

ผู้นำกับนักบริหาร : เหรียญเดียวสองหน้า

วิเชียร ตรีสุภาพกุล
Global Co., Ltd.



การบริหาร (จัดการ) ว่า คือการรังสรรค์ และปฏิบัติตามกระบวนการซึ่งจะเพิ่มพูน ประสิทธิภาพผลงาน และยังเกี่ยวกับการ มอบหมายอำนาจหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงแง่มุม ของภาวะผู้นำแต่อย่างใด รวมทั้งเรื่องวิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ หรือความรู้สึกลงใจชื่นชอบทาง

อารมณ์ทั้งสิ้น แต่เชลสนิค ให้ความเห็นเห็นว่า ภาวะผู้นำ

เหมือนศิลปินมากกว่าผู้จัดการ แต่ผู้จัดการจะเน้นไปในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคิดวางโครงสร้าง และระเบียบ ในขณะที่ผู้นำจะ จัดการความยุ่งเหยิงวุ่นวาย ขอยกตัวอย่างก็คืออดีต สตีฟ จ๊อบ และ ทิม คุก แห่งแอปเปิ้ล

สตีฟ จ๊อบ ถือเป็นตัวอย่างที่เด่นชัดมากที่สุดที่แอปเปิ้ล จากสภาพล้มละลายขึ้นมาผงาดเป็นบริษัทชั้นนำที่สุดของโลก ทั้งๆ ที่เขาเคยได้รับการแต่งตั้งเป็นซีอีโอแห่งยุค ทว่าบทบาทของสตีฟ จ๊อบ เป็นเพียงผู้นำ หากให้ผู้จัดการก็ตาม หากจะกล่าวไปแล้วเขาเป็น คนที่มีความเป็นศิลปินที่สามารถพาให้บริษัทสู่จุดยอด นำพาฝูงชน ด้วยวิสัยทัศน์อันกระตือรือร้น และเร่าร้อน ประวัติการทำงาน และ ด้วยจินตนาการ และวิสัยทัศน์ของเขาได้รับการนำเสนออย่าง มากมายซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำทางความคิด และการ ออกแบบ และมีอิทธิพลแผ่ซ่านไปสู่คู่แข่ง และทั่วโลกอย่างรุนแรงใน เวลาต่อมา

การบริหารงานของแอปเปิ้ลอยู่ภายใต้การบริหารงานโดยทีม ผู้จัดการมืออาชีพที่นำโดย ทิม คุก บทบาทของทิม คุก ก่อนหน้าที่จะ ก้าวขึ้นมาเป็นซีอีโอก็คือหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการ แต่ด้วยฝีมืออันฉกาจ ฉกรรจ์ในงานปฏิบัติการ ทำให้แอปเปิ้ลสามารถสอดประสานงานได้ อย่างดีเยี่ยมกับเครือข่ายซัพพลายเชน (supply chain) และยัง สามารถเจรจาแบ่งผลประโยชน์ทางการค้ากับผู้แทนจำหน่ายได้อย่าง งดงาม ความสำเร็จของแอปเปิ้ลจึงถือเป็นหนึ่งบุญคุณกับสตีฟ จ๊อบ อย่างมากเท่าๆ กับสินค้าอันมีวิสัยทัศน์อันยอดเยี่ยมที่มาจาก สตีฟ จ๊อบ และกับฝีมือการปฏิบัติการของทิม คุก รวมทั้งนวัตกรรมที่

ความ แตกต่างระหว่างผู้นำกับบริหาร ดูจะเป็นหัวข้อ ที่ถกเถียงกันมานานไม่ว่าจะในวงการธุรกิจหรือ แม้แต่ในแวดวงวิชาการมากกว่า 50 ปี ถ้าจะว่ากันอย่างง่าย ๆ ก็ น่าจะเป็นว่า ผู้นำก็คือ “คนนำ” ส่วนนักบริหารหรือผู้จัดการก็คือ “คน บริหารงาน” คำจำกัดความที่ว่ามานี้ค่อนข้างจะง่ายไปหน่อยโดยมอง ซ้ำความเกยซ้อนหรือเหลื่อมๆ ที่สำคัญระหว่างบทบาทของความ เป็นผู้จัดการกับความเป็นผู้นำแท้จริงแล้ว ผู้จัดการก็เป็น “ผู้นำ” ด้วย และผู้นำ ก็เป็น “ผู้จัดการ” ได้เช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนั้น เราจะแยกแยะ ความแตกต่างระหว่างนักบริหารกับภาวะผู้นำอย่างไร ?

ถ้าเราค้นลึกลงไปในทางนิรุกติศาสตร์ เราจะพบว่า คำว่า “Manage” มาจากคำภาษาอิตาเลียน maneggiare ซึ่งหมายถึงการ รับมือ จัดการ หรือผู้คุมม้า ส่วนคำว่า “Lead” มาจากคำภาษาอังกฤษ โบราณ l dan ซึ่งหมายถึงนำทาง หรือ ทรูยทาง หากจะว่ากันในสาระ สำคัญแล้ว ความหมายในเชิงนิรุกติศาสตร์ และรากศัพท์ แล้วมีความหมายเหมือนกันเป็นส่วนใหญ่

ความแตกต่างจริงๆ ระหว่างภาวะผู้นำกับนักบริหาร อาจ แยกแยะบทบาททั้งสองในเชิงบริบทของบทบาทภายในธุรกิจ และ บทบาทของทั้งสองทำอะไรให้แก่องค์กรมากกว่า ดังที่กำลังจะกล่าว ต่อไป

คิดใหม่กับการบริหาร

ศาสตราจารย์อับราฮัม เชลสนิค แห่ง Harvard Business School เคยมีงานเขียนที่ให้แง่คิดในเชิงถกเถียงถึงแนวคิดดั้งเดิมของ



เปี่ยมไปด้วยกลยุทธ์

ผู้นำ VS ผู้จัดการ

Warren Bennis เป็นคนหนึ่งที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ เขาได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่งในชื่อว่า "On becoming a Leader" ในปี 1989 โดยเขาได้ชี้ข้อแตกต่างสำคัญระหว่างผู้จัดการกับผู้นำ **อยู่ที่ทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง และนวัตกรรม**

ผู้จัดการ คือนักบริหาร ผู้ดูแลให้งานดำเนินไปได้ ผู้จัดการจึงมุ่งความสนใจที่ระบบ และกระบวนการ และพยายามธำรงรักษาให้มันอยู่ในระบบระเบียบตามโครงสร้างที่เป็นทางการ ในขณะที่ผู้นำจะคิดค้นเรื่องใหม่ๆ ที่เป็นนวัตกรรม ผู้นำจะมีคำถามว่า "ทำไม" ไม่ใช่ "อย่างไร" ผู้จัดการอาจจะยอมจำนนต่อแรงกดดันของผู้ถือหุ้น แต่ผู้นำจะมีแวต้ามุ่งมั่นเรื่องนวัตกรรม

ภายใต้ข้อสมมติฐานนี้ คุณสมบัติของความเป็นผู้นำกับผู้จัดการจึงอาจชี้ความแตกต่างได้ดังนี้ :-

ผู้นำ

- มีความสามารถในการจูงใจหรือมีอิทธิพลให้ผู้อื่นคล้อยตาม ไม่ว่าจะมีความอำนาจหน้าที่หรือก็ตาม
- มีความสามารถในการสื่อสารสัมพันธ์
- กล้าและอดทนต่อความเสี่ยง
- ความเป็นนักนวัตกรรม
- วิสัยทัศน์สูง
- เน้นผลิตภัณฑ์/บริการ ไม่มองผลลัพธ์ทางการเงิน
- คิดการณ์ไกล
- พึ่งพาความมีเสน่ห์ และอิทธิพล
- ความเป็นเผด็จการและอำนาจนิยม
- ทำงานเพื่อเอาชนะ ไม่ใช่เรื่องเงิน
- สามารถแก้ไขข้อขัดแย้ง

หากจะรวบรวมคุณลักษณะเด่นของผู้นำก็คือ

1. **วิสัยทัศน์** ผู้นำจะทราบดีว่าเขาปรารถนาจะทำอะไร และยังมีจุดแข็งอันเป็นลักษณะสำคัญที่จะไปสู่จุดมุ่งหมายแม้จะต้องเผชิญหน้ากับแรงต้านหรือความล้มเหลว ทั้งนี้เป็นเพราะเขาได้ตั้งเป้าสู่ความสำเร็จที่เป็นเป็นไปได้ไว้ก่อนแล้ว
2. **มีความหลงใหลอันแรงกล้าในเป้าหมายของตน** มีมุมมองที่เป็นบวกต่อเป้าหมาย และยังเห็นว่าความหลงใหลอันแรงกล้าเปรียบดังดวงดาวนำทางเพื่อให้คนอื่นเดินตามอีกด้วย และจะพาไปสู่ความสำเร็จเหมือนคำสัญญา
3. **ผู้นำรู้ดีว่าเขาคือใคร** จึงย่อมรู้ดีเรื่องจุดอ่อนจุดแข็งของตน เขาจึงต้องทำให้คนอื่นเดินตามให้ได้เพื่อสู่เป้าหมาย
4. **ผู้นำจะมีอิสรภาพหรือภาพลักษณ์จริง ๆ** ของความซื่อสัตย์ในงานอาชีพ และในชีวิตส่วนตัว
5. **เป็นผู้มีความน่าเชื่อถือจนผู้ตามนับถือ และให้ความไว้วางใจ**
6. **เป็นผู้กระตือรือร้นใฝ่รู้ใฝ่ศึกษา** หมั่นเรียนรู้งานที่ตนรับผิดชอบ รวมทั้งขอบข่ายที่สามารถพัฒนาต่อยอดงานที่เขารับผิดชอบดีเกินร้อย
7. **กล้าเสี่ยงในงานที่ปฏิบัติ** แต่หากมีข้อผิดพลาดก็จะนำมาเป็นบทเรียน และหาโอกาสแก้ไขข้อบกพร่องนั้นๆ
8. **ทุ่มเทต่องานที่รับผิดชอบอย่างไม่ย่อท้ออยู่ทุกขณะจิต**
9. **มีลักษณะของคนมีเสน่ห์หรือมีบารมีซึ่งไม่ใช่ว่าจะเป็นการได้ทุกคน** เช่น มีอารมณ์ขัน มีเมตตาธรรม ความเป็นมนุษยนิยม และมีความสามารถในการจูงใจคน
10. **มีความฉลาดในการรับฟังผู้อื่น** นี่เป็นสิ่งสำคัญ เพราะมีแต่ประโยชน์ ได้ฟังความคิดของคู่สนทนา ให้เกียรติ และได้ใจครองใจผู้อื่น เป็นเสน่ห์ล้ำค่าอย่างหนึ่งเพราะฉะนั้น ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม