

ถอดรหัสผู้นำ

ดร.ไวฑูรย์ โภคาชัยวัฒน์ ทริส คอร์ปอเรชั่น



ข้อมูลล่าสุดจาก McKinsey's Organizational Health Index ในด้านภาวะผู้นำขององค์กร พบว่าความแตกต่างเชิงประสิทธิผลของผู้นำขององค์กรที่มีความเข้มแข็งกับองค์กรที่มีความอ่อนแอในด้านผลการดำเนินงาน มีความชัดเจนอยู่ใน 4 ประการ **ประการแรก**คือ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้สำเร็จ (Solve problems effectively) **สอง**

คือ การบริหารงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ชัดเจน (Operate with strong results orientation) **สาม**คือ การแสวงหามุมมองที่แตกต่างหลากหลายเพื่อการตัดสินใจ (Seek different perspectives) และ**สุดท้าย**คือ การสนับสนุนให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ (Be supportive) อย่างไรก็ตามเราคงไม่สามารถสรุปได้อย่างชัดเจนในคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำองค์กรได้ เนื่องด้วยในสถานการณ์ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน ย่อมต้องการสไตล์หรือลักษณะการบริหารงานของผู้นำองค์กรที่แตกต่างกัน

ในมุมมองดังกล่าวนี้ Jeff Immelt CEO ของ General Electric (GE) ในปัจจุบัน ได้เคยกล่าวถึงแนวทางการบริหารงานที่มีความแตกต่างไปจาก Jack Welch อดีต CEO และกูรูด้านการบริหารจัดการที่โด่งดังระดับโลก สิ่งที่ Immelt แสดงในหลายประเด็นมีความสอดคล้องในสิ่งที่ผมได้กล่าวมาข้างต้นดังกล่าว โดย Immelt ได้ให้ทรรศนะที่สำคัญ ซึ่งได้สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงของ GE ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของโลก ได้แก่

- การดำเนินธุรกิจในอดีตที่บริษัทเน้นความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการ อาจจะเป็นวิธีที่ใช้ไม่ได้ผลกับโลกในปัจจุบันที่มีความผันผวนและมีการเจริญเติบโตช้า ดังนั้นการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของ GE จะเน้นไปที่การจำกัดขอบเขตของบริษัทให้เล็กลง ด้วยการค้นหา**จุดแข็งหรือสมรรถนะหลัก (Core competency)** ที่สำคัญของบริษัท เพื่อเป็นแรงผลักดันไปสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมของโลกต่อไป
- การดำเนินธุรกิจขนาดใหญ่ไปทั่วโลกจะต้องมีกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปรับใช้ได้ทั่วกัน โดยการบริหาร GE ที่ผ่านมา มุ่งให้เกิด**กระบวนการเรียนรู้** และ**มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง** ที่เกิดขึ้นเกือบจะทุกส่วน และหน้าที่ของ CEO คือต้องคิดเสมอว่าต่อไปจะเกิดอะไรขึ้น บริษัทต้องเน้นที่จุดไหน และต้องทำให้บริษัทมีความน่าเชื่อถือด้วย



ทั้งนี้ Immelt ยังคิดว่าสิ่งสำคัญที่เกิดขึ้นจากการเข้ามาบริหารงานของ CEO ก็คือคุณจะต้องเป็นคนที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำที่ดีในโลกปัจจุบัน รวมทั้งจะต้องเป็นนักบริหารความเสี่ยง เป็นผู้ใฝ่รู้ เป็นนักตั้งคำถามต่อสิ่งต่างๆ รวมทั้งต้องมองโลกในแง่ดีด้วย จึงจะสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรได้ และเมื่อเปรียบเทียบไปถึงการบริหารงานของเขากับ Jack Welch เขาคิดว่าตัว Jack เองถือเป็น CEO ที่ยอดเยี่ยม โดยเขาสามารถควบคุมโลกของเขาได้ ด้วยการบริหารงานในลักษณะสั่งการและควบคุมด้วยตนเอง (Command-and-Control Company) ซึ่งเขาคิดว่าไม่เหมาะสมในปัจจุบันที่โลกมีความซับซ้อนมากขึ้น ภาครัฐเข้ามา

กำกับด้วยกฎเกณฑ์ระเบียบที่มากขึ้น ดังนั้นเราไม่ได้อยู่ในโลกของการควบคุมธุรกิจได้อีกต่อไป โดยต้องเน้นภาวะผู้นำที่เรียกว่า “Leadership with less control”

GE (NYSE: GE) is the world's Digital Industrial Company, transforming industry with software-defined machines and solutions that are connected, responsive and predictive. GE is organized around a global exchange of knowledge, the "GE Store," through which each business shares and accesses the same technology, markets, structure and intellect.



Jeff Immelt

CEO General Electric