

## Why CEOs fail โดย David L. Dotlich และ Peter C. Cairo

David L. Dotlich และ Peter C. Cairo ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้เป็นผู้อบรม และให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารระดับสูง (Coaching) เขาได้เขียนจากประสบการณ์ในการอบรม แนะนำแก่นักบริหารหลายคน หนังสือเล่มนี้ได้เสนอขั้นตอนที่จะช่วยเหลือผู้บริหารแต่ละคนในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

CEO (Chief Executive Officer) หรือเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงจะประสบกับการเป็นผู้นำที่จะต้องตัดสินใจอย่างรอบคอบ การเรียนรู้จากความล้มเหลว ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ได้แสดงให้เห็นว่าผู้นำในทุกระดับจะต้องระมัดระวังพฤติกรรมที่เป็นเชิงลบและควบคุมให้ได้

### ความเป็นผู้นำมีลักษณะอย่างไร เราจะให้นิยามของความเป็นผู้นำอย่างไร

ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับความสามารถที่จะสร้างและดำรงทีมงานที่มีพฤติกรรมที่ดี และความเป็นผู้นำที่ถูกประเมินในทีมงาน

#### ลักษณะผู้นำที่มีความสามารถมีลักษณะดังนี้

1. ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ รักษาคำพูด
2. กล้าตัดสินใจ
3. มีความสามารถ
4. มีวิสัยทัศน์ เขาสามารถให้เหตุผลว่าทำไมกิจกรรมของทีมงานสำคัญและกิจกรรมนั้นสร้างอนาคตที่ดีแก่ทีมงานอย่างไร

นอกจากนั้นผู้นำจะต้องเป็นคนที่ถ่อมตัวและความพยายามไม่ย่อท้อ สองในสามของผู้นำในโลกตะวันตกจะล้มเหลว เขาอาจจะถูกไล่ออก ถูกลดตำแหน่ง หรือลดบทบาท เหตุผลทั่วไปคือ การที่ผู้นำไม่สามารถสร้างหรือรักษาทีมงาน เมื่อคนอยู่ภายใต้ความกดดัน หรือสาเหตุที่ทำให้เขาผิดพลาดซึ่งจำแนกออกเป็น 11 ประเภท ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป

CEO จะประสบความล้มเหลวซึ่งมีสาเหตุมาจากการกระทำ หรือไม่กระทำ ที่เป็นค่าใช้จ่ายก่อนข้างสูงแก่องค์กร ทำให้ปรากฏแก่สายตาสาธารณชนในทางลบ ตัดสินใจ

ไม่รอบคอบ ไม่ให้ความสำคัญต่อบุคคลสำคัญ พลาดโอกาสที่ดี และมองข้ามแนวโน้มและการพัฒนา

การป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด คือ การเรียนรู้ที่จะวิเคราะห์และบริหารจัดการ การข้อผิดพลาดทั้ง 11 ประการ

### การเรียนรู้ความผิดพลาด

โรเบิร์ต ไฮแกน ศาสตราจารย์ และนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “มองด้านมืด” (“dark sides”) ที่มีผลต่ออาชีพและผลทางลบแก่องค์กร โครงสร้างของบุคลิกภาพที่ทำให้คิดเกี่ยวกับสาเหตุที่ผู้นำล้มเหลว อาจมีสาเหตุมาจากการที่ไม่สามารถบริหารจัดการในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และการจัดการให้สำเร็จให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างถูกต้อง ทำไม CEO ต้องการทำให้สิ่งที่ถูกต้องแต่ต้องลงเอยด้วยความผิดพลาด

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่เรียนรู้ที่จะประสานกับผู้รับผิดชอบ ผู้นำในวงการธุรกิจในวงการต่าง ๆ ต่างก็ยอมรับว่าความสำเร็จของการเป็นผู้นำ คือ การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีแค่ไหน เขาเข้าใจพวกเขาได้ดีแค่ไหน การช่วยเหลือให้ผู้นำเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เมื่อมีผู้สอนงานให้ CEO และผู้บริหารระดับสูงต่าง ๆ พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หรือการเผชิญกับการช่วยเหลือพวกเขาให้เข้าใจบุคลิกภาพของพวกเขาเอง ถ้ามีการได้ทำอย่างนั้น จะเป็นการเพิ่มความสำเร็จ การยอมรับตนเองและใช้เครื่องมือง่ายๆ ในการทำงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้

### **การทำงานของผู้ที่ล้มเหลวอยู่เสมอ อาจเนื่องมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้**

- ความหยิ่งจองหอง คิดว่าตัวเองเท่านั้นเป็นผู้ถูก คนอื่น ๆ ผิด
- ชอบปฏิบัติตนให้เป็นจุดสนใจ
- อารมณ์เปลี่ยนแปลงง่าย
- ระมัดระวังมากเกินไป
- มักจะไม่เชื่อถือผู้อื่น มักจะมองสิ่งใด ๆ ด้านลบ
- ชอบโดดเดี่ยว คุณมักจะไม่พยายามเกี่ยวข้องกับและไม่ติดต่อกับผู้อื่น
- มีความประเสริฐร้าย ถือว่ากฎมีไว้ให้ทำผิด

- มักจะปฏิบัติตัวแตกต่างจากผู้อื่น คิดว่าเป็นความสนุกสนานที่จะแตกต่างจาก

### **ผู้อื่น**

- ต่อต้านผู้อื่นอย่างเจียบ ๆ ความเจียบไม่ตอบรับหรือปฏิเสธ ทำให้ผู้อื่นคิดว่าเป็น

### **การยอมรับ**

- พอใจแต่สิ่งดีเลิศ ทำสิ่งเล็กน้อยให้ถูกต้อง แต่ละเลยสิ่งใหญ่ หรือทำสิ่งใหญ่ แต่ดำเนินไปในทางที่ไม่ถูกต้อง
- มีความกระตือรือร้นที่จะเอาใจผู้อื่นอยู่เสมอ ซึ่งทำให้เกิดผลเสียตามมาภายหลัง คนส่วนใหญ่ต้องการข้อมูลเกี่ยวกับผู้ที่ทำงานล้มเหลวอยู่เสมอ หนังสือเล่มนี้จะนำเสนอเครื่องมือในการประเมินตนเอง ซึ่งประกอบด้วย

1. ผู้ที่ล้มเหลวอยู่ภายใต้ความเครียดของตนเอง ซึ่งไม่ได้เป็นความเครียดของผู้อื่น บางคนพบว่ากำหนดเวลาสิ้นสุดที่กระตุ้นขีดจะสร้างความกดดันอย่างมากมายเมื่อเขาไม่มีอะไรจะทำ สถานการณ์ที่เคร่งเครียดจะเกี่ยวข้องจากความพยายามที่จะสร้างผลประโยชน์จากโอกาสสำคัญ ได้แก่ การได้เปลี่ยนงานและการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ การเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ เป็นสาเหตุของความเครียดเช่นกัน
2. จะต้องใช้เวลานานในการแก้ไขสถานการณ์ หาวิธีบริหารจัดการกับปัญหาอุปสรรค
3. ผู้บริหารระดับสูงที่มีบุคลิกภาพในด้านลบ เช่น ผู้บริหารที่มีความเย่อหยิ่งจองหอง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมาก และมีความเป็นตัวของตัวเองสูง อาจจะมีผลต่อบริษัทเช่นกัน
4. ผู้บริหารที่ล้มเหลวจะมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ความเชื่อมั่นในตนเองสูงเกินไป อาจจะทำให้สร้างความเดือดร้อนแก่ตนเองและส่วนรวม
5. คนทั่วไปจะมีความล้มเหลวในการทำงาน เช่น อาจจะต้องตั้งคำถามตัวเองว่า “ฉันจะเอาใจคนอื่น ๆ พร้อม ๆ กับมีความหยิ่งจองหองในเวลาเดียวกันได้อย่างไร” หรือ “จะให้ฉันเป็นคนที่ชอบปลีกตัวอยู่โดดเดี่ยว ในขณะที่เดียวกัน

“ให้ปฏิบัติตนให้คนอื่นสนใจด้วย ซึ่งเป็นไปไม่ได้” บุคลิกภาพที่ขัดแย้งกันนี้  
จะสร้างพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

## ทำไม CEO จึงประสบความสำเร็จมากกว่าผู้นำคนอื่น ๆ

เหตุผลเพราะว่า CEO เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นผู้นำ ความสำเร็จของคน  
กลุ่มนี้เป็นที่น่าสนใจในการศึกษาหาสาเหตุ CEO เป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดขององค์กร จึง  
ทำให้รู้สึกว่าการประสบความสำเร็จมากกว่าผู้นำคนอื่น ๆ

---

นางนฤมล หริจันทร์วงศ์

(เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 6ว)

ส่วนเศรษฐกิจการคลังและนโยบายงบประมาณ 3

สำนักนโยบายและแผนงบประมาณ

12 ธันวาคม 2546