

ผู้บริหารที่มีทั้งนายและลูกน้องทุกคน
ถ้าอุทิศเวลาทำงานเพียง 20% ให้กับนาย
และ 80% ให้กับลูกน้อง
องค์กรก็จะดำเนินธุรกิจ
อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หัวหน้าเก่งของผมได้กล่าวไว้

เหรียญสองด้านในงานผู้นำ

ผมเคยถามคนทำงานว่าเขาชอบเจ้านายแบบไหน ก็พบว่าคำตอบที่แตกต่างกัน

บางคนบอกว่าชอบเจ้านายที่สั่งการอย่างชัดเจนว่าต้องการให้ทำอะไรและทำอย่างไร เพราะไม่เก่งที่จะคิดหาวิธีการที่เหมาะสมได้ดีด้วยตัวเอง บางคนก็บอกว่าอยากได้เจ้านายที่ให้อิสระทางความคิด คือบอกมาแต่เป้าหมายก็พอแล้ว แต่ขอใช้วิธีการของตนเอง หากไม่รู้ก็จะถามเอง บางคนก็บอกว่าอยากได้เจ้านายที่รับฟังความคิดเห็น อยากให้ร่วมกันคิด ทำนองหลายหัวดีกว่าหัวเดียว บางคนก็บอกว่าอยากทำงานกับเจ้านายที่เก่งๆ จะได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้เก่งเหมือนเจ้านาย

ถามว่า กรณีที่เจ้านายคนหนึ่งมีลูกน้องที่มีทักษะในการทำงานแตกต่างกันดังตัวอย่างที่กล่าวไว้ เขาจะปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าได้ประโยชน์จากลูกน้องที่มีความรู้และทักษะต่างกันได้อย่างเต็มที่ เพราะหน้าที่ของคนที่เป็นนาย หรือแม่ทัพคือการนำความสำเร็จมาสู่หน่วยงานหรือองค์กรด้วยการทำให้คนในองค์กรหรือหน่วยงานมีความรู้ความสามารถ มีกำลังใจฮึกเหิม สู้ไม่ถอย ร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคอย่างไม่ย่อท้อ

เพื่อบรรลุผลลัพธ์ดังกล่าว ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้และทักษะในสองด้านคือ การบริหารจัดการ(Management) และภาวะผู้นำ (Leadership)

ความหมายของ Management คือ make sure ว่าลูกน้องประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย หมายความว่า ผู้บริหารต้องติดตามว่างานที่ได้มอบหมายไปนั้นไปถึงไหนแล้ว มีปัญหาอะไร จะแก้ไขอย่างไร แก้ด้วยตัวเองได้ไหม หรือว่าตนจะต้องมีส่วนช่วยอย่างไรกรณีทีมงานบางส่วนเกินความสามารถของลูกน้อง การสั่งงาน การติดตามงาน และการช่วยเหลือดังกล่าวคืองาน manage (การบริหารจัดการ) เรียกว่าเป็น hard side

ส่วนภาวะผู้นำหรือ Leadership เป็นเรื่องการให้กำลังใจ ให้ความอบอุ่น ไม่ทำโทษหรือตำหนิหากเป็นความผิดพลาดครั้งแรกและไม่เสียหายมากนัก ให้ความรู้ ด้วยการสอนงานด้วยตนเองหรือมอบหมายให้ผู้รู้อื่นดำเนินการก็ได้ เรียกว่าเป็น soft side

โดยทั่วไปแล้วที่ผู้บริหารมีลูกน้องหลายคน น้อยกรณีที่ทุกคนจะมีความรู้ความสามารถในระดับเดียวกัน แต่ถ้าผู้บริหารมีคุณสมบัติทั้งสองประการดังกล่าว เขาจะมีความคล่องตัวในการทำงานร่วมกับลูกน้อง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมมติว่ากับลูกน้องซึ่งเป็นคนเก่งในงานที่ได้รับมอบหมายอยู่แล้ว ผู้บริหารแทบจะไม่ต้องใช้ hard side เลย เพราะเขาทำงานได้ตามเป้าหมาย กรณีดังกล่าวเวลาที่จะต้องใช้ด้าน hard side แทบไม่จำเป็นเลย สิ่งที่ลูกน้องดังกล่าวต้องการก็คือ ความชื่นชม

จากหัวหน้า ความภาคภูมิใจที่หัวหน้าเห็นคุณค่าและสนับสนุนให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้น พฤติกรรมเหล่านี้คือ soft side คือด้านจิตใจ นอกจากนั้นหัวหน้ายังมีเวลาเหลือพอที่จะไปทำงานด้านอื่นที่สร้างประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้ แต่ถ้าหัวหน้ามีลูกน้องไม่เอาไหนทั้งทีม ผู้บริหารก็ต้องติดตาม ต้องจี้ ทำให้หาเวลาในการ Lead ได้น้อยมาก ดังนั้นถ้าจะประเมินว่าหัวหน้า 2 คน คนไหนเก่งกว่ากัน จะต้องนำเอาวุฒิภาวะของลูกน้องมาประกอบการพิจารณาด้วย

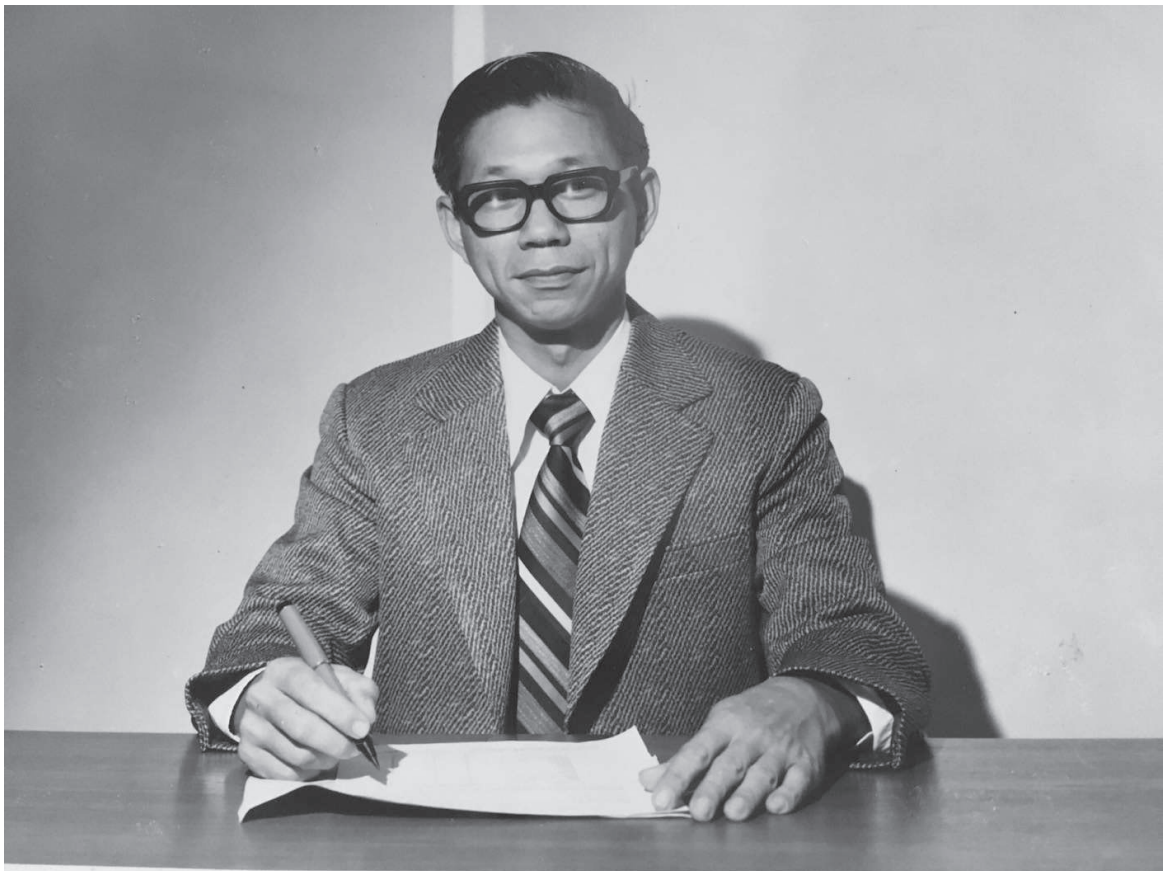
อย่างไรก็ตามในทั้ง 2 กรณี หัวหน้ามีบทบาททั้งเป็นหัวหน้าและผู้รับใช้ ในกรณีลูกน้องไม่เก่ง บทบาทของการเป็น “นาย” จะเป็นลักษณะของการสั่งการ มอบหมายงานให้ทำและทำการติดตาม ภาวะ “ผู้รับใช้” ก็จะเกิดขึ้นได้ในรูปแบบของการสอนงาน on the job ในกรณีที่ลูกน้องยังเก่งไม่พอที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้เป็นหัวหน้าจะเหนื่อยมากในบทบาทของ “ผู้รับใช้” ในงานที่ได้มอบหมายไป ส่วนในกรณีของการมีลูกน้องเก่ง หัวหน้าจะไม่ต้องใช้บทบาทของ “นาย” มากนัก ทำให้มีเวลาพอที่จะพัฒนาลูกน้องให้เก่งขึ้นดีขึ้นไปอีก

ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถทั้ง 2 ด้านดังกล่าว ต้องวิเคราะห์ทีมงานว่าจะใช้ด้านไหนหนัก ด้านไหนเบาตามความเหมาะสม ให้เกิดความสมดุล เพราะต้องไม่ลืมว่าความสำเร็จนั้นไม่ได้เกิดขึ้นได้จากคนใดคนหนึ่ง แต่ต้องเกิดจากการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารมีหน้าที่หลักคือการผลักดันทีมงานให้ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย ดังแม่ทัพผู้กำหัวใจของกองทัพนั่นเอง

สรุปได้ดังนี้ กรณีลูกน้องไม่เก่ง หัวหน้าต้องใช้เวลามากในการติดตาม สอนชี้แนะเพื่อให้ลูกน้องทำงานได้เพื่อจะได้เก่งในงานที่ได้รับมอบหมาย กรณีที่ลูกน้องเก่ง หัวหน้าใช้เวลาน้อยมากในการติดตาม สามารถใช้เวลาทำให้ลูกน้องดังกล่าว มีความภูมิใจ มีกำลังใจ ได้รับการพัฒนาสูงขึ้นไป เวลาที่หัวหน้าใช้ในกรณีทำให้ ลูกน้องทำงานเป็น เก่งขึ้นดีขึ้น ถือได้ว่าเป็นเวลาที่หัวหนามีบทบาทเป็น “ผู้รับใช้” ลูกน้อง ซึ่งจะกล่าวเชิงลึกในหัวข้อเรื่อง “นำองค์กรด้วยการรับใช้”

“เวลาที่เราใช้เพื่อทำให้ลูกน้อง (หรือลูกเราแม้กระทั่งภรรยา) ให้เก่งขึ้น ดีขึ้น กล่าวได้ว่าเป็นเวลาที่เรำทำหน้าที่เป็นผู้รับใช้! ดังนั้นหัวหน้าที่ดีคือผู้รับใช้ที่ดี นั่นเอง ควรพึงพอใจที่เราเป็น Servant Leader”

พลิกแนวคิด: ประสิทธิ์ ทัศนสุวรรณ



ผู้บริหารต้องมีความรู้และทักษะในสองด้านคือ การบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ