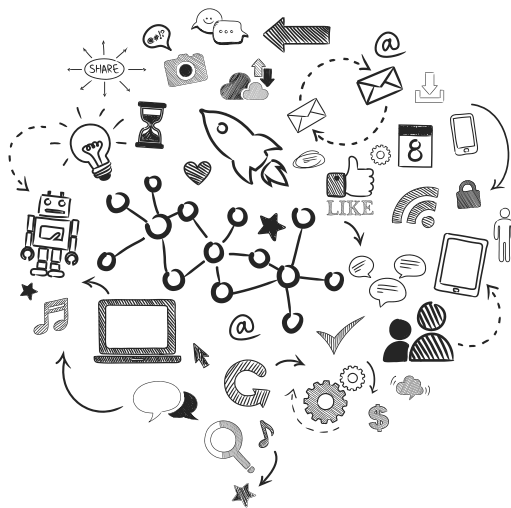


Anan Boonsanong Prakong Sukhonthachit Wichian Chanthanet Patcharee
Thongsuk and Sakunit Chainet





แนวทางเพื่อความอยู่รอดเมื่อต้องเผชิญกับภาวะผู้นำที่เป็นพิษ

A Choice to Survive in the Face of Toxic Leadership

อนันต์ บุญสนอง¹ ประคอง สุคนธ์จิตต์² วิเชียร จันทะเนตร^{3*} พัทธี ทองสุก⁴ และ
ศกุนิชนัย ไชยเนตร⁵

Anan Boonsanong Prakong Sukhonthachit Wichian Chanthanet Patcharee
Thongsuk and Sakunit Chainet

¹คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก กรุงเทพฯ 10220 ประเทศไทย

Faculty of Business Administration, Krirk University, Bangkok 10220, Thailand

e-mail: ananboonsanong@gmail.com

²คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก กรุงเทพฯ 10220 ประเทศไทย

Faculty of Liberal Arts, Krirk University, Bangkok 10220, Thailand

e-mail: suprakong1@gmail.com

³คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก กรุงเทพฯ 10220 ประเทศไทย

Faculty of Liberal Arts, Krirk University, Bangkok 10220, Thailand

corresponding author e-mail: chanthanet_w@hotmail.com

⁴คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก กรุงเทพฯ 10220 ประเทศไทย

Faculty of Business Administration, Krirk University, Bangkok 10220, Thailand

e-mail: p_atchareepluem@hotmail.com

⁵คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก กรุงเทพฯ 10220 ประเทศไทย

Faculty of Liberal Arts, Krirk University, Bangkok 10220, Thailand

e-mail: sakunit.chainet@gmail.com

Received : January 7, 2025 Revised : May 16, 2025 Accepted : May 27, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะไม่พึงประสงค์ของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเป็นพิษ 2) สามารถรับรู้และเข้าใจถึงลักษณะภาวะผู้นำที่ไม่ดีเป็นอย่างไร จะส่งผลกระทบอย่างไรต่อองค์กรหรือสังคม 3) เสนอแนวทางอันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในองค์กรที่จะนำไปสู่การพัฒนาและปรับตัวเมื่อต้องพบกับปัญหาผู้นำหรือผู้บริหารเป็นพิษดังกล่าว โดยที่บทสรุปของผลการวิเคราะห์บ่งชี้ชัดเจนว่าหนทางเพื่อความอยู่รอดเมื่อต้องเผชิญกับภาวะผู้นำที่เป็นพิษเป็นกระบวนการที่มี 4 ลำดับขั้น คือ 1) การเลือกที่จะอยู่หรือจะไป 2) เมื่อเลือกที่จะอยู่คือการคิดจะเผชิญหน้าหรือเลือกที่จะหลบหลีก 3) แสวงหาการสนับสนุนจากเจ้านายหรือผู้มีอิทธิพลอื่น ๆ และ 4) การแสวงหาพวกในองค์กร สำหรับแนวทางแก้ไข

ในอนาคตควรกำหนดหลักเกณฑ์การดำรงตำแหน่งและมีการแสดงความคาดหวังที่ชัดเจน โดยที่ผู้นำและผู้ตามต้องสำรวจตัวเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะผู้ตามควรควบคุมตนเองเพื่อที่จะสามารถปรับตัวไม่ให้เกิดเป็นเหยื่อของผู้นำที่เป็นพิษอีกต่อไป

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำที่เป็นพิษ; แนวทางเพื่อความอยู่รอด; ลำดับขั้นเพื่อการอยู่รอด

Abstract

This academic article aims to 1) examine the undesirable characteristics of leaders or executives with toxic leadership; 2) identify and understand what bad leadership characteristics are and what impacts they will have on organizations or society; and 3) propose useful organizational management guidelines that will lead to development and adaptation in the face of toxic leaders or executives. The conclusion of the analysis clearly indicated that there were four phases to surviving under toxic leadership: 1) choosing to stay or leave, 2) considering confronting or avoiding, 3) seeking support from the boss or other powerful individuals, and 4) looking for companions within the organization. For future solutions, the criteria for holding positions should be set, and clear expectations should be expressed. It was important for leaders and followers to continuously examine their behaviors. In particular, followers should control their reactions to avoid becoming victims of toxic leaders.

Keywords : Toxic Leadership; A Survival Guide; A Survival Hierarchy

บทนำ

เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า คุณลักษณะผู้นำที่ดีมีผลเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องด้วยคุณลักษณะผู้นำอันพึงประสงค์ ประกอบด้วยผู้นำส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน (Effective Leadership) และผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) (Achua & Lussier, 2010) ทว่า อีกด้านของการศึกษาที่ควบคู่กันคือแนวคิดภาวะผู้นำเป็นพิษ มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสวงหาคุณลักษณะผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดภาวะผู้นำ โดยจะเน้นการสำรวจด้านมืดของตัวผู้นำ ควบคู่กับการศึกษาถึงความมีประสิทธิภาพของผู้นำตามแนวทางการศึกษาหลักที่มีอยู่อย่างแพร่หลาย (Einarsen et al., 2007)



จึงพึงตระหนักด้วยว่า การศึกษาเพียงภาวะผู้นำที่ดีไม่เพียงพอต่อการเพิ่มพูนองค์ความรู้ให้ครอบคลุมทุกมุมมอง หรือไม่อาจเปิดเผยให้เห็นอีกแง่มุมที่แตกต่าง นั่นคือ การเปิดใจรับรู้หรือการมองอีกด้านของคุณลักษณะผู้นำที่อาจกล่าวได้ว่าไม่พึงประสงค์ หรือไม่พึงปรารถนาสำหรับองค์กร จะทำให้เรามองเห็นภาพรวม และมิติของความแตกต่างในเชิงพฤติกรรมของผู้นำได้อย่างเข้าใจถ่องแท้มากยิ่งขึ้นผ่านสิ่งที่ผู้นำในแต่ละสาขาอาชีพของสังคมโลกหรือสังคมไทย ที่ได้แสดงออกมาด้วยการกระทำในลักษณะต่าง ๆ อันเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างและสามารถเปรียบเทียบ แยกแยะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ดีหรือไม่ดีนั้นควรเป็นอย่างไร จะส่งผลดีหรือกระทบต่อองค์กรหรือสังคมอย่างไร เป็นที่แน่นอนว่า ผู้มีหน้าที่บริหารไม่อาจมองโลกเพียงในแง่มุมที่ดี ๆ จนเกินไป การยอมรับว่ายังมีความหลากหลายในแง่มุมอื่น ๆ ของการบริหารในองค์กร อาจสะท้อนให้เห็นถึงการได้มาซึ่งผู้นำใด ๆ ภายใต้อาณาเขตของการได้มาในแต่ละองค์กร มักไม่อาจกำหนดคุณลักษณะผู้นำได้ดังใจปรารถนา เพราะในบางครั้งองค์กรก็ไม่อาจเป็นผู้กำหนดสิทธิที่จะเลือกได้เสมอไป ทำให้องค์การ/ผู้ปฏิบัติงานอาจจะต้องเผชิญกับผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ไม่พึงประสงค์ได้

ภาวะผู้นำเป็นพิษ (Toxic Leadership) หรือบางครั้งอาจเรียกว่าเป็นภาวะผู้นำแบบทำลายล้าง (Destructive Leadership) ซึ่งไม่ว่าเรียกแบบใด ผลลัพธ์ที่ได้คงไม่ต่างกัน เนื่องด้วยภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรหรือทีมงานไม่ต่างกัน ถ้าผู้นำมีคุณลักษณะที่มั่นคงย่อมส่งผลต่อความมั่นใจของผู้ตาม หากแต่ถ้า เมื่อใดที่ผู้นำมีภาวะการนำที่ไม่มั่นคงหรือเป็นผู้นำที่หวั่นไหวหรือไม่เอาไหน องค์กรจะไปต่อได้อย่างไร แน่แน่นอนว่า บรรดาผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเป็นพิษ ซึ่งมักจะมีรูปแบบการบริหารเป็นเผด็จการและ/หรือนิยมการควบคุมผู้ตามในระดับต่าง ๆ กัน หรือมักจะกุมอำนาจของตนไว้ในกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กร มักจะไม่ชอบการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ปรึกษาหารือผู้ตาม ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีลักษณะดังกล่าว อาจเป็นได้ทั้งบุคคลในประเภทที่เรียกว่าเป็น “คนหน้าซื่อใจคด” และประเภท “คนไฮเปอร์” (Hyperactivity) คือขาดสมาธิและความสนใจที่ต่อเนื่อง มีอารมณ์ขึ้น ๆ ลง ๆ หุนหันพลันแล่น กระวนกระวายและวิตกกังวล มักชอบวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่น มักแสวงหาภาพลวงตาของการเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและศีลธรรม เพื่อซ่อนความชั่วร้ายในที่ทำงานของตนเอง และด้วยเหตุนี้ จึงเป็นที่มาของรูปแบบภาวะผู้นำที่

ขอรับการโกหกและกลัวการเปลี่ยนแปลงที่จะมากระทบกับตำแหน่งและอำนาจของตนเองที่มีอยู่นอกจากนั้น ยังมีพฤติกรรมของผู้นำอีกมาก จนเห็นเค้าลางแห่งความล้มเหลวและเกิดความล้มเหลวขึ้นจริงตามที่เห็นเป็นบรรยากาศที่แย่ ๆ เหล่านั้น นักจิตวิทยาองค์การส่วนใหญ่ต่างเห็นพ้องต้องกันว่า เป็นพฤติกรรมแบบก้าวร้าวหลงตัวเอง (Aggressive Narcissism) ของผู้นำ ซึ่งถือว่าอันตรายและเป็นภัยที่สุดสำหรับองค์กรและบุคคลที่อยู่ภายใต้การนำของบรรดาผู้นำเหล่านั้น

ปัจจุบัน การบริหารองค์การของรัฐหรือองค์กรธุรกิจเอกชน มักจะให้ความสำคัญกับคำว่า การบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ในภาครัฐกิจ และใช้คำว่าบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ในองค์การภาคเอกชน ที่มากขึ้น แม้ผลลัพธ์สุดท้ายจะเป็นไปเพื่อแสวงหาผลกำไรจากการประกอบธุรกิจก็ตามที่ดังปรากฏความพยายามขององค์การธุรกิจจำนวนมากที่มุ่งจัดตั้งเป็นบริษัทมหาชน (Public Company) โดยอาศัยเงินลงทุนจากผู้ถือหุ้นและประชาชนที่มีเงินทองไม่มากนัก ได้ใช้วิธีการนำเงินที่ได้เก็บมารวมลงทุนกับบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และต่างคาดหวังผลตอบแทนในระยะยาวที่เป็นเงินปันผล และจากกรณีของบริษัทยักษ์ใหญ่หลายที่มีทุนจดทะเบียนหลายล้านบาท ประสบวิกฤติการดำเนินงานจนต้องล้มสลายไป โดยที่บุคคลภายนอกไม่อาจทราบได้เลยว่าเกิดอะไรขึ้นกับองค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ไม่เพียงเป็นการบริหารงานที่ผิดพลาด หรือการตัดสินใจด้านนโยบายที่ผิดพลาด แต่เป็นลักษณะการดำเนินการที่ขาดหลักจริยธรรมอย่างร้ายแรง หรือบางครั้งเป็นการกระทำที่ผิดกฎหมาย ซึ่งมีมูลเหตุมาจากการกระทำที่เป็นกระบวนการของลักษณะผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เป็นพิษนั่นเอง

พึงระลึกอยู่เสมอว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำและการนำที่ไม่พึงประสงค์ของผู้นำหรือผู้บริหารนั้น มีผลโดยตรงต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตาม เกือบทุกกรณี (หัทธพันธุ์ เอื้อโชติ, 2557) และในขณะที่ผู้นำหรือผู้บริหารไม่อาจมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดีตามอุดมคติขององค์การได้เสมอไปได้ เพราะบ่อยครั้งที่ผู้นำหรือหัวหน้างานมีลักษณะนิสัยและพฤติกรรมที่ดีและไม่ดีอยู่ด้วยกัน ในเมื่อคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ดีก่อให้เกิดผลทางลบต่อผู้ตาม ย่อมเป็นเหตุผลที่จำเป็นต้องกำจัดคุณลักษณะผู้นำที่ไม่ดีให้หมดสิ้นไป และนั่นย่อมเป็นสิ่งที่ต้องทำควบคู่และเป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นและต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง



แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นพิษ

2

รากฐานทางความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นพิษ ปรากฏชัดเสนอชัดเจนที่สุดในงานของ Lipman-Blumen (2006) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ด้านนโยบายสาธารณะและพฤติกรรมองค์กร เสนอคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เป็นพิษ โดยตั้งคำถามว่า ทำไมบุคคลทั้งหลายที่เป็นลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร ตลอดจนถึงประชาชนในการปกครองของผู้นำเหล่านั้นจึง “อยู่ทน” หรือ “อยู่เป็น” มาจากบุคคลที่ตกเป็นเป้าหมายของผู้นำที่เป็นพิษมักสร้างเหตุผลเข้าข้างตนเองอย่างสม่ำเสมอแบบซ้ำแล้วซ้ำเล่า จนเกิดการควบคุมมายาคติที่กำหนดความเชื่อฝังหัวไว้ว่าอะไรคือสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำ ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างเหตุผลเข้าข้างตนเอง (Rationalization) ชักชวนให้ผู้คนเห็นว่าพวกเขาไม่สามารถหรือไม่ควรแม้แต่จะพยายามจะโค่นล้มผู้นำที่เป็นพิษลงจากอำนาจ กระบวนการสร้างเหตุผลเข้าข้างตนเองในที่นี้ คือการที่ผู้คนมีคำอธิบายต่อตัวเองถึงสิ่งที่ตนเองสามารถทำได้หรือไม่สามารถทำได้ (Why We Can or Cannot Act) โดยกลวิธีของคุณลักษณะผู้นำเป็นพิษที่ทำให้ผู้ตามต้องอยู่ให้เป็น และมักจะสร้างแรงกดดันที่ทำให้รู้สึกว่ามีผู้นำเหล่านั้นอาจจะร้ายกาจเพียงใด แต่ผู้ตามก็ไม่อาจปฏิเสธการคงอยู่ในอำนาจของบรรดาผู้นำเหล่านั้นได้ เพราะการเผชิญหน้าหรือต่อต้านผู้นำเหล่านั้นอาจต้องพบเจอกับบทลงโทษที่ส่งผลร้ายต่อทั้งร่างกายและจิตใจของผู้ต่อต้านในอนาคต ดังนั้น การศึกษาเรื่องผู้นำที่เป็นพิษจึงมีอิทธิพลต่อการศึกษาภาวะผู้นำในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องเผชิญปัญหาผู้นำที่มีพิษสงร้าย ที่มีสถานการณ์อันคุกรุ่นอยู่ภายใต้วัฒนธรรมแบบ “ปิดปากเงียบ” ให้หมดไปได้

เช่นเดียวกับ Lipman-Blumen (2006) เสนอสิ่งบ่งชี้เชิงประจักษ์อีกด้านเกี่ยวกับประเด็นที่ว่า ทำไมผู้นำในโลกการเมืองหลายประเทศถึงครองตำแหน่งอย่างยาวนาน คำตอบที่ได้ตามทศนะทางการเมืองและสังคมวิทยา มักเรียกว่าเป็นการแบ่งแยกแล้วปกครอง (Divide and Rule) หรือการบีบให้จนแล้วแจก เป็นการรวมยุทธศาสตร์การเมือง และเศรษฐกิจในการได้มาและรักษาอำนาจ โดยการแยกอำนาจ การรวมศูนย์ที่ใหญ่กว่าออกเป็นส่วนเล็ก ๆ แต่ละส่วนมีอำนาจน้อยกว่าผู้ที่กำลังใช้ยุทธศาสตร์ดังกล่าว มโนทัศน์ที่ว่านี้ จึงหมายถึง ยุทธศาสตร์ที่แยกโครงสร้างอำนาจที่มีอยู่และป้องกันกลุ่มอำนาจที่เล็กกว่า มิให้รวมกันขึ้น องค์ประกอบของเทคนิคนี้ ผู้นำจะอาศัยกลวิธี คือ จะนำความทุกข์ทน (Angst) ของผู้คนมากำหนดสิ่งที่ประชาชนต้องการ ผู้นำเพียงแต่นำความทุกข์นี้มาใช้เพื่อสร้างความชอบธรรมของผู้นำว่ามีความสามารถ

สูงส่งและไม่ควรถูกตั้งข้อสงสัย ที่ผ่านมามีงานหนักท่วมท้นมาตลอด พยายามปิดบังหลีกเลี่ยงตอบข้อสงสัยหรือข้อผิดพลาด การกิจเช่นนี้เสมือนการพยายามฉีดยาชาวมึนเมาเพื่อให้กลืนขบเคี้ยว ซึ่งเป็นความพยายามที่เป็นไปไม่ได้ เป็นการปันหัวเป่าหูชาวบ้าน หลอกลวงประชาชนรูปแบบหนึ่ง ผู้นำที่เสื่อมศรัทธาหรือใกล้หมดอำนาจมักกระทำ เพราะเป็นทางเลือกสุดท้ายความต้อด้าน ต้อตาใส่กับปัญหาบ้านเมืองเป็นปรากฏการณ์ น่าพิศวง บางอย่าง รู้ทั้งรู้ว่าไร้ประโยชน์ หรือไม่มีคุณค่าไม่คุ้มกับเงินทองหรือเวลาที่เสียไปก็ยังคงทำ สร้างความสงสัยว่าที่กระทำนั้นเป็นความโง่เขลาเบาปัญญาหรือมีผลประโยชน์แฝงเร้นอันใดกันแน่

ภายในสี่ปีต่อมา Lipman-Blumen (2010) เสนองานเขียนอันทรงคุณค่าเรื่อง *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians-and How We Can Survive Them* โดยได้อธิบายว่ายังมีแนวโน้มในสังคมร่วมสมัยที่จะแสวงหาอำนาจ แม้กระทั่งลักษณะที่ครอบงำ ท่ามกลางผู้นำ เนื่องจากความต้องการทางจิตสังคมส่วนบุคคลและความอ่อนแอทางอารมณ์ของสาธารณชน Lipman-Blumen ให้ข้อสังเกตที่น่าสนใจว่า ความเป็นผู้นำที่เป็นพิษไม่ได้มีส่วนเกี่ยวกับการจัดการที่ผิดพลาด แต่มักจะเป็นการตัดสินใจที่ลึกลับ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ส่วนตนหรือผลประโยชน์ของกลุ่มพรรคพวกมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวม โดยอาศัยองค์ประกอบ 3 ประการคือ ลักษณะส่วนบุคคลที่ไม่สมบูรณ์ พฤติกรรมการทำลายล้าง และการสร้างความเสียหายอย่างสมเหตุสมผลและยั่งยืน ที่ไม่เพียงต่อผู้ติดตามและองค์กรของพวกเขาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผู้อื่นที่อยู่นอกกลุ่ม ล้วนเป็นผู้ตกเป็นเหยื่อด้วยกล้วย ๆ ที่ว่า ผู้นำที่เป็นพิษจะปล่อยให้ผู้ติดตามและผู้อื่น ที่อยู่ในขอบเขตอิทธิพลของกลุ่มตนมีสภาพที่แย่กว่าที่ตนเองเป็นอยู่ สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยก่อนหน้าของ Whicker (1996) เกี่ยวกับผลงานเรื่อง *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad* และเป็นศาสตราจารย์ด้านรัฐศาสตร์จาก University of North Carolina at Chapel Hill ได้ระบุถึงพฤติกรรมผู้นำที่ทำพิษกับตัวเอง และ องค์กรถึงขั้นนำความล้มเหลวใหญ่หลวงมาสู่ตนเองกับกลุ่มคนภายใต้การนำ ซึ่งก็คือความล้มเหลวระดับทีมและองค์กรซึ่งมีพฤติกรรมที่ควรระมัดระวังหลักๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และ ภาวะผู้นำที่ป่วยทางจิตแบบต่าง ๆ และยังคงคล้ายคลึงกับ Ashforth (1994) กล่าวไว้ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาองค์กร จาก Arizona State University บัญญัติคำเรียกพฤติกรรมผู้นำที่มีพฤติกรรมสุดอันตรายต่อองค์กรที่ตัดสินใจ และสั่งการโดยใช้ “ความกลัว” รูปแบบต่าง ๆ มา



ขับเคลื่อนเป้าหมายว่า Petty Tyranny หรือ ทรราชน้อย ผู้นำและการนำแบบ Tyrannical Style of Management หรือ การจัดการแบบเผด็จการทรราช ที่สร้างบรรยากาศหวาดกลัวและหวั่นไหวให้มีอยู่ตลอดเวลา ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ของทุกคนให้รู้สึกไร้คุณค่าและไร้ซึ่งความหวัง จนนำไปสู่ความล้มเหลวในชีวิตของอาชีพและการทำงานในท้ายที่สุดเสมอ ๆ นอกจากนี้ Ashford ยังได้ระบุถึงลักษณะคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ดี โดยจำแนกกลุ่มของพฤติกรรมผู้นำที่ไม่ดี มีอยู่หลายประการ เช่น การหลงตนเองว่าเก่งกาจสามารถเกินจริง การดูแคลนผู้อื่น การลงโทษโดยไม่มีเหตุผลที่เห็นได้ชัด การขัดขวางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำที่ไม่ดีนี้มีผลบ่อนทำลายเป้าหมายองค์การและความอยู่ดีมีสุขของผู้ใต้บังคับบัญชา และในทำนองที่คล้ายกันนี้ Higgs (2009) ยังพบว่า มีลักษณะ 4 ประการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำด้านมืดที่ไม่พึงประสงค์นี้ คือ 1) การใช้อำนาจในทางที่ผิด 2) การสร้างความเสียหายให้กับผู้อื่น 3) การใช้อำนาจควบคุมที่มากเกินไปจนสมควร และ 4) การฝ่าฝืนกฎระเบียบเพื่อสนองความต้องการส่วนตัว

นอกจากนี้ Kellerman (2004) ศาสตราจารย์ด้านภาวะผู้นำแห่งมหาวิทยาลัย Harvard เจ้าของตำราวิชาการด้าน “ภาวะผู้นำ” อันได้แก่หนังสือชื่อ Bad Leadership โดยในหนังสือดังกล่าว Kellerman ได้เสนอแนะว่าภาวะผู้นำที่ไม่ดี สามารถวิเคราะห์ได้เป็น 7 ประเภทดังนี้

1. เป็นผู้ที่ไร้ความสามารถ หมายถึง ผู้นำและผู้ติดตามอย่างน้อยบางคนขาดเจตจำนงหรือทักษะ (หรือทั้งสองอย่าง) เพื่อคงไว้ซึ่งการกระทำที่มีประสิทธิภาพ สำหรับความท้าทายในการเป็นผู้นำที่สำคัญอย่างน้อยหนึ่งข้อ โดยผู้นำเหล่านั้นไม่อาจสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกได้

2. เป็นผู้ที่เข้มงวด หมายถึง ผู้นำและอย่างน้อยผู้ตามบางคนก็แข็งทื่อและไม่ยอมอ่อนข้อ แม้ว่าพวกเขาจะมีความสามารถ แต่ก็ไม่สามารถหรือไม่เต็มใจที่จะปรับให้เข้ากับความคิดใหม่ ข้อมูลใหม่ หรือเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป

3. เป็นผู้ที่ใจร้อน หมายถึง ผู้นำขาดการควบคุมตนเองและได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากผู้ติดตามที่ไม่เต็มใจหรือไม่สามารถเข้าไปแทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เป็นผู้ที่ใจแข็ง หมายถึง ผู้นำและอย่างน้อยผู้ตามบางคนไม่เอาใจใส่หรือไร้ความปรานี ละเลยและด้อยค่าหรือลดทอนความต้องการและความปรารถนาของสมาชิกส่วนใหญ่ในกลุ่มหรือองค์การ โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา

5. เป็นผู้ที่ทุจริต หมายถึง ผู้นำและอย่างน้อยผู้ติดตามบางคนโกหก โกง หรือขโมย ในระดับที่เกินกว่าบรรทัดฐานที่จะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองในอนาคต รวมถึงการบรรลุซึ่งผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์แก่ประชาชน

6. เป็นผู้ที่โดดเดี่ยว หมายถึง ผู้นำและผู้ติดตามอย่างน้อยบางคน ถดหรือเพิกเฉยต่อสุขภาพและสวัสดิภาพของบุคคลภายนอกกลุ่มหรือองค์การที่ตนเองร่วมรับผิดชอบโดยตรง

7. เป็นผู้ที่มีความชั่วร้าย หมายถึง ผู้นำและผู้ติดตามอย่างน้อยบางคนก็ก่อความโหดร้าย โดยมักใช้ความเจ็บปวดเป็นเครื่องมือแห่งอำนาจ อันตรายอาจเป็นได้ทั้งทางร่างกาย จิตใจ หรือทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กัน

ขณะที่ผลงานก่อนหน้านี้ของ Dotlich & Cairo (2003) กล่าวไว้ในหนังสือ Why CEOs Fail ว่า สาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำบางส่วนประสบความล้มเหลวนั้นเกิดมาจากบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ไม่ดี 11 ประการ ดังนี้ 1) ผู้นำที่เย่อหยิ่ง (Arrogance) มักมองว่าตนเองเท่านั้นที่เป็นฝ่ายถูก แต่คนอื่นผิดหมด 2) ผู้นำที่มีอารมณ์อ่อนไหวเกินความเป็นจริง (Melodrama) แสดงออกทางอารมณ์หรือทางการกระทำที่มากกว่าปกติจนเป็นจุดสนใจเสมอเพื่อลดทอนบทบาทของผู้อื่น เช่น การพูดอวดใหญ่โต พูดเกิน ความเป็นจริง เป็นต้น 3) ผู้นำที่มีอารมณ์เปลี่ยนแปลงง่าย (Volatility) เอาแน่นอนอะไรไม่ได้ ไม่สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของอารมณ์ได้ 4) ผู้นำที่รอบคอบจนเกินเหตุ (Excessive Caution) มักไม่ให้อีกาสหรือไม่เชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ตามจนส่งผลเสียให้เป็นสิ่งจำกัดความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ 5) ผู้นำผู้ไม่ไว้วางใจใคร (Habitual Distrust) คือ ผู้นำที่สงสัยผู้อื่นอย่างไม่สมเหตุสมผลหรือ มือคด หวาดระแวง ซักลัว และไม่ไว้วางใจผู้อื่น สุดท้ายก็ทำให้คนรอบข้างเกิดความหวาดระแวงไปด้วย เช่นกัน 6) ผู้นำที่ตัดขาดจากโลก (Aloofness) คือ ผู้นำที่เมื่อมีความเครียด จะถอยหนีจากสังคมและ ไม่เอาใครหรืออะไรทั้งสิ้น 7) ผู้นำที่ชอบบอกรอกกฎ (Mischievousness) ผู้ที่ไม่ชอบทำตามกฎเกณฑ์ทางสังคม เพราะเชื่อเสมอว่าตนเองเก่งและสูงส่งกว่าคนอื่น 8) ผู้นำที่ชอบทำตัวไม่เหมือนใคร (Eccentricity) คือ ผู้นำที่รู้สึกสนุกที่จะทำอะไรไม่เหมือนผู้อื่น เพียงเพราะต้องการที่จะไม่เหมือนผู้อื่นจนดูเหมือนจะเป็นความคิดสร้างสรรค์ แต่สุดท้ายก็ไม่สามารถทำอะไรให้เกิดเป็นรูปธรรม 9) ผู้นำที่ดื้อเงียบ (Passive Resistance) 10) ผู้นำจอมสมบูรณ์แบบ (Perfectionism) คือ ผู้นำที่หมกมุ่นอยู่กับรายละเอียดเล็กๆ (Micromanager) จนมองไม่เห็นเรื่อง ใหญ่ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัว คุมทุกขั้นตอนของการทำงานของลูกน้อง 11) ผู้นำปากหวาน (Eagerness to Please) คือ ผู้นำที่ซมเป็นอย่างเดียวไม่เคยว่าผู้อื่นเพราะไม่ชอบการเผชิญหน้า โดยตรง ไม่กล้าไล่ใครออก เป็นต้น

รวมถึงผลงานที่น่าสนใจของ Goldsmith (2007) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ What Got You Here Won't Get You There โดยระบุลักษณะผู้นำที่ไม่ดี ประกอบด้วย



20 ประการ คือ 1) ความต้องการเป็นผู้ชนะในทุกเรื่องทุกสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสำคัญหรือไม่ก็ตาม 2) การที่ต้องแสดง หรือใส่ความคิดเห็นของตนเองไปในทุกเรื่อง 3) การเป็นคนที่ต้องตัดสินผู้อื่นอยู่เสมอด้วยการใช้มาตรฐานของตนเองเป็นเกณฑ์ 4) การแสดงความคิดเห็นที่บ่อนทำลายผู้ตาม ทั้งการพูดจาเย้ยหยัน และเสียดแทงใจผู้อื่น เพียงเพื่อสนองความต้องการที่จะฟังดูเป็นคนฉลาดหลักแหลม 5) การขึ้นต้นประโยคคำพูดด้วยคำว่า “ไม่” “แต่” “อย่างไรก็ตาม” หรือคำพูดอื่น ๆ ในเชิงลบ เพื่อบอกเป็นนัยว่าตนเองเป็นฝ่ายถูก ส่วนผู้อื่นเป็นฝ่ายผิด 6) ความต้องการที่ยังยวดในการประกาศให้ผู้อื่นยอมรับว่าตนเองเก่งกาจกว่าในสิ่งที่ผู้อื่นคิดหรือจะกระทำ 7) การพูดโต้ตอบทันทีเมื่อยังอยู่ในอารมณ์โกรธ 8) การมองเห็นเพียงเฉพาะด้านลบ ทั้งเรื่องการแสดงความคิดเห็นในเชิงลบแม้เมื่อไม่มีใครขอความเห็นก็ตาม 9) การปิดบังข้อมูลที่ควรสื่อสาร เพื่อที่จะคงความรู้สึกได้เปรียบหรือเหนือกว่าผู้อื่น 10) การไม่แสดงความชื่นชมยกย่องหรือการให้รางวัลแก่ผู้อื่น 11) การแอบอ้างเอาความดีความชอบจากผลงานของผู้อื่น หรือการที่รู้สึกว่าคุณเองมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ความสำเร็จให้เกิดขึ้นมากกว่าที่ได้ทำลงไปจริง 12) การมีคำแก้ตัวสำหรับพฤติกรรมของตนที่ก่อความรำคาญให้ผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อใช้เป็น คำแก้ตัวถาวรสำหรับพฤติกรรมนั้นตลอดไป ให้ผู้อื่นยอมรับข้อแก้ตัวสำหรับพฤติกรรมนั้น 13) การปิดคำตำหนิให้พ้นไปจากตนเอง โดยกล่าวโทษบุคคลหรือเหตุการณ์ในอดีต 14) การลำเอียงและเล่นพรรคเล่นพวก 15) การไม่ยอมแสดงความขอโทษหรือรับผิดชอบเมื่อตนเองทำผิด หรือการไม่ยอมรับรู้ว่าการกระทำของตนเองมีผลกระทบต่อผู้อื่น 16) การไม่เปิดใจรับฟังผู้อื่น ซึ่งนับเป็นรูปแบบหนึ่งของการไม่ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน 17) การไม่แสดงความขอบคุณหรือซาบซึ้งในความดีที่ผู้อื่นได้กระทำ 18) การทำโทษผู้บริสุทธิ์แทนที่จะให้ความช่วยเหลือ 19) การโยนความผิดให้ผู้อื่น 20) การพูดให้ร้ายผู้อื่น เพื่อปกปิดข้อบกพร่องของตนเองให้กลายเป็นคนดีขึ้นมา

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำที่เป็นพิษ คือ ผู้นำที่มีลักษณะพื้นฐานอันเป็นภัยร้ายแรงต่อบุคคลรอบข้าง โดยเฉพาะผู้ตามที่มีกบฏใจได้โดยทั่วไปในองค์การส่วนใหญ่ รวมถึงเป็นผู้มีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้ คือ มักมีพฤติกรรมปิดความรับผิดชอบหรือโทษผู้อื่นเมื่อเกิดปัญหาหรือเมื่อผลงานไม่ดี ไม่มีความจริงใจชอบพูดจาทำร้ายน้ำใจหรือรังแกลูกน้อง ชอบโกหก แอบอ้างเอาความดีความชอบจากผลงานของผู้อื่น ทั้งที่ไม่มีส่วนร่วม แอบอ้างความดีความชอบของทั้งทีมไว้แต่ผู้เดียว ลำเอียง เล่นพรรคเล่นพวก ควบคุมอารมณ์ตัวเองไม่ค่อยอยู่ ไม่สนใจที่จะให้ความช่วยเหลือ

เหลือแก่ลูกน้องในการทำงาน ดูถูกดูแคลนคนอื่น ไม่เปิดรับคำวิจารณ์หรือคำแนะนำจากผู้อื่น มักจะผูกใจเจ็บ พุดหรือทำอะไรโดยไม่ระวังความรู้สึกคนอื่นตลอดจน ใช้ภาษาที่รุนแรง ในการสื่อสารกับผู้ตามหรือลูกน้อง เป็นต้น

2

คุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่เป็นพิษ

บางช่วงเวลาของชีวิตการทำงานในองค์กรทั้งที่เป็นบริษัทมหาชน รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานราชการ การปกครองท้องถิ่น หรือสถาบันการศึกษา ฯลฯ อาจต้องประสบกับผู้นำที่เป็นพิษ หรือบางที่อาจพบผู้นำที่มีสัญญาณบอกเหตุอันเป็นภัยคุกคามปรากฏขึ้นในหน่วยงาน ตลอดจนการทบทวนตนเองไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นพิษไว้กับตนเอง โดยที่คำแนะนำเพื่อการแสวงหาและสังเกตเห็นได้ถึงภาวะผู้นำที่เป็นพิษควรกระทำอย่างไร ตนเองและทีมงานจะป้องกันพิษร้ายจากภาวะผู้นำที่เป็นพิษเหล่านี้ได้อย่างไร และทำอย่างไรจึงจะรับมือหรือกำจัดคุณลักษณะผู้นำเหล่านี้ออกจากองค์กรได้ เพราะผู้นำที่เป็นพิษมีลักษณะบางอย่างคล้าย ๆ กัน คือ มักจะยึดติดกับเป้าหมายที่มีลักษณะอุดมคติของตนเองอย่างแข็งกระด้าง และมักจะเห็นว่าใครก็ตามที่ท้าทายวิสัยทัศน์ของตนจะเป็นพวกทรยศ ทางเลือกคือยอมเป็นเบี้ยล่าง หรือไม่ก็เป็นศัตรู ทั้งนี้การพิจารณาความเหมือนหรือแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่ดีหรือไม่ดีสังเกตได้จากคุณลักษณะของผู้นำ ดังต่อไปนี้ (ประกอบ คูปรัตน์, 2553)

1. ทำอะไรคิดเอาตนเองเป็นศูนย์กลางหรือการคิดจากตนเองเป็นหลัก (Self-centeredness) ผู้นำประเภทนี้จะไม่สนใจความรู้สึกของผู้อื่น แต่จะทำทุกอย่างเพื่อจะ让自己เด่นหรือดังขึ้นมา จึงพร้อมที่จะเหยียบหัวทำร้ายผู้อื่นเพื่อให้ตนเองได้ไต่เต้าสู่ที่สูง การคิดอะไรด้วยการเอาตนเองเป็นหลัก มิได้ถูกจำกัดความเพียงแค่ว่าการคิดหาผลประโยชน์เข้าสู่ตนและพวกพ้องเท่านั้น แต่หมายรวมถึง การคิดอะไรโดยถือเอาตนเองเป็นใหญ่ ทำตามอำเภอใจ ไม่ฟังเสียงหรือคำนึงถึงผลกระทบต่อกันอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นลูกน้อง ลูกค้า เพื่อนร่วมงานหรือสังคมภายนอก ฯลฯ

2. ความคิดแบบผู้นำเป็นใหญ่ ถ้าเห็นคล้อยตามแล้วจะปลดปล่อย หรือการมีวิสัยทัศน์ดุจดั่งในคัมภีร์ (Messianic Visions) เป็นการกำหนดทิศทางทางการดำเนินการต้องเป็นดังที่ผู้นำคิดเท่านั้น บางครั้งมักพบว่าการคิดทำผิด ๆ ด้วยเหตุเชื่อว่าเขากำลังทำในสิ่งที่เป็คุณประโยชน์กับองค์กร และจะไม่ยอมรับคำแนะนำหรือข้อหักท้วงจากผู้อื่น

3. ผู้นำอหังการ (Arrogance) คิดว่าตนเองถูกเสมอ ผู้นำเป็นพิษจะมีลักษณะอหังการ ในใจของเขา โดยมีมุมมองทางความคิดว่าสิ่งที่ทำออกไปจะต้องถูกเสมอ



2

เขาจะรับความคิดเห็นจากพวกที่เป็น Yes-men/Women คือพวกที่เดินตามอย่าง
ไม่ได้แย้ง คนเหล่านี้จะ แสดงลักษณะความโยโส โอหัง เยาะเย้ยความคิดเห็นของคนอื่น
และไม่ฟังความคิดเห็นของใคร ยิ่งอยู่นาน ก็ยิ่งฟังคนลดน้อยลง หรือถ้ายังมีความสำเร็จ
จากการงานบ้าง ก็ยิ่งเหิมเกริมกับคนอื่นโดยทั่วไปอีกด้วย

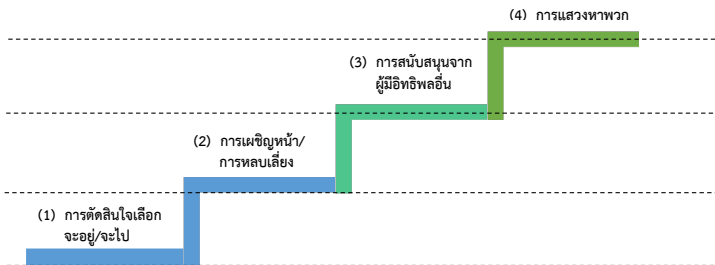
4. ปลอ่ยให้ลูกน้องรับโทษ (Blame-shifting.) แม้จะเป็นผู้สั่งให้คนอื่นทำ แต่เมื่อ
เกิดข้อบกพร่องเสียหายขึ้น จะไม่รับผิดชอบ และปลอ่ยให้ลูกน้องที่รับคำสั่งไปทำนั้นต้อง
รับผิดชอบไปตามลำพัง หรือในภาษาไทยมีคำพังเพยอยู่ว่า “เอาความดีใส่ตัว เอาความ
ชั่วให้คนอื่น” ผู้นำประเภทนี้ แม้เมื่อก่อน เขาอาจจะยังไม่เคยกระทำผิดพลาดให้เราเห็น
ได้มาก แต่บางทีเราจะเห็นพฤติกรรม “ปิ่นปายบันไดสังคม” มุ่งแสวงหาความก้าวหน้า
สู่ตำแหน่งหน้าที่การงานระดับสูง แต่ไม่เคยมีผลการทำงานที่เป็นเรื่องเป็นราวก็มี บางที
เป็นพวกวิ่งเต้น หาผู้ใหญ่สนับสนุน เพื่อให้ได้ดำรงตำแหน่งระดับสูง แม้จะต้องยอมแลก
หรือเสียอะไรก็ยอม

5. ไม่รับผิดชอบ (Irresponsible) ผลกระทบจากผู้นำประเภทนี้จะรุนแรงสำหรับ
ผู้ที่ไม่สนับสนุนเขาหรือการตัดสินใจของเขา จะประพฤติดุปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง
เย็นชา เขาจะโทษคนอื่น แต่จะรับความดีความชอบเข้าหาตนเอง หากมีอะไรผิดพลาด
แม้ด้วยการนำของเขา เขาจะกล่าวว่าเป็นความเสี่ยงร่วมกัน เกิดอะไรขึ้นพวกคุณต้อง
รับผิดชอบในการกระทำนั้นๆ ด้วยกัน แต่หากมีอะไรที่เป็นเครดิต เขาจะรับมันไว้
แล้วทำให้ผู้นำเหล่านี้จึงประพฤดิเช่นนี้ อาจเป็นความอยากได้อำนาจหรือไม่ก็เป็น
ความต้องการให้คนอื่นยอมรับ เพราะความไม่มีความสามารถก็เป็นอีกเหตุผลหนึ่ง
เพราะผู้นำเป็นพิษจะกลัวว่าคนจะรู้และจับได้ว่าเขาไม่มีความสามารถเมื่อต้องมี
ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

แนวทางการแสวงหาหนทางเลือกเพื่อความอยู่รอด

สำหรับหนทางแห่งการอยู่รอด (A Survival Guide) ในองค์กร/หน่วยงานที่มี
ผู้นำที่มีลักษณะอันเป็นพิษดังกล่าว ได้อย่างไร ดังปรากฏแน่ชัดว่าบางครั้งการทำงาน
ต้องยอมรับภาวะความรู้สึกอึดอัดแต่ก็แสดงออกอะไรได้ไม่มากนัก บางครั้ง ต้องแอบ
ถามตัวเองว่า ทำไมเราถึงต้องอดทนกับผู้นำที่ไม่ฟังประสงค์และจะอยู่อย่างไรถึงจะอยู่
รอดปลอดภัยได้ บางทีคำตอบหรือทางเลือกสำหรับผู้ตามก็มีไม่มากนักที่จะแสวงหา
ทางเลือกที่ดีที่สุดให้กับตัวเอง และด้วยภาวะผู้นำที่เป็นพิษนี้อาจปรากฏได้จาก

ผู้มีบทบาทหน้าที่อื่นเกี่ยวกับงานซึ่งผู้ร่วมงานไม่อาจหลีกเลี่ยงการปฏิสัมพันธ์ได้ การดำรงอยู่ได้โดยปราศจากผลกระทบที่รุนแรงต่อร่างกาย จิตใจ และผลของงาน จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ที่จะดำเนินการภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่เพียงไม่กี่ทาง แต่เป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้น หรืออาจเรียกว่า ลำดับขั้นการแสวงหาหนทางเพื่อความอยู่รอดจากภาวะผู้นำที่เป็นพิษ (ดังแสดงในรูปภาพที่ 1) กล่าวคือ



รูปภาพที่ 1 ลำดับขั้นการแสวงหาความอยู่รอดจากภาวะผู้นำที่เป็นพิษ

ลำดับขั้นที่ 1 การเลือกที่จะอยู่หรือเลือกที่จะไป ต้องถามตัวเองก่อนตัดสินใจว่าจะอยู่หรือจะไปจากองค์กรนี้ สภาพแวดล้อมอาจทำให้จำเป็นต้องอยู่ต่อไป อาจจะมีปัจจัยสำคัญหลายสาเหตุ บางทีในองค์กรอาจมีการโยกย้ายเจ้านายพวกนี้ไปยังตำแหน่งอื่น ๆ ท่านก็อดทนรอจังหวะนั้น หรือไม่เช่นนั้น ก็จงทำดีมีผลงานเอาไว้ จะเป็นเกราะป้องกันตนเอง ท่านอาจแข็งแกร่งพอมีทัศนคติที่เป็นภูมิคุ้มกันดีที่จะไม่ได้รับพิษภัยเหล่านี้หรือได้รับพิษจากผู้นำก็ไม่สามารถทำอะไรเราได้มากนัก เพราะเรามีผลลัพธ์จากการทำงานเป็นที่ประจักษ์

ลำดับขั้นที่ 2 เมื่อเลือกที่จะอยู่ คือการคิดจะเผชิญหน้าหรือจะหลบหนี ในกรณีที่ตัดสินใจที่จะไม่อยู่ต่อไปก็มีคำตอบอยู่ในใจแล้วว่า จะก้าวต่อไปอย่างไร แต่ในกรณีที่ต้องอยู่ต่อไป ก็ต้องตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับพฤติกรรมดังกล่าวอย่างไม่ปล่อยวางดี หรือจะทำตัวเจียบเฉยดี การจะให้คำแนะนำแก่ผู้นำหรือเจ้านายที่เป็นพิษพวกนี้ได้ นั้นต้องหมายความว่าเราต้องทำตัวให้กลมกลืนหรือทำให้เนียน เพื่อเข้าไปอยู่ในกระแสวงใน สร้างความคุ้นเคย หรือในอีกลักษณะหนึ่ง การเลือกที่จะเผชิญหน้ากับผู้นำดังกล่าวจะต้องได้รับความเสี่ยงในลักษณะคล้ายๆกัน ดังนั้นท่านต้องตัดสินใจว่าท่านจะมีกำลังพอที่จะดำเนินการเผชิญหน้าไปได้ไกลสักเพียงใดและเมื่อต้องการจะเผชิญหน้ากับผู้นำเหล่านี้ จะต้องต้องมีข้อมูลที่สอดคล้องแน่นอนหนา อาจมีการรวบรวม



เอกสารหรือบันทึกคลิปบางอย่างที่ผู้นำสั่งการ หรือมีลักษณะพฤติกรรมที่ไม่ชอบมาพากลเพื่อไว้เป็นหลักฐานในการต่อสู้หรือแบล็คเมล์กับผู้นำประเภทนี้ เพื่อเดินทางต่อไป

ลำดับขั้นที่ 3 หากการสนับสนุนจากเจ้านาย หรือผู้ที่มีอิทธิพลคนอื่น ๆ ในขณะเดียวกัน ท่านอาจจะหาการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารคนอื่น ๆ ในองค์กร และสร้างสัมพันธภาพที่แข็งแกร่ง มีจังหวะก้าวอย่างที่ทำให้เราเป็นอิสระ นอกเหนือจากงานแล้ว ต้องพยายามทำกิจกรรมต่างๆ ที่จะยังรักษาระดับศักดิ์ศรีและความเชื่อมั่นของตนเอง ไม่ว่าเราจะทำอะไร ต้องพยายามปกป้องคนทำงานที่เรารับผิดชอบจากผู้นำเหล่านี้ ต้องดูแลรักษาคนที่อาจถูกทำร้ายจากเบื้องบน การที่เราไม่กล้าดูแลคนที่เรารู้ว่าเขาได้ทำงานอย่างถูกต้องและเสียสละ ปลอ่ยให้คนเหล่านี้ต้องถูกทำร้าย ถูกโจมตีอย่างไม่เป็นธรรมและไม่เป็นข้อเท็จจริง เราก็เป็นคนซี้ตลาด ไม่รับผิดชอบ และนั่นก็เป็นสัญลักษณ์ของตัวเองที่ขาดความเป็นผู้นำ หรืออาจเป็นผู้นำเป็นพิษเสียเองในอีกแบบหนึ่ง แต่สิ่งที่อยากยิ่งคือ คนโดยธรรมชาติ ก็ต้องการความมั่นคงปลอดภัย ไม่มีใครอยากเสี่ยงตกงาน แต่ท่านต้องทำให้ได้ ผู้นำที่ดีต้องไม่ทิ้งลูกน้อง ซึ่งสิ่งเหล่านี้บุคลิกภาพ ความเป็นตัวตนของเราเท่านั้นที่จะทำให้เราต้องทำในสิ่งที่เป็นเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งตน ซึ่งบางทีเราต้องมีเข็มทิศแห่งคุณธรรม (Moral Compass) ต้องมีสำนึกรู้จักผิดชอบชั่วดีที่มีอยู่ในตัวเรา เราทำดี ทำในสิ่งที่เรารู้สึกพอใจ แม้คนทั่วไปไม่รู้ แต่ฟ้าดินจะพยาน เป็นเกาะคุ้มครองพร้อมจะปกป้องคุ้มครองให้เราทำงานต่อไปได้อย่างมีความสุข

ลำดับขั้นที่ 4 การแสวงหาพวก เราต้องไม่หยุดนิ่งหรือยอมรับสภาพภายใต้การนำที่ไม่เป็นธรรม เราต้องจัดตั้งองค์กรที่ไม่เป็นทางการ หรือสถาปนากลุ่มหรือบุคคลที่ได้รับผลกระทบภายใต้การนำของผู้นำเหล่านั้น การต้องไม่หยุดเฉย ด้วยการออกมาเคลื่อนไหวแสดงออกบางอย่างให้ผู้นำที่เป็นพิษดังกล่าวได้รู้ว่า มีคนคอยตรวจสอบหรือไม่พึงพอใจต่อการกระทำพฤติกรรมของเขา ด้วยรูปแบบต่าง ๆ อาทิเช่น Whistle-Blower คือหมายถึงบุคคลผู้นำข้อมูลภายในขององค์กร เกี่ยวกับการกระทำผิดกฎหมาย การใช้อำนาจที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย การทุจริต การใช้เงินอย่างไม่ถูกต้องหรือการกระทำที่เป็นภัยต่อสุขภาพและความปลอดภัยของสังคม ออกมาเปิดเผยต่อสาธารณะ เพื่อให้มีการสอบสวนหาข้อเท็จจริงเพื่อมาใช้เป็นหลักฐานในการดำเนินคดีกับผู้เกี่ยวข้อง หรือตั้งกลุ่มใน Social เพื่อสื่อสารพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผู้นำดังกล่าว ด้วยการ แชร์หรือโพสต์พฤติกรรมที่ไม่ดีเพื่อให้สังคมภายนอกได้รับรู้หรือประณามไปด้วยกันถือว่าเป็นการสร้างแรงกดดันทางสังคมอีกรูปแบบหนึ่งที่แสดงออกได้ แต่ต้องคำนึงถึงผลกระทบกับภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรโดยภาพรวมด้วย

อย่างไรก็ตาม การที่ต้องพูดหรือแสดงออกมาในองค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่ ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นพิษแล้ว โอกาสก็คือผู้นำหรือผู้บริหารที่เป็นพิษเหล่านี้มักจะมีความจรรยาบรรณการอย่างเบ็ดเสร็จ การทำตัวเป็นหมาป่าที่โดดเดี่ยว (Lone Wolf) ทำงานใหญ่ด้วยตัวคนเดียวไปตามลำพัง มีแต่จะต้องเตรียมตัวถูกจัดการหรือถูกทำให้ตายในทางสังคมได้ หากท่านต้องการที่จะเป็นตัวแทนของเสียงที่ไม่พอใจ ในที่สุด ท่านก็อาจจะถูกกลืนเกล้งด้วยวิธีต่าง ๆ นานา หรืออาจเชิญออกหรือไล่ออกจากองค์การได้ดังที่ Lipman-Blumen (2006) แนะนำว่า หากไม่มีกลุ่มคนหรือผู้สนับสนุนอย่างเพียงพอ โอกาสที่จะแสดงความเป็นวีรบุรุษหรือสตรีที่จะประสบความสำเร็จคงมีไม่มาก ดังนั้นจึงต้องแสวงหาพรรคพวกและจัดตั้งองค์การที่ไม่เป็นทางการขึ้นมาเพื่อเป็นพลังในการต่อรองหรือต่อสู้ต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางแก้ไขในอนาคต

จากการพิจารณาลักษณะของภาวะผู้นำที่เป็นพิษ จะพบได้ว่าหากมองสังคมไทย เราคงต้องยอมรับว่ามีปัญหาของผู้นำหรือผู้บริหารที่เป็นพิษอยู่มากมาย ไม่ว่าจะเป็นในระบบการปกครองประเทศ ที่มักจะมีปัญหาจรรยาบรรณทางการเมือง คือการใช้เงินเพื่อแสวงมาที่จะเข้าสู่อำนาจ แล้วเมื่อมีอำนาจก็จะใช้อำนาจแสวงมาเพื่อให้ได้เงิน โดยจะใช้กลไกที่จะสร้างขึ้นเพื่อผูกขาดอำนาจ ตัดโอกาสคู่แข่งขึ้น เพื่อรักษาอำนาจไว้ให้ได้นานที่สุด และในขณะเดียวกัน ใช้อำนาจสร้างความนิยม อย่างที่เรียกว่า “ประชานิยม” (Populism) ไม่เว้นแม้กระทั่งการเมืองในระดับท้องถิ่น ก็มีลักษณะใกล้เคียงกัน อีกทั้งในองค์การขนาดใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรอิสระหรือ รัฐวิสาหกิจ หรือบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก็ตาม ยังพบว่า มีการบริหารงานไม่มีความโปร่งใส และไม่มีการบริหารจัดการที่ดีอีกมาก ในการที่จะแก้ไขไม่ให้นำหรือผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่ไม่ดี อันจะทำให้้องค์การได้รับความเสียหาย จะต้องมีความบางประการ เพื่อให้เป็นหลักประกันได้ว่า ้องค์การจะมีภูมิต้านทานกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น และจะมีกลไกในการจัดการกับระบบความเป็นผู้นำที่เป็นพิษ โดยที่คณะผู้เขียนได้ประยุกต์จากหลักของประกอบ บุปรัตน์ (2553) ที่ได้รวบรวมไว้ว่าสนใจดังนี้

1. ควรกำหนดหลักเกณฑ์การดำรงตำแหน่ง เมื่อผู้นำที่เป็นพิษได้มีโอกาสครอบครองอำนาจในการบริหาร เขาอาจเข้ามาครอบงำ และใช้เวลาปิดบัง ซ่อนเงื่อนปมผลประโยชน์ที่ทับซ้อน (Conflict of Interest) บางอย่างเอาไว้ ซึ่งบางทีความสำเร็จที่เห็น



นั้นอาจเป็นการสร้างภาพพระยะสัน และยิ่งระยะยาวออกไป เขาก็ยังเข้ามาครอบงำ และนำพาองค์กรไปสู่ความเสียหายได้มากยิ่งขึ้นเท่านั้น หากองค์กรใดมีผู้นำเป็นพิษ และไม่นำพา ปลอ่ยให้ครองอำนาจ บริหารองค์กรยิ่งนานเท่าใด ก็ยิ่งสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้น ส่งผลกระทบต่อระบบคุณธรรม ระบบความกล้าหาญทางการบริหาร และความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กรก็จะหมดไป องค์กรนั้นๆ ก็จะอ่อนแอและอยู่ได้ยาก แต่หากจะรอให้องค์กรต้องเสียหายไป น่าจะมีวิธีการริเริ่ม และมีภูมิทัศน์ทางผู้นำเป็นพิษจากภายใน ด้วยการออกกระเปียบข้อบังคับขององค์กร ที่เกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์ทั้งการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้นำหรือผู้บริหาร และหลักเกณฑ์การดำรงตำแหน่ง ให้มีระเบียบวาระที่ชัดเจน เช่น วาระการดำรงตำแหน่ง 2-4 ปี หรือไม่ควรดำรงตำแหน่งเกิน 2 วาระติดต่อกันของผู้นำหรือผู้บริหาร เป็นต้น

2. การแสดงความคาดหวังที่ชัดเจน โดยให้การมีส่วนร่วมของสังคมหรือประชาคมในองค์กร ในการเปลี่ยนลักษณะผู้นำที่กำลังจะขึ้นมาใหม่ว่า ท่านต้องการและแสดงความคาดหวังที่ชัดเจนในลักษณะผู้นำ ว่าต้องการผู้นำแบบไหนอย่างไร อีกทั้งต้องสังเกตลักษณะขวัญและกำลังใจของคนในองค์กร และหาทางแก้ที่ต้นเหตุ นอกจากนี้ก็ต้องมั่นใจได้ว่ามีการบันทึก (Document) เกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นพิษที่ได้เกิดขึ้น และทำให้คนที่มีพฤติกรรมดังกล่าวได้เข้าใจว่าการไม่ดูแลคนอื่น ๆ จะมีผลทำให้อาชีพและอนาคตของเขาต้องสั้นลง และในอีกด้านหนึ่งคือการต้องส่งเสริมและรับทราบในผู้นำที่ไม่มีลักษณะเป็นพิษ กล่าวคือ ต้องส่งเสริมคนดีให้ได้ ได้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และในทางตรงกันข้าม ต้องไม่ให้คนไม่ดีได้มีอำนาจที่จะสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นกับองค์กรและส่วนรวม

3. ผู้นำและผู้ตามต้องสำรวจตัวเองเสมอ นอกจากนี้เราต้องเปิดใจให้กว้างพอว่า ผู้นำคนหนึ่ง ไม่ได้ดีไปหมด และไม่ได้เลวไปเสียทุกอย่าง เมื่อท่านเป็นผู้นำหรือคิดจะเป็นผู้นำต้องตระหนักในจุดอ่อนและดำเนินการแก้ไขมัน ท่านเป็นคนพร้อมที่จะรับฟังและปรับปรุงแก้ไขตนเองได้ ต้องแสดงให้เห็นถึงความเป็นคนมีศักดิ์ศรี ตรงไปตรงมา ทำงานอย่างไม่ย่อท้อที่จะอำนวยความสะดวกให้กับทีมงานและส่วนรวม ผู้นำหรือผู้บริหารที่เป็นพิษนั้น อาจจะก้าวหน้าได้ในบางขณะ แต่จะไม่เจริญก้าวหน้าได้ตลอดไป เราไม่ได้เข้าข้างตัวเองนะสรรพสิ่งในโลกนี้ไม่มีพันกฎเกณฑ์ของธรรมชาติ ที่เรียกว่ากฎแห่งกรรม สักวันหนึ่ง พิษร้ายที่ผู้นำได้พ่นให้กับคนอื่นก็อาจจะย้อนคืนกลับมาทำร้ายตัวเองได้ ในยามที่ผู้นำหรือผู้บริหารหมดอำนาจลง ซึ่งเราจะพบเห็นกันโดยทั่วไป ผู้มีอำนาจหลายคนต้องมาติดคุกตอนหมดอำนาจ วัฏกรรมที่ทำไว้ ดังนั้นพวกเราจึงพยายาม

ปกป้องไม่ให้ผู้นำหรือผู้บริหารที่ใกล้ชิดของท่านกลายเป็นพิษ และนั่นจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะทำให้ท่านและองค์กรของท่านดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

4. ผู้ตามควรควบคุมตนเอง บางครั้งในขณะที่เรากำลังจะจัดการกับเจ้านายหรือผู้บริหารที่เป็นพิษ เราในฐานะคนทำงานต้องไม่ไปเป็นพนักงานเป็นพิษ (Toxic Employee) เสียเอง คนหม่ำมกัมมักจะเป็ฝ่ายผลักดันให้ผู้นำต้องตัดสินใจอย่างรีบเร่ง และอาจไม่เป็นการตัดสินใจที่ดี ทำให้ทั้งองค์กรต้องสูญเสียระบบการบริหารจัดการที่ดี ทั้งนี้จะทำอะไรต้องคิดถึงผลประโยชน์ของกลุ่ม และเป็นผลประโยชน์ระยะยาวขององค์กรให้มากกว่าที่จะเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อป้องกันโอกาสที่จะเกิดปัญหาในองค์กรที่ตามมา ซึ่งบางครั้งเอง ผู้ตามหรือลูกน้องโดยเฉพาะผู้ตามที่เป็นลูกน้องที่มีพลังกลุ่มอยู่ในมือจะเป็นผู้ที่กดดันคาดหวังกับผู้นำจนเกินไป พอผู้นำไม่สามารถทำให้เป็นไปตามที่ตั้งใจได้ ก็เริ่มเปลี่ยนจากการคาดหวังมาเป็นการคาดคั้น เช่นดังคำพูดที่ว่า ทำไมมีอำนาจอยู่ในมือแล้วไม่ทำอย่างนั้น ทำไมไม่ทำอย่างนี้ ก็กลายเป็นฝ่ายเสริมและเร่งให้ผู้นำหรือผู้บริหารต้องดำเนินการไปสู่การตัดสินใจที่ไม่ชอบมาพากลหรือเป็นพิษในที่สุด

บทสรุป

จากแนวทางดังที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะผู้นำหรือผู้บริหารที่เป็นพิษจะมีบุคลิกที่พึงสังเกตคล้ายกันประการหนึ่ง คือ เป็นเสมือนการสวมหน้ากาก (Mask) กล่าวคือ ผู้นำประเภทนี้จะมีทักษะความเป็นนักแสดงตามหลักของทฤษฎีละครที่หน้าฉากเป็นคนเล่นไปตามบทที่ต้องการจะทำให้เขาบรรลุเป้าหมาย แต่หลังฉากจะแสดงออกอีกอย่างหนึ่ง ดังเช่นผู้นำหรือผู้บริหารบางคนจะก้าวร้าวกับลูกน้อง แต่จะทำตัวน่ารักกับเจ้าของกลุ่มทุนรายใหญ่หรือเจ้าของกิจการหรือเจ้านายเหนือขึ้นไป และหรือแม้ว่าเจ้าของหรือเจ้านายเหนือขึ้นไปจะจับพฤติกรรมของเขาได้ แต่เขาก็จะเชื่อมั่นว่าไม่มีใครทำอะไรหรือทำอะไรได้ เพราะเขาสถาปนาอำนาจทุกอย่างไว้ได้หมดแล้ว เช่น การแต่งตั้งหรือโยกย้ายคนของตนเองให้มาดำรงตำแหน่งที่สำคัญ ๆ ตามโครงสร้างทางยุทธศาสตร์หลัก ๆ ขององค์กร จึงทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารพวกนี้ก็ยังยังสามารถทำงานให้กับองค์กรได้ ต่อเมื่อจนกระทั่งเกิดปรากฏการณ์ การลาออกของคนทำงานระดับสูงจนผิดสังเกตบางตำแหน่งโดยเฉพาะระดับหัวหน้าหน่วย หรือหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ที่รับไม่ได้กับพฤติกรรมการกระทำของผู้นำเป็นพิษดังกล่าว และผู้นำหรือผู้บริหารเหล่านั้นเริ่มทำงานไม่ได้ตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้จนกระทั่งส่งผลกระทบโดยรวมต่อเป้าหมายของ



องค์การ ซึ่งถ้าปล่อยให้ถึงเวลานั้นก็อาจจะสร้างความเสียหายและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การโดยภาพรวมอย่างแน่นอน

2

เอกสารอ้างอิง

- ประกอบ คุปรัตน์. (2552, 15 สิงหาคม). *ภาวะผู้นำที่เป็นพิษ*. Blogger. <http://pracob.blogspot.com>.
- หัชพันธ์ เอื้อโชติคุณ. (2557). คุณลักษณะผู้นำที่ไม่ดีที่ส่งผลในเชิงลบต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ตาม. *วารสารการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและองค์การ*, 6(1), 75-93.
- Achua, C. F. & Lussier, R. N. (2010). *Effective Leadership* (4th ed). South-Western Cengage Learning.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701>.
- Dotlich, D. L. & Cairo, P. C. (2003). *Why CEOs Fail*. Jossey-Bass.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Goldsmith, M. (2007). *What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful*. Hyperion.
- Higgs, M. (2009). The Good, The Bad and The Ugly: Leadership and Narcissism. *Journal of Change Management*, 9(2), 165-178.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters* Boston. Harvard Business Review Press.
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them*. Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2010). *Toxic Leadership: A Conceptual Framework*. Claremont Graduate University.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Quorum Books.