

จบ

# ผู้นำกับนักบริหาร : เหรียญเดียวสองหน้า

วิเชียร ตรีสุภาพกุล  
Global Co., Ltd.

ต่อ จากฉบับที่แล้ว



## ผู้จัดการ

- เน้นกระบวนการ (Processes)
- หลีกเลียงความเสี่ยง
- เน้นรูปแบบ
- มีวัตถุประสงค์
- เน้นดูแลสายงานระดับล่าง
- คิดระยะสั้น
- พึ่งพา/อาศัยอำนาจหน้าที่ และตำแหน่งทางการ
- ให้ความสำคัญกับระเบียบ และการทำงานร่วมกัน
- ทำงานเพื่อรางวัล เช่น เงิน ชื่อเสียง หรือความเป็นอัตโนมัติ

## ขอบเขตคุณลักษณะของผู้จัดการบ้าน ดังนี้

1. ดูแลหาทางเลือกในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ
2. ประมาณการค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณที่ต้องใช้จ่ายดำเนินการ
3. ดูแลเรื่องความเสี่ยงซึ่งอาจจะมีต่อองค์กร
4. ดูแล ติดตามความคืบหน้าของงานให้เป็นไปตามกำหนดการที่ตั้งไว้
5. ขึ้นตอนต่างๆ ในการตัดสินใจ
6. ดูแลเรื่องความเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม และเป็นระเบียบเรียบร้อย

7. ดูแล กระตุ้นจิตใจ ตลอดจนสื่อข้อความที่งานหรือผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

8. ประเมินงานในความรับผิดชอบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้กับผู้รับผิดชอบงานแต่ละคนอยู่เป็นระยะ

9. ระบุพื้นฐานของการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานให้ชัดเจนว่าพึงมีความเหมาะสมประการใดบ้างต่อองค์กร

10. ติดตามความก้าวหน้าของงาน

11. วางหรือกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน งานที่คาดหวังให้สำเร็จตามกำหนดเวลา

12. ปฏิบัติงานบริหารจัดการต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

13. รายงานผลงานต่อผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป

14. สินจ้างเงินเดือน และความมั่นคงในงานมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน หรือผลการปฏิบัติงาน

เราจะเห็นได้ว่า ผู้จัดการจะควบคุม ดูแล งานบริหารจัดการธุรกรรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีทักษะงานในหน้าที่หรือการเงินหรือการบริหารจัดการใดๆ โดยมีตำแหน่งหัวหน้าอย่างเป็นทางการกำกับ

## หลายการแบ่งภาวะผู้นำกับผู้จัดการ

อันที่จริง ภาวะผู้นำกับการบริหาร มีส่วนเกี่ยวเนื่องกัน ไม่ได้แตกต่างกันชนิดแตกหักอย่างที่หลายคนมักเชื่อกัน ผู้นำบางคนก็มีความรู้ลักษณะของผู้จัดการ ผู้จัดการบางคนก็มีความรู้ลักษณะของผู้นำ เพราะฉะนั้น ถ้าจะให้ดีมีประสิทธิภาพก็จำเป็นต้องมีลักษณะพิเศษของความเป็นผู้นำพร้อมๆ กับมีทักษะการบริหารจัดการ จะถือว่าเยี่ยมยุทธ์ทีเดียว

จุดแข็งขององค์กรสมัยใหม่อยู่ที่ทรัพยากรบุคคลมากกว่าผลิตภัณฑ์หรือทรัพย์สินทางปัญญา นี่คือการความจริงอันพิเศษสำหรับอุตสาหกรรมหนักทางเทคโนโลยี ที่ซึ่งคนอัจฉริยะหรือความสามารถพิเศษจะมีจำกัด จะโน้มเอียงไปเร่งหรือกระตุ้นผู้นำตามธรรมชาติที่อยู่รอบๆ ดังนั้น การดูแล และปฏิบัติต่อคนทำงานประเภทนี้จึงต้อง



อาศัยผู้จัดการที่มีความรู้พิเศษเกี่ยวกับเรื่องของคนโดยเฉพาะ และต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำจริงๆ ไปดูแล

ในขณะที่เดียวกัน ความคิดเกี่ยวกับผู้นำที่เป็นอัตตาธิปไตยแต่มีบารมี ก็ค่อนข้างเก่า และล้าสมัยเสียแล้ว องค์กรสมัยใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลก็ต้องอาศัยแหล่งความรู้ในปริมาณมากๆ เพื่อไปเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และผลผลิต ในบริบทเช่นนี้ ผู้นำจึงต้องการความถูกต้อง ความเที่ยงตรงของกระบวนการที่เป็นรูปแบบมากพอๆ กับความต้องการอย่างกระตือรือร้นในเรื่องนวัตกรรม และเรื่องคน

ว่าไปแล้ว ผู้นำกับผู้จัดการมีความคล้ายพอกๆ กับความต่างเราลองมาดูผู้ริเริ่มหรือผู้ก่อตั้งองค์กรของตัวเองหรือผู้ประกอบการ (เจ้าแก) ผู้มีประสบการณ์ ซึ่งดูไปแล้วมีความคล้ายความต่างกันอยู่ในที่ เราลองมาดูการประมวลสถานะของผู้นำในหลากหลายความเห็นดังนี้

1. ผู้นำคือผู้ที่กำลังแสดงให้เห็นถึง “ความเป็นไปได้”
2. ถ้าหากการกระทำของคุณสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่นมีความฝันมากยิ่งขึ้น เรียนรู้มากขึ้น ปฏิบัติมากขึ้น และเป็นรูปเป็นร่างมากขึ้น เมื่อนั้นคุณคือผู้นำ
3. ภาวะความเป็นผู้นำอยู่ที่การกระทำ ไม่ใช่ที่ตำแหน่ง
4. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงบอกคุณว่าต้องทำอะไรเท่านั้น เขายัง “นำพา” คุณไปอย่างตลอด
5. งานชิ้นแรกของการเป็นผู้นำก็คือ พยายามทำให้ “ความหวัง” มี “ชีวิตชีวา” เสมอ
6. ผู้นำที่แท้จริงจะไม่สร้างผู้ติดตาม แต่จะสร้างผู้นำให้มากขึ้น
7. คุณไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งเพื่อที่จะเป็นผู้นำเลย
8. “นวัตกรรม” จะเป็นตัวตัดสินซึ่งบอกความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

9. ผู้นำคือบุคคลที่รู้จักเส้นทาง เดินตามเส้นทาง และบอกทางได้

10. หากจะให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำ และผู้นำที่ดีเป็นอย่างไรแล้ว เป็นเรื่องที่ยากมาก แต่ถ้าหากคุณสามารถทำให้คนอื่นเดินตามคุณได้ นั่นแหละคือภาวะผู้นำ

## สรุป

มาถึงจุดนี้ คงต้องรวบยอดสรุปความเป็นผู้นำ ต่างจากผู้จัดการว่า

- ผู้นำคือผู้ที่ใช้ความสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์จนจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนาพร้อมกัน
- ผู้จัดการใช้ความสามารถในการดูแลจัดการทรัพยากรต่างๆ ประสานการบริหารจัดการงานที่จำเป็นเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ตรงตามเวลาที่กำหนด ภายใต้งบประมาณค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม
- ผู้นำแสวงหาการปรับปรุงงานด้วยการเปลี่ยนแปลง
- ผู้จัดการแสวงความมั่นคงและเรื่องที่สามารถคาดการณ์ได้
- ผู้นำทำสิ่งที่ถูกต้อง (Do the right thing)
- ผู้จัดการทำให้งานถูกต้อง (Do things right)
- ผู้นำหรือภาวะผู้นำก็เป็นเรื่องของ Soft skills (การสื่อสารข้อความ การชักจูงใจ การบริหารความเครียด การสร้างทีมงาน การบริการความเปลี่ยนแปลง)
- ผู้จัดการเป็นเรื่องของ Hard skills (กำหนดเวลาที่ตั้งไว้ การบริหารบุคคล การวิเคราะห์กิจกรรม งานควบคุมดูแลโครงการที่รับผิดชอบ)