

คู่มือพัฒนาทักษะผู้นำ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด



**Harvard
Business
Review**
Press

ทักษะการเป็น ผู้นำ

**LEADING
PEOPLE**

POCKET MENTOR

ทักษะการเป็น ผู้นำ

LEADING PEOPLE

คู่มือพัฒนาทักษะผู้นำ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

P O C K E T M E N T O R



**Harvard
Business
Review
Press**

POCKET MENTOR SERIES

ทักษะการเป็นผู้นำ

แปลและเรียบเรียงจาก *Pocket Mentor Series Leading People*

โดย : Lloyd Baird

ผู้แปล : ไพโรจน์ บาลัน

Original work Copyright ©2006 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes Copyright infringement.

Thai translation rights ©2019 Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

จำนวน 133 หน้า

ราคา 150 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-471-3

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย: **บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด**



2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: public@expernetbooks.com

<http://www.expernetbooks.com>



“คู่มือพัฒนากทักษะผู้นำ” จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (The Pocket Mentor Series)

คู่มือฉบับกะทัดรัด เนื้อหากระชับเข้มข้นเล่มนี้เป็นชุดคู่มือที่ทาง Harvard Business School ได้พัฒนาขึ้นมา เพื่อเป็นที่พึ่งพาแก่คนทำงาน และนักบริหารในทุกสถานการณ์ และทุกสถานที่

ด้วยเครื่องมือที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้โดยง่ายและได้ผล พร้อมแบบทดสอบตนเองและตัวอย่างจากชีวิตจริงที่จะเอื้อต่อการฝึกฝนและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ทั้งที่โต๊ะทำงาน โต๊ะประชุม หรือแม้กระทั่งระหว่างการเดินทาง

สำหรับบุคคลที่จะก้าวเข้าสู่โลกของการบริหารจัดการและโลกธุรกิจยุคใหม่นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุ่คู่มือพัฒนากทักษะผู้นำจากฮาร์วาร์ดในชุดนี้ไว้เป็นคู่มือ

สารบัญ

	หน้า
คำนำสำนักพิมพ์	3
บทนำ : การเป็นผู้นำเริ่มต้นจากการรู้ว่า คุณกำลังจะมุ่งหน้าไปที่ไหน และเพื่ออะไร	9
ส่วนที่ 1 : ทักษะการเป็นผู้นำ	13
บทที่ 1 ความท้าทายสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบัน	15
<i>ความท้าทายสำหรับผู้นำยุคใหม่และความแตกต่าง จากที่เคยมีในอดีต</i>	
* เพิ่มพูนทักษะการเป็นผู้นำของคุณ	17
* ผู้นำหรือผู้บริหาร ?	19
* ตระหนักถึงความท้าทายสำหรับผู้นำ	19
บทที่ 2 ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นอย่างไร ?	21
<i>ค้นพบวิธีการที่ผู้นำที่มีประสิทธิผลใช้ในการปรับตัว ให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ</i>	
* ผู้นำที่สับารมีมักจะโดดเด่น	23
* ผู้นำเชิงปฏิรูปมุ่งเน้นไปที่เรื่องคนและภารกิจ	25

หน้า

* ผู้นำเชิงปฏิบัติปรับความคิดจากอุดมคติมาสู่ความจริง	27
--	----

* ผู้นำที่มีประสิทธิผลมุ่งเน้นเรื่องอนาคต	29
---	----

บทที่ 3 วิธีพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ	35
------------------------------------	----

เรียนรู้วิธีการให้ได้มาซึ่งทักษะที่จะทำให้คุณเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

* มุ่งสู่การเป็นผู้นำอย่างจริงจัง	37
-----------------------------------	----

* เรียนรู้ที่จะปรับใช้รูปแบบต่างๆ ของการเป็นผู้นำ	39
---	----

บทที่ 4 วิธีการสร้างวิสัยทัศน์	47
--------------------------------	----

ก้าวแรกสู่การเป็นผู้นำที่แท้จริงโดยการสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง

* วิสัยทัศน์ของคุณสอดคล้องกับแผนงานขององค์กรหรือไม่ ?	49
---	----

* อะไรเป็นองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีพลัง ?	49
---	----

* พัฒนาวิสัยทัศน์ของคุณ	51
-------------------------	----

บทที่ 5 วิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับกลุ่มคนที่ต้องการ 65

**การโน้มน้าว และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลทั้งภายใน
และภายนอกกลุ่ม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของคุณ**

* ให้ความสนใจประเด็นเรื่องการเมืองในองค์กร 67

* ดูแลคนของคุณ 69

* สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ 72

* ปรับรูปแบบการเป็นผู้นำของคุณให้สามารถ 75

ตอบสนองความต้องการของพนักงาน

บทที่ 6 วิธีการดูแลตัวเองเพื่อการเป็นผู้นำที่ดี 85

**ตระหนักถึงความต้องการส่วนตัวของคุณเอง เพื่อให้
คุณยังคงเป็นผู้นำและเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพ**

* คุณจะดูแลตัวเองได้อย่างไร ? 86

ส่วนที่ 2 : เคล็ดลับและเครื่องมือสำหรับการเป็นผู้นำ 89

บทที่ 7 เครื่องมือสำหรับการเป็นผู้นำ และการสร้าง
แรงบันดาลใจ 91

**ตารางเชิงปฏิบัติการที่จะช่วยคุณในการวางแผน
สำหรับบทบาทการเป็นผู้นำ**

หน้า

บทที่ 8 แบบทดสอบความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ	105
---	-----

**นี่คือการทบทวนหลักการที่เป็นประโยชน์ที่ได้ถูกนำเสนอ
ในหนังสือเล่มนี้ ให้คุณทำแบบทดสอบนี้ก่อนและหลัง
การอ่านหนังสือเพื่อดูว่าคุณได้เรียนรู้มากน้อยเพียงใด**

* คำตอบสำหรับแบบทดสอบ	109
-----------------------	-----

แหล่งความรู้เพิ่มเติม	111
-----------------------	-----

**รายชื่อบทความและหนังสืออ่านเพิ่มเติมหากคุณต้องการ
ศึกษาบางหัวข้ออย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น**

แหล่งข้อมูลอ้างอิง	131
--------------------	-----

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้ในการพัฒนาหนังสือเล่มนี้

เกี่ยวกับผู้เขียน	133
-------------------	-----

LEADING PEOPLE

บทนำ

*การเป็นผู้นำเริ่มต้นจากการรู้ว่า
คุณกำลังจะมุ่งหน้าไปที่ไหน และเพื่ออะไร*

คำว่า ผู้นำ (leader) ทำให้เรานึกถึงภาพของบุรุษและสตรีผู้ยิ่งใหญ่ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญยิ่งต่อมวลมนุษย์โดยเฉพาะในยามที่มีภาวะวิกฤติ พวกเราชอบอ่านหนังสือเกี่ยวกับพวกเขา พวกเราดูภาพยนตร์เกี่ยวกับพวกเขา และพวกเราเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับพวกเขา โชคดีที่ภาพเหล่านี้ทำให้เกิดความเชื่อที่ว่า การที่จะเป็นผู้นำได้นั้น เราจำเป็นต้องอยู่ในช่วงเวลาแห่งโอกาส และมีความสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนจำนวนมาก

นั่นไม่จริงเลย ! ความหมายโดยตรงของการเป็นผู้นำคือความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในความเป็นจริง บิดาและมารดานั้นก็เป็นผู้นำครอบครัว เด็กตัวเล็กๆ อาจ

เป็นผู้นำกลุ่ม คุณเองก็อาจเป็นผู้นำอยู่แล้วเช่นกัน ลองหวนคำนึงถึงช่วงเวลาที่ผ่านมาเร็วๆ นี่ที่ซึ่งคุณได้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นจากสิ่งที่คุณได้ตัดสินใจจากวิธีที่คุณเลือกใช้เวลาและเงินของคุณ หรือเพียงแค่โดยการเข้าร่วมในการสนทนาที่มีผลกระทบต่อสิ่งที่ผู้อื่นกำลังทำอยู่ จุดประสงค์ของเราในหนังสือเล่มนี้ไม่ใช่เพื่อแสดงให้เห็นวิธีการเป็นผู้นำ แต่จุดประสงค์ของเราคือการให้หลักการและแนวคิดที่จะทำให้คุณเป็นผู้นำที่ดีขึ้น

เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว คุณจะเริ่มมันได้อย่างไร ? จงเริ่มต้นด้วยความมุ่งหมาย มันจะไม่มีประโยชน์อะไรหากคุณใช้เวลาในการโน้มน้าวใจคนอื่นโดยที่คุณเองก็ยังไม่รู้ความมุ่งหมายของตน วิสัยทัศน์ของคุณคืออะไร ? คุณกำลังพยายามที่จะไปที่ไหน ? คุณต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายใด ? สิ่งเหล่านี้อาจจะฟังดูง่าย ๆ แต่มันก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ผู้นำที่ดีจะรู้ว่าพวกเขากำลังพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายใด พวกเขาไม่เพียงแต่รู้ว่ากำลังจะมุ่งหน้าไปที่ไหน แต่รู้ด้วยว่าพวกเขาไปที่นั่นเพื่ออะไร หากคุณไม่สามารถตอบคำถามที่ว่าคุณกำลังจะมุ่งหน้าไปที่ไหนและเพื่ออะไรได้ คุณก็จะสูญเสียเวลามากมายในการเร่งไปตรงนั้นตรงนี้ แต่ในที่สุดก็ไม่ได้ไปที่ไหนเลย คุณจำจากสำคัญจากหนังสือเรื่อง “*Alice and Wonderland*” ของลูอิส แครร์รอล (Lewis Carroll) ได้ไหม ?

(อลิซ) แปลกใจเล็กน้อยเมื่อเห็นเจ้าแมวเซสเชียร์นั่งอยู่บนกิ่งไม้ในระยะไม่กี่หลา

แมวดำนั้นยิ้มแฉะ เมื่อเห็นอลิซ...

“คุณแมวจ๋า” เธอกล่าวอย่างนุ่มนวล “เธอกรุณาบอกฉันหน่อยได้ไหมว่าจากจุดนี้ฉันควรจะไปทางไหนดี ?”

แมวตอบว่า “นั่นขึ้นอยู่กับว่าเธอต้องการไปที่ใด”

อลิซกล่าวว่า “ฉันไม่สนใจนักหรอกว่าจะเป็นที่ใด”

แมวตอบว่า “หากเป็นเช่นนั้น มันก็ไม่สำคัญหรอกว่าเธอจะไปทางไหน”

อลิซกล่าวต่อว่า “ตราบนาที....ฉันสามารถไปถึงที่ไหนสักที่”

“โอ้...แน่ใจหรือว่าเธอจะทำอย่างนั้นนะ” แมวเอ่ย “ถ้าฉันก็แค่เดินให้นานอีกหน่อยแล้วกัน”

เจ้าแมวพูดถูก หากคุณไม่รู้ว่าคุณจะไปที่ไหน คุณจะเลือกเดินเส้นทางไหนก็ได้ แต่เมื่อคุณรู้ว่าจุดหมายของคุณคืออะไร คุณก็จะสามารถมุ่งเน้นทรัพยากรที่คุณมี รวมทั้งสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับคนของคุณเพื่อให้งานสำเร็จ ฟังตระหนักไว้ว่า หากคุณจะเป็นผู้นำ มันก็ไม่เกี่ยวกับ

12 ทักษะการเป็นผู้นำ

สิ่งที่คุณทำ หากแต่เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้อื่นทำ ในฐานะผู้นำ คุณจะต้องมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อช่วยในการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

คำเตือนสุดท้ายจากเราคือ อย่ารอให้ผู้อื่นมากำหนดชีวิตของคุณ จากประสบการณ์ของเราในการทำงานกับองค์กรต่างๆ เราได้ยินคำกล่าวต่อไปนี้มาโดยตลอด “หากพวกเขาเพียงแค่บอกว่าพวกเรากำลังจะไปที่ไหน ฉันก็จะรู้ว่าฉันจะทำอะไร” นี่บอกเราว่าคนที่พูดนั้นไม่ใช่ผู้นำ เขาเป็นผู้ตามที่กำลังรอให้คนอื่นเป็นผู้นำ และคุณรู้อะไรไหม คุณรู้เกี่ยวกับงานของคุณ ชีวิตของคุณ ลูกค้าของคุณ ความหวังของคุณ และความปรารถนาของคุณมากกว่า “พวกเขา” เสียอีก แล้วคุณจะรอพวกเขาทำไม ? ผู้นำจะไม่เสียเวลารออยู่แล้ว !

ส่วนที่

1

ทักษะการเป็นผู้นำ

POCKET
MENTOR

