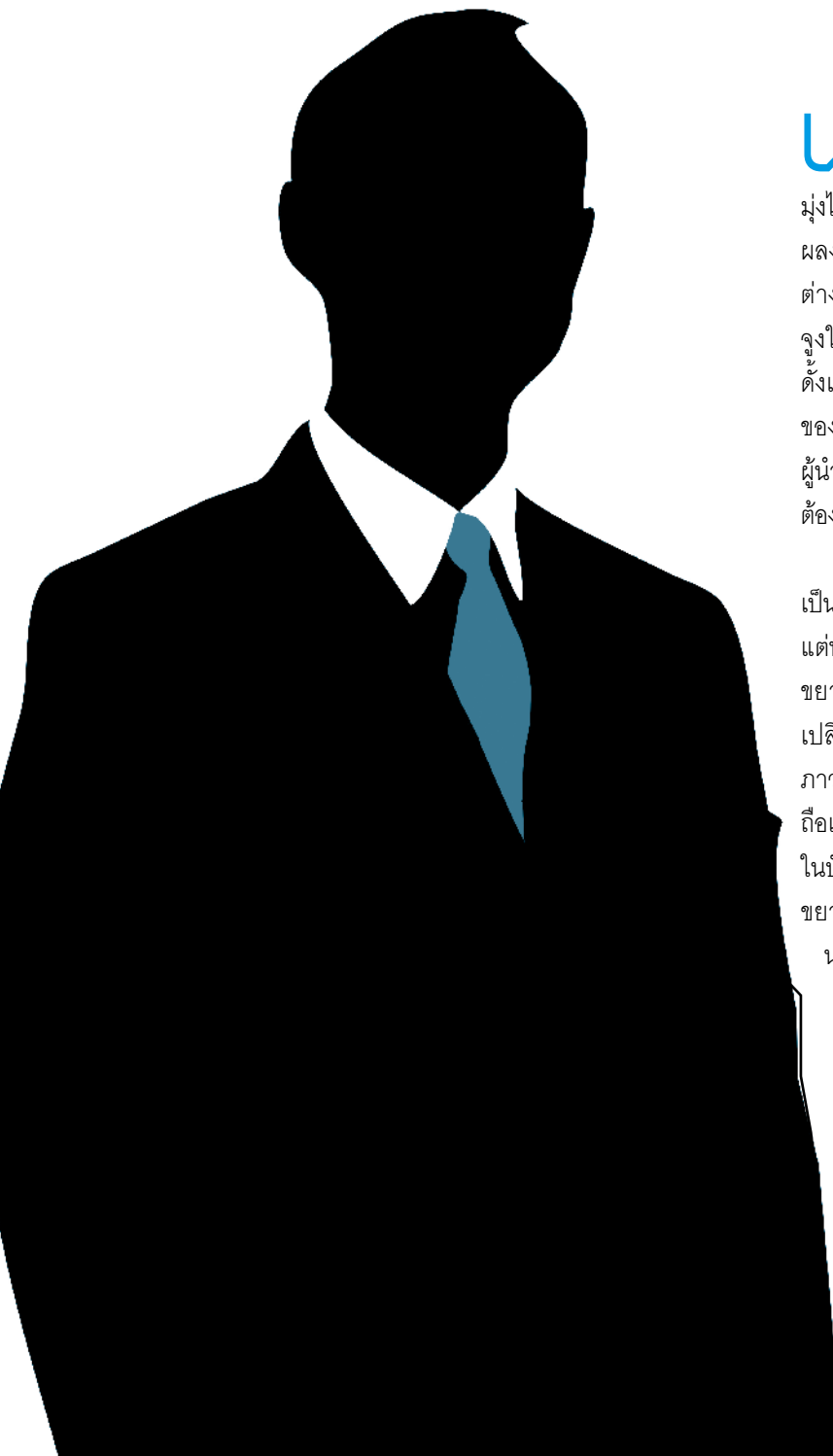


# เคล็ดลับหน้าเล่ห์ลับ “ภาวะผู้นำ”

วิเชียร ศิริสุภาพกุล



**น**่าจะถึงเวลาหรือยังที่จะทบทวนสมมติฐานดั้งเดิมของวัตถุประสงค์พื้นฐานของภาวะผู้นำ ตำราหลายเล่มล้วนมุ่งไปที่บทบาทของความเป็นผู้นำที่จะทำอะไรถึงจะให้ลูกน้องทำผลงาน งานเขียนเกี่ยวกับสไตล์ความเป็นผู้นำมีมากกว่า 50 ปีแล้ว แต่นั่นเรื่องสไตล์ความเป็นผู้นำที่ต่างกัน จะมีผลกระทบต่อแรงจูงใจและผลงานของพนักงาน เมื่อเราตั้งคำถามถึงวัตถุประสงค์ดั้งเดิมเกี่ยวกับภาวะผู้นำและตั้งพื้นฐานเสียใหม่ เราก็จะได้เนื้อหาของความเป็นผู้นำที่ต่างออกไปเลย วิสัยทัศน์ใหม่ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำจะยังคงติดอยู่กับกรอบความคิดเก่าๆ ในอดีต จนกว่าเราจะต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนมุมมองไปอีกชั่วหนึ่งเสียที

เมื่อพิจารณาประเด็นไปที่การมุ่งเพิ่มผลงานของพนักงานก็เป็นเรื่องยอมรับสำหรับความเป็น “ภาวะผู้นำ” ในอดีตจนถึงปี 1970 แต่นับตั้งแต่ความสำเร็จของการค้าญี่ปุ่นเป็นต้นมา ธุรกิจก็เริ่มที่การขยายการแข่งขันอย่างมโหฬาร ในขณะที่การตลาดเองก็มีความเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ในช่วงข้ามคืน ในทฤษฎีดั้งเดิมของภาวะผู้นำ เรื่องของธุรกิจยังไม่สู้แข่งขันกันมากนัก นั่นก็คือธุรกิจยังถือเป็นงานที่ต้องบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและให้ได้กำไร แต่ในปัจจุบัน นอกจากธุรกิจจะต้องมั่นคงแข็งแรงแล้ว ธุรกิจยังต้องขยายตัว หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ไปถึงอนาคตด้วย ดังนั้น ผู้นำนอกจากจะต้องประสบความสำเร็จภายใน (องค์กร) แล้ว ผู้นำยังต้องมองไปถึงภายนอกด้วย

เมื่อก้าวถึงวัตถุประสงค์ของผู้นำ นั้นหมายถึงว่าจะต้องสร้างความมั่นใจว่าจะสร้างสรรค์อนาคตใหม่ๆ ให้ได้อย่างรวดเร็วทันกับวิวัฒนาการของการตลาด องค์กรทั้งหลายในปัจจุบันมีงานสำคัญพอๆ กันอยู่ 2 เรื่อง นั่นคือ การส่งมอบผลงานปัจจุบันและสร้างสรรค์งานในอนาคต หลักการเบื้องต้นที่พูดถึงการแบ่งหน้าที่งานบอกว่าเราจำเป็นต้องแยกหน้าที่ออกเป็น 2 ส่วนเพื่อให้ได้ผลงานที่ต่างกัน การบริหารการ

จัดการจำเป็นต้องยกระดับจากเดิมที่ควบคุมแคบๆ หรือเป็นไปตามกลไกของหน้าที่งาน ให้หันมาดูแลธุรกิจปัจจุบันและเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ เพื่อผลักดันให้มีประโยชน์มากที่สุดจากการแข่งขันแทน

ดังนั้น เรื่องที่ต้องเน้นย้ำเพื่อสู่การปฏิบัตินั้นคืออะไร ถ้าหากเหตุผลเดียวคือ การเพิ่มผลผลิตของพนักงานแล้ว เราก็จำเป็นต้องมีอำนาจในการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย พัฒนา อบรมและให้รางวัลตามผลงาน พนักงานสามารถได้รับการกระตุ้นใจโดยผู้นำที่ไม่เป็นทางการได้ก็จริง แต่ผลงาน หรือผลผลิตจะไม่มีทางเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ

ภาวะผู้นำใหม่ๆ ก็ไม่มีทางเกิดขึ้นได้เช่นกัน การส่งเสริมผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ก็ดี การให้บริการที่ดี หรือแม้กระทั่งกระบวนการที่ดีกว่าสามารถทำได้ทั้งนั้น โดยปราศจากบทบาทที่เป็นทางการ แม้กลุ่มผู้บริหารจะวิพากษ์วิจารณ์คำปัจจุบันและแสดงออกถึงภาวะผู้นำจากข้างนอกไปถึงองค์กรก็ตาม หลักคิดใหม่ที่ว่าด้วยภาวะผู้นำเป็นหนทางเดียวที่จะสร้างเหตุผลของภาวะผู้นำจากล่างขึ้นบน (Bottom-up leadership) ถ้าหากภาวะผู้นำเป็นเพียงแค่การส่งเสริมผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จแล้ว ถ้าเช่นนั้นพนักงานที่อยู่ระดับล่างสุดก็ทำได้เช่นกัน พนักงานโซนี่คนหนึ่งคิดค้นเครื่องเล่น Play station เป็นตัวอย่างที่ดีตัวอย่างหนึ่ง เขาได้แสดงความเป็นผู้นำจากข้างล่าง (Bottom-up leadership) ให้แก่ผู้บริหารอาวุโสของโซนี่ ซึ่งปฏิริยาแรกสุดที่มีต่อความคิดของเครื่องเล่น play station ก็คือ การต่อต้านด้วยเหตุผลว่าโซนี่ไม่ทำของเล่น!

บทบาทของผู้บริหารอาวุโสในปัจจุบัน ผู้บริหารจำเป็นต้องทำหน้าที่ทั้ง “นำ” และ “จัดการ” แต่ทว่าภาวะผู้นำไม่ต้องทำอะไรเลยกับการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งตรงข้ามกับตำราเลย

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่าน (Transformational leadership) เริ่มเป็นที่นิยมเพราะว่ามันมีความรู้สึกที่พนักงานจำเป็นต้องได้รับแรงบันดาลใจจริงๆ ที่จะสนองงานที่ดีที่สุด แต่ปัจจุบันนี้เรากลับ

จำเป็นต้องโยกทุกๆ เรื่องไปเป็นสร้างแรงจูงใจให้พนักงานบริหารจัดการ ทั้งเรื่องภาวะผู้นำเพื่อส่งเสริมการก้าวไปสู่ประโยชน์จากการแข่งขัน มีปัญหาว่าทำไมถึงเป็นเช่นนั้น ก็เป็นเพราะว่าเราจำเป็นต้องมีคำจำกัดความของภาวะผู้นำที่ฟังดูมีเหตุมีผลว่าภาวะผู้นำก็สามารถแสดงออกได้จากล่างขึ้นสู่บน (Bottom-up) เช่นกัน ซึ่งแทนที่จะไม่มีอะไรทำไปกว่าการกระตุ้นจูงใจให้ทำงานหนักขึ้นๆ เท่านั้น ดังนั้น วัตถุประสงค์เดียวของภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมทิศทางใหม่ๆ ซึ่งนี่คืองานบริหารจัดการที่ต้องทำ

ผู้นำต้องสามารถฟังพินิจปัจจัยภายนอกได้อย่างเฉียบคม ส่วนผู้จัดการก็ต้องสามารถพินิจปัจจัยภายในในปัจจุบันได้อย่างแหลมคมเช่นกัน ทั้งภาวะผู้นำกับบริหารจัดการเป็นบทบาทสำคัญเท่าเทียมกันในองค์กร เพียงแต่ว่าการบริหารจัดการเป็นบทบาททางการ ส่วนภาวะผู้นำเป็นแบบไม่เป็นทางการ แสดงตามวาระโอกาส คล้ายกับเรื่องความคิดริเริ่ม/ความคิดสร้างสรรค์ แต่ไม่ใช่บทบาท ผู้บริหารอาวุโสก็คือ **ผู้จัดการโดยบทบาทไม่ใช่ผู้นำ แต่ถ้าธุรกิจดำเนินไปด้วยความสำเร็จอย่างดีและไม่จำเป็นต้องนวัตกรรมใหม่ๆ หรือการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ ถ้าเช่นนั้นแล้ว องค์กรเหล่านี้ก็ไม่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำแล้ว** นี่จึงคือวิสัยทัศน์ใหม่ๆ ที่ว่าด้วยภาวะผู้นำ ประการสำคัญก็คือ ภาวะผู้นำไม่ต้องทำอะไรเกี่ยวกับการบริหารคน หรือให้งานสำเร็จด้วยคน

โปรดจำไว้ว่า ภาวะผู้นำเทียบเท่ากับการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การบริการ หรือปรับปรุงกระบวนการให้สำเร็จและหากใครก็ตามที่สามารถทำได้โดยไม่มีตำแหน่งแล้วไซ้ พนักงานที่ไม่มีลูกน้องก็สามารถแสดงภาวะผู้นำนี้ได้ นี่คือบทสรุปเบื้องต้นของการทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำ

## ภาวะผู้นำคืออะไร

ลองเปรียบเทียบภาวะผู้นำ 2 แบบน่าจะให้ข้อสรุปในตัวได้อย่างง่าย

ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม	ภาวะผู้นำที่ปรับปรุงใหม่
● ผู้นำในธุรกิจ “นำ” และ “บริหาร”	● ภาวะผู้นำ = ส่งเสริมทิศทางใหม่ๆ
● ไม่มีความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ	● การบริหารจัดการ = ทำให้งานสำเร็จ
● มีตำแหน่งและอำนาจหน้าที่รองรับ	● พนักงานทุกคนสามารถสนับสนุน/ส่งเสริม หรือคิดหาทิศทางใหม่ๆ
● ภาวะผู้นำเป็นบทบาทอย่างเป็นทางการ	● ภาวะผู้นำสามารถแสดงออกได้จากล่างขึ้นบน (bottom-up) หรือจากระดับข้าง (Side way) ไปยังคนที่ต้องรายงานตอบ
● ตัดสินใจเรื่องกลยุทธ์ขององค์กร	● ภาวะผู้นำไม่ต้องทำงานเกี่ยวกับบริหารคน
● เก่งในด้านบริหารคน	● ผู้นำไม่ต้องตัดสินใจ ภาวะผู้นำจริงๆ ก็มีแค่อิทธิพลที่ไม่เป็นทางการล้วนๆ
● มีวุฒิภาวะทางอารมณ์	● อุปมาผู้นำเหมือนคนจำหน่ายตัวทองเที่ยวส่วนผู้จัดการมีหน้าที่ขับรถปลาลูกทัวร์ไปสู่ที่หมาย
● อุปมาเหมือนคนจำหน่ายตัวทองเที่ยวและพาลูกทัวร์ไปสู่ที่หมาย	