ลักษณะผู้บริหารที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

ดร.กฤษณะ บุหลัน[1]

[1] รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา
Public Administration, Faculty of Political Science, Chalermkanchana University, Thailand, Ph.D.

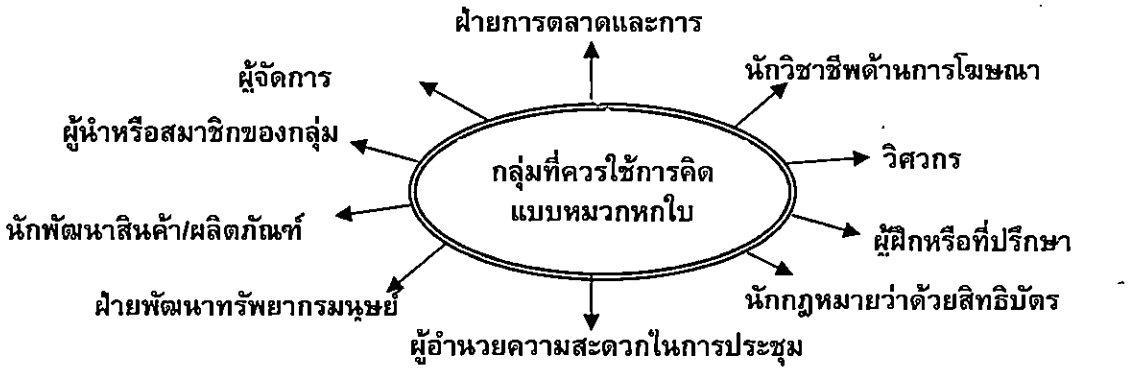
บทนำ

โลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้การดำเนินงานใดๆ มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ รวมทั้งบริบท (Context) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันกันสูงมาก อนาคตขององค์การต่างๆทั้งภาครัฐ และภาคธุรกิจยากที่จะคาดคะเนได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคตอันใกล้ (Maitra, 1996) อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์การ (External Environment) ส่งผลทั้งเชิงบวก และลบกับองค์การต่อการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ด้วยเหตุนี้การวิเคราะห์ S.W.O.T ANALYSIS จึงจำเป็นมากต่อผู้บริหาร (Ansoff, 1976) ซึ่งเริ่มจากการวิเคราะห์ตัว O คือ OPPORTUNITY หรือโอกาส และ T คือ THREAT หรือภาวะคุกคามหรือภัยอุปสรรค ก่อน เพราะเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกองค์กรซึ่งมีผลกระทบแรงและเร็วทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยในสหรัฐ ราคาน้ำมันในตลาดโลก การเคลื่อนย้ายเงินทุนของเฮดจ์ฟัน (Hedge Fund) ต่างๆ ภาวะสงครามในตะวันออกกลาง เป็นต้น ไม่เหมือนในสมัยก่อนที่ต้องวิเคราะห์ตัว S คือ STRENGTH คือจุดแข็งขององค์กรและตัว W คือ WEAKNESS หรือจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งเป็นเรื่องภายในองค์การเท่านั้นก็เพียงพอแล้ว องค์ประกอบหลักต่างๆเหล่านี้ย่อมท้าทายความสามารถของผู้บริหารในองค์การต่างๆ อย่างมากที่จะต้องรู้ว่าขณะนี้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรและควรปรับตัวอย่างไรโดยต้องศึกษาข้อมูลข่าวสารทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และทันกาล ต้องจับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโลกให้ถูกต้อง องค์การที่จะอยู่รอดได้ในอนาคตข้างหน้าไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรใหญ่ มีชื่อเสียงมาก มีพนักงานมาก หรือมีสินทรัพย์สูงมาก แต่ต้องเป็นองค์กรที่อ่านทิศทางการเปลี่ยนแปลงให้ออกและสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับทิศทางของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

ปัจจุบันพบว่าในองค์การต่างๆ ของไทยในขณะนี้หลายองค์การมีผู้บริหารเป็นจำนวนมากยังมีรูปแบบการทำงานที่ไม่สอดคล้อง และเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงอันอาจจะส่งผลทำให้องค์การที่ตนเองบริหารงานอยู่ไม่ก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ ดังที่ โรเจอร์ มาร์ติน ได้นำเสนอแนวคิดไว้ในวารสารวิชาการของ HARVARD BUSINESS REVIEW เกี่ยวกับการที่ผู้นำจะมีแนวคิดและมีคุณลักษณะอย่างไรถึงจะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ (Martin, 2007) ซึ่งสามารถสรุปความโดยรวมได้ว่าผู้นำที่ดีควรมีความคิดเชิงบูรณาการ (Integrative thinking) คือสามารถในการวิเคราะห์ มองการณ์ไกล กล้าตัดสินใจ และรู้วิธีการแก้ไขปัญหา จากแนวคิดดังกล่าวกระตุ้นให้ผู้เขียนอยากนำเสนอลักษณะของผู้บริหารประเภทดังกล่าวที่สามารถดำเนินการบริหารองค์การต่อไปได้นั้น ควรมีลักษณะอะไรบ้างจากหลักการ วิธีการ รวมถึงตัวอย่างเหตุการณ์ประกอบประสบการณ์ตรงของผู้เขียนในแวดวงที่ปรึกษาทั้งหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน เพื่อให้ท่านผู้บริหารและคนที่กำลังจะขึ้นมาเป็นผู้บริหารได้ศึกษาและพยายามหลีกเลี่ยงอย่าเอาเป็นเยี่ยงอย่างแต่ให้ปฏิบัติในทางตรงกันข้ามกับลักษณะที่กำลังจะนำเสนอต่อไปนี้ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรที่ท่านบริหารอยู่สามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

ลักษณะของผู้บริหารที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จนั้นมี 7 ลักษณะดังนี้ คือ

1. ไม่ควรใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการทำงานประจำวันมากกว่าการคิดถึงแผนกลยุทธ์หรือการบริหารกลยุทธ์ของหน่วยงาน



สรุป

การคิดแบบหมวก 6 ใบ เป็นการตัดสินใจจากความคิดที่หลากหลาย เป็นเทคนิคในการคิดที่ได้ผลดีที่ช่วยให้คนเราตัดสินใจจากความคิดเห็นที่ต่างกันหลายแบบ ช่วยให้ตัดสินใจในการแก้ปัญหา หรือคิดในสิ่งที่สำคัญได้ดีขึ้นโดยการคิดหลายแบบตามหลักการของหมวกแต่ละใบ เป็นการคิดนอกกรอบจากวิธีคิดที่เคยปฏิบัติมาก่อน ทำให้เข้าใจถึงความซับซ้อนและภาพรวมทั้งหมดของประเด็นต่าง ๆ ในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่ทำให้มองเห็นประเด็นสำคัญที่เราอาจคิดไม่ถึง ดังนั้นจึงเป็นเทคนิคการคิดที่มีประโยชน์สามารถนำไปใช้เพื่อฝึกทักษะการคิดในการทำงานร่วมกันหรือถ้าเป็นครูอาจารย์ก็สามารถใช้ฝึกทักษะการคิดให้ผู้เรียนได้เป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

Macur, K.M. (2013). *First business seminar series: Six thinking hats : A systematic approach to discussions and decision making.* Retrieved December 21, 2013, from http://ebookbrowsee.net/sixthinkinghats-print-pdf-d523671435.

Six thinking hats [Picture]. (2013). Retrieved December 19, 2013, from http://www.triz-journal.com/content/c090202a.asp.

Edward De Bono's six thinking hats. (2013). Retrieved December 21, 2013 from http://ebookbrowsee.net/edward-de-bono-s-six-thinking-hats-pdf-d346258676.

6 thinking hats. (2013). Retrieved December 21, 2013 from http://ebookbrowsee.net/6-thinking-hats-pdf-d376013423.

ผู้บริหารเป็นจำนวนมากในองค์กรธุรกิจแบบไทยๆ ที่ไม่สามารถจัดสรรเวลาในการทำงานอย่างถูกต้องคือมักจะเคยชินกับการสั่งงาน มอบหมายงาน ควบคุมงาน แก้ปัญหาเฉพาะหน้าประจำวันของงานและชอบทำงานในเรื่องที่ตนเองชอบทำมากกว่าการใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลข่าวสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางของหน่วยงานว่า ในแต่ละปีหรือแต่ละเดือนหรือแต่ละสัปดาห์หน่วยงานของตนเองหรือองค์กรของตนควรทำเรื่องอะไรและทำอย่างไร ไม่ได้เป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง บริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มมูลค่าของผลงานในทิศทางที่ควรจะเป็น ตัวอย่างเช่น ผู้เขียนเคยมีโอกาสไปบรรยายให้องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่แห่งหนึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมด้านอัญมณีซึ่งมีผู้จัดการแผนกซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางมาฟังเป็นจำนวนมาก ผมได้ถามคำถามผู้บริหารเหล่านั้นว่า "ในฐานะที่ท่านเป็นผู้จัดการแผนกนี้และทำงานนี้มานานหลายปีแล้ว ท่านพอจะบอกผมได้ไหมครับว่าในปีหน้า แผนกของท่านควรจะทำงานเรื่องอะไรจึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์และเพราะอะไรจึงควรทำงานเรื่องนั้น" คำตอบที่ทำให้ผมประหลาดใจมากคือผู้จัดการแผนกหลายคนตอบว่า **"ยังไม่ทราบเพราะผู้ใหญ่ยังไม่ได้สั่งการลงมาว่าปีหน้าจะให้หน่วยงานนี้ทำเรื่องอะไร"** ผมก็ย้อนถามกลับไปว่า **"คุณทำงานอยู่กับข้อมูลทุกวัน คุณเห็นปัญหาทุกวัน ทำไมคุณไม่เสนอผู้ใหญ่ละครับว่าในฐานะที่คุณทำงานอยู่ตรงนี้ คุณเห็นว่าควรทำเรื่องอะไรก่อนหลัง เพราะอะไร ทำไมคุณไม่นำเสนอผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่จะมาทราบข้อมูลในรายละเอียดได้ดีกว่าคุณได้อย่างไรในเมื่อผู้ใหญ่ไม่ได้มานั่งทำงานตรงนี้"** ฉะนั้นเราจึงควรเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ ดำเนินกลยุทธ์ ประเมินและติดตามผลกลยุทธ์ต่างๆ ได้ด้วยตัวเอง

2. มีทักษะในการสื่อสาร คือ ทักษะการพูดจูงใจ การฟัง การอ่าน การตีความข้อมูลข่าวสารและการเขียน

ผู้บริหารในองค์การแบบไทยๆ ส่วนใหญ่จะขาดโอกาสที่จะได้รับการฝึกฝนเรื่องทักษะการสื่อสารอย่างครบถ้วน แต่ทักษะการสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญ ปัจจุบันนี้ทักษะการสื่อสารถือเป็นสมรรถนะที่สำคัญข้อหนึ่งที่เป็นดัชนีชี้วัด (KPI) ว่าผู้บริหารท่านนั้นจะสามารถเติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงกว่าเดิมได้หรือไม่ ผู้บริหารสไตล์แบบไทยๆ ส่วนใหญ่ (ไม่ใช่ทุกคน) มักจะถนัดการดุด่าลูกน้องหรือการพูดแบบทำร้ายจิตใจลูกน้องมากกว่าการพูดเพื่อบำรุงรักษาขวัญกำลังใจลูกน้อง เช่น การแจ้งผลการปฏิบัติงานของลูกน้องประจำปี เมื่อหัวหน้าแจ้งผลงานลูกน้องเสร็จแล้ว ลูกน้องหลายคนหมดกำลังใจในการทำงานเพราะรู้สึกว่าตนเองหมดคุณค่าต่อองค์กรนี้ หัวหน้าไม่เคยมองเห็นความดีของตนเอง เห็นแต่ความผิดพลาดทำให้หมดกำลังใจทำงานและถ้าหนักกว่านั้นคือ มาขอลาออกจากงานไปทำงานที่อื่น ตรงนี้ทำให้เกิดความสูญเสียพนักงานที่ดีๆ ในองค์กรไปให้คู่แข่งจำนวนมาก เรื่องของการฟังก็เป็นปัญหามากคือหัวหน้างานเป็นจำนวนมากชอบพูดมากกว่าชอบฟัง และไม่ตั้งใจฟังปัญหาของลูกน้อง หรือฟังไม่ยังจบก็ด่วนสรุปและสั่งให้ลูกน้องแก้ไขปัญหาตามความคิดเห็นของตนทำให้เกิดช่องว่างของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เรื่องของการฟังเป็นทักษะที่ต้องฝึกฝนเหมือนทักษะการพูด ไม่ใช่ปล่อยให้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติเพราะทักษะเหล่านี้จะเกิดจากการฝึกเท่านั้น ผู้บริหารที่มีอายุมากขึ้นจะไม่มีพัฒนาการเรื่องการฟังได้เอง ถ้าหากว่าไม่ได้รับการฝึกฝนที่ถูกวิธีและในแง่การสื่อสารที่ดีนั้นหัวหน้างานควรฟังมากกว่าพูด

เรื่องการอ่านและการตีความข้อมูลข่าวสารก็เป็นเรื่องใหญ่ในแง่การสื่อสารเช่นกัน ท่านเคยพบไหมว่าหัวหน้างานหลายคนฟังผู้บริหารพูดพร้อมๆ กันหรืออ่านประกาศอ่านคำสั่งหรืออ่านนโยบายเรื่องเดียวกัน มีตัวอักษรเหมือนกันทุกอย่างแต่แปลความหมายแตกต่างกัน เข้าใจไม่ตรงกันทำให้ปฏิบัติไปคนละทิศทาง ปฏิบัติในเรื่องเดียวกันไม่เหมือนกันซึ่งส่วนหนึ่งที่เป็นแบบนี้อาจจะมาจากผู้สื่อสารสื่อสารไม่ดีก็ได้แต่อีกทางหนึ่งอาจจะมาจากการอ่านจับใจความที่ไม่ถูกต้องและวิธีคิดในการตีความหมายของข้อมูลที่ไม่เหมือนกันก็ได้ หลักการตีความข้อมูลเป็นเรื่องที่หัวหน้างานต้องฝึกไว้ ที่สำคัญคืออย่าตีความโดยอาศัยประสบการณ์ตนเองหรือเปรียบเทียบกับประสบการณ์ตนเองเท่านั้นแต่ต้องดูว่ามีหลักฐานหรือข้อมูลที่ระบุชัดเช่นนั้นหรือไม่ สุดท้ายคือเรื่องการเขียน การเขียนเป็นเรื่องใหญ่เพราะคนไทยไม่ชอบการเขียนเพราะการเขียนที่ดีต้องใช้หลักภาษา สำนวน คำพูดให้เหมาะสมและการเขียนมี

ลักษณะของการสื่อสารทางเดียวสูงเพราะผู้อ่านไม่ได้อยู่ต่อหน้าเราจึงไม่รู้ว่าผู้อ่านจะคิดอย่างไรทำให้ง่ายต่อการตีความผิดได้ เช่น มีหัวหน้าแผนกรักษาความปลอดภัยของโรงงานแห่งหนึ่งเขียนจดหมายรายงานผู้จัดการโรงงานเรื่องที่เกิดเพลิงไหม้โกดังเก็บสินค้าเมื่อคืนที่ผ่านไปว่า

"จากการสอบถามพนักงานทุกคนที่อยู่ในที่เกิดเหตุในคืนที่ไฟไหม้โกดังเก็บสินค้า ปรากฏผลเป็นที่น่ายินดีว่าพนักงานส่วนใหญ่ให้ข้อมูลตรงกันว่าไฟเริ่มไหม้เมื่อเวลาประมาณตี 3 เศษๆ จากห้องเก็บพัสดุที่ 2 หรือ 3 ซึ่งเก็บพวกกระดาษแข็งและผ้า น่าจะเกิดจากไฟฟ้าลัดวงจร แต่ก็พบว่าพนักงานบางคนพกพาบุหรี่และไฟแช็คลิดตัวมาด้วย ทุกคนช่วยกันดับไฟอย่างเต็มที่โดยใช้เครื่องดับเพลิงจนสามารถดับไฟได้ตอนตี 4 โกดังถูกไฟไหม้ไปครึ่งหนึ่ง" ท่านผู้บริหารที่อ่านข้อความนี้แล้วคงจะเกิดคำถามมากมายว่าจะเป็นที่น่ายินดีได้อย่างไรในเมื่อเกิดไฟไหม้แต่พนักงานคนเขียนต้องการสื่อว่าน่ายินดีตรงที่ไฟไหม้เพียงครึ่งเดียวไม่ได้ไหม้ทั้งหมด และที่สันนิษฐานว่าสาเหตุเพลิงไหม้เกิดจากไฟฟ้าลัดวงจรนั้นมีเหตุผลอะไรที่ทำให้สันนิษฐานเช่นนั้นและข้อความก็ขัดกันเองตรงที่ว่ามีพนักงานบางคนพกพาบุหรี่และไฟแช็คติดตัวมาด้วย ทำให้คนอ่านไม่รู้ว่าสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดเพลิงไหม้นั้นเกิดจากคนหรือไฟฟ้าลัดวงจรกันแน่ และการเขียนที่บอกว่าเกิดจากโกดัง 2 หรือ 3 ก็ไม่ชัดเจนว่าเกิดจากโกดังไหนก่อน คนเขียนไม่ได้รายงานว่ามีพนักงานคนไหนได้รับบาดเจ็บหรือเป็นอันตรายหรือไม่เขียนรายงานแต่เรื่องของที่ถูกไฟไหม้แต่ไม่รายงานเรื่องคน ตลอดจนไม่รายงานเรื่องวัน เวลาที่แน่นอนด้วยการเขียนจึงเป็นทักษะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรฝึกฝนให้ชำนาญและถูกวิธี

3. มีทักษะในการทำงานเป็นทีม

มีคำกล่าวว่าคนไทยนั้นถ้าให้ทำงานแบบที่ทำคนเดียวแล้วจะไม่แพ้ชาติไหนแต่ถ้าให้ทำงานแบบเป็นทีมแล้วมักจะสู้ชาติอื่นไม่ได้ ถ้าคำกล่าวนี้เป็นจริงแปลว่าเราขาดทักษะในการทำงานเป็นทีมอย่างมาก ทำไมเป็นเช่นนั้น ผู้เขียนคิดว่าทักษะการทำงานเป็นทีมที่สำคัญนั้นต้องเริ่มจากทุกคนในทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันและทุ่มเทให้งานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างสุดความสามารถ เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานต้องถือเป็นความรับผิดชอบของทุกคนในทีมและต้องให้ทุกคนในทีมมีส่วนช่วยกันคิดหาสาเหตุและกำหนดแนวทางแก้ไขร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการทำงาน ในการปรับปรุงหรือหาวิธีการทำงานที่ดีขึ้น ควรมีการสื่อสารในทีมแบบสองทางคือเปิดโอกาสให้ซักถามได้ถ้าไม่เข้าใจหรือสงสัย และที่สำคัญอีกข้อหนึ่งคือทุกคนต้องเรียนรู้งานของคนอื่นๆ ในทีมด้วยว่าเขามีขั้นตอนการทำงานอย่างไร เวลาเกิดปัญหาในการทำงานควรหันหน้ามาปรึกษากันว่าอะไรคือสาเหตุของปัญหาและจะป้องกันอย่างไร แก้ไขอย่างไรให้มากกว่าการตำหนิว่าใครเป็นคนทำผิด

4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มากกว่ายึดตนเองเป็นใหญ่

เป็นที่น่าเสียดายว่าระบบการศึกษาในเมืองไทยเราแต่ก่อนนั้นเน้นสร้างคนให้เป็นคนเก่งมากกว่าเน้นสร้างคนให้เป็นคนดี คนเก่งหมายถึง สอบได้ที่หนึ่งของห้อง ได้เหรียญทอง เรียนจบมาได้ปริญญาหลายใบ ได้เกียรตินิยม จะเป็นที่ยอมรับของพ่อแม่และเพื่อนฝูง ค่านิยมแบบนี้ทำให้คนเก่งหลายคนมีโลกทัศน์ว่าตนเองเก่งกว่าคนอื่นมาตั้งแต่ตอนที่เป็นเด็ก และมองคนอื่นว่าด้อยกว่าตนเอง ตนเองอยู่ในระดับที่สูงกว่าคนอื่น เวลาที่ตนเองพูดอะไร หรือทำอะไรคนอื่นๆ ควรฟังและทำตาม ไม่ควรเถียงหรือแย้งเพราะตนเองประสบความสำเร็จในทุกเรื่อง โลกทัศน์แบบนี้ทำให้ขาดการรับฟังเพื่อนร่วมงาน คิดว่าตนเองรู้ในทุกเรื่องดีกว่าคนอื่นและไม่เปิดใจกว้างให้คนอื่นที่ไม่เห็นด้วยกับความเห็นของตนเองวิจารณ์ตนเองได้ ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกับคนอื่น คนเก่งๆ หลายคนไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้เพราะความคิดเช่นนี้ ถ้าหากไปเจอลูกน้องหรือคนใกล้ชิดที่หวังจะประจบประแจงเพื่อเอาดีใส่ตัวเองด้วยแล้วยิ่งทำให้ผู้บริหารแบบนี้หลงทิศทางไปกันใหญ่เพราะผู้ใกล้ชิดจะให้ความเห็นว่า **"ดีแล้วครับท่านถูกต้องแล้วครับ ดีทุกอย่างครับ"** ผู้บริหารที่ดีควรมีความเฉลียวใจไม่รับฟังข้อมูลด้านเดียวควรคิดแบบหลายๆ ด้านและไม่ควรเชื่อคนที่ให้ข้อมูลด้านเดียวโดยเฉพาะคนใกล้ชิด เพราะในโลกความเป็นจริงไม่มีใครที่ทำงานอะไรโดยไม่ผิดพลาดหรือสมบูรณ์แบบ ผู้บริหารที่ดีควรพยายาม

ค้นหาข้อผิดพลาดของตนและนำมาปรับปรุงแก้ไข ดีกว่าการที่ชื่นชอบในคำชมเชยของคนใกล้ชิดเพียงไม่กี่คน

5.ตัดสินใจจากข้อมูลมากกว่าสัญชาตญาณ

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางหลายคนเวลาจะตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ ต่างๆ นั้นจะอาศัยประสบการณ์ตนเองเป็นหลัก ตัดสินใจจากความเชื่อและทัศนะของตนเอง เพราะที่ผ่านมาตนเองตัดสินใจได้ถูกยังไม่เคยผิด การคิดเช่นนี้อันตรายมากต่อการทำธุรกิจเพราะจะขาดการปรึกษาผู้อื่นที่เกี่ยวข้องและขาดการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ยุคสมัยเปลี่ยนไป บริบทของสังคม เงื่อนไขต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนไป เราอาจจะเป็นคนที่เก่งที่สุด ตัดสินใจไม่เคยผิดพลาดในอดีตหรือพลาดน้อยมากแต่อย่าลืมว่าโลกเปลี่ยนไปแล้ว เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว วิธีคิดในอดีต ข้อมูลที่เรามีอยู่อาจจะไม่เหมาะกับสมัยนี้ อาจจะไม่สอดคล้องกับความจริงในสมัยนี้ บางอย่างอาจจะยังใช้ได้แต่หลายๆ อย่างอาจจะเปลี่ยนไป การตัดสินใจของผู้บริหารสมัยใหม่ควรอาศัยข้อมูลเป็นหลักและปรึกษา ขอความคิดเห็นร่วมกันจากทีมงานที่เกี่ยวข้องทุกคน ควรคิดเป็นทีมและตัดสินใจเป็นทีมจะเหมาะสมกว่า เช่น สมมติว่าเราต้องการขยายกำลังการผลิตสินค้าเพิ่มขึ้นกว่าเดิมเพราะยอดขายใน 3 ปีที่ผ่านมามียอดขายสูงขึ้นเรื่อยๆ ท่านคิดว่าน่าจะมียอดขายสูงขึ้นไปเรื่อยๆ อีกในอนาคต อยากจะซื้อเครื่องจักรเพิ่มหรือพัฒนาคุณภาพเครื่องจักรให้ทันสมัยกว่าเดิมจะได้ผลิตสินค้ามากขึ้นได้ ความจริงท่านอาจจะตัดสินใจเองได้เพราะท่านเป็นเจ้าของธุรกิจ มีอำนาจอยู่แล้ว แต่ถ้าจะให้รอบคอบขึ้นท่านควรศึกษาข้อมูลว่าอะไรคือสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้สินค้าของท่านขายได้ดีใน 3 ปีที่ผ่านมา ท่านอาจจะพบว่าจริงๆ แล้วเป็นเพราะว่ามีคู่แข่งบางรายที่ผลิตสินค้าอย่างเดียวกับท่านปิดกิจการลงหรือประสบปัญหาบางอย่างที่ทำให้เขาผลิตสินค้าน้อยลง ในขณะที่กำลังความต้องการของตลาดขณะนั้นเพิ่มขึ้นจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้สินค้าของท่านขายดีใน 3 ปีที่ผ่านมา ลูกค้าไม่มีทางเลือกอื่นจึงต้องมาซื้อกับท่านแต่ถ้าท่านจะขยายกำลังการผลิตในปีนี้หรือปีหน้า สถานการณ์อาจจะเปลี่ยนไปเพราะเกิดมีคู่แข่งรายใหม่ในตลาดเพิ่มขึ้นหลายรายทำให้มีกำลังการผลิตเพิ่มและความต้องการในตลาดลดลง ฉะนั้นถ้าผลิตเพิ่มอีกกำลังการผลิตจะเกินกว่าความต้องการของตลาด ทำให้ท่านอาจจะต้องลดราคาสินค้าลงเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งใหม่ๆ และทำให้บริษัทของท่านมีรายได้ลดลง ถ้าหากท่านท่านรับฟังข้อมูลจากทีมงานของท่านอย่างรอบด้านท่านจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพิ่มขึ้นมากกว่าการตัดสินใจโดยลำพังคนเดียว

6. สนใจรายละเอียดของขั้นตอนและเนื้อหาของงาน

มีผู้บริหารเป็นจำนวนมากในหลายองค์กร รู้ว่าเขาต้องการผลลัพธ์อะไรจากการสั่งงานและมอบหมายงานในแต่ละเรื่องให้ลูกน้องและมักจะกำชับกับลูกน้องว่าต้องทำงานให้ได้ตามผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่ตนเองต้องการภายในเวลาที่กำหนด แต่คนสั่งงานหรือมอบหมายงานไม่สนใจเลยว่าลูกน้องจะไปทำวิธีไหนเพื่อให้ได้ผลงานตามที่หัวหน้าต้องการ หัวหน้ากำหนดแต่ผลลัพธ์ที่ต้องการแต่หัวหน้าไม่ได้เป็นคนลงมือไปทำ แบบนี้เป็นอันตรายมาก เพราะหัวหน้าหรือคนสั่งจะไม่ทราบขั้นตอนของการทำงานของลูกน้อง ปัญหาที่ลูกน้องพบในขณะปฏิบัติงาน จึงไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาให้ลูกน้องได้และอาจถูกลูกน้องหลอกได้โดยเสนอข้อมูลที่ผิดๆ รายงานให้ทราบ หัวหน้าที่ไม่รู้ข้อมูลและขั้นตอนการปฏิบัติงานของลูกน้องก็อาจจะเชื่อข้อมูลที่ลูกน้องรายงาน ฉะนั้นผู้บริหารที่ดีต้องศึกษาขั้นตอนการทำงานทั้งหมดที่ลูกน้องทำผลงานมาส่งตนว่าเขามีขั้นตอนการทำงานอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง เราจะช่วยเขาได้อย่างไร ผมไม่ได้บอกว่าให้ท่านผู้บริหารต้องลงไปล้วงลูกทุกเรื่องอย่างละเอียดนะครับ แต่ผมกำลังบอกว่าให้ท่านสนใจศึกษาขั้นตอนการทำงานต่างๆ ในงานทุกงานที่ท่านสั่งให้ลูกน้องทำและศึกษาข้อจำกัดหรือปัญหาต่างๆ ที่ลูกน้องพบในการทำงานเพื่อการระดมความคิดหาทางป้องกันและแก้ไขปัญหาร่วมกันต่างหาก

7. สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้

ข้อนี้ผู้บริหารแบบไทยๆ เป็นกันมากโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงและเจ้าของกิจการ (ไม่ใช่ทุกคน) ทำไมถึงเป็นเช่นนั้น ผู้เขียนคิดว่าเป็นเพราะว่าผู้บริหารระดับสูงและเจ้าของกิจการเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงมากในองค์กรจนไม่มีใครกล้าพอที่จะไปวิพากษ์ท่านเหล่านั้นได้เพราะกลัวจะถูกทำโทษ ความจริงแล้วผู้บริหารเหล่านี้น่าเห็นใจมากเพราะเวลาทำอะไรผิดพลาดหรือไม่เหมาะสม

พวกเขาจะไม่รู้ตัวว่าตัวเองกำลังทำเรื่องที่ไม่เหมาะสม เป็นคนที่มองไม่เห็นตนเองคือไม่รู้ว่าภาพลักษณ์ของตนเองในสายตาคนอื่นเป็นอย่างไร เวลาเกิดความไม่พอใจในเรื่องใดก็จะแสดงอารมณ์โกรธออกมาให้คนอื่นหรือลูกน้องรู้เช่น ด่าลูกน้องด้วยคำที่ไม่สุภาพ สีหน้าแดง มือสั่น กำมือแน่น เหมือนจะชกกับใครสักคน พูดจาเสียงดังมากกว่าปกติ สิ่งเหล่านี้คือสัญญาณที่ส่งมาให้คนอื่นเห็นว่ากำลังโกรธแล้วนะ เพื่อให้คนอื่นรู้ว่าจะไม่พอใจนะอย่าทำแบบนั้นอีกนะ ถ้าเป็นแบบนี้ก็แสดงว่าเขากำลังแสดงพฤติกรรมไปตามอารมณ์ อารมณ์กำลังควบคุมพฤติกรรมของเขา เขาควบคุมตนเองไม่ได้แต่เขาถูกอารมณ์ควบคุม **การเป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้แปลว่าคนคนนั้นไม่ต้องมีความโกรธ แต่คนที่เป็นนักบริหารที่ดีจะแตกต่างกับนักบริหารทั่วไปตรงที่เมื่อเขามีความโกรธแล้วเขาสามารถควบคุมความโกรธนั้นได้โดยไม่แสดงออกมาให้คนอื่นรู้แต่ในขณะที่กำลังโกรธอยู่นั้นเขายังสามารถเลือกใช้พฤติกรรมที่ดีแสดงออกกับคนที่เขากำลังโกรธ ต่างหาก ท่านจะทำเช่นนี้ได้ต้องมาจากการฝึกฝนไม่ใช่ปล่อยให้อายุมากขึ้นแล้วมันจะทำได้เอง**

ดังนั้นการฝึกฝนที่ว่านี้คือการฝึกสติให้รู้เท่าทันในอารมณ์ตนเองและในขณะที่กำลังโกรธให้คิดพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นก่อนว่าถ้าหากแสดงพฤติกรรมแบบนั้นออกไปผลลัพธ์จะเป็นเช่นไร เราควรเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมแสดงออกต่อผู้อื่นแม้ว่าเราจะกำลังโกรธก็ตาม ถ้าหากเราฝึกสติและคิดพิจารณาเลือกใช้พฤติกรรมตนเองได้อย่างเหมาะสมบ่อยๆ ต่อไปอารมณ์จะไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของคุณได้แต่ตัวคุณต่างหากที่จะเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมตนเองไม่ใช่อารมณ์

สรุป และข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จจึงไม่ง่าย และไม่ยากหากผู้บริหารในทุกๆ องค์การจะกล้าคิด กล้าเปลี่ยนตนเองโดยยึดเอาเป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นเป็นปัจจัยที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถ **"ครองตน ครองคน และครองงาน"** ได้อย่างสมดุลอันจะนำองค์การของท่านไปสู่ความสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืนต่อไป ในความจริงแล้วยังมีลักษณะของผู้บริหารที่จะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนหลักการคิดและวิธีการทำงานเพื่อขจัดความล้มเหลวไม่ให้เกิดขึ้นอีก หลายประเด็นที่ผู้เขียนยังไม่ได้นำเสนอในบทความนี้ แต่อย่างไรก็ตามผู้เขียนหวังว่าบทความนี้จะให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์แก่ท่านผู้บริหารทุกท่าน รวมถึงผู้ต้องการศึกษาด้านการบริหารไม่มากก็น้อย

รายการอ้างอิง

Ansoff, H. I. (1976). *Managing Surprise and Discontinuity–Strategic Response to Weak Signals.* Zeitschrift fur betriebswirtschaftliche Forschung.

Maitra, P. (1996). *The Globalization of Capitalism in Thai World Countries.* Westport, Praeger.

Martin, R. (2007). How Successful Leaders Think. *Harvard Business Review.* Harvard Business School Press.