



๒๓๓ ๒๒ ๒๓

CEO (Chief Executive Officer)

ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

โดย พล.ต.อ.ดร.ณ โสภิตพันธ์

ความเป็นมาของ CEO ในประเทศไทย

หลายปีมานี้ผู้คนกล่าวถึง “ผู้นำ CEO” หรือ “ผู้บริหาร CEO” กันมาก มีการวิพากษ์วิจารณ์กันทั่วไป ทุกวงการ เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัด CEO นายกรัฐมนตรี SUPER CEO หรือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรธุรกิจ ภาคเอกชน CEO เป็นต้น CEO เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจึงมีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบาย ทิศทาง และ ยุทธศาสตร์ขององค์กร เพราะบทบาทหน้าที่ที่มีความสำคัญเช่นนี้ จึงมีการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร สูงสุดยุคนี้ว่าควรมีพฤติกรรมกรรมการบริหาร หรือมีภาวะผู้นำ (Leadership) อย่างไร จึงเรียกได้ว่าเป็นผู้บริหาร CEO ตามยุคสมัยนี้ได้ การไม่รู้จัก CEO อาจถือได้ว่าเป็นผู้ไม่ทันสมัยก็ได้

บางคนยังทักท้วงเอาว่า CEO เป็นระบบการบริหารยุคใหม่ที่มาพร้อม ๆ กับ “พณฯ พ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี” แต่จากการศึกษาพัฒนาการทางการบริหารองค์การพบว่า แนวความคิดการบริหาร CEO เคยนำมาใช้แล้วในสมัยรัฐบาลภายใต้การนำของ “พณฯ พลเอก เปรม ติณสูลานนท์” เป็นนายกรัฐมนตรี แต่ในสมัยนั้นเป็นเพียงการเสนอแนวความคิดที่จะเพิ่มอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมากขึ้นเพื่อให้สามารถบริหาร งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ไม่ได้นำเอาแนวความคิด CEO ของภาคเอกชนมาใช้ในการ บริหารรัฐกิจอย่างจริงจังเหมือนยุค “พณฯ พ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตร” ส่วนภาคธุรกิจเอกชนนั้นได้นำภาวะผู้นำ แบบ CEO มาใช้ในองค์การธุรกิจในประเทศไทยมานานแล้ว

จากมติที่ประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการปรับบทบาท ภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ เมื่อวันที่ 4-5 สิงหาคม 2544 ณ เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ได้มีมติให้ทดลองกระจายอำนาจสู่จังหวัด โดย

1) ปรับให้จังหวัดมีฐานะเหมือนหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit, SBU) ที่ สามารถวินิจฉัยสั่งการแก้ไข ปัญหาอุปสรรค กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเบ็ดเสร็จและดำเนินการ ตามที่ตัดสินใจได้อย่างครบวงจรภายในจังหวัด

2) ปรับเปลี่ยนบทบาทและอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด ให้เป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด (CEO) สามารถบังคับบัญชาสั่งการหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ภายในจังหวัดได้อย่างเบ็ดเสร็จโดยตรง เพื่อให้การดำเนินงานภายในจังหวัดเป็นไปด้วยความรวดเร็วตรงตามนโยบายของผู้บริหารสูงสุด และสามารถสนองตอบต่อความต้องการและข้อเท็จจริงของแต่ละจังหวัดได้โดยตรง ซึ่งหากดำเนินการทุกจังหวัดอย่างได้ผลก็จะสามารถแก้ไขปัญหาของประเทศโดยรวมได้ ซึ่งต่อมา ฯพณฯ พ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตร ได้นำเสนอแนวความคิดนี้ ต่อที่ประชุม ค.ร.ม. เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2544 ค.ร.ม. ได้มีมติให้ทดลองปฏิบัติมีกำหนดเวลา 1 ปี ตามข้อเสนอนายกรัฐมนตรี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2544 ถึง วันที่ 30 กันยายน 2545 ในพื้นที่ 5 จังหวัด

เหตุผลสำคัญที่เขียนเรื่อง CEO มาในหนังสือ “วิชา” ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช คือ เพื่อเป็นการเสริมความรู้แก่ผู้บริหารทุกระดับ เพื่อจะได้เป็นประโยชน์แก่คณาจารย์ นักศึกษาและผู้สนใจใฝ่รู้เรื่องของ CEO ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงบริหารจัดการอีกด้วย

ความหมายของ CEO

คำว่า CEO เป็นคำย่อมาจากภาษาอังกฤษว่า “Chief Executive Officer”

ซึ่งมีผู้แปลว่า “ประธานคณะผู้บริหาร” หรือ “หัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่บริหาร” ในสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญทั้งตำแหน่งและบทบาทของ CEO จึงเรียกบางตำแหน่งว่า

Chairman & CEO ประธานบอร์ดใหญ่และผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารสูงสุดขององค์กรในการกำหนดทิศทางและนโยบาย

Chairman of Exicutive Board & CEO ประธานบอร์ดเล็กและผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

President & CEO กรรมการผู้จัดการที่มีอำนาจหน้าที่แท้จริงในการบริหารองค์การ

CEO หมายถึง “บทบาทหน้าที่” ของตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กรทุกองค์การมีหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย กำหนดทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นสำคัญ แนวความคิดลักษณะผู้นำแบบ CEO จึงสามารถนำไปใช้ได้ทั้งในองค์กรธุรกิจภาคเอกชนและองค์กรบริหารรัฐกิจภาคราชการ

คุณสมบัติของ CEO

ตามทฤษฎีคุณลักษณะ กล่าวว่า “คุณลักษณะบุคลิกภาพอาจนำคนสู่บทบาท ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติได้” การเป็น CEO ที่ดี มิได้มีมาแต่กำเนิด หรือเกิดมาเพื่อเป็น CEO แต่จะเกิดจากการสร้าง ซึ่งเป็นพัฒนาการที่เกิดจากแรงปรารถนาและความมุ่งมั่น โดยผ่านการศึกษอบรมและประสบการณ์ของผู้บริหาร การมีอำนาจหน้าที่เพียงอย่างเดียวไม่ได้ทำให้ผู้ใดกลายเป็นผู้บริหาร CEO ตามอุดมคติได้ แต่ผู้นั้นจะต้องได้ลงมือประพฤติปฏิบัติจนเป็นที่ประจักษ์ในความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำ CEO ซึ่งมาจากคุณลักษณะที่ได้รับความเคารพนับถือ และไว้วางใจของผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับ

หลักการนี้ ดร.ธิดาภ พยธวัช ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ที่จะก้าวขึ้นสู่ CEO ไว้ว่า

C หมายถึง CHIEF

C	:	CHIEF	ความเป็นผู้นำ
H	:	HEED	เอาใจใส่
I	:	INTELLIGENCE	พลังความเข้าใจ ความฉลาด
E	:	EFFORT	มีพลัง
F	:	FACULTY	พลังความคิด ความสามารถที่เชี่ยวชาญ

E หมายถึง EXECUTIVE

E	:	EAGER	ความมุ่งมั่น กระหาย
X	:	X-RAY	พิเคราะห์-มองปัญหาให้ทะลุ
E	:	ENJOY	ความเพลิดเพลิน เริงร่า
C	:	CARE	ความเอาใจใส่
U	:	UNDERSTAND	ความเข้าใจ
T	:	TRUST	เชื่อมั่น เชื่อถือ
I	:	INTEND	ตั้งใจ มุ่งที่จะ
V	:	VITALITY	ความมีชีวิตชีวา และมีพลัง
E	:	EVOLUTION	การเปลี่ยนแปลง

O หมายถึง OFFICER

O	:	OBJECTIVE	เป้าหมาย
F	:	FAITH	ความเชื่อถือ
F	:	FIDELITY	ความจงรักภักดี
I	:	INTEREST	ความอยากรู้อยากเห็น
C	:	CAN	ความสามารถ
E	:	EXCELLENCE	ความสุดยอดเยี่ยมยุทธ์
R	:	REALZE	รู้เข้าใจ

บทบาทหน้าที่ของ CEO

ผู้นำ CEO ต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) มีวิสัยทัศน์ (Vision) และมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่าง ๆ มากมาย โดยเฉพาะสำหรับองค์กรนั้น กิจการขององค์กรจะดำเนินการสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและเจริญรุ่งเรืองได้ด้วยภาวะผู้นำของ CEO

“ผู้บริหารสูงสุด เปรียบเสมือนผู้ถือหางเสือของเรือให้ฝ่าคลื่นลมไปได้ เมื่อยืนอยู่ในเรือระดับเดียวกับฝั่งน้ำ ก็จะมองเห็นคลื่นที่กระหน่ำมาที่เรือ มองออกไปได้ไม่ไกล หากมีผู้อยู่บนทอคอยสามารถมองออกไปได้ไกลถึงขอบฟ้า ทำหน้าที่คอยช่วยก็จะเดินเรือไปถึงเป้าหมายได้ดีขึ้น”

CEO ควรมีบทบาทสำคัญดังนี้

1. เป็นผู้กำหนดนโยบาย ทิศทาง และวางกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องวางอย่างมีวิสัยทัศน์ และมอบหมายอำนาจให้ผู้อื่นจัดการแทน โดย CEO จะต้องสามารถให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
2. เป็นผู้วางระบบและโครงสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร ให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และวัตถุประสงค์ขององค์กร CEO จะต้องตระหนัก และเอาใจใส่เกี่ยวกับ Human Resource Manager เพราะวิญญานขององค์กรอยู่ “บุคลากร” ไม่ใช่วัสดุอุปกรณ์ ต้องตระหนักในคุณค่าของบุคลากรทุกระดับ ต้องรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอจากประชาชน ขวัญและกำลังใจของบุคลากรจะต้องได้รับการทำนุบำรุงด้วยระบบคุณธรรม (Merit System)
3. เป็นผู้ดูแลงานด้านปกครองบังคับบัญชา กล่าวคือ ต้องรับรู้ความทุกข์ ความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชา มีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นจะต้องคอยไกล่เกลี่ย วินิจฉัยขาด หรือเข้าไปแก้ปัญหา โดยยึดหลักความถูกต้อง ความยุติธรรมเป็นที่ตั้ง

4. CEO ต้องเอาใจใส่ในงานประชาสัมพันธ์ เพื่อให้สาธารณชนได้รับรู้ในกิจการ ผลงาน รับรู้ บทบาทหน้าที่ขององค์กร เพื่อสังคมส่วนรวมจะได้ให้การยอมรับ และสนับสนุนกิจการองค์กรอยู่เสมอ

5. CEO ต้องปฏิบัติงานเสมือนผู้ควบคุมวงดนตรี (Conductor) ที่จะต้องคอยเฝ้าสังเกตดูพฤติกรรมของบุคลากรซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กร เพื่อปรับระบบ/โครงสร้าง และตัวบุคคลให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทำนองเดียวกัน Conductor ที่ต้องปรับแต่งเสียงของเครื่องดนตรี ให้สามารถบรรเลงดนตรีประสานเสียงอันไพเราะสู่ผู้ฟัง

6. CEO ต้องเอาใจใส่เกี่ยวกับ การบัญชีและการเงิน เพราะภาพรวมทางบัญชีและการเงิน คือภาพ X-RAY คุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร CEO ในอุดมคติจะต้องสนใจดูแลในเรื่องนี้อย่างจริงจัง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร

7. CEO ต้องทำหน้าที่เสมือนครูให้กับคนในองค์กร ไม่ใช่ใช้แต่ “คำสั่ง” แต่ควร “สั่งสอนแนะนำ” ไม่ควรแสดงอาการเกรี้ยวกราดโกรธลูกน้องที่ทำงานไม่ถูกใจตน เพราะถ้าลูกน้องเก่งเหมือน CEO เขาคงเป็น CEO ไปแล้ว ในความเป็นครู CEO จะต้องสุขุมเยือกเย็นรับฟังคำชี้แจงจากลูกน้อง และต้องอดทนปากเปียกปากแฉะ ชี้แนะสั่งสอนโดยไม่ย่อท้อ

จากการศึกษาผลงานวิจัย และทฤษฎีการเป็นผู้นำจากหนังสือทางวิชาการหลายเล่ม เอกสารทางวิชาการหลายฉบับจากนักวิชาการหลายท่านพบว่าคุณสมบัติทั้ง 7 ประการนี้ หากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรได้ปฏิบัติ ผู้นั้นจะได้รับการยอมรับให้เป็น “ยอด CEO” การเป็นผู้นำ CEO ที่ดีเกิดจากการสร้างหรือพัฒนาดตนเอง โดยมีจุดมุ่งหมายแน่วแน่ที่จะพัฒนาดตนเองสู่การเป็นผู้นำที่ดี ได้แก่ คุณลักษณะที่นำเคารพนับถือ และไม่เห็นแก่ตัวเองในสายตาของผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำ คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้นำประพฤติปฏิบัติ ซึ่งจะมีผลต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร และความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคนในองค์กร การใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำ ได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม จริยธรรม อุปนิสัย ความรู้ และทักษะ

พฤติกรรมที่จะให้ CEO ล้มเหลว

ที่กล่าวมาตั้งแต่ต้นล้วนแต่ในแง่บวกที่ดีของ CEO คุณลักษณะที่ดีและบทบาทหน้าที่ ของ CEO แต่โดยหลักการแล้ว เก่งได้...ก็ล้มได้ ที่ David L. Dotlich และ Peter C.Cairo ได้รวบรวม 11 พฤติกรรมที่ทำให้คนเก่งต้องล้มเหลวไว้ในหนังสือ “Why CEOs Fail : THE 11 BEHAVIORS THAT CAN DERAILED YOUR CLIMB TO THE TOP-AND HOW TO MANAGE THEM”

ผู้เขียนทั้งสองท่านได้กล่าวโดยสรุปว่า ความล้มเหลวของผู้บริหาร หรือผู้นำนั้นมีสาเหตุอันเนื่องมาจากพฤติกรรมของตนเอง เป็นส่วนใหญ่ คือ

1. **ผู้บริหาร ผู้เย่อหยิ่ง** หมายถึง เป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรม “หลงตนเอง” มองตนเองสูงกว่าคนอื่น ความเย่อหยิ่งเช่นนี้มักจะทำลายความสำเร็จของผู้ที่เก่งที่สุด และฉลาดที่สุดเสมอ ธรรมชาติของพระพุทธเจ้าจะสอนให้ทุกคนพิจารณาตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ CEO จะต้องรู้จักแยกแยะระหว่างความมั่นใจ กับความมั่นใจที่มากจนเกินไป ข้อนี้สรุปว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จย่อมมั่นใจในความสำเร็จของตนเอง แต่ที่เสี่ยงต่อความล้มเหลว คือ มีความมั่นใจจนเกินไป จนทำให้มองเห็นว่าคนอื่น (ผู้ร่วมงาน) ไร้ไปหมด ความเย่อหยิ่งจะทำให้เกิดผลลบกับผู้บริหารหลายประการ เช่น

- ความเย่อหยิ่งบั่นทอนศักยภาพในการเรียนรู้
- ความเย่อหยิ่ง ทำให้เกิดพฤติกรรมปฏิเสธความรับผิดชอบ คือ มักจะไม่ยอมรับผิดชอบในความผิดพลาดของตน

- ความเยอหยิ่งทำให้เกิดการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง
- ความเยอหยิ่งทำให้มองไม่เห็นข้อจำกัด หรือจุดด้อยของตนเอง

2. **ผู้บริหารเจ้าบทบาท** หมายถึง การแสดงออกทางอารมณ์ หรือการกระทำที่มากกว่าปกติเพื่อต้องการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของตน ในหลายกรณีที่บุคลิกภาพ CEO จะกลมกลืนไปกับภาพลักษณ์ขององค์กร ความล้มเหลวของผู้บริหารประเภทนี้ ผลงานมักจะได้ดีแต่ภาพลักษณ์ที่ดี แต่เนื้อหาสาระในการบริหารไม่สำเร็จลุล่วงตามนโยบายที่องค์กรกำหนดไว้

3. **ผู้บริหารเจ้าอารมณ์**

ภาพสังคมและสภาพแวดล้อมในปัจจุบันทำให้ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่ท้าทายและสลับซับซ้อนมากขึ้น ทำให้อารมณ์ของผู้บริหารขุ่นมัวและแปรปรวนได้ง่าย บางรายกลายเป็นเจ้าอารมณ์ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งเป็นผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง เพราะ CEO เจ้าอารมณ์จะไม่มีผู้ใดยอมร่วมทำงานด้วย

4. **ผู้บริหารผู้รอบคอบจนเกินเหตุ**

ความสมบูรณ์แบบในการทำงานเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะทำให้การวินิจฉัยสั่งการถูกต้อง แม่นยำ และเหมาะสม แต่ความรอบคอบจนเกินเหตุ หรือความใส่ใจในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ อาจทำให้เกิดความกลัว ความกังวล เกรงว่าจะเกิดความผิดพลาด เกิดความไม่มั่นใจในการทำงาน และมีอาการผลัดวันประกันพรุ่ง การตัดสินใจครั้งสำคัญอาจพลาดโอกาสไปจนเกิดความล้มเหลวขึ้น เพราะผู้บริหารนั้นไม่ยอมตัดสินใจ ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้ที่มีวาลังเล ย่อมเป็นผู้แพ้” ความรอบคอบจนเกินเหตุ ย่อมส่งสัญญาณแห่งความล้มเหลว ผู้บริหารประเภทนี้มีแนวโน้มจะปฏิบัติงานให้เกิดความล้มเหลวได้เสมอ

5. **ผู้บริหารที่ไม่ไว้ใจใคร**

เป็นผู้นำที่ไร้สมรรถภาพ เพราะการไม่ไว้ใจใคร ผู้บริหารจะทำให้เกิดความหวาดระแวงทั่วไปในองค์กร สภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่ไว้ใจในเป็นสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์กรอ่อนแอ ขาดเอกภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ทุกคนต่างระมัดระวังตัวในการทำงาน ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ ไม่กล้าเสนอความคิดเห็น เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน มีทัศนคติในทางลบกับผู้บริหารและองค์กร นี่คือการล้มเหลวในระบบและการพัฒนาบุคลากร

6. **ผู้บริหารผู้ตัดขาดจากโลก**

เป็นนักบริหารหรือผู้นำประเภทที่มุ่งงานจนเกินไป ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ปกติจะนั่งอยู่ในห้องทำงาน เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับงานก็จะพบปะปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานในวงจำกัด และเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ผู้บริหารประเภทนี้บางครั้งจะถูกเข้าใจผิดว่าเป็นผู้เยอหยิ่งอวดดี มักจะไม่ได้รับความร่วมมือร่วมใจ หรือการทุ่มเทกำลังกายกำลังใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ความล้มเหลวคือการไม่สามารถเข้าไปอยู่ในหัวใจของลูกน้อง หากมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างลูกน้อง หรือเป็นความขัดแย้งในองค์กร ผู้บริหารประเภทนี้จะไม่เข้าไปแก้ไขปัญหา ทำให้ไม่สามารถรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าไว้ได้

7. **ผู้บริหารผู้ชอบออกนอกกฎระเบียบ**

ผู้บริหารประเภทนี้มักจะคิดหรือแสดงออกให้ผู้ร่วมงานเห็นว่า กฎระเบียบต่าง ๆ ถูกกำหนดขึ้นโดยตนเอง เพื่อให้คนอื่นปฏิบัติ ตนจึงไม่จำเป็นต้องปฏิบัติ เพราะตนอยู่เหนือกฎกติกาเหล่านั้น ผู้ร่วมงานมองผู้บริหารว่าเป็นพวกมือถือสากปากถือศีล เพราะไม่รักษากฎระเบียบขององค์กรที่ตนเองวางไว้ การกระทำเช่นนี้ จึงเป็นสาเหตุหนึ่งของการเบียดบังทรัพย์สินและฉ้อฉลทางการเงิน ขาดวินัยทางการเงินและงบประมาณ

8. ผู้บริหารที่ชอบทำตัวไม่เหมือนใคร

หมายถึงประเพณีปฏิบัติตนและการแสดงออกที่ผิดแปลกแตกต่างกับผู้อื่น และเป็นไปตามปทัสถานของสังคมเพื่อจะสร้างความเด่น-ดั่งให้กับตนเอง เช่น ชอบแสดงอาการอิริยาแปลก ๆ ชอบแต่งกายด้วยสีฉูดฉาด หรือสไตล์แปลก ๆ โดยทั่วไปผู้บริหารประเภทนี้จะประสบความสำเร็จในงานประเภทสร้างสรรค์ความคิดมีความเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นอยู่ตลอดเวลา แวดวงเทคโนโลยีระดับสูง งานวิเคราะห์วิจัย งานการตลาด หรือกระทั่งในวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องภาพลักษณ์ แต่เมื่อเป็นผู้บริหารสูงสุดจะมีผู้ร่วมงาน และผู้ที่มาพึ่งพาจำนวนมาก พฤติกรรมที่ชอบทำตัวไม่เหมือนใคร หรือทำตัวแหวกแนวจะมีส่วนที่บ่อนทำลายต่องานมากขึ้น

9. ผู้บริหารผู้ต่อต้านด้วยความเจียม

ผู้บริหาร CEO ประเภทนี้มักจะมีสองบุคลิกประจำตัว เช่น ในระหว่างการประชุมอาจแสดงออกเชิงเห็นด้วย หรือกล่าวชื่นชมว่า ความคิดและข้อเสนอเป็นที่ดีที่ควรได้รับการสนับสนุน แต่ในส่วนตัว เขาไม่เห็นด้วย และในที่สุดไม่สนับสนุน การกระทำเช่นนี้นอกจากทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานสับสนผิดพลาดเกิดความรู้สึกขัดแย้ง ไม่พอใจ และไม่ยอมรับนับถือผู้บริหาร CEO ผู้มีบุคลิกเช่นนี้ในที่สุดจะเกิดปัญหาในการทำงาน คือ ผู้ร่วมงานจะเกิดความสับสน และไม่พอใจในพฤติกรรม CEO จะถูกเยาะเย้ยถากถางมากขึ้นเรื่อย ๆ พันธมิตร ทีมงานต่างหลีกเลี่ยงไม่ร่วมมือช่วยเหลือการทำงาน ซึ่งจะเกิดปัญหาในการบริหารองค์กร

10. ผู้บริหารจอมสมบูรณืแบบ

CEO ประเภทนี้ชอบจัดการในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่กลับพลาดในเรื่องใหญ่ ๆ เพราะมัวแต่หมกมุ่นอยู่กับรายละเอียดเล็ก ๆ จนมองไม่เห็นเรื่องใหญ่ ๆ ที่กำลังพัฒนาไปสู่ความเลวร้ายรอบตัว ความสมบูรณืแบบเป็นสิ่งที่ดี และจำเป็นสำหรับบางอาชีพ เช่น แพทย์, นักกฎหมาย, นักบัญชี, นักบิน หรือวิศวกร เพราะในการประกอบวิชาชีพเหล่านี้หากเกิดความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยอาจทำให้ถึงกับหายนะได้ เมื่อใส่ใจแต่เล็กน้อย ๆ ก็จะถูกปิดกั้นงานที่เป็นเป้าหมายใหญ่แท้จริงขององค์กร

ผู้บริหารจอมสมบูรณืแบบ จะมีลักษณะทำนองเดียวกับผู้บริหารที่ไม่ไว้วางใจใคร กล่าวคือผู้บริหารไม่วางใจใคร มักจะเต็มไปด้วยความหวาดระแวงและกลัวความล้มเหลว ในขณะที่ผู้บริหารจอมสมบูรณืแบบกลับกลัวความไม่เรียบร้อยความวุ่นวายหรือสถานการณ์ไม่ชัดเจน

พฤติกรรมของผู้นำ CEO จอมสมบูรณืแบบเช่น

- แสดงความจุ้ใจที่ผิดปกติ
- ชอบนั่งตรวจเอกสาร ตัวเลข ตัวอักษร สะกดการันต์ว่าถูกต้องหรือไม่ ทำให้เสียเวลากับงานเล็ก ๆ จนไม่ได้ทำงานใหญ่
- ไม่กระจายอำนาจ หรือมอบงานให้ผู้อื่นทำ แต่จะรวมงานไว้กับตน ชุกงานจนเกิดความเสียหายกับองค์กรในที่สุดความล้มเหลวของ CEO ประเภทนี้คือ มัวหลงใหลอยู่กับความสมบูรณืแบบ จึงมีความเครียด มักแสดงความเกรี้ยวกราด จู้ใจกับผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานและลูกน้อง อึดอัดหลบเลี่ยงไม่อยากร่วมทำงานด้วย

11. ผู้บริหารนักเอาอกเอาใจ

ปกติ CEO จะเป็นผู้ทรงอำนาจและไม่ต้องกังวลว่าผู้อื่นจะคิดอย่างไรกับตนหรือใครจะพอใจหรือไม่พอใจใจการกระทำของตน ดังนั้นพฤติกรรมที่ชอบเอาอกเอาใจจนเกินไป จึงเป็นพฤติกรรมที่ขัดแย้งกัน ในบางครั้งก็อาจจะบ่อนทำลายตัวผู้บริหารและองค์กรได้ เพราะเราไม่สามารถเอาใจหรือบริหารงานให้เป็นที่พอใจกับทุกคนได้ CEO จะต้องบริหารงานโดยยึดประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งควรเดินสายกลาง (มีชมิมาปฏิพา)

นักเอาอกเอาใจมักจะทำให้สัญญากับทุกคน แต่ไม่เคยทำสัญญาไว้ได้ นี่คือสาเหตุแห่งความขัดแย้ง และความล้มเหลวในองค์กร

บทสรุป

1. CEO เป็นภาวะผู้นำที่มีอำนาจเด็ดขาดสูงสุดในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย ทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงควรใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำบนพื้นฐานแห่งความเชื่อ ค่านิยม จริยธรรม อุปราญช์ ความรู้และทักษะ เพื่อให้ทำงานและจุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุความสำเร็จ อำนาจเพียงอย่างเดียวไม่ได้ทำให้ผู้บริหารเป็น CEO ในอุดมคติได้ พื้นฐานของภาวะผู้นำที่ดี คือ คุณลักษณะที่ได้รับความเคารพนับถือไว้วางใจ และไม่เห็นแก่ตัว
2. มีคำกล่าวเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารที่น่าสนใจ และควรถือเป็นหลักในการบริหาร คือ ผู้บริหารมิใช่ผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเองในทุกเรื่อง แต่กลับเป็นผู้ใช้ศิลปะ และวิธีการบริหารที่ดี เพื่อให้ผู้อื่นทำงานให้ตนและองค์กร
3. ผู้บริหารทุกคนสามารถเป็น CEO ที่สมบูรณ์แบบในอุดมคติได้ หากมีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารผู้นั้นมีโอกาสจะประสบความสำเร็จเป็นสุดยอด CEO ได้ในที่สุด
4. มีคำถามว่าจะนำเอาแนวความคิดและบทบาทของ CEO ไปใช้ในระบบการบริหารของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาได้เพียงใดหรือไม่ ผู้เขียนได้ศึกษาบทบาทหน้าที่พฤติกรรมการบริหารตามแนวความคิดของ CEO แล้วมีความเห็นว่า สามารถนำมาใช้เป็นบทบาทของผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยได้เช่นกัน ซึ่งต้องพิจารณาว่าเราจะนำเอาบทบาท CEO มาใช้ในลักษณะใด มากน้อยเพียงใด จึงจะเหมาะสมกับระบบการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัย ซึ่งบุคลากรในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ล้วนเป็นคณาจารย์และผู้ที่ทรงคุณวุฒิที่ต้องการความเป็นอิสระผู้บริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้ได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ คุณวุฒิ คุณธรรม และมีผลงานทางวิชาการ

บรรณานุกรม

- ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์. CEO โลกตะวันออก. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สยามอินเตอร์บุ๊คส์,2543.
- จรัส สุวรรณเวลา. จุดบอดบนเส้นทางสู่ธรรมมาภิบาล : บทบาทของบอร์ดองค์การมหาชน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2545.
- ดี.เอ.เบนตัน. แพลและเรียบเรียง โดย กิตติรัตน์ พรหมรัตน์. เก่งอย่าง CEO. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พิตับบลิวพริ้นติ้ง จำกัด,2547
- ธิดิภพ ชยธวัช. CEO พันธุ์แท้. กรุงเทพมหานคร. สำนักงานพิมพ์ ซี.พี. บุ๊คสแตนการ์,2547.
- ทองแถม นาถจำนง, บุญชู โรจนเสถียร สอน CEO. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แม็พโซฟ, 2548.
- วิรัช รัชนิภาวรรณ. ผู้บริหารสูงสุดระดับจังหวัด : ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัด ซีอีโอ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไฟเฟลพับลิชชิง เฮ้าส์,2547.
- DAVID L.DOTLICH และ PETER C.CAIRO แปลโดย อมรรัตน์ ศรีสุรินทร์ เก่งได้...ก็ล้มได้ WHY CEOs FAIL. สำนักพิมพ์ บี.มี.เดีย,2548.
- JEFFREY J.FOX. How to become CEO. : Printed,2005.