



กรุงเทพธุรกิจ

มองมุมใหม่

● **รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์**

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
pasu@cbs.chula.ac.th

ภาษาเหตุของปัญหา จะมาจากผู้นำ ?



ผมจะได้ยินผู้นำที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของหลายๆองค์กรชอบบ่นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานภายในองค์กรของตนเองในหลากหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นการที่บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

หรือบุคลากรขาดความมุ่งมั่นและผูกพันกับองค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรทำงานกันเป็นแห่ง ขาดการเชื่อมโยง ประสานงานหรือระบบการทำงานต่างๆ มีปัญหา ขาดความยืดหยุ่น หรือกลยุทธ์ที่คิดไว้ไม่ได้รับการผลักดันจนเห็นผลลัพธ์ที่ต้องการ ฯลฯ และเมื่อจบแลร์จบบรรดาท่านผู้นำบางท่านก็จะบอกต่อด้วยว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมาจากอะไร

อย่างไรก็ดี เมื่อได้รับฟังไปเรื่อยๆ จากหลายๆ ผู้นำแล้ว กลับพบว่า

สาเหตุของปัญหาต่างๆ ที่ป็นนั้นมักมาจากผู้บริหารระดับรองบ้าง หรือคุณภาพความสามารถของบุคลากรบ้าง หรือระบบที่ไม่ดีบ้าง หรือความไม่ร่วมมือร่วมใจของผู้บริหารและบุคลากรอื่นบ้าง หรือจากบอร์ดที่คอยกำกับอีกที่บ้าง หรือแม้กระทั่งจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้บ้าง ฯลฯ สิ่งที่เกิดขึ้นคือบรรดาผู้นำข้างบนเหล่านั้นกลับไม่ค่อยมองหรือคิดเลยว่า **ตัวผู้นำเองจะเป็นสาเหตุของปัญหาต่างๆ ที่ป็นได้หรือไม่?**

สิ่งหนึ่งที่ผู้นำมักจะลืมคิดไปคือ เมื่อตนเองเป็นผู้นำนั้น (โดยเฉพาะผู้นำสูงสุดขององค์กรหรือหน่วยงาน) ความคิด คำพูด การแสดงออกของตนเองแม้เพียงน้อยนิด ก็ส่งผลกระทบต่อมุมมอง **ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ ในองค์กร** เพราะในหนึ่งองค์กรหรือหน่วยงาน จะมีผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียว ทุกคนในองค์กรย่อมจะจับตามองต่อคำพูด วิธีคิด การแสดงออก และการกระทำของผู้นำดังกล่าวอย่างใกล้ชิด และนำสิ่งที่ผู้นำพูดหรือแสดงออกไปตีความต่ออย่างอดไม่ได้ ซึ่งอาจจะถูก

ต้องหรือไม่ถูกต้องก็ได้

ผู้นำที่ป็นว่าบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานนั้น ควรจะหันกลับมามองว่าจริงๆ แล้ว **คำพูด กิริยา หรือวิธีการบริหาร** ของตนเองนั้นเป็นบ่อเกิดที่ทำให้คนขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานหรือไม่? ผู้นำที่ป็นว่าหน่วยงานต่างๆ ทำงานกันเป็นแห่งโดยขาดการประสานงานร่วมกันนั้น ก็ควรจะดูว่า**ระบบประเมินผล**ที่ตนเองใช้อยู่ หรือ**การแสดงออก**ของตนเองนั้น เป็นสาเหตุที่ทำให้หน่วยงานต่างๆ ไม่ประสานกันหรือไม่? ผู้นำที่ป็นว่าคะแนน Engagement ออกมาต่ำนั้น ควรพิจารณาดูว่าที่บุคลากรขาดความผูกพันกับองค์กรนั้น **ใช่เป็นเพราะตัวผู้นำหรือเปล่า?**

มีบทความหนึ่งของบริษัท Gallup ที่ระบุว่าครึ่งหนึ่งของสาเหตุที่

บุคลากรลาออกจากงานนั้น เพราะต้องการหลีกเลี่ยงหนีจากผู้นำที่ไม่ดี ในรายงานระบุว่า **ผู้นำหรือผู้บริหารที่ไม่ดีนั้น เปรียบเสมือนเป็นหมัดหนึ่งสองที่ชกใส่บุคลากรเลย** ทั้งทำให้บุคลากรรู้สึกแสบในที่ทำงาน และความรู้สึกที่ไม่ดีนั้นยังติดตามไปถึงที่บ้าน ประกอบกับความเครียดในการทำงาน ก็ย่อมส่งผลต่อปัญหาสุขภาพของบุคลากรได้ในรายงานชิ้นเดียวกันยังระบุด้วยว่า ผู้นำหรือผู้บริหารนั้นส่งผลต่อความแตกต่างในคะแนน Engagement ถึงอย่างน้อย 70% ดังนั้น ถ้าอยากที่จะเพิ่มคะแนน Engagement ขององค์กรนั้นจึงทำได้ไม่ยาก นั่นคือ **ถ้าไม่เปลี่ยนผู้นำ ตัวผู้นำก็ต้องปรับปรุงสไตล์การบริหารของตน**

อย่างไรก็ดีที่เขียนมาทั้งหมดนั้นไม่ใช่สิ่งที่ทำได้ง่าย เนื่องจากปัญหาสำคัญคือบุคคลที่เก่งและประสบความสำเร็จจนถึงระดับที่ขึ้นมาเป็นผู้นำสูงสุดขององค์กรหรือหน่วยงานตนเองได้นั้น ย่อมจะเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองที่สูงระดับหนึ่ง โดยความมั่นใจเหล่านี้ได้รับการสะสมมาจากความสำเร็จที่ผ่านมาในอดีต และกลายเป็น**มานะบังตา**ที่ทำให้มองไม่เห็นว่าคุณเองอาจจะป็นต้นเหตุสำคัญของปัญหาต่างๆ ในองค์กรก็ได้ และเมื่อไม่ยอมรับถึงปัญหาที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงก็ยากที่จะเกิด

ดังนั้นจึงไม่แปลกใจว่าทำไมในช่วงหลังงานวิจัยด้านภาวะผู้นำจึงมักระบุว่า**ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นคนที่มีความถ่อมตัว (Humility)** ด้วยเพราะไม่ใช่เพียงแค่อิทธิพลมารยาทที่ถ่อมตัวเท่านั้น แต่ต้องถ่อมตัวที่จะยอมรับในความผิดพลาดของตนเองและพร้อมที่จะปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง