

สร้างความฉลาดรู้ ของผู้นำ

(Cultivating Leader Intelligence)

ทัศนคติแบบเติบโต
(Growth Mindset)

เชื่อมั่นว่าคนพัฒนาได้
ความผิดพลาดเป็นบทเรียน

การคิดเชิงวิเคราะห์
(Analytical Thinking)

ตัดสินใจด้วยข้อมูลรอบด้าน
และมองการณ์ไกลเสมอ



4 ทักษะสำคัญ
สู่ผู้นำที่
ฉลาด รอบด้าน
และยั่งยืน

การตระหนักรู้ในตนเอง
(Self-Awareness)

เข้าใจจุดเด่นจุดด้อย
ผลกระทบของอารมณ์ตนเอง
ที่มีต่อผู้อื่น

ความฉลาดทางอารมณ์
(Emotional Intelligence)

ความเห็นอกเห็นใจและ
บริหารความสัมพันธ์ในทีม
ได้อย่างราบรื่น

สมชาติ กิจยรรยง

คำคมและข้อคิดเพื่อสร้างความฉลาดรู้

การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

“ความเป็นผู้นำและการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ขาดกันไม่ได้”

– จอห์น เอฟ. เคนเนดี

ผู้นำที่หยุดเรียนรู้ วันนี้คือผู้ตามในวันพรุ่งนี้

ความรู้บอกสิ่งที่ทำได้ แต่ปัญญาบอกสิ่งที่ควรทำ

ฟังให้มาก พูดให้คิด และคิดก่อนตัดสินใจ

การเปิดใจและรับฟังผู้อื่น

ผู้นำที่ฉลาดจะล้อมรอบตัวเองด้วยคนที่เก่งกว่า

อีโก้ทำให้ปิดหู แต่ความอ่อนน้อมถ่อมตนทำให้ได้ปัญญา

ใหม่ๆ

คำวิจารณ์ที่ดีที่สุดคือกระจกสะท้อนมุมมองที่เรามองไม่เห็น

ความฉลาดที่แท้จริงคือการยอมรับว่าเรายังไม่รู้ทุกเรื่อง

การมองการณ์ไกลและการตัดสินใจ

วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เกิดจากความเข้าใจโลกตามความเป็นจริง

ตัดสินใจด้วยข้อมูล แต่อาศัยสัญชาตญาณที่ผ่านการ

กลั่นกรอง

ผู้นำไม่ได้มองแค่สิ่งที่เกิดขึ้นตรงหน้า แต่มองเห็นโอกาสใน

ความเปลี่ยนแปลง

“แก่นแท้ของความเป็นผู้นำคือ การรับผิดชอบในการพยายาม

ดีความอนาคตให้เป็นปัจจุบัน” – พอล คีติง

หน้าลิขสิทธิ์อีบุ๊ก

สถาบันส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร(IBC GROUP)

สร้างความฉลาดรู้ของผู้นำ พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ.2569

(Cultivating Leader Intelligence)

ราคา-220-บาท

ข้อมูลบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

*หมั่นตรวจสอบความคิดและพฤติกรรมตนเองเป็นประจำเพื่อคน
แวดล้อมรู้สึกดี

*ลองถามหรือเปิดรับฟังเสียงสะท้อนจากบุคลากรในทีมงานอย่าง
จริงใจอยู่เสมอ

*พัฒนาทักษะการ โต้แย้งและนำเสนอและการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้มี
ความสามารถสูงขึ้น

*ผู้นำที่ฉลาดรู้ไม่ได้เก่งแค่เรื่องงาน แต่ยังเข้าใจคนและพร้อมเรียนรู้
ตลอดเวลาด้วย

ISBN(E-BOOK)-978-616-95315-5-5

บรรณาธิการต้นฉบับ สมชาติ กิจยรรยง

ศิลปกรรม/ออกแบบปก นางสาววิวรรณ ไชยวัชรนนท์

พิสูจน์อักษรโดย นางสาววิวรรณ ไชยวัชรนนท์

อีเมลล์ skillupinter@gmail.com

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดยสมชาติ กิจยรรยง

399 ถ.ลาดพร้าว121 คลองจั่น บางกะปิ กทม.10240

คำนำ

สร้างฉลาดรู้ของผู้นำ

(Cultivating Leader Intelligence)

เชื่อว่าทุกท่านต่างก็ประสงค์ที่จะเป็นผู้นำในโอกาสต่างๆอยู่เสมอ สำหรับความฉลาดรู้สำหรับผู้นำ (Intellectual Acumen for Leaders) คือความสามารถในการเข้าใจ คิดวิเคราะห์ และปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์รอบตัว ประกอบด้วยความฉลาดทางปัญญา อารมณ์ และสังคม เพื่อนำพาคนในทีมก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง ท่ามกลางโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกมุมหนึ่งของความหมายการสร้างฉลาดรู้สำหรับผู้นำก็คือส่วนที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาสติปัญญา การคิดวิเคราะห์ และการรู้เท่าทันข้อมูลในยุคใหม่ เพื่อให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กรก้าวผ่านความเปลี่ยนแปลงและตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ ความสำคัญของความฉลาดรู้สำหรับผู้ที่กำลังจะก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำหรือเป็นผู้นำทุกระดับตำแหน่งก็คือปัจจุบันโลกเปลี่ยนไปเร็วมาก, ข้อมูลมีจำนวนมากในปัจจุบัน, มีการติดต่อสื่อสารในรูปแบบต่างๆมากมายทั้งสื่อสารออนไลน์กับที่ไม่ใช่สื่อสารออนไลน์ ซึ่งผู้นำต้องมีทักษะคิดวิเคราะห์ก็เพื่อที่จะได้มีการพัฒนาตนเองพร้อมกับพัฒนาองค์กรหรือทีมงานต่อไป สำหรับองค์ประกอบสำคัญของความฉลาดรู้นั้นก็คือ:

การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) รู้จุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง, เข้าใจอารมณ์และผลกระทบที่ส่งต่อผู้อื่น

ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ควบคุม
อารมณ์และตั้งสติได้ดีในยามวิกฤต, มีความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)
เพื่อเข้าใจความรู้สึกของคนในทีม

**ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective
Communication)** สื่อสารเป้าหมายและวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเข้าใจง่าย
, เป็นนักฟังที่ดีเพื่อให้เกียรติและรับฟังปัญหา

ส่วนแนวทางในการพัฒนาตนเองก็คือ: เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่
ตลอดเวลาโดยไม่ยึดติดกับความรู้เดิม, ยืดหยุ่นและพร้อมปรับเปลี่ยน
วิธีคิดเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนพร้อมทั้งสร้างแรงบันดาลใจและ
สนับสนุนการเติบโตให้คนรอบข้าง

ความสำคัญในความฉลาดรู้ของผู้นำก็คือ: ผู้นำต้องมีทักษะคิด
วิเคราะห์, โลกเปลี่ยนไปเร็วมากอันเนื่องมาจากข้อมูลมีจำนวนมากใน
ปัจจุบัน วัตถุประสงค์ของเนื้อหาเล่มนี้ก็เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ
ตำแหน่งหรือผู้ที่จะมีโอกาสก้าวขึ้นสู่ผู้บริหารหรือผู้นำได้มีเนื้อหา 5
ภาคคือ

ภาค1: การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)

ภาค2: การจัดการและควบคุมตนเอง (Self-Regulation)

ภาค3: การสร้างแรงจูงใจภายใน (Motivation)

ภาค4: ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy)

ภาค5: ทักษะทางสังคมการบริหารความสัมพันธ์ (Social
Skills)

สำหรับผู้บริหารหรือผู้นำที่มีอายุทำงานมานานก็จะได้เป็นการ
ทบทวนหรือฝึกฝนการเรียนรู้สิ่งใหม่, ได้เทคนิคการบริหารความคิด
และการปรับตัวตามสถานการณ์จริง ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดความสำเร็จใน
การบริหารงานบริหารคนด้วยการบริหารตนในการ“สร้างความฉลาด
รู้ของผู้นำ” ให้ท่านประสบความสำเร็จนั่นเอง

ข้อมูลภาพรวมโดย AI

ด้วยความปรารถนาดี

สมชาติ กิจยรรยง

สารบัญสร้างฉลาดรู้ของผู้นำ

(Cultivating Leader Intelligence)

เรื่อง	หน้า
ภาค 1: การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)	
บทที่ 1 ผู้นำที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลางที่ดีขึ้น (Better human-centric leaders)	1
บทที่ 2 ไต่บันไดสู่ผู้บริหาร (How to be a good executive)	11
บทที่ 3 จะเป็นผู้บริหารที่ดีได้อย่างไร (How to be a good executive)	17
บทที่ 4 บทบาทและอำนาจของหัวหน้า (Role& power of Supervisor)	24
บทที่ 5 หน้าที่กับความรับผิดชอบของหัวหน้า (The Duty and Responsibility of Supervisor)	33
ภาค 2: การจัดการและควบคุมตนเอง (Self-Regulation)	
บทที่ 6 การจัดการตนเองและทักษะสำหรับผู้นำ (Self-management and Skills for Leaders)	38
บทที่ 7 แบบอย่างที่ดีที่หัวหน้าควรจะทำ (A good precedent Supervisor)	50

สารบัญสร้างฉลาดรู้ของผู้นำ
(Cultivating Leader Intelligence)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 8 การบริหารงานของหัวหน้าหรือผู้นำ (The Leader & Supervisor in Administration)	65
บทที่ 9 การควบคุมและสร้างฉลาดรู้ทางอารมณ์ (Managing and Developing Emotional Intelligence)	80
 ภาค 3:การสร้างแรงจูงใจภายใน (Motivation)	
บทที่ 10 แรงจูงใจมีบทบาทอย่างไรในการบริหารจัดการองค์กร (What role does motivation play in organizational management?)	86
บทที่ 11 เทคนิคการทำงานเป็นทีม (Team Work Techniques)	101
บทที่ 12 เทคนิคการพัฒนาทีมงาน (Staff Development Techniques)	111
บทที่ 13 แนวทางการสร้างทีมงาน (Team Work Building Path)	125
บทที่ 14 เทคนิคการจูงใจเพื่อการบริหาร (Motivation Techniques)	132
บทที่ 15 แนวทางการจูงใจในการทำงาน (The Motivation path of Work)	145

สารบัญสร้างฉลาดรู้ของผู้นำ
(Cultivating Leader Intelligence)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 16 ผู้บังคับบัญชากับหน้าที่การเสริมสร้างพัฒนาบุคลากร (Supervisors and the Duty to Foster Personnel Development)	151
ภาค 4:ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy)	
บทที่ 17 รู้จักกับความเห็นอกเห็นใจ (Understanding Empathy)	157
บทที่ 18 มนุษย์สัมพันธ์กับงานบริหาร (The Human Relation and Administration)	170
บทที่ 19 การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ (Building relationships with various individuals)	179
บทที่ 20 การบริหารที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วม (Participatory management)	185
บทที่ 21 การพัฒนาความคิดและจิตสำนึก การทำงานให้กับทีมงาน	191
(Developing the mindset and work consciousness of the team)	
บทที่ 22 แนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลระดับต่างๆ (The Relation Making to Persons)	204

สารบัญสร้างฉลาดรู้ของผู้นำ
(Cultivating Leader Intelligence)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 23 เทคนิคการประสานงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Coordination techniques to enhance work efficiency)	210
บทที่ 24 ผูกมนุญไว้กับองค์กร (Bind people to the organization)	223
ภาค 5:ทักษะทางสังคมและการบริหารความสัมพันธ์ (Social Skills)	
บทที่ 25 พลังแห่งฉลาดทางสังคมสำหรับผู้นำ (The Power of Social Intelligence for Leaders)	231
บทที่ 26 เทคนิคการแก้ไขปัญหา (Problems Solution Techniques)	239
บทที่ 27 เทคนิคการตัดสินใจ (Decision Making Techniques)	245
บทที่ 28 เทคนิคการประชุมที่มีประสิทธิภาพ (The Effective of Meeting)	251
บทที่ 29 แนวทางการประชุมที่สร้างสรรค์ (The Creative Meeting Path)	259

สารบัญสร้างฉลาดรู้ของผู้นำ
(Cultivating Leader Intelligence)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 30 ศิลปะในการปกครองคน (The art of ruling people)	267
บทที่ 31 เทคนิคการพัฒนาและปรับปรุงงาน (Techniques for Work Development and Improvement)	275
บทที่ 32 เทคนิคการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution Techniques)	280
บทที่ 33 เทคนิคในการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Techniques for Effective Task Delegation)	288
บทที่ 34 จริยธรรมในการบริหารงานบริหารคน (Ethics in Human Resource Management)	301
บทที่ 35 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)	310

บทนำ

สร้างฉลาดรู้ของผู้นำ

(Cultivating Leader Intelligence)

ฉลาดรู้สำหรับผู้นำ (Cultivating Leader Intelligence) คือกระบวนการพัฒนาศักยภาพรอบด้าน ทั้งความตระหนักรู้ในตนเอง การคิดเชิงกลยุทธ์ และความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อนำพ้องค์กรก้าวข้ามความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในยุคปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

องค์ประกอบสำคัญของฉลาดรู้

การรู้จักตนเอง (Self-Awareness): เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน และผลกระทบของพฤติกรรมตนเองที่มีต่อผู้อื่น

ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence): ควบคุมอารมณ์ และสร้างความเห็นอกเห็นใจในทีมงาน

การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking): ตัดสินใจด้วยข้อมูล และมองเห็นภาพรวมในระยะยาว

กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset): เปิดรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ และมองอุปสรรคเป็นโอกาสพัฒนา

แนวทางการพัฒนาตนเอง

หมั่นสะท้อนความคิดและพฤติกรรมตนเอง (Reflection)

สม่ำเสมอ

เปิดรับฟังเสียงสะท้อน (Feedback) จากทีมงานและผู้ร่วมงาน

ศึกษาเทคโนโลยีและทักษะแห่งอนาคตอย่างต่อเนื่อง

ฝึกฝนการสื่อสารที่สร้างสรรค์และสร้างความไว้วางใจ

การสร้างความฉลาดรู้สำหรับผู้นำ (Cultivating Leader

Intelligence) คือการผสมรวมความฉลาดทางอารมณ์ การตระหนักรู้

ในตนเอง และทัศนคติแบบเติบโต เข้าด้วยกัน เพื่อนำพาองค์กรผ่าน

ความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนข้อมูลภาพรวม

โดย AI

บทที่ 1 ผู้นำที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลางที่ดีขึ้น

(Better human-centric leaders)

บันไดแห่งการอนุมาน การสร้างความตระหนักรู้ใน

ตนเอง

การเป็นผู้นำที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลางนั้นต้องอาศัยความตระหนักรู้ในตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่สอนกันได้ยากบันไดแห่งการอนุมาน (The Ladder of Inference) เป็นแบบจำลองที่ช่วยยกระดับความตระหนักรู้ในตนเองของผู้นำ และยังมีประโยชน์ในทางปฏิบัติอีกหลายประการบันไดแห่งการอนุมานช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำโดยการพัฒนาความสมดุลและความยืดหยุ่น“ตรงกันข้ามกับความเชื่อที่แพร่หลาย การศึกษาต่างๆ แสดงให้เห็นว่าผู้คนไม่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์เสมอไป ความเชี่ยวชาญไม่ได้ช่วยให้ผู้คนจัดข้อมูลเท็จและการมองว่าตนเองมีประสบการณ์สูงอาจทำให้เราไม่ทำการบ้าน ไม่แสวงหาหลักฐานที่ขัดแย้ง และไม่ตั้งคำถามกับสมมติฐานของเรา”

Cr:เคิร์ก ดิกเกอร์สัน

เสริมสร้างความตระหนักรู้ในตนเองด้วยบันไดแห่ง

การอนุมาน

การศึกษาวิจัยโดย Harvard Business Publishing Corporate Learning เน้นย้ำถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (HCL) แต่การทำให้ผู้นำเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือแม้แต่เห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเป็นเรื่องท้าทาย นอกจากนี้ HCL ยังเป็นหัวข้อที่ซับซ้อนและมีหลายแง่มุม ซึ่งทำให้เกิดคำถามว่า: ฉันควรเริ่มต้นจากตรงไหน? การช่วยให้ผู้นำพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเองอาจเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่ควรพิจารณาจนถึงช่วงเวลาที่คุณอยู่ต่อหน้าผู้นำที่ขาดความตระหนักรู้ในตนเองคุณไม่น่าจะยากอะไร งานวิจัยระบุว่า มีเพียงประมาณ 15% ของผู้คนเท่านั้นที่มีความตระหนักรู้ในตนเองอย่างเพียงพอ และมีความสัมพันธ์น้อยกว่า 30% ระหว่างความสามารถที่แท้จริงและความสามารถที่ผู้คนรับรู้ด้วยตนเอง งานวิจัยเดียวกันนี้แสดงให้เห็นว่าการขาดความตระหนักรู้ในตนเองของผู้นำส่งผลเสียต่อการตัดสินใจ การทำงานร่วมกัน และการจัดการความขัดแย้ง การตระหนักรู้ในตนเอง ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของความฉลาดทางอารมณ์ เป็นรากฐานสำคัญของ HCL (Health and Leadership Competitive Leadership) เพราะช่วยให้ผู้นำสามารถพัฒนาความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับตนเองและผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น ผู้นำที่มีการตระหนักรู้ในตนเองสูงจะรับรู้ถึงอารมณ์ จุดแข็ง และจุดที่ต้องพัฒนาของตนเอง ทำให้พวกเขาสามารถตัดสินใจ

อย่างมีสติและจัดการกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้อย่างชัดเจนและ
ชื่อดี

ดังนั้น การตระหนักรู้ในตนเองจึงสำคัญ แต่จะช่วยให้ผู้นำ
สร้างการตระหนักรู้ในตนเองได้อย่างไร? ขั้นตอนแรกที่ดีคือการสอน
ให้พวกเขาใช้บันไดแห่งการอนุমান ซึ่งเป็นแบบจำลองที่ศาสตราจารย์
กิตติคุณคริส อาร์โจริสแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดแนะนำ

บันไดแห่งการอนุমান

บันไดแห่งการอนุมานแสดงให้เห็นว่าผู้คนได้บันไดทางความคิด
โดยไม่รู้ตัวบนพื้นฐานของสมมติฐานและความเชื่อต่างๆ โดยอาศัยการสังเกต
และประสบการณ์ของตนเอง

กระบวนการนี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมักเกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว
ทำให้แต่ละบุคคลกรองข้อมูล ตีความ และลงมือทำ ซึ่งทั้งหมดนี้อาจ
ได้รับอิทธิพลจากอคติและประสบการณ์ในอดีต นี่คือสิ่งที่แดเนียล
คาห์เนแมน เรียกในหนังสือ *Thinking, Fast and Slow* ว่า กระบวนการ
ระบบ 1

ระบบที่ 1 คือระบบประมวลผลอัตโนมัติที่รวดเร็วและใช้
พลังงานน้อย

ระบบที่ 2 คือกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล มีสติ และใช้
ความพยายาม

คาห์เนแมนอธิบายว่า ระบบที่ 1 ใช้การคาดเดาอย่างมีเหตุผล
เพื่อสรุปผลอย่างรวดเร็ว แต่ไม่มีบันทึกว่าได้ข้อสรุปนั้นมาได้อย่างไร
“ระบบที่ 1 ไม่จดจำทางเลือกอื่นที่ถูกต้องปฏิเสธ หรือแม้แต่ข้อเท็จจริงที่ว่า

มีทางเลือกอื่นอยู่” ปัญหาคือ การคาดเดาที่ระบบนี้ทำอาจผิดพลาด (รวมถึงข้อสรุปด้วย) แต่คุณจะเชื่อมั่นจนกว่าระบบที่ 2 จะเข้ามา ประเมิน ซึ่งมักจะไม่มีเกิดขึ้นเพราะระบบที่ 2 “ชี้แจง” หรือมักจะถูกรบกวนสมาธิ การใช้บันไดช่วยให้เราสามารถใช้อย่างที่ 2 เป็นแนวทางในการสรุปผลและเป็นกรอบในการวิเคราะห์ โดยสามารถระบุและแก้ไขข้อสรุปที่ผิดพลาดได้มากขึ้น

เลือกข้อมูลจากข้อมูลที่มีอยู่

ลองนึกภาพบันไดที่พึ่งอยู่กับกำแพงและวางอยู่ในแอ่งน้ำ แอ่งน้ำที่บันไดวางอยู่นั้นเปรียบเสมือนข้อมูลหรือข้อเท็จจริง ปริมาณข้อมูลในสถานการณ์ใดๆ ก็ตามนั้นมากเกินไปที่สมองของเราจะรับมือได้ ดังนั้นจึงมีการใช้ตัวกรอง สองคนที่มองข้อมูลเดียวกันจะกรองและเก็บรักษาข้อมูลที่แตกต่างกัน แต่ไม่มีใครที่จะประมวลผลข้อมูลทั้งหมดได้อย่างสมบูรณ์หรือในวิธีเดียวกัน เมื่อคุณก้าวขึ้นบันไดขั้นแรก สมองของคุณจะเลือกและจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล โดยเก็บบางส่วนไว้และละทิ้งบางส่วน

เพิ่มความหมายให้กับข้อมูลที่เลือก

เมื่อก้าวขึ้นไปอีกขั้นบนบันได สมองของเราจะกรองข้อมูลผ่านตัวกรองและเลนส์ของกรอบความคิดของเรา ซึ่งก็คืออคติ มุมมอง โลก และกรอบความคิด ลองนึกถึงแว่นตาที่มีเลนส์สีเหลืองดู เมื่อคุณสวมแว่นตาครั้งแรก สิ่งต่างๆ จะดูเป็นสีเหลือง จากนั้นสมองของคุณจะปรับตัวและทุกอย่างจะดูเป็นปกติ จนกระทั่งคุณถอดแว่นตาออก

ทุกอย่างก็จะดูเป็นสี่เหลี่ยม สิ่งที่คุณมองเห็นไม่เคยเปลี่ยนแปลง แต่สิ่งที่
คุณรับรู้ต่างหากที่เปลี่ยนไป

ตีความข้อมูลและตั้งสมมติฐาน

ในขั้นตอนถัดไป คุณจะตีความข้อมูลและเริ่มกำหนด
ความหมายให้กับมัน คุณจะตั้งสมมติฐานและเติมเต็มช่องว่าง คุณเคย
อ่านอีเมลแล้วรู้สึกว่าได้ยินเสียงและน้ำเสียงของผู้เขียนอยู่ในหัว
หรือไม่? น้ำเสียงที่คุณได้ยินนั้นน่าจะเป็นการตีความของคุณที่ถูก
เพิ่มเติมเข้าไป และการตีความของเรานั้นได้รับอิทธิพลอย่างมากจาก
บริบท ประสบการณ์ และวัฒนธรรม นี่เป็นขั้นตอนที่คุณอาจเริ่ม
กำหนดคุณค่าให้กับสถานการณ์: ดีหรือร้าย เป็นภัยคุกคามหรือรางวัล
เป็นเมตตาหรือชั่วร้าย

สรุปผลจากสมมติฐาน

เมื่อคุณเข้าใจจุดสูงสุดของบันได คุณจะสรุปหรืออนุมาน
ได้ จากจุดที่คุณยืนอยู่ ข้อสรุปของคุณนั้นชัดเจน เห็นได้ชัด และสำคัญ
การอนุมานของคุณให้ความรู้สึกเหมือนเป็นข้อเท็จจริง และคุณนึก
ภาพไม่ออกว่าคนที่มีความรู้สึกเช่นนี้จะสรุปแตกต่างออกไปได้
อย่างไร ด้วยความมั่นใจนี้ เมื่อเราแบ่งปันความคิดที่เฉียบแหลมของ
เรากับผู้อื่น เราจึงไม่รู้สึกจำเป็นต้องอธิบายว่าเรามาถึงข้อสรุปนั้นได้
อย่างไร เพราะความถูกต้องของข้อสรุปของเรานั้นชัดเจนสำหรับเรา
แต่ที่น่าเศร้าก็คืออาจไม่ชัดเจนสำหรับคนอื่นเสมอไป

ยึดถือความเชื่อบนพื้นฐานของสมมติฐาน

สิ่งที่ทำให้สถานการณ์ซับซ้อนยิ่งขึ้นคืออิทธิพลอย่างลึกซึ้งของแบบจำลองทางความคิดของเรา—ค่านิยม สมมติฐาน และความเชื่อที่ฝังแน่นเกี่ยวกับการทำงานของโลก—ที่มีต่อวิธีที่แต่ละคนก้าวขึ้นบันไดแห่งการอนุมานของตนเอง เพื่อแสดงแนวคิดนี้ให้เห็นภาพ เราอาจเปรียบเทียบแบบจำลองทางความคิดเหล่านี้กับด้านข้างของบันได ซึ่งให้โครงสร้างและความสอดคล้องกับกระบวนการให้เหตุผลของเรา ตัวอย่างเช่น คนที่ยึดมั่นในความคิดแบบ “คิดบวก” มักจะอนุมานว่าโลกส่วนใหญ่มีเมตตา ในทางกลับกัน ผู้ที่มีความคิดแบบ “คาดหวังสิ่งเลวร้ายที่สุด” มีแนวโน้มที่จะกรองและตัดสินเหตุการณ์ในลักษณะที่สะท้อนมุมมองเชิงลบของพวกเขา งานของ Carol Dweck ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความคิด (แบบตายตัวหรือแบบเติบโต) สามารถส่งผลกระทบต่ออย่างลึกซึ้งต่อพฤติกรรมและผลลัพธ์ได้ นี่ก็เหมือนเหตุผลว่าทำไมคนต่างคนที่ยืนอยู่ในแอ่งข้อมูลเดียวกัน อาจจบลงด้วยการเอาบันไดไปพึ่งกำแพงคนละด้าน และได้ข้อสรุปที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

การประยุกต์ใช้บันไดแห่งการอนุมานเพื่อเพิ่มพูน

ความตระหนักรู้ในตนเอง

ความตระหนักรู้ในตนเองควรเพิ่มขึ้นทันทีที่บุคคลได้เรียนรู้เกี่ยวกับบันได ความจริงที่ว่ากระบวนการที่ไม่ชัดเจนและส่วนใหญ่ไม่รู้ตัวกำลังถูกนำมาสู่จิตสำนึกนั้นเป็นก้าวแรก (เล่นคำ) ในการเพิ่มความตระหนักรู้ในตนเอง มันเหมือนกับการหายใจ หากคุณไม่ใส่ใจ

มันจะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ อย่างไรก็ตาม เมื่อคุณสังเกตการหายใจของคุณ คุณสามารถควบคุมมันได้ มันเคลื่อนจากระบบที่ 1 ของ Kahneman ไปสู่ระบบที่ 2 จาก อัตโนมัติไปสู่การตั้งใจ ขั้นตอนที่สองคือการชะลอขั้นตอนลงและตรวจสอบว่าเราได้บันทึกขึ้นมาได้อย่างไร ซึ่งเป็นการทบทวนตนเอง เราเลือกข้อมูลอะไรบ้าง? เราปฏิเสธข้อมูลอะไรบ้าง? เราตั้งสมมติฐานอะไรบ้าง? ออกติใดบ้างที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการ? การทบทวนกระบวนการคิดและการตรวจสอบสมมติฐานที่เราตั้งขึ้นสามารถนำไปสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับตัวเราเองและการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น นี่ก็จุดเริ่มต้นของการตระหนักรู้ในตนเอง

บันไดแห่งการอนุมานนั้นง่ายต่อการสอนและการฝึกฝน คนส่วนใหญ่คงจำได้ว่าเคยด่วนสรุปอะไรบางอย่างที่ต่อมาพบว่าผิดพลาดให้พวกเขาค่อยๆ ไต่บันไดแห่งการสรุปนั้นลงมาเพื่อวิเคราะห์เหตุผลของตนเอง และให้พวกเขาได้ตรงถึงผลที่ตามมาจากการสรุปที่ผิดพลาดด้วย การตระหนักรู้และการประเมินบันไดแห่งการเรียนรู้ของเราอย่างสม่ำเสมอ จะนำไปสู่ความเข้าใจว่าข้อสรุปหลายอย่างที่เราคิดว่าเป็นข้อเท็จจริงนั้น แท้จริงแล้วเป็นเพียงความคิดเห็นที่ยึดมั่นอย่างแรงกล้าเท่านั้น แม้ว่าผู้เรียนบางคนอาจต้องการความช่วยเหลือในการไปถึงจุดนั้นก็ตาม การตระหนักว่าหลายสิ่งที่คุณคิดว่าเป็นข้อเท็จจริงที่แน่ชัดนั้น แท้จริงแล้วเป็นเพียงความคิดเห็นที่ไม่มั่นคง อาจทำให้รู้สึกไม่สบายใจ ดังนั้นอัตรตาของคุณจึงอาจต่อต้านมัน

เหตุใดการทำให้ผู้นำตระหนักถึงเรื่องนี้จึงสำคัญ? เพราะดังที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ ผู้นำส่วนใหญ่มักประเมินความสามารถของตนเองสูงเกินไป ดังนั้นการทำให้พวกเขาไม่แน่ใจในข้อสรุปของตนเองจึงเป็นประโยชน์ ความมั่นใจเป็นศัตรูของความอยากรู้อยากเห็น การรู้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ ฉันจะเรียนรู้สิ่งที่ฉันรู้อยู่แล้วไปทำไม? งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์สองประการของการก้าวขึ้นสู่ระดับผู้นำในองค์กรคือการสูญเสียความเห็นอกเห็นใจและการเพิ่มขึ้นของความเย่อหยิ่ง ขาแก่พิชคือการตระหนักรู้ในตนเองและความอยากรู้อยากเห็น บันไดแห่งความก้าวหน้าสนับสนุนทั้งสองสิ่งนี้

บันไดแห่งการอนุমানช่วยเสริมสร้างความพร้อม ด้านภาวะผู้นำได้อย่างไร

ในการศึกษาเรื่อง HCL ของ Harvard Business Publishing Corporate Learning และเอกสารล่าสุด เราเสนอว่าสมรรถภาพความเป็นผู้นำ เช่นเดียวกับสมรรถภาพทางกาย ต้องอาศัยความแข็งแกร่ง ความสมดุล ความยืดหยุ่น และความอดทน บันไดนี้สนับสนุนสองส่วนตรงกลางโดยตรงที่สุด เราเสนอว่าส่วนหนึ่งของความสมดุลคือ “ความสามารถในการอ่านสถานการณ์ได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้นโดยการท้าทายกระบวนการเข้ารหัสในระดับจิตใต้สำนึกที่ทำให้เรามองข้ามสัญญาณบางอย่างเพื่อเลือกสัญญาณอื่น” กล่าวคือ การขัดขวางอคติในระดับจิตใต้สำนึกและรูปแบบพฤติกรรมเริ่มต้นผ่านการคิดเชิงเมตาที่อกนิจัน หรือการคิดเกี่ยวกับความคิดของตนเอง หลังจากที่ได้ขัดขวาง

กระบวนการคิดเหล่านี้ต้องมีสติแล้ว ผู้นำจะแสดงความสมดุลที่มากขึ้นโดยการเลือกพฤติกรรมความเป็นผู้นำอย่างตั้งใจ บันไดเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้นำทำให้รูปแบบความคิดที่ซ่อนเร้นปรากฏชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์ เลือก และแก้ไขรูปแบบการเป็นผู้นำได้บันไดแห่งความยืดหยุ่นช่วยขัดขวางพฤติกรรมเดิมๆ คนเรามีทางเลือกที่จะทำตัวแตกต่างออกไปโดยไม่รู้ตัวถึงความคิดเริ่มต้นของตัวเองหรือไม่? อาจจะมี แต่โอกาสดูเหมือนจะน้อย ลองนึกภาพว่าคุณกำลังขับรถกลับบ้านจากที่ทำงาน เหงื่อและหิว การจราจรติดขัดมาก และมีคนขับรถปาดหน้าคุณ สำหรับคนส่วนใหญ่ การตอบสนองจะเป็นไปโดยอัตโนมัติ ทางเลือก เดียว คือการเลือกใช้คำใดเพื่ออธิบายคนขับคนอื่น: 'โง่บ้า' 'โง่โง่' 'โง่ปัญญาอ่อน'

อย่างไรก็ตาม นั่นเป็นเพียงข้อสรุป หากกระบวนการคิดแบบเดิมถูกขัดจังหวะและมีการประเมินสมมติฐานโดยใช้บันได คุณอาจตระหนักว่าคนที่ขับรถปาดหน้าคุณอาจไม่ใช่คนชั่วร้ายหรือขาดสติปัญญา และมีข้อสรุปอื่นที่เป็นไปได้อีกมากมาย คุณอาจตระหนักด้วยว่าตัวคุณเองก็เคยขับรถปาดหน้าคนอื่นโดยไม่ตั้งใจมาก่อน และคุณก็ไม่ใช่คนชั่วร้ายหรือโง่เขลาใช่ไหม? ตอนนี้คุณสามารถเข้าถึงความเป็นไปได้ต่างๆ ในการตอบสนอง คุณสามารถเลือกที่จะส่งความคิดเชิงบวกไปยังบุคคลนั้น โดยหวังว่าพวกเขาจะไปถึงที่หมายอย่างปลอดภัย ก่อนใช้บันได คุณมีเพียงตัวเลือก แต่หลังจากใช้บันได คุณมีทางเลือกใหม่ๆ ในการกระทำ นั่นคือความยืดหยุ่น

สรุปแล้วบันไดแห่งการอนุमानเป็นเครื่องมือที่เรียบง่ายแต่ทรงพลังสำหรับการตระหนักรู้ในตนเอง ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์เพื่อเพิ่มความสมดุลและความยืดหยุ่นในการเป็นผู้นำ สนับสนุนการเป็นผู้นำที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง แต่การประยุกต์ใช้บันไดนี้ในการเป็นผู้นำไม่ได้มีเพียงแค่นั้น ในบทความถัดไปในชุดนี้ เราจะมาดูวิธีการใช้บันไดนี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่ดีขึ้น จัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และสร้างพื้นที่สำหรับการสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ

Cr.: harvardbusiness.org/insight/the-ladder-of-inference-building-self-awareness-to-be-a-better-human-centered-leader/

บทที่ 2 ไต่บันไดก้าวสู่ผู้บริหาร

(Step to the Executive)

จากประสบการณ์ ในการทำงานที่ได้ทำ หรือ จากอาชญากร อันทำให้เกิด ความสามารถ ที่จะปฏิบัติงานได้ ประกอบกับ การมี บุคลิกภาพ ที่จะเป็นผู้ นำ โดยมีคุณสมบัติพื้นฐานอันประกอบด้วย การ มีความประพฤติที่ดี และการมีมนุษยสัมพันธ์ ทำให้ ผู้บริหารองค์กร ได้บรรจุ แต่งตั้ง หรือเลื่อนตำแหน่ง จากพนักงานเป็นหัวหน้า หรือ ผู้บริหาร

การแสดงออก ทาง ความสามารถ ในการ ปฏิบัติงาน และ การเป็น ผู้บริหาร สิ่งที่หัวหน้า มักจะกังวลใจ ในการก้าวสู่ การเป็น ผู้นำ คนที่จะครองตน ครองคน และครองงาน ได้คือ จะพัฒนาตนให้เป็นแบบฉบับผู้นำได้อย่างไร ทำอย่างไร ทีมงานจะ เชื่อถือ หรือ ศรัทธา จะเสริมสร้างความเชื่อมั่น ในการบริหาร ได้ อย่างไร และบันไดสู่หัวหน้า หรือผู้นำที่ดี ผู้เขียนขอเฉลยย่อ ๆ พอ เป็นสังเขปดังนี้

การฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้นำ

เราอาจจะสร้างแบบฉบับให้กับตนเองในการเป็นผู้นำได้โดย

- 1.แต่งกายเหมาะสม
- 2.การก้าวเดิน ยืน มั่นคง
- 3.กล้าแสดงออก ลงมือทำก่อน
- 4.พักทายคนอื่น ก่อนเสมอ

5. ทำรายการต่าง ๆ ที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับตนเอง
6. เป็นตัวของตัวเอง และมีความเชื่อมั่น
7. วางแผนพัฒนาตนเองเสมอ
8. จงเป็นนักฟังมากกว่าพูด
9. เป็นผู้เสริมพลังใจให้แก่ตนเอง
10. ใช้ภาษาในแง่บวก ในการติดต่อสื่อสารกับ ทีมงาน

การพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อการบริหาร

บุคลิกภาพมีความสำคัญ

- เป็นคนสดชื่น อารมณ์ดีอยู่เป็นนิจ
- เป็นที่ชื่นชอบ ชื่นชม นิยมและเป็นที่รัก
- สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี
- ติดต่อประสานงานกับใครก็ประสบผล
- เป็นผู้มีความกล้า ความมั่นใจ

แนวทางการปรับปรุงบุคลิกภาพให้ดีขึ้น

- จงเป็นคนใจกว้างขวาง
- จงให้ความร่วมมือกับผู้อื่น
- จงเป็นตัวของตัวเอง
- จงแสวงหาคำแนะนำ
- จงทำแต่สิ่งที่ถูกต้อง ไม่ย่อท้อ
- จงตรวจสอบความก้าวหน้าของตนเองอยู่เสมอ

เรื่องที่เราควรเอาใจใส่ เพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพ

สิ่งที่ควรเอาใจใส่คือ เรื่องบุคลิกภาพภายนอก และบุคลิกภายใน ดังนี้

บุคลิกภาพภายนอก

- รูปร่างหน้าตา
- การแต่งกาย
- กิริยาท่าทาง
- การสบสายตา
- การตรงต่อเวลา
- การปรากฏตัว
- การใช้น้ำเสียง
- การใช้ถ้อยคำ
- การพูด การสนทนา
- การแสดงออก

บุคลิกภาพภายใน

- ความเชื่อมั่นในตนเอง
- ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง
- ความรับผิดชอบ
- ความรู้จักกาลเทศะ
- ความมีน้ำใจ เป็นผู้ให้
- ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- ความมีปฏิภาณไหวพริบ

-ความรอบรู้

-ความจริงใจ

-ความมีคุณธรรม

ทำอย่างไรให้ลูกน้องเชื่อถือและศรัทธา

ในการก้าวสู่การเป็นผู้นำนั้นหัวหน้าจะต้องสร้างความเชื่อถือหรือเชื่อมั่นให้กับทีมงาน หรือผู้ให้บังคับบัญชาคือ

- 1.บุคลิกภาพ กิริยาท่าทาง การแต่งกาย การวางตัวเหมาะสม
- 2.อารมณ์มั่นคง อารมณ์ดี
- 3.มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับ
- 4.มีความประพฤติดี
- 5.เสมอต้นเสมอปลาย
- 6.หวังดีและปรารถนาดีกับลูกน้อง
- 7.ช่วยเหลือให้คำแนะนำเพื่อความก้าวหน้า/สำเร็จ
- 8.กล้าแสดงออก/เริ่มก่อน
- 9.รักษาคำมั่นสัญญา
- 10.มั่นใจและวางใจตัวเขา
- 11.ตำหนิเพื่อก่อ มิใช่ทำลาย
- 12.ชม แสดงน้ำใจ เมื่อประสบความสำเร็จ
- 13.ไม่หลงตัวเอง ไม่ลำเอียง
- 14.เปิดใจให้กว้าง รับฟังทุกคน ทุกปัญหา
- 15.พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทันเหตุการณ์

การสร้างเชื่อมั่นในทางการบริหาร

แนวทางในการที่หัวหน้า หรือผู้นำจะเสริมสร้างความเชื่อมั่น
ทางการบริหาร คือ

1. มีความรู้ในงาน ระบบงาน องค์กร
2. มีความสามารถในการทำงาน
3. มีความสามารถในการพูดหรือถ่ายทอดงาน
4. มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง งาน องค์กร
5. เข้าสังคมเพื่อพัฒนาปรับปรุงตนเอง
6. เป็นนักพัฒนาหาความรู้ในส่วนที่ขาด
7. ปรับปรุงบุคลิกภาพในส่วนที่ขาด
8. หันเหตุการณ์หันสมัยจากการติดตามข่าวสารเสมอ
9. เรียนรู้ตัวอย่างจากบุคคลอื่น
10. ฝึกตัวเป็นผู้นำ คิดก่อน และตัดสินใจก่อนเสมอ

บันไดก้าวสู่หัวหน้าหรือผู้นำที่ดี

บันไดก้าวสู่หัวหน้าหรือผู้นำที่ดีจะต้อง

1. รู้จักตนเองในบทบาท ความคิดและทัศนคติในการเป็นผู้นำ
2. รู้จักขอบเขตของอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ
3. มีการเป็นผู้นำ ที่จะประพฤติดนเป็นแบบอย่าง
4. พัฒนาผู้ปฏิบัติงานแทนเรา
5. มีความเชี่ยวชาญในหลักการบริหาร
6. รู้จักการแก้ไขปัญหา ในการที่ทำหรือที่รับผิดชอบ

7. ซื่อตรงและยึดมั่นต่อคุณธรรม
8. มีความรู้รอบตัวและกว้างขวาง
9. ใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องช่วย
10. ทนต่อเหตุการณ์เสมอ

เครื่องมือ ในการอยู่ร่วมกัน กับคนในองค์กร ได้อย่าง มี
 ความสุข หัวหน้า จะต้องรู้และเข้าใจ ความเป็นมนุษย์ โดยอาศัย
 หลักการในการเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ ในการทำงาน ร่วมกันเพื่อ
 หน่วยงาน ไม่ใช่เพื่อตัวหัวหน้า ให้ทีมงานเข้าใจในงานที่ทำ ที่เรา
 สอน พร้อมทั้งจะแนะนำช่วยเหลือ เพื่อเกิดการ ผิดพลาดก็ให้อภัย
 แก่ไขผู้บกพร่อง ดูแล ทุกข์ สุข และ ให้ความอบอุ่น ให้ทราบเรื่อง ที่
 ควรทราบ ให้ความใกล้ชิด คั่นเคย และ เป็นกันเอง เพื่อให้ทีมงานรัก
 เพื่อนร่วมงานศรัทธา และหัวหน้าเราสนับสนุนต่อ ๆ กันไป

บทที่ 3 จะเป็นผู้บริหารที่ดีได้อย่างไร

(How to be a good executive)

อาจจะกล่าวได้อย่างเต็มปากเต็มคำว่าการ “เป็นหัวหน้า” ที่ดีได้นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับดวงชะตาไปเสียทั้งหมดหรอกนะครับ เพราะการที่จะก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำไปตามลำดับขั้นได้นั้น จะต้องอาศัยฝีมือหรือความสามารถในการทำงาน ที่สามารถทำงานร่วมกันกับคนได้ทุกระดับในองค์กรหรือทีมงาน นอกเหนือไปจากอายุในการทำงานผ่านมาแล้วสักระยะหนึ่ง ซึ่งจะไม่นับรวมถึงคุณวุฒิทางความรู้ในคุณวุฒิต่างๆ ในบทนี้จะกล่าวถึง หัวหน้า หรือผู้นำในระดับต่างๆ ทั้งในแง่ลบกับในแง่บวก ในแง่ของความล้มเหลวกับความสำเร็จ ทั้งการเป็นลูกพี่ที่ติดกับลูกพี่ที่แย่มากเป็นสังเขป ดังนี้

ผู้นำที่ล้มเหลว

ผู้นำที่ล้มเหลวจะมีลักษณะต่างๆ ดังนี้คือ

1. ไม่มีความสามารถวางรูปแบบของงานที่จะกระทำในแต่ละวัน-สัปดาห์-เดือน
2. ไม่ตั้งใจและเต็มใจทำงานที่คิดว่าเป็นงานด่ำ ๆ ไม่เหมาะกับตน เช่น ปิดกวดการเชิดชู ฯลฯ
3. หวังแต่รายได้จากความรู้ความสามารถของตนเองเท่านั้น ไม่คิดถึงทีมงานและองค์กรที่ตนเองทำอยู่
4. รู้สึกรังเกียจกลัว การแข่งขันจากทีมงานหรือผู้ตามของตนเองว่าจะเกินหน้าเกินตาของตนเองไป