

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 043

กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2556



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

เทคนิคการบริหารจัดการเจ้านาย Managing Your Boss

สวัสดีปีใหม่ 2556 ทุกท่านครับ ขออำนาจสิ่งศักดิ์สิทธิ์ที่ท่านเคารพนับถือจงดลบันดาลให้ท่านและครอบครัวประสบความสุขความเจริญตลอดปีและตลอดไป

ทุกคนที่ทำงานกินเงินเดือนต่างก็หวังเจริญก้าวหน้า ได้ตำแหน่งสูงขึ้น รายได้สูงขึ้น มีความสบายใจกับสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงาน บางคนตำแหน่งใหญ่โตเงินเดือนสูง แต่ติดขัดและหงุดหงิดกับสภาพในบริษัท ไม่พอใจคนนั้นคนโน้น และที่สำคัญอย่างยิ่งคือไม่พอใจหัวหน้า สภาพการณ์แบบนี้เสียสุขภาพจิตมากครับ และในที่สุดก็อยู่ด้วยกันไม่ได้ นี่ก็ปีใหม่แล้ว อย่าให้มีความทุกข์ซ้ำซากวนเวียนอยู่เลย เรามาเรียนรู้วิธีบริหารหัวหน้าหรือเจ้านายกันหน่อยจะดีไหม ปีใหม่นี้จะได้ทำงานอย่างมีความสุขกายสุขใจ และที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใดคือสุขภาพจิตดี



เมื่อพูดถึงการบริหาร เราก็มักนึกถึงบริหารงานบริหารทีมงาน บริหารลูกน้อง แต่ที่จริงต้องบริหารเจ้านายด้วย ในอดีตนั้นชีวิตของลูกน้องอยู่ในกำมือของเจ้านาย แต่การทำงานยุคปัจจุบันมีความยุ่งยากสลับซับซ้อนมาก จำต้องอาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างลูกน้องกับเจ้านาย มิใช่ลูกน้องพึ่งพาเจ้านายฝ่ายเดียวดังแต่ก่อน เจ้านายก็ต้องพึ่งพาลูกน้องเช่นกัน เราจึงต้องเรียนรู้ให้รอบด้านเช่น เทคนิคการเป็นหัวหน้างาน, วิธีเล่นการเมืองในสำนักงาน, วิธีบริหารเจ้านาย การเรียนรู้ดังกล่าวนี้แม้ว่าจะไม่ได้ส่งผลให้เงินเดือนขึ้นพรวดพราดหรือโบนัสมากมายทันตาเห็น แต่สุขภาพจิตในการทำงานก็จะดีขึ้นทุกคนทั่วหน้า

เรื่องการบริหารเจ้านาย มีหนังสือป็อกเก็ตบุ๊คเล่มหนึ่งชื่อ How to manage your boss เขียนโดย Raymond Monbiot เมื่อปี 1980 ซึ่งผมไปเจอในร้านขายหนังสือในกรุงลอนดอนเมื่อ 30 ปีที่แล้วและตัดสินใจซื้อทันที ตอนนั้นไม่ได้คิดอะไรมาก เห็นมันแปลกดี อยากเรียนรู้ไว้เพื่อป้องกันตัวเองด้วยเพราะผมก็มีทั้งลูกน้องทั้งหัวหน้า ต่อมาก็มีหนังสือทำนองเดียวกันนี้ออกมาขายอีกเยอะแยะเป็นต้นว่า Managing conflict with your boss, Managing your boss in a week, Managing your manager, Building partnership with your boss, Is your boss mad?, You can't win a fight with your boss และบางเล่มก็แสบสันมากๆ เช่น Who's afraid of the big bad boss, How to work for an idiot, Fire your boss, Sack your boss

น่าสังเกตว่าหนังสือแต่ละเล่มตั้งชื่อดูเด็ดเด็ดพล่าน ดูท่าจะบู๊แหลก แต่เนื้อหาในเล่มกลับเป็นคำแนะนำวิธีการทำงานร่วมกันอย่างเข้าใจกันเข้าใจกันเข้าทำนองรู้เขารู้เรา และจะส่งผลให้



ตนเองก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง สง่าผ่าเผย และมีศักดิ์ศรี โดยไม่ต้องซื้อตำแหน่ง ไม่ต้องเลื้อยขาเก้าอี้ ไม่ต้องหักหลังผู้ใด และไม่ต้องประจบสอพลอ และนี่กระมังเมื่อห้าปีที่แล้วผมจึงได้รับเชิญจากรัฐวิสาหกิจยักษ์ใหญ่ให้ไปบรรยายเรื่อง “เทคนิคการบริหารจัดการเจ้านาย” ซึ่งได้รับความสนใจอย่างคับคั่ง

เทคนิคการบริหารเจ้านายสำหรับคนทำงานทุกคนนั้น มีรายละเอียดมากโขอยู่ แต่ฉบับนี้ผมขออธิบายเฉพาะกฎ 5 ข้อในการทำงานกับเจ้านาย ซึ่งถือเป็นหัวใจในการบริหารจัดการเจ้านาย ส่วนรายละเอียดอย่างอื่นเอาไว้อธิบายให้ฟังในโอกาสอื่นนะครับ

กฎข้อที่ 1 – จงให้ความเป็นธรรมแก่เจ้านาย ให้นึกเสมอว่าเจ้านายก็เป็นมนุษย์คนหนึ่ง แต่เนื่องจากเขาอยู่ในตำแหน่งใหญ่กว่าท่าน เขาก็มีสิ่งที่จะต้องบริหารจัดการและรับผิดชอบมากมายหลายอย่างกว่าท่าน เป็นต้นว่า ปัญหาของบริษัท ปัญหากับเจ้านายของเขาเอง ปัญหากับผู้บริหารในระดับเดียวกัน ปัญหาขัดแย้งขัดขานและการเมืองในระดับของเขาเอง ปัญหากับลูกน้อง ปัญหาครอบครัว และปัญหาส่วนตัว ดังนั้น บางทีเจ้านายจึงให้ความสนใจท่านน้อยไปหน่อย และบางทีอาจเข้าใจท่านผิดพลาดคลาดเคลื่อนอีกด้วย จึงขอให้ท่านมองเจ้านายของท่านอย่างเข้าใจและจงให้ความเป็นธรรมแก่เจ้านายของท่านด้วย

กฎข้อที่ 2 – จงให้อภัยเจ้านาย เนื่องจากว่าเจ้านายมีตำแหน่งใหญ่โตกว่าท่าน เขาก็มีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบและดูแลมากมาย ดังนั้นบางทีจึงอาจจะเลยหรือหลงลืมการกระทำบางสิ่งบางอย่างไปบ้าง เช่น ไม่ได้บอกท่านให้ชัดเจนว่างานไหนด่วนงานไหนรอได้ แล้วจู่ๆ ก็มาโวยวายทวงงานจะเอาให้ได้ตั้งใจ หรือบางทีก็ไม่ได้ให้ข้อมูลที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนให้ท่านทำงานได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น เมื่อท่านถามหรือรายงานไปแล้วก็ไม่ให้ข้อคิดเห็นหรือตอบกลับในสิ่งที่ท่านรออยู่ บางทีก็ไม่ช่วยเป็นสื่อกลางหรือตัวเชื่อมระหว่างท่านกับคนอื่นในองค์กรปล่อยให้สื่อสารกันตามยถากรรม หรือเจ้านายไม่ดูแลว่าท่านทำถูกทางที่ต้องการแล้วหรือเปล่าก่อนจะสายเกินไป หรือไม่ยอมให้นำทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรมาช่วยท่าน สิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ท่านต้องมองเจ้านายอย่างเข้าใจและจงให้อภัยเขา

กฎข้อที่ 3 – อย่าดูหมิ่นดูแคลนหรือปราชัยเจ้านาย บางคนชอบนิทาหรือกระแนะกระเหน่ว่าเจ้านายเป็นคนไม่มีฝีมือแต่เติบโตใหญ่มาได้เพราะเป็นเด็กเส้นของคนนั้นคนนี่ แท้ที่จริงแล้วการมีเครือข่ายเส้นสายหรือที่เรียกว่า Connection นั้นเป็นเรื่องดี แสดงว่าเขารู้จักคนเยอะ เข้ากับคนได้ดี มีคนรักนับหน้าถือตา คนแบบนี้จะทำอะไรก็สะดวกเพราะมีคนคอยช่วยคอยสนับสนุน แต่การที่ใครสักคนจะมีตำแหน่งใหญ่โตและสามารถนั่งในตำแหน่งสูงแบบนั้นได้โดยไม่หล่มหรือโค่นลงมานั้น เขาคงต้องมีฝีมือของตนเองด้วยแน่นอน ลำพังการสนับสนุนหรือเส้นสายนั้นไม่สามารถประดับประดาให้อยู่ได้ยั่งยืนถาวรหรอกครับ คนจะเป็นหัวหน้าคนหรือเป็นผู้บริหารได้นั้นต้องมีพลังในตัวเองสูงมาก ต้องสามารถกระตุ้นและผลักดันตัวเองได้โดยไม่ต้องรอคำสั่ง สามารถบริหารจัดการเวลาเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย สามารถบริหารคนและจูงใจคนและสื่อสารกับคนทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องประสานงานทั้งในและนอกแผนก ต้องมอบหมายแจกจ่ายงานให้ลูกน้อง ต้องสามารถแสดงอำนาจและความรับผิดชอบ อีกทั้งสามารถสร้างขวัญกำลังใจให้ลูกน้อง

หากท่านรู้สึกว่เจ้านายของท่านไม่ค่อยจะมีคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้น ก็ขอให้ไปอ่านกฎข้อที่ 1 – จงให้ความเป็นธรรมแก่เจ้านาย เพราะเขาก็เป็นมนุษย์คนหนึ่ง เขาก็มีปัญหาของเขาเหมือนกัน และเปลืองอาจมากกว่าท่านหลายเท่า อีกทั้งโปรดอ่านกฎข้อที่ 2 – จงให้อภัยเจ้านาย เพราะเขามีทั้งงานและความรับผิดชอบมากมาย จึงอาจหลงลืมหรือไม่ได้ทำอะไรไปบ้าง

กฎข้อที่ 4 – ต้องเข้าใจยุทธศาสตร์ของความก้าวหน้าในการทำงาน ท่านจะต้องทำงานอย่างทุ่มเทและทำงานอย่างฉลาด การทำงานแบบห่วยๆทั้งวันหรืออยู่โยงดึกตื่นหามรุ่งหามค่ำนั้น พิจารณาให้ดีนะครับว่าขยันหรือคนอื่นเขามองด้วยความสมเพชว่าทำงานไม่เป็นกันแน่ ท่านจึงต้องเรียนรู้วิธีทำงานอย่างฉลาด ต้องเรียนรู้เทคนิคที่จะทำให้งานสำเร็จได้ผลลัพธ์ที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม ผลลัพธ์ของงานทุกชิ้นที่ท่านทำหรือทุ่มเทให้มันจะต้องเกิดประโยชน์ต่อเจ้านาย และจะมีประโยชน์ทำให้บริษัทเจริญรุ่งเรือง ทุกครั้งที่ทำอะไรจึงควรคิดเสมอว่า ทำแล้วเกิดประโยชน์ต่อหัวหน้าหรือเจ้านายของท่านหรือไม่ และเป็นผลดีต่อบริษัทหรือไม่

กฎข้อที่ 5 – เป็นมิตรกับเจ้านายดีกว่า มีคำพูดเก่าแก่ที่สั่งสอนกันมานานมาว่า **“ทะเลาะกับนาย ดายลูกเดียว”** ผมว่าคำพูดนี้แม้จะไม่จริงทั้งร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ก็เกือบร้อยแหละครับ ดังนั้นท่านจึงต้องแสดงให้เจ้านายเห็นว่า ท่านเป็นแขนเป็นขาของเขา พร้อมจะร่วมมือและช่วยเหลือให้เขาบรรลุความสำเร็จ แต่อย่าเสแสร้งเล่นละครนะครับ เจ้านายเขาก็มีสมองนะครับ เมื่อใดก็ตามที่เจ้านายของท่านมีปัญหา ท่านต้องรีบให้ความสนใจและแสดงให้เขาเห็นอย่างฉับพลันทันทีว่าท่านพร้อมจะช่วย พร้อมจะสู้ปัญหา ไม่หนีปัญหา ท่านจงทำให้เจ้านายของท่านมั่นใจว่าท่านเข้าใจเขา ท่านมีมุมมองอย่างเขา มีมุมมองอย่างของท่านเอง ทุกครั้งที่ท่านพูดกับคนอื่นถึงเจ้านายของท่าน จงอย่านิทาเจ้านาย จงพูดถึงเขาอย่างสร้างสรรค์ ทุกคนมีทั้งด้านเสียและด้านดีแต่จงพูดถึงด้านดีของเขา เมื่อใดก็ตามที่ท่านต้องการจะบ่น ไม่ว่าบ่นลับหลังหรือบ่นต่อหน้า ควรเรียนรู้เทคนิคเมื่อจะบ่น และควรเรียนรู้เทคนิคเมื่อจะให้เขาทำตามสัญญาที่เขาเคยพูดไว้

เทคนิคการบ่นคือ อย่ากล่าวหา อย่าก้าวร้าว อย่าปกป้อง แต่ระบุถึงปัญหาโดยหลีกเลี่ยงการระบุตัวบุคคล อธิบายถึงผลร้ายที่จะตามมาอย่างเช่น “เรากำลังมีปัญหา บริษัทของเราอาจไม่ได้งาน เป็นเพราะจนบัดนี้ผมยังไม่ได้รับข้อมูลที่จะมาคำนวณเลยนะครับ” หรือการพูดว่า “เรายังไม่ได้ประชุมกันเลยเกือบสัปดาห์แล้ว ทั้งที่เราตกลงกันว่าจะต้องประชุมกันทุกวันตอนเย็นเพื่อสรุปงาน” หรือ “เราจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องประชุมหารือกันในวันนี้ก่อนที่ทุกอย่างจะสายเกินแก้ เราใช้เวลาประชุมไม่เกินครึ่งชั่วโมงเท่านั้นเอง จากนั้นงานก็จะเดินต่อไปได้ครับ”

ส่วนเทคนิคเมื่อจะให้เขาทำตามสัญญา มีหลักการอยู่ที่ว่า ท่านควรขอคำมั่นสัญญาทุกครั้งแม้ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อยเพียงใดก็ตาม และจงเตือนให้เขารู้หากเขาลืมสัญญาที่ให้ไว้ ที่สำคัญคือต้องใช้วิธีการข้างต้นอย่างมีอาชีพ นุ่มนวล สุภาพ ให้การเคารพนับถือ อย่าลืมนะครับ ... **เขาเป็นเจ้านายของท่าน**