

การบริหารจัดการกับระบบ อย่างมีประสิทธิภาพ

วิเชียร ตรีสุภาพกุล

IS เคยถูกคิดใหม่ว่าผู้จัดการคนหนึ่งได้รับการนับถือจากสมาชิกในทีม แต่ผู้บริหารที่เหนือกว่ากลับไม่ปลื้ม? หรือว่าผู้จัดการคนที่ว่าอาจจะทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เพราะไม่รู้จักริธี “ทำงานกับระบบ” หรือเปล่าหนอ? หรือแม้จะไม่ใช่เช่นนั้น ในฐานะที่ใครสักคนเป็นนายของผู้จัดการ แล้วต้องเครียดอึดอัดอยู่เรื่อยๆ เพราะไม่สามารถทำให้ความเป็นผู้จัดการของตัวเองทำตามสิ่งที่ต้องการให้เขาทำใช่ไหม? ถ้าเรื่องทำงานเหล่านี้ฟังดูคุ้นๆ แล้ว คงต้องมาดูความไร้ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกับเบื้องบนแล้ว

การบริหารจัดการกับเจ้านายเบื้องบนเป็นทักษะอย่างหนึ่งที่บางคนจัดการได้ดีเยี่ยม แต่มีหลายคนที่ไม่รู้จะจัดการอย่างไรเหมือนกัน ทั้งหมดนี้แทบจะเรียนรู้ และได้บทเรียนจาก on-the-job lessons ทั้งนี้ เมื่อเรียนรู้จนดีแล้ว ทั้งผู้จัดการกับพนักงาน (ลูกน้อง) ก็จะทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความมั่นใจว่าได้ถ่ายทอดเรียนรู้ครบถ้วนแล้วสามารถรับมือจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ก่อนที่จะแยกย้ายไปทำงาน นี่เป็นการสร้างความมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน แต่ถ้าในระหว่างการเรียนรู้ กลับเรียนรู้ และถ่ายทอดสอนงานกันไม่ดีเมื่อไหร่ ทั้งผู้จัดการ และลูกน้อง ไม่เพียงการบริหารจัดการจะอ่อนประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังทำให้ผลของงานล่าช้า และไม่สำเร็จอีกด้วย ข้ำร้ายยังเป็นความเครียดสะสม เรื้อรัง เนื่องจากผัดขั้นตอนการทำงาน วิธีทำงาน และยังก่อความแปลกใจที่จะตามมา

นักบริหารที่เจเนจัด ผ่านประสบการณ์การบริหารงานมาหลายปี ได้แยกแยะการบริหารจัดการกับเจ้านายเบื้องบนที่แยที่สุดออกเป็น คนที่มีบุคลิกต่างๆ 4 แบบด้วยกัน :

- **พวกประจบประแจง** นี่คือนักงานที่ปฏิบัติต่อเจ้านายประหนึ่งว่าเจ้านายเป็นตาราคคนโปรด และจะคอยเสาะหาว่าเจ้านายของเขาอยากได้ยินได้ฟังเรื่องอะไร คือแทนที่จะทำหน้าที่กับเจ้านายในวิถีทางที่ถูกต้อง เขากลับประจบประแจงเบื้องบนในสิ่งที่เจ้านายกำลังคิดถึงเรื่องอะไรก็ไม่รู้ ทว่าไม่เกี่ยวกับงานสักเท่าไรเลย
- **พวกขี้ขลาด** นี่เป็นพนักงานที่ใจเกินไม่รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากเจ้านายอยู่เสมอ เพราะว่าเขาเองต้องการจะไขว่คว้าภาพว่าตัวเองก็สามารถทำงานสำเร็จได้โดยไม่ต้องให้เจ้านายมาแนะนำกำกับหรือให้ความช่วยเหลือใดๆ ดังนั้น แทนที่จะบริหารงานให้เจ้านายเบื้องบน กลายเป็นว่าเจ้านายถูกเก็บวางอยู่บนหิ้ง คำแนะนำต่างๆ กลับถูกแขวนลอยในมุมมืดเสียกระนั้น
- **พวกสิงโตขี้ขลาด** นี่คือนักงานที่กลัวการเสนอข้อมูลหรือความคิดเห็น เพราะเกรงว่าเจ้านายจะมีปฏิกิริยาตอบโต้ ดังนั้น แทนที่จะช่วยงานเจ้านาย กลับกลายเป็นสิงโตขี้ขลาดที่หลีกเลี่ยงการเสนอความคิดเห็น ถ้าหากไม่ถูกบีบให้แสดงความคิดเห็น
- **พวกภูเขาไฟ** พนักงานแบบนี้จะมีคุณลักษณะในแบบที่เรียกว่า “ข้อมูลมากเข้าไว้ดีกว่าแน่” เพราะฉะนั้นพวกนี้จะมีข้อมูล



สารพัดสารเพ และจะเสนอเจ้านายด้วยรายละเอียดยิบย่อยอันมากมายกายกองทุกงาน และทุกวัน ดังนั้น แทนที่จะช่วยบริหารจัดการกับเจ้านายเบื้องบน กลับกลายเป็นว่าเสนอข้อมูลราวภูเขาไฟที่พ่นลาวาร้อนๆ ออกมาเป็นชุดๆ เหมือนกดดันให้เจ้านายเลือกหยิบเรื่องสำคัญจากสิ่งที่ตัวเองเสนอ แบบนี้จะจัดการกับคนเหล่านี้ เห็นที่ ต้องมองให้ถี่ถ้วนเสียก่อน แล้วลองเลือกว่าวิธีการที่เขาเสนอมันจะช่วยงานบริหารกับระดับบนได้มากน้อยแค่ไหน

ที่นี่เรามาดูรายละเอียดถึงข้อคิดต่างๆ ที่ฟังสั่งวร 13 ประการ ในลักษณะต่างๆ ดังนี้:

1. เข้าใจเจ้านายของเรา

ขอให้คิดให้ถี่ถ้วนทีเดียวว่าเจ้านายของเราชอบการสื่อสารแบบไหน เช่น เขาชอบการสื่อสารด้วยอีเมลหรือว่าชอบการถกกันด้วยวาจา? หรือว่าเขาชอบประชุมกันสองต่อสองหรือชอบการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ? เราต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่าเจ้านายของเราชอบแบบไหน จากนั้นปรับตัวให้เข้าตามสไตล์ของเจ้านาย

2. ยึดติดเหนียวแน่นกับข้อเท็จจริงของวัตถุประสงค์

เวลาที่เรานำเสนอข้อมูลใดๆ ขอให้หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์หรือประเมินด้วยอคติเด็ดขาด แน่แน่นอนว่า เราอาจทุ่มจิตทุ่มใจให้กับงานโครงการอย่างเต็มที่ แต่ถ้าหากโครงการนั้นๆ ไม่ใช่โครงการที่ทำรายได้ให้กับธุรกิจเลย ถ้าเป็นเช่นนั้นหน้าที่ความรับผิดชอบของเราก็คือวางความรู้สึกส่วนตัวไว้ข้างกายก่อน อย่าเอาความรู้สึกความชอบ

ส่วนตัวมาปะปนตัดสินเรื่องทางธุรกิจ เพราะมันอาจมีปัจจัยอื่นๆ ที่เหนือกว่าข้อเท็จจริงเดิม และวัตถุประสงค์เดิมก็ได้

3. อย่างกับกอบปัญหาไว้หน้าประตูห้องเจ้านาย

โดยที่ปัญหาเหล่านั้นเราน่าจะเป็นผู้แก้ด้วยตัวเอง และต้องเข้าใจอย่างหนึ่งคือ เจ้านายของเราไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบมากกว่าเรา อยู่แล้ว เขาได้รับค่าจ้างค่าตอบแทนมากกว่าเรา และแน่นอนว่าย่อมมีอิทธิพลในด้านองค์กรมากกว่าเราอีกด้วย นั่นไม่ได้หมายความว่าเราต้องมอบงานกลับไปให้เจ้านายเขา เพราะเราต่างหากต้องรับผิดชอบในการแก้ปัญหาด้วยตัวเราเอง จงรับผิดชอบแก้ปัญหาให้สมกับที่ได้รับค่าจ้างค่าตอบแทน ไม่ใช่ผลลัพท์ทำให้เจ้านาย และองค์กรฝ่ายเดียว

4. ต้องชัดเจนว่าเราต้องการอะไร

เช่น เป็นเรื่องเงินทอง ทรัพยากรอื่น หรือความช่วยเหลือในรูปแบบอื่นหรือเปล่า เพราะฉะนั้น ต้องให้ตัวเองแน่ใจว่าต้องการอะไรกันแน่ แล้วทำไมถึงต้องการ และจะเกิดอะไรขึ้นหากเราไม่ได้สิ่งที่ต้องการ หากเราตัดปัญหาภาวะว่าุ่นใจออกไปได้ เราจะมุ่งเนื้องานทำหน้าที่ช่วยงานให้เจ้านายจะไม่ดีกว่าหรือ หากเรายัง “ค้นหา” ความต้องการของเราไม่เจอ มองไม่เห็นเป้าหมายการทำงาน นอกจากงานจะไม่เดินแล้ว เราอาจยังเก็บคาความสงสัยในใจตลอดไปว่าเราทำงานเพื่ออะไร