

# การบริหารจัดการกับระดับบน อย่างมีประสิทธิภาพ

ต่อ อากวนันทีแล้ว

วิเชษฐ์ ตรีสุภาพกุล

## 5. อย่าให้เหตุผลแก่เจ้านายพร่ำเพรื่อจนเขาลบเลือนในความน่าเชื่อถือของเธอ

เพียงแค่อธิบายหรือจะเรียกว่าแก้ตัว แม้เป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่สุดนั้น บางทีอาจสะกิดให้เจ้านายหันมามองความชอบแก้ตัวหาเหตุผล ระวังอย่าให้เจ้านายขาดความเชื่อมั่นไว้วางใจทีเดียว

## 6. อย่าบริหารจัดการกับเจ้านายเบื้องบนจนละเลยลูกน้องตนเอง

ผู้จัดการมากมายที่ทำงานกับเจ้านายเบื้องบนจนเจ้านายเบื้องบนพอใจ แต่อย่าลืมว่าต้องยกนิ้วให้ลูกน้องด้วยในฐานะที่เป็นทีมงาน มันมีหลักการทำงานอยู่ว่า อย่ามัวเอาใจเจ้านายเบื้องบนจนละเลยลูกน้องตัวเอง พูดอีกอย่างคืออย่ามัวสร้างสุขให้แก่เจ้านายจนลืมลูกน้อง เพราะลูกน้องอาจหงุดหงิด และอาจไม่ขึ้นมึนในฐานะที่เป็นทีมงาน

## 7. เคารพเวลาของเจ้านายของท่าน

การจะเข้าพบเพื่อประชุมกับเจ้านายนั้น ต้องเข้าพบตรงเวลา ต้องเตรียมเรื่องที่จะพูดคุย เช่นเป็นหัวข้ออะไร และอย่าลืมต้องจบการประชุมตรงเวลาด้วย เจ้านายของเรามีงานยุ่งอีกมากมาย จึงควรใช้เวลาให้มีค่า และประโยชน์ที่สุดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการประชุม อย่าปล่อยให้เจ้านายมองการประชุมเป็นเรื่องความเสียเวลาทีเดียว

## 8. ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาหรือเรื่องที่ได้รับปากไว้กับเจ้านาย

เมื่อเจ้านายขอให้เราทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จเสร็จสิ้นในวันรุ่งขึ้น เมื่อเรารับปากแล้ว ก็ต้องปฏิบัติตามที่รับปากไว้ให้เสร็จสิ้น ไม่ใช่ไม่เสร็จตามเวลาแล้วกล่าวคำขอโทษ อย่าคิดว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานโง่งเงา แต่เชื่อเถิดว่าการรับปากแล้วแต่ปฏิบัติงานไม่สำเร็จ มันแสดงถึงการขาดความรับผิดชอบ แล้วเจ้านายจะค่อยๆ ไม่ไว้วางใจหรือลดความน่าเชื่อถือเธอ

## 9. นำเสนอทางเลือก

ก่อนที่ผู้จัดการจะทำการตัดสินใจนั้น เขาย่อมต้องการทางเลือกต่างๆ ตลอดจนผลพวงที่จะตามมาจากการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นทางไหนด้วยว่าเป็นอย่างไร การตัดสินใจที่ดีที่สุดนั้น เจ้านายบางคนอาจใช้วิธีประชุมกับเราอย่างจริงจัง เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อไปสู่จุดสรุปการตัดสินใจ ซึ่งนี่จะเป็นการประเมิน และหาหนทางแก้ปัญหาล่วงหน้าอันอาจเกิดขึ้นได้เมื่อดำเนินการไปแล้ว เพราะฉะนั้นผู้ที่นำเสนอจะต้องนำเสนอทางเลือก ทางหนึ่งที่ได้ไว้ด้วย ไม่ใช่สนใจแต่เสนอ แต่ไม่สนองวิธีแก้ปัญหาอันอาจจะมี หมายความว่าต้องนำเสนอข้อเท็จจริงเพื่อสนับสนุนแต่ละทางเลือก และเสนอแนะเพื่อประกอบการตัดสินใจ บางครั้งเจ้านายอาจเลือกหรือไม่เลือกตามที่เสนอแนะก็ได้ ทว่าสิ่งสำคัญที่สุดนั้นอยู่ที่ว่า การตัดสินใจที่ดีเป็นเพราะมีการอภิปรายถกกันต่างหากจนนำไปสู่การตัดสินใจ

## 10. ทำให้ชำนาญดี

สมมติว่า เจ้านายของเราต้องนำเสนอเรื่องต่อเจ้านายของเขา (เจ้านายระดับบน) และแน่นอนเจ้านายเราต้องฟังเรา เพื่อจัดเตรียมข้อมูลสำคัญๆ ครั้นแล้วเราก็ให้ข้อมูลแก่นายเราเพื่อนำเสนอต่อขึ้นไปอีกที่ทว่าภรรยา กลับปรากฏว่าข้อมูลที่เรเตรียมมาให้ไปนั้นถูกตุนเสียเปื้อย เพราะข้อมูลที่เรจัดเตรียมจัดหานั้นปรากฏว่าผิดพลาด เมื่อเป็นเช่นนั้น ลองเดาดูสิว่าหากกลับจากการประชุม นายเราจะแะโตะะทำงานของใครก่อนหลังจากถูกตุนเสียเปื้อย และหน้าแตกยับกลับออกมา ดังนั้น จงอย่าทำให้ นายของเรตกอยู่ในสถานการณ์ลำบาก เพราะเขาจะดูเยตต่อหน้าเจ้านายเบื้องบนทีเดียว ถึงอย่างไรเสีย เรายเองก็จะพลอยสูญเสียความน่าเชื่อถือไปด้วย เรียกว่าเราเองนั้นแหละทำลายความน่าเชื่อถือของเราเอง

## 11. อย่าทำเป็นเด็กอมมือ

บอกเจ้านายของเราในเรื่องที่เขาต้องการฟัง และเป็นเรื่องที่มีสาระ การบอกเรื่องราวที่ไร้สาระ บางทีจะก่อความรำคาญ และชวนหงุดหงิด และถูกมองว่าเป็นเด็กอมมือที่ขาดวุฒิภาวะ ผลก็คือ นอกจากจะขาดความเชื่อถือจากสมาชิกในที่มงาน เจ้านายของเรา อาจมองว่าเราขาดภาวะผู้นำ ขาดความสามารถในการทำงาน และส่งผลกระทบต่อความรับผิดชอบ ผลอยู่ อาจส่งผลในระยะยาวในด้านความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าในงานอีกด้วย

## 12. อย่ารับความแปลกใจ

เมื่อเรารับผิดชอบโครงการของเราว่ากำลังดำเนินการ และเป็นไปตามแผน และกำหนดการรวมทั้งงบประมาณ แต่วันดีคืนดีเรากลับรายงานเจ้านายในวินาทีสุดท้ายว่าโครงการ กำหนดการ แผนงาน และงบประมาณผิดเพี้ยนไปจากเดิมหมด แบบนี้เป็นเรื่องน่าอายฐานที่ไม่มีการแจ้งความคืบหน้าเป็นระยะๆ ซึ่งอาจกระทบต่องานในแผนกอื่นหรือหน่วยงานถัดไปอย่างเลี่ยงไม่พ้น เรื่องทำนองนี้เจ้านายคงไม่

ปลื้ม และไม่ชอบความแปลกใจที่เกิดขึ้นเป็นแน่แท้ จุดหลักของกรณีเช่นนี้ก็คือเมื่อมีเหตุการณ์ที่กำลังเบี่ยงเบนออกนอกโครงการหรือนอกการควบคุม ควรรีบรายงานในทันที เพื่อจะได้หาทางแก้ปัญหา ไม่ใช่รอจนวินาทีสุดท้าย แบบนี้ตรงกับสุภาษิตของไทยที่ว่า กว่าจะถึงสุกกาก็ไหม้ เป็นต้น

เพราะฉะนั้น เมื่อเราเห็นปัญหา ขอให้แน่ใจว่าเราได้รายงานเจ้านาย เพื่อจะได้ระดมสรรพกำลังแก้ไขปัญหา และควบคุมงบประมาณก่อนที่จะเสียหายมากไปกว่านั้น

## 13. รับผิดชอบ...อย่ารวดเร็ว

เมื่อทำงานผิดพลาด สวรรค์รู้ดีว่าเราทำงานผิดพลาดมากกว่าอยู่แล้ว ข้อสำคัญที่สุดก็คือ รับผิดชอบต่อความผิดพลาดแล้วรีบแจ้งว่าจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เร็วที่สุด การปรากฏตัวโผล่เป็นคนสุดท้ายออกมายอมรับผิดนั้น ถือเป็นเรื่องใช้ไม่ได้ และความเชื่อถือของเราจะถูกลดทอนลงในบัดดลทีเดียว ดังนั้น ข้อผิดพลาดบรรดาที่มีนั้น จึงควรแก้ไขโดยด่วน การบริหารจัดการกับเจ้านายนั้น บางครั้งก็เป็นเรื่องความเจ็บปวดอย่างแท้จริง เป็นเรื่องที่ต้องเรียนรู้ และจำเป็นต้องทำความเข้าใจ ดังนั้น จึงขอให้เราสะสมทักษะการบริหารจัดการกับเจ้านายเบื้องต้น แล้วเราจะรู้ว่าเราอาจต้องปรับปรุงจุดอ่อน และขจัดเกลียวจุดหลวมของเราให้เข้าที่เข้าทาง และกระชับที่สุด

## สรุป

บทสรุปของเรื่องนี้ ไม่ว่าจะใครอยู่ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับใด ผู้จัดการหรือเจ้านายระดับบน แต่ละบุคคลย่อมสวมตำแหน่งทำหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ต่างกัน มีความสำคัญเป็นทอดๆ ด้วยกันทั้งสิ้น ฉะนั้น จึงควรใส่ใจในหน้าที่ ศึกษาเทคนิควิธีการ ซึ่งเป็นรายละเอียดเฉพาะที่แต่ละคนจะต้องสังเกต และเก็บเกี่ยวเป็นประสบการณ์ การกลัดกระดุมเม็ดแรกผิด ย่อมส่งผลกระทบต่อจนถึงระบบ เป็นความละเอียดอ่อนที่ต้องคำนึงอย่างยิ่ง

