

จะทำอย่างไรกับ ผู้จัดการ ไร้ความสามารถ

วิเชียร ตรีสุภาพกุล
Global Co., Ltd.

การทำงานในรูปแบบขององค์กรที่มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการแบ่งเป็นระดับบริหาร ระดับบังคับบัญชา และระดับปฏิบัติการ การที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี นอกจากต้องอาศัยส่วนประกอบหลายๆอย่างเป็นปัจจัยในการผลักดันเร่งรัดผลงานแล้ว คนคือปัจจัยที่ไม่มีทางหนีพ้น

ปัญหาส่วนใหญ่สามารถแก้ไขผ่านพ้นไปได้ด้วยการมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจ โดยมองพันธกิจหลักเป็นที่ตั้ง แต่บางครั้ง บางคราวปัญหาหรือข้อติดขัดบางประการกลับไม่ใช่อยู่ระดับล่างแต่ฝ่ายเดียว แต่กลับอยู่ระดับกลางหรือระดับบน ซึ่งเป็นระดับผู้บังคับบัญชา และระดับผู้บริหารที่มีอำนาจนั่นเอง และพนักงานในระดับนี้โดยคุณลักษณะแล้วนอกจากจะต้องเก่งงาน เก่งคิด และเก่งคนด้วย เพียงแต่นำหนักจะเอียงมาทางสองด้านหลังเสียมากกว่า

บางองค์กรอาจจะเจอปัญหาที่กลืนไม่เข้า คายไม่ออกกับผู้จัดการบางคนที่กลายเป็นตัวปัญหาหรือ “สิ่งติดขัด” ของงานเสียเอง

จนกลายเป็น “ปัญหาภายใน” ที่เหมือนขว้างงูไม่พ้นคอ แต่ผู้บริหารสูงสุดก็ไม่มีทางเลือกอื่น นอกจากจะต้องมีปฏิบัติการอะไรขึ้นมา

ที่นี้ไม่ว่าท่านจะเป็นเจ้าของกิจการหรือเป็นแค่พนักงานคนหนึ่งก็ตาม ท่านอาจจำเป็นต้องติดต่อเรื่องงานในหน้าที่ไม่เรื่องใดก็เรื่องหนึ่งกับผู้จัดการที่ไร้ความสามารถคนหนึ่ง ผู้จัดการที่ไร้ความสามารถอาจปรากฏในหลายรูปแบบ และมักจะก่อความงงสนทนที่ขึ้นว่าบุคคลเช่นว่านี้ก้าวขึ้นมารับตำแหน่งนี้ได้อย่างไรกัน แล้วยิ่งเมื่อต้องติดต่อกันต่อเนื่องเป็นลำดับ ก็ยิ่งสร้างความอึดอัด ขุ่นเคืองใจว่าท่านกำลังติดต่อดำเนินงานกับคนที่ขลาดเขลาทั้งงานบริหารเสียยิ่งกระไร จนสร้างความปวดเศียรเวียนเกล้าจนได้

การระบุงบชี้

หากมองผิวเผินแล้ว ผู้จัดการบางคนอาจมองดูแล้วแค่ขาดตกบกพร่องความสามารถ การจะระบุว่าผู้จัดการไร้ความสามารถใช้

ว่าจะเป็นเรื่องง่าย สัญญาณที่บ่งบอกถึงความสามารถจะครอบคลุมจำนวนข้อบกพร่องหรือคำตำหนิ ความผิดพลาดที่ซ้ำแล้วซ้ำอีก อาทิ ความซิงตรงกันกับวิธีดำเนินการมากเกินไป แทนที่จะยอมเปลี่ยนแปลงโดยมีเหตุผลสมควรหรือปรับปรุงลดความยุ่งยากลง สัญญาณอื่นๆ อาจรวมถึงเรื่องการมักอ้าง “ความลับ” มากเกินไปกับพนักงานหรือเจ้านายหรือเพื่อนร่วมงานมากเกินไป แทนที่จะมองภาพรวม หรือไม่ก็ปฏิบัติกับพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม ขาดมาตรฐานหรือยึดหลักว่าเป็น “คนของใคร” หรือความบกพร่องอื่นๆ ที่บ่งบอกได้ว่าขาดทักษะหรืออ่อนด้อยเรื่องของคน

เลื่อนตำแหน่ง

ถ้าหากกล่าวในในฐานะของเจ้าของกิจการแล้ว วิธีเดียวที่จะจัดการกับพนักงานระดับผู้บริหารเช่นนี้ ก็โดยการตั้งกติกาผูกโยงการเลื่อนตำแหน่ง และขึ้นเงินเดือนให้แก่ผู้บริหารที่มีผลงานตามความสามารถเท่านั้น การนี้จะต้องวางกติกาให้ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร สิ่งที่กำหนดว่าคุณสมบัติของผู้ที่มีความสามารถนั้นจะต้องเป็นผลงานที่วัดได้ มีผลในทางปฏิบัติ เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป สร้างรายได้ เชิดชูภาพลักษณ์องค์กร หรือปัจจัยต่างๆ ตามลักษณะงาน และการประเมินผลต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของเกณฑ์ที่วางไว้ ซึ่งจะเป็นการบ่งบอกให้แก่ผู้จัดการได้อย่างชัดเจนว่าตัวเองจำเป็นต้องปฏิบัติอย่างไรเพื่อรักษาตำแหน่งงาน (เก้าอี้) และงานที่รับผิดชอบเอาไว้ และหากเข้าเกณฑ์แล้วยังจะได้รับการปรับเงินเดือนพร้อมกับการขยับขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

ส่วนผู้จัดการที่ไร้ความสามารถอาจจะคงความรู้สมรรถนะในการทำงานเสมอ ทั้งนี้ก็คาดว่าอาจเป็นเพราะพวกนี้ส่วนหนึ่งขาดแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติความคิดทั้งต่อเรื่องงาน เพื่อนร่วมงาน และองค์กร การปรับปรุงแก้ไขตนเองให้สอดคล้องตามแนวทางองค์กร เราน่าจะเคยสังเกตบ้างก็คือปัญหาเดิมๆ ที่หมักหมม ไม่ได้ได้รับการแก้ไข ไม่ว่าจะองค์กรจะผลักดันงานไปทิศทางใด ก็จะเจอกับอุปสรรคติดขัดคล้ายกับการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งจะเลวร้าย และแก้ไขไม่ง่ายเลยในอนาคต พวกนี้จึงเปรียบได้เหมือนคนติดหล่ม เรื่อยเปื่อย ขาดตกบกพร่องเหมือนคนที่ “ขาดสารอาหาร” ที่จำเป็นในการทำงานแบบมืออาชีพ ไม่มีแม้แต่จิตใจที่อยากพัฒนาปรับปรุงตนเองหากไม่มีใครมากระทุ้งหรือผลักดันให้แก้ไข

อบรมพัฒนา

ผู้จัดการบางคนที่ไร้ความสามารถอาจเป็นเพราะเขาไม่เคยได้รับการอบรมพัฒนาที่จำเป็นซึ่งมีความสำคัญต่อการยกระดับศักยภาพ และประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำก็ได้ ดังนั้น จึงมีวิธีเดียวคือการส่งให้เขาไปเข้ารับการฝึกอบรมเรื่องภาวะผู้นำ และการบริหาร

จัดการ ผู้จัดการจะมีปัญหาที่เกี่ยวกับทักษะซึ่งมีความเกี่ยวพันอย่างยิ่งต่อขอบข่ายของการปรับปรุงที่เราอยากเห็น ผู้จัดการที่ไม่มีความสามารถจริงๆ จะไม่เคยแม้แต่จะมองเห็นประโยชน์ของการเรียนรู้อบรมลักษณะนี้ นี่คือการอันตรายอย่างยิ่ง ซ้ำยังไม่แม้แต่จะปรับปรุงแก้ไขตนเองอันจำเป็นอย่างยิ่งอีกด้วย เพราะฉะนั้น ผู้จัดการที่รู้ตัวว่าตนเองขาดทักษะความสามารถอันจำเป็น จึงควรจะฉวยโอกาส และถือโอกาสนี้เป็น สะพานเพื่อก้าวข้ามไปสู่การปรับปรุงตนเองให้ได้ ส่วนคนที่องค์กรไม่อาจผลักดันหรือทุ่มเท หรือทดแทนแก้ไขใดๆ เลยไม่ว่าจะอบรมหรือแม้แต่ลดตำแหน่ง (demotion) ถ้าในกรณีเช่นนี้คงขึ้นอยู่กับดุลพินิจที่จะตัดสินใจจัดการในท้ายที่สุดของผู้บริหารระดับสูง เพราะหากปล่อยผ่านอาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียเปล่าให้แก่องค์กรได้

พนักงาน

พนักงานที่ต้องติดต่อกับผู้จัดการที่ไร้ความสามารถมักจะเกิดความรู้สึกว่าตัวเองกำลังอยู่ระหว่างก้อนหินกับกำแพงอันแข็งแกร่ง ผู้จัดการบางคนไม่สามารถรับมือหรือทนไม่ไหวกับคำวิพากษ์วิจารณ์ของพนักงานได้ดีนัก และในสถานการณ์เช่นนั้น พนักงานอาจหมดความอดทน หรือหมดศรัทธากับผู้จัดการที่ไร้ความสามารถนี้ได้เช่นกัน ดังนั้น เราจะพบว่าพนักงานหลายคนพยายามหรือเลือกที่จะ “บินต่ำกว่าเรดาร์” เพื่อความปลอดภัย และหลีกเลี่ยงการปะทะเผชิญหน้า จึงเป็นวิธีเดียวที่จะหลีกเลี่ยงกับผู้จัดการที่ไร้ความสามารถเช่นนี้ เพียงแค่ทำงานของตนให้ดี และพยายามอยู่ห่างจากสายตาของผู้จัดการเช่นนี้ก็จะสามารถช่วยให้งานราบรื่น แต่หากใช้วิธีการที่ง่ายเสมอไปนัก ฉะนั้น บางทีหากจำเป็นก็ “ข้ามศีรษะ” และคุยกับผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปหรือไม่ก็อาจส่งอีเมลโดยไม่ระบุชื่อหรือส่งบันทึกไปถึงบุคคลระดับสูงขององค์กร ทว่าวิธีหลังๆ นี้ เท่ากับการบอกลังความไม่ชอบมาพากลขององค์กรแล้ว คล้ายอยู่ใน “แดนสนธยา” ที่น่าเป็นห่วง

สรุป

บทสรุปของเรื่องลักษณะนี้ คงต้องบอกว่าเรื่องของสัมพันธภาพของ “คน” ในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ ผู้บริหารในทุกระดับชั้นควรให้ความสำคัญ และจะละทิ้งหรือทอดทิ้งไม่ได้ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกัน เมื่อเป็นไปด้วยดีก็เหมือนดั่ง “น้ำมันหล่อลื่น” ที่หล่อเลี้ยงให้งานรุดหน้า หากมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มา “อุดตัน” การเคลื่อนไหวไหลของผลผลิตแล้ว จะต้องลงมือแก้ไขโดยพลัน อาจจะใช้วิธีปรึกษาหารือด้วยก็อาจจะช่วยให้ดีขึ้นก็ได้ นอกเหนือจากการประเมินผลตามเกณฑ์ที่วางไว้แล้ว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยรวม