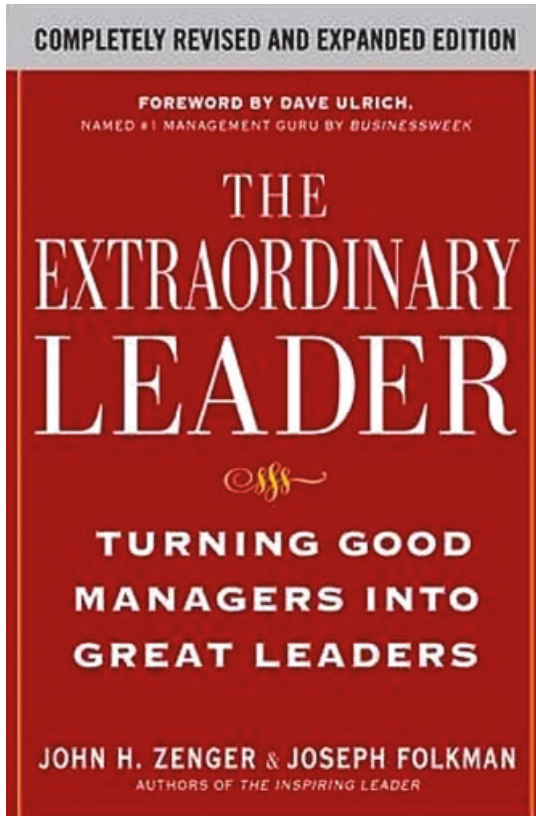




Book Review:

The Extraordinary Leader: Turning Good Managers Into Great Leaders

Maneewan Chat-Uthai*



ชื่อหนังสือ The Extraordinary Leader: Turning Good Managers Into Great Leaders

ผู้แต่ง John H. Zenger & Joseph Folkman

สำนักพิมพ์ McGraw Hill

- Publisher : McGraw-Hill Education
- Language : English
- Hardcover : 320 pages
- ISBN-10 : 0071628088
- ISBN-13 : 978-0071628082
- Customer Reviews : 4.5 out of 5 stars 97 ratings

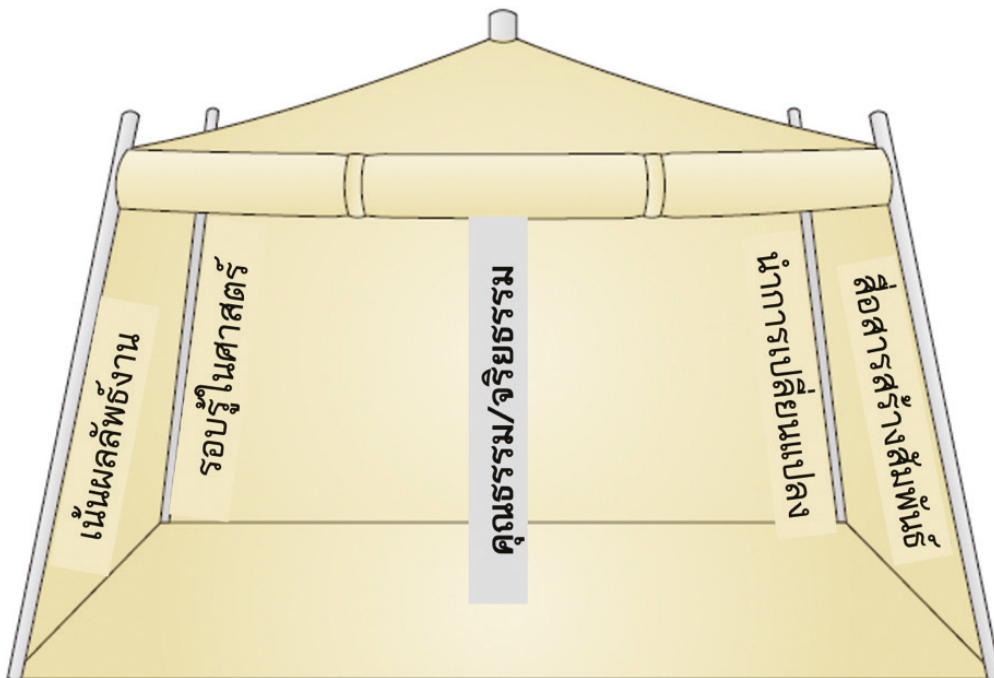
เมื่อพูดถึงเรื่องคุณสมบัติและขีดความสามารถผู้นำ อาจทำให้ผู้อ่านรู้สึกว่าจะทำไมยังต้องนำมาพูดกันอีก และยิ่งพูดก็ยังไม่เห็นว่าจะได้มีการนำความรู้เหล่านี้ไปใช้ในการสรรหาหรือพัฒนาผู้บริหารอย่างจริงจัง ทำให้ไม่ว่าจะก็ยุคก็สมัยก็ยังมีปัญหาที่ว่า “ผู้บริหารที่ปราศจากภาวะผู้นำ” ให้ต้องนำมาวิจารณ์ตติงกันตลอดมา อย่างไรก็ตาม หนังสือเล่มนี้เป็นอีกหนึ่งในความพยายามที่จะรวบรวมคุณสมบัติที่สามารถสร้างความแตกต่างระหว่างผู้บริหารที่มีเพียงตำแหน่งกับผู้บริหารที่มีความสามารถในการนำอย่างแท้จริง

* Professor Dr., NIDA Business School, National Institute of Development Administration.

ZENGER FOLKMAN LEADERSHIP PODCAST



นับเป็นเวลากว่า 20 ปี ที่ แจ็ค เซงเกอร์ และ โจ โฟล์คแมน ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณสมบัติที่พึงประสงค์ในผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพ และได้เปรียบคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้นำเป็นต้นทที่มีเสาค้ำยัน 5 ต้น โดยแต่ละต้นรวบรวมมาจากขีดสมรรถนะที่ผู้นำควรมี เริ่มจากเสากลางที่มีความสำคัญมาก นั่นคือ



1. คุณธรรมและจริยธรรม และเสาอีก 4 ต้น ได้แก่
2. ความสามารถในการงานหรือความเชี่ยวชาญในศาสตร์และการวิเคราะห์ เช่น ความรู้ด้านวิศวกรรม ด้านบริหารด้านการตลาด ฯลฯ
3. การมุ่งเน้นผลลัพธ์ในงาน
4. การสื่อสารและสร้างสัมพันธ์ เช่น การถ่ายทอดความ การสร้างแรงบันดาลใจ การสอนงาน
5. การนำการเปลี่ยนแปลง



โดยเสาทั้ง 5 ต้นนี้เป็นผลมาจากการวิจัยกลุ่มขีดความสามารถที่ผู้นำพึงมี ซึ่งเซงเกอร์และโพล์คแมนรวบรวมได้ 16 ประการ ที่ทำให้ผู้บริหารมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีแต่ตำแหน่งกับผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ทั้งนี้ ยิ่งเสาค้ำยันแต่ละต้นมีความสูงมากขึ้นเท่าไร ก็จะทำให้ภาวะผู้นำโดดเด่นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้วยข้อมูลการวิจัยเช่นนี้ ทำให้องค์กรได้แนวทางการพัฒนาว่าที่ผู้บริหารด้วยการเตรียมความพร้อมในขีดความสามารถดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้ผู้บริหารได้แสดงศักยภาพความสามารถในการนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยที่แนวทางการพัฒนานี้ต่อถือว่าผู้นำเกิดจากการพัฒนา ไม่ได้มีมาแต่กำเนิด และเป็นการมองหา “จุดแข็ง” เพื่อ “เติมเต็ม” มากกว่าการพูดถึงแต่ “จุดอ่อน” ที่คอยแต่จะต้อ “กำจัด”

กรอบขีดความสามารถ 16 ประการที่ผู้นำพึงมี

คุณธรรมและจริยธรรม

1. หลักการทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

มุ่งเน้นผลลัพธ์

2. การขับเคลื่อนกิจกรรมสู่ผลลัพธ์
3. การตั้งและปรับเป้าหมายให้เหมาะสม
4. การคิดริเริ่มและลงมือทำ

นำการเปลี่ยนแปลง

5. การวางแผนกลยุทธ์
6. การกระตุ้นและโน้มนำการเปลี่ยนแปลง
7. การเปิดโลกทัศน์ให้ทีมงาน

การสื่อสารและสร้างสัมพันธ์

8. การสื่อสารเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย
9. การสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในผู้อื่น
10. การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ
11. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
12. การทำงานเป็นที่ร่วมกับผู้อื่น



เครดิตภาพ: Freepik.com

ความรู้รอบรู้ในศาสตร์

13. ความรู้ในงานเทคนิคเฉพาะทาง
14. การแก้ปัญหาและการวิเคราะห์
15. การสร้างความรู้ใหม่
16. การเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้/พัฒนาตนเอง



อย่างไรก็ตาม มีประเด็นหลุมพรางหรือกั๊ก 5 ประการที่ทำให้ภาวะผู้นำไม่เกิดขึ้น ประกอบด้วย

1. ไม่เรียนรู้จากข้อผิดพลาดในอดีต
2. อ่อนทักษะการสื่อสารสร้างสัมพันธ์
3. ไม่เปิดรับความคิดใหม่ๆ
4. ขาดความรับผิดชอบในหน้าที่และผลการปฏิบัติงาน
5. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

งานวิจัยของเซงเกอร์และโพล์คแมนยังพบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ สรุปได้ดังต่อไปนี้

- ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เจ้าตัวต้องดูแลพัฒนาให้เกิดขึ้นเอง ไม่ใช่หน้าที่โดยตรงขององค์กร
- องค์กรมีบทบาทให้การสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาเท่านั้น แต่เป็นเรื่องเฉพาะของบุคคลที่ต้องเรียนรู้และพัฒนา
- องค์กรมักมีแนวโน้มล่าช้าในการเตรียมการพัฒนาผู้นำ คือ ไม่มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเพียงพอให้แต่งตั้ง
- ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีในทุกระดับการบริหาร
- ภาวะผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพจะโน้มนำให้เกิดขึ้นได้มากขึ้นในองค์กร กล่าวคือ หากมีผู้นำดีๆ ได้สักหนึ่งคนในปัจจุบัน จะสามารถเหนี่ยวนำให้เกิดผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพได้มากขึ้นอีกได้ในอนาคต
- ผู้หญิงมักมีภาวะผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพมากกว่าผู้ชาย (ใครตกใจเรื่องนี้บ้าง)
- การวัดประสิทธิผลผู้นำต้องมีระบบตัวชี้วัดมากกว่าการพูดเอาเอง

ติดตามตอนต่อไป แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์