

เคล็ดลับหน้าเล่ห์ลับ

“ภาวะผู้นำ”

วิเชียร ตรีสุภาพกุล

(จบ)



ต่อ ภาควงบันทึกแล้ว

การบริหารจัดการกับภาวะผู้นำในฐานะการ ลงทุน

- ◆ เมื่อผู้บริหารระดับอาวุโสตัดสินใจเปลี่ยนแปลงทิศทาง มักถูกมองและเข้าใจว่าเป็นภาวะผู้นำ
- ◆ การตัดสินใจดังกล่าว มีขึ้นเพื่อเน้นส่วนแบ่งการตลาดที่ต่างออกไป หรือกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ต่างออกไป
- ◆ แต่การตัดสินใจ (เป็นเพียงแค่การตัดสินใจเท่านั้น) เป็นการตัดสินใจในการลงทุนเท่านั้น หาใช่ภาวะผู้นำไม่
- ◆ การตัดสินใจมีมาจากอำนาจหน้าที่ ส่วนภาวะผู้นำเป็นปฏิบัติการของการโน้มน้าวใจ
- ◆ ภาวะผู้นำมักจะเป็นความพยายามที่จะโน้มน้าวใจมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ไม่ใช่การตัดสินใจแต่อย่างใด การตัดสินใจทั้งหมดกระทำขึ้นโดยผู้บริหารซึ่งเป็นปฏิบัติการทางด้านบริหารจัดการ
- ◆ เมื่อผู้บริหารทำการตัดสินใจขึ้นมา หมายความว่าความผูกพันเกิดขึ้นแล้วจากการตัดสินใจนั้น
- ◆ ถ้าเราเป็นเจ้าของบริษัท เราไม่จำเป็นต้องทำการนำสักเท่าไร ยกเว้นไว้แต่เราต้องการอะไรที่มันมากกว่าการยินยอมพร้อมใจไปกับการตัดสินใจนั้นๆ
- ◆ ผู้บริหารมีทางเลือกเดียว – ตัดสินใจ หรือการนำ การตัดสินใจไม่ได้หมายถึงการนำ
- ◆ อันที่จริง การบริหารจัดการสามารถเปรียบเทียบได้กับการลงทุน หมายความว่า บทบาทของผู้จัดการก็คือ การลงทุนทรัพยากรทางด้านบุคลากรและทรัพยากรองค์กรเพื่อบรรลุผลกำไร กลับคืนมาอย่างคุ้มค่า ตรงนี้สามารถปรับประยุกต์ใช้ได้กับคนทั่วไปเท่าๆ กับทางการเงิน
- ◆ การบริหารจัดการนำมาซึ่งความมีประสิทธิภาพ ระบบความสม่ำเสมอ ควบคุมต้นทุน การลงทุนที่ชาญฉลาด
- ◆ ในอีกแง่หนึ่ง ภาวะผู้นำได้สลายอุปสรรคพรมแดนต่างๆ ยกเลิกกฎเกณฑ์เก่าๆ ทำทลายระบบ ทำแม้กระทั่งข้อผิดพลาด สร้าง

ความเสี่ยง

- ◆ มีบางคนกล่าวว่า เรากำลังเคลื่อนตัวออกมาจากองค์กรกลไก ไปสู่ องค์กรที่มีชีวิต ซึ่งก็คือมีความยืดหยุ่นมากขึ้นและเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้รวดเร็วขึ้น
- ◆ แต่เราก็ยังต้องมีทั้งภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอยู่ดี เพราะว่าการบริหารจัดการสร้างผลกำไรและสร้างผลลัพธ์ในขณะที่ภาวะผู้นำสร้างอนาคตใหม่
- ◆ ไม่มีใครเลยที่จะเก่งเท่าๆ กันทั้งการเป็นภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ
- ◆ ผู้บริหารที่เจ้าอารมณ์อาจจะแต่งตั้ง หรือกำหนดบทบาทไม่แบบภาวะผู้นำ ก็แบบบริหารจัดการให้กับทีมงานของตน
- ◆ ผู้บริหารที่ฉลาดที่ไม่ค่อยเจ้าอารมณ์เป็นผู้จัดการที่ดีกว่า ผู้นำ จะต้องการเรียกตัวเองว่าเป็นผู้นำทั้งๆ ที่ภารกิจที่เขาทำนั้น เป็นเพียงการบริหารจัดการเท่านั้น

ธุรกิจสมัยใหม่ในฐานะกอบใจ

- ◆ ผู้นำในธุรกิจเหมือนกับนายพลกองทัพ หรือว่าธุรกิจปัจจุบันเหมือนกองโจรแล้ว
- ◆ ในอดีต ประธานบริษัทเป็นผู้นำวิ่งสู่วางหน้าและตัดสินใจทุกเรื่อง
- ◆ การแข่งขันในภาวะซับซ้อนในธุรกิจที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่นจึงยิ่งกว่าเหมือนการต่อสู้กับกองโจร
- ◆ Jim Collins เคยกล่าวไว้เกี่ยวกับผู้นำระดับที่ 5 ในหนังสือ Good to Great ไว้ว่า “ผู้บริหารที่แท้จริง คือ ผู้ที่เน้นการสร้างความสำเร็จอันยิ่งใหญ่และยั่งยืน ด้วยการผสานความเป็นมืออาชีพเข้ากับความอ่อนน้อมถ่อมตนได้อย่างแนบเนียนเป็นเนื้อเดียวกัน” ดังนั้นผู้นำอาจจะไม่มีคำตอบในทุกเรื่อง ผู้นำจึงต้องพยายามเสาะหาคำตอบด้วยการถามไถ่ปัญหาต่างๆ เพื่อดึงเอาความเห็นจากคำตอบที่ จะเป็นทิศทางใหม่ๆ ออกมาจากผู้ให้ความเห็นจากคำตอบ เราอาจ

จะเรียกผู้บริหารระดับประธานบริษัทได้ว่าเขาไม่ได้อยู่บนตำแหน่งที่จะนำเลย เพราะว่าด้วยความสำเร็จของธุรกิจเอง ดังนั้น เขาจึงได้ส่งเสริมสนับสนุนผู้นำในระดับล่างๆ ทั่วทั้งองค์กร

- ◆ เรามีสินค้าหลากหลายรูปแบบในระดับหายาก มีคุณภาพและเราก็ไม่มีทางรู้เลยว่าศัตรู หรือคู่แข่งจะโจมตีเราลักษณะไหน
- ◆ เราอยู่ในแนวหน้าสมรรถนะสูงของธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากและ CEO ไม่สามารถมาอยู่เคียงข้างใกล้ชิดกับเราได้
- ◆ กองทัพที่อยู่แนวหน้ามีอำนาจเต็มอยู่แล้วที่จะต่อสู้ปกป้อง ด้วยการมีนวัตกรรมใหม่ๆ ต่อเนื่อง
- ◆ แน่ใจว่า นี่คือการมอบหมายภาวะผู้นำให้แก่คนเหล่านี้ ซึ่งก็คืออยู่แนวหน้าในฐานะปฏิบัติการจริง
- ◆ แม้แต่การทำสงครามแบบเต็มรูปแบบ นายพลใหญ่เองยังนั่งอยู่แนวหลังเลย
- ◆ ไม่มีนายพลมากสักเท่าไรที่ยืนอยู่ข้างหน้าเหมือนกับอเล็กซานเดอร์มหาชาอย่างแน่นอน
- ◆ เปรียบไปแล้วการเคลื่อนกองทัพอย่างมีกลยุทธ์รวมทั้งทรัพยากรอื่นๆ ก็ถือเป็นกระบวนการลงทุนอย่างหนึ่ง
- ◆ ผู้จัดการจึงเหมือนนายพล ผู้นำก็เหมือนทหารกองโจร
- ◆ บริบทใหม่ของนวัตกรรมที่รวดเร็วนี้ อาจจะเรียกขานว่าเป็นภาวะผู้นำทางความคิด (Thought Leadership จากพนักงานทั้งหมด

ทักษะการบริหารจัดการ

- ◆ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีชุดทักษะความชำนาญที่แตกต่างออกไปจากความมีภาวะผู้นำ
- ◆ ผู้จัดการส่งเสริมสนับสนุนความมีประสิทธิภาพด้วยการมอบหมายเป้าหมาย เพื่อบริหารทิศทางที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในขณะที่ผู้นำจะสรรหาทิศทางใหม่ๆ
- ◆ การที่จะได้ผลงานดีเลิศจากบุคลากร หมายความว่ามีการบรรลุเป้าหมายที่มีอยู่ในปัจจุบันและนี่คืองานของบริหารจัดการ
- ◆ การใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่จะแบ่งสรรกระจายทรัพยากร กระตุ้นจิตใจ หรือพัฒนาบุคลากรให้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน คือ เรื่องราวของการบริหารจัดการ
- ◆ ในทางกลับกันภาวะผู้นำจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสามารถโน้มน้าว หรือมีอิทธิพลชักจูงคนให้เปลี่ยนทิศทาง



- ◆ นี่คือการประเมินตรงๆ เกี่ยวกับวิธีการบริหารที่ต้องมีทักษะความชำนาญในการจัดการมากกว่า
- ◆ อาจจะมีทักษะเกี่ยวกับงานบริหารจัดการรวมทั้งทักษะเกี่ยวกับคนก็จริง แต่ประเด็นที่กำลังกล่าวถึงนี้จะเน้นทักษะเกี่ยวกับคน

ความหมายของการจัดการ

เราจำเป็นต้องเข้าใจถึงความหมายของการจัดการ เพื่อจะได้รู้ว่าต้องมีทักษะการบริหารอะไรและจะพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร ขอให้คิดถึงว่าผู้ลงทุนหมายถึงอะไร คนที่ถือเงินแล้วลงทุนอะไรสักอย่างก็ต้องการผลตอบแทนคืนงามๆ อยู่แล้ว นี่ก็คือนักลงทุนที่หว่านพืชหวังผล

ในการทำงานเดียวกัน ผู้จัดการมีทรัพยากรต่างๆ ที่จะกระจายสู่การลงทุนไม่ว่าจะเป็นบุคลากร วัตถุดิบและงบประมาณ รวมทั้งเวลาและพลังงานของตนเองอีกด้วย ผู้จัดการที่ฉลาดจะคิดอ่านอย่างรอบคอบว่าจะนำสิ่งเหล่านี้ไปลงทุนอะไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์งามๆ ในกรณีของทรัพยากรบุคคลแล้ว มันไม่ใช่แค่เพียงแต่งตั้งบุคลากรให้ลงในตำแหน่งที่เหมาะสมและในเวลาที่เหมาะสมเท่านั้น เพราะมันยังเกี่ยวพันถึงการพัฒนาและปรับปรุงทรัพยากรเหล่านั้นให้ตีมีคุณค่าและประโยชน์มากยิ่งขึ้นอย่างไรอีกด้วย

ผู้จัดการจึงเป็นเหมือนนายหน้าที่ลงทุนแทนเรา ผู้อำนวยการความสะอาด เป็นโค้ชและนักพัฒนาบุคลากร เนื่องจาก**การคิด**เป็นงานสำคัญที่สุด ดังนั้น ผู้จัดการจึงจำต้องยิงคำถามเพื่อกระตุ้นให้มีทางออกใหม่ๆ ออกมาจากบุคลากรต่างๆ ให้ได้ เพื่อดึงเอาความคิดออกมาซึ่งเป็นงานของผู้จัดการ ประเด็นนี้ทำให้ผู้จัดการเป็น**ผู้อำนวยการความสะอาด**เสียยิ่งกว่าเป็นผู้กระทำการตัดสินใจเสียอีก ซึ่งเป็นความคิดของอดีต แต่แน่นอนที่สุดก็คือ ผู้จัดการก็ยังคงทำการตัดสินใจ แต่ผู้จัดการที่ไร้ประสิทธิภาพก็ช่างคิดมากเกินไปเกี่ยวกับการคิด โดยที่ไม่ก้าวกระโดดไปยังผลกำไรที่มีความเป็นไปได้ว่าจะได้กลับคืนมาอย่างเต็มที่ จากทรัพยากรที่ตนเองกระจายการลงทุนไป ผลสุดท้ายจึงกลายเป็นนักลงทุนผู้ขาดแคลนไป

ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพจะรู้ดีว่าการมอบหมายงานนั้นไม่เพียงพอเสียแล้วสำหรับความรู้ของตัวเองที่มีที่จับมือขับเคลื่อนให้ได้ผลงานจากบุคลากร ทั้งนี้ เป็นเพราะว่างานสำคัญๆ ส่วนมากที่เราทำอยู่ทุกวันนี้ก็คือ**งานการตัดสินใจ** แก้ปัญหาและความคิดริเริ่ม นี่จึงคืองานความคิด ผู้จัดการที่ชาญฉลาดจึงต้องรู้จักถามคำถามเพื่อกระตุ้นบุคลากร หรือลูกน้องให้คิด เพื่อดึงเอาข้อเสนอแนะ ความคิดออกมาจากสมองของเขา ผู้จัดการที่ไร้ประสิทธิภาพอาจจะแค่มอบหมายงานต่างๆ มากมายไปให้ลูกน้อง เพื่อที่ตัวเองจะได้เป็นอิสระและใช้เวลาในการคิดแก้ปัญหาที่จริง แต่อย่าลืมว่า ผู้จัดการแบบนี้**สอดคล้อง**กับการทำงานกับคนแล้ว ผู้จัดการที่มีทักษะต่างหากจะ**ทำดี**ที่สุดได้อย่างไรจากการทำงานกับคนด้วยการถามคำถามที่ถูกต้องเหมาะสม แล้วคำถามเหล่านี้จะไป**กระตุ้น** **สะกิด** ให้คิดหาทางออก หรือคำตอบที่หลากหลายแตกต่างออกมาได้อย่างมากมาย ไม่ใช่แค่การรวบรวมข้อเท็จจริง หรือแค่รวบรวมคำถามต่างๆ เท่านั้น