ผู้บริหารกับการบริหาร

สุกัญญา คงเที่ยง*

ถ้าหากท่านเป็นหนึ่งในจำนวนผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นในตำแหน่งใด ที่ไหน จะเป็นมือเก่าหรือมือใหม่ก็ตาม ขอให้ท่านมีสติอยู่ตลอดเวลาว่า ไม่ว่าท่านจะพูดจะคิด จะทำอะไร ก็มีคนคอยดูท่านอยู่ตลอดเวลา จะเรียกว่าท่านกำลังแสดงละครบนเวที หรือจะแสดงโขนในหัวพระราม พระลักษณ์ นางสีดา หนุมาน ก็ให้ทราบไว้ว่า ท่านจะต้องรำไปตามหัวโขน ตามบทที่กำหนดไว้ และท่านจะต้องแสดงให้ดีที่สุด ให้ประทับใจคนดู เมื่อละครจบแล้ว คนจะได้บ่นเสียดายว่า ทำไมจบเร็วนะ น่าจะมีภาคสองภาคสามต่อ ไม่ใช่จบแล้วคนดูเขาว่าสาธุ จบเสียที (แต่อาจจะมีคนที่เขานั่งหน้าเวทีแล้วนั่งหลับ หรือไม่ดูการแสดงเลยก็ได้ เพราะฉะนั้นเต้นไปรำไปเถอะ)

ฉะนั้น การเป็นนักบริหาร ก็เป็นเรื่องที่น่าสนใจนะว่าจะเป็นนักบริหารที่ดีได้อย่างไร เพราะการที่จะทำให้คนที่อยู่ใต้บังคับบัญชายกย่อง นับถือ รักใคร่ หรือจะเป็นชนิดที่ลูกน้องไม่ชอบขี้หน้า นินทาลับหลัง

การที่จะให้ลูกน้องไม่ชอบขี้หน้าท่าน ทำได้ไม่ยากนักหรอก ลองทำตามขั้นตอนข้างล่างนี้ก็ได้ คงไม่ต้องให้ครบทุกข้อก็คงจะรู้ตัวได้แล้ว อย่างเช่น

1. เรียกมาพบด่วนที่สุด – มีงานด่วนของท่าน ก็เชิญเรียกลูกน้องมาพบท่าน ไม่ว่าจะเป็นเวลาไหน หรือเขากำลังทำอะไรอยู่ เรื่องคุณสำคัญที่สุด เรียกให้มาตอนนี้ก็ต้องมาทันที ช้าไม่ได้ ไม่ต้องอ้างอะไรทั้งสิ้น ฟังไม่ขึ้น

2. อย่าให้เกียรติเขา – เรียกตามอารมณ์ท่าน ถ้าท่านจะเรียกลูกน้องของท่านว่า *"คุณ" "เธอ"* หรือ *"แก"* ก็ได้ แต่สำหรับตัวท่าน ไม่ได้นะ อย่ามาตีสนิท อย่ามาเรียกชื่อท่านเฉย ๆ (เดี๋ยวก็อด 2 ขั้น เชียวนะ)

3. ไม่มีเวลาอยู่เสมอ – งานท่านยุ่งตลอดเวลา เห็นไหม แฟ้มเซ็นชื่อกองโต ลูกน้องมาขอพบท่านไม่เคยว่าง ไม่มีเวลาให้ลูกน้องพบ

4. รับชอบแต่ไม่รับผิด – เวลาเสนองานใด ๆ ให้ผู้ใหญ่ทราบ ถ้าเป็นผลงานดีเด่น ท่านรับความชอบไว้คนเดียว แต่ถ้ามีข้อผิดพลาด ท่านก็ว่าท่านไม่ได้ทำลูกน้องทำ

5. ลังเลที่จะตัดสินใจ – ท่านตัดสินใจช้าลังเลใจ ท่านก็ให้ลูกน้องหาข้อมูลมาเยอะ ๆ เพื่อช่วยในการตัดสินใจ ถ้าลูกน้องทำงานช้า ท่านก็โทษลูกน้องเสียก็หมดปัญหา

6. จุกจิกจู้จี้ – ชอบแก้งานทุกอย่างของลูกน้องที่เขาทำโดยไม่บอกกล่าวเขาก่อน ถามแล้วถามอีกเรื่องงานที่มอบให้เขาทำ เป็นการเตือนลูกน้องทางอ้อมนะว่าเขายังไม่รู้อะไรเลยเรื่องงาน สู้ท่านไม่ได้ ท่านรู้มากกว่าเขาเยอะนะ

7. ตำหนิต่อหน้าฝูงชน – ท่านนึกอยากจะว่าลูกน้องเมื่อไหร่ท่านก็ว่าทันที ไม่ว่าจะอยู่ต่อหน้าใคร ๆ ก็ลูกน้องท่านเขาทำผิดจริง ๆ นี่ เก็บไว้เดี๋ยวลืม ช่วยไม่ได้อยากทำผิดทำไมละ

8. นินทาลับหลัง – บางครั้งท่านก็อยากจะให้ลูกน้องท่านรัก ต่อหน้าเขาท่านก็ชมเขา พอลับหลังก็นินทา เอาลูกน้องไปพูดกับคนโน้นคนนี้ สนุกดีออก ยิ่งถ้าได้ลูกคู่เข้าไปอีก มีเรื่องคุยกันได้สนุกปากไปเลยเชียวละ

---

*สุกัญญา คงเที่ยง นักวิชาการเทียบเท่าระดับ 5 งานจุลสารและกฤตภาค ฝ่ายวารสารและเอกสาร สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง

9. ไม่เอาใจใส่เวลาลูกน้องมาปรึกษางาน – เขามาพูดเราก็ถอนหายใจเฮือก ๆ ให้เขาได้ยินบ้าง ดูนาฬิกาบ้าง น่าเบื่อจะตาย เมื่อไรจะไป ๆ เสียที

10. ไม่อดทน – เวลาท่านมีปัญหาทางบ้านมา ท่านยังอารมณ์ค้างอยู่ ใครเข้าหน้าไม่ติด ระบายกับลูกน้องแหละดีที่สุด เขาอยากไม่ดูจังหวะทำไม เวลาเข้ามาหาเรา ไม่รู้จักดูกาละเทศะเองทำไม

เป็นอย่างไรบ้าง ท่านลองสำรวจตัวเองได้เลยว่า ท่านได้เคยทำ เคยเป็นไปกี่ข้อแล้ว ถ้ายังไม่ครบ ท่านก็ควรจะทำให้ครบสิบประการเสียเลยดีไหม

แต่ถ้าหากท่านเป็นผู้บริหารที่ใคร่จะเป็นแล้วเป็นอีก โดยลูกน้องนิยมชมชื่น ยินดี และรักท่านโดยใจจริงแล้ว ก็เป็นการไม่ยากอีกเช่นกัน ลองทำตามขั้นตอนนี้

1. ขอให้ท่านใช้ *"พระคุณ"* แทน *"พระเดช"* การใช้อำนาจหน้าที่การงานโดยบอกว่าฉันเป็นหัวหน้าเธอนะ เชื่อเถอะว่าไม่มีใครยกย่องนับถืออย่างแท้จริงได้เลย ใช้พระคุณโดย *"ให้ความเป็นธรรม"* แก่ลูกน้องทุกคน ไม่ลำเอียง ถือมติชมต่อหน้า ตำหนิส่วนตัวกัน

2. รู้เขารู้เรา ทำความรู้จักผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของท่านทุกคน รู้จักอุปนิสัยใจคอคนเราต่างกัน บางคนชอบบังคับ บางคนถือตัว บางคนแสนงอน เจ้าอารมณ์ บางคนแข็งไม่ยอมคน ท่านต้องรู้จักสิ่งเหล่านี้แล้วท่านจะปกครองเขาได้โดยง่าย

3. จงเป็นผู้ฟังที่ดี – ถ้าลูกน้องมีอะไรมาปรึกษาจงให้เวลาเขา ฟังเขาพูด ฟังเขาระบายความคับแค้นใจของเขา แล้วพยายามให้คำแนะนำที่ดีที่ควรแก่เขา

4. จงเป็นผู้แก้ปัญหาที่ดี – พยายามเข้าใจปัญหาของลูกน้อง เห็นอกเห็นใจเขาในปัญหาต่าง ๆ ความเข้าใจ และความเห็นอกเห็นใจ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการที่จะอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขสงบ

5. จงเป็นผู้ที่รักษาความลับที่ดี – บางครั้งลูกน้องอาจจะมีเรื่องส่วนตัวเดือดร้อน ท่านเป็นผู้บังคับบัญชาที่ทราบเรื่องเขาได้ดีกว่าคนอื่น อย่านำความลับไปเป็นอาหารปากของท่าน และเพื่อน ๆ ของท่าน ในเมื่อลูกน้องเขาศรัทธาในตัวท่าน ทำไมท่านไปทำลายความศรัทธาของเขาเสียด้วย *"ปาก"* ของท่านเล่า

6. จงควบคุมสติอารมณ์ – ผู้บังคับบัญชาที่ดีย่อมไม่แสดงอารมณ์ออกมาต่อหน้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ท่านจงพยายามควบคุมอารมณ์ของท่านไว้ให้ดี และข้อสำคัญต้องยึดถือ *"ความถูกต้อง"* ไม่ใช่ *"ความถูกใจ"*

7. จงปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับที่ท่านต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อท่าน พูดภาษาที่เข้าใจง่าย ๆ ก็คือว่า *"เอาใจเขามาใส่ใจเรา"* เพราะบางท่านมีความคิดว่า *"ต้องเหยียบผู้อื่นให้จมไปก่อนที่เขาจะเหยียบท่าน"* จงจำไว้ด้วยว่า ถ้าหากความสำเร็จของท่านได้มาจากการเหยียบย่ำผู้อื่น ท่านควรตระหนักว่า ท่านอาจจะต้องพบกับผู้นั้นอีก เมื่อยามที่ท่านตกลงมา หรือเมื่อผู้นั้นเกิดพุ่งสูงขึ้นมาจนทันท่าน เพราะฉะนั้น จงหลีกเลี่ยงการสร้างศัตรูไว้จะเป็นการดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน

8. จงให้อภัย – เป็นลักษณะที่สำคัญอันหนึ่ง ไม่ว่าท่านจะให้การฝึกอบรมหรือพร่ำสอนผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่าใดก็ตาม ความผิดพลาดย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ จงอภัยแก่เขาในขอบข่ายที่ทำได้ ไม่ควรมีอคติต่อเขา ไม่ควรถือความผิดพลาดที่เขาก่อขึ้นนั้นเป็นรอยมลทินที่ติดตัวเขาตลอดไป ให้โอกาสเขา และอภัยเสีย

จะเห็นได้ว่าการเป็นผู้บังคับบัญชาที่จะให้ลูกน้องเกลียดชังต้องทำถึง 10 ขั้นตอน แต่การที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาให้ลูกน้องรักใคร่นับถือมีเพียง 8 ข้อเท่านั้นเอง แต่ความสำคัญอยู่ที่ว่า 10 ข้อ ทำได้ง่ายกว่า 8 ข้อ นะซิท่าน

เมื่อท่านได้ก้าวเข้ามาทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารแล้ว จะขั้นไหน ระดับใด ลูกน้องตั้งแต่ 2–3 คนขึ้นไป ก็แสดงให้ทราบว่าท่านกำลังสวมหัวโขนอยู่ ท่านต้องเต้นต้องรำไปตามจังหวะเพลงนะ อย่านึกว่าจะ

ง่าย บางคนเต้นได้เฉพาะขา มือรำไม่ได้ บางคนมือรำได้ ขาเต้นไม่ได้ เล่นโขนดีอย่างนะที *"ปาก"* ท่านไม่ได้ร้อง มีคนพากษ์ให้ท่าน แล้วเมื่อท่านขึ้นเวที ก็ต้องมีคนดู คนดูเยอะกว่าคนแสดง แล้วคนดู สามารถดูการแสดงบนเวทีได้อย่างชัดเจน รู้จุดบกพร่องของคนรำได้ชัดกว่าคนแสดง ท่านก็ไม่ต้องไปกังวล แสดงไปตามบทของท่านให้ดีที่สุด เต้นและรำให้สวยที่สุด เพื่อให้คนดูประทับใจ ไม่ต้องห่วงว่าท่านจะได้แสดงบทไหน บทพระ บทนาง หรืออะไรก็ตาม เพราะ *"หัวลิงหัวค่างก็หัวโขน"* นึกไว้ด้วยว่าการแสดงของท่านจะมีการอวสานหรือจบเรื่อง และมีเรื่องอื่นอีก คณะอื่นอีก แสดงหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันไป

ขอแต่เพียงว่า เมื่อการแสดงของท่านจบแล้ว ให้ท่านไหว้หัวโขน ถอดออกเสีย อย่าให้สวมหัวโขนนั้นแล้วเดินลงมาปะปนกับคนดู ทุกสิ่งทุกอย่างมีจุดเริ่มต้นแล้วก็มีจุดจบ คนที่มีสติย่อมรู้ตัวอยู่ตลอดเวลาว่า กำลังทำอะไรอยู่ แล้วเราก็จะอยู่ได้อย่างมีความสุข ความสงบ สุขอะไร ๆ ก็ไม่เท่ากับสุขใจ

ฝากไว้ท้ายบทความนี้ คือ คติพจน์ของท่านพุทธทาสภิกขุ ในหัวข้อว่า *"ให้เขาเถิด"*

เขาอยากดี เท่าไร ให้เขาเถิด
ไม่ต้องเกิด แข่งดี มีแต่เสีย
ริษยา คือทุรกรรม ทำให้เพลีย
ทั้งลูกเมีย พลอยลำบาก มันมากความ
เขาอยากเด่น เท่าไร ให้เขาเถิด
จะไม่เกิด กรรมกะลี ที่ซ้ำสาม
มุทิตา สาธุกรรม ทำให้งาม
สมานความ รักใคร่ เป็นไมตรี
เขาอยากดัง เท่าไร ให้เขาเถิด
ช่วยชูเชิด ให้ประจักษ์ ด้วยศักดิ์ศรี
ให้ดังก้อง ท้องฟ้า อย่างอัสนี
ต่างฝ่ายมี ผลงาม ตามเรื่องตน

บรรณานุกรม

เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์. *"บัญญัติสิบประการสำหรับผู้บังคับบัญชา."* **เพิ่มผลผลิต** 27 (กุมภาพันธ์-มีนาคม 2531): 29-31.