

# คุณสมบัติ

วิเชียร ตีรสุกภาพกุล  
ต่อจากฉบับที่แล้ว

ของ

# ผู้บริหารที่ดี

>>> 6. พังอย่างเอาใจใส่และพยายามแก้ไข**ปัญหาความเดือดร้อนของพนักงานด้วยความจริงใจและจริงใจ** มีหลายๆ กรณีที่มักจะปรากฏว่าผู้จัดการมักจะได้ยิน (Hear) มากกว่าฟัง (Listen) เมื่อลูกน้องหรือพนักงานพยายามบอกเล่าปัญหาและความเดือดร้อน เพราะฉะนั้นจงตั้งใจฟังอย่างใจจดใจจ่อ จริงใจและจริงใจ มีศิลปะในการฟังและที่สำคัญจะต้องกระตือรือร้นที่จะแก้ไขปัญหาด้วย ปัญหาทุกปัญหา ถ้าหากได้รู้สาเหตุแต่ต้นมือและลงมือแก้ไขแต่แรกแล้ว เชื่อเลยว่าปัญหาจะยุติ หากจะขยายความประเด็นนี้ก็คือ ถ้าเรารู้ว่าหากไม่แก้ไขปัญหาลูกค้าจะตกแก่ลูกค้า ลูกค้าไม่พอใจ ผลที่ตามมาจะตกหนักถึงองค์กรส่วนรวมใช้หรือไม่ หรือเราพบว่าไม่มีของเสีย (NG) ที่ไม่ได้มาตรฐานเกิดขึ้นในกระบวนการผลิตและเรายอมปล่อยผ่านไปให้ลูกค้า นั่นหมายความว่าสินค้าของเราไม่ได้คุณภาพใช่หรือไม่ ผลเสียจะตกแก่ลูกค้าใช่หรือไม่ หรือหากเป็นสินค้าที่มีผลต่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของลูกค้า เรากล้าที่จะปล่อยผ่านไปทั้งที่รู้ว่าจะเกิดอันตรายต่อลูกค้าเช่นนั้นหรือ ฯลฯ

มีองค์กรไม่น้อยที่ผู้บริหารปากก็ว่ายินดีและพร้อมรับฟังปัญหาของพนักงานเพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข แต่มันกลับกลายเป็น **รับฟังปัญหา** พนักงานจึงมีปฏิกิริยาตามมาก็คือ “บอกไปก็แก้ไขไม่” “สู้เจียบดีกว่า” “รูระไม่ใช้” “พูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง” สู้เจียบดีกว่า ตรงนี้อันตรายมากเพราะความเจียบเช่นนี้สื่อแววมืดปกติ ดังนั้น **จงอย่าประมาทความเจียบในป่า เพราะในความเจียบนั้นย่อมมีบางอย่างที่เคลื่อนไหวแฝงอยู่ !**

7. **มีความน่าเชื่อถือ (Reliable)** เช่น รักษาความสัตย์และตรงต่อเวลาอยู่เสมอ หมายความว่ารู้จักการสั่งสมความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้น ยืนหยัดมั่นคง ไม่เหวี่ยงแหละ เป็นการสร้างบารมีอย่างหนึ่ง ซึ่งหากใครประสบความสำเร็จตรงนี้แล้วย่อมเป็นที่วางใจแก่พนักงาน นำหนักในการบริหาร การเจรจาที่ย่อมมีพลัง อยาเป็นไม้หลักปักขี้เลนหรือสักแต่รับปากพร่ำเพรื่อ เพราะการบริหารที่ดีนั้นจะสร้างความน่าเชื่อถือซึ่งเป็นเสน่ห์ของการบริหารอย่างหนึ่ง

8. **ซื่อสัตย์และซื่อสัตย์ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานโดยทั่วไปได้** คุณสมบัตินี้ถือเป็นแบบอย่างที่เป็นความงดงามอย่างหนึ่ง ในทุกศาสนาล้วนสอนคนให้เป็นคนดี มีความหมั่นเพียรในการประกอบอาชีพและประพฤติตนในทางซื่อสัตย์ สุจริต ดังนั้นในฐานะของผู้บริหารจึงต้องลงมือประพฤติปฏิบัติให้เห็นมีใช้เป็นแต่เพียงคำพูด (Deeds, not words)

9. **ไม่ให้เรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับงานและไม่มีผลประโยชน์ส่วนตัวในการปฏิบัติหน้าที่** หมายความว่า รู้จักการแบ่งแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานให้ออก รู้จักบริหารจัดการเรื่องส่วนตัวไม่ให้กระทบกับตำแหน่งหน้าที่การ

งานที่องค์กรว่าจ้าง เพราะมีฉะนั้นแล้วความสับสนวุ่นวายในการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นทันที นั่นหมายความว่าผลลัพธ์ของงานย่อมถูกกระทบกระเทือนไปด้วย ดังคำกล่าวของ**ประธานาธิบดีแกรนต์\*** ที่ว่าไว้ว่า **เรื่องส่วนตัวไม่ควรนำเข้ามาคิดขวางการปฏิบัติหน้าที่ต่อมวลชน (No personal consideration should stand in the way of performing a public duty)**

จริงอยู่เราไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ว่า คนเป็นสัตว์สังคม มีอารมณ์ความรู้สึกบางครั้งคนจะพวพวอารมณ์ที่คั่งค้างมาจากบ้าน เช่นทะเลาะกับคนที่บ้านแล้วนำมาสร้างปัญหาให้ที่ทำงานอันเนื่องมาจากอารมณ์คั่ง ซึ่งเป็นเรื่องไม่ถูกต้อง ควรแยกแยะให้ออกระหว่างเรื่องส่วนตัวกับเรื่องส่วนรวมและหรือการที่ตนเองมีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดซื้อจัดจ้าง โดยอาจจะได้รับอามิสบางประการ หรือการใช้ตำแหน่งหน้าที่การงานในการแสวงหาผลประโยชน์เหล่านี้ก็ควรหลีกเลี่ยงเสีย

10. **เป็นผู้จัดการที่เท่าติดดินและไม่หลงตน (down-to-earth)** ความสามารถในการเข้ากับคนได้ทุกระดับโดยไม่เห็นว่าเขาจะอยู่ในระดับตำแหน่งที่ต่ำต้อยกว่าโดยเด็ดขาด การวางตัววางตนอยู่บนหอคอยงาช้าง รังแต่จะสร้างความโดดเดี่ยว เกิดช่องว่างทางด้านการบริหารและการสื่อสาร ตรงนี้เป็นอันตราย (Perils) และไม่เกิดผลดี เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ฉลาดจึงควรรู้จักเข้าหาพนักงานที่อยู่ต่ำกว่า พูดคุยด้วยอย่างจริงใจ ให้เกียรติ ไม่เสแสร้ง เชื่อได้เลยว่าผู้บริหารจะนั่งอยู่ในใจพนักงานและจะได้รับการยอมรับ (Primary source) ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและยังได้รับความร่วมมืออื่นๆ ตามมาอีกมากมายด้วย

**เราลองทบทวนตัวเองหรือยัง?**

\***ประธานาธิบดีแกรนต์** (ชาติะ 27 เมษายน ค.ศ.1822, มรณะ 23 กรกฎาคม ค.ศ.1885) เคยดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการกองทัพสหภาพรัฐฝ่ายเหนือครั้งสงครามกลางเมืองเพื่อการเลิกทาสของสหรัฐอเมริกาช่วงปี ค.ศ.1864-1865 และเป็นประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกาลำดับที่ 18 ตั้งแต่ปี ค.ศ.1869-1877.