

บทปริทัศน์หนังสือ

มัทนา วังถนอมศักดิ์

ชื่อหนังสือ	Engaged Leadership : Building a Culture to Overcome Employee Disengagement
ชื่อผู้แต่ง	Clint Swindall
สำนักพิมพ์	John Wiley & Sons, Inc.
ISBN	978-0-470-93311-4
ครั้งที่พิมพ์	พิมพ์ครั้งที่ 2
ปีที่ตีพิมพ์	2011
จำนวนหน้า	218 หน้า



ผู้แต่งคือ Clint Swindall เป็นผู้บริหารและประธานบริษัท Verbalocity, Inc. ซึ่งเป็นบริษัทที่ให้บริการด้านการฝึกอบรมการจัดสัมมนาและการให้คำปรึกษาทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งผู้แต่งได้เสนอแนวทางการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม 3 รูปแบบคือ 1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directional Leadership) ผู้นำต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักเห็นความสำคัญของเป้าหมายหลักขององค์กร ทำให้พวกเขาเห็นความสำคัญของหน้าที่ที่พวกเขารับผิดชอบ กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร 2) ภาวะผู้นำแบบจูงใจ (Motivational Leadership) ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ซึ่งเห็นชัยหรือเป้าหมายให้พวกเขาได้เห็น แสดงความยกย่องชมเชยเมื่อพวกเขาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่มุ่งหวัง 3) ภาวะผู้นำองค์กร (Organizational Leadership) ผู้นำต้องกำหนดโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรที่ชัดเจนไม่ยึดติดกับตัวบุคคล ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องได้รับการมอบหมายภาระงานหรือหน้าที่ที่เหมาะสม มีความสำคัญและท้าทายความสามารถของพวกเขา

ผู้เขียนได้กล่าวถึงสภาพการทำงานปัจจุบันที่สมาชิกในองค์กรขาดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานที่แท้จริง และมีพฤติกรรมการทำงานแบบขาดการมีส่วนร่วม ผู้นำในปัจจุบันต้องสามารถสร้างวัฒนธรรม

องค์กรที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานที่แท้จริงและมีผลการปฏิบัติงานสูง ซึ่งผู้เขียนได้เสนอแนวทาง หรือ how to ในการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในองค์กร เช่น แนวทางการสร้างแรงสนับสนุนจากสมาชิกองค์กร การเตรียมองค์การ ให้พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง การจัดช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่เป็นอิสระ การสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกองค์กรด้วยการชื่นชมในความสำเร็จที่เกิดขึ้น การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนบุคคล การจัด สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี โดยผู้แต่งแสดงความเห็นว่า ขณะนี้องค์กรและบริษัทต่างๆ ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศอื่นๆ ต่างกำลังประสบปัญหาใหญ่คือ สมาชิกขององค์กรขาดแรงจูงใจ ขาดความรักความผูกพันต่อองค์กร

ผู้เขียนได้สื่อเนื้อหาผ่านเรื่องเล่า (Fable) เกี่ยวกับผู้จัดการมือใหม่เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นภาพและสามารถเข้าใจเนื้อหาของหนังสือได้ง่ายขึ้น และเพื่อเป็นการเชื่อมโยงเนื้อหาหรือประเด็นสำคัญที่ผู้เขียนต้องการสื่อกับสถานการณ์ในการทำงาน โดยผู้จัดการหนุ่มมือใหม่ชื่อ “Seth Owen” บัณฑิตจบใหม่ที่เข้าทำงานที่บริษัท Halifax ในรัฐ Texas ซึ่งเขาต้องดูแลรับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชา 25 คน ทั้งนี้ Seth มีเพื่อนร่วมงานที่เป็นผู้จัดการระดับเดียวกันอีก 3 คนคือ Aaron

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้มีอิทธิพลดีและมีความจริงใจต่อผู้อื่น Jill ผู้เป็นมิตรแต่ค่อนข้างขาดความมั่นใจในตนเอง Carmen ผู้ตรงไปตรงมาและค่อนข้างก้าวร้าวและติดใจกับทุกคนแม้แต่กับหัวหน้าของพวกเขาที่ชื่อ Hannah Jaxson หลังจากที่ Seth เข้าไปทำงานได้ไม่นานหัวหน้าของเขาก็แจ้งให้พวกเขาทราบว่า บริษัทต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยต้องการให้สมาชิกองค์กรมีความกระตือรือร้นและมีความทุ่มเทในการทำงานมากขึ้นซึ่งทีมงานของ Seth มีผลการปฏิบัติงานต่ำที่สุด ทำให้เขาต้องพยายามอย่างหนักทั้งในการปรับตัวเข้ากับหน้าที่การเป็นผู้จัดการมือใหม่และหน้าที่ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของบริษัท นั่นคือการสร้างให้ลูกทีมหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กรและมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากคำแนะนำของหัวหน้าของเขา “Hannah Jaxson” ทำให้เขารู้จักภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Engaged Leadership) ซึ่งประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directional Leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบจูงใจ (Motivational Leadership) และ 3) ภาวะผู้นำองค์การ (Organizational Leadership)

ในการประชุมของบริษัทประจำเดือนมกราคม Hannah ได้แจ้งให้ผู้จัดการทั้งสี่คนทราบว่า บริษัทได้จ้าง Gallup Organization ให้มาทำการสำรวจการมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัท (Employee Engagement Survey) โดย Gallup จะทำการสำรวจพนักงาน 2 ครั้งในเดือนมกราคมและเดือนธันวาคมและโบนัสของพนักงานรวมถึงของผู้จัดการจะขึ้นอยู่กับผลการสำรวจของ Gallup ว่ามีพัฒนามากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ Gallup เป็นบริษัทให้คำปรึกษาระดับสากลที่มีชื่อเสียงด้านความรู้เกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน กลุ่มลูกค้าและประชากรโลก ซึ่งเน้นให้คำปรึกษา 3 ด้านคือ การให้คำปรึกษาด้านกลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำ การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่ง Gallup จะส่งมอบผลการวิเคราะห์และคำแนะนำให้แก่ลูกค้าเพื่อเป็นแนวทางในการ

แก้ปัญหาของลูกค้าและจากผลการสำรวจ Q12 ของบริษัท Gallup พบว่า บริษัท Halifax ที่ Seth ทำงานอยู่มีพนักงานเพียง 29 % ที่มีความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างแท้จริงพนักงานอีก 54% ค่อนข้างขาดความกระตือรือร้นในการทำงานและพนักงานอีก 17% ขาดความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างจริงจังนอกจากนี้ผลการสำรวจยังแสดงให้เห็นว่า พนักงานของบริษัทขาดความเข้าใจในการดำเนินงานขององค์กรและพวกเขารู้สึกว่าพวกเขาทำงานหนักแต่ไม่ได้รับการยอมรับจากผลการสำรวจได้พบประเด็นที่น่าสนใจหลายประเด็น เช่น ความจำเป็นในการสร้างความร่วมมือและการสนับสนุนจากพนักงานกลุ่มแรก (กลุ่ม 29%) เพื่อผลักดันให้เกิดอิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อพนักงานกลุ่มที่ 2 (กลุ่ม 54%) การสร้างทีมผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานสอดคล้องกัน มีระบบการสื่อสารที่เปิดเผยและเปิดกว้างทำให้พนักงานรู้และเข้าใจเป้าหมายทิศทางและความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อพวกเขา ผู้จัดการควรสร้างความแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและแสดงการยกย่องชมเชยความสำเร็จของพวกเขา แม้ความสำเร็จนั้นเป็นความสำเร็จเล็กน้อยๆ การให้ทางเลือกกับพนักงานได้เลือกตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น การปรับสภาพแวดล้อมและบริบทการทำงานที่เหมาะสมและยุติธรรม ทั้งนี้ Seth พบว่า การชื่นชมพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าการตำหนิในข้อผิดพลาดของพวกเขาการรู้จักความรู้ความชำนาญของผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความถนัดและความสามารถของบุคคล การพัฒนาทีมงานให้มีความเข้มแข็งและให้พวกเขาตระหนักเห็นความสำคัญของเป้าหมายขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง การลดช่องว่างระหว่างวัยของบุคคลในองค์กร ด้วยการพยายามทำความเข้าใจว่าคนต่างรุ่นต่างวัยกันย่อมมีความเชื่อ ค่านิยม ความคิดและความต้องการที่แตกต่างกันด้วย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทดลองผิดลองถูกไม่ตำหนิหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น การเปิดโอกาสให้

เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้อิสระแก่พนักงานในการทำงาน การสร้างกลยุทธ์องค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนโดยการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการสืบทอดตำแหน่งและการกำหนดเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน (Succession Plan And career path)

สิ่งที่ Seth ได้เรียนรู้จากการประชุมกับ Hannah และผลการสำรวจของ Gallop ทำให้ Seth ใช้เวลาในแต่ละวันในการท้าทายทำความเข้าใจกับคนที่ได้บังคับบัญชาของตนอย่างสม่ำเสมอใช้เวลาในการทำความเข้าใจพวกเขา เป็นรายบุคคลใส่ใจศึกษาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนไหนมีความตั้งใจทำงานมากกว่าคนอื่น ๆ และพยายามสร้างความร่วมมือกับบุคคลเหล่านั้นในการสร้างความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมและวิธีการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น นอกจากนี้ Seth ยังแสดงความชื่นชมในผลการทำงานของพวกเขาและขอบคุณในความพยายามทุ่มเททำงานของพวกเขาภายในเวลาไม่นาน ผลการปฏิบัติงานของทีม Seth ก็ขยับสูงขึ้นเรื่อยๆ หลังจากที่ทีมซึ่งมีผลงานรั้งท้ายติดต่อกันมาหลายปี Seth ได้แสดงความขอบคุณทีมงานของเขาเป็นรายบุคคลและแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเห็นว่า Seth มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับทีมงานของเขา ส่วนทีมของ Aaron ผู้จัดการอีกคนก็มีการเปลี่ยนแปลง โดย Aaron ได้คิดค้นวิธีการที่น่าสนใจคือการแขวนกระดิ่งไว้ในออฟฟิศของทีมเขา และเมื่อพวกเขาสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดให้กับตนเอง พวกเขาจะสั่นกระดิ่งให้เสียงดัง นอกจากนี้จะเป็นการประกาศความสำเร็จของพวกเขาแล้วยังเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกของทีมอื่น ๆ ในบริษัทเกิดความอยากรู้อยากเห็นว่าทีมงานของ Aaron ทำอะไรและพวกเขาสั่นกระดิ่งเพราะอะไรผลการทำงานของทีมงานทั้งสี่ทีมก็พัฒนาสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจของ Gallop ที่พบว่าพนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น มีความรักความผูกพันและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานมากขึ้นและพนักงานก็ได้รับโบนัสรางวัลตามที่

คาดหวังและบทเรียนที่สำคัญที่ผู้จัดการได้เรียนรู้ก็คือความจำเป็นในการมีผู้นำที่เข้มแข็งและการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังจากสมาชิกทุกคนในองค์กร

โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ได้มีลักษณะนิสัยเกี่ยวข้องกันหรือขาดความใส่ใจในการทำงานโดยปกติเมื่อแรก บรรจู่เข้าทำงานบุคคลจะมีความตื่นตัวและความกระตือรือร้นที่จะทำงานหรือเผชิญหน้ากับความท้าทาย แต่ต่อมา หากบุคคลไม่ใส่ใจทำงานหรือขาดแรงจูงใจในการทำงาน นั้นแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการขององค์กรนั้น ๆ ต้องมี ข้อผิดพลาดบางประการ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรอาจไม่ให้ความสำคัญกับบุคลากร ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจ ทั้งนี้ในการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Engaged Leadership) นั้นสามารถเลือกใช้ในระดับการบริหารที่แตกต่างกันไป เช่น ในการบริหารระดับสูงอาจใช้ภาวะผู้นำแบบชี้แนะคือ การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และในการบริหารระดับกลางอาจใช้ภาวะผู้นำแบบจูงใจ คือ การยกย่องชมเชย สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงาน เป็นต้นผู้เขียนได้เสนอว่า ผู้บริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมทั้งสามแบบ และได้แนะนำเนื้อหาของหนังสือโดยเรียกว่าความท้าทาย 12 ประการ (12 Challenges) ซึ่งเนื้อหาช่วงแรกเป็นการเล่าเรื่อง (Fable) ของ Seth ในการทำงานที่บริษัท Halifax และแบ่งการนำเสนอเนื้อหาอื่น ๆ ออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (DIRECTIONAL LEADERSHIP)

Challenge One: Recruit Support from the Top 29 Percent

Challenge Two: Prepare the Organization for Change

Challenge Three: Let Them Know How They Contribute

Challenge Four: Constantly Communicate Progress

2. ภาวะผู้นำแบบจูงใจ (MOTIVATIONAL LEADERSHIP)

Challenge Five: Lead with Positive Motivation

Challenge Six: Celebrate Small Successes

Challenge Seven: Encourage Life Balance for All Employees

Challenge Eight: Create a Fair Work Environment

3. ภาวะผู้นำองค์การ (ORGANIZATIONAL LEADERSHIP)

Challenge Nine: Identify and Position the Appropriate Talent

Challenge Ten: Build a Bridge between Generations

Challenge Eleven: Move toward Real Empowerment

Challenge Twelve: Establish a Strategy to Maintain Success

4. คุณลักษณะหลักของผู้นำ (THE IMPORTANCE OF CHARACTER CORE)

นอกจากผู้เขียนจะสื่อประเด็นสำคัญ 3 ประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Engaged Leadership) ซึ่งประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directional Leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบจูงใจ (Motivational Leadership) และ 3) ภาวะผู้นำองค์การ (Organizational Leadership) แล้วผู้เขียนยังได้เสนออีกแนวคิดที่สำคัญคือ คุณลักษณะหลักของผู้นำ (Character Core) ซึ่งเปรียบเสมือนหัวใจของภาวะผู้นำทั้งสามแบบที่กล่าวข้างต้น เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าคุณธรรมของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ หากผู้นำขาดคุณธรรมในการทำงาน บุคคลนั้นย่อมต้องขาดคุณธรรมในการดำเนินชีวิตด้วย นอกจากนี้ สมาชิกในองค์กรก็จะคอยเฝ้าดูพฤติกรรมการทำงานของผู้นำของตนเองว่าผู้นำกระทำในสิ่งที่พูด และพูดในสิ่งที่ทำหรือไม่ เป็นการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างการกระทำ

กับคำพูด ความจริงใจและความตรงไปตรงมาของบุคคลที่เป็นผู้นำ

จากการอ่านหนังสือเล่มนี้สามารถสรุปได้ว่า “Engaged Leadership : Building a Culture to Overcome Employee Disengagement” ของ Clint Swindall มีจำนวน 213 หน้าทำให้ผู้อ่านสามารถอ่านจบได้ในเวลาไม่นาน โดยผู้เขียนแบ่งหนังสือออกเป็นสองส่วนหลักคือ ส่วนที่ 1 ของหนังสือเป็นเรื่องเล่าทางธุรกิจ (Businessfable) เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรและส่วนที่ 2 ของหนังสือเป็นแนวทางการรับมือกับปัญหาความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ 12 ประการ โดยแนวปฏิบัติที่ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้นำเสนอนั้นเหมาะสมสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นมากกว่าผู้บริหารระดับสูงและเนื้อหาที่มีความเหมาะสมกับผู้บริหารมือใหม่มากกว่าผู้บริหารที่มากด้วยประสบการณ์ แม้ว่าผู้เขียนจะเริ่มต้นหนังสือด้วยเรื่องเล่าเกี่ยวกับผู้จัดการมือใหม่ Seth Owenทำให้ผู้อ่านเห็นภาพและเข้าใจเนื้อหาได้ง่ายขึ้น แต่เรื่องราวที่นำเสนอก็เป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นได้ทั่วไปในองค์กรหรือบริษัทต่างๆ มีการเดินเรื่องเรียบง่ายและตรงไปตรงมา ซึ่งผู้อ่านสามารถคาดเดาได้ไม่ยากนัก เรื่องเล่าของหนังสือเล่มนี้จึงไม่จูงใจผู้อ่านเท่าที่ควร แต่อย่างไรก็ดี นับได้ว่าเป็นหนังสือที่มีประโยชน์เนื่องจากได้รวบรวมข้อมูลแนวทางการเผชิญปัญหาให้กับผู้บริหารมือใหม่และแนะนำให้ผู้อ่านได้รู้จักกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกับปัญหา บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน ปัญหาบุคลากรขาดความมุ่งมั่นทุ่มเทและความผูกพันกับภาระงานที่รับผิดชอบ ซึ่งแนวคิดที่ผู้เขียนนำเสนอก็สอดคล้องกับแนวคิดของนักคิดด้านภาวะผู้นำที่มีชื่อเสียงหลายท่าน เช่น Warren Bennis หรือ John C. Maxwell ซึ่งข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวมีหลายประเด็นที่น่าสนใจ เช่น การเตรียมองค์การให้พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง การสร้างความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กร เป็นต้น