

LEADERSHIP WHITEPAPER

FREE GUIDE · สำหรับผู้บริหารระดับกลาง

THE LEADERSHIP SHIFT

จากผู้จัดการงาน สู่ผู้นำคน

คู่มือเปลี่ยนผ่าน 7 บท สำหรับคนที่เก่งงานแต่กำลังเรียนรู้การนำคน

A

Apex Leadership Academy

© Apex Leadership Academy · เอกสารเพื่อการเรียนรู้ภาวะผู้นำ

สารบัญ

01	ก๊อบดั๊กของหัวหน้างาน	03
02	เปลี่ยนกรอบคิด จากผู้จัดการสู่ผู้นำ	04
03	สื่อสารอย่างมีกลยุทธ์	05
04	สร้างทีมประสิทธิภาพสูง	06
05	บริหารเจ้านายและองค์กร	07
06	ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ	08
07	แผนปฏิบัติการ 90 วัน	09

คำนำ

ถ้าคุณกำลังอ่านบรรทัดนี้ในเวลาที่คุณควรจะได้พักแล้ว เพราะยังมีงานค้างที่ "ต้องทำเอง" คุณไม่ได้อยู่คนเดียว ผู้จัดการเก่งหลายคนพบว่าตัวเองทำงานหนักขึ้นเรื่อยๆ แต่กลับรู้สึกว่าจะไปได้ไม่ไกลอย่างที่ควร เพราะสิ่งที่เคยทำให้คุณโดดเด่นในฐานะคนทำงานที่เก่งที่สุด กำลังกลายเป็นสิ่งที่ฉุดคุณไว้ในฐานะผู้นำ คู่มือเล่มนี้ไม่ได้มาบอกให้คุณขยันขึ้น แต่มาช่วยให้คุณเปลี่ยนบทบาท จากคนที่ทำทุกอย่างเอง สู่คนที่ทำให้ทีมและองค์กรเดินไปข้างหน้าได้ โดยอิงทั้งหลักการสากลและบริบทการทำงานแบบไทยที่คุณเจอทุกวัน

กับดักของหัวหน้างาน

THE EXPERT'S TRAP

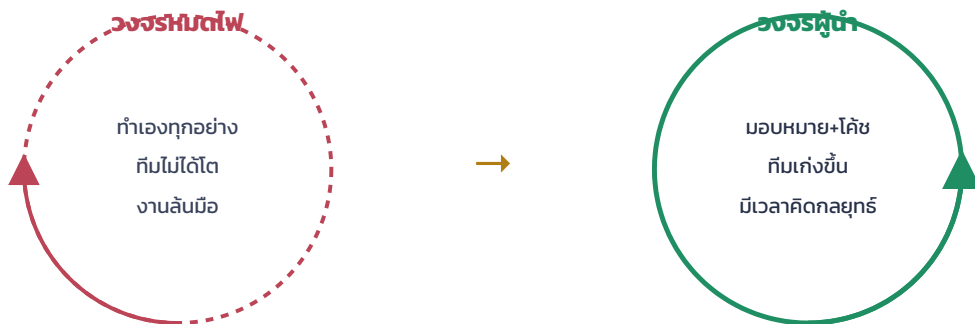
ย ังจำวันที่คุณได้เลื่อนขั้นได้ไหม มันมักมาพร้อมคำชมว่าคุณคือคนที่ทำงานได้ดีที่สุดในทีม และนั่นคือความจริง คุณเก่ง ละเอียด ใฝ่ใจได้ จนองค์กรอยากให้คุณดูแลคนอื่นบ้าง แต่นี่คือจุดที่กับดักเริ่มทำงาน เพราะทักษะที่ทำให้คุณเป็นนักปฏิบัติที่ยอดเยี่ยม ทั้งการลงมือทำเองให้เป๊ะ ควบคุมทุกรายละเอียด ไม่ปล่อยให้พลาด กลับเป็นคนละชุดกับทักษะที่ทำให้คุณเป็นผู้นำที่ดี

ในวัฒนธรรมการทำงานแบบไทย กับดักนี้ยิ่งลึก เพราะเรามักเชื่อว่าทำเองเร็วกว่าจ้างกว่า และการส่งงานให้คนอื่นแล้วออกมาไม่ดี อาจทำให้เรารู้สึกเหมือนจะเสียชื่อ หรือรู้สึกผิดที่ไปเพิ่มภาระให้ลูกน้อง ผลคือคุณค่อยๆ กลายเป็นคอขวดของทีมโดยไม่รู้ตัว ทุกการตัดสินใจต้องผ่านคุณ ทุกงานสำคัญต้องมีคุณ ทีมเติบโตช้าเพราะไม่เคยได้ลองล้มและลุกเอง ส่วนคุณก็ทำงานหนักขึ้นเรื่อยๆ จนพลังงานและเวลาหมดไปกับงานที่จริงๆ แล้วไม่จำเป็นต้องเป็นคุณทำ

ลองสังเกตสัญญาณเหล่านี้ดู คุณมักเป็นคนสุดท้ายที่ออกจากออฟฟิศไหม งานหยุดเดินเมื่อคุณลาไหม คุณรู้สึกว่าสอนคนอื่นเสียเวลากว่าทำเองไหม ถ้าใช่ คุณอาจไม่ได้มีปัญหาเรื่องความขยัน แต่กำลังติดอยู่ในกับดักของผู้เชี่ยวชาญ และข่าวดีคือ เมื่อมองเห็นกับดักแล้ว คุณก็เริ่มเดินออกจากมันได้

FIG 1 วงจรหมดไฟ เกือบ วงจรผู้นำ

ยังทำเอง ยิ่งคิดวง · ยิ่งมอบหมาย ยิ่งมีพื้นที่นำ



KEY TAKEAWAY

ตลอดหนึ่งสัปดาห์ จดงานทุกชิ้นที่คุณทำ แล้วแยกระหว่างงานที่ "มีแต่คุณเท่านั้นที่ทำได้จริงๆ" กับงานที่ "คนอื่นทำได้ถ้าได้รับการสอน" — รายการที่สองคือจุดเริ่มต้นของอิสรภาพของคุณ

เปลี่ยนกรอบคิด จากผู้จัดการสู่ผู้นำ

THE MINDSET SHIFT

หวังใจของการเปลี่ยนผ่านไม่ได้อยู่ที่เทคนิค แต่อยู่ที่กรอบคิด ผู้จัดการมองโลกผ่านเลนส์ของการควบคุม ทำอย่างไรให้ทุกอย่างเป็นไปตามแผน ไม่ผิดพลาด อยู่ในมือ ส่วนผู้นำมองผ่านเลนส์ของการเปิดทาง ทำอย่างไรให้คนรอบตัวทำได้ดีขึ้น ตัดสินใจเองได้ และเติบโต ความต่างเล็กๆ นี้เปลี่ยนทุกอย่าง

เมื่อคุณเป็นผู้จัดการ ความภูมิใจของคุณมาจากการมีคำตอบที่ดีที่สุด คนเดินมาถามแล้วคุณแก้ให้ได้ทันที แต่เมื่อคุณเป็นผู้นำ คุณค่าของคุณย้ายไปอยู่ที่การมีคำถามที่ดีที่สุด คำถามที่ทำให้ทีมคิดเองเป็น แทนที่จะวิ่งกลับมาหาคุณทุกครั้ง การเปลี่ยนจากการให้คำตอบเป็นการตั้งคำถาม อาจรู้สึกซ้ำและอึดอัดในตอนแรก เพราะมันคือการยอมให้คนอื่นเดินช้ากว่าที่คุณจะทำเอง แต่นั่นคือการลงทุนที่ให้ผลทบต้น

ในบริบทไทย การเปลี่ยนนี้มีความละเอียดอ่อนเป็นพิเศษ เพราะการเป็นนายมากับอำนาจและระยะห่าง ขณะที่การเป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยงต้องเข้าใกล้และเปิดพื้นที่ให้คนกล้าคุยด้วย ความท้าทายคือทำอย่างไรให้เข้าถึงได้โดยไม่เสียความน่าเชื่อถือ คำตอบไม่ใช่การเป็นเพื่อนกับทุกคน แต่คือการแสดงให้เห็นว่าคุณสนใจการเติบโตของเขาจริงๆ ไม่ใช่แค่ผลงานที่เขาผลิตให้คุณ เมื่อทีมรู้สึกว่าคุณอยู่ข้างเขา เขาจะกล้าคิด กล้าลอง และกล้ารับผิดชอบมากขึ้น

FIG 2 Control → Enable Spectrum

การเปลี่ยนผ่านไม่ใช่การทิ้งการควบคุมทันที แต่คือการขยับไปทางขวาทีละขั้น



KEY TAKEAWAY

สัปดาห์นี้ เลือก 3 สถานการณ์ที่ปกติคุณจะรีบให้คำตอบ แล้วเปลี่ยนเป็นการถามกลับว่า "คุณคิดว่าเราควรทำอย่างไรดี" จากนั้นสังเกตว่าทีมตอบสนองอย่างไร

สื่อสารอย่างมีกลยุทธ์

STRATEGIC COMMUNICATION

ผู้ จัดการส่วนใหญ่สื่อสารในระดับปฏิบัติการ ใครทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร ซึ่งจำเป็น แต่ไม่เพียงพอที่จะทำให้คุณมองเห็นในฐานะผู้นำ ผู้นำสื่อสารในระดับกลยุทธ์ ทำไมงานนี้สำคัญ มันเชื่อมกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กรอย่างไร และผลลัพธ์ที่ได้แปลว่าอะไรสำหรับธุรกิจ การยกระดับการสื่อสารจากปฏิบัติการสู่กลยุทธ์ คือสะพานที่พาคุณจากคนทำงานเก่ง ไปสู่คนที่ผู้บริหารอยากฟัง

สิ่งสำคัญคือการแปลงงานของทีมให้เป็นภาษาที่ผู้บริหารระดับบนสนใจ พวกเขาไม่ได้อยากรู้ว่าทีมคุณทำกี่ชิ้น แต่อยากรู้ว่าผลงานนั้นช่วยลดต้นทุน เพิ่มรายได้ หรือลดความเสี่ยงอย่างไร ทุกครั้งที่คุณรายงาน ลองถามตัวเองว่าแล้วมันสำคัญอย่างไร จนกว่าจะได้ประโยคที่เชื่อมงานเล็กๆ เข้ากับภาพใหญ่

อีกครึ่งหนึ่งของการสื่อสารคือการฟัง และในวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยที่เป็น high-context การฟังก็สำคัญยิ่งกว่าการพูดเก่ง เพราะหลายครั้งสิ่งที่สำคัญที่สุดไม่ได้ถูกพูดออกมาตรงๆ ลูกน้องที่เงียบในที่ประชุม อาจไม่ได้เห็นด้วย เพียงแต่เกรงใจเกินกว่าจะค้าน เจ้านายที่พูดว่าตามสบาย อาจมีความคาดหวังซ่อนอยู่ ผู้นำที่อ่านสารระหว่างบรรทัดได้ จะรับมือกับสิ่งเหล่านี้ก่อนที่มันจะกลายเป็นปัญหา การถามต่อด้วยความจริงใจ การสังเกตภาษากาย และการเปิดพื้นที่ปลอดภัยให้คนพูดความจริง คือทักษะที่ทำให้คุณนำคนได้ลึกกว่าตำแหน่ง

KEY TAKEAWAY

ก่อนการประชุมหรือรายงานครั้งต่อไป เตรียมหนึ่งประโยคที่ขึ้นต้นว่า "สิ่งนี้สำคัญเพราะ..." ที่เชื่อมงานของทีมเข้ากับเป้าหมายขององค์กรให้ชัด

สร้างทีมประสิทธิภาพสูง

HIGH-PERFORMANCE TEAMS

ทมที่เก่งไม่ได้เกิดจากการมีคนเก่งมารวมกัน แต่เกิดจากการที่คนได้รับความไว้วางใจให้เป็นเจ้าของงานจริงๆ และนี่คือจุดที่ผู้จัดการหลายคนสะดุด เพราะการมอบหมายงานที่แท้จริงต้องแลกมากับการยอมปล่อยการควบคุม การมอบหมายที่ดีไม่ใช่การโยนงานให้พันตัว แต่คือการส่งมอบผลลัพธ์ที่ต้องการพร้อมพื้นที่ให้เขาเลือกวิธีเอง คุณบอกว่าปลายทางคืออะไรและทำไม แล้วปล่อยให้เขาหาเส้นทาง การจัดการแบบจุกจิกทุกขั้นตอนส่งสัญญาณว่าคุณไม่ไว้วางใจ และความไม่ไว้วางใจคือศัตรูตัวฉกาจของความเป็นเจ้าของ

สิ่งที่ทำให้ทีมกล้ารับผิดชอบคือความปลอดภัยทางใจ ความรู้สึกว่าลองแล้วพลาดได้โดยไม่ถูกประจาน ในองค์กรไทย ความเกรงใจมักทำให้คนเลือกที่จะเงียบและทำตามมากกว่าจะเสนอความเห็น หน้าที่ของผู้นำคือทำลายกำแพงนี้ ด้วยการแสดงให้เห็นว่าการตั้งคำถามและการลองสิ่งใหม่เป็นเรื่องที่ยินดีต้อนรับ ไม่ใช่เรื่องที่จะถูกตำหนิ

ให้ feedback กับคนที่อาวุโสกว่า

การชมในที่สาธารณะและคุยเรื่องที่ต้องปรับเป็นการส่วนตัวคือพื้นฐาน แต่เมื่อคนที่คุณต้องให้ feedback อาวุโสหรืออายุมากกว่า ความละเอียดอ่อนยิ่งสำคัญ แทนที่จะบอกตรงๆ ว่าอะไรผิด ลองใช้การถามเพื่อ让他ค้นพบเอง เช่น ถามว่าเขามองผลลัพธ์ที่ออกมาอย่างไร หรือถ้าทำใหม่จะปรับตรงไหน วางตัวเป็นผู้ขอเรียนรู้ร่วมกันมากกว่าผู้ตัดสิน โฟกัสที่ตัวงานและเป้าหมายร่วม ไม่ใช่ตัวบุคคล และให้เกียรติประสบการณ์ของเขา ก่อนเสมอ วิธีนี้รักษาทั้งหน้าและความสัมพันธ์ ขณะที่ยังพางานไปสู่มาตรฐานที่ควรเป็น

FIG 3 The Delegation Matrix

เลือกวิธีมอบหมายตามทักษะของคนและความสำคัญของงาน



KEY TAKEAWAY

เลือกงานสำคัญหนึ่งชิ้นในสัปดาห์นี้ แล้วมอบหมายโดยระบุผลลัพธ์ที่ต้องการให้ชัด แต่ปล่อยให้ทีมเลือกวิธีเอง จากนั้นอดทนไม่เข้าไปแทรกกลางคัน

บริหารเจ้านายและองค์กร

MANAGING UPWARDS · ฉบับองค์กรไทย

ค วามจริงที่ผู้จัดการเก่งหลายคนไม่อยากจะยอมรับคือ การทำงานดีอย่างเดียวไม่เพียงพอ ถ้าคนที่มีอำนาจตัดสินใจมองไม่เห็นคุณค่าของคุณ การบริหารขึ้นบนไม่ใช่การประจบหรือเล่นการเมือง แต่คือการทำให้นั้นใจว่างานดีๆ ของคุณและทีมถูกมองเห็นและเข้าใจอย่างถูกต้อง นี่คือนักเตะที่ทำให้คุณได้ทรัพยากร ได้โอกาส และได้เลื่อนขั้นในที่สุด

ขั้นแรกคือการสร้างการมองเห็นโดยไม่ดูเหมือนเอาหน้า เคล็ดลับคือการสื่อสารผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอและเป็นข้อเท็จจริง ไม่ใช่การโอ้อวด การส่งอัปเดตสั้นๆ ให้เจ้านายรู้ความคืบหน้าโดยไม่ต้องให้เขาตามถาม ทำให้คุณดูเป็นคนที่ไว้วางใจได้ ขั้นต่อมาคือการจัดลำดับความสำคัญให้ตรงกับสิ่งที่องค์กรให้คุณค่า เพราะการทำงานหนักในเรื่องที่ไม่มีใครสนใจ คือการเหนื่อยฟรี ในองค์กรไทยที่ระบบอาวุโสยังมีน้ำหนัก การบริหารขึ้นบนต้องทำด้วยความนุ่มนวลและเคารพ ผลักดันความคิดโดยไม่ท้าทายผู้ใหญ่ตรงๆ หรือข้ามหัวใคร แต่เสนอทางเลือกพร้อมเหตุผล ให้เกียรติการตัดสินใจสุดท้าย และเลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสม

เมื่อต้องเสนอการเปลี่ยนแปลงกับผู้ใหญ่ที่ไม่อยากเปลี่ยน

ลองใช้สามจังหวะนี้ หนึ่ง เข้าใจแรงต้านของเขาก่อน เพราะการต่อต้านมักไม่ได้มาจากความดื้อ แต่มาจากความกังวลบางอย่าง เช่น กลัวเสียการควบคุม หรือเคยเจ็บจากการเปลี่ยนที่ล้มเหลวมาก่อน สอง เชื่อมข้อเสนอของคุณเข้ากับสิ่งที่เขาให้คุณค่า และรักษาเครดิตของเขาไว้ ไม่ใช่ทำให้ดูเหมือนสิ่งที่เขาทำมาตลอดนั้นผิด สาม เสนอเป็นการทดลองเล็กๆ ที่เขายังคุมได้ ไม่ใช่การพลิกทั้งระบบ เพราะคนเราชอบรับการปรับทีละก้าวได้ง่ายกว่าการถูกขอให้เปลี่ยนทั้งหมดในคราวเดียว

FIG 4 The Visibility Pyramid

การทำงานคือฐาน แต่ต้องไต่ขึ้นไปให้ถูกมองเห็นจึงได้โอกาส



ฐาน: ทำงานให้ดีขึ้น

KEY TAKEAWAY

เริ่มส่งอัปเดตสามบรรทัดให้เจ้านายทุกสัปดาห์ ได้แก่ สิ่งที่ทำเสร็จ สิ่งที่กำลังทำ และสิ่งที่ต้องการการสนับสนุน ทำสม่ำเสมอจนกลายเป็นภาพจำว่าคุณคือคนที่ไวใจได้

อ่านมาถึงครึ่งทางแล้ว ถ้าเริ่มเห็นภาพว่าตัวเองติดกับดักตรงไหน ลองจดไว้ เพราะตอนท้ายเล่มเรามีวิธีช่วยคุณวางก้าวต่อไปแบบเฉพาะตัว

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

EMOTIONAL INTELLIGENCE FOR LEADERS

ก ษะทั้งหมดที่ผ่านมาจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อมีรากฐานที่มั่นคงรองรับ และรากฐานนั้นคือความฉลาดทางอารมณ์ ผู้นำใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับคน และคนมาพร้อมอารมณ์เสมอ ความสามารถในการเข้าใจและจัดการอารมณ์ ทั้งของตัวเองและของผู้อื่น จึงเป็นสิ่งที่แยกผู้นำที่คนอยากตามออกจากหัวหน้าที่คนแค่ทำตามเพราะตำแหน่ง

จุดเริ่มต้นคือการรู้เท่าทันอารมณ์ตัวเอง ในวันที่กดดัน เหนื่อยล้า หรือถูกยั่ว ปฏิกริยาที่หลุดออกไปโดยไม่ตั้งใจ อาจทำลายความไว้วางใจที่สร้างมานาน ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงจะมีช่องว่างเล็กๆ ระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นกับการตอบสนองของเขา ช่องว่างนั้นคือพื้นที่ของการเลือก ส่วนความเห็นอกเห็นใจก็เป็นพลังสำคัญ แต่ต้องไม่สับสนกับการตามใจ การเข้าใจว่าลูกน้องกำลังเจอเรื่องยาก ไม่ได้แปลว่าต้องลดมาตรฐานงาน แต่แปลว่าจะช่วยเขาผ่านมันไปอย่างไรโดยที่งานยังเดิน

ในวัฒนธรรมไทยที่ให้ค่ากับการรักษาหน้าและความสงบเรียบร้อย ผู้นำต้องรักษาความนิ่งของตัวเองโดยไม่เก็บกดจนป่วย และช่วยให้คนอื่นรักษาหน้าได้ในยามผิดพลาด การคุมอารมณ์ไม่ได้แปลว่าไร้ความรู้สึก แต่คือการเลือกแสดงออกอย่างมีสติ และสุดท้าย อย่าลืมดูแลพลังใจของตัวเอง เพราะผู้นำที่หมดไฟ ย่อมไม่มีอะไรเหลือไปจุดประกายให้ใคร

KEY TAKEAWAY

ตลอดสัปดาห์นี้ ฝึกหยุดทบทวนที่ก่อนตอบสนองทุกครั้งที่อยู่สัปดาห์ก่อนที่รู้สึกรู้สึกถูกกระตุ้นอารมณ์ หายใจเข้าลึกๆ แล้วค่อยเลือกว่าจะตอบอย่างไร

บทที่ 07

แผนปฏิบัติการ 90 วัน

THE 90-DAY ACTION PLAN

A ความเข้าใจจะไร้ความหมายถ้าไม่ถูกแปลงเป็นการกระทำ และการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนไม่ได้เกิดจากการพลิกทุกอย่างในคืนเดียว แต่จากก้าวเล็กๆ ที่ทำสม่ำเสมอ แผน 90 วันต่อไปนี้เป็นโครงที่คุณปรับให้เข้ากับสถานการณ์ของตัวเองได้

สิ่งสำคัญที่สุดคืออย่าพยายามทำทุกอย่างพร้อมกัน เลือกสิ่งที่สำคัญที่สุดก่อน แล้วทำให้มันกลายเป็นนิสัย การเปลี่ยนผ่านจากผู้จัดการสู่ผู้นำคือการเดินทาง ไม่ใช่สวิตช์ที่กดเปิดปิด

FIG 5 The 90-Day Roadmap

เดินทีละเฟส ให้แต่ละ 30 วันมีโฟกัสเดียวที่ชัด



KEY TAKEAWAY

วันนี้ เลือกหนึ่งการกระทำจากแต่ละบทที่ผ่านมา แล้วใส่ลงในปฏิทิน 90 วันของคุณ พร้อมกำหนดวันเริ่มที่ชัดเจน



ก้าวต่อไป — Leadership Audit

ตอนนี้คุณมีแผน 90 วันอยู่ในมือแล้ว แต่แผนที่ได้ผลที่สุดคือแผนที่ออกแบบจากจุดที่คุณยืนอยู่จริง และบ่อยครั้ง สิ่งที่ทำให้เราติดอยู่กับที่ ก็คือจุดบอดที่เรา มองไม่เห็นด้วยตัวเอง

มัดคุย Leadership Audit ฟรี 30 นาที

ไม่ใช่การขายคอร์ส แต่คือการนั่งดูแผน 90 วันของคุณร่วมกับโค้ชของ Apex Leadership Academy เพื่อหาว่าควรเริ่มลงมือตรงไหนก่อนให้เห็นผลเร็วที่สุด คุณจะเดินออกจากการค้ำด้วยความชัดเจนขึ้น เสมอ ไม่ว่าเราจะได้ร่วมงานกันต่อหรือไม่ก็ตาม

เอกสารสาริตเพื่อการนำเสนอกระบวนการทำงาน · Apex Leadership Academy เป็นแบรนด์จำลอง