

คำนำ

Micro-Leadership: บริหารทีมอย่างไร ให้ได้ผลงาน ในแนวความคิดเป็นเจ้านายตัวเอง

ในโลกการทำงานยุคใหม่ที่คำว่า “Work from Home” “Hybrid Workplace” และ “Digital Nomad” กลายเป็นเรื่องปกติ ความท้าทายที่ใหญ่ที่สุดของผู้บริหารและหัวหน้าทีมไม่ใช่การส่งงานอีกต่อไป แต่คือ **“การทำให้คนทำงานได้ โดยที่เราไม่ต้องตามจี้”**

หนังสือเล่มนี้เกิดจากประสบการณ์จริงในการบริหารทีมมากกว่า 15 ปี และการสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมคนทำงานในยุคที่ “ทุกคนเป็นเจ้านายตัวเอง” พนักงานรุ่นใหม่ไม่ต้องการถูกสั่ง พวกเขาต้องการถูกนำทาง พวกเขาไม่ต้องการถูกควบคุม พวกเขาต้องการถูกไว้วางใจ

Micro-Leadership คือปรัชญาการบริหารที่ยึดหลัก “เล็กแต่ได้ผล” — ไม่ต้องมีคำสั่งยาวเหยียด ไม่ต้องมีรายงานหนาเป็นตำรา แต่เน้นการสื่อสารที่สั้น ตรงจุด และทรงพลัง ผู้นำยุคใหม่ต้องเป็นเหมือน “โค้ช” มากกว่า “ผู้จัดการ” และต้องรู้จักปล่อยให้ทีมได้เป็นเจ้าของงานของตัวเอง

เนื้อหาในเล่มนี้จะพาคุณไปรู้จักกับเครื่องมือ หลักคิด และกลยุทธ์ที่จะ
เปลี่ยนทีมของคุณจาก "กลุ่มคนที่รอรับคำสั่ง" ให้กลายเป็น "ทีมที่
ขับเคลื่อนตัวเอง" โดยไม่สูญเสียความเป็นผู้นำของคุณ

ขอให้สนุกกับการเรียนรู้ และขอให้คุณได้พบกับ "ผู้นำในตัวคุณ"
เวอร์ชันที่ดีที่สุด

สารบัญ

บทนำ: วิฤตการณ์ของผู้ผู้นำในยุค New Normal หน้าที่ 07

บทที่ 1: ทำไม “การสั่งงาน” ถึงใช้ไม่ได้อีกต่อไป หน้าที่ 11

- วิวัฒนาการของแรงงานจากยุคอุตสาหกรรมสู่ยุคความรู้
- พนักงาน Gen Z และ Millennial ต้องการอะไรจากหัวหน้า
- ผลเสียของการบริหารแบบ “จับตามอง”
(Micromanagement)
- Micro-Leadership คืออะไรและทำไมถึงเป็นคำตอบ

บทที่ 2: เปลี่ยนบทบาทจาก “Boss” เป็น “Coach” หน้าที่ 19

- ความแตกต่างระหว่างผู้จัดการกับโค้ช
- ทักษะการตั้งคำถามแทนการสั่งการ (The Art of Asking)
- กรอบคิด GROW Model ในการโค้ชทีม
- วิธีสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้ทีมกล้าคิดกล้าทำ

บทที่ 3: ปลอ่อยวางเพื่อให้ได้งาน — ศิลปะแห่งความไว้วางใจ หน้าที่ 38

- เหตุใดการควบคุมทุกอย่างจึงลดประสิทธิภาพ
- หลักการ “Trust but Verify” ในเวอร์ชันผู้นำยุคใหม่
- การมอบหมายงานแบบให้ “บริบท” ไม่ใช่แค่ “คำสั่ง”
- วิธีรับมือกับความกลัวว่าทีมจะทำพลาด

บทที่ 4: OKRs และเป้าหมายที่ทุกคนเป็นเจ้าของ หน้า 59

- ทำไม KPI แบบเก่าถึงสร้างความเครียดมากกว่าแรงบันดาลใจ
- รู้จัก OKRs (Objectives and Key Results) แบบเข้าใจง่าย
- วิธีการตั้งเป้าหมายที่ทีมรู้สึกว่าเป็นของเรา ไม่ใช่ “ของนาย”
- การติดตามความคืบหน้าแบบไม่จู้จี้ (Light-touch Tracking)

บทที่ 5: การสื่อสารแบบ Micro-Communication — น้อยแต่ได้ผล หน้า 82

- หลักการสื่อสาร 5 นาทีที่เปลี่ยนทีม
- การเขียนข้อความในแชทกลุ่มให้ไดงาน (ไม่ใช่แค่แจ้งข่าว)
- การประชุมแบบยืน (Stand-up Meeting) ที่ไม่น่าเบื่อ
- การให้ฟีดแบ็กแบบทันที (Real-time Feedback) แทนการรอประเมินประจำปี

บทที่ 6: สร้างคนให้เก่งด้วยการให้ “พื้นที่ผิดพลาด” หน้า 106

- วัฒนธรรมที่ยอมรับความผิดพลาดได้ (Psychological Safety)
- วิธีการ “After Action Review” สำหรับเรียนรู้จากความล้มเหลว
- การเปลี่ยนความผิดพลาดเป็นบทเรียน (ไม่ใช่บทลงโทษ)
- ตัวอย่างกรณีศึกษาจากบริษัทชั้นนำระดับโลก

บทที่ 7: จูงใจคนในวันที่เงินไม่ใช่คำตอบเดียว หน้าที่ 115

- ทฤษฎีแรงจูงใจของ Dan Pink: Autonomy, Mastery, Purpose
- การออกแบบงานให้มีความหมาย (Job Crafting)
- การให้สิทธิในการตัดสินใจ (Decision-making Authority)
- การยกย่องชมเชยที่ได้ผลจริง (ไม่ใช่แค่ “เก่งมาก”)

บทที่ 8: การบริหารทีมแบบ Hybrid และ Remote อย่างมีประสิทธิภาพ หน้าที่ 126

- เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ช่วยให้ทำงานร่วมกันได้โดยไม่ต้องเจอกัน
- การสร้าง “พิธีกรรมของทีม” เพื่อสร้างความผูกพันทางไกล
- การป้องกัน “ความเหงา” และ “Burnout” ในทีมระยะไกล
- การบริหารผลงานโดยไม่ต้องดูเวลาเข้างาน

บทที่ 9: เปลี่ยนทีมธรรมดาให้เป็นทีมที่ขับเคลื่อนตัวเอง (Self-Organizing Team) หน้าที่ 138

- อะไรคือลักษณะของทีมที่ขับเคลื่อนตัวเองได้
- การกระจายอำนาจตัดสินใจ (Decentralized Decision Making)
- การสร้างผู้นำในทุกตำแหน่ง (Leadership at Every Level)
- เส้นทางต่อไปของ Micro-Leadership ในโลก AI และระบบ

อัตโนมติ

บทส่งท้าย: ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นเลือกที่จะตาม หน้าที่ 151

บทนำ

วิกฤตการณ์ของผู้นำในยุค New Normal

ถ้าคุณเป็นหัวหน้าแผนก ผู้จัดการทีม หรือเจ้าของธุรกิจขนาดกลาง คุณอาจจะเคยรู้สึกแบบนี้:

- “ทำไมบอกแล้ว บอกอีก บอกซ้ำ ก็ยังไม่ตรงที่ต้องการ”
- “พอเราไม่ตาม ก็เจียบหาย ไม่มีรายงาน ไม่มีความคืบหน้า”
- “ทีมเก่งๆ อยู่ได้ไม่นานก็ลาออก ทั้งที่เราให้เงินดีแล้ว”
- “บางทีเราก็ก็น้อยกว่าลูกน้อง เพราะต้องคอยตามแก้ไขงาน”

ถ้าคุณกำลังเผชิญกับความรู้สึกเหล่านี้ **คุณไม่ได้ผิดพลาดอะไร** เพียงแต่ **โลกเปลี่ยนไปแล้ว** แต่วิธีการบริหารของคุณยังเหมือนเดิม

วิกฤตที่มองไม่เห็น

ก่อนปี 2020 องค์กรส่วนใหญ่ยังยึดติดกับรูปแบบการบริหารแบบ “Command and Control” — สั่งจากบนลงล่าง ควบคุมทุกขั้นตอน รายงานเป็นชั้นๆ แต่เมื่อโควิด-19 เข้ามาเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง ทุกคนต้องทำงานจากบ้าน ผู้นำไม่สามารถเดินไปดูที่โต๊ะทำงานของลูกน้องได้อีกต่อไป การประชุมหน้าก็ถูกแทนที่ด้วยหน้าจอ

สิ่งที่เกิดขึ้นคือ “การสูญเสียการควบคุม” — และนั่นคือจุดเริ่มต้นของวิกฤต

ผู้นำที่เคยเก่งในการสั่งการ กลายเป็นผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพในโลกออนไลน์ เพราะพวกเขาไม่รู้ว่าจะ “ทำให้คนทำงาน” โดยที่ไม่เห็นหน้าคนได้อย่างไร

พนักงานรุ่นใหม่ไม่ใช่ “ลูกน้อง” อีกต่อไป

เด็กรุ่นใหม่เติบโตมาพร้อมกับสมาร์ทโฟนและอินเทอร์เน็ต พวกเขาสามารถหาคำตอบได้ทุกอย่างในไม่กี่วินาที พวกเขามีทางเลือกในการทำงานมากมาย ไม่ต้องรอให้บริษัทใหญ่รับเข้าทำงานก็สร้างรายได้ได้ด้วยตัวเอง

สิ่งที่พวกเขาต้องการจากหัวหน้าคือ:

- ความหมายของงาน — ทำงานนี้ไปเพื่ออะไร
- ความเป็นอิสระ — ขอให้ไว้วางใจว่าจะทำงานให้เสร็จ โดยไม่ต้องมานั่งจับเวลา
- การเติบโต — อยากเก่งขึ้น ไม่ใช่แค่ทำซ้ำๆ ทุกวัน
- ความเคารพ — อยากถูกฟัง อยากมีเสียงในทีม

ถ้าผู้นำยุคเก่ายังยึดติดกับการสั่ง การบังคับ และการควบคุม พนักงานเหล่านี้จะไม่ลาออก? ไม่อยู่? พวกเขาจะ “ลาออกแบบเงียบๆ” (Quiet

Quitting) — คือยังทำงานอยู่ แต่ไม่มีใจ ไม่มีความคิดริเริ่ม ทำแค่พอผ่านๆ ไป

Micro-Leadership คือคำตอบ

Micro-Leadership ไม่ใช่การบริหารแบบย้อยยับ หรือการจู้จี้จุกจิก แต่คือ การปรับขนาดของการนำ leadership ให้เล็กลง เพื่อให้ทันกับความเร็วของโลกยุคใหม่

หลักการสำคัญของ Micro-Leadership มี 5 ประการ:

1. Lead with Context, not Control — ให้บริบทที่ชัดเจน แต่ปล่อยให้ทีมเลือกวิธีการ
2. Communicate in Micro-doses — สื่อสารสั้น ตรงประเด็นบ่อยครั้ง แต่ไม่ยืดเยื้อ
3. Coach, don't Command — ถามมากกว่าสั่ง ชี้ทางมากกว่าบังคับ
4. Trust as a Strategy — ใช้ความไว้วางใจเป็นกลยุทธ์ ไม่ใช่แค่คำพูดสวยหรู
5. Measure Outcomes, not Activities — วัดผลลัพธ์ ไม่ใช่การ "ขยัน"

หนังสือเล่มนี้จะพาคุณสำรวจแต่ละหลักการอย่างลึกซึ้ง พร้อมตัวอย่าง
เครื่องมือ และแบบฝึกปฏิบัติที่คุณสามารถนำไปใช้ได้ตั้งแต่วันนี้

ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นเลือกที่จะตาม

คำจำกัดความของผู้นำที่ดีที่สุดที่ผมเคยได้ยินคือ:

“ถ้าคุณต้องบอกให้คนอื่นทำตาม แสดงว่าคุณยังไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริง
เพราะผู้นำที่แท้จริงคือคนที่คนอื่นเลือกที่จะตาม โดยไม่ต้องบังคับ”

Micro-Leadership คือหนทางที่จะทำให้คุณเป็นผู้นำแบบนั้น — เป็น
ผู้นำที่ทีมอยากตาม ไม่ใช่ต้องตาม เป็นผู้นำที่ปลดล็อกศักยภาพของ
คนในทีม ไม่ใช่ยับยั้งความคิดของตัวเอง

พร้อมหรือยัง? ไปลุยกันเลยครับ

บทที่ 1

ทำไม “การสั่งงาน” ถึง
ใช้ไม่ได้อีกต่อไป

ทำไม “การสั่งงาน” ถึง ใช้ไม่ได้อีกต่อไป

ถ้าจะบอกว่าการบริหารแบบสั่งงานตายแล้ว อาจจะดูรุนแรงไป แต่ถ้าบอกว่า “ใช้ไม่ได้ผลอีกต่อไปในยุคนี้” น่าจะตรงกับความจริงมากกว่า

1.1 วิวัฒนาการของแรงงาน: จากมือ สู่สมอง สู่หัวใจ

เพื่อให้เข้าใจว่าทำไมเราต้องเปลี่ยนวิธีบริหาร ก่อนอื่นเราต้องย้อนดูประวัติศาสตร์ของแรงงานกันก่อน

ยุคที่ 1: ยุคเกษตรกรรม (ก่อนคริสต์ศตวรรษที่ 18)

คนส่วนใหญ่ทำงานบนไร่นา ใช้แรงกายเป็นหลัก การบริหารคือการสั่งให้ทำตามฤดูกาล ไม่มีอะไรซับซ้อน

ยุคที่ 2: ยุคอุตสาหกรรม (คริสต์ศตวรรษที่ 18-20)

โรงงานเกิดขึ้น คนงานนับพันถูกจัดระเบียบเป็นสายพาน การบริหารคือการควบคุมให้แต่ละคนทำหน้าที่ของตัวเองให้ถูกต้องเหมือนชิ้นส่วนเครื่องจักร

ยุคที่ 3: ยุคความรู้ (คริสต์ศตวรรษที่ 20-ต้น 21)

เศรษฐกิจเปลี่ยนจากของจริงเป็นของไม่มีตัวตน — ซอฟต์แวร์ บริการทางการเงิน การออกแบบ การตลาด พนักงานต้องใช้สมองมากกว่ามือ การบริหารเริ่มเปลี่ยนจาก “สั่ง” เป็น “มอบหมาย”

ยุคที่ 4: ยุคปัญญาประดิษฐ์และนวัตกรรม (ปัจจุบัน)

วันนี้ AI สามารถเขียนโค้ด วิเคราะห์ข้อมูล หรือแม้แต่ออกแบบกราฟิกได้ สิ่งที่มีมนุษย์เหนือกว่า AI คือ **ความคิดสร้างสรรค์ การเอาใจใส่ และการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน** และสิ่งเหล่านี้ **ไม่สามารถ “สั่ง” ให้เกิดขึ้นได้**

- ✓ คุณสั่งให้ใครคนหนึ่ง “มีความคิดสร้างสรรค์” ไม่ได้
- ✓ คุณสั่งให้ใครคนหนึ่ง “ใส่ใจลูกค้า” ไม่ได้
- ✓ คุณสั่งให้ใครคนหนึ่ง “แก้ปัญหาที่ไม่เคยเจอ” ไม่ได้

สิ่งที่คุณทำได้คือ **สร้างสภาพแวดล้อมให้สิ่งเหล่านั้นเกิดขึ้นเอง**

1.2 พนักงานรุ่นใหม่: ไม่ใช่ “ลูกน้อง” แต่คือ “ผู้ร่วมสร้าง”

คนรุ่น Millennial (เกิดประมาณปี 1980-1995) และ Gen Z (เกิดประมาณปี 1996-2010) มีลักษณะที่แตกต่างจากรุ่นก่อนอย่างสิ้นเชิง:

WORKPLACE COMPARISON: BABY BOOMERS VS. MILLENNIALS / GEN Z		
ลักษณะ	รุ่น Baby Boomer (เกิดก่อน 1965)	รุ่น Millennial / Gen Z
ความสัมพันธ์กับหัวหน้า	 ให้เกียรติตามลำดับอาวุโส	 ต้องการความเท่าเทียม ไม่เกรงกลัวอำนาจ
การยอมรับคำสั่ง	 เชื่อฟังเพราะ "เป็นหัวหน้า"	 จะทำก็ต่อเมื่อเข้าใจ "เหตุผล"
เป้าหมายในงาน	 ความมั่นคง เงินเดือนดี	 ความหมายของงาน + การเติบโตส่วนตัว
การทำงาน	 ทำตามที่ได้รับมอบหมาย	 อยากมีส่วนร่วมในการออกแบบงาน
การอยู่กับองค์กร	 หวังจะอยู่จนเกษียณ	 พร้อมเปลี่ยนงานเมื่อไม่เติบโต

ข้อสรุปคือ: **คุณไม่สามารถเอาคนรุ่นใหม่มาบริหารด้วยสูตรเดียวกับที่ใช้บริหารรุ่นพ่อแม่ได้**

1.3 ผลร้ายของการบริหารแบบจับตามอง (Micromanagement)

Micromanagement คือการที่หัวหน้าเข้าไปควบคุมทุกรายละเอียดของงานที่ลูกน้องทำ ตรวจสอบทุกขั้นตอน อนุมัติทุกการตัดสินใจ แก่ทุกคำผิด

ฟังเผินๆ เหมือนหัวหน้าขยันและใส่ใจ แต่นี่คือสิ่งที่เกิดขึ้นจริง:

1. พนักงานหมดไฟ (Burnout)

การถูกจับตามองตลอดเวลาทำให้พนักงานเครียด เพราะไม่รู้ว่าอะไรจะถูกจับผิดต่อไป สมอมส่วนที่ควรใช้คิดสร้างสรรค์ กลับกลายเป็นใช้คิด “หัวหน้าจะอะไรใหม่”

2. ความคิดสร้างสรรค์ตาย

เมื่อทุกอย่างต้องผ่านการอนุมัติ พนักงานก็จะหยุดคิดอะไรใหม่ๆ เพราะ “เดี๋ยวก็โดนแก้” ปลอดภัยที่สุดคือทำตามที่เคยทำมา

3. ผู้นำกลายเป็นคอขวด

ทุกอย่างต้องรอให้หัวหน้าอนุมัติ งานก็เลยช้า หัวหน้าเองก็ทำงานหนักขึ้นเพราะต้องไปยุ่งกับงานของทุกคน

4. พนักงานดีๆ ลาออก

คนเก่งไม่ชอบถูกควบคุม พวกเขาอยากมีอิสระในการทำงาน ถ้ารู้สึกว่าคุณตามใจ พวกเขาจะหาที่ไป — ซึ่งในยุคนี้มีที่ไปมากมาย

5. หัวหน้าเหนื่อยเกินไป

ลองคิดว่า ถ้าคุณต้องไปตรวจงานของพนักงาน 5 คนทุกวัน วันละ 10 จุด คุณจะไม่มีเวลาทำงานของตัวเอง และในที่สุดคุณก็จะกลายเป็นพนักงานที่แย่ที่สุดในทีม เพราะคุณไม่ได้ทำอะไรที่เป็นผลงานของตัวเองเลย

1.4 แล้ว Micro-Leadership คืออะไร?

Micro-Leadership คือแนวคิดที่ว่า ****การนำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ในยุคนี้คือการนำที่ “เล็ก” และ “ถึ” แต่ทรงพลัง****

“เล็ก” หมายถึง:

- การสื่อสารสั้นๆ แต่ตรงประเด็น
- การให้ฝึกแบ็กแบบทันที ไม่ต้องรอรอบประเมิน
- การตั้งเป้าหมายที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน

“ถึ” หมายถึง:

- การเช็กอินกับทีมอย่างสม่ำเสมอ (ไม่ใช่รอให้มีปัญหาแล้วค่อยคุย)
- การให้กำลังใจและการยอมรับอย่างต่อเนื่อง
- การปรับกลยุทธ์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยน แทนที่จะยึดติดกับแผนเดิม

“ทรงพลัง” หมายถึง:

- การตั้งคำถามที่ทำให้ทีมคิดได้เอง
- การให้บริบทที่ทำให้ทีมเห็นภาพใหญ่
- การสร้างความไว้วางใจที่ทำให้ทีมกล้าทำและกล้าผิดพลาด

Micro-Leadership ไม่ใช่การ “ยุ่งน้อยลง” แต่คือการ “ยุ่งอย่างชาญฉลาดขึ้น” — ยุ่งในสิ่งที่สำคัญจริงๆ แทนที่จะยุ่งในเรื่องไร้สาระ

1.5 Micro-Leadership แตกต่างจาก Micromanagement อย่างไร?

| Micromanagement (บริหารแบบจู้จี้) | Micro-Leadership (บริหารแบบเล็กแต่ทรงพลัง) |

COMPARING MICROMANAGEMENT & MICRO-LEADERSHIP: A CONTRAST IN STYLES	
Micromanagement (บริหารแบบจู้จี้)	Micro-Leadership (บริหารแบบเล็กแต่ทรงพลัง)
วิธีการ  บอกวิธีทำทุกขั้นตอน	 บอกเป้าหมายและบริบท แล้วปล่อยให้เลือกวิธี
การตรวจสอบ  ตรวจสอบตลอดเวลา	 ไว้ใจและตรวจสอบเป็นระยะ
การแก้ไข  แก้ไขงานของลูกน้องเอง	 ให้ผิดแบ็กเพื่อให้ลูกน้องแก้ไขเอง
การตัดสินใจ  ตัดสินใจแทนทุกเรื่อง	 กระจายอำนาจตัดสินใจ
เป้าหมาย  มุ่งที่ "ทำอย่างไร"	 มุ่งที่ "ทำไมเพื่ออะไร"
ความรู้สึก  พนักงานรู้สึก "ไม่ไว้ใจ"	 พนักงานรู้สึก "ได้รับความไว้วางใจ"

แบบฝึกปฏิบัติสำหรับผู้นำในบทที่ 1

****ใช้เวลาตัวเอง 15 นาที ตอบคำถามเหล่านี้เป็นลายลักษณ์อักษร:****

1. ลองนึกถึงสัปดาห์ที่ผ่านมา คุณใช้เวลากับกิจกรรมแบบไหน

มากกว่ากัน?

- [] ส่งงาน/ตรวจงาน/แก้ไขงานของลูกน้อง
- [] ถามคำถาม/ฟังความคิดเห็น/ให้คำปรึกษา

2. มีเรื่องอะไรบ้างที่คุณรู้สึกว่า “ถ้าไม่ทำเองจะไม่เสร็จ”?

- เขียนรายงานนั้นออกมา แล้วถามตัวเองว่า... มันจริงหรือเปล่า?

หรือแค่คุณไม่ไวใจ?

3. ถ้าคุณต้องลดการ “สั่ง” ลง 50% ในเดือนหน้า อะไรคือขั้นตอนแรกที่คุณจะทำ?

สรุปบทที่ 1

- โลกของการทำงานเปลี่ยนจากยุคใช้แรงกาย สูยุคใช้สมอง สูยุคใช้หัวใจและความคิดสร้างสรรค์
- พนักงานรุ่นใหม่ต้องการอิสระ ความหมาย และการเติบโต ไม่ใช่แค่เงินเดือน
- Micromanagement ทำลายทุกฝ่าย — ทั้งพนักงานและหัวหน้า
- Micro-Leadership คือการเปลี่ยนจากการ “สั่ง” เป็น “ชี้นำ” จากการ “ควบคุม” เป็น “ไวใจ” และจาก “ใหญ่” เป็น “เล็กแต่ถี่และทรงพลัง”

บทที่ 2

เปลี่ยนบทบาทจาก
“Boss” เป็น “Coach”

เปลี่ยนบทบาทจาก “Boss” เป็น “Coach”

ในบทที่แล้วเราได้เห็นแล้วว่าโลกการทำงานเปลี่ยนไป และการสั่งการแบบเดิมๆ ใช้ไม่ได้อีกต่อไป ถ้าคุณยังเป็น “Boss” ที่คอยออกคำสั่ง คุณจะกลายเป็นอุปสรรคของทีมเอง

บทนี้จะพาคุณไปรู้จักกับบทบาทใหม่ที่ทรงพลังยิ่งกว่า — “Coach” หรือผู้ฝึกสอน

ไม่ใช่โค้ชที่ยืนตะโกนข้างสนาม แต่คือโค้ชที่ลงไปอยู่ในสนาม คอยถามคำถาม คอยให้กำลังใจ และช่วยให้ผู้เล่นค้นพบวิธีการเล่นที่ดีที่สุดของตัวเอง

2.1 ความแตกต่างระหว่างผู้จัดการกับโค้ช

หลายคนเข้าใจผิดว่า “ผู้จัดการ” กับ “โค้ช” เป็นสิ่งเดียวกัน ความจริงแล้วมันคนละบทบาทโดยสิ้นเชิง

ลองเปรียบเทียบกัน:

การเปรียบเทียบ: ผู้จัดการ vs. โค้ช			
	ผู้จัดการ (Manager / Boss)		โค้ช (Coach)
บทบาทหลัก (Primary Role)	ควบคุม ตรวจสอบ สั่งการ		พัฒนา ปลดล็อก สนับสนุน
จุดสนใจ (Focus)	งานที่ต้องทำ		คนที่ทำงาน
วิธีการ (Method)	บอกว่าต้องทำอะไรและทำยังไง		ถามว่าคิดว่าควรทำยังไงและช่วยให้คิดต่อ
ความสัมพันธ์ (Relationship)	เหนือ-ใต้		เคียงข้าง
การแก้ปัญหา (Problem Solving)	แก้ปัญหาให้ทีม		สอนให้ทีมแก้ปัญหาเอง
การตัดสินใจ (Decision Making)	ตัดสินใจคนเดียวหรืออนุมัติทุกอย่าง		กระจายอำนาจและเชื่อใจให้ตัดสินใจ
มองความผิดพลาด (View of Mistakes)	เป็นความล้มเหลวที่ต้องแก้ไข		เป็นโอกาสในการเรียนรู้
คำถามที่ถาม (Questions Asked)	'ทำเสร็จยัง?' 'ทำไมถึงยังไม่เสร็จ?'		'เจออะไรบ้าง?' 'ต้องใช้อะไรเพิ่มไหม?'
เป้าหมาย (Goal)	งานเสร็จตามเวลา		ทีมเติบโตและงานก็เสร็จด้วยตัวเอง
ผลลัพธ์ระยะยาว (Long-term Results)	ทีมพึ่งพาผู้นำ		ทีมพึ่งพาตัวเอง

เรื่องจริง: เมื่อหัวหน้าต้องกลายเป็นโค้ช

สมชายเป็นหัวหน้าแผนกการตลาดของบริษัทแห่งหนึ่ง เขาเก่งมาก เป็นคนละเอียดและทำงานเร็ว แต่ปัญหาคือทีมของเขาทำงานช้าและทำงานผิดพลาดบ่อย ทุกครั้งที่มีการโปรเจกต์ใหม่ สมชายจะบอกทุกขั้นตอนให้ทีมทำตาม ทุกครั้งที่ทีมมีปัญหาทีมก็จะวิ่งมาหาสมชายให้แก้ไข

จนวันหนึ่งสมชายลาป่วย 2 สัปดาห์ — ทีมของเขาหยุดชะงัก ไม่มีใครตัดสินใจอะไรได้ เพราะทุกคนเคยชินกับการรอคำสั่งจากสมชาย

นั่นคือราคาของการเป็น “Boss” ที่เก่งเกินไป

หลังจากกลับมา สมชายเปลี่ยนแนวทาง เขาหยุดบอกวิธีทำ และเริ่ม

ถามคำถามแทน:

- “ถ้าเป็นเธอ เธอจะเริ่มจากตรงไหน?”
- “มีทางเลือกอะไรบ้าง? แต่ละทางดีเสียต่างกันยังไง?”
- “ถ้าฉันไม่ช่วย เธอจะจัดการกับส่วนนี้ยังไง?”

ใน 3 เดือน ทีมของสมชายเปลี่ยนไป พวกเขาเริ่มกล้าตัดสินใจเอง เริ่มเสนอไอเดียใหม่ๆ และที่สำคัญ — สมชายมีเวลาทำงานระดับกลยุทธ์มากขึ้น เพราะไม่ต้องมาแก้ไขงานประจำให้ลูกน้อง

****นี่คือพลังของการเป็น Coach แทนที่จะเป็น Boss****

2.2 ทักษะการตั้งคำถามแทนการสั่งการ (The Art of Asking)

หัวใจสำคัญที่สุดของการเป็นโค้ชคือ ****การตั้งคำถาม****

นักจิตวิทยาในกลุ่มหนึ่งทดลองกับพนักงานขายสองกลุ่ม:

- กลุ่มแรกหัวหน้าบอกว่า “เป้าหมายเดือนนี้คือ 1 ล้านบาท จงทำได้”
- กลุ่มที่สองหัวหน้าถามว่า “เดือนนี้เราอยากได้ยอดขายเท่าไหร่? แล้วเราจะทำยังไงให้ถึงเป้าหมายนั้น?”

ผลปรากฏว่า กลุ่มที่สองมียอดขายสูงกว่ากลุ่มแรกถึง ****27%**** และมี

ความพึงพอใจในงานสูงกว่า

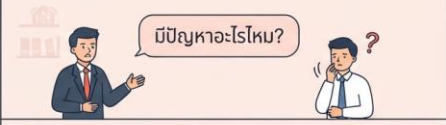
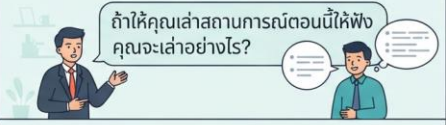
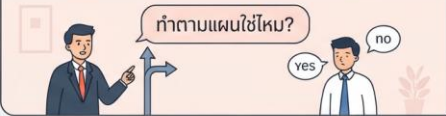
ทำไม? เพราะคำถามทำให้คนรู้สึกว้า **เขาเป็นเจ้าของเป้าหมาย**
ไม่ใช่แค่ผู้รับคำสั่ง

ประเภทของคำถามที่โค้ชควรใช้

1. คำถามปลายเปิด (Open-ended Questions)

คำถามที่ไม่สามารถตอบด้วย "ใช่" หรือ "ไม่ใช่" — บังคับให้อีกฝ่าย
คิดและอธิบาย

| คำถามแบบปิด (ไม่ควรใช้) | คำถามแบบเปิด (ควรใช้) |

เปรียบเทียบ: คำถามแบบปิด vs. คำถามแบบเปิด	
คำถามแบบปิด (ไม่ควรใช้)	คำถามแบบเปิด (ควรใช้)
	
	
	

2. คำถามที่ช่วยให้คิดต่อ (Generative Questions)

คำถามที่ชวนให้อีกฝ่ายขยายความคิด มองมุมใหม่ หรือเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ

- “ถ้าไม่มีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ/เวลา/ทรัพยากร คุณจะทำอะไร?”
- “ถ้าคุณเป็นลูกค้า คุณจะรู้สึกอย่างไรกับสิ่งที่เราทำ?”
- “อะไรคือสิ่งที่เรายังไม่ได้ลอง? ทำไมเราถึงยังไม่ลอง?”
- “ถ้าเราทำสำเร็จ มันจะเปลี่ยนอะไรในชีวิตของลูกค้าบ้าง?”

3. คำถามที่ท้าทายสมมติฐาน (Challenging Questions)

คำถามที่ gently ทำให้อีกฝ่ายตั้งคำถามกับสิ่งที่ตัวเองคิดว่า “ถูกต้องแล้ว”

- “เราเชื่อว่าสิ่งนี้เป็นจริงเสมอมา แต่อะไรจะเกิดขึ้นถ้ามันไม่จริง?”
- “ถ้าเราไม่ทำแบบที่เคยทำ จะเกิดอะไรขึ้น?”
- “เรากลัวอะไรที่สุดเกี่ยวกับการเปลี่ยนวิธีนี้?”
- “สมมติฐานที่เรายึดถือไว้มีอะไรบ้าง? อันไหนที่อาจจะไม่จริงอีกต่อไป?”

4. คำถามที่เน้นการเรียนรู้ (Learning-focused Questions)

ไม่ใช่ถามว่า “ทำไมถึงผิด” แต่ถามว่า “เรียนรู้อะไรจากมัน”

- “จากสิ่งที่เกิดขึ้น อะไรคือบทเรียนสำคัญที่สุด?”

- “คราวหน้าเราจะทำอะไรแตกต่าง?”
- “จุดแข็งของทีมที่เราเห็นจากสถานการณ์นี้คืออะไร?”
- “ถ้าต้องให้คะแนนตัวเอง 1-10 ว่าเราจัดการกับสถานการณ์นี้ดีแค่ไหน อะไรทำให้ได้คะแนนนั้น และจะทำอะไรให้คะแนนสูงขึ้น?”

กฎทองของการตั้งคำถาม

1. ถามด้วยความอยากรู้จริงๆ อย่าถามในเชิงสอบสวน
น้ำเสียงและเจตนาสำคัญกว่าคำพูด ถ้าคุณถามเพราะอยาก “จับผิด” อีกฝ่ายจะรู้สึกและตอบแบบป้องกันตัว
 2. รอให้คนตอบ — อย่ารีบเติมคำ
คนส่วนใหญ่ไม่ชอบความเงียบ พอถามแล้วเงียบ 2-3 วินาทีที่เราจะรู้สึกไม่สบายใจและรีบพูดต่อ แต่นั่นคือจังหวะที่อีกฝ่ายกำลังคิด ถ้าคุณรีบพูด คุณจะขโมยโอกาสให้เขาคิด
 3. ถามต่อจากคำตอบ อย่าถามตามรายการ
การตั้งคำถามที่ดีคือการฟังอย่างตั้งใจ แล้วถามต่อจากสิ่งที่อีกฝ่ายพูด ไม่ใช่การอ่านคำถามที่เตรียมไว้ทีละข้อโดยไม่ฟังคำตอบ
- “ศิลปะของการตั้งคำถามไม่ใช่การรู้ว่าจะถามอะไร แต่คือการรู้ว่าจะ

ถามต่อจากอะไร”

2.3 กรอบคิด GROW Model ในการโค้ชทีม

GROW Model เป็นหนึ่งในกรอบการโค้ชที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก ถูกพัฒนาขึ้นโดย Sir John Whitmore และทีมงานในยุคนี้อยู่ 1980

GROW ย่อมาจาก:

- ****G**oal** — เป้าหมาย
- ****R**eality** — สถานการณ์ปัจจุบัน / ความจริง
- ****O**ptions** — ทางเลือก
- ****W**ill / Way Forward** — ความตั้งใจ / แผนปฏิบัติการ

การใช้ GROW Model ในสถานการณ์จริง

สมมติว่าพนักงานคนหนึ่งชื่อ "แพร์" มีปัญหาวางานล้นมือและไม่รู้จะจัดการอย่างไร

ขั้นตอนที่ 1: Goal — เป้าหมาย

ตั้งคำถามเพื่อให้เพรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน:

- ✚ “ในการคุยครั้งนี้ เราอยากจะได้อะไร?”
- ✚ “อะไรคือผลลัพธ์ที่คุณอยากเห็นหลังจากเราคุยกันจบ?”
- ✚ “ถ้าเราสามารถแก้ไขเรื่องนี้ได้สำเร็จ มันจะแตกต่างจากตอนนี้ยังไง?”
- ✚ “เป้าหมายของคุณในอีก 3 เดือนข้างหน้าคืออะไร? แล้วการจัดการงานตอนนี้ช่วยให้ไปถึงเป้าหมายนั้นไหม?”

แพรตอบ: “ฉันอยากจัดลำดับความสำคัญของงานให้ได้ เพราะตอนนี้รู้สึกวุ่นวายทุกอย่างไม่ทัน และงานสำคัญก็โดนงานเร่งด่วนแทรกตลอด”

ขั้นตอนที่ 2: Reality — สถานการณ์ปัจจุบัน

ช่วยให้เพรสำรวจสภาพจริงของสถานการณ์ โดยไม่ตัดสิน:

- ✚ “ตอนนี้เกิดอะไรขึ้นบ้าง? ช่วยเล่าให้ฟังตามลำดับ”
- ✚ “อะไรคืออุปสรรคที่ทำให้คุณติดขัด?”
- ✚ “คุณได้ลองทำอะไรไปแล้วบ้าง? ผลเป็นยังไง?”
- ✚ “ในเรื่องนี้ อะไรที่คุณควบคุมได้ และอะไรที่คุณควบคุมไม่ได้?”
- ✚ “ถ้าคุณต้องให้คะแนนสถานการณ์ตอนนี้ 1-10 คุณให้เท่าไร? ทำไม?”

แพรตอบ: “ฉันมีโปรเจกต์ 7 อย่างที่ต้องรับผิดชอบพร้อมกัน แต่ละอย่างก็เร่งด่วน ฉันลองทำทีละอย่างแต่ก็ถูก interrupt ด้วยอีเมลและแชทตลอดเวลา ฉันให้คะแนน 4/10 เพราะรู้สึกว่ายังกายังไม่เสร็จ”

ขั้นตอนที่ 3: Options — ทางเลือก

ช่วยให้แพระดมสมองหาทางเลือก โดยยังไม่ต้องตัดสินใจอันไหนดีที่สุด:

- ✚ “ถ้าคุณมีเวทมนตร์และทำอะไรก็ได้ คุณจะทำอะไร?”
- ✚ “มีวิธีอื่นอีกไหมที่จะจัดการกับสถานการณ์นี้?”
- ✚ “ถ้าคุณเป็นที่ปรึกษาจากภายนอกที่มองปัญหานี้ คุณจะแนะนำอะไร?”
- ✚ “เคยมีใครในสถานการณ์คล้ายๆ นี้ที่จัดการได้ดี คุณจะเลียนแบบอะไรจากเขา?”
- ✚ “ถ้าเราเอาข้อจำกัดทั้งหมดออกไป เราจะทำอะไรได้บ้าง?”

แพรตอบ: “ฉันคิดว่า 1) ฉันอาจจะต้องคุยกับผู้จัดการโปรเจกต์เพื่อจัดลำดับใหม่ 2) กำหนดช่วงเวลา “ไม่ถูกรบกวน” วันละ 2 ชั่วโมง 3) มอบงานบางอย่างให้คนอื่นช่วย 4) ใช้เครื่องมือจัดการโปรเจกต์ให้เป็นระบบมากขึ้น”

ขั้นตอนที่ 4: Will / Way Forward — แผนปฏิบัติการ

ช่วยให้แพรเลือกทางเลือกและวางแผนลงมือทำ:

- ✚ “จากตัวเลือกทั้งหมด คุณจะเลือกทำอะไรก่อน?”
- ✚ “ขั้นตอนแรกที่เป็นรูปธรรมคืออะไร? จะเริ่มเมื่อไหร่?”
- ✚ “อะไรคืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น? คุณจะรับมือยังไง?”
- ✚ “เราจะรู้ได้ยังไงว่ามันได้ผล?”
- ✚ “คุณต้องการอะไรจากฉันเพื่อช่วยให้คุณสำเร็จ?”

แพรตอบ: “ฉันจะเริ่มด้วยการคุยกับผู้จัดการโปรเจกต์ฟรังก์นี้เข้าเพื่อจัดลำดับงาน หลังจากนั้นฉันจะตั้งเวลาบล็อก 9.00-11.00 น. เป็นช่วงโฟกัส และปิดแชท/อีเมล แล้วฉันจะมอบหมายงานในส่วนของคนอื่นทำได้ภายในสัปดาห์นี้ เดือนหน้ามาฉันจะรู้ว่ามันได้ผลเพราะรู้สึกควบคุมงานได้ และงานสำคัญไม่ค้าง”

ข้อควรระวังในการใช้ GROW

1. อย่าเร่งขั้นตอน— ถ้ามัวไปที่ Options โดยที่ยังไม่เข้าใจ Reality อย่างแท้จริง ทางเลือกที่ได้ อาจไม่ตรงกับปัญหา
2. อย่าตัดสินคำตอบของอีกฝ่าย — หน้าที่ของโค้ชคือการถาม ไม่ใช่ตัดสินว่า “ถูก” หรือ “ผิด”
3. ให้อีกฝ่ายเลือกเอง — แม้คุณจะรู้ว่าทางเลือกไหนดีที่สุด แต่ถ้าคุณเลือกให้ อีกฝ่ายก็จะไม่รู้สึกเป็นเจ้าของแผน

4. ใช้ตามความเหมาะสม — GROW ไม่ใช่พิธีกรรมที่ต้องทำตามขั้นตอนเป๊ะทุกครั้ง บางครั้งคุณแค่ถาม Goal กับ Reality ก็พอแล้ว

2.4 วิธีสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้ทีมกล้าคิดกล้าทำ

คุณอาจมีคำถามที่ยอดเยียมที่สุดในโลกและรู้จัก GROW Model แบบแม่นๆ แต่ถ้าทีมของคุณ ****ไม่กล้าพูดความจริง**** ทุกอย่างก็ไร้ค่า

“พื้นที่ปลอดภัย” หรือ Psychological Safety คือสถานะที่คนในทีมรู้สึกว่:

- ✚ การพูดความจริงจะไม่ถูกลงโทษ
- ✚ การยอมรับความผิดพลาดจะไม่ทำให้เสียงาน
- ✚ การเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างจะไม่ถูกมองว่าเป็นศัตรู
- ✚ การถามคำถามโง่ๆ ก็ยังได้รับการตอบรับที่ดี

Amy Edmondson ศาสตราจารย์จาก Harvard Business School พบว่า ****ทีมที่มีความปลอดภัยทางจิตใจสูงมีประสิทธิภาพมากกว่าทีมที่ขาดสิ่งนี้ถึง 2-3 เท่า**** เพราะพวกเขาใช้เวลาในการแก้ปัญหา แทนที่จะใช้เวลาในการปกป้องตัวเอง

วิธีสร้างพื้นที่ปลอดภัยในทีมของคุณ

1. เริ่มจากตัวเอง — ยอมรับความผิดพลาดต่อหน้าทีม

เมื่อหัวหน้าพูดว่า “ผมพลาดเองที่ตัดสินใจเร็วเกินไป” หรือ “อันนี้ผมไม่รู้เหมือนกัน ใครพอจะรู้ช่วยหน่อย” — นั่นคือการส่งสัญญาณว่า “ที่นี่ปลอดภัยที่จะผิดพลาด”

การยอมรับความผิดพลาดของหัวหน้าไม่ใช่การแสดงความอ่อนแอ แต่คือการแสดงความกล้าหาญที่แท้จริง

2. ตอบสนองต่อความผิดพลาดด้วยความอยากรู้ ไม่อยากตัดสิน



3. สร้างพิธีกรรม “บทเรียนแห่งสัปดาห์”

ในทีมของ Google พวกเขามีกิจกรรม “Weekly Learnings” ที่ทุกคนพลัดกันเล่า “ความผิดพลาดที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในสัปดาห์นี้ และสิ่งที่ได้เรียนรู้”

เมื่อทุกคนเห็นว่าการผิดพลาดแล้วเรียนรู้เป็นเรื่องปกติ ความกลัวที่จะผิดพลาดก็ลดลง

4. ชัดเจนว่า “อะไร” ที่ผิด ไม่ใช่ “ใคร” ที่ผิด

เมื่อมีปัญหา ให้ถามว่า “ขั้นตอนไหนในกระบวนการที่ทำให้เกิดปัญหา?” แทนที่จะถามว่า “ใครเป็นคนทำ?”

การเปลี่ยนจาก “Who” เป็น “What” และ “How” ช่วยให้ทีมโฟกัสที่การปรับปรุงระบบ ไม่ใช่การหาแพะรับบาป

5. สนับสนุนการพูดตรงๆ ด้วยการรับฟังอย่างตั้งใจ

เมื่อมีคนในทีมกล่าวพูดสิ่งที่แตกต่างหรือไม่เห็นด้วย:

- 🌈 อย่าขัดจังหวะ
- 🌈 อย่าใช้ภาษากายที่แสดงการไม่เห็นด้วย (ถอนหายใจ สายหน้า)
- 🌈 ขอขอบคุณที่เขากล่าวพูด (“ขอบคุณที่แชร์มุมมองนี้ครับ มันช่วยให้เราคิดรอบด้านขึ้น”)

- ✚ ถามต่อเพื่อให้เข้าใจ ลึกลงไป (“ช่วยขยายความหน่อยได้ไหม?”)

6. กำหนด “กฎของทีม” เกี่ยวกับการสื่อสาร

คุณอาจจะตั้งกฎง่ายๆ ร่วมกับทีม เช่น:

- ✚ “พูดตรง แต่พูดด้วยความเคารพ”
- ✚ “ไม่มีการติตรว่า ‘คำถามโง่’”
- ✚ “ความคิดเห็นที่ต่างคือของขวัญ ไม่ใช่ปัญหา”
- ✚ “ทุกคนมีเสียงเท่ากันในห้องประชุม”

ตัวอย่างจริง: เมื่อพื้นที่ปลอดภัยเปลี่ยนทีม

ทีมพัฒนาซอฟต์แวร์ของบริษัทแห่งหนึ่งมีปัญหาเดดไลน์ล่าช้าบ่อยครั้ง หัวหน้าเคยลองหลายวิธีแล้วแต่ก็ไม่ได้ผล

จนวันหนึ่งหัวหน้าจัดประชุมแบบ “ไม่มีการลงโทษ” และถามทีมว่า: “เราอยากให้ทุกคนช่วยกันคิด ว่าอะไรคือสาเหตุที่แท้จริงที่งานออกช้า? สัญญาว่าจะไม่มีใครโดนว่า ไม่มีใครโดนลงโทษ”

สิ่งที่ทีมตอบกลับมาคือ:

- “เพราะสเปกไม่ชัดเจนตั้งแต่แรก เราเลยต้องแก้บ่อย”
- “เพราะลูกค้าเปลี่ยนใจกลางคัน แต่เราไม่กล้าบอกหัวหน้า”

- “เพราะเราไม่กล้าบอกว่างานนี้ต้องใช้เวลามากกว่าที่ประเมินไว้ เพราะกลัวถูกมองว่าไม่เก่ง”

หัวหน้ารู้สึกสะเทือนใจ เขาไม่เคยรู้มาก่อนว่าทีมมีความกลัวเหล่านี้อยู่เบื้องหลัง

หลังจากนั้น เขาเปลี่ยนกระบวนการ: เริ่มทำสเปกให้ชัดเจนขึ้น, สร้างช่องทางให้ทีมรายงานความเสี่ยงได้โดยไม่ต้องกลัว, และเปลี่ยนการประเมินผลจาก “ความเร็ว” เป็น “คุณภาพและความแม่นยำ”

ผลลัพธ์? ภายใน 2 เดือน งานล่าช้าลดลง 60% และคะแนนความพึงพอใจของทีมเพิ่มขึ้นอย่างมาก

หัวหน้าที่ดีที่สุดไม่ใช่คนที่ทำให้ทีมกลัว แต่คือคนที่ทำให้ทีมกล้าพอที่จะบอกความจริง

แบบฝึกปฏิบัติสำหรับผู้นำในบทที่ 2

ใช้เวลาตัวเอง 20 นาที ลองทำแบบฝึกหัดนี้:

แบบฝึกที่ 1: เปลี่ยนคำสั่งเป็นคำถาม

เลือกสถานการณ์ที่คุณต้องสื่อสารกับทีมในสัปดาห์นี้ เขียนใหม่โดยเปลี่ยนจาก “คำสั่ง” เป็น “คำถาม”

| คำสั่งเดิม | คำถามที่ใช้แทน |

เปลี่ยนคำสั่งเป็นคำถาม เพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

คำสั่งเดิม	คำถามที่ใช้แทน
 “ไปทำรายงานนี้ให้เสร็จภายในวันศุกร์”	 “รายงานนี้ควรส่งภายในวันศุกร์ เราจะทำให้ได้ด้วยวิธีไหน?”
 “ใช้เกมเพลตนี้เท่านั้น”	 “เกมเพลตนี้ดีตรงไหน? และมีอะไรที่เราอยากปรับปรุงไหม?”
 “แก้ไขตรงส่วนนี้ด้วย”	 “ถ้าเราเป็นลูกค้า ส่วนนี้จะทำให้เรารู้สึกยังไง?”

แบบฝึกที่ 2: ทดลองใช้ GROW Model

หาสถานการณ์จริงกับสมาชิกในทีม (อาจเป็นเรื่องเล็กๆ) แล้วลองใช้คำถาม GROW กับเขา เขียนบันทึกว่าผลเป็นอย่างไร

แบบฝึกที่ 3: ประเมินพื้นที่ปลอดภัยในทีมของคุณ

ให้คะแนน 1-10 สำหรับข้อความเหล่านี้ (1 = ไม่จริงเลย, 10 = จริงมาก):

- [] สมาชิกในทีมกลัวพูดความเห็นที่แตกต่างจากฉัน
- [] ทีมยอมรับความผิดพลาดและเรียนรู้จากมัน
- [] ทีมรู้สึกว่าการถามคำถามเป็นเรื่องปกติ ไม่ใช่เรื่องน่าอาย
- [] เมื่อมีปัญหา เราคุยกันที่ "ระบบ" ไม่ใช่ที่ "ใครทำ"
- [] โดยรวมแล้ว ทีมรู้สึกปลอดภัยที่จะพูดความจริง

คะแนนรวม ____ / 50

ถ้าคะแนนต่ำกว่า 35 — คุณอาจต้องเริ่มสร้างพื้นที่ปลอดภัยอย่างจริงจังในอีก 3 เดือนข้างหน้า

สรุปบทที่ 2

- ✚ การเป็น "Boss" ที่คอยสั่งการและควบคุมกำลังจะหมดยุค ผู้นำยุคใหม่ต้องเป็น "Coach" ที่คอยปลดล็อกศักยภาพของทีม
- ✚ ความแตกต่างสำคัญคือ Boss บอกวิธีทำ Coach ถามให้คิด Boss แก้ปัญหาให้ Coach สอนให้แก้ปัญหาเอง
- ✚ ทักษะการตั้งคำถามคืออาวุธที่ทรงพลังที่สุดของ Coach — ถามปลายเปิด ถามให้คิดต่อ ถามท้าทายสมมติฐาน และถาม

เพื่อการเรียนรู้

- ✚ GROW Model คือกรอบคิดที่ทรงพลัง: Goal → Reality → Options → Will
- ✚ พื้นที่ปลอดภัย (Psychological Safety) คือรากฐานของทุกสิ่ง ถ้าทีมไม่กล้าพูดความจริง การโค้ชก็ไม่มีวันได้ผล
- ✚ การสร้างพื้นที่ปลอดภัยเริ่มต้นที่ตัวผู้นำ — ยอมรับความผิดพลาดของตัวเอง ตอบสนองต่อความผิดพลาดด้วยความอยากรู้ และเปลี่ยนจากการถาม “ใครผิด” เป็น “อะไรที่ผิด”

บทที่ 3

ปล่อยวางเพื่อให้ได้งาน — ศิลปะ
แห่งความไว้วางใจ

ปล่อยวางเพื่อให้ได้งาน — ศิลปะแห่งความไวใจ

ในบทที่แล้ว เราได้พูดถึงการเปลี่ยนบทบาทจาก "Boss" เป็น "Coach" และการเรียนรู้ที่จะตั้งคำถามแทนการสั่งการ แต่ทักษะเหล่านั้นจะเกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ก็ต่อเมื่อคุณพร้อมที่จะทำสิ่งหนึ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้นำหลายคน นั่นคือ ****การปล่อยวาง****

การปล่อยวางในที่นี้ไม่ใช่การปล่อยปละละเลย หรือการไม่ใส่ใจ แต่คือ ****การยอมรับว่าคุณไม่จำเป็นต้องควบคุมทุกอย่างเพื่อให้ทุกอย่างออกมาดี**** และการเรียนรู้ที่จะไวใจทีมของคุณให้ทำหน้าที่ของตัวเอง

นี่อาจจะเป็นบทที่ท้าทายที่สุดในเล่มนี้ เพราะมันไม่ใช่แค่การเปลี่ยนวิธีการทำงาน แต่มันคือ ****การเปลี่ยน mindset**** ของคุณในฐานะผู้นำ

3.1 เหตุใดการควบคุมทุกอย่างจึงลด

ประสิทธิภาพ

ลองนึกภาพตามนี้...

คุณกำลังนั่งอยู่ในรถยนต์คันหนึ่ง ในฐานะผู้โดยสารที่นั่งเบาะหลัง คุณ

กำลังจะไปไหน? ไม่รู้สิ ขับไปเรื่อยๆ เอะอะ

คุณรู้สึกยังไง? น่าจะไม่ค่อยสบายใจใช่ไหม? เพราะคุณไม่รู้จุดหมาย
ไม่อยู่ในอำนาจควบคุม

แต่ถ้าคุณเป็นคนขับ คุณจะรู้สึกต่างออกไป คุณมีพวงมาลัย มีแป้น
เหยียบ คุณควบคุมทิศทางและความเร็ว คุณอาจจะเหนื่อยกว่า แต่คุณ
รู้สึกว่าเป็น "อยู่ในการควบคุม"

นี่คือธรรมชาติของมนุษย์ เราชอบความรู้สึกที่ "ควบคุมได้" โดยเฉพาะ
เมื่อมันเกี่ยวข้องกับงานและความสำเร็จ

แต่ปัญหาคือ **ในฐานะผู้นำ การควบคุมมากเกินไปกลายเป็นกับดัก**

กับดักที่ 1: การควบคุมทำให้ทีมหยุดคิด

เมื่อหัวหน้าควบคุมทุกขั้นตอน พนักงานจะเรียนรู้ว่า "ไม่ต้องคิดมาก
เดี๋ยวหัวหน้าบอกวิธีทำอยู่แล้ว"

สมองของมนุษย์ขับเคลื่อนโดยธรรมชาติ ถ้ามีคนอื่นคิดให้ เราจะหยุดคิด
เอง

ผลลัพธ์? คุณจะไ้ทีมที่รอให้คุณสั่งตลอดเวลา และเมื่อคุณไม่สั่ง ทุก

อย่างก็หยุดชะงัก

กัณฑ์ที่ 2: การควบคุมทำให้งานช้าลง

ทุกครั้งที่พนักงานต้องรอให้คุณอนุมัติ ทุกครั้งที่คุณต้องตรวจและแก้ไขงานทุกชิ้น — เวลาของคุณและทีมกำลังถูกสูญเปล่า

ระบบที่มี "การอนุมัติ" หลายชั้นเป็นระบบที่เชื่องช้าที่สุดในโลก บริษัทที่ประสบความสำเร็จในยุคนี้ (เช่น Amazon, Netflix, Spotify) ล้วนมีวัฒนธรรมที่พนักงานสามารถตัดสินใจได้เอง โดยไม่ต้องรออนุมัติจากหัวหน้า

กัณฑ์ที่ 3: การควบคุมทำลายความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นเมื่อมีพื้นที่ให้ทดลองและล้มเหลว หากคุณควบคุมทุกอย่างต้อง "ถูกต้อง" ตั้งแต่ครั้งแรก ความคิดสร้างสรรค์ก็จะมีทางเกิด

เพราะความคิดสร้างสรรค์คือการลองผิดลองถูก และการลองผิดลองถูกต้องการพื้นที่ปลอดภัย

กัณฑ์ที่ 4: การควบคุมทำให้คุณกลายเป็น คอขาด

นี่คือสิ่งที่เจ็บปวดที่สุดสำหรับผู้หน้าที่ควบคุมทุกอย่าง — คุณจะกลายเป็น "จุดเดียวที่งานทุกอย่างต้องผ่าน"

ถ้าคุณป่วย ถ้าคุณหยุดพัก ถ้าคุณมีงานเร่งด่วนอื่น — ทีมของคุณก็หยุดเช่นกัน

ผู้นำที่ดีไม่ใช่คนที่ขาดไม่ได้ แต่คือคนที่สร้างระบบที่สามารถทำงานได้แม้ไม่มีเขา

ศาสตร์แห่งการควบคุมแบบย้อนกลับ: The Paradox of Control

นักจิตวิทยาค้นพบสิ่งที่เรียกว่า "ปฏิกิริยาของการควบคุม" (Paradox of Control) — ยิ่งคุณพยายามควบคุมมากเท่าไร คุณก็ยิ่งควบคุมได้น้อยลงเท่านั้น

เพราะเมื่อคุณควบคุมทุกอย่าง คุณจะ:

- มีเวลาน้อยลงในการมองภาพรวม

- พลาดสัญญาณสำคัญที่เกิดขึ้นนอกขอบเขตการควบคุมของคุณ
- ทำให้ทีมของคุณอ่อนแอลง (เพราะพวกเขาไม่ได้ฝึกตัดสินใจ)
- สร้างความเครียดให้ตัวเองและทีม

ในทางกลับกัน **ยิ่งคุณปล่อยวางและไว้วางใจมากเท่าไร คุณก็ยังมี
อิทธิพลและควบคุมภาพใหญ่ได้มากขึ้นเท่านั้น**

นี่คือหัวใจของ Micro-Leadership: **คุณไม่จำเป็นต้องควบคุมทุกรายละเอียด แค่ควบคุมทิศทางก็เพียงพอ**

3.2 หลักการ "Trust but Verify" ในเวอร์ชันผู้นำคนใหม่

"Trust but Verify" (ไว้วางใจ แต่ตรวจสอบ) เป็นวลีที่โด่งดังในช่วงสงครามเย็น ใช้ในการเจรจาอาวุธระหว่างสหรัฐฯ และโซเวียต

ในโลกการบริหาร ผู้นำหลายคนหยิบวลีนี้มาใช้ แต่ส่วนใหญ่ทำผิดพลาดที่สำคัญ:

ผิดพลาด: "ไว้วางใจ" เป็นคำพูด แต่ "ตรวจสอบ" เป็นการกระทำ —
หัวหน้าบอกว่าไว้วางใจ แต่กลับตรวจสอบทุกฝั้ว

ถูกต้อง: "ไวใจ" คือการกระทำหลัก และ "ตรวจสอบ" คือการช่วยเหลือเพื่อให้แน่ใจว่าทุกอย่างไปได้ดี

Trust but Verify เวอร์ชันใหม่ของ Micro-Leadership คือ "Trust First, Verify with Curiosity"

Trust First — ไวใจก่อน

การไวใจไม่ใช่สิ่งที่คุณให้หลังจากคนอื่นพิสูจน์ตัวเองแล้ว แต่คือสิ่งที่คุณให้ตั้งแต่เริ่มต้น

"ความไวใจไม่ใช่รางวัลที่คุณให้หลังจากคนอื่นทำดีแล้ว แต่คือของขวัญที่คุณให้ก่อน เพื่อให้คนอื่นมีพื้นที่ทำดี"

การไวใจก่อนหมายถึง:

- มอบหมายงานโดยไม่ต้องจับตามองทุกขั้นตอน
- ให้อำนาจตัดสินใจโดยไม่ต้องขออนุญาตทุกครั้ง
- ไม่ถามว่า "ทำถึงไหนแล้ว" ทุกๆ 2 ชั่วโมง
- ไม่แก้ไขงานของพนักงานก่อนที่จะเขาจะได้ลองทำเอง

Verify with Curiosity — ตรวจสอบด้วยความอยากรู้ ไม่ใช่ความไม่ไวใจ

การตรวจสอบในเวอร์ชันนี้ไม่ใช่การ "จับผิด" แต่คือการ "สนใจ"

วิธีการตรวจสอบที่ดี:



ระดับของความไวใจที่เพิ่มขึ้นตามเวลา

การไวใจไม่ใช่สิ่งที่คุณทำแบบ "ห่มหมดหน้าตัก" ในวันแรก แต่คือการเพิ่มระดับขึ้นเรื่อยๆ ตามความสามารถที่ทีมแสดงให้เห็น:

ระดับ 1: ไวใจให้ทำตามคำสั่ง (Do as told)

- พนักงานใหม่หรืองานที่ซับซ้อนมาก
- คุณบอกวิธีทำ และพนักงานทำตาม

ระดับ 2: ปล่อยให้เลือกระหว่างตัวเลือก (Choose between options)

- พนักงานเริ่มเข้าใจงาน
- คุณเสนอทางเลือก 2-3 ทาง และให้เขาเลือก

ระดับ 3: ปล่อยให้เสนอทางเลือก (Propose options)

- พนักงานมีประสบการณ์มากขึ้น
- เขาเสนอมุมมองของตัวเอง และคุณช่วยเลือก

ระดับ 4: ปล่อยให้ตัดสินใจเอง (Decide independently)

- พนักงานเชี่ยวชาญในงานนั้น
- เขาตัดสินใจเอง แล้วรายงานผลให้คุณรู้

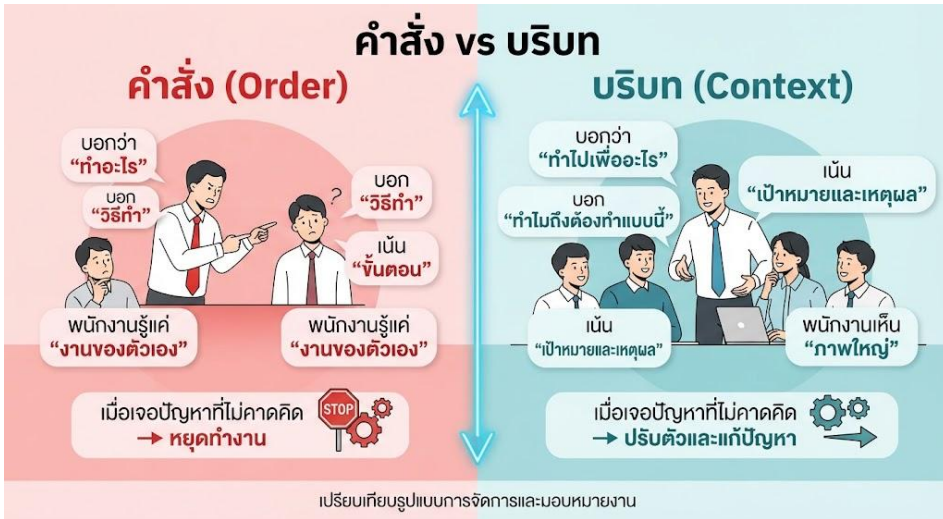
ระดับ 5: ปล่อยให้เป็นเจ้าของงานอย่างสมบูรณ์ (Full ownership)

- พนักงานคือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นมากกว่าคุณ
- เขาตัดสินใจและรับผิดชอบผลลัพธ์ทั้งหมด คุณแค่รับรู้

การเลื่อนระดับนี้ต้องใช้เวลา แต่ที่สำคัญคือ คุณต้องรู้ว่าพนักงานแต่ละคนอยู่ในระดับไหน และให้อิสระที่เหมาะสมกับระดับนั้น

3.3 การมอบหมายงานแบบให้ "บริบท" ไม่ใช่แค่ "คำสั่ง"

ความผิดพลาดที่พบบ่อยที่สุดในการมอบหมายงานคือการให้แค่ "คำสั่ง" โดยไม่ให้ "บริบท"



ตัวอย่างการมอบหมายงานแบบให้บริบท

แบบไม่ให้บริบท (แค่คำสั่ง):

"จงทำรายงานการตลาดประจำไตรมาส ใช้เทมเพลต A แทรกตัวเลขจากระบบ B ส่งให้ฉันภายในวันศุกร์"

พนักงานจะทำตามเป๊ะ แต่ถ้าเจอตัวเลขผิดปกติในระบบ B หรือเทมเพลต A ใช้ไม่ได้กับข้อมูลใหม่ — เขาจะหยุดและถามคุณ หรือที่แย่กว่านั้นคือเขาจะฝืนทำทั้งที่มันผิด

แบบให้บริบท:

> "เราต้องการรายงานนี้เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารในวันจันทร์ ผู้บริหาร

อยากเห็นว่าแคมเปญที่เราทำในไตรมาสนี้ให้ผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่
คุณช่วยรวบรวมข้อมูลจากทุกช่องทางที่เราใช้ แล้วนำเสนอในรูปแบบ
ที่เข้าใจง่ายที่สุด ไม่ว่าจะเป็นเทมเพลตไหนก็ได้ที่คุณคิดว่าเหมาะสม เรามี
ข้อมูลในระบบ B แต่ถ้าไม่ครบก็ไปขอจากทีมอื่นได้เลย ส่งให้ฉันวัน
ศุกร์เพื่อให้ฉันได้ทบทวนก่อนนำเสนอ ขอขอบคุณล่วงหน้าครับ"

ความแตกต่าง:

- พนักงานรู้ **"ทำไม"** ถึงต้องทำรายงานนี้
- พนักงานรู้ว่า **ใครคือผู้ใช้** และ **เอาไปทำอะไร**
- พนักงานมีอิสระในการเลือก **วิธีการ**
- พนักงานรู้ว่า **ถ้าข้อมูลไม่พอ** ต้องทำอย่างไร
- พนักงานมี **เดดไลน์ที่ชัดเจน** พร้อมเหตุผล

ผลลัพธ์? พนักงานจะไม่แค่ทำตามคำสั่ง แต่จะ **คิด** ว่าทำอย่างไรให้
รายงานนี้ดีที่สุดสำหรับผู้บริหาร

กรอบคิด "The 5 W's + H" สำหรับการให้บริบท

เมื่อคุณมอบหมายงาน ให้ตอบคำถามเหล่านี้ให้ครบ:

1. What — อะไรคือสิ่งที่ต้องทำ? (ผลลัพธ์ที่ต้องการ)
2. Why — ทำไมถึงต้องทำสิ่งนี้? มันเชื่อมโยงกับเป้าหมายใหญ่อย่างไร?

3. Who — ใครคือผู้ใช้ผลงานนี้? ใครคือผู้มีส่วนได้เสีย?
4. When — ต้องเสร็จเมื่อไหร่? มีเหตุผลอะไรถึงต้องเป็นเวลานี้?
5. Where — งานนี้อยู่ในส่วนไหนของภาพรวม?
6. How — (อันนี้ ****ไม่ต้องบอก**** เว้นแต่จะถูกถาม) — ปล่อยให้พนักงานเป็นคนคิดวิธีการ



ระดับของอิสระในการมอบหมายงาน

คุณสามารถปรับระดับอิสระตามความพร้อมของพนักงาน:



ยิ่งให้อิสระมากเท่าไร พนักงานก็จะยิ่งรู้สึกเป็นเจ้าของงานมากขึ้นเท่านั้น

3.4 วิธีรับมือกับความกลัวว่าทีมจะทำพลาด

นี่คืออุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดของการ "ปล่อยวาง" — ****ความกลัว****

- กลัวว่างานจะไม่ดีเท่าที่ควร
- กลัวว่าลูกค้าจะไม่พอใจ
- กลัวว่าตัวเองจะถูกตำหนิ
- กลัวว่าจะเสียชื่อเสียง
- กลัวว่าทีมจะไม่เติบโตตามที่หวัง

ความกลัวเหล่านี้เป็นธรรมชาติ แต่ถ้าปล่อยให้มันควบคุมคุณ คุณจะไม่มีวันเป็น Micro-Leader ที่แท้จริง

วิธีจัดการกับความกลัว

1. ยอมรับว่าความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ

ไม่มีใครเก่งตั้งแต่ครั้งแรก คุณเองก็เคยผิดพลาดมาก่อนในชีวิต การที่คุณปล่อยให้ทีมได้ลองผิดลองถูกคือการให้พวกเขาได้เรียนรู้แบบเดียวกับที่คุณเคยเรียนรู้

ถามตัวเอง: "ฉันอยากได้ทีมที่พึ่งพาตัวเองได้ในระยะยาว หรือทีมที่ต้องพึ่งฉันตลอดไป?"

2. เปลี่ยนมุมมองจาก "ความผิดพลาด" เป็น "ข้อมูล"

ทุกครั้งที่ทีมทำผิดพลาด มันคือข้อมูลที่มีค่า:

- แสดงให้เห็นว่าจุดไหนในกระบวนการที่ยังอ่อนแอ
- แสดงให้เห็นว่าพนักงานคนไหนต้องการการสนับสนุนเพิ่ม
- แสดงให้เห็นว่าคำแนะนำหรือบริบทที่คุณให้อาจจะยังไม่ชัดเจนพอ

ความผิดพลาดไม่ใช่ศัตรูของคุณ — มันคือครูของคุณ

3. ตั้ง "ขีดจำกัดของความผิดพลาดที่ยอมรับได้"

การปล่อยวางไม่ใช่การปล่อยให้ทีมทำอะไรก็ได้โดยไม่มีขอบเขต

ให้กำหนด "ขอบเขตความปลอดภัย" (Safety Boundaries) เช่น:

- เรื่องที่พนักงานตัดสินใจเองได้: วิธีการทำงาน การจัดลำดับงาน การเลือกเครื่องมือ
- เรื่องที่ต้องปรึกษาก่อน: การใช้เงินเกินจำนวนที่กำหนด การเปลี่ยนแปลงสัญญากับลูกค้า การตัดสินใจที่กระทบภาพลักษณ์ของบริษัท

การมีขอบเขตชัดเจนจะช่วยให้คุณ "ไวใจได้อย่างสบายใจ"

4. สร้างระบบ "การแก้ไขอย่างรวดเร็ว" (Rapid Recovery System)

แทนที่จะถามว่า "ใครทำผิด" ให้ถามว่า "เราจะแก้ไขให้เร็วที่สุดได้อย่างไร?"

เมื่อทีมรู้ว่าถ้าผิดพลาดแล้วจะได้รับการช่วยเหลือในการแก้ไข ไม่ใช่ถูกตำหนิ — พวกเขาจะกล้าทำมากขึ้น

5. เริ่มจากเรื่องเล็กๆ ก่อน

ถ้าคุณยังไม่พร้อมที่จะปล่อยวางงานใหญ่ ให้เริ่มจากงานเล็กๆ ที่ไม่กระทบต่อธุรกิจมากนักก่อน

- งานที่ถ้าผิดก็แก้ไขได้ง่าย
- งานที่ไม่มีผลกระทบกับลูกค้าโดยตรง
- งานที่คุณมีเวลาสำรองพอที่จะแก้ไข

เมื่อเห็นว่าทีมจัดการได้ดี ค่อยๆ ขยับไปงานที่ใหญ่ขึ้น

คำถามที่ควรถามตัวเองก่อนตัดสินใจ ควบคุม

เมื่อคุณรู้สึกอยาก "เข้าไปยุ่ง" กับงานของทีม ให้ถามตัวเองก่อน:

1. "ถ้าฉันไม่ทำอะไรเลย อะไรคือสิ่งเลวร้ายที่สุดที่จะเกิดขึ้น?"
 - ถ้าคำตอบคือ "ไม่มาก" หรือ "แก้ไขได้" — ปล่อยไว้
2. "นี่เป็นเรื่องที่พนักงานควรเรียนรู้ด้วยตัวเองไหม?"
 - ถ้าใช่ — ปล่อยให้เขาได้เรียนรู้

3. "ฉันกำลังปกป้องพนักงาน หรือกำลังปกป้องอีโก้ของตัวเอง?"

- ถ้าตอบไม่ตรง ให้คิดใหม่

4. "การเข้าไปยุ่งตอนนี้จะช่วยให้เขาทำได้เองในครั้งหน้าไหม?"

- ถ้าไม่ — แสดงว่าคุณกำลังแก้ปัญหาให้เขา ไม่ใช่สอนให้เขา
แก้ปัญหา

เรื่องจริง: เมื่อความไว้วางใจเปลี่ยนพนักงาน

ณัฐฉิเป็นหัวหน้าทีมไอทีที่มีพนักงานใหม่ชื่อ "โอ๊ต" เพิ่งจบใหม่ ณัฐฉิเป็นคนละเอียดและควบคุมทุกอย่าง

ในเดือนแรก ณัฐฉิบอกโอ๊ตทุกขั้นตอนในการเขียนโค้ด ตรวจสอบทุกบรรทัด แก้ไขทุกจุดที่ผิด โอ๊ตทำตามเป๊ะ งานออกมาไม่มีผิดพลาด

แต่หลังจาก 3 เดือน ณัฐฉิเริ่มสังเกตว่าโอ๊ตยังคงรอให้เขาบอกวิธีทำทุกอย่าง เวลาเจอปัญหาใหม่ โอ๊ตจะหยุดและรอคำสั่งทันที

ณัฐฉิเริ่มเปลี่ยนวิธีการ เขาหยุดบอกวิธี แต่เปลี่ยนเป็นให้บริบท:

- "เราต้องทำให้ระบบนี้รองรับผู้ใช้ 10,000 คนพร้อมกัน นี่คือสถาปัตยกรรมปัจจุบัน นี่คือข้อจำกัด ไปลองออกแบบ solution แล้ว"

มาเล่าให้ฟัง"

ครั้งแรก โอ๊ตทำผิดพลาด ระบบไม่ stable เท่าที่ควร ณัฐมิไม่ได้โกรธ แต่ถามว่า "เรียนรู้อะไรจากมัน? คราวหน้าจะทำอะไรแตกต่าง?"

ครั้งที่สอง ดีขึ้น ครั้งที่สาม ดีขึ้นอีก

ในปีที่สอง โอ๊ตสามารถออกแบบระบบเองได้ โดยไม่ต้องรอนณัฐมิ และยังเป็นคนที่ทีมอื่นๆ มาปรึกษาด้วย

ณัฐมิบอกว่า: "ถ้าฉันยังคงควบคุมทุกอย่าง โอ๊ตคงยังเป็นเด็กที่รอคำสั่ง แต่วันนี้เขาเป็นผู้เชี่ยวชาญที่พึ่งพาตัวเองได้ และฉันก็มีเวลาทำงานสำคัญอื่นๆ มากขึ้น"

การปล่อยวางไม่ใช่การสูญเสียการควบคุม — แต่คือการสร้างผู้นำคนต่อไป

แบบฝึกปฏิบัติสำหรับผู้นำในบทที่ 3

แบบฝึกที่ 1: การสำรวจ "การควบคุม" ของคุณ

ใน 1 สัปดาห์ ให้จัดบันทึกทุกครั้งที่คุณ:

- ตรวจสอบงานของพนักงาน โดยที่ยังไม่ถึงกำหนดส่ง
- แก้ไขงานของพนักงาน แทนที่จะให้ feedback
- บอกพนักงานว่า "ทำแบบนี้สิ" โดยไม่ถามเขาก่อน
- รู้สึกว่าอยาก "เข้าไปยุ่ง" แม้จะยังไม่เห็นปัญหา

เมื่อครบสัปดาห์ ถามตัวเองว่า "มีกี่ครั้งที่การเข้าไปยุ่งของฉันจำเป็นจริงๆ?"

แบบฝึกที่ 2: เลือกงาน 1 ชิ้นที่จะ "ปล่อยวาง"

เลือกงานที่คุณจะมอบหมายให้พนักงานทำ โดยคุณจะให้เฉพาะ "บริบท" และไม่บอก "วิธีการ"

- เขียนบริบทที่คุณจะให้ (WHAT + WHY + WHEN + WHO)
- ตัดสินใจว่าระดับอิสระที่ให้คือระดับไหน (1-5)
- กำหนดว่าจะ "ตรวจสอบ" แบบไหนและเมื่อไหร่
- หลังจากงานเสร็จ ถามพนักงานว่า "รู้สึกยังงัยกับการได้ตัดสินใจเอง?"

แบบฝึกที่ 3: ทบทวนความกลัวของคุณ

เขียนคำตอบของคำถามเหล่านี้:

1. ฉันกลัวอะไรที่สุดเกี่ยวกับการปล่อยให้ทีมตัดสินใจเอง?
2. ความกลัวนี้มาจากประสบการณ์อะไรในอดีต?
3. ถ้าความกลัวนี้เกิดขึ้นจริง อะไรคือสิ่งที่เลวร้ายที่สุด?
4. ถ้าไม่ปล่อยวาง อะไรคือผลเสียระยะยาว?
5. ขั้นตอนเล็กๆ แรกที่ฉันจะทำเพื่อเริ่มปล่อยวางคืออะไร?

สรุปบทที่ 3

- การควบคุมทุกอย่างไม่ใช่วิธีสร้างประสิทธิภาพ แต่คือการสร้างทีมที่อ่อนแอและพึ่งพาตัวเองไม่ได้
- การควบคุมมากเกินไปทำให้ทีมหยุดคิด งานช้า ทำลายความคิดสร้างสรรค์ และทำให้คุณกลายเป็นคอขวด
- "Trust but Verify" ในเวอร์ชันใหม่คือ "Trust First, Verify with Curiosity" — ไว้ใจก่อน แล้วตรวจสอบด้วยความอยากรู้ ไม่ใช่ด้วยความไม่ไว้ใจ
- การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพต้องให้ "บริบท" ไม่ใช่แค่ "คำสั่ง" — บอกว่า WHY และ WHAT แต่ปล่อยให้ทีมตัดสินใจ HOW

- ความกลัวเป็นอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดของการปล่อยวาง แต่มันเป็นอุปสรรคที่คุณเอาชนะได้ด้วยการยอมรับความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ การตั้งขอบเขต และการเริ่มจากเรื่องเล็กๆ
- การปล่อยวางไม่ใช่การละเลย แต่คือการลงทุนระยะยาวในการสร้างทีมที่พึ่งพาตัวเองได้