



NEW YORK TIMES BEST-SELLING AUTHOR

# JOHN C. MAXWELL

ยอดนักเขียนผู้มีผลงานขายไปทั่วโลกกว่า 20 ล้านเล่ม

## ภาวะผู้นำ

# 5

## ระดับ

### THE 5 LEVELS OF LEADERSHIP

จากจุดเริ่มต้น สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ

วันดี อภิรักษ์ธนากร แปล

NEW YORK TIMES BEST-SELLING AUTHOR

JOHN C.  
MAXWELL

ภาวะผู้นำ

5

ระดับ

THE 5 LEVELS OF LEADERSHIP

จากจุดเริ่มต้น สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ



## The 5 Levels of Leadership ภาวะผู้นำ 5 ระดับ

จอห์น ซี แม็กซีเวลล์ : เขียน

วันดี อภิรักษ์ธนากร : แปล

เล่มมาตรฐานสากลประจำหนังสือ 9 78-616-224-062-2

พิมพ์ครั้งแรก พฤษภาคม 2555

Thai language translation copyright © 2012 by Nation International Education Public Company Limited

Copyright © 2011 by John C. Maxwell

This edition published by arrangement with Center Street, New York, New York, USA.

All rights reserved

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

แม็กซีเวลล์, จอห์น.

ภาวะผู้นำ 5 ระดับ.

แปลมาจาก The 5 Levels of Leadership. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์ 2555.

320 หน้า.

1. ภาวะผู้นำ. I. วันดี อภิรักษ์ธนากร, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.

658.4092

ISBN 978-616-224-062-2

เจ้าของผู้พิมพ์โฆษณา

สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์

บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)

ประธานกรรมการบริษัท สุทธิชัย ใหญ่

กรรมการผู้อำนวยการ ศิวะพร ชมสุวรรณ

บรรณาธิการบริหาร ดร.วงศ์สิริ ลังขวาลี มียาจิ

ผู้อำนวยการกองบรรณาธิการ รุติกานต์ ธนาไอศาร

ผู้ช่วยบรรณาธิการอาวุโส/บรรณาธิการเสริม จิรายุทธ ประเจิดหล้า

ปก วรเทพ เจริญระณะพัฒนกุล

รูปเล่ม สยงจิตร ทงมณี

พิสูจน์อักษร นิตยา หนูนิมิตร

กราฟิก กฤษณา แก้วประเสริฐ

ประสานงานฝ่ายผลิต ไขติอนันต์ จิตต์สมบูรณ์

ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด สมศักดิ์ ใจง่า

ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายขายและการตลาด ศรีเทพ ปาลกะวงษ์ ณ อยุธยา

ฝ่ายการตลาด นันทวัน อรุณนิมิตกุล

ฝ่ายขาย ธนิตา พึ่งเจริญ หัสณีย์ จีจจอหอ วารุณี สุพรรณนदार วีระยุทธ คำมอญ มนต์ศรีณย์ พลใหม่ จารุวรรณ นาคบำรุง

ภาคภูมิ อິนต์ ฐาปนรัตน์ จันทน์นุ้ม ฤคพร เพชรดี

สำนักงาน เลขที่ 1858/123-124 ชั้น 29 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2338-3694-6

โทรสาร 0-2338-3986, [www.nationbook.com](http://www.nationbook.com), [nationbook.tarad.com](http://nationbook.tarad.com), [www.twitter.com/Nation\\_Books](http://www.twitter.com/Nation_Books),

[www.facebook.com/NationBooksFanPage](http://www.facebook.com/NationBooksFanPage)

พิมพ์ที่ บริษัท ดับบลิวพีแอล (ประเทศไทย) จำกัด เลขที่ 167/5 หมู่ 4 ถนนบางนา-ตราด กม.29.5 ตำบลบางปะ อําเภอบางปะ

จังหวัดสมุทรปราการ 10660 โทรศัพท์ 0-2313-4405-6 โทรสาร 0-2313-4445

จัดจำหน่ายโดย บริษัท ซี.เอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) อาคารซีไอเอเอฟ ทาวเวอร์ ชั้น 19 เลขที่ 1858/87-90 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา

เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2739-8222, 0-2739-8000 โทรสาร 0-2739-8366-9, [www.se-ed.com](http://www.se-ed.com)

ราคา 275 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2555 โดย บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)

ห้ามลอกเลียนแบบส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ รวมทั้งการคัดลอก ฝากขาย ไม่จําเป็นขอขานขออนุญาต ด้ยระบบการทางอิเล็กทรอนิกส์ การถ่ายภาพ การบันทึก หรือวิธีการอื่นใดโดยไม่ได้รับอนุญาต หากพบหนังสือมีปัญหานี้ติดต่อ หน้าสลับ หน้าซ้ำ หรือหน้าหาย สามารถขอเปลี่ยนใหม่ได้จากร้านหนังสือ หรือติดต่อสำนักพิมพ์ โทรศัพท์ 0-2338-3694-6

# คำนำสำนักพิมพ์

จอห์น ซี. แมกซ์เวลล์ คือผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับระดับนานาชาติ อีกทั้งยังเป็นนักพูดและผู้แต่งหนังสือที่มียอดจำหน่ายกว่า 20 ล้านเล่ม ภูมุนีมีหนังสือออกมาอย่างต่อเนื่อง ในบ้านเราเองก็มีหนังสือแปลของเขาออกมาให้เห็นอยู่เสมอ

*The 5 Levels of Leadership* หรือ *ภาวะผู้นำ 5 ระดับ* คือผลงานการตกผลึกทางความคิด และการสังเคราะห์ประสบการณ์การสอนเรื่องภาวะผู้นำที่ยาวนานมากกว่า 30 ปี จอห์น แมกซ์เวลล์ บอกว่าเป็นหัวข้อที่ผู้คนต่างขอร้องให้เขาบรรยายมากที่สุด

*ภาวะผู้นำ 5 ระดับ* เป็นหนังสือที่จอห์น แมกซ์เวลล์ นำเสนอภาพรวมทั้งหมดของเรื่องภาวะผู้นำตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ อีกทั้งยังแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นระดับต่างๆ เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นขั้นตอน การเปลี่ยนแปลง และหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำแต่ละระดับ ซึ่งทำให้ผู้อ่านเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำได้อย่างง่ายดาย และยังเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง ภาวะผู้นำทั้ง 5 ระดับมีดังนี้

**ระดับที่ 1 ตำแหน่งหน้าที่** - เป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นผู้นำและต้องพัฒนาตนเอง

**ระดับที่ 2 การยอมรับ** - เน้นสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน เพื่อให้ได้การยอมรับ

**ระดับที่ 3 การสร้างผลงาน** - แสดงฝีมือให้เห็น พร้อมกับทำให้ทีมงาน  
สร้างผลงานออกมา

**ระดับที่ 4 การพัฒนาคน** - มุ่งพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ

**ระดับที่ 5 จุดสูงสุด** - เป็นผู้ที่มีสมรรถนะแบบ

*ภาวะผู้นำ 5 ระดับ* เริ่มต้นด้วยการพูดถึงภาพรวมของภาวะผู้นำแต่ละระดับ และมีแบบประเมินผลเพื่อให้ทราบว่าคุณมีภาวะผู้นำในระดับไหน จากนั้นจะเจาะลึกภาวะผู้นำแต่ละระดับ โดยนำเสนอข้อดีและข้อเสีย สิ่งที่ต้องทำที่สุดในแต่ละระดับ กฎทองเรื่องภาวะผู้นำในระดับนั้นๆ ตลอดจนแนวทางการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ผ่านพ้นแต่ละระดับ

วิธีการเขียนและนำเสนอของจอห์น แมกซ์เวลล์ ใน *ภาวะผู้นำ 5 ระดับ* ยังคงเรียบง่าย ไม่ได้นำเสนอทฤษฎีอันสลับซับซ้อน แมกซ์เวลล์ยังคงเป็นนักเขียนที่ทำให้เรื่องยากกลายเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ง่ายเสมอ

อาจสงสัยว่าทำไมจึงควรอ่านหนังสือเล่มนี้ทุกๆ ที่มีหนังสือเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำเรียงรายอยู่บนชั้นวางหนังสืออยู่จำนวนไม่น้อย แมกซ์เวลล์ย้ำว่าก็เพราะหนังสือเล่มนี้ใช้งานได้จริงๆ แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำ 5 ระดับนี้เคยนำไปใช้อบรมผู้นำองค์กรทุกขนาดและทุกรูปแบบมาแล้ว ตั้งแต่ธุรกิจขนาดเล็ก บริษัทที่ติด 100 อันดับของนิตยสาร *Fortune* รวมทั้งโรงเรียนนายร้อยเวสต์พอยต์ บริษัทไมโครซอฟท์ ตลอดจนประเทศต่างๆ ทั่วโลกมากกว่า 120 ประเทศ

ฉะนั้นหากต้องการหาหนังสือแนว Leadership ดีๆ สักเล่ม ซึ่งชี้ให้เห็นภาวะผู้นำตั้งแต่แรกเริ่มไปจนถึงการเป็นผู้ที่มีสมรรถนะแบบ หนังสือ *ภาวะผู้นำ 5 ระดับ* เล่มนี้เหมาะกับคุณที่สุดครับ

ด้วยความปรารถนาดี

เนชั่น บู้คส์

## จากฟู้แบล

**ดี** ฉันเชื่อว่าจริงๆ แล้วภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องใหม่ในการบริหารจัดการ เพราะโลกเรามีผู้นำที่ยิ่งใหญ่มากมายนับไม่ถ้วนมาตั้งแต่ก่อนคริสตกาล ก่อนที่มนุษย์จะรู้จักการเขียนหนังสือเสียอีก ซึ่งผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในอดีตก็คงไม่เคยมีโอกาสได้อ่านตำราด้านนี้เป็นแน่แท้ สัตว์ป่าทั้งหลายยังต้องมีเจ้าฝูงเลย トラบที่มนุษย์เราเป็นสัตว์สังคม ไม่ได้ปลื้กวิเวกซะแล้ว เราย่อมต้องการผู้นำคะ

ทุกหน่วยงาน ทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดเล็กจึ่อย่างครอบครัว ห้องเรียน ชุมชน หรือขนาดใหญ่โตอย่างบริษัทจนถึงประเทศชาติ ล้วนต้องมีผู้นำ จะว่าไปควมก้าวหน้า ความอยู่รอดหรือว่าไม่รอดของหน่วยงานเล็กใหญ่เหล่านี้ ล้วนขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำทั้งสิ้น จริงไหมคะ

คนที่เป็น “ผู้จัดการ” “ผู้อำนวยการ” หรือ “ซีอีโอ” อาจจะไม่ใช่นำ้เข้าเสมอไปหรอกคะ สิ่งที่อยู่ใ้ในเครื่องหมายคำพูดนั้นเป็นแค่ “ตำแหน่ง” ต่างหาก เพราะผู้นำตัวจริงเสียจริงนั้นต้องมีบารมี ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสามารถ “นำ” เป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นทำตามได้

จอห์น แม็กซีเวลล์ อธิบายแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำอันแสนจะ “นามธรรม” นี้ ออกมาเป็น “รูปธรรม” ได้อย่างเพ็ดพิลน และเข้าใจง่ายเช่นเคย แถมยังมีการแบ่งระดับ ตลอดจนยกตัวอย่างประกอบด้วย แม้จะไม่ใช่นำ้เรื่องใหม่อะไรในโลกธุรกิจ เพราะโลกเรามีผู้นำที่เก่งกล้าสามารถมาตั้งแต่ยุคโบราณ และพวกเขาก็ไม่ได้อ่านตำราเล่มนี้ แต่คนรุ่นใหม่ยุคดิจิทัลอ่านไว้ ไม่เสียหลายแน่นอนคะ

นอกจากจะได้ความรู้แล้ว ยังได้ข้อคิดดีๆ มากมายด้วย ผู้ที่เป็นลูกน้องใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน ลูกจ้างทั่วไป จะรู้ว่าหัวหน้าของเราเป็นผู้นำแบบไหน ขณะที่ผู้ที่รั้งตำแหน่งหัวหน้า ก็จะได้รู้ว่าตัวเองอยู่ระดับไหนของภาวะผู้นำ และจะสามารถพัฒนาตัวเองขึ้นอีกได้อย่างไรบ้าง

เพราะทำที่สุดแล้ว เราทุกคนสามารถเรียนรู้และฝึกฝนการเป็นผู้นำได้ค่ะ เมื่อโอกาสและจังหวะอำนวย ขอขอบคุณทางสำนักพิมพ์ที่เลือกหนังสือดีๆ มาแปลให้พวกเราได้อ่านกันค่ะ

จากใจจริง

วันดี อภิรักษ์ธนากร

[www.facebook.com/blossom\\_stories](http://www.facebook.com/blossom_stories)

081-820-5087

# สารบัญ

<b>คุณก็วางแผนการเป็นผู้นำให้ชีวิตตัวเองได้</b>	<b>1</b>
คุณเองก็สามารถเรียนรู้วิธีสร้างภาวะผู้นำที่นำไปใช้ได้จริง	3
ภาพรวมของภาวะผู้นำ 5 ระดับ	7
มองภาวะผู้นำ 5 ระดับให้ทะลุปรุโปร่ง	13
<b>การประเมินภาวะผู้นำ: วิธีวัดระดับภาวะผู้นำในปัจจุบันของคุณ</b>	<b>24</b>
<b>ระดับที่ 1: ตำแหน่งหน้าที่</b>	<b>39</b>
<b>แม้เป็นจุดที่นำไปให้ถึง แต่คุณคงไม่อยากอยู่ตรงนั้นไปตลอด</b>	
ข้อดีในเรื่องตำแหน่ง: คุณได้รับเชิญเข้าสู่อำนาจเป็นผู้นำ	43
ข้อเสียในเรื่องตำแหน่ง: ภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่ได้เกี่ยวกับเรื่องตำแหน่ง	52
สิ่งที่ควรทำที่สุดในระดับที่ 1:	
จะใช้ตำแหน่งอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	68
กฎทองเรื่องภาวะผู้นำในระดับที่อาศัยตำแหน่ง	75
ความเชื่อที่ช่วยผู้นำให้ก้าวขึ้นไปในระดับที่ 2	78
แนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผ่านระดับที่ 1	83
<b>ระดับที่ 2: การยอมรับ</b>	<b>87</b>
<b>คุณเป็นผู้นำใครไม่ได้ จนกว่าจะขึ้นขอบบุคคลเหล่านั้น</b>	

ข้อดีในเรื่องการยอมรับ: สถานที่ทำงานน่าอยู่ขึ้นสำหรับทุกคน	91
ข้อเสียในเรื่องการยอมรับ:	
คุณรู้สึกกดดันที่ต้องคอยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น	100
สิ่งที่ควรทำที่สุดในระดับที่ 2:	
ทำอย่างไรจึงจะได้รับการยอมรับจากคนอื่น	110
กฎทองเรื่องภาวะผู้นำในระดับการยอมรับ	124
ความเชื่อที่ช่วยผู้นำให้ก้าวขึ้นไปในระดับที่ 3	128
แนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผ่านระดับที่ 2	132
<b>ระดับที่ 3: การสร้างผลงาน</b>	<b>137</b>
<b>การสร้างสรรคสิ่งต่างๆ ขึ้น เป็นสิ่งบ่งชี้ว่าใครคือผู้นำที่แท้จริง</b>	
ข้อดีในเรื่องการสร้างผลงาน:	
ตอนนี้คนอื่นเชื่อถือในภาวะผู้นำของคุณแล้ว	141
ข้อเสียในเรื่องการสร้างผลงาน: ภาวะของภาวะผู้นำเริ่มหนักอึ้ง	153
สิ่งที่ควรทำที่สุดในระดับที่ 3:	
จะสร้างผลงานอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	159
กฎทองเรื่องภาวะผู้นำในระดับการสร้างผลงาน	176
ความเชื่อที่ช่วยผู้นำให้ก้าวขึ้นไปในระดับที่ 4	182
แนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผ่านระดับที่ 3	186
<b>ระดับที่ 4: การพัฒนาคน</b>	<b>191</b>
<b>การช่วยพัฒนาผู้นำคนอื่น ช่วยให้คุณทำหน้าที่ผู้นำได้มากขึ้น</b>	
ข้อดีในเรื่องการพัฒนาผู้คน: องค์กรรมมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น	195
ข้อเสียในเรื่องการพัฒนาผู้คน: การทำหน้าที่ผู้นำในระดับที่ 4	
ต้องมีวุฒิภาวะและมีทักษะอย่างมาก	208
สิ่งที่ควรทำที่สุดในระดับที่ 4: จะพัฒนาคนได้อย่างไร	217

กฎของเรื่องภาวะผู้นำในระดับการพัฒนาคน	232
ความเชื่อที่ช่วยผู้นำให้ก้าวขึ้นไปในระดับที่ 5	236
แนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผ่านระดับที่ 4	241
<b>ระดับที่ 5: จุดสูงสุด</b>	<b>247</b>
<b>ความสำเร็จขั้นสูงสุดของภาวะผู้นำ คือ การพัฒนาให้ผู้นำคนอื่นขึ้นมาอยู่ในระดับที่ 4</b>	
ข้อดีในระดับสูงสุด: บารมีของคุณแผ่ขยายไปไกล	
แม้มันพ้นช่วงเวลาของคุณไปแล้วบารมีของคุณก็ยังคงอยู่	251
ข้อเสียในระดับสูงสุด:	
คุณอาจหลงเชื่อว่าตัวเองคือบุคคลที่สำคัญที่สุด	257
สิ่งที่ควรทำที่สุดในระดับที่ 5: จะใช้ระดับสูงสุดอย่างไร	
เพื่อให้เป็นพื้นฐานของการทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตัวเอง	263
กฎของเรื่องภาวะผู้นำในระดับสูงสุด	273
ช่วยเหลือคนอื่นให้ขึ้นไปสู่ระดับที่ 4 และ 5:	
สร้างประสบการณ์ที่ให้ความรู้ซึ่งจะช่วยพัฒนาผู้นำคนอื่น ๆ	277
แนวทางการปฏิบัติตัวให้ดีที่สุดในระดับที่ 5	289
<b>ตัวอย่างผู้นำระดับที่ 5:</b>	<b>294</b>
โคชจอนห์น วูดเดน	

---

# คุณก็วางแผนการเป็นผู้นำ ให้ชีวิตตัวเองได้

---

**ก** ภาวะผู้นำเป็นเรื่องหนึ่งที่ผมหลงใหลมาก เช่นเดียวกับการสอนเรื่องดังกล่าว ที่ผ่านมามีคนอุทิศเวลาในชีวิตกว่า 30 ปี ช่วยให้คนอื่นเรียนรู้เรื่องการเป็นผู้นำ อันที่จริง ผมใช้เวลาปีละประมาณ 80 วัน สอนเรื่องภาวะผู้นำหลายปีที่ผ่านมา ผมไปสอนเรื่องนี้มาแล้วถึง 6 ทวีป เนื้อหาเรื่องนี้มีอยู่มากมายไม่รู้จบ ทำให้ไม่ถึงเป็นแบบนั้น ก็เพราะทุกสิ่งทุกอย่างล้วนรุ่งเรืองและล้มเหลวได้จากเรื่องภาวะผู้นำ ฉะนั้นถ้าคุณอยากสร้างสิ่งดีๆ ขึ้นในโลกใบนี้ล่ะก็ การเรียนรู้วิธีเป็นผู้นำให้ดีขึ้นย่อมช่วยคุณได้แน่

ตลอดหลายปีที่สอนเรื่องภาวะผู้นำ มีหัวข้อหนึ่งที่ผมได้รับการร้องขอให้บรรยายมากกว่าหัวข้อไหนๆ (ไม่ว่าจะเป็นที่โรงเรียนนายร้อยเวสต์พอยต์ บริษัท ไมโครซอฟท์ รวมไปถึงประเทศต่างๆ ทั่วโลก) การบรรยายหัวข้อดังกล่าว ผมจะอธิบายว่า ภาวะผู้นำทำงานอย่างไร อีกทั้งยังให้กลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเรียนรู้วิธีเป็นผู้นำที่ดีขึ้น การบรรยายนั้นคือเรื่อง “ภาวะผู้นำ 5 ระดับ” หรือ “The 5 Levels of Leadership” นั่นเอง

ความเชื่อของผมที่ว่า ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนรุ่งเรืองและล้มเหลวได้จากเรื่องภาวะผู้นำ เริ่มเป็นรูปเป็นร่างขึ้นเมื่อปี 1976 และชักนำให้ผมเริ่มต้นคำว่าเรื่อง

ภาวะผู้นำอยู่รอบตัวฉันทุกวันนี่ ผมเริ่มต้นการเดินทางครั้งนี้ด้วยการตั้งคำถามขึ้นมากมายว่า คุณให้นิยามเรื่องภาวะผู้นำไว้ว่าอย่างไร ผู้นำคืออะไร ภาวะผู้นำทำงานอย่างไร น่าเสียดายที่คำตอบที่ได้รับมาไม่คอยช่วยอะไรสักเท่าไร บางคนคิดว่าภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับกาได้รับตำแหน่งผู้นำ แต่ที่ผ่านมา ผมเคยรู้จักผู้นำแย่ๆ ซึ่งมีตำแหน่งที่ดี รวมทั้งรู้จักกับผู้นำที่ดี ซึ่งไม่มีตำแหน่งอะไรเลย คุณไม่เคยรู้จักกับคนแบบนี้บ้างหรือครับ ในขณะที่คนอื่นก็พูดถึงภาวะผู้นำไว้ว่า “ถึงจะอธิบายเรื่องนี้ไม่ได้ แต่พอถึงเวลาก็น่าจะรู้แหละ” แม้คำพูดดังกล่าวอาจจะจริง แต่ก็ไม่ช่วยให้ใครรู้จักวิธีการเป็นผู้นำเลย

ข้อสรุปที่ผมได้ในช่วงแรกๆ คือ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของ Influence หรือการผลักดันและโน้มน้าวให้คนอื่นทำสิ่งต่างๆ หมายความว่า ถ้าหากคนเราผลักดันคนอื่นได้มากขึ้น ก็ย่อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อไตร่ตรองเรื่องนี้ดู แนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำทำงานอย่างไรก็เริ่มตกลึกเป็นรูปเป็นร่างขึ้น แนวคิดนั้นคือเรื่องภาวะผู้นำ 5 ระดับนั่นเอง ซึ่งผมใช้เวลาคิดอยู่ร่วม 5 ปี ตั้งแต่นั้นมาผมก็สอนเรื่องดังกล่าวมาตลอด และเมื่อไหร่ที่นำเสนอเรื่องนี้ ผู้คนมักถามเสมอว่า “เมื่อไหร่จะเขียนหนังสือเกี่ยวกับเรื่องนี้สักที” อย่างที่เห็นนี่ละครับ ผมกำลังตอบคำถามข้อนี้อยู่

# คุณเองก็สามารถเรียนรู้ วิธีสร้างภาวะผู้นำที่นำไปใช้ได้จริง

เพราะอะไรจึงควรอ่านหนังสือเล่มนี้ทุกๆ ที่มีหนังสือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เรียงรายอยู่บนชั้นวางอยู่จำนวนไม่น้อย ก็เพราะมันใช้งานได้จริงๆ ใจครับ แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำ 5 ระดับนี้เคยนำไปใช้อบรมผู้นำองค์กรทุกขนาดและทุกรูปแบบมาแล้ว ตั้งแต่ธุรกิจขนาดเล็ก ไปจนถึงบริษัทที่ติด 100 อันดับของนิตยสารฟอร์จูน แนวคิดนี้ได้นำไปใช้ช่วยเหลือให้องค์กรต่างๆ ที่ไม่แสวงหากำไรได้เข้าใจว่าจะเป็นผู้นำของบรรดาอาสาสมัครได้อย่างไร นอกจากนี้ยังนำไปสอนในประเทศต่างๆ มากกว่า 120 ประเทศทั่วโลก ทุกครั้งที่ผมพูดถึงเรื่องนี้ ผู้คนจะตั้งคำถามและตั้งข้อสงสัยแตกต่างกันไป นานา สิ่งเหล่านี้ช่วยให้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำ 5 ระดับแน่นและลึกซึ้งมากขึ้น แนวคิดในเรื่องนี้ได้รับการทดสอบและพิสูจน์มาแล้ว อีกทั้งยังมีประโยชน์อื่นๆ อีกมากมาย ได้แก่

## ภาวะผู้นำ 5 ระดับ

### ช่วยให้เห็นภาพของเรื่องภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน

คนเรามีวิธีทำความเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำกันอย่างไร สำหรับคนที่ไม่มีพรสวรรค์มาแต่กำเนิด ภาวะผู้นำอาจเป็นเรื่องลึกลับชนิดที่มืดแปดด้าน สำหรับคนเหล่านี้ การเป็นผู้นำคนอื่นก็เหมือนกับการเดินไปตามทางเดินมืดๆ แม้รู้ว่าอยากจะไป

ที่ไหน แต่ก็มองไม่เห็นหนทางข้างหน้า และไม่รู้ว่าจะมีปัญหาหรือเจอหลุมพรางอะไรบ้าง แต่สำหรับใครหลายๆ คนในแวดวงวิชาการ ภาวะผู้นำคือการปฏิบัติตามทฤษฎี เป็นสมการที่มีตัวแปรมากมายซึ่งต้องศึกษา ค้นคว้า และถกเถียงกันอย่างดูเด็ด แต่ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำ 5 ระดับกลับเป็นเรื่องที่ตรงไปตรงมา และสามารถจะอธิบายได้ ดังนั้นไม่ว่าใครก็เรียนรู้เรื่องนี้ได้ทั้งนั้น

## ภาวะผู้นำ 5 ระดับ

ให้นิยามว่า การเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ไม่ใช่การหยุดอยู่กับที่

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหน้าที่ ก่อนหน้านี้ น่าจะมีช่วงหนึ่งที่คุณเคยใช้คำว่า Leadership กับ Management สลับกัน ผมคิดว่าตอนนี้คนส่วนใหญ่คงตระหนักแล้วว่าคำสองคำนี้แตกต่างกันมาก การจัดการ หรือ Management จะใช้งานได้ดีที่สุดเมื่ออะไรต่ออะไรคงที่

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ  
ที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง  
ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหน้าที่

ส่วนภาวะผู้นำ หรือ Leadership จะเกี่ยวข้องกับผู้คนและการเปลี่ยนแปลงของคนกลุ่มนั้นๆ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่เคยอยู่นิ่ง ความท้าทายของภาวะผู้นำอยู่ที่การสร้างการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้เกิดการเติบโต

## ภาวะผู้นำ 5 ระดับ

ช่วยแบ่งเรื่องการเป็นผู้นำออกเป็นขั้นตอนที่เข้าใจได้ง่าย

หัวข้อเรื่องภาวะผู้นำอาจมีรายละเอียดมากมายและชวนให้สับสน ถ้ามองว่าภาวะผู้นำเริ่มต้นขึ้นตรงไหน ควรเริ่มต้นทำอะไรก่อนดี ควรใช้กระบวนการไหน จะ

ผลักดันหรือโน้มน้าวให้คนอื่นทำสิ่งต่างๆ ได้อย่างไร จะสร้างทีมงานที่มีผลงาน ได้อย่างไร และจะช่วยให้ลูกน้องกลายเป็นผู้นำด้วยฝีมือพวกเขาเองได้อย่างไร ภาวะผู้นำ 5 ระดับจะให้คำตอบเหล่านี้ได้ โดยมีขั้นตอนที่เข้าใจได้อย่างง่ายดาย

## ภาวะผู้นำ 5 ระดับ ช่วยให้มีแผนในการพัฒนาภาวะผู้นำ

เวลานี้ถึงการเดินทางไปสู่ตำแหน่งผู้นำ คนเราชอบนึกถึงเส้นทางการทำงาน ในอนาคต สิ่งที่เราควรนึกถึงคือการพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองต่างหาก! ภาวะผู้นำที่ดีไม่ใช่การทำให้ตัวเองก้าวหน้า แต่เป็นการทำให้ทีมงานก้าวหน้า ภาวะผู้นำ 5 ระดับจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ โดยจะชี้ให้เห็นขั้นตอนที่ชัดเจน เมื่อไหร่ที่คุณเป็นผู้นำที่ดี พร้อมกับช่วยทีมงานให้กลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เส้นทางการทำงานที่ก้าวหน้าก็ไม่น่าจะหนีไปไหน

## ภาวะผู้นำ 5 ระดับช่วยให้ภาวะผู้นำ สอดคล้องไปกับทั้งการปฏิบัติ หลักการ และเรื่องคำนิยม

ตอนคิดเรื่องภาวะผู้นำ 5 ระดับ ผมมองว่าแต่ละระดับคือแนวทางการปฏิบัติที่นำไปใช้ในการเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเวลาผ่านไป ประกอบกับได้นำระดับต่างๆ ไปใช้และสอนคนอื่น ผมก็ตระหนักว่าแนวทางการปฏิบัติเหล่านั้น ถือเป็นหลักการได้เลย แนวทางปฏิบัติแตกต่างกับหลักการตรงที่ว่า แนวทางปฏิบัติคือการกระทำที่อาจใช้ได้ สถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่ได้ผลในอีกสถานการณ์ ส่วนหลักการเป็นความจริงที่เชื่อถือได้เหมือนกฎที่อ้างอิงจากความเป็นจริง เช่น เมื่อโซโลมอนบอกว่า “คำตอบที่อ่อนโยนช่วยขจัดความโกรธแค้น แต่คำหยาบคายช่วยกระตุ้นความโกรธ” คำกล่าวของเขาเป็นหลักการที่เป็น

## The 5 Levels of Leadership

หรือ **ภาวะผู้นำ 5 ระดับ** คือผลงานการตกผลึกทางความคิด และการสังเคราะห์ประสบการณ์การสอนเรื่องภาวะผู้นำที่ยาวนานมากกว่า 30 ปี ของ **แม็กซีเวลล์ บอควาเน่** เป็นหัวข้อที่ผู้คนต่างขอร้องให้เขาบรรยายมากที่สุด

**ภาวะผู้นำ 5 ระดับ** เป็นหนังสือที่จอห์น แม็กซีเวลล์ นำเสนอภาพรวมทั้งหมด ของเรื่องภาวะผู้นำตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ อีกทั้งยังแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นระดับต่างๆ เพื่อให้ผู้อ่านได้เก็บขั้นตอน การเปลี่ยนแปลง และหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำแต่ละระดับ ซึ่งทำให้ผู้อ่านเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำได้อย่างง่ายดาย และยังสามารถเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง ภาวะผู้นำทั้ง 5 ระดับมีดังนี้

- ระดับที่ 1 ตำแหน่งหน้าที่ - เป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นผู้นำ และต้องพัฒนาตนเอง
- ระดับที่ 2 การยอมรับ - เน้นสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน เพื่อให้ได้การยอมรับ
- ระดับที่ 3 การสร้างผลงาน - แสดงฝีมือให้เคิน พร้อมกับทำให้ทีมงานสร้างผลงานออกมา
- ระดับที่ 4 การพัฒนาคน - มุ่งพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
- ระดับที่ 5 จุดสูงสุด - ได้เป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ

**ภาวะผู้นำ 5 ระดับ** เริ่มต้นด้วยการพูดถึงภาพรวมของภาวะผู้นำแต่ละระดับ และมีแบบประเมินผลเพื่อให้ทราบว่าคุณมีภาวะผู้นำในระดับไหน จากนั้นจะลึกภาวะผู้นำแต่ละระดับ โดยนำเสนอบอร์ดและข้อเสีย สิ่งที่คุณควรทำที่สุดในแต่ละระดับ กฎทองของภาวะผู้นำในระดับนั้นๆ ตลอดจนแนวทางการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ผ่านพ้นแต่ละระดับ

วิธีการเขียนและนำเสนอของ **จอห์น แม็กซีเวลล์** ใน **ภาวะผู้นำ 5 ระดับ** ยังคงเรียบง่าย ไม่ได้นำเสนออภิมหึษาอันลึกลับซับซ้อน แม็กซีเวลล์ยังคงเป็นนักเขียนที่ทำให้เรื่องยากกลายเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ง่ายเสมอ

อาจสงสัยว่าทำไมจึงควรอ่านหนังสือเล่มนี้ ทั้งๆ ที่มีหนังสือเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำเรียงรายอยู่บนชั้นวางหนังสืออยู่จำนวนไม่น้อย แม็กซีเวลล์ย้ำว่าก็เพราะหนังสือเล่มนี้ใช้งานได้จริงๆ แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำ 5 ระดับนี้เคยนำไปใช้อบรมผู้นำองค์กรทุกขนาดและทุกรูปแบบมา แล้ว ตั้งแต่ธุรกิจขนาดเล็ก บริษัทที่ติด 100 อันดับของนิตยสาร *Fortune* รวมถึงโรงเรียนนายร้อยเวสต์พอยต์ บริษัทไมโครซอฟท์ ตลอดจนประเทศต่างๆ ทั่วโลกมากกว่า 120 ประเทศ

Bht 275.-

ISBN 978-616-224-052-2



9 786162 240522

NB-038 ธรรม-จัดจรัส