

10 ข้อผิดพลาด ของผู้นำกับผู้บริหาร

วิเชียร ตรีสุภาพกุล
Global Co., Ltd.

“คำว่า ประสบการณ์คือคำที่ทุกคนตั้งให้เมื่อทำผิดพลาด”

ออสการ์ ไวลด์

กล่าวกันว่า ความผิดพลาดทั้งหลายที่เกิดขึ้นได้ให้โอกาส
แห่งการเรียนรู้อันยิ่งใหญ่ ถึงกระนั้นมันน่าจะดีกว่า
ถ้าหากจะมีข้อผิดพลาดแค่ครั้งเดียว ในบทความนี้ เรากำลังจะมา
ค้นหาข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่อง 10 ประการของผู้นำ และผู้บริหาร
เพื่อที่ว่าอย่างน้อยที่สุดจะได้เป็นข้อคิดดูท่าหรือสิ่งที่เราจะพึงระมัดระวัง
และหลีกเลี่ยง ถ้าหากเราได้ศึกษาเรียนรู้อย่างเปิดใจ ไม่มีอคติ และ
ไม่เข้าข้างตัวเองแล้ว ก็น่าจะดีกว่าที่จะไปลองลิ้มชิมประสบการณ์
อย่างสุ่มเสี่ยง เป็นการตระหนักมากกว่าจะตกอยู่ในความยุ่งยากอย่าง
คนดี ๆ



1. มาตรการสะท้อนกลับหรือ Feedback

ขอยกตัวอย่างชัดๆ สักเรื่อง นายสมชายเป็นนักขายมืออาชีพ
ทางโทรศัพท์ ทว่ากลับมักตอบคำถามลูกค้าอย่างไม่เป็นมืออาชีพ
หัวหน้าเองก็เห็นพฤติกรรม และวิเคราะห์หรือออกว่าเป็นอย่างไร แต่
หัวหน้าก็รอจังหวะโอกาสจนถึงวาระประเมินผลการปฏิบัติงานประจำ
ปี แล้วก็บอกให้นายสมชายรู้ว่าข้อผิดพลาดอะไรบ้างในการทำงาน
ระหว่างปีที่ผ่านมา แต่โชคร้ายก็คือ กว๋ที่นายสมชายจะรู้สึกอ่อน หรือ
ประเด็นข้อบกพร่อง บริษัทก็สูญเสียลูกค้าที่นายสมชายติดต่อไปแล้ว
ถามว่า **ทำไมหัวหน้าไม่รีบบอกเสียก่อน** การมัวรีรอให้ถึงการแจ้งผล
งานจะมีเข้าข่ายที่เรียกว่า **“กว่าถั่วจะสุก งาก็ไหม้”** หรืออย่างไร

เคยมีการสำรวจความเห็นผู้บริหารระดับสูง 1,400 คน โดย
The Ken Blanchard Company พบว่า เรื่องการป้อนข้อมูลสะท้อน
กลับ เป็นข้อผิดพลาดที่พบมากที่สุดในกลุ่มผู้นำ เหตุผลสำคัญ คือ เมื่อ
ไม่ป้อนข้อมูลสะท้อนกลับแก่ทีมงานทันทีเท่าที่สมควรเสียโอกาส
ปรับปรุงแก้ไขงานของทีมงานทันทีที่เช่นกัน

ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดนี้ก็คือ ด้วยการเรียนรู้การ
ป้อนข้อมูลสะท้อนกลับสม่ำเสมอแก่ทีมงาน นี้ไม่ใช่การจับผิด แต่เป็น
เรื่องการใส่ใจกับงาน กับคน กับลูกค้า กับองค์กรมากกว่า

2. ไม่มีเวลาให้กับทีมงาน

เมื่อเราเป็นผู้จัดการหรือผู้นำ เราควรจะสรรปงานที่ยังทำไม่
เสร็จให้ทีมงานทราบความเคลื่อนไหว และความคืบหน้าด้วย อย่าง
เช่นงานโครงการที่จะส่งมอบแก่ลูกค้ามีความสำคัญก็จริง แต่ก็ไม่ควร
ละทิ้งทีมงานเช่นกัน เพราะฉะนั้น จึงต้องมีเวลาให้แก่งาน ถ้าหาก

เราไม่มีเวลา ไม่พร้อมที่จะพบปะประชุมหารือกับทีมงาน ซึ่งเขาก็ต้องการเราเช่นกัน ถ้าไม่มีเวลาให้เขา ก็อาจเกิดความเคืองคว้าง ขาดการสนับสนุนหรือคำชี้แนะ หรือแนะแนวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

เพราะฉะนั้น จงใส่ใจด้วยการจัดสรรเวลาหรือกำหนดการสำหรับทีมงานของเรา และเมื่อประชุมเราจะต้องรับฟังความคิดเห็นของทีมงานอย่างตั้งใจ หมั่นปรับปรุง และพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์เพื่อเราจะได้มีความตระหนัก และใส่ใจกับทีมงาน และความต้องการของพวกเขาที่สำคัญจะต้องใช้วิธี “ประตูห้องเปิดกว้างเสมอ” พร้อมจะรับปรึกษากรณีที่ทีมงานต้องการพบปะหาทางแก้ไขปัญหากับเรา นอกจากนี้เราอาจใช้วิธี “Management by walking around” นั่นคือแทนที่เราจะนั่งทำงานอยู่แต่ในห้องทำงานหรือโต๊ะทำงาน บางครั้งทีมงานอาจติดพัน ไม่สะดวกจะมาพบปะกับเราได้ เราก็ปรับเปลี่ยนด้วยการเดินไปหาเขาแทน อันนี้คือวิธีที่ได้ผล และยังเป็นการสร้าง ความใกล้ชิด และเห็นหน้างานอีกด้วย ดังนั้น เมื่อใดก็ตามที่เราอยู่ในบทบาทของผู้บริหารหรือผู้บริหาร ทีมงานของเราจะต้องมาก่อนเสมอ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ผู้นำที่ดีจะต้องมี เพื่อครองใจเขา

3. ละเลยเกินไป

เมื่อใดก็ตามที่ทีมงานทำงานสำเร็จเสร็จสิ้นไปชิ้นหนึ่ง แต่อาจมีปัญหาเกี่ยวกับความเข้าใจผิดเกี่ยวกับสเปคของงาน แล้วเราก็ไม่ได้อยู่ด้วยขณะที่เขากำลังทำงานอยู่ แต่มาเสร็จสิ้นอีกทีตอนที่เขาทำงานโครงการเสร็จเรียบร้อยแล้วแต่ผิดทาง ทำให้เราต้องอธิบาย สรรพัต (แก้ตัว) แก่ลูกค้าเจ้าอารมณ์

ผู้นำหลายคนชอบหลีกเลี่ยงการบริหารแบบจุกจิกแบบลงลึก ในรายละเอียด บางครั้งผู้นำมักชอบวิธีการแบบเสรี (เกินไป) ซึ่งตรงข้ามกับการบริหารแบบละเอียด แต่ทั้งนี้มันขึ้นอยู่กับว่าเราจะสร้างคุณภาพอย่างไรให้เหมาะสมมากกว่าที่จะเอนไปข้างใดข้างหนึ่งมากเกินไป ตรงนี้จึงเป็นเรื่องละเอียดอ่อน **“แม้เราไม่จับ แต่เราก็ไม่ปล่อย”** เพราะขึ้นชื่อว่าเป็นผู้นำแล้ว ต้องพร้อมเสมอกับการรับผิดชอบ ต้องรับรู้เรื่องราวในเรื่องที่อยู่ในความดูแล



4. สนธิชิดเชื่อมมากเกินไป

พวกเราส่วนใหญ่อยากจะมีภาพลักษณ์ที่สะท้อนถึงความเป็นมิตร และเป็นคนที่เข้าหา และพวงาย ซึ่งก็ดูน่าจะดี และทีมงานก็มีความสุขที่ได้ร่วมงาน แต่ในบางครั้ง เราก็ต้องเล่นบทเฉียบ กล้าตัดสินใจกับงานของลูกน้องในทีม เพราะความมีสนิทชิดเชื่อมมากเกินไป บางทีอาจถูกใช้เป็นเครื่องมือบางอย่างของคนที่ต้องการใช้ประโยชน์จากเราก็ได้โดยไม่รู้ตัว

แต่อย่างไรก็ดี ทำที่แบบนี้ก็ไม่ได้หมายความว่าห้ามการสูงส่ง หรือตั้งคัมกับคนของเรา แต่มันอยู่ที่ว่าเราจะสร้างคุณภาพอย่างไร ระหว่างความเป็นเพื่อน กับความเป็นหัวหน้า เราจะต้องรู้จักวางขอบเขต **มีระยะห่างที่เหมาะสม** เพื่อไม่ให้ใครฉกฉวยโอกาสใช้ประโยชน์จากความใกล้ชิด เป็นคน “สนิท” ผู้นำหลายคนมีประสบการณ์ กับ **“บริวารเป็นพิษ”** ฉะนั้นจึงเป็นข้อสังเกตที่พึงตระหนักไว้

5. พลาดการกำหนดเป้าหมาย

เมื่อทีมงานไม่ทราบเป้าหมายที่ชัดเจน เขาก็จะสับสน งุนงง เขาจะไม่รู้ทิศทาง ไม่รู้จะทำอะไรก่อนหลัง เพื่อให้มีงานเป็นชิ้นเป็นอัน เพราะไม่กระจางชัดว่าจะทำงานเพื่ออะไร และงานมีความสำคัญมากน้อยแค่ไหน นอกจากนี้เขาอาจไม่รู้ด้วยว่าจะจัดลำดับความสำคัญของงานว่าอะไรควรมาก่อนมาหลัง และตรงนี้แหละคือจุดบกพร่องที่งานสำเร็จก็จริงแต่ผิดลำดับ เข้าทำนองที่ว่า **“อะไรที่ควรเสร็จก็ไม่เสร็จ อะไรที่ยังไม่เร่งรีบ กลับเสร็จ”**

การหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดจากการเรียนรู้วิธีการตั้งเป้าหมายให้กับทีมงาน ควรฝึกปฏิบัติภายในทีมเพื่อกำหนดว่าควรจะไปสู่เป้าหมายอย่างไร ตลอดจนรายละเอียดของทรัพยากรที่มีด้วย นอกจากนี้ควรนำวิธีการบริหารแบบวัตถุประสงค์ (MBO) เพื่อให้การทำงานสอดคล้องไปกับพันธกิจขององค์กร