

ฉบับฉลองครบรอบ 30 ปี

 NANMEEBOOKS



# THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูง

## Stephen R. Covey

เจนจิรา เสรียโยริน และ ณัฏชา บัวกลิ่น แปล

บทวิเคราะห์เชิงลึกโดย SEAN COVEY  
นักเขียน NEW YORK TIMES BESTSELLER

คำนำโดย Jim Collins

ผู้แต่ง Good to Great และผู้แต่งร่วมของ Built to Last

# THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

---

อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูง

Stephen R. Covey เขียน

เจนจิรา เสรีโยธิน และ ณิชชา บัวกลั่น แปล

The 7 Habits of Highly Effective People

7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูง

Stephen R. Covey เขียน

เจนจิรา เสรีโยธิน และ ณัฏฐา บั๊กลีน แปล

ภาวิตา ใจดี และ พวงดาว นุประดิษฐ์ บรรณาธิการต้นฉบับ

พิมพ์ครั้งที่ 1 สิงหาคม 2566

ราคา 495 บาท

Original Title: The 7 Habits of Highly Effective People

Copyright © 1989, 2004, 2020 by Stephen R. Covey

Foreword to the 25th Anniversary Edition copyright © 2013 by Jim Collins

A Covey Family Tribute to a Highly Effective Father copyright © 2013 by Sean Covey

© FranklinCoveyCompany

All rights reserved.

© ลิขสิทธิ์ภาษาไทย 2566: บริษัท นานมีบุ๊คส์ จำกัด

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2558

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

โควีย์, สตีเฟน อาร์.

7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูง.-- กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์, 2566.

616 หน้า.

1. ความตระหนักในศักยภาพตน. 2. ความสำเร็จ -- แง่จิตวิทยา.

I. เจนจิรา เสรีโยธิน, ผู้แปล. II. ณัฏฐา บั๊กลีน, ผู้แปลร่วม. III. ชื่อเรื่อง.

158.1

ISBN 978-616-04-6094-6

ประธานบริษัท สุวดี จงสถิตยวัฒน์ • ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร คิม จงสถิตยวัฒน์ • ผู้จัดการสำนักพิมพ์ สุภารัตน์ ภูไตรรัตน์ • บรรณาธิการที่ปรึกษา เออัยจิตร บุนนาค • บรรณาธิการเล่ม ภาวิตา ใจดี • พิสูจน์อักษร เสรีชัย ตรีเข็ม จิณณ์ไพฑธาน ไชยมะโน รณชัย ทุมรัตน์ • ออกแบบปก ชีววัฒน์ เอี่ยมพิทักษ์พร • กราฟิก เสาวลักษณ์ ประเสริฐพานิช อภิสร่า ภาพสมัย • ประสานงานการผลิต จรัสศรี พรหมเทพ

เพลตและพิมพ์ที่ ฟิสิกส์เซ็นเตอร์ โทร. 0-2433-7704-5

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดย



NANMEEBOOKS

บริษัท นานมีบุ๊คส์ จำกัด

เลขที่ 11 ซอยสุขุมวิท 31 (สวัสดี) ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

โทร. 0-2670-9800, 0-2662-3000 โทรสาร 0-2662-0919

e-mail: editorial@nanmeebooks.com • www.nanmeebooks.com • www.facebook.com/nanmeebooksfan

กระดาษที่ใช้พิมพ์หนังสือเล่มนี้ช่วยในการถนอมสายตา เนื่องจากสะท้อนแสงเพียงเล็กน้อย

และใช้หมึกธรรมชาติจากน้ำมันถั่วเหลือง จึงปลอดภัยต่อมนุษย์และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

หากหนังสือเล่มนี้ผลิตไม่ได้มาตรฐาน สำนักพิมพ์ยินดีรับผิดชอบเปลี่ยนเล่มใหม่ให้ โดยไม่มีเงื่อนไขใดๆ ทั้งสิ้น

โปรดส่งไปตามที่อยู่บริษัท หรือติดต่อ Nanmeebooks Call Center โทร. 0-2662-3000 กด 1

# คำนิยม

## 7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูง

โดยสตีเฟน อาร์. โควีย์

"มีหนังสือธุรกิจน้อยมากที่ผู้ต้องการสร้างความแตกต่างจำเป็นต้องอ่าน เล่มนี้เป็นหนึ่งในเล่มที่ยอดเยี่ยมนั้น"

– เซท โกดิน บล็อกเกอร์และนักเขียนขายดีระดับประเทศ  
ผู้เขียน *The Dip*, *การตลาดแบบไว้วางใจ* (สนพ. วีเลิร์น) และ *Tribes*

"หนังสือ 7 อุปนิสัยได้นำทางพวกเราหลายคนในการเดินทางสู่โลกแห่งธุรกิจ  
เรียบง่ายแต่ได้ผลอย่างไม่น่าเชื่อ เป็นคำแนะนำที่ดีที่ผู้นำต้องการ!"

– เม็ก วิตแมน CEO ของคิวบี, อดีต CEO ของฮิวเลตต์-แพ็กการ์ด

"7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูงเป็นหนึ่งในหนังสือขายดีตลอดกาล"

– นิตยสารฟอร์จูน

"7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูงเป็นหนึ่งในหนังสือที่ประสบความสำเร็จ  
สูงสุดและมียอดขายสูงสุดตลอดกาล ทั้งยังมีเหตุผลที่ดี ผู้คนหลายสิบล้านคนใช้  
เนื้อหานี้เพื่อเปลี่ยนแปลงชีวิตของพวกเขาไปอย่างสิ้นเชิง และผมก็เป็นหนึ่งในนั้น!  
ผมอ้างอิงและแนะนำหนังสือเล่มนี้ให้เพื่อน ผู้ร่วมธุรกิจ และผู้ฟังวิทยุสัปดาห์หลายครั้ง  
ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา! หากคุณต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต คุณต้องมีหนังสือ  
เล่มนี้ไว้ในห้องสมุดของคุณ"

– เดฟ แรมซีย์ นักเขียน *The New York Times Bestseller*  
และผู้จัดการรายการวิทยุที่เผยแพร่ทั่วประเทศ

"หนังสือ 7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูงเล่มนี้ได้เปิดโลกทัศน์สู่ความจริง  
ที่ว่าทัศนคติเล่นตลกกับเรา เราอาจจนถ้าเราคิดว่าเราจน ดร.โควีย์สอนว่ากุญแจ  
สู่การเปลี่ยนแปลงชีวิตของเราคือการเปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับตัวเรา เพื่อให้ตระหนักว่า  
เราแต่ละคนมีศักยภาพและความเป็นไปได้มากมายเหลือคณานับ"

– มูฮัมหมัด ยูนุส ผู้ได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ ค.ศ. 2006

"หนังสือของสตีเฟน โควีย์ยังคงเป็นแนวทางและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้คนนับล้าน มันแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาประสิทธิภาพส่วนบุคคลสามารถนำทางพวกเขาไปสู่เส้นทางแห่งความสุขและช่วยให้พวกเขาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้โลกนี้น่าอยู่ขึ้น"

-ดร.โรซาเบท มอสส์ แคนเตอร์ *Arbuckle Professor*,  
ประธานและผู้อำนวยการโรงเรียนธุรกิจฮาร์วาร์ด,  
วิทยาลัยภาวะผู้นำชั้นสูง มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด  
ผู้เขียนหนังสือขายดี *Confidence* และซูเปอร์คอร์ป  
บริษัทชั้นเทพ (สนพ.มหาวิทยาลัยศรีปทุม)

"เมื่อ 10 ปีที่แล้วฉันได้เข้าร่วมสัมมนาที่ดร.โควีย์สอนเรื่อง 7 อุปนิสัยให้กับผู้ใหญ่จำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้บังคับการ ขณะที่มองไปรอบๆ ห้องและเห็นว่าทุกคนมีส่วนร่วมมากเพียงใด ฉันก็อดคิดไม่ได้ว่า 'ทำไมต้องรอกันกว่าจะเป็นผู้ใหญ่แล้วค่อยสอนทักษะเหล่านี้ให้พวกเขา' หลังจากนั้นไม่นานเราก็เริ่มสอน 7 อุปนิสัยที่โรงเรียนของเราโดยเริ่มจากพนักงานก่อน แล้วต่อมาก็เป็นนักเรียน แม้แต่กับเด็ก 5 ขวบ อิทธิพลที่มีต่อโรงเรียนของเราในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาอันยอดเยี่ยมมาก ในแวดวงการศึกษา 36 ปีของฉันไม่เคยเห็นสิ่งใดกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การดูแลของครู และความพึงพอใจของผู้ปกครองเท่านี้ ทำให้ฉันตื่นเต้นที่ตอนนี้เด็กกำลังเรียนรู้นิสัยอันทรงพลังแบบเดียวกันนี้ในโรงเรียนกว่า 5,000 แห่งทั่วโลกผ่าน *The Leader in Me*"

-มิวเรียล ทอมัส ชัมเมอร์ส ครูใหญ่โรงเรียนประถมเอ.บี. ค็อมบส์

"บทเรียนที่อยู่ใน 7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูงเป็นแนวทางสำคัญสู่ความสำเร็จ เป็นเหตุผลให้หนังสือเล่มนี้เป็นหนึ่งในหนังสือที่ขายดีที่สุดตลอดกาล ความสำเร็จที่ผมได้รับในการว่ายน้ำและในชีวิตนั้นมาจากวิธีการตั้งเป้าหมายและความเป็นคนโปรแอคทีฟที่มีความคล้ายคลึงกัน ความฝัน แผนการ การเข้าถึงเป้าหมาย เราตระหนักถึงพลังแห่งความฝันและการเน้นย้ำถึงความสำคัญของการดำเนินการตามแผนโดยละเอียดผ่านโปรแกรมของมูลนิธิ เพื่อขับเคลื่อนคุณไปสู่เป้าหมายของคุณ"

-ไมเคิล เฟลปส์ ผู้ชนะเหรียญทองโอลิมปิก 23 สมัยและผู้ก่อตั้งมูลนิธิไมเคิลเฟลปส์

"ฉันอ่านโดยได้ผลกำไร...เป็นเรื่องที่น่าคิดและกระจางแจ้งที่สุด"

-นอร์แมน วินเซนต์ พิล ผู้เขียน *คิดบวก* (สนพ.แอโรว์ มัลติมีเดีย)

"7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูงอยู่ในรายชื่อหนังสือธุรกิจเล่มโปรดของฉัน ตลอด 25 ปีที่ผ่านมา เป็นหนังสือธุรกิจเล่มเดียวที่เข้าสู่หนังสือ 'หมวดใดก็ได้' ที่ฉันโปรดปราน บทเรียนของมันเป็นคัมภีร์ชีวิตที่คู่ควรตลอด 24 ชั่วโมงทุกวัน"

- โจล ปีเตอร์สัน ประธานกรรมการเจ็ดบุล

"สติเฟน โควีย์มีอิทธิพลต่อคนนับพันในกองทัพเรือสหรัฐฯ เริ่มจากผม การปลูกฝังและพัฒนาผู้นำคือธุรกิจของเราซึ่งหมายถึงความเป็นความตาย 7 อุปนิสัยสอนให้เราคิดใหม่ รับความท้าทายใหม่ๆ สำหรับเราแต่ละคน และมีความสำคัญต่อการป้องกันประเทศของเรา ผลงานของเขาส่งผลกระทบต่อผู้นำรุ่นต่อรุ่นในกองทัพเรือ และช่วยให้ผมได้เป็นผู้นำกองทัพเรือในเหตุการณ์วินาศกรรม 11 กันยายน ค.ศ. 2001 ผมจะไม่ลืมสัมผัสเขาผู้นั่งอยู่รอบโต๊ะอาหารค่ำกับกลุ่มผู้นำของเราที่แบ่งปันแนวคิดในการทำให้กองทัพเรือเป็นสถานที่ที่ดีขึ้น เขาเปลี่ยนชีวิตเราไปตลอดกาล!"

- พลเรือเอกเวอร์น คลาร์ก กองทัพเรือสหรัฐอเมริกา เกษียณอายุ

"ผมแทบไม่เคยแนะนำหนังสือธุรกิจหรือหนังสือพัฒนาตนเองเลย แต่ 7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูงเป็นหนึ่งในข้อยกเว้นที่หาได้ยาก อันที่จริงผมให้คะแนนหนังสือ 10 และแนะนำอย่างยิ่งให้กับผู้ร่วมธุรกิจ สมาชิกในครอบครัว และเพื่อนๆ ผมรู้สึกยินดีอย่างยิ่งที่ได้ร่วมงานกับสติเฟน โควีย์และทีมงานของเขา และขอขอบคุณพวกเขาที่มีส่วนสำคัญต่อโลกแห่งธุรกิจ"

- เฟรด ไรค์เฮลด์ Bain Fellow ผู้เขียน The Ultimate Question

"7 อุปนิสัยเป็นมากกว่าหนังสือ มันเป็นมรดกของครูผู้ยิ่งใหญ่ที่ใช้ชีวิตอย่างที่เขาเขียนถึง ความเชื่อมั่นของดร.สติเฟน อาร์. โควีย์มาจากหลักการและประสบการณ์ ผมรู้สึกขอบคุณชายคนนี้ แต่ผมไม่คิดถึงเขาหรอก เพราะเขายังคงอยู่กับผมทุกวันผ่านสิ่งที่เขาสอน"

- เคลย์ตัน คริสเทนเซ็น ศาสตราจารย์โรงเรียนธุรกิจฮาร์วาร์ด และผู้เขียน วิกฤตนวัตกรรม (สนพ.แมกซีนคิวบ์), ปัญญาวิชาชีวิต (สนพ.โอเพ่นบุ๊คส์)

"โควีย์เป็นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาตนเองที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในด้านธุรกิจของสหรัฐอเมริกา นับตั้งแต่สมัยเดล คาร์เนกี"

- USA Today

"เมื่อนึกถึงสตีเฟน โควีย์ ผมจินตนาการว่าเขายิ้มเมื่อได้ยินคำว่า 'ทำได้ดีมาก ผู้รับใช้ที่ดีและซื่อสัตย์ของฉัน' เหตุผลสำคัญที่สตีฟควรได้รับคำชมเชยคือบทเรียนในหนังสือ 7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูงเล่มนี้มีความหมายพอๆ กับในปัจจุบัน ไม่ก็มากกว่าตอนที่สตีเฟนเขียนครั้งแรกเมื่อ 25 ปีที่แล้วเสียอีก 7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูงยังคงเป็นสิ่งที่ต้องอ่าน และต้องอ่านซ้ำ"

- ดร.เคน แบลนชาร์ด ผู้เขียนร่วม ผู้จัดการ 1 นาที (สนพ.เพิร์ลพับลิชชิง)  
และผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต (สนพ.ดีเอ็มจี)

"ด้วยความรับผิดชอบและความต้องการด้านเวลา การเดินทาง การทำงาน และครอบครัว ในโลกที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน การมี 7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูงของสตีเฟน โควีย์มาอ้างอิงเป็นแต้มต่อที่ยิ่งใหญ่"

- มารี ออสมอนต์ นักร้อง นักแสดง และผู้แต่ง The Key Is Love

"หลังจากการฝึกอบรม 7 อุปนิสัยเราได้เห็นการปรับปรุงความสามารถของพนักงานในการทำงานร่วมกัน และนี่คือสิ่งที่เราต้องการอย่างแท้จริง การที่เราฝึกฝนอย่างต่อเนื่องในช่วงหลายปีที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าเราคิดว่ามันคุ้มค่า ผลประโยชน์ในแง่ของการพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นระหว่างพนักงาน และประสิทธิภาพในการทำงานข้ามพรมแดนที่ดีขึ้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรระดับนานาชาติอย่างเกออร์กฟิสเซอร์ กับบริษัทต่างๆ ในทุกทวีป"

- อีฟส์ แฟรช CEO, Georg Fischer AG, ซาฟฟ์เฮาเซิน, สวิตเซอร์แลนด์

"7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูงของสตีเฟน โควีย์ได้ให้คำแนะนำอย่างมาก แก่องค์กรของแมร์ริออตต์ เนื่องจากเราได้จัดการพนักงานใน 74 ประเทศ ข้อมูลเชิงลึกของเขาช่วยให้เราบรรลุความเป็นผู้นำที่ก้าวล้ำสำหรับความเป็นเลิศด้านการบริการ"

- เจ.เด็บเบิลยู. แมร์ริออตต์ จูเนียร์ ประธานบริหาร  
และประธานคณะกรรมการของบริษัท แมร์ริออตต์ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด

# กิตติกรรมประกาศ

•X•

การพึ่งพาอาศัยกันมีคุณค่ามากกว่าการพึ่งพาตนเอง

งานนี้เป็นผลผลิตจากการรวบรวมความคิดมากมาย เริ่มจากช่วงกลางยุค 70 ในขณะที่ผมกำลังทบทวนวรรณกรรมที่ประสบความสำเร็จในช่วง 200 ปีซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรปริญญาเอก ผมรู้สึกขอบคุณสำหรับแรงบันดาลใจและภูมิปัญญาของนักคิดหลายๆ ท่านตลอดจนแหล่งที่มาและรากเหง้าของภูมิปัญญานี้

ผมขอขอบคุณนักเรียน เพื่อน และเพื่อนร่วมงานจำนวนมากที่มหาวิทยาลัยบริงแฮมยังและไครย์สตีเตอร์ชิปเซ็นเตอร์ ตลอดจนผู้ใหญ่ ผู้ปกครอง เยาวชน ผู้บริหารครู และลูกศิษย์อื่นๆ หลายพันคนที่ทดสอบเนื้อหานี้ รวมทั้งให้คำติชมและให้กำลังใจเนื้อหาและการจัดการได้พัฒนาอย่างช้าๆ และทำให้ผู้ที่ฝังลึกอยู่ในนั้นอย่างจริงจังและฝังลึกด้วยความเชื่อมั่นว่าอุปนิสัยทั้งเจ็ดเป็นตัวแทนของวิธีการแบบองค์รวมที่บูรณาการเพื่อประสิทธิผลส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นมากกว่าอุปนิสัยของแต่ละคน กฎเกณฑ์แท้จริงอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างพวกเขาและวิธีที่พวกเขาจัดลำดับความสำคัญ

สำหรับการพัฒนาและการผลิตหนังสือ ผมรู้สึกขอบคุณอย่างสุดซึ้งสำหรับบุคคลเหล่านี้

- แชนดราและลูกๆ ของเราแต่ละคน รวมถึงคู่ครองของพวกเขาในการดำรงชีวิตด้วยความซื่อสัตย์และเป็นประโยชน์ ทั้งยังสนับสนุนการเดินทางมากมายของผมและการทำงานร่วมกันนอกบ้าน เป็นเรื่องง่ายที่จะสอนหลักการให้คนที่รัก

- จอห์น น้องชายของผม สำหรับความรัก ความสนใจ ข้อมูลเชิงลึก และจิตวิญญาณที่บริสุทธิ์ของเขาเสมอมา

- ความทรงจำอันแสนสุขของพ่อ

- แม่ของผมที่อุทิศตนเพื่อลูกหลานของเธอกว่า 87 ชีวิต และเพื่อการแสดงความรักอย่างต่อเนื่องของเธอ

- เพื่อนและเพื่อนร่วมงานที่รักของผมในธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

- บิลล์ มาร์ รอน แมกมิลแลน และเล็กซ์ วัดเทอร์สัน สำหรับข้อเสนอแนะคำแนะนำด้านบรรณาธิการ และความช่วยเหลือด้านการผลิต

- บ็อบ ทิล ที่ช่วยสร้างระบบให้กับบริษัทของเราอย่างมั่นคง ทำให้ผมสงบจิตใจมีสมาธิกับหนังสือได้อย่างแท้จริง

-แบรด แอนเดอร์สัน ผู้เสียสละเวลาส่วนตัวอย่างยิ่งใหญ่กว่า 1 ปี เพื่อพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาตัวเองตาม 7 อุปนิสัยในรูปแบบวิดีโอ ภายใต้การนำของเขา หลักสูตรนี้ได้รับการทดสอบ ปรับปรุง และนำไปใช้กับผู้คนหลายพันคนจากหลากหลายองค์กร หลังจากรู้จักกับเนื้อหาครั้งแรก ลูกค้าของเราปรารถนาที่จะนำไปเผยแพร่แก่พนักงานจำนวนมากขึ้นโดยไม่มีข้อยกเว้น ตอกย้ำความมั่นใจของเราว่ามัน "ได้ผล"

-เดวิด คอนลีย์ ที่สื่อสารคุณค่าและพลังของ 7 อุปนิสัยให้กับองค์กรธุรกิจหลายร้อยแห่งเพื่อให้เพื่อนร่วมงานของผม เบลน ลี รอยซ์ ครูเกอร์ รोजер เมอร์ริลล์ แอล สวิตซ์เลอร์ และผมมีโอกาสแบ่งปันแนวคิดในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย

-เจน มิลเลอร์ ตัวแทนด้านงานเขียนผู้ปรารถนาที่พของผผม เพื่อนร่วมงานที่ "ทำได้" ของผผม เกรก ลิงก์ และผู้ช่วยของเขาสเตฟานี สมิทและราลีน เบ็กแฮม วาร์ลีน สำหรับความเป็นผู้นำด้านการตลาดที่สร้างสรรค์และกล้าหาญของพวกเขา

-บ็อบ อะชะฮินะ บรรณาธิการของสำนักพิมพ์ Simon & Schuster สำหรับความเมตตาและความเป็นผู้นำโครงการ สำหรับคำแนะนำที่ยอดเยียมมากมายของเขาและการช่วยทำให้ผมเข้าใจความแตกต่างระหว่างการเขียนและการพูด

-เซอร์ลีย์และฮิเทอร์ สมิท อดีตผู้ช่วยที่อุทิศตนของผผม และมาริลิน แอนดรูส์ ผู้ช่วยคนปัจจุบัน สำหรับความภักดีที่ไม่ธรรมดาอย่างแท้จริง

-เคน เซลตัน บรรณาธิการนิตยสาร *Executive Excellence* ของเรา สำหรับการแก้ไขต้นฉบับฉบับแรกเมื่อหลายปีก่อน ช่วยปรับแต่งและทดสอบเนื้อหาในหลายบริษัท เพื่อความสมบูรณ์และความมีคุณภาพ

-รีเบกกา เมอร์ริลล์สำหรับความช่วยเหลือด้านการติดต่อและการช่วยเหลืออันทรงคุณค่าของเธอ สำหรับความมุ่งมั่นต่อเนื้อหาและสำหรับทักษะของเธอทั้งความมีไหวพริบ ความขะมักเขม้น และความระมัดระวังในการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญานั้น และขอบคุณรอเจอร์ สามีของเธอสำหรับความช่วยเหลือที่ประสานกันอย่างชาญฉลาดของเธอ

-และขอบคุณเคย์ สวิม รวมทั้งเกย์ลอร์ด ลูกชายของเธอผู้มีวิสัยทัศน์ที่น่าชื่นชมมาก ส่งผลให้องค์กรของเราเติบโตอย่างรวดเร็ว

# คำนำ



โดยจิม คอลลินส์

ผมรู้จักสตีเฟน โครวีย์ครั้งแรกเมื่อ ค.ศ. 2001 เขาขออนัดพบเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับแนวคิดต่างๆ หลังจับมือทักทายกันอย่างอบอุ่น มือที่กุ่มนั้นเหมือนถุงมือซอฟต์บอลหนังที่ใส่มาเป็นพันครั้ง เราก็เข้าสู่การสนทนาที่กินเวลาถึง 2 ชั่วโมง สตีเฟนเริ่มต้นด้วยการถามคำถามมากมาย หนึ่งในสุดยอดอาจารย์ที่มีอิทธิพลมากที่สุดใญ่คนนั้น กลับต้องการเรียนรู้จากคนที่อายุน้อยกว่าเขา 25 ปี

เมื่อบทสนทนาเปิดโอกาสให้ผมสนองความอยากรู้อยากเห็นของตนเอง ผมจึงถามเขาว่า "คุณคิดโอเคเียใน 7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูงได้ยังง"

"ผมไม่ได้คิด" เขาตอบ

"หมายความว่ายังง" ผมถาม "ก็คุณเป็นคนเขียน"

"ใช่ ผมเขียนหนังสือ แต่หลักการนั้นมีมาก่อนนานแล้ว" เขากล่าวต่อว่า "พวกมันเหมือนกฎธรรมชาติมากกว่า ทั้งหมดที่ผมทำคือรวมเข้าด้วยกันเพื่อเชื่อมเข้ากับผู้คน"

นั่นคือตอนที่ผมเริ่มเข้าใจว่าทำไมงานชิ้นนี้ของเขาถึงมีผลกระทบเช่นนี้ โครวีย์ใช้เวลากว่า 3 ทศวรรษในการศึกษา ฝึกฝน สั่งสอน และขัดเกลาสิ่งที่เขากลับออกมาเป็นหน้าหนังสือเหล่านั้นในท้ายที่สุด เขาไม่ได้แสวงหาชื่อเสียงสำหรับหลักการ เขาพยายามสอนหลักการเพื่อให้เข้าถึงได้ เขาเห็นว่าการสร้างอุปนิสัยทั้งเจ็ดนั้นไม่ได้เป็นวิธีหลักในการนำไปสู่ความสำเร็จของเขาเอง แต่เป็นการบำเพ็ญประโยชน์

เมื่อบ็อบ วิดแมน หัวหน้าผู้บริหารของบริษัทแฟรงคลินโครวีย์โทรมาถามว่า ผมจะพิจารณาเขียนคำนำสำหรับ 7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูงฉบับครบรอบ 25 ปีหรือไม่ ผมตอบรับโดยอ่านหนังสือทั้งเล่มซ้ำ ผมอ่านได้ไม่นานหลังจากตีพิมพ์ครั้งแรกใน ค.ศ. 1989 และถือเป็นของขวัญที่จะได้มีส่วนร่วมกับข้อความอีกครั้ง ผมยังต้องการปรับเปลี่ยนใหม่ด้วยว่าจะไรทำให้มันอยู่ได้นาน ซึ่งผมเห็นปัจจัย 4 ประการที่มีส่วนทำให้เป็นเช่นนั้น

1. โควีย์สร้าง "ส่วนติดต่อผู้ใช้" ซึ่งจัดอยู่ในกรอบแนวคิดที่สอดคล้องกัน ทำให้เข้าถึงได้ง่ายโดยการเขียนที่แข็งแกร่งของเขา
2. โควีย์มุ่งเน้นที่หลักการเหนือกาลเวลา ไม่ใช่แค่เทคนิคผิวเผินหรือแฟชั่นสมัยนิยม
3. โควีย์เขียนเกี่ยวกับการสร้างลักษณะนิสัยเป็นหลัก ไม่ใช่ "การบรรลุความสำเร็จ" ด้วยเหตุนี้ จึงช่วยให้ผู้คนไม่เพียงเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่เป็นผู้นำที่ดีขึ้นด้วย
4. โควีย์เองเป็นครูระดับ 5 ถ่อมตัวเกี่ยวกับข้อบกพร่องของตน อีกทั้งมุ่งมั่นแบ่งปันสิ่งที่เขาได้เรียนรู้อย่างกว้างขวาง

สตีเฟน โควีย์เป็นปรมาจารย์แห่งการประสาน ผมคิดถึงสิ่งที่เขาทำเพื่อประสิทธิผลส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกับสิ่งที่กรฟิक्सส่วนติดต่อผู้ใช้งานทำกับคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ก่อนหน้าแอปเปิลและไมโครซอฟท์ มีเพียงไม่กี่คนที่ใช้คอมพิวเตอร์ในชีวิตประจำวันได้ ไม่มีส่วนติดต่อผู้ใช้งานที่เข้าถึงได้ง่าย ไม่มีสัญลักษณ์ชี้ตำแหน่งของเมาส์ ไอคอนที่ง่ายต่อการใช้ หรือหน้าต่างที่ทับซ้อนกันบนหน้าจอ ไม่ต้องพูดถึงหน้าจอสัมผัส แต่เมื่อมีแมคอินทอชและวินโดวส์ ผู้คนจำนวนมากก็ใช้พลังของไมโครชิปที่อยู่ด้านหลังหน้าจอได้ในที่สุด ในทำนองเดียวกัน มีภูมิปัญญาที่สั่งสมมาหลายร้อยปีเกี่ยวกับประสิทธิภาพส่วนบุคคล ตั้งแต่เบนจามิน แฟรงกลิน ไปจนถึงเพเทอร์ ดรูคเคอร์ แต่ไม่เคยรวบรวมเป็นกรอบที่สอดคล้องกันและเป็นมิตรกับผู้ใช้ โควีย์สร้างระบบปฏิบัติการมาตรฐานหรือวินโดวส์ (Windows) เพื่อประสิทธิภาพส่วนบุคคล และเขาทำให้มันใช้งานง่าย เขาเป็นนักเขียนที่เก่งมาก เชี่ยวชาญเรื่องสั้นและการเล่นคำเชิงแนวคิด ผมจะไม่มันลิ้มเรื่องราวในบทที่ 1 ที่เกี่ยวกับชายบนรถไฟใต้ดินที่ควบคุมเสียงกริรร้องของลูกๆ ของเขาไม่ได้ (และประเด็นที่ต้องการสื่อด้วย) และผมจะไม่มันลิ้มประกาศ เรื่องผัดป่า หรือเรื่องไขทองคำ แนวคิดของเขาบางชิ้นทำงานได้ดีเป็นพิเศษ โดยเป็นทั้งคำอธิบายของแนวคิด และในขณะเดียวกันก็เป็นคำอธิบายในการนำไปใช้ "คิดแบบชนะ/ชนะ" "เข้าใจผู้อื่นก่อนให้ผู้อื่นเข้าใจเรา" "เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ" "ทำสิ่งสำคัญก่อน" เขาทำให้แนวคิดนี้เข้าถึงได้มากขึ้น โดยเล่าชีวิตส่วนตัวและเรื่องราวต่างๆ เช่น การเลี้ยงลูก การแต่งงาน การจัดการกับเพื่อนๆ เพื่อสอนอุปนิสัยและสร้างเส้นใยกลามเนื้อสำหรับการใช้ชีวิต

ความคิดที่ฝังอยู่ในกรอบนั้นเหนือกาลเวลา พวกมันเป็น*หลักการ* นี่คือเหตุผลที่พวกมันใช้ได้ผลและถูกพูดถึงโดยผู้คนในทุกกลุ่มอายุทั่วโลก ในโลกของการเปลี่ยนแปลง ความยุ่งเหยิง ความสับสนวุ่นวาย และความไม่แน่นอนที่ไม่รู้จักจบสิ้น ผู้คนต่างต้องการจุดยึด ซึ่งเป็นชุดโครงสร้างที่ให้คำแนะนำเมื่อเผชิญกับความปั่นป่วน โควี๋ยเชื่อว่าหลักการเหนือกาลเวลามีอยู่จริง และการค้นหาหลักการเหล่านี้ไม่ใช่ความโง่เขลา แต่เป็นปัญญา เขาปฏิเสธมุมมองของผู้ที่ตะโกนจากมุมมองว่า "ไม่มีสิ่งใดศักดิ์สิทธิ์ ไม่มีอะไรจริง ไม่มีอะไรคงทนที่จะสร้างบนแผ่นดินที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา!" ทุกอย่างเป็นเรื่องใหม่! ไม่มีสิ่งใดจากอดีตที่เอามาใช้ได้!"

ภารกิจการค้นคว้าของผมมุ่งเน้นไปที่คำถามว่า "อะไรทำให้บริษัทหนึ่งมีผลประกอบการยอดเยี่ยม เหตุใดบางบริษัทก้าวกระโดดจากดีไปสู่อุดมคติ (ในขณะที่บางบริษัทไม่เป็นเช่นนั้น) ทำไมบางบริษัทถูกสร้างมาให้คงทน (ในขณะที่บางบริษัทล้ม) และทำไมบางบริษัทเจริญเติบโตท่ามกลางความโกลาหล" การค้นพบที่สำคัญประการหนึ่งของเราคือแนวคิดเรื่อง "รักษาแกนกลาง/กระตุ้นความก้าวหน้า" ไม่มีองค์กรใดที่กลายเป็นหรือคงความยิ่งใหญ่อย่างแท้จริงได้หากปราศจากชุดหลักการสำคัญที่จะรักษา ต่อยอด ทำหน้าที่เหมือนสมอเรือ เป็นแนวทางในการเผชิญหน้ากับโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในขณะเดียวกัน ไม่มีบริษัทใดที่คงความยิ่งใหญ่ไว้ได้ หากปราศจากการกระตุ้นให้เกิดความก้าวหน้า เช่น การเปลี่ยนแปลง การต่อยอด การปรับปรุง และการแสวงหาเป้าหมายกล้าได้กล้าเสียขนาดใหญ่ เมื่อคุณผสมผสาน 2 สิ่งนี้เข้าด้วยกัน รักษาแกนหลักและกระตุ้นความก้าวหน้า เมื่อเวลาผ่านไปคุณจะได้รับวิเศษศรัทธาที่ทำให้บริษัทหรือองค์กรมีชีวิตชีวา โควี๋ยพบรูปแบบที่คล้ายคลึงกันในประสิทธิภาพส่วนบุคคล ขั้นแรกให้สร้างแกนหลักที่แข็งแกร่งซึ่งไม่เปิดให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันจงมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละในการแสวงหาเพื่อการปรับปรุงและการสร้างใหม่อย่างต่อเนื่อง วิธีนี้ช่วยให้บุคคลรักษารากฐานที่มั่นคงและเติบโตอย่างยั่งยืนไปตลอดชีวิต

แต่ผมคิดว่าสิ่งสำคัญที่สุดของ 7 อุปนิสัยสำหรับผู้มี*ประสิทธิภาพสูง*ที่ทำให้ไม่ใช่เป็นแค่การปฏิบัติแต่มีความลึกซึ้ง คือการเน้นที่*การสร้างลักษณะนิสัย*มากกว่า "บรรลุความสำเร็จ" ไม่มีประสิทธิภาพหากปราศจากวินัย และไม่มีวินัยหากปราศจากอุปนิสัย ขณะที่เขียนคำนำนี้ ผมกำลังอยู่ระหว่างการเดินทาง 2 ปีให้เสร็จสิ้นในฐานะประธาน

ชั้นเรียน ค.ศ. 1951 ในการศึกษาภาวะผู้นำที่โรงเรียนนายร้อยสหรัฐอเมริกาที่เวสต์พอยต์ ผมมีความเชื่อส่วนบุคคลว่าส่วนประกอบสำคัญในสูตรอาหารเวสต์พอยต์คือแนวคิดที่ว่าความเป็นผู้นำที่ดีเริ่มต้นจากลักษณะนิสัยก่อน ซึ่งความเป็นผู้นำนั้นเป็นหน้าที่หลักในการบ่งบอกว่าคุณเป็นใคร เพราะนี่คือรากฐานสำหรับทุกสิ่งที่คุณทำ คุณจะสร้างผู้นำได้อย่างไร คุณต้องสร้างลักษณะนิสัยก่อน และนั่นคือเหตุผลที่ผมเห็นว่า 7 อุปนิสัยไม่ใช่แค่เรื่องประสิทธิผลส่วนบุคคล แต่เกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำด้วย

เมื่อผมใคร่ครวญถึงผู้นำที่โดดเด่นบางคนที่ได้ศึกษางานวิจัยของผม ผมรู้สึกทึ่งที่หลักการของโควีย์แสดงออกมาในเรื่องราวมากมายของพวกเขา ผมขอเน้นหนึ่งในคนโปรดของผม บิลล์ เกตส์ ในช่วงไม่กี่ปีมานี้กลายเป็นกระแสนิยมที่มองว่าความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ของคนอย่างบิลล์ เกตส์มาจากความโชคดี การมาถูกที่และถูกเวลา แต่ถ่าลองคิดดู ข้อโต้แย้งนี้ก็จะตกไป นิตยสาร *Popular Electronics* ใส่คอมพิวเตอร์อัลแทร์ไว้บนปกเพื่อประกาศการถือกำเนิดของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเครื่องแรก โดยบิลล์ เกตส์ร่วมมือกับพอล แอลเลนเพื่อเปิดตัวบริษัทซอฟต์แวร์และเขียนภาษาโปรแกรมพื้นฐานสำหรับอัลแทร์ ก็จริงที่เกตส์อยู่ในช่วงเวลาที่เหมาะสมพร้อมกับทักษะการเขียนโปรแกรม แต่ก็มีคนอื่น ๆ เช่นกัน อย่างนักเรียนในวิทยาการคอมพิวเตอร์และวิศวกรรมไฟฟ้าที่โรงเรียน เช่น แคลเทค MIT และสแตนฟอร์ด วิศวกรผู้เช่าของในบริษัทเทคโนโลยี เช่น IBM ซีร็อกซ์ และ HP รวมถึงนักวิทยาศาสตร์ในห้องปฏิบัติการวิจัยของรัฐบาล ผู้คนหลายพันคนทำสิ่งที่บิลล์ เกตส์ทำในขณะนั้นได้ แต่พวกเขาไม่ได้ทำ ทว่าเกตส์ลงมือทำทันที เขาลาออกจากฮาร์วาร์ด ย้ายไปอัลบูเคอร์กี (ซึ่งเป็นที่ตั้งของอัลแทร์) และเขียนโค้ดคอมพิวเตอร์ทั้งกลางวันและกลางคืน ไม่ใช่ความโชคดีของการอยู่ในช่วงเวลาที่ถูกต้องในประวัติศาสตร์ที่ทำให้บิลล์ เกตส์โดดเด่น แต่เป็นการตอบสนองแบบโปรแอกทีฟของเขาในการอยู่ในช่วงเวลาที่เหมาะสม (อุปนิสัยที่ 1 โปรแอกทีฟ)

เมื่อไม่โครซอฟท์เติบโตเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จ เกตส์ได้ขยายวัตถุประสงค์ของเขาโดยได้รับคำแนะนำจากแนวคิดที่ยิ่งใหญ่ นั่นคือคอมพิวเตอร์บนโต๊ะทุกตัว ต่อมาเกตส์และภรรยาได้ก่อตั้งมูลนิธิบิลล์แอนด์เมลินดาเกตส์ โดยมีเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ เช่น การกำจัดโรคมาลาเรียให้หมดสิ้นไปจากโลก ดังที่เขากล่าวไว้ในสุนทรพจน์พิธีรับปริญญาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดใน ค.ศ. 2007 ว่า "ความท้าทายสำหรับ

เมลินดากับผมที่มีร่วมกัน คือเราจะทำสินค้าให้มากที่สุดแก่คนจำนวนมากที่สุด ด้วยทรัพยากรที่เรามีได้อย่างไร" (อุปนิสัยที่ 2 เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ)

วินัยที่แท้จริงหมายถึงการจัดเวลาที่ดียิ่งที่สุดของเราให้เป็นวัตถุประสงค์ลำดับที่ 1 และนั่นหมายถึงการไม่ฝึกฝนฝ่ายใดในแง่ที่ดีที่สุด "ทุกคน" อาจบอกว่าการจบฮาร์วาร์ดควรเป็นงานที่สำคัญที่สุดสำหรับบิลล์ เกตส์ในวัยหนุ่ม แต่เขากลับพยายามลงแรงให้สอดคล้องกับการกิจของเขาแม้จะมีสายตาที่ไม่เห็นด้วยจากคนที่หวังดีก็ตาม ขณะที่เขาสร้างไมโครซอฟท์ เขาได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับเป้าหมายสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ การหาบุคลากรที่ดีที่สุดและดำเนินการเติมพันธซอฟต์แวร์ครั้งใหญ่ อย่างอื่นที่เหลือล้วนเป็นเรื่องรอง เมื่อเกตส์พบออร์เรน บัฟเฟตต์เป็นครั้งแรกในงานเลี้ยงอาหารค่ำ พิธีกรได้ถามทุกคนที่ร่วมโต๊ะอาหารว่าพวกเขาเห็นอะไรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพียงประการเดียวในการเดินทางตลอดชีวิตของพวกเขา ดังที่อลิซ ชโรเดอร์กล่าวถึงในหนังสือ *The Snowball* เปิดปมชีวิตสู่วิถีคิดแบบออร์เรน บัฟเฟตต์ (สนพ. วีเลิร์น) ของเธอว่าทั้งเกตส์และบัฟเฟตต์ให้คำตอบเดียวกันว่า "โฟกัส" (อุปนิสัยที่ 3 ทำสิ่งสำคัญก่อน)

ความสัมพันธ์ของเกตส์กับอุปนิสัยที่ 4 (อุปนิสัยที่ 4 คิดแบบชนะ/ชนะ) นั้นซับซ้อนกว่าเล็กน้อย เมื่อมองแวบแรกเกตส์ดูเหมือนเป็นตัวละครแบบชนะ/แพ้ เป็นนักสู้ที่ดูร้ายที่กลัวว่าลีซิงของบริษัทจะล้มได้ง่ายเพียงใด เขาจึงเขียนบันทึก "ฝันร้าย" โดยระบุสถานการณ์ว่าไมโครซอฟท์จะแพ้ได้อย่างไร ในการแข่งขันเพื่อมาตรฐานอุตสาหกรรมจะมีผู้ชนะที่ยิ่งใหญ่เพียงกลุ่มเล็กๆ และผู้แพ้จำนวนมาก และเกตส์ไม่ได้ตั้งใจให้ไมโครซอฟท์เป็นอะไรน้อยกว่าหนึ่งในผู้ชนะที่ยิ่งใหญ่ แต่ถ้ามองอย่างใกล้ชิดจะพบว่าเขาเชี่ยวชาญในการรวบรวมกองกำลังเสริมเข้าเป็นพันธมิตรเพื่อให้บรรลุความฝันอันยิ่งใหญ่ของเขา เกตส์เข้าใจว่าไมโครซอฟท์จะต้องเสริมจุดแข็งของตนด้วยจุดแข็งของผู้อื่น นั่นคืออินเทลกับไมโครโปรเซสเซอร์ของพวกเขา และผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล เช่น IBM และเดลล์ นอกจากนี้ เขายังแบ่งปันทุนเมื่อไมโครซอฟท์ชนะ คนของไมโครซอฟท์ก็จะชนะเช่นกัน และเขาได้แสดงความสามารถอันน่าทึ่งในการเสริมจุดแข็งส่วนตัวของเขาด้วยจุดแข็งของผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสตีฟ บอลล์เมอร์ที่ทำธุรกิจมาอย่างยาวนาน เกตส์และบอลล์เมอร์ประสบความสำเร็จมากขึ้นจากการทำงานร่วมกันมากกว่าที่พวกเขาทำได้เพียงลำพัง 1+1 ย่อมมีค่ามากกว่า 2 (อุปนิสัยที่ 6 ผนึกกำลังเพื่อผสานความต่าง)

เมื่อเกตส์ย้ายไปสร้างผลกระทบทางสังคมด้วยมูลนิธิ เขาไม่ได้กล่าวว่า "ฉันประสบความสำเร็จในธุรกิจ ฉันจึงรู้วิธีสร้างผลกระทบทางสังคมแล้ว" ก่อนข้างตรงกันข้าม เขานำความอยากรู้อยากเห็นมาอย่างไม่ลดละ การแสวงหาเพื่อทำความเข้าใจ เขาตั้งคำถาม พยายามจัดการกับวิทยาศาสตร์ และวิธีที่จำเป็นในการแก้ปัญหาที่ยากที่สุด โดยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนคนหนึ่งในแนว "ฉันต้องเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับฟอสเฟต" (อุปนิสัยที่ 5 เข้าใจผู้อื่นก่อนให้ผู้อื่นเข้าใจเรา) และสุดท้ายผมรู้สึกทั้งกับการปรับปรุงของเกตส์ แม้ในช่วงปีที่เข้มข้นที่สุดในการสร้างไมโครซอฟท์ เขายังแบ่งเวลาตลอดทั้งสัปดาห์เป็นระยะๆ ถอดปลั๊กเพื่อการอ่านและไตร่ตรอง ถือเป็นสัปดาห์แห่งการคิด นอกจากนี้ เขายังพัฒนาความชอบในการอ่านชีวประวัติต่างๆ มีอยู่ช่วงหนึ่งที่เขาบอกกับเบรนดัล ชเลนเดอร์แห่งนิตยสารฟอร์จูนว่า "มันน่าทึ่งมากที่บางคนพัฒนาขึ้นในช่วงชีวิตของพวกเขา" ซึ่งเป็นบทเรียนที่เกตส์ดูเหมือนจะยึดถือเป็นมนตร์สำหรับชีวิตของเขาเอง (อุปนิสัยที่ 7 ลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ)

เกตส์เป็นกรณีที่เหลือเชื่อ แต่ผมขอยกตัวอย่างอื่น เช่น เวนดี คอปป์ผู้ก่อตั้งองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร Teach for America ด้วยความคิดที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้สำเร็จการศึกษาระดับวิทยาลัยหลายแสนคนในการใช้เวลาอย่างน้อย 2 ปีสอนเด็กในโรงเรียนด้อยโอกาส โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อสร้างพลังทางสังคมที่ไม่ย่อท้อเพื่อพัฒนาการศึกษาระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย (โปรแอกทีฟและเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ) หรือผมอาจใช้ สตีฟ จอบส์ที่อาศัยอยู่ในบ้านที่ไม่มีเฟอร์นิเจอร์ยุ่งเกินไปกับการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ยอดเยียมอย่างเหลือเชื่อโดยไม่ทำสิ่งที่ดูเหมือนไม่สำคัญ เช่น การซื้อโต๊ะในครัวหรือโซฟา (ทำสิ่งสำคัญก่อน) หรือเอิร์บ เคลเลเฮอร์จากสายการบิน Southwest Airlines ผู้สร้างวัฒนธรรมแบบชนะ/ชนะระหว่างฝ่ายบริหารและแรงงาน โดยทุกคนเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันหลังเหตุวินาศกรรม 11 กันยายน ค.ศ. 2001 เพื่อรักษาความสามารถในการทำมาหากินติดต่อกันเป็นเวลา 30 ปีให้สมบูรณ์ ในขณะที่เดียวกันก็รักษาทุกงานไว้เหมือนเดิม (คิดแบบชนะ/ชนะ) หรือแม้แต่วินสตัน เชอร์ชิลล์ผู้รับหัลบลอตช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ก็ทำให้ตัวเองมี "ตอนเช้า 2 ครั้ง" ทุกวัน (ลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ)

ผมไม่ได้บอกเป็นนัยว่า 7 อุปนิสัยเชื่อมโยงแบบตัวต่อตัวกับการสร้างบริษัทที่ยอดเยียม ตัวอย่างเช่น หลักการในหนังสือ Good to Great จากบริษัทที่ตีสู่ความเป็น

บริษัทที่ยิ่งใหญ่ (สนพ.ผู้จัดการ) และ Built to Last องค์การอมตะ (สนพ.ผู้จัดการ) กับหลักการใน 7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูงนั้นเสริมกันแต่ก็แตกต่างกัน โควีย์เขียนหนังสือไม่ใช่เพื่อสร้างองค์กรที่ยิ่งใหญ่ แต่เป็นการบรรลุผลสำเร็จส่วนบุคคลที่ยอดเยี่ยมถึงกระนั้น องค์กรก็ประกอบด้วยคน และยิ่งคนเหล่านั้นมีประสิทธิผลมากเท่าไร องค์กรก็จะยิ่งแข็งแกร่งขึ้นเท่านั้น และผมสงสัยว่าผู้ที่ดำเนินชีวิตตามอุปนิสัยทั้งเจ็ด อาจมีโอกาสูงที่จะเป็นผู้นำระดับ 5 ซึ่งเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลงที่หายากเหล่านั้นที่ผมเขียนถึงใน Good to Great ผู้นำระดับ 5 แสดงการผสมผสานที่ขัดแย้งกันระหว่างความอ่อนน้อมถ่อมตนส่วนตัวและเจตจำนงในวิชาชีพ ถ่ายทอดพลัง แรงขับเคลื่อน ความคิดสร้างสรรค์ และระเบียบวินัยไปสู่สิ่งที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืนกว่าตัวพวกเขาเอง แน่ใจว่าพวกเขามีความทะเยอทะยานแต่เพื่อจุดประสงค์ที่นอกเหนือจากตัวพวกเขาเอง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างบริษัทที่ยิ่งใหญ่ เปลี่ยนแปลงโลก หรือได้รับผลสำเร็จอันยิ่งใหญ่ที่ไม่เกี่ยวกับตัวพวกเขา ตัวแปรที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการที่องค์กรจะยังดีอยู่นั้นขึ้นอยู่กับคำถามง่าย ๆ อะไรคือความจริงเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน ลักษณะนิสัย และความทะเยอทะยานของผู้กุมอำนาจ แรงจูงใจที่แท้จริงภายในของพวกเขาจะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในการตัดสินใจและการกระทำของพวกเขา หากไม่เกิดขึ้นทันทีก็แสดงเมื่อเวลาผ่านไป และแน่นอนคือเกิดขึ้นภายใต้การบังคับ ไม่ว่าพวกเขาจะพูดอะไรหรือวางตัวอย่างไร และด้วยเหตุนี้ เราจึงกลับมาสู่หลักการสำคัญของกรอบแนวคิดของโควีย์ นั่นคือสร้างลักษณะนิสัยภายในก่อนหรือช่วยชนะต่อต้านตนเองมาก่อนช่วยชนะต่อส่วนรวม

และนั่นทำให้ผมรู้จักสติเฟน โควีย์ในฐานะครูระดับ 5 ตลอดอาชีพการงานที่น่าอัศจรรย์ของเขา เขาแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนอย่างไม่เป็นปฏิกิริยาเกี่ยวกับผลกระทบและอิทธิพลของเขา บวกกับเจตจำนงที่ไม่ย่อท้อเพื่อช่วยให้ผู้คนเข้าใจแนวคิดเขาเชื่ออย่างแท้จริงว่าโลกจะน่าอยู่ขึ้นหากผู้คนดำเนินชีวิตตามอุปนิสัยทั้ง 7 ประการ และความเชื่อดังกล่าวก็เปล่งประกายผ่านหน้าหนังสือเหล่านี้ ในฐานะครูระดับ 5 สติเฟน โควีย์พยายามอย่างเต็มที่เพื่อดำเนินชีวิตตามที่เขาสอน เขาบอกว่าโดยส่วนตัวแล้วเขามีปัญหามากที่สุดกับอุปนิสัยที่ 5 (เข้าใจผู้อื่นก่อนให้ผู้อื่นเข้าใจเรา) มีความย้อนแย้งในเรื่องนี้ ขณะที่เขาออกเดินทางสายปัญญาเป็นเวลาหลายทศวรรษ เพื่อทำความเข้าใจก่อนที่เขาจะเขียนหนังสือ อันดับแรกและสำคัญที่สุด คือเขาเป็นผู้เรียนที่กลายมาเป็นครู

จากนั้นเป็นครูที่เรียนรู้การเขียน ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้คำสอนของเขายืนยง ในอุปนิสัย  
ที่ 2 สตีเฟนท้าทายให้เราจินตนาการถึงงานศพของตนเองและพิจารณาว่า "คุณอยากให้  
ผู้พูดแต่ละคนกล่าวคำอาลัยอะไรเกี่ยวกับตัวคุณและชีวิตของคุณ ตัวตนแบบใดที่คุณ  
อยากให้พวกเขาเห็นในตัวคุณ ผลงานอะไร ความสำเร็จใดที่คุณต้องการให้พวกเขา  
จดจำ" ผมสงสัยว่าเขาคงพอใจมากกับสิ่งที่เกิดขึ้นกับเขา

ไม่มีใครคงอยู่ตลอดไป แต่หนังสือและความคิดยังคงอยู่ได้ เมื่อคุณมีส่วนร่วม  
กับหนังสือเล่มนี้ คุณจะมีส่วนร่วม กับสตีเฟน โควีย์ในช่วงเวลาที่เขามีอำนาจสูงสุด  
คุณรู้สึกได้ว่าเขายื่นมือออกมาจากข้อความเพื่อพูดว่า "ผมเชื่อสิ่งนี้จริงๆ ให้ผมช่วยคุณ  
ผมต้องการให้คุณได้สิ่งนี้ เรียนรู้จากมัน ผมต้องการให้คุณเติบโตขึ้น ดีขึ้น มีส่วนร่วม  
มากขึ้น เพื่อสร้างชีวิตที่มีความหมาย" ชีวิตของเขาจบลงแล้วแต่งานของเขายังไม่จบ  
มันยังคงอยู่ที่นั่นในหนังสือเล่มนี้ 7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูงมีอายุกว่า 25 ปีแล้ว  
เป็นการเริ่มต้นที่แข็งแกร่งมาก

จิม คอลลินส์  
โบเลเตอร์, โคโลราโด,  
กรกฎาคม ค.ศ. 2013

# คำนำฉบับครบรอบ 30 ปี



โดยนอน ไคว้

ผมเลิกนับจำนวนครั้งที่ถูกถามว่า "รู้สึกอย่างไรที่ได้เติบโตมาในบ้านดร.สตีเฟน อาร์. ไคว้ที่มีชื่อเสียงระดับโลก และ 7 อุปนิสัยของเขา" ไปแล้ว

เมื่อผมโตขึ้นพ่อแม่ก็ยังเป็นพ่อแม่ ถึงพวกท่านจะใจดีและเป็นคนดีแต่ก็น่าอายเช่นกัน ตอนที่ผมยังเป็นวัยรุ่น คนแปลกหน้าจะเข้ามาหาผม กอดผม แล้วก็เริ่มร้องไห้บนไหล่ผมและบอกว่า "ฉันอยากให้คุณรู้ว่าหนังสือของพ่อคุณเปลี่ยนชีวิตฉัน" ผมที่อายุ 17 ปีคิดว่า "คุณพูดจริงหรือ รู้ไหมว่าพ่อของผมสวมกางเกงวอร์มกำมะหยี่กับเสื้อเชิ้ตและรองเท้าทรงโบ้ตชูส์ แต่เขาเปลี่ยนชีวิตคุณนี่นะ"

ผมจำช่วงเวลาในชั้นประถมได้ เมื่อพ่อไปกินอาหารกลางวันและเริ่มร้องเพลงที่เขาแต่งขึ้นตรงนั้นชื่อว่า "ฉันรักครอบครัวของฉัน" ขณะที่ยืนอยู่ในแถวอาหารกลางวันกับผม เพื่อนของผมคิดว่ามันตลก แต่ผมคิดว่าผมกำลังจะตาย ยิ่งไปกว่านั้น พ่อก็หัวล้าน! น่าอับอายอะไรอย่างนี้!

จนกระทั่งผมรู้เรื่องของขั้วที่ถูกผมได้รับเมื่อยังเป็นเด็ก ตอนอายุ 19 ในที่สุดผมก็หยิบหนังสือของพ่อขึ้นมา 1 เล่มและเริ่มอ่านสิ่งที่เขาพูด ผมคิดว่า "ว้าว พ่อของฉันฉลาดจริงๆ เขามีวุฒิภาวะมาก" มันน่าทึ่งเรียนทั้งหมดที่ผมได้เรียนรู้มาตลอดชีวิตกลับคืนมา ในฐานะลูกคนที่ 4 จากทั้งหมด 9 คนที่เติบโตในบ้าน ผมห่อหุ้มด้วยเนื้อหาของ 7 อุปนิสัยนี้ พ่อไม่เพียงสอนหลักที่เขาเขียนถึงเท่านั้น แต่ยังถือว่าเราเป็นนักเรียนที่มีค่าที่สุดของเขาด้วย เขาพยายามใช้เนื้อหาทั้งหมดของเขากับเรา ถึงกระนั้นเราหมกมุ่นอยู่กับเรื่องต่างๆ จนไม่รู้ว่ามีอยู่จริง เปรียบได้กับปลาที่เพิ่งรู้ว่ามิน้ำอยู่

เมื่อผมเริ่มทำงานและตระหนักถึงธรรมชาติที่ลึกซึ้งของ 7 อุปนิสัยมากขึ้น ผมจึงตัดสินใจเขียนหนังสือฉบับวัยรุ่นชื่อ *The 7 Habits of Highly Effective Teens* 7 อุปนิสัยให้วัยรุ่นเป็นเลิศ (สนพ. ซีเอ็ดยูเคชั่น) โชคดีสำหรับผมที่ตอนนั้นผมยังไม่มีลูกวัยรุ่น แต่ตอนนี้ผมมีแล้ว ผมขอคืนทุกสิ่งที่ผมพูด ไม่มีวัยรุ่นที่มีประสิทธิภาพหรอกเป็นคำตรงข้ามเลยต่างหาก ผมล้อเล่นนะครับ จริงๆ ตอนนี้มีวัยรุ่นยอดเยี่ยมอยู่มากมาย

เมื่อเห็นอิทธิพลของ 7 อุปนิสัยที่มีต่อชีวิตผู้คน ผมมีแรงบันดาลใจให้แบ่งปันข้อความนี้ต่อไป โดยจัดพิมพ์หนังสือภาพประกอบสำหรับเด็กชื่อ *The 7 Habits of Happy Kids* 7 อุปนิสัยเด็กดีมีความสุข (สนพ. นานมีบุ๊คส์) นักศึกษามหาวิทยาลัยชื่อ *The 7 Habits of Highly Effective College Students* ในฐานะหัวหน้าฝ่ายนวัตกรรมของบริษัทแฟรงคลินโควิทย์ ผมได้จัดทำเวิร์กช็อป การสัมมนาผ่านเว็บไซต์ วิดีโอ และสมุดแบบฝึกหัดเกี่ยวกับ 7 อุปนิสัยในช่วง 2-3 ทศวรรษที่ผ่านมา กล่าวโดยย่อคือ นอกจากเติบโตมาในบ้าน 7 อุปนิสัยแล้ว ผมคิดว่าบางทีผมอาจเป็นคนที่ดี และเขียนเกี่ยวกับอุปนิสัยทั้ง 7 ประการมากกว่าใครๆ ในโลก ยกเว้นพ่อของผม

ดังนั้น เมื่อไซมอนแอนดส์ชูสเตอร์ ผู้จัดพิมพ์ 7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูง ขอให้ผมเพิ่มข้อมูลเชิงลึกของผมลงในหนังสือฉบับฉลองครบรอบ 30 ปี ผมก็แทบขาดใจ ผมตอบทันทีว่า "ไม่มีทาง! หนังสือเล่มนี้เป็นผลงานชิ้นเอก จะเพิ่มอะไรเข้าไปทำไม"

แต่เมื่อคิดมากขึ้นผมก็เริ่มรู้สึกว่าจะอาจเป็นความคิดที่ดี เพราะจะช่วยให้ผมสามารถอธิบายผลกระทบที่อุปนิสัยทั้งเจ็ด ที่ไม่ได้มีต่อผมเท่านั้น แต่รวมถึงต่อโลกด้วย ผมรู้ว่าผมแบ่งปันเรื่องราวเบื้องหลังบางอย่างจากชีวิตพ่อของผมเอง รวมทั้งแสดงให้เห็นความเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องของ 7 อุปนิสัยได้

แท้จริงแล้วยิ่งปัญหาและความท้าทายลึกลงไปภายในครอบครัว องค์กร และสังคมมากเท่าไร อุปนิสัยก็ยิ่งมีความเกี่ยวข้องมากขึ้นเท่านั้น เนื่องจากยึดตามหลักการแห่งประสิทธิผลที่เป็นสากลและเหนือกาลเวลา พ่อของผมไม่ได้อ้างว่าเป็นผู้คิดค้นแนวคิดเหล่านี้แต่เขาเห็นว่าเป็นหลักการที่ยอมรับกันในระดับสากล บทบาทของเขาคือการสังเคราะห์ให้เป็นอุปนิสัยที่บุคคลนำไปใช้ในชีวิตได้

ภารกิจที่พ่อของผมระบุไว้คือทำให้โลกท่วมท้นด้วยความเป็นผู้นำที่มีหลักการ เป็นศูนย์กลาง ผมมักจะได้ยินเขาพูดว่า "มันไม่เกี่ยวกับผม มันเกี่ยวกับหลักการ และผมต้องการให้หลักการเหล่านี้เผยแพร่ไปไกลกว่าอายุขัยของผม" ผมรู้สึกกล้าได้-กล้าเสียกับคำพูดนั้น และรู้สึกว่าการพ่ออยู่ที่นั่นเขาจะสนับสนุนให้ผมเพิ่มสีสันให้กับหนังสือของเขา เพื่อให้หลักการเหล่านี้ดำเนินต่อไปได้

ในตอนท้ายของแต่ละส่วนและอุปนิสัยผมได้เพิ่มข้อมูลเชิงลึกและเรื่องราวบางหน้า ซึ่งหวังว่าจะเพิ่มพื้นผิวและช่วยให้คุณใช้หลักการได้ดียิ่งขึ้น โปรดทราบว่าผมไม่ได้เปลี่ยนแปลงใดๆ จากคำพูดของพ่อ หนังสือเล่มนี้เป็นฉบับดั้งเดิมของสตีเฟน อาร์. โควี และเมื่อคุณอ่าน คุณจะรู้สึกว่าเขากระโดดออกมาจากหนังสือ ยืนยันคุณค่าและศักยภาพของคุณ สอนวิธีเป็นคนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในที่ทำงานและที่บ้าน

ยิ่งผมทำงานกับ 7 อุปนิสัย ผมยิ่งเห็นว่ามันเป็นความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ที่ลึกซึ้งในด้านการเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์ หรือพฤติกรรมศาสตร์ 7 อุปนิสัยไม่ใช่แค่ชุดของ 7 "สิ่งนี้หรือสิ่งนั้น" อีกชุดหนึ่ง แต่ผมเห็นด้วยกับสิ่งที่จิม คอลลินส์เขียนไว้ในคำนำของหนังสือเล่มนี้

ผมคิดถึงสิ่งที่เขาทำเพื่อประสิทธิผลส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกับสิ่งที่กราฟิกส่วนติดต่อผู้ใช้งานทำกับคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ก่อนหน้าแอปเปิลและไมโครซอฟท์ มีเพียงไม่กี่คนที่ใช้คอมพิวเตอร์ในชีวิตประจำวันได้ ไม่มีส่วนติดต่อผู้ใช้งานที่เข้าถึงได้ง่าย ไม่มีสัญลักษณ์ชี้ตำแหน่งของเมาส์ ไอคอนที่ง่ายต่อการใช้ หรือหน้าต่างที่ทับซ้อนกันบนหน้าจอ ไม่ต้องพูดถึงหน้าจอสัมผัส แต่เมื่อมีแมคอินทอชและวินโดวส์ ผู้คนจำนวนมากก็ใช้พลังของไมโครชิปที่อยู่ด้านหลังหน้าจอได้ที่สุดในทำนองเดียวกัน มีภูมิปัญญาที่สั่งสมมาหลายร้อยปีเกี่ยวกับประสิทธิผลส่วนบุคคล ตั้งแต่เบนจามิน แฟรงกลิน ไปจนถึงเพเทอร์ ดรูคเคอร์ แต่ไม่เคยรวบรวมเป็นกรอบที่สอดคล้องกันและเป็นมิตรกับผู้ใช้ โควีย์สร้างระบบปฏิบัติการมาตรฐานหรือวินโดวส์ (Windows) เพื่อประสิทธิผลส่วนบุคคล และเขาทำให้มันใช้งานง่าย

ปัจจุบัน 7 อุปนิสัยได้นำไปใช้โดยนักเรียนในโรงเรียนประถม มัธยมต้น และมัธยมปลายหลายพันแห่งทั่วโลก ซึ่งติดท็อป 100 อันดับ บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กของนิตยสาร *ฟอร์จูน* (Fortune) รวมทั้งในเรือนจำ ในการบำบัดด้วยม้า ในกองทัพ ในคนพิการ ในครอบครัว และอื่นๆ

หลักการ คำเปรียบเปรย และเรื่องราวใน 7 อุปนิสัยเปลี่ยนแปลงชีวิตได้ ผมได้รับจดหมายจากเด็กสาวอายุ 16 ปีที่เพิ่งเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดคิดแบบชนะ/ชนะที่โรงเรียน เธอเขียนว่า

“เรียน ฌอน มันยากมากที่จะเลิกนิสัยที่ฉันบ่มเพาะมาตลอดทั้งชีวิต สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งคือฉันเลิกพยายามแข่งขันกับผู้หญิงคนหนึ่งที่โรงเรียนแล้ว เธอเป็นคนที่อวดดีมาก (ขอภัย ผมเพิ่งรู้จักคำศัพท์นี้และคิดว่ามันเทเกินไป! อวดดี แปลว่า หยาบคาย รุนแรง และวางอำนาจ) และสนใจในสิ่งเดียวกับฉันด้วย เราจึงปะทะกันบ่อยมาก ในอดีตฉันปล่อยให้ความเกลียดชังเธอเป็นพิษกับความสนุก บางอย่าง เช่น การเล่นที่โรงเรียนและการแข่งขันกล่าวสุนทรพจน์ ฉันทำได้ดีขึ้นมากในเรื่องนี้! ฉันยกโทษให้เธอแล้วและเดินหน้าต่อไป วันนี้ฉันเขียนบันทึกถึงตัวเองลงในสมุดบันทึก เพื่อบอกให้ฉันจำไว้ว่าชีวิตไม่ใช่การแข่งขัน และคุณรู้อะไรไหม ฉันรู้สึกดีขึ้นมาก! ฉันรู้สึกเหมือนวางภาระหนักอึ้งที่อยู่บนหลังลง

และผมยังจำอีเมลจากแอนโทนี วิลสัน ประธานของมิสซิสซิปปีเพาเวอร์ (Mississippi Power) ได้ เขาเขียนว่า

“ในยุค 90 เมื่อการคุกคามของการยกเลิกฐานะเยี่ยงน้าเสนอความท้าทายที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนต่ออุตสาหกรรมของเรา บริษัทจึงหันมาใช้ 7 อุปนิสัยเพื่อขับเคลื่อนเราไปข้างหน้า เราฝึกอบรมพนักงานทุกคนจากบนลงล่างด้วยอุปนิสัย 7 ประการนี้ และความเป็นผู้นำที่มีหลักการเป็นศูนย์กลางของโควิล์ รวมทั้งปลูกฝังอุปนิสัยเหล่านี้ในวัฒนธรรมของเรา ใน ค.ศ. 2005 พายุเฮอริเคนแคทรีนาได้พัดถล่มพื้นที่ให้บริการ 23 แห่งของเรา ทำให้ลูกค้าทั้งหมดไม่มีไฟฟ้าใช้ เราต้องเกณฑ์บุคลากรในสายงาน 12,000 คนมาจากทั่วอเมริกาเหนือ แต่เราไม่มีหัวหน้างานมากพอที่จะเป็นผู้นำ เรามอบความไว้วางใจให้พนักงานของเรามีบทบาทเป็นผู้นำ การตอบสนองฉุกเฉินนี้ เพราะพวกเขาารู้วิธีที่จะเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ พยายามเข้าใจผู้อื่นก่อน และอื่นๆ พวกเขาทำงานได้อย่างยอดเยี่ยม เราเปิดเครื่องได้ภายใน 12 วัน ซึ่งเป็นผลงานที่ USA Today อธิบายไว้ในขณะนั้นว่าเป็น “กรณีศึกษาในการจัดการวิกฤต” เรามีคนในองค์กรที่สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ท่ามกลางการทำลายล้างทั้งหมด 7 อุปนิสัยยังคงถูกทอเป็นโครงสร้างของวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงของเรา ผมแค่อยากจะขอบคุณ!”

นั่นคือพลังแห่งหลักการ นั่นคือพลังของ 7 อุปนิสัย ผมหวังว่าพวกคุณจะพบว่าข้อมูลเชิงลึกที่ผมรวบรวมไว้ในหนังสือเล่มนี้เป็นประโยชน์

ด้วยความปรารถนาดี  
ฌอน โควีย์

ฌอน โควีย์เป็นประธานของแฟรงคลินโควีย์เอดูเคชัน อีกทั้งเป็นผู้ร่วมก่อตั้งและประธานมูลนิธิ Bridle Up Hope ฌอนเป็นนักพูดที่เป็นที่ต้องการ เขาพูดคุยกับผู้ชมทั่วโลก และปรากฏตัวในรายการวิทยุ โทรทัศน์ และสื่อสิ่งพิมพ์มากมาย ฌอนผู้จบหลักสูตร MBA มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดยังเป็นนักเขียนหนังสือขายดีของ The New York Times และเขียนหนังสือหลายเล่ม รวมถึงหนังสือขายดีอันดับ 1 ของ The Wall Street Journal เรื่อง The 4 Disciplines of Execution, The 6 Most Important Decisions You'll Ever Make, The Leader in Me และ The 7 Habits of Highly Effective Teens ซึ่งมียอดขายกว่า 8 ล้านเล่มทั่วโลก ฌอนอาศัยอยู่กับครอบครัวภายใต้ร่มเงาของเทือกเขาโรอกี้

# สารบัญ

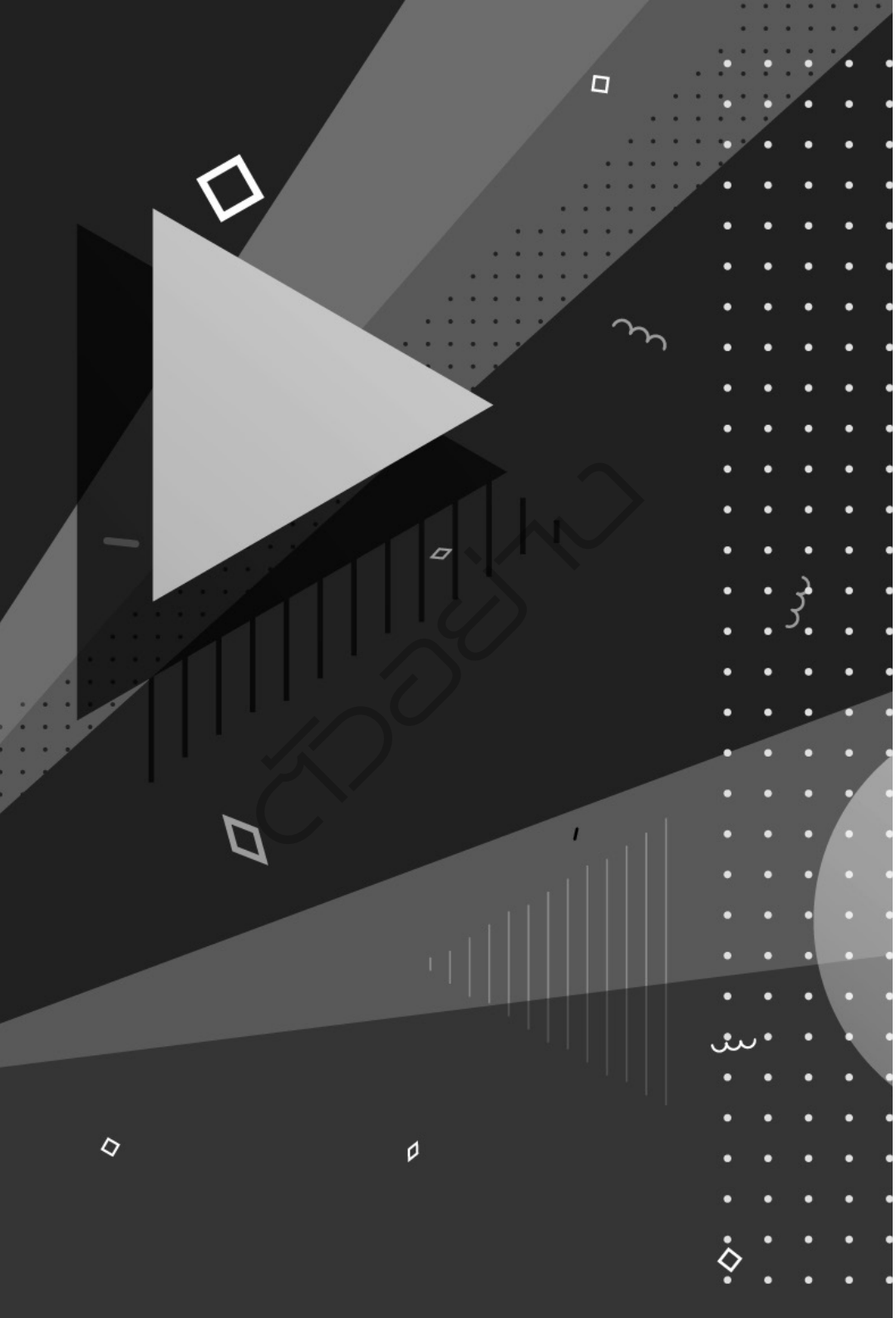
•X•

|               |                                                                                           |     |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ภาค 1         | กรอบความคิดและหลักการ                                                                     | 25  |
|               | จากภายในสู่ภายนอก                                                                         | 26  |
|               | ภาพรวมของอุปนิสัย 7 ประการ                                                                | 69  |
| ภาค 2         | ชัยชนะต่อตนเอง                                                                            | 103 |
| อุปนิสัยที่ 1 | โปรแอกทีฟ (Be Proactive)                                                                  | 104 |
|               | หลักการของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล                                                             | 105 |
| อุปนิสัยที่ 2 | เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ<br>(Begin with the End in Mind)                               | 151 |
|               | หลักการของภาวะผู้นำต่อตนเอง                                                               | 152 |
| อุปนิสัยที่ 3 | ทำสิ่งสำคัญก่อน (Put First Things First)                                                  | 231 |
|               | หลักการบริหารตนเอง                                                                        | 232 |
| ภาค 3         | ชัยชนะต่อส่วนรวม                                                                          | 291 |
|               | กรอบความคิดของการพึ่งพาอาศัย                                                              | 292 |
| อุปนิสัยที่ 4 | คิดแบบชนะ/ชนะ (Think Win/Win)                                                             | 321 |
|               | หลักการเป็นผู้มีน้ำคน                                                                     | 322 |
| อุปนิสัยที่ 5 | เข้าใจผู้อื่นก่อนให้ผู้อื่นเข้าใจเรา<br>(Seek First to Understand, Then to Be Understood) | 377 |
|               | หลักการสื่อสารแบบเข้าใจผู้อื่น                                                            | 378 |

|               |                                        |     |
|---------------|----------------------------------------|-----|
| อุปนิสัยที่ 6 | ผนึกกำลังเพื่อผสานความต่าง (Synergize) | 426 |
|               | หลักการร่วมมือกันอย่างสร้างสรรค์       | 427 |

|              |                     |            |
|--------------|---------------------|------------|
| <b>ภาค 4</b> | <b>เริ่มต้นใหม่</b> | <b>475</b> |
|--------------|---------------------|------------|

|               |                                                     |     |
|---------------|-----------------------------------------------------|-----|
| อุปนิสัยที่ 7 | ลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ (Sharpen the Saw)            | 476 |
|               | หลักการเติมพลังอย่างสมดุล                           | 476 |
|               | จากภายในสู่ภายนอกอีกครั้ง                           | 516 |
|               | บทส่งท้าย ถาม-ตอบกับสติเฟน อาร์. โควีย์             | 542 |
|               | วันในช่องที่ 2 ที่ออฟฟิศ                            | 559 |
|               | คำอุทิศของครอบครัวโควีย์แด่คุณพ่อผู้มีประสิทธิผลสูง | 571 |
|               | ดัชนีปัญหาและโอกาส                                  | 578 |
|               | ดัชนี                                               | 589 |
|               | เกี่ยวกับผู้เขียน                                   | 612 |
|               | เกี่ยวกับบริษัทแฟรงคลินโควีย์                       | 614 |



# กรอบความคิด และหลักการ

## จากภายในสู่ภายนอก

ไม่มีความเป็นเลิศใดในโลกนี้แยกจากการใช้ชีวิตที่ถูกต้องได้

- เดวิด สตาร์ จอร์แดน

ช่วงเวลากว่า 25 ปีที่ร่วมงานกับผู้คนในแวดวงธุรกิจ มหาวิทยาลัย คู่สมรส และผู้มีครอบครัว ผมได้รู้จักผู้คนมากมายที่ภายนอกประสบความสำเร็จอย่างไม่น่าเชื่อ แต่ภายในใจกลับรู้สึกว่าคุณต้องต่อสู้ดิ้นรนกับความหิวกระหาย ต้องการความสอดคล้องและประสิทธิภาพให้ตนเอง และต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีและองกามกับผู้อื่น

ผมเชื่อว่าปัญหาบางเรื่องที่เขาเหล่านั้นแบ่งปันให้ผมฟังอาจเป็นเรื่องคุ้นเคยสำหรับคุณเช่นกัน

“ผมตั้งเป้าและบรรลุเป้าหมายในอาชีพการงาน ผมประสบความสำเร็จมากมาย แต่กลับต้องแลกด้วยชีวิตส่วนตัวและครอบครัว ผมไม่รู้จักรักภรรยาและลูก ๆ อีกต่อไปแล้ว ผมไม่แน่ใจด้วยซ้ำว่ารู้จักตัวเอง และรู้หรือเปล่าว่าจะไร้อำนาจจริง ๆ สำหรับตัวผม ผมถามตัวเองว่าสิ่งที่ทำลงไปนี้คุ้มค่าหรือเปล่า”

“ฉันเริ่มควบคุมอาหารรอบใหม่เป็นครั้งที่ 5 ในปีนี้ ฉันรู้ว่าตัวเองน้ำหนักเกินและฉันอยากเปลี่ยนแปลงจริง ๆ ฉันศึกษาทุกข้อมูลใหม่ ตั้งเป้าหมาย กระตุ้นตัวเองให้มีทัศนคติเชิงบวก และบอกตัวเองว่าเราทำได้แต่ก็ทำไม่ได้ ผ่านไปไม่กี่สัปดาห์ก็ทำดีทีเหลว ดูเหมือนฉันจะรักษาสัญญาที่ให้ไว้กับตัวเองไม่ได้เลย”

“ผมเข้าหลักสูตรฝึกอบรมด้านการบริหารให้มีประสิทธิภาพ นับไม่ถ้วน ผมคาดหวังกับพนักงานไว้สูงและพยายามอย่างหนักที่จะเป็นมิตรและปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างถูกต้อง แต่ผมไม่รู้สึกรับความรู้สึกดีจากพวกเขา ผมคิดว่าถ้าวันไหนผมป่วยจนต้องหยุดงาน พวกเขาคงใช้เวลาส่วนใหญ่สูบบุหรี่นันทนาการ ทำไมผมถึงไม่สามารถฝึกให้พวกเขาคิดเอง ทำเอง และรับผิดชอบเอง หรือทำไมถึงหาพนักงานที่มีคุณสมบัติแบบนี้ไม่ได้”

“ลูกชายที่เป็นวัยรุ่นไม่เชื่อฟังและใช้ยาเสพติด ไม่ว่าพยายามเท่าไร เขาก็ไม่เชื่อฉันเลย ทำอย่างไรดี”

“มีหลายอย่างที่ต้องทำ แต่เวลาไม่เคยพอเลย ผมรู้สึกกดดันและถูกจิกทั้งวัน ทุกวัน ตลอด 7 วันต่อสัปดาห์ ผมเข้าร่วมสัมมนาการบริหารเวลา และลองระบบการวางแผนมาแล้วหลายสิบแบบซึ่งช่วยได้บ้าง แต่ก็ยังไม่รู้สึกว่าชีวิตตัวเองมีความสุข สร้างสรรค์ และสงบอย่างที่ต้องการ”

“ผมอยากสอนลูกให้รู้คุณค่าของการทำงาน แต่เวลาจะเฉียวเฉี่ยวให้ทำอะไร ผมต้องคอยควบคุมทุกความเคลื่อนไหว...ทนฟังเสียงบ่นทุกฝีก้าว ถ้าทำเองคงง่ายกว่ามาก ทำไมลูกๆ ถึงทำหน้าที่ของตัวเองด้วยความเต็มใจโดยไม่ต้องให้เตือนไม่ได้ล่ะ”

“ฉันยุ่ง ยุ่งมากจริง ๆ บางครั้งฉันก็สงสัยว่าสิ่งที่ทำอยู่ส่งผลดีในระยะยาวได้จริงหรือ ฉันอยากคิดว่าชีวิตมีความหมาย อยากคิดว่ามีหลายสิ่งแตกต่างเพราะฉันอยู่ตรงนี้”

“ผมเห็นเพื่อนฝูงและญาติประสบความสำเร็จหรือได้รับการยอมรับในระดับหนึ่ง ผมยิ้มและแสดงความยินดีกับพวกเขาอย่างกระตือรือร้น แต่ในใจผมรู้สึกหดหู่ ทำไมผมถึงรู้สึกแบบนี้ล่ะ”

“ผมมีบุคลิกที่เด็ดเดี่ยว ในการติดต่อสัมพันธ์กับคนเกือบทุกครั้ง ผมจะควบคุมผลลัพธ์ได้ ผมทำได้แม้กระทั่งชักจูงให้คนอื่นเสนอทางออกอย่างที่ผมต้องการเป็นส่วนใหญ่ ผมพิจารณาสถานการณ์แต่ละครั้ง และรู้สึกจริง ๆ ว่าความคิดของผมดีที่สุดสำหรับทุกคน แต่ผมรู้สึกไม่สบายใจ ผมสงสัยเสมอว่าคนอื่นจะมองผมและความคิดของผมอย่างไร”

“ชีวิตแต่งงานของผมล้มเหลว เราไม่ได้ทะเลาะกัน แต่ก็ไม่ได้รักกันแล้ว เราไปหาที่ปรึกษาปัญหาครอบครัว ลองทำหลายวิธี แต่ดูเหมือนเราจะจุดความรู้สึกให้ลุกขึ้นมาไม่ได้เหมือนเก่า”

ปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาหลักซึ่งและเจ็บปวด เป็นปัญหาที่แก้ไขไม่ได้ด้วยวิธีเร่งด่วน

เมื่อไม่กี่ปีก่อน ผมกับแซนดราภรรยาผมก็ต่อสู้กับความทุกข์ใจทำงานเหมือนกัน ลูกชายของเราคนหนึ่งมีปัญหาที่โรงเรียน ผลการเรียนของเขาแย่ แต่อ่านวิธีทำข้อสอบยังไม่เข้าใจ เรื่องทำคะแนนให้ดีขึ้นไม่ต้องไปพูดถึง เขายังไร้วุฒิภาวะทางสังคม มักทำให้คนใกล้ชิดอับอาย ทางด้านกีฬา เขาตัวเล็ก ผอม และมีมือเท้าไม่ประสานกัน เช่น เขาหวดไม้เบสบอลก่อนพิตเชอร์ขว้างลูก คนอื่นเลยหัวเราะเยาะเขา

แซนดรากับผมอยากช่วยลูกใจจะขาด เราารู้สึกว่าหาก "ความสำเร็จ" มีความสำคัญในชีวิตทุกด้าน มันก็ยิ่งสำคัญอย่างมากสำหรับเราในบทบาทพ่อแม่ เราจึงปรับทัศนคติและพฤติกรรมของเราต่อเขา และพยายามปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของลูกด้วย เราพยายามกระตุ้นเขาโดยใช้เทคนิคทัศนคติเชิงบวกต่างๆ เช่น "ลุยเลยลูก! เรารู้ว่าลูกทำได้ จีบไม่ให้อู้งานอีกนิต ตามองลูกบอล อย่าเพิ่งหวดไม้ก่อนลูกจะเข้ามาใกล้" และหากเขาทำได้ดีขึ้นแม้เล็กน้อย เราก็พยายามเสริมกำลังใจเขาอย่างหนัก "เก่งมาก ลูกพ่อ ทำต่อไปนะ"

หากคนอื่นหัวเราะเยาะ เราจะปรามพวกเขา "อย่ายุ่งกับเขา เลิกกดดันเขาเสียที เขากำลังหัดอยู่" แล้วลูกของเราก็ร้องไห้ เอาแต่พร่ำว่าตัวเองไม่มีทางทำได้ดี เขาเองก็ไม่ได้ชอบเบสบอลอยู่แล้ว

ไม่ว่าเราจะทำอย่างไรก็เหมือนจะไม่มีประโยชน์ เรากังวลมาก เราเห็นว่าเรื่องนี้ส่งผลต่อความมั่นใจในตนเองของลูก เราพยายามให้กำลังใจช่วยเหลือ และคิดเชิงบวก แต่หลังจากล้มเหลวซ้ำแล้วซ้ำเล่า ในที่สุดเราก็ถอยออกมาและพยายามมองสถานการณ์ในมุมมองที่ต่างออกไป

ช่วงนั้นผมทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับลูกค้าหลากหลายทั่วประเทศ ผมจัดหลักสูตรทุก 2 เดือนด้านการสื่อสารและการรับรู้ให้ผู้เข้าร่วมหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารของไอบีเอ็ม (IBM)

ขณะค้นคว้าและเตรียมการนำเสนอ ผมสนใจอย่างยิ่งว่าเราสร้างการรับรู้ได้ด้วยวิธีใด การรับรู้กำหนดวิธีมองของเรา และวิธีมองกำหนดพฤติกรรมของเราอย่างไร ผมพบการวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ความคาดหวังสร้างความจริง หรือ "ปรากฏการณ์ฟิวกาเลียน"<sup>1</sup> และได้ตระหนักว่าการรับรู้ของเราฝังรากลึกขนาดไหน ผมได้เรียนรู้ว่าเราต้องดูที่เลนส์ที่ใช้มองโลก เช่นเดียวกับโลกที่เรามองเห็น ตัวเลนส์จะตีกรอบวิธีตีความโลกของเรา

ขณะที่แซนดราและผมคุยเกี่ยวกับแนวคิดที่ผมกำลังสอนที่ไอบีเอ็มและสถานการณ์ของเรา เราเริ่มตระหนักว่าวิธีช่วยลูกของเราไม่สอดคล้องกับสิ่งที่เรามองเห็นเขาจริงๆ หากสำรวจความรู้สึกกันบึ้งของตนเองอย่างซื่อตรง เราตระหนักว่าเรามองเขาอ่อนด้อย บางครั้งถึงกับ "รังทำย" ไม่ว่าเราจะปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของเราอย่างไร ความพยายาม

1 Self-fulfilling Prophecy หรือ Pygmalion Effect คือการปักใจเชื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนนำไปสู่การกระทำที่ให้ความเชื่อนั้นเป็นจริง ดังคำที่ว่า "คิดอย่างไรก็ได้ออย่างนั้น"

ของเราก็ได้ผล เพราะไม่ว่าจะทำหรือพูดอะไร สิ่งที่เราสื่อสารกับเขาจริงๆ คือ "ลูกไม่มีความสามารถ ลูกต้องได้รับการคุ้มครอง"

เราเริ่มตระหนักว่าหากต้องการเปลี่ยนสถานการณ์ เราต้องเปลี่ยนตัวเองให้ได้ก่อน และถ้าต้องการเปลี่ยนตัวเองอย่างมีประสิทธิภาพ เราต้องเปลี่ยนการรับรู้ของเราเป็นอย่างแรก

## จรรยาบรรณบุคลิกภาพและจรรยาบรรณลักษณะนิสัย

---

ในช่วงเดียวกัน นอกจากการวิจัยเรื่องการรับรู้ ผมยังสนใจการวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับหนังสือด้านความสำเร็จที่ตีพิมพ์ในสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ ค.ศ. 1776 ผมอ่านหรือกวาดตาผ่านหนังสือ บทความ และความเรียงกว่า 100 เล่มในสาขา เช่น การพัฒนาตนเอง จิตวิทยากระแสนิยม และการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง กล่าวคือผมมีผลสรุปและเนื้อหาของสิ่งที่ชาวโลกเสรีและประชาธิปไตยถือว่าเป็นกุญแจสู่การใช้ชีวิตให้ประสบความสำเร็จอยู่แค่ปลายนิ้ว

ขณะที่การค้นคว้าของผมทอประกายประวัติศาสตร์หนังสือเกี่ยวกับความสำเร็จตลอด 200 ปี ผมสังเกตเห็นรูปแบบที่น่าตกใจปรากฏในเนื้อหาหนังสือ เพราะความเจ็บปวดของเราเอง และความเจ็บปวดที่คล้ายคลึงกันซึ่งผมมองเห็นในชีวิตและความสัมพันธ์ของคนมากมายที่ผมเคยร่วมงานด้วยตลอดหลายปี ผมจึงเริ่มรู้สึกมากขึ้นเรื่อยๆ ว่าหนังสือว่าด้วยความสำเร็จในช่วง 50 ปีมานี้ช่างตื่นขึ้น เต็มไปด้วยภาพลักษณ์ทางสังคม เทคนิคต่างๆ และการแก้ไขแบบเร่งด่วน เหมือนติดพลาสติกห่อหุ้มทางสังคม และกินแอสไพรินกวดอาการเพื่อรับมือปัญหาารุนแรง บางครั้งก็ดูเหมือนจะช่วยให้ชั่วคราว แต่ไม่ได้แตะต้องปัญหาเรื้อรังที่ซ่อนอยู่ จนมันติดเชื้อและปริแตกขึ้นมาอีกครั้ง

ตรงกันข้ามอย่างสิ้นเชิง หนังสือเกือบทุกเล่มในช่วงประมาณ 150 ปีแรกของการก่อตั้งประเทศมุ่งเน้น *จรรยาบรรณลักษณะนิสัย (Character Ethics)* ว่าเป็นรากฐานของความสำเร็จ คุณสมบัติเช่น คุณธรรม ความถ่อมตน ศีลธรรม การควบคุมอารมณ์ ความกล้าหาญ ความยุติธรรม ความอดทน ความอดสาหัส ความเรียบง่าย ความพอดี และการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนปฏิบัติต่อตนเอง อดีตชีวิติของเบนจามิน แฟรงกลินเป็นตัวแทนของหนังสือประเภทนี้อย่างเห็นได้ชัด อาจกล่าวได้ว่าหนังสือเล่มนี้เกี่ยวกับความอดสาหัสของชายคนหนึ่งที่ถูกฝังหลักการและนิสัยบางอย่างลงในอุปนิสัยโดยกำเนิดของตนเอง

จรรยาบรรณลักษณะนิสัยสอนหลักการพื้นฐานในการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ มนุษย์จะประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงและมีความสุขที่ยั่งยืนได้เมื่อเรียนและฝึกหลักการเหล่านี้เข้าไปในลักษณะนิสัยพื้นฐานของตน

แต่ไม่นานหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 การมองความสำเร็จเปลี่ยนจากจรรยาบรรณลักษณะนิสัยไปเป็นสิ่งที่เราอาจเรียกว่า *จรรยาบรรณบุคลิกภาพ (Personality Ethics)* ความสำเร็จกลายเป็นเพียงหน้าที่หนึ่งของบุคลิกภาพของภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อสาธารณะ ของทัศนคติและพฤติกรรม ทักษะ และเทคนิคที่หล่อลื่นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ โดยพื้นฐานแล้วจรรยาบรรณบุคลิกภาพนี้ใช้ 2 วิธี วิธีแรกเป็นเทคนิคมนุษย์สัมพันธ์และประชาสัมพันธ์ อีกวิธีคือทัศนคติทางใจเชิงบวก (Positive Mental Attitude-PMA) ปรัชญานี้แสดงออกเป็นคติพจน์สร้างแรงบันดาลใจและบางครั้งก็ฟังขึ้น เช่น "ทัศนคติของเรากำหนดระดับความสูงที่เราจะไปถึง" "รอยยิ้มผูกมิตรได้มากกว่าหน้าบูดบึ้ง" และ "สิ่งที่มนุษย์คิดได้และเชื่อมั่นย่อมบรรลุได้"

ส่วนอื่นของจรรยาบรรณบุคลิกภาพเป็นการโน้มน้าวอย่างชัดเจน หรือถึงขั้นล่อลวง กระตุ้นคนให้ใช้เทคนิคนี้เพื่อทำให้คนอื่นชื่นชอบ หรือสร้างทำเป็นสนใจงานอดิเรกของคนอื่นเพื่อให้ได้สิ่งที่ตัวเองต้องการ หรือใช้ "ภาพลักษณ์ทรงพลัง" หรือใช้การข่มขู่ไปตลอด

หนังสือประเภทนี้บางเล่มยอมรับว่าลักษณะนิสัยเป็นส่วนประกอบของความสำเ็จ แต่มักจะแยกไว้ต่างหากมากกว่ายอมรับว่าเป็นรากฐานและเป็นตัวเร่งความสำเ็จ การพูดถึงจรรยาบรรณลักษณะนิสัยส่วนใหญ่กลายเป็นแค่การกล่าวอ้างเพียงลมปาก แต่วิธีผลักดันพื้นฐานจริง ๆ คือการใช้เทคนิคโน้มน้าวเร่งด่วน กลยุทธ์การใช้อำนาจ ทักษะการสื่อสาร และทัศนคติเชิงบวก

ผมเริ่มตระหนักว่าจรรยาบรรณบุคลิกภาพนี้เป็นแหล่งที่มาในจิตใจได้สำนึกของวิธีแก้ปัญหาที่แสนตราและผมพยายามใช้กับลูกชาย ยิ่งคิดถึงความแตกต่างระหว่างจรรยาบรรณบุคลิกภาพและจรรยาบรรณลักษณะนิสัยแล้วผมก็ตระหนักว่าพวกเราพยายามสะสมแต้มทางสังคมจากพฤติกรรมที่ดีของลูกชาย ในสายตาเรา ลูกชายคนนี้ยังไม่ดีพอ *ภาพลักษณ์* ของตัวเราเองและบทบาทของเราในฐานะพ่อแม่ที่ดีและเอาใจใส่นั้นฝังรากลึกกว่า *ภาพลักษณ์* ลูกชายของเราและอาจมีอิทธิพลต่อ *ภาพลักษณ์* ของเขาด้วยซ้ำ มีหลายอย่างบดบัง *วิธีมอง* และรับมือกับปัญหามากกว่าความสุขของลูกชายเรา

ขณะที่ผมกับแซนดราคุยกัน เราเริ่มตระหนักอย่างเจ็บปวดถึงอิทธิพลอันรุนแรงจากลักษณะนิสัยและแรงจูงใจของเรา และภาพที่เรามองลูกชาย เราว่าการเปรียบเทียบในสังคมไม่ได้สอดคล้องกับคุณค่าลึกซึ้งของเรา และอาจนำไปสู่ความรักที่มีเงื่อนไข จนสุดท้ายจะบั่นทอนการเห็นคุณค่าในตัวเองของลูก ดังนั้น เราจึงตกลงใจจะทุ่มเทความพยายามที่ *ตัวเราเอง* ไม่ใช่เทคนิค

แต่เป็นแรงจูงใจจากกันบึ้งและวิธีการมองลูก แทนที่จะพยายามเปลี่ยนเขา เราพยายามยื่นหางออกมา เพื่อแยกตัวเราจากเขา เพื่อรู้สึกถึงตัวตน ความเป็นปัจเจก ความแตกต่าง และคุณค่าของเขา

เมื่อพิจารณาและใช้ศรัทธาคู่การอธิษฐาน เราเริ่มมองเห็นความพิเศษของลูกชาย เรามองเห็นศักยภาพหลายชั้นในตัวเขาที่แสดงให้เห็นตาม จังหวะก้าวและความเร็วของเขาเอง เราตัดสินใจผ่อนคลายเป็นเลิกลุ่กับเขา ปล่อยให้บุคลิกภาพส่วนตัวของเขาปรากฏขึ้นเอง เรามองเห็นบทบาทตามธรรมชาติของเราก่อนที่จะยืนยัน ชื่นชม และให้คุณค่าเขา เรายังพยายามปรับเปลี่ยนแรงจูงใจของเราอย่างระมัดระวังและบ่มเพาะความมั่นคงในจิตใจ เพื่อที่ความรู้สึกมีคุณค่าของเราจะไม่ต้องขึ้นอยู่กับพฤติกรรม "ที่รับได้" ของลูกๆ

เมื่อปลดปล่อยการรับรู้เก่าๆ ที่มีต่อลูกชายและสร้างแรงจูงใจที่มีรากฐานจากคุณค่า ความรู้สึกใหม่ๆ ก็เกิดขึ้น เราพบว่าเราชื่นชมเขาได้ แทนที่จะเปรียบเทียบและตัดสินเขา เราเลิกจำลองให้เขาเป็นไปตามภาพที่เราคิด หรือตัดสินเขาจากความคาดหวังของสังคม เราเลิกพยายามควบคุม ด้วยวิธีที่ดีและอ่อนโยนให้เขาเป็นไปตามแม่พิมพ์ที่สังคมยอมรับ เพราะเราเห็นว่าโดยเนื้อแท้เขาดีพอและจัดการชีวิตได้ เราจึงเลิกปกป้องเขาจากการล้อเลียนของคนอื่น

เขาได้รับการเลี้ยงดูมากกับการปกป้องแบบนี้ เขาจึงต้องผ่านความเจ็บปวดจากการไม่ได้รับสิ่งนี้อีกต่อไป ซึ่งเขาพูดออกมาและเราก็ยอมรับ แต่ไม่จำเป็นต้องตอบสนอง "เราไม่จำเป็นต้องปกป้องลูก" คือข้อความที่ไม่ได้เอ่ยออกมา "ลูกโอเคอยู่แล้ว"

หลายสัปดาห์และหลายเดือนผ่านไป เขาเริ่มรู้สึกถึงความมั่นใจเงียบๆ และตอกย้ำกับตนเองได้ เขาเริ่มแบ่งปันตามจังหวะเวลาของตนเอง เขาเริ่ม

[www.nanmeebooks.com](http://www.nanmeebooks.com)

 Nanmeebooks Fan

 @nanmeebooks