

เคล็ดลับหน้าเล่ห์ลับ “ภาวะผู้นำ”

วิเชียร ตรีสุภาพกุล



ต่อ อาทณันท์แล้ว

ผู้จัดการต่างจากผู้นำอย่างไร

♦ ผู้จัดการมักจะถูกมองว่าเป็นนักปฏิบัติงาน (administrator) มากกว่าจะเป็นผู้นำ

♦ ความหมายของภาวะผู้นำ = การส่งเสริมทิศทางใหม่ๆ หรือชี้ทิศทางใหม่ๆ ซึ่งไม่ต้องใช้หรืออาศัยตำแหน่ง หรืออำนาจหน้าที่ ไปข่มเหนือผู้อื่น ส่วนการบริหารจัดการ (Management) นั้น หมายถึง การมีความรับผิดชอบในบุคลากรและทรัพยากร รวมถึงเป้าหมายของงานที่ต้องบรรลุให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดที่จะเป็นไปได้ เป้าหมายของผู้จัดการก็คือ การบริหารทิศทางที่ส่งเสริมสนับสนุนโดยผู้นำ

♦ ผู้จัดการไม่ได้แตกต่างจากผู้นำในแง่พื้นฐานบุคลิกภาพ หรือสไตล์เลย

♦ ผู้นำไม่เพียงแต่มีความชีวิตชีวา มีบารมีหรือยิ่งใหญ่กว่าผู้จัดการใดๆ

♦ ผู้จัดการสามารถนำด้วยวิธีส่งเสริมทิศทางใหม่ๆ

♦ ผู้จัดการสามารถจุดแรงบันดาลใจได้เท่าๆ กับผู้นำ แต่เมื่อใดก็ตามที่ผู้จัดการสวมหมวกผู้บริหาร เมื่อนั้น ผู้จัดการก็จะมุ่งให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า ด้วยการพยายามสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกน้องปรับปรุงผลงานแทนที่จะผลักดันให้เปลี่ยนแปลงทิศทางในแบบที่ผู้นำจะทำ

♦ ทั้งผู้นำและผู้จัดการต่างสามารถมีอิทธิพลอย่างเงียบๆ หรือเป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่างได้โดยไม่ต้องมีบารมีก็ได้

♦ ท่าทีที่มั่นคงแบบเงียบๆ สามารถแสดงพลังได้เท่าๆ กับความกระตือรือร้นของเชียร์ลีดเดอร์

♦ ความเป็นผู้บริหารเป็นเพียงบทบาทและไม่ใช่วิธีการของการปฏิบัติ

♦ ใครก็สามารถนำได้โดยไม่ต้องอาศัยตำแหน่ง เพราะส่งเสริมทิศทางใหม่ๆ ซึ่งเท่ากับกำลังแข่งขันกับคนอื่นอยู่แล้ว

กระบวนการหรือภาวะผู้นำแบบเนื้อหา

ที่นี้ลองมาดูกระบวนการ หรือภาวะผู้นำแบบเนื้อหาบ้าง

♦ มีภารกิจในระดับพื้นฐานองค์กรอยู่ 2 เรื่องคือ

๑ คิด/วางแผนทิศทางใหม่ๆ

๒ บริหารงานปัจจุบันที่คงอยู่

♦ ภารกิจแรกของการคิด/วางแผนทิศทางใหม่ๆ ต้องอาศัยภาวะผู้นำ ในขณะที่การบริหารงานปัจจุบันที่คงอยู่นั้นต้องอาศัยการบริหารจัดการ

♦ รูปแบบของทิศทางใหม่ๆ มี 2 รูปแบบ

๑ สร้างสรรค์งานที่เป็นของใหม่ทั้งหมด เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่

๒ ทำสิ่งเดิมให้ดีขึ้นกว่าเดิม ไม่ว่าจะปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ การบริการลูกค้า

♦ รูปแบบแรกของการทิศทางใหม่ๆ เราเรียกว่า ภาวะผู้นำแบบเนื้อหา

♦ รูปแบบที่สองเป็นรูปแบบผสมของภาวะผู้นำกับการจัดการ เรียกว่าภาวะผู้นำแบบกระบวนการ

♦ ผู้นำแบบกระบวนการริเริ่มความเปลี่ยนแปลง แต่แค่ปรับปรุงวิธีการที่จะบริหารอย่างไรเพื่ออ้างทิศทางที่เป็นอยู่เท่านั้น และนี่คือภาวะผู้นำที่เน้นการจัดการนั่นเอง

♦ ทั้ง 3 รูปแบบนี้ ไม่ว่าจะภาวะผู้นำแบบเนื้อหา ผู้จัดการ ผู้นำกระบวนการ ล้วนแตกต่างกันตรงที่ว่าเน้นเรื่องอะไรไม่มีสิ่งใดที่เกี่ยวข้องกับสไตล์ หรือบุคลิกภาพทั้งสิ้น

♦ สไตล์และบุคลิกภาพเข้ามามีบทบาทที่ตรงวิธีการที่ใช้เพื่อให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตามเท่านั้น

♦ รูปแบบของผู้หนึ่งเงียบสร้างตัวอย่าง หรือแสดงความโน้มน้าวแบบเงียบๆ รูปแบบที่โจ่งแจ้งต่างหากที่จะสร้างความศรัทธาใคร่ครุ แต่สไตล์ก็หาได้เป็นปัจจัยที่สร้างความแตกต่าง ระหว่างการนำกับการจัดการสักเท่าไร

♦ ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อความเปลี่ยนแปลงของทิศทาง ในขณะที่ผู้จัดการจะกระตุ้นการปรับปรุงผลงาน

♦ ผู้จัดการบางคนเห็นว่าเป็นการง่ายที่จะคิด/วางแผนการปรับปรุงทิศทางปัจจุบันที่มีอยู่แล้วมากกว่าที่จะคิดหาทิศทางพื้นฐานใหม่ๆ

♦ ทำนองเดียวกัน ผู้นำบางคนก็อาจจะไม่มีความคิดที่เป็นระบบ รายละเอียดตลอดจนทักษะทางด้านองค์กรที่จะปรับปรุง

กระบวนการที่มีอยู่แต่เดิมก็ได้

♦ สำหรับผู้จัดการที่เป็นผู้นำนั้น จึงเป็นเรื่องของการจัดจ่อเรื่องที่สามารถเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงงาน จึงต้องนำเมื่อใดก็ตามที่คิดริเริ่มความเปลี่ยนแปลง นี่แหละคือแก่นของภาวะผู้นำวิธีการมีอิทธิพลเหนือผู้คนจึงเป็นวิธีแต่ไม่ใช่เนื้อหาของภาวะผู้นำ

ความท้าทายผู้นำ

ภาวะผู้นำในใจ-จิตวิทยาของภาวะผู้นำ ก็เป็นอีกประเด็นที่น่าสนใจไม่น้อย

♦ เราใช้เวลาคิดตรึกตรองเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาไม่น้อยเลยซึ่งมีความสำคัญต่อเรามาก

♦ เมื่อใดที่งานผิดพลาด เราก็มักตำหนิผู้นำ ช่างเป็นแพะรับบาปที่เป็นประโยชน์แท้

♦ เมื่อเรารู้สึกคับข้องใจ หรือพ่ายแพ้ เราก็มองไปที่ผู้นำ เพื่อช่วยให้ความรู้สึกของเราดีขึ้น

♦ ความคับข้องใจเพิ่มพูนขึ้นพร้อมกับความกดดันจากนั้นก็จะมีเสียงเรียกร้องขอผู้นำ

♦ มีการพูดถึงอะไรที่เกี่ยวกับตัวเราบ้างว่าเราต้องการผู้นำอย่างยิ่ยวด

♦ เหตุใดเราจึงต้องการผู้นำอย่างมาก

♦ ความต้องการผู้นำของเรามีความแตกต่างจากวีรบุรุษสงครามอย่างไร

♦ แล้วเราจะเติบโตและพัฒนาได้อย่างไร ถ้าหากเรายังต้องพึ่งพาผู้นำให้มาปกป้องเรา

♦ เราต้องจัดสายการบังคับบัญชาของเราแล้วเหมือนสัตว์ที่ต้องมีเจ้าฝูง

♦ โดยพื้นฐานแล้ว ผู้จัดการครองตำแหน่ง แต่ผู้นำลอยตัวคล้ายพวกนกบฏ หรือผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง

♦ ทฤษฎีผู้นำแบบประเพณี คือ เป็นแบบพอบปกครองลูกมากกว่า เราจึงต้องการใครสักคนในหมู่ของเราเป็นตัวแทนในรูปแบบของพ่อ

♦ ผู้นำที่นายกล่อยดูแลพวกเราให้กำลังใจเรา ทำให้เรารู้สึกดีๆ เราขอให้เขาอนุญาตเหมือนที่พ่ออนุญาตเรา

♦ แต่โมเดลของผู้นำโดยแท้จริงแล้วไม่มีอำนาจ

♦ เช่นนั้นแล้วทำไมเราต้องกำจัดทั้ง แม้เราจะไม่สามารถลบความจำเป็นที่ต้องพึ่งพา แต่อย่างน้อยเราก็สามารถเลิกเรียกพวกนี้ว่าผู้นำได้

♦ การที่ใครสามารถทำหน้าที่ได้ก็หาใช่จะเป็นผู้นำ เพราะฉะนั้นเป็นเพียงแค่ผู้จัดการเท่านั้น

ผู้นำที่ไม่เป็นหน้าที่อย่างเป็นการ

♦ มีคนบอกกับเราเสมอว่าผู้นำคือคนที่จุดประกายบันดาลใจให้คนอื่น และช่วยให้เกิดความสำเริง

♦ แต่เราไม่ควรสับสนเรื่องแรงจูงใจและการสอนงานกับผู้นำ

♦ เราต้องกลับไปทบทวนภูมิหลังพื้นฐานว่าผู้นำเกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง

♦ ภาวะผู้นำมักจะมีกันอยู่แล้วและโดยพื้นฐานแล้วมันเกี่ยวกับการชี้ว่าควรไปทิศทางไหน

♦ อย่าลืมว่าธุรกิจในปัจจุบันมันซับซ้อนเกินกว่าที่ผู้นำสูงสุดขององค์กรจะตัดสินใจบอกทิศทางได้ตลอดเวลา

♦ การคาดหวังแต่เพียงผู้นำสูงสุดขององค์กรให้เป็นผู้นำในความหมายนี้แล้วใช้ร้นั้นหมายความว่าเรากำลังคลาดเคลื่อนกับแนวคิดของคำว่าผู้นำแล้ว

♦ ทุกวันนี้ผู้นำส่วนมากจะมาจากตลาดที่จัดจ่อสนใจกับความเป็นผู้พัฒนาสินค้าและบริการ

♦ บทบาทส่วนใหญ่ของผู้บริหารระดับสูงมีแค่เพียงสอนงานและกระตุ้นจูงใจเท่านั้น หากผู้นำในความหมายนี้ไม่

♦ แทนที่จะมองตัวเราเป็นแค่เพียงผู้นำคนหนึ่ง จงไปส่งเสริมให้กำลังใจความเป็นผู้นำให้คนอื่นด้วย

♦ ถ้าองค์กรของเรายินยอมให้พนักงานทั่วไปได้แสดงบทบาทความเป็นเจ้าขององค์กรด้วยคนหนึ่ง เพื่อเปิดโอกาสให้เขาแสดงฝีมือความคิดความเห็นที่เป็นประโยชน์ภายใต้การสนับสนุนขององค์กรแล้ว นั่นหมายความว่าพนักงานเหล่านั้นก็จัดอยู่ในพวกผู้นำเช่นกัน

♦ เพื่อแสดงถึงความเป็นผู้นำของเรา ให้เริ่มต้นพัฒนามุมมอง หรือความคิดใหม่เพื่อเปลี่ยนแปลงทิศทางองค์กรในทางที่ดีขึ้น

♦ ตั้งตัวอย่าง หรือใช้ทักษะที่สามารถส่งผลโดยตรงต่อพนักงานให้เข้ามาร่วม จงลืมเรื่องอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการเสีย

♦ อาจมีผู้นำมากมายเหลือเกินจนเกิดความกังวลว่าจะมีคนที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม หรือมีทักษะที่ศักยภาพพอที่จะพัฒนาหรือไม่ แต่คือการคิดเกินเหตุ

♦ ก้าวแรกที่สำคัญอย่างแท้จริงก็คือการพัฒนาหรือค้นหาความคิดใหม่ที่เด่นๆ ถ้าเรามีความคิดที่ดีพอแล้ว เราก็จะค้นพบความกระตือรือร้นที่จะจุดประกายบันดาลใจให้คนอื่นได้

♦ ความเป็นผู้นำจะมีก็ต้องเริ่มต้นมองแบบคนนอกมองค้นหาแบบคนนอกเพื่อหาหนทางที่ดีและเก่งกว่าคู่แข่งให้ได้มองค้นหาแบบกระตือรือร้น มีความหมายเพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมีเป้าหมาย

♦ แต่ความกระตือรือร้นไม่ใช่บุคลิกภาพ มันคือทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดๆ ดังนั้น เราจึงจำเป็นต้องค้นหาอะไรบางอย่างที่น่าตื่นเต้นเสียก่อน

♦ ภาวะผู้นำก็ไม่เกี่ยวข้องกับว่าเรามีความเกี่ยวข้องกับคนที่ต้องรายงานเราอย่างไร เพราะนี่คือการดูแลงานภายในหน่วยงาน และเป็นงานบริหารจัดการเท่านั้น

♦ ในฐานะที่เป็นผู้นำ เราอาจจะ เป็นหรือไม่เป็น ตำแหน่งผู้จัดการก็ได้ แต่ขอให้เรามีความคิดที่ดีๆ ที่จะปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้