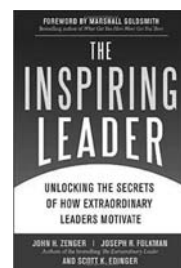


บทปริทัศน์หนังสือ

ผู้ปริทัศน์ : มัทนา วัฒนอมสัคคี¹
ชื่อหนังสือ : The Inspiring Leader : Unlock the secret of how extraordinary leaders motivate
ผู้แต่ง : John H. Zenger Joseph R. Folkman Scott K. Edinger
สำนักพิมพ์ : McGraw-Hill Education
ปีที่พิมพ์ : 2009
จำนวนหน้า : 272 หน้า



ผู้เขียนทั้งสามประกอบด้วย ดร.จอห์น เอช เซนเกอร์ (John H. Zenger, D.B.A.) ประธาน บริษัทเซนเกอร์ โพล์คแมน (Zenger Folkman) ซึ่งเป็นบริษัทที่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำผ่านกระบวนการ ทางการวิจัยและนวัตกรรมต่างๆ นอกจากนี้ยังได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับภาวะผู้นำอีกมากมาย ผู้เขียนอีกท่านคือ ดร.โจเซฟ อาร์ โพล์คแมน (Joseph R. Folkman, Ph.D.) ซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัท เซนเกอร์ โพล์คแมน เช่นเดียวกัน เป็นผู้มีความชำนาญในการพัฒนาและสร้างความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาบุคลากร และเป็นวิทยากร (keynote speaker) ในหัวข้อที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและความ เปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้เขียนท่านสุดท้ายคือ สก๊อต เค เอคิงเกอร์ (Scott K. Edinger) เป็นรองประธานบริษัทเซนเกอร์ โพล์คแมน เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ให้คำปรึกษาแก่บริษัทต่างๆเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กรและภาวะผู้นำและจากการวิจัยเป็นเวลา 4 ปี ผู้เขียนได้ค้นพบว่าผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้กับบุคคลอื่นได้จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่สูงกว่าองค์กรอื่นๆ หนังสือเล่มนี้จึงได้นำเสนอพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และได้เสนอแนวทางสู่พฤติกรรมเหล่านั้น ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน การใช้อารมณ์เป็นเครื่องมือการบริหารองค์กร การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนให้กับทีมงาน การเปิดรับโอกาส ความเสี่ยงและนวัตกรรมใหม่ๆ การสร้างทีมงานและความร่วมมือให้เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมถึงการสร้างและรักษาความเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

ทั้งนี้ ผู้เขียนได้พยายามหาคำตอบว่าผู้นำที่โดดเด่นเกิดขึ้นได้อย่างไร “what makes an outstanding leader?” และจากการศึกษาผู้บริหารกว่า 20,000 คน ผู้เขียนสามารถตอบได้ว่าปัจจัย สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผู้นำสามารถสร้างองค์กรที่เข้มแข็งได้ก็คือ ความสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจนั่นเอง ซึ่งคำว่า “แรงบันดาลใจ” หมายถึง การสร้างแรงขับเคลื่อนภายในบุคคลทั้งด้านความคิดและการกระทำให้เคลื่อนที่ไปข้างหน้าหรือให้กลายเป็นความจริง ในหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนจึงได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ ความสำคัญของแรงบันดาลใจและการสร้างผู้นำแห่งแรงบันดาลใจ ซึ่งเนื้อหาทั้งสองส่วนแบ่งออกเป็น 14 บทย่อย ดังนี้คือ

1. Inspiration: The most important leadership ingredient

Part 1 : The importance of inspiration

2. The Business Outcomes of Inspiration
3. How inspired colleagues Behave
4. A Foundation for Understanding Inspiration

Part 2 : The Making of an Inspirational Leader

5. Attributes of the Inspirational Leader
6. Using Emotion: The DNA of Inspiration
7. Setting Stretch Goals
8. Creating Vision and Direction
9. Communicating Powerfully
10. Developing People

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

11. Being Collaborative and A Good Team Player
12. Fostering Innovation
13. Most Common Mistakes in Inspiring Others
14. Conclusions

ในส่วนที่หนึ่ง : ความสำคัญของแรงบันดาลใจ (The Importance of Inspiration)

นักวิจัยบริษัท Zenger Folkman พบว่า ผู้จัดการที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่องานและต้ององค์กรสูงขึ้น มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น รวมถึงสามารถรักษา (retain) บุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรได้ดีกว่าด้วย ซึ่งสิ่งที่ตามมาคือประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น บุคลากรมีความเต็มใจในการทำงาน และสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้เร็วขึ้น ซึ่งทฤษฎีการบริหาร “ปีเตอร์ เอฟ. ดริคเกอร์” (Peter F. Drucker) ได้เคยกล่าวไว้ว่า “หากบุคลากรขององค์กรต่างๆ มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นเพียง 10% องค์กรนั้นๆ จะสามารถทำอะไรเพิ่มมากขึ้นเป็นสองเท่าเลยทีเดียว” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเทของบุคลากรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่าอีกว่า สมรรถนะหรือความสามารถต่างๆ อาจส่งเสริมซึ่งกันและกันให้มีศักยภาพสูงขึ้นไปได้ ดังนั้น การเสริมสร้างแรงบันดาลใจยังเป็นการส่งเสริมให้ทักษะหรือความสามารถอื่นมีศักยภาพสูงขึ้นไปด้วย

หากผู้นำต้องการรู้ว่า ภาวะผู้นำของตนเองเป็นอย่างไรนั้น ดูได้จากพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรและรวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง เนื่องจากจุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ที่ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้ตามของเขา ซึ่งอาจเป็นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากขึ้น ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ความเชื่อมั่นต่อองค์กรและตนเองของบุคลากร ความคาดหวังและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้นในการทำงาน รวมถึงความอดทนต่อปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วย นอกจากนี้ผู้เขียนได้นำเสนอว่า ในฐานะผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจบุคคลที่อยู่แวดล้อมเพื่อสร้างพฤติกรรมและทัศนคติที่ต้องการโดยการเป็น “Role Model” ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มสิ่งที่เรียกว่า “contagious emotion” นั่นคือผู้นำต้องสามารถแสดงออกทางอารมณ์และสื่อถึงผู้ตามของตนเองได้ เพื่อให้เกิดอารมณ์และความรู้สึกร่วมกัน เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน และผู้นำที่ต้องตระหนักว่าจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองคืออะไรด้วย โดยนักวิจัยได้พูดถึงสมรรถนะทางการบริหาร 3 ประการ คือ technical/analytical skills, drive for results และ people skills ซึ่งนักวิจัยพบว่า หากผู้บริหารมีเพียงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่ง อาจไม่เพียงพอต่อความสำเร็จของทั้งตนเองและองค์กรได้ ซึ่งหากผู้บริหารมีสมรรถนะที่หลากหลาย ก็ถือว่าผู้บริหารนั้นมีจุดแข็ง (strength) นั่นเอง

ในส่วนที่สอง : การสร้างผู้นำแห่งแรงบันดาลใจ (The Making of an Inspirational Leader)

ผู้เขียนได้เสนอลักษณะพื้นฐาน 3 ประการซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้กระบวนการสร้าง แรงบันดาลใจประสบความสำเร็จได้นั้นคือ การเป็นแบบอย่าง (role model) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change champion) และการเป็นผู้ริเริ่ม (initiator) ซึ่งผู้เขียนได้เปรียบลักษณะพื้นฐานทั้ง 3 ประการนี้ว่าเหมือนเป็นกล่องเบตเตอร์หรือแหล่งพลังงานให้ผู้นำสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ ทำให้ผู้นำมีพลังความสามารถในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น สามารถขับเคลื่อนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้ ซึ่งผู้เขียนกล่าวว่ายิ่งผู้นำหรือผู้บริหารมีพลังงานดังกล่าวมากขึ้นเท่าใด ผู้นำหรือผู้บริหารก็ยิ่งมีความสามารถในการขับเคลื่อนสร้างความเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับผู้ตามของตนมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้ผู้เขียนจะเปรียบคุณลักษณะทั้งสามประการเป็นกล่องเบตเตอร์แล้ว ผู้เขียนยังเปรียบกับเบตเตอร์ที่จะใส่ในกล่องนั้นกับพฤติกรรม 6 ลักษณะคือ การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมายที่ยืดหยุ่น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากร การให้ความร่วมมือและการเป็นสมาชิกทีมที่ดี การเปิดรับ นวัตกรรมใหม่ นอกจากนี้กุญแจสำคัญของการเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจคืออารมณ์ที่ผู้เขียนระบุว่า “ความกระตือรือร้น” ซึ่งผู้เขียนอธิบายว่าหมายถึง ความตื่นตัว ความรู้สึกตื่นตัวและคาดหวังกับภาพอนาคต ผู้เขียนได้เสนอว่า ผู้นำควรเปิดเผยความรู้สึกดีๆ หรือความรู้สึกเชิงบวกให้ผู้อื่นได้รับรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยแสดงออกทั้งสีหน้าแวตและกิริยาท่าทางที่สอดคล้องกับข้อความหรือ ความรู้สึกที่ต้องการสื่อสารออกไป นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้เสนอแนะแนวทางการแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ

ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามว่าผู้นำต้องแสดงออกถึงความกระตือรือร้นที่ทำให้ผู้ตามรับรู้และเกิดความรู้สึกสละสลวยตามด้วย และได้ย้ำอีกซ้ำแล้วซ้ำอีกว่า ผู้นำสามารถใช้อารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์เป็นเครื่องมือในการทำงานกับผู้ตามหรือนุเคราะห์ในทีมงานของตนเองได้ และได้ย้ำว่าผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของผู้ตามก็คือตัวแสดงควมมีประสิทธิภาพของผู้หน้านั่นเอง

หนังสือเล่มนี้นับว่าเป็นหนังสือที่บุคคลที่สนใจเรื่องภาวะผู้นำควรอ่านเนื่องจากเป็นงานเขียนที่เกิดจากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมพัฒนาและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ งานเขียนเล่มนี้จึงเกิดจากผลการสำรวจและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจซึ่งทำให้หนังสือ เล่มนี้แตกต่างจากหนังสือที่มีอยู่ในท้องตลาดโดยทั่วไป นอกจากนี้ผู้เขียนยังเสนอแนะการนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จอีกด้วย ดังที่ผู้เขียนกล่าวไว้ในบทที่ 1 ว่า “This book is not a creation of ideas for how leaders inspire. Rather, it provides you with a discovery of what the best leaders around the world do to inspire and motivate others” ในหนังสือเล่มนี้ประกอบด้วยแนวคิด สถานการณ์ตัวอย่าง การสรุปแบบสั้นๆ ภาษาที่เข้าใจได้ง่าย และขั้นตอนการดำเนินการสร้างแรงบันดาลใจ (how-to) หนังสือเล่มนี้จึงได้รับการแนะนำจากบริษัทให้คำปรึกษาต่างๆ