

## การเป็นผู้นำกลยุทธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี\*

บทบาทของผู้นำที่จะใช้ความพยายามในการเป็นผู้นำกลยุทธ์ (exerting strategic leadership) นั้น ผู้นำจะต้องใช้ภาวะผู้นำชักนำให้เกิดการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 6 ประการ ดังนี้

1. **ดูแลติดตามการปฏิบัติงานของพนักงาน** (Staying on top of how well things are going) ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาเครือข่ายการติดต่อและแหล่งข้อมูลให้กว้างขวาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ช่องทางของข้อมูลโดยทั่วไปจะรวมถึงการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา การนำเสนอการประชุม การทบทวนผลการดำเนินงานครั้งล่าสุด การพูดคุยกับลูกค้า ฝ้าดูการกระทำด้านการแข่งขัน การนำเข้าสู่ความเป็นธรรม การรับฟังพนักงาน และการสังเกตสถานการณ์ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะมีคุณค่าหากได้รับอย่างหลากหลาย การนำเสนอและการสรุปจากผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่ได้รับความจริง โดยเฉพาะปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารกลยุทธ์ต้องแน่ใจว่าได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ วิธีหนึ่งที่ดีควรทำคือ ลงสู่สนามด้วยตนเอง โดยการเยี่ยมเยียน และพูดคุยกับพนักงานในระดับต่างๆ ซึ่งเรียกว่า เทคนิคการบริหารโดยเดินดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา (Managing by walking around (MBWA))

MBWA เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของผู้นำที่มีประสิทธิผลใช้เพื่อเก็บข้อมูลการปฏิบัติการตาม กลยุทธ์ว่าได้ผลดีเพียงใด และการบริหารมีความก้าวหน้าอย่างไร ซึ่งจะมีการปฏิบัติด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การติดต่อกับพนักงานจะทำให้ผู้บริหารได้รู้ว่าสิ่งต่าง ๆ ก้าวหน้าไปอย่างไร และสามารถหาโอกาสที่จะพูดคุยกระตุ้นพนักงานให้เกิดพลังในการทำงาน สร้างความกระตือรือร้น และสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง

2. **ส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์** (Fostering and strategy supportive climate and culture) ผู้ปฏิบัติการตามกลยุทธ์ต้องทำหน้าที่ในการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีการปรับตัว

\* รองศาสตราจารย์ประจำวิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ด้านวัฒนธรรม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จต้องกระทำโดยผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

การบริหารที่มีประสิทธิผลเพื่อให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมและกลยุทธ์มีลักษณะดังนี้

- (1) พยายามเชื่อมโยงความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงสู่ความต้องการที่จะเป็นจุดสนใจในระยะยาว
- (2) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ
- (3) สร้างความท้าทายโดยใช้คำถามต่าง ๆ เช่น เราสามารถตอบสนองต่อลูกค้าในสิ่งที่เขาต้องการได้หรือไม่ เราสามารถแข่งขันด้านต้นทุนได้มากขึ้นได้อย่างไร
- (4) สร้างสถานการณ์ซึ่งช่วยให้ฝ่ายบริหารได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง และสามารถประเมินความจริงด้านจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรได้
- (5) ทำให้พนักงานและกลุ่มพนักงานยอมรับทิศทางใหม่ ๆ ขององค์กร
- (6) ให้ข้อมูลพนักงานซ้ำหลาย ๆ ครั้ง เพื่ออธิบายเหตุผลสำหรับการเปลี่ยนแปลง
- (7) ให้รางวัลผู้ที่สร้างบรรทัดฐานด้านวัฒนธรรมใหม่ที่ดี ซึ่งนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

**3. รักษาการตอบสนองภายในองค์กรและเสริมสร้างนวัตกรรม** (Keeping the internal organization responsive and innovative) ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้เกิดนวัตกรรมการตอบสนองขององค์กร และรับผิดชอบต่อกลยุทธ์องค์กร งานที่ยากที่สุดงานหนึ่งของผู้นำกลยุทธ์ก็คือการสร้างความคิดใหม่ ๆ ให้กับผู้บริหารระดับต่าง ๆ และพนักงาน ดังนั้นการส่งเสริมผู้จัดการให้มีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง และการตอบสนองที่ยืดหยุ่นเป็นสิ่งสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีสูง เพราะการเติบโตของธุรกิจขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรม

**3.1 การส่งเสริมให้เกิดชัยชนะ** (Empowering champions) การส่งเสริมให้เกิดชัยชนะจะช่วยให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและการทดลอง ซึ่งสามารถทำให้เกิดผลที่ดี ผู้บริหารกลยุทธ์จำเป็นต้องปฏิบัติดังนี้ (1) กระตุ้นบุคคลและกลุ่มให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ จัดให้มีการระดมความคิดเพื่อให้ได้ข้อมูล (2) บุคคลซึ่งมีความคิดอิสระต้องมีความอดทนและที่สำคัญต้องไม่ทำให้เกิดปัญหา (3) ผู้บริหารจะต้องยอมรับความผิดพลาดและความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น (4) ผู้บริหารกลยุทธ์ควรใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการทดลอง เช่น การสร้างทีมกล้าเสี่ยง (5) ผู้บริหารกลยุทธ์ควรให้รางวัลสำหรับผู้ชนะที่ประสบความสำเร็จ

**3.2 การชักนำให้เกิดกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถใหม่** (Leading the process of developing new capabilities) เป็นการสร้างขีดความสามารถใหม่และจุดแข็งด้านทรัพยากรโดยการนำความสามารถและขีดความสามารถมาใช้ ซึ่งมักมาจากความพยายามในการรวมกลุ่มงานที่แตกต่าง การรวมงานจะเป็นการบริหารทักษะด้านมนุษย์ พื้นฐานความรู้ และสติปัญญาเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

**4. การใช้การเมืองบริษัท (Dealing with company politics)** ผู้บริหารไม่สามารถสร้างกลยุทธ์การปฏิบัติการได้ถ้าไม่รู้เกี่ยวกับการเมืองบริษัท ซึ่งการเมืองมักจะเข้ามามีบทบาทในการวางแผนกลยุทธ์โดยบุคคลสำคัญ กลุ่มที่มีการรวมตัวกัน และกลุ่มที่กีดกันผลประโยชน์ ซึ่งจะมีความคิดและความสนใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ของตนเองด้านการจัดสรรทรัพยากร เพราะการเมืองภายในองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างการเห็นพ้องต้องกันสำหรับทางเลือกกลยุทธ์หนึ่งที่เหนืออีกกลยุทธ์หนึ่ง

**5. สร้างมาตรฐานด้านจริยธรรม (Enforcing ethical behavior)** ในองค์กรที่มีมาตรฐานด้านจริยธรรม ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างข้อผูกพันด้านจริยธรรมและศีลธรรมอย่างเปิดเผยและชัดเจน และจะต้องสื่อสารเกี่ยวกับข้อผูกพันด้านจริยธรรมเหล่านั้นโดยใช้ทั้งคำพูด การติดประกาศ และนโยบายในพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรม ดังนั้นควรต้องกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติเป็นประจำ โดยการสังเกตพฤติกรรมด้านจริยธรรม ซึ่งผู้บริหารทุกระดับจะต้องเน้นการกระทำด้านจริยธรรม โดยมีการอภิปรายข้อข้องใจอย่างเปิดเผย และมีการสร้างวิธีดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางสำหรับสอบสวนการละเมิดและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล

ข้อปฏิบัติของผู้บริหารเพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำด้านจริยธรรม มีดังนี้ (1) ต้องกำหนดตัวอย่างจริยธรรมและสร้างความซื่อสัตย์ให้เป็นธรรมเนียมปฏิบัติ และต้องแสดงให้เห็นว่าการกระทำมีผลมากกว่าคำพูด (Actions speak louder than words) (2) ผู้บริหารและพนักงานต้องรับรู้ว่าจะอะไรคือจริยธรรม อาจต้องมีการสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมด้านจริยธรรม และอภิปรายถึงจริยธรรมที่ไม่ชัดเจน (3) ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดอย่างชัดเจนเกี่ยวกับประเด็นด้านจริยธรรม (4) ผู้บริหารระดับสูงต้องพิจารณาให้ผู้กระทำผิดออกจากตำแหน่ง

การสร้างโปรแกรมการพัฒนาที่ดีจะทำให้แน่ใจได้ถึงมาตรฐานด้านจริยธรรม ซึ่งประกอบด้วย (1) การตั้งคณะกรรมการบริหารจากบุคคลภายนอก (2) การตั้งคณะกรรมการจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อทำการปฏิบัติการอบรมและปฏิบัติเกี่ยวกับการร้องเรียน (3) มีการตรวจสอบประจำปี และตรวจสอบเอกสารการร้องเรียน เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานด้านจริยธรรม

**6. ปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารขององค์กร (Leading the process of making corrective adjustments)** การปรับปรุงและแก้ไขเป็นสิ่งจำเป็นในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งควรรวบรวมข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา มีการแนะนำ อภิปราย และพยายามสร้างความเห็นพ้องต้องกัน การทดสอบที่ดีที่สุดของความเป็นผู้นำกลยุทธ์คือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของธุรกิจและองค์กร โดยใช้ความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ วิธี

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงาน และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ตามที่ตั้งไว้ การปฏิบัติของผู้บริหารสำหรับกลยุทธ์การปฏิบัติการจะครอบคลุมสิ่งต่อไปนี้ (1) การสร้างความสามารถขององค์การในการทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ (2) พัฒนางบประมาณเพื่อผลักดันทรัพยากรเข้าสู่กิจกรรมวงจรเครือข่ายการสร้างคุณค่า (Value chain) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จด้านกลยุทธ์ (3) กำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และวิธีดำเนินงานที่เหมาะสม (4) ปฏิบัติการที่ดีที่สุดเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (5) สนับสนุนบุคลากรขององค์การให้นำกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จ (6) ตั้งรางวัลและสิ่งจูงใจโดยขึ้นกับความสำเร็จด้านเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน และการบริหารกลยุทธ์ที่ดี (7) สร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนกลยุทธ์ และ (8) ตรวจสอบกระบวนการของการปฏิบัติการและปรับปรุงวิธีการบริหารกลยุทธ์



สำนักหอสมุด