

เคล็ดลับหน้าแลกลับ “ภาวะผู้นำ”

วิเชียร ตรีสุภาพกุล



ต่อ จากฉบับที่แล้ว

คำจำกัดความของ “ภาวะผู้นำ”

ในโลกแห่งการขับเคลื่อนองค์ความรู้ทุกวันนี้ อำนาจในการ “นำ” กำลังเปลี่ยนไปเป็นอำนาจแห่งการส่งเสริมความคิดใหม่ๆ เสียแล้ว ซึ่งก็คือวิธีที่ดีกว่าเดิมบนพื้นฐานของนวัตกรรม เพราะฉะนั้น ความหมายของภาวะผู้นำในโลกปัจจุบันจึงน่าจะเป็นแค่การส่งเสริม ทิศทางใหม่ๆ ให้สำเร็จมรรคผล ผู้นำ นำเสนอหนทาง หรือวิธีการ ความมั่งคั่งของคำจำกัดความของภาวะผู้นำก็คือ มีความสม่ำเสมอ กับภาวะผู้นำทางตลาด หรือจะเรียกว่ามีภาวะผู้นำในกีฬาที่เปรียบว่า แม้มือเดียว ทีม หรือองค์กรสามารถ “แสดงวิธีการ” ที่เหนือกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น การเน้นความพยายามที่จะบอกว่าผู้นำหมายถึงความเป็นผู้นำของ “กลุ่ม” จึงเท่ากับว่าเราได้วาดภาพที่ผิดเพี้ยนเกี่ยวกับภาวะผู้นำแล้ว จากมุมมองนี้ จึงเป็นแคสไตล์ หรือลีลาการบริหารมากกว่า หาได้มีสไตล์ของภาวะผู้นำแต่อย่างใดไม่

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม = การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ในการประชุม ถ้าหากให้แต่ละคนหมุนเวียนนำเสนอข้อเสนอที่ติงว่า หรือทางออกใหม่ๆ แล้ว เมื่อนั้นเท่ากับว่าทุกคนมีโอกาสแสดงภาวะผู้นำได้ ตัวอย่างต่างๆ ทั้งหลายทั้งปวงของภาวะผู้นำก็เป็นเพียงความพยายามของอิทธิพลที่มีเหนือสมาชิก ซึ่งเป็นเพียงแค่วิธีทางเดียว (One-way influence attempts) เท่านั้น

แต่การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบนำปัญหาไปถามสมาชิกในที่ทำงานเพื่อหาทางออกแต่นี้ไม่ใช่ภาวะผู้นำ เพราะถ้าหากความหมายของภาวะผู้นำ คือ การส่งเสริมวิธีการที่ดีกว่านี้อย่างจริงจัง ลองคิดถึง Martin Luther King ที่เคยส่งเสริมเรื่องการเลิกแบ่งแยกชนชั้น หรือแม้แต่ Al Gore ที่ส่งเสริมปฏิบัติการรักษาสีงแวดล้อม ปฏิบัติการต่างๆ ในด้านภาวะผู้นำเหล่านี้เป็นความพยายามโน้มน้ำหนักทางเดียว ในการประชุมนั้น ถ้าหากทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการตัดสินใจแล้ว เช่นนั้นแล้ว เราก็ต้องบอกเลยว่าไม่มีใครเป็นผู้นำ หรือไม่ ก็ไม่จำเป็นต้องมีผู้นำหรอก ไม่

ว่าคนผู้ประสานงานในที่ประชุมจะเก่งกาจปานใดก็ตาม ดังนั้น จึงไม่มีประเด็นใดที่จะบอกว่ามีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเลย

ผู้นำหรือผู้จัดการและผู้นำต่างจากผู้จัดการอย่างไร

- > ผู้นำชี้บอก ผู้จัดการบริหาร
- > การจัดการก็คือการลงมือ คือ การได้ปันผลจากทรัพยากร จากพลังงานของที่ทุ่มเท ความอัจฉริยะ ตลอดจนเวลาผสมผสานกับทรัพยากรอื่นๆ ทั้งหมดที่ลงทุนไป
- > การจัดการต้องมีประสิทธิภาพ มีผลประโยชน์ภายใต้การลงทุนที่น้อยแต่ได้กำไรงาม คล้ายกับกฎ 80:20
- > การจัดการที่ดี ต้องมีการทบทวนลำดับความสำคัญ เหมือนกับที่ทำการลงทุนทางธุรกิจ
- > บุคคลคนเดียวกันสามารถเป็นทั้ง “นำ” และ “จัดการ” ซึ่งเป็นหน้าที่ที่แตกต่างกัน คล้ายกับงานขายและการตลาดและงานทั้ง 2 แบบต่างก็สนองเป้าหมายขององค์กรที่แตกต่างกัน
- > ผู้จัดการเปรียบเหมือนโค้ช มีหน้าที่ปลุกแรงบันดาลใจและพัฒนาฝีมือลูกทีมให้แสดงฝีมืออย่างดีที่สุด
- > ต่างวางโครงสร้างและวัดผลสำเร็จ
- > ผู้นำชอบนำความเปลี่ยนแปลง ผู้นำอาจจะบริหารคนหรือไม่ก็ได้
- > การบริหารจัดการเป็นเพียงบทบาทหนึ่งที่เกิดขึ้นตามรับผิดชอบ
- > ภาวะผู้นำไม่ใช่บทบาท มันเป็นพฤติกรรมตามโอกาสมากกว่า คล้ายกับความคิดริเริ่มทำนองนั้น
- > ผู้จัดการสามารถถูกสร้างแรงบันดาลใจ ได้รับมอบอำนาจ ส่งเสริมสนับสนุน ได้รับการสนับสนุนและได้รับกำลังใจ แต่ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจจะเคลื่อนให้เราเปลี่ยนทิศทาง แต่ผู้จัดการแบบสร้างแรงบันดาลใจจะผลักดันให้เราทำงานหนักขึ้น
- > ผู้จัดการจะใช้คำถามแบบเปิดเพื่อจะดึงวิธีแก้ไขปัญหา



ออกมาจากทีมงาน ซึ่งเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะให้ได้มาซึ่งการตัดสินใจส่งเสริมความเป็นเจ้าของกว้างขวางขึ้น รวมถึงการพัฒนาพนักงาน

- ในทางกลับกัน ผู้นำกลับนำเสนอทางออกแบบนวนิยาย ผู้นำต้องการชักชวนโน้มน้าวให้ผู้ตามว่าเขารู้แนวทางที่ดีกว่าและรู้ว่าจะดำเนินการที่ดีกว่าอย่างไร
- ผู้จัดการจะยึดครองบทบาทการรับผิดชอบพนักงานนั้น คือ ผู้จัดการจะอดภาวะผู้นำไปในตัวด้วยแต่อย่าลืมว่าภาวะผู้นำนั้นผู้ที่ไม่ได้มีตำแหน่งผู้จัดการก็แสดงภาวะผู้นำได้เช่นกัน
- จากการแยกแยะระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารงานแล้ว เราสามารถอธิบายได้เลยว่าแม้พนักงานทั้งหลายก็อาจแสดงออกถึงภาวะผู้นำได้โดยไม่ต้องมีบทบาทบริหารงานก็ได้

อะไรคือข้อแตกต่างระหว่างผู้จัดการกับผู้นำ

มีข้อที่ชวนให้เราคิดถึงความแตกต่างได้ ดังนี้

- ไม่ใช่เพียงแค่เรื่องบุคลิกภาพ หรือสไตล์แต่อย่างใด แต่อยู่ที่ว่าใครมีอิทธิพลต่างหาก
- มันอยู่ที่ว่าต่างมุ่งเน้นในเรื่องอะไรมากกว่า
- ผู้นำมุ่งประเด็นเรื่อง การคิด หรือมุ่งความเป็นแซมเปียนในทิศทางใหม่ๆ
- ผู้จัดการทำหน้าที่บริหาร หรือกำกับการทำงานให้ไปตามทิศทางที่วางไว้และรักษารักษาไว้ซึ่งการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพให้ได้
- ผู้จัดการที่มีแรงจูงใจสูงๆ นั้น หาใช่เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นเพียงแค่เรื่องปรับปรุงผลงาน
- ใครก็ตามที่สนับสนุนทิศทางใหม่ๆ ด้วยนวัตกรรมที่ไม่จะทำเสียๆ แต่ไหนก็จัดว่าเป็นความพยายามจะนำคนอื่นแล้ว
- คำจำกัดความที่เกี่ยวกับหน้าที่บ่งบอกว่าบุคลิกภาพโดดเด่นๆ ไม่ใช่ปัจจัยชี้บอกความแตกต่างได้
- สิ่งสามัญก็คือ ผู้นำเป็นผู้ชี้ นำ ผู้จัดการบริหารจัดการ
- เพื่อแสดงความชัดเจนยิ่งขึ้นก็คือ ผู้จัดการก็สนับสนุนทิศทาง แต่เพียงแค่บริหารอย่างไรให้มีประสิทธิภาพเท่านั้น
- ผู้นำ เป็นฝ่ายนำเสนอทิศทางใหม่ๆ
- การจัดการก็เหมือนการลงทุน เราต้องการลงทุนทรัพยากรทั้งหมดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์กลับคืนที่เหมาะสมที่พึงพอใจที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

➢ หากจะกล่าวอย่างเคร่งครัดแล้ว ไม่จำเป็นต้องมีลูกน้องด้วยซ้ำไป พนักงานทุกคนต่างล้วนมีทรัพยากรที่จะให้อยู่แล้ว นั่นคือเวลา อัจฉริยะภาพ พลังงาน ทรัพยากร อื่นๆ

➢ อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการโดยปกติก็จัดเป็นบทบาททางการในผังบริหารงานเท่านั้น

➢ ภาวะผู้นำมิได้เกี่ยวกับการครอบครองบทบาท ทว่าเกี่ยวกับการทำอะไรบางสิ่งที่แตกต่างกันไป

➢ มีปรัชณียุทธศาสตร์หนึ่งก็คือ มีทิศทางอยู่ 2 แบบ - นวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ที่ให้องค์กรเข้าสู่ตลาดใหม่กับความเปลี่ยนแปลงใหม่ ซึ่งปรับปรุงสิ่งที่กำลังทำอยู่ แบบที่สองก็คือ ส่วนผสมของภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการที่ดีกว่าเดิม

➢ คำจำกัดความตามหน้าที่ของผู้นำและการบริหารจัดการก็เหมือนกับงานขายกับงานการตลาด ซึ่งถูกกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ หรือหน้าที่ที่ปฏิบัติในองค์กรนั่นเอง

➢ เรายังสามารถแยกความแตกต่างระหว่างผู้นำตามเนื้อหา กับผู้นำตามกระบวนการได้อีก

➢ ผู้นำตามเนื้อหา (Content leader) นำพาองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์แบบ

➢ ผู้นำแบบกระบวนการ (Process leader) จะปรับปรุงวิธีการที่องค์กรจะบริหารทิศทางให้ดำรงอยู่ได้อย่างไร

➢ ผู้บริหารอาวุโสส่วนใหญ่จะแสดงกระบวนการต่างๆ มากกว่าผู้นำแบบเนื้อหา นั่นคือ จะขึ้นอยู่กับอุตสาหกรรมและระดับความเข้มข้นที่องค์กรแข่งขันบนพื้นฐานของนวัตกรรม นั่นคือ จะลดต้นทุนให้ต่ำอย่างไร สร้างสรรค์คุณภาพอย่างไร ซึ่งผู้บริหารจะใช้เวลาแปรผันไปตามหน้าที่เหล่านี้

➢ แต่อย่างก็กิจการธนาคาร ซึ่งเป็นแหล่งที่ความเปลี่ยนแปลงทางด้านทิศทางพื้นฐานมีไม่บ่อยนัก ผู้บริหารระดับสูงจึงแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำกระบวนการมากกว่า มีน้อยเหลือเกินที่จะเป็นผู้นำแบบเนื้อหา

➢ ในบริษัทซอฟต์แวร์ทั้งหลายนั้น พบว่าทิศทางใหม่ๆ จะมีความต่อเนื่องอยู่ตลอด ทั้งนี้เพื่อต้องการแข่งขันกับคู่แข่งให้ได้มีประสิทธิภาพ

➢ ถึง ณ ตรงนี้อาจพบว่ามีผลผลิตเกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะว่าพวกเรามักจะคุ้นเคยกับการเห็นผู้บริหารเป็นผู้นำที่โดดเด่น อาจเป็นเพราะบุคลิกภาพของผู้บริหาร หรือชื่อตำแหน่งของผู้บริหาร

➢ แน่แน่นอนว่า บางคนอาจจะแลดูดีดดิน ในขณะที่คนอื่นอาจจะทำงานที่คุ้นเคยได้ดีกว่าอย่างมีประสิทธิภาพในงานบริหารจัดการ หรือริเริ่มความเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหาร (ผู้นำแบบกระบวนการ)

➢ แต่คำจำกัดความของภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการจะดูที่ผลลัพธ์มากกว่า ไม่ใช่ Input อาทิ เรื่องบุคลิกภาพ เป็นต้น