

บทที่ 6

ภาวะผู้นำไร้พรมแดน

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อให้ทราบความหมายของภาวะผู้นำและรูปแบบต่างๆ ของผู้นำ
2. เพื่อให้สามารถอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการ
3. เพื่อให้สามารถอธิบายถึงรูปแบบของผู้นำในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้
4. เพื่อให้เข้าใจถึงความหมาย บทบาท และลักษณะของผู้นำไร้พรมแดน ตลอดจนกระบวนการพัฒนาผู้นำไร้พรมแดน
5. เพื่อให้ทราบถึงเหตุผลในการใช้ทีมผู้นำในองค์การธุรกิจระหว่างประเทศ



ภาวะผู้นำ(Leadership) มีความสำคัญต่อองค์กรมาก เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งการที่จะทำเช่นนี้ได้ นอกจากจะต้องกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ แล้วผู้นำจะต้องมีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจ(Inspiration) ที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรในลักษณะต่างๆ เพื่อให้สามารถฟันฝ่าสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันและประสบความสำเร็จในตลาดโลกให้ได้ด้วยดี โดยเฉพาะธุรกิจที่ดำเนินการในประเทศต่างๆ ทั่วโลกนั้นต้องการผู้นำที่มีลักษณะเหมือนนักสำรวจ เพื่อให้สามารถนำองค์กรผ่านพ้นสภาพแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคยและยังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยที่ไม่มีการเตือนล่วงหน้าด้วย อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาก็นำมาซึ่งโอกาสและการท้าทาย บทบาทของผู้นำในสหัสวรรษใหม่จึงเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ผู้นำในปัจจุบันหรือผู้นำไร้พรมแดน(Global Leaders) จึงต้องมีการปรับปรุงตนเองเพื่อให้สามารถพัฒนาและรักษาข้อได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจนั้นให้คงอยู่ต่อไป และสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ผู้นำไร้พรมแดนต้องมีวิสัยทัศน์ และความคิดที่ไม่มีข้อจำกัดด้านพรมแดนประเทศ หรือวัฒนธรรม หรืออื่นๆ (Global Mindsets) เพื่อให้ได้ประโยชน์จากสถาน

การณืที่เกิดขึ้นในตลาดโลก รวมถึงต้องมีความคล่องตัวในอันที่จะกำหนดกลยุทธ์ให้มีความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถรุกหรือตอบสนองต่อสภาพการแข่งขัันที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งการที่จะมีความยืดหยุ่นได้ องค์การต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยพัฒนาให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลายและสามารถคิดในแนวทางใหม่ๆ ได้ ผู้นำต้องดำเนินการเพื่อให้มีการสร้างความรู้ใหม่ๆ จากองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ตลอดจนส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นไปยังกลุ่มพนักงานขององค์การเพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ต่างๆ เหล่านี้อย่างเต็มที่

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นประเด็นหนึ่งที่มีการศึกษาในหมู่นักวิชาการมากเรื่องหนึ่ง มาเป็นเวลานานหลายสิบปีแล้ว ด้วยความเชื่อว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การ² การศึกษาในช่วงแรกเป็นความพยายามที่จะระบุลักษณะบุคลิกภาพและพฤติกรรมต่างๆ ไป ที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่ในระยะหลัง การศึกษาได้เปลี่ยนไปเน้นถึงลักษณะของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระยะหลังนี้ เห็นว่า³ ผู้นำไม่อาจประสบความสำเร็จได้โดยใช้พฤติกรรมแบบเดียวกันในทุกสถานการณ์ แต่ผู้นำจะต้องประเมินสถานการณ์ที่ต้องเผชิญแล้วกำหนดพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่กำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมนี้ รวมถึงลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ลักษณะของกลุ่ม องค์การและผู้นำ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

ผู้นำแต่ละคนมีรูปแบบการเป็นผู้นำแตกต่างกันที่มีผลมาจากปัจจัยต่างๆ เช่น บุคลิกภาพ ปรัชญาการบริหารงาน วัฒนธรรมของประเทศ ฯลฯ ด้วยเหตุนี้จึงได้เห็นผู้นำที่มีรูปแบบการเป็นผู้นำแตกต่างกัน เช่น ผู้นำบางคนใช้อำนาจในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาทุกเรื่องแล้วสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม หรือผู้นำบางคนพยายามวางตัวเป็นกลาง ไม่ทำการตัดสินใจแต่จะให้เวลาเป็นสิ่งที่ช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ขณะที่ผู้นำบางคนมีความคิดริเริ่มเพื่อให้เกิดผลงานใหม่ๆ ตลอดเวลา และยังยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำมาใช้ในการริเริ่มและปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดผลดีที่สุด เป็นต้น

การจัดการและภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้มากมาย อาทิ

ภาวะผู้นำหมายถึงการใช้อิทธิพลที่ไม่ใช่การบังคับหรืออาจเรียกว่า “บารมี” ในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด และเพื่อช่วยในการกำหนดวัฒนธรรมของกลุ่มหรือองค์การ⁴

ภาวะผู้นำเชิงยุทธ์ หมายถึงความสามารถของบุคคลในการคาดคะเน กำหนด วิสัยทัศน์ จัดให้มีความยืดหยุ่น คิดและทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในอันที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างอนาคตให้กับองค์การ⁵

แม้ว่าจะมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้มาก แต่ส่วนใหญ่แล้วมุ่งที่จะแยกความแตกต่างระหว่างการจัดการ (Management) กับภาวะผู้นำ ซึ่งข้อแตกต่างนี้ บางครั้งก็ไม่ชัดเจนนัก เนื่องจากคนจำนวนมากเห็นว่า การจัดการกับภาวะผู้นำเป็นสิ่งเดียวกัน แต่ในความเป็นจริงแล้วทั้งสองสิ่งนี้มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ข้อแตกต่างที่สำคัญของผู้จัดการและผู้นำคือที่มาของอำนาจหรืออิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น นั่นคือผู้จัดการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal Power and Authority) ตามตำแหน่งหน้าที่ในการให้คุณให้โทษแก่บุคลากรในองค์การ ในขณะที่ผู้นำนิยมใช้บารมี (Personal Power) ที่มาจากความเชี่ยวชาญเฉพาะหรือบุคลิกภาพของบุคคลที่ผู้อื่นมีความนิยม เชื่อถือ และชื่นชมต่อบุคคลหรือแนวคิดนั้น นอกจากนี้ผู้จัดการมุ่งเน้นถึงการบริหาร (Administration) และการตัดสินใจ ขณะที่ผู้นำมุ่งเน้นที่การสื่อสารและการจูงใจเพื่อให้ผู้อื่นทำตามมากกว่า⁶

Schriesheim, Tolle และ Behling เสนอว่า⁷ การจัดการหมายความว่า การจัดการหมายความรวมถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่มีผลให้บุคคลอื่นทำงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ กระบวนการเหล่านี้ ก็มี การวางแผน การจัดโครงสร้าง การสั่งงาน และการควบคุมการทำงานของผู้อื่น ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึงการปะทะสังสรรค์ทางสังคมระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ จากทัศนะนี้จะเห็นว่า ผู้นำมุ่งแสวงหาความสมัครใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Bellardine รองประธานฝ่ายวางแผนและพัฒนาของบริษัท CIGNA จำกัดที่มีสำนักงานใหญ่อยู่ในเมืองฟิลาเดเฟีย สหรัฐอเมริกา กล่าวว่า⁸ ภาวะผู้นำแตกต่างจากการจัดการที่ ผู้นำเป็นคนที่สามารถสร้างความแตกต่างและสร้างบางสิ่งพิเศษแก่องค์การได้ เป็นคนที่สามารถสร้างสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อนในองค์การได้ สามารถทำงานในสถานที่ที่ไม่มีข้อมูลหรือโครงสร้างแล้วทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้

Kotter กล่าวถึง⁹ ความแตกต่างระหว่างผู้จัดการและผู้นำไว้ดังนี้ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางขององค์การที่ไม่ใช่การวางแผน ทั้งนี้เพราะการวางแผน

เป็นกระบวนการหนึ่งด้านการบริหารเพื่อให้บังเกิดผลที่ต้องการ แต่ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลง ขณะที่ผู้นำจะรวบรวมข้อมูลหลายๆ ประเภท แล้วมองหารูปแบบ ความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงของข้อมูลที่จะช่วยอธิบายสิ่งต่างๆ ดังนั้นการกำหนดทิศทางของผู้นำจึงไม่ใช่การวางแผนงาน แต่เป็นการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่บอกถึงธุรกิจ เทคโนโลยี หรือวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะที่ควรจะเป็นในระยะยาวและระบุถึงวิธีการที่จะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

ส่วน Warren Bennis¹⁰ ได้ระบุข้อแตกต่างระหว่างผู้จัดการและผู้นำไว้หลายประการ ที่สำคัญมีดังที่แสดงในตารางที่ 7.1

ผู้จัดการ	ผู้นำ
ทำหน้าที่บริหาร	ทำหน้าที่คิดสิ่งใหม่ ๆ
เน้นที่ระบบและโครงสร้าง	เน้นที่คน
มีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา	มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ ความไว้วางใจ
มองผลระยะสั้น	มองการณ์ไกล
นิยมถามว่าอย่างไรและเมื่อใด	นิยมถามว่าอะไรและทำไม
ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Does things right)	ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Does the right things)

ที่มา: Rhinesmith, S.M. (1992). *Global Mindsets for Global Managers Training & Development*. 46(10), 63-68.

ตารางที่ 7.1 แสดงความแตกต่างระหว่างผู้จัดการและผู้นำ

สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องก็งานด้านการจัดการและงานการเป็นผู้นำนั้นได้แสดงความแตกต่างไว้ในตารางที่ 7.2

นอกจากแนวคิดข้างต้นแล้ว นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นว่า แนวคิดหลักของการเป็นผู้นำคือ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือด้วยความสมัครใจ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบางประการในพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

กิจกรรม	การจัดการ	การเป็นผู้นำ
การกำหนดวาระงาน(Agenda)	การวางแผนงานและงบประมาณ การกำหนดขั้นตอนในรายละเอียดและตารางเวลาที่ต้องปฏิบัติ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ	การกำหนดแนวทาง การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์
การพัฒนาเครือข่ายเพื่อให้บรรลุวาระงานที่กำหนดไว้	การจัดองค์การและการจัดหามูลากร - การกำหนดโครงสร้างเพื่อให้บรรลุแผนที่กำหนดไว้ และการจัดหามูลากรเข้าทำงานในโครงสร้างที่กำหนด - การมอบหมายความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ให้ทำงานตามแผน - การกำหนดนโยบายและวิธีทำงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน - การกำหนดวิธีหรือระบบเพื่อตรวจสอบการทำงาน	การจัดคน การสื่อสารแนวทางที่กำหนดไว้โดยการพูดและการกระทำไปยังบุคคลต่าง ๆ ที่ต้องการให้สนับสนุนร่วมมือเพื่อสร้างทีมที่เข้าใจวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และยอมรับปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น
การปฏิบัติตามแผน	การควบคุมและการแก้ปัญหา การตรวจสอบผลการทำงานเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้แล้วหาความแตกต่างแล้ววางแผนหรือจัดองค์การเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้น	การจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นคนให้ฟันฝ่าอุปสรรคด้านการเมือง ระบบราชการ และทรัพยากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของมนุษย์
ผลที่ได้รับ	การหาวิธีการที่จะคาดคะเนและลำดับผลที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้มีโอกาสที่จะเกิดผลที่สอดคล้องกับการคาดหวังของกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม	การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างศักยภาพที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ เช่น การพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ

ที่มา: Griffins, P.W. & Pustay, M.W. (2002). *International Business: A Managerial Perspective*. (Third Edition). Prentice-Hall, Inc. หน้า 408.

ตารางที่ 7.2 แสดงความแตกต่างระหว่างการจัดการกับภาวะผู้นำ

วัฒนธรรมของประเทศกับภาวะผู้นำ¹¹

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีผลต่อวิธีการที่ผู้จัดการใช้ในการทำงาน หากพิจารณา มิติด้านวัฒนธรรมประเทศของ Hofstede โดยเฉพาะด้านการให้ความสำคัญต่อตนเองหรือกลุ่ม การยอมรับในอำนาจ และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะมีผลต่อรูปแบบการเป็นผู้นำของ บุคคลในสังคมนั้น ๆ ด้วย

การให้ความสำคัญต่อตนเองหรือกลุ่ม

ในวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อการเป็นปัจเจกชนสูง ผู้บริหารจำเป็นต้องเน้น ถึงพฤติกรรมของพนักงานแต่ละคนมากกว่าพฤติกรรมของกลุ่ม ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรม ที่เน้นกลุ่ม เช่น ญี่ปุ่น ฯ ผู้นำจะต้องเน้นพฤติกรรมของกลุ่มมากกว่าสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยที่ยังทำให้กลุ่มมีความยึดเหนี่ยวต่อกันไว้ได้เป็นอย่างดี ตัวอย่าง บริษัท โซนี่ จำกัด ผู้จัดการมักถูกคาดหวังที่จะต้อง อนุญาตให้พนักงานย้ายไปทำงานที่สนใจมากกว่าได้เมื่อต้องการ เพราะเชื่อว่าการขอย้าย งานนั้นจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด ระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นเน้นในเรื่องการ เห็นพ้องร่วมกัน(Consensus) เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจแบบ เดียวกัน ในกรณีที่ผู้นำมีความต้องการอย่างหนึ่งและกลุ่มพนักงานมีความต้องการอีกอย่าง หนึ่ง หากกลุ่มพนักงานรู้ถึงความต้องการของผู้นำแล้ว ก็จะพยายามปรับเปลี่ยนข้อตกลงของกลุ่มให้เป็นไปตามที่ผู้นำต้องการโดยที่ผู้นำไม่ต้องใช้คำสั่งให้เป็นไปตามความต้องการนั้นเลย โดยที่ผู้นำอาจจะชี้แนะโดยการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่เห็นว่าเป็นวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม สำหรับเรื่องนั้น

การยอมรับในอำนาจ

ในสังคมที่ให้ความสำคัญต่ออำนาจนั้น พนักงานอาจคาดหวังว่า ผู้นำจะตัดสินใจและสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการ ดังนั้นผู้นำในวัฒนธรรมเช่นนี้ต้องเน้นถึงผลการทำงาน และไม่ต้องให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากนัก ในทางตรงกันข้ามในสังคมที่ไม่ ให้ความสำคัญต่ออำนาจมากนัก ผู้นำไม่ควรให้ความสนใจต่อผลการทำงานมากนัก แต่ควรหัน มาใส่ใจในพนักงานมากขึ้น และควรจัดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นเพื่อให้การ ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนในสังคมที่ยอมรับการมีชนชั้น จะเป็นการยากที่จะทำให้ ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาหมดไป เนื่องจากพนักงานจะเกิดความล้า

มากที่ผู้นำเป็นฝ่ายให้บริการแก่เขา เช่น การที่ผู้บริหารตักอาหารให้ในงานรื่นเริงขององค์กร ฯลฯ

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

ในสังคมที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน พนักงานมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะให้มีโครงสร้างและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ดังนั้นการประเมินผลงานตามเป้าหมายจึงเป็นที่นิยมใช้เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากขึ้น ฝ่ายบริหารอาจไม่ต้องให้ความสนใจในพนักงานและการให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานก็ไม่จำเป็นต้องมีมากนัก ตัวอย่าง ผู้จัดการชาวเยอรมันมักเป็นคนชอบใช้อำนาจ(Autocratic) และให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก จึงทำการตัดสินใจโดยอ้างถึงกฎและวิธีการที่มีอยู่ในองค์กร เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้ว ผู้จัดการจะมอบหมายงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นว่ามีความสามารถที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ในทางตรงกันข้าม พนักงานในสังคมที่ยอมรับความไม่แน่นอนมากกว่าจะตอบสนองต่อการมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจไปในทางที่ดี ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเน้นการประเมินผลงานตามเป้าหมายมากนัก

การมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย

การมุ่งมั่นให้บรรลุเป้าหมายก็มีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำด้วย ในวัฒนธรรมที่คนมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายมาก จะให้ความสำคัญต่อเงินและรางวัลที่เป็นวัตถุมาก ดังนั้นผู้นำควรมุ่งมั่นถึงผลที่ได้รับจากการทำงานหรือการให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากขึ้น จะทำให้พนักงานรับรู้ว่าจะมีโอกาสได้รับรางวัลมากขึ้นหากดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ ในทางตรงกันข้าม สำหรับสังคมที่ไม่เน้นถึงความมุ่งมั่นให้บรรลุเป้าหมายมากนัก ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกพอใจที่จะทำงานนั้นและในองค์กรนั้นมากขึ้น

ภาวะผู้นำในประเทศต่าง ๆ

วิธีการที่ผู้นำพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในประเทศต่าง ๆ นั้นแตกต่างกันไป ในหลาย ๆ กรณีขึ้นกับวัฒนธรรมของประเทศนั้น

ภาวะผู้นำของผู้จัดการในยุโรป²

มีการวิจัยจำนวนมากที่มุ่งศึกษาแนวทางการเป็นผู้นำในกลุ่มประเทศยุโรป การวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน เช่น การตัดสินใจ ความกล้าเสี่ยง การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดโครงสร้างองค์กร ฯ ผลการศึกษาเหล่านี้พบว่า รูปแบบการเป็นผู้นำของผู้จัดการในกลุ่มประเทศยุโรปแตกต่างกันไป คือ ผู้จัดการชาวอังกฤษ นิยมใช้แนวทางการเป็นผู้นำที่ให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมค่อนข้างมาก (Participative Leadership Approach) ทั้งนี้ด้วยเหตุผลสำคัญ 2 ประการคือ

1. ปรัชญาทางการเมืองของประเทศอังกฤษเป็นไปในลักษณะนี้
2. ผู้จัดการชาวอังกฤษส่วนใหญ่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประจำของธุรกิจ จึงนิยมที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่และมอบหมายให้ผู้จัดการระดับกลางและระดับล่างเป็นผู้ตัดสินใจดำเนินการมากกว่า

ในขณะที่ผู้บริหารชาวฝรั่งเศสและเยอรมันนิยมใช้แนวทางการบริหารแบบเผด็จการ (Authoritarian Approach) โดยจะรวมงานไว้ที่ตนเองมากกว่าที่จะกระจายงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนประเทศในกลุ่มสแกนดิเนเวียใช้แนวทางการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมอย่างชาญฉลาดโดยให้ตัวแทนของกลุ่มพนักงานเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารของบริษัท และมีการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในเรื่องการออกแบบและการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน

อย่างไรก็ตาม โดยภาพรวมแล้ว ผู้บริหารชาวยุโรปส่วนใหญ่นิยมใช้แนวทางให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม แม้ว่าจะมีระดับความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ เช่น ประเทศอังกฤษ นิยมใช้ค่อนข้างมาก ขณะที่ผู้บริหารชาวฝรั่งเศสและเยอรมันไม่นิยมใช้มากนัก นอกจากนี้ ระดับชั้นในองค์กร ขนาด และอายุขององค์กร ก็มีอิทธิพลอย่างมากต่อรูปแบบการเป็นผู้นำด้วย และยังพบว่า คนรุ่นใหม่มีแนวโน้มที่จะใช้การเป็นผู้นำแบบให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าคนรุ่นเก่าในยุค 1960-1970

ภาวะผู้นำของชาวญี่ปุ่น³

เป็นที่รู้กันว่า คนญี่ปุ่นนิยมใช้แนวทางการเป็นผู้นำแบบพ่อปกครองลูก (Paternalistic Approach) เนื่องจากวัฒนธรรมของญี่ปุ่นมุ่งให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและความมั่นคง ในการศึกษาของ Haire, Ghiselli & Porter ที่ได้ศึกษาผู้บริหารจำนวน 3,641 คน จาก 14 ประเทศในเรื่องภาวะผู้นำที่ครอบคลุม 4 ประเด็นสำคัญ คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำและความคิดริเริ่ม การใช้ข้อมูลและกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน การให้พนักงานเข้ามามี

ส่วนร่วม และวิธีการควบคุมพนักงาน พบว่า ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการเป็นผู้นำและความคิดริเริ่มมากกว่าผู้จัดการจากประเทศอื่นๆ จึงนิยมให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานและการตัดสินใจ รวมถึงการใช้ข้อมูลข่าวสารร่วมกันมากกว่าผู้บริหารจากประเทศอื่นๆ

นอกจากนี้ รูปแบบการเป็นผู้นำที่ชาวญี่ปุ่นใช้จะให้มีความสำคัญต่อเป้าหมายที่ไม่ชัดเจนนัก โดยทั่วไป ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เคยได้รับการบอกกล่าวอย่างชัดเจนว่า หัวหน้าต้องการให้เขาทำอะไร จึงใช้เวลามากในการเตรียมงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้สังเกตการณ์บางคนเชื่อว่า การเป็นผู้นำลักษณะนี้ แม้ว่าจะเสียเวลาค่อนข้างมาก แต่ก็มีข้อดีหลายประการดังนี้

1. ผู้นำสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้ถึงสิ่งที่หัวหน้าคาดหวังจากเขาอย่างชัดเจน จึงต้องมีการเตรียมตนเองไว้ตลอดเวลา
2. การจัดให้พนักงานทำงานในตำแหน่งที่หัวหน้าสามารถตรวจสอบข้อมูลได้ตลอดเวลา เพื่อให้แน่ใจว่า พนักงานจะมีการเตรียมตัวที่ดีในการรับมือกับสถานการณ์ที่ต้องประสบ
3. แนวทางนี้ช่วยให้ผู้นำสั่งงานและให้คำแนะนำในการทำงานได้ แม้ว่าผู้นำอาจไม่รู้รายละเอียดต่างๆ มากเท่ากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานของญี่ปุ่นบันทึกไว้ว่า ผู้บริหารระดับกลางของญี่ปุ่นจะมีการคาดคะเนสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และมีการเตรียมตัวที่จะจัดการกับเหตุการณ์นั้นอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น เมื่อหัวหน้าซักถาม ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะแสดงให้เห็นว่าได้ทำการศึกษาเรื่องนั้นมาอย่างดีเพียงพอที่จะตอบคำถามต่างๆ ได้ โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องบอกให้อะไรเลย เป็นผลให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจ

ข้อแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของคนญี่ปุ่นและคนอเมริกัน⁴

จากการศึกษาของ Haire และเพื่อน สามารถสรุปข้อแตกต่างในแนวทางปฏิบัติด้านภาวะผู้นำระหว่างผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกันกันได้ดังต่อไปนี้

1. บริษัทขนาดใหญ่ของอเมริกาจะมีลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยมากกว่าบริษัทขนาดเล็ก ซึ่งแตกต่างจากบริษัทของญี่ปุ่น
2. ผู้บริหารชาวสหรัฐอเมริกาจะมีทัศนคติด้านความเป็นประชาธิปไตยในทุกประเด็นที่ศึกษามากกว่าผู้บริหารที่อายุมากกว่า แต่ผู้บริหารรุ่นใหม่ของญี่ปุ่น

จะมีเฉพาะการใช้ข้อมูลและกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันเท่านั้นที่นิยมปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารรุ่นเก่า

ผู้วิจัยได้ให้เหตุผลของความแตกต่างนี้ว่ามาจาก ปรชญาด้านการบริหารที่แตกต่างกันระหว่างคนญี่ปุ่นและคนอเมริกัน และการที่คนญี่ปุ่นยึดแนวคิดชาตินิยม (Ethnocentricity) มากกว่าคนอเมริกัน ดังนั้นเมื่อคนญี่ปุ่นไปทำงานในต่างประเทศ จะคิดว่าตนเองเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมากกว่าผู้บริหารระหว่างประเทศ จึงนิยมที่จะใช้วิธีการแบบคนญี่ปุ่นในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในต่างประเทศด้วย สิ่งนี้ก็เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างในรูปแบบการเป็นผู้นำระหว่างคนญี่ปุ่นและคนอเมริกัน สำหรับข้อแตกต่างด้านภาวะผู้นำระหว่างคนญี่ปุ่นและคนอเมริกันสรุปไว้ในตารางที่ 7.3

มิติด้านภาวะผู้นำ	แนวทางของชาวญี่ปุ่น	แนวทางของชาวอเมริกัน
การจ้างงาน	การจ้างงานแบบตลอดชีพ	การจ้างงานระยะสั้น
การประเมินผลและความก้าวหน้า	ช้ามาก ใน 10 ปีแรกของการทำงาน ไม่มีการส่งเสริมให้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว	เร็วมาก คนที่ไม่ก้าวหน้ามักลาออกไปทำงานที่อื่น
ลักษณะงานในสายอาชีพ	มีการหมุนเวียนไปทำงานในฝ่ายต่างๆ	คนจะทำงานเฉพาะงานที่ถนัด
การตัดสินใจ	การตัดสินใจโดยกลุ่ม	ผู้จัดการเป็นผู้ตัดสินใจ
กลไกการควบคุม	ไม่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ เน้นความไว้วางใจและชื่อเสียง	ค่อนข้างชัดเจน คนรู้ถึงสิ่งที่ใช้ เป็นเกณฑ์และวิธีการควบคุม
ความรับผิดชอบ	กลุ่มรับผิดชอบร่วมกัน	เป็นของแต่ละบุคคล
การให้ความสนใจต่อพนักงาน	ทุกอย่างในชีวิต ทั้งเรื่องงาน สังคม และเรื่องส่วนตัว	เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ที่มา: Hodgetts, R.M. & Luthans, F. (2002). *International Management: Culture, Strategy and Behavior*. (Fourth Edition), McGraw-Hill, หน้า 411.

ตารางที่ 7.3 แสดงภาวะผู้นำของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกัน

นอกจากความแตกต่างในเรื่องภาวะผู้นำแล้ว ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและอเมริกัน ยังแตกต่างกันในเรื่องกระบวนการใช้และเรียนรู้ข้อมูลของผู้บริหารด้วย โดยทั่วไปผู้บริหารชาวญี่ปุ่นนิยมที่จะให้มีข้อมูลจำนวนมากเพื่อดูความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และเพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกของการดำเนินงานในอนาคตของสถานการณ์ต่างๆ ไว้ ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารชาวอเมริกันนิยมที่จะลดความไม่ชัดเจนลงและมุ่งหาเฉพาะทางเลือกที่จะดำเนินการเท่านั้น สำหรับแนวทางการใช้ข้อมูลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและอเมริกันนั้นแสดงในตารางที่ 7.4

ชาวญี่ปุ่น	ชาวอเมริกัน
1. นโยบายกำหนดว่า ปรากฏการณ์ทุกอย่าง เป็นประโยชน์	1. นโยบายเน้นเฉพาะประเด็นและแหล่งที่มาของข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์
2. ต้องการให้พนักงานทุกคนเป็นผู้ระบุปัญหาและโอกาสขององค์กร	2. มอบหมายให้พนักงานบางคนมีหน้าที่ระบุปัญหาและโอกาสขององค์กร
3. มองหาข้อมูลจากสภาพแวดล้อมในปริมาณมาก	3. มองหาเฉพาะข้อมูลที่มีคุณภาพจากสภาพแวดล้อม
4. ต้องการให้บริษัทบรรลุถึงแนวคิดที่ต้องการ - ความฝัน	4. ต้องการให้บริษัทบรรลุถึงเป้าหมายในระดับที่เป็นไปได้จริง
5. เน้นการสร้างความท้าทาย – อุปสรรคที่ต้องฟันฝ่า ปัญหาที่ต้องแก้ไข	5. มุ่งเน้นที่จะหาประโยชน์จากโอกาส
6. ให้ความสำคัญกับคน	6. สั่งการให้คนทำงาน

ที่มา: Hodgetts, R.M. & Luthans, F. (2002). *International Management: Culture, Strategy and Behavior*. (Fourth Edition), McGraw-Hill, หน้า 412

ตารางที่ 7.4 แสดงแนวทางการใช้ข้อมูลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกัน

จากการศึกษาเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลนี้ ได้พบความแตกต่างระหว่างผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกันในเรื่องต่อไปนี้

1. ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมุ่งมองถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ขณะที่ผู้บริหารชาวอเมริกันมุ่งมองหาโอกาสในการทำธุรกิจ
2. คนญี่ปุ่นเต็มใจที่จะมีผลการดำเนินงานที่ไม่ดีชั่วระยะเวลาหนึ่งเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น แต่คนอเมริกันนิยมดำเนินการเพื่อหยุดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดผลดีให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้
3. คนญี่ปุ่นมองปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในการบริหารโครงการและมีความต้องการที่จะใช้ประสบการณ์ในการหลีกเลี่ยงปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้ว แต่คนอเมริกันนิยมที่จะนำประสบการณ์มาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานในอนาคต

ภาวะผู้นำในแถบตะวันออกกลาง

ภาวะผู้นำในประเทศแถบตะวันออกกลางก็มีความแตกต่างจากประเทศตะวันตกหลายประการ ความแตกต่างส่วนใหญ่เป็นผลมาจากวัฒนธรรม นอกจากนั้นก็เป็นผลมาจากการศึกษา สภาพการทำงาน และระดับการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศ แม้ว่าจะมีอิทธิพลในระดับที่น้อยกว่าก็ตาม สำหรับความแตกต่างในการบริหารของประเทศในกลุ่มตะวันออกกลางและประเทศตะวันตกปรากฏในตารางที่ 7.5

ผู้นำไร้พรมแดน(Global Leaders)

เมื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปมากมาย โดยเฉพาะกระแสโลกาภิวัตน์หรือการพึ่งพาทางเศรษฐกิจของโลกที่ก่อและขยายตัวอย่างต่อเนื่องทำให้องค์กรธุรกิจพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานไปสู่การเป็นธุรกิจไร้พรมแดนอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากการแข่งขันในตลาดโลกในปัจจุบันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้เป็นการยากที่จะระบุว่าการแข่งขันในตลาดใดตลาดหนึ่งเป็นการแข่งขันเฉพาะภายในประเทศเท่านั้น เพราะเมื่อประเทศใดประเทศหนึ่งเปิดตลาดของตนไม่ว่า ด้วยเหตุผลใดๆ ก็จะมีบริษัทจากต่างประเทศเข้ามาดำเนินธุรกิจในตลาดนั้น ทำให้การแข่งขันในตลาดนั้นมีมากขึ้น ยิ่งกว่านั้นบริษัทเหล่านี้ยังต้องแข่งขันในตลาดโลกอีกด้วย เนื่องจากคู่แข่งไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อการเคลื่อนไหวภายในประเทศเท่านั้น ยังดำเนินการที่จะขัดขวางการดำเนินงานของคู่แข่งในตลาดโลกด้วย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตและลักษณะกลยุทธ์ การแข่งขัน และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน จะเห็นได้จากการที่บริษัทหลายแห่งเริ่มก้าวเข้าไป

มิติการบริหาร	ประเทศในตะวันออกกลาง	ประเทศตะวันตก
การเป็นผู้นำ	ค่อนข้างเผด็จการ	ไม่เน้นบุคลิกภาพของผู้นำ
โครงสร้างองค์การ	มีลำดับชั้นมาก มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางโดยเฉพาะในระดับสูง ความสัมพันธ์คลุมเครือ สภาพแวดล้อมขององค์การไม่ชัดเจนและคาดคะเนได้ยาก	ไม่ค่อยมีลำดับชั้น มีการมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่า มีการโครงสร้างองค์การค่อนข้างเป็นการกระจายอำนาจ
การตัดสินใจ	การวางแผนเฉพาะหน้า การตัดสินใจทำในระดับสูง ไม่ชอบเสี่ยง	ใช้เทคนิคและเครื่องมือสมัยใหม่ ในการวางแผน ให้ความสำคัญต่อระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร
การประเมินผลการทำงาน	ใช้กลไกการควบคุมแบบไม่เป็นทางการ ไม่มีระบบการประเมินผลที่ชัดเจน มีการตรวจสอบเป็นประจำ	มีระบบการควบคุมที่ก้าวหน้า เน้นที่การลดค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพขององค์การ
นโยบายด้านบุคลากร	ใช้การติดต่อเป็นส่วนตัว เลือกจ้างบุคคลตามฐานะทางสังคม เพื่อดำรงตำแหน่งสำคัญ	มีนโยบายการจัดการที่เหมาะสม ในการคัดเลือกบุคลากรที่พิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครเป็นหลัก
การติดต่อสื่อสาร	ขึ้นกับผู้สื่อสาร ฐานะในสังคม อำนาจ และอิทธิพลของครอบครัว ให้ความสำคัญกับมิตรภาพ	เน้นความเท่าเทียมกัน และลดความแตกต่าง ไม่ให้ความสำคัญกับมิตรภาพมากนัก

ที่มา: Hodgetts, R.M. & Luthans, F. (2002). International Management: Culture, Strategy and Behavior(Fourth Edition), McGraw-Hill, หน้า 416.

ตารางที่ 7.5 แสดงความแตกต่างในการบริหารของประเทศในตะวันออกกลาง และประเทศตะวันตก

ดำเนินการในอุตสาหกรรมใหม่ที่เกี่ยวข้งกัน เช่น บริษัท โซนี่ จำกัดที่ดำเนินการในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ได้ขยายเข้าสู่อุตสาหกรรมด้านการบันเทิง เป็นต้น ที่บ่งชี้ให้เห็นว่าขอบเขตของอุตสาหกรรมเริ่มเลือนลางไป

ด้วยเหตุที่การดำเนินงานของธุรกิจในศตวรรษใหม่นี้ ส่วนใหญ่ดำเนินการหรือให้บริการแก่ผู้บริโภคทั่วโลกที่ต้องบริหารจัดการในสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย การที่ธุรกิจทุกแห่งต้องการประสบความสำเร็จด้วยกันทั้งสิ้นจึงมีความต้องการผู้นำในลักษณะใหม่ นั่นคือผู้นำที่มองเห็นโอกาสและสิ่งท้าทายที่มีอยู่ในตลาดโลก คิดด้วยกระบวนการที่ปราศจากข้อจำกัดด้านพรมแดนหรือวัฒนธรรม ที่เรียกว่า ผู้นำไร้พรมแดน

Patrick Canavan รองประธานบริษัท โมโตโรล่า จำกัดที่มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่รัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกาได้ให้ความหมายของคำ “ไร้พรมแดน(Global)” ไว้ว่า¹⁵ “เป็นการทำงานที่ไม่จำกัดด้วยเวลา สถานที่และตำแหน่งงาน” นอกจากนี้ Canavan ยังให้ความเห็นว่า¹⁶ การเป็นผู้นำไร้พรมแดนนั้นเป็นกระบวนการ ไม่ใช่สถานะ(State) สมาชิกขององค์การทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร(Executives) ผู้จัดการ(Managers) หรือผู้นำของทีม (Team Leaders) ล้วนอยู่ในกระบวนการพัฒนาผู้นำด้วยกันทั้งสิ้น ภาวะผู้นำในองค์การเป็นสิ่งที่แสดงถึงความคิด การพูดและการกระทำที่มีส่วนต่อการเติบโตและการอยู่รอดของระบบ ซึ่งการที่จะเป็นเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีการกระทำอย่างกล้าหาญ และกล้าเสี่ยงในบางโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ เพื่อให้มีอิทธิพลและเป็นแบบอย่างในการดำเนินพฤติกรรมของผู้อื่น

บทบาทของผู้นำในศตวรรษที่ 21

ด้วยเหตุที่ธุรกิจในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงจากอดีต ไม่ว่าจะในด้านการจัดโครงสร้างองค์การที่นิยมใช้การจัดองค์การแบบแบนราบและเครือข่ายข้อมูลเพื่อให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน หรือระหว่างองค์การและกลุ่มอุตสาหกรรม และยังเน้นการใช้กระบวนการดำเนินงานที่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วย นอกจากนี้กลยุทธ์ของธุรกิจก็เปลี่ยนจากการจัดการตลาดที่มีผู้บริโภคจำนวนมากและทรัพยากรที่มองเห็นได้ มาเป็นนวัตกรรมและการใช้ความรู้และทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การและผู้นำจึงต้องเปลี่ยนแปลงด้วย การมีแต่ผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถมากหรือผู้บริหารที่ชาญฉลาด ไม่ใช่สิ่งที่น่าสนใจความสำเร็จของการแข่งขันในยุคข่าวสารข้อมูลได้ เพราะความสำเร็จของธุรกิจยุคนี้จะขึ้นกับความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และวิจรณ์ญาณของบุคลากรขององค์การมากขึ้น องค์การจึงต้องสร้างและซึมซับความรู้ใหม่ๆ สร้างนวัตกรรม

ใหม่ๆ ตลอดจนเรียนรู้ที่จะแข่งขันด้วยวิธีการใหม่ๆ ในสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น ผู้นำองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเครื่องมือและเทคนิคดั้งเดิมที่ใช้ไปในการจัดการส่วนใหญ่ เช่น กระบวนการวางแผนงานที่เป็นทางการ การรวมอำนาจการตัดสินใจ โครงสร้างองค์กรแบบมีลำดับชั้น วิธีการดำเนินงานแบบมาตรฐาน และระบบการควบคุมที่เน้นถึงตัวเลข ฯลฯ เป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีความมั่นคง มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และมีผลการดำเนินงานที่คาดคะเนได้ค่อนข้างถูกต้อง สิ่งต่างๆ เหล่านี้แม้ว่ายังคงใช้ในองค์กรส่วนใหญ่ แต่สิ่งเหล่านี้ก็ไม่ส่งเสริมให้มีความยืดหยุ่นในการดำเนินการ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำจึงต้องกระตุ้นให้มีการพัฒนาวัตกรรม การสร้างสรรค์และการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ตลอดจนเรียนรู้ที่จะบริหารโดยมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ทำให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์เสียไปหรือไม่สามารถควบคุมได้

หลังจากได้ศึกษาวรรณกรรมด้านภาวะผู้นำต่างๆ แล้ว Marquardt ได้สรุปบทบาทที่สำคัญของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ได้ดังต่อไปนี้¹⁷

1. การเป็นนักคิดอย่างมีระบบ การแก้ปัญหาในโลกปัจจุบันที่มีการเกี่ยวข้องกับสัมพันธกันอย่างมากให้มีประสิทธิภาพนั้นต้องการนักคิดที่มีระบบ เพราะนักคิดที่มีระบบสามารถที่จะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างประเด็น เหตุการณ์ และข้อมูลต่างๆ ในภาพรวมมากกว่าแยกเป็นส่วนๆ นักคิดที่มีระบบ ต้องมีความสามารถที่จะกำหนดกรอบของความสัมพันธกันในลักษณะเครือข่ายที่ไม่หยุดนิ่ง ดังนั้นผู้นำในโลกปัจจุบันต้องเปลี่ยนมุมมองและการกระทำแบบกลไกและการตัดลด มาให้ความสนใจต่อภาพรวม รวมถึงต้องช่วยให้บุคคลอื่นมองเห็นภาพรวม อาทิ แนวโน้มสำคัญๆ สิ่งกีดกันและความเป็นไปได้อื่นๆ ผู้นำจำเป็นต้องคิดอย่างมีระบบและสามารถที่จะมองเห็นว่า ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่จะเป็นผลดีหรือเป็นอันตรายต่อองค์กร ตลอดจนมีความสามารถที่จะมองหาความหมายของข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลที่มีมหาศาลและที่บางครั้งขัดแย้งกันได้อย่างต่อเนื่อง

2. การเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุที่การเปลี่ยนแปลงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างหนึ่งของผู้นำในอันที่จะทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ผู้นำทุกคนต้องพัฒนาความเข้าใจและความสามารถที่จะสร้างและจัดการกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรอยู่รอดในโลกปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมาก ผู้นำจึงต้องสามารถที่จะลำดับให้ได้ว่า สิ่งใดต้องดำเนินการก่อนหลังตามลำดับ รวมทั้งต้องก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มีพลังในกลุ่มพนักงานที่จะต่อสู้กับอุปสรรคและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น การกำหนดแนว

ทางเพื่อชี้้นำให้ทราบถึงการดำเนินงานที่เหมาะสม และการจัดสรรบุคลากรให้ดำเนินงานตาม
แนวทางนั้น การจูงใจเพื่อให้พนักงานมีกำลังใจที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ เป็นต้น

3. การเป็นผู้กล้าเสี่ยง และนักคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ผู้นำในศตวรรษใหม่ต้อง
เต็มใจที่จะเสี่ยงและต้องเป็นผู้ที่สร้างสภาพแวดล้อมให้พนักงานเต็มใจที่จะเสี่ยงด้วย แม้ว่าอาจ
จะต้องประสบความล้มเหลวก็ตาม โดยผู้นำจะต้องปกป้องและให้กำลังใจแก่พนักงานที่ไม่
ประสบผลสำเร็จในการเสี่ยงนั้นๆ ด้วย เพราะความกล้าเสี่ยงอาจก่อให้เกิดสิ่งที่เป็นไปได้มาก
มายและสร้างแรงบันดาลใจที่จะทำสิ่งใหม่ๆ ผู้นำต้องมองหาโอกาสอยู่เสมอ ต้องมีวิธีคิด
ใหม่ๆ ที่จะมองหาสิ่งที่จะก่อให้เกิดโอกาสที่เติบโตในลักษณะใหม่ๆ ได้ ต้องมองหาเป้าหมาย
หรือจุดหมายปลายทางที่จะขยายขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรให้ได้ ผู้นำจึงต้องยินดีที่จะ
ทดสอบความคิดและสมมติฐานของเพื่อนร่วมงาน โดยปราศจากความโกรธหรือการป้องกันตนเอง

4. การเป็นผู้ดูแลและผู้ให้บริการ คนทั่วไปมักเห็นว่าการเป็นผู้ให้บริการ
และการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งขัดแย้งกัน แต่การที่ผู้นำเพิ่มบทบาทด้านการให้บริการโดยให้บริการ
ผู้อื่นมากขึ้นในการทำงาน หรือกระตุ้นให้มีการตัดสินใจร่วมกันมากขึ้น อาจกลายเป็นสิ่งที่
ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้มากมาย Robert Greenleaf ผู้บริหารของบริษัท AT & T
จำกัดในสหรัฐอเมริกาได้เสนอแนวคิดของการเป็นผู้นำที่มีบทบาทด้านให้บริการมากขึ้นในศต
วรรษ 1970 ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก ในทัศนะของ
Greenleaf เห็นว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องให้บริการผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ผู้บริโภค หรือชุมชน
ผู้นำต้องให้โอกาสแก่พนักงานในการที่จะหาคำตอบหรือวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเองและ
ในการเรียนรู้ถึงมุมมอง ความสำเร็จ และข้อผิดพลาดจากบุคคลอื่นๆ ต้องสร้างบรรยากาศให้
พนักงานส่งเสริมและท้าทายการทำงานซึ่งกันและกัน หาวิธีการต่างๆ ที่จะสนับสนุนให้
พนักงานทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตนเองมากขึ้น รวมถึงยอมรับว่า การดำเนินการที่ผิด
พลาดหรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการเป็นเพียงประสบการณ์ในการเรียนรู้อย่างหนึ่ง

5. การเป็นผู้ประสานงาน ผู้นำในศตวรรษใหม่นี้จำเป็นที่จะต้องสามารถจัด
การและประสานสิ่งต่างๆ ในเวลาเดียวกัน เนื่องจากต้องทำงานร่วมกับคนหลายกลุ่ม ใน
หลายๆ สถานการณ์ หรือปัญหาที่ไม่เคยพบมาก่อน ผู้นำต้องเป็นทั้งผู้ที่มีความรู้เชิงกว้างและ
เชิงลึกในเวลาเดียวกัน ผู้นำต้องเชื่อมั่นในตนเองและต้องมีทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์และ
เชิงยุทธศาสตร์ ผู้นำในปัจจุบันต้องทำงานเป็นทีมหรือในลักษณะเครือข่ายมากกว่าที่จะทำงานคน
เดียว สามารถเป็นผู้นำและประสานการทำงานของทีมต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ เนื่อง

จากในบางครั้งอาจต้องรับผิดชอบถึง 10 ทีมก็ได้ รวมทั้งต้องรู้จักประสานงานและมอบหมาย
อำนาจให้พนักงานทำงานของตนให้ดีที่สุด

6. การเป็นครู ผู้แนะนำและผู้เรียนรู้ ผู้นำต้องรู้วิธีที่จะเรียนรู้ สร้างโอกาส
ที่จะเรียนและมีความสามารถในการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามผู้นำมักไม่ค่อยมีโอกาสที่จะเรียนรู้
จากโครงการการเรียนรู้ที่จัดขึ้นมากนัก ดังนั้นการเรียนรู้โดยตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้
นำประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ผู้นำต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานอยากที่
จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะองค์การที่จะอยู่รอดได้ในปัจจุบัน ต้องเป็นองค์การที่เรียนรู้
และเป็นองค์การที่ให้ความรู้แก่บุคลากรด้วย (Learning and Teaching Organization) เป้า
หมายสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาและเปลี่ยนแปลง
ความสามารถหลักเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกที่มีการแข่งขัน
อย่างรุนแรงได้ ผู้นำมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะให้ความรู้ ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาแก่
บุคลากรทั้งองค์การ นอกจากนี้ยังต้องดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรทุกคนถ่ายทอดการเรียนรู้
ของตนเองไปให้บุคคลอื่นรู้ด้วย เพื่อให้มีการพัฒนานำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
และประสิทธิผล

7. การเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องกำหนดวิสัย
ทัศน์ขององค์การ ตลอดจนสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน ผู้บริโภคและเพื่อนร่วมงานให้ร่วม
กันดำเนินงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ วิสัยทัศน์ที่กำหนดจึงต้องชัดเจนและน่าสน
ใจเพียงพอที่จะทำให้เกิดความกระตือรือร้นในหมู่พนักงานในอันที่จะดำเนินงานให้เป็นไปตาม
นั้น รวมถึงสามารถดึงดูดคนที่มีความสามารถดีที่สุดในเข้ามาทำงานในองค์การ นอกจากนี้ผู้
นำต้องมีการปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
ด้วย โดยเฉพาะผู้นำองค์การขนาดใหญ่ นั้น นอกจากจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาปรับปรุง
ความสามารถหลักหรือเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้ดีขึ้นแล้วยังต้องให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อ
พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วย อย่างไรก็ตาม ผู้นำต้องพิจารณาถึง
ศักยภาพระยะยาวของความคิดหรือเทคโนโลยีใหม่ที่พัฒนาขึ้นอย่างระมัดระวังเพื่อหลีกเลี่ยง
จากการลงทุนเป็นจำนวนมากโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ

ภาระงานของผู้นำในศตวรรษที่ 21

ในการดำเนินงานเพื่อให้องค์การสามารถแข่งขัน และเอาชนะต่อสภาพการ
แข่งขันในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจ ความยืดหยุ่น การมอบ

อำนาจ การทำงานเป็นทีม และความสามารถในการบรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้
นั้น ผู้นำองค์กรต้องให้ความสนใจดำเนินการในสิ่งต่อไปนี้

1. การใช้วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ที่จะจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจในกลุ่มพนักงาน
2. การรักษาและใช้ประโยชน์จากความสามารถหลักหรือความถนัดขององค์กร
3. การพัฒนาทุนมนุษย์
4. การใช้กลยุทธ์ที่มีคุณค่า
5. การกำหนดโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม
6. การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน
7. การมอบอำนาจให้พนักงานทุกระดับ
8. การกำหนดแนวทางการควบคุมที่เหมาะสม
9. การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม

การใช้วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ในการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ

ดังที่กล่าวแล้วว่า ผู้นำมีหน้าที่ในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ควรมีความชัดเจนเพียงพอที่จะสร้างแรงบันดาลใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และแนวทางในอนาคตในกลุ่มพนักงานได้อย่างกว้างขวาง หากวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เป็นเพียงจินตนาการของบุคคลคนหนึ่ง หรือนำมาบอกเล่ากันเฉพาะในหมู่ผู้บริหารระดับสูงเพียง 2 – 3 คน คุณค่าของมันก็จะลดลงเพราะความสำคัญ
ของวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ขึ้นอยู่กับ การดำเนินงาน และการทำให้พนักงานยอมรับที่จะดำเนินการให้
เป็นไปตามวิสัยทัศน์นั้นมากกว่า¹⁸ ตัวอย่าง ในต้นปี 1998 เมื่อบริษัท ซัมซุง จำกัด ได้
ประกาศการเข้าสู่อุตสาหกรรมรถยนต์นั้น ผู้บริหารได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า¹⁹ “ต้องการเป็นบริษัท
ผู้ประกอบรถยนต์ใน 10 ลำดับแรกของโลกภายในปี 2010” ซึ่งอาจสรุปประโยชน์ของการ
กำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนได้ดังต่อไปนี้²⁰

1. บอกแนวทางการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างชัดเจน
2. เป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์กร
3. ช่วยให้มีการสื่อสาร ความร่วมมือและการอุทิศตน (Commitment) ของพนักงานมากขึ้น

วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยในการพัฒนาองค์กรให้สามารถเรียนรู้และปรับให้
เข้ากับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ ดังที่ John Browne ประธาน

เจ้าหน้าที่บริหารของบริษัท บริทิช ปีโตรเลียม จำกัดเชื่อว่า²¹ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่จะช่วยเพิ่มข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้ นอกจากนี้ John Seely Brown ผู้บริหารของบริษัท ซีร็อกซ์ จำกัด กล่าวไว้ว่า²² งานของผู้นำในปัจจุบันไม่ใช่แค่ทำให้องค์กรมีกำไรเพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่ต้องสร้างบางสิ่งบางอย่างที่จะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานในองค์กรด้วย พนักงานบางคนอาจไม่มีความสุขในการทำงานในบริษัทใหญ่ที่มีกำไรสูง แต่ต้องการเห็นบริษัทดำเนินการเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น หรือคนทั่วไปรับรู้ถึงองค์กรในทางที่ดี ตัวอย่าง พนักงานในบางบริษัทมีความภาคภูมิใจต่อการทำงานที่บริษัทมีส่วนร่วมในการกระบวนการทำงานเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของประเทศที่ไปดำเนินงานด้วย เช่น การนำเทคโนโลยีเข้าไปช่วยขจัดมลภาวะอันเนื่องมาจากโรงงานพลังงานจากถ่านหินในประเทศจีน หรืออินเดียที่มีปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมสูงมาก เป็นต้น

วิสัยทัศน์ที่ดีควรบอกถึงความสนใจที่มีต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ขององค์กรด้วย ดังนั้นผู้กำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ต้องมีความรู้และความเข้าใจในองค์กร สภาพการแข่งขัน ความต้องการและลำดับความสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอันได้แก่ ผู้บริโภค พนักงาน ผู้ถือหุ้น และผู้ขายวัสดุ รวมถึงแนวโน้มและแรงกดดันด้านสิ่งแวดล้อมอย่างลึกซึ้งด้วย จึงจะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้ว่า องค์กรคืออะไร ต้องการเป็นอะไร และจะอย่างไรจึงบรรลุผลที่ต้องการได้ นอกจากนี้ควรให้มีความยืดหยุ่นในการพัฒนากลยุทธ์ที่นำไปใช้ดำเนินงานและเพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อนด้วย

การรักษาและใช้ประโยชน์จากความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง

ความสามารถหลักหรือความถนัด (Core Competences) หมายถึง ทักษะและความสามารถ (Capabilities) ที่พัฒนาขึ้นจากทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรจนเป็นเอกลักษณ์ที่ทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ตัวอย่าง บริษัท เดลล์คอมพิวเตอร์ จำกัดมีระบบการจัดจำหน่ายเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญ โดยบริษัทขายเครื่องคอมพิวเตอร์ให้กับผู้บริโภคโดยตรง การตัดคนกลางและตัวแทนจำหน่ายทำให้สามารถลดราคาสินค้าจนเป็นผู้นำด้านราคา²³ หรือบริษัท ฟิลิป มอริส จำกัดมีความสามารถหลักด้านการตลาดและการโฆษณาในการที่จะทำให้ผู้บริโภคทั่วโลกจดจำตราสินค้าของบริษัทได้ เป็นต้น จากสภาพการแข่งขันปัจจุบันที่ตลาดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอันเป็นผลจากนวัตกรรมใหม่ คู่แข่งที่หลากหลาย และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้องค์กรมีความจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถหลักหรือความถนัดอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่

จะต้องลงทุนพัฒนาเพื่อปรับปรุงความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม เนื่องจากความสามารถหลักจะช่วยสร้างโอกาสในการแข่งขันได้เพราะช่วยในการพัฒนาสินค้าใหม่และหรือระบบตลาดใหม่ที่ทำให้องค์กรการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรได้ประโยชน์จากการประหยัดเชิงขนาดและการประหยัดจากขอบเขตการดำเนินงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานระหว่างประเทศด้วย หากองค์กรไม่พัฒนาความสามารถหลักอย่างต่อเนื่องก็อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานได้ ดังเช่น บริษัท ไอบีเอ็ม จำกัด²⁴ ในปี 1986 ได้รับการจัดอันดับจากนิตยสารฟอร์จูนให้เป็นบริษัทอันดับหนึ่งของอเมริกา แต่ต่อมาในปี 1995 อันดับของบริษัทตกมาอยู่ลำดับที่ 281 เนื่องจากบริษัทขาดทุนจากการดำเนินงานเป็นจำนวนมากและยังต้องปลดพนักงานออกจำนวนมากเพื่อลดค่าใช้จ่ายอีกด้วย ทั้งนี้เพราะความสามารถหลักของบริษัทที่มุ่งเน้นการผลิต การตลาดและให้บริการเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ (Mainframe Computers) ไม่ได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาสินค้าใหม่หรือตลาดใหม่ ต่อมาภายหลังบริษัทจึงได้พัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ที่มุ่งเน้นการให้บริการระบบเครือข่ายและยังมุ่งเข้าถึงธุรกิจขนาดกลางและเล็กเพิ่มขึ้นจากเดิมที่ให้ความสนใจเฉพาะบริษัทขนาดใหญ่เท่านั้น ในการพัฒนาความสามารถหลักอย่างต่อเนื่องนี้ องค์กรต้องมีการสั่งสมความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ ตลอดเวลา

การพัฒนาทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึงความรู้และทักษะของบุคลากรทั้งหมดขององค์กร²⁵ ดังที่ยอมรับกันทั่วไปว่า บุคลากรเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กรเพราะบุคคลสามารถพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ที่นำไปสู่ความสามารถหลักขององค์กรที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้ โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 ที่สภาพแวดล้อมการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงจากอดีต พนักงานจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะใหม่ๆ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงที่จะก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้นำจึงต้องมีการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ที่จะนำมาซึ่งการพัฒนาความสามารถหลักอย่างต่อเนื่องและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ขององค์กร บริษัทข้ามชาติปัจจุบันจำนวนมากก็ให้ความสำคัญกับการลงทุนในบุคลากรมากขึ้น ตัวอย่างบริษัท แอนเดอร์สัน จำกัด บริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจจัดสรรเงิน 6 เปอร์เซ็นต์ของรายได้ในแต่ละปีในการให้การศึกษาแก่บุคลากรและกำหนดให้พนักงานมีอาชีพแต่ละคนต้องผ่านการอบรมอย่างน้อย 130 ชั่วโมงทุกปี หรือบริษัท อินเทล จำกัดจ่ายเงินเพื่อการศึกษาให้แก่พนักงาน 3,500 เหรียญดอลลาร์ต่อคนต่อปี²⁶ ด้วยมีความเชื่อว่า บุคลากรที่มีความรู้ความ

สามารถจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ดีขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะต้องหาวิธีที่จะกระตุ้นให้พนักงานทุกคนทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตนเองด้วย

จากสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน ธุรกิจบางแห่งลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะงานที่มีความสำคัญหรือที่เกี่ยวกับความสามารถหลักขององค์กรเท่านั้น สำหรับงานด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักขององค์กรก็ใช้การจ้างพนักงานชั่วคราวรวมถึงการจัดซื้อบริการจากภายนอก(Outsourcing) มากขึ้น ดังที่ปรากฏว่า ประมาณ 25 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานมากกว่า 100 ล้านคนในสหรัฐอเมริกาเป็นพนักงานเฉพาะกิจ (Contingency workers) ที่รวมถึงพนักงานที่ทำงานบางเวลา(Part-time workers) พนักงานชั่วคราว และพนักงานที่ทำงานตามสัญญาจ้างที่ตกลงกัน และนักวิเคราะห์คาดว่าจำนวนพนักงานเฉพาะกิจจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในยุโรปตะวันตก ญี่ปุ่น ลาตินอเมริกา และแคนาดา ในระยะเวลา 2-3 ปีจากนี้²⁷ การใช้พนักงานเฉพาะกิจช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรและช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ตลอดจนช่วยลดเวลาในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสำคัญในสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้วย อย่างไรก็ตามในการใช้พนักงานเฉพาะกิจนี้ผู้บริหารต้องระวังไม่ใช่มากเกินไปเนื่องจากอาจลดขวัญและกำลังใจของพนักงานประจำลงได้ และยังมีผลต่อการพัฒนาความสามารถหลักที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์กรด้วย

นอกจากนั้นการที่ธุรกิจขยายการดำเนินงานไปในประเทศต่างๆ ทำให้มีบุคลากรจากหลายเชื้อชาติและวัฒนธรรมที่มีค่านิยมที่แตกต่างกัน ผู้นำจึงต้องเรียนรู้และให้ความสำคัญกับค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนแนวปฏิบัติของธุรกิจที่แข่งขันกันภูมิภาคต่างๆ ด้วย เพื่อให้บุคลากรขององค์กรเข้าใจและใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมที่แตกต่างไป ดังที่ผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติจำนวนมากในปัจจุบันเห็นว่า พนักงานบริหารระดับสูงมีความจำเป็นที่จะต้องพูดได้อย่างน้อย 2-3 ภาษา²⁸

การกำหนดและใช้กลยุทธ์ที่มีคุณค่า

องค์กรมีกลยุทธ์ให้เลือกใช้มากมาย นอกจากกลยุทธ์ระดับองค์กร หน่วยธุรกิจและหน้าที่ต่างๆ รวมถึงกลยุทธ์ระหว่างประเทศที่กล่าวในบทที่ 4 แล้ว ผู้นำต้องรู้และเข้าใจกลยุทธ์อื่นๆ อีกเพื่อจะได้สามารถนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม กลยุทธ์ที่จะกล่าวถึงในส่วนนี้คือกลยุทธ์การร่วมมือ (Cooperative or Collaborative Strategies) รูปแบบหนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์นี้ที่นิยมใช้ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ คือ การจัดตั้งพันธมิตรเชิงยุทธ (Strategic Alliances)

พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์เป็นการที่องค์กรสองแห่งหรือมากกว่าตกลงที่จะร่วมมือกัน เพื่อดำเนินการอย่างหนึ่งเพื่อประโยชน์ร่วมกัน²⁹ ผู้ที่จะเข้าเป็นพันธมิตรนี้อาจตกลงที่จะทำการวิจัยและพัฒนา ดำเนินการด้านการผลิต การตลาด และการเงิน หรือหลายๆ ด้านร่วมกันก็ได้ จากสภาพการแข่งขันที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน ทำให้ธุรกิจในอนาคตต่าง ๆ อาทิ สายการบิน คอมพิวเตอร์ รถยนต์ สถาบันการเงิน เวชภัณฑ์ ฯลฯ ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องร่วมมือกันเพื่อแข่งขันกันมากขึ้น พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์จึงกลายมาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์นี้อาจใช้เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีใหม่หรือเพื่อเข้าตลาดใหม่ในต่างประเทศ เพราะการจัดตั้งพันธมิตรธุรกิจนั้นเปิดโอกาสให้บริษัทต่างๆ ที่ตกลงทำงานร่วมกันนำความรู้ ความชำนาญ และทรัพยากรอื่นที่จำเป็นมาดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งนอกจากจะร่วมกันแบ่งเบาภาระในเรื่องค่าใช้จ่ายและความเสี่ยงแล้วยังช่วยให้ดำเนินการเพื่อให้ได้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นเร็วขึ้นกว่าที่จะดำเนินการเองด้วย โดยทั่วไปความพยายามที่จะพัฒนาเทคโนโลยีที่ซับซ้อนมักมีโอกาสมากที่จะล้มเหลวได้มากเพราะต้องใช้ทรัพยากรมากและความสามารถหลายด้าน ตัวอย่าง บริษัทเท็กซัส อินสตรูเมนต์ จำกัด³⁰ จัดตั้งพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับคู่ค้าเพื่อสร้างโรงงานในยุโรปและเอเชีย โดยในประเทศอิตาลี สร้างโรงงานโดยร่วมมือกับรัฐบาลของประเทศอิตาลีที่แต่ละฝ่ายลงทุนคนละครึ่งของเงินลงทุนทั้งสิ้น 1.2 พันล้านดอลลาร์ อย่างไรก็ตาม ในการจัดตั้งพันธมิตรธุรกิจนี้ต้องมีการคัดเลือกองค์กรที่จะมาเป็นพันธมิตรอย่างระมัดระวัง เพราะจากข้อมูลในอดีต ความล้มเหลวในการเป็นพันธมิตรธุรกิจมีอัตราค่อนข้างสูง³¹ สาเหตุที่สำคัญมาจากความคิดเห็นไม่ตรงกันในเรื่องเป้าหมายการดำเนินงาน การมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ปัญหาในเรื่องการรักษาความลับทางธุรกิจ หรือการสูญเสียความเป็นอิสระในการทำงาน

การกำหนดโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม

ในการดำเนินงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จในตลาดโลกนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยสนับสนุนให้มีการประสานงานและความร่วมมือข้ามพรมแดน

ดังที่กล่าวแล้วว่า โครงสร้างองค์กรเป็นการกำหนดและมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมถึงการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในการดำเนินการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบันนั้นจำเป็นต้องมีการพัฒนานวัตกรรมใหม่อย่างรวดเร็ว เป็นผลให้โครงสร้างองค์กรมีความเป็นลำดับชั้นน้อยลง เนื่องจากโครงสร้างองค์กรตามแนวตั้ง (Vertical Structure) ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานตามที่ได้ตัดสินใจ และเป็น

อุปสรรคในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ แต่โครงสร้างองค์กรที่แบนราบและโครงสร้างตามแนวนอน (Horizontal Structure) เช่น การจัดตั้งทีมงาน เครื่องช่วยข้อมูล ฯลฯ จะช่วยให้มีการใช้ข้อมูลและความรู้ร่วมกันในระหว่างผู้ที่ทำงานในหน้าที่ต่างๆ กันและระหว่างหน่วยธุรกิจมากขึ้น ดังที่ บิลล์ เกทส์³² ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท ไมโครซอฟท์ จำกัดพยายามให้การจัดการที่มีความแบนราบมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และมีการกระจายอำนาจไปยังทีมขนาดเล็กที่สามารถควบคุมทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการของโครงการ ผู้นำองค์กรในศตวรรษที่ 21 นี้จึงต้องรู้ถึงการกำหนดตัวแบบของกิจการในอนาคตที่มีจำนวนบุคลากรให้น้อยที่สุดและมีผลกำไรให้มากที่สุด³³

ส่วน วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงค่านิยมและความเชื่อที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันในองค์กร เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงสิ่งที่องค์กรเรียนรู้และสร้างขึ้นไม่ว่าจะเป็น การตัดสินใจ การกระทำ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และเครื่องช่วยการสื่อสาร ตลอดจนวิธีการที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรตลอดระยะเวลาที่ดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมและแข็งแกร่งจะก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้ ดังเช่นที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของสายการบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ (Southwest Airlines) กล่าวว่า³⁴ วัฒนธรรมองค์กรมีผลให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคง มีกำไรเหนือค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม และบริษัทไม่มีการปลดพนักงานออกมาเป็นเวลานานกว่า 25 ปีแล้ว ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จึงต้องเรียนรู้ที่จะกำหนดวัฒนธรรมองค์กรไปในทิศทางที่จะก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดในบทที่ 7 โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องพัฒนาความรู้ นวัตกรรม รูปแบบและแนวปฏิบัติใหม่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรสามารถที่จะแข่งขันได้ เนื่องจากข้อได้เปรียบในการแข่งขันนั้นไม่ได้คงอยู่ตลอดไปและองค์กรต้องมีการพัฒนาเพื่อให้สามารถที่จะก้าวไปข้างหน้าตลอดเวลา

การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำต้องติดตามและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงานด้านต่างๆ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีด้านการผลิต

เทคโนโลยีสารสนเทศ ธุรกิจสามารถใช้นวัตกรรมด้านระบบสารสนเทศได้ในหลายๆ ด้าน เช่น การสำรองที่นั่งของสายการบินต่างๆ การจองห้องพักของโรงแรมต่างๆ การสั่งซื้อสินค้าผ่านอินเทอร์เน็ต ฯลฯ ที่จะก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรสามารถใช้ระบบสารสนเทศในการสะสม รวบรวมและใช้ข้อมูลความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร ระบบสาร

สนเทศที่เชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ นี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการประสานงานของบริษัทที่มีสำนักงานกระจายกันอยู่ทั่วโลก ตัวอย่าง บริษัท ซัน ไมโครซิสเต็มส์ (Sun Microsystems) จำกัด³⁵ เปิดให้บริการด้านเทคนิคตลอด 24 ชั่วโมงโดยใช้หมายเลขโทรศัพท์เดียวกันทั่วโลก โดยใช้พนักงานจาก 3 แห่งคือรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา อังกฤษ และออสเตรเลีย หรือบริษัท กู๊ดเยียร์ จำกัด³⁶ ที่เป็นบริษัทผู้ผลิตยางรถยนต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการกระจายยางที่ผลิตได้จากโรงงานในประเทศตุรกีไปยังประเทศอื่นๆ ในยุโรปที่มีความต้องการสูง เป็นต้น

การสะสมและการใช้ความรู้ภายในองค์กรร่วมกัน องค์กรส่วนใหญ่มีกระบวนการที่เป็นทางการ และมีการใช้ทรัพยากรจำนวนมากในการรวบรวม จัดหมวดหมู่ และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานภายในและผลประกอบการโดยรวม แต่ข้อมูลเหล่านี้เผยแพร่เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารเท่านั้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้โดยทั่วไปไม่ค่อยมีเวลามากนักในการศึกษาและตีความหมายข้อมูลเหล่านั้น ขณะที่พนักงานในระดับล่างจะเห็นข้อมูลเฉพาะบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของเขาเท่านั้น นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้ก็ไม่แสดงถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานอื่นๆ หรือบอกให้ทราบว่า งานที่ทำเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทโดยรวมอย่างไร สิ่งเหล่านี้ทำให้คุณค่าของกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเสียไป เพราะข้อมูลไปไม่ถึงมือผู้ที่จะใช้ข้อมูลเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงควรมีการลงทุนและเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลภายในองค์กรโดยการสนับสนุนให้มีการกระจายและใช้ข้อมูลและความคิดเห็นของพนักงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างรวดเร็วเพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเวลา นอกจากนี้องค์กรควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลต่างๆ เช่นงบดุล งบกำไรขาดทุนและงบกระแสเงินสด ด้วย

การรวบรวมและผสมผสานข้อมูลภายนอก แม้ว่าข้อมูลภายในเป็นสิ่งสำคัญ แต่ถ้าองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมนอกองค์กรแล้ว กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยที่ผู้บริหารไม่มีความเข้าใจที่แท้จริงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก หรือกลยุทธ์ที่กำหนดจากข้อมูลภายในแต่เพียงอย่างเดียว อาจไม่มีประโยชน์ใดๆ เลย ทั้งนี้เพราะการรู้ถึงโอกาสและอุปสรรคที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเท่าๆ กัน องค์กรจึงต้องรู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัวตลอดเวลา โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่สภาพการแข่งขันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สมมติฐานและความคิดของผู้นำจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนตามข้อมูลใหม่เสมอ เนื่องจากข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ

ที่เกิดขึ้น อาจทำให้ผู้บริหารมองเห็นโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในตลาดได้ โดยเฉพาะเมื่อไม่มีผู้ใดเห็นถึงโอกาสนี้ บริษัทก็มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในธุรกิจใหม่นั้นได้มากขึ้น ตัวอย่าง Ta-Tung Wang รองประธานบริษัทที่รับผิดชอบร้านเคเอฟซีในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีสำนักงานอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์ เห็นว่า³⁷ เคเอฟซีมีข้อได้เปรียบเหนือร้านอาหารจานด่วนอื่นๆ ของสหรัฐอเมริกาในการเข้าตลาดประเทศจีนด้วยเหตุผลว่า คนจีนนิยมบริโภคไก่มากกว่าเนื้อ เขาจึงดำเนินการต่างๆ เพื่อเข้าตลาดจีน หรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอาจส่งสัญญาณเตือนให้ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในธุรกิจปัจจุบัน เช่น ความนิยมในตลาดเพจเจอร์ของผู้บริโภคที่ลดลงอย่างมาก ผู้บริหารของธุรกิจนี้จะต้องตระหนักและหาวิธีการที่จะแก้ไขสถานการณ์ของบริษัทให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีให้ได้ เป็นต้น

ในองค์กรขนาดใหญ่ เป็นการยากที่ผู้บริหารจะติดตามตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ด้วยตนเองได้ทั้งหมด ผู้บริหารจึงควรสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้พนักงานให้ความสนใจรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นตลอดเวลา สำหรับวิธีการต่างๆ ที่สามารถใช้เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก ก็มี การใช้อินเตอร์เน็ตในการหาข้อมูล การใช้เครือข่ายเพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การใช้การตรวจสอบติดตามการดำเนินงานของบริษัทอื่นที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำมาใช้ในองค์กร(Benchmarking) และการใช้ข้อมูลร่วมกับบุคคลต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทาน เช่น ผู้บริโภค ผู้จัดส่งวัสดุ ฯลฯ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

เทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบและการผลิต(Computer-Aided Design and Computer-Aided Manufacturing หรือ CAD/CAM) ระบบการผลิตแบบยืดหยุ่น (Flexible Manufacturing System – FMS) ฯลฯ หากองค์กรใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม องค์กรจะมีประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้น โดยสามารถผลิตสินค้าให้มีหลากหลายรูปแบบมากขึ้นได้โดยมีต้นทุนต่ำลง ช่วยพัฒนาและนำสินค้าออกสู่ตลาดได้ในเวลาที่น้อยลง และยังได้ประโยชน์จากขอบเขตการดำเนินงาน รวมถึงสามารถตอบสนองต่อสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังสามารถนำผู้จัดส่งวัสดุ(Suppliers) และผู้บริโภคเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาและผลิตสินค้าได้ด้วย

การมอบหมายอำนาจให้พนักงานทุกระดับ

ในสภาพการแข่งขันปัจจุบันที่ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ ความรู้และ ข่าวสารข้อมูลอย่างมากนั้น การใช้ความสามารถของบุคลากรทุกคนโดยเฉพาะในรูปแบบของ ทีมจึงมีส่วนสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก ผู้บริหารระดับสูงจึงต้อง สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่พนักงานสามารถบรรลุถึงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ เมื่อ พยายามที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำต้องหาวิธีการให้พนักงานคิดใน ลักษณะใหม่ๆ อันเป็นเรื่องของการให้มุมมองที่แตกต่างกันแก่พนักงานและพยายามที่จะให้ พนักงานคิดด้วยตนเองมากกว่าผลักดันให้พนักงานทำตามที่ผู้บริหารต้องการ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเข้าใจหลักการสำคัญของการมอบอำนาจ (Empowerment) ที่ไม่ได้หมายความว่ามอบอำนาจให้พนักงานมากขึ้น แต่เป็นการที่องค์กร ต้องมีการจัดระบบการกระจายข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และรางวัลในลักษณะใหม่ที่สนับสนุน ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้และทำงานให้ก้าวหน้าขึ้น³⁸ ตัวอย่าง องค์กรอาจมอบหมายให้ พนักงานที่ทำหน้าที่ด้านการให้บริการผู้บริโภคสามารถทำทุกอย่างที่คิดว่าจะทำให้ผู้บริโภค พอใจได้ อย่างไรก็ตาม การที่พนักงานจะทำเช่นนี้ได้ต้องมีประสิทธิภาพ พนักงานต้องได้รับการ ฝึกอบรมและมีข้อมูลความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริโภคคาดหวัง ระยะเวลาที่เหมาะสมในการ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค และได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของ องค์กร ทั้งนี้เพราะการที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคแต่ละรายให้ดีที่สุดนั้น พนักงานต้องเข้าใจเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และลำดับก่อนหลังอย่างชัดเจน รวมถึงมีความรู้ เกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการต่างๆ ว่าเกี่ยวข้องกันอย่างไร นอกจากนี้ การจัดสรรรางวัล ไม่ว่าจะเงินหรือตำแหน่งหน้าที่ให้กับพนักงานควรอยู่บนพื้นฐานของความสามารถในการ ใช้ข้อมูลความรู้ที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน ตลอดจนความสามารถในการปรับปรุง คุณภาพในการให้บริการแก่ผู้บริโภค ที่องค์กรจะรู้ได้จากความซื่อสัตย์ของผู้บริโภคที่มีต่อ ผลิตภัณฑ์และองค์กร และผลประกอบการขององค์กร จะเห็นได้ว่าการใช้และการกระจาย ข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างกว้างขวางในองค์กรเป็นกุญแจสำคัญของการมอบอำนาจให้ พนักงาน ดังนั้นผู้นำจึงต้องกำหนดกระบวนการและแนวปฏิบัติภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ การรวบรวม ใช้ข้อมูลข่าวสารและความรู้ร่วมกันที่จะเป็นตัวเชื่อมกระบวนการต่างๆ รวมถึง ต้องจัดทำให้สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรด้วย

การควบคุมที่เหมาะสม

การควบคุมเป็นวิธีการที่ผู้นำใช้เพื่อวางกรอบ รักษา และเปลี่ยนแปลงรูปแบบของกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร³⁹ เกณฑ์การควบคุมเป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ การแข่งขันในศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ทำให้เป็นการยากที่จะควบคุมพฤติกรรมของพนักงานอย่างเข้มงวดได้ ดังนั้นผู้นำต้องสามารถที่จะกำหนดเกณฑ์การควบคุมที่ทำให้พนักงานมีความยืดหยุ่นในการทำงานได้ เพื่อให้องค์กรได้ประโยชน์จากการแข่งขัน

โดยทั่วไป การควบคุมภายในสามารถแยกได้เป็น 2 ลักษณะคือ⁴⁰ การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Controls) และการควบคุมทางการเงิน (Financial Controls)

การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์นั้นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทุกระดับขององค์กร การควบคุมโดยวิธีนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องเข้าใจสภาพการแข่งขันและการเคลื่อนไหวของหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างลึกซึ้ง และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการตลอดเวลา ผู้นำจะได้ประโยชน์ก็ต่อเมื่อสามารถผสมผสานข้อมูลประเภทต่างๆ แล้วเห็นลู่ทางที่จะเป็นประโยชน์ในการแข่งขันขององค์กรได้ การควบคุมวิธีนี้ผู้นำต้องกระตุ้นให้ผู้บริหารในระดับรองลงไปกล้าตัดสินใจในระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมและยอมรับได้ และให้มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานที่จะได้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นในตลาดอย่างรวดเร็ว

การควบคุมทางการเงินเป็นการควบคุมที่ผู้นำกำหนดเกณฑ์ในการควบคุมที่ชัดเจน เช่น การประเมินผลตอบแทนจากการดำเนินงานของหน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบไม่ว่าในรูปกำไร ยอดขาย หรืออื่นๆ การควบคุมวิธีนี้มุ่งเน้นผลการดำเนินงานซึ่งให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายระยะสั้น

ผู้นำต้องพัฒนาระบบการควบคุมที่เหมาะสมที่ใช้ทั้งการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์และการควบคุมทางการเงิน โดยใช้การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์สำหรับเป้าหมายระยะยาว ขณะที่ยังใช้การควบคุมทางการเงินประกอบด้วย อย่างไรก็ตาม การที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขันในหลายๆ ประเทศและหลายๆ วัฒนธรรมนั้น ผู้นำจะให้ความสำคัญต่อการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์เพิ่มขึ้น⁴¹ ในสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้นำส่วนใหญ่ตระหนักว่า⁴² การบริหารจัดการบนพื้นฐานของความไว้วางใจและการควบคุมโดยวัฒนธรรมองค์กร จะให้ผลดีกว่าการควบคุมด้วยกฎเกณฑ์และลำดับชั้น ผู้นำจึงต้องเต็มใจที่จะมีหลายบทบาททั้งการเป็นผู้ให้คำแนะนำ ผู้ให้ข้อมูล เป็นครู ผู้ตัดสินใจ ผู้อำนวยการความสะอาด ผู้สนับสนุนหรือผู้ฟัง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของพนักงานในแต่ละสถานการณ์

การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม

ในศตวรรษที่ 21 นี้ ผู้นำต้องใช้ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ และคุณธรรม (Integrity) เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ผู้นำที่แสดงออกถึงคุณสมบัติเหล่านี้จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจในหมู่พนักงานและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้ยอมรับการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมได้ นั่นคือพนักงานจะปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างซื่อสัตย์ ผู้นำจึงต้องรู้ถึงค่านิยมที่เหมาะสมที่จะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของบุคลากรและองค์กร

ผู้นำต้องคำนึงถึงกฎหมาย จริยธรรม และสังคมในการที่จะตัดสินใจเรื่องต่างๆ เพื่อให้การตัดสินใจนั้นถูกต้องตามหลักศีลธรรมและมีประสิทธิภาพในทางเศรษฐศาสตร์ แต่การกำหนดแนวปฏิบัติที่มีจริยธรรมก็เป็นงานที่ท้าทายความสามารถของผู้นำในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากความแตกต่างหลากหลายในวัฒนธรรม และโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ ที่องค์กรไปดำเนินงาน รวมถึงเข้าใจถึงประโยชน์ที่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มจะได้รับ ที่ผู้นำจะทราบได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ที่หลากหลายในด้านต่างๆ หากผู้นำสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่ถูกต้องเหมาะสมของกลุ่มต่างๆ ได้จะช่วยสร้างและสืบต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรมได้

ในการดำเนินงานขององค์กรแต่ละแห่งนั้นต้องเผชิญกับอุปสรรคด้านต่างๆ มากมาย เช่น โครงสร้างองค์กรที่มีลำดับชั้นมาก กฎเกณฑ์การทำงาน พฤติกรรมของพนักงาน ข้อจำกัดด้านเวลา การยึดติดกับตำแหน่งขององค์กรในอุตสาหกรรม ฯ ที่ทำให้การดำเนินงานไปได้อย่างเชื่องช้า ไม่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้ ผู้นำจึงต้องดำเนินการต่างๆ อาทิ การกระตุ้นให้พนักงานเห็นความจำเป็นที่ต้องติดตามสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดเวลา การสนับสนุนให้มีการขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ การกระตุ้นให้พนักงานกล้าเสียงมากขึ้น การให้บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากขึ้น ฯลฯ เพื่อขจัดอุปสรรคต่างๆ ให้หมดไป

ลักษณะของผู้นำไร้พรหมแดน

การที่องค์กรธุรกิจได้ขยายการดำเนินงานไปในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและแตกต่างกันไปในแต่ละตลาดหรือแต่ละวัฒนธรรมได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น โครงสร้างขององค์กรมีลักษณะแบนราบมากขึ้นและมีการจัดตั้งเครือข่ายข้อมูลที่ไม่มีพรหมแดน กระบวนการทำงานก็เป็นไปในลักษณะที่ง่ายต่อการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ทำให้องค์กรต้องการผู้นำที่มีลักษณะแตกต่างไป

จากผู้นำที่ประสบความสำเร็จในอดีตที่องค์กรมีลำดับชั้นมากมาย หรือดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่ผันผวนมากนักหรือสามารถคาดคะเนได้ เพื่อให้สามารถนำองค์การธุรกิจในยุคปัจจุบันฟันฝ่าสนามแข่งขันโลกที่รุนแรงและอยู่รอดต่อไปได้ สำหรับลักษณะของผู้นำไร้พรมแดนมีดังต่อไปนี้⁴³

1. **ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ** แม้ว่าจะเป็นที่ยอมรับกันว่า ผู้นำทุกคนมีความฉลาดเฉลียว แต่ไม่ใช่ทุกคนที่ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การที่ต้องดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ภาษา การเมือง สังคม และเศรษฐกิจตลอดเวลา ทำให้การดำเนินงานมีความซับซ้อนและความไม่แน่นอนมากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จ ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จนั้นจะให้ความสำคัญต่อความแตกต่างรอบตัว ชอบการผจญภัยและต้องการที่จะได้เห็นและมีประสบการณ์กับสิ่งใหม่ๆ แม้ว่าอาจจะเหนื่อยล้าจากการเดินทาง การหลีกเวลาจากการเดินทาง (Jet Lag) และการทำงานในภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่าง ขณะที่ผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้ดูเหมือนเป็นสิ่งที่เกินกว่าจะรับได้

จากการศึกษาลักษณะที่สำคัญของบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ไปทำงานในต่างประเทศ พบว่า การรักการผจญภัย ความอยากรู้อยากเห็น และความเต็มใจที่รับรู้สิ่งใหม่ๆ มีความสำคัญต่อการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมและผลการทำงาน แม้ว่าความรับผิดชอบการทำงานในต่างประเทศ จะไม่ใช่สิ่งเดียวกับภาวะผู้นำไร้พรมแดน แต่ดูเหมือนว่าความอยากรู้อยากเรียนรู้อื่นๆ เป็นกุญแจของความสำเร็จของผู้บริหารที่ทำงานข้ามพรมแดน เนื่องจากความชอบที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เป็นเหมือนเชื้อเพลิงที่จะทำให้เข้าใจโลกมากขึ้น เพิ่มความสามารถที่จะเข้าใจคนและควมมีคุณธรรม (Integrity) รวมถึงเพิ่มความสามารถเมื่อต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

2. **บุคลิกลักษณะ** บุคลิกลักษณะผู้นำไร้พรมแดนแยกเป็น 2 องค์ประกอบคือ

- 2.1 ความยินดีที่จะติดต่อกับคนจากต่างวัฒนธรรม เมื่อคนที่มีความแตกต่างกันด้านภาษาหรือวัฒนธรรมมาติดต่อกัน ก็มีโอกาที่เกิดความเข้าใจผิดและการโต้แย้งกันได้ตลอดเวลา ความหลากหลายทาง

วัฒนธรรมจึงเป็นอุปสรรคใหญ่หลวงต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ หากไม่ยินดีที่จะติดต่อกีวข้องกับผู้อื่น ในการติดต่อกับคนที่มีพื้นฐานที่แตกต่างไปนั้น ผู้นำควรแสดงถึงความสนใจและห่วงใยผู้อื่นอย่างจริงจัง ยินดีที่จะรับฟังบุคคลอื่นและควรรพยายามเข้าใจมุมมองที่แตกต่างออกไป แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องยอมรับมุมมองนั้น ในกรณีของผู้บริหารที่ไปทำงานในต่างประเทศ (Expatriates) หากมีความเต็มใจที่จะสื่อสารกับคนในประเทศที่ไปดำเนินธุรกิจแล้วจะทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างไปได้ง่ายขึ้น ความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญเพราะนำมาซึ่งความรู้สึกที่ดี (Goodwill) โดยเฉพาะในองค์กรที่มีหน่วยงานที่ต้องร่วมมือและประสานงานกันเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคทั่วโลกนั้น ความรู้สึกที่ดีในระหว่างหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการในการเข้าตลาดโลกมากกว่าเส้นขีดแบ่งการบังคับบัญชาและการควบคุมที่ชัดเจน

2.2 การมีคุณธรรม(Integrity) คุณธรรมหมายถึงพฤติกรรมด้านจริยธรรมและความซื่อสัตย์ในค่านิยมและกลยุทธ์ที่เป็นที่ยอมรับขององค์กรเมื่อดำเนินงานในต่างประเทศ ผู้จัดการมักพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองและองค์กรให้สอดคล้องกับค่านิยมและความต้องการในท้องถิ่นนั้น ผู้นำไร้พรมแดนจะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด หากสามารถรักษามาตรฐานจริยธรรมทั้งในเรื่องส่วนตัวและองค์กรให้สอดคล้องกันได้ ผู้นำไร้พรมแดนที่ประสบความสำเร็จเห็นว่าการมีคุณธรรมช่วยเพิ่มความไว้วางใจ(Trust) ในทุกระดับขององค์กรได้ ซึ่งความไว้วางใจของพนักงานถือเป็นสิ่งสำคัญมากในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ แม้ว่าพฤติกรรมด้านจริยธรรมที่เป็นที่ยอมรับจะแตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม แต่พนักงานและผู้บริโภคทั่วโลกก็ยอมรับผู้บริหารที่ดำเนินงานอย่างมีคุณธรรม

3. การยอมรับทางเลือกที่ขัดแย้ง (Duality) ผู้นำไร้พรมแดนต้องมีความสามารถในการบริหารความไม่แน่นอน นั่นคือรู้ว่าเมื่อไรควรดำเนินการและเมื่อไรควรรอเพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มขึ้น และต้องจัดสมดุล

ระหว่างความต้องการที่ขัดแย้งกัน โดยเข้าใจถึงสิ่งที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่ต้องรักษาไว้ในแต่ละประเทศหรือแต่ละภูมิภาค

ความสามารถในการบริหารความไม่แน่นอน ในบริษัทข้ามชาติผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีความสามารถบริหารงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในระดับโลกนั้นยากที่จะได้ข้อมูลที่มีคุณภาพและครบถ้วน ผู้บริหารต้องเผชิญกับคำถามที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนมากมาย เช่น ประเทศใดที่มีศักยภาพด้านการตลาดที่แท้จริง ประเทศนั้นมีพื้นฐานที่ดีสำหรับการดำเนินงานของธุรกิจต่างประเทศหรือไม่ สกุลเงินท้องถิ่นมีความมั่นคงหรือไม่ การอบรมผู้จัดการท้องถิ่นให้ทำงานได้ต้องใช้เวลาานเท่าไร เป็นต้น สำหรับผู้บริหารที่ไปทำงานในต่างประเทศนั้น ระดับความอดทนต่อสภาพการณ์ที่คลุมเครือหรือไม่แน่นอนจะมีผลต่อความสามารถในการเผชิญหรือการปรับตัวต่อเหตุการณ์ความไม่แน่นอน นั่นคือคนที่มีความอดทนมากกว่าจะสามารถปรับตัวได้ดีกว่า หรือจัดการกับสถานการณ์นั้นได้ดีกว่า ระดับของความไม่แน่นอนที่ผู้นำไร้พรหมแดนต้องเผชิญจะเพิ่มมากขึ้น เพราะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนในหลายๆ ประเทศในเวลาเดียวกัน แม้ว่าจะได้พยายามหาข้อมูลให้มากขึ้นเพื่อให้สามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามในหลายๆ ภูมิภาคของโลก การได้ข้อมูลที่ถูกต้องอาจต้องใช้เวลามากจนกระทั่งข้อมูลที่ได้อาจไม่มีประโยชน์แล้ว ยิ่งกว่านั้น ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงนั้น ผู้นำไร้พรหมแดนมีความจำเป็นต้องหาข้อมูลให้ได้มากที่สุด แต่ก็ไม่ควรรอคอยข้อมูลนานเกินไปเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนก่อนจนทำลายข้อได้เปรียบในการริเริ่มดำเนินการเป็นครั้งแรก (First Mover Advantages) ไป นั่นคือ ผู้นำไร้พรหมแดนต้องตระหนักว่าความรวดเร็วและความสามารถในการจัดการภายใต้ความไม่แน่นอนเป็นสิ่งที่ไม่อาจแยกจากกันได้ ผู้บริหารต้องสามารถดึงข้อมูลสำคัญจากข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่ให้ได้ และไม่ควรรอคอยจนได้ภาพที่สมบูรณ์ชัดเจนก่อนจึงจะตัดสินใจดำเนินการ

นอกเหนือจากความสามารถในการจัดการความไม่แน่นอนแล้ว ผู้บริหารต้องสามารถที่จะลดความต้องการที่ขัดแย้งกันด้วย ความขัดแย้ง

เหล่านี้ ก็มี การผลิตสินค้าให้มีมาตรฐานเดียวกันทั้งโลกหรือการปรับเปลี่ยนสินค้าให้เหมาะกับความต้องการในตลาดแต่ละแห่ง การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานกับการตอบสนองต่อความต้องการท้องถิ่น รูปแบบการบริหารของสำนักงานใหญ่กับการบริหารของบริษัทสาขานโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์ของบริษัทแม่และประเทศที่ไปดำเนินการ ภาพลักษณ์ตราสินค้าทั่วโลกและความพอใจของผู้บริโภคในท้องถิ่น เป็นต้น ผู้นำต้องยอมรับความต้องการที่ขัดแย้งเหล่านี้โดยมองเป็นเรื่องปกติในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพราะการดำเนินงานในบางกิจกรรม เช่น การวิจัยและพัฒนาอาจเหมาะสมที่ดำเนินงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากทั่วโลก ขณะที่กิจกรรมอื่นๆ เช่น การส่งเสริมการขาย การโฆษณา ฯลฯ การดำเนินการในระดับท้องถิ่นหรือภูมิภาคอาจจะให้ผลดีที่สุดก็ได้

4. ความเข้าใจ (Savvy) กระแสโลกาภิวัตน์ช่วยเพิ่มโอกาสให้ธุรกิจและขณะเดียวกันก็เป็นสิ่งท้าทายในการดำเนินงานให้สำเร็จด้วย ดังนั้นผู้นำจึง จำเป็นต้องเข้าใจทั้งธุรกิจและองค์การเป็นอย่างดี

4.1 ความเข้าใจในธุรกิจ ความเข้าใจธุรกิจที่ดำเนินงานกระจายอยู่ทั่วโลกจะช่วยให้ผู้นำเห็นโอกาสในตลาดโลกได้ ผู้นำต้องรู้ถึงแหล่งและทำเลที่ตั้งที่จะ ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบทั้งในด้านภูมิประเทศ ลักษณะเฉพาะของประเทศ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศต่างๆ และอื่นๆ ผู้นำต้องเข้าใจหลักการและกลยุทธ์ในการจัดการด้านการเงิน การบัญชี การตลาด การผลิตและทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงต้องเข้าใจสภาพการแข่งขัน ผู้นำต้องเข้าใจเรื่องราวที่ผู้นำธุรกิจภายในประเทศไม่ต้องประสบเลย เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราอาจก่อให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจระหว่างประเทศ โดยผู้บริหารต้องตัดสินใจว่า จะลดราคาสินค้าและเพิ่มสัดส่วนการตลาดโดยที่ยังมีกำไรต่อหน่วยเท่าเดิม หรือรักษาระดับราคาและสัดส่วนการตลาดเดิมไว้ แต่มีกำไรเพิ่มขึ้น เป็นต้น ความเข้าใจที่ลึกซึ้งซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ในตลาดโลก หรือดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

4.2 ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ ผู้นำไร้พรหมแดนต้องมีความรู้เกี่ยวกับความสามารถขององค์การในการที่จะเคลื่อนย้ายทรัพยากร

ต่างๆ ของธุรกิจเพื่อให้ได้ประโยชน์จากโอกาสที่มีในตลาด ต้องรู้ จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร มีความรู้เกี่ยวกับบริษัทสาขาและ ตำแหน่งการแข่งขันในตลาด และรู้จักผู้บริหารสำคัญๆ ในตลาด ต่างประเทศ ผู้นำไร้พรหมแดนจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจองค์กรทั้ง ในเชิงลึกและกว้างเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากขึ้น เนื่องจากความแตกต่างในวัฒนธรรม ภาษา กฎเกณฑ์ทาง กฎหมาย ระยะเวลาที่ห่างไกลและเวลาที่แตกต่างกันระหว่างบริษัทแม่ และบริษัทสาขาหรือระหว่างบริษัทสาขาด้วยกัน รวมถึงสายการ บังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจนในองค์กรปัจจุบัน ตัวอย่าง เมื่อ KFC ต้องการเปิดสาขาในกรุงปักกิ่ง ประเทศจีน Ta-Tung Wang รอง ประธานบริษัทในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีสำนักงานใหญ่ อยู่ที่สิงคโปร์ ต้องการเช่าอาคารสามชั้นที่อยู่ฝั่งตรงข้ามจัตุรัสเทียนอัน เหมิน ตัวแทนเจ้าหน้าที่เมืองต้องการให้ทำสัญญาเช่าเป็นเวลา 10 ปี โดยให้จ่ายค่าเช่าเป็นเงินสดจำนวน 1 ล้านดอลลาร์สหรัฐ แม้ว่า Wang จะไม่มีอำนาจในการส่งจ่ายเงินจำนวนนี้ แต่เขาก็รู้ว่า จะต้องติดต่อกับใครที่สำนักงานใหญ่และจะพูดอย่างไรจึงจะได้รับอนุมัติเงิน จำนวนนี้ ซึ่งบริษัทก็ได้อนุมัติและส่งเงินจำนวนนี้มายังกรุงปักกิ่งใน เวลา 2-3 วันหลังจากนั้น⁴⁴

การพัฒนาผู้นำไร้พรหมแดน

ในการพัฒนาผู้นำไร้พรหมแดนนั้น สิ่งสำคัญประการแรก คือ การดำเนินงาน เพื่อขยายกรอบความคิด(Mindsets) ใหม่ จากเดิมที่มองเฉพาะประเทศใดประเทศหนึ่งมาเป็น การมองหาโอกาสและสิ่งท้าทายต่างๆ ทั่วโลกโดยรวม ซึ่งการเปลี่ยนกรอบความคิดของ บุคคลนี้เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและความพยายามมาก อย่างไรก็ตาม ดังที่ทราบกันดีแล้วว่า ไม่ใช่คนทุกคนที่สามารถที่จะเป็นผู้นำไร้พรหมแดนได้ ดังนั้น ก่อนที่จะเริ่มเข้าสู่ กระบวนการพัฒนา องค์กรจึงต้องมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำไร้ พรหมแดนก่อน โดยพิจารณาถึงบุคลิกลักษณะ ความสามารถในการทำงาน และประสบการณ์ ต่างๆ ตัวอย่าง การรับบุคลากรใหม่ของบริษัท คอลเกต ปาล์มโมลส์ จำกัด⁴⁵ บริษัทมี นโยบายที่จะรับคนที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือโทที่เคยมีประสบการณ์ในการอาศัยหรือ ทำงานในต่างประเทศ สามารถพูดได้มากกว่าหนึ่งภาษา หรือสามารถแสดงความสามารถใน

การดำเนินธุรกิจทั่วโลกได้ หรือ บริษัท ซิกน่า(CIGNA) จำกัด⁴⁶ ได้จัดสร้างตัวแบบ(Model) ที่ใช้ในการประเมินความสามารถด้านต่างๆ เช่น พื้นฐานด้านต่างๆ ทักษะและการประสบความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และยังมี การตรวจสอบผลที่ได้จากการประเมินนั้น โดยพูดคุยกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เป็นต้น

วิธีการพัฒนาผู้นำไร้พรมแดน

เมื่อทราบถึงลักษณะและความสามารถของผู้นำไร้พรมแดนแล้ว ก็ต้องเลือกเทคนิคและวิธีการพัฒนาผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งวิธีการพัฒนาผู้นำไร้พรมแดนที่กล่าวถึงกันทั่วไปมีดังนี้⁴⁷ การมอบหมายให้ไปทำงานในต่างประเทศ (International Assignments/Transfers) การทำงานในทีมที่มีสมาชิกจากหลายประเทศ (International Teams) การเข้าร่วมโครงการพัฒนาและฝึกอบรมนานาชาติ (International Training and Development Programs) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Action Learning Groups) และการเดินทางระหว่างประเทศ (International Travel)

การมอบหมายให้ไปทำงานในต่างประเทศ

จากการวิจัยและประสบการณ์แสดงว่า วิธีการนี้เป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลสูงสุดในการพัฒนาผู้นำไร้พรมแดน⁴⁸ เพราะการใช้ชีวิตและการทำงานในต่างประเทศเป็นประสบการณ์ที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำไร้พรมแดน เนื่องจากการทำงานในต่างประเทศทุกวันอาจมีผลต่อการเพิ่มศักยภาพในการเรียนรู้ของบุคคล อันเนื่องมาจากประสบการณ์ใหม่ที่ได้รับ การมอบหมายบุคคลให้ไปทำงานในต่างประเทศนั้น บ่อยครั้งที่ตำแหน่งในต่างประเทศจะสูงกว่าตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในประเทศ แต่ไม่ใช่ทุกคนที่มีโอกาสที่จะได้รับมอบหมายให้ไปทำงานในต่างประเทศ สำหรับรายละเอียดจะกล่าวถึงในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรไปทำงานในต่างประเทศในบทที่ 9 อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้ ต้องใช้เวลานาน เสียค่าใช้จ่ายสูง และยังเกี่ยวข้องกับครอบครัวของผู้ที่ได้รับมอบหมายด้วย อย่างไรก็ตาม ธุรกิจอาจใช้การส่งบุคลากรไปทำงานในต่างประเทศในระยะเวลาสั้นๆ ก่อนเพื่อลดข้อบกพร่องของการมอบหมายให้บุคคลไปทำงานในต่างประเทศเป็นเวลานานและไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน เพื่อพัฒนาให้บุคคลรู้ถึงความแตกต่างด้านวัฒนธรรมและยอมรับความหลากหลาย แต่ก็ยังเป็นวิธีการที่มีค่าใช้จ่ายสูง

การทำงานในทีมระหว่างประเทศ

การจัดตั้งทีมที่สมาชิกมีพื้นฐานและมุมมองที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน จะช่วยให้รู้จักบุคคลที่ทำงานในหน้าที่อื่นๆ เช่น การตลาด การผลิต ฯ จากทั่วโลก นอกจากนี้ ค่านิยมและมุมมองที่แตกต่างกันจะช่วยให้สมาชิกคิดแบบไร้พรมแดนได้หากมีการบริหารทีมงานที่ดี ทีมที่สมาชิกมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมมักจะสามารถตัดสินใจทางธุรกิจได้ดีกว่า ตัวอย่าง เมื่อบริษัท แบลค แอนด์ เดคเคอร์ จำกัด⁴⁹ เริ่มใช้การประเมินผลการทำงานแบบ 360 องศาได้ใช้ทีมที่มีสมาชิกมาจากประเทศอเมริกา และประเทศในเอเชียหลายประเทศ รวมถึงสิงคโปร์ และมาเลเซีย Tracy Billbrough ผู้เป็นประธานบริษัทภาคพื้นตะวันออกรูสึกว่า ประสบการณ์ของทีมไร้พรมแดนช่วยให้เขาเข้าใจวิธีการติดต่อกับคนที่มีพื้นฐานวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้ดีขึ้นและเข้าใจถึงเหตุผลของวิธีการติดต่อนั้น สิ่งเหล่านี้มีส่วนช่วยให้การดำเนินการของบริษัทประสบผลสำเร็จอย่างดี อย่างไรก็ตาม การทำงานในทีมที่สมาชิกมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันก็อาจก่อให้เกิดปัญหาในการสื่อสารและความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้ ถ้าไม่มีการจัดการที่ดีพอ ข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสบการณ์ของทีมให้มากขึ้นในการพัฒนาผู้นำไร้พรมแดน คือ⁵⁰

1. บุคคลควรจะเป็นสมาชิกของทีมก่อนที่จะเป็นผู้นำของทีม
2. โดยทั่วไป คนควรจะเป็นสมาชิกหรือผู้นำของทีมที่สมาชิกทำงานในหน้าที่เดียวกัน แต่มาจากหลายวัฒนธรรมก่อนที่จะเป็นสมาชิกหรือผู้นำของทีมที่มีสมาชิกที่ทำงานในหน้าที่ต่างๆ กันและมีพื้นฐานวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น สมาชิกอาจทำงานด้านวิศวกร การตลาด การเงิน การผลิต และแต่ละคนมาจากประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน เป็นต้น
3. บริษัทควรจัดให้สมาชิกของทีมได้รับการฝึกอบรมมากเพียงพอในเรื่องต่างๆ เช่น การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การแก้ไขข้อขัดแย้ง และพลวัตของทีม (Team Dynamics) ที่สมาชิกมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ฯ

การพัฒนาและฝึกอบรมนานาชาติ

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ใช้ในการเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานเพื่อให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดีขึ้นเนื่องจากสามารถจัดให้ตรงตามความต้องการของแต่ละบริษัทได้ การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่องค์กรจำนวนมากนิยมใช้ในการพัฒนาผู้นำ เช่น บริษัท CIGNA จำกัด⁵¹ ใช้โครงการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาผู้นำ เป็นต้น สำหรับวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมก็มี การจัดให้มีชั้นเรียน การให้

คำแนะนำเป็นรายบุคคล ๙ อย่างไรก็ตาม วิธีการฝึกอบรมนี้ก็จัดว่าเป็นวิธีการที่เสียค่าใช้จ่ายสูงด้วย สำหรับโครงการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาผู้นำไร้พรมแดนควรมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้⁵²

1. ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมควรมาจากสำนักงานต่างๆ ของบริษัทที่ดำเนินการกระจายอยู่ทั่วโลก
2. เนื้อหาของโครงการควรเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ระหว่างประเทศ โครงสร้าง และการออกแบบโครงสร้างองค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม จริยธรรมของธุรกิจระหว่างประเทศ การเป็นผู้นำทีมที่สมาชิกมี วัฒนธรรมแตกต่างกัน การเข้าตลาดใหม่ พลวัตของประเทศที่กำลังพัฒนา และตลาดในประเทศที่กำลังพัฒนา การจัดการภายใต้ภาวะที่ไม่แน่นอน ฯลฯ

การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการได้มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานจริง ซึ่งจะทำให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ในสถานการณ์ทั้งที่เคยพบและไม่เคยพบมาก่อน อันจะมีส่วนช่วยพัฒนาความสามารถในการฟัง การเจรจาและการแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ได้ดีกว่าการเรียนรู้จากทฤษฎี แต่เพียงอย่างเดียว วิธีการนี้เหมือนกับการฝึกอบรมเพียงที่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของบริษัทได้ แต่จะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่ามาก เนื่องจากสิ่งที่ทำนั้นก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การโดยตรงและในทันที แต่วิธีการนี้จำเป็นต้องมีผู้บริหารระดับสูงให้คำแนะนำและความช่วยเหลือ รวมถึงต้องมีการตรวจสอบอย่างใกล้ชิด ปัจจุบันบริษัทข้ามชาติหลายแห่ง⁵³ เช่น โบอิง ดูปองท์ โมโตโรล่า โนเกีย ๙ เห็นว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงจะช่วยในการพัฒนาผู้นำในทุกด้าน ทุกระดับและทุกวัฒนธรรมได้ เนื่องจากเป็นวิธีการที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการได้โดยง่าย

การเดินทาง

การเดินทางไปต่างประเทศไม่ว่าจะเป็นการเดินทางไปประชุมหรือเยี่ยมชมกิจการวิธีการนี้นอกจากให้โอกาสรู้จักผู้นำและบุคคลจากประเทศต่างๆ ที่เข้าร่วมประชุมแล้วยังเปิดโอกาสให้ผู้ที่จะเป็นผู้นำไร้พรมแดนรู้จักประเทศ วัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจ ระบบการเมือง ตลาดและอื่นๆ ของประเทศนั้นๆ ด้วย ในการเดินทางไปต่างประเทศนั้นหาก

ต้องการให้ได้ประโยชน์มากขึ้นควรมีการเดินทางออกนอกเส้นทาง นั่นคือ แทนที่จะเดินทางไปยังสถานที่จัดประชุมหรือสำนักงานของบริษัทโดยตรงก็อาจแวะสถานที่อื่นๆ ก่อนเพื่อให้เห็นวิธีการดำรงชีวิตของคนในท้องถิ่นนั้นโดยการเข้าไปสัมผัสกับบรรยากาศจริงในร้าน ตลาด โรงเรียน บ้านเรือน และอื่นๆ ตัวอย่าง ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบล จำกัด⁵⁴ นิยมการเดินทางไปเยี่ยมบ้านของครอบครัวพนักงานในแต่ละประเทศ เพื่อให้ทราบถึงวิธีการที่คนเหล่านั้นใช้สินค้าต่างๆ ก่อนที่จะเดินทางไปยังโรงแรมหรือสำนักงานของบริษัท แนวทางนี้ช่วยให้เขาทราบว่า ชาวฝรั่งเศสชอบใช้เครื่องซักผ้าที่เปิดด้านบน และไม่นิยมใช้เครื่องแบบที่เปิดจากด้านบน นอกจากนี้ ยังทำให้รู้ถึงความต้องการในบางประเทศที่ต้องการให้ผงซักฟอกกระจายไปให้ทั่วสำหรับเครื่องซักผ้าที่ใช้น้ำเย็นแบบเปิดด้านบน ซึ่งบริษัทก็หาวิธีตอบสนองต่อความต้องการนี้โดยการประดิษฐ์ลูกบอลพลาสติกที่มีรูเล็กๆ ที่จะช่วยในการกระจายผงซักฟอกไปให้ทั่วของเครื่องซักผ้า เป็นต้น

ภาวะผู้นำกลุ่ม (Collective Leadership)

ลักษณะขององค์การในศตวรรษที่ 21 แตกต่างไปจากอดีต เนื่องจากต้องดำเนินงานท่ามกลางเศรษฐกิจโลกที่มีความซับซ้อนสูง สภาพแวดล้อมที่มีข้อมูลมากมาย มหาศาล ตลอดจนความต้องการที่จะเปลี่ยนข้อมูลเหล่านั้นให้เป็นข่าวสารที่มีความหมายและนำมาใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งเป็นการยากที่บุคคลคนเดียวจะสามารถทำได้ เพราะแม้ว่าบุคคลนั้นจะมีความสามารถมากเพียงใด แต่ก็เป็นการยากที่จะเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ที่มีมากมายในปัจจุบันได้อย่างทะลุปรุโปร่ง ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจปัจจุบันจึงมีรูปแบบที่แตกต่างไปจากอดีต ในหลายๆ องค์การใช้รูปแบบภาวะผู้นำกลุ่ม ตามที่ Charles Handy เห็นว่า⁵⁵ องค์การธุรกิจเปรียบเหมือนชุมชนหนึ่ง ดังนั้นกลุ่มคนที่หลากหลายในองค์การจึงต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในอันที่จะสร้างอนาคตให้กับองค์การนั้น ดังที่นักเขียนชาวอิตาลี Luciano De Crescenzo บันทึกไว้ว่า⁵⁶ “เราทุกคนเปรียบเหมือนเทพธิดาที่มีปีกเพียงข้างเดียว จะบินได้ก็ต่อเมื่อโอบกอดกับอีกคนหนึ่งเท่านั้น”

ในปัจจุบัน ประธานคณะเจ้าหน้าที่บริหารหรือซีอีโอขององค์การหลายแห่งได้จัดตั้งทีมผู้บริหารระดับสูง (Top Management Team - TMT) ที่ประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงจำนวนตั้งแต่ 3 ถึง 10 คนที่มีสติปัญญา ความรู้ความสามารถ และทักษะที่แตกต่างกัน โดยที่ซีอีโอยังเป็นผู้นำสูงสุดในองค์การ⁵⁷ แต่จัดตั้งทีมขึ้นเพื่อใช้ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันของสมาชิกในทีม เพื่อให้การบริหารองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น บุคคลเหล่านี้จะร่วมกันกำหนดภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ ทีม

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องร่วมกันพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรตลอดจนหาวิธีการต่างๆ ในการที่จะดำเนินงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์นั้น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาบุคลากร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ฯลฯ อย่างไรก็ตาม ก็มีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ด้วย จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำกลุ่มจะส่งผลให้เกิดความคิดเชิงยุทธวิธีใหม่ ๆ และการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างรวดเร็วเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรได้ ตัวอย่าง บริษัทที่มีการจัดตั้งทีมบริหารระดับสูง ได้แก่ บริษัท Asea Brown Boveri (ABB) จำกัด⁵⁸ที่เป็นบริษัทใหญ่อันดับหนึ่งของโลกในด้านการก่อสร้างสาธารณูปโภคต่างๆ เช่น ระบบรถไฟ โรงงานไฟฟ้า เขื่อน ฯลฯ มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองซูริก ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ที่มีพนักงานเพียง 200 คน บริษัทได้พัฒนาโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจให้บริษัทย่อยอีก 1,300 แห่งที่ดำเนินงานใน 140 ประเทศทั่วโลกให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว นอกจากการก่อสร้างโครงการสาธารณูปโภคต่างๆ แล้ว บริษัทยังดำเนินกิจการด้านอุตสาหกรรมและบริการทางการเงินด้วย

คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายถึงความหมายของภาวะผู้นำ มาให้เข้าใจและท่านคิดว่า การจัดการกับภาวะผู้นำเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร
2. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในประเทศต่าง ๆ นั้นมีพฤติกรรมหรือรูปแบบการเป็นผู้นำที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร จงอธิบายให้เป็นที่เข้าใจ และท่านคิดว่า วัฒนธรรมของแต่ละประเทศมีบทบาทต่อรูปแบบการเป็นผู้นำในประเทศนั้นหรือไม่ อย่างไร
3. การที่ธุรกิจขยายการดำเนินงานออกไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกมีผลให้บทบาทและงานของผู้นำเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ให้ท่านอธิบายถึงบทบาทและงานของผู้นำองค์กรเหล่านั้นมาโดยละเอียด
4. จงบอกถึงเหตุผลที่บริษัทข้ามชาติมีความต้องการผู้นำไร้พรมแดนมาให้เป็นที่ยอมรับ พร้อมอธิบายถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่บริษัทเหล่านั้นใช้ในการพัฒนาผู้นำไร้พรมแดนพร้อมยกตัวอย่างประกอบให้ชัดเจน
5. ผู้นำในองค์กรธุรกิจปัจจุบันอาจเป็นบุคคลคนเดียวหรือเป็นกลุ่มบุคคลก็ได้ ท่านคิดว่าผู้นำทั้งสองรูปแบบนี้มีข้อดีข้อเสียอย่างไร จงอธิบายให้ชัดเจน

หัวข้ออภิปราย

1. บริษัทแห่งหนึ่งจากประเทศอังกฤษได้เข้ามาดำเนินงานในประเทศไทย ท่านคิดว่า ผู้บริหารขององค์กรแห่งนี้ในประเทศไทยควรมีภาวะผู้นำแบบใด จึงจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จด้วยดี จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
2. ท่านคิดว่า บุคลิกลักษณะและบทบาทของผู้นำของบริษัทข้ามชาติจากประเทศต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จนั้น มีลักษณะเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

กิจกรรม

1. ให้ท่านเลือกประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร(ซีอีโอ) ของบริษัทข้ามชาติที่ท่านชื่นชม อาทิ Bill Gates แห่งบริษัท ไมโครซอฟท์ จำกัด หรือ Jack Welch แห่งบริษัท เจเนรัล อิเล็กทริกส์ จำกัด แล้วเข้าไปยังเว็บไซต์ของบริษัทนั้น แล้วหาคำตอบของคำถามต่อไปนี้
 - 1.1 บุคลิกลักษณะ และความสามารถของผู้นำองค์กรนั้น รวมถึงเหตุผลที่ท่านชื่นชมบุคคลนี้
 - 1.2 บริษัทนี้มีการดำเนินงานในภูมิภาคใดของโลกบ้าง แล้วพิจารณาว่า ผู้บริหารของบริษัทสาขาในภูมิภาคต่างๆ นั้นมีภาวะผู้นำแบบเดียวกันทั้งหมด หรือแตกต่างกันไปตามภูมิภาคต่างๆ
 - 1.3 หากบริษัทนี้ต้องการรับสมัครผู้บริหารของบริษัทสาขาในประเทศไทย อินเดีย และฝรั่งเศส ท่านคิดว่า คุณสมบัติของผู้บริหารที่บริษัทต้องการควรจะเหมือนในทุกประเทศหรือแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ อธิบาย