

## ผิดพลาดเพราะอยากชนะใจไว ๆ

เริ่มต้นปี หลายๆ คนได้รับการปรับตำแหน่งงานใหม่ บางคนเพิ่งได้ขึ้นไปเป็นหัวหน้างานเป็นครั้งแรก และแน่นอนว่าสำหรับคนที่เพิ่งได้เลื่อนตำแหน่งใหม่ๆ สิ่งแรกที่พวกเขาต้องการคือการได้รับการยอมรับจากคนผู้ใต้บังคับบัญชา

หัวหน้าใหม่หลายคนใช้วิธีการต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสามารถของตนที่จะเป็นผู้บริหารและผู้นำของทีม แต่ด้วยความพยายามที่มากเกินไป จึงนำไปสู่ผลที่ไม่คาดคิดได้เช่นเดียวกันกับคุณเจนที่เขียนอีเมลมาถาม

คุณเจนเพิ่งได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นหัวหน้างานในช่วงต้นปีที่ผ่านมา เธอพยายามทำทุกอย่างอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วงวันหยุดปีใหม่เธอได้ทำการบ้านเป็นอย่างดีโดยการไปหาหนังสือเกี่ยวกับทักษะการเป็นผู้นำมาอ่าน แต่ผ่านมาเกือบหนึ่งเดือน เธอมีความรู้สึกที่ว่า เธอยังไม่ค่อยเป็นที่ยอมรับเท่าไรนัก คำถามจากคุณเจนคือ อะไรเป็นข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้บ้าง

เนื่องจากผมไม่ได้เห็นการทำงานของ คุณเจน เป็นกิจจะลักษณะจึงไม่สามารถบอกได้อย่างชัดเจน แต่ถ้าเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถิติที่มีอยู่ ซึ่งบอกไว้ว่า มากกว่า 60 เปอร์เซ็นต์ของหัวหน้าใหม่ที่ผลการทำงานไม่เป็นยอมรับจากผู้อื่นจะตกอยู่ในหนึ่งในสี่เหตุผลดังนี้

1. มุ่งเน้นไปที่รายละเอียดมากจนเกินไป – การมองไปในรายละเอียดเป็นสิ่งที่ดี แต่ถ้ามากจนเกินไปก็ไม่ค่อยจะเหมาะสมเท่าไรนัก เพราะนั่นจะเป็นการเข้าไปก้าวกายงานของลูกทีม และเป็นการบ่งบอกถึงความไม่ไว้วางใจที่ตนมีต่องานของทีม นอกจากนี้การมุ่งเน้นไปที่รายละเอียดมากจนเกินไปอาจจะทำให้หัวหน้าใหม่มองข้ามภาพใหญ่ที่คนเป็นหัวหน้าต้องดูแล และนั่นจะส่งผลให้การทำงานของทีมลดต่ำลง

เหตุผลที่ทำให้เป็นเช่นนี้มีอยู่ด้วยกันหลายประการด้วยกัน แต่หลักๆ 2 อย่างคือ (1) ความเคยชินจากงานเก่าที่เคยทำมาก่อน และยังไม่สามารถปล่อยวางให้คนอื่นดูแลรับผิดชอบต่อได้ และ (2) ด้วยความพยายามที่จะเป็นหัวหน้าที่ดีจึงพยายามที่จะเรียนรู้ในรายละเอียดของงานต่างๆ ที่ไม่เคยทำมากจนเกินไป จนลืมที่จะมองในภาพใหญ่ของงานทั้งหมด

ยกตัวอย่างผู้จัดการร้านอาหารคนหนึ่งที่เขาไปดูแลและควบคุมการตกแต่งร้านของตนเองอย่างใกล้ชิดจนเกินไป ทั้งนี้เนื่องจากในอดีต ผู้จัดการคนนี้เคยทำงานด้านการตกแต่งมาก่อน ผลที่ตามมาคือ ร้านสวย ดูดี แต่ยอดขายอาหารตก

2. **แสดงออกทางด้านลบต่อคำวิพากษ์วิจารณ์** – หัวหน้าบางคน เวลาที่มีพนักงานแสดงความคิดเห็นที่ไม่ตรงกับไอเดียที่หัวหน้าคิดไว้ ก็จะพยายามทำเป็นไม่ได้ยินเสีย หรือบางทีก็ทำตาขวางแล้วเล่นงานเขา โดยไม่ได้คิดที่จะนำข้อเสนอเหล่านั้นไปพิจารณาเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงไอเดียของตนเองให้ดีขึ้น

ยกตัวอย่างหัวหน้าฝ่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัทแห่งหนึ่ง ซึ่งพยายามผลักดันให้เกิดสินค้าที่ไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้าขึ้นมาโดยไม่ฟังคำทักท้วงของคนในทีม และคิดว่าที่พวกนั้นคัดค้านเพราะต้องการจะสกัดดาวรุ่งอย่างเขา ผลจากความดื้อดึง คือยอดขายที่ต่ำไม่เป็นท่า พร้อมทั้งการลาออกของคนภายในทีมอีกเป็นจำนวนมาก

3. **ข่มขู่ผู้อื่น** – จะด้วยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ แต่ด้วยตำแหน่งที่สูงกว่า ผู้ได้บังคับบัญชาหลายคนจึงรู้สึกเกรงกลัวหัวหน้า ประกอบกับความมั่นใจในตนเองที่มีมากจนเกินไป ทำให้หัวหน้าหลายๆ คนตีความการพยักหน้าของพนักงานว่าเป็นการเห็นด้วยในความคิดเห็น ทั้งที่ความจริงอาจจะเป็นการพยักหน้าด้วยความกลัวและไม่กล้าโต้แย้งเท่านั้น

4. **สรุปความเอาเอง** – ด้วยความที่เป็นหัวหน้าและเข้าใจว่าตนเองเห็นภาพในทุกๆ ส่วนของงาน จนเข้าใจว่าตนเองนั้นรู้เรื่องทุกอย่างดีกว่าพนักงาน และไม่เห็นความสำคัญในการสอบถามความคิดเห็นของแต่ละส่วนงาน จึงสรุปความคิดเห็นหรือแผนการทำงานด้วยตนเอง ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ง่าย

ยกตัวอย่างหัวหน้างานฝ่ายผลิตของโรงงานแห่งหนึ่งที่เพิ่งเรียนจบออกมาหมาดๆ ด้วยทฤษฎีที่เรียนมาจึงทำให้เข้าใจว่าการปรับอัตราส่วนของวัตถุดิบบางอย่างจะทำให้ผลิตภัณฑ์ออกมาดีขึ้น เขาจึงไปปรับอัตราส่วนในระบบคอมพิวเตอร์โดยไม่ผ่านฝ่ายวิจัย ผลที่ออกมาคือผลิตภัณฑ์ไม่ได้คุณภาพ ไม่ผ่านระบบการควบคุมคุณภาพของบริษัท ความเสียหายที่องค์กรได้รับเป็นเงินจำนวนมาก ส่วนฝ่ายผลิตก็ได้เปลี่ยนหัวหน้างานคนใหม่

ดังนั้นในฐานะหัวหน้าใหม่ การที่จะให้ได้รับการยอมรับจากพนักงานและผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ได้ดีนั้น นอกจากการพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่กล่าวมาในข้างต้นแล้ว ผมมีคำแนะนำหลักๆ อีก 3 อย่างด้วยกันคือ

1. ทำงานเพื่อให้เกิดรายรับที่มากขึ้นหรือรายจ่ายที่น้อยลง
2. เปิดรับและพิจารณาความคิดเห็นของผู้อื่น และ
3. สร้างความภูมิใจให้เกิดขึ้นภายในทีม ให้ลูกทีมได้เห็นถึงผลงานของตนเองที่เป็นส่วนประกอบของผลงานชิ้นใหญ่



**Orchid Slingshot**  
2<sup>nd</sup> Floor, A2 Building 274 Raintree Office Garden  
Bangkapi, Hany Kwang, Bangkok 10310  
T 66 2 719 6458-9, F 66 2 719 6457

อ่านดูแล้วอาจจะรู้สึกไม่ง่ายที่จะทำ แต่ก็ไม่ยากที่จะทดลอง อย่างไรก็ตามเสียก็ขอให้คุณเจน เป็นที่ยอมรับไวๆ นะครับ...

ท่านผู้อ่านสามารถติดตามข้อคิดดีๆ และข่าวคราวเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพิ่มเติม ได้ที่ <http://twitter.com/apiwutp>

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา  
กรรมการผู้จัดการ  
บริษัท ออคิด สลิงชอท จำกัด  
[apiwut@riverorchid.com](mailto:apiwut@riverorchid.com)  
[www.orchidslingshot.com](http://www.orchidslingshot.com)