

High Impact Middle Management

Presented by
Lisa Haneberg

I have dedicated much of
my career to understanding
and developing middle
management.

ดิฉันอุทิศเวลาส่วนใหญ่ในการทำความเข้าใจ
และพัฒนาการบริหารงานระดับกลาง

ทำไมถึงต้องเป็นเช่นนั้น?

Why?

Middle management is the engine of any organization.

การบริหารงานระดับกลางเปรียบเสมือน
เครื่องจักรประจำองค์กร

Let's face it, middle
management does not
always feel like such a
privilege.

ผู้บริหารระดับกลางมักจะไม่ได้รับมีสิทธิ
อะไรเป็นพิเศษ จริงไหม?

Right?

“I feel dumped on. People are coming at me from all levels, demanding more time and energy than I have to offer.”

งานต่าง ๆ ประดังเข้ามา มีคนจากทุกระดับ
มาหาฉัน ทุกคนต่างเรียกร้องเวลาและ
แรงงานจากฉันเกินกว่าที่ฉันจะให้ได้

“I cannot make a difference, I only do as I am told. But I need to deal with complaints that result from decisions that others make.”

ฉันไม่อาจสร้างความแตกต่างได้หรอก ฉัน
เพียงทำตามที่มีคนบอกเท่านั้น แต่ฉันต้อง
จัดการกับคำร้องเรียนที่เป็นผลมาจากการ
ตัดสินใจของคนอื่น

“I fear my job will be
eliminated.”

ฉันกลัวว่าฉันจะเสียนงานประจำของฉันไป

While many middle managers share these feelings, I knew it did not have to be this way.

แม้ว่า ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่จะรู้สึก
แบบเดียวกัน แต่ก็ไม่จำเป็นต้องเป็นเช่นนั้น
เสมอไป

High Impact Middle Management

What it is?

ความหมายของการบริหารงาน
ระดับกลางที่มีประสิทธิภาพสูง

1. Being a middle manager is exciting.

1. การเป็นผู้บริหารระดับกลาง
เป็นเรื่องน่าตื่นเต้น

2. Middle management is a craft.

2. การบริหารงานระดับกลางเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง

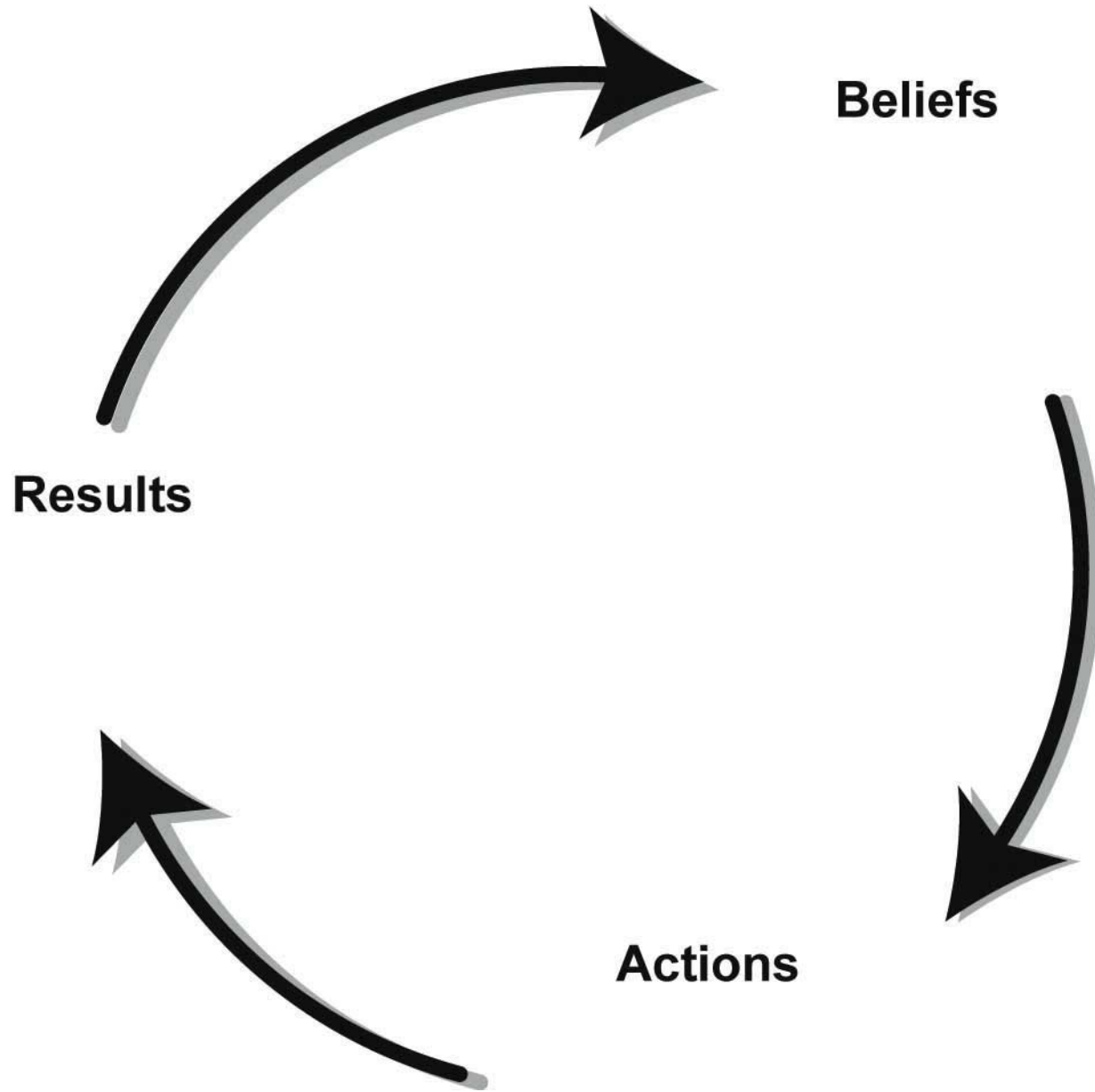
3. Great managers do
what others don't or
won't.

3. ผู้บริหารที่ดีทำในสิ่งที่คนอื่นไม่ทำ
หรือไม่คิดจะทำ

4. Beliefs determine behavior.

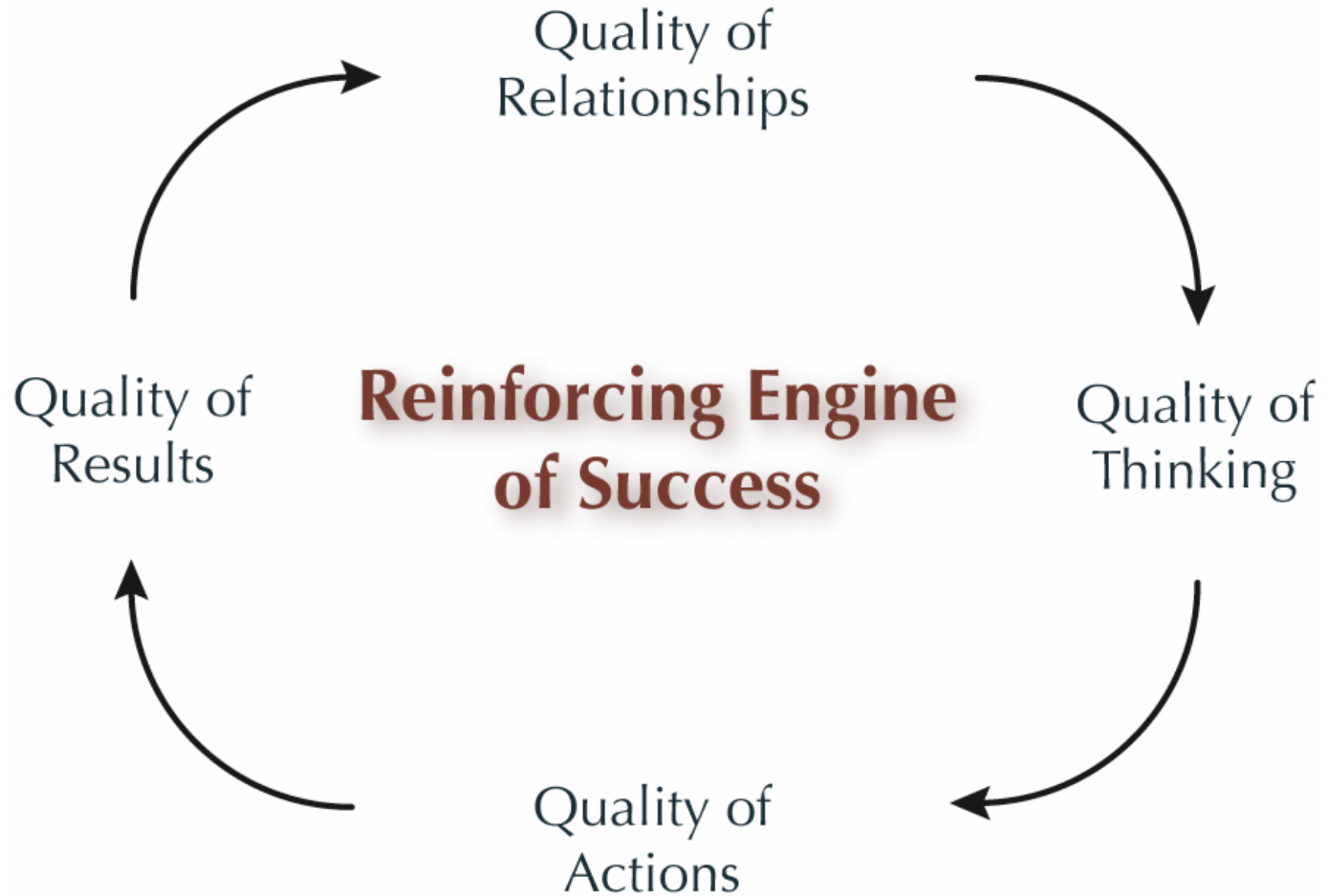
4. ความเชื่อเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม

Belief/Action Cycle



5. Relationships influence results.

5. สัมพันธภาพมีอิทธิพลต่อผลที่ได้



6. Managerial strengths and weaknesses are known.

6. ทุกคนจะทราบจุดแข็งและจุดอ่อน
ในการบริหารงานของคุณ

7. Great middle
management can be
learned, but one must
“get it.”

7.การบริหารงานระดับกลางที่ดี
เป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ และเราต้อง
ทำให้ได้

8. Middle managers exist to make things happen.

8. ผู้บริหารงานระดับกลางเป็น
ผู้ผลักดันให้สิ่งต่าง ๆ บังเกิดขึ้นได้

Organizations that
develop high impact
middle managers will
outperform those that
do not.

องค์กรที่มีผู้บริหารระดับกลางที่มี
ประสิทธิภาพสูงจะเจริญก้าวหน้ากว่า
องค์กรที่ไม่มีผู้บริหารดังกล่าวนี้

Benefits of HIMM

- Greater alignment between strategy, goals, and implementation. (ความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ เป้าหมายและการทำให้เป็นผลสำเร็จ)
- Better results. (ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น)
- Employees will enjoy their jobs more fully. (พนักงานจะสนุกกับงานได้อย่างเต็มที่)
- Problems are quickly solved. (แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว)
- Opportunities become reality. (โอกาสกลายเป็นจริงขึ้นมาได้)
- Develop great leaders to continue the growth and prosperity of the organization. (ช่วยพัฒนาผู้นำ เพื่อความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าในองค์กร)

When the work is as
important as yours, you do
not want to settle for
anything less than the very
best potential.

เมื่องานมีความสำคัญเทียบเท่ากันตัวคุณ
คุณจะต้องการทำงานนั้นให้ดีที่สุด

What High Impact Middle Managers Do

หน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางที่
มีประสิทธิภาพสูงคืออะไร

High Impact Middle
Managers are
accountable and take
ownership.

ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพสูง ต้อง
รับผิดชอบต่องานที่ตนเองได้ทำลงไป

High Impact Middle
Managers make a
positive contribution to
the organization.

ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพสูงอุทิศ
ตนในการทำงานอย่างเต็มที่ให้กับองค์กร

High Impact Middle
Managers are
outstanding role models.

ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพสูง ต้อง
เป็นแบบอย่างที่ดี

High Impact Middle Managers get results.

ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพสูง
จะต้องทำงานให้ได้ผลดี

High Impact Middle
Managers are master
conversationalists.

ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพสูง ต้อง
เป็นนักเจรจาที่ยอดเยี่ยม

High Impact Middle
Managers ensure their
teams are flexible and
nimble.

ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพสูง ต้อง
มีทีมงานที่มีความคล่องตัวสูง

High Impact Middle
Managers know and
appreciate the
importance of their
roles.

ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพสูงต้อง
ตระหนักถึงความสำคัญในหน้าที่ของตน

High Impact Middle
Managers measure
success based on results
and creating a positive
work environment.

ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพสูง
ประเมินความสำเร็จจากผลงานและ
สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

High Impact Middle Managers are responsive.

ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพสูง
ต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้นและ
ตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

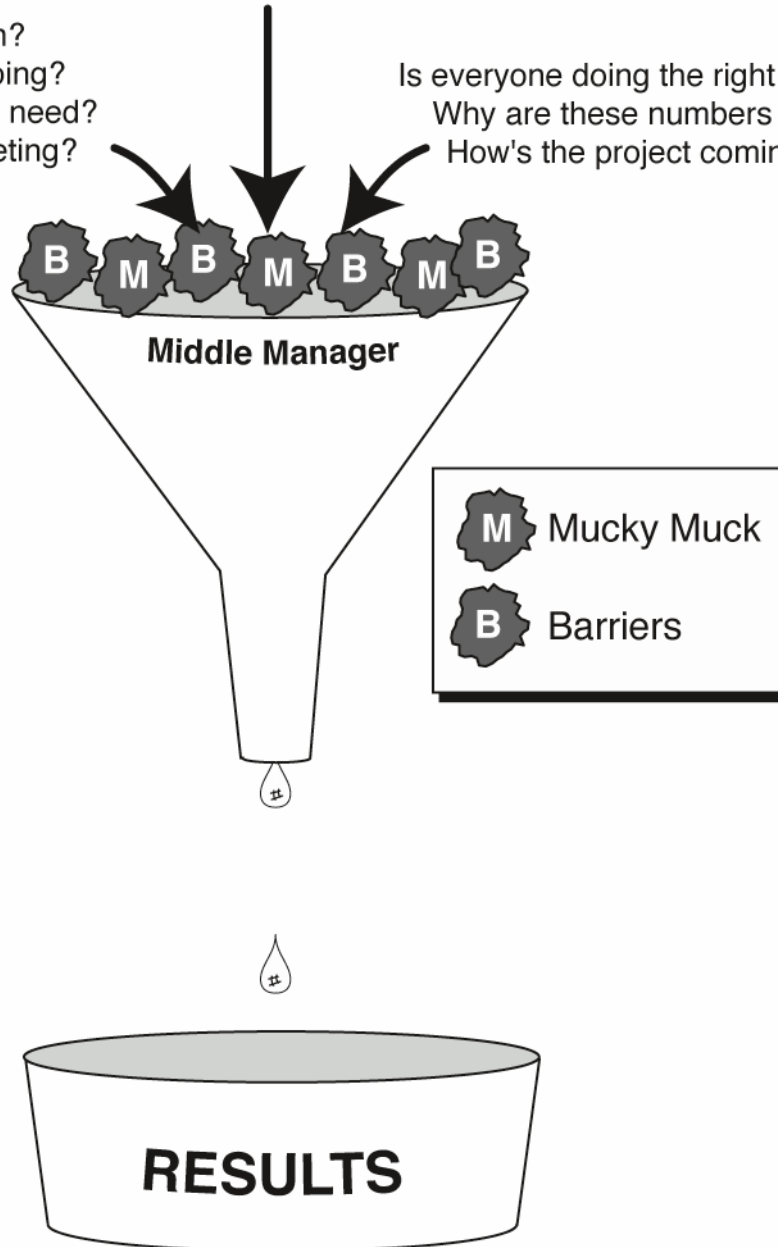
High Impact Middle Managers are barrier obliterators.

ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพสูง ต้อง
สามารถขจัดอุปสรรคในการทำงานได้

Are we ready to launch?
How can we capitalize on this market change?
The system did what?
What do I need to know?

What's the plan?
How are things going?
What does my team need?
What, another meeting?

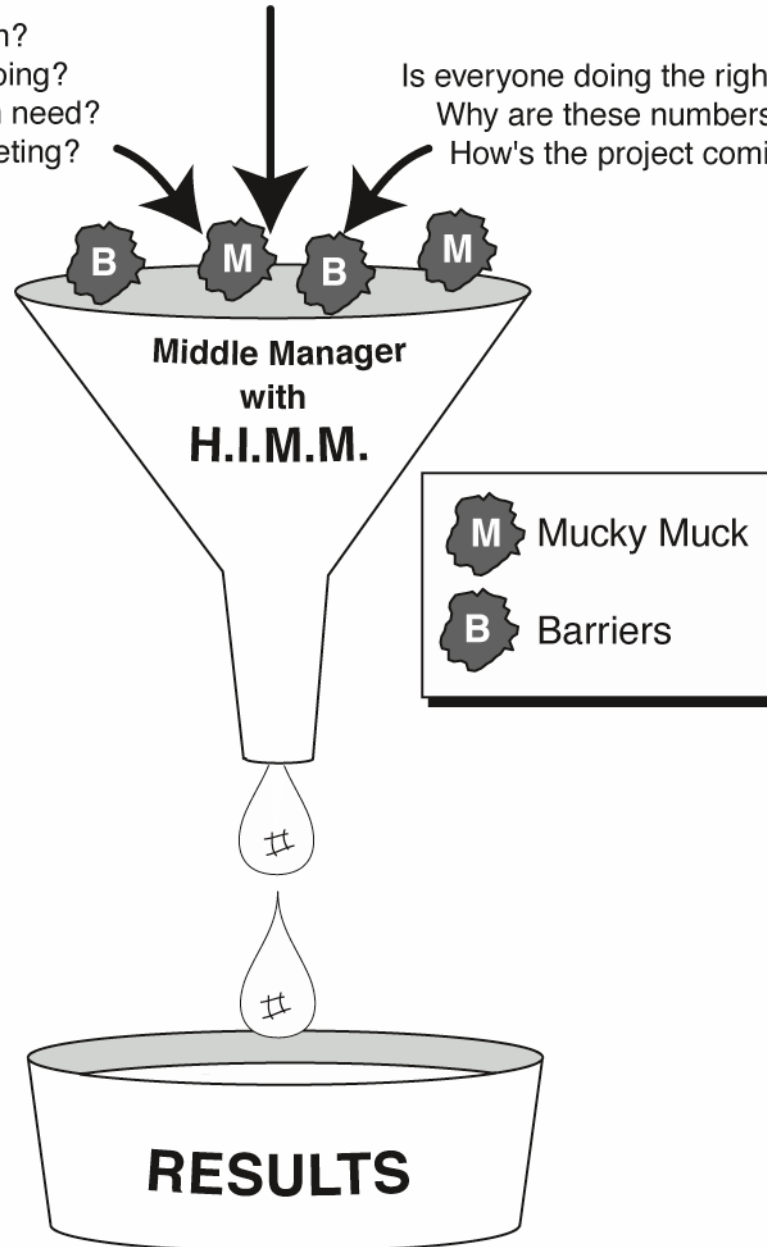
Is everyone doing the right work?
Why are these numbers off?
How's the project coming?



Are we ready to launch?
How can we capitalize on this market change?
The system did what?
What do I need to know?

What's the plan?
How are things going?
What does my team need?
What, another meeting?

Is everyone doing the right work?
Why are these numbers off?
How's the project coming?



Two Opportunities

- Leaders: To re-envision and redefine middle management.
 - Roles
 - Expectations
 - Level of contribution
- Middle Managers: To have greater impact and feel more satisfaction.
 - Improve results
 - Improve alignment
 - Improve the lives of your employees and customers

I believe that
governments ought to be
the best, most efficient,
and finest organizations
for which to work.

ดิฉันเชื่อว่ารัฐบาลควรมีประสิทธิภาพมากที่สุด
และเป็นองค์กรที่ดีที่สุด ที่เราควรจะทำงานให้

Getting from where you are to HIMM

เริ่มต้นจากจุดที่คุณอยู่และก้าวไปสู่ HIMM

1. Redefine the role.
Adopt a more powerful
mindset for what middle
management should be.

1. เปลี่ยนบทบาทเสียใหม่ ยอมรับแนวคิดที่มี
ประสิทธิภาพในการบริหารงานระดับกลาง

2. Improve communication and partnership between middle and senior management.

2. ปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร และความร่วมมือ
ระหว่างผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง

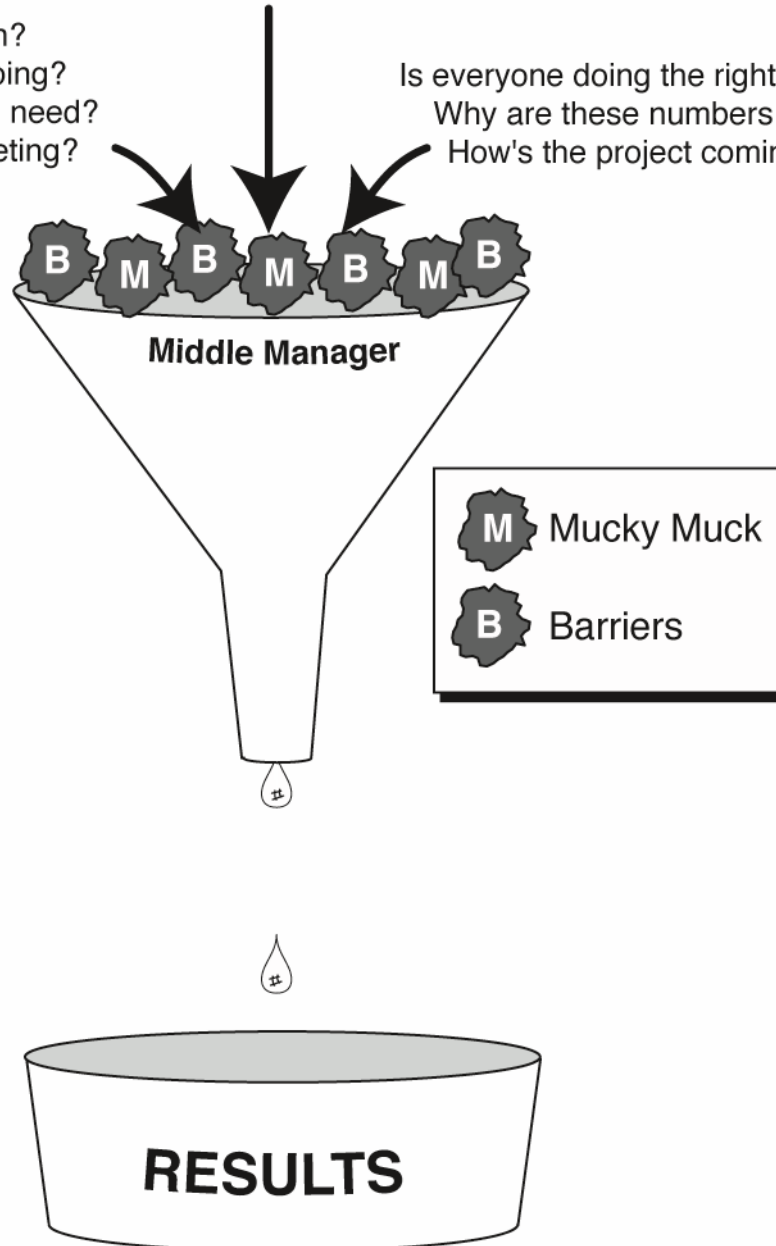
3. Reduce Mucky Muck.

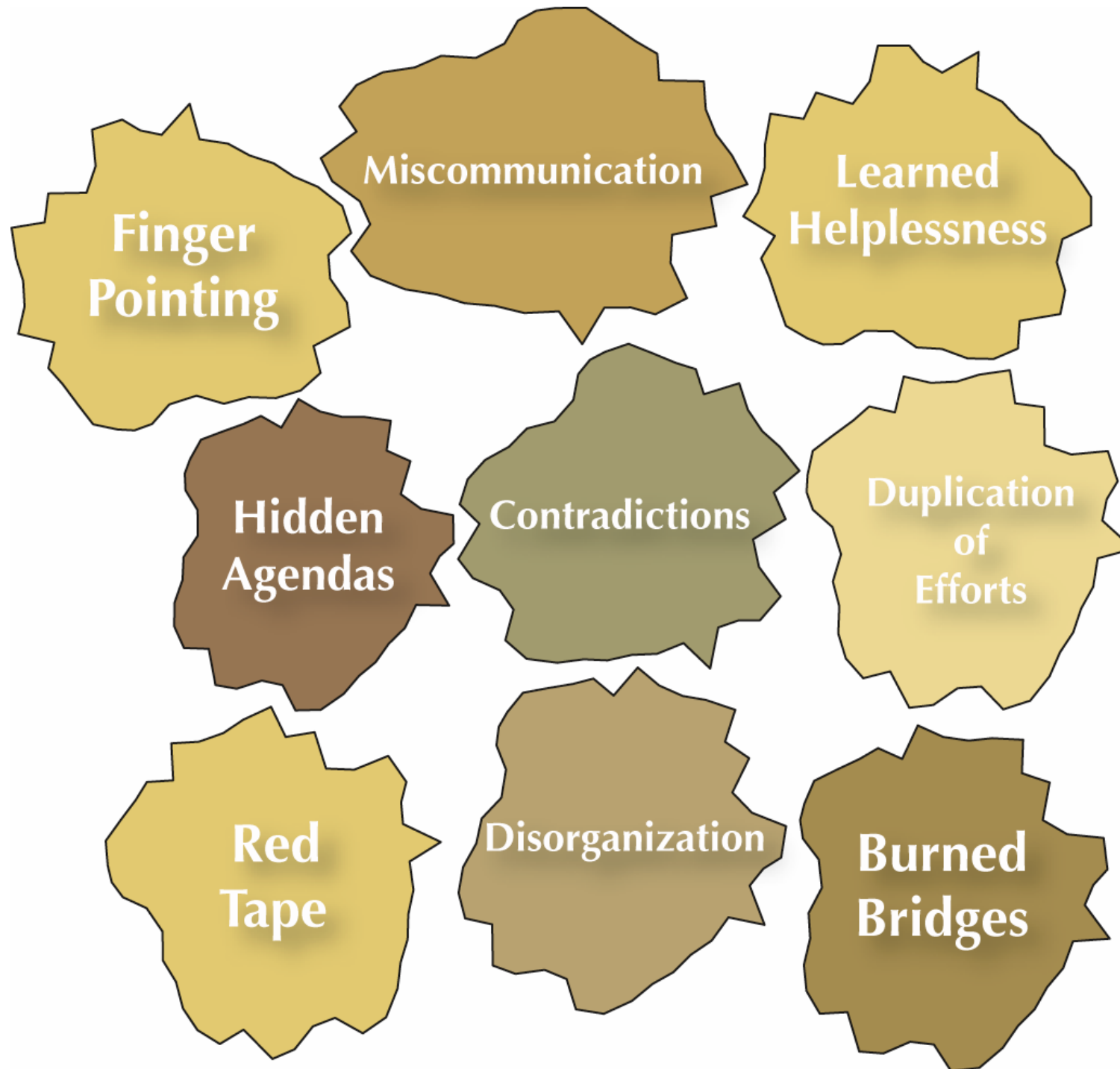
3. ขจัดปัญหาและความยากลำบาก

Are we ready to launch?
How can we capitalize on this market change?
The system did what?
What do I need to know?

What's the plan?
How are things going?
What does my team need?
What, another meeting?

Is everyone doing the right work?
Why are these numbers off?
How's the project coming?





11 Techniques For Navigating Mucky Muck

- Ask Probing Questions To Reveal Motives And Hidden Agendas
- Repair Relationships
- Analyze And Fix It
- Get Organized
- Lighten Up And Roll With It
- See And Enjoy Accomplishment
- Do Your Homework
- Pick And Choose Your Battles
- Focus Energy Where It Will Count
- Over Communicate, Be Inclusive And Follow-Up
- Believe In People's Capacity For Change And Learning

4. Align the organization for success.

4. จัดระเบียบองค์กรเพื่อไปสู่ความสำเร็จ

5. Improve processes to support goals without adding hassle.

5. ปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยปราศจากความยุ่งยากใด ๆ

6. Provide regular training and development for middle management.

6. พัฒนทักษะผู้บริหารระดับกลางอย่างสม่ำเสมอ

7. Provide regular organization development support.

7. จัดโครงการเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

8. Don't wait for all
this to happen to
change your beliefs
and actions!

8. อย่ารอให้สิ่งเหล่านี้มาเปลี่ยนความเชื่อ
และการกระทำของคุณ

Warning:
This is not a program.
This is not a project.
HIMM is a way of working
and a craft that you work on
over time.

คำเตือน

HIMM ไม่ใช่โปรแกรม ไม่ใช่โครงการ
แต่เป็นวิธีในการทำงานและเป็นศิลปะ
ที่คุณต้องทำอย่างต่อเนื่อง

Barriers to HIMM

อุปสรรคของ HIMM

1. Old habits die hard.

1. พฤติกรรมแบบเดิม ๆ แก้ไขได้ยาก

2. The culture within the organization changes slowly.

2. วัฒนธรรมภายในองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ

3. Getting into the Mucky Muck is dirty work.

3. การจัดการกับปัญหาต่าง ๆ เป็นงานที่ไม่สนุกเลย

4. Being in the thick of things occasionally means sticking your neck out for what is right.

4. ต้องมีความกล้าในแสดงจุดยืน
ในสิ่งที่ตนเองคิดว่าถูกต้อง

5. Empowerment, disempowerment, empowerment cycles.

5. การให้อำนาจ การลดอำนาจ และ
วัฏจักรของการให้อำนาจ

6. Some leaders will view HIMM as a threat or not welcome the initiative being demonstrated.

6. ผู้บริหารบางคนเห็นว่า HIMM เป็นสิ่งน่ากลัว และไม่ยอมรับความคิดริเริ่มนี้

7. Work will become more personal; more important to you. This will be an adjustment for some.

7. ความรู้สึกต่องานจะเปลี่ยนไป คุณจะเห็นถึงความสำคัญของงานต่อชีวิตคุณมากขึ้น สิ่งเหล่านี้ในหลายๆคนอาจต้องการการปรับตัว

Moving to HIMM is a
way of working and
must be owned by the
entire organization.

การจะก้าวไปสู่ระบบ HIMM ต้องได้รับ
การยอมรับจากทั่วทั้งองค์กร

Roles for HIMM

- Leadership: Help redefine roles, partner with MMs and OPDC, and support the realignment.
- Middle Managers: Embrace your role. Partner with leadership and OPDC, and lead the realignment.
- OPDC: Embody and model HIMM, partner with leaders and MMs, and support the realignment as an internal service organization.

Important: Senior
Leadership commitment is
critical to creating HIMM.
They have a responsibility to
realign and support the
HIMM environment.

สิ่งสำคัญ : ความทุ่มเทจากผู้บริหารระดับสูง
เป็นสิ่งจำเป็นในการสร้าง HIMM พวกเขา
ต้องรับผิดชอบในการสนับสนุนบรรยากาศการ
ทำงานแบบ HIMM

The rewards are worth
it!

ผลที่ได้รับคุ้มค่าเป็นอย่างยิ่ง

What's Next

สิ่งที่ต้องทำต่อไป

- ระบุให้ได้ว่าคุณต้องการทำอะไรให้ประสบความสำเร็จ
- เริ่มต้นพูดและคิดถึงการบริหารงานระดับกลางเสียใหม่
- เริ่มต้นการจัดระเบียบ และกระบวนการในการพัฒนาองค์กร

- Determine, as an organization, what you want to accomplish.
- Begin talking about and thinking about middle management differently.
- Begin the realignment and development process.

From *High impact
Middle Management:*
“In any organization,
there are two kinds of
middle managers...”

จากหนังสือ HIMM ในองค์กรใด ๆ ก็
ตาม มีผู้บริหารระดับกลางอยู่ 2
ประเภท

You are special people
with amazing roles. I wish
you only the best in your
endeavor to continue
Thailand's greatness.

คุณคือคนพิเศษที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร
ดิฉันขอให้ทุกคนประสบความสำเร็จในการ
ผลักดันความเจริญก้าวหน้าของประเทศไทย
ให้ดียิ่งขึ้น

Any questions?

มีคำถามอะไรอีกหรือไม่