



# 10 ข้อผิดพลาด ของผู้นำกับผู้บริหาร

วิเชียร ตรีสุภาพกุล  
Global Co., Ltd.

“คำว่า ประสบการณ์คือคำที่ทุกคนตั้งให้เมื่อทำผิดพลาด”

ออสการ์ ไวลด์

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

## 6. เข้าใจผิดเรื่องการจับใจ

เราต้องมีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นว่าอะไรคือแรงจูงใจของทีม งาน คำตอบก็คือ **“โอกาส”** ไม่ใช่แค่เพียง **“เงิน”** อย่างเดียว

ผู้นำไม่น้อยที่มักจะเข้าใจผิดว่าทีมงานต้องการ “เงิน” เพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตาม มันก็ไม่ใช่เรื่องเงินอย่างเดียวที่เป็นแรงจูงใจ จะขอยกตัวอย่างเช่น คนเราต้องการความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตความเป็นอยู่ บางคนชอบการทำงานที่มีลักษณะยืดหยุ่น ไม่ชอบความเข้มงวดตึงเครียด บางคนอาจชอบงานที่เป็นเชิงสังคม ได้แสดงฝีมือ รับการยกย่องชมเชยนานับประการ ดังนั้นผู้นำต้องรู้จักการผสมผสาน เป็นเรื่องของจิตวิทยาในการทำงาน การรู้เรื่องการบริหาร “คน” จึงหลีกเลี่ยงไม่พ้นแล้ว

## 7. รับคนอย่างรีบร้อน

เมื่อทีมงานมีงานมากจนเกินกำลัง ก็ควรจะหาบุคลากรมาช่วยงาน แต่การรีบร้อนหาพนักงานเพิ่มเร็วเกินไปก็อาจสร้างปัญหาได้เช่นกัน

การรีบร้อนหาพนักงาน บางครั้งเราก็ได้บุคคลที่ไม่เหมาะกับทีมงาน และทำให้เสียความกลมกลืน เช่น ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน ผลงานก็ไม่ราบรื่น ซ้ำกลับกระทบต่อภาระแทน บางครั้งจำเป็นต้องอบรมภายในเพิ่มเติมกันใหม่เพื่อปรับทัศนคติการทำงาน หรือสร้างความเข้าใจในการทำงาน ในตัวเนื้องาน ตรงนี้ทำให้การทำงานล่าช้ากว่าเดิม ดังนั้นการรับบุคคลที่ไม่เหมาะสม เท่ากับเสียทรัพยากรและเวลาไปด้วย และที่เลวร้ายกว่านั้นก็คือ แทนที่งานจะไหลลื่น

เพราะมีคนเพิ่ม กลับจะต้องมาอึดมงานที่กำลังกระต่อนกระแทนให้ออก มาดีมีผลงาน เพราะฉะนั้นการหาบุคคลากรที่เหมาะสม หาใช่เพียง แค่มือฝีมือเท่านั้น แต่ยังต้องมีทัศนคติที่ดี เข้ากันได้กับทีมงานด้วย

## 8. เป็นแบบอย่างที่ดี

ถ้าเราเป็นคนชอบคุยโทรศัพท์ในระหว่างงาน แล้วพูดคุยเรื่อย เปื่อยเรื่องลปๆ ของประธานบริษัทหรือใครต่อใคร ถ้าเป็นแบบนี้ ลองคิดดูว่า แล้วจะไปอธิบายให้คนในทีมงานได้อย่างไรว่า อย่าทำ พฤติกรรมแบบนี้ ทั้งที่เราทำเสียเอง

เพราะฉะนั้น ในฐานะที่เป็นผู้นำ จึงควรประพฤติตัวเป็นแบบ อย่างที่ดีแก่ทีมงาน ยกตัวอย่างชัดๆ ก็คือถ้าทีมงานทำงานยังไม่แล้ว เสร็จ จนต้องทำงานเลยเวลาไป เราเองก็ควรจะอยู่ช่วยงานด้วย เพราะ จะเป็นแรงใจแก่ทีมงานว่าพวกเขาไม่ได้ถูกทอดทิ้งเดียวดาย หรือ อย่างองค์กรมีระเบียบห้ามรับประทานอาหารกลางวันในที่ทำงาน ในฐานะผู้นำก็ต้องกำชับระเบียบเช่นนี้ด้วยว่า ห้ามรับประทานอาหาร กลางวันที่โต๊ะทำงาน โดยผู้นำต้องประพฤติเป็นตัวอย่างด้วยการไป รับประทานยังบริเวณที่องค์กรจัดไว้ เป็นต้น และต้องปฏิบัติสม่ำเสมอ ทุกวันด้วย นี่คือเรื่องของทัศนคติ ถ้าผู้นำมีทัศนคติลบ ก็อย่าได้ คาดหวังว่าทีมงานจะไม่ลปตาม

ดังนั้น จึงควรตระหนักไว้เสมอว่า สมาชิกในทีมจับจ้องมอง พฤติกรรมของเราอยู่ตลอดเวลา หากเราอยากปรับพฤติกรรมของ สมาชิกในทีม เราต้องเริ่มที่ตัวเราก่อน แล้วสมาชิกก็จะปฏิบัติตาม

## 9. ไม่มอบหมายงาน

ผู้จัดการบางคนไม่ยอมมอบหมายงาน เพราะมีความเชื่อว่า นอกจากตัวเขาเองแล้ว ไม่มีใครมีความสามารถหรือเหมาะสมพอที่จะ ทำงานอย่างที่เขาทำได้ นี่แหละคือสาเหตุใหญ่ของปัญหา เพราะงาน แทนที่จะเดิน กลับต้องมาสูบกองอยู่ที่ตัวเองแล้วตัวเขาเองก็จะเริ่ม เครียดเหมือนไฟที่เผาผลาญตัวเอง

การมอบหมายงานเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามไม่น้อย กล่าวคือ เกิดความลำบากใจที่จะไว้วางใจว่าจะทำสำเร็จถูกต้องหรือ-



ไม่ แต่ถ้าเราไม่มอบหมายงานออกไป เราก็ไม่มีทางที่จะมีเวลาดูแล มองภาพรวมกว้างๆ อย่างที่ผู้นำหรือผู้จัดการต้องรับผิดชอบ ในลักษณะเดียวกันได้ ข้อสำคัญคือเราจะพลาดโอกาสในการพัฒนา ฝีมือเพื่อเป็นกำลังสำคัญ แล้วเราเองนั่นแหละที่ต้องแบกรับความ กดดันต่อไป

## 10. เข้าใจบทบาทตัวเอง

เมื่อใดก็ตามที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นผู้นำหรือผู้จัดการ นั้น หมายความว่าต่อจากนี้ไปหน้าที่ความรับผิดชอบได้เปลี่ยนไปแล้ว ซึ่ง จะไม่เหมือนกับงานที่เคยรับผิดชอบก่อนหน้านี้อีกแล้ว

การได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำหรือผู้จัดการ หมายความว่าจะต้อง ใช้ชุดทักษะการทำงานมาใช้กับงานใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ การ ทำงานในลักษณะใหม่ก็คือ การนำ และการบริหารจัดการ

เพราะฉะนั้น การเป็นผู้นำหรือผู้จัดการ จึงจำเป็นต้องมีชุด ความคิด ชุดทักษะการบริหารจัดการ ซึ่งจะเป็นอาวุธทางความคิด และเป็น การเสริมทักษะการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องศึกษาขนขวาย มิฉะนั้นจะล้มเหลวใน ความเป็นผู้นำหรือผู้จัดการ อนึ่ง การที่จะอาศัยทักษะทางเทคนิคใดๆ ก็ไม่เพียงพอ จำต้องหาชุดทักษะอื่นๆ เสริมประสิทธิภาพตนเองด้วย

## บทสรุป

ต้องยอมรับกันตรงๆ พวกเราต่างก็เคยประสบกับความผิดพลาดมาแล้ว ข้อผิดพลาดบางเรื่องก็เกิดจากผู้นำ และผู้จัดการล้วนๆ เรื่องราวที่เป็นจุดอ่อน อย่างการขาดการสะท้อนข้อมูลกลับแก่ทีมงาน การละเลย การไม่มอบหมายงาน รวมทั้งความเข้าใจบทบาทของตัวเองผิด เหล่านี้ล้วนมีผลก่อความบกพร่องเสียหายได้เสมอ

ความผิดพลาดแม้มีเพียงครั้งเดียว แต่หากรีบแก้ไขก็ยิ่งถือ พอฟทำเนา ขอแต่อย่าสร้างกลไกป้องกันตัวด้วยการโยนความผิดไปให้ ทีมงาน หากเป็นเช่นนี้จะเข้าข่าย “ศรัทธาหาย บารมีหมด” เลยทีเดียว

