

howto

อันโต โคได เขียน กมลวรรณ เพ็ญอร่าม แปล

นิสยผู้นำ ที่ทำให้ ทีม สำเร็จ



リーダーの仮面

ฉีกทุกกฎแบบไมโลคสวดยด้วย 5 สิ่งที่ผู้บริหารต้องมีเพื่อพาองค์กรบรรลุทุกเป้าหมาย
เพราะหน้าที่ของผู้นำคือการทำให้คนอยากตาม
และการทำให้ลูกน้องรักไม่ได้อยู่ใน Job description ผู้นำ

howto

นิสสัยผู้นำที่ทำให้ทีมสำเร็จ

リーダーの仮面

อันโต โคไต

เขียน

กมลวรรณ เพ็ญอร่าม

แปล

115014 ดัชนีการอ่านหนังสือ



นิสัยผู้นำที่ทำให้ทีมสำเร็จ

リーダーの仮面

howto

ไมเคิลบริษัททอมรินทร์ คอร์ปอเรชั่นส์ จำกัด (มหาชน)

378 ถนนชัยพฤกษ์ (บรมราชชนนี) เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170

โทรศัพท์ 0-2422-9999 ต่อ 4964, 4969 E-mail: info@amarin.co.th

www.amarinbooks.com    @amarinbooks  Amarin HOW-TO

LEADER NO KAMEN

by Kodai Ando

Copyright © 2020 Kodai Ando

All rights reserved.

First published in Japan by Diamond, Inc., Tokyo

This Thai language edition is published by arrangement with Diamond, Inc., Tokyo
in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo.

สื่อดิจิทัลนี้ให้บริการดาวน์โหลดสำหรับผู้รับบริการตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้
การซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ ไม่มีวิธีใดๆ นอกเหนือจากเงื่อนไขที่กำหนด

ถือเป็นความผิดอาญาตาม พรบ.ลิขสิทธิ์

และ พรบ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ 978-616-18-8183-2

เจ้าของ ผู้พิมพ์/ผู้โฆษณา บริษัททอมรินทร์ คอร์ปอเรชั่นส์ จำกัด (มหาชน)

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ศิริ บุญพิทักษ์เกศ • กรรมการผู้จัดการ อุษณีย์ วิรัตน์พันธ์

รองกรรมการผู้จัดการ ศศกร วัฒนาสุทธีวงศ์ • ที่ปรึกษา งามอาจ จิระอร

บรรณาธิการ กาญจนภรณ์ เอื้อกิตติพรชัย • บรรณาธิการต้นฉบับ นิษมน ศัลยวุฒิ

ผู้จัดการฝ่ายการผลิต อมรลักษณ์ เขียวกลิ่น • ศิลปกรรมปก สิริพงษ์ กิจวัตร

ออกแบบรูปเล่ม เกติทิบูล โหมตตาด • คอมพิวเตอร์ นงนุช ศรีสุขโช

พิสูจน์อักษร ปณณิกา, ส่องนา ภัคทวีริลย์

คำนำสำนักพิมพ์

ในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำไม่ใช่เพียงแค่การเลื่อนขั้น แต่คือการเริ่มต้นการเดินทางครั้งใหม่ที่ต้องเผชิญกับความท้าทายและความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิม สำนักพิมพ์ภูมิใจเสนอหนังสือที่จะเป็นคู่มือสำคัญสำหรับ “หัวหน้ามือใหม่” และผู้บริหารทุกระดับชั้นที่ต้องการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนให้กับองค์กร

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้เป็นเพียงทฤษฎี แต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้คุณเข้าใจถึง “หลักการบริหารจัดการ” ซึ่งเป็นหลักการที่ได้รับการพิสูจน์แล้วจากองค์กรชั้นนำมากมาย ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้ที่เพิ่งเริ่มต้นก้าวแรกในบทบาทผู้นำ หรือเป็นผู้บริหารที่ต้องการยกระดับทีมงาน เล่มนี้จะช่วยให้คุณสวม “หน้ากากแห่งผู้นำ” ที่ใช้ในแต่ละสถานการณ์ บริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

พบกับเนื้อหาที่เข้มข้น วิธีการนำไปปรับใช้ได้จริง และเคล็ดลับที่จะช่วยให้คุณก้าวข้ามอุปสรรคต่างๆ ในโลกของการบริหารจัดการ

มาร่วมเดินทางสู่การเป็นผู้นำที่แท้จริงกับเราได้ตั้งแต่มบัดนี้

howto

อาหรับยกบท

ทำไม “พฤติกรรมและคำพูดของผู้นำ” จึงเป็นสิ่งสำคัญ

ยังเป็นคนเก่งก็ยิ่งก่อ “ความล้มเหลว” 2 แบบ	13
คนที่มีความเป็นผู้นำถือว่ามีพรสวรรค์หรือเปล่า	15
นอกเหนือจาก “5 จุดสำคัญ” ที่ต้องโฟกัสแล้ว	
คุณควรจะ “ปล่อยผ่าน” เรื่องอื่นๆ ไปบ้าง	16
คำพูดเพียง “คำเดียว” นั้น จะส่งผลในระยะยาว	17
“หน้ากาก” จะช่วยปกป้องตัวคุณ	18
ทำไมบริษัทถึง “ไม่เปลี่ยนแปลง”	20

บทนำ

การเตรียมตัวเพื่อสวมหน้ากากแห่งผู้นำ - เรื่องราวของ “ภาพลวงตา”

ความล้มเหลวที่ก่อโดยผู้นำที่อารมณ์อ่อนไหว	25
การบริหารองค์กรเป็นเรื่องของ “คณิตศาสตร์”	26

วาง “ความรู้สึกส่วนตัว” ไว้ข้าง ๆ ก่อน	27
ความรู้สึกที่เคยพุ่งสูง หายที่สุดก็จะลดต่ำลง	28
เปลี่ยนเป็นคนใหม่ได้แค่ใช้ “5 จุดสำคัญ”	31
อาการที่เรียกว่า “แรงจูงใจ”	34
แบบฝึกหัด : คำถามที่เปลี่ยนความคิดจากผู้เล้นสู่ผู้นำ	36

บทที่ 1

จงทำให้สบายและปล่อยให้ข้ามตามสัญชาตญาณไป - วิธีคิดเรื่อง “กฎเกณฑ์”

คำว่า “ทำยังไงก็ได้” จะก่อให้เกิดความเครียด	45
“คนกำหนดกฎเกณฑ์” กับ “คนรักษากฎเกณฑ์”	46
“การอ่านบรรยายภาคเอาเอง” นะ เลิกเสียที่	48
เริ่มจากการขจัด “ความหงุดหงิด” ซึ่งกันและกัน	49
กฎเกณฑ์ต้องเป็นสิ่งที่ “ทุกคนทำตามได้”	51
กฎเกณฑ์จะช่วยสร้าง “จิตสำนึกพวกพ้อง”	52
ทำอย่างไรจึงจะก้าวข้าม “การต่อต้านจากลูกน้อง”	54
พฤติกรรมอะไรบ้างที่ถือว่า “ขาดคุณสมบัติในการเป็นผู้นำ”	56
“บุคคลที่ต้องระวัง” สำหรับทีม	57
“กฎเกณฑ์ที่ไม่ดี” จะทำให้ทุกคนวุ่นวาย	60
ทัศนคติแบบ “การระบุผู้รับผิดชอบ”	61
แจ้งให้แน่ชัดว่า “ใครจะทำอะไรถึงเมื่อไร”	62
จังหวะที่ดีที่สุดในการปรับเปลี่ยน “วิธีการ”	64
แบบฝึกหัด : ลอง “ตั้งกฎแห่งทัศนคติ” กันดู	68

บทที่ 2

จวนระยะห่างจากลูกน้องโดยไม่ลังเล

- วิธีคิดเรื่อง “ตำแหน่ง”

มาประเมินคุณค่าองค์กรแบบพีระมิดกันอีกครั้งเถอะ	75
ถ้าไม่มี “ผู้รับผิดชอบ” อะไรก็ไม่ขับเคลื่อน	76
คุณไม่ได้เป็นแค่ “ผู้ส่งสาร” ไซ้ใหม่	77
“ภาพที่เห็น” จะแตกต่างไปตามแต่ละตำแหน่ง	79
ผู้นำจะมุ่งความสนใจไปที่ “อนาคต”	80
การมอบหมายงานต้อง “พูดอย่างเด็ดขาด” ไม่ใช่ “ขอรับรอง”	82
คนเป็นผู้นำจะไม่ “ขอรับรอง”	84
จริงจังกับการ “พูดอย่างเด็ดขาด”	85
สร้างกฎเกณฑ์ที่ทำให้เราไม่ต้องพูดว่า “งานนั้นไปถึงไหนแล้วล่ะ”	87
เรากำลัง “สื่อสารแบบไฮเรนโซอย่างถูกต้อง”	
โดยปราศจากความตึงเครียดหรือไม่	89
“การสื่อสารแบบไฮเรนโซ” ที่ทำให้ลูกน้องเครียดเป็นอย่างไร	90
อาการหลงตัวเองว่า “ลูกน้องอยากให้อ่านเข้าไปใกล้ขีด”	92
“การรายงานและการติดต่อ” ไม่เหมือนกับ “การปรึกษา”	93
เอาชนะปัญหา “นี่คือการใช้อำนาจข่มเหงหรือเปล่า”	96
เรามี “ความสัมพันธ์แบบเพื่อน” กับลูกน้องหรือเปล่า	97
“การรู้สึกโดดเดี่ยว” คือเงื่อนไขของผู้นำที่มีความสามารถ	98
จงตั้งเป้าแบบ “สถาบันกวดวิชา” ไม่ใช่แบบสถานศึกษา	99
มารักษา “ระยะห่าง” ด้วยการทำงานทางไกลกันเถอะ	101
“ผู้นำที่น่าผิดหวัง” จะสร้างกลุ่มเล็กๆ ขึ้นมา	102
“การดื่มเพื่อสื่อสาร” ถือว่าจบสิ้นโดยสมบูรณ์แล้ว	104
แบบฝึกหัด : ลอง “สื่อสารแบบไฮเรนโซอย่างถูกต้อง”	106

บทที่ 3

จบล่อยให้มีการออกลำแมมมอทัวใหญ่ - วิธีคิดเรื่อง “ผลประโยชน์”

จงอย่าจริงจังกับ “ท่าทีภายนอก” ของลูกน้อง	113
“คำพูดกับการกระทำไม่ไปในทางเดียวกัน” คือเรื่องใหญ่	114
ไม่ว่าจะไปที่ไหน “องค์กรต้องมาก่อนปัจเจกบุคคล”	116
แบ่งแมมมอทัวใหญ่อย่างเท่าเทียมกันเถอะ	118
ถ้าเป้าหมายอยู่ที่ผลประโยชน์ เราจะไม่ “หลงทาง”	119
“ผลประโยชน์ส่วนบุคคล” ที่เกิดจาก	
“ผลประโยชน์ขององค์กร”	121
จงเผยแพร่ข้อมูลโดยให้องค์กรก่อน	122
“2 แกนหลัก” ที่จะไม่ทำให้เกิดการขัดแย้งด้านผลประโยชน์	123
ผู้นำจะเอาความรู้สึก “หวาดกลัว” มาใช้	126
บางคนมีความรู้สึกกลัวอันตราย แต่บางคนก็ไม่	128
“ภาระ” ที่พอเหมาะจะนำไปสู่เส้นทางที่ไกลขึ้น	129
หยิบยกเฉพาะข้อเท็จจริง	
และจัด “ช่องว่างสำหรับข้อแก้ตัว” ออกไป	131
แทนที่พฤติกรรมและคำพูดที่คลุมเครือด้วย “ตัวเลข”	132
คุณกำลังรักษา “ระดับความตึงเครียดให้คงที่อยู่เสมอ” หรือเปล่า	133
ยึดเยียด “ทัศนคติของตัวเอง” ไปก็ไม่ได้ความหมาย	135
สร้าง “สภาวะการแข่งขัน” ในแง่ดี	138
มาเล่น “เข้าที่ ระวัง ไป!” กันเถอะ	139
ทำให้ “การแข่งขัน” เห็นภาพชัดที่สุดเท่าที่จะทำได้	140
แบบฝึกหัด : ลอง “ปล่อยผ่านข้อแก้ตัว”	143

บทที่ 4

จอยาสร้างคนประเภทที่ต้องถูกชมแล้วจึงจะพัฒนา - วิธีคิดเรื่อง “ผลลัพธ์”

ไม่มีใครหนีรอด “การประเมิน” จากผู้อื่นได้	151
จงระวัง “เรื่องความนิยม” ในบริษัท	152
“การทำตามใจลูกค้า” จะทำให้องค์กรเสียผลประโยชน์	154
ผู้นำต้องไม่ประเมินที่ “กระบวนการ”	156
ตรรกะวิบัติของการเลี้ยงดูที่ว่า “ถ้าชมก็จะเติบโต”	157
ถ้าชมแบบไม่คิดอะไร ลูกน้องจะ “เข้าใจผิด”	158
เมื่อเลิกแทรกแซงกระบวนการ	
“เวลาในการทำงานล่วงเวลา” จะลดลง	159
อย่าตกหลุมพราง “คำตอบที่ดี”	161
ผลร้ายของ “การพูดชม” มากเกินไป	163
เทคนิคการบริหารแบบ “จุดต่อจุด” ที่ผู้นำควรทำ	166
จงอยู่ระหว่าง “การดูแลอย่างละเอียด”	
กับ “การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง”	168
ตั้งเป้าหมายถัดไปตาม “ผลลัพธ์”	170
กำหนดเป้าหมายด้วยคำพูด คน และความเท่าเทียม	171
การบริหารที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการทำงานออนไลน์	173
ไม่จำเป็นต้อง “ประเมินแบบ 360 องศา”	175
แบบฝึกหัด : ลอง “ตั้งเป้าหมายแบบจุดต่อจุด”	177

บทที่ 5

บทที่อยู่หัวขบวนไม่ใช่จำฝูงเสมอไป - วิธีคิดเรื่อง “การพัฒนา”

การพัฒนาเกิดจาก “การเติมเต็มส่วนที่ขาดหาย”	185
“การพัฒนาของคนคนหนึ่ง” ส่งอิทธิพลอย่างไร	186
สิ่งที่จะเกิดขึ้นแน่นอนเมื่อทีมเติบโต	188
ผู้นำต้องไม่วิ่งอยู่ “หัวขบวน”	189
“ความต่างด้านทักษะ” จะลดลงทันตา	190
องค์กรมีหน้าที่เพียงแค่จัดเตรียม “สถานที่สำหรับการพัฒนา”	192
ทำไมการรวบรวม “เฉพาะคนเก่ง” กลับมีปัญหา	193
กำจัด “ความรู้สึกว่าตัวเองเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น” ให้ถึงที่สุด	195
อย่าเป็นผู้นำที่แค่พูดให้ลูกน้องรู้สึก “เหมือนจะเข้าใจ”	197
“ลูกน้องผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงที่มองไม่เห็น” คือหลักฐานความสำเร็จของผู้นำ	198
ทฤษฎีทางคณิตศาสตร์ที่ “ทำให้รู้สึกว่าการสำเร็จ”	199
แบบฝึกหัด : ลอง “ให้เขาได้ลงมือทำสักครั้ง”	202

บทส่งท้าย

ใบหน้าที่แท้จริงของผู้นำ

การบริหารที่เน้นเรื่อง “ความเป็นมนุษย์” อย่างแท้จริง	207
จงอย่าทอดทิ้งลูกน้องแม้แต่คนเดียว	208

คนเป็นผู้นำห้าม “หนีเอาตัวรอด”	210
เมื่อจ้างงานแล้วต้องรับผิดชอบ “ชีวิตของพนักงาน”	211
“ผู้บริหารที่น่าผิดหวัง” จะไม่มีวิสัยทัศน์ในระยะยาว	212
บริษัทคือวงสังคมที่จะกลายเป็น “รากฐานการใช้ชีวิต”	213
จงช่วยให้ “พนักงานมีความมั่นคง”	213
เวลาที่ต้องพิจารณาถึงความหมายของ “เงินเดือน”	214
“ความตึงเครียดของผู้บริหาร”	
และ “ความตึงเครียดในแง่ดีสำหรับพนักงาน”	216

แทน “บทส่งท้าย”

- เรื่องราวการเติบโตของพวกเรา	219
-------------------------------	-----

เกี่ยวกับผู้เขียน	227
-------------------	-----

การบริหารบริษัททั้งหมด
ขึ้นอยู่กับ
“พฤติกรรมและคำพูดของผู้นำ”

คุณที่หยิบหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา
คงจะเป็นคนที่เก่ง
ในฐานะ “ผู้เล่น” แน่ๆ
และผู้เล่นที่เก่งกาจ
ก็จะได้เลื่อนชั้น
จนกลายเป็นคนในสายงานบริหาร
(ผู้นำ, ผู้จัดการ)

อย่างไรก็ตาม “ผู้เล่นที่เก่งกาจ”

ก็ใช้ว่าจะกลายเป็น

“ผู้นำที่เก่งกาจ” เสมอไป

เวลาอยู่ต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชาสักคน

ไม่ว่าจะเป็นในฐานะรุ่นพี่หรือหัวหน้า

คนที่เป็ผู้นำจะมองเห็น

“หลาย ๆ เรื่อง”เสมอ

ทั้งวิธีการทำงาน

การพัฒนาทักษะ วิธีสื่อสาร

การจัดลำดับแผนงาน มารยาททางธุรกิจ

การทำงานเป็นทีม การทำเอกสาร

คุณค่าในการทำงาน แรงจูงใจ

ยอดขายเป้าหมาย

ครอบครัว ชีวิตส่วนตัว

การดูแลสุขภาพ ทัศนวิสัย

และความฝัน...

ผู้นำมักจะอยากพูดอะไรบางอย่าง
ตาม “สิ่งที่นึกขึ้นมาได้” ในตอนนั้น
แต่จุดสำคัญที่ผู้นำควรพิจารณา
เพื่อทำให้ผลลัพธ์ของทีมยิ่งใหญ่ที่สุด
มีอยู่ “เพียง 5 ข้อ”

ผู้นำจะพูดอะไรบ้าง

และจะไม่พูดอะไรบ้าง

คำพูดของผู้นำที่ดี

จะได้ผลภายหลังใน

“ช่วงเวลาที่ต่างกัน”

อันดับแรก ให้โฟกัสที่ “5 จุดสำคัญ”
เรื่องอื่นนอกเหนือจากนั้นให้คนอื่นจัดการ
ให้เฝ้าดู เฝ้ารอ หรือปล่อยผ่าน
ดังนั้นเรามาส่งมอบ “หน้ากากแห่งผู้นำ”
ในฐานะวิธีคิด
ที่ทำให้เรื่องเหล่านี้เป็นไปได้อย่างกะทัดรัด

อารัมภบท

ทำไม
“พฤติกรรม
และคำพูดของผู้นำ”
จึงเป็นสิ่งสำคัญ

ยินดีที่ได้รู้จักครับ

ผมชื่ออันโด โคโด ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ เป็นตัวแทนของ “บริษัท
หลักการบริหารจัดการ จำกัด”

ที่ผ่านมาผมได้ช่วยแก้ปัญหาให้องค์กรจำนวนมากผ่านศาสตร์
แห่งการตระหนักรู้ในโครงสร้างองค์กรที่เรียกว่า “หลักการบริหาร
จัดการ”

“หลักการบริหารจัดการ” เป็นศาสตร์ที่อธิบายวิธีการอย่างชัดเจน
ว่าความเข้าใจผิดและภาพมายาเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างไร และควร
จะแก้ปัญหายังไง

เดือนตุลาคม ปี ค.ศ. 2020 มีบริษัทประมาณ 1,900 แห่ง
นำ “หลักการบริหารจัดการ” ไปใช้

และในปี ค.ศ. 2019 บริษัทที่เพิ่งเข้าตลาดหลักทรัพย์ใหม่ 7 แห่ง
ก็นำหลักการนี้ไปใช้ จนทำให้เกิดกระแสปากต่อปากว่าเป็น “องค์กร
ที่ทำให้ทุกคนและบริษัทเติบโตไปพร้อมกัน”

แน่นอนว่าบริษัทของเราก็ได้นำแนวคิดเรื่องหลักการบริหาร
จัดการมาใช้จริงด้วยเหมือนกัน จึงได้พิสูจน์ความสามารถของตัวเอง

ด้วยการเข้าจดทะเบียนในตลาดกองทุน TSE Mothers¹ ภายใน 3 ปี
11 เดือนเท่านั้น

หนังสือเล่มนี้จะถ่ายทอดความรู้ด้านการบริหารดังกล่าวเป็น
พื้นฐานสำหรับ “หัวหน้ามือใหม่” อย่างคนที่เพิ่งมีลูกน้องหรือทีมงาน
เป็นครั้งแรก หรือที่เรียกว่า “ผู้บริหารระดับกลาง”

**จริงๆ แล้วช่วงเวลานี้ถือเป็นช่วงเวลาที่สำคัญมาก ๆ ในชีวิต
การทำงานเลยทีเดียว**

เพราะหลังจากเข้าสู่วัยทำงาน ช่วงเวลาที่เรายุ่งเหยิงกับเรื่อง
ตัวเองในฐานะผู้เล่น (ลูกน้อง) จะสิ้นสุดลง และเข้าสู่จังหวะที่ต้อง
พิจารณาเกี่ยวกับ “เส้นทางอาชีพในอนาคต” หรือ “ชีวิตของผู้อื่น”
เป็นครั้งแรก

แม้จากนี้เราจะได้เลื่อนขั้นเรื่อย ๆ หรือออกมาเริ่มต้นธุรกิจของ
ตัวเองก็ตาม **“วิธีการปฏิสัมพันธ์กับลูกน้อง”** ในช่วงแรกนั้นถือว่าเป็น
เป็นจุดเริ่มของเส้นทางอาชีพผู้บริหาร

ก้าวแรกในฐานะผู้นำนั้นสำคัญมาก **สิ่งนี้จะตัดสินว่าคุณ
จะสำเร็จหรือล้มเหลว และความล้มเหลวในครั้งแรกนี้แหละที่จะ
สร้าง “ความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่” ในชีวิตผู้นำของคุณ** ความล้มเหลว
ของผู้นำในช่วงแรกจะนำไปสู่ความล้มเหลวในเส้นทางอาชีพในภายหลัง

¹ คือ ตลาดหลักทรัพย์สำหรับบริษัทสตาร์ทอัพและบริษัทที่มีศักยภาพในการ
เติบโตสูงในตลาดหลักทรัพย์โตเกียว (Tokyo Stock Exchange - TSE) ประเทศญี่ปุ่น
โดยชื่อ “Mothers” ย่อมาจาก “Market of the high-growth and emerging stocks”
ซึ่งสื่อถึงลักษณะของบริษัทที่อยู่ในตลาดนี้

ทั้งความล้มเหลวในฐานะผู้จัดการ ความล้มเหลวในฐานะหัวหน้าแผนก ความล้มเหลวในฐานะประธาน ความล้มเหลวในฐานะฟรีแลนซ์ หรือ แม้กระทั่งความล้มเหลวในฐานะผู้ประกอบการ

ดังนั้น คนที่เป็นหัวหน้าทุกคนควรรู้เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ไว้ เพื่อที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาดและเติบโตไปได้อย่างถูกต้อง

สิ่งที่ผมต้องการให้หัวหน้ามือใหม่รู้เป็นอย่างแรกคือ “ยิ่งเป็นผู้เล่น (ลูกน้อง) ที่เก่งมากเท่าไร ก็ยิ่งมีความเสี่ยงในการเป็นผู้นำที่ล้มเหลวมากเท่านั้น”

ยิ่งเป็นคนเก่งก็ยิ่งก่อ “ความล้มเหลว” 2 แบบ

ความล้มเหลวของผู้นำแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ

แบบแรกคือคนที่คิดว่าต้องขึ้นาลูกน้องอย่างละเอียดและขึ้นาทุกชั้นตอนว่า “ถ้าคุณทำแบบนี้ให้มากขึ้นล่ะ” “ฉันลองทำแบบนี้ดูไหมล่ะ”

อีกแบบคือคนที่ยังทำตัวเป็นผู้เล่นต่อไปและเอาแต่พูดว่า “จงดูฉันและจดจำซะ” จากนั้นก็ปล่อยให้ลูกน้องทำทุกอย่างเอง

จริง ๆ แล้วถือว่าเป็นรูปแบบที่แย่มากทั้งคู่

เราอาจเห็นว่าผู้นำแบบแรกดูเหมือนจะเป็นผู้นำที่ดีและมีเมตตา แต่เขาจะทำให้ลูกน้องหยุดใช้ความคิดและไม่พัฒนาการ

ส่วนอีกแบบซึ่งดูเหมือนจะเป็นผู้นำที่ให้อิสระ แต่จริง ๆ แล้วเขากำลังจะทิ้งความรับผิดชอบในฐานะผู้นำ และไม่ได้ทำหน้าที่ของตนให้ลุล่วง

ผมได้พิจารณาบริษัทต่างๆ มากกว่า 1,900 บริษัท และเห็นว่าคนที่เก่งในฐานะผู้เล่นมักจะตกอยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ถ้าคุณมีลูกน้องหรือทีมงาน สิ่งที่เคยทำมาจะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป และคุณก็ต้องใช้ “ความสามารถในระดับที่ต่างจากเดิมโดยสิ้นเชิง” ซึ่งก็คือ **“ความสามารถในการบริหาร”** เมื่อพูดเรื่องนี้แล้ว บางคนอาจจะโต้แย้งขึ้นมาว่า “ผมอยู่ได้สบายๆ ในฐานะลูกน้อง ไม่เห็นอยากก้าวหน้าเลย”

ยุคนี้มีคนหนุ่มสาวจำนวนมากประกาศตั้งแต่แรกว่า “ฉันไม่สนใจที่จะเลื่อนขั้น”

แต่คุณลองจินตนาการถึงอนาคตดูสิครับ

ในงานส่วนใหญ่ **ความสามารถในฐานะพนักงานจะขึ้นสู่จุดสูงสุดในช่วงอายุ 30 ปี แล้วก็เริ่มลดลงไปตามอายุ**

คุณจะดูแลตัวเองอย่างดีที่สุด รักษาร่างกายให้แข็งแรง ชัดเกล้าตัวเองด้วยการอ่านหนังสือกับการเรียนรู้ พร้อมกับคิดเรื่องการแต่งงาน เลี้ยงลูก รวมทั้งพ่อแม่หลังเกษียณ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในตำแหน่งเดิมเหมือนคนอายุน้อยวัย 20-30 ได้หรือไม่

ถ้าคุณอายุเกิน 40, 50, 60 แล้ว จะยังทำงานเดิมๆ ได้อย่างคล่องแคล่วเหมือนตอนอายุ 20-30 หรือไม่

ยิ่งบุคลลากรอายุน้อย ก็ยิ่งทำงานเป็นแกนหลักในที่ทำงานได้ดีกว่า หากคุณไม่รีบก้าวข้ามการทำงานแบบใช้ “**แขนขา**” ไปสู่การทำงานแบบใช้ความละเอียดอ่อนในการทำงานด้วย “**สมอง**” ละก็พออายุมากขึ้นก็จะเริ่มลำบาก

ยิ่งถ้าคุณไม่มีทักษะผู้นำหรือความสามารถในการบริหาร ก็มีโอกาสูงที่จะกลายเป็น **“คนที่ถูกแทนที่ได้เสมอ”**

คุณต้องเผชิญกับความเป็นจริงที่ว่า หากไม่ได้เลื่อนชั้น
ทุกอย่างก็จะลำบากขึ้น

ซึ่งถ้าคุณไม่มีความมั่นใจในเรื่องนี้ ก็ต้องเรียนรู้ “ความสามารถ
ในการบริหาร” ไว้บ้างแล้วละ

คนที่มีความเป็นผู้นำถือว่ามีพรสวรรค์หรือเปล่า

“ภาพลักษณ์ของผู้นำ” ที่คุณมีอยู่เป็นแบบไหน

บางคนมีพรสวรรค์โดยธรรมชาติและรู้จักแสดงความเป็นผู้นำ
อาจเรียกได้ว่าเป็น “เสน่ห์ของความเป็นมนุษย์” ที่ถูกขัดเกลาจากชีวิต
ในโรงเรียนมาตั้งแต่เด็ก

คนประเภทนี้มีเสน่ห์และรู้จักผลักดันผู้อื่นด้วยคำพูดและความ
กระตือรือร้น จึงเคยได้รับเลือกเป็นหัวหน้าชั้น หรือได้รับมอบหมาย
ให้เป็นกัปตันในงานกิจกรรมชมรม

ในชั้นเรียนที่มีนักเรียนอยู่ 40 คน น่าจะมีแค่สัก 1-2 คนที่มี
ความเป็นผู้นำในแบบดังกล่าว จึงถือว่าเป็นคนส่วนน้อย

แล้วคนอื่นที่ไม่ได้เป็นแบบนี้ควรต้องยอมแพ้งานบริหาร
หรือเปล่า

หรือควรต้องเปลี่ยนบุคลิกภาพมาเป็นคนประเภทที่มีความเป็น
ผู้นำตั้งแต่ตอนนี้เลย

ไม่จำเป็นหรอก

คุณแค่ต้องเรียนรู้วิธีคิดที่แตกต่างออกไปเล็กน้อยเท่านั้นเอง

เพียงเท่านั้นคุณก็สามารถกลายเป็น “ผู้นำที่ดี” ซึ่งอยู่เหนือคน
ประเภทที่มีความเป็นผู้นำมาก่อนได้

หนังสือเล่มนี้จะมอบ “อาวุธ” ให้กับคุณ โดยอาศัย “หลักการบริหารจัดการ” เป็นพื้นฐาน เพื่อให้คุณแสดงศักยภาพในฐานะผู้นำออกมาได้อย่างเต็มที่

นอกเหนือจาก “5 จุดสำคัญ” ที่ต้องโฟกัสแล้ว คุณควรระ “ปล่อยผ่าน” เรื่องอื่นๆ ไปบ้าง

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่า เมื่อเราอยู่ต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชา คุณมักจะคิดถึงพวกเขาในฐานะ “คนคนหนึ่ง” อีกทั้งคิดถึงเรื่องราวมากมายเกี่ยวกับพวกเขา ทั้งเรื่องงาน เรื่องครอบครัว และเรื่องชีวิต

โดยเฉพาะผู้นำที่เอาใจใส่ก็มักจะเผลอเข้าไปใกล้ชิดและพูดสิ่งที่ “อยู่ๆ ก็นึกขึ้นมาได้”

แต่พฤติกรรมและคำพูดแบบนี้อาจไปขัดขวางพัฒนาการของลูกน้อง

การที่เราจะไม่ทำอะไร ถือเป็นเรื่องสำคัญพอๆ กับการที่เราจะทำอะไร

โดยสิ่งที่คุณต้องโฟกัสมีอยู่แค่ “5 จุดสำคัญ”

นั่นก็คือ “กฎเกณฑ์” “ตำแหน่ง” “ผลประโยชน์” “ผลลัพธ์” และ “การพัฒนา”

คุณไม่จำเป็นต้องมีเส้นหัดังดูดีอะไรมากมาย แค่โฟกัสที่การบริหารจัดการสิ่งเหล่านี้ก็พอ

ระหว่างทำงานในแต่ละวัน บางครั้งคุณจะเจอกับปัญหาความ
สัมพันธ์หรือปัญหาที่มาจากงาน จนรู้สึกสับสนว่า “ในฐานะที่เป็นผู้นำ
ฉันควรทำยังไงดี”

ในช่วงเวลานี้คุณควรหันกลับมาโฟกัส 5 จุดสำคัญดังกล่าว
แค่มองเฉพาะ “5 จุดสำคัญ” และพยายามไม่คิดถึงเรื่องอื่น ซึ่ง
ในหนังสือเล่มนี้ เราจะเรียกว่า “การสวมหน้ากาก”

คำพูดเพียง “คำเดียว” นั้น จะส่งผลในระยะยาว

งานของผู้นำมีเป้าหมายเพียงหนึ่งเดียวคือการทำให้ลูกน้องมี
พัฒนาการ และทำให้ทีมสร้างผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ที่สุด

เช่น หากผู้นำ 1 คนบริหารลูกน้อง 10 คน และทำให้ศักยภาพ
ของลูกน้องแต่ละคนเพิ่มขึ้น 1-3 เท่าได้ นั่นถือว่ายอดเยี่ยมแล้ว

ถ้าทำได้เช่นนี้จะเป็นอย่างไร

การทำให้ผลงานโดยรวมของทีมเพิ่มขึ้นเป็น 3 เท่า เมื่อเทียบกับ
ลูกน้อง 10 คนที่ทำงานได้คนละ 0.3 ส่วน

นั่นแหละครับคือ “คุณค่า” ของผู้นำ อย่างไรก็ตาม ถ้าความ
สัมพันธ์ระหว่างคุณกับลูกน้องเป็นแบบ “เพื่อนสนิท” พวกเขาจะไม่มีทาง
พัฒนาขึ้น

ดังนั้นสิ่งสำคัญคือการสร้าง “ความตึงเครียดในแง่ดี” ระหว่างผู้นำ
กับลูกน้อง

และเครื่องมือที่ดีที่สุดที่เหมาะกับแนวคิดนี้ที่สุดก็คือ “หน้ากาก
แห่งผู้นำ” นั่นเอง

เพราะสิ่งนี้จะช่วยให้คุณโฟกัสไปที่ประเด็นสำคัญ ออกคำสั่ง
ตั้งกฎเกณฑ์ ประเมินผล และกระตุ้นให้ลูกน้องพัฒนา

ซึ่งคือความหมายที่แท้จริงของคำว่า “คำพูดของผู้นำที่ดีจะส่งผลในระยะยาว”

ถึงเราจะพูดจาดีจนทำให้คนอื่นคิดว่า “เป็นคนดีจัง” แค่นี้เฉพาะในสถานการณ์หนึ่ง แต่คนจะไม่จดจำคำพูดเหล่านั้น และจะไม่มีผลอะไรในภายหลังด้วย

“ฉันอยากได้รับความนับถือ”

“อยาก让别人มองว่าฉัน ‘เก่งสุดยอด’ ”

พลังของ “หน้ากาก” คือการไม่ทำให้คนอื่นเห็น “ความจริงในใจ” เหล่านี้

และตราบไต่ที่ยังมีหน้ากากอยู่ คุณก็จะทำงานบริหารได้ แม้จะไม่มีบุคลิกภาพผู้นำก็ตาม

คุณจะเป็นคนเก็บตัวก็ได้ และไม่พูดเสียงดังก็ได้เหมือนกัน

ถ้าคุณเข้าใจและทำตาม “5 จุดสำคัญ” นี้อย่างถูกต้อง คุณก็จะกลายเป็นผู้นำที่ทำให้ลูกน้องมีพัฒนาการและสร้างผลลัพธ์ที่ดีได้อย่างแน่นอน

“หน้ากาก” จะช่วยปกป้องตัวคุณ

คำว่า “หน้ากาก” ในที่นี้ยังมีความหมายว่า “บุคลิกภาพ” (Persona) ในเชิงจิตวิทยาด้วย

ปกติแล้วเราทุกคนจะแยกใช้ “บุคลิกภาพ” ที่หลากหลายอยู่แล้ว

ในบริษัทเราจะสวมหน้ากากของ “พนักงานบริษัท” “หัวหน้า” หรือ “ลูกน้อง” และในบ้านเราจะสวมหน้ากากของ “พ่อ” “แม่” “สามี” หรือ “ภรรยา”

ส่วนคนที่เป็ผู้นำก็มีหน้ากากไว้เพื่อบรรลุบทบาทของผู้นำ

คุณอาจคิดว่า ฉันอยากเป็นตัวเองด้วยตัวตอนที่แท้จริง

แต่เวลาที่คุณพูดคุยกับหัวหน้า ลูกน้อง คู่ค้า หรือแม้แต่สามี ภรรยา ลูก คุณก็ต้องปรับคำพูด การแสดงออก ท่าทาง พฤติกรรม ให้เหมาะสมกับแต่ละคน

เรียกได้ว่าเป็นสิ่งที่เราควรต้องปรับเปลี่ยน

เพราะถ้าเราปฏิบัติกับทุกคนเหมือนกันหมด ทั้งบริษัท ครอบครัว ไปจนถึงสังคม ความสัมพันธ์ของคุณจะไปต่อไม่ได้

แม้แต่บางคนที่ต้องด้านการ “สวมหน้ากาก” หากได้พิจารณาว่า “การแยกใช้บุคลิกภาพที่เหมาะสมจะทำให้ปัญหาเรื่องความสัมพันธ์หายไป” ก็อาจหันมาตระหนักถึงข้อดีในเรื่องนี้

หากคุณคิดว่า “การสวมหน้ากาก” คือการ “สร้างปัญหา” ให้ลองเปลี่ยนมุมมอง แล้วคุณจะเริ่มเห็นข้อดีของมัน

เป็นไปไม่ได้ที่เราจะคบหาทุกคนโดยใช้เฉพาะความรู้สึกแท้จริงในใจอย่างเดียว

“ความเป็นตัวเอง” แบบนั้นใช้แค่ตอนอยู่ต่อหน้าครอบครัว ลูก หรือเพื่อนสนิทก็พอแล้ว

หน้ากากมีส่วนในการช่วยปกป้องตัวคุณด้วย สิ่งนี้ทำหน้าที่เป็นโล่ขจัดความขัดแย้งในความสัมพันธ์ รวมถึงช่วยให้คุณรับมือกับการโจมตีจากคนอื่นได้

ถึงแม้ว่าคุณจะสวมหน้ากากของผู้นำในการทำงาน จนบางครั้งอาจทำให้คนไม่ชอบบ้าง ก็ไม่ใช่เหตุผลที่คุณต้องรู้สึกแย่หรือท้อแท้ สิ่งสำคัญคือการทำหน้าที่ของผู้นำให้ดีที่สุด โดยสวมหน้ากากที่เหมาะสมกับบทบาทของคุณ

เรามารับปรุงความเข้าใจผิดเรื่องพฤติกรรมและคำพูดของผู้นำที่ละเรื่องตามเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้กันครับ

แล้วทีมของคุณจะเริ่มไปได้ดีแน่นอน

ทำไมบริษัทถึง “ไม่เปลี่ยนแปลง”

จากที่พูดมาทั้งหมด คุณอาจคิดแบบง่าย ๆ ว่า “ก็แค่เรื่องพฤติกรรมกับคำพูดของผู้นำไม่ใช่เหรอ”

หรืออาจจะคิดว่า “คำพูดของฉันไม่มีทางเปลี่ยนแปลงชีวิตหรือการทำงานขององค์กรได้หรอก”

ซึ่งความจริงไม่ได้เป็นอย่างนั้น

ความเข้าใจผิดและการสื่อสารที่คลาดเคลื่อนกำลังจุดรั้งองค์กรของคุณอยู่

“ถ้าเป็นแบบนี้ต่อไปต้องแย่แน่ ฉันจะต้องเปลี่ยนแปลงบริษัทแล้ว”

องค์กรที่คิดได้แบบนี้แล้ววางแผนปรับปรุงสถานการณ์จะดำรงอยู่นาน

แต่ส่วนใหญ่จะทำแค่การรับมือชั่วคราวครั้งชั่วคราวเท่านั้น

สิ่งนี้เปรียบเสมือนการ “จัดกระดูก”

ซึ่งเป็นการรักษาแบบรับมือปัญหาที่ปลายเหตุ พอสะโพกส่งเสียงดังกรอบแกรบ ก็แก้ปัญหานั้นตรงนั้น

เมื่อคิดว่าดีขึ้นแล้ว ก็กลับมาปวดที่เดิมอีกซ้ำๆ

สิ่งสำคัญคือ การเลิกทำผิดพลาดในแต่ละวัน

ถ้าจะเปรียบเทียบกับการจัดกระดูก ก็เหมือนกับคนที่เดินผิดท่า หรือนั่งผิดท่า พอเดินไป 100 ก้าวหรือนั่งไป 1 ชั่วโมง กระดูกก็จะกลับไปผิดรูปเหมือนเดิม แปลว่าเราทำผิดพลาด 100 ครั้ง

ความผิดพลาดพวกนี้สั่งสมมาเรื่อยๆ แม้จะจัดกระดูกไปแล้วหนึ่งครั้ง ถึงอย่างไรก็กลับไปซ้ำรอยเดิมอยู่ดี

เพราะไม่ได้แก้ปัญหาที่ต้นตอ เราจึงต้องเลิกทำแบบนั้น แล้วแก้ไขความผิดพลาดเรื่องท่าเดิน ท่านั่ง และบุคลิกในทุกวัน

หากเรานำความผิดพลาดนี้มาใช้พูดถึงเรื่องปัญหาองค์กร นั่นก็คือ “พฤติกรรมและคำพูดของผู้นำ” นั่นเอง

ในแต่ละวัน การชวนลูกน้องคุย การให้ฟีดแบ็กอะไรสักอย่าง หลังจากได้รับรายงานจากลูกน้อง การกระทำเล็กๆ น้อยๆ เหล่านี้ที่เกิดขึ้นซ้ำๆ ทุกวัน หากมันเป็นความผิดพลาด ก็จะส่งผลให้ความผิดพลาดนั้นใหญ่โตขึ้นเรื่อยๆ

ในองค์กรที่มีพนักงาน 30 คน ถ้าคุณสื่อสารกับลูกน้องวันละ 1 ครั้ง และแต่ละครั้งเกิดความคลาดเคลื่อนขึ้น 2 ครั้ง นั่นหมายความว่าใน 1 วันจะมีความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นถึง 60 ครั้งเลยทีเดียว

แล้วถ้าคลาดเคลื่อนแบบนี้ 1 เดือนล่ะ

และถ้าเป็นแบบนี้ 1 ปีล่ะ

“การจัดกระดูกซ้ำๆ” จึงไม่ทำให้สภาพของบริษัทดีขึ้นเลย

ถึงจะอ่านหนังสือ แต่ถ้าการกระทำในชีวิตประจำวันของคุณ ไม่เปลี่ยนแปลง ก็เหมือนกับองค์กรที่ไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่มีประโยชน์อะไรเลย การทำแค่ตัดสินใจใหม่เพียงครั้งเดียวนั้นไม่มีความหมายอะไร

สิ่งสำคัญคือ “แกนหลัก” ที่ผู้นำยึดมั่นและทำซ้ำ ๆ ทุกวัน หาก “ความผิดพลาดเล็กๆ น้อยๆ” ที่ผู้นำสร้างขึ้นแต่ละวันเกิดการสั่งสม องค์กรก็จะเริ่มเปลี่ยนไปในทางเลวร้าย

การที่คุณเริ่มสังเกตเห็น “ความผิดพลาดเล็กๆ น้อยๆ” เหล่านี้ นั่นแหละคือ “จิ้งหระเวลา” ที่สำคัญที่สุด ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในช่วง “1 ปีแรกของการเป็นหัวหน้า”

เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้อาจจะขัดแย้งกับนโยบายของบริษัท หรือความคิดของหัวหน้าและผู้บริหารระดับสูงหรือประธานบริษัทของคุณ

แต่การที่คุณเองได้ก้าวขึ้นมา “อยู่ในตำแหน่งที่ต้องดูแลคนอื่น” นั้นหมายความว่าเส้นทางชีวิตของคุณได้เปลี่ยนไปแล้ว

ดังนั้นโปรดใช้ “แกนหลัก” ที่หนังสือเล่มนี้สอนไว้ต่อไปเรื่อย ๆ

แล้วคุณจะเป็น “ผู้นำที่ดี” ได้อย่างแน่นอน

ใน “ตอนนี้” ที่คุณยังไม่ปวดหัวกับปัญหาในองค์กร ผมอยากให้คุณได้เรียนรู้วิธีการจากหนังสือเล่มนี้ โดยหวังว่าจะเป็นแนวทางให้คุณได้เรียนรู้วิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ถ้าอย่างนั้นเรามาเริ่มกันเลยครับ

อันโด โคโด

สิ่งหนึ่งที่คนเป็นหัวหน้าต้องเผชิญในช่วงต้นของการเลื่อนตำแหน่ง
คือการค้นพบว่าแม้จะเคยเป็นพนักงานที่เก่งกาจขนาดไหน
ก็อาจจะมาตกม้าตายตอนที่กลายเป็นหัวหน้า
เพราะการเป็น “หัวหน้าที่เก่ง” กับ “ลูกน้องที่ดี” นั้นมีความแตกต่าง
อันโต โคลโด ผู้เขียนซึ่งคร่ำหวอดในแวดวงบริหารจัดการจึงมุ่งมั่นนำเสนอ

หลักการ“หน้าากาผู้นำ”

ที่จะเปลี่ยนนิสัยของพนักงานระดับ “ผู้เล่น” ให้กลายเป็น “ผู้นำ”
ด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ

กฎเกณฑ์ • ตำแหน่ง • ผลประโยชน์ • ผลลัพธ์ • การพัฒนา

ขอเพียงเข้าใจ 5 เรื่องนี้อย่างถ่องแท้
คุณก็จะสามารถปลดล็อกศักยภาพผู้นำในตัวเอง
พร้อมพาทีมก้าวสู่ความสำเร็จไปด้วยกันได้อย่างมั่นใจและมั่นคง

หมวดจิตวิทยาพัฒนาตนเอง

ISBN 978-616-18-8030-9



9 786161 880309

Cover Design: FIELD

265 บาท