

Change+

International Best Seller
แปลแล้ว 12 ภาษาทั่วโลก ยอดขายกว่า 125,000 เล่ม

HOW TO LEAD

คิดและทำ นำคน ให้แตกต่าง

ไฮไลต์เล่มนี้
สแกนเลย!



โดย **JO OWEN** โดษและวิทยาการชื่อดังด้านความเป็นผู้นำและการจัดการระดับโลก
แปลโดย **กัลศลา วนันโท**

ในกรณีที่ต้องการซื้อหนังสือเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อ
สอบถามราคาพิเศษได้ที่ แผนกการตลาดพิเศษ บริษัท ซีอีดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) โทร. 0-2826-8222 หรือโทรสาร 0-2826-8356-9

How to Lead คิดและทำ นำคนให้แตกต่าง

เขียนโดย Jo Owen

แปลโดย กัลลสา วนันโท

ราคา 255 บาท

Change+ สำนักพิมพ์ เทนจ์พลัส

สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย โดย บริษัท ซีอีดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
ห้ามคัดลอก ลอกเลียน ดัดแปลง ทำซ้ำ จัดพิมพ์เนื้อหาและภาพประกอบ
หรือกระทำการใดโดยวิธีใดๆ ในรูปแบบใดๆ ไม่ว่าส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้
เพื่อเผยแพร่ในสื่อทุกประเภท หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใดๆ

How to Lead: The definitive guide to effective leadership

Copyright © Jo Owen 2005, 2009, 2011 (print), 2015, 2018 (print and electronic)

Thai language copyright © 2020 SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

This translation of How to Lead is published by arrangement
with Pearson Education Limited.

All rights reserved.

1 1 2 - 0 1 3 - 2 6 1

2 3 6 6 1 0 9 8 7 6 5 4 3

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

โอเวน, โจ.

How to Lead คิดและทำ นำคนให้แตกต่าง. -- กรุงเทพฯ : ซีอีดูเคชั่น, 2563.

368 หน้า.

1. ภาวะผู้นำ. 2. ผู้นำ. I. กัลลสา วนันโท, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.

658.4092

ISBN (e-book) 978-616-08-3880-6

จัดจำหน่ายโดย



บริษัท ซีอีดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

เลขที่ 1858/87-90 ถนนเพชรรัตน แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260

โทร. 0-2826-8000 สายงานการผลิต โทร. 0-2826-8572 โทรสาร 0-2826-8589

หากมีคำแนะนำติชม ติดต่อได้ที่ comment@se-ed.com / ค้นหาหนังสือที่ต้องการ ได้เร็ว ทันใจ ที่ www.se-ed.com

ผู้จัดทำ • ผู้อำนวยการสายงานฝ่ายผลิตหนังสือและสื่อ กนิษฐ์ พรหมเสน • **ผู้ช่วยบรรณาธิการบริหาร** อรุโณทัย เขตหาญ
บรรณาธิการจัดการ ประคอง ชุนทอง **เครื่องมือ** บุญล้อม มณีเนษ **คู่มือคอลชัย**
บรรณาธิการเล่ม ปญญริสา บุญยรัตน์ • **ออกแบบปก** ชนภา ตั้ววัชร • **จัดรูปเล่ม** ภิตินันท์ เกิดปลั่ง

คำนิยามจากการตีพิมพ์ครั้งที่ 4

“ฉันรักหนังสือเล่มนี้ เพราะมันช่วยสร้างแรงบันดาลใจและทำให้เชื่อ
หมดใจว่า เราเป็นผู้นำที่ดีกว่าเดิมได้ นี่คือนหนังสือที่ใช้ได้ชั่วชีวิต”

โจ ยูเล (Jo Youle)

ซีอีโอแห่งองค์กรการกุศลตามหาคนหาย Missing People

“หนังสือเล่มนี้วิเคราะห์อย่างเจาะลึกและนำตัวอย่างจริงมาประกอบ เป็น
หนังสือที่ผู้นำทั้งภาคเอกชน ภาครัฐ และภาคส่วนเพื่อสังคมต้องอ่าน”

ศาสตราจารย์โซเนีย แบลนด์ฟอร์ด (Sonia Blandford)

ผู้ก่อตั้งและซีอีโอแห่งองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร Achievement for All

“อัญมณีแห่งหนังสือที่หาได้ยาก ผมแนะนำเลย”

จอห์น เฮมพ์ซี (John Hempsey)

ซีอีโอแห่ง Hempsey Partners

“*How to Lead* คิดและทำ นำคนให้แตกต่าง เป็นผลงานอันเยี่ยมยอด
เต็มไปด้วยความมุ่งมั่นและใช้งานได้อย่างแท้จริง เนื้อหาครอบคลุมพื้นฐาน
สำคัญของการเป็นผู้นำผ่านการนำเสนอที่เพลิดเพลิน พร้อมข้อแนะนำและ
เคล็ดลับที่เข้าใจได้ง่าย นี่เป็นคู่มือสำคัญของผู้นำและผู้ที่จะเป็นผู้นำ
ให้พองค์กรและทีมงานไปยังจุดหมายที่พวกเขาเหล่านั้นคงไปไม่ถึงหากไปลำพัง
ซึ่งนั่นเป็นหัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำ”

ชาร์ท จีวัน (Sharath Jeevan)

ซีอีโอแห่งองค์กรการกุศลเพื่อการศึกษา STIR EDUCATION

“เนื้อหาชัดเจน น่าติดตาม เต็มไปด้วยรายละเอียด และใช้งานได้จริง”

ศาสตราจารย์ไนเจล นิโคลสัน (Nigel Nicholson)

โรงเรียนธุรกิจลอนดอน (London Business School)

เพียร์สัน (Pearson)

ที่เพียร์สัน เรามีภารกิจง่าย ๆ อย่างเดียวคือ การช่วยให้ผู้คนมีชีวิตที่ดีขึ้นผ่านการเรียนรู้

เราผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนรู้ที่ล้ำยุคเข้ากับเนื้อหาที่น่าเชื่อถือและผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา เพื่อมอบประสบการณ์ด้านการเรียนรู้ที่น่าสนใจและมีประสิทธิภาพ ซึ่งตอบสนองความต้องการของผู้คน ไม่ว่าพวกเขาจะเรียนที่ไหนหรือเมื่อไรก็ตาม

จากห้องเรียนสู่ห้องประชุมผู้บริหาร เนื้อหาหลักสูตร เครื่องมือการเรียนรู้ และโปรแกรมการทดสอบของเรา ช่วยให้การศึกษากลายเป็นนิสัยสำหรับคนนับล้านทั่วโลกมากกว่าที่บริษัทอื่นทำ

งานของเราช่วยให้การเรียนรู้แบ่งปันเติบโตในทุก ๆ วัน และที่ไหนก็ตามที่การเรียนรู้แบ่งปัน คนก็เติบโตตามไปด้วย

หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติม แวะเยี่ยมเราได้ที่นี่

www.pearson.com/uk

สารบัญ

เกี่ยวกับผู้เขียน.....	8
จากใจผู้เขียน	9
การตีพิมพ์ครั้งที่ 5.....	11
บทนำ.....	14

ส่วนที่ 1 ความคิด : กำหนดทิศทางของคุณ

บทนำ.....	34
1 รู้จักควบคุม.....	35
2 ทำไมความคิดของคุณถึงได้สำคัญ.....	40
3 ถักทอความคิด : สร้างอนาคตในอุดมคติ	47
4 แนวคิดเมื่อคุณต้องเป็นผู้นำในระดับกลาง.....	55
5 สื่อสารความคิดเรื่องอนาคตในอุดมคติของคุณ	60
6 พัฒนาความคิดให้เป็นแผนงาน	66
7 ขายความคิดของคุณ.....	70
8 จัดการกับกลยุทธ์.....	78
9 กลยุทธ์และศิลปะของการแข่งขันที่ไม่ยุติธรรม	90
10 วิธีประเมินความคิดของคุณ.....	93

ส่วนที่ 2 ผู้คน : ให้เครือข่ายของคุณทำงานให้

บทนำ.....	100
11 ค้นหาบทบาทหน้าที่ของคุณ	102

12	ตั้งจุดทีมที่ใช้	105
13	สร้างแรงจูงใจให้ทีมของคุณ : เชิงทฤษฎี	113
14	สร้างแรงจูงใจให้ทีมของคุณ : เชิงปฏิบัติ	133
15	แรงจูงใจและช่วงเวลาที่มีความจริงปรากฏ	141
16	มอบหมายงานให้ดี	146
17	จงโค้ชทีมของคุณเพื่อผลการปฏิบัติงาน	153
18	บริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน	162
19	การรับมือกับคนเรื่องเยอะ	170
20	การพูดคุยเรื่องที่หนักใจ	178
21	การไล่คนออก	183

ส่วนที่ 3 **การลงมือทำ : ทำให้เป้าหมายเป็นจริง**

	บทนำ	188
22	การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง	191
23	บริหารจัดการโครงการ	204
24	จัดการความขัดแย้ง	214
25	รับมือกับวิกฤต	218
26	การต่อรองงบประมาณและเป้าหมาย	223
27	ควบคุมค่าใช้จ่าย	229
28	ตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน	234
29	สร้างกลไกของคุณเอง : จังหวะและกิจวัตรเพื่อความสำเร็จ	240

ส่วนที่ 4 ทักษะแห่งความสำเร็จ : เคล็ดลับของเหล่าผู้นำ

บทนำ.....	252
30 ใช้เวลาให้คุ้มค่า.....	253
31 เสนอเพื่อโน้มน้าว.....	260
32 ทำให้การประชุมได้ผล	266
33 เขียนอย่างมีประสิทธิภาพ.....	273
34 อ่านเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก	277
35 การคำนวณตัวเลข.....	281

ส่วนที่ 5 ทักษะแห่งความสำเร็จของผู้นำในศตวรรษที่ 21

บทนำ.....	286
36 การนำพนักงานมืออาชีพ	289
37 บริหารจัดการเจ้านายของคุณ.....	292
38 แฝงอิทธิพลไปทั่วองค์กรของคุณ.....	299
39 โน้มน้าวการตัดสินใจ	308
40 ฟังเพื่อเข้าใจ.....	311
41 นำในระดับโลก	316
42 การประกอบอาชีพกับอาชีพ	321
43 ปรับแต่งสูตรความสำเร็จเฉพาะตัวของคุณเอง	327
44 ก้าวหน้า ไม่ใช่ถอยหลัง : ช่วงเวลาแห่งความเป็นจริง.....	331
45 เล่นให้สมบทบาท	338
46 เป็นส่วนหนึ่ง	344

บทส่งท้าย : เส้นทางแห่งการเป็นผู้นำ.....	367
--	-----

เกี่ยวกับผู้เขียน

โจ โอเวน ฝึกฝนตนเองตามหลักการที่เขาสอนผู้อื่นด้านการเป็นผู้นำ เขาร่วมงานกับองค์กรที่ดีที่สุดมากกว่า 100 องค์กรในโลกนี้ (รวมถึงบริษัทที่ช่วยที่สตาร์ทอัพ) เขาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจเอกเซนเจอร์ (Accenture) ซึ่งก่อตั้งธุรกิจในปี 1983 และเริ่มก่อตั้งธนาคารด้วย

เขาเป็นผู้ก่อตั้งองค์กรพัฒนาเอกชน 8 แห่ง ที่มีผลประโยชน์ร่วมกันมากกว่า 100 ล้านปอนด์ต่อปี รวมไปถึงองค์กรทีชเฟิร์สท์ (Teach First) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีการจ้างนักศึกษาจบใหม่มากที่สุด ในสหราชอาณาจักร

เขาเป็นโค้ชแนวหน้าในแวดวงธุรกิจและเป็นวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเป็นผู้นำ รวมถึงด้านทีมและกลุ่มงานระดับโลก (Global Teams and Tribes)*

เป็นนักเขียนคนแรกและคนเดียวที่ได้รับรางวัลระดับเหรียญทองในงาน Chartered Management Institute : CMI** ถึง 3 ครั้ง และเป็นนักเขียนหนังสือขายดีเรื่อง *How to Manage, Global Teams, How to Influence* และ *The Mobile MBA* หนังสือของเขาได้รับการตีพิมพ์มากกว่า 100 ครั้งทั่วโลก

ติดต่อเขาได้ที่ jo@ilead.guru

* การรวมกันของหลายๆ หน่วยในองค์กรที่ใช้การบริหารแบบอไจล์ (Agile Management) หน่วยแต่ละหน่วยจะเรียกว่า ทีมย่อย (Squad) ขึ้นตรงกับหัวหน้าสินค้าและบริการ (Product Owner) แต่ละหน่วยจะมีหน้าที่ทดลองสินค้าและบริการใหม่ๆ ภายใต้แนวคิดแบบธุรกิจสตาร์ทอัพ

** องค์กรชั้นนำในสหราชอาณาจักร ให้บริการการศึกษาและการจัดอบรม โดยเน้นไปที่เรื่องการสร้างทักษะความเป็นผู้นำและพัฒนามาตรฐานของการบริหารจัดการ โดยมีสมาชิกระดับผู้จัดการมาใช้บริการมากกว่า 100,000 คน

จากใจผู้เขียน

การเขียนหนังสือเล่มนี้เป็นเสมือนการเดินทางส่วนตัว ผมได้ค้นพบทั้งแนวทางเก่าและใหม่ที่จะช่วยเหลือผมมาตลอดทาง ผมคงเริ่มการเดินทางนี้ไม่ได้หากปราศจากแรงบันดาลใจของพนักงานและผู้เข้าร่วมโครงการที่ซเฟิสต์ หากพวกเขาเป็นผู้นำแห่งอนาคต อนาคตของเราที่อยู่ในมือคนที่ไว้ใจได้ ตั้งแต่ก่อตั้งองค์กรมาเมื่อ 16 ปีที่แล้ว ที่ซเฟิสต์กลายเป็นองค์กรที่มีการจ้างงานนักศึกษาจบใหม่ที่ใหญ่ที่สุดในสหราชอาณาจักร เป็นตัวอย่างที่ยอดเยี่ยมของการเป็นผู้นำในเชิงปฏิบัติ ผมหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยผู้เข้าร่วมโครงการทุกคนในการเดินทางสู่การเป็นผู้นำ

ผมคงไม่กล้าเขียนหนังสือเล่มนี้ หากไม่ได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากฟรานซิส เคลลี (Francis Kelly) ตัวแทนของผม รวมถึงริชาร์ด สแตกก์ (Richard Stagg) อีลอยส์ คูก (Eloise Cook) และทีมที่เพียร์สัน

ในช่วงของการค้นคว้าหนังสือเรื่อง *How to Lead คิดและทำ* นำคนให้แตกต่าง ผมได้รับเวลาและความช่วยเหลือจากหลายคน ทั้งทีมงานและผู้เข้าร่วมโครงการที่ซเฟิสต์จำนวนมาก รวมถึงองค์กรไม่แสวงผลกำไรอื่นๆ ที่เป็นเหมือนกับห้องทดลองสดๆ เพื่อการทดสอบแนวคิดในหนังสือเล่มนี้ ขอขอบคุณผู้คนที่หลายพันคนที่ผมได้สัมภาษณ์ผ่านทางวิดีโอ ได้พูดคุยด้วยหรือคนที่ตอบแบบสำรวจเป็นอย่างมาก ขอขอบคุณผู้อ่านทุกท่านที่อ่านหนังสือเล่มนี้จากการตีพิมพ์ครั้งก่อนๆ แล้วเสนอไอเดียซึ่งใช้งานได้จริง คำถามชวนคิดและประสบการณ์ส่วนตัวมาทำให้ เรื่องที่ผมเสียดายเรื่องเดียวก็คือ ผมใส่เนื้อหาทั้งหมดที่ได้รับมาลงไปในหนังสือไม่ได้ครับ

ท้ายที่สุด ผมอยากจะขอบคุณองค์กรมากกว่า 100 องค์กรที่ผมเคยร่วมงานด้วยในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา ผมได้เรียนรู้มากมายจากบริษัทเหล่านี้ ผมหวังว่าพวกเขาคงได้อะไรกลับไปบ้างเช่นกัน

ผู้นำก็เหมือนนักเขียนครับ คือต้องเรียนรู้ที่จะรับผิดชอบ ดังนั้นหากหนังสือเล่มนี้ล้มเหลว ก็เป็นความผิดของผมแต่เพียงผู้เดียว ไม่เกี่ยวข้องกับความช่วยเหลืออันยอดเยี่ยมที่ได้รับจากบรรดาผู้นำในปัจจุบันและผู้นำในอนาคตทั้งหลายครับ

การตีพิมพ์ครั้งที่ 5

เสียงตอบรับจากการตีพิมพ์ 4 ครั้งก่อนของหนังสือ *How to Lead* คิดและทำ นำคนให้แตกต่าง แสดงให้เห็นถึงความกระหายใคร่รู้ในการค้นคว้า เรื่องการเป็นผู้นำ เพราะว่าเป็นเรื่องของคนธรรมดาสามัญ ไอเดียพื้นฐานของหนังสือเล่มนี้คือ ไม่ว่าใครก็เรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำและเรียนรู้ที่จะนำไปให้ดียิ่งขึ้นได้ การเป็นผู้นำก็เหมือนกับการเล่นกีฬาหรือดนตรี เราอาจจะไม่ใช่คนเด่นคนดังระดับโลก แต่เราทุกคนต่างปรับปรุงตัวเองได้หากได้รับการฝึกอบรมและการชี้แนะ อย่างน้อยเราก็เป็นตัวเราในแบบที่ดีที่สุดได้

การตีพิมพ์ครั้งที่ 5 เป็นก้าวที่ยิ่งใหญ่จากการตีพิมพ์ 4 ครั้งแรก แม้เนื้อหาจะเป็นไปตามการตีพิมพ์ 4 ครั้งก่อนที่โป๊กลไปยังทักษะของการเป็นผู้นำ ที่ใช้งานได้จริง แต่การตีพิมพ์ครั้งนี้ยังโป๊กลว่า ผู้นำจะประสบความสำเร็จ ได้อย่างไรในศตวรรษที่ 21 อีกด้วย คงเร็วเกินไปที่จะพูดถึงการเป็นผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 ในการตีพิมพ์ก่อนหน้านี้ แต่ตอนนี้ชัดเจนแล้วว่า การนำในศตวรรษนี้แตกต่างจากศตวรรษที่แล้วเป็นอย่างมาก ที่แน่ๆ มาตรฐานการทำงานของผู้นำนั้นสูงขึ้นไม่ใช่ต่ำลง การตีพิมพ์ครั้งนี้จะมอบทักษะที่ใช้ได้ตลอดเวลา และทักษะใหม่ๆ ให้คุณประสบความสำเร็จในศตวรรษนี้

งานวิจัยด้านผู้นำที่มีมาต่อเนื่องกว่า 13 ปีตั้งแต่การตีพิมพ์ครั้งแรกได้ยืนยันว่า มีแนวปฏิบัติหลายอย่างที่ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งผู้นำในทุกระดับขององค์กรต้องปฏิบัติตาม แนวปฏิบัตินี้สรุปอย่างย่อๆ ว่า ไอพีเอ (IPA) ได้แก่ ความคิด (Idea) ผู้คน (People) การลงมือทำ (Action) ผู้นำที่เก่งที่สุดมีความคิดชัดเจนว่า พวกเขาจะสร้างความแตกต่างได้อย่างไร พวกเขารวบรวมทีมที่เยี่ยมยอดเพื่อสร้างความแตกต่าง จากนั้นก็ทำให้กลายเป็นจริง ฟังดูเป็นเรื่องที่ใครๆ ก็รู้กัน แต่ผู้จัดการหลายคนกลับมองไม่เห็น และมีน้อยคน

ที่จะนำไปใช้ได้ หนังสือเล่มนี้จะแสดงให้เห็นว่า ผู้จัดการที่กำลังฝึกฝนและผู้นำในทุกระดับจะนำเรื่องที่ใครๆ ก็รู้กันไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างไรบ้าง

งานวิจัยล่าสุดได้แสดงให้เห็นว่า ผู้นำชั้นยอดในปัจจุบันแตกต่างจากผู้นำในอดีต เพราะสำหรับผู้นำในยุคนี้ การนำด้วยการควบคุมบงการไม่เพียงพออีกต่อไปแล้ว

ผู้นำต้องนำพนักงานมืออาชีพ ทีมที่มีทักษะขั้นสูง และมีการศึกษาที่ดี ซึ่งไม่จำเป็นและไม่อยากทำตามคำสั่งหรือถูกควบคุม ผู้นำยังต้องนำทีมที่อาจเป็นทีมระดับโลก นั้นหมายความว่าคุณคอยเผ่าทีมหรือจัดการทีมตลอดเวลาไม่ได้ในโลกใบใหม่ ผู้นำต้องเรียนรู้ที่จะใช้การโน้มน้าวมากกว่าใช้อำนาจ ต้องคุ้นเคยกับความไม่ชัดเจนและการเปลี่ยนแปลง ต้องปรับตัวเก่ง และเติบโตไว้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ แนวคิดที่ว่า “ต้องใช้วิธีนั้น ไม่อย่างนั้นก็ไม่ต้องทำ” เป็นวิธีที่ทำให้คุณหลุดจากการเป็นผู้นำได้ทันที

การพิมพ์ครั้งที่ 5 จะให้รายละเอียดของทักษะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 และกรอบความคิดที่ไปในทิศทางเดียวกันกับทักษะเหล่านั้น แสดงให้เห็นว่าทั้งทักษะและกรอบความคิดสามารถเรียนรู้กันได้

เหมือนกับการตีพิมพ์ครั้งก่อนๆ หนังสือเล่มนี้อ้างอิงจากงานวิจัยที่มีเอกลักษณ์ซึ่งศึกษาจากภาคเอกชน ภาครัฐ และภาคไม่แสวงหากำไร หนังสือเกี่ยวกับการเป็นผู้นำส่วนใหญ่จะอ้างอิงตัวอย่างจากภาคเอกชนเพียงอย่างเดียว แต่นั่นเป็นแค่การมองระยะสั้น จากการก่อตั้งองค์กรการกุศลระดับโลก 8 แห่ง รวมไปถึงการเป็นองค์กรที่มีการจ้างงานนักศึกษาจบใหม่ในสหราชอาณาจักรอย่างทีชเฟิสต์ ผมตระหนักเป็นอย่างยิ่งในเรื่องอุปสรรคความท้าทายที่ผู้นำในภาคไม่แสวงหากำไรต้องเผชิญ พวกเขามีทรัพยากรจำกัดเมื่อเทียบกับภาคเอกชน แต่ก็ไม่ได้ทำให้งานของภาคเอกชนง่ายขึ้นหรือลดส่วนการเป็นผู้นำในภาครัฐก็ไม่ได้ง่ายตายเช่นเดียวกัน ข้อห้ามมากมายและการตรวจสอบอย่างเข้มงวดเป็นความท้าทายไม่น้อยที่ผู้นำภาครัฐต้องเจอ ซึ่ง

แต่ละภาคส่วนเรียนรู้จากกันและกันได้ ฉะนั้น ทักษะและการปฏิบัติที่จำเป็น
ของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงเหมือนกันในทุกภาคส่วน หลักการในการเป็นผู้นำ
นั้นมีความเป็นสากล แต่วิธีที่คุณจะนำไปใช้ย่อมแตกต่างกันแล้วแต่บริบท
ของคุณ

หนังสือเล่มนี้มีลำดับขั้นที่เป็นเหตุเป็นผลต่อเนื่องกันไป ซึ่งหมายความว่า
เนื้อหาจะลื่นไหลอย่างเป็นธรรมชาติตั้งแต่ตอนต้นถึงตอนจบ แต่แนวโน้มก็คือ
คุณอาจจะยุ่งและไม่มีเวลาที่จะอ่านจนจบเล่ม หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นอย่างตั้งใจ
โดยผู้จัดการที่ย่งตลอดเวลาเช่นกันครับ ดังนั้นโครงสร้างการเขียนจึงออกแบบ
ให้พูดถึงทักษะหลักต่าง ๆ ที่คุณจะสามารถอ่านได้ตามใจชอบ ถ้าเห็นเนื้อหา
ส่วนไหนที่น่าสนใจก็อ่านแค่ส่วนนั้นก็ได้ แต่ละส่วนเขียนมาให้เข้าใจได้ง่ายๆ
อยู่แล้วครับ

อย่างที่เคยกล่าวไว้ในการพิมพ์ครั้งก่อนๆ คุณอ่านหนังสือเล่มนี้จบแล้ว
กลายเป็นผู้นำทันทีไม่ได้หรอกครับ แต่จะช่วยให้รอบรู้ให้คุณเรียนรู้ได้ไวขึ้น
แทนที่จะเรียนรู้แบบไร้จุดหมายและเสียเวลาสะสมประสบการณ์อีกนาน หนังสือ
เล่มนี้จะช่วยให้คุณเข้าใจเรื่องราวไร้สาระรอบตัว และยังเป็นเสมือนโค้ชส่วนตัว
ของคุณบนเส้นทางสู่การเป็นผู้นำอีกด้วยครับ

บทนำ

การเป็นผู้นำมักถูกปกปิดให้เป็นปริศนา เพื่อที่จะเป็นผู้นำ พวกเราจึงถูกกระตุ้นให้เป็นส่วนผสมระหว่างเจงกิส ข่าน (Genghis Khan) เนลสัน แมนเดลา (Nelson Mandela) มาเกียเวลลี (Machiavelli)* และคานธี (Gandhi) มีเพียงไม่กี่คนที่รู้สึกว่าคุณจะเก่งระดับนั้นอยู่แล้ว พวกนี้เป็นผู้นำประเภทที่ไม่คุ้มจะทำงานด้วยเท่าไร พวกเราที่เหลือส่วนใหญ่ต่างรู้สึกตัวสั่นเมื่อต้องเทียบกับบุคคลในตำนานระดับนั้น

ปริศนายังดำรงอยู่เมื่อคุณพยายามนิยามว่า สิ่งใดทำให้คนเป็นผู้นำที่ดี เราเคยเห็นผู้นำที่ดีในชีวิตประจำวัน แต่ไม่มีผู้นำคนไหนทำตามรูปแบบเดียวกัน

นักวิชาการและที่ปรึกษาบางกลุ่มตัดสินใจไขปริศนาแห่งการเป็นผู้นำ พวกเขามีเวลาเหลือเฟือเพื่อจะไปเที่ยวซาฟารีเพื่อซ้อมมือก่อนลงสนามจริง โจทย์คือพวกเขาต้องออกแบบนักล่าที่สมบูรณ์แบบขึ้นมา โดยแต่ละคนมีหน้าที่ตั้งองค์ประกอบหนึ่งข้อของนักล่าออกมา ผลที่ได้ก็คือ สัตว์ประหลาดที่มีขาของเสือชีตาห์ กรามของจระเข้ ผิวของแรด คอของยีราฟ หูของช้าง หางของแมงป่อง และทัศนคติอย่างฮิปปี้ไปเทมส์ สุดท้ายเจ้าสัตว์ประหลาดก็จบเห่เพราะความไม่น่าจะเป็นไปได้ของตัวเอง

กลุ่มคนเหล่านี้กลับไม่ย่อท้อ และหันความสนใจมาออกแบบผู้นำที่สมบูรณ์แบบแทน ผู้นำที่สมบูรณ์แบบของพวกเขาหน้าตาเป็นแบบนี้ครับ

- มีความคิดสร้างสรรค์และมีระเบียบวินัย
- มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและใส่ใจรายละเอียด

* นิกโกโล มาเกียเวลลี (Niccolo Machiavelli) เป็นนักปรัชญาชาวอิตาลี ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งปรัชญาการเมืองสมัยใหม่

- สร้างแรงจูงใจได้ดีและทรงอำนาจ
- ชอบบงการและกระจายอำนาจ
- ทะเยอทะยานและถ่อมตัว
- น่าเชื่อถือและชอบเสี่ยง
- สัญชาตญาณแม่นยำและมีเหตุผล
- รอบรู้และเจ้าอารมณ์
- ชอบการได้ชและชอบควบคุม

ผู้นำคนนี้ก็จบเห่เหมือนกัน เพราะความไม่น่าจะเป็นไปได้สูงมาก
 ชาวดีก็คือ เราไม่ต้องเป็นคนสมบูรณ์แบบเพื่อที่จะเป็นผู้นำ นักล่าและ
 ผู้นำต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของตนเอง หมีขาวเป็นนักล่าที่สมบูรณ์แบบ
 ในอาร์กติก แต่มันคงเป็นอาหารกลางวันอันโอชะในเซเรนเกตี (Serengeti)*
 วินสตัน เชอร์ชิลล์ (Winston Churchill) ต้องอดทนต่อสิ่งที่เขาเรียกว่า
 “ปีแห่งความว่างเปล่า (Wilderness Years)” ในช่วงไร้สงคราม เพราะเขา
 เป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบแค่ในภาวะสงครามเท่านั้น ผู้นำคนเดียวที่สนุกไปกับ
 ผลลัพธ์ที่ต่างกันในฐานะการนำคนละแบบ

“ชาวดีก็คือ เราไม่ต้องเป็นคนสมบูรณ์แบบ เพื่อที่จะเป็นผู้นำ”

How to Lead คิดและทำ นำคนให้แตกต่าง เป็นเรื่องของการเป็น
 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่ใช่ผู้นำที่สมบูรณ์แบบครับ

* เป็นเขตอุทยานแห่งชาติของประเทศแทนซาเนีย ทวีปแอฟริกา

การแสวงหาพหุวิเศษแห่งการเป็นผู้นำ

มีการแสวงหาสูตรลับมหัศจรรย์แห่งการเป็นผู้นำมายาวนาน เราต่างต้องการค้นพบพหุวิเศษลึกลับที่ใช้สีกให้คนกลายเป็นสุดยอดผู้นำที่ฉายแสงเปล่งประกาย

จากการค้นคว้าวิจัยที่ยาวนานกว่า 15 ปี ผู้คนมากกว่า 1,000 คนได้ช่วยระบุสิ่งที่พวกเขามองว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในทุกระดับขององค์กร นอกจากนั้นแล้ว ยังมีบุคคลระดับซีอีโอมากกว่า 1,000 คนจากองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคไม่แสวงหาผลกำไร ทั้งขนาดเล็กและใหญ่ ได้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกกับเรา ถ้ามีใครสักคนที่รู้เรื่องพหุวิเศษนี้ พวกเขาควรเป็นหนึ่งในนั้นครับ ผมยังได้พบทวนประสบการณ์การทำงานกว่า 30 ปีกับองค์กรชั้นนำระดับโลกมากกว่า 100 บริษัท (รวมไปถึงบางบริษัทยอดเยี่ยมของโลกด้วย) เพื่อหาว่ามีรูปแบบการเป็นผู้นำใดบ้าง

ตลอด 12 ปีที่ผ่านมา ผมทำงานกับสังคมแบบดั้งเดิมตั้งแต่ประเทศมาลีไปยังประเทศมองโกเลีย จากทวีปอาร์กติกไปยังทวีปออสเตรเลีย โดยแวะผ่านประเทศปาปัวนิวกินีด้วย เพื่อหาว่าพวกเขาอยู่ภายใต้การนำแบบใด เขียบใกล้บ้านผมเข้ามาอีกนิด ผมได้ทำงานวิจัยให้มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด เรื่องการเป็นผู้นำแบบแองโกล-ฝรั่งเศส* เพื่อค้นหว่า โลกของการเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลงไปมากแค่ไหนเมื่อคุณข้ามผ่านช่องแคบอังกฤษไป**

* Anglo-French เป็นศัพท์ที่ใช้ในบริบทที่เกี่ยวข้องกับประเทศฝรั่งเศสและสหราชอาณาจักร แม้คำว่าแองโกล (Anglo-) จะหมายถึงประเทศอังกฤษไม่ใช่สหราชอาณาจักร แต่เป็นที่เข้าใจกันว่ามีความหมายถึงสหราชอาณาจักรทั้งหมด

** เป็นช่องแคบในมหาสมุทรแอตแลนติกที่แยกเกาะบริเตนใหญ่กับแผ่นดินทวีปยุโรป โดยระยะทางของช่องแคบเริ่มตั้งแต่ฝรั่งเศสทางตอนเหนือไปจนถึงทะเลเหนือที่อยู่ใต้มหาสมุทรแอตแลนติก

ข่าวร้ายคือ พวกผู้นำไม่ได้มีผงวิเศษ ถ้ามีพวกเขาก็คงอ่อนไว้อย่างมิดชิดสุด ๆ แต่ยังมีข่าวดีอีกมากมายครับ เช่น

- ทุกคนเป็นผู้นำได้ ผู้นำที่เราได้พูดคุยด้วยต่างมาในหลากหลายรสชาติและสไตล์ ทุกคนต่างมีสูตรความสำเร็จที่ต่างกันไป
- คุณทำให้เรื่องต่างๆ เข้าทางคุณได้ มีหลายสิ่งหลายอย่างที่คุณนำทุกคนทำออกมาได้ดี แม้ไม่ได้การันตีความสำเร็จ แต่ก็เพิ่มโอกาสสำเร็จ
- คุณเรียนรู้การเป็นผู้นำได้ คุณไม่ต้องฝันตัวตนเป็นคนอื่น คุณไม่ต้องเป็นนโปเลียน (Napoleon) หรือแมรีเทเรซา (Mother Teresa) คุณแค่ต้องเป็นตัวเองในแบบที่ดีที่สุดเท่านั้น

หนังสือเล่มนี้แสดงให้เห็นว่า คุณจะมียุทธวิธีของผู้นำที่มีประสิทธิผลได้อย่างไร และจะนำมาปรับใช้ในสไตล์ของตัวเองได้อย่างไร

ไขปมปริศนาการเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำกลายเป็นปัญหาเพราะคำเล็ก ๆ แต่มีความหมายยิ่งใหญ่ เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยม และการเลือกทำสิ่งที่ถูกต้องเสมอ เป็นคำที่ทำให้ใครหลายคนเดือดร้อนเพราะโฆษณาเกินจริงและไร้สาระจนเหลือเชื่อ ปริศนาค่อย ๆ คลี่คลาย เพราะเรื่องการเป็นผู้นำที่ผมค้นคว้า บรรดาผู้นำได้ให้คำตอบที่ใช้งานได้จริงกับคำถามเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

- คุณเรียนรู้การเป็นผู้นำได้หรือไม่
- วิสัยทัศน์คืออะไรกันแน่
- ค่านิยมมีค่าจริงหรือไม่
- ผู้นำที่มีจุดอ่อนอย่างเห็นได้ชัดจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร

- ทำไมคนเก่งๆ หลายคนถึงล้มเหลวในฐานะผู้นำ
- ผู้นำมองหาอะไรในตัวผู้ตามของพวกเขา
- คุณสมบัติอะไรทำให้เป็นผู้นำที่ดี
- ผู้นำก็แค่คนที่อยู่ในตำแหน่งสูงๆ ใช่มั้ยหรือไม่
- คุณรับมือกับความขัดแย้งและวิกฤตอย่างไร

สิ่งที่ได้กลับมาไม่ใช่ทฤษฎีการเป็นผู้นำ แต่เป็นภูมิปัญญาที่สั่งสมร่วมกันของกลุ่มคนซึ่งเป็นผู้นำในทุกระดับและในองค์กรทุกรูปแบบ ผลลัพธ์ก็คือ หนังสือที่เป็นเหมือนโค้ชเพื่อให้คุณเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าคุณจะทำหน้าที่ไหนก็ตาม

การแสวงหาความเป็นผู้นำ

การแสวงหาความเป็นผู้นำเริ่มต้นด้วยคำถามง่ายๆ ว่า ความเป็นผู้นำคืออะไร นี่ทำให้ทุกคนมีเรื่องราวกับหลงป่าด้วยมุมมองที่ไม่ตรงกัน ซึ่งมีทั้งผู้นำแบบบังคับขู่เข็ญและแบบโน้มน้าวใจ ทุกคนรู้ว่าผู้นำที่ดีเป็นอย่างไรเมื่อพวกเขาได้สัมผัส แต่ไม่มีใครเห็นด้วยกับคำนิยามเดียวกันเลย

“การเป็นผู้นำคือการนำผู้คน ไปยังที่ที่พวกเขาไปด้วยตัวเองไม่ได้”

ผมพบว่า นิยามของเฮนรี คิสซิงเจอร์ (Henry Kissinger) มีประโยชน์ที่สุด แม้อาจดูเหมือนเป็นเรื่องกล้วยๆ แต่มันรู้กันดีอยู่แล้ว แต่กลับมีน้อยที่ยิ่งใหญ่ครับ

- คนที่อยู่ในระดับสูงขององค์กรอาจอยู่ในตำแหน่งผู้นำ แต่พวกเขาอาจไม่ได้กำลังนำองค์กร พวกเขาอาจเป็นเพียงคนรับใช้ผู้รอบคอบแห่งตำนานของบริษัท
- คุณเป็นผู้นำได้ไม่ว่าในระดับใดขององค์กร การเป็นผู้นำไม่เกี่ยวกับความอาวุโสหรือตำแหน่ง แต่เกี่ยวกับสิ่งที่คุณทำ
- ผู้นำต้องมีผู้ตาม คุณอาจฉลาดยิ่งกว่าไอน์สไตน์ แต่ถ้าไม่มีใครตามคุณ คุณก็เป็นผู้นำไม่ได้

ถ้าความอาวุโสเป็นเสมือนทางตันของนิยามการเป็นผู้นำ เรื่องของคุณสมบัติก็คงเหมือนกัน มหาเศรษฐีพันล้านที่รวย 10 อันดับแรกของโลกจากการสร้างฐานะด้วยตัวเองต่างแสดงให้เห็นแล้วว่า ปริญาไม่ใช่สิ่งจำเป็นในการประสบความสำเร็จ จาก 10 อันดับที่จัดเมื่อปลายปี 2017 มหาเศรษฐี 6 คนที่ไม่มีปริญญาอะไรเลย ได้แก่ อามันซิโอ ออร์เตกา (Amancio Ortega) แลร์รี เอลลิสัน (Larry Ellison) บิล เกตส์ (Bill Gates) มาร์ก ซัคเคอร์เบิร์ก (Mark Zuckerberg) เชลดอน อเดลสัน (Sheldon Adelson) และ ลีคาซิง (Li Ka-Shing) มีเพียงไมเคิล บลูมเบิร์ก (Michael Bloomberg) ที่มีปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ คุณอาจเป็นคนฉลาด แต่ไม่จำเป็นต้องมีกระดาษแผ่นเดียวไว้พิสูจน์หรือครับ

แล้วถ้าการเป็นผู้นำไม่ได้เกี่ยวกับความอาวุโสหรือคุณสมบัติที่ได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการ ถ้าอย่างนั้นผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้มีทักษะความสามารถใช่หรือไม่ ใช่แค่บางส่วนครับ ผู้นำที่มีทักษะย่อมดีกว่าผู้นำที่ขาดทักษะ แต่ลองมองดูผู้นำในองค์กรที่คุณทำงานอยู่ พวกเขาอาจไม่ใช่คนที่มีความสามารถที่สุดก็ได้ ที่จริงเมื่อก้าวสู่ตำแหน่งสูงขึ้น พวกเขาจะเป็นจุดเด่นมากขึ้น และทุกคนก็มองเห็นจุดอ่อนของพวกเขาได้ชัดขึ้นด้วย นี่คือนั่นที่บรรดาผู้นำที่เราได้สัมภาษณ์ไว้ตัวดี พวกเขารู้ว่าตัวเองยังขาดทักษะหลักหลายๆ อย่าง พวกเขา

ไม่เก่งบัญชีเลยจ้างนักบัญชี ถ้าพวกเขาไม่รู้กฎหมายก็แค่จ้างทนาย สำหรับพวกเขา ผู้นำเป็นกีฬาที่เล่นเป็นทีม ในฐานะผู้นำ คุณไม่จำเป็นต้องเก่งทุกเรื่อง แต่คุณต้องเก่งสักเรื่องหนึ่ง

ทั้งหมดนี้ถือเป็นข่าวดีสุดๆ สำหรับใครก็ตามที่อยากจะเป็นผู้นำ เราค้นพบสิ่งสำคัญมากมายหลังผ่านหมอกแห่งความสับสนของการเป็นผู้นำ

- คุณสามารถนำในระดับใดขององค์กรก็ได้
- คุณไม่จำเป็นต้องมีคุณสมบัติมากมายที่จะนำผู้อื่น
- คุณไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบในการนำคน ไม่มีใครมีคุณสมบัติครบทุกข้อหรอกครับ

อย่างไรก็ตาม เรายังต้องเสาะหาแง่มุมพิเศษที่แยกผู้นำออกจากผู้ตามอยู่ดี ตามหลักการแบบเชอร์ล็อก โฮล์มส์ (Sherlock Holmes) ที่ว่า เมื่อคุณตัดทอนหลายๆ อย่างทิ้งไป สิ่งที่เหลืออยู่ก็คือคำตอบ แล้วเราจะค้นหาความจริงเกี่ยวกับการเป็นผู้นำได้ครับ

เป้าหมายแบบไอพีเอ (IPA)

ผมลองพิจารณาดูว่า พวกผู้นำจริง ๆ แล้วทำอะไรบ้างในแต่ละวัน พวกเขา ก็ทำเหมือนที่พวกเราส่วนใหญ่ทำนั่นแหละครับ พวกเขาเข้าประชุมคุยกับผู้คน รับมือกับวิกฤต เหนื่อยหน่ายกับอีเมลและการทำงานนาน ๆ หากมองแบบเจาะลงไปทีละวัน ก็ยากที่จะมองเห็นรูปแบบการทำงานของพวกเขา เมื่อมองดูสิ่งที่พวกเขาทำเป็นเดือนหรือเป็นปี ไม่นานก็จะเห็นได้ชัดเจนขึ้นว่าการประชุมหรือข้อความของพวกเขามักเห็นเป็นบางคราว หรือเป็นกิจวัตรประจำวัน นั่นมีรูปแบบเฉพาะตัวที่เด่นชัด

ผู้นำที่ยอดเยี่ยมที่สุดมุ่งเน้นไปยังลำดับความสำคัญแค่ 3 เรื่อง ซึ่งก่อให้เกิดเป้าหมายแบบไอพีเอ (IPA) ได้แก่ ความคิด (Idea) ผู้คน (People) การลงมือทำ (Action)

“ผู้นำที่ยอดเยี่ยมที่สุดมุ่งเน้นไปยัง ลำดับความสำคัญแค่ 3 เรื่อง ได้แก่ ความคิด ผู้คน การลงมือทำ”

เรื่องแรก ผู้นำในทุกระดับมีความคิดที่เรียบง่าย จะเรียกว่า “กลยุทธ์” ก็ได้หากอยากดูฉลาด หรือเรียกว่า “วิสัยทัศน์” ก็ได้หากอยากให้ฟังดูดีมีสกุล เบื้องหลังธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ไม่ว่าระดับไหน ปกติจะมีความคิดที่ยิ่งใหญ่แต่เรียบง่ายสุดๆ อยู่เบื้องหลัง เช่น

- พีแอนด์จี (P&G) สร้างแบรนด์ที่ยอดเยี่ยม
- ไมโครซอฟท์ (Microsoft) เป็นผู้นำระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะ
- เฟซบุ๊ก (Facebook) เชื่อมต่อเพื่อนเข้าด้วยกัน
- โตโยต้า (Toyota) คุณภาพเท่ากับความน่าเชื่อถือ
- ชาแซม (Shazam) ระบุชื่อเพลงที่คุณกำลังฟัง

แต่ละไอเดียอาจดูเรียบง่ายมากๆ แต่ทำให้เป็นจริงได้ยาก ความคิดทำให้เกิดการทุ่มพลังงานและทรัพยากรในแต่ละบริษัท มีความชัดเจนและมีทิศทางแก่พนักงาน ให้วิธีการทำงานเพื่อแข่งขันและประสบความสำเร็จในตลาด แต่ความคิดไม่ใช่วิสัยทัศน์ที่เป็นทางการ ไม่ใช่กลยุทธ์ทางพันธกิจ ไม่ใช่แม้แต่จุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท เราทิ้งเรื่องศัพท์สวยหรูให้เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาไปเถอะครับ ความคิดคือสิ่งที่หลอมรวมและขับเคลื่อน

บริษัทในทางปฏิบัติ เดี่ยวจะได้เห็นว่า ผู้นำในทุกระดับขององค์กรมีไอดีที่ใช้ได้ผลอย่างไรกันบ้าง

เป้าหมายแบบไอพีเอเรื่องต่อมาคือ เรื่องคน ความเป็นผู้นำเป็นเสมือนกีฬาที่เล่นกันเป็นทีม ผู้นำทำให้สิ่งต่างๆ เป็นจริงผ่านคนอื่น นั่นหมายความว่า ผู้นำที่ยอดเยี่ยมที่สุดจะดึงดูด สร้างแรงจูงใจ และมอบอำนาจแก่ทีมที่เยี่ยมยอดที่สุด ในฐานะผู้นำ คุณจะเก่งพอๆ กับทีมที่คุณสร้างมาให้อยู่รอบตัวคุณ อย่าคิดเอาเองว่าทีมที่คุณไปปรับช่วงต่อจะทำความคิดของคุณให้เป็นจริงได้ นั่นหมายความว่า คุณต้องแสวงหาคนที่มีความเหมาะสมและมีค่านิยมถูกต้อง โดยทั่วไปการหาทักษะที่เหมาะสมเป็นเรื่องง่าย แต่หาคนที่มีความนิยมถูกต้องเป็นเรื่องยาก อย่าอะลุ่มอะล่วยไม่ว่าจะเรื่องทักษะหรือค่านิยมครับ

เป้าหมายแบบไอพีเอเรื่องสุดท้ายก็คือ การลงมือทำ ผู้นำที่ยอดเยี่ยมที่สุดแยกแยะเสียงรบกวนออกจากสัญญาณเตือนได้เก่งมาก การที่ต้องเผชิญกับเสียงรบกวนจากวิกฤต ความขัดแย้ง คำร้องขอแบบไม่สมเหตุผล อุปสรรค และเรื่องเซอร์ไพรส์ในแต่ละวัน อาจทำให้สูญเสียสัญญาณเตือนหรือวิสัยทัศน์ในสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ เรื่องเร่งด่วนทำให้เรื่องสำคัญต้องเลื่อนออกไป ผู้นำที่ดีที่สุดจะรับมือกับเสียงรบกวนโดยให้แน่ใจว่า ตมหาเวลาผลักดันไอดีให้คืบหน้าได้อยู่เสมอ พวกเขามุ่งมั่นในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญอย่างมาก

เป้าหมายแบบไอพีเอสำคัญมากต่อผู้นำในทุกระดับ และเป็นโครงสร้างพื้นฐานของหนังสือเล่มนี้ ไม่ว่าคุณจะอยู่ในจุดไหน ถ้าทำตามเป้าหมายแบบไอพีเอ คุณมีแนวโน้มจะกลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

เสาหลัก 3 ต้นของการเป็นผู้นำ

เป้าหมายแบบไอพีเอนั้นง่าย แต่ก็เพียงเสาต้นแรกในเสาหลักทั้ง 3 ต้นแห่งการเป็นผู้นำ การมุ่งไปที่การกระทำของผู้นำก็เหมือนการเน้นไปที่

อาการไม่ใช่สาเหตุ เราเห็นว่าผู้นำทำอะไร แต่ต้องค้นให้ลึกลงไปว่า ทำไมผู้นำถึงมีประสิทธิผลอย่างมากในสิ่งที่พวกเขาทำ

เสาต้นที่ 2 แห่งการเป็นผู้นำมาจากการสอบถามผู้ตามว่า พวกเขาต้องการอะไรจากผู้นำในบริษัทของตน การถามว่าพวกเขาต้องการอะไรเป็นความคิดที่ค่อนข้างเรียบง่ายในธุรกิจ แต่เป็นเรื่องที่แทบจะไม่มีใครเคยทำในโลกของผู้นำเลย คำตอบที่ได้เป็นเหมือนการคลายปม แต่ก่อนที่คุณจะอ่านต่อ ให้คิดว่าคุณต้องการอะไรจากเจ้านาย และคุณคาดหวังอะไรจากผู้นำในแต่ละระดับ

“สิ่งที่ผู้ตามต้องการจากผู้นำก็คือ ลักษณะนิสัยของผู้นำ”

หากคุณอยากจะเป็นผู้นำที่ดึงดูดผู้ตามที่ยอดเยี่ยม จงรู้ไว้ว่า ผู้ตามของคุณคาดหวังอะไรจากคุณ สิ่งที่ผู้ตามต้องการจากผู้นำก็คือ ลักษณะนิสัยของผู้นำ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่你做 แต่คือสิ่งที่คุณเป็น ต่อไปนี้คือนิสัยหลักๆ ที่คาดหวังว่าจะมีในตัวผู้นำระดับสูง

- ความสามารถในการจูงใจผู้อื่น
- วิสัยทัศน์
- ความซื่อสัตย์และการทำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ
- การตัดสินใจเด็ดเดี่ยว
- ความสามารถในการรับมือกับวิกฤต

อาจคุ้มค่าหากลองทบทวนดูว่า เรื่องอะไรไม่อยู่ในลิสต์ข้างต้น เช่น ทักษะการจัดการ ความน่าเชื่อถือ ความฉลาด ความทะเยอทะยาน ความใส่ใจในรายละเอียด การวางแผน การจัดการ ต่างก็ไม่ได้อยู่ในลิสต์เลย ในขณะที่เส้นทางสู่การเป็นผู้นำได้เริ่มเผยออกมาให้เห็น เราจะมาค้นคว้ากันว่า นิสัยของ

ผู้นำที่ผู้คนคาดหวังแท้จริงแล้วหมายความว่าอะไร และเราจะแสดงนิสัยหรือพฤติกรรมเหล่านี้ต้องมีประสิทธิผลได้อย่างไร

ในขั้นนี้อาจช่วยวนใจที่จะประกาศชัยชนะแล้ว แต่นิสัยต่างๆ ในลิสต์อาจไม่ถูกต้องเสมอไป สิ่งที่เราคาดหวังจากผู้นำชั้นสูงไม่จำเป็นต้องเหมือนกับสิ่งที่เราคาดหวังจากผู้นำน้องใหม่ อาสาสมัครนับพันช่วยยืนยันข้อสงสัยนี้ได้ นิสัยของผู้นำน้องใหม่ที่พวกเขาให้ความสำคัญ ต่างจากที่คาดหวังในตัวผู้นำอาวุโสอย่างสิ้นเชิง ตามที่แสดงให้เห็นในตารางด้านล่างนี้

ผู้นำระดับสูง	ผู้นำระดับกลาง	เด็กที่เพิ่งจบใหม่ / ผู้นำน้องใหม่
วิสัยทัศน์	ความสามารถจูงใจผู้อื่น	การทุ่มเททำงานหนัก
ความสามารถจูงใจผู้อื่น	การตัดสินใจเด็ดเดี่ยว	การลงมือทำเชิงรุก
การตัดสินใจเด็ดเดี่ยว	ประสบการณ์ในสายงาน	ความฉลาด
ความสามารถรับมือกับวิกฤต	ความสามารถสร้างเครือข่าย	ความน่าเชื่อถือ
ความซื่อสัตย์และการทำในสิ่งที่ถูกต้องอยู่เสมอ	การจ่ายงาน	ความทะเยอทะยาน

มาดูกันว่า พฤติกรรมเหล่านี้หมายถึงอะไร และจะเรียนรู้จากหนังสือเล่มนี้ได้อย่างไร ถึงตรงนี้สิ่งสำคัญที่ต้องจดไว้ก็คือ กฎของการอยู่รอดและความสำเร็จจะเปลี่ยนไปเมื่ออาชีพของคุณก้าวหน้าขึ้น ในจุดเริ่มต้นของอาชีพคุณต้องมีคุณสมบัติอย่างการทุ่มเททำงานหนักและความน่าเชื่อถือ เรื่องพวกนี้

ดูเหมือนง่าย แต่ก็ทำให้หลายคนตกม้าตายมาแล้ว ในช่วงแรก คุณจะประสบความสำเร็จได้ด้วยการทำเรื่องพื้นฐานแบบนี้ให้ดี

ความเสี่ยงมาพร้อมกับการเลื่อนตำแหน่งครั้งแรกของคุณ คุณได้เรียนรู้สูตรความสำเร็จจากการทุ่มเททำงานหนัก ความน่าเชื่อถือ และการทำงานเชิงรุก โดยธรรมชาติคุณมีแนวโน้มจะยึดตามสูตรความสำเร็จเดิม แล้วทุ่มเทลงแรงเพิ่มเป็น 2 เท่า พอทำแบบนี้กลับกลายเป็นหายนะ เพราะเมื่อคุณเป็นผู้ในระดับกลาง คุณต้องการชุดทักษะความสามารถที่แตกต่างออกไป คุณไม่ใช่ผู้เล่นในสนามที่คอยวิ่งและบุกโจมตีอีกต่อไป แต่คุณกลายเป็นโค้ชข้างสนาม มีหน้าที่เลือกสรร พัฒนา และกำกับทีมให้ดีที่สุด นั่นเป็นชุดทักษะที่คุณต้องเรียนรู้ใหม่ ซึ่งต่างจากเดิมอย่างสิ้นเชิง

เมื่อคุณเป็นภูผาแห่งอาชีพ มุมมองก็เปลี่ยนแปลงไป คุณไม่ได้เห็นรายละเอียดประจำวันที่ตื่นเช้าอีกต่อไป คุณเห็นวิสัยทัศน์ใหญ่ขึ้นและไกลขึ้นของสิ่งที่สำคัญๆ ซึ่งแลกมาด้วยการเรียนรู้ทักษะและพฤติกรรมใหม่ๆ

ผู้นำที่ดีที่สุดจะเรียนรู้และปรับตัวอยู่เสมอ ผู้นำธรรมดาๆ จะยึดติดกับสูตรความสำเร็จเดิมๆ จากนั้นไม่นานก็พบว่า พวกเขาไม่เติบโตขึ้นเลย การเรียนรู้หมายถึงการลองทำงานด้วยวิธีใหม่ๆ ซึ่งการทำสิ่งใหม่ๆ มักมาพร้อมความเสี่ยงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แปลว่าผู้นำที่ดีที่สุดต้องกล้าลองเสี่ยง และสามารถฟื้นฟูจิตใจหลังเผชิญอุปสรรคหรือความล้มเหลวได้เพื่อรับมือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น แต่คำว่าล้มเหลวไม่อยู่ในสารบบของพวกเขາ เพราะความผิดพลาดถือว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้และเติบโตอย่างแข็งแกร่งขึ้น

“พฤติกรรมไม่ได้เกิดอย่างไม่มีปี่พขลุ่ย
แต่มาจากวิธีที่คุณคิด”

“การเรียนรู้และเติบโตอยู่ตลอดเวลา” เป็นคำใบ้ของเสาหลักที่ 3 แห่งการเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นเนื้อหาส่วนใหญ่ของหนังสือเล่มนี้ พฤติกรรมใดๆ ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างไม่มีปี่มีขลุ่ยแต่มาจากวิธีที่คุณคิด กว่า 5 ปีที่ผ่านมาฉันจุดมุ่งหมายหลักของงานวิจัยเรื่องการเป็นผู้นำของผมอยู่ที่การค้นหว่า ผู้นำชั้นเทพทำและแสดงออกแตกต่างจากผู้นำคนอื่น ๆ เพราะวิธีคิดของพวกเขาหรือไม่

เห็นได้ชัดว่า การเป็นผู้นำก็มีกรอบความคิดที่โดดเด่น เหมือนทักษะและพฤติกรรม นั่นคือเป็นเรื่องที่ไม่ว่าใครก็เรียนรู้ได้

กรอบความคิดแห่งความสำเร็จมี 7 ข้อดังนี้

- มองบวก ไม่ใช่แสร้งทำเป็นมองบวก
- ตั้งเป้าไว้ที่ดวงดาว คาดหวังให้สูงเข้าไว้
- เชื่อมั่นในตัวเอง แม้จะไม่มีใครเชื่อก็ตาม
- เรียนรู้และเติบโต
- จงกล้าหาญ ตัดจรวดให้อาชีพการงาน
- ยืนหยัดสู้จนสำเร็จ ในขณะที่คนอื่นล้มเลิก
- จงเล่นบทโหดให้ถูกเรื่อง

ในวันทีอะไรๆ ก็ราบรื่นไปหมด เราทุกคนต่างก็มีกรอบความคิดแบบนี้ ผู้นำที่ดีที่สุดก็จะรักษากรอบความคิดแบบนี้ไว้ให้ได้เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นวันที่เจอแต่อุปสรรคหรือวันที่ดีตลอดทั้งปี พวกเขาใช้กรอบความคิดนี้มากกว่าพวกเราส่วนใหญ่เสียอีก พวกเขาเสี่ยงมากกว่าและพร้อมจะเล่นบทโหด แต่ยังมองบวกมากกว่าคนส่วนมาก ผู้นำเหล่านี้ปลุกฝังกรอบความคิดแบบนี้ได้อย่างไร เราจะคุยเรื่องนี้กันในปีตอนที่ 46 ครับ

ธรรมชาติของความเป็นผู้นำ

1. **ทุกคนเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำและเรียนรู้ที่จะนำให้ดีกว่าเดิมได้** คุณไม่จำเป็นต้องมีทักษะนี้ตั้งแต่เกิด การเป็นผู้นำมีพื้นฐานมาจากทักษะที่ทุกคนเรียนรู้ได้และควรเรียนรู้ คุณเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบที่ดีและแย่ จากประสบการณ์ที่ดีและแย่ได้ อย่าหยุดเรียนรู้ครับ
2. **ไม่มีผู้นำคนไหนสมบูรณ์แบบ** ไม่มีผู้นำคนไหนที่มีคุณสมบัติครบทุกข้อหรอกครับ อย่าพยายามเป็นคนสมบูรณ์แบบ แต่ให้พยายามปรับปรุงและพัฒนาจุดแข็งของตัวเอง
3. **คุณเป็นผู้นำได้ไม่ว่าในระดับไหน** การเป็นผู้นำเกี่ยวกับผลงานไม่ใช่ตำแหน่ง ถ้าคุณพาคนอื่น ๆ ไปยังที่ที่พวกเขาไปด้วยตัวเองไม่ได้ คุณก็เป็นผู้นำแล้วครับ
4. **พัฒนาจุดแข็งของคุณ** ผู้นำทุกคนต่างมีจุดแข็งที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งทำให้พวกเขาประสบความสำเร็จได้ในบริบทที่เหมาะสม พัฒนาจุดแข็งและรับมือกับจุดอ่อนของคุณให้ดี
5. **ทักษะผู้นำเป็นกีฬาที่เล่นเป็นทีม** อย่าพยายามทำตัวเป็นวีรบุรุษคนเดียว การทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ซึ่งมีจุดแข็งที่ต่างจากคุณจะมาเติมช่องว่างส่วนที่คุณขาดไป
6. **สร้างความแตกต่าง** อย่าหลับหูหลับตายอมรับการเมืององค์กรที่เป็นอยู่ ผู้นำผลักดันตัวเองและคนอื่นให้ไปได้ไกลเกินเป้า ไปให้ไกลจากคอมฟอร์ตโซนหรือความคุ้นเคย เพื่อพัฒนาตัวเองและองค์กร
7. **หาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับคุณ** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในบริบทแบบหนึ่ง อาจล้มเหลวในบริบทอีกแบบ หากคุณต้องการประสบความสำเร็จ ก็ต้องมองหาที่ที่คุณจะใช้จุดแข็งอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. ทักษะเรื่องคนและเรื่องการเมืองจะมีความสำคัญมากขึ้นในระดับอาวุโส การเลื่อนตำแหน่งในระดับเบื้องต้นนั้นใช้ทักษะทางเทคนิคก็เพียงพอแล้ว แต่ยิ่งคุณเข้าใกล้ระดับอาวุโสมากขึ้นเท่าไร คุณยิ่งต้องชำนาญของศิลปะของการบริหารจัดการคนและจัดการการเมืองมากขึ้นเท่านั้น
9. กฎแห่งการเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละระดับขององค์กร ความสำเร็จในระดับหนึ่งไม่ได้นำไปสู่ความสำเร็จในระดับถัดไป ความคาดหวังได้เปลี่ยนแปลงไป จงเรียนรู้ความคาดหวังเหล่านั้น และพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวัง
10. คุณต้องรับผิดชอบ คุณต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลการทำงาน อาชีพ และความรู้สึกของคุณ

เรียนรู้ที่จะนำ

การอธิบายเรื่องความเป็นผู้นำเป็นเรื่องหนึ่ง ส่วนการเรียนรู้ก็ถือเป็นอีกเรื่อง ความเป็นผู้นำส่วนมากได้รับแบบอย่างมาจากเหล่าบุคคลผู้ยิ่งใหญ่ในโลกธุรกิจและในประวัติศาสตร์ ซึ่งแทบจะเป็นผู้ชายทั้งหมด แต่ตอนนี้ไม่มีประโยชน์ต่อคนธรรมดาสามัญเลย แถมยังใช้ไม่ได้จริงด้วย เราทุกคนไม่อาจกลายเป็นเจกีส ชาน หรือสตีฟ จอบส์ (Steve Jobs) แม้เราอยากจะเป็นก็ตาม และบริษัทที่เต็มไปด้วยพวกที่อยากจะเป็นเจกีส ชาน ก็คงไม่ใช่สถานที่ที่มีความสุขนัก

เพราะฉะนั้น คุณไม่อาจประสบความสำเร็จโดยการพยายามเป็นคนอื่นพอๆ กันกับที่คุณไม่อาจประสบความสำเร็จโดยการเป็นตัวเอง ถ้าคุณทำตัวเหมือนวัยรุ่นอารมณ์บูดจากฮอร์โมนที่พลุ่งพล่าน รอคอยให้โลกมาค้นพบ

ความอัจฉริยะ ความเมตตาปราณี และความรู้ความสามารถของคุณที่มีติดตัวมาแต่กำเนิด คุณก็ต้องรอคอยไปอีกนานแสนนานทีเดียว

“คุณไม่อาจประสบความสำเร็จ โดยการพยายามเป็นคนอื่น”

หากไม่อาจประสบความสำเร็จโดยการพยายามเป็นคนอื่นหรือโดยการเป็นตัวเอง แล้วจะเดินหน້อย่างไรละ หนทางสู่ความสำเร็จก็คือการเป็นตัวเองในแบบที่ดีที่สุดไงละครับ ผู้นำทุกคนที่เราเคยพุดคุยด้วยล้วนสำเร็จได้ด้วยการพัฒนาจุดแข็งของตัวเอง ทุกคนมีจุดอ่อน แต่การปรับปรุงจุดอ่อนไม่ใช่สูตรตายตัวแห่งความสำเร็จ แทบไม่มีนักกีฬาโอลิมปิกคนไหนชนะเหรียญทองด้วยการทุ่มเทไปที่จุดอ่อนของพวกเขา คุณคงไม่ขอให้หนักยกน้ำหนักกรุ่นเฮฟวีเวตปรับปรุงจุดอ่อนเรื่องการระบำได้น้ำหรวด และมีผู้นำไม่กี่คนที่ประสบความสำเร็จจากการมุ่งพัฒนาจุดอ่อน คุณไม่จำเป็นต้องพยายามเป็นคนอื่น แค่ต้องเป็นตัวเองในแบบที่ดีที่สุด จงพัฒนาจุดแข็งแล้วรับมือกับจุดอ่อนของคุณ

หนังสือเล่มนี้เป็นคู่มือแนะแนวการเดินทางสู่การเป็นผู้นำ โดยโปกส์ไปยังทักษะมากมายที่ใช้งานได้จริง ซึ่งช่วยแยกแยะผู้นำที่มีประสิทธิผลออกจากผู้นำที่ไม่ค่อยมีประสิทธิผล แม้ไม่ได้การันตีความสำเร็จ แต่จะช่วยให้ทุกอย่างเข้าทางคุณ

“หนังสือเล่มนี้ไม่ได้การันตีความสำเร็จ แต่จะช่วยให้ทุกอย่างเข้าทางคุณ”

มีการถกเถียงกันว่า เราเรียนรู้การนำได้หรือไม่ และถ้าได้ต้องทำอย่างไร ชาวดีก็คือ ทุกคนเรียนรู้ที่จะนำผู้อื่นได้ถึงระดับหนึ่งเลย ก็เหมือนกับที่เรา

ทุกคนเรียนรู้การเล่นดนตรีหรือเล่นกีฬา เราอาจไม่ได้ลงเอยด้วยการเป็นนักดนตรี นักกีฬา หรือผู้นำที่เก่งที่สุด แต่อย่างน้อยเราจะเก่งขึ้น

มีทฤษฎีทางเลือกหนึ่งเสนอว่า ผู้นำมาจากสายเลือดไม่ใช่พรแสวง ซึ่งเป็นแนวคิดที่น่ากลัวครับ อังกฤษทดลองทฤษฎีนี้มานานถึง 900 ปี ช่วงที่ราชวงศ์และชนชั้นสูงปกครองด้วยสิทธิ์ตามกำเนิด ผลก็คือ ในช่วง 900 ปีประเทศถูกนำโดยฆาตกร โจรขึ้นใจ พวกชอบชู้ตริต คนบ้า คนเล่นยา และบางครั้งก็นำโดยพวกอัจฉริยะที่ต้องทำการชดใช้แทนคนที่เหลือ การใช้ทฤษฎีแบบเดียวกันนี้กับธุรกิจก็ไม่ส่งสัญญาณที่ดีเช่นกัน ธุรกิจครอบครัวยักษ์ใหญ่มีคำพูดที่ว่า “รองเท้าไม้สุ่รองเท้าไม้ภายใน 3 รุ่น” เรื่องนี้จริงครับ เพราะรุ่นแรกสร้างฐานะ รุ่นที่ 2 ใช้เงิน และรุ่นที่ 3 ก็กลับไปยังจุดเดิมที่รุ่นแรกเริ่มต้น

หากเชื่อว่าผู้นำมาจากสายเลือดไม่ใช่พรแสวง ก็เหมือนกับเชื่อว่าชะตาฟ้ากำหนดมาแล้ว นั่นคุณควรให้ทุกคนตรวจดีเอ็นเอด้วยตอนเริ่มทำงาน และปล่อยให้ดวงกำหนดโชคชะตาของพวกเขาเลยสิครับ ในทางปฏิบัติ เราช่วยให้ทุกคนปรับปรุงศักยภาพการเป็นผู้นำได้ คำถามเดียวก็คือ ทำอย่างไรละ เพื่อทดสอบเรื่องนี้เราสอบถามบรรดาผู้นำว่า พวกเขาเรียนรู้ที่จะนำผู้อื่นได้อย่างไร เราให้พวกเขาเลือกวิธีเรียนรู้ 2 ใน 6 วิธีต่อไปนี้

- หนังสือ
- คอร์สเรียนต่าง ๆ
- คนรอบข้าง
- เจ้านาย (ทั้งที่เรียนที่ดีและแย่)
- บุคคลต้นแบบ (ทั้งในและนอกที่ทำงาน)
- ประสบการณ์

ก่อนดูคำตอบ คุณอาจจะอยากลองคิดว่า วิธีการเรียนรู้แบบไหนสำคัญที่สุดสำหรับคุณ การทดลองถามคำถามเดียวกันกับผู้บริหารทั่วโลกหลายพันคน ได้ให้คำตอบแบบเดียวกัน ไม่มีใครตอบว่า เรียนรู้ได้จากหนังสือหรือคอร์สเรียน นี่อาจเป็นข่าวร้ายสำหรับคนที่ชอบเขียนหนังสือและทำคอร์สเรียน เราทั้งหมดต่างเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและจากคนอื่นรอบตัวเรา นี่คือนิยามที่เราเห็นคุณค่ามากที่สุด

ปัญหาของการเรียนรู้จากประสบการณ์ก็คือ ประสบการณ์เป็นเหมือนการเดินสุม ถ้าโชคดี คุณก็บังเอิญเจอประสบการณ์ที่ดี เจ้านายที่ดี เพื่อนรอบข้างที่ดี และบุคคลต้นแบบที่ดีๆ ถ้าชวย คุณจะเจอประสบการณ์แย่ๆ เจ้านายห่วยๆ เพื่อนรอบข้างแย่ๆ และบุคคลต้นแบบที่ไม่ดี คุณคาดหวังว่าตนจะโชคดีกับการเดินสุมไปเรื่อยก็ได้ แต่ความโชคดีไม่ใช่กลยุทธ์และความหวังก็ไม่ใช่วิธีการ

คุณต้องเตรียมพร้อมเพื่อเดินทางไปสู่วิธีผู้นำ นี่คือนิสัยที่หนังสือและคอร์สเรียนต่างๆ ช่วยได้ คุณไม่อาจเริ่มอ่านหน้า 1 ของหนังสือเล่มนี้ แล้วกลายเป็นผู้นำเมื่ออ่านถึงหน้า 250 นั่นไม่ใช่สาระสำคัญ หนังสือและคอร์สเรียนต่างๆ ช่วยให้คุณเข้าใจประสบการณ์ กำจัดความน่าจะเป็นจากการเดินสุมได้ในระดับหนึ่ง และช่วยให้คุณติดปีกบนเส้นทางไปสู่การเป็นผู้นำของคุณ *How to Lead* คิดและทำ นำคนให้แตกต่าง จะช่วยสร้างกรอบให้คุณเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่คุณจะใช้สร้างการเดินทางไปสู่ความสำเร็จของคุณได้

**“ความโชคดีไม่ใช่กลยุทธ์
และความหวังก็ไม่ใช่วิธีการ”**