



ภาวะผู้นำ ในสภาวะวิกฤติ

สุขยีน เทพทอง

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ภาวะผู้นำในสภาวะวิกฤติ

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 ไม่อนุญาตให้คัดลอกเนื้อหา
ส่วนใดส่วนหนึ่งไปเผยแพร่ เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์แล้วเท่านั้น

พิมพ์ครั้งที่ 1: พฤษภาคม 2563

ISBN (E-book): 978-974-456-806-9

หมวดหมู่: บริหารธุรกิจ

ราคา: 150 บาท

ผู้แต่ง: สุขเย็น เทพทอง

บรรณาธิการ: วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ
ปรียากมล เอื้องอ้าย

ผู้ช่วยบรรณาธิการ: ปภาดา บุบผาสุวรรณค์
ฝ่ายออกแบบศิลป์: เขียวเหวย ไฮ

จัดทำโดย: ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
126 อาคารเรียนรวม 5 ชั้น 2 ถนนประชาอุทิศ
แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพฯ 10140
โทร. 02-470-9644

E-mail: steco.edu@mail.kmutt.ac.th

คำนำ

ในช่วงสภาวะวิกฤติ การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจไม่สามารถดำเนินการได้ตามปกติ แต่ละองค์กรได้รับผลกระทบมากบ้างน้อยบ้างแตกต่างกันไป บางองค์กรแม้แต่จะสามารถทำงานได้อย่างปกติหรือกระทั่งสามารถทำรายได้เพิ่มขึ้นแต่ก็ต่างจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนอะไรบางอย่าง เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจหรือกิจกรรมขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำจะเป็น “หัวใจสำคัญ” ในสภาวะวิกฤติเช่นนี้ว่าจะสามารถช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปได้ได้อย่างไร

การเป็นผู้นำในภาวะปกตินั้นไม่ได้ง่ายนักอยู่แล้ว ยิ่งในภาวะวิกฤติ ผู้บริหารหรือหัวหน้ายิ่งพบกับความยากลำบากในการรับมือกับความผันผวนของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน แรงกดดันจากปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยภายในองค์กร ทำให้ผู้นำต้องดึงศักยภาพและใช้กลยุทธ์ วิธีการที่มีประสิทธิภาพ

มีคำถามจากผู้บริหารจำนวนมากว่าผู้นำแบบใดจึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์เช่นนี้ ทำอย่างไรจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง ทำอย่างไรให้ทำงานได้เร็ว ทำอย่างไรให้พนักงานยอมรับ หรือหากเกิดการต่อต้านขึ้นมาจะต้องทำอย่างไรบ้าง ตัวอย่างคำถามเหล่านี้ต้องการคำตอบ STECO จึงได้รวบรวมแนวปฏิบัติซึ่งเป็นทางเลือกให้แก่ผู้ที่สนใจ โดยหวังว่าผู้นำองค์กรและผู้ประกอบการจะได้ใช้เป็นแนวทางในการรับมือและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ผ่านพ้นไป และเตรียมความพร้อมในการอยู่รอดและเติบโตต่อไปในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถการแข่งขันองค์กร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

สารบัญ

หน้า

คำนำ

ก

1. ในช่วงวิกฤติคาดการณ์อะไรไม่ได้จริงหรือ? 1
 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำในช่วงวิกฤติ 5
 3. อย่าเรียกร้องให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลง แต่จงเปลี่ยนแปลงตนเอง 9
 4. วิธีทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเร่งด่วน 12
 5. ขับเคลื่อนองค์กรให้เร็วขึ้นได้อย่างไร 15
 6. ทำให้การเปลี่ยนแปลงดูเป็นของง่าย 18
 7. ทำอย่างไรให้พนักงานมั่นใจและยอมรับ? 21
 8. ผลงานยังไม่เกิด จะทำอย่างไร? 24
 9. ถ้าบริหารงานล้มเหลวจะทำอย่างไร? 27
- บทส่งท้าย 30
- แนะนำ STECO 32
- ประวัติผู้เขียน
- ดร.สุชยีน เทพทอง 36

1

ในช่วงวิกฤติ คาดการณ์อะไรไม่ได้จริงหรือ?

มีแต่ความไม่แน่นอน
สถานการณ์เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว
ไม่รู้จะเป็นไปอย่างไรต่อไป
คาดการณ์ได้ยาก?

ในช่วงวิกฤตินี้ หลายๆ ท่านอาจรู้สึกว่ชีวิตในแต่ละวันมีแต่ความไม่แน่นอน (Uncertainty) คาดการณ์อะไรต่างๆ ได้ยาก ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจนผู้บริหารและผู้ประกอบการบางท่านรู้สึกท้อแท้จนอยากจะยอมแพ้แน่นอนว่าปัญหามีหลากหลาย แต่มีเรื่องหนึ่งที่ยากจะหยิบยกขึ้นมาเป็นประเด็นแรก คือ ความสัมพันธ์ของคำว่า “วิกฤติ” กับ “การคาดการณ์ไม่ได้” เพราะมีความสำคัญเกี่ยวข้องกับการวางแผน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานและการดำเนินชีวิตต่อไป

เรา “คาดการณ์ไม่ได้” จริงหรือ?

ในขณะที่วิกฤติโควิด-19 กำลังเกิดขึ้น เมื่อถามว่า “คุณคิดว่าวิกฤตินี้จะอยู่อีกนานเท่าไร?” บางท่านตอบว่า 2 เดือน บางท่านตอบว่า 6 เดือน ในขณะที่อีกกลุ่มบอกว่าประมาณ 1 ปี จากคำตอบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าทุกคนสามารถคาดการณ์ได้ แม้ตัวเลขจะแตกต่างกันก็ตามที่บางท่านบอกว่าตอนนี้ขายของไม่ได้เลยถ้าไม่ได้ทำออนไลน์ ซึ่งนี่ก็คือ การคาดการณ์ ในขณะที่บางท่านบอกว่าถ้าอยู่แบบนี้ไปอีกสักระยะเวลาไม่นานคงเจ๊ง ซึ่งนี่ก็คือ การคาดการณ์เช่นกัน

ไม่ว่าจะตอบแบบใด เราจะเห็นได้ว่าทุกคนสามารถคาดการณ์ได้ทั้งสิ้น มนุษย์เราคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้เสมอ เพราะคำว่า “คาดการณ์” คือ การพยากรณ์อนาคตหรือแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้น

เมื่อหันมาดูสถานการณ์ภายในองค์กรบ้าง ถามว่าในช่วงวิกฤติใหม่ๆ ลูกน้องต้องการอะไร?

- **ลูกน้องจะเรียกร้องทิศทางและนโยบาย** เป็นเรื่องปกติที่คนจะถามว่าเราจะไปต่อกันทางไหนดี เป็นไปไม่ได้ที่ลูกน้องจะเลือกเส้นทางหรือวิ่งนำไปทิศใดทิศหนึ่งโดยไม่ถามหัวหน้า ในการแข่งขันกีฬา เมื่ออยู่ในสถานการณ์คับขัน ลูกทีมก็ยังคงหันไปดูโค้ชหรือหัวหน้าทีมว่าจะเอาอย่างไร?

- **ลูกน้องจะมองว่าผู้บริหารทำอะไร** ถึงจะมีทิศทางหรือนโยบายแล้ว แต่ลูกน้องก็ยังคงเข้าใจอยู่ดีว่าหัวหน้าจะเอาจริงหรือเปล่า หรือแค่พูด ลูกน้องต้องการต้นแบบ ต้องการความมั่นใจ แน่ใจว่าหากโชคดีมีลูกน้องเก่งๆ ที่กล้าหาญในการบุกบันไปข้างหน้าด้วยตนเองได้ ย่อมทำให้งานก้าวหน้า แต่เขาก็อาจโดดเดี่ยว เพราะอาจไม่มีใครตามเขา แม้กระทั่งหัวหน้า!

- **ลูกน้องจะรีรอในช่วงเริ่มต้น** โดยปกติของทุกการเปลี่ยนแปลง จะมีคน 3 กลุ่ม กลุ่มแรก (25%) จะลุยทันทีที่ได้รับมอบหมาย กลุ่มที่สอง ซึ่งมีประมาณครึ่งหนึ่งขององค์กร (50%) จะรีๆ รอๆ ขอความชัดเจน และกลุ่มสุดท้าย (25%) จะเปลี่ยนหลังสุด โดยกลุ่มที่สองและสามจะรวมกันถึง 75%

- **ลูกน้องจะทำงานเต็มที่หลังเห็นคนอื่นทำ** วิธีการทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ คือ การผลักดันให้กลุ่มที่สองขยับจะทำให้มีคนทำงานรวม 75% เมื่อเป็นเช่นนั้นกลุ่มสุดท้ายที่มี 25% ก็ขยับตาม เพราะถึงเวลานี้จะไม่ลงมือทำก็ไม่ได้ เพราะคนส่วนใหญ่ในองค์กรลงมือทำกันหมดแล้ว ทั้งนี้ ไม่ได้หมายความว่าคนกลุ่มที่ 3 จะเป็นพวกขี้เกียจหรือลี้ภัยงาน แต่อาจเป็นเหตุผลในเชิงจิตวิทยา ความมั่นใจ และการเห็นวิธีการที่ชัดเจน

วันหนึ่งวิกฤติโควิด-19 จะจบและกลับมาปกติใช่หรือไม่? และวันหนึ่งจะต้องมีวิกฤติอื่นอีกใช่หรือไม่? ไม่ว่าเราจะตอบว่าใช่หรือไม่ใช่นั้นก็หมายความว่าเราสามารถคาดการณ์ได้เช่นกัน ไม่มีใครรับประกันความถูกต้องได้ 100% แต่เราจะมีจุดตั้งต้นที่จะทำบางสิ่งบางอย่างต่อไป

ฉะนั้นขอให้เราแยกแยะว่าวิกฤติก็คือวิกฤติ แต่การคาดการณ์ผู้นำจะต้องคาดการณ์ได้ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่ต้องมีวิสัยทัศน์ คำว่าวิสัยทัศน์คือ ผู้ที่มองไปข้างหน้า เราจะเห็นภาพข้างหน้าเพื่อที่องค์กรจะต้องดำเนินงานต่อไปได้ มีความมั่นใจที่จะเดินต่อไป

เทคนิคในการคาดการณ์ที่ทำให้มีความถูกต้องแม่นยำ คือการกำหนดทางเลือกของสถานการณ์ หรือ Scenario โดยทั่วไปจะแบ่งเป็นสถานการณ์ที่ดีที่สุด สถานการณ์ที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด และสถานการณ์ที่แย่ที่สุด ซึ่งแน่นอนว่าความจริงที่จะเกิดขึ้นจะตกอยู่ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งอย่างแน่นอน หากมีจุดร่วมของทั้ง 3 สถานการณ์ เช่น ไม่ว่าจะตกอยู่ในสถานการณ์แบบใดบริษัทเราก็ต้องเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ต้องเปลี่ยนรูปแบบการบริการลูกค้า ฯลฯ จะทำให้ไม่เกิดความลังเลที่จะปรับเปลี่ยน

กรณีมหาวิทยาลัย ไม่ว่าวิกฤติจะจบช้าหรือเร็ว ถึงอย่างไรก็จะต้องมีรับเรื่องการเรียนการสอนเป็นแบบออนไลน์ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงไม่ควรมีความลังเลที่จะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางดังกล่าว เป็นต้น

**“ความแน่นอน คือ ความไม่แน่นอน
แต่ความไม่แน่นอนจะมีความแน่นอนซ่อนอยู่”**

ทฤษฎีภาวะผู้นำในช่วงวิกฤติ

ผู้นำตามสถานการณ์

ผู้นำที่ยิ่งใหญ่

ผู้นำแบบอำนาจความสะอาด

ผู้นำยุคหลังสมัยใหม่

มีทฤษฎีภาวะผู้นำมากมาย แต่ทฤษฎีเหล่านั้นมักใช้ในภาวะปกติ เนื่องจากไม่บ่อยนักที่เราจะเจอเหตุการณ์วิกฤติ วันนี้เราจะได้ทดลองวิชาความรู้เหล่านั้นอย่างเป็นทางการ

หลักการพื้นฐานในทุกทฤษฎีภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้นำในเรื่องงานและเรื่องคน

ผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) กล่าวถึงว่าในสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำจะวางบทบาทอย่างไรกับลูกน้องเพื่อให้งานสำเร็จ บทบาทของผู้นำมีหลากหลาย เช่น การเน้นงาน การเน้นคน หรือการมีบทบาทเป็นโค้ช บทบาทเป็นพี่เลี้ยง บทบาทการเป็นนักประชาธิปไตย บทบาทการเป็นที่ปรึกษา บทบาทการปล่อยวาง เป็นต้น

ในสภาวะวิกฤติ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ทฤษฎีหนึ่งกล่าวไว้ว่า ควรพิจารณาองค์ประกอบสองประการ นั่นคือ ลูกน้องเต็มใจจะทำงาน (Willing) และลูกน้องสามารถ (Able) ทำงานนั้นได้หรือไม่ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ในสถานการณ์ปัจจุบันลูกน้องยังคงมีความสามารถหรือศักยภาพ (Able) ที่จะทำงานต่างๆ ได้ แม้จะเป็นเรื่องใหม่ก็ตาม เช่น การประชุมออนไลน์ การไลฟ์ (Live) การใช้อุปกรณ์เทคโนโลยี หรือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิต แต่ในช่วงวิกฤติสิ่งที่ค่อนข้างเป็นปัญหามากกว่า คือ เรื่องสภาพจิตใจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความลังเลหรือความไม่เต็มใจ (Unwilling) ดังนั้น ผู้นำในสถานการณ์วิกฤติควรมีบทบาทเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participation) และการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator/Servant) เพื่อให้การทำงานในช่วงนี้ราบรื่นและรวดเร็ว

ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Man) หลักการของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ คือ ภาวะผู้นำเป็นโดยกำเนิด มีแนวโน้มการเป็นผู้นำตั้งแต่เด็ก ๆ เช่น นโปเลียน มหาตมะคานธี ฮิตเลอร์ หรือผู้นำในแต่ละสาขาอาชีพ ซึ่งได้รับการยอมรับมาอย่างต่อเนื่อง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำไม่สามารถสร้างได้แต่อาจจะพัฒนาได้บ้าง ดังนั้น วันนี้หากเรายังไม่ได้มีภาวะผู้นำ หมายความว่าเราจะไม่ใช่ผู้นำตามฐานคติของทฤษฎีนี้

อย่างไรก็ตาม ความลับของทฤษฎีนี้ก็คือว่า หากวันนี้เรายังไม่เป็นผู้นำ แต่ยังอยากจะเป็นผู้นำที่ดีหรือเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ตามทฤษฎีนี้ สิ่งที่เราพึงกระทำ คือ ท่านต้องแสดงตัวโดยกระโดดออกมาทำบางสิ่งบางอย่างที่ยิ่งใหญ่ เช่น การตัดสินใจเชิงนโยบาย การเสนอแนวทาง หรือการลงมือทำอย่างมุ่งมั่นจริงจังให้แก่ผู้คนได้ประจักษ์

“ภาวะผู้นำสร้างไม่ได้ แต่เป็นได้”

ภาวะผู้นำแบบรับใช้หรืออำนวยความสะดวก (Servant/Facilitative Leader) ทฤษฎีนี้เหมาะสมทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ บทบาทของผู้นำควรต้องสนับสนุนการทำงานของลูกน้องในทุกด้าน ในขั้นพื้นฐาน เช่น การสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ ไปจนถึงการสนับสนุนด้านการใช้ศักยภาพสูงสุดของลูกน้อง การเป็นผู้นำแบบรับใช้หรืออำนวยความสะดวก จะหลายข้อจำกัด (และข้ออ้าง) ไปอย่างหมดสิ้น สิ่งที่เหลืออยู่ คือ การลงมือทำ

ผู้นำยุคหลังสมัยใหม่ (Postmodernism) อีกทฤษฎีหนึ่งที่มีความน่าสนใจสามารถประยุกต์นำไปใช้ในเชิงวิกฤติ ซึ่งเชื่อในความเป็นธรรมชาติของผู้นำ เชื่อในความไร้เหตุผลของมนุษย์ ผู้นำที่ดีไม่มีแบบแผนที่ชัดเจน ทุกคนสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้โดยการปลดปล่อยความเป็นธรรมชาติของตนเองออกมาอย่างเต็มที่ ผู้คนจะรักในความเป็นตัวตนของผู้นำ แม้จะมีคนที่มีความเห็นตรงกันข้ามแต่ในไม่ช้าพวกเขาเหล่านั้นก็อาจจะเห็นด้วยกับความจริงจังของผู้นำ

ตัวอย่างผู้ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับผู้นำยุคหลังสมัยใหม่ เช่น ริชาร์ด แบรนสัน, โดนัลด์ ทรัมป์, เฉลิมชัย โฆษิตพิพัฒน์ หรือผู้นำในการประท้วงในเหตุการณ์ต่างๆ ผู้นำยุคหลังสมัยใหม่จะมีความเป็นตัวของตัวเองสูงมาก มีโลกส่วนตัวที่เมื่อผู้อื่นเข้ามาอยู่ในโลกนี้ก็อาจกลายเป็นสาวกเชื่อมั่นและติดตาม และนั่นก็เพียงพอที่จะทำให้ลูกน้องลงมือทำตามแนวทางที่ผู้นำได้วางไว้

อย่าเรียกร้องให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลง แต่จงเปลี่ยนแปลงตนเอง

การเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลแน่นอนมากที่สุด
คือ การเปลี่ยนแปลงตนเอง
เราทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงได้
ด้วยการเปลี่ยนแปลงตนเอง

หน้าที่หนึ่งของผู้บริหารในยามวิกฤติ คือ การให้กำลังใจลูกน้อง แต่แค่นั้นคงไม่พอ ผู้นำต้องทำอย่างน้อย 2 อย่าง คือ ดูเรื่องคนและเรื่องงาน

ในภาวะวิกฤติที่ชวนให้ตระหนก ผู้บริหารพยายามเรียกร้อง กระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องแสดงพลังร่วมไม้ร่วมมือ แต่การแสดงออกดังกล่าวที่บ่อย และมากเกินไปอาจแสดงให้เห็นถึงความตื่นเต้นหรือความด้อยในเรื่อง งานก็เป็นได้ วันนี้เราแทบไม่จำเป็นต้องกระตุ้นคนอื่นให้สู้เพราะทุกคน รับรู้ถึงความจำเป็นที่ต้องสู้อยู่แล้ว จะทำอะไร อย่างไร นั่นคือ สิ่งที่ต้อง ทำควบคู่ไปด้วย

“อย่าเรียกร้องให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลง แต่จงเปลี่ยนแปลงตนเอง”

ลูกน้องไม่ได้ฟังแค่คำพูดหัวหน้า แต่จะคอยดูว่าหัวหน้าทำอะไร จริงจังแค่ไหน ดังที่เราได้คาดการณ์กันไว้ว่า ความต้องการของลูกน้องใน สถานการณ์เช่นนี้ คือ ทิศทาง นโยบาย และผู้นำ ซึ่งจะเป็นผู้ที่จะเดินทางไป ให้เห็นซึ่งความแตกต่างจากในสภาวะปกติ ผู้นำอาจจะใช้บทบาทอื่น เช่น การเป็นโค้ชคอยกระตุ้น โดยการถามและให้ลูกน้องดำเนินการเอง หรือ บทบาทการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำ

ในวันที่ร้านอาหารไม่สามารถเปิดรับลูกค้าเข้ามานั่งในร้านได้ตาม ปกติ เจ้าของร้านซึ่งปกติทำหน้าที่เป็นเพียงแคชเชียร์ได้ตัดสินใจทำอาหาร ขายแบบ Delivery และนั่นทำให้เขาต้องลุกขึ้นมาจับตะหลิวเองเป็นครั้ง แรกในรอบหลายปี การรับออเดอร์ผ่านแอปพลิเคชัน การแพ็คและส่ง สิ้นค้าถูกแสดงให้เห็นและส่งผลให้ลูกน้องดำเนินการต่ออย่างรวดเร็ว

การที่ลูกน้องไม่ยอมเปลี่ยนแปลง อาจไม่ได้หมายความว่าเขาต่อต้าน หรือขี้เกียจ แต่เขาอาจยังไม่มั่นใจว่าต้องทำอะไร หรือทำไปแล้วจะถูก ต้อง และองค์กรจะยอมรับในสิ่งที่เขาทำหรือไม่ แม้อยากจะทำแต่คนส่วนใหญ่ยังมีความลังเลและระมัดระวังด้วยเช่นกัน การอยู่นิ่งรอดูสถานการณ์ อาจเป็นที่สิ่งปลอดภัยมากกว่า ดังนั้น การกระทำของหัวหน้าจึงอาจสำคัญ กว่าคำพูด

ลูกน้องรอเราอยู่ เขาพร้อมอยู่แล้วที่จะเดิน แต่จะเดินไปอย่างไรได้ อย่างมั่นใจกับรูปแบบใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น รูปแบบการทำงาน แบบใหม่ การประชุมแบบใหม่ การผลิตแบบใหม่ การให้บริการลูกค้า แบบใหม่ วิธีการทำงานแบบใหม่ หลายอย่างเป็นสิ่งที่คนทั่วไปไม่คุ้นเคย จึงจำเป็นต้องมีผู้เริ่มต้น เพียงเพื่อปลดล็อกเท่านั้น

**“ลูกน้องไม่ได้ฟังแค่คำพูด
แต่ลูกน้องจะเปลี่ยนก็ต่อเมื่อหัวหน้าเปลี่ยน”**



วิธีทำให้พนักงาน รู้สึกถึงความเร่งด่วน

หากปราศจากความรู้สึกเร่งด่วน
ความปรารถนาใดๆ ก็ไร้ค่า

พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ปัจจัยสำคัญประการแรกในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างความรู้สึกจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Sense of Urgency) ให้แก่พนักงาน นับเป็นเรื่องปกติที่ในองค์กรจะมีกลุ่มต่างๆ ลงมือทำบ้าง และไม่ทำบ้าง รวมทั้งมีกลุ่มที่ขยับช้าสุด แม้จะอยู่ในช่วงคับขัน พนักงานเหมือนจะมี Sense of Urgency แต่ก็ยังไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือเป็นเนื้อเดียวกัน การสร้างความรู้สึกร่วมกันเพื่อไปในทิศทางเดียวกันก็ยังเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำ

วิธีการในการสร้าง Sense of Urgency ที่ดีที่สุด คือ การให้ข้อเท็จจริง กรณีวิกฤติโควิด-19 มีแหล่งข้อมูลจำนวนมากที่ผู้บริหารสามารถหยิบยกขึ้นมาเป็นประเด็นให้กับทีมงานได้รับทราบ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ของโรค จำนวนผู้ติดเชื้อ ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ปัญหาทางธุรกิจ เช่น การปลดพนักงาน การปิดกิจการ ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องเป็นข้อมูลที่มาจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ

นอกจากข้อมูลในด้านลบแล้ว ข้อมูลเชิงบวกซึ่งเป็นการใช้สถานการณ์ให้เป็นประโยชน์ก็ควรหยิบยกขึ้นมาได้เช่นกัน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีและขวัญกำลังใจ เช่น เรื่องราวการประสบความสำเร็จขององค์กรอื่นๆ เทคนิควิธีการในการแก้ปัญหา เป็นต้น

ข้อมูลภายในองค์กรเองก็ควรมีการเผยแพร่ เช่น ความเสี่ยง ยอดขาย ค่าใช้จ่าย และดัชนีสำคัญๆ ที่ต้องการสื่อสารออกไป

การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลไม่ว่าจะเป็นเชิงบวกหรือเชิงลบ เพื่อต้องการให้เกิดความรู้สึกที่จะเปลี่ยนแปลงและความต้องการเชิงความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา รวมทั้งการแสวงหาโอกาส ผู้บริหาร จะสังเกตได้จากผลตอบรับจากการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ของสมาชิก ความเข้มข้นของความเห็นจะทำให้เห็นระดับของ Sense of Urgency ได้

สิ่งที่สื่อสารออกไปต้องมั่นใจว่าไม่ได้ทำลายขวัญกำลังใจของสมาชิก ในทางตรงข้ามจะต้องสามารถสร้างให้เกิดพลังบวกและสร้างความหึกเหิมได้

ทั้งนี้ สิ่งที่ผู้บริหารต้องเตรียมรับมือต่อไปก็คือ เมื่อเกิด Sense of Urgency แล้วจะต้องทำอะไรต่อไป การสร้างความรู้สึกดังกล่าวแล้วทิ้งไว้ แค่นั้นกลับจะยิ่งสร้างความตระหนกและความหวุ่นไหวภายในองค์กรโดยเปล่าประโยชน์ สิ่งที่พนักงานจะเกิดความสงสัยหรือแอบบ่นในใจ คือ “แล้วไง?” หรือ “องค์กรเราทำอะไรบ้าง?”

ผู้บริหารจะต้องมีประเด็นรองรับที่จะดำเนินงานต่อไปไว้แล้ว และจะต้องขับเคลื่อนประเด็นให้จบ เช่น รูปแบบการทำงาน รูปแบบการตลาด รูปแบบการขาย รูปแบบการบริการลูกค้า รวมทั้งอาจมีประเด็นอื่นเพิ่มเติม จากพนักงาน ซึ่งนั่นจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่องค์กรจะขับเคลื่อนไปพร้อมกัน โดยไม่ปล่อยให้ใครรั้งท้าย

“สิ่งที่เร่งด่วน มักสำคัญกว่าสิ่งที่สำคัญเสมอ”

ขับเคลื่อนองค์กร ให้เร็วขึ้นได้อย่างไร?

- อาจไม่ใช่ช่วงเวลาของประเทศไทย
- ความเร็วของผู้ตามขึ้นอยู่กับความเร็วของผู้นำ
- โอกาสในการปรับรื้อระบบ

ทุกท่านทราบกันดีว่าในช่วงเวลานี้ “ความเร็ว คือ ความได้เปรียบในการแข่งขัน” และความเร็วก็หมายถึง “ความอยู่รอด” ด้วยเช่นกัน ดังคำกล่าวที่ว่า “แค่คิดก็เข้าไปแล้ว!” วิธีการในการขับเคลื่อนการทำงานให้เร็วจึงมีความสำคัญ

- อาจไม่ใช่เวลาของประชาธิปไตย วัตถุประสงค์ของการรับฟังความคิดเห็นโดยทั่วไปมี 3 ประการ คือ (1) เพื่อระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย (2) เพื่อสร้างความชอบธรรมที่จะตัดสินใจ และ (3) เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะดำเนินต่อไป ในขณะที่เดียวกันข้อเสียของประชาธิปไตย คือ ความล่าช้า และอาจเกิดจากการเห็นแก่ประโยชน์ฝั่งตนเอง

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์กล่าวไว้ว่า กรณีเร่งด่วน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และลูกน้องเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ผู้นำสามารถตัดสินใจได้เองโดยไม่จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมแบบเข้มข้น เนื่องจากความรู้สึกเร่งด่วนเช่นนี้ ลูกน้องพร้อมที่ปฏิบัติตามมากกว่าการนั่งระดมความคิดเห็นบนความคาดการณ์ที่หลากหลาย อันจะทำให้หาข้อยุติได้ยาก หากผู้นำมีหลักการและเหตุผลเพียงพอก็สมควรที่ดำเนินการไปในทิศทางนั้นอย่างมุ่งมั่น

ตัวอย่างเช่น หากเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ช่วงแรก ภาครัฐขอความคิดเห็นจากห้างร้านต่างๆ ว่าสมควรจะหยุดดำเนินการสักระยะหรือไม่ ผลลัพธ์ที่อาจจะได้ คือ ความเห็นส่วนใหญ่อาจไม่เห็นด้วยที่จะให้ปิดก็เป็นได้

- **ความเร็วของผู้ตามขึ้นอยู่กับความเร็วของผู้นำ** ต่อให้เราเชื่อมั่นในศักยภาพของลูกน้องมากแค่ไหนก็ตาม ในสถานการณ์วิกฤติยังจำเป็นต้องมีผู้บัญชาการ บางองค์กรตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจหรือตั้ง “War Room” ขึ้นมาเป็นการเฉพาะ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเร่งรัดการดำเนิน

งานและช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคต่างๆ

สถานการณ์วิกฤติ มีเรื่องราวมากมายที่ต้องตัดสินใจทั้งในเชิงโอกาสและเชิงปัญหา การตัดสินใจจึงจำเป็นต้องใช้อำนาจของผู้บริหาร

การลงมือทำที่ตื้อๆ ซัดๆ โดยไม่มีเหตุจำเป็น เช่น รอหัวหน้าตัดสินใจ รอการลงนามจากผู้บริหาร รอความคิดเห็นจากแผนกอื่นๆ รอส่งเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น ข้อจำกัดจากสิ่งเหล่านี้ไม่ควรเกิดขึ้น มิฉะนั้นแล้วงานจะยิ่งล่าช้า ผู้บริหารหรือหัวหน้าจะต้องมีความกระตือรือร้นทำงานเชิงรุก หัวหน้าช้า ลูกน้องจะช้าตาม หัวหน้าเร็ว ลูกน้องก็จะเร็วตาม ผู้บริหารหรือหัวหน้าจึงเปรียบเสมือน Pacer หรือผู้กำหนดความเร็วในการวิ่ง ผู้นำต้องเผื่อเวลาให้ลูกน้องในการเตรียมตัวเตรียมใจ รวมถึงการมอบหมาย และติดตามงานที่เหมาะสมเช่นเดียวกัน

- **ปรับรื้อระบบและนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาใช้** ข้อดีของวิกฤติ คือ การยกเว้นหรือผ่อนปรนกฎระเบียบบางอย่างให้อี้อำนวยต่อการดำเนินงาน นำไปสู่การสร้างระบบใหม่ๆ เช่น การช่วยกันทำงานโดยไม่ยึดติดกับหน้าที่เดิม การลดขั้นตอนการทำงานโดยไม่ต้องเป็นไปตามระเบียบปฏิบัติเดิม หรือการทำงานที่บ้าน (Work from Home) ดังนั้นองค์กรควรใช้ประโยชน์จากสถานการณ์เช่นนี้ปรับรื้อระบบเก่า ปรับเปลี่ยนระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นปัญหา ซึ่งทำได้ยากในช่วงเวลาปกติให้เป็นรูปแบบการทำงานโดยใช้เทคนิคการบริหารสมัยใหม่ เทคโนโลยีใหม่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก ซึ่งจะทำให้ทุกอย่างกลับดูเหมือนเปิดกว้างในสถานการณ์วิกฤติ

“ทำให้ใช้งานได้ ทำให้ถูกต้อง ทำให้เร็ว”

6

ทำให้การเปลี่ยนแปลง ดูเป็นของง่าย

- ทำให้ดูเหมือนง่าย ๆ
- ไม่พูดถึงปัญหา
- อำนวยความสะดวก

ในช่วงวิกฤติที่มีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย ไม่ว่าจะเป็นวิถีการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไป วิถีการทำงานที่เปลี่ยนไป บางคนรู้สึกว้าวสิ่งเหล่านี้ คือ ความยากลำบาก และหากเกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กรแล้ว ผู้บริหารจะมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไรได้บ้าง?

- **ทำให้ดูเป็นเรื่องง่ายๆ** ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หลายสิ่งหลายอย่างเป็นสิ่งใหม่และไม่คุ้นชิน อาทิ เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยี กระบวนการ วิธีการต่างๆ อาจจะมีเสียงบ่นเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ด้วยพนักงานที่มีพื้นฐานและความสามารถแตกต่างกันสิ่งที่ผู้นำพึงกระทำคือ ต้องแสดงให้เห็นว่าสิ่งต่างๆ เหล่านั้นที่องค์กรนำมาติดตั้งหรือปรับเปลี่ยนนั้นเป็นเรื่องง่าย โดยการ “ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง”

ตัวอย่างเช่น การประชุมออนไลน์ ก่อนที่ใครจะคิดว่ายาก ให้หัวหน้านัดประชุมออนไลน์บ่อยๆ ให้ผู้บริหารทำให้ดูว่าเป็นเรื่องง่ายๆ ไม่ได้มีความยาก

- **ไม่พูดถึงปัญหาเสียเอง** หากผู้บริหารเป็นคนบ่นหรือพูดว่ามีปัญหาเสียเองแล้ว ลูกน้องย่อมพร้อมที่จะเอออไปด้วย และจะทำให้สิ่งที่พยายามปรับเปลี่ยนอยู่พังทลาย เป็นการง่ายที่ผู้มีอำนาจจะกล่าวโทษสิ่งต่างๆ แต่ไม่ใช่ในช่วงเวลานี้ ผู้บริหารหรือหัวหน้าต้องพิจารณาดูว่าสิ่งใหม่ๆ เหล่านั้นเป็นเรื่องยากหรือเพราะเป็นสิ่งที่ไม่คุ้นเคย ดังนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้าจะต้องไม่ตกใจและไม่สร้างปัญหาเสียเอง

- **บทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวก** ปัญหาทั้งเล็กและใหญ่ รอให้แก้ไขมากมายในยามวิกฤติ หากมีปัญหาหรือติดขัดอย่างไรให้ลูกน้องส่งมายังส่วนกลางหรือผู้บริหารได้โดยตรง และจะตอบสนองอย่างรวดเร็ว การอำนวยความสะดวกอาจกระทำได้ทั้งเบื้องหน้าหรือการ สนับสนุนอยู่ข้างหลังโดยไม่จำเป็นต้องแสดงตัว ทำอย่างไรให้งานดำเนินไปได้อย่างสำเร็จซึ่งอาจทดลองให้พนักงานหาทางแก้ไข ส่งเสริม ชมเชยแก่คนที่ทำงานสำเร็จ

คนที่เสนอไอเดียที่ดี คนที่มีความพยายามในด้านที่เป็นโอกาส ไอเดียที่ ลูกน้องเสนอควรได้รับการตอบสนองโดยทันที มิฉะนั้นแล้วจะไม่มีใคร เสนออะไรใหม่ๆ อีกเลย

โดยสรุป เคล็ดลับบางส่วนที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงราบรื่นขึ้น คือ ผู้บริหารต้องทำให้ดูว่า สิ่งที่ยอดกรกำลังดำเนินการเป็นเรื่องง่าย ไม่บ่นถึง ปัญหา และต้องเข้าไปช่วยแก้ไขในทุกๆ ปัญหาทั้งเบื้องหน้าหรือเบื้องหลัง

**“หนทางที่ดีที่สุดในการฝ่าความยากลำบาก
คือ การมองผ่านมันไป”**



7

ตัวอย่างไรให้พนักงานมั่นใจ และยอมรับ?

- แจ้งความก้าวหน้า
- ความเหมือนกับองค์กรอื่น
- การได้รับการอ้างอิงถึงจากหน่วยงานภายนอก

ในช่วงวิกฤติ ผู้บริหารเองก็อาจจะถูกต่อต้านได้ง่าย เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงหลายๆ อย่าง มีความตึงเครียดทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน จะมีเคล็ดลับอย่างไรบ้างให้พนักงานเกิดความยอมรับ?

ผู้บริหารควรมีหลักฐานเชิงประจักษ์ เพื่อตอกย้ำว่าสิ่งที่ทำนั้นมาถูกทางแล้ว โดยมีวิธีต่างๆ ได้แก่ การแจ้งความก้าวหน้าเป็นระยะ การกล่าวถึงความเหมือนหรือความสอดคล้องกับองค์กรอื่นๆ และหากมีองค์กรภายนอกชื่นชมหรือยกย่ององค์กรของเราเป็นต้นแบบแล้วละก็ รับรองได้ว่าทุกคนในองค์กรจะเชื่อมั่นอย่างเต็มที่

- **แจ้งความก้าวหน้า** เพื่อความมั่นใจว่าผู้บริหารทำอะไรไปแล้วบ้าง ป่อยครั้งที่ทีมผู้บริหารกำลังตัดสินใจและทำงานกันอย่างเข้มข้นแต่ลูกน้องกลับไม่ทราบความคืบหน้าใดๆ อาจจะทำให้ดูเหมือนว่าองค์กรไม่ทำอะไร ซึ่งในภาวะปกติควรจะให้ทีมบริหารตัดสินใจให้เรียบร้อยก่อนแจ้งพนักงาน แต่ในสถานการณ์วิกฤติ การแจ้งความคืบหน้าว่าผู้บริหารกำลังทำอะไรกันอยู่สามารถทำได้ในบางเรื่องเพื่อให้ลูกน้องทราบและเตรียมความพร้อมไปพร้อมกัน

ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับผู้บริหารบางด้านเป็นสิ่งที่ลูกน้องอาจเข้าไม่ถึง หรือลูกน้องฝ่ายอื่นๆ ไม่ทราบ เช่น อัตราการผลิต จำนวนของเสีย จำนวนผู้ใช้บริการ ข้อมูลใดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่กำลังดำเนินการอยู่ในสภาวะวิกฤติ จึงควรแจ้งให้ลูกน้องทราบโดยไม่ล่าช้าด้วยเช่นกัน บริษัทที่ฝึกอบรมแห่งหนึ่งได้แจ้งความคืบหน้าของจำนวนผู้สมัครในทุกวัน เพื่อให้ทีมงานและวิทยากรได้รับทราบ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนแผนงานในการประชาสัมพันธ์ได้อย่างทันท่วงทีมากขึ้น

• **ความเหมือนกับองค์กรอื่น** มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ชอบการเปรียบเทียบว่า สังคมของตนเองเหมือนหรือแตกต่างจากสังคมอื่นอย่างไร แม้ชอบในสิ่งที่แตกต่าง แต่ในการทำงานนั้น ความแตกต่างก็นำมาซึ่งความไม่มั่นใจ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องหาหลักฐานบางอย่างอ้างอิง เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจว่า องค์กรของเราดำเนินการมาถูกทาง ไม่ได้ทำสิ่งใดไม่เหมาะสม เช่น หลายองค์กรมีการปรับลดค่าตอบแทนของผู้บริหาร หรือค่าจ้างของพนักงาน โดยมีการอ้างอิงถึงบริษัทอื่นๆ ว่ามีการดำเนินการในลักษณะเดียวกัน หลายองค์กรมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการทำงานในลักษณะเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ในความเหมือนเรามีความแตกต่างหรือดีกว่าองค์กรอื่นอย่างไร นั่นคือ สิ่งที่บริษัทสามารถให้เหตุผลเพิ่มเติมได้

• **การได้รับการชื่นชมจากหน่วยงานภายนอก** หากมีผู้คนหรือองค์กรใดชื่นชมหรืออ้างถึงองค์กรของเรา นั้นย่อมจะทำให้พนักงานในองค์กรให้การยอมรับการทำงานของผู้บริหารไปด้วย ในระดับประเทศจะเห็นได้จากกรณีที่รัฐบาลออกมานำเสนอว่า การจัดการวิกฤติโควิด-19 ของประเทศไทยได้รับการชื่นชมจากสหประชาชาติและประเทศต่างๆ ยิ่งทำให้ประชาชนมั่นใจและให้ความร่วมมือมากยิ่งขึ้น

การย้ำว่าเรามาถูกทางแล้วด้วยวิธีการต่างๆ ดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารทำงานได้ง่าย การต่อต้านลดน้อยลง ในทางตรงข้ามยังสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานที่จะช่วยกันฝ่าวิกฤติต่อไป

**“โปรดบอกให้ฉันมั่นใจถึงหนทางเบื้องหน้า
แม้เส้นทางจะมีดมืดมิด แต่ก็พร้อมจะออกเดินทางไปกับท่าน”**

8

ผลงานยังไม่เกิดจะทำอย่างไร?



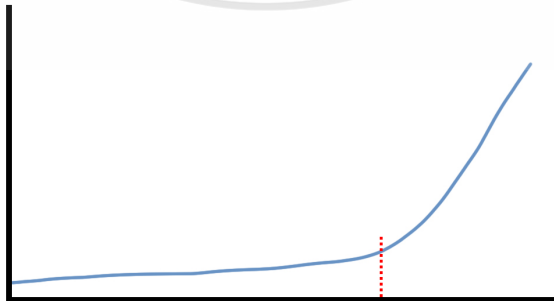
หากผู้บริหารมั่นใจว่ามาถูกทางแล้ว แต่ผลงานยังไม่เกิดขึ้นชัดเจนจะอย่างไร?

ในทุกการเปลี่ยนแปลงมักจะต้องใช้ระยะเวลาหนึ่ง จึงจะเห็นผล แม้จะทำงานอย่างรวดเร็วแล้วก็ตาม แน่แน่นอนว่าผลลัพธ์ไม่ได้เกิดขึ้นในช่วงข้ามคืน ในระหว่างนี้ผู้บริหารอาจเจอแรงกดดันจากรอบด้านทั้งสถานการณ์ภายนอก และแรงกดดันจากภายในองค์กรเอง

สภาพจิตใจของผู้นำจะถูกทดสอบอยู่เป็นระยะ และสถานการณ์วิกฤติที่ชวนให้หวั่นไหวได้เสมอ ในขณะที่ลูกน้องต้องการกำลังใจ ผู้นำกลับต้องพึ่งพากำลังใจตนเองเป็นหลัก หากมั่นใจว่าสิ่งที่ได้ทำมาก่อนหน้านี้ได้ตัดสินใจและทำมาถูกต้องแล้ว สิ่งที่คุณำจะต้องทำต่อไป คือ “การยืนหยัดให้นานพอ” ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จและทุกคนยอมรับ

จากรูปด้านล่าง จะเห็นว่าเส้นกราฟไม่ได้เป็นเส้นตรงตั้งขึ้นมาในทันทีทันใด แต่ต้องอาศัยระยะเวลาหนึ่ง (เส้นประ) หลังจากนั้นผลงานที่แท้จริงจึงจะปรากฏ ดังนั้น ผู้นำจะต้องยืนหยัดให้ผ่านระยะเวลาดังกล่าว การปรับปรุงระบบหรือกระบวนการทำงาน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนหรือเครื่องจักรก็ตามที่ ส่วนใหญ่แล้วมักจะใช้เวลาหนึ่งจึงจะเห็นผล

ผลลัพธ์



ผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่มักเกิดจากการอดทนระยะเวลาหนึ่งเสมอ หากมี
คนอดข้าวประท้วง 1 วัน จะไม่มีใครสนใจและอาจจะโดนดูถูกดูแคลน แต่
ถ้าเขาอดข้าวประท้วงให้นานสักระยะเวลาหนึ่ง จะมีคนร่วมอดข้าวประท้วง
อีกมากมาย การทำงานในเรื่องต่างๆ ก็เช่นกัน

**“หากเราไม่อดทนต่อความสำเร็จ
เราก็ต้องอดทนต่อความล้มเหลวอยู่ดี”**



ความรับผิดชอบ (Accountability)

ปลดปล่อยพันธนาการ
ด้วยเจตจำนงที่บริสุทธิ์
และความรับผิดชอบ

ในช่วงวิกฤติ มีผู้บริหารจำนวนหนึ่งลาออกจากตำแหน่งและอีกจำนวนไม่น้อยอยู่ในสถานการณ์ที่หวั่นไหว ความกังวลสูงสุดของผู้นำ คือ สู้ด้อยกว่าบริหารงานไปแล้วเกิดความล้มเหลวหรือไม่บรรลุเป้าหมาย จะทำอย่างไร?

งานไม่ก้าวหน้า สินค้าขายไม่ได้ เกิดแรงต่อต้าน ไม่บรรลุเป้าหมาย หรือเกิดปัญหาในเรื่องต่างๆ ทั้งที่มั่นใจว่ามาถูกทางและทำอย่างเต็มที่แล้ว ทั้งในเรื่องของงานและการบริหารคน

เจตนาบริสุทธิ์จะคุ้มครองทุกคน คือ หลักการสำคัญที่สุดในทุกตำแหน่ง เมื่อเราลงมือทำอย่างมุ่งมั่นด้วยความบริสุทธิ์ อยากรวยเหลือองค์กร ช่วยเหลือพนักงาน ช่วยเหลือลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั่นคือ เพราะที่จะคุ้มครองเราอย่างแข็งแรง

เจตนาบริสุทธิ์จะคุ้มครองเราได้อย่างไร? ประการแรกคือ การคุ้มครองใจตนเอง เมื่อเชื่อมั่นในสิ่งที่ทำ จิตใจเข้มแข็งแรงก่อให้เกิดกำลังใจอยู่เสมอ ประการที่สองคุ้มครองจากความผิดพลาด เจตนาที่ดีบนหลักการที่ถูกต้องทำให้ความผิดพลาดต่างๆ บรรเทาลง มีผู้คนเห็นอกเห็นใจ และอาจปรับเปลี่ยนเป็นแรงสนับสนุนในที่สุด

การรับผิดชอบอย่างสมართ ในฐานะผู้บริหารระดับสูง การรับผิดชอบและรับชอบเป็นสิ่งที่ควบคู่กันไปเสมอ ไม่จำเป็นต้องให้มีใครมาตัดสินหากในท้ายที่สุดแล้วเหตุการณ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังก็พร้อมจะรับผิดชอบอย่างสมართ เช่น คำมั่นในการปรับปรุงการทำงานครั้งใหม่ไปจนถึงการลาออกจากตำแหน่ง

ในฐานะผู้ประกอบการ ความผิดพลาด คือ การเรียนรู้ และเราจะพบว่ามีความผิดพลาดเกิดขึ้นอยู่เสมอ ผู้ประกอบการมือใหม่จำนวนไม่น้อยรู้สึกตระหนกและล้มเลิกเสียตั้งแต่ครั้งแรก แต่คนที่ประสบความสำเร็จจะพบว่าความผิดพลาดเป็นเรื่องปกติ และกลับทำให้เขาโตขึ้นและเรียนรู้มากขึ้นจากการล้มในแต่ครั้งจนกว่าจะประสบความสำเร็จในที่สุด

ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้เสมอกับคนทำงาน ความรับผิดชอบและรับชอบจะช่วยไม่ให้ใครต้องติดค้างคาใจใดๆ เมื่อผิดก็พร้อมจะแก้ไข และรับผิดชอบอย่างผู้นำที่ยิ่งใหญ่

**“ความรู้สึกรับผิดและรับชอบ
คือ การเชื่อมความมุ่งมั่นเข้ากับผลลัพธ์ของงาน”**

บทส่งท้าย

บทบาทของผู้ผู้นำในภาวะวิกฤติมีทั้งเหมือนและแตกต่างจากภาวะปกติ หนังสือเล่มนี้เน้นนำเสนอมุมมองบทบาทของผู้ผู้นำในส่วนที่แตกต่าง ในช่วงวิกฤติ มีความไม่แน่นอนเกิดขึ้น แต่ในความไม่แน่นอนมีความแน่นอนอยู่ด้วย ซึ่งสามารถคาดการณ์ได้ เช่น ลูกน้องต้องการทิศทางหรือนโยบาย ลูกน้องจะคอยมองว่าผู้บริหารจะจริงจังในเรื่องใด ลูกน้องอาจรีๆ รอๆ จนกว่าจะเกิดความมั่นใจ เป็นต้น ผู้นำจึงควรมีบทบาทในการคาดการณ์ โดยอาจแบ่งเป็น 3 สถานการณ์ คือ สถานการณ์ที่ดีที่สุด สถานการณ์ที่แย่ที่สุด และสถานการณ์เป็นไปได้มากที่สุด เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว การคาดการณ์ของผู้นำย่อมมีความถูกต้องไม่กรณีใดก็กรณีหนึ่ง

หลักการพื้นฐานทฤษฎีภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้ผู้นำในเรื่องงานและเรื่องคน ทฤษฎีภาวะผู้นำในภาวะวิกฤติที่น่าสนใจ ได้แก่ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งควรเน้นเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participation) ภาวะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Man) สิ่งที่ต้องทำคือท่านต้องแสดงตัวโดยกระโดดออกมาทำบางสิ่งบางอย่างที่ยิ่งใหญ่ เช่น การตัดสินใจเชิงนโยบาย การเสนอแนวทาง หรือ/การลงมือทำอย่างมุ่งมั่นจริงจังให้ผู้คนได้ประจักษ์ ภาวะผู้นำแบบรับใช้หรืออำนวยความสะดวก (Servant/Facilitating Leader) เป็นการช่วยเหลือและสนับสนุนให้พนักงานทำงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย ผู้นำยุคหลังสมัยใหม่ (Postmodernism) เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่มีความน่าสนใจ ซึ่งเชื่อในความเป็นธรรมชาติของผู้นำ สามารถปลดปล่อยความเป็นธรรมชาติของตนเองออกมาอย่างเต็มที่

อย่าเรียกร้องให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลง แต่จงเปลี่ยนแปลงตนเอง ลูกน้อง
ไม่ได้ฟังแค่คำพูดของผู้นำ แต่ขำเลียงดูอยู่ตลอดเวลาว่า ผู้นำกระทำสิ่งใด
ทำให้ลูกน้องรู้สึกถึงความเร่งด่วนด้วยการให้ข้อเท็จจริงอย่างต่อเนื่อง
ในสถานการณ์เช่นนี้ ความเร็วของลูกน้องขึ้นอยู่กับความเร็วของผู้นำ
ผู้บริหารต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ดูเป็นเรื่องง่าย ไม่บ่นหรือกล่าว
ถึงปัญหาเสียเอง การลงมือทำที่ยาวนานพอจะทำให้คนที่ต่อต้านในช่วงแรก
เปลี่ยนแปลงความรู้สึกและหันมาให้ความร่วมมือ ในทุกๆ การเปลี่ยนแปลง
ย่อมใช้เวลา โดยในช่วงแรก ผลงานจะเกิดขึ้นอยู่เพราะยังอยู่ในช่วงการติดตั้ง
และเริ่มกระบวนการ ในระยะนี้ผู้นำต้องมุ่งมั่นอดทนไประยะหนึ่ง ผลลัพธ์
จึงจะเกิดขึ้น

ท้ายที่สุด ไม่ว่าจะผลลัพธ์จะดีหรือแย่ ผู้บริหารต้องรู้จักการรับผิดชอบ
และรับชอบ (Accountability) โดยเจตนาที่บริสุทธิ์ในการลงมือทำอย่าง
เต็มกำลังที่ผ่านมาจะทำให้จิตใจของผู้นำแข็งแรง และจะเป็นเกราะปกป้อง
ผู้นำคนนั้นทำให้เติบโตต่อไป

แนะนำ STECO

ความสามารถทางการแข่งขันเป็นปัจจัยเชิงเปรียบเทียบที่ใช้วัดความสามารถหรือสมรรถนะของตนเองเทียบกับคู่แข่ง การพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรให้อยู่เหนือกว่าคู่แข่งจึงเป็นเป้าหมายที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญ สำหรับองค์กรธุรกิจ ความสามารถทางการแข่งขันคือ ความสามารถในการสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แนวทางที่จะนำมาซึ่งความได้เปรียบ เช่น การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นต้น

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร (STECO) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) จึงทำหน้าที่ในการสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางการแข่งขันองค์กร และจะนำความรู้ไปใช้ในการให้คำปรึกษาขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันองค์กร ตลอดจนพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

STECO มีขอบเขตการให้ดำเนินงาน 3 ด้าน ได้แก่

1. **การบริการให้คำปรึกษา** ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และการสร้างความสามารถทางการแข่งขันองค์กร โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่มีประสบการณ์จากภาคอุตสาหกรรม และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร

โครงการที่ปรึกษาที่จะทำให้ผู้รับบริการได้รับคำปรึกษาที่สามารถต่อยอดธุรกิจ เพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน หรือแก้ปัญหาทางธุรกิจ อาทิ

- การจัดทำและทบทวนแผนกลยุทธ์องค์กร
- การประเมินแผนกลยุทธ์องค์กร
- การจัดทำโครงสร้างองค์กร
- การประเมินประสิทธิภาพองค์กร
- การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน
- การจัดทำแผนการบริหารนวัตกรรม
- การบริหารโครงการเชิงกลยุทธ์
- การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

2. การพัฒนาบุคลากร STECO ได้จัดหลักสูตรพัฒนานักบริหารมืออาชีพในรูปแบบของ Public Training ด้วยหลักสูตรที่ออกแบบเฉพาะเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของหน่วยงานและผู้บริหาร ผ่านรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นกรณีศึกษา การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทั้งแบบ Face-to-face และ Online เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง พัฒนาศักยภาพสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยที่มหาวิทยาลัยฯ ส่งเสริมผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์จากภาคธุรกิจ และการพัฒนาบุคลากรในองค์กรชั้นนำ

นอกจากนี้ ยังให้บริการออกแบบหลักสูตร In-house Training เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นกลุ่มตั้งแต่ 10 คนขึ้นไปด้วยองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล ภาวะผู้นำ การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม การจัดการซัพพลายเชน การจัดการโลจิสติกส์ การบริการและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และการวางแผนการผลิต โดยทีมวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์จากภาคธุรกิจและการพัฒนาบุคลากรในองค์กรชั้นนำ

3. **การวิจัย** เป็นแหล่งรวบรวมบทความวิชาการ (Academic Articles) และบทความวิจัย (Research Articles) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร การจัดการกลยุทธ์ และการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ตลอดจนร่วมมือกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในการศึกษาวิจัยเพื่อนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขัน

ประวัติผู้เขียน





ดร.สุขยัน อินพทอง

ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์
ตำแหน่งปัจจุบัน: ประธานสาขาการบริหารจัดการองค์กร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

การศึกษา

- Ph.D. in Development Administration
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- MBA สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- MPA สาขาการบริหารโครงการและนโยบาย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- B.Eng. สาขาวิศวกรรมขนส่ง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภาวะผู้นำในช่วงวิกฤติแตกต่างจากในช่วงเวลาปกติ พบกับ Mindset และ How to ที่จะช่วยให้องค์กรพ้นวิกฤติ

ในช่วงวิกฤติคาดการณ์อะไรไม่ได้จริงหรือ?

ทฤษฎีภาวะผู้นำในช่วงวิกฤติ

อย่าเรียกร้องให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลง แต่จงเปลี่ยนแปลงตนเอง

วิธีทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเร่งด่วน

ขับเคลื่อนองค์กรให้เร็วขึ้นได้อย่างไร

ทำให้การเปลี่ยนแปลงดูเป็นของง่าย

ทำอะไรให้พนักงานมั่นใจและยอมรับ?

ผลงานยังไม่เกิด จะทำอย่างไร?

ถ้าบริหารงานล้มเหลวจะทำอย่างไร?

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

☎ 02-470-9644

✉ steco.edu@mail.kmutt.ac.th

🌐 <https://steco.kmutt.ac.th/>

📘 STECOKMUTT