

เรียนลัดบริหารธุรกิจ

# THE POCKET MBA

คู่มือจัดการตัวเองให้เลิศ  
เก่งทีมเวิร์ก ดึงดูดลูกค้า  
พาธุรกิจปัง



Lead  
Yourself



Lead  
Your Team



Lead  
Your Clients



Lead  
Your Business



# JODI COTTLE

# สารบัญ

คำนำ	6
เกี่ยวกับผู้เขียน	9
บทนำ	11
<b>ส่วนที่ 1 : เป็นผู้นำตน (Lead Yourself)</b>	<b>23</b>
บทที่ 1 จิตวิญญาณของการเป็นผู้นำ	26
บทที่ 2 รูปแบบการเป็นผู้นำแบบ VACAS	39
บทที่ 3 ทำความเข้าใจตนเองเพื่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	59
บทที่ 4 SCARE: โมเดลทางประสาทวิทยาศาสตร์แห่งการเป็นผู้นำในองค์กร	74
กรณีศึกษา : จานีน อัลลิส (Janine Allis) และบูสต์จูซ (Boost Juice)	94
เคล็ดลับสุดยอด : การเป็นผู้นำตน	99
<b>ส่วนที่ 2 : เป็นผู้นำคน (Lead Your Team)</b>	<b>101</b>
บทที่ 5 การคัดเลือกพนักงานและพัฒนาให้เป็นผู้มีศักยภาพสูง	106
บทที่ 6 โมเดลการโค้ชและการพัฒนา	124
กรณีศึกษา : นาตาลี เบนเนน (Natalie Brennan) และ มัฟฟินเบรก (Muffin Break)	134
เคล็ดลับสุดยอด : การเป็นผู้นำคน	137

<b>ส่วนที่ 3 : เป็นผู้นำลูกค้า (Lead Your Clients)</b>	<b>140</b>
บทที่ 7 สร้างธุรกิจของคุณให้แตกต่าง	143
บทที่ 8 ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (The Sustainable Competitive Advantage Framework)	164
กรณีศึกษา : ซีเอเนอร์จี (Z Energy)	178
เคล็ดลับสุดยอด : การเป็นผู้นำลูกค้า	183
<b>ส่วนที่ 4 : เป็นผู้นำธุรกิจ (Lead Your Business)</b>	<b>186</b>
บทที่ 9 กลยุทธ์สำหรับธุรกิจและการเงิน	190
กรณีศึกษา : สตรองพิลาทีส (Strong Pilates)	206
เคล็ดลับสุดยอด : การเป็นผู้นำธุรกิจ	211
บทสรุป	214
Digital Service	216

# บทนำ

ยินดีต้อนรับสู่หลักสูตร MBA ฉบับกระเป๋า ! ฉันดีใจมากที่จะมีคุณมาร่วมผจญภัยไปด้วยกันบนเส้นทางนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหลังจากอ่านหนังสือเล่มนี้จบ คุณจะรู้สึกว่

1. ไม่รู้สึกโดดเดี่ยวเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาในหน้าที่การงาน
2. เชื่อมั่นในเส้นทางที่ตัวเองเลือกเดินมากขึ้นและรู้ว่าตัวคุณเองก็เป็นผู้นำได้
3. มั่นใจว่าสุดท้ายแล้วคุณจะมีตัวช่วยในการจัดการทุกอย่างให้เข้าที่เข้าทาง ซึ่งจะช่วยให้คุณมีเวลาพักมากขึ้น และที่สำคัญ รายได้ไม่ได้ลดน้อยลงตามการทำงานที่ลดไป

ปัจจัยสำคัญ 3 ประการนี้คือเหตุผลที่ทำให้ฉันเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา MBA ฉบับกระเป๋าเต็มไปด้วยการเสริมพลังและแนวทางช่วยเหลือคุณที่เป็นผู้หญิง แนวหน้า ให้สามารถสร้างสถานที่ทำงานที่มีความสุขมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยให้คุณมีเวลาไปทำในสิ่งที่รักได้มากกว่าเดิม

# บทที่ 1

## จิตวิทยา ของการเป็นผู้นำ

ในบทนี้ฉันจะช่วยให้คุณค้นพบคุณค่าภายในตัวเอง และแสดงให้เห็นว่าคุณจะสามารถจัดการกับ Imposter Syndrome (โรคที่คิดว่าตัวเองไม่เก่ง) และควบคุมสถานการณ์รอบตัวให้ดีขึ้นได้อย่างไร

สิ่งสำคัญที่สุดที่ฉันจะพูดถึงไม่ใช่แค่การฝึกควบคุมสถานการณ์ แต่คือการแสดงให้เห็นว่าทำไมคุณถึงต้องทำ เพื่อที่จะฝึกจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ในหัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้หรือไม่ว่าความเครียดเรื้อรังอันเนื่องมาจากการอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่สับสนวุ่นวายนั้นเป็นเหตุทำให้สมองฝ่อได้ ซึ่งจะพาไปสู่ปัญหาสุขภาพจิตอีกมากมาย มีความท้าทายทั้งหลายในธุรกิจที่เราต้องเผชิญ ดังนั้นสิ่งที่ดีที่สุดที่เราจะทำได้เพื่อให้ประสบความสำเร็จก็คือ การจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ในหัวให้เข้าที่เข้าทางและมองเห็นทิศทางของชีวิตที่ชัดเจนขึ้น เราจะมาเริ่มกันที่บทนี้

## ค้นพบสิ่งที่ให้คุณค่า (Value Alignment)

คุณรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ให้คุณค่าอย่างแท้จริงแล้วหรือยัง สิ่งที่เป็นแสงนำทางในการใช้ชีวิต คุณค่าเหล่านี้สอดคล้องกับธุรกิจและงานที่คุณทำแล้วหรือยัง

การรู้และโอบรับในสิ่งที่คุณให้คุณค่าอย่างแท้จริงคือสิ่งสำคัญ เพราะมันจะแทรกซึมไปทุกซอกมุมของธุรกิจและการกระทำของคุณ คุณค่าเหล่านี้จะยังช่วยบ่งบอกว่าคุณเหมาะกับธุรกิจในปัจจุบันหรือธุรกิจใหม่หรือไม่ คุณค่าที่คุณยึดถือจะส่งอิทธิพลต่อวิธีการคัดเลือกคน การวางกลยุทธ์ทางธุรกิจ และที่สำคัญที่สุดคือ คุณค่าเหล่านี้ควรเป็นรากฐานวัฒนธรรมที่คุณจะสร้างขึ้น

ตอนที่ฉันซื้อแฟรนไชส์มาทำใหม่ ๆ ฉันก็พบปัญหาที่มากับวัฒนธรรมองค์กรบางอย่างได้อย่างรวดเร็ว โชคดีที่ปัญหานี้เป็นผลพวงมาจากการบริหารก่อนหน้า และอีกปัญหาหนึ่งคือ การที่ทีมงานของฉันไม่รู้สึกสนุกกับการทำงานเอาเสียเลย พวกเขาจึงไม่มีทั้งความสุขและไม่มีพลังไปโดยปริยาย สิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัญหาใหญ่สำหรับธุรกิจบริการ ความไว้วางใจในองค์กรก็ไม่มี ทุกคนจึงรู้สึกไม่มั่นคง ปัญหาใหญ่ในธุรกิจค้าปลีกที่สภาพแวดล้อมเต็มไปด้วยการแข่งขันและคาดหวังความมีประสิทธิภาพสูงในงาน การมีทีมงานที่ไม่มีความสุขกับการทำงานและรู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัยส่งผลให้ทั้งความจดจ่อ ความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จลดลงในภาพรวม

ฉันเอาเงินเก็บทั้งชีวิตมาลงทุนในธุรกิจนี้ ดังนั้นฉันจึงต้องจัดการปัญหาเหล่านี้ให้ได้ ฉันหยิบเอาคุณค่าส่วนตัวที่ตนเองให้ความสำคัญมาวางเข้ากับสิ่งที่ธุรกิจนี้จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การเปี่ยมไปด้วยพลังแห่งความหวัง มีอารมณ์ขัน ความสุข ความไว้วางใจ ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย และจดจ่อ ซึ่งรวมแล้วเราเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า “รากฐานที่สำคัญ” และนั่นก็คือคุณค่าของเรานั่นเอง

Lead Yourself

Lead Your Team

Lead Your Clients

Lead Your Business

ทุก ๆ การประชุมและทุก ๆ การวางกลยุทธ์ของ 18 เดือนข้างหน้าล้วนมีแก่นมาจาก 6 คำในย่อหน้าข้างต้นที่ถูกกล่าวถึงซ้ำแล้วซ้ำเล่า จนท้ายที่สุดคุณค่าเหล่านี้ได้สอดคล้องไปกับสมาชิกใหม่ ๆ ที่ฉันท้าเข้ามาและกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนยึดถือตาม และนับจากนั้นพวกเราก็กลายมาเป็นผู้ประกอบการแฟรนไชส์แห่งปีของประเทศออสเตรเลีย และสิ่งที่ฉันภาคภูมิใจที่สุดคือ การได้รับการจดจำในฐานะทีมที่มีวัฒนธรรมการทำงานยอดเยี่ยมในกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจแนวดวงเดียวกัน

ถ้าคุณยังไม่รู้แน่ชัดว่าคุณค่าของคุณคืออะไร ฉันมีลิสต์ไอเดียไว้ช่วยให้คุณค้นหาสิ่งที่คุณให้คุณค่า โดยให้คุณเลือกคุณลักษณะ 3-5 อย่าง (ไม่เกินนี้) จากรายการที่ให้มา ซึ่งคุณรู้สึกว่ามันสำคัญที่สุดสำหรับคุณ (สามารถดูรายการเพิ่มเติมได้ที่ช่องทางออนไลน์อย่าง [brenebrown.com/resources/dare-to-lead-list-of-values](http://brenebrown.com/resources/dare-to-lead-list-of-values))

ความเป็นเนื้อแท้ (Authenticity)	ความศรัทธา (Faith)	ความเป็นปัจเจก (Individuality)
ความงาม (Beauty)	ครอบครัว (Family)	ความภักดี (Loyalty)
อาชีพ (Career)	ความมั่นคงทางการเงิน (Financial)	ความสงบสุข (Peace)
ความเห็นอกเห็นใจ (Compassion)	อิสระ (Freedom)	ความมีจิตวิญญาณ (Spirituality)
การศึกษา (Education)	ความสนุก (Fun)	ความมั่นคง (Stability)

การมีพลังงาน (Energy)	การเติบโต งอกงาม (Growth)	การท่องเที่ยว (Travel)
ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)	สุขภาพ (Health)	ความเป็นเอกลักษณ์ (Uniqueness)

เขียนคุณค่าที่คุณเลือก 3-5 อย่างไว้ในที่ที่คุณมองเห็นทุกวัน อาจจะเป็นหน้าตู้เย็นหรือกระจกในห้องน้ำ ทำให้มันซึมซับลงไปในชีวิตได้สำนึกจนกลายเป็นจุดศูนย์รวมของชีวิตคุณ

ไม่ว่าคุณจะตัดสินใจค้นหาสิ่งที่คุณให้คุณค่าด้วยวิธีไหน ฉันขอแนะนำว่านี่คือก้าวแรกสู่หนทางของการเป็นผู้นำ การที่รู้ว่าตัวเองคือใครและอะไรคือสิ่งที่คุณให้คุณค่าและความสำคัญในชีวิต จะช่วยให้คุณไม่ออกนอกกลุ่มนอกทาง สามารถโฟกัสได้ถูกจุด และอยู่ในพื้นที่ที่เอื้อให้คุณได้สร้างผลงาน

## จัดการกับโรคที่คิดว่าตัวเองไม่ดีพอ (Imposter Syndrome)

รูชิกา ทัลเชียน (Ruchika Tulshyan) และจอดี-แอนน์ บิวรี (Jodi-Ann Burey) ได้ให้นิยามของ “Imposter Syndrome” หรือโรคที่คิดว่าตัวเองไม่ดีพอไว้ในบทความชื่อ “Stop Telling Women They Have Imposter Syndrome (หยุดบอกผู้หญิงว่าเธอเป็นโรคที่คิดว่าตัวเองไม่ดีพอเสียที)” ในนิตยสาร *Harvard Business Review* โดยระบุว่า



# บทที่ 2

## รูปแบบการเป็นผู้นำแบบ VACAS

คุณสามารถเสริมหารูปแบบของการเป็นผู้นำประเภทต่าง ๆ ได้ทางออนไลน์ในช่วงพรีบิดา ทั้งข้อมูลจากสถาบันการศึกษา โรงเรียนสอนธุรกิจ นิตยสาร หรือแม้กระทั่งบทความส่วนบุคคลที่พยายามเขียนสรุปขึ้นมา ตัวฉันเองได้เห็นผ่านต้ามามากมายและเชื่อว่าคุณเองก็คงเคยเห็นมาบ้างเช่นกัน อย่างไรก็ตาม หลังจากที่คุณได้ผ่านการเรียนรู้และได้เข้าไปคลุกวงในมาตลอดทั้งชีวิตการทำงาน ฉันได้ข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบของการเป็นผู้นำทั้งหมด 5 ประเภทที่เป็นกุญแจอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของฉันทันเอง ฉันได้จับมันมาอยู่ในรูปแบบอักษรย่อของคำว่า VACAS ซึ่งมาจาก Visionary (ผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์) Authentic (ผู้นำที่เป็นตัวของตัวเอง) Coaching (ผู้นำนักปั้น) Authoritative (ผู้นำแบบมีอำนาจเบ็ดเสร็จ) และ Servant (ผู้นำแบบรับใช้) ในฐานะของการเป็นผู้นำ คุณจำเป็นต้องมีส่วนของ VACAS นี้ในระดับที่เหมาะสมและสวมบทบาทที่แตกต่างกันไปตามแต่ละช่วงเวลา ผู้คน และสถานการณ์

Lead Yourself

Lead Your Team

Lead Your Clients

Lead Your Business

อย่างไรก็ตาม มีรูปแบบของผู้นำอยู่ 2 ประเภทที่คุณจะต้องใช้บ่อยเป็นพิเศษกว่าประเภทอื่น นั่นคือ Authentic และ Servant หากไม่มีสองตัวนี้แล้วการจะเป็น Visionary, Coaching และ Authoritative ย่อมยากที่จะนำมาใช้งาน เพราะความไว้วางใจและการได้รับความเคารพนั้นไม่ได้มาจากการที่คุณมีผลงานที่ดีเพียงอย่างเดียว หากทีมงานไม่รู้สึกไว้วางใจในตัวคุณ หรือมองว่าคุณมีอะไรบางอย่างแอบซ่อนและปิดบังอยู่ การบริหารงานของคุณจะเข้าไปไม่ถึงไหน และเจอแต่ความยุ่งยากเข้ามาจนกว่าจะไปได้ถึงฝั่งฝัน

ในบทนี้ฉันได้เรียบเรียงรูปแบบของการเป็นผู้นำตามอักษรย่อ VACAS แต่คุณสามารถเข้าไปอ่านหัวข้อ Authentic (ผู้นำที่เป็นตัวของตัวเอง) และ Servant (ผู้นำแบบรับใช้) ได้เลยหากต้องการเข้าใจในสิ่งนี้ก่อน

## Visionary Leadership (ผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์)

ผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์มักจะปลุกฝังและสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมด้วยการมุ่งไปที่แผนระยะยาวและสื่อสารกับพวกเขาอย่างดีเยี่ยม สิ่งนี้ช่วยสร้างบรรยากาศของกลุ่มคนให้มีความแน่นแฟ้นและเป็นทีมเวิร์ก

ช่วงแรกของชีวิตการทำงาน ฉันได้พบกับเจ้านายคนหนึ่งผู้เป็นหนึ่งในเจ้านายที่ดีที่สุด ซึ่งฉันยินดีมากที่ได้ร่วมงานกับเขา เขาเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง แม้ว่าจะโชคไม่ดีที่เขาอยู่ในธุรกิจเก่าแก่คร่ำครึและต้องต่อสู้กันเองภายใน แต่เขาก็สามารถทำหลาย ๆ อย่างได้สำเร็จ และหนึ่งในนั้นคือการเป็นผู้นำตลาดในนิวซีแลนด์

ฉันมักจะชื่นชมวิธีที่เขานำเสนอไอเดียและนำพาคนไปบนเส้นทางอันน่าอัศจรรย์ เขาเป็นพวกมองภาพใหญ่และไม่มีใครมาหาจุดผิดในวิสัยทัศน์ของเขาได้ เขาทั้งสร้างแรงบันดาลใจและสะกดให้ทุกคนร่วมตบเท้าเดินบนเส้นทางอันน่าตื่นเต้นที่เขาพาไป

ฉันได้เรียนรู้บทเรียนสำคัญขณะที่ทำงานกับเขาว่า อย่าประเมินพลังของแรงจูงใจที่มาจากสัญชาตญาณของมนุษย์ต่ำจนเกินไป เช่น แรงจูงใจที่มาจาก การมีความหวัง ความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่ง หรือการทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เวลาที่คุณต้องการจะสร้างแรงจูงใจให้ทีมทำอะไรสักอย่าง แรงจูงใจที่มาจากสัญชาตญาณมักจะชนะเทคนิคอย่าง Carrot or Stick เสมอ (Carrot or Stick คือเทคนิคการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน โดยเปรียบเทียบให้ Carrot เหมือนรางวัล แต่การใช้ Stick คือบทลงโทษ : ผู้แปล) จานีน อัลลิส (Janine Allis) ผู้ก่อตั้งแบรนด์บูสต์จูซ (Boost Juice) ได้ช่วยย้ำเตือนแนวคิดนี้ โดยเธอกล่าวว่า ทุกคนล้วนอยากทำงานได้ดีทั้งนั้น แต่การจะสร้างแรงจูงใจให้คนทำงานได้ดั่งนั้น มันมีหลายแบบ แตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล จากประสบการณ์ของเธอ เงินไม่ใช่คำตอบเสมอไป (อ่านกรณีศึกษาของจานีนและแบรนด์บูสต์จูซเพิ่มเติมในช่วงท้ายของส่วนที่ 1 นี้)

ในเวลาต่อมา ฉันได้มีส่วนสร้างกลยุทธ์ของฝ่ายร่วมกับทีม (ซึ่งมันกลายเป็นพิมพ์เขียวฉบับ 5 ปีในเวลาต่อมา) แผนนี้ลงรายละเอียดการเติบโตของตลาดที่เรากำลังจะไป ตำแหน่งใดที่เราต้องสร้างขึ้นมากในท้ายที่สุด เราเขียนมันขึ้นมาให้ชัดเจนทั้งรายละเอียดของก่อนและหลังการสร้างแผนผังองค์กร

Lead Yourself

Lead Your Team

Lead Your Clients

Lead Your Business

แผนกลยุทธ์นี้ช่วยสร้างสองสิ่งขึ้นมา นั่นคือ

1. ด้วยความที่เราแสดงตำแหน่งที่ต้องมีในผังองค์กรทั้งก่อนและหลังการวางผัง ทั้งทีมจึงเห็นว่าไม่เพียงแต่ตำแหน่งงานของพวกเขาเท่านั้นมันคงปลอดภัย แต่เขายังเห็นภาพโอกาสความก้าวหน้าของอาชีพอย่างแจ่มชัด
2. แผนนี้ช่วยให้ทุกคนเห็นภาพรวมของจุดหมายปลายทางที่เรากำลังจะมุ่งไปในท้ายที่สุด สิ่งนี้ช่วยสร้างความรู้สึกของความเป็นส่วนหนึ่งและการมีเป้าหมาย

ผลของการเป็นผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์คือ เราทุกคนเห็นภาพของสิ่งที่เรากำลังมุ่งไปด้วยกันอย่างชัดเจน เห็นว่าอีกไกลแค่ไหนกว่าเราจะไปถึงจุดนั้น และที่สำคัญคือเห็นวิธีที่เราจะก้าวไปด้วยกัน เมื่อเรามีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีแนวทางที่จะไปให้ถึงที่หมายที่ชัดเจนกว่า มันช่วยสร้างทั้งแรงจูงใจ ความรักดี และแน่นอนว่า จะมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนของทีมงาน

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ในโมเดล VACAS มีคุณลักษณะดังนี้

- สร้างแรงบันดาลใจ
- มีแผนระยะยาว
- สื่อสารแผนระยะยาวของตัวเองได้อย่างดีเยี่ยม และพาผู้คนให้ร่วมผลบุญภัยไปบนเส้นทางเดียวกันได้

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบมีอำนาจเบ็ดเสร็จในโมเดล VACAS มีคุณลักษณะ ดังนี้

- สื่อสารคำสั่งได้อย่างดีเยี่ยม
- สามารถจัดลำดับความสำคัญได้อย่างดี
- จัดการสถานการณ์เร่งด่วนได้อย่างอยู่หมัด

## Servant Leadership (ผู้นำแบบรับใช้)

ผู้นำแบบรับใช้นั้นถ่อมตนและให้ความช่วยเหลือแก่ลูกทีมตามความต้องการที่แตกต่างไปในแต่ละคน พวกเขาจะยึดความต้องการของพนักงานมาเป็นอันดับแรกเสมอ และโฟกัสกับการให้สิ่งที่ดีที่สุดแก่คนของเขา

การให้ความช่วยเหลือลูกทีมครั้งสองครั้งไม่เพียงพอต่อการเป็นผู้นำแบบรับใช้ คุณต้องเชื่ออย่างแท้จริงว่าคุณอยู่ตรงนั้นเพื่อช่วยเหลือพวกเขาจริง ๆ งานของคุณคือการช่วยจัดอุปสรรคให้คนของคุณและหลีกเลี่ยงออกมาเพื่อให้พวกเขาได้งอกงาม

เป็นไปได้ว่าคุณอาจจะมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำแบบรับใช้ แต่ถ้าหากว่าไม่มี นั่นก็ไม่ใช่ไร มันก็เหมือนกับสิ่งอื่น ๆ ที่คุณต้องฝึกฝน คุณเพียงแต่ต้องตระหนักในสิ่งที่ตัวเองยังขาดและเติมช่องว่างนั้น เพื่อให้คุณกลายเป็นผู้นำที่ดีที่สุดสำหรับคนของคุณ

Lead Yourself

Lead Your Team

Lead Your Clients

Lead Your Business

อะไรก็ตามแต่ที่คุณให้ทีมไป คุณจะได้รับกลับมาเป็นสิบเท่า คุณมีเพียงคนเดียวแต่พวกเขามีกันหลายคน ขอให้คุณใจดี มีความเห็นอกเห็นใจ รู้สึกขอบคุณ และใส่ใจต่อพวกเขาก็เพียงพอ

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบรับใช้ในโมเดล VACAS มีคุณลักษณะดังนี้

- คิดถึงทีมงานมาเป็นอันดับแรกและคิดนอกกรอบ
- มีความร่วมมือร่วมใจ
- นำห่างจากแถวหน้าและคอยช่วยเหลืออยู่ข้างหลัง

## คลัง VACAS

การสำรวจ VACAS นี้จะช่วยให้คุณค้นหารูปแบบการเป็นผู้นำตามธรรมชาติของคุณ และเห็นว่าการเป็นผู้นำรูปแบบใดที่คุณต้องพัฒนา

ให้อ่านทีละรายการและเลือกช่องระดับความคิดเห็นของคุณว่า เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย หรือกลาง ๆ

จงซื่อสัตย์ล่ะ !

	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยเล็กน้อย	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>ผู้มีวิสัยทัศน์</b>					
ฉันมีภาพชัดเจนว่าธุรกิจจะหน้าตาเป็นอย่างไรใน 2 และ 5 ปีข้างหน้า					
ฉันมีภาพชัดเจนว่าสิ่งที่ให้คุณค่าที่จะมาช่วยปรับปรุงธุรกิจคืออะไร					
ฉันคิดถึงสิ่งที่จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานดีขึ้นได้หลายไอเดีย					
ฉันระบุได้ว่าอะไรคือเป้าหมายท้าทายของธุรกิจที่ควรโฟกัส					
ฉันสื่อสารเป้าหมายทางธุรกิจและคุณค่าที่ควรยึดถือให้แก่ทีมได้อย่างชัดเจน					
<b>ผู้เป็นตัวของตัวเอง</b>					
ทั้งเพื่อนและเพื่อนร่วมงานของฉันจะพูดถึงลักษณะนิสัยของฉันไปในทิศทางเดียวกัน					
ทีมงานสามารถมาหาฉันได้อย่างสะดวกใจในเวลาที่เขาทำผิดพลาด โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกลงโทษ					

Lead Yourself

Lead Your Team

Lead Your Clients

Lead Your Business

	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆกัน	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>ผู้มีอำนาจเบ็ดเสร็จ</b>					
ฉันมักจะออกคำสั่งเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคน รู้หน้าที่ของตัวเอง					
ฉันคือผู้ตัดสินความสำเร็จของสมาชิกในทีม					
พนักงานส่วนมากรู้สึกไม่มั่นใจในงานของตน และต้องการคำสั่งแนะแนวทาง					
ถือเป็นกฎที่จะต้องมีการให้รางวัลหรือ บทลงโทษเพื่อกระตุ้นให้ทีมงานบรรลุ เป้าหมายขององค์กร					
พนักงานจำเป็นต้องได้รับการดูแลอย่าง ใกล้ชิดและคอยกำหนดทิศทางการทำงาน ตลอดวัน					
<b>ผู้ใช้</b>					
พนักงานมักขอความช่วยเหลือจากฉันใน เรื่องปัญหาส่วนตัว					
ฉันให้ความสำคัญในการสร้างพัฒนาการทาง อาชีพของทีมงานมาเป็นอันดับหนึ่ง					

Lead Yourself

Lead Your Team

Lead Your Clients

Lead Your Business



	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆกัน	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ฉันชอบทำงานร่วมกับทีมเพื่อหาแผนกลยุทธ์ที่ดีที่สุดออกมา					
ฉันเข้าใจความสำคัญของการนำทั้งจากแนวทางและนำอยู่ข้างหลัง					
ฉันให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของผู้อื่นมาก่อนของตน					

คุณเลือกช่อง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ในส่วนไหนมากที่สุด และคุณเลือกช่อง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ในส่วนไหนมากที่สุด สิ่งที่คุณเห็นด้วย “กลาง ๆ” คืออะไร จากนั้นคุณก็จะสรุปรูปแบบการเป็นผู้นำของคุณได้ว่าอะไรหรือส่วนไหนที่ต้องพัฒนา



### เคล็ดลับสู่ความโปรดักทีฟ

คุณคงไม่ยากได้คะแนนผู้นำแบบมีอำนาจเบ็ดเสร็จสูงนักหรอก แต่มันก็เป็นเรื่องดีที่คุณสามารถเป็นผู้นำแบบนี้ได้ในสถานการณ์ที่มีความกดดันสูง

# บทที่ 6

## โมเดลการโค้ช และการพัฒนา

ในบทก่อนหน้านี้ฉันให้เนื้อหาครอบคลุมถึงการสร้างทีมและสร้างการสื่อสารให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้ตอบโจทย์ความต้องการในแต่ละตัวแปรของโมเดล SCARE เพื่อคงสถานะแห่งการได้รับรางวัลในหมู่พนักงานและปรับปรุงผลการทำงานของพวกเขาให้ดียิ่งขึ้น แต่งานของคุณยังไม่หมดแค่นั้น ! คุณยังต้องฝึกพวกเขาและให้การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ในบทนี้ฉันจะพาคุณไปทำความรู้จักกับโมเดลการโค้ชและพัฒนาทีมงาน ทำความเข้าใจภาพรวมของจุดที่คุณควรโฟกัสและวิธีการประยุกต์ใช้ให้เข้ากับทีม ฉันยังดึงส่วนสำคัญที่หลายครั้งถูกมองข้าม นั่นคือการวางแผนเพื่อความสำเร็จและเช่นเคย หากคุณรู้สึกสนใจในโมเดลใดเป็นพิเศษ คุณสามารถไปศึกษาในเชิงลึกเพิ่มเติมได้ตามแหล่งอ้างอิงที่ฉันทิ้งไว้ให้

## โมเดล GROW

เซอร์จอห์น วิทมอร์ (Sir John Whitmore) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเป็นผู้นำได้พัฒนาโมเดล GROW ขึ้นมา และเขาพูดถึงโมเดลนี้ในหนังสือของเขาที่ชื่อว่า *Coaching for Performance* (ปัจจุบันตีพิมพ์เป็นครั้งที่ 5) ใน ค.ศ. 2009 การใช้โมเดลนี้ช่วยให้คุณสื่อสารกับทีมงานของคุณ (หรือสมาชิกรายคน) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังช่วยให้คุณคว่ำงั้หะการโค้ชซึ่งเกิดขึ้นได้ตลอดทั้งวัน ในแต่ละวันมีเรื่องให้เราหยิบขึ้นมาสอนพนักงานได้มากมาย แต่บางครั้งเราก็ยุ่งเกินไปจนพลาดโอกาสในการให้บทเรียนสำคัญแก่พวกเขา โมเดล GROW สามารถช่วยให้คุณได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาการสนทนาเพียงแค่ 2 นาที ดังนั้นมันเป็นเรื่องที่คุ้มค่าที่จะทำความรู้จักและลองฝึกใช้โมเดลนี้กัน

GROW มาจากตัวย่อของคำต่อไปนี้

- *Goal (เป้าหมาย)* คุณกำลังหาว่าพนักงานที่กำลังคุยอยู่ด้วยต้องการอะไรกันแน่ เช่น มีพนักงานเข้ามาหาคุณโดยมีประเด็นที่ต้องการระบายหรือต้องการทางออกบางอย่าง
- *Reality (ความเป็นจริง)* ในขั้นตอนนี้คุณต้องทำความเข้าใจสถานการณ์และให้พนักงานเป็นผู้ช่วยในการเติมช่องว่างด้วยการบอกสิ่งที่พวกเขาารู้คุณในฐานะผู้นำควรใช้คำถามปลายเปิดและคำถามนำเพื่อช่วยให้เข้าใจภาพรวมได้มากที่สุด
- *Options (ตัวเลือก)* จากนั้นให้คุณช่วยพนักงานพิจารณาตัวเลือกที่เขามีในการจัดการปัญหา สิ่งสำคัญคือเขาต้องเป็นผู้ลงมือทำเอง โดยมีเพียงคำแนะนำจากคุณเท่านั้น เพื่อให้แน่ใจว่าเขาจะจดจำบทเรียนนี้ได้ขึ้นใจ

Lead Yourself

Lead Your Team

Lead Your Clients

Lead Your Business

- *Wrap up (บทสรุป)* สรุปการสนทนาและทบทวนสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายเห็นชอบร่วมกัน ว่าใครต้องเป็นผู้ทำอะไรบ้างและติดตามผลของมันถ้าจำเป็น

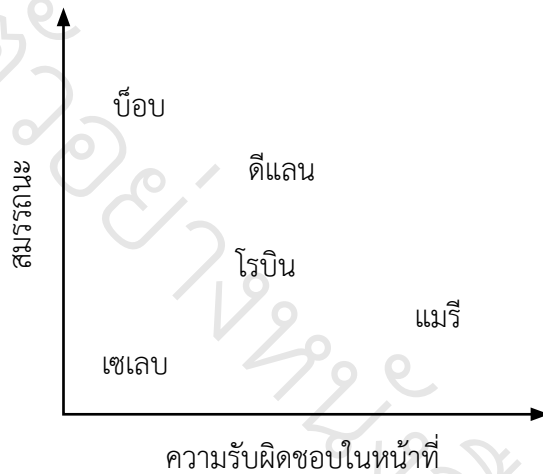
พนักงานส่วนใหญ่ที่เข้ามาหาคุณมักจะข้ามขึ้นไปทำการพรรณารายละเอียดซึ่งอยู่ในขั้นตอนของ Reality คุณในฐานะผู้นำต้องจัดเส้นทางให้แก่พวกเขาใหม่ โดยการพาเขากำหนดเป้าหมายของการสนทนาในครั้งนี้อย่างชัดเจน รวมถึงกำหนดผลลัพธ์ที่พวกเขาต้องการ เมื่อเสร็จขั้นตอนนี้แล้ว คุณจึงลงรายละเอียดในขั้นตอนของ Reality ได้ และเก็บรวบรวมข้อมูลทางเลือกทั้งหมด ก่อนที่จะพาพวกเขาไปสู่ขั้นตอนของการพิจารณาทางเลือกที่พวกเขาเลือก จากนั้นถึงสรุปการสนทนา

## เมทริกซ์สมรรถนะหรือความรับผิดชอบในหน้าที่ (Accountability/Competency Matrix)

เมทริกซ์สมรรถนะหรือความรับผิดชอบในหน้าที่คือ การพล็อตกราฟเพื่อหาว่าพนักงานของคุณยืนอยู่ตรงจุดไหนในแง่ของหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีระดับสมรรถนะการทำงานในตำแหน่งนั้นมากน้อยเพียงใด คุณสามารถใช้ตัวอย่างนี้กับพนักงานที่ต้องการความก้าวหน้า ต้องการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพิ่มเติมในหน้าที่การงานของเขา (และนี่คือพนักงานที่คุณอยากจะรักษาไว้) ฉะนั้นแนะนำให้ทำการบ้านนี้อย่างน้อยทุก ๆ ไตรมาส

ภาพ 6.1 (ที่อยู่ในหน้าถัดไป) แสดงให้เห็นว่าหน้าตาของเมทริกซ์นั้นเป็นอย่างไร เช่น คุณมีพนักงานที่มีงานที่ต้องรับผิดชอบต่ำ แต่เขาเป็นคนที่มีความสามารถสูง และคนคนนี้เป็น บ๊อบ หากคุณไม่ทำอะไรกับเรื่องนี้ ไม่ว่าจะเป็นการส่งเขาไปอบรมเพิ่มเติมหรือเลื่อนตำแหน่งให้ คุณเตรียมใจได้เลยว่าคุณจะเสียเขาไปในไม่ช้า ในทางตรงกันข้าม คุณมีพนักงานซึ่งมีงานที่ต้องรับผิดชอบสูงมาก แต่มีความสามารถ

ในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งคนคนนั้นคือ แมรี คุณได้โยนแมรีลงไปใต้น้ำโดยไม่เช็กดูก่อนว่าเธอสามารถว่ายน้ำได้เองโดยไม่ต้องได้รับการช่วยเหลือใด ๆ หรือไม่ คุณก็มีแนวโน้มที่จะเสียเธอไปเช่นกัน หรือแย่ไปกว่านั้น คุณได้ทำลายความมั่นใจในตัวเองของแมรีที่เธอพยายามจะก้าวข้ามมันให้ได้มาแรมปี ส่งผลกระทบต่องานในอนาคตของเธอ หรือแย่เข้าไปอีกคือ แมรีเป็นผู้จัดการและความไร้สมรรถนะของเธอส่งผลเสียอย่างร้ายแรงต่อทีมงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของเธอ คุณคงเข้าใจว่าทำไมองค์กรบางแห่งถึงผิดรูปผิดรอยไปหมด



ภาพ 6.1 ตัวอย่างของเมตริกซ์สมรรถนะหรือความรับผิดชอบในหน้าที่

แทนที่จะปล่อยให้ระดับความรับผิดชอบและสมรรถนะในงานไม่สมดุลกัน เช่นนี้ คุณสามารถทำให้ตัวแปรทั้งสองนี้มีความเหมาะสมกับพนักงานของคุณ จากกราฟ คุณจะเห็นเซเลบอยู่ในจุดที่เหมาะสมในตำแหน่งของเธอ ระดับสมรรถนะในการทำงานที่ต่ำทำให้เธอได้รับมอบหมายความรับผิดชอบในระดับต่ำ เช่นเดียวกับดีแลนและโรบินที่มีสมรรถนะการทำงานที่สูงขึ้น พวกเขาจึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น

Lead Yourself

Lead Your Team

Lead Your Clients

Lead Your Business

### กฎแห่งสัดส่วน 3 : 1

ในการพิจารณาระหว่างสมรรถนะและความรับผิดชอบของพนักงาน ฉันไม่เคยโฟกัสไปที่ปัญหาด้านผลงานที่ไปขัดขวางการเติบโตของพนักงานเพียงอย่างเดียว ฉันประยุกต์ใช้กฎ 3 : 1 โดยการมองปัญหาหรือข้อเสียให้เป็น “1” ในสัดส่วน 3 : 1 และโฟกัสไปยังคุณลักษณะหรือทักษะอีก 3 อย่างที่พนักงานมีอยู่ในตัวหรือเก่งอยู่แล้ว พุดง่าย ๆ คือให้เราโฟกัสไปที่การทำให้ข้อดี 3 อย่างนั้นดีขึ้นไปอีก

ตัวอย่างเช่น หนึ่งในผู้จัดการของฉันจำเป็นต้องพัฒนาด้านงานเอกสารให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม เธอเป็นเทรนเนอร์และเป็นพนักงานเทอราพิสต์ที่ยอดเยี่ยม (therapist พนักงานให้บริการทรีตเมนต์ในสปาหรือคลินิกความงาม : ผู้แปล) ซึ่งก็คือคุณสมบัติหลักที่จำเป็นในตำแหน่งของเธอ เธอแสดงความเข้าอกเข้าใจและอ่อนโยนต่อผู้รับบริการ เธอใจเย็นอย่างกับน้ำภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียดและในสถานการณ์ที่บีบคั้น อย่างโทรศัพท์ก็ดัง ลูกค้ายกเข้า ๆ ออก ๆ พนักงานก็เข้ามาถามไม่หยุด เธอสามารถควบคุมได้ในทุกสถานการณ์ จนท้ายที่สุดทักษะเหล่านี้ทำให้เธอมาอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการ และในตำแหน่งนี้งานด้านธุรการคืออีกส่วนที่สำคัญซึ่งเป็นจุดอ่อนที่จุดรั้งเธอจากการทำหน้าที่ในตำแหน่งนี้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นฉันจึงใช้เวลาและความช่วยเหลือที่จำเป็นเพื่อให้เธอสามารถก้าวข้ามปัญหานี้และมีพัฒนาการเกิดขึ้น

กลับมาที่กฎ 3 : 1 คุณลักษณะเด่น 3 ประการ (ที่เก่งอยู่แล้ว) ของเธอที่ฉันส่งเสริม ได้แก่ การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า การเป็นผู้นำทีม และการปฏิบัติกิจวัตรประจำวัน คุณลักษณะหรือทักษะเดียวที่เราต้องร่วมพัฒนาไปกับเธอก็คือเรื่องงานเอกสารนั่นเอง

## การวางแผนไปสู่ความสำเร็จ

เมื่อคุณขึ้นไปถึงจุดที่ต้องมีคนระดับผู้จัดการมาคอยรายงานคุณ คุณจะรู้ว่าการมีหัวหน้าทีมหรือผู้จัดการเพียงแค่นั้นคนนั้นไม่เพียงพอ คุณควรตั้งเป้าหมายที่จะมีพนักงานอีกอย่างน้อย 1-2 คนที่สามารถก้าวเข้ามาทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการได้ หรืออย่างน้อยสามารถแสดงศักยภาพในการทำงานประจำวันของพวกเขา ไม่เช่นนั้นเมื่อผู้จัดการไม่อยู่ ไม่เพียงแต่หน้างานจะละเทะไม่เป็นท่า แต่คุณเองจะถูกดึงตัวกลับมาทำหน้าที่ที่ไม่ใช่ของตัวเองเพื่อให้ธุรกิจยังดำเนินต่อไปได้ ทำให้คุณหลุดโฟกัสจากการวางแผนกลยุทธ์สร้างความเติบโตให้บริษัท และหลุดโฟกัสจากสิ่งสำคัญอื่น ๆ นอกจากนี้หากคุณทำธุรกิจที่เปิดทำการ 7 วันต่อสัปดาห์ การทำให้ผู้จัดการของคุณรายล้อมไปด้วยทีมผู้นำคือเรื่องที่สำคัญ เพราะมันช่วยให้เขามีคนที่อยู่เคียงบ่าเคียงไหล่ และหลีกเลี่ยงการเกิดเหตุการณ์ Burnout ได้

เมื่อไม่นานมานี้หนึ่งในผู้ช่วยผู้จัดการของฉันลาออกไป แต่เพราะเราสามารถหาคนมาเติมเต็มตำแหน่งนี้ได้ด้วยการดึงหนึ่งในพนักงานระดับอาวุโสขึ้นมาแทน ทำให้ธุรกิจของเราได้รับผลกระทบเพียงเล็กน้อย และยังคงรักษาประสิทธิภาพของเราเอาไว้ได้

ในตอนที่ฉันดำรงตำแหน่งผู้นำระดับสูงในหลายบริษัท ฉันมีหลัก 2IC (second in command) กับต้นทีมสำรอง : ผู้แปล) อย่างชัดเจนว่าใครที่ฉันจะรักษาเอาไว้ใกล้ ๆ คนคนนี้จะต้องมีความเกี่ยวข้องในกลยุทธ์ของแผนกและบริษัท และมักเข้าร่วมประชุมแบบตัวต่อตัวกับพนักงานและเข้าร่วมประชุมกับลูกค้าสำคัญเพื่อให้แน่ใจว่าเขาเข้าใจในธุรกิจอย่างแท้จริง ฉันให้การโค้ชเขาอย่างต่อเนื่อง เมื่อถึงเวลาที่ฉันออกจากตำแหน่ง พวกเขา ก็พร้อมที่จะเข้ามารับช่วงต่อ และทำให้แน่ใจว่าทิศทางของธุรกิจที่เรา ร่วมทำกันมาจะยังคงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และยังหมายรวมถึงการเปลี่ยนผ่านอย่างไร้รอยต่อให้แก่ทีมอีกด้วย

Lead Yourself

Lead Your Team

Lead Your Clients

Lead Your Business

เรียนลัดบริหารธุรกิจ

# THE POCKET MBA

คู่มือจัดการตัวเองให้เลิศ  
เก่งกับเวิร์ก ดึงดูดลูกค้า  
พาธุรกิจโต

- ✓ หนังสือเล่มนี้รวบรวมเครื่องมือและกลยุทธ์สำคัญสำหรับการพัฒนาธุรกิจ และภาวะผู้นำ โดยเฉพาะสำหรับผู้หญิงหรือคนที่ต้องเผชิญความท้าทายเฉพาะตัว
- ✓ หนังสือแบ่งเป็น 4 ส่วนหลัก ครอบคลุมการเป็นผู้นำตน (Lead Yourself) การบริหารทีม (Lead Your Team) การดูแลลูกค้า (Lead Your Clients) และการบริหารธุรกิจ (Lead Your Business) มุ่งเน้นการสร้างทีมที่แข็งแกร่งและธุรกิจที่เติบโต
- ✓ เนื้อหากระชับ เข้าใจง่าย และสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที
- ✓ หนังสือเล่มนี้เปรียบเสมือนเพื่อนคู่คิดที่จะช่วยให้คุณพัฒนาธุรกิจสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ไม่ว่าคุณจะเป็นเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารในองค์กรใดก็ตาม



BOOK  
PREVIEW



ซื้อหนังสือเล่มนี้ได้ที่ Shopee หรือ Lazada หรือผ่านช่องทางหนังสือออนไลน์ [www.serazu.com](http://www.serazu.com)



thinkbeyond books

ราคา 990 บาท