

THE SELF- AWARE LEADER

JOHN C.
MAXWELL

NEW YORK TIMES BESTSELLING AUTHOR

รู้จักตัวเอง
เน้นจุดแข็ง ปลุกพลังทีม

THE SELF- AWARE LEADER

รู้จักตัวเอง
เน้นจุดแข็ง ปลุกพลังทีม

JOHN C. MAXWELL



THE SELF-AWARE LEADER

รู้จักตัวเอง เน้นจุดแข็ง ปลุกพลังทีม

จอห์น ซี. แม็กซ์เวลล์ : เขียน

วัชรวิญญู : แปล

พิมพ์ครั้งแรก พ.ศ. 2565

Thai language translation copyright © 2022 by Nation International Edutainment Public Company Limited

Copyright © 2021 Maxwell Motivation, Inc.

Published by arrangement with HarperCollins Focus, LLC.

All rights reserved.

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

แม็กซ์เวลล์, จอห์น ซี.

The Self-Aware Leader รู้จักตัวเอง เน้นจุดแข็ง ปลุกพลังทีม.

แปลมาจาก THE SELF-AWARE LEADER_ กรุงเทพฯ : เนชั่นบุ๊คส์, 2565.

192 หน้า.

1. การจะผู้นำ. I. วัชรวิญญู, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.

658.4092

ISBN 978-616-587-049-8

เจ้าของผู้พิมพ์/ผู้โฆษณา

สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์

บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตสวิตช์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่สายงานการเงิน วรพจน์ จรรย์โกมล

ผู้อำนวยการกองบรรณาธิการ รุติกานต์ ธนาโอฬาร

บรรณาธิการ ภัสริยา จันทไพจิตร

บรรณาธิการเล่ม ดร.ณอมวงศ์ สุโขทัยรัตน์ ล้ายอุดมรรคผล

ปก วรเทพ เสริมธนะพัฒกุล

รูปเล่ม สมณจาก นันทรักษ์

ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด ณัฐชานันท์ เจริญภัทรเกียรติ

ฝ่ายขายและการตลาด จารุวรรณ นาคบำรุง สุภาพร แซ่ล้อ ชาญนุศวัฒน์ กันทอน ลภัสรดา สารไทย ภาคภูมิ อินดี

สำนักงาน อาคารเล่าเป้งเงิน 1 ชั้นที่ 24 เลขที่ 333 ซอยเฉยพวง ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร

กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ 0-2091-9900 โทรสาร 0-2091-9928 www.necjvu.com, www.facebook.com/necjvu,

www.facebook.com/NationBooksFanPage

พิมพ์ที่ บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด เลขที่ 9 ซอยลาดพร้าว 64 แยก 14 แขวงวังทองหลาง เขตวังทองหลาง กรุงเทพฯ 10310

โทรศัพท์: 0-2530-4114 โทรสาร: 0-2108-8950, 0-2108-8951

ราคา 275 บาท

ผลงานลิขสิทธิ์สารพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับแก้ไข) พ.ศ. 2560 โดย บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตสวิตช์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

ห้ามลอกเลียนแบบส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือฉบับนี้ รวมทั้งการจับยืม ถ่ายทอด ไม่รู้รูปแบบลิขสิทธิ์ใดๆ ด้วยกระบวนการทางอิเล็กทรอนิกส์ การถ่ายภาพ การบันทึก หรือวิธีการอื่นใดโดยไม่ได้รับอนุญาต

หากพบหนังสือมีปัญหาด้านลิขสิทธิ์ กรุณาแจ้ง หรือโทรหาฝ่ายขาย สามารถขอเปลี่ยนใหม่ได้จากร้านที่เราซื้อ หรือติดต่อสำนักพิมพ์ โทรศัพท์ 0-2091-9900

คำนำสำนักพิมพ์

จอห์น ซี. แม็กซ์เวลล์ นักคิดและโค้ชด้านผู้นำมีอันดับต้นๆ ของโลก เคยบอกไว้ว่า เลขหนึ่งเป็นเลขน้อยเกินจะทำให้ยิ่งใหญ่ได้ ผู้นำต้องเป็นนักบวกคือรวบรวมผู้ตามบวกให้ทำงานสำเร็จได้ แต่ยังมีก้าวที่ยากกว่าและสำคัญยิ่งกว่า นั่นคือ การเปลี่ยนจากนักบวกเป็นนักคุณ และการจะไปให้ถึงภาวะผู้นำระดับสูงสุด คุณต้องเรียนรู้ที่จะเป็นนักคุณ

คนเรานั้นมีนิสัยปกติอย่างหนึ่ง คือถ้าสบายกายสบายใจ ปลดปล่อยดีแล้ว ก็อยากอยู่ที่เดิม ทำทุกอย่างแบบเดิมๆ แต่ แม็กซ์เวลล์บอกว่า ผู้นำต้องกล้าและยอมเสี่ยงเลือกทางซึ่งมุ่งขึ้นสู่ที่สูงและเดินทางลำบาก

แล้วผู้ตามจะอยากตามไปในเส้นทางที่ยากลำบาก ด้วยหรือไม่

คำตอบของเรื่องนี้ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำ

ถ้าพูดกันรู้เรื่อง รู้จักฟังกัน เป็นมิตรกัน ก็ร่วมทางกันได้
ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือกันเพื่อความสำเร็จรุ่งเรืองขององค์กร
จะนำคนอื่น และทำให้คนอื่น ๆ อยากเดินตามได้ ต้องเริ่มที่
“นำตัวเอง” ได้เก่งก่อน

จะนำตัวเองได้เก่ง ก็ต้องมองเห็นตัวเองชัดเจนจริงๆ รู้จุดอ่อน
และจุดแข็งของตัวเอง ที่สำคัญคือ ใช้จุดแข็งของตัวเองเป็น

และสำคัญที่สุดคือ ผู้นำต้องไม่ใช่แค่รู้จุดอ่อนจุดแข็งแค่
ของตัวเอง แต่ต้องมองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของคนในทีมด้วย
รวมถึงรู้จักใช้และพัฒนาจุดแข็งของลูกทีมเพื่อดึงพลังและ
ขีดความสามารถของแต่ละคนออกมาให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด
ได้

ทุกคนย่อมรู้สึกมีคุณค่าเมื่อรู้ว่ามีคนเห็นคุณค่าในตัวเขา
และสิ่งที่เขาทำ และคนที่จะทำหน้าที่ดึงให้ทุกคนเห็นคุณค่า
ของตัวเอง เห็นคุณค่าในสิ่งที่ทำ และหลอมรวมน้ำใจเป็นหนึ่ง
เพื่อความสำเร็จ ก็คือ ผู้นำ

ผู้นำที่สร้างศรัทธาได้เท่านั้นที่จะมีคนอยากเดินตาม
และนั่นคือ *The Self-Aware Leader* ผู้นำที่รู้จักตัวเอง
เน้นจุดแข็ง ปลุกพลังทีม

ด้วยความปรารถนาดี
เนชั่นบุ๊คส์

สารบัญ

คำขอบคุณ	vii
บทนำ	1
1. นำตัวเองให้เก่ง	3
2. รู้จุดแข็งและใช้ให้เกิดประโยชน์	19
3. เห็นทีมสำคัญกว่าความก้าวหน้าทางอาชีพของตัวเอง	35
4. พิจารณาตัวเองเมื่อพนักงานลาออก	50
5. พึงมากกว่าพูด	65
6. รับคำตำหนิติเตียนอย่างสุภาพ	78
7. ยอมรับและเรียนรู้จากความผิดพลาด	92
8. หยุดจู้จี้จุกจิก แล้วเริ่มทำตามลำดับความสำคัญ	107
9. จงเป็นนักเรียนรู้เก่งที่สุดในห้อง	123
10. ตัดสินภาวะผู้นำของคุณด้วยความสำเร็จของทีม	139
11. จงเลือกทางไกลกว่าซึ่งนำไปสู่ภาวะผู้นำที่สูงกว่า	155
12. ยกย่องผู้อื่นเมื่อคุณทำงานสำเร็จ	168

สรุป	181
เกี่ยวกับผู้เขียน	184

ตัวอย่าง

คำขอบคุณ

.....

ผมขอขอบคุณ ชาร์ลี เวทเชล กับทีมงานที่ช่วยเหลือด้านการวาง
โครงเรื่องและการตีพิมพ์หนังสือเล่มนี้ ขอขอบคุณทุกคนในองค์กร
ของผมที่สนับสนุนหนังสือนี้ ทุกคนเพิ่มคุณค่าอย่างเหลือเชื่อ
ให้ผม ทำให้ผมเพิ่มคุณค่าให้คนอื่น ๆ ได้ เราทำเรื่องสำคัญ
ด้วยกันนะครับ!

ผู้นำที่สร้างศรัทธาได้เท่านั้น
ที่จะมีคนอยากเดินตาม

บทนำ

.....

สิ่งที่ทำลายความอดสาหัสของผู้นำได้มากกว่า ขัดขวางทีมดีๆ ได้มากกว่า และทำลายอาชีพผู้นำได้มากกว่าสิ่งอื่นใด ก็คือการขาดความตระหนักรู้ในตัวเอง! เมื่อผู้นำไม่เข้าใจตัวเอง ขัดเจน ไม่รู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง หรือดูไม่ออกว่าการมีปฏิสัมพันธ์ที่แย่ๆ กับทีมนั้นไปจำกัดอิทธิพลที่ตนควรมีต่อลูกทีม ทั้งยังทำลายประสิทธิภาพของตัวเองด้วย

เมื่อผมพูดคุยกับโค้ชผู้บริหารที่เก่งๆ ในองค์กรของผม ก็ได้ยินว่า การขาดความตระหนักรู้ในตัวเองเป็นปัญหาสำคัญสุดที่ได้เห็นจากบรรดาผู้นำที่พวกเขาเป็นโค้ชให้ ที่แย่ก็คือยังสังเกตเห็นด้วยว่า ความตระหนักรู้ในตัวเองน้อยเกินไปนั้นเป็นปัญหาทั้งในหมู่ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำหน้าใหม่

คุณจะได้รู้อย่างไรว่า คุณเป็นผู้หน้าที่ตระหนักรู้ในตัวเอง หรือเปล่า คุณอาจไม่รู้ก็ได้! ผู้นำทุกคนมีจุดบอด ถ้าจุดบอดนั้น ชัดขวางไม่ให้เข้าใจตัวเองถ่องแท้ คุณก็ 모르หรือกว่ามี จุดบอดนั้นอยู่ คุณจึงต้องการความช่วยเหลือ ผมเขียนหนังสือ เล่มนี้เพื่อช่วยนำคุณสู่เส้นทางความตระหนักรู้ในตัวเอง ที่ดียิ่งขึ้น ผมจะตั้งคำถามให้คุณจุกคิด ชี้ให้เห็นจุดบอด ที่มีเหมือนกัน กันว่าอยู่ตรงไหน แล้วให้กลยุทธ์ที่ช่วยให้เติบโต และเปลี่ยนแปลง คุณจะนำตัวเองได้เก่งขึ้น รู้ชัดยิ่งขึ้นทั้งเรื่อง จุดแข็งและจุดอ่อนของตน และที่สำคัญที่สุดคือ การพัฒนา ปฏิสัมพันธ์กับลูกทีม ซึ่งเป็นเรื่องที่คุณน่าจะมากที่สุดที่ขาดความ ตระหนักรู้ในตัวเองต้องล้มเหลว

ถ้าคุณยังไม่คุ้นกับเรื่องภาวะผู้นำ บทต่อๆ ไปนี้จะช่วยให้คุณ เริ่มต้นการเดินทางในฐานะผู้นำได้ดีขึ้น ถ้าคุณเป็นผู้หน้าที่มี ประสบการณ์ หนังสือเล่มนี้จะช่วยปรับแต่งภาวะผู้นำของคุณ ได้ดียิ่งขึ้น ไม่มีผู้นำคนไหนที่จะมีความตระหนักรู้ในตัวเอง มากเกินไป ยิ่งรู้และปรับตัวได้ดีมากแค่ไหน ก็ยิ่งจะนำและ ดูแลทีมได้ดียิ่งขึ้นเท่านั้น

นำตัวเองให้เก่ง

.....

ในฐานะผู้นำ เรื่องสำคัญเรื่องใดทำลายคุณที่สุดละ คุณอาจนึกถึงช่วงเวลาที่หน่วยงานลำบากลำบาก ปัญหายากสุดขีดที่ต้องรับมือ หรือคนที่หักหลังคุณ หรือคนที่ทำให้ทีมล้มเหลว แต่ถ้าคุณกล้ายอมรับตรงๆ เรื่องทำลายสำคัญที่สุดที่ผู้นำเผชิญก็คือการนำตัวเอง

ผมรู้ว่าเรื่องนั้นเป็นเรื่องทำลายสำคัญที่สุดเมื่อผมเป็นผู้นำ ผมยังคิดด้วยว่า เรื่องนั้นเป็นจริงสำหรับผู้นำทุกคน ไม่ว่าจะนำใครหรือทำอะไรสำเร็จบ้าง บางครั้งเมื่อคิดเรื่องผู้นำที่ประสบความสำเร็จในประวัติศาสตร์ ก็จะคิดว่าพวกเขาตั้งสติคุมสติได้ตลอด แต่ถ้าศึกษากันจริงๆ ไม่ว่าจะเป็นชีวิตของกษัตริย์เดวิด, จอร์จ วอชิงตัน, มหาตมะ คานธี หรือ มาร์ติน ลูเธอร์ คิง

จูเนียร์ เราจะเห็นว่า บางครั้งพวกเขาที่ตั้งสตินำตัวเองให้ดีขึ้นได้ยากเหมือนกัน เพราะฉะนั้น ผมจึงพูดว่า คนที่นำได้ยากที่สุดเสมอก็คือตัวเอง เช่นเดียวกับที่วอลต์ เคลลี อุทานในการ์ตูนช่อง โฟโก ว่า “เราเจอศัตรูแล้ว ตัวเรานั้นเอง” ฉะนั้น คุณจึงต้องนำตัวเองให้เก่ง

การยอมรับว่าการนำตัวเองเป็นความท้าทาย ทำให้ผมทบทวนถึงเรื่องซ้ำๆ ผมเป็นผู้นำที่ล้มเหลวหลายครั้งเพราะความล้มเหลวส่วนตัว ในอาชีพผู้นำที่ยาวนานกว่าห้าทศวรรษ ผมทำผิดพลาดมากมายหลายเรื่อง แต่เคยประสบวิกฤตการณ์ใหญ่ๆ เพียง 4 ครั้งเท่านั้น และเสียใจที่จะบอกว่า ทั้งหมดนั้น เพราะผมผิดเอง

ครั้งแรกคือปี 1970 ผมเพิ่งดำรงตำแหน่งผู้นำอย่างเป็นทางการได้เพียงสองปี เมื่อทำงานมาแล้วสองปี ผมชนะใจคนจำนวนมากและมีเรื่องราวเกิดขึ้นมากมาย แต่แล้ววันหนึ่งผมตระหนักว่าองค์กรไร้ทิศทาง ทำไมจึงเป็นเช่นนั้นไปได้ล่ะ เพราะผมลำดับความสำคัญไม่ถูกต้อง และไม่มุ่งมั่นกับภาวะผู้นำของตน ในฐานะผู้นำหนุ่ม ผมยังไม่เข้าใจว่า การทำอะไรไม่จำเป็นต้องได้ผลเสมอไป ผลก็คือ คนของผมทำตามตัวอย่างที่เห็น ทำงานแบบไม่รู้ทิศทางกันไปสิบหกเดือน ถึงที่สุดก็คือ ผมนำพวกเขาวนไปวนมาอยู่นั่นแล้ว

วิกฤตการณ์ครั้งต่อมาเกิดขึ้นในปี 1979 เวลานั้นผม
สองจิตสองใจ ผมประสบความสำเร็จในตำแหน่งผู้นำตำแหน่ง
ที่สอง แต่ก็ตระหนักเหมือนกันว่า ถ้าจะเข้าถึงผู้คนมากมาย
กว่านั้น ซึ่งผมรู้สึกว่าเป็นเรื่องถูกต้องควรทำ ผมต้องออกจาก
องค์กรที่อยู่มาตลอดสิบสองปีแรกของอาชีพการงาน ความ
ลังเลใจและการเปลี่ยนแปลงส่วนตัวของผมเองส่งผลเสีย
ต่อองค์กรที่ผมนำ ผมออกแวก มองการณ์ไกลในเรื่ององค์กร
ได้ไม่ชัดเจน ความมุ่งมั่นและพลังงานก็เริ่มลดน้อยถอยลง ผู้นำ
ที่ไม่จดจ่อกับงานจะไม่มีประสิทธิภาพ ผลก็คือเราไม่ก้าวหน้าไป
อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ครั้งที่สามเกิดขึ้นในปี 1991 เมื่อผมมีงานท่วมและชีวิต
ไม่สมดุล ในเมื่อนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จมาสิบปีแล้ว
ผมจึงคิดว่าจะใช้ทางลัดสักสองสามทางเพื่อทำอะไรๆ
ให้ง่ายเข้า ผมตัดสินใจเรื่องยากๆ ติดต่อกันสามเรื่องโดยไม่ได้
ทำตามขั้นตอนที่สมควรทำ ไม่ได้จัดเวลาให้พอสำหรับอธิบาย
ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจการตัดสินใจนี้ ผมทำพลาดมากเลย!
ผลก็คือผู้คนไม่ได้เตรียมรับการตัดสินใจนั้น และมีปฏิกิริยา
แบบแย่มาก ความไว้วางใจที่ผมพากเพียรสร้างมาสิบปี
พังพินาศ เรื่องยิ่งแย่นักเมื่อผู้คนที่กังขากับการตัดสินใจ
ของผมถึงจะทำตาม ผมหงุดหงิด คิดโกรธว่า พวกนี้ไม่มีปัญหา

อะไรกัน ทำไมไม่ “เข้าใจ” แล้วก็ทำตามไปสักที ภายในสองสามสัปดาห์ ผมก็ตระหนักว่าตัวปัญหาไม่ใช่พวกเขา แต่เป็นผม ผมจึงต้องขอโทษทุกคนสำหรับทัศนคติของตัวเอง

ครั้งที่สี่เกิดขึ้นในปี 2001 เป็นเรื่องเล็กจางพนักงานคนหนึ่งผมรีรอลังเลต่างๆ ที่ไม่ควรทำ และการไม่ยอมตัดสินใจเรื่องยากนั้นทำให้ผมเสียเงินไปมาก รวมทั้งเสียพนักงานคนสำคัญๆ ไปด้วย ผมนี่แหละที่เป็นสาเหตุของปัญหาอีกแล้ว

ตัดสินใจเอง

ถ้าต้องการทีมที่ดีกว่านี้ในองค์กรที่ดีกว่านี้เพื่อให้เกิดผลที่ดีกว่านี้ คุณก็ต้องนำตัวเองให้ดีกว่าด้วย ผู้นำส่วนใหญ่ควรวิตกเรื่องการแข่งขันให้น้อยลง เพราะคนอื่นไม่ได้ประสบความสำเร็จมากกว่าหรอกครับ เราต่างหากที่มักเป็นผู้นำที่ขัดขวางตัวเองไว้ ทำไมถึงเป็นเช่นนั้นละ

เราไม่เห็นตัวเองอย่างที่เห็นคนอื่น

การให้คำปรึกษาคนอื่นมาหลายปีสอนเรื่องสำคัญแก่ผม นั่นคือ ผู้คนมักไม่ค่อยมองตัวเองตามความเป็นจริง พวกเขาไม่ตระหนักรู้ในตัวเอง ธรรมชาติของมนุษย์ดูจะทำให้เรา

สามารถประเินทุกคนใน
โลกได้ยกเว้นตัวเอง เพราะ
ฉะนั้น หนังสือของผมชื่อ
Winning with People
(กลยุทธ์รู้ใจคน) จึงเริ่มด้วย

**ธรรมชาติของมนุษย์
จะทำให้เราสามารถ
ประเินทุกคนในโลกได้
ยกเว้นตัวเอง**

หลักภาพสะท้อน ซึ่งแนะนำว่า “บุคคลแรกที่เราต้องพิจารณา
คือตัวเราเอง” ถ้าคุณไม่มองตัวเองตามความเป็นจริง ก็จะไม่มีความ
เข้าใจว่าความยุ่งยากของตัวเองอยู่ตรงไหน จะไม่ตระหนักถึง
จุดแข็งและจุดอ่อน จะหาจุดบอดไม่เจอและแก้ไขไม่ได้ และ
ถ้ามองไม่เห็นสิ่งเหล่านี้ คุณก็จะไม่สามารถนำตัวเองอย่าง
มีประสิทธิภาพได้

เราแข่งพดกับคนอื่นมากกว่ากับตัวเอง

คนส่วนใหญ่ใช้เกณฑ์ต่างกันสองประการเมื่อตัดสินตัวเอง
และผู้อื่น เรามักตัดสินผู้อื่นจากการกระทำและผลงาน เรามัก
เห็นว่าข้อสังเกตของเราถูกต้องตรงไปตรงมา ทว่า เราตัดสิน
ตัวเองจากความรู้สึก แม้กระทั่งเมื่อทำผิดหรือทำผลงานได้
แย่มาก ถ้าเชื่อว่าจุดประสงค์ของเราดี เราย่อมไม่โทษตัวเอง
เรายังยินดีทำแบบเดิมๆ ครั้งแล้วครั้งเล่าก่อนจะจำใจเปลี่ยน
วิธีนั้นไม่ทำให้เราเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้หรอกครับ

วิธีนำตัวเองให้เก่ง

ความจริงก็คือ การจะทำกิจการงานใดให้ประสบความสำเร็จ เราต้องเรียนรู้ที่จะเลิखวางทางตัวเอง ทั้งผู้นำและใครๆ ก็ต้องทำเช่นนั้น เพราะผมรู้มาหลายปีแล้วว่า การนำตัวเองเป็นเรื่องยากเหลือ จึงต้องใช้หลายขั้นตอนเพื่อช่วยให้ปรับตัวเก่งขึ้น ผมพยายามนำตัวเองให้ดีขึ้นด้วยกลยุทธ์สี่ประการที่จะกล่าวถึงต่อไป เพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับชี้นำผู้อื่น กลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยให้คุณนำตัวเองเก่งขึ้นได้

ตัวอย่าง

1. เรียนรู้วิธีเป็นผู้ตาม

บิชอปฟูลตัน เจ. ชีน ตั้งข้อสังเกตว่า “อารยธรรมมักตกอยู่ในอันตรายเสมอ เมื่อผู้ที่ไม่เคยเรียนรู้การเป็นผู้ตามเกิดได้สิทธิ์สั่งการ” มีเพียงผู้นำที่ตามเป็นเท่านั้นจึงจะรู้วิธีนำคนอื่นได้ดีจะเป็นผู้นำที่ดีได้ก็ต้องเข้าใจโลกของผู้ตาม คุณจะเข้าถึงลูกทีมได้ก็ต่อเมื่อเข้าใจความคิดอ่านของเขา รู้ว่าการอยู่ได้อ่านาจเป็นอย่างไร จึงเข้าใจดีว่าควรใช้อ่านาจอย่างไร ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่ตามไม่เป็นหรือไม่เคยยอมรับอำนาจของผู้นำมาก่อน มักจะเป็นคนโยโสโอหัง ไร้เหตุผล ทุจริต และเผด็จการ

ถ้าคำเหล่านั้นอธิบายภาวะผู้นำของคุณ คุณต้องขบคิด

ใคร่ครวญแล้ว ผู้นำที่ยโส
ยากที่จะมีประสิทธิภาพ
ในระยะยาว พวกเขา
ห่างเหินจากผู้ตาม เพื่อน
ร่วมงาน และผู้นำของตน
เมื่อคุณเรียนรู้ที่จะยอมรับ
ภาวะผู้นำของผู้อื่นและ
ตามให้เก่ง คุณก็จะเป็น
ผู้นำที่ถ่อมตนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

“อารยธรรม
มักตกอยู่ในอันตรายเสมอ
เมื่อผู้ที่ไม่เคยเรียนรู้
การเป็นผู้ตาม
เกิดได้สิทธิ์สั่งการ”
บิชอปฟุลตัน เจ. ชีน

2. สร้างวินัย

เล่ากันมาว่า วันหนึ่งพระเจ้าเฟรเดอริกมหาราชแห่งปรัสเซีย
ทรงพระดำเนินอยู่ที่ซานเมืองเบอร์ลิน ทรงพบชายชราคนหนึ่ง
เดินตัวตรงแหงนหัวสวนทางมา

“เจ้าคือใคร” พระเจ้าเฟรเดอริกตรัสถามพลเมือง

“ข้าคือกษัตริย์” ชายชราตอบ

“กษัตริย์วี่!” พระเจ้าเฟรเดอริกทรงพระสรวล “เจ้าปกครอง
ดินแดนไหนล่ะ”

“ข้าปกครองตัวเอง” ชายชราทำทางสุภาพตอบ

เราทุกคนเป็น “เจ้า” ของชีวิตเราเอง เรารับผิดชอบปกครอง

การกระทำและการตัดสินใจของเรา การตัดสินใจดีๆ อย่างต่อเนื่อง การทำเรื่องที่เหมาะสมเมื่อจำเป็น และการยังใจไม่ทำเรื่องที่ผิด ล้วนต้องการวินัยและจิตใจที่เข้มแข็ง หากทำตรงกันข้ามก็คือการควบคุมตัวเองไม่ได้ จนทำหรือพูดเรื่องที่เราต้องเสียใจภายหลัง พลาดโอกาสที่เราควรได้รับ ใช้เงินจนเป็นหนี้ กษัตริย์โซโลมอนรับสั่งว่า “คนรวยปกรครองคนจน และลูกหนี้เป็นคนรับใช้ของเจ้าหนี้”

ใน “Decision of Character” นักเขียนเรียงความชาวอังกฤษ จอห์น ฟอร์ดสเตอร์ เขียนไว้ว่า “คนที่ไม่ได้ดีดขาดเป็นนายตัวเองไม่ได้ แต่จะเป็นคนของใครก็ตามที่ลุงใจเขาได้” คนโง่อยากชนะ

**คนโง่อยากชนะโลก
คนฉลาดอยากชนะตัวเอง**

โลก คนฉลาดอยากชนะตัวเอง การชนะตัวเองนั้นเริ่มต้นเมื่อเราทำเรื่องที่ต้องทำ ไม่ว่าจะอยากทำหรือไม่ก็ตาม

3. หัดอดทน

ผู้นำหลายคนที่ผมรู้จักมักจะใจร้อน คาดการณ์ล่วงหน้า คิดไปก่อน และอยากมุ่งตรงไปทันที วิธีนั้นก็ดีเหมือนกัน

การนำไปก่อนหนึ่งก้าวทำให้คุณเป็นผู้นำ แต่เรื่องนั้นก็อาจเป็นเรื่องร้ายได้ ถ้าคุณนำหน้าแต่ไม่อดทนกับทีม ก็อาจไม่พอใจทีม แทนที่จะกระตุ้นทีมให้ตามมา คุณจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยลง

เรื่องที่คุ้มค่ามาเร็วในชีวิตมีแค่สองสามเรื่อง ไม่มีสิ่งที่เรียกว่าความเติบโตยิ่งใหญ่สำเร็จรูปจับปล้นทันที เราชินกับข่าวโอ้อวดปรงสำเร็จ กาแฟปรงสำเร็จ และข่าวโศกคั่วในเตาไมโครเวฟ แต่การเป็นผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นในชั่วข้ามคืน ผู้นำแบบปรงเสร็จเร็วด้วยเตาไมโครเวฟไม่มีอำนาจยั่งยืน ภาวะผู้นำคล้ายการค่อยๆ เคี้ยวไปในหม้อตุ๋นมากกว่า ต้องใช้เวลา แต่ก็ได้ผลผลิตที่คุ้มการรอคอย

ผู้นำต้องจำไว้ว่า จุดประสงค์ของการนำไม่ใช่การไปถึงเส้นชัยก่อนใคร แต่เป็นการนำผู้คนไปให้ถึงเส้นชัยพร้อมกับคุณ ดังนั้น ผู้นำต้องจงใจก้าวให้ช้าลง อยู่ใกล้ชิดลูกน้อง ยอมให้ผู้อื่นช่วยทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง และกระตุ้นให้ทีมไปต่อ คุณทำเช่นนั้นไม่ได้หากวิ่งนำหน้าทีมไกลเกินไป หรือมีทัศนคติแย่ๆ เมื่อพวกเขาตามไม่ทัน

4. รู้จักรับผิดชอบ

คนที่นำตัวเองเก่งรู้ความลับว่า จะไว้ใจตัวเองไม่ได้ ผู้นำที่ดี

รู้ว่าอำนาจช่างเข้ายวน และเข้าใจว่าตนย่อมทำผิดพลาดได้ การ
เป็นผู้นำแล้วปฏิเสธเรื่องนี้เป็น การหาเรื่องเดือดร้อนใส่ตัว

ตลอดหลายปีมานี้ ผมอ่านเรื่องผู้นำมากมายที่พยายามจะ
เป็นคนดี แต่ล้มเหลวไม่เป็นท่าในเรื่องภาวะผู้นำ คุณเคยได้ไหม
ครับว่า คนเหล่านี้ส่วนใหญ่มีอะไรเหมือนกัน พวกเขาคิดว่า
ตัวเองไม่มีวันทำผิด นั่นประมาทชัดๆ ผู้นำแบบนั้นคิดว่าเขาไม่มี
ทางทำลายชีวิตตัวเอง หรือทำลายทีมหรือองค์กรได้

การเรียนรู้เรื่องนั้นทำให้ผมตื่นรู้ เพราะผมก็มีแนวคิด
แบบเดียวกัน ผมคิดว่าตัวผมเองไม่มีทางเป็นคนแบบนั้น และ
เมื่อตระหนักว่าตัวเองก็มีจุดบอดเหมือนกัน ผมก็กลัวครับ
ชั่วขณะนั้น ผมตัดสินใจสองข้อ หนึ่ง ผมจะไม่ไว้ใจตัวเอง สอง
ผมจะรับผิดชอบคนอื่นด้วย ผมเชื่อว่าการตัดสินใจสองข้อนั้น
ช่วยให้เดินถูกทาง และทำให้น่าตัวเองและผู้อื่นได้

การขาดความรับผิดชอบ

**“เมื่อเห็นคนดี
ให้คิดหาอย่างเขา
เมื่อเห็นคนชั่ว
ให้ทบทวนตัวเอง”**

สุภาวดีจิณ

ในชีวิตส่วนตัวย่อมนำไปสู่
ปัญหาในชีวิตส่วนรวม
เมื่อสองสามปีก่อน เราเห็น
เรื่องแบบนี้เกิดซ้ำๆ กับ
บรรดาซีอีโอชื่อดัง สุภาวดี
จิณว่าไว้ว่า “เมื่อเห็นคนดี

ให้คิดเอาอย่างเขา เมื่อเห็นคนชั่ว ให้ทบทวนตัวเอง”

ผู้คนมากมายคิดว่าการรับผิดชอบคือ การเต็มใจยอมรับว่า
ตนทำอะไรไปบ้าง ผมเชื่อว่าการรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ
เริ่มก่อนที่เราจะลงมือทำงาน คือเริ่มที่รับฟังคำแนะนำจากผู้อื่น
ผู้คนมากมายเห็นว่าเรื่องน่ายาก และบางครั้งก็จะค่อยๆ ยอมรับ
คำแนะนำเป็นขั้นเป็นตอนเมื่อนำตัวเองได้ดีขึ้น โดยมักเป็นไป
แบบนี้ตามลำดับ

ฉันไม่ต้องการคำแนะนำ

ฉันไม่คิดค้นคำแนะนำ

ฉันยินดีรับฟังคำแนะนำ

ฉันตั้งใจหาคำแนะนำ

ฉันมักทำตามคำแนะนำที่ได้รับ

ความเต็มใจที่จะแสวงหาและยอมรับคำแนะนำเป็น
มาตรฐานขั้นเยี่ยมสำหรับวัดความรับผิดชอบ รวมทั้งความเติบโต
และพัฒนาการของผู้นำ



การนำตัวเองได้ดีหมายความว่า คุณตั้งใจรับผิดชอบมากกว่าคนอื่น ทำไมพูดอย่างนั้นล่ะ ก็เพราะคุณรับผิดชอบไม่เพียงแต่การกระทำของตัวเอง แต่ของคนอื่นๆ ที่คุณนำด้วย ภาวะผู้นำคือความไว้วางใจ ไม่ใช่สิทธิ ดังนั้น เราต้อง “แก้” ที่ตัวเราก่อนคนอื่น เราต้องทำเรื่องที่เหมาะสมเสมอ ไม่ว่าเราจะขึ้นสูงแค่ไหนหรือว่ามีอำนาจมากแค่ไหน เราไม่มีวันพ้นความยากลำบากนี้ไปได้

เมื่อ แฮร์รี เอส. ทรูแมน ต้องเป็นประธานาธิบดีหลังจากที่แฟรงกลิน ดี. โรสเวลต์ ถึงแก่อสัญกรรม แชม เวย์เบิร์นให้คำแนะนำแบบพอสออนลูกว่า “ตั้งแต่นี้ไป คุณจะมีความหมายร้ายล้นม พยายามก่อกำแพงล้อมรอบคุณ และตัดคุณจากแนวคิดอื่นๆ เว้นแต่แนวคิดของพวกเขา พวกเขาจะบอกคุณ

ว่าคุณยิ่งใหญ่เพียงใด

แฮร์รี แต่ผมกับคุณรู้ว่า คุณไม่ได้ยิ่งใหญ่หรอก”

ไม่นานมานี้ ผมเข้าร่วมการประชุมออนไลน์กับคณะกรรมการบริหารองค์การที่ต้องเข้ามาจัดการให้ผู้นำรับผิดชอบ

**“ไม่มีอะไรพิสูจน์
ความสามารถของ
ผู้ที่จะนำผู้อื่นได้ดีเยี่ยม
เท่าการที่เขาทำ
เพื่อนำตัวเองทุกวัน”**
โทมัส เจ. วัตสัน

งานที่ทำผิดพลาด ประสบการณ์นี้น่าเศร้า เขาน่าจะเสียตำแหน่งผู้นำ เขาสูญเสียความนับถือของคณะกรรมการบริหารไปแล้ว ถ้าเขาทุ่มเทเวลาและความใส่ใจมากกว่านี้เพื่อนำตัวเองให้ดีกว่านี้ คณะกรรมการบริหารอาจไม่จำเป็นต้องทำเช่นนั้น หลังประชุม ผมคิดว่า เมื่อผู้นำไม่ตรวจสอบตัวเอง ผู้คนก็ยอมไม่นับถือเขา

โทมัส เจ. วัตสัน อดีตประธานของ IBM กล่าวว่า “ไม่มีอะไรพิสูจน์ความสามารถของผู้ที่จะนำผู้อื่นได้ดีไปกว่าการที่เขาทำเพื่อนำตัวเองทุกวัน” จริงแท้ที่สุด กลุ่มเล็กสุดที่คุณนำคือตัวคุณ กลุ่มที่มีหนึ่งคน ซึ่งเป็นกลุ่มสำคัญสุดที่คุณจะได้้นำ ถ้าทำได้ดี คุณก็จะมีสิทธิ์นำกลุ่มที่ใหญ่กว่าและแข็งแกร่งกว่า

คำถามให้ผู้นำที่ตระหนักรู้ ในตัวเองได้ใคร่ครวญ

ฉันยินดีที่จะยอมรับตรงๆ หรือไม่ว่า ฉันต้องปรับตัวเพื่อจะ
นำตัวเองให้ดีขึ้น จะมีเพื่อนร่วมงาน เพื่อนสนิทที่ไว้ใจได้
หรือเมนเทอร์คนไหนบ้างที่จะช่วยได้ รวมทั้งยินดีชี้แจงวิธี
และแนะนำว่าควรปรับปรุงตรงไหนอย่างไร ฉันจะขอนัดพบ
เดี๋ยวนี้เลยได้หรือไม่

ตัวอย่าง

คนโง่อยากชนะโลก

คนฉลาดอยากชนะตัวเอง

การชนะตัวเองนั้นเริ่มต้น

เมื่อเราทำเรื่องที่ต้องทำ

ไม่ว่าจะอยากทำหรือไม่ก็ตาม

“ไม่มีอะไรพิสูจน์ความสามารถ
ของผู้ที่จะนำผู้อื่น
ได้ดีไปกว่าการที่เขาทำ
เพื่อนำตัวเองทุกวัน”

- โทมัส เจ. วัตสัน

รู้จักจริง และใช้ให้เกิดประโยชน์

.....

ตัวอย่าง

คุณจำบทเรียนภาวะผู้นำบทแรกที่เคยเรียนได้ไหม ผมจำได้ พ่อผมสอนมา พ่อบอกผมกับพี่น้องว่า “หาให้พบว่าลูกเก่งเรื่องอะไร แล้วจงทำเรื่องนั้นต่อไป” นั่นไม่ใช่แค่คำแนะนำธรรมดา พ่อกับแม่มุ่งมั่นตั้งใจว่าจะช่วยเราหาจุดแข็งให้เจอ แล้วเริ่มพัฒนาก่อนที่เราจะอายุมากพอออกจากบ้านไปพึ่งตัวเอง

พ่อดำเนินชีวิตตามที่สอนด้วย วลีเด็ดของพ่อคือ “ทำให้เห็น” พ่อมีความสามารถจริงๆ ที่จะจดจ่ออยู่กับจุดแข็งของตัวเอง ซึ่งเมื่อผนวกกับความมุ่งมั่นทำงานที่เริ่มแล้วให้บรรลุผล ก็ทำให้ท่านรุ่งเรืองดีในอาชีพการงาน จนถึงเกษียณและจนถึง

วันตาย พอใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ นี่เป็นสาเหตุหนึ่งที่ท่านเป็นแรงบันดาลใจสำคัญยิ่งในชีวิตของผมเสมอ

ค้นหาจุดแข็ง

เมื่อเริ่มทำงานอาชีพ ผมตั้งใจหาจุดแข็ง แล้วทำงานในแนวนั้น ทว่า ผมหงุดหงิดในช่วงสองสามปีแรกของการเป็นผู้นำ ผมทำเหมือนผู้นำมือเก่ามากมายหลายคน คือพยายามทำอะไรแตกต่างหลากหลายเพื่อค้นหาว่าตัวเองทำอะไรเก่ง นอกจากนี้ ก็ยังมีคำถามคาดหวังของผู้คนว่าผมควรทำอะไร กับวิธีที่ผมนำซึ่งส่งผลกระทบต่องานที่ทำการกระทำเหล่านั้นไม่เหมาะสมกับจุดแข็งของผมเสมอไป บางครั้งหน้าที่และความรับผิดชอบต้องการให้ผมทำงานที่ผมไม่มีทั้งพรสวรรค์และทักษะ จึงมักได้ผลงานที่ไม่มีคุณภาพ ผมต้องใช้เวลาหลายปีกว่าจะเข้าใจชัดเจน ค้นหาจุดแข็ง แล้วเสาะหาและพัฒนาคนอื่นเพื่อชดเชยจุดอ่อนของผม

ถ้าคุณเป็นผู้บริหารและยังไม่แน่ใจว่ามีจุดแข็งเรื่องใด ก็อย่าเพิ่งถอดใจ อดทนไว้ ค่อยๆ ใคร่ครวญไปเรื่อยๆ เรื่องที่ผมรู้จักคือ ไม่ว่าคุณจะทำอะไรหรืออยู่ที่จุดสูงสุดของอาชีพแล้ว หากยังรู้จุดแข็งของตนและใช้ให้เป็นประโยชน์มากเท่าใด คุณก็