



Harvard  
Business  
Review  
Press

# คู่มือพัฒนา ภาวะผู้นำ LEADERSHIP

**Becoming a Resonant Leader**

แบบฝึกพัฒนา

ภาวะผู้นำ & EQ สำหรับผู้นำ

ที่ดีที่สุดจากฮาร์วาร์ด

หนังสือที่ผู้นำทุกคนควรอ่าน !

*Annie McKee, Richard Boyatzis, Frances Johnston*

ผู้เขียน

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

คู่มือพัฒนา  
ภาวะผู้นำ  
LEADERSHIP

**Becoming a Resonant Leader**

*Annie McKee, Richard Boyatzis, Frances Johnston*

พิชัยบุ



## คู่มือพัฒนาภาวะผู้นำ

แปลและเรียบเรียงจาก *Becoming a Resonant Leader*

โดย : Annie McKee, Richard E. Boyatzis and Frances Johnston

ผู้แปล : ประณยา จงบุญวัฒนา

Original work Copyright ©2008 Annie McKee, Richard Boyatzis, and Frances Johnston

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes Copyright infringement.

Thai translation rights ©2019 Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

จำนวน 267 หน้า

ราคา 270 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-475-1

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: [public@expernetbooks.com](mailto:public@expernetbooks.com)

<http://www.expernetbooks.com>

# คำนำ

การมี “ภาวะผู้นำ” ไม่ว่าจะอยู่ในตัวบุคคลหรือจะอยู่ในองค์กร ล้วนถือได้ว่ามีคุณค่ามหาศาล เพราะเป็นหัวใจสำคัญต่อการนำมา ซึ่งความสำเร็จในชีวิตและความสำเร็จขององค์กร ศักยภาพ และ ทักษะการเป็นผู้นำนั้นมักจะถูกหยิบยกให้เป็นปัจจัยหลักในการ เปรียบเทียบ-เทียบเคียง (Benchmark) ชัดความสามารถในการ แข่งขันในยุคปัจจุบันอยู่เสมอ จนกระทั่งเกิดคำว่า “Head-to-Head Competition” และนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเป็นการเปรียบเทียบ กันในลักษณะ “คนต่อคน” และ “ตำแหน่งต่อตำแหน่ง” ไม่ว่าจะ เป็นในระดับองค์กรหรือในระดับประเทศ ฝ่ายใดที่มีภาวะผู้นำ เหนือกว่าก็ย่อมเป็นผู้กำชัยชนะในทุกเวที

เมื่อหันมาพิจารณามุมมองในเชิงวิชาการและในทางปฏิบัติ เรา ให้คุณค่ากับ “ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง (Highly Effective Leader)” กันค่อนข้างมาก ซึ่งก็ต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในเรื่องภาวะผู้นำชั้น สูง ซึ่งจริงๆ แล้วก็ยังไม่ใช่ขั้นที่สูงที่สุด เปรียบได้ก็เพียงระดับที่ 4 เพราะยังมีคำว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Leader) เป็นก้าวต่อไปสู่ระดับ ที่ 5 ดังที่ Jim Collins ได้เขียนบทความชื่อ “Level 5 Leadership” ไว้ใน Harvard Business Review “On Point” 2004 โดยได้อธิบาย ไว้ว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่นั้นแท้จริงแล้วจะต้องเป็นผู้นำที่มีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดีเยี่ยม ควบคู่ไปกับการอ่อนน้อมถ่อมตนด้วย EQ ที่เป็นเลิศ จนได้รับความเชื่อมั่น เชื่อใจ เคารพ เชื่อฟังและเทิดทูนจาก สังคมรอบข้าง

ในหนังสือ “คู่มือพัฒนาภาวะผู้นำ (Becoming a Resonant Leader)” เล่มนี้คณะผู้เขียนได้พยายามค้นคว้าวิจัยและถ่ายทอดผล งานที่เป็นสาระสำคัญในการพัฒนาผู้นำที่ยิ่งใหญ่ให้เกิดขึ้นได้อย่าง เป็นรูปธรรม ดังจะเห็นได้จากกิจกรรมและรายชื่อผู้ให้ความสนับสนุน

ช่วยเหลือต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในกิตติกรรมประกาศในส่วนท้ายของหนังสือเล่มนี้

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะนำพาท่านไปสู่วิธีของผู้คนที่ยิ่งใหญ่ได้โดยง่าย เพียงท่านได้อ่านศึกษาฝึกทำตามแบบฝึกหัดและฝึกทดลองนำไปปฏิบัติจริง แน่ใจว่าความสำเร็จและคุณค่าอันมหาศาลจะรอท่านอยู่เบื้องหน้า

ด้วยความปรารถนาดี

สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท

# สารบัญ

|                                                              | หน้า |
|--------------------------------------------------------------|------|
| คำนำ                                                         | 3    |
| สารบัญ                                                       | 5    |
| บทนำ                                                         | 8    |
| บทที่ 1 ผู้นำที่แท้จริง<br>เป็นผู้นำในแบบฉบับที่คุณต้องการ   | 17   |
| จุดพลังแห่งการเปลี่ยนแปลง                                    | 19   |
| ความเป็นผู้นำเกิดจากการเรียนรู้                              | 23   |
| การเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง                                   | 25   |
| เริ่มต้นเดี๋ยวนี้                                            | 27   |
| บทที่ 2 อะไรที่ทำให้คุณเป็นผู้นำที่ทรงพลัง                   | 29   |
| อะไรที่ทำให้คุณเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่                          | 32   |
| รู้จักใช้อำนาจที่คุณมี                                       | 33   |
| ความจริงเกี่ยวกับผู้นำที่ทรงพลัง                             | 42   |
| ความเชื่อที่ผิดข้อที่ 1 : ฉลาดก็พอแล้ว                       | 44   |
| ความเชื่อที่ผิดข้อที่ 2 : อารมณ์ของคุณไม่ใช่<br>เรื่องสำคัญ  | 51   |
| ความเชื่อที่ผิดข้อที่ 3 : ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะชอบ<br>ความกดดัน | 58   |
| เข้มแข็งมั่นคง หรือปากเปียกก่อนแฉ : คุณเลือกได้              | 63   |
| บทที่ 3 คอยฟังสัญญาณเตือน                                    | 67   |
| ต้นตอ ระมัดระวัง และพร้อมจะเรียนรู้                          |      |
| ความใส่ใจ : ต้นตอ ระมัดระวัง และตั้งใจ                       | 69   |
| กับดักและอาการสังเวทตนเอง                                    | 77   |

|                                                                          | หน้า       |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| การจัดการกับความเครียดจากอำนาจ<br>และอาการสังเวตตนเอง                    | 83         |
| สัญญาณเตือน                                                              | 89         |
| <b>บทที่ 4</b> ค้นหาความฝันของคุณ                                        | <b>95</b>  |
| <i>ตั้งเป้าหมายที่เติมพลังให้ชีวิต</i>                                   |            |
| เราเป็นได้อย่างที่เราฝัน                                                 | 98         |
| ความฝันและอนาคตที่ใฝ่ฝันของฉัน                                           | 105        |
| ความชอบส่วนตัว สิ่งที่ต้องการทำในชีวิต                                   | 114        |
| เป้าหมาย และสิ่งที่ต้องการฝากไว้ให้คนรุ่นหลัง                            |            |
| หลักการและค่านิยมส่วนตัวของฉัน                                           | 117        |
| เป้าหมายในอนาคตของฉัน                                                    | 137        |
| <b>บทที่ 5</b> รู้จักตัวตนที่แท้จริงของคุณอย่างรอบด้าน                   | <b>141</b> |
| <i>การมองภาพรวม</i>                                                      |            |
| ฉันเป็นอย่างที่เป็นในปัจจุบันได้อย่างไร                                  | 145        |
| บทบาทและสถานะทางสังคม                                                    | 153        |
| สังคมของฉัน                                                              | 159        |
| ฉันคือใครในวันนี้ ? ความแตกต่างระหว่าง<br>สิ่งที่คุณเห็นกับที่คนอื่นเห็น | 167        |
| สิ่งที่คนอื่นเห็นในตัวฉันจริงๆ คืออะไร ?                                 | 173        |
| การสำรวจสภาพแวดล้อม                                                      | 184        |
| <b>บทที่ 6</b> ลงมือปฏิบัติ                                              | <b>191</b> |
| <i>เปลี่ยนจากความคิดเป็นการกระทำ</i>                                     |            |
| แนวทางการวางแผน                                                          | 194        |
| รูปแบบการเรียนรู้                                                        | 200        |
| ความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งเพื่อการเติบโต                                    | 202        |
| การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง                                        | 203        |
| การสร้างแผนการเรียนรู้                                                   | 204        |

|                                                                               | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------|------|
| บทที่ 7 จุดประกายความเข้มแข็ง                                                 | 217  |
| <i>สร้างประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กร และชุมชน</i>                             |      |
| ความเข้มแข็งของกลุ่ม : สิ่งที่สัมผัสได้                                       | 218  |
| สิ่งที่ต้องทำประการที่ 1 : เริ่มจากตัวคุณ                                     | 220  |
| สิ่งที่ต้องทำประการที่ 2 : สร้างความสัมพันธ์ที่<br>เข้มแข็งกับคนรอบตัว        | 221  |
| สิ่งที่ต้องทำประการที่ 3 : ให้ความสนใจกับระบบ<br>สังคมในทุกระดับ              | 225  |
| สิ่งที่ต้องทำประการที่ 4 : ใช้ประโยชน์จากพลัง<br>แห่งอัตวิสัย                 | 233  |
| สิ่งที่ต้องทำประการที่ 5 : ค้นหาตัวตนที่แท้จริงของ<br>ระบบสังคมของคุณ         | 237  |
| สิ่งที่ต้องทำประการที่ 6 : เข้าถึงความรู้สึกและจิตใจ                          | 240  |
| สิ่งที่ต้องทำประการที่ 7 : สร้างความเข้มแข็งด้วย<br>การมีเป้าหมายร่วมกัน      | 244  |
| สิ่งที่ต้องทำประการที่ 8 : แสดงให้คนอื่นเห็นพันธกิจ<br>และความรับผิดชอบของคุณ | 253  |
| สร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นบนโลกใบนี้                                        | 259  |
| กิตติกรรมประกาศ                                                               | 262  |
| เกี่ยวกับผู้เขียน                                                             | 267  |



## บทนำ

เราศึกษาเรื่องการเป็นผู้นำมาหลายปี และมักจะถูกถามว่าทำไมเราถึงเห็นว่ามันสำคัญ สำหรับพวกเราแล้ว ไม่มีสิ่งใดจะเป็นเป้าหมายที่มีค่าเท่ากับการเป็นผู้นำพาคนอื่นไปสู่ความเป็นเลิศ ความรู้สึกเติมเต็ม และความสำเร็จร่วมกัน เพราะชีวิตประจำวัน สังคม และโลกของเราเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยากที่จะคาดการณ์ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา และอาจเป็นเพียงส่วนเล็กๆ ของปัญหาที่ยิ่งใหญ่กว่า ดังนั้น หากเราต้องการแสวงหาหนทางไปสู่โลกที่ดีกว่า สภาพแวดล้อมที่มั่นคงกว่า และสังคมที่ทุกคนสามารถเข้าถึงรางวัลแห่งชีวิตได้ เราจึงต้องการคนที่มองไปได้ไกลกว่าปัจจุบัน ผู้ซึ่งจุดประกายความหวังมากกว่าดับความฝัน และนำพาผู้คนไปบนหนทางแห่งการพัฒนาอย่างจริงจัง เราต้องการผู้นำที่คิดใหม่และทำใหม่ ชายหรือหญิงที่ไม่กลัวที่จะเลือกเดินบนหนทางที่แตกต่าง ที่ต้องมีทั้งวิสัยทัศน์และความกล้า

หนึ่งในความสามารถที่สำคัญที่สุดที่ต้องทำความเข้าใจและฝึกปฏิบัติให้ชำนาญคือความสามารถในการกระตุ้นและรวบรวมพลังเพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของคนรอบข้าง ดังนั้น คำถามที่เราพยายามหาคำตอบในงานศึกษาวิจัย งานเขียน และการปฏิบัติจริงของเราทั้งหมด จึงได้แก่ อะไรคือการเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ? อะไรคือความแตกต่างระหว่างผู้นำที่เป็นเลิศกับผู้นำทั่วไป ? คนเราจะพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งได้อย่างไร และจะรักษาประสิทธิภาพในตัวไว้ได้อย่างไรเมื่อต้องแบกรับความรับผิดชอบที่หนักอึ้งและความท้าทายที่มาพร้อมกับบทบาทที่ได้รับ ?

เมื่อปี ค.ศ. 2002 เราเขียนหนังสือชื่อ *Primal Leadership* ร่วมกับแดเนียล โกลแมน เพื่อเริ่มต้นตอบคำถามดังกล่าว เราอ้างผลการศึกษา เรื่องราวที่เกิดขึ้นจริง รวมทั้งประสบการณ์ส่วนตัวในหนังสือเล่มดังกล่าวเพื่อชี้ให้เห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งคือกุญแจสำคัญของการเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ อย่างไรก็ตาม ยังมีอีกหนึ่งคำถามที่หนังสือเล่มดังกล่าวยังไม่มีคำตอบ นั่นคือทำไมผู้นำที่มีความสามารถหลายคนจึงไม่สามารถดึงเอาศักยภาพในตัวออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ?

ดังนั้น ในหนังสือชื่อ *Resonant Leader* เราจึงได้ใช้ผลการศึกษาและเรื่องราวที่เกิดขึ้นจริงอีกครั้งเพื่อแสดงให้เห็นว่าทำไมแม้แต่ผู้นำที่ยอดเยี่ยมที่สุดก็ยังพบว่ามันยากที่จะรักษาความมีประสิทธิภาพในตัวเอาไว้ได้ นี่คือการจริงที่น่าแปลกใจที่เกิดขึ้นกับผู้นำที่ยอดเยี่ยมซึ่งเขาจริงใจกับความรักและบอบช้ำที่ได้รับ ในหนังสือเล่มดังกล่าว เราอธิบายสาเหตุว่าทำไมคนเรามักจะสูญเสียสมรรถนะความเข้มแข็งจากการตกอยู่ในอาการสังเวทตัวเอง (sacrifice syndrome) เราแสดงให้เห็นด้วยว่าผู้นำสามารถหลีกเลี่ยงอาการดังกล่าวได้ด้วยการมีความใส่ใจ (mindfulness) ความหวัง (hope) และความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (compassion) ซึ่งเป็นการปฏิบัติตัวใหม่ที่จะเติมพลังให้ชีวิต และจะทำให้พวกเขาสามารถบริหารจัดการวงจรที่สลับเปลี่ยนไปมาระหว่างการสังเวทตัวเองกับความรู้สึกมีพลัง พร้อมทั้งสามารถรักษาความเข้มแข็งและประสิทธิภาพเอาไว้ได้อย่างยั่งยืน

เมื่อเนื้อหาของหนังสือเล่มดังกล่าวแพร่กระจายออกไป เราก็ได้รับคำถามจากผู้อ่านทั่วโลกว่า แล้วพวกเขาจะสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้นได้อย่างไร ? พวกเขาจะสามารถพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งได้อย่างไร ? และพวกเขาจะเติมพลังให้ชีวิตเพื่อกลับไปสู่ความเข้มแข็งได้อย่างไร ?

ดังนั้น เราจึงเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นเพื่อตอบคำถามดังกล่าว โดยการรวบรวมประเด็นสำคัญและงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเรื่องราวที่เกิดขึ้นจริงกับผู้นำจำนวนหนึ่งที่สามารถพัฒนาและรักษาความเข้มแข็งเอาไว้ได้ นอกจากนี้ เรายังได้ริเริ่มใช้แนวทางที่แตกต่างไปจากหนังสือเล่มก่อนๆ โดยการรวบรวมแบบฝึกหัดเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่ทรงพลังที่สุดที่เราใช้มาแล้วกับผู้นำทั่วโลก ในองค์กรทุกรูปแบบเอาไว้ด้วย แบบฝึกหัดเหล่านี้จะช่วยคุณในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และสมรรถนะในการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งเวลาที่คุณวางแผนทางเดินไปสู่เป้าหมายทั้งในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน เราอยากให้คุณใช้หนังสือเล่มนี้อย่างจริงจังเหมือนกับมันเป็นสมุดการบ้านของคุณ โดยการเขียนความคิดของคุณลงไปในเวลาที่คุณทำแบบฝึกหัดในแต่ละบทและเวลาที่คุณกำลังฝึกฝนเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายในการสร้างและรักษาความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ไม่ว่าจะเป็นเพื่อตัวคุณเอง หรือเพื่อเป็นแรงบันดาลใจให้แก่ผู้คนรอบข้างคุณ

## วิธีการใช้หนังสือเล่มนี้ ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

หนังสือเล่มนี้เป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาตัวเองทั้งในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน โดยที่ต้องการให้แนวความคิดและแบบฝึกหัดของเราเป็นประโยชน์ต่อคุณมากที่สุด หนังสือเล่มนี้อาจจะแตกต่างจากหนังสือเกี่ยวกับการเป็นผู้นำและการพัฒนาตัวเองเล่มอื่นๆ ที่คุณเคยอ่านมา เราจึงขอให้คุณเตรียมพร้อมเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามแนวความคิดและแบบฝึกหัดของเราให้ได้ผล

เคล็ดลับต่อไปนี้ได้พัฒนาขึ้นมาจากประสบการณ์ยาวนานกับแนวความคิด งานวิจัย และแบบฝึกหัดต่างๆ ซึ่งมันจะทำให้คุณพอมองเห็นว่าอะไรกำลังรอคุณอยู่ในหนังสือเล่มนี้

## เคล็ดลับการใช้หนังสือเล่มนี้ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

- 🕒 **กำหนดแบบฝึกหัดทั้งหมด** นี่คือหนทางเดียวที่คุณจะได้ฝึกปฏิบัติตามแนวความคิดในหนังสือเล่มนี้
- 🕒 **ใช้เวลากับการทบทวน** การทำแบบฝึกหัดแต่ละครั้งควรทำไม่เกินสามแบบฝึกหัด โดยให้กลับไปทบทวนแนวความคิดของแต่ละแบบฝึกหัดก่อนที่จะเข้าไปแบบฝึกหัดต่อไป วิธีการดังกล่าวจะช่วยให้คุณได้ค่อยๆ ซึมซับสิ่งที่คุณได้เรียนรู้มาแล้ว ซึ่งจะทำให้การทำแบบฝึกหัดแต่ละครั้งเป็นการต่อยอดจากแบบฝึกหัดที่ผ่านมา การที่คุณรีบร้อนทำแต่ละแบบฝึกหัดจนเกินไปอาจทำให้ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้นำมีการตกหล่นได้
- 🕒 **ติดตามและพยายามจับความรู้สึกของตัวเอง** การเฝ้าสังเกตตัวเองจะช่วยให้คุณก้าวหน้า นั่นหมายความว่า คุณต้องติดตามและสังเกตความรู้สึกที่คุณมีต่อแนวความคิดหรือความเข้าใจที่คุณได้รับจากการทำแต่ละแบบฝึกหัด
- 🕒 **ลองทำแบบฝึกหัดร่วมกับคนอื่น** บ่อยครั้งที่เราจะพบว่าการพูดคุยกับคนที่เราไว้วางใจช่วยให้เราได้รับความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้นจากการทำแต่ละแบบฝึกหัด
- 🕒 **อย่ารีบร้อน** มันใช้เวลาหลายปีหรือหลายสิบปีกว่าคุณจะมาถึง ณ จุดปัจจุบัน คุณจะไม่สามารถค้นพบหนทางไปสู่อนาคตที่คุณต้องการได้ภายในเวลาไม่กี่นาทีหรือไม่ก็ชั่วโมง พยายามให้เวลากับตัวเองด้วย
- 🕒 **พึงระลึกว่าคนเราไม่เหมือนกัน** หลายครั้งที่เราให้คุณทำแบบฝึกหัดที่อาจมีความซ้ำซ้อนกันเพื่อช่วยคุณในการ

วางแผนเป้าหมายที่ต้องการในอนาคตและแผนการที่จะไปให้ถึงมัน เนื่องจากเราไม่มีทางรู้ว่าแบบฝึกหัดไหนจะให้ได้ผลกับคุณมากที่สุด ดังนั้น ถ้าคุณมีความรู้ความเข้าใจดีแล้วจากแบบฝึกหัดสองสามแบบฝึกหัดที่ผ่านมา และคุณกำลังเจอกับอีกแบบฝึกหัดหนึ่งที่คุณรู้สึกว่าคล้ายคลึงกัน คุณอาจจะให้เวลากับแบบฝึกหัดนั้นน้อยลงสักหน่อยก็ได้ แต่จำไว้ว่าแต่ละแบบฝึกหัดมีวัตถุประสงค์ของมัน และมีความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบกับแบบฝึกหัดก่อนหน้านี้ รวมทั้งแบบฝึกหัดที่จะตามมา มันจึงดีที่สุดที่คุณจะพยายามทำแบบฝึกหัดทั้งหมดให้ครบ ตามลำดับที่เรียงไว้

- 🕒 ให้ความสำคัญกับเวลา สနาก์ และวิธีการที่คุณใช้หนังสือเล่มนี้
- ถ้าคุณเป็นเหมือนกับคนทั้งหลายที่ยังอยู่แต่กับงานประจำ คุณอาจจะมีเวลาว่างให้กับหนังสือเล่มนี้นับเครื่องบิน ก่อนนอน และอื่นๆ อย่างไรก็ตาม เราขอแนะนำให้คุณลองให้เวลากับมันอย่างจริงจังเวลาที่สมองคุณปลอดโปร่งและสดชื่น พยายามนั่งในสถานที่ที่คุณรู้สึกสบายและก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ ทำเหมือนกับว่าหนังสือเล่มนี้และการทำแบบฝึกหัดทุกแบบฝึกหัดเป็นงานสำคัญของคุณ ซึ่งต้องการทั้งความตั้งใจและแรงบันดาลใจ

## หนทางสู่การเป็นผู้นำที่ทรงพลัง

ดังที่เราเพิ่งแนะนำไป หนทางไปสู่ความเป็นผู้นำที่ทรงพลังจะราบรื่นกว่าถ้าคุณค่อยๆ เดินไปตามลำดับขั้นตอนซึ่งแบ่งไว้แล้วเป็นบทๆ ในหนังสือเล่มนี้ บทที่ 1 จะเป็นการนำเสนอแนวความคิดหลักๆ และแนวทางของเราเกี่ยวกับการเป็นผู้นำและการเรียนรู้ บทที่ 2 จะเริ่มต้นด้วยการทบทวนดูว่าอะไรที่ทำให้คุณเป็นผู้นำที่

เข้มแข็ง แบบฝึกหัดสองสามแบบฝึกหัดแรกจะช่วยคุณในการสำรวจว่าใครที่กำลังฟังพาอาศัยคำแนะนำและแรงบันดาลใจจากคุณและคุณกำลังนำพวกเขาอย่างไร นอกจากนั้น จะเป็นแบบฝึกหัด เรื่องราวที่เกิดขึ้นจริง และผลการศึกษาของเราเกี่ยวกับวิธีการคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ คุณจะได้เรียนรู้ความเชื่อที่ผิด ๆ บางประการเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ รวมทั้งความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์และสังคม นอกจากนั้น คุณจะได้เรียนรู้ด้วยว่า ความใส่ใจ (mindfulness) ความหวัง (hope) ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (compassion) และการเติมพลังให้ชีวิต (renewal) สามารถทำให้ผู้นำจัดการกับความกดดันและบทบาทที่ทำให้พวกเขาต้องสละตัวเองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ได้ดีเพียงใด

ใน บทที่ 3 เราจะนำเสนอวิธีการสร้างความใส่ใจให้เกิดขึ้นในตัวคุณ คนบางคนใช้ชีวิตเป็นเหมือนห้องทดลองเพื่อการเรียนรู้ และเติบโตอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ด้วยความตื่นตัว ความระมัดระวัง ตลอดจนรู้เท่าทันตัวเอง ผู้อื่น และสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ก็ยังสามารถหลงทางได้ในบางครั้ง เราจึงจะสำรวจและเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่เป็นสัญญาณเตือน (wake-up calls) ที่จะบอกให้คุณรู้ว่า คุณกำลังหลงทางในบทนี้ด้วย

ใน บทที่ 4 เราจะหันไปพิจารณาสิ่งต่างๆ ที่เป็นพื้นฐานของความเป็นผู้นำ ได้แก่ จุดแข็ง และค่านิยมส่วนตัวของคุณ ตลอดจนความรู้สึกมีเป้าหมายและคุณค่าที่คอยขับเคลื่อนความปรารถนาในการเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่และคนที่ยิ่งใหญ่ของคุณ ผลที่คุณจะได้รับจากแบบฝึกหัดในบทนี้คือการมีภาพของตัวตนในอุดมคติ (ideal self) และอนาคตที่คุณปรารถนา ซึ่งเป็นเป้าหมายส่วนตัวที่มีความหมายสำหรับตัวคุณและอนาคตของคุณ

ใน บทที่ 5 เราจะช่วยให้คุณได้พิจารณาตัวเองที่เป็นในปัจจุบันทั้งในฐานะผู้นำและคนทั่วไป ซึ่งเป็นตัวตนที่แท้จริง (real self) ของคุณ และช่วยให้คุณได้รู้ว่าจุดแข็งใดที่คุณมีที่จะพาคุณไปสู่เป้าหมายในอนาคต บทบาทใดที่คุณชื่นชอบและมีความหมายสำหรับคุณ ประสบการณ์ชีวิตใดที่หล่อหลอมความเป็นตัวคุณ และท้ายที่สุดคือ สิ่งใดที่คุณอาจต้องเปลี่ยนแปลงหรือปฏิบัติเพื่อปิดช่องว่างระหว่างสิ่งที่คุณเป็นในปัจจุบันกับสิ่งที่คุณต้องการจะเป็นภายในเวลาอีกเป็นเดือนหรือเป็นปีข้างหน้า แบบฝึกหัดในบทที่ 5 จะช่วยให้คุณได้สัมผัสและรู้จักส่วนลึกในตัวคุณ เพราะการรู้จักตัวเองดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

ใน บทที่ 6 คุณจะได้ใช้สิ่งที่คุณเรียนรู้มาทั้งหมดในการสร้างแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง (intentional change) เพราะความเครียดจากงานประจำทำให้ความต้องการตามธรรมชาติที่จะพัฒนาและเติบโตของเราต้องสะดุดลงและทำให้การพัฒนาตัวเองไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นได้เองแต่ต้องอาศัยความพยายามอย่างจริงจัง แผนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวคือสิ่งที่จะช่วยให้คุณให้สามารถทุ่มเทพลังและเวลาในการทำความฝันให้เป็นความจริงได้อย่างเป็นระบบ

ใน บทที่ 7 เราจะเรียนรู้วิธีการสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่ม เราจะนำเสนอบทเรียนสองสามบทเกี่ยวกับวิธีการสร้างเป้าหมายร่วมกันและการดึงให้คนมาทำงานเพื่อส่วนรวม เพื่อให้คุณนำกระบวนการดังกล่าวไปปรับใช้ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับทีมของคุณ ทั้งคนที่คุณเป็นผู้นำและคนที่คุณทำงานด้วยอย่างใกล้ชิด หรืออาจปรับใช้กับกลุ่มที่ใหญ่กว่า เช่น องค์กรหรือชุมชนของคุณเลยก็ได้

ท้ายที่สุดเมื่อคุณอ่านจบบทที่ 7 คุณจะพบว่าบทจบของหนังสือเล่มนี้คือบทเริ่มต้นของการเดินทางของคุณ การเดินทางที่จะพาคุณไปสู่อนาคตที่มีความหมายและการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งที่จะทำให้คุณมีอิทธิพลในทางบวกต่อผู้คนและโลกรอบตัวคุณ





# ตอนที่ 1

## ผู้นำที่แท้จริง

เป็นผู้นำในแบบฉบับที่คุณต้องการ

**ท** นังสือเล่มนี้คือแผนที่นำทางสำหรับการพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวคุณ ในแต่ละหน้าคุณจะได้พบแรงบันดาลใจ ข้อมูล และสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้จริง ที่จะช่วยให้คุณกลายเป็นผู้นำในแบบฉบับที่คุณต้องการ เมื่อคุณอ่านและคิดตาม คุณจะได้มีโอกาส ทบทวนหลายด้านที่สำคัญในชีวิตทั้งในฐานะคนธรรมดาและในฐานะผู้นำ ซึ่งจะช่วยให้คุณมีความเข้มแข็งมั่นคงขึ้น มีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และพัฒนาสัมพันธภาพ รวมทั้งมีการส่งเสริมและรักษา ประสิทธิภาพในตัวคุณ

เราจะนำเสนอผลการศึกษาวิจัยและวิธีการเป็นผู้นำที่ทันสมัยที่สุดในแบบที่ง่าย ๆ ตรงไปตรงมา แทนการยกตัวอย่างความเป็นผู้นำแบบฉาบฉวย เพื่อให้คุณมีพื้นฐานที่มั่นคงในทางทฤษฎี เราจะถ่ายทอดแก่นความรู้ที่เราได้ค้นพบจากประสบการณ์ตรง รวมทั้งที่เราได้จากการทำงานร่วมกับผู้นำที่ดีที่สุด (และแย่ที่สุด) ในโลก ตั้งแต่ผู้ฝึกสอนทีม บาสเกตบอลระดับมหาวิทยาลัย ไปจนถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท

ในกลุ่ม Fortune 100 ตลอดจนคนทั่วไปอย่างเราๆ ที่ทุ่มเทและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน คุณจะได้พบกับเรื่องราวความสำเร็จและชัยชนะของพวกเขาที่ได้มาด้วยความยากลำบาก และหลายครั้งก็อยู่ในความสนใจของสาธารณชน สิ่งสำคัญที่สุดคือ คุณจะได้เห็นพวกเขาบรรลุเป้าหมายด้วยความแน่วแน่ในการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้อย่างไร ในขณะที่ต้องแบกรับการตัดสินใจเพื่อความอยู่รอดของคน องค์กร และประเทศที่พวกเขาเป็นผู้นำ

การพัฒนาและรักษาความเป็นผู้นำที่ทรงพลังไม่ใช่เรื่องง่าย คุณอาจรู้สึกท้อถอยเวลาที่ได้อ่านและทำแบบฝึกหัดในหนังสือเล่มนี้ แต่นั่นแสดงให้เห็นว่าคุณกำลังเดินไปในทิศทางที่ถูกต้องแล้ว การเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ให้ประโยชน์มากมายทั้งในการทำงานและในชีวิตส่วนตัว และการรักษามันไว้ให้ยั่งยืนก็ต้องอาศัยความเข้าใจในความหวัง ความฝัน ความกลัว และความโศกเศร้าของตัวเอง ดังนั้นขอให้อย่าใจได้ว่า เมื่อคุณมีความชำนาญในศิลปะการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งแล้ว คุณจะเกิดความชำนาญในศิลปะการใช้ชีวิตตามมาด้วย

คนที่พยายามไปให้ถึงฝั่งฝันและอนาคตที่ดีกว่าทั้งสำหรับตนเองและคนรอบตัวมีแนวโน้มจะใช้ชีวิตได้อย่างเต็มที่ มีรหัสชาติและมีความหมาย พวกเขาสามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่เป็นบวกและเปี่ยมด้วยพลังไว้ได้ทั้งในบ้านและที่ทำงาน ผู้นำเหล่านี้มองเห็นสิ่งท้าทายต่างๆ ในชีวิตเป็นเรื่องน่าตื่นเต้น เผชิญหน้ากับบททดสอบ ความพ่ายแพ้ และความผิดหวังที่ไม่มีใครหลีกเลี่ยงได้ด้วยความสงบ อดทน และเข้มแข็ง

ผู้นำที่ทรงพลังจะยึดอ้อมรับทั้งความท้าทายตรงหน้าและโอกาสในอนาคต พวกเขามั่นคงกับสิ่งที่ตัวเองเชื่อ โดยไม่ถูกปิดกั้นไว้ด้วยมุมมองที่คับแคบหรือการมองเห็นตัวเองเป็นศูนย์กลาง ผู้นำที่เข้มแข็งจะเผชิญหน้ากับความจริงด้วยความกล้าหาญและความคิดสร้างสรรค์ ใช้ชีวิตและนำผู้อื่นด้วยความหวังและการมองโลกในแง่ดี พวกเขา

เขาไวต่อความรู้สึกทั้งของตนเองและของผู้อื่น และนำพาผู้คนไปสู่อนาคตที่ดีกว่าได้บนพื้นฐานของสัมพันธภาพ ความรู้สึก และวิถี-ทัศนที่มีร่วมกัน

ผู้นำที่ทรงพลังจะเข้าใจและตอบสนองได้อย่างเหมาะสมต่อความต้องการ ความปรารถนา และความฝันทั้งของตนเองและของผู้อื่น พวกเขาพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถดึงเอาศักยภาพในตัวผู้อื่นออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ผู้นำดังกล่าวจะให้ความสำคัญกับอนาคตที่มีความหมายทั้งสำหรับคน องค์กร และชุมชนรอบตัว พวกเขาจะมีทั้งความยืดหยุ่นและความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพในทางบวกและเปี่ยมด้วยพลังให้เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน

ขอเชิญให้คุณลองค้นหาหนทางในการพัฒนาความเป็นผู้นำที่ทรงพลังในแบบของคุณเอง และเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง เมื่อคุณได้อ่านหนังสือเล่มนี้ คุณจะได้มีโอกาสคิดทบทวนสิ่งที่ผ่านมาสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งเป้าหมายและความฝันในอนาคต และเมื่อคุณเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง ชีวิตของคุณจะเปี่ยมไปด้วยคุณภาพ และความเป็นผู้นำในตัวคุณก็必将มีความเข้มแข็งมั่นคงขึ้น

## จุดพลังแห่งการเปลี่ยนแปลง

เริ่มต้นจากการทบทวนว่าคุณกลายเป็นคนในปัจจุบันได้อย่างไร และใครบ้างที่เคยช่วยคุณไว้ในอดีตที่ผ่านมา “ใครที่เคยช่วยเหลือเรา ?” คือแบบฝึกหัดแรกในหนังสือเล่มนี้ คุณอาจจะอยากตอบคำถามดังกล่าวในใจมากกว่าเขียนมันออกมา อย่างไรก็ตาม เราอยากให้คุณพยายามคิดและเขียนมันออกมาทั้งในแบบฝึกหัดนี้และแบบฝึกหัดอื่นๆ เนื่องจากแม้การเขียนจะดูเหมือนเป็นเรื่องเล็ก แต่มันคือขั้นตอนสำคัญของกระบวนการทั้งหมด เพราะการเขียนจะทำให้คุณได้คิดละเอียดขึ้น และทำให้คุณได้รับความเข้าใจที่ลึกซึ้งและเป็นประโยชน์