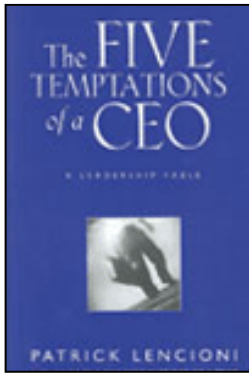


The Five Temptation of a CEO: a leadership fable

ห้าหลุมพรางของ CEO



แพทริก เลนซีโอนี่ เป็นประธานของ เดอะ เทเบิล กรุ๊ป บริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ ในย่านเบย์ ซานฟรานซิสโก นอกจากทำงานเป็นที่ปรึกษาและผู้ฝึกอบรมแล้ว ยังเป็นเจ้าของหนังสือขายดีหลายเล่ม

ผู้เขียนได้นำเสนอความผิดพลาดของผู้บริหารในการรับมือกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ หรือที่เรียกว่า “หลุมพราง” ในรูปของเรื่องเล่าผ่านการสนทนาของตัวละครที่เป็น CEO ในบริษัทเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง กับเหล่า CEO ในอดีต ผู้เคยเผชิญกับหลุมพรางเหล่านี้มาก่อนแล้วในอดีต สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

หลุมพรางหมายเลข 1

การให้ความสำคัญกับสถานภาพของตนเองมากกว่าผลงานขององค์กร

หลุมพรางลำดับแรกที่ผู้บริหารมักจะติดก็คือการชื่นชมกับตำแหน่งอันทรงเกียรติที่ดำรงอยู่นั้นมากกว่าที่จะกังวลอยู่กับผลประกอบการของบริษัทหรือการบรรลุความสำเร็จขององค์กร ความภาคภูมิใจในสถานภาพอาจเป็นแรงผลักดันให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้ แต่การที่จะมีแรงผลักดันที่ทรงพลังและยั่งยืนได้ไม่ใช่จากความภาคภูมิใจกับความสำเร็จส่วนตัว หากขึ้นอยู่กับความต้องการที่จะกระทำการใดสิ่งหนึ่งให้ประสบความสำเร็จมากกว่า แท้จริงแล้ว ความสำเร็จส่วนตัวและความสำเร็จขององค์กรก็คือสิ่งเดียวกันนั่นเอง

หลุมพรางหมายเลข 2

การให้ความสำคัญกับการเป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่นมากกว่าการควบคุมความรับผิดชอบของพวกเขา

หลุมพรางหมายเลข 2 มักเกิดกับผู้บริหารที่มักแก้ไขปัญหาโดยการหลีกเลี่ยงการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กรแม้จะมีการพูดถึงความรับผิดชอบของพนักงานต่อข้อบกพร่องของเขาแล้วก็ตาม เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีก่อนหน้าเอาไว้ เพราะจะสูญเสียความมั่นใจหรือรู้สึกกังวลจนเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เนื่องจากความรู้สึกนิยมชมชอบจากคนรอบข้างเสื่อมคลายลง การตัดสินใจลักษณะนี้มักเกิดกับผู้บริหารที่มีความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเพื่อนกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือปรับทุกข์ถึงปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ความลังเลในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน อาจทำให้พนักงานคนอื่นคิดว่ากำลังไม่ได้รับความยุติธรรมหรือมีความลำเอียงเกิดขึ้นในองค์กร หรือรู้สึกว่าตนเองกำลังตกเป็นเหยื่อ ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาใหญ่ตามมาได้

หลุมพรางหมายเลข 3

การให้ความสำคัญกับความถูกต้องของข้อมูลที่เกินจำเป็นมากกว่าความชัดเจนในการตัดสินใจ

เป็นการยากที่ผู้บริหารจะควบคุมให้พนักงานทำในสิ่งที่ยังไม่มีความชัดเจนตามที่ตนเองต้องการได้ เพราะไม่รู้ชัดว่าสิ่งที่ต้องการไปสู่นั้น คืออะไร วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า และเป้าหมายขององค์กรคืออะไร ความชัดเจนในประเด็นเหล่านี้สำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ผู้บริหารที่เป็นนักวิเคราะห์มักจะปรารถนาให้การตัดสินใจของตนเองถูกต้องอยู่เสมอซึ่งเป็นไปไม่ได้ในโลกแห่งความไม่แน่นอน เมื่อต้องการแต่ความถูกต้องก็มักจะชะลอการตัดสินใจออกไปเรื่อยๆ เหตุที่คนเราไม่กล้าตัดสินใจนั้นก็เพราะ " การกลัวความผิดพลาด " นั่นเอง

ในหมู่นักบริหารมักยึดถือค่านิยมว่า " การตัดสินใจย่อมดีกว่าการไม่ตัดสินใจ " แม้การรอข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนจะช่วยสร้างความมั่นใจและเป็นการตัดสินใจที่รอบคอบ แต่กรณีที่ข้อมูลมีอยู่อย่างจำกัด การตัดสินใจเท่าที่ข้อมูลมีอยู่ก็เป็นเรื่องจำเป็น หากการตัดสินใจที่ผ่านมาเป็นความผิดพลาดก็ยังสามารถเปลี่ยนแปลงแผนการและอธิบายถึงเหตุผลได้ แต่หากไม่เสี่ยงกับความผิดพลาดเลย ผลเสียก็จะตกอยู่กับองค์กร

สัญญาณที่บ่งบอกถึงการตกหลุมพรางหมายเลข 3 ก็คือ การใช้เวลาโต้แย้งถกเถียงในรายละเอียดที่ไม่จำเป็นหรือเน้นวิธปฏิบัติมากเกินไป ในขณะที่ให้ความสำคัญกับประเด็นที่มีความสำคัญกว่าเพียงน้อยนิด

หลุมพรางหมายเลข 4

การให้ความสำคัญกับความราบรื่นมากกว่าความขัดแย้งที่สร้างสรรค์

ธรรมชาติของมนุษย์เรานั้นต้องการความราบรื่น แต่ความราบรื่นอาจไม่ช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ดีได้ หากเป็นความราบรื่นที่กลบเกลื่อนความขัดแย้งเอาไว้ การตัดสินใจที่ดีและรวดเร็วที่สุดก็คือการระดมความเห็นจากผู้อื่นให้มากที่สุด ซึ่งทำได้ด้วยการระดมความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ หรือใช้วิธีที่สับสน คือความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ (การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันโดยตรงไปตรงมา) แต่ผู้บริหารบางคนก็กลัวที่จะเกิดความขัดแย้ง กลัวการเสนอความคิดเห็นที่อาจมีคนโต้แย้ง จึงไม่ได้ใช้ประโยชน์จากความเห็นที่หลากหลายของพนักงาน หลุมพรางหมายเลข 4 นี้ อาจดูคล้ายกับหลุมพรางหมายเลข 2 แต่แท้จริงแล้วต่างกันมาก เพราะตราบไต่ที่ผู้บริหารเห็นพ้องต้องกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็จะมีปัญหาในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน แต่ถ้าเห็นแตกต่างกันก็จะเกิดปัญหาขึ้นมาทันที แต่สำหรับความขัดแย้งที่สร้างสรรค์นั้นไม่ว่าผู้บริหารจะมีความเห็นที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันออกไปก็จะมี การตัดสินใจที่ดีเสมอเพราะได้พิจารณาข้อมูลทุกอย่างที่มีในมือ

หลุมพรางหมายเลข 5

การให้ความสำคัญกับการไม่ถูกโจมตีมากกว่าความศรัทธา

ก่อนที่จะใครจะได้รับความไว้วางใจจากใคร คนนั้นก็ต้องไว้วางใจคนอื่น ๆ ก่อน คนที่มอบความไว้วางใจให้ผู้อื่นมักไม่ต้องมาคอยวิตกกังวลว่าจะมีคนไม่ชอบ ไม่กลัวว่าจะสูญเสียสถานภาพ พนักงานเองก็จะรู้สึกพึงพอใจที่ความคิดเห็นของพวกเขามีค่าและจะมอบความเคารพศรัทธาให้กับผู้บริหาร ซึ่งต้องกล้ารับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ที่ตรงไปตรงมาในขอบเขตที่เหมาะสม ไม่ใช่ในแบบลับหลังซึ่งไม่มีใครปรารถนา ผู้บริหารอาจคิดว่าการกระทำเช่นนั้นเป็นการทำลายความคิดเห็นของตนซึ่งอาจทำให้ตนเองหมดความน่าเชื่อถือในที่สุด แต่หากคิดเช่นนั้นแล้ว ไม่ว่าจะพยายามกระตุ้นพนักงานให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์มากเท่าไร พนักงานก็จะยิ่งรู้สึกถึงความไม่ปลอดภัยมากเท่านั้น จึงเลือกที่จะเสนอความคิดเห็นที่สอดคล้องกับผู้บริหารมากกว่าความคิดเห็นที่แท้จริง

อย่างไรก็ตามแม้ผู้บริหารจะระมัดระวังตัวอย่างดีที่สุดที่จะไม่ตกลงไปในหลุมพรางแล้วก็ตาม แต่การบริหารก็อาจผิดพลาดได้เพราะปัจจัยภายนอก เช่น แรงกดดันจากตลาด แรงกดดันจากคู่แข่ง ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุม และหากไม่ได้อยู่ในสภาพที่ต้องรับผิดชอบองค์กร หลุมพรางเหล่านี้ก็อาจไม่ใช่จุดด้อยเลยแม้แต่น้อย