

บทเรียน แห่งความ โง่เขลา

อุทาหรณ์การบริหาร
จากประสบการณ์จริง

ทำอย่างไรคุณจึงจะอยู่รอด
ในสถานที่ทำงานที่ไร้สมรรถภาพ

๙.

โดย วิลเลียมและแคทเธอรีน ลันดิน
แปลและเรียบเรียง อมรรัตน์ ศรีสุรินทร์

ภาคที่หนึ่ง

หัวใจแห่งความจีเ่ง่า

1

เจ้านาย

ที่สุดแสนจะจืดจาง

ถ้ารักบริษัทของผม ก็จงเกลียดชังผู้จัดการของผม
การบริหารแบบป่าเถื่อน
เจ้านายกั๊กไม่เขินสอ
เจ้านายที่วุ่นกับงานบริการจนลืมงานบริหาร
การสำรวจขวัญและกำลังใจของพนักงานอย่างเอาเป็นเอาตาย
เจ้านายกั๊กพฤติกรรมนอกใจ
ฉันเลิกเสอฟ้า เรายังมีค่าเพียงดิน
การทำงานคือการนั่งประจำอยู่ที่โต๊ะ

เจ้านายที่สุดแสนจะเจ้เง่า

ในโลกนี้มีคนอยู่สองจำพวกเท่านั้น ได้แก่ “พวก” คนดี และ “พวก” คนไม่ดี คนทั้งสองจำพวกนี้มีอยู่ทุกหนทุกแห่ง และแทรกซึมอยู่ในทุกชนชั้นของสังคม

วิคเตอร์ อี แฟรงเกิ้ล (Viktor E. Frankl)

เจ้านายเง่านั้นก็ก่อให้เกิดความเสียหาย เขาเข้าใจว่าตนเองนั้นวิเศษกว่าผู้อื่นและปฏิเสธที่จะยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับของตน มันคืออาการบ้าอำนาจที่ไม่มีใครรู้ว่ามันต้นกำเนิดมาจากอะไร เจ้านายเง่านั้นข่มขู่และกวนโทสะ ฉีกทิ้งอารมณ์ของลูกน้องราวกับเป็นกระดาษฝากข้อความที่ไร้ค่า พวกเขาทำให้คนเบื่อหน่าย พวกเขาดูน่าเกรงขาม และอยู่ในสถานะที่น่าอิจฉา แต่ทว่าเป็นที่งเกลียดจางซัง เพราะเหตุใดองค์กรจึงยอมอดทนกับผู้จัดการที่ละเลยต่อกฎแห่งอารมณ์มนุษย์ และทารุณต่อลูกน้องของตน ทั้งทางจิตใจและทางร่างกาย แล้วพนักงานที่หดหู่จะสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพได้อย่างไร

คำตอบหนึ่งก็คือ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรมากกว่าของพนักงาน อีกคำตอบหนึ่งนั้นเป็นเพราะพนักงานจะเข้าข้างบริษัทและปกป้องให้กับบริษัทไม่ว่าจะจะมีการบริหารที่ย่ำแย่เพียงใดก็ตาม คำตอบนี้ฟังดูขัดแย้งกับความเป็นจริง ทว่ากระบวนการนี้ก็ไม่ได้เกิดจากจิตสำนึกไปเสียทั้งหมด ดังปรากฏตัวอย่างอยู่มากมายในหนังสือเล่มนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบทสัมภาษณ์สองกรณีแรกในบทนี้ ทั้งสองเรื่องเป็นตัวแทนของเจ้านายที่สุดแสนจะเง่าในความหมายของเรา

เจ้านายที่ก่อให้เกิดสภาพการทำงานที่ไม่ดีมักสวมบทบาทเป็นผู้รู้ที่เรื่องอำนาจต่อชีวิตของลูกน้อง โดยมักจะทำงานร่วมกันมานานปี เจ้านาย

จึงเง่าและลูกน้องผู้ตกเป็นเหยื่อมักจะพัฒนาสัมพันธ์ภาพระหว่างกันในรูปแบบที่แปลกๆ เมื่อลูกน้องเริ่มเกิดความเคียดชัง ความคิดถึงเหตุถึงผลก็มีน้อยลง จนกระทั่งคำพูดของเจ้านายที่เง่าเริ่มที่จะพอ “ฟังได้” ลูกน้องที่ฉลาดจึงรู้ดีว่าควรยอมทำงานที่แสนจะเง่าเง่านั้น พฤติกรรมของการตกเป็นเหยื่อเช่นนี้จะไม่เป็นเรื่องแปลกเลยในสถานการณ์ของการจี้ตัวประกกัน ทว่าเมื่อเราได้รับรายงานของพฤติกรรมเช่นนี้ในสถานที่ทำงาน แม้ว่าจะมีตัวเลขที่ลดน้อยลงบ้างแล้ว แต่เรารู้ว่ายังมีเรื่องราวอยู่อีกมากที่ยังไม่ได้รับการเปิดเผยในสังคม

องค์กรที่ใหญ่มักมีการจัดองค์กรเป็นฝ่ายและแผนก ซึ่งมักหนีไม่พ้นพฤติกรรมที่เลวร้ายของผู้นำองค์กร แม้กระทั่งในองค์กรที่เล็กกว่า ผู้นำที่เง่าก็ยากที่จะถูกชักจูงด้วยความคิดในเชิงบริหารที่สร้างสรรค์เช่นกัน เมื่อได้ไปอยู่ท่ามกลางผู้ที่มีอำนาจเหล่านี้ คุณจะได้รับฟังคำดีๆ และเห็นหนังสือดี ๆ ดังเช่นที่เราได้ประสบมา แต่ส่วนใหญ่แล้วพวกเขา ก็แทบจะไม่ได้นำมันมาใช้ให้เกิดผล

เจ้านายเง่าเง่านั้นมีมากมายสักเพียงไหน หนึ่งในห้า ในสิบ หรือในห้าสิบ คุณลองไปถามเพื่อนสักโหลดูและมากกว่าครึ่งจะยืนยันได้ถึงเจ้านายเง่าที่ได้ปรากฏในชีวิตของพวกเขา สรุปตัวเลขได้ว่า เจ้านายเง่าเง่ามีจำนวนมากเสียยิ่งกว่าตัวเลขของคนยากจนที่มีความเป็นอยู่ต่ำกว่าเกณฑ์ และมีมากกว่าจำนวนคนที่เกิดในยุคเบบี้บูม (ช่วงระยะเวลาที่มีอัตราการเกิดของประชากรอยู่ในเกณฑ์สูง เช่นช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ประมาณปี 1945-1965 - ผู้เรียบเรียง) มากกว่าจำนวนประชากรของเมืองที่ใหญ่ที่สุดหลายๆ เมืองในสหรัฐอเมริกาด้วยกัน สรุปก็คือ เรากำลังพูดถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วไปหมดราวกับโรคระบาด

เจ้านายที่สุดแสนจะเง่าคืออดีตวินจอมปลอม เจ้านายเหล่านี้เชื่อว่าตนมีความสามารถในการอ่านธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ได้อย่างถูกต้อง

และเชื่อว่าลูกน้องนั้นเกียจคร้านและไว้ใจไม่ได้

ไม่ว่าอะไรจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เจ้านายเงี้ยวอย่างที่สุด ไม่ว่าจะพันธุกรรม หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นพิษต่ออารมณ์ความรู้สึก ไม่ว่าจะเพราะวิกฤตแห่งความเปลี่ยนแปลง หรือเพราะสัญญาชดเชยแห่งการต่อสู้เพื่อความอยู่รอดซึ่งมีมาตั้งแต่สมัยดึกดำบรรพ์ เจ้านายที่สุดแสนจะเงี้ยว นั้นแตกต่างจากผู้นำ ที่อาจจะทำในสิ่งที่โง่เขลาเป็นครั้งคราว ร้องขอในสิ่งที่น่าขัน หรือลืมหูลืมตาเปิดอารมณ์ และในที่สุดเมื่อคิดได้แล้วก็ยังรู้จักกล่าวคำขอโทษ

ในงานทางด้านกรให้คำปรึกษาของเรา เราได้ทำงานกับเจ้านายที่สุดแสนจะเงี้ยวหลายต่อหลายคน แต่กระนั้นเรารู้สึกหงงๆ ในแต่ละครั้งที่เราสัมภาษณ์ เรากลับได้พบเจอเจ้านายเงี้ยวมากขึ้นเรื่อยๆ เราคิดว่าเราเข้าใจในสถานการณ์ดีแล้ว แต่เราก็ยังต้องประหลาดใจอยู่

คนประเภทนี้ขึ้นมาอยู่ในสถานะที่มีอำนาจได้อย่างไร? และเมื่อขึ้นมาได้แล้วอะไรที่ทำให้พวกเขายังคงอยู่ นักประวัติศาสตร์ นักเขียนชีวประวัติบุคคล และนักสังคมศาสตร์ ต่างได้ขบคิดถึงปัญหาเหล่านี้สำหรับผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้แล้วปรากฏการณ์ที่เราตั้งฉายาว่า “สุดแสนจะเงี้ยว” นั้น ถือเป็นเรื่องจริงจัง เพราะเมื่อเรามองดู “ความเงี้ยว” ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์ทางสังคมแล้ว มันออกจะเป็นภัยที่ค่อนข้างจะน่ากลัว

ในโลกแห่งการทำงาน อะไรคือสิ่งที่ขับเคลื่อนเจ้านายที่ไร้เหตุผลและไร้ความรู้สึกเช่นนี้? พวกเขาแปลความหมายของคำพูดและความตั้งใจของลูกน้องผิดไปหรือไม่? พวกเขาไม่ได้รับผลกระทบจากความรู้สึกของผู้อื่นเพราะเขาไม่ได้เรียนรู้ถึงความรู้สึกของตนเองใช่หรือไม่? พวกเขาต้องการที่จะตอกย้ำความเป็นเอกลักษณ์ของตนด้วยการไม่ยินดียินร้ายกับความมี

ตัวตนของคุณน้องหรือไม่ว่าง? ในหนังสือ Manufacturing Social Distress : Psychopathy in Everyday Life เขียนโดย โรเบิร์ต เจ. โรเบอร์ (Robert J.Rieber) ผู้พิพากษามีชื่อแห่ง John Jay College of Criminal Justice และ City University of New York ได้นำเสนอถึงสิ่งที่เขาเรียกว่า “วินัยแห่งการปฏิรูป - จิตวิทยาแห่งความเลวร้าย” ซึ่งพูดถึงบทบาทของความชั่วร้ายในพฤติกรรมมนุษย์และตั้งข้อสังเกตว่าคนเราควรจะมีควมรับผิดชอบ และได้รับความเชื่อถือต่อการกระทำของตนในระดับไหน คำถามนี้อาจจะนำมาใช้ในโลกแห่งการทำงานได้เช่นกัน เราเห็นว่าความเงิ่เงาในที่ทำงานก็สมควรที่จะได้รับการศึกษาเช่นเดียวกับความชาญฉลาด เพราะในที่ทำงานนั้นดูราวกับว่าเจ้านายที่สดแสนจะเงิ่เงานั้นมักจะไม่ค่อยโดนตำหนิหรือต้องรับผิดชอบ

บทเรียน:

ถ้าคุณสามารถทำงานให้กับเจ้านายเงิ่เงาได้อย่างสบาย นั่นอาจเป็นเพราะคุณนั้นได้ถูกทำให้ชินชากับความเจ็บปวด และคำเหยียดหยามที่ละเล็กทีละน้อยอยู่ทุกเมื่อเชื่อวัน

ถ้ารักบริษัทของพม ก็จงเกลียดผู้จัดการของพม

ทำไมหนอ วินสตันหนุ่มใหญ่ผู้มีความรู้ดี และมีมนุษยสัมพันธ์จึงยอมทนอยู่กับผู้จัดการจอมเผด็จการและไร้ความรู้สึกมามากกว่าหนึ่งทศวรรษ เพราะเหตุใดบริษัทจึงยังคงจ้างผู้จัดการประเภทนี้ วินสตันอธิบายถึงวิธีที่เขาต่อกรและรับมือกับภาวะผู้นำแบบนี้ เขาเองนั้นก็กำลังรอทีของตนด้วยวิธีที่แปลกพิสดารเช่นกัน

วินสตันเป็นผู้ช่วยบรรณาธิการให้กับสำนักพิมพ์จดหมายข่าวแห่งหนึ่ง เขาเป็นชายหนุ่มในวัย 40 ที่มีความสุขและพูดจาดี เรากำลังทำการสัมภาษณ์

เขาที่บริษัทของเขาซึ่งเป็นตึกสูงใกล้ย่านธุรกิจในซานฟรานซิสโก บริษัทนี้เป็นองค์กรซึ่งได้รับการยกย่องว่ามีการบริหารงานที่เข้าถึงจิตใจคน ห้องประชุมที่เรานั่งคุยกันอยู่นั้นแยกหลบมุมออกไปบนชั้นสำหรับผู้มาเยี่ยม วินสตันมีดวงตาเป็นประกายสดใส พุดจาไพเราะและสามารถทำให้คุณตัวลอยด้วยความกระตือรือร้นของเขา

ผมจะเล่าให้คุณฟังถึงคนคนหนึ่ง ซึ่งทำให้ชีวิตทำงานของผมมีแต่ความปั่นป่วน เธอคือซาบีนา บรรณาธิการจัดการซึ่งเป็นนายของผม และเธอก็กำลังพยายามที่จะทำให้ผู้บริหารเบื้องบนประทับใจด้วยความสามารถในการลดต้นทุนของเธอ

เรื่องราวของผมนี้อยู่ที่ เราทำงานโดยที่ไม่มีผู้ช่วยบรรณาธิการอยู่ในแผนกถึง 2 ปีแล้ว บรรณาธิการจัดการไม่ยอมที่จะจ้างใครเพราะคิดว่าเธอจะทำให้ ผู้บริหารระดับเหนือเธอขึ้นไปประทับใจ ด้วยการประหยัดเงินค่าจ้าง เธอมักจะบอกพวกเราอยู่เสมอว่า “จำไว้ว่าเราจะต้องลดต้นทุน ลดต้นทุน” สิ่งนี้ไม่มีอะไรกระทบกระเทือนมาถึงผมเป็นการส่วนตัว เพราะผมมีวิธีทำงานที่ต่างไปจากผู้ร่วมงานของผม ผมทำงานได้เร็วกว่า และจะทำงานได้ดีเมื่อได้ฉายเดี่ยว ผู้ร่วมงานของผมนั้นจะขึ้นอยู่กับทีมงานสนับสนุน ผู้ร่วมงานของผมมักจะปั่นกันเองภายในกลุ่ม พวกเขากลัวว่าถ้าปั่นเสียงดังกว่านี้จะเกิดเรื่องร้ายแรงขึ้น แต่ผมไม่กลัว และผมได้พบว่าไม่เพียงแต่ที่บริษัทผมเท่านั้นที่เป็นเช่นนี้ ที่อื่นก็เหมือนกัน ผู้คนมักไม่กล้าที่จะพูดเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผมมักจะปากสว่างอยู่บ่อยๆ และกล้าพูด และในบางครั้งผมก็ต้องเสียใจกับสิ่งที่ผมได้ทำและพูดไป ผมทำให้ผู้คนประทับใจเมื่อคุณกล้าพูด คุณก็มักจะทำให้คนอื่นประทับใจ และในบางครั้งผมก็ทำก่อนที่จะคิดเสียอีก ในที่สุดเพื่อเห็นแก่ผู้ร่วมงาน ผมจึงเป็นผู้เริ่มต้น ผมเข้าไปหาเจ้านายใหญ่และพูดว่า “เราอยู่มาโดยไม่มีผู้ช่วย” ผมในฐานะที่ไม่ต้องการให้ใครช่วย ไปออกปากขอให้มีผู้ช่วยบรรณาธิการ ในที่สุดเธอก็จ้างคนมาจนได้ สิ่งที่จะต้องทำก็คือผมเพียงเอ่ยปากขอเท่านั้น

ผมไม่มีความกลัว เพราะผมได้ไปหาฝ่ายบุคคลเพื่อที่จะระบายเกี่ยวกับ

บรรณาธิการจัดการมาก่อนหน้านี้ และคิดว่าอย่างน้อยฝายบุคคลก็อยู่ข้างผม และด้วยเหตุที่แผนกของผมต้องการผู้ช่วยบรรณาธิการ ผมจึงพร้อมที่จะอ้าปากพูด

อีกเหตุการณ์หนึ่งเป็นเรื่องของรูธ หนึ่งในผู้ร่วมงานของผม ซึ่งสามีเกิดเสียชีวิตโดยกะทันหัน มันเป็นเรื่องที่ทำให้ใจยากอยู่แล้ว แต่รูธกลับทำให้พวกเราทั้งหมดประหลาดใจด้วยการกลับมาทำงานในเวลาเพียงหนึ่งสัปดาห์ หลังจากนั้นเราเป็นกังวลกันว่าเธออาจจะสติแตกไปก็ได้ จึงได้พากันไปหาและอย่างน้อยก็กระเช้าเข้าเหย้ากันห้อมล้อมตัวเธอ เธอกลับมาทำงานหนึ่งสัปดาห์หลังจากเสร็จพิธีศพของสามี และก็ได้รับการผ่อนปรนในเรื่องเวลาทำงาน เธอก็ได้รับความเห็นอกเห็นใจที่เธอควรจะได้ หลังจากที่ได้ผ่านพ้นโศกนาฏกรรมมาเช่นนั้น

ทว่าเมื่อเวลาผ่านไปได้เพียง 3 เดือน บรรณาธิการจัดการก็ได้เรียกเธอเข้าไปพบและพูดว่า “เวลาก็ได้ผ่านไปถึง 3 เดือนแล้ว หลังจากที่สามีคุณเสียชีวิต ฉันคิดว่าคุณควรจะฟื้นคืนได้ 100 เปอร์เซ็นต์” เธอต้องการยุติการผ่อนปรนสำหรับรูธ และต้องการให้เธอทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเช่นเดิมโดยไม่คำนึงถึงสภาพจิตใจของรูธเลย

เรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องส่วนตัว เมื่อมีเรื่องเช่นนี้เกิดขึ้นมันมักจะถูกเก็บไว้และไม่มีใครที่จะรู้เรื่องราวจริงๆ ที่เกิดขึ้น หรือถ้ามีคนรู้ เขาก็จะไม่พูดถึงมัน มันจะถูกเก็บเงียบ และถูกลืมไปสิ้นในสัปดาห์ถัดไป เนื่องจากปัจจัยแห่งความกลัวนั้น

เหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ทำไมผมจึงอยู่ที่นี้ได้ยาวนานนัก ผมเองก็ยังไม่รู้เหมือนกัน อาจเป็นเพราะความพึงพอใจก็เป็นได้ คุณต้องการที่จะได้ยินเรื่องเด็ดที่ที่เกิดขึ้นในที่ประชุมบ้างไหม เรากำลังอยู่ในการประชุมระหว่างแผนก ผมคิดว่าเรามีประมาณ 10 หรือ 15 คน เห็นจะได้ และกำลังนั่งล้อมวงกันอยู่รอบโต๊ะเล็กๆ แต่แล้วก็เกิดเหตุที่ทำให้ผมต้องยิ้มผมเพียงแต่ยิ้มน้อยๆ เท่านั้น หากแต่บรรณาธิการจัดการกลับหยุดโดยกะทันหันและตะโกนว่า “คุณกำลังหัวเราะอะไร” ผมมองดูเธอและไม่รู้

ว่าจะพูดอะไรดี ดังนั้นผมจึงได้แต่พูดว่า “ไม่รู้สิ ผมก็ขี้มของผมนะอย่างนี้ อยู่แล้ว” และเธอก็พูดว่า “งั้นก็หยุดเสียสิ มันกวนโทสะมาก” ซึ่งคำพูด คำนี้กลับกลายเป็นคำยอดฮิตในสัปดาห์ต่อมา ผมมักจะพบปะผู้คนในห้อง โถงและพูดว่า “คุณนี่ช่างกวนโทสะเสียจริงๆ”

จริงๆ แล้วผมก็รู้สึกโกรธและเกือบจะเดินออกจากห้องและตรงไปหา ฝ่ายบุคคลในวันนั้น ผมได้ไปปรับทุกข์กับฝ่ายบุคคลหลังเลิกประชุม แม้ทุกคนในที่ประชุมจะรู้ว่าเธอคิดอะไรอยู่ และคำที่เธอใช้นั้นเป็นคำที่รุนแรง เกินไป แต่ก็นั่นแหละ ไม่มีใครเอ่ยปากพูดอะไร

เมื่อเร็ว ๆ นี้ ได้มีประกาศแจกไปทั่วบริษัทและผมคิดว่ามันเกินไป ถ้าคุณ ถูกจับได้ว่ากำลังเล่นเกมคอมพิวเตอร์ คุณจะต้องถูกไล่ออกเดี๋ยวนั้น ลอง ผ่านห้องทำงานของเธอเวลาใดดูก็ได้ แล้วคุณจะเห็นไฟโซลิเทร์เปิดค้างอยู่ อย่างนั้นแทบจะทั้งวัน

แต่ด้วยเหตุผลบางประการ เธอมักจะรอดตัวเสมอ พวกเขาไม่เห็นเธอ เล่นเกม ผมเคยได้ยินมาว่าหากท่านผู้อำนวยการเดินผ่านมาและได้เห็นภาพ กราฟฟิกที่ท่านไม่รู้จัก ท่านก็จะทักท้วงเอาว่าคุณกำลังเล่นเกมอยู่ ผมได้ ลบเกมที่มากับไมโครซอฟท์วินโดวส์ออกไปจากเครื่องของผม และยังได้ ถอดการ์ดเสียงและอุปกรณ์อย่างอื่นๆ ด้วยความกลัวว่าผมจะถูกจับได้ขณะ เปิดจอคอมพิวเตอร์ และมันส่งเสียงว่า “ยินดีต้อนรับ” หรืออะไรทำนอง นี้ในขณะที่ท่านผู้อำนวยการเดินผ่านมาพอดี หากแต่มันเป็นเรื่องเหลือเชื่อ ที่เธอมักจะเล่นไฟโซลิเทร์อยู่เป็นประจำแต่ไม่ยกเคยถูกจับได้ ผมคงจะ ไม่เข้าไปหาท่านผู้อำนวยการและฟ้องว่า “คุณรู้ไหมว่าเธอกำลังแอบเล่น ไฟอยู่” ทว่าในทำนองกลับกันถ้าเธอจับได้ว่าผมกำลังทำอะไรอย่างนี้อยู่ ละก็ ผมจะต้องถูกตำหนิอย่างแน่นอน แล้วผมก็จะได้ยินเรื่องนี้ไปเป็น อาทิตย์

ความรู้สึกของผมก็คือผู้บริหารเชื่อว่าโดยพื้นฐานแล้วเธอไม่มีพิษมี ภัยอะไร トラบไตที่พวกเราซึ่งเป็นทีมงานของเธอยังขยันขันแข็งกันอยู่ เธอ จึงมักจะรอดตัว

เราเคยแอบนินทากันว่าเธอน่าเกลียดน่ากลัวแค่ไหน เธอไม่เหมาะสมกับตำแหน่งเพียงใด แต่เราก็จะกลายเป็นคนละคนเมื่อได้พูดคุยเรื่องงานกับเธอ ผมมักจะพูดว่าผมจะก้าวเข้าไปในห้องและผมจะยื่นหยัด แต่ผมก็ต้องหน้าจ้อยออกมาโดยสิ้นเชิง ผมไม่เกลียดตัวเองที่เป็นอย่างนี้ แต่ผมก็ไม่ชอบที่ตัวเองใจอ่อนเกินไปและไม่สามารถยื่นหยัดได้ คุณรู้หรือไม่ว่าผมไม่รู้ตัวว่าผมกลัว

แต่ทว่าผมก็ยังคงมีความพอใจในงานที่ผมทำอยู่ ผมพอใจกับการขึ้นเงินเดือนที่ได้รับทุกปี นอกจากนี้ผมยังมีอาชีพเสริมพิเศษอย่างอื่นอีกด้วย ผมกำลังมีรายได้ทั้งสองฝ่าย และผมก็ชอบบริษัทนี้จริงๆ ผมรักที่นี่ ผมเพียงแต่อยากได้ตำแหน่งของเธอ

ความหมายและบทเรียน

เรื่องราวของวินสตันสะท้อนถึงหัวข้อที่คุณจะได้ยินซ้ำแล้วซ้ำอีก เรื่องของพนักงานที่ต้องทนทุกข์แต่ก็ยังทนอยู่ การทนทุกข์และทนอยู่คือวิถีแห่งการดำรงชีวิตในที่ทำงาน มันกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดา และความอยากที่จะหลุดพ้นเพื่อแสวงหาและทำในสิ่งที่ดีกว่า คือสิ่งที่เป็พลังผลักดันโลกแห่งบันเทิง กีฬา และยาเสพติดให้กลายเป็นตลาดแห่งการหาความสุขใส่ตนที่มีขนาดมหึมา บางคนหาวิธีปลดปล่อยด้วยการชมภาพยนตร์ที่ก่อให้เกิดแฟนตาซี ไปนั่งดูกีฬา ดูทอล์กโชว์ ดูภาพยนตร์ตลก อ่านหนังสือการ์ตูน และแม้กระทั่งเสพยา

การยอมรับ การยินยอม ความกลัว และความไม่ยินดียินร้ายในองค์กร คือสิ่งที่วินสตันอธิบาย เขากำลังแสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมที่จ่งเงาในการทำงานที่คนฉลาดยอมให้ตัวเองถูกจิกใช้ ถูกยุแหย่ และถูกทิ่มแทงอย่างไร้ความปรานี เขายอมรับว่าพฤติกรรมของเขาต่อหน้าเจ้านายนั้นเป็น

รูปแบบหนึ่งของความ “ซีซลาดตาขาว” เพราะเหตุใดเขาจึงยอมทิ้งๆ ที่หัวหน้าของเขาปฏิบัติต่อลูกน้องเช่นนั้น เขาบอกว่าเขามีกิจกรรมที่ทดแทน นั่นคืองานอาชีพเสริมที่ทำให้เขาพึงพอใจ และเขาก็พอใจกับรายได้ในส่วนนั้น เขาชอบบทบาทของพนักงานเจ้าเสน่ห์ในออฟฟิศ เขาทำงานได้เร็วและต้องการความช่วยเหลือเพียงเล็กน้อย และที่สำคัญที่สุด เขาอ้างว่าเขารักบริษัท รักอย่างไร ทำไม่ถึงรัก รักด้วยเหตุผลประการใด

การรักองค์กรของคนเปรียบได้กับคำพูดที่ว่า “ฉันรักครอบครัวไม่ว่าครอบครัวจะผิดอย่างไรก็ตาม” บริษัทคือครอบครัวของเขา แม้ว่าเวลาจะผ่านไปเป็น 10 ปีโดยที่มีผู้จัดการที่เขาดูถูกนั่งแบ่นอยู่เหนือหัวเขา เขายอมรับตำแหน่งหน้าที่ของเธอเฉกเช่นถาวรวัตถุในองค์กรครอบครัวของเขา บทบาทของซาบีน่าเปรียบเสมือนลูกรักที่รอดจากการ “ถูกเชือด” (เพราะเกมคอมพิวเตอร์หรือเรื่องอื่นๆ) ในขณะที่คนอื่นอาจถูกไล่ออก

บทเรียน:

เมื่อคุณเกลียดเจ้านายของคุณ แต่รักบริษัท และทนอยู่ท่ามกลางสิ่งเลวร้ายทั้งปวง เมื่อนั้นคุณยอมไม่ใช่เหยื่อ คุณเป็นเพียงผู้มีส่วนร่วมเท่านั้น

วินสตันยอมรับว่าเขาปากเปราะในที่ประชุม เขาข้ามหัวซาบีน่าไปยังผู้บังคับบัญชาของเธออีกที และเขาได้สร้างสัมพันธภาพที่ดูเหมือนเป็นการรวมหัวกันกับฝ่ายบุคคล แต่ก็ยังไม่มีอะไรเกิดขึ้นกับเขา ชายหนุ่มผู้ปากมากและเจ้าเสน่ห์ของกลุ่ม

บทเรียน:

ถ้ามีผู้ยอมอดทนกับการพร้อมที่จะเปิดโปงความจริงของคุณ นั่นเป็นเพราะเขาได้ประโยชน์จากคุณมากกว่าที่คุณคิด คุณไม่ได้กำลังชนะแต่ว่าคุณกำลังแพ้

การบริหารแบบป่าเถื่อน

ลองมาดูที่ รุธ หญิงหม้ายที่สามีเสียชีวิตอย่างกะทันหันบ้าง รุธไม่ใช่คนอ่อนแอ เธอคือมืออาชีพที่สามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็วและมีไฟในการทำงาน เธอไม่ต้องการผู้ตรวจสอบ แต่ทว่า เช่นเดียวกับวินสตัน เธอต้องทนทุกข์กับวิธีบริหารที่ “เง่า” อย่างเดียวกัน ต่อไปนี้คือความคิดเห็นและการวิเคราะห์สถานการณ์ของเธอ ในฐานะที่เป็นผู้เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีเมตตา และดูอบบางอีกทั้งยังเป็นคนพูดเสียงค่อย เธอต้องการที่จะแบ่งปันประสบการณ์ของเธอทั้งหลาย ที่ยังไม่แน่ใจในอนาคต

ฉันได้ค้นพบในองค์กรของฉันว่า ความสามารถในการที่จะปฏิบัติตามทฤษฎีนั้นไม่ได้มีอยู่เสมอไป

เราได้ตีพิมพ์บทความมากมายเกี่ยวกับวิธีการบริหารที่ดียิ่งขึ้น พวกเขาได้พูดถึงความจำเป็นที่จะต้องมีความเมตตา และความยืดหยุ่น แต่ฉันเองก็ยังไม่รู้ว่าได้มีความพยายามที่จะประเมินคุณสมบัติเช่นนี้ในหมู่ผู้จัดการของเราเองหรือไม่ ผู้จัดการบางคนก็มีความยืดหยุ่น มีเมตตาและปฏิบัติตนเป็นผู้พิทักษ์หรือผู้ช่วยบำบัด ซึ่งไม่ได้หมายถึงการบำบัดแบบในคลินิก แต่เป็นในด้านสัมพันธภาพที่มีให้กับลูกน้อง ในขณะที่บางคนก็ไม่เป็นเช่นนั้น ซึ่งนั่นเป็นความผิดพลาดอย่างใหญ่หลวงสำหรับฉัน

สิ่งที่ฉันพยายามจะบอกก็คือ บางทีวัฒนธรรมหรืออำนาจที่ควรจะมีไม่ได้ถูกกล่าวอย่างชัดเจนแก่เหล่าผู้จัดการ ไม่มีการเน้นย้ำว่า “สิ่งที่สำคัญสำหรับคุณก็คือ การนั่งลงและให้ความร่วมมือกับคนของคุณ” แต่ทว่าวัฒนธรรมในองค์กรนี้มีเพียงว่า “ผลิตงานอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพที่ดี”

ใครล่ะที่เป็นคนพูดว่า เพราะคุณผลิตสิ่งพิมพ์ประเภทนี้ คุณจึงต้องมีวิธีการบริหารที่ดีด้วย แน่نونว่า คุณกำลังผลิตสิ่งพิมพ์ที่ขัดแย้งกับความเป็นจริง แต่วัฒนธรรมขององค์กรก็ไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นไปตาม

นั่นเสมอไป นั่นเป็นสิ่งที่ดี เป็นสิ่งที่ถูกต้องแล้ว นี่คือประชาธิปไตย เราควรจะมีความคิดและวิธีการที่หลากหลายในการปฏิบัติต่อผู้อื่น

เราได้ตีพิมพ์จดหมายข่าวจำนวนมากเกี่ยวกับองค์กรที่ยืดหยุ่น ฉันเป็นคนทำงานตรงเวลา จาก 9 โมงเช้าถึง 5 โมงเย็น และบางครั้งก็จะอยู่จนมืดค่ำ แต่ฉันก็อยู่นอกเหนือกฎเกณฑ์ของโอที หลังจากที่สามี่ของฉันมาเสียชีวิตลงอย่างกะทันหัน และฉันก็มีปัญหาในการนอนหลับ บางครั้งฉันก็จะตื่นขึ้นมาแต่เช้า และจะรู้สึกหงุดหงิดมาก แต่กระนั้นฉันก็ได้กลับไปทำงานเต็มเวลาภายในหนึ่งสัปดาห์หลังจากเสร็จพิธีศพสามี่ และในช่วงเวลานั้น (เสียงของเธอสั้นเครือ) เมื่อฉันพบว่าฉันมีปัญหาเรื่องการนอนไม่หลับ และฉันก็ได้ขอที่จะเข้า ทำงาน 9 โมงครึ่ง และเลิก 5 โมงครึ่ง หรือหลังจากนั้นถ้าจำเป็นเพื่อให้งานเสร็จทันเวลา

หัวหน้าของฉัน ซาบีน่าเป็นคนไข้ม่งวดมาก เธอบอกฉันว่า “ซัน อยากจะให้เรื่องนี้เป็นเพียงข้อยกเว้นชั่วคราวเพียง 2-3 เดือนเท่านั้น และหลังจากนั้นฉันอยากให้คุณเข้าทำงานเวลา 9 โมงเช้าเหมือนเดิม”

เธอไม่ได้ให้เหตุผลแม้แต่น้อยว่า ทำไมถึงต้องเป็น 9 โมงเช้า ฉันคิดว่ามันเป็นที่ยู้งันอยู่แล้วว่าถ้าวันไหนมีประชุมตอนเช้า วันนั้นฉันก็จะเข้า 9 โมงเช้า ฉันได้บอกเธอไปแล้วว่า ถ้าวันไหนที่ฉันตื่นขึ้นมาแล้วรู้สึกหงุดหงิด ฉันจะไปวิ่งในสวนสาธารณะใกล้บ้าน ฉันจึงต้องการเวลาที่จะอาบน้ำแต่งตัว และเวลาครึ่งชั่วโมงที่ขอผ่อนผันไว้วันนั้น ก็ช่วยให้ฉันได้จัดการกับตัวเอง คำตอบของเธอก็คือ “แต่คุณไม่ต้องออกไปวิ่งในหน้าหนาวสักหน่อย” ด้วยเหตุที่สามี่ของฉันเสียชีวิตในหน้าร้อน เธอจึงประกาศว่า “เพราะฉะนั้นคุณไม่จำเป็นต้องเข้างาน 9 โมงครึ่ง เมื่อถึงเวลานั้น ถ้านั่นคือเหตุผลของคุณ”

ฉันรู้สึกว่าเธอทำราวกับว่าฉันเป็นวัตถุ ฉันรู้สึกราวกับว่าตนเองเป็นหุ่นยนต์ ซึ่งจะต้องฟื้นกลับคืนหลังจากการเสียชีวิตอย่างกะทันหันของสามี่ภายในเวลา 2-3 เดือน และจะต้องทำงานได้เหมือนกับคนอื่น ๆ ยกเว้นเสียแต่ว่าคนอื่นเขาก็ไม่ได้ทำกันอยู่นั่นในแผนกอื่นๆ ฉันรู้ดี และฉันก็เข้าใจว่าหัวหน้าฉันก็รู้ดีด้วยว่าคนในแผนกอื่นมีตารางเวลาที่ไม่เหมือนกัน นี่คือสิ่งที่

เกิดขึ้น และฉันรู้สึกว่ามันเวลาที่ฉันสูญเสียให้กับบริษัทนั้นไม่มีความหมายอะไรเลย ความจงรักภักดีและความเสียสละของฉันช่างไร้ค่าเสียจริงๆ

อีกหลายเดือนต่อมาก็เกิดเรื่องขึ้นจนได้ ฉันได้พูดเปรยให้คนบางคนในบริษัทฟังถึงคำพูดและการกระทำที่ฉันได้รับหลังจากการเสียชีวิตของสามี และการกลับมาทำงานโดยทันทีของฉัน คำพูดเหล่านี้แว่วกลับไปหาเธอ และเธอก็เรียกฉันเข้าไปพบ และนั่นก็คือที่มาของเรื่องที่เกิดขึ้น ในที่สุดฉันก็ได้คุยกับเธอไม่เพียงแต่เกี่ยวกับเรื่องเวลาทำงานดังกล่าว แต่ยังได้พูดคุยถึงเรื่องของความไร้น้ำใจ อื่นๆ ที่เกิดขึ้นกับฉันหลังจากที่ฉันกลับมาทำงานภายหลังสามีเสียชีวิต ฉันรู้สึกว่ามันถึงเวลาแล้วที่จะต้องสะสางเรื่องเหล่านี้เสียที ฉันจึงพูดขึ้นว่า “การที่เราได้พูดจารับความเข้าใจกันนี่ก็เป็นสิ่งที่ดีแล้ว เพราะเราจะได้เปิดใจต่อกัน จะได้เป็นมิตรกันใหม่ เราจะได้เริ่มสร้างสัมพันธ์ภาพกันใหม่ เหมือนกับที่เราสัมพันธ์ภาพกับคนอื่นๆ ในชีวิต เช่น สามี ภรรยา ลูกๆ และใครต่อใคร”

ฉันรู้สึกว่ามันเป็นวิธีที่สร้างสรรค์สำหรับฉันที่จะใช้คำพูดอย่างนั้น ทว่าคำพูดนี้ก็กลับเป็นเรื่องที่ทำให้เธอโกรธ

อีกกรณีหนึ่งของการบริหารแบบหุ่นยนต์นี้ เกิดขึ้นประมาณ 3 เดือนหลังจากที่ฉันกลับเข้ามาทำงาน ฉันมีวันลาพักร้อนที่สมควรจะได้รับ และได้ยื่นใบลาล่วงหน้าอย่างน้อยหนึ่งสัปดาห์ว่าฉันจะขอลาหยุดเป็นเวลา 6 วันทำงาน ฉันจะลาไปสถานที่พิเศษที่จัดขึ้นสำหรับสุขภาพสตรีเป็นการเฉพาะสัก 2-3 วัน หลังจากนั้นฉันได้จองโรงแรมเล็กๆ แห่งหนึ่งไว้ และฉันก็จะเก็บตัวเองและอยู่อย่าง “สันโดษ” ฉันจำเป็นที่จะต้องตัดขาดจากสังคมและทุกสิ่ง ฉันมีความเครียดสูงมากซึ่งเธอก็ตระหนักในเรื่องนี้เป็นอย่างดี พ่อของสามีผู้จากไปของฉันกำลัง จะล้มหายตายจากไปอีกคนหนึ่ง แต่เธอไม่ต้องการให้ฉันหยุดพักร้อนเพราะเธอ รู้สึกว่ามันเป็นช่วงเวลาแห่งความซุกมุ่นและฉันควรจะต้องอยู่เพื่อทำงานให้เสร็จ แต่ฉันก็ยืนยันว่าฉันต้องลาหยุดพักร้อนจริงๆ ฉันเองก็ได้เที่ยวไปบอกใครต่อใครแล้วว่าฉันจะหยุด 6 วัน เธอไม่ได้ออกมาพูดว่า “ไม่อนุญาต” แต่เธอกลับพูดว่า “คุณไม่ควรลาในช่วงนี้เลย เพราะมันเป็นช่วงเวลาที่ไม่เหมาะสม เรามีงานมาก

มาย เรา (เห็นได้ชัดว่าเสียงเธอสิ้นด้วยโทสะ) ต้องทำงานให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด คุณจะลาหยุดเวลาอื่นไม่ได้หรือ” นั่นคือสิ่งที่เกิดขึ้น 3 เดือนหลังจากสามีฉันตาย

(ด้วยน้ำเสียงที่ดังและระคายหู) “เรายังมีงานที่จะต้องทำอีกมาก งานพวกนี้สำคัญทั้งนั้น เราต้องทำให้เสร็จในเวลาที่กำหนด” ฉันมักจะเส้นตื้นเกี่ยวกับงานอยู่แล้ว มันเป็นธรรมชาติของฉันเอง จริงๆ แล้ว ฉันไม่ได้เกรงกลัวอะไรเธอเลย แต่ฉันคิดว่าคนเรามักจะกลัวตงาน ฉันเกิดความวิตกกังวลสูงขึ้นมากอีกแล้ว ทว่าฉันก็คิดว่าตนเองเป็นแค่เพียงพนักงานตัวเล็กๆ ที่ไม่มีความหมาย ฉันคิดว่ามันเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรที่จะมองพนักงานเป็นปัจเจกบุคคล ฉันคิดว่าผู้จัดการควรจะวิวิสัยทัศน์เกี่ยวกับลูกน้องของตนและปฏิกิริยาของพวกเขา ฉันคิดว่าคนที่รู้จักฉันดีมักจะคิดว่าฉันช่างออยกจะเป็นคนดีเสียจริงๆ แต่เธอกลับไม่คิดว่าการทำงานดีมีประสิทธิภาพและทำงานเสร็จทันเวลานั้นเป็นเรื่องสำคัญสำหรับฉัน ฉันไม่ใช่พนักงานเช้าขามเย็นขามเลยแม้แต่น้อย คุณควรที่จะมองดูพนักงานแต่ละคนในฐานะปัจเจกชน และพิจารณาดูว่า คุณควรจะแข่งกับพนักงานคนที่ทำงานสายหรือกระทำความผิดมากกว่าคนที่คุณไม่แน่ใจ ว่ากำลังทำผิดอยู่หรือไม่ รวมไปถึงคนที่ตระหนักถึงความสำคัญของวันส่งงาน

ถูกแล้วความไร้น้ำใจ ทักษะทางสังคมต่างหากที่เป็นสิ่งสำคัญ คุณรู้ไหม ฉันได้ยินเรื่องอื่นๆ จากผู้คนทั้งในบริษัทของเราเองและที่บริษัทอื่น เรื่องทางจิตใจแบบนี้เกิดขึ้นทั้งๆ ที่คุณเองก็คาดหวังที่จะได้สิ่งเดียวกันนี้จากลูกน้องแต่ละคนของคุณ และคุณก็ไม่ควรที่จะยึดเอาบุคลิกส่วนตัวมาเป็นเครื่องตัดสินใจ

ฉันคิดว่าสุดท้ายแล้วสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับบริษัทนี้ (และก็ไม่แน่ใจว่าจะเป็นบริษัทนี้บริษัทเดียวหรือไม่) ก็คือคำถามที่ว่าบริษัทนี้กำไรมากขึ้นหรือไม่ ถ้าใช่ เหล่าผู้จัดการทั้งหลายก็คงทำงานกันได้ดีพอแล้ว เราจะไม่ไปกังวลถึงข่าวลือต่างๆ ที่เล็ดลอดมาถึงหูเราเป็นครั้งคราว และฉันคิดว่าคงไม่เป็นเช่นนั้นเฉพาะที่นี่ ฉันมีเพื่อนๆ ที่ทำงานอยู่บริษัทอื่น และก็เริ่มที่จะรู้สึกว่าเป็นทศวรรษที่ผ่านมา สิ่งที่สำคัญนั้นอยู่ที่ว่าคุณกำลังทำงานอยู่ใน

หน่วยงานที่สร้างผลกำไรให้กับบริษัทอยู่หรือไม่ พวกเขาจะไม่เป็นกังวลมากนักว่าหน่วยงานของคุณจะมีการบริหารแบบไหนตราบใดที่คุณกำลังทำกำไรให้กับบริษัทอยู่

ความหมายและบทเรียน

เราจะใช้เรื่องราวของรุ้งเพื่อที่จะมองถึงการบิดเบือนข้อตกลงที่เป็นธรรม ในสัญญาทางสังคมระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และการที่พวกเขาอม ให้เกิดความไม่พอใจในองค์กรสักสองเรื่อง เรื่องแรกนั้นเกี่ยวกับอิสระภาพในการใช้อำนาจซึ่งมีผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของพนักงานในทางลบ ซึ่งก็คือเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ อีกเรื่องหนึ่งได้แก่การมีอำนาจเหนือผู้อื่นโดยการลวงละเมิด ข้อกำหนด DSM-IV (Diagnostic and Statistical Manual of the American Psychiatric Association) ซึ่งเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ที่ใช้มาตั้งแต่สมัยศตวรรษที่ 15 ในสเปน เพื่อใช้ระบุ พวกกบฏหัวแข็ง และอาจถูกนำมาใช้เป็นอาวุธเพื่อต่อต้านพนักงาน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

แนนซีเป็นลูกจ้างบริษัท ซึ่งได้รับความทุกข์ระทมใจ และไม่สามารถทำงานได้ เธอต้องปรึกษาจิตแพทย์เพราะถูกปฏิเสธการเลื่อนตำแหน่งที่เธอคิดว่าเธอสมควรจะได้ เธอได้ยื่นฟ้องนายจ้างด้วยข้อหาความไม่เสมอภาค และทำให้เธอเกิดความเครียด อันเป็นผลมาจากสัมพันธภาพที่ย่ำแย่ของเธอ และหัวหน้า ซึ่งก่อนหน้านี้อีกคือเพื่อนผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งแข่งหน้าเธอไป จิตแพทย์ทั้งสองท่าน คือจิตแพทย์ที่ทำการรักษาเธออยู่และจิตแพทย์ประจำบริษัทต่างรู้สึกว่ามีอาการของความคิดกลัวเกินเหตุ และทั้งคู่ต่างระบุว่าเธอเป็นโรคซึมเศร้าอย่างแรง (ตามข้อกำหนด DSM-IV 296.20) เธอเที่ยวบอกกับใครต่อใครว่าเธอไม่ได้บ้า เธอเพียงแต่ไม่สามารถทำงานกับหัวหน้าคนนี้ และยินดีที่จะรับตำแหน่งที่เท่าเทียมกันในแผนกใดก็ได้ในบริษัท ทว่าในสายตาของนายจ้างและในฐานะที่เธอได้รับการวินิจฉัยแล้ว การฟ้อง

ร้องของเธอจึงไม่เป็นผล

ในข้อกำหนด DSM ระบุว่าพฤติกรรมทุกอย่างของมนุษย์นั้นสามารถอธิบายได้ในรูปของความเจ็บป่วย ไม่ว่าจะคุณจะเป็นใครหรือมีการกระทำเช่นใด (โดยไม่มีข้อยกเว้นมากนัก) DSM จะอธิบายตัวคุณได้เสมอ ด้วยเหตุนี้ คัมภีร์หนักที่สุดในโลกว่าและหนาถึง 886 หน้านี้ จึงถูกวิจารณ์ไว้ในบทความเรื่อง “The Encyclopedia of Insanity” ในนิตยสารซาร์เปอร์ ฉบับเดือนกุมภาพันธ์ 1977 โดย แอล เจ เดวิส (L. J. Davis) ซึ่งสรุปได้ว่าการที่เราพยายามที่จะรวบรวมเงื่อนไขแห่งความเป็นมนุษย์ไว้ในหนังสือเพียงเล่มเดียวนั้น ช่างเป็นเรื่องที่น่าขันเสียจริงๆ

กลับมาที่เรื่องของรูธ หลังจากการสูญเสียสามีอย่างไม่คาดฝัน ซาบีน่าก็ได้กลายเป็นศูนย์กลางแห่งจิตสำนึกของเธอ เพราะเหตุใดผู้จัดการซึ่งไม่มีสัมพันธภาพนอกเหนือจากหน้าที่การงาน จึงกลับมีความหมายมากเช่นนี้ มันเริ่มต้นจากวิธีการบริหารของซาบีน่าที่มีผลต่อเพื่อนร่วมงานทุกคนของรูธ แต่แล้วหลังจากการตายของสามีรูธ ข้อจำกัดที่เคร่งครัดของซาบีน่าก็เริ่มที่จะทำให้รูธตระหนักถึงตนเองและเปลี่ยนความคิดที่มีต่อตนเอง ไข้อย่างดีที่รูธผู้ซื่อสัตย์เกิดต่อต้านและลาหยุดไปหนึ่งสัปดาห์ การที่จะเป็นปกติได้ในสภาพแวดล้อมที่วุ่นวายนั้นรูธต้องตั้งตัวใหม่ด้วยตนเอง ไม่ใช่ด้วยคำสั่งของซาบีน่า เมื่อเปรียบเทียบกับแนนซี ซึ่งมีปัญหาด้านการงานจนต้องพึ่งจิตแพทย์ รูธปกป้องตนเองให้พ้นจากการถูกตรวจสอบ รูธอาจถูกวินิจฉัยว่ามีความคิดหวาดกลัวเกินเหตุตอนนายของเธอก็เป็นได้ ถ้าเธอเดินผิดทาง แต่เธอก็ยังคงทำงานต่อไปและมีวิจรรย์ญาณที่จะรู้ว่า การลาหยุดเพื่อให้อาลัยให้แก่สามีที่นานจนเกินไปอาจทำให้เธอเสียงานได้ เธอรู้จักศัตรูของเธอดี

พลังในทางลบในสถานที่ทำงานของรูธนั้นมีสาเหตุหลักมาจากนายของเธอ สิ่งที่ต้านพลังนั้นไว้ได้ก็คือ ความรักในงานของเธอ ซึ่งเธอทำมันด้วยจิตสำนึกจากเบื่องลึกลับ ด้วยแรงสนับสนุนจากเพื่อนฝูง ด้วยความเพียง

พอในตนเอง และด้วยความเคารพในตนเองที่เขามีอยู่ในตัวอย่างท่วมท้น

บทเรียน: เพื่อที่จะประทับใจตนเองไม่ให้ถูกชักจูงเข้ารกเข้าพงโดยพวกหวังร้าย จงรู้ไว้ว่าปัญหานั้นอยู่ที่พวกเขา ไม่ได้อยู่ที่คุณหรือที่วิธีการทำงานของคุณ

เจ้านายกับไม้เบสบอล

เสียงร่ำกลองในเรือสินค้าโบราณดังในจังหวะที่เร็วขึ้นและเร็วขึ้น เร่งฝีพายให้เร็วเข้า “ล้ามโซ่พวกมันไว้” กัปตันส่งเสียงร้อง “ลงมือเดี๋ยวนี้! นี่คือภาคปัจจุบันของภาพยนตร์ฉากข้างต้น ทว่าพานะนั้นไม่ใช่เรือสินค้าโบราณ แต่กลับเป็นสำนักงานของบริษัทนายหน้าซื้อขายหุ้น รอน ชายหนุ่มที่เกิด ในยุคเบบี้บูม เป็นคนดูดีและมีความสามารถ เขาเป็นนายหน้าขายหุ้นและอยู่ในธุรกิจนี้มา 25 ปีแล้ว เขานั่งลงอย่างสงบ มือทั้งสองประสานกันอยู่บนตักและมองตรงไปข้างหน้า เขาดูตื่นกลัวจนเกือบจะกลายเป็นช็อค เราคิดว่าสำหรับงานในฝันเช่นนี้ เขาน่าจะได้เป็นเจ้าของธุรกิจเสียเอง แต่กระนั้นทุกสิ่งทุกอย่างก็เปลี่ยนไปหมดเมื่อเขาเอ่ยปากพูด เราเห็นว่าเขาเป็นคนที่สุภาพและมีจิตใจเมตตา ไม่มีความตื่นกลัวอยู่เลยแม้แต่น้อย ทั้งยังมีมารยาทงามอีกด้วย

คนที่บ่าบอที่สุดที่ผมได้เคยเจอในชีวิตก็คือผู้จัดการซึ่งผมเคยทำงานด้วย เขาเคยร่วมงานกับรอส ฮอว์ และเฮอริเบิร์ต ผมอยู่กับโรเบิร์ต และหลังจากที่รอสซื้อกิจการของพวกเขา เขาก็รวมสำนักงานที่มีอยู่เข้าด้วยกันภายใต้การบริหารของบุคคลผู้หนึ่ง เขาคือผู้จัดการเก่าของรอส เขาเป็นคนบ้าอำนาจขึ้นสมอง เขาคิดว่าในฐานะที่เขาเป็นผู้บงการสำนักงานทั้งสามแห่งในเมืองนี้ เขาอยู่ในฐานะของหัวเรือใหญ่และมีอำนาจเหนือกว่าใคร

จริงๆ แล้วเขาเพียงแต่โชคดีที่ได้จังหวะเหมาะสมในทีอันสมควร เขา

โชคดีเกินกว่าความชาญฉลาดที่มี

ในการซื้อขายหุ้น ชายผู้นี้บริหารด้วยการข่มขู่ลูกน้องอย่างป่าเถื่อน เขาจะปรากฏตัวในวันสุดท้ายของแต่ละเดือนด้วยไม้ตีเบสบอลของทีม Louisville Slugger และจะเดินตรวจจากรจากห้องทำงานหนึ่งไปยังอีกห้องหนึ่ง จากโต๊ะหนึ่งไปยังอีกโต๊ะหนึ่ง เขาจะให้เหล่าโบรกเกอร์เอามือวางไว้ที่ขอบโต๊ะ จากนั้นเขาก็จะเงื้อไม้เบสบอลขึ้น (ทำที่ควงไม้และฟาดลงบนโต๊ะอาหารด้วยเสียงดังสนั่นหวั่นไหว) และหันมาควงไม้อย่างแรง ใกล้เคียง กับขอบโต๊ะของคุณ

และเขาก็จะพูดว่า “พวกคุณจะทำเงินค่านายหน้าให้ผม 10,000 เหรียญในวันนี้ได้ไหม” โดยที่ไม้ตีเบสบอลยังวางอยู่บนโต๊ะ ผมก็ได้แต่ตอบว่า “ผมไม่ทราบ จอห์น ผมจะพยายาม” แล้วเขาก็จะพูดว่า “เอามือวางไว้ตรงนั้นอีกสักที เลื่อนไปให้ใกล้ๆ ขอบโต๊ะหน่อย” เบ๊รียง! เสียงไม้ฟาดลงอีกครั้ง แล้วเขาก็จะพูดว่า ผมจะกลับมาอีกครั้ง และคราวนี้ผมจะต้องเห็นค่านายหน้า 5,000 เหรียญ เป็นอย่างต่ำสำหรับวันนี้” นั่นคือสไตล์ของเขา และนั่นคือวิธีการที่เขาขู่เชิญเอาผลงานจากลูกน้องของตน

เราอยากจะทำจัดการเขาด้วยไม้เบสบอลนั้นด้วยวิธีการต่างๆ นาๆ (หัวเราะ) ตอนนี่ผมก็หัวเราะออก หลังจากการอดศึกดาจากย่อยๆ นั้นแล้ว ก็ไม่มีใครอยากจะช่วยเหลือเขา ก็สมน้ำหน้าเขาอยู่หรอก แต่นั่นมันเกิดทีหลัง ในช่วงนั้นเขาได้รับการเลื่อนตำแหน่งและถูกย้ายขึ้นไปเป็นรองประธานเขต หลังจากนั้นเขาก็ต้องเดินทางเพื่อไปพบปะกับเหล่าผู้จัดการทั้งหลาย ผมเดาว่าเขาคงเอาไม้เบสบอลนั้นไปด้วย

เขาใช้การเมืองมากและเจ้าก็เจ้าการและพยายามไต่อันดับขึ้นเสมอ เขามีบุคลิกอีกแบบหนึ่งเมื่ออยู่กับผู้บริหาร (ด้วยการทำหน้าที่จ้อย) แตกต่างไปจากขณะที่อยู่กับลูกน้อง การที่เขาได้เลื่อนตำแหน่งอาจเป็นเพราะเขาทำผลกำไรได้สูงมากอันเป็นผลเนื่องมาจากการรวมสำนักงานทั้งสามแห่งเข้าด้วยกัน ในรายงานตัวเลขมีแต่พุ่งสูงขึ้น แต่มันก็ชะลอลงมาสูสีกับวิธีการบริหารของเขา หลังจากที่เขาได้เลื่อนตำแหน่งเขาก็ล้มเหลว

อย่างเอนเป็นท่า เอนมีใครที่จะทนต่อวิธีการบริหารของเขาได้ และผมได้ ยินว่าเขาถูกลดตำแหน่งลงไปอยู่สาขาเล็กๆ และผู้คนในสาขานั้นก็เอนชอบ เขาสักเท่าไร เขาจึงถูกส่งมาอยู่สำนักงาน ในเมืองไนยานที่มีสภาพ แวดล้อมเอนผู้ดีนัก ผมก็เอนรู้ว่าตอนนีเขาเป็นอย่างไรบ้าง เขาเอนใช่ คนที่ใครๆ จะคิดถึงในทางที่ดีนัก แต่เขาคือ Louisville Slugger โดยแท้

ผู้ร่วมงานคนหนึ่งฆ่าตัวตาย เหตุการณ์นี้เอน่าจะมีสาเหตุหลักมาจากเรื่อง งาน มันเกิดขึ้นในที่ทำงาน เขากินยาเกินขนาดในขณะที่ทำงาน จากนั้นก็ เอนขึ้นกลับบ้านและตายในอีก 2 ชั่วโมงถัดมา นี่คือตัวอย่างที่เอนร้ายที่ สุดที่คนๆ หนึ่งจะทำกับอีกคนหนึ่งได้

ผมทำงานอยู่ที่นั่นอีก 1 ปีครึ่ง และสิ่งที่เกิดขึ้นกับสำนักงานที่มีผลงาน เป็นเลิศในเมืองนี้ก็คือ มีโบรกเกอร์สองสามคนเท่านั้น จากจำนวนทั้งสิ้น 25 คนที่ยังคงอยู่ในขณะที่ยื่นื่นๆ พวกเอนออกไปหมด

ความหมายและบทเรียน

มันมีธาตุแห่ง “ความโหดเหี้ยม” อยู่ในตัวผู้จัดการหลายคนซึ่งเอนเคยถูก สอนให้รู้จักทางเลือกร้อยอย่างอื่นนอกเหนือไปจากรูปแบบของความโหด อย่างผู้ชนะ เรื่องของรอนเป็นเรื่องน่าสังเวช การจูงใจลูกน้องด้วยเอนไม่ เสนบอลเป็นภาพที่เอน่าจะได้รับการถ่ายทำเป็นภาพยนตร์หรือละคร และเอนอย คนที่จะคิดว่ามันเป็นเรื่องผิดปกติ นี่เป็นเรื่องที่อธิบายได้เอนอย่างดีถึง การที่ความเงเอนพัฒนาไปเป็นความโหดและเป็นความบ้าอำนาจและเอน บางครั้งก็เป็นคำตัดสินให้จำคุก

เรื่องโหดเหี้ยมเหลือเชื่อเช่นนี้เกิดขึ้นได้ในทุกยุคทุกสมัย เอนว่าเอนเพื่อน ร่วมงานของรอนจะมีจินตนาการเช่นใด เสียงฟ้าดเอนไม่เสนบอลได้กลายเป็น ฝันร้ายที่ปลุกฮอริโมนแห่งความกลัวให้พุ่งพล่าน รอนคิดว่าฝันร้ายนี้เอนเอง ที่ได้คร่าชีวิตคนไปคนหนึ่ง และขับไล่อีก 22 คนที่เหลือ

บทเรียน:

จงระวังเหล่าผู้จัดการที่มาพร้อมกับไม้เบสบอล พวกเขาจะขโมยความสามารถของคุณ เจกเช่นเดียวกับที่เขายขโมยความนับถือในตนเองของคุณ

เรื่องราวเหล่านี้ก่อให้เกิดปริศนา ซึ่งสมควรที่จะได้รับการเอาใจใส่อย่างจริงจัง (เราได้เห็นมาแล้วในชีวิตของวินสตันและรูธ) : ทำไมคนเราจึงทนทำงานอยู่ได้นานเช่นนี้ อะไรคือสิ่งที่เหนี่ยวรั้งพวกเขาไว้ รอนยังอยู่ทำงานต่อมาอีกหนึ่งปีในสภาพการปกครองด้วยไม้เบสบอล แต่เขาก็ให้คำอธิบายไม่ได้ ไม่มีใครบ่นอะไร พวกเขาต้องต่อสู้กับตัวเลข และในบริษัทโบรกเกอร์เหล่านี้ ตัวเลขคือทุกสิ่งทุกอย่าง นั่นคือเหตุแห่งกรณีของรอน - ตัวเลขตัวเลขเป็นเครื่องบอกถึงอำนาจ และผู้นำ (ผู้จัดการของรอน) ที่กุมอำนาจนี้อยู่ก็จะกลายเป็นผู้พิเศษไปในบัดดล ผู้นำเหล่านี้สมควรที่จะถูกเปิดหน้ากากออกและถูกกระชากลงจากเก้าอี้ ซึ่งในที่สุดแล้วก็เป็นอย่างนั้นจริงๆ พนักงานก็ได้แต่รอเวลา เพราะไม่สามารถที่จะทำอะไรได้ และในที่สุดชีวิตก็ได้ลงโทษมนุษย์โหดผู้นี้ รอนคิดว่าสาเหตุที่โบรกเกอร์คนหนึ่งฆ่าตัวตายก็เพราะเครียดกับงานจนเกินไป ทั้งๆ ที่อาจจะมึนหมูลเหตุอย่างอื่นๆ อีกนอกเหนือจากที่เขาได้รับรู้ ในสำนักงานที่ “ประสบผลสำเร็จ” ของรอน เหล่าพนักงานต้องอยู่โดยปราศจากความช่วยเหลือท่ามกลางอำนาจฝ่ายร้ายที่ไม่อาจมีใครลบล้างได้ มันคือระบบที่ดูเหมือนจะจ้องอยู่แต่กับจำนวนเงินเพียงอย่างเดียว แต่ถ้าเปลี่ยนเป็นหน้ามนุษย์แล้วละก็ ถึงกับต้องเบือนหน้าหนีเลยทีเดียวนะ

บทเรียน:

เมื่อเจ้านายของคุณเบือนหน้าหนีไปจากตัวเลข นั่นเป็นเพราะมีสิ่งมหัศจรรย์ที่ยิ่งใหญ่เกิดขึ้นในที่ทำงาน และมันจะเป็นสิ่งที่คุณไม่ชอบเสียด้วย

เจ้านายที่วุ่นกับงานบริการจนลืมงานบริหาร

คุณเคยเห็นเจ้าของงานปาร์ตี้ซึ่งวุ่นอยู่กับภาระที่เขี่ยนุหรือ เซ็ดถู และจัดแจงโน่นนี่ในงานเลี้ยง โดยไม่รับรู้และถูกกลืนหายไปจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัวบ้างหรือไม่ ในเรื่องต่อไปนี้คุณก็จะได้เห็นคนประเภทเดียวกัน บุคคลผู้นี้คือผู้จัดการที่มีวสาละวณอยู่กับการติดตั้งคอมพิวเตอร์และโทรศัพท์ ในขณะที่เดียวกันก็ปล่อยให้ลูกน้องของตนดำเนินธุรกิจของธนาคารแทน เรื่องของผู้จัดการซึ่งไม่เหมาะกับงานนี้เป็นประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับ จูลีและเจนนี่ เธอทั้งสองอยู่ในวัย 40 และรู้จักกันมากกว่า 20 ปีแล้ว ทั้งสองแข่งกันว่าใครจะเป็นคนเล่าเรื่องก่อนในขณะที่นิกย่อนไปถึงเรื่องราวที่แปลกประหลาดนี้ที่ออฟฟิศของเรา

จูลี : เราสองคนทำงานให้กับวิลลีที่ธนาคารแบงค์ทีริในดัลลัส ธนาคารนี้ติดต่อพนักงานเสมอมาจนกระทั่งมันขยายใหญ่เกินไป

เจนนี่ : และผู้ที่ได้รับผลกำไรทั้งหมดก็คือผู้บริหาร พวกเขาทำเงินได้เกินวัยของตนไปหลายปี (หัวเราะ) ไม่หรอก จริงๆ แล้วพวกเขาเก่งเกินตัวในเรื่องการอบรม เพราะเขาจะให้คุณเข้าอบรมอยู่นั้นแล้ว และเราก็ได้รับการอบรมให้เห็นถึงภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ไม่ใช่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง

จูลี : ธนาคารได้ทำในสิ่งที่ถูกต้องแล้ว และในช่วงระยะเวลาสั้นๆ บริษัทของพวกเขาที่มีมูลค่ามหาศาล เขาแยกฝ่ายจำหน่ายออกไปต่างหาก และยังขยายวิสัยทัศน์ไปทำการปล่อยกู้สำรอง เพื่อเอาเงินกลับคืนมา ด้วยการเก็บค่าธรรมเนียมในการบริการและอื่นๆ

เจนนี่ : วันแล้ววันเล่า มูลค่าหุ้นก็พุ่งสูงขึ้น เราได้รับคำตอบแบบอย่างดงามยิ่งกว่าใครในวงการนี้ และความรู้ที่เราได้รับก็สุดที่จะบรรยาย

จูลี : เขาได้จัดให้มีโปรแกรมอบรมสำหรับการบริหารด้วย แต่ทว่าโชค

ร้ายที่เขาวางคนประเภทนักพูดไม่ใช้นักปฏิบัติมาอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการนี่แหละคือที่มาของวิลลี่ เขามาเป็นผู้จัดการของเรา แล้วเขาก็ทอดทิ้งเรา วันหนึ่งเขาอาจจะอารมณ์ดีเป็นพิเศษ แต่แล้วอีกวันหนึ่งเขาก็อาจจะโมโหร้ายที่สุด และคุณก็จะไม่มีวันรู้ว่าเขากำลังทำอะไรอยู่หรือกำลังพยายามจะทำอะไร เขายังเป็นจอมเอะอะโวยวายอีกต่างหาก เหตุที่ธุรกิจเราอยู่รอดได้ก็เพราะเจนนีและฉันช่วยกันดูแลบริษัท

เจนนี : เราตัดสินใจทุกสิ่งทุกอย่างเอง เราทำหมดทุกอย่าง เขาได้แต่เดินสายไฟใหม่ไปทั่วบริษัท เขาเคยทำงานที่สนุกมากก่อนในฐานะผู้ดูแลในเรื่องโทรศัพท์ เพราะเหตุนั้นเขาจึงตัดสินใจว่าเราน่าจะมีปลั๊กโทรศัพท์มากขึ้น เขาจะสำรวจไปทั่วบริษัท และติดตั้งปลั๊กโทรศัพท์เพิ่มอีก 4 ตัวในแต่ละห้องทำงาน

จูลี : เขาคิดว่าเราต้องใช้โทรศัพท์ในการติดต่อมากขึ้น เขาเอาระบบอินเตอร์คอมเขามาติดตั้งด้วย เขาปรับปรุงในเรื่องการเดินสายต่างๆ อะไรก็ได้ ที่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงการเกี่ยวข้องการดำเนินงานในธุรกรรมของธนาคาร

เจนนี : เราจะไม่ทำอะไรที่เป็นการทำลายน้ำใจเขาเลย เรายอมรับเขาในแบบที่เขาเป็น แต่เรารู้ดีว่าเขาตกม้าตายตั้งแต่วันแรก หลังจากอยู่ได้ประมาณหนึ่งปีเขาก็ไป

จูลี : ไม่ต้องสงสัยเลยว่าเขาเป็นผู้จัดการที่แย่มากที่สุด เป็นคนที่แย่มากที่สุดสำหรับภาวะผู้นำไม่ว่าจะเป็นแบบใดก็ตาม

เจนนี : เขาจะติดตั้งสิ่งใหม่ๆ เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ถ้าคุณยอมให้เขาทำ คุณจะปวดหัวเป็นที่สุด แต่โชคดีที่เขาปล่อยให้เราทำงานได้อย่างเต็มที่ เราจะอยู่ทำงานตั้งแต่ 7 โมงเช้าถึงหนึ่งทุ่ม ถ้าเราไม่มีงานเลี้ยงที่ไหน

จูลี : อี๋ม ไซ้ เรายังงานเลี้ยงเพื่อประชาสัมพันธ์ธนาคาร เขาหน้าใหญ่มากในเรื่องการประชาสัมพันธ์ เขาจะเป็นคนขึ้นกล่าวปราศรัย

เปิดงานแล้วก็กลับ เขาไม่ยุ่งอะไรอีก เขามีบุคลิกที่แย่ที่สุด และมันเป็นการยากเหลือเกินที่จะต้องทำงานร่วมกับคนแบบนั้น เขาจะเข้ามาทำงานในตอนเช้าอย่างคนที่มีความสุขเป็นที่สุด และเมื่อบ่ายคล้อยก็จะเดินงุ่นง่าน และโยนของออกจากโต๊ะ และตวาดใส่สาว ๆ ที่นั่งทำงานอยู่แถวนั้น จากนั้นก็จะเดินเข้าไปในตู้นิรภัย และกระแทกประตูตู้ หรือไม่กี่เอาเงินออกมาจากตู้พร้อมกับบ่นว่า “นี่ไม่ใช่วิถีเก็บเงินที่ถูกต้อง” แล้วก็เอาเงินออกมาจากตู้ บางครั้งก็ทำต่อหน้าลูกค้าเสียอีกด้วย เข้างเงาจริงๆ

เจนนี : เขาหย่ากับภรรยา แล้วก็แต่งงานใหม่ แล้วก็หย่าอีก ครึ่งสุดท้ายที่ฉันเห็นเขา เขามีเครายาวถึงนี้ (ทำท่าประกอบ) ถ้าอารมณ์ดีเขาจะเป็นคนที่ดูสดใส แต่เมื่อพินเสียเสียแล้ว มันจะแย่ที่สุดคุณไม่อาจคาดเดาได้เลยว่าเขาจะเป็นอย่างไรต่อไป เขาอาจจะเดินเข้ามาและพูดว่า “เรามาจัดปาร์ตี้กันเถอะ” หรือไม่กี่ “กินข้าวกลางวันด้วยกันเถอะ” แล้วเขาก็จะออกไปซื้อของมาสำหรับอาหารกลางวัน จากนั้นเมื่อถึงเวลาอาหารกลางวันเขาก็จะเกลียดชังหน้าเราทุกคน เขาจะไม่ย่างกรายเข้ามาในครัวเลย”

จูเลีย : เขาถูกหักหลังโดยรองประธานคนหนึ่ง เขารู้ดี แต่ก็ไม่สามารถที่จะทำอะไรได้ มันทำให้เขาประสาธ เจนนีและฉันช่วยกันดูแลทุกอย่างในธนาคารแต่เขาเป็นคนที่ได้รับความดีความชอบ ทว่าเขาก็ไม่เคยที่จะให้ความดีความชอบหรือให้อะไรกับใคร เขาอยู่ในตำแหน่งที่ไม่เหมาะสมกับตัวเอง เราเห็นว่าเขาน่าจะทำงานต่อที่สวนสนุกและทำงานกับโทรศัพท์มากกว่า

เจนนี : จนในที่สุดเจ้านายของเขาก็พูดกับเขาว่า “วิลลี, คุณดูไม่มีความสุขเลยในการทำงานที่นี่ เราจะย้ายคุณไปที่อื่น” เขาย้ายวิลลีไปรับตำแหน่งบริหารที่ฟอर्थ เวิร์ท (Fort Worth) นั่นเกิดขึ้นหลังจากที่เราร้องเรียนไปว่ามันสมควรที่จะยุติได้แล้ว ท่านรองประธานมาที่สาขาของเราและพูดว่า “ผมจะต้องบอกกับเขาว่าคุณเอ๋ยปากถึงเรื่องนี้” ลูกค้าย่อยยหนึหาย และคุณก็ตำหนิพวกเขาไม่ได้ คุณจะ

ทำธุรกิจได้อย่างไรถ้าไม่มีลูกค้า

จูลี : แล้วท่านรองประธานก็มา ท่านน่ารักมาก ท่านวางกระเป๋าเอกสาร และพูดว่า “ผมจะเสร็จธุระในสองสามนาทีนี้” แล้วท่านก็ไปพูดกับ วิลลี่ในครัวประมาณสามนาที แล้วก็กลับมาบอกบอกว่า ทุกอย่างเรียบร้อยแล้วก็กลับอยากจะคุยเรื่องที่ยาจนแทบแทรกแผ่นดินหนี นะหรือ โอ๊ย! ชั้นไม่มีเวลาหรอก

เจนนี่ : แล้ววิลลี่ก็เดินเข้ามาก่อนเวลาเลิกงาน แน่ละเขายังไม่กลับหรอก เขาพูดว่า “เจนนี่ผมอยากคุยกับคุณ” ฉันตอบว่า “ได้สิ วิลลี่” เขาพูดว่า “ผมอยากจะทำขอบคุณคุณ ผมรู้ว่าผมผิด ผมต้องขอโทษคุณ” ฉันจึงพูดว่า “คุณไม่ต้องขอโทษอะไรฉันหรอก แต่คุณควรจะไปขอโทษ สาวๆ พวกนั้น” เช้าวันต่อมา เขามาเพื่อเรียกประชุมแล้วเขาก็บอกว่าเขารู้สึกเหมือนเป็นคนงี่เง่าและเขาขอโทษ เขามายกความอย่างนั้นจริงๆ หรือ เปล่าเลย! นั่นเมื่อเจ้านายสั่งย้ายเขาไปแล้ว เขาถูกสั่งย้ายไปที่ฟอรัทเวิร์ท

จูลี : เขาก็ไปทำงานตามสไตล์เดิมของเขาที่นั่น และอยู่ที่นั่นได้เพียง 6 เดือนเท่านั้น

ความหมายและบทเรียน

จูลีและเจนนี่ดูแลธนาคารให้กับผู้จัดการที่ไม่มีความเหมาะสมทั้งในด้านธุรกิจ และในด้านมนุษยสัมพันธ์ เธอทั้งสองได้อธิบายถึงผู้ที่ไม่รู้ว่าจะไรคือการจัดการ แม้ว่าจะเคยได้รับการอบรมมาแล้ว หากแต่ก็ไม่มีศักยภาพหรือความต้องการที่จะเรียนรู้ เธอทั้งสองรับมือกับสิ่งนี้ด้วยการทำงานแทนเจ้านาย ไม่ใช่เพื่อเป็นการปกป้องเขา เพราะเขาคือเจ้านิ่งในสายตาของเธอ แต่เพราะเธอทั้งสองถือเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เรียนรู้ การดำเนินธุรกิจของธนาคารที่มีเธอทั้งสองคอยหนุนหลังอยู่จึงสามารถถล่มผลเสีย

อื่นๆ ที่เกิดจากการบริหารของวิลลี่ พวกเขาต้อนรับเขาโอกาสนั้นไว้และก็ได้ อานิสงส์จากมัน ในท้ายที่สุดพวกเขาก็ต้องเป็นฝ่ายเปิดเผยข้อเท็จจริงออกมาเมื่อพฤติกรรมของวิลลี่หนักข้อขึ้นทุกวัน ถึงขนาดที่บางเหตุการณ์เกิดขึ้น กระทั่งต่อหน้าลูกค้าเลยทีเดียวนะ

บทเรียน : *มันคุ้มค่าที่จะยังคงทำงานที่มีสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ แม้ว่าเจ้านายโดยตรงของคุณจะเป็นคนใจง่ายก็ตามที*

ลองนึกถึงภาพของวิลลี่ที่ติดตั้งสายโทรศัพท์และจอกคอมพิวเตอร์ไปทั่วโดยไม่ใส่ใจกับกิจการของธนาคารที่ดำเนินไปรอบตัวเขา ลองนึกถึงภาพผู้หญิง 2 คนซึ่งทำงานกันมือเป็นระวิงทั้งในส่วนที่เป็นงานของตนเองและงานของวิลลี่ แต่เราก็คงจะเข้าใจว่าเธอทั้งสองก็ได้ประโยชน์ในการเก็บเกี่ยวความคิดดีๆ เพื่ออาชีพในอนาคตของเธอเช่นกัน

สิ่งที่ไม่ได้สติมากที่สุด ก็คือการคัดเลือกวิลลี่ตั้งแต่แรก ทั้งจุลีและเจนนี่บอกว่า เขาสร้างความประทับใจในเชิงบวกได้ดีจริงๆ แม้ว่าสภาวะการขยายธุรกิจของธนาคารจะเป็นเหตุให้มีความต้องการตำแหน่งผู้จัดการ ทว่าพวกเขาก็ไม่เข้าใจว่า เพราะเหตุใดผู้ที่รับผิดชอบในฝ่ายบุคคลจึงมีความคิดว่าพนักงานดูแลโทรศัพท์จากสวนสนุกจะมีคุณสมบัติพอที่จะเป็นผู้จัดการได้ แต่เรื่องนี้ก็พอจะมีคำอธิบายอยู่เหมือนกัน

มันเป็นวัฒนธรรมของธนาคารเองที่ทำให้เงินได้มากในเวลาอันรวดเร็ว เรียกว่าไหลมาเทมาเลยก็ว่าได้ จนยอมให้ความสำเร็จอย่างใหญ่หลวงนั้น อยู่เหนือดุลยพินิจที่ดีในการคัดสรรตัวบุคคล ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารเบื้องบนก็ไม่ได้อยู่ดูแลสำนักงานเอง พวกเขาแม้ว่าข้องเกี่ยวกับการโยกเงินเข้ากระเปาะของตน อย่างที่เธอทั้งสองว่า ระบบนี้เอื้อต่อการฉ้อฉล

บทเรียน:

ถ้าคุณหัวเดียวกระเทียมลีบในที่ทำงาน คุณอาจเป็นได้ทั้งผู้ชาญฉลาดและผู้ใจง่าย คุณจะเลือกเป็นอย่างไร ก็สุดแท้แต่ใจของคุณ

การสำรวจขวัญและกำลังใจของพนักงานอย่างเอาเป็นเอาตาย

การที่จะมีอำนาจได้นั้นคุณจะต้องมีเสียงสนับสนุน คุณจะได้เสียงสนับสนุนโดยการบิดเบือนผลการสำรวจ ในองค์กรที่นับได้ว่าเป็นหนึ่งใน 100 องค์กรต้นๆ ที่ได้รับการจัดอันดับโดยนิตยสารฟอร์จูน ผู้จัดการระดับสูงสุดสามารถรักษาอำนาจและภาพพจน์ที่ดีได้ด้วยการเล่นแร่แปรธาตุกับผลการสำรวจขวัญและกำลังใจ “ที่เป็นจริง” ทำไมพวกเขาจึงต้องบิดเบือนทั้งๆ ที่บริษัทก็เป็นของพวกเขา การสำรวจก็เป็นของพวกเขา และผู้จัดการระดับเซียนก็เป็นพนักงานของพวกเขา เรื่องนี้เล่าโดยแฟรงค์ ชายในวัย 40 ผู้ที่น่าจะจะได้เป็นผู้จัดการระดับเซียน “ที่ไม่ขึ้นกับใคร” เขาเป็นคนตรงและมีน้ำเสียงดูดี ยามที่เขาไล่ใครออกมันเป็นภาพที่ไม่มีใครทาบได้เลยจริงๆ

แฟรงค์ทำงานด้วยการไต่เต้ามาตามลำดับ โดยทำงานในส่วนของการผลิตและธุรกรรมมาก่อน ในฐานะวิศวกรผู้ได้รับการอบรมมาเป็นอย่างดี เขารู้ดีว่าเหล่าเจ้านายและพนักงานในระดับปฏิบัติงานของเขาคิดอย่างไร เขาไม่ต้องการที่จะคุยถึงเรื่องนี้ในห้องพักทำงานของตน เราจึงพบกันในเวลาเที่ยงที่อีกที่กไปด้วยสรรพเสียงของความวุ่นวายในเมือง และนั่งกันอยู่บนม้านั่งที่คาดฟ้าของบริษัทซึ่งจัดไว้อย่างสวยงาม

แฟรงค์บอกว่าเขามีความจงรักภักดีต่อบริษัทอย่างจริงจัง แต่ทว่าเขาก็รู้สึกได้อย่างมากถึงความทรยศจากฝ่ายธุรการซึ่งเขาไม่สามารถให้ความนับถือ

วันนั้นเป็นวันที่ 2 มกราคม เป็นวันทำงานวันแรกหลังจากหยุดปีใหม่ เรื่องก็คือว่าผมและเพื่อนรักกลับเข้ามาทำงาน และกำลังคุยกันถึงเหตุการณ์เกี่ยว

กับครอบครัวถึงสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้น และแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่กันและกัน เป็นการสังสรรค์ด้วยเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ทั่วๆ ไป ทว่าเราต่างก็ตกเป็นจำเลยทั้งคู่ เมื่อท่านรองประธานบริหารอาวุโสเดินเข้ามา และถามว่า “คุณทั้งสองกำลังทำอะไร ทำไมพวกคุณไม่ไปกรอกแบบสำรวจนั้น คุณกำลังทำให้คะแนนของเราตกต่ำ” จริงๆ แล้ว ท่านไม่ได้ดูแลในส่วนนี้ แต่อยู่ในส่วนที่เหนือขึ้นไป และก็ไม่มีใครจะได้ลงมาที่นี้บ่อยนัก แต่วันนี้เป็นวันทำงานวันแรก ดังนั้นท่านจึงเดินลงมาดูและเดินเข้ามาหาเรา ถ้าจะมองกันให้ดี การกรอกแบบสอบถามนี้ก็คือ ระบบประเมินการตอบสนองจากพนักงานอย่างหนึ่ง ท่านรองประธานไม่พอใจในข้อเท็จจริงที่ว่าเราได้คะแนนค่อนข้างต่ำ และบริษัทเราก็ไม่ดีเท่าไรหรอก อันที่จริงมันก็เป็นกรณีอมตะของการโหวตแบบพอเป็นพิธี นั่นก็คือมีการแจกบัตรลงคะแนน และมีการนับคะแนนโหวต หากแต่ก็ไม่เคยที่จะบอกพนักงานถึงผลของการลงคะแนน ถ้าอย่างนั้น จะต้องมีการแจกบัตรลงคะแนนไปเพื่ออะไร ก็คุณไม่เต็มใจที่จะได้ยินข่าวร้ายหรือดำเนินการใดๆ อยู่แล้ว และผู้บริหารก็มีความเห็นว่าคะแนนที่ตกต่ำทำให้บริษัทต้องมิมลทิน ทั้ๆ ที่คะแนนนี้น่าจะเป็นตัวช่วยให้เราได้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานโดยส่วนรวม

แต่ผมคิดว่า ในปัจจุบันเราเริ่มที่จะใช้ผลสำรวจนี้ เป็นเสมือนไม้ที่จะคอยตีหัวผู้บริหารบางคนโทษฐานที่บริหารได้ไม่ดี แทนที่จะถูกใช้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการเรียนรู้ แต่ทว่าพวกเขากลับไม่ได้ใช้ประโยชน์อะไรเลย ไม่มีการตอบสนองกลับมาจากผู้บริหาร พวกพนักงานกำลังบอกเราว่า “พวกคุณมัวแต่ถามให้เราแสดงความคิดเห็น แต่เราก็ไม่เคยได้เห็นว่าจะมีการกระทำใดๆ ที่เป็นผลจากการตอบสนองของเรา คุณต้องการจะให้พวกเราทำอะไรกันแน่ จะให้คอยตอบแบบสอบถามเดิมๆ จนกระทั่งเราให้คำตอบที่ถูกต้องคุณเช่นนั้นหรือ”

มันเป็นเรื่องที่เป็นมานานหลายปีแล้วสำหรับที่นี่ ซึ่งก็ได้แต่ทำให้ผมหมดความมั่นใจในตำแหน่งอาวุโสสูงสุดขององค์กรนี้ สิ่งหนึ่งที่ผมได้ถามพวกเขาก็คือ “เรามีอะไรบ้างที่คู่แข่งของเราไม่มี และไม่สามารถลอกเลียน

แบบได้ และพวกเขาก็ตอบว่า “เรามีเงินทุนและมีเทคโนโลยี” ผมจึงพูดว่า “คู่แข่งของเราก็มีศักยภาพในการวิจัยเหมือนกัน และพวกเขากำลังพัฒนา และพวกเขามีเงินทุน แล้วความได้เปรียบเหนือคู่แข่งล่ะอยู่ที่ไหน”

คำตอบก็คือคน และผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะยังไม่มีการตอบในเรื่องนี้ทุกวัน นี้ คำว่าคนก็ยังไม่ใช่คำตอบทั้งหมด คำตอบนั้นอยู่ที่ว่าคนได้รับการบริหารจัดการอย่างไร และระบบได้ช่วยเหลือพวกเขาอย่างไร เหล่าผู้บริหารเองก็ยังไม่มีการตอบเหล่านี้

ความหมายและบทเรียน

แฟรงค์ไม่รู้ว่าเขาอาจจะโชคดีสักเพียงไหน กับการได้เฝ้าสังเกตเห็นว่าสิ่งที่ไม่เหมาะสมต่างๆ นั้นค่อยๆ เลือนหายไปจากองค์กร เขาจะเล่าขานตำนานอะไรได้บ้างเมื่อเกษียณอายุในวันข้างหน้า ขณะนั่งพักผ่อนกับเพื่อนๆ ในสโมสรซานเมื่อง เขาไม่ได้คิดถึงมุมมองนี้ ในขณะนี้ การสนทนาของเราได้ช่วยกระตุ้นให้เขามองในสิ่งที่จะทำให้เขาได้ข้อคิดในขณะที่บริษัทกำลังตกต่ำอยู่ และจากการวิเคราะห์สถานการณ์ของเขา เหตุการณ์คงจะไม่แย่ไปกว่านี้อีกแล้ว

เรื่องราวของแฟรงค์ทำให้เราได้มองไปถึงพลังขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งขององค์กร นั่นคือ ความไว้วางใจ ความไว้วางใจคือพลังขับเคลื่อนที่ 1) อาจทำงานราบรื่นดูใจใหม่ 2) อาจทำงานได้ดี ในสถานการณ์ที่เหมาะสมและจากนั้นก็เริ่มที่จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ 3) อาจส่งเสียงดังเหมือนเครื่องยนต์เรือที่หมดสภาพ 4) อาจจะจมนิ่งอยู่ใต้น้ำ

สิ่งที่เรารู้ก็คือ แฟรงค์ไม่ไว้วางใจนายของเขาไม่ว่าจะในเรื่องทั่วไปหรือในเรื่องของวิสัยทัศน์ เจ้านายของเขาคือตัวอย่างของผู้บริหารขององค์กรที่ไม่ไว้วางใจพนักงานและไม่ได้ให้ความนับถือพวกเขา บริษัทของ

แฟรงค์จัดอยู่ในประเภทที่ 3 และ 4

บทเรียน:

ถ้าหัวหน้าของคุณให้ความสำคัญกับลูกน้องของคุณเพียงน้อยนิด นั่นย่อมเป็นที่แน่นอนว่าเขาหรือเธอให้ความสำคัญกับลูกน้องด้วยเช่นกัน

เรื่องราวเริ่มต้นด้วยสิ่งที่เราเรียกได้ว่าเป็น “เพชรแห่งความโง่เขลา” ในตอนเริ่มต้นของปีใหม่ กับหน่วยงานที่ไม่ค่อยมีใครมาเยี่ยมชมที่แฟรงค์และเพื่อนของเขาทำงานอยู่ มันเป็นโอกาสสำหรับผู้บริหารที่จะสื่อสารกับพนักงานด้วยความที่ที่มีความอบอุ่นและเอื้ออาทรต่อกัน ทว่าในทางตรงกันข้ามผู้บริหารทำราวกับว่าพนักงานของตนนั้นไม่มีชีวิต ไม่มีความรู้สึกยินดีในร้ายเช่นเดียวกับตน จ้านายในเรื่องนี้เป็นตัวอย่างของความเย็นชาที่พบเห็นได้โดยทั่วไป บวกกับความหลงตนเอง (“ฉัน อยากให้คุณสนใจแต่ ฉัน ฉัน ฉัน ฉันคนเดียวเท่านั้น และฉันดูเป็นอย่างไรบ้าง!”)

บทเรียน:

อาชีพของหัวหน้าที่เราเห็นแก่ตัวนั้นมักจะตกอยู่ในอันตราย เพื่อนร่วมงานจะเกลียดชังเขา ผู้บริหารระดับสูงจะไม่ไว้วางใจเขา และลูกน้องก็รอคอยที่จะแก้แค้นเขา

บริษัทนี้ใช้แบบฟอร์มที่เป็นมาตรฐานของประเทศ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ได้รับการจัดทำมาเป็นอย่างดี ด้วยคำถามที่ตรงไปตรงมา ทว่าพนักงานส่วนใหญ่ในจำนวนกว่า 3,000 คน ไม่ได้มีความรู้สึกที่ตรงไปตรงมาเช่นนั้น พวกเขามีทั้งความโกรธและความสงสัย เห็นได้ชัดว่า การสำรวจนี้ไม่ได้จัดทำขึ้นเพื่อเปิดเผยให้แก่บุคคลภายนอกตามจุดประสงค์ที่วางไว้ ทว่ามันกลับกลายเป็นความเสียหายของบริษัทที่เกิดขึ้น เพราะผู้จัดการระดับสูงที่ต้องการให้ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปดังที่ใจเขาต้องการ

บทเรียน:

คุณไม่ได้คิดไปเอง เมื่อคุณรู้สึกว่าคุณรังไว้ให้ต้องฝันกับความตั้งใจ
ของตน เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายบริษัทที่ถูกกำหนดไว้ นั่นเป็น
วิธีการทางการบริหารที่จะบอกคุณว่าใครคือผู้ที่มีอำนาจ

เจ้านายกับพฤติกรรมนอกใจ

คุณอาจจะคิดว่าพฤติกรรมนอกใจนั้นเป็นสิ่งที่เลวร้าย เป็นเรื่องที่เสียหาย
เมื่อถูกนำมาเปิดโปง ทว่ามันไม่เป็นเช่นนั้นเสมอไปในบางสถานการณ์
ดังเช่นเรื่องที่แสบปี หญิงสาวที่คุณจะได้รู้จักต่อไปนี้ จะเล่าให้คุณฟัง

แสบปีเป็นพนักงานสินเชื่อ และกำลังคุยกับเราในห้องพักงานของเธอ
ในมิลวอกกี (Milwaukee) ในมลรัฐวิสคอนซิน เธออายุ 45 ปี และเป็น
คนสวยสะดุดตา เธอยิ้มและหัวเราะอย่างเปิดเผย ในสังคมชนบทที่เธอ
เติบโตขึ้นมา นั่น ผู้คนจะพูดถึงเธอว่า “เธอไม่มีพิษมีภัยกับใครหรอกนอก
เสียจากเป็นคนปากมากไปหน่อย” ถูกแล้ว เธอเป็นอย่างนั้น แต่เป็นใน
ทางที่ดี เธอแต่งงานกับทนายและมีลูกๆ ที่โตแล้ว 2 คน

ส่วนใหญ่แล้วฉันมักทำงานกับองค์กรที่เล็ก และถ้าเกิดมีปัญหาขึ้นมา ฉัน
ก็มักจะมีสิทธิ์มีเสียงในการออกความเห็นอยู่เสมอ

ฉันจะเล่าให้คุณฟังถึงประสบการณ์ที่เกิดขึ้น ในสถานที่ซึ่งฉันได้ทำงาน
มาถึง 6 ปี ฉันเป็นผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด และฉันก็ต้องออกไปข้าง
นอกเพื่อขายสินค้าของเราและเพื่อประชาสัมพันธ์ว่ามันดีอย่างไร ในขณะที่
นั้น หัวหน้าที่ฉันกำลังมีความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับบุคคลหนึ่งในออฟฟิศ
และมักจะพาเธอออกไปทานอาหารกลางวันเป็นเวลานานๆ ในขณะที่
พนักงานคนอื่นๆ กำลังทำงานกันตัวเป็นเกลียว สิ่งนี้ได้บั่นทอนขวัญและ
กำลังใจพนักงาน และทำให้ประสิทธิภาพของพนักงานลดลง ฉันแทบจะ
เป็นคนสุดท้ายที่รู้เรื่องโดยที่คนอื่นๆ ในบริษัทเขารู้กันหมดแล้ว ทว่าฉันก็

ยังต้องออกไปหาลูกค้าเพื่อชักชวนให้มาใช้บริการกับบริษัทของเราซึ่งเราคิดว่าเป็นบริษัทที่ดีที่สุดของเมืองนี้ โดยหารู้ไม่ว่าผลงานของบริษัทนั้นกำลังย่ำแย่เต็มทน อีกทั้งยังมีปัญหาเรื่องอื่นๆ อีกร้อยแปด

ฉันมีหน้าที่ขายประกันแบบ **title insurance** (รูปแบบหนึ่งของการประกันในสหรัฐอเมริกา เป็นการประกันกรรมสิทธิ์อันพึงมีพึงได้ในอสังหาริมทรัพย์ เพื่อความเป็นเจ้าของโดยสมบูรณ์ เพื่อความปลอดภัยจากการถูกฉ้อฉลหรือยึดโกงโดยมิชอบ - ผู้เรียบเรียง) คุณชายบริการประเภทนี้ให้กับพวกทนาย วิศวกร นายธนาคาร นั่นเป็นเหตุที่ทำให้ฉันรู้จักคนมากมายในวงการนี้ ฉันจะเข้าไปคุยกับพวกเขา ต้อนรับขับสู้และสร้างสัมพันธภาพกับพวกเขา ฉันให้คำมั่นสัญญาว่าจะให้บริการชั้นเลิศแก่พวกเขา งานที่รวดเร็วและถูกต้อง ฉันจะอยู่ข้างนอกตลอดเวลา ฉันจึงไม่เห็นเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น ประกอบกับฉันไม่ทันได้สังเกตเห็นอะไรทำนองนี้จนกระทั่งมันเกิดขึ้นต่อหน้าต่อตา เมื่อประธานบริษัทของคุณกำลังเกาะเกาะคนในบริษัท และออกไปทานอาหารกลางวันนานถึง 3 ชั่วโมงนั้น ขวัญและกำลังใจทั้งหมดของบริษัทก็แตกกระเจิง และก็ไม่มีใครใฝ่ใจอะไรอีกแล้ว

ข่าวนี้เล็ดลอดไปถึงสังคมภายนอก นายหน้าที่ดินและนักก่อสร้างต่างพูดกันว่า “เกิดอะไรขึ้นกับเจ้านายของคุณนะ” และแล้วคนในวงการก็เริ่มที่จะรับรู้ถึงข่าวนี้ มันเป็นสถานการณ์ที่ยากลำบาก และฉันก็ได้เผชิญหน้ากับเจ้านายในเรื่องนี้ เช่นเดียวกับคนอื่นๆ ในออฟฟิศด้วยการพูดว่า “ผู้คนเขากำลังพูดคุยกันถึงคุณว่าอย่างนี้ มันเป็นเรื่องจริงหรือไม่ “ทว่าเขาก็คอยแต่จะปฏิเสธต่างๆ ที่ยังใช้เวลาในการรับประทานอาหารนานถึง 3-4 ชั่วโมงกับบุคคลเดิม แม้จะถูกจับได้ในบริษัทถึง 2-3 ครั้ง และภรรยาของเขาก็บุกมาถึงที่นี้ 2-3 ครั้งด้วยเช่นกัน ทั้งบริษัทช่างวุ่นวายไกลาฬไปหมด

ธุรกิจนี้ดำเนินมาถึง 150 ปีแล้ว เหล่าพนักงานต่างก็อยู่ที่นั่นมาคนละหลายปีติดต่อก่อนที่เขาผู้นี้จะก้าวเข้ามา เขาเป็นทนายที่ยิ่งหนุ่มแน่นวัย 45 ปี และได้กลายเป็นประธานบริษัทและเจ้าของที่มีหุ้นถึงหนึ่งในสาม ผู้ร่วมหุ้นอีกสองรายนั้นมีธุรกิจที่แตกต่างออกไปโดยสิ้นเชิง พวกเขาเป็นเพียงผู้ร่วมทุนและปล่อยให้เขาดำเนินกิจการแต่เพียงผู้เดียว

แต่แล้วในที่สุดฉันก็ต้องลาออกมาเช่นกัน ฉันหัวใจสลายเพราะจิตใจฉันอยู่ที่งานนี้ และการออกไปเพื่อที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุดโดยที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทอยู่เบื้องหลังนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ฉันรู้สึกไม่ดีเอามากๆ ฉันเองก็รู้จักภรรยาของเขา และคุณก็คงไม่ยากเป็นคนกลางในสถานการณ์อย่างนี้ เมื่อภรรยาของเขาเข้ามาตามหาเขาหรือโทรหาเขา มันเป็นเรื่องไกลหลายจริงๆ สำหรับการทำงาน

ฉันคิดว่าถ้าใครสักคนกำลังมีเรื่องชู้สาว ก็น่าจะไปทานออกออฟฟิศ หรือทำในที่ลับตาคน แต่นี่พวกเขากลับแสดงออกมากเหลือเกิน ไม่มีทางที่จะไม่มีใครรู้ ฉันพูดกับเขาว่า “คุณไม่ควรปฏิบัติต่อพนักงานคนหนึ่งพิเศษไปกว่าคนอื่น” การออกไปทานอาหารกลางวันนานถึง 3 ชั่วโมง ไม่ใช่พฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับ เพราะคนอื่นๆ เขากำลังทำงานกันตัวเป็นเกลียวแล้ว เขาก็เห็นผู้หญิงคนนี้ ซึ่งทำงานอยู่ในระดับเดียวกันกำลังได้รับสิทธิพิเศษเพื่อออกไปข้างนอกกับเจ้านายถึง 3-4 ชั่วโมง

และเมื่อพวกเขาไปแล้ว คุณไม่คิดหรือว่า คนอื่นๆ ที่รู้ว่าทั้งสองจะออกไปเป็นเวลาครู่ใหญ่ๆ จะไม่ถือโอกาสโกงเวลาบ้าง ถ้าทั้ง 2 คนกำลังออกไปหาความสำคัญกัน ทำไมเราไม่หาความสำคัญกันบ้างเล่า ไม่มีใครจะต้องเดือดร้อนอะไรอยู่แล้ว ไม่มีใครจะต้องถูกตำหนิอะไรทั้งสิ้น ถึงคุณจะกลับมาพร้อมกับเสียงพรับปรัน แต่ฉันคิดว่าพวกเขาคงจะหนีหน้ากันไปหมดแล้ว

การประกันแบบ **title insurance** เป็นการประกันประเภทที่คุณจะไม่มีการเรียกร้องสิทธิ มันเป็นงานที่ละเอียดอ่อนมาก ไม่เช่นนั้นแล้วพวกเขาอาจหลงลืมอะไรไปหรือส่งงานไม่ทันตามกำหนด

ฉันคิดว่าอารมณ์ของผู้คนในขณะนั้นคงจะเป็นทำนองว่าพวกเขาไม่ได้ได้รับความชื่นชมสำหรับงานที่ได้ทำมากกว่าอย่างอื่น บางทีพวกเขาอาจจะโกรธเพราะคนที่ทำงานในระดับเดียวกันไม่เห็นต้องทำงานหนักเหมือนตน มันเป็นสถานการณ์ที่มีคนที่ได้เปรียบและคนที่เสียเปรียบ สิ่งที่พวกเขาจะทำก็คือไม่ทำงานให้เสร็จตามกำหนด ซึ่งถือเป็นเรื่องที่เสียหายร้ายแรงกว่า

ในแง่ธุรกิจ การประกันแบบ **title insurance** นี้ ค่าประกันได้ถูกกำหนดไว้แล้วโดยตัวแทนประกัน ดังนั้นการแข่งขันจึงไม่ได้อยู่ที่ราคาราคามันอยู่ที่บริการ ว่าใครจะดำเนินการได้เร็วกว่ากัน

เขาแต่งตั้งผู้รักของเขาให้เป็นผู้จัดการแผนก **title insurance** และฉันก็ได้พูดกับเขาว่า “คุณรู้อะไรไหม แม้ว่าฉันจะไม่เคยออกไปทานอาหารกลางวันนานขนาดนั้น และฉันก็เป็นถึงผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด ฉันจึงเป็นคนที่คุณไม่ควรจะโยนเรื่องนี้ข้ามหัวไป” และผู้รักของเขาก็แต่งงานแล้ว พวกเขามักจะอยู่เย็นในออฟฟิศ และเมื่อผู้คนกลับเข้ามาทำงานในตอนเช้าก็จะเจอกระป๋องเปียร์และขวดสุราทิ้งไว้

เขาเป็นทั้งประธานบริษัทและเป็นเจ้าของ พวกพนักงานจะทําอย่างไรได้ และก็ไม่มีใครเอาเรื่องนี้ไปบอกหุ้นส่วนคนอื่นด้วย

มันเป็นเวลา 2 ปีแล้วตั้งแต่ที่ฉันลาออกมา และความสัมพันธ์นั้นก็ยังคงดำเนินอยู่ ชื่อเสียงของพวกเขาไม่สู้ดีนัก แม้ธุรกิจจะยังดำเนินไปได้เพราะเจ้าของรู้จักกับเจ้าของบริษัทอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง ทั้งคู่เป็นนักดื่มด้วย และเจ้าของบริษัทคนนั้นก็มีความสนใจเช่นกัน พวกเขาเดินไปตามกระแสเดียวกัน

เรื่องนี้ไม่ถึงกับทำให้ฉันช็อค แต่มันทำให้ฉันผิดหวัง เพราะโดยส่วนใหญ่แล้วมันกระทบต่อการงานของฉัน ฉันต้องออกไปทำงานข้างนอกเพื่อขายสิ่งที่ฉันคิดว่าเป็นสิ่งที่ดี ฉันออกไปเพื่อโน้มน้าวลูกค้าให้ใช้บริการของบริษัท เพราะฉันคิดว่าบริษัทนี้เป็นบริษัทที่ดีที่สุด แต่แล้วกิจกรรมในบริษัทกลับไม่ได้สนับสนุนในสิ่งที่ฉันทำ นั่นเพียงพอแล้วที่จะทำให้ฉันต้องลาออก ฉันเคยพูดไว้ว่าแม้จะไม่ได้รับค่าตอบแทน ฉันก็ยังชอบทำงานนี้ อยู่ดี เพราะฉันรักงานนี้มาก

ความหมายและบทเรียน

ประธานบริษัทของแฮปปีก็่มีพฤติกรรมดั่งเช่นโรมิโอในออฟฟิศส่วนใหญ่ เขารอดตัวหนีแล้วหนีแล้ว และทำตัวเปิดเผยในที่สาธารณะ และกล้าที่จะ ทำทนายพนักงานและภรรยาของตนเอง

แฮปปีบั่นทึ่กความผิดพลาดเหล่านั้นและสร้างผลงานน้อยลง เธอเล่า ถึงการที่ชื่อเสียงดี ๆ ของบริษัทเก่าแก่ต้องมาเสื่อมเสีย คุณอาจจะคิดว่า เรื่องเหล่านั้นคงเพียงพอที่จะจุดให้บริษัทใดบริษัทหนึ่งล้มครืนลง แต่ก็นั้นแหละ ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องนอกเหนือจากสภาวะตลาดเสรี

บทเรียน:

ภาวะตลาดเสรีในเรื่องของผู้สาวและพฤติกรรมอื่นๆ ที่ไม่เป็นที่ยอมรับของสังคม จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนเป็นเจ้านายนั้นมีอำนาจ สิทธิขาดแต่เพียงผู้เดียว

เพียงสังเกตว่าขวัญกำลังใจที่ต่ำและความผิดพลาดนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับเรื่องใหญ่ๆ เช่น คุณค่าของคนหรือจริยธรรม แต่มันขึ้นกับเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เช่น การเลือกที่รักมักที่ชังในออฟฟิศ เวลาพักกลางวันที่ยาวนาน และการเลื่อนตำแหน่งคนรักให้เป็นผู้จัดการ แฮปปีรู้สึ่กว่าถูกกีดกัน เธอต่างหากที่น่าจะได้เป็นผู้คุมบังเหียนในเรื่องการตลาด เรื่องสัมพันธ์สวาทเป็นความลับที่ถูกเปิดเผย คุณฟังดูคุ่นๆ หนูบ้างหรือไม่

บทเรียน:

เมื่อเจ้านายเหยียบย่ำมาตรฐานแห่งการทำงานของคุณ จงอย่าได้ทำตัวอองแงเหมือนเด็กที่ถูกเอาเปรียบ คุณควรทำงานของคุณไปตามหน้าที่และก้าวไปข้างหน้าเมื่อโอกาสอำนวย

เบื้องหลังสิ่งที่แฮปปี้พูดถึงก็คือเรื่องทางเพศและอำนาจ การยอมรับในเรื่องเช็กสปีในออฟฟิศเป็นปลายสุดของช่วงหนึ่ง ส่วนอีกช่วงหนึ่งนั้นก็เกี่ยวกับการเหยียดหยามทางเพศ ประธานบริษัทผู้นี้ได้ใช้อำนาจหน้าที่และเกิดไปถึงไปที่หญิงสาวที่แต่งงานแล้วผู้หนึ่ง แล้วเธอก็เล่นด้วยและได้รับผลรางวัลตอบแทนเป็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นักรักทั้งคู่ต่างโอบกอดแห่งชัยชนะและทิ้งหลักฐานไปที่หัวบริษัท ทว่ามันก็ไม่มีสถิติเกี่ยวกับสัมพันธ์สาวทในออฟฟิศที่ได้ชัยชนะ ในอีกเหตุการณ์หนึ่งประธานบริษัทอาจเกิดไปล่วงละเมิดทางเพศกับพนักงานสาวที่ไม่เล่นด้วย และเธอก็ยื่นฟ้องและคดีอาจถูกขึ้นศาล กรณีนี้กลับกัน แทนที่จะเป็นธงแห่งชัยชนะก็กลับกลายเป็นธงแดงที่เตือนภัย

อันเลิกลอฟ้า เรอมีค่าเพียงดิน

เรื่องนี้เกี่ยวกับบริษัทแห่งหนึ่งในแวดวงการจัดอบรมซึ่งจะชวนให้คุณนึกไปถึงภาพยนตร์สยองขวัญ เมดิซีน หญิงสาวผู้กำลังพูดคุยกับเราอยู่นี้เป็นฟิล์มโปรดิวเซอร์อิสระ เราคุยกันที่ร้านอาหารชื่อดังในย่านโซโหแห่งนครนิวยอร์ก มันเป็นเวลาหลังอาหารกลางวัน เมดิซีนเป็นคนที่มีเสน่ห์และมีดวงตาที่เป็นประกาย เมื่อเธอพูดมือทั้งสองก็โอบไปมาสอดคล้องกับจังหวะการพูดของเธอ เธอเป็นคนที่มีความเป็นผู้นำ พูดจาเป็นการเป็นงาน และพูดเร็ว เธอมีเสียงหัวเราะที่ฟังแล้วชวนให้หัวเราะตาม ขณะนี้เธอมาลงเอยอยู่ในแวดวงข่าวและกำลังดูแลโปรเจกต์ให้กับบริษัทที่ได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่มของฟอร์จูน 100 และฟอร์จูน 500

วัฒนธรรมแห่งโลกบันเทิงช่างเป็นวัฒนธรรมที่สุดแสนจะประหลาด บริษัทที่เมดิซีนมาทำงานด้วยนี้บริหารโดยชายฉกรรจ์ผู้หนึ่ง บริษัทแห่งนี้เปรียบ

เสมือนวงดนตรีฟังก์ที่เล่นโดยผู้ชายหนึ่งเดียวคนนี้ และถ้าคุณไม่ชอบเพลงของเขา ก็จงลาออกไป เธอเล่าเรื่องของเธอให้เราฟังดังนี้

ในนาที่แรกที่ฉันได้พบกับเขา ฉันรู้ได้ทันทีว่าจะต้องมีอะไรไม่ชอบมาพากลแน่ คุณเดินเข้าไปในออฟฟิศของเขาแล้วจะเห็นว่าทุกอย่างใช้สีดำเป็นพื้น โต๊ะตัวใหญ่สีดำ ลองเข้าไปใกล้อีกหน่อยคุณจะเห็นว่า เขาเป็นคนที่ไม่ใส่ใจไม่ติดกระดุมและมีเหรียญสีทองๆ อยู่เต็มแผ่นอก และเมื่อเข้าไปใกล้อีกนิดคุณก็จะเห็นผมสีเทาและเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป็นวิกผม เขาสูบซิการ์ราคาถูกและดื่มเหล้าค็อกเทล ทั้งๆ ที่เป็นเวลากลางวัน ดังนั้นการเดินทางเข้าไปในนั้น จึงเหมือนกับการเดินเข้าไปในถิ่นของหนุ่มเพลย์บอยสมัยปี 60

ปีนั้นเป็นปี ค.ศ.1991 ซึ่งเป็นช่วงที่ตลาดแรงงานมีการแข่งขันสูงมาก เขาจะหาใครก็ได้เข้ามาทำงานโดยไม่เกี่ยงว่าจะมาจากไหน เมื่อฉันบอกใครต่อใครว่าได้งานทำที่นั่น พวกเขาจะมองดูฉันราวกับจะพูดว่า “อ้อ” และจะมองดูฉันอย่างมีพิรุณราวกับว่ามีอะไรบางอย่างที่ฉันยังไม่รู้ เห็นได้ชัดว่าทุกๆ คนรู้จักดีว่าวงการนี้ก็เป็นอย่างไร

เขาเป็นคนที่มีความหวาดระแวง ถ้าเพียงแต่เขามีความลังเลใจกับใครแม้เพียงสักเล็กน้อย เขาก็จะไล่คนคนนั้นออกทันที เขาไม่เคยเชื่อในสัญชาตญาณของตนเองเลย นั่นคือสมมติฐานของฉัน เพราะเขาไม่ได้ร่ำเรียนมาดีนัก และมีพื้นฐานมาจากการเป็นพนักงานขายไม่ใช่แวดวงบันเทิง เหตุเพราะเขาไม่เชื่อในสัญชาตญาณของตนเอง เขาจึงไม่ไว้วางใจคนอื่นไปด้วย ถ้าเขาชอบความคิดของคุณ นั่นจะต้องเป็นความคิดเห็นที่เป็นไปในทางเดียวกับของเขา สรุปก็คือ ถ้าคุณไม่ได้มีสไตล์ความเป็นอยู่แบบเดียวกับเขา ก็อย่าหวังเสียให้ยากว่าจะอยู่ที่นั่นได้

ปัญหาก็คือคนส่วนใหญ่ก็อยู่ที่นั่นไม่ได้ ทุกๆ วันจะมีคนถูกไล่ออก และสำหรับบริษัทที่มีคนเพียง 40 คน นับได้ว่ามีคนจำนวนไม่น้อยเลยทีเดียวที่ที่ไม่ได้รับความไว้วางใจหรือไม่ก็คิดว่าตนเองไม่ดีพอหรืออื่นๆ

บริษัทผลิตเทปแห่งนี้พึ่งพาอยู่กับคนที่มีความสามารถเป็นพิเศษที่มีชื่อเสียง ชื่อที่ใครๆ ก็ต้องรู้จักแน่นอนเพราะเป็นชื่อที่ตั้งไปทั่ววงการ

และพวกเขา ก็กลัวในเรื่องสัมพันธ์ภาพกับคนที่ชื่อเสียงเหล่านั้น กลัวว่าจะทำอะไรได้สักกี่ปี การผลิตแทบต้องใช้เงินทุนมาก บริษัทจะมองหาคนใหม่ๆ อยู่เสมอ แม้จะเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียง แต่ก็ไม่ค่อยมีผลงานมากนัก บริษัทเริ่มที่จะสูญเสียส่วนแบ่งตลาดไป และกำลังพยายามอย่างยิ่งที่จะขายสิ่งอื่นๆ ทดแทน ดังนั้นพวกเขาจึงมองหากิจการที่จะเข้าไปซื้ออะไรก็ได้ที่มีคนสร้างเอาไว้แล้วเพื่อที่พวกเขาจะได้เอาไปจำหน่ายต่อ

จะมีก็แต่พวกกระโถนท้องพระโรงเท่านั้นที่จะอยู่ที่นี้ได้ คนเหล่านั้นมักมีพลังที่จะทนอยู่ พวกเขาอมให้คนอื่นทั้งในด้านความคิดและความรู้สึก คนที่ไม่อยู่ในประเภทนี้ถ้าไม่ลาออกไปเสียเองด้วยความสมัครใจก็ไปเพราะถูกไล่ออก พวกเขา มักจะมาถึงจุดที่ขัดแย้งกับผู้นำบริษัทไม่เวลาใดก็เวลาหนึ่ง

ในการลงทุนทำธุรกิจ ความสามารถในการระดมกำลังสมองเพื่อความคิดใหม่ๆ นั้นเป็นสิ่งจำเป็นมาก และการรักษาสัมพันธ์ที่ดีก็เป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน ดังนั้นถ้าคุณต้องพาดพิงกับใครเพื่อตำแหน่งงาน คุณก็จะไม่มีทีม และคุณก็จะไม่ได้อยู่ในบริษัทอีกต่อไป

งานนั้นเป็นประสบการณ์ที่แย่มากที่สุดของฉัน ฉันทำงานหนักมากๆ ตลอดสัปดาห์แห่งการออกสำรวจตลาดกับโปรดิวเซอร์อีกคนหนึ่ง และเพื่อที่จะให้งานถูกใจพวกเขา ฉันไม่เพียงทำงานวันละ 12 ชั่วโมง หากฉันยังต้องนั่งเครื่องบินกลับมาจากแคลิฟอร์เนียและใช้เวลาทั้งหมดนั้นเพื่อเขียนรายงานถึงสิ่งที่ฉันได้ทำ พวกเขาไม่มีวันให้ฉันใช้คอมพิวเตอร์ ฉันจึงต้องซื้อคอมพิวเตอร์เอง ฉันเหนื่อยมากจริงๆ เพราะมันยากที่จะต้องทำตัวให้ตื่นบนเครื่องบิน แต่ฉันก็ทำงานเสร็จไปได้มากพอสมควร ฉันกลับมาพร้อมกับรายงาน 11 หน้า ซึ่งได้บรรยายถึงบริษัท 4 แห่งและสถานที่อีก 5 แห่งที่ได้ไปติดต่อด้วย โดยเขียนไว้ประมาณแห่งละหนึ่งหน้ากระดาษครึ่ง พวกเขาโยนรายงานนั้นกลับมาต่อหน้าฉันและพูดว่า “เราคงไม่มีวันอ่านได้หมดนี่หรอก”

ฉันพูดว่า “ถ้าคุณไม่อยากรู้ยากเห็นในสิ่งที่เราทำได้ไปดูและทำมา ฉัน

ก็คิดว่าเราคงจะไม่สามารถบอกอะไรคุณได้ ถ้าคุณต้องการความคิดเห็นแบบผิวเผิน ทำไมไม่ไปถามโปรดิวเซอร์อีกคนที่ไม่ค่อยจะได้ทำอะไรสักเท่าไร”

ดังนั้นฉันจึงกลายเป็นคนที่ทำงานทั้งหมดให้โปรดิวเซอร์ผู้นั้น และเมื่อเธอมาถึงเธอก็รับหน้าที่ในการกำกับงาน ซึ่งดูแล้วช่างไม่เป็นเรื่องเลยจริงๆ ในสายตาของฉัน จากจุดนั้นเป็นต้นมา ฉันก็ไม่มีรู้สึกอยากจะทำงานที่นั่นอีก อีกปัญหาหนึ่งก็คือเมื่อฉันกลับมา และได้รับรายชื่อหมายเลขโทรศัพท์ภายในใหม่ของบริษัท จะมีห้าถึงหกรายชื่อที่ฉันรู้จักไม่อยู่ในนั้น ฉันถามว่า “เกิดอะไรขึ้นกับคนเก่าๆ พวกนั้น” แล้วก็มีความกระตือรือร้นตอบกลับมว่า “พวกเขาออกกันไปหมดแล้ว” นี่เป็นจำนวนคนเกือบหนึ่งในหกของบริษัท ถ้าไม่เป็นเพราะลาออกเองก็คงจะถูกไล่ออก

เขาอยู่แต่ในความมืดมากเกินไป เขาน่าจะก้าวลงมาดูพวกเราบ้าง ซึ่งในที่สุดเขาก็ได้ทำ ทว่าไม่มีวิธีไหนที่จะช่วยเขาได้ เขาหลงตนเองมากเกินไป ออฟฟิศของเขา เสื้อผ้าของเขา ความประพฤติของเขา ล้วนแล้วแต่เพื่อตอบสนองอดีตตาของเขา รองประธานบริษัทก็คือผู้หญิงที่เขาแต่งตั้งมาจากตำแหน่งเลขา ผู้ซึ่งถูกบังคับให้อยู่ในห้องเดียวกับเขาเมื่อไปพักที่โรงแรม มันเป็นเรื่องประหลาดที่น่ากลัว และเพื่อที่จะทำให้เขาพึงพอใจ เธอก็จะใส่เสื้อผ้านิรนามมาทำงาน เธอมักจะบ่นกับฉันว่า “เขาบังคับให้ฉันทำอย่างนี้” และฉันจึงถามกลับว่า “แล้วทำไมเธอก็ต้องใส่เสื้อคอสติกอย่างนี้ด้วยเล่า” มันช่างวิตถารจริงๆ รวกับว่า คุณควรจะเป็นผู้หญิงที่ใจง่ายเพื่อที่จะได้ถูกใจเขา

ฉันรู้ว่าเขาให้ความนับถือฉันในเรื่องความคิดเห็น แต่ฉันเองก็ไม่เคยเจอใครที่เป็นแบบนี้มาก่อน เขาเป็นต้นเหตุที่จะทำให้บริษัทดิ่งลงเหว ไม่มีใครจะเข้ากับเขาหรือผู้ช่วยเขาได้ ไม่มีการร่วมแรงรวมใจกัน ไม่มีการทำงานกันเป็นทีม

คุณไม่สามารถที่จะมีคนที่คิดถึงแต่ตนเองอย่างนั้น และทำให้บริษัทเป็นทีมงานอย่างแท้จริง ความคลั่งไคล้ในอดีต ไม่สามารถสร้างความไว้วาง

ใจหรือสร้างจิตวิญญาณที่สร้างสรรค์หรือความปรารถนาที่จะผลักดันไปข้างหน้า

ความหมายและบทเรียน

เรื่องราวเพื่อนๆ เรื่องนี้ ถูกนำมาเล่าได้อย่างออกรสโดยผู้อยู่ในเหตุการณ์ที่ช่างพูดช่างคุยและเฉลียวฉลาด เธอได้แถลงถึงเอกลักษณ์แห่งความไร้วัฒนธรรม ซึ่งเราคิดว่าอย่างไรเสียมันก็น่าจะต้องมีอะไรสักอย่างที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวของบริษัท ซึ่งเราสามารถอธิบายได้ด้วยการเปรียบกับเรือหาปลาที่เตรียมจะไปออกทะเลเป็นเวลาหนึ่งวัน เราจะต้องมีเรือมีกัปตัน และมีอุปกรณ์ที่จะใช้สำหรับการตกปลา ในแต่ละวันจะมีนักเดินทางกลุ่มต่างๆ มาลงเรือ และในฐานะที่คนนั้นเองเป็นต้นกำเนิดวัฒนธรรม เมื่อมาอยู่รวมกันในเรือก็จะทำให้เกิดมีวัฒนธรรมของเรือไปโดยปริยาย “วัฒนธรรม” ของบริษัทของเมดิซีน ก็คือพฤติกรรมที่แปลกประหลาดของเจ้านายของเธอนั่นเอง

บริษัทนี้ไม่ต้องการความจงรักภักดี เพราะเหล่าพนักงานล้วนเป็นผู้รับงานอิสระ ซึ่งรับงานเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น มีเพียงคนเดียวที่แผ่อิทธิพลในที่นี้ และทุกสิ่งทุกอย่างก็แล้วแต่ความคิดเห็นของเขา เขาจะเห็นด้วยกับสิ่งที่เขาต้องการและทิ้งมันไปเมื่อหมดความพอใจแล้ว ถ้าจะเปรียบในมุมมองที่แคบๆ และนำเวทนาเขาก็เปรียบได้กับจักรพรรดิแห่งโรมันในช่วงเริ่มต้นคริสต์ศักราช พนักงานยอมทำงานด้วยความเต็มใจ เชื่อฟัง และจะยอมทำตามกิเลสของท่านผู้นำถ้าทำได้

เมื่อเมดิซีนพูดถึงความเป็นไปไม่ได้แห่งการทำงานเป็นทีมภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว นับว่าเธอพูดถูกต้องแล้ว แต่ทว่าการทำงานเป็นทีม นั้นจะก่อให้เกิดความแตกต่างบ้างหรือไม่

เธอบอกเราว่าคนที่เก่งๆ พวกนั้นออกไปเพราะเขาถูกทำให้ต่ำต้อย เพราะไม่ได้รับการนับถือในเรื่องของความคิดเห็น และรู้สึกเหมือนเป็นเพียงตุ๊กตาดินที่อยู่ใต้เท้าของเจ้านาย ดังนั้นเธอจึงเลือกใช้คำว่า “กระโถนทองพระโรง” สำหรับผู้ที่ทนอยู่ นับเป็นสถานการณ์ในเชิงลบที่ซับซ้อนใคร่ครวญให้หนีไป พุดอีกนัยหนึ่งก็คือ คนที่ฉลาดนั้นเลือกที่จะไป ส่วนคนโง่เลือกที่จะอยู่

บทเรียน:

ผู้จัดการประเภทกระโถนทองพระโรง มักจะกีดกันเหล่าผู้นำจากการเรียนรู้หรือการได้เห็นอะไรใหม่ๆ

ความล้มเหลวย่อมถูกทับถมด้วยความล้มเหลว และความไร้ประสิทธิภาพก็ย่อมถูกทับถมด้วยความไร้ประสิทธิภาพ จวบจนกระทั่งสิ้นค่านั้นสูญเสียคุณภาพและความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน ในกรณีเช่นนี้ความจงรักภักดีแทบจะไม่มีบทบาทอะไรเลย มันไม่ใช่ตัวประสานหรือจุดศูนย์รวมอีกต่อไป เพราะในที่สุดแล้วผู้นำก็ถูกลูกน้องดีจากไปหมด และถ้าเป็นองค์กรที่ใหญ่พอ พวกเขาจะถูกแทนที่ด้วยคณะกรรมการบริษัท

เรื่องนี้ก่อให้เกิดปัญหาที่น่าปวดหัว มันเป็นปัญหาของความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผลิตภัณฑ์ในรูปแบบไหนกันแน่ ในหนังสือของ ดอน ปีเตอร์สัน (Don Peterson) ได้อธิบายถึงการปรับโครงสร้างของฟอร์ด ซึ่งมีส่วนทำให้วัฒนธรรมภายในองค์กรของฟอร์ดนั้นเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ทำให้มีการปรับปรุงในด้านคุณภาพ และได้ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่จะผลิตรถรูปทรงมนกลมซึ่งกลายเป็นที่นิยมในเวลาต่อมา โดยเริ่มจากรถทอรัส (Taurus) และเมื่อเจนเนอรัล มอเตอร์สเริ่มวัฒนธรรมใหม่ด้วยการบริหารที่เปิดหูเปิดตาและให้พนักงานได้มีส่วนร่วมมากขึ้น ก็ได้ทำให้เกิดนวัตกรรมของรถแซทเทิร์น (Saturn) ที่มีราคาลงตัว และผู้บริหารก็ตอบสนองอย่างดี เป็นเหตุให้เกิดความจงรักภักดีในตัวสินค้าขึ้น แซทเทิร์นได้รับคะแนนสูงสุดในช่วงของความพึงพอใจจากลูกค้า ก็แล้วสถานการณ์

ที่ย่ำแย่ดังที่เมดิซินได้บรรยายไว้ข้างต้นเกี่ยวกับบริษัทของเธอสามารถสร้างผลงานวิดีโอธุรกิจที่มีคุณภาพ ราคาแพง และเป็นที่ยอมรับได้อย่างไร?

การที่บริษัทยังสามารถผลิตผลงานที่ดีแม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ย่ำแย่ก็เพราะบริษัทของเธอเป็นตัวแทนของสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในแวดวงครีเอทีฟ ในวงการกราฟฟิคดีไซน์ ซอฟต์แวร์ วิชวลอาร์ต และงานโฆษณาและอื่นๆ ซึ่งผู้คนทำงานเป็นอิสระจากกัน คนเหล่านี้ล้วนมีความรับผิดชอบต่อตนเองสูง และเมื่อรับงานมาแล้วก็จะเคารพในข้อกำหนดที่ได้ตกลงกันไว้ พวกเขาส่งงานให้กับ “เจ้านาย” ซึ่งแทบจะไม่เคยได้เห็นหน้า ที่มงานชั่วคราวถูกกำหนดขึ้น เพื่อทำงานให้เสร็จ แล้วก็แยกย้ายกันไป ดังนั้นผลงานที่ดีจึงอยู่ที่ความซื่อสัตย์ในอาชีพของลูกจ้างอิสระเหล่านั้นที่ต่างก็พยายามทำหน้าที่ของตน โดยไม่ต้องใส่ใจกับสถานการณ์ที่ย่ำแย่ในบริษัท

บทเรียน:

การให้อำนาจแก่คนที่จงรักภักดีต่อตนเอง ย่อมสามารถสร้างผลงานคุณภาพได้ ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็ตาม

การทำงานคือการนั่งประจำอยู่ที่โต๊ะ

เพื่อเป็นการปิดท้ายบท เรามาฟังเรื่องเง่าที่น่าหัวเราะของจอห์นดูบ่าง จอห์นทำงานอยู่ในฝ่ายการตลาดให้กับบริษัทผลิตเครื่องบินแห่งหนึ่ง เขาอยู่ในวัย 40 เป็นคนพูดจาตรงไปตรงมา มีดวงตาที่เป็นประกาย และมีรอยยิ้มที่มีเสน่ห์

ผมมีผู้จัดการคนหนึ่งซึ่งไม่ได้ดูคนที่ผลงาน เขาเป็นคนแปลก เขามักจะเล่นงานผมในฐานะที่เดินไปมาขณะทำงาน เขารู้สึกว่าคุณควรจะนั่งทำงานอยู่ที่โต๊ะมากกว่า ไม่มีเหตุผลอื่นใดที่คุณควรจะลุกจากโต๊ะไปไหน

แต่ผมต้องติดต่อกับพวกวิศวกร และคุณก็ไม่สามารถหาตัวพวกเขาได้ทางโทรศัพท์ ส่วนใหญ่แล้วพวกเขาไม่รับโทรศัพท์ ดังนั้นคุณจึงต้องไปหาพวกเขาถึงที่ เพื่อขอพิมพ์เขียวหรือข้อมูลทั้งหลาย และผมก็ถูกลงบันทึกความประพฤติเรื่องการทำงานไว้นับประเเมนผลงาน สำหรับผมแล้วเรื่องนี้เป็นเรื่องที่เหลือเชื่อ นับเป็นครั้งแรกที่ผมถูกลงบันทึกความประพฤตินายคนนี้เป็นหัวหน้าคนใหม่ ผมจึงจบลงด้วยคะแนนที่ไม่ดีนักในการประเมินผลการทำงาน

ความหมายและบทเรียน

เจ้านายนั้นทำให้เรื่องเสียได้อย่างไรบ้าง นี่เป็นตัวอย่างหนึ่งที่คุณอาจเพิ่มเข้าไปในรายการของคำตอบ นับเป็นเรื่องตลกร้ายที่ได้เกิดขึ้นจริงๆ “จงอยู่ที่โต๊ะ” “แต่ผมต้องเดินไปเดินมาเพื่อที่จะทำงานของผม” “ผมไม่สน คุณอยู่ให้ติดโต๊ะก็แล้วกัน”

บทเรียน:

คุณไม่ได้กำลังทำงานของคุณ ถ้าเจ้านายของคุณเกิดลงความเห็นว่าอย่างนั้น แม้ว่าจริงๆ แล้วคุณจะทำอยู่ก็ตาม

การถูกประเมินว่าผลการทำงานที่ไม่ดีนั้นเป็นเรื่องรุนแรง และจอห์นก็รู้ดี โบประเเมนจากการบริหารที่เผด็จการในมือของจอมอาฆาตหรือเจ้านายที่ง่เง่า เป็นเสมือนเอกสารที่ต้องคำสาปซึ่งสมควรที่จะถูกแทนที่ด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกันและความนับถือซึ่งกันและกันมากกว่า เรียบอกกับจอห์นเช่นนั้น แต่เขากลับแย้งด้วยคำพูดที่คุณเองก็อาจกำลังคิดอยู่ในใจเช่นกันว่า “คุณกำลังล้อเล่นอยู่หรือเปล่า”

เรื่องราวที่ให้บริการคัดเลือกให้ลงในนิตยสาร The Wall Street Journal II: Fast Money

ถ่ายทอดจากชีวิตจริง ประสบการณ์จริง พร้อมทั้งสรุปแนวคิดในการแก้ปัญหาที่ใช้ได้จริง

ถ้าคุณเป็นผู้หนึ่งที่จำต้องทนทุกข์ และทนอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่ทั้งข่มขู่ และข่มขู่ และได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมจากการบริหารแบบไร้น้ำใจและเผด็จการ หรือถูกกดดัน โดยหัวหน้าจอมเกี้ยวจรรย์ หรือถูกละเมิดสิทธิภายใต้ นโยบายบริหารที่อำมหิต คุณจะรู้สึกโดดเดี่ยวอีกต่อไป เพราะในชีวิตจริงสภาพแห่งฝันร้ายเช่นนี้ได้เกิดกับคนทำงานเช่นคุณอีกมาก โชคดีที่ยังพอมีทางออก เพราะวิลเลียม และ แคทเธอรีน ลันดิน (William and Katherine Lundin) “นักวิเคราะห์บำบัด” เกี่ยวกับปัญหาองค์กรที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก และได้เคยช่วยเหลือพนักงานนับร้อยให้หลุดพ้นจากวงจรแห่งการเอาตัวเอาเปรียบ ได้นำเอาประสบการณ์จริงของพนักงาน ที่ต้องทนทุกข์ และทนอยู่ในสภาพการทำงานที่ยากลำบาก มาสรุปเป็นบทเรียนให้คุณได้รับรู้ในหนังสือเล่มนี้ เพื่อจะให้บทเรียนเหล่านั้นได้ส่องประกาย ความหวังให้คุณรู้จักวิธีรับมือกับ “นายจ้างใจหิน” เหล่านั้น

หนังสือเล่มนี้จะกระชากหน้ากากแห่งความมืดมนขององค์กร ด้วยบทสัมภาษณ์ที่เจาะลึกเป็นต้นว่า เรื่องราวของผู้จัดการฝ่ายขายที่ข่มขู่เอาผลงานจากลูกน้องของตนด้วยไม้เบสบอล ไปจนถึงแวดวงแห่งการบริการดูแลสุขภาพที่สร้างภาพแห่งงานบริการไว้เลอเลิศต่างๆที่ปฏิบัติต่อคนใช้อย่างไรจรรยาบรรณ คุณจะได้เรียนรู้ถึงกลยุทธ์ที่จะรับมือกับความไร้สมรรถภาพในสถานทำงานของคุณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับ “เจ้านายที่ทั้งเงา” ของคุณเอง

ISBN 974-90755-9-5



9 789749 075593

as

Thai Mail

as seen on >> www.thaimail.com