



ทำไมพนักงานดี ๆ กลายเป็นผู้จัดการแย่ ๆ

วิเชียร ตีรสุภาพกุล

เคยมีการสำรวจมากมายเกี่ยวกับความผูกพัน การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร โดยเฉพาะเหตุผลสำคัญหลัก ๆ ที่พนักงานลาออกคืออะไร ปรากฏมีข้อสังเกตว่าเป็นเพราะผู้จัดการของพวกเขา ไม่ได้เกี่ยวกับค่าจ้างเงินเดือนเท่าไรและไม่เกี่ยวกับเนื้องาน ไม่ได้เกี่ยวกับทีมงาน แต่เกี่ยวกับเจ้านายนั่นเอง

บางครั้งท่านอาจพบพานกับใครบางคนในทีมบริหารหรือคนที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำด้วยแล้ว อาจจะสะดุดใจและสร้างความประหลาดใจว่าคนแบบนี้ขึ้นมาสู่ตำแหน่งนี้ได้อย่างไรหนอ คนเหล่านี้คนที่จริงมักจะต้องมีความฉลาด มีบุคลิกภาพมั่นใจและดูดีสมกับการเป็นผู้จัดการ ประเด็นแท้จริงปรากฏคือ เมื่อท่านเห็นวิธีการสื่อสารกับผู้คนที่คุณเหมือนจะไม่ค่อยมีค่าสักเท่าไร วิธีที่ปฏิบัติต่อคนที่มีความสามารถต่ำกว่า หรือแม้แต่ในทีมงานของเขาเอง หรือกับผู้คนที่คุณอาจคุกคามตำแหน่งของตน เรากำลังจะว่ากันถึงความสะดุดใจอะไรบางอย่างด้านบุคคลเกี่ยวกับด้านการบริหาร เนื่องจากมันอาจเป็นคำที่ดูค่อนข้างกว้างก็ได้ ว่าบุคคลที่ว่าเป็นบุคคลที่ไม่น่าชื่นชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นบุคคลที่เลวร้ายหยาบคาย หรือใจแคบ (small-minded) เป็นคนเห็นแก่ตัว นี่แหละคือบุคคล (เจ้านาย) ประเภทหนึ่งที่เรากำลังกล่าวถึงอยู่

เมื่อเป็นเช่นนั้น บุคคลเหล่านี้ขึ้นมาสู่ระดับบริหารได้อย่างไรกัน? คำถามที่ต้องถามกันนี้ มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเหตุเป็นผล บุคคลพวกนี้กลายเป็นคนแย่ ๆ หลังจากได้รับการเลื่อนตำแหน่งใช่หรือไม่? หรือว่าการได้เลื่อนตำแหน่งเป็นเพราะความยำแหย่กระนั้นหรือ? มีบางงานวิจัยชี้ว่าเป็นเพราะเขายึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง (self-centered) เป็นคนหลงใหลในตัวเอง (narcissistic) และมีบุคลิกแบบเผชิญหน้า (confrontational personalities) จึงเป็นโอกาสใหญ่โตก้าวขึ้นมาเป็นผู้จัดการ จะว่าไปแล้ว ไม่จำเป็นเสมอไปที่จะเป็นผู้จัดการดี ๆ แต่เป็นเพราะความสามารถในการนำเสนอตัวเองอย่างดีจนได้รับพิจารณาว่ามีแนวโน้มเป็นคนมั่นใจและโน้มน้าวใจ (persuasive) เหมาะแก่การเลื่อนตำแหน่งได้ ถ้าหากองค์กรไม่กลั่นกรองคนที่ขึ้นมาสู่ระดับผู้บริหารอย่างรอบคอบระมัดระวังแล้ว มันก็จะเกิดปัญหาขึ้นมาอย่างง่าย ๆ ว่า บุคคลเหล่านี้เมื่อขึ้นมารับบทบาทผู้บริหารในวันข้างหน้าแล้ว คุณภาพหรือคุณสมบัติจะมีความเหมาะสมจริง ๆ หรือไม่ และแน่ใจแล้วหรือที่จะสามารถนำพาพนักงานขององค์กรได้



ปัญหาก็คือ เขานั่นนั้นอาจไม่รู้เลยว่าตัวเองเป็นคน “เขลา” อันที่จริงเชื่อกันว่าคาแรกเตอร์เหล่านี้สำคัญมาก เพราะว่าอัตตาหรือความเห็นแก่ตัว (egocentrism) ที่ยึดตัวเองเป็นหลักเหล่านี้เป็นตัวกลบเกลื่อนหรือปิดบังหรือปกป้องตัวเองจากการสะท้อนตัวตน (self-reflection) ทว่า พนักงานรอบข้าง วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งตัวองค์กรนั่นเองแหละจะเตือนร้อน วิธีการ “เหยียดยา” ที่เหมาะสมก็คือการจำกัดขอบเขตการปฏิสัมพันธ์ของ “คนเขลาผู้ยอดเยี่ยม” เหล่านี้หรือรีบโยกย้ายออกจากทีมงานบริหารเสีย

นอกเหนือจากบุคคลที่ได้รับเลื่อนตำแหน่งขึ้นสู่ระดับบริหารอันเนื่องมาจาก “ความเขลา” ของตนแล้ว ท่านยังจะเห็นคนประเภทที่สองคือผู้บริหารแบบลักษณะเผด็จการ (management tyrants) พวกที่เป็นผู้บริหารมานานแล้ว ตัวของเขาเองจะทุ่มเทเต็มที่กับงานเป็นอย่างดี แต่ทว่าก็จะค่อยๆ ต่อต้านสังคม ไม่เข้าสังคม เพิ่มขึ้นเมื่อใดก็ตามที่เขาได้รับเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหาร เรื่องสำคัญคือ คนเหล่านี้ไม่ได้เป็นคนเสียหายอย่างเลวร้าย พวกนี้ไม่ได้เป็นคน “เขลา” เลย เพียงแต่ทำท่าทางเป็นแบบนั้นเท่านั้นเอง เนื่องจากโดยปกติคนเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ เมื่อได้รับ feedback เช่น อาจทำการฝึกอบรม ให้คำแนะนำและปรึกษาหารือ (counseling) และหรือรับความช่วยเหลือจากภายนอกองค์กรอันมากมาย ได้อยู่แล้ว

ถ้าเช่นนั้นจะมีเหตุผลใดบ้างที่ทำให้พนักงานดี ๆ พวกนี้กลายเป็นคนแย ๆ เมื่อขึ้นสู่ระดับบริหารเล่า? แล้วท่านจะทำอะไรได้บ้างที่จะป้องกันปัญหาอันอาจเกิดขึ้น? เพราะเหตุใดผู้จัดการจึงกลับกลายเป็นคน “เขลา”

1. เดินตามรอยเท้าของผู้นำ “เขลา” นี่ถือเป็นตัวอย่างอันเลวร้ายที่สุด เพราะทำงานหรือเคยทำงานแบบเขลา ๆ เพียงเพื่อเลียนแบบพฤติกรรมหรือทำตามแบบอย่างซึ่งทำให้เจ้านายของตนประสบความสำเร็จ

2. รู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัย เพราะมักจะรู้สึกว่าตนไม่มีทักษะในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง อีกทั้งยังใหม่ต่อการบริหารจัดการ แต่ก็ยังอยากวางมาดหรือภาพลักษณ์ว่าเข้มแข็ง เลยทำงานแบบหลุด ๆ เกิน ๆ

3. กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่เป็นพิษขององค์กร ถ้าวัฒนธรรมองค์กรยินยอมให้มีพฤติกรรมแบบนี้ แกรมยังถือเป็นการตบรางวัลให้แล้ว นั่นหมายความว่าจะมีลูกน้องน้อยคนนักที่จะทุ่มเทพลังงานพลังใจให้องค์กรแล้ว คนเหล่านี้จะตัดสินใจเดินในแนวทางที่ต่อต้านหรือขัดต่อค่านิยมหลัก (core values) แม้กระทั่งไม่รับรู้ยินดียินร้ายกับมันด้วยซ้ำซึ่งอันตรายมาก และมักจะอวดสานลงด้วยมาตรฐานจริยธรรมและเท่ากับพิสูจน์ว่าความเขลาเป็นจุดอ่อนของตน

4. เข้าสู่ภาวะแห่งความไร้สมรรถนะ บางครั้งเราอาจเรียกว่าเข้าหลักทฤษฎีปีเตอร์ (Peter Principle) ของ Laurence J. Peter. ทฤษฎีนี้กล่าวถึงการได้รับรางวัลด้วยการเลื่อนตำแหน่งสำหรับผลงานดีจนกระทั่งได้ขึ้นสู่ระดับของความไร้สมรรถนะ และนั่นคือจุดจบที่คน ๆ นั้นจะใช้เวลาที่เหลืออยู่ของชีวิตอันแสน



น่าเวทนาเพราะว่ามันยากเกินกว่าจะแก้ไขได้และไม่อาจประสบความสำเร็จด้วย

5. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ต่ำ คนเหล่านี้ไม่เคยรู้สึกถึงความจำเป็นที่ต้องบริหารวุฒิภาวะทางอารมณ์เลยแม้แต่น้อย ป่อยครั้งที่เดียวที่จะเห็นคนประเภทที่มีความรู้ทางเทคนิคซึ่งชำนาญการในสาขาของตนและสามารถขณะในการโต้แย้งใด ๆ โดยอาศัยความรู้ทางเทคนิค เมื่อใดที่พวกนี้ขึ้นสู่ระดับบริหาร จึงไม่เข้าใจวิธีการสื่อสารกับคนอื่น ๆ ว่าจะต้องสื่อสารอย่างไรด้วยวิธีการอื่นใดบ้าง หรือจะเรียกว่าขาดทักษะด้าน Human ware นั้นเอง

6. เป็นผู้จัดการเพื่อสถานะหรือเงินตรา พวกนี้ขึ้นสู่ระดับบริหารด้วยเหตุผลที่ผิด ๆ ไม่ใช่เพราะพวกเขาต้องการ “นำ” และ “ช่วย” คนอื่น ๆ เลย พวกนี้ขึ้นสู่สถานะที่ปรารถนาและตอนนี้จะทำอะไรก็ได้ตามที่ตัวเองต้องการเพื่อรักษาตำแหน่งนี้ไว้ พวกนี้เลิกห่วงใยการทำงานดี ๆ หรือคนอื่น ๆ เพียงแค่พึงใจกับความรุ่งโรจน์ที่ได้เป็น “เจ้านาย” เท่านั้น

7. นั่งเก้าอี้หลายตัวเกินไป นี่เป็นเรื่องจริงโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับคนที่ได้รับเลื่อนตำแหน่งและยังคงทำงานในแบบวิธีที่ตัวเองเคยทำ พวกเขาถนัดโฟกัสกับงานเก่า ๆ ของตัวเองซึ่งเขาเก่งและเชี่ยวชาญ แทนที่จะพยายามเรียนรู้บทบาทการเป็นผู้จัดการที่ดี อย่างไรก็ตามกว่า เหล่านี้จึงกลายเป็นตัวติดขัด (bottleneck) สำหรับทีมงานบริหารไป ไม่มีเวลาที่จะเจริญเติบโตก้าวหน้าและพัฒนาตัวเองพร้อมไปกับผู้คนที่ต้องรับผิดชอบ



8. ไม่ได้รับการฝึกอบรม พวกเขาจึงไม่รู้จริง ๆ ว่าต้องปฏิบัติอะไรและอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งนี่คือเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรเล็ก ๆ และเพิ่งจะเริ่มต้นในขณะที่มีผู้จัดการมือใหม่หรือผู้ก่อตั้งที่ไม่รู้ว่าจะต้องศึกษาเรียนรู้หลักปฏิบัติดี ๆ ด้านบริหารจัดการจากใครที่ไหน พวกเขามักจะพึ่งพาแต่แรงงาน (brute force) เพราะดูเหมือนว่าเป็นหนทางที่ง่ายที่สุดที่จะทำงานได้สำเร็จหากไม่มีเครื่องมือใด ๆ เสมือนคัมภีร์ชี้แนวบริหารจัดการ (management toolbox)

ถ้าเช่นนั้น ท่านจะทำการเปลี่ยนแปลงอะไรได้บ้าง? ในเมื่อท่านก็เห็นแล้วว่ารายการส่วนใหญ่ที่ปรากฏข้างต้นล้วนตั้งอยู่บนฐานของพฤติกรรมการณ์ภายนอกที่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ ท่านสามารถบรรเทาพฤติกรรมส่วนใหญ่นี้ด้วยกฎเกณฑ์พื้นฐานบางประการต่อไปนี้

- **เข้าใจให้ดี**ว่า แรงจูงใจเพื่อต้องการขึ้นสู่ระดับบริหาร และเมื่อเหตุผลไม่ถูกต้อง จงอย่าได้มองข้ามหรือปล่อยผ่านเด็ดขาด แม้กระทั่งมันอาจหมายถึงว่าพวกนี้อาจลาออกจากองค์กร

- **เลื่อนพนักงานขึ้นสู่ระดับบริหาร** ต้องหมายถึงว่าคน ๆ นั้นต้องมีความพร้อม มีแวว มีศักยภาพ ไม่ใช่เพียงเพราะเขาเก่งในงานปัจจุบันที่ทำอยู่เท่านั้น

- **อย่ายอม**ให้คน “เขลา” พวกนี้ขูหรือเก็บงานของตนไว้แต่ให้รีบรับมือหรือจัดการอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด ไม่เช่นนั้นเท่ากับ

ท่านกำลังบอกเป็นนัยว่าพฤติกรรมนี้เป็นเรื่องดี รับผิดชอบได้ แล้วเมื่อนั้นคนอื่น ๆ ก็จะทำตามเลียนแบบได้

- **ส่งเสริม** การฝึกอบรมและพัฒนาถึงวิธีการสื่อความ การบริหารจัดการและการรู้จัก “นำ” ก่อนที่จะขอให้คนอื่นทำงานให้ท่าน

- **ทำความเข้าใจ** ระหว่างงานเดิมกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงานใหม่ อย่านำสิ่งเหล่านี้ (งานเดิม) มาผสมประหนึ่งว่าทำงานหลายอย่างหลายหน้าที่ ต้องให้ชัดเจนและต้องยอมปล่อยวางความรับผิดชอบงานในหน้าที่เดิม ๆ เสียเพื่อรับบทบาทการบริหารจัดการ

สรุป

เรื่องราวข้างต้นเป็นเรื่องพื้นฐานมาก ๆ ที่ท่านสามารถทำเพื่อช่วยคนอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้จัดการมือใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงกับดักของการเปลี่ยนจากพนักงานเก่งกาจกลายเป็นเจ้านายที่น่าปวดหัว แต่จะเป็นอย่างไรถ้าท่านเป็นคนหนึ่งที่เพิ่งได้รับการเลื่อนตำแหน่ง? แล้วจะเป็นอย่างไรถ้าท่านไม่ต้องการพึ่งพาคนอื่นให้ช่วยท่าน แต่ท่านต้องการความมั่นใจว่าท่านจะไม่กลายเป็นคน “เขลา” คงต้องกระชับและพัฒนาตนเองโดยพลัน

