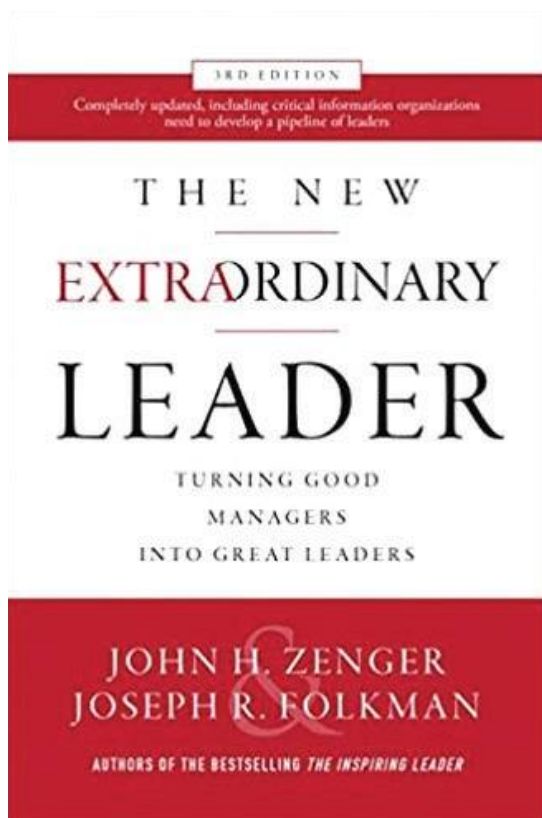




Book Review:

The Extraordinary Leader: Turning Good Managers Into Great Leaders

Maneewan Chat-Uthai*



ชื่อหนังสือ The Extraordinary Leader: Turning Good Managers Into Great Leaders

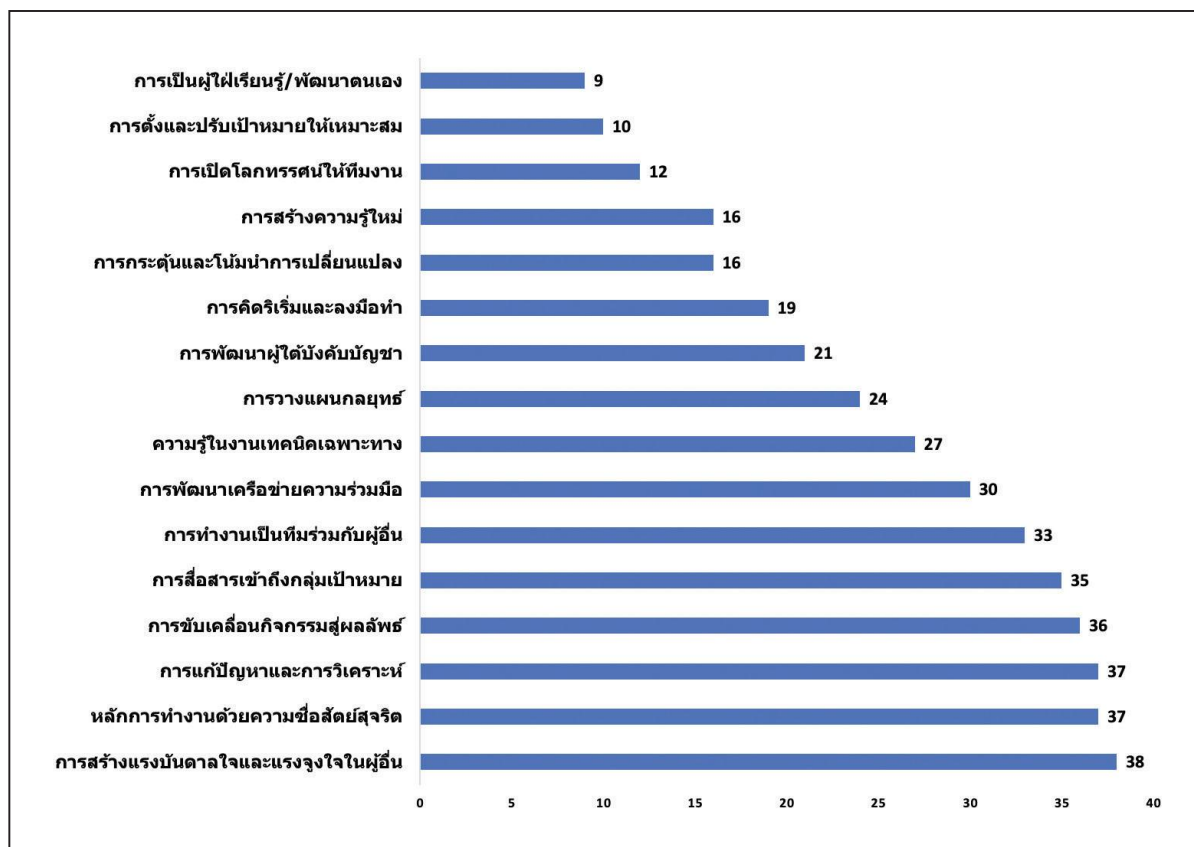
ผู้แต่ง John H. Zenger & Joseph R. Folkman

สำนักพิมพ์ McGraw Hill

- Publisher : McGraw-Hill Education; 2nd edition (May 28, 2009)
- Language : English
- Hardcover : 320 pages
- ISBN-10 : 0071628088
- ISBN-13 : 978-0071628082
- Customer Reviews : 4.5 out of 5 stars 97 ratings

จากตอนที่แล้วที่นำเสนอขีดความสามารถของผู้นำจากผลงานวิจัยของเซงเกอร์และฟอล์คแมน ในตอนนี้จะนำเสนอวิธีการศึกษาและผลสรุป เริ่มจากการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจำนวน 332,860 คน ด้วยการตั้งคำถามว่า “ทักษะสำคัญที่ผู้นำพึงมี” เพื่อประสบความสำเร็จในการบริหารงาน โดยทำการให้เลือกรับตอบ 4 ทักษะสำคัญจาก 16 ทักษะ โดยพบว่าในทุกระดับการทำงานที่ตอบจะมีรายการทักษะสำคัญที่ต้องมีเหมือนกัน ทำให้อนุมานได้ว่าทักษะที่สำคัญไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปตามตำแหน่งการบริหารที่สูงขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่า คุณสมบัติของผู้นำไม่ได้ผันแปรไปตามอำนาจการบังคับบัญชาที่เพิ่มขึ้น

* Professor Dr., Nida Business School, National Institute of Development Administration (NIDA), Bangkok, Thailand.



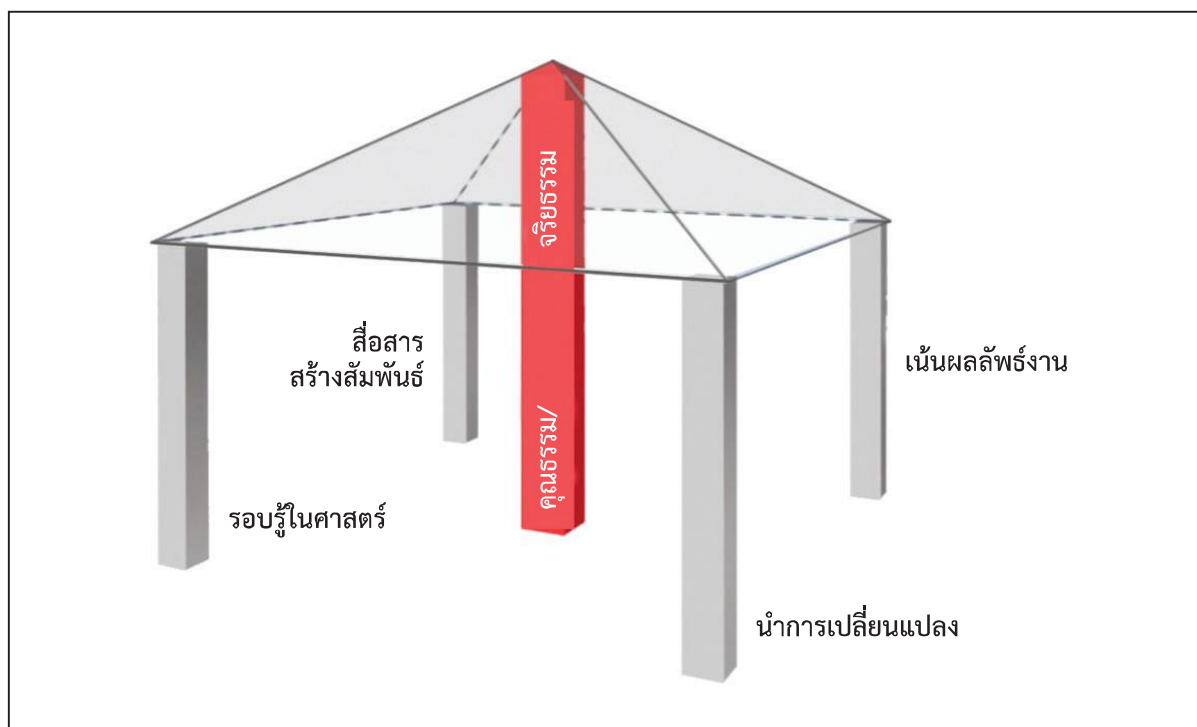
ทั้งนี้ ผลการศึกษาที่ค้นพบเพิ่มเติมในเวลาต่อมา แสดงให้เห็นว่าขีดสมรรถนะหรือคุณสมบัติที่พึงประสงค์ข้างต้นนี้ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเนิ่นๆ และต่อเนื่อง กล่าวคือ ไม่ต้องรอให้ถึงเวลาเลื่อนตำแหน่งแล้วจึงรีบส่งบุคคลเป้าหมาย ไปอบรม หรือตระเวนการพัฒนาต่างๆ นานา เพราะนั่นเป็นเวลาที่สายเกินการ ทำให้การพัฒนาว่าที่ผู้นำเป็นเรื่องที่ต้องวางแผนและอยู่ในกระบวนการชั้นยุทธศาสตร์องค์กร นอกจากนี้ยังพบข้อมูลว่า

1. ภาวะผู้นำสร้างความแตกต่างได้อย่างมากมายให้กับองค์กร
2. ในหนึ่งองค์กรสามารถมีผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพได้มากกว่าหนึ่งคน
3. องค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. ประสิทธิภาพของผู้นำช่วยเพิ่มผลลัพธ์การทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญ
5. ผู้นำทรงประสิทธิภาพจะมีคุณสมบัติขีดความสามารถที่สนับสนุนกันและกัน
6. ผู้นำทรงประสิทธิภาพจะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในจุดที่ดีขึ้น
7. ขีดสมรรถนะผู้นำมีพลังสร้างให้เกิดผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพได้ไม่เท่ากัน
8. องค์กรควรมุ่งเน้นไปที่การเสริมความเข้มแข็งมากกว่าการแก้จุดอ่อน
9. ความยิ่งใหญ่ของผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพไม่ได้เกิดจากการไม่มีจุดอ่อน
10. ผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพมักมีจุดอ่อนน้อย



11. ผู้นำเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิด
12. ผู้นำเป็นทักษะที่ต้องเพียรฝึกฝนพัฒนาด้วยตัวเอง
13. การพัฒนาภาวะผู้นำไม่ได้เกิดจากการเข้าหลักสูตรฝึกอบรม
14. คุณภาพผู้นำที่ดีที่สุดในแต่ละองค์กรไม่สามารถมีได้มากกว่าคนที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุด

ขีดสมรรถนะสำคัญ 5 ประการของผู้นำทรงประสิทธิภาพ



ทั้งนี้ หนังสือ Extraordinary Leader ได้แนะนำวิธีเตรียมพร้อมพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. เลือกสรรโมเดลผู้นำที่พึงประสงค์ให้เป็นเสมือนผู้นำต้นแบบในองค์กร และใช้เป็นแนวทางการพัฒนาผู้บริหารเพื่อความสม่ำเสมอคงเส้นคงวา ไม่ใช่เปลี่ยนไปตามใจ HR หรือฝ่ายฝึกอบรม
2. ตั้งค่าความคาดหวังในขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร เช่น ต้องมีคะแนนความสามารถในเสาทั้ง 5 ต้นของเต็นท์ไม่ต่ำกว่าเป้าเซ็นไทล์ที่ 90
3. การพัฒนาภาวะผู้นำยังคงต้องดำเนินต่อไปในทุกระดับ ไม่ใช่พอเมื่อเป็นผู้บริหารแล้วไม่ต้องพัฒนาใดๆ อีกต่อไป
4. ต้องให้ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับรองลงมา เช่น เป็นวิทยากรให้ความรู้ หรือเข้าร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์การบริหาร
5. จัดให้มีการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบนอกเหนือจากการฝึกอบรม เช่น การใช้ระบบสอนงาน การแนะนำงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา หรือการทำโครงการงานการพัฒนาองค์กร
6. นำขีดสมรรถนะสำคัญมาเป็นเป้าหมายการพัฒนาในลำดับสำคัญก่อนการพัฒนาทักษะอื่นๆ



การพัฒนาภาวะผู้นำก็ไม่ต่างอะไรกับการวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร ที่ต้องการการออกแบบ การเตรียมการ การลงมือทำอย่างเป็นระบบ และที่สำคัญ คือ ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงทุกคน



สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มองหาโอกาสและต้องการเติบโตเป็นผู้บริหารระดับสูง เซกเกอร์และโพล์แมน มีคำแนะนำให้ดังนี้

1. ฝึกตนให้มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีวินัย ใส่ใจในผลลัพธ์และความถูกต้อง
2. มองหาผู้สอนงานและเรียนรู้จากผู้บริหารที่มีคุณภาพและคุณธรรม
3. พัฒนาขีดความสามารถจาก 5 เสาหลักในต้นตัม
4. มองหาจุดอ่อนหรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข
5. หาโอกาสได้ร่วมทำงานกับผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพ
6. ใส่ใจ ใส่ความกระตือรือร้นและพลังงานในการทำงาน

เครดิตภาพ: Freepik.com

ในระดับองค์กร สามารถสร้างกลไกสนับสนุนการพัฒนาผู้นำ ประกอบด้วย

1. ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนพัฒนาขีดความสามารถเป็นรายบุคคล ซึ่งอาจแตกต่างกันได้ หรือไม่จำเป็นต้องเป็นเหมือนกันทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงความพร้อมของบุคคลที่มีมากน้อยไม่เท่ากัน
2. การพัฒนาผู้นำไม่ใช่สิทธิพิเศษสำหรับบุคคลที่ได้รับการคัดสรรเข้าสู่ตำแหน่ง แต่เป็นเรื่องที่ควรเรียนรู้และจัดให้มีในทุกระดับ โดยไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งบริหารเท่านั้น
3. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็น โดยไม่ใช่เพียงแต่ให้งบประมาณมาดำเนินการเท่านั้น แต่การเข้าถึงและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของผู้บริหารในกระบวนการมีความสำคัญไม่แพ้กัน
4. การเลือกเครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความหลากหลาย
5. การบูรณาการการพัฒนาผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
6. ความต่อเนื่องของกระบวนการพัฒนาผู้นำคนใหม่ให้กับองค์กร



	เปอร์เซ็นต์ความผูกพัน ในงานของพนักงาน	ร้อยละพนักงาน ที่คิดจะลาออก	ร้อยละพนักงาน ที่ทุ่มเททำงาน
ผู้นำในระดับล่าง 10%	29th	45%	24%
ผู้นำในระดับบน 10%	81th	12%	62%

ท้ายสุดนี้ งานวิจัยของเซกเกอร์และโพล์คแมนยังพบความแตกต่างระหว่างผู้นำที่เข้มแข็งและอ่อนแอ ดังต่อไปนี้

- สร้างความแตกต่าง 4-6 เท่าในการทำอะไรให้องค์กร
- สร้างความแตกต่าง 6 เท่าในการทำรายรับให้องค์กร
- สร้างความแตกต่าง 10-20 เท่าในการสร้างความผูกพันในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน
- สร้างความแตกต่าง 3-4 เท่าในการทำให้พนักงานตัดสินใจลาออก
- จำนวนพนักงานลาออกลดลงกว่า 50%
- ความพึงพอใจในค่าตอบแทนและความมั่นคงในงานเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่า
- สร้างความแตกต่าง 4-5 เท่าในการทำให้พนักงานทุ่มเทลงในการทำงาน
- สร้างความแตกต่าง 1.5 เท่าในการเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า
- สร้างความแตกต่าง 3 เท่าในการทำให้เกิดความปลอดภัยในกระบวนการทำงาน