

Yogesh Haribhau Kulkarni You

Al Advisor (Helping organizations in their Al journeys) | PhD (Geometric Modeling) | Tech Colum...

Wish to share today's article from my weekly column "तिसरा मेंद्र" (Third Brain) titled "सोडी सोन्याचा पिंजरा (Leave the golden cage)" which has been published in the Marathi newspaper, Sakal! (pic below) 🔗

In this article, I go deeper into the applicability of Mental Model "Peters Principle" in various situations







I'm thankful to Sakal Media Group for providing a platform to share these important insights with our local community. \mathbb{A}

Any comments? I'd love to hear your thoughts!

Sakal Media Group Abhijit Pawar Samrat Phadnis Niranjan Agashe

#mentalmodels #PetersPrinciple

तिसरा मेंद

डॉ. योगेश हरिभाऊ कुलकर्णी

रेश चांगल्या गुणांनी उत्तीर्ण होऊन अंक्टर' झाला होता. एका मोठ्या खासगी रुग्गालयात त्याला कनिष्ठ पदावर नोकरी मिळाली होती, त्याने दिवस-रात्र काम केले. वरिष्ठ डॉक्टरांच्या मार्गदर्शनाखाली मन लावून काम केल्याने त्याचे निदान, औषधयोजना आणि प्रत्यक्ष शस्त्रक्रिया अधिक अचूक आणि विनागुंतागुंतीच्या होऊ लागल्या, वरिष्ठ पदे मिळत गेली, त्याचे नाव केवळ डॉक्टरांमध्ये नव्हे, तर रुणांमध्येही भादराने घेतले जायचे. त्यांच्या हातातली स्थिरता, शस्त्रक्रियेतलं कौशल्य आणि माणुसकीनं ओतप्रोत भरलेली रुणसेवा यामुळे तो रुणालयाचा आधारम्तंभ द्याला साहजिकच जेवहा वैद्यकीय संचालकपद रिक्त झालं, तेवहा कोणतीही शंका न घेता त्याची निवड झाली. पण काही महिन्यांतच परिस्थिती बदलू लागली. विभागीय मिटिंग, अनेक प्रकारचे अहवाल, व्यवस्थापनाने दिलेली उदिष्टे पूर्ण करण्याच्या नादात त्याचे रुग्णांना वेळ देणे कमी व्हायला लागले. आजारावर सखोल चिंतन करण्याऐवजी तो तपासण्या 'उरकू' लागला. मग अनेक विभागांमध्ये कुरबुरी सुरू झाल्या. जो मुरेश तणावातही शांतपणे अचुक निर्णय घ्यायचा, तोच

सोडी सोन्याचा पिंजरा

परिचारिका कुजबुजत म्हणू लागल्या, ''डॉक्टर म्हणून ते भारी होते, पण ही नवीन जबाबदारी त्यांच्यासाठी नाहीये.'' डॉ. सुरेश यांच्या बाबतीत जे षडले, ते अपवादात्मक नाही. हे 'पीटर्स प्रिन्सिपल' (पीटरचे तत्त्व) या 'मन:प्रारूपा'चे उत्तम उदाहरण आहे. सोप्या भाषेत याला 'पदोन्नतीमुळे आलेली अकार्यक्षमता' म्हणता येईल.

ही संकल्पना शिक्षणतज्ज्ञ लॉरेन्स जे. पीटर यांनी १९६९ मध्ये मांडली, त्यानुसार, ''प्रत्येक संस्थेत कर्मचारी अखेरीस अशा पदावर पोहोचतो, ज्यासाठी लागणारी कौशल्ये त्याच्याकडे नसतात.'' याचा अर्थ पदोन्नती देताना व्यक्तीच्या आजवरच्या कामगिरीचा विचार होतो: पण नव्या जबाबदारीसाठी तो सक्षम आहे की नाही, हे पाहिले जात नाही, त्यामुळे कर्मचारी अशा पदावर पोहोचतो, जिथे त्याची कौशल्ये अपुरी पडतात आणि तो तिथेच अडकतो. परिणामी, संस्थेची गती मंदावते. असेच बैंकांमध्ये घडते. खात्यांचे बिनच्क काम आणि मोठ्या व्यवहारांची जबाबदारी यशस्त्रीपणे सांभाळल्यामुळे एखाद्या कर्मचाऱ्याला शाखाञ्यवस्थापक बनवले जाते. पण तिथे कर्जवाटप, कर्मचारी व्यवस्थापन आणि ग्राहक संबंध सांधाळण्यासाठी पूर्णपणे वेगळी कौशस्ये

लागतात. याचा परिणाम म्हणून अनेक शाखा केवळ नेतृत्वाची कमतरता असल्यामुळे अडचणीत येतात.

उत्तम शिक्षक जेव्हा शाळेचा मख्याच्यापक बनतो, तेव्हा त्याचे लक्ष शिकवण्याऐवजी कागदपत्रे, बजेट आणि प्रशासकीय कामांमध्ये अडकते. परिणामी, शाळेची गुणवत्ता घसरते आणि मुलांना नवनवीन पद्धतीने शिकवण्याचे त्याचे मूळ आवडते काम बाजूलाच राहते. क्रिकेटमध्येही अनेक उत्तम-स्टार खेळाडूंना कर्णधार बनवले जाते. पण संघाचे व्यवस्थापन, खेळाडूंची मनस्थिती समजून घेण्याची क्षमता आणि माध्यमांना सांभाळणे यात ते कमी पडतात. याचा परिणाम संघाच्या तसेच त्यांच्या वैयक्तिक कामगिरीवरही होतो.

राजकारणातही हे अनुभवाला येते. कोणाच्याही हाकेला अर्घ्या रात्रीत धावून जाणारा कार्यकर्ता-नेता जेव्हा राज्याचा मंत्री होतो, तेव्हा त्याची भूमिका बदलणे अपेक्षित असते. प्रशासकीय कौशल्याअमावी त्याला धोरणे ठरवणे किंवा विभाग चालवणे जमत नाही. काम करवून घेण्याच्या पद्धतीत बदल झालेले असतात. ते न समजल्याने यामुळे नाराजी बाढते आणि संपूर्ण विभाग अकार्यक्षम होतो.

'टेक स्टार्टअप'मध्ये एखादा प्रतिभावंत 'कोडर' जेव्हा टीमचा नेता बनतो, तेव्हा त्याला माणसे हाताळावी लागतात. त्याला वरिष्ठांची आणि प्रमंगी विक्री विभागाचीही मर्जी सांभाळावी लागते. पदोत्रती मिळते, पण ते पद 'सोन्याचा पिंजरा' होकन जाते.

मग यातून मार्ग काय? आपल्याला पदोन्नतीच अर्थ नव्याने समजून ष्यावा लागेल. वरिष्ठ पद देणे हेच एकमेव बक्षीस नसावे; त्याऐवजी स्वाया उदिष्ट आणि कौशल्य वाढवण्याची संघी देणे अधिक परिणामकारक ठरू शकते, कर्मचाऱ्याला पुढच्या पदासाठी तयार करा, तो आपोआप तयार होईल असे गृहीत धरू नका. वैयक्तिक पातळीवरही विचार करा, 'मी या नवीन भूमिकेत स्थिरावतीय की फक्त निभावतीय?" पुढच्या पदासाठी प्रयत्न करण्याआधी, ती जबाबदारी तुमच्या कौशल्यांना साजेशी आहे का, हे तपासा.

नेतृत्व करणाऱ्यांनी अशी संस्कृती निर्माण करायला हवी, जिथे पदोन्नती नाकारणे कमीपणाचे नव्हे, तर शहाणपणाचे लक्षण मानले जाईल, केवळ उच्च पद म्हणजे यश, हे समीकरण चुकीचे आहे. आपल्या समाजात पद, पगार आणि मोठे केबिन हेच यशाचे मापदंड आहेत. पण 'पीटरचे तत्त्व' आपल्याला शिकवते की, क्षमतेपलीकडची वाढ ही प्रगती नसून अधोगती असते. सोन्याचा असला तरी तो पिंजरा असू शकतो.