

# คุณสมบัติของ ผู้บริหารที่ดี

วิเชียร ตีรสุกุลกุล



>>> ทุกวันนี้วิวัฒนาการของการบริหารเจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว เทคนิคการจัดการก็ก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง มีการนำอุปกรณ์ด้าน สมองกลเข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงานอย่างได้ผล บางครั้งวันๆ เรา ต่างก็มักสื่อสารกับคนผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์มากกว่าที่จะสื่อข้อความ กับมนุษย์เป็นๆ จนลืมนึกไปว่าเรากำลังสื่อกับอะไรกันแน่ ฤว่าในโลกของ การทำงานนั้นทุกคนล้วนต้องทำงานเกี่ยวข้องกับคนด้วยกันทั้งสิ้น ไม่ว่าจะ เป็นระดับปฏิบัติการ ระดับบังคับบัญชาหรือระดับบริหาร ส่วนหลัก หนีไม่พ้น “คน” ทั้งนั้น ดังคำท่านศาสตราจารย์สัญญา ธรรมศักดิ์ ที่ กล่าวไว้ว่า **“ท่านทั้งหลายจงจำไว้ว่าชีวิตของคุณในที่สุดคุณจะหนีไม่ พ้นคน อยู่ที่ไหนก็เจอคน อยู่กับคน ทำงานร่วมกันคน ยิ่งรับผิดชอบ งานในตำแหน่งสูงชันก็ต้องยุ่งเรื่องคนมากขึ้น ถ้าคุณเป็นใหญ่ที่สุดใน เมื่อไหร่ คุณต้องแก้ปัญหาเรื่องคนอย่างเดียว”**

ที่เกริ่นนำมาข้างต้นนี้ เพียงเพื่อจะบอกว่าองค์กรใดๆ ก็ตาม สมาชิกจะทำงานอยู่ร่วมกันด้วยความผาสุกนั้น ผู้นำขององค์กรทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้จัดการหรือระดับรองลงมาล้วนเป็นเหตุปัจจัย หนึ่งในหลายๆ เหตุที่มีส่วนต่อการทำงานและสร้างผลงานให้แก่องค์กร ได้ มีผู้ให้เนื้อหาสาระเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีไว้ว่าควรต้อง ประกอบด้วยคุณสมบัติต่างๆ ดังต่อไปนี้

**1. มีความประพฤติส่วนตัวดี (Good Personal Behavior)** กล่าวคือ ไม่มีพฤติกรรมที่ขัดต่อความรู้สึก ของผู้อื่นทั่วไปในด้านศีลธรรม ประพฤติตนอยู่ในร่อง ในรอย อยู่ในครรลองคลองธรรม ไม่กระทำการใดที่ผิด กฎหมายหรือจารีตประเพณีอันดีงามหรือจรรยาบรรณทั้ง ในที่ลับและในที่แจ้ง ต้องตระหนักอยู่เสมอว่าเรามีเวลา อยู่ในองค์กรมากกว่าบ้าน ฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่าองค์กร หรือบริษัทจึงถือเสมือนเป็นบ้านที่สองและยังเป็นสังคม ของคนทำงานอันหลากหลายไม่แพ้ชุมชนข้างนอกเลย ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงย่อมเป็นที่สังเกต เป็นที่จับตาและ ถือเป็นแบบอย่างหรือ Model ที่สมาชิกในองค์กรให้ ความสนใจ ดังนั้น จึงต้องดำรงตนหรือตั้งมั่นอยู่ในความ ถูกต้องจะต้องไม่หวั่นไหวต่อสิ่งยั่วยวนทั้งหลายที่จะทำ ให้ไขว่เขวจนลืมหักจริยธรรม

ตัวอย่างของผู้ที่จิตไม่มั่นและแพ้ง่ายต่อความ ยั่วยวนก็มีไม่น้อย ไม่ว่าจะเป็นวงการใด หากสังเกตตาม ข่าวดังหน้าหนังสือพิมพ์จะพบว่า มีเรื่องอื้อฉาวให้ ปรากฏอยู่เนืองๆ อย่างไม่น่าเชื่อ

**2. มีความยุติธรรมในการวินิจฉัยสั่งการปัญหาเกี่ยวกับพนักงาน (Fair)** กล่าวคือ ไม่ลำเอียงหรือให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งด้วยเหตุผลส่วนตัว เพราะเมื่อใดก็ตามที่ไม่อยู่ในกรอบของความเที่ยงธรรมแล้ว ความเคลือบแคลงสงสัยในความโปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรมจะบังเกิดขึ้นในใจของพนักงานทันที ผลที่ตามมาคือ พนักงานจะเสื่อมศรัทธาและขาดความนับถือ ซึ่งจะนำไปสู่ความไม่สงบสุขในการทำงาน ขาดความสามัคคี หรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและกระทบต่อการทำงานแบบทีมเวิร์คได้

**3. สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานได้ (Constructive advices)** เมื่อใดที่พนักงานมีปัญหาเดือดร้อนทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ความไม่เข้าใจกับหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานเหล่านี้ถือเป็นหน้าที่ที่ผู้จัดการจะต้องเป็นที่ฟังในการให้คำแนะนำ



ชี้แนะแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับการงาน วิธีการทำงาน ให้คำปรึกษาหารือ (Counseling) ที่มีสาระเป็นบวก (positive) และเป็นประโยชน์ การเป็นผู้บริหารที่ดีนอกจากจะมีหัวใจของการอำนวยความสะดวก สิ่งการ แนะนำอบรม สั่งสอน เสมือนดังครูแล้ว ยังต้องทำหน้าที่ดังพี่เลี้ยง สามารถให้ข้อคิดและปลุกปลอบ ชักจูงให้กำลังใจด้วยความคิดบวกเสมอ ไม่เสียดาย ยุแหยง หรือปลุกฝังทัศนคติ ความคิดหรือความเชื่อที่ผิดๆ อันเป็นความคิดลบ (Negative) เพราะจะก่อผลร้ายต่อองค์กรและที่

สำคัญพลังลบจะถูกดูดเข้าหาตัวเองในที่สุด สำหรับรายละเอียดในเรื่องศาสตร์เหล่านี้ ผู้จัดการไม่ควรพลาดโอกาสศึกษาพัฒนาตนเองซึ่งปัจจุบันก็มีข้อมูลเอกสารให้ศึกษาค้นคว้าอยู่ไม่น้อย

**4. เป็นคนมีเหตุผล ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น** แม้ในบางครั้งข้อคิดเห็นนั้นอาจบ่งชี้ว่าตนเองเป็นฝ่ายผิดก็ตาม อย่าลืมนึกว่าคนเราย่อมมีเหตุผลและเชื่อในสิ่งตนเองคิดหรือปฏิบัติ จนขัดแย้งกับคนอื่นที่คิดต่าง ฉะนั้น ผู้บริหาร หรือผู้จัดการจึงต้องมีจิตวิทยาในการบริหาร นั่นคือมีศิลปะในการฟังและรู้จักใช้จังหวะในการโน้มน้ำหนักให้เข้าสู่จุดที่ถูกต้อง

อันที่จริงธรรมชาติสร้างหูให้เรา 2 ข้าง ตา 2 ข้าง ปาก 1 ปาก หมายความว่าหูไว้ฟังและเรียนรู้ ดวงตาไว้สังเกต จูจุดจำ คนที่จะเป็นผู้นำและล้าหน้ากว่าคนอื่นเขาได้มากก็ด้วยการรู้จักฟังและเปิดหูเปิดตา รับเอาข่าวสารใหม่ๆ เข้ามาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด การฟังที่ดีจะช่วยให้ได้มุมมองและแนวคิดใหม่ๆ มาเป็นประโยชน์กับงาน การฟังที่ดีและไม่ถือคติจะช่วยให้ได้รับคำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงาน ช่วยให้สามารถพิจารณาแง่คิดของคนอื่นได้อย่างทะลุปรุโปร่ง แม้จะไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่ได้ยินก็ตาม

**5. มีความสามารถในการชี้แจง** อธิบายเรื่องที่ค่อนข้างเข้าใจยากให้พนักงานได้เข้าใจอย่างง่ายๆ กล่าวกันว่า ผู้บริหารที่ฉลาดนั้นจะรู้จักการทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย (Simplify) เช่น สามารถย่อย (Digest) หรือย่อสิ่งที่ซับซ้อนให้กระชับรัดกุม ไม่สลับซับซ้อนและเป็นวิชาการหรือเทคนิค เราต้องไม่ลืมว่าสิ่งที่สื่อสารออกไปนั้น ผู้ฟังอาจมีระดับการรับรู้ที่ต่างกันได้ เช่น พื้นฐานหรือระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานหรืออาชีพที่ต่างกันก็จะมีผลต่อความเข้าใจ ฟังจำไว้เสมอว่าสิ่งที่เราอยากให้เขาเข้าใจนั้น อาจไม่ใช่สิ่งที่เราหวังก็ได้ ดังนั้นเราจึงเลือกที่จะชี้แจง อธิบายในสิ่งที่เข้าใจยากเป็นง่าย โดยคงสาระถกเถียงครบถ้วน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย

**ต่อจากฉบับที่แล้ว**