

สารบัญ

คำนิยม	9
บทนำ	13
1 กฎแห่งเพดาน ความสามารถในการเป็นผู้นำ คือตัวกำหนดระดับศักยภาพในการประสบความสำเร็จของเรา	21
2 กฎแห่งอิทธิพล มาตรวัดที่แท้จริงของความเป็นผู้นำคืออิทธิพล ไม่มีอะไรสำคัญไปกว่านั้น	35
3 กฎแห่งกระบวนการ ความเป็นผู้นำเกิดจากการค่อย ๆ พัฒนาขึ้นทุกวัน ไม่ใช่สิ่งที่ทำได้ภายในวันเดียว	51
4 กฎแห่งการนำทาง ทุกคนสามารถขับเรือได้ แต่มีเพียงผู้นำที่สามารถนำทางได้	69

5	กฎแห่งการเพิ่มเติม	ผู้นำเพิ่มคุณค่าของตัวเองด้วยการรับใช้ผู้อื่น	85
6	กฎแห่งรากฐานอันมั่นคง	ความเชื่อใจคือรากฐานของความเป็นผู้นำ	105
7	กฎแห่งการนับถือ	ผู้คนจะเดินตามผู้นำที่แท้จริงกว่าตัวเอง	121
8	กฎแห่งสัญชาตญาณ	ผู้นำประเมินทุกสิ่งโดยใช้มุมมองของผู้นำ	139
9	กฎแห่งการดึงดูด	คุณเป็นคนเช่นไร คุณก็จะดึงดูดคนเช่นนั้นเข้ามา	159
10	กฎแห่งการเข้าถึงใจ	ผู้นำต้องเข้าถึงใจของผู้คนก่อนขอความร่วมมือ	173
11	กฎแห่งคนวงใน	ศักยภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับผู้ที่ใกล้ชิดกับเขามากที่สุด	191
12	กฎแห่งการมอบอำนาจ	มีเพียงผู้นำที่มั่นใจในตัวเองที่มอบอำนาจให้ผู้อื่น	207
13	กฎแห่งภาพ	ผู้คนทำตามสิ่งที่พวกเขาเห็น	225
14	กฎแห่งการยอมรับ	ผู้คนจะยอมรับในตัวผู้นำแล้วค่อยยอมรับวิสัยทัศน์	245

15	กฎแห่งชัยชนะ ผู้นำจะหาวิธีทำให้ทีมชนะ	259
16	กฎแห่งแรงส่งอันยิ่งใหญ่ แรงส่งคือเพื่อนที่ดีที่สุดของผู้นำ	277
17	กฎแห่งการจัดลำดับสิ่งสำคัญ ผู้นำเข้าใจว่าการทำอะไรสักอย่าง ไม่ได้นำเราไปสู่ความสำเร็จเสมอไป	295
18	กฎแห่งการยินดีที่จะสละ ผู้นำต้องยินดีที่จะสละเพื่อไปให้สูงขึ้น	311
19	กฎแห่งจังหวะเวลา ช่วงเวลาที่เหมาะสมในการนำ มีความสำคัญพอ ๆ กับสิ่งที่ควรทำและเป้าหมาย	331
20	กฎแห่งการเติบโตแบบก้าวกระโดด ถ้าอยากเติบโตทีละก้าว จงนำผู้ตาม แต่ถ้าอยากเติบโตแบบทวีคูณ จงนำผู้นำ	345
21	กฎแห่งมรดก คุณค่าที่ยั่งยืนของผู้นำวัดได้จากการสืบทอด	363
	บทส่งท้าย	375
	ภาคผนวก : แบบประเมินกฎ 21 ข้อแห่งความเป็นผู้นำ	377
	ประวัติผู้เขียน	389

บทนำ

หนังสือทุกเล่มคือการสนทนาระหว่างผู้เขียนกับผู้อ่าน บางคนอ่านหนังสือเพื่อเติมกำลังใจ บางคนอ่านเพื่อเก็บเกี่ยวข้อมูลในหนังสือให้เต็มเม็ดเต็มหน่วยราวกับกำลังอยู่ในงานสัมมนาอันเข้มข้น และบางคนก็มองว่าหนังสือเป็นที่ปรึกษาที่พวกเขาสามารถพบปะได้ทุกวัน ทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน

ผมรักการเขียนหนังสือเพราะมันทำให้ผมได้ “คุย” กับผู้คนจำนวนมากที่ผมไม่มีทางได้พบเป็นการส่วนตัว นั่นเป็นเหตุผลที่ทำให้ผมตัดสินใจเป็นนักเขียนตั้งแต่ปี 1977 แรงขับเคลื่อนที่ผลักดันให้ผมเขียนหนังสือก็คือความปรารถนาที่จะเพิ่มคุณค่าให้กับผู้คน และทุกวันนี้ความปรารถนานั้นก็ยังคงลุกโชนอยู่ในตัวผม แทบจะไม่มีสิ่งใดทำให้ผมรู้สึกปลาบปลืมได้มากไปกว่าการเดินทางไปตามท้องถนนแล้วจู่ ๆ ก็มีคนแปลกหน้าตรงเข้ามาหาเพื่อบอกว่า “ขอบคุณมากนะครับ หนังสือของคุณช่วยผมได้จริง ๆ” นั่นคือเหตุผลที่ทำให้ผมยังคงเขียนหนังสือและจะเขียนต่อไปเรื่อย ๆ!

แม้ผมจะรู้สึกยินดีที่หนังสือของตัวเองสามารถช่วยคนอื่นได้ แต่การเป็นนักเขียนก็มีเรื่องที่ชวนให้หงุดหงิดอยู่ไม่น้อย นั่นคือเมื่อหนังสือถูกตีพิมพ์ออกมาแล้ว มันก็จะถูกแช่แข็งไว้ในกาลเวลา ถ้าคุณกับผมรู้จักกันเป็นการส่วนตัวและได้พบปะกันทุกสัปดาห์หรือทุกเดือนเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ผมก็จะบอกเล่าสิ่งใหม่ ๆ ที่ผมได้เรียนรู้ให้คุณฟังในทุกครั้งที่เราเจอกัน โดยเกริ่นว่า “คุณต้องคิดว่าเรื่องที่ผมเพิ่งรู้มามันเหลือเชื่อมากแน่ ๆ” เพราะในฐานะมนุษย์แล้ว ผมยังคงเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ผมอ่านหนังสือเสมอ วิเคราะห์ความผิดพลาดของตัวเอง และพูดคุยกับบรรดาสหายอดผู้นำเพื่อเรียนรู้จากพวกเขา ส่วนในฐานะนักพูดในการประชุมและงานต่าง ๆ ผมก็มักถ่ายทอดหลักการที่ผมเขียนไว้ในหนังสือให้กับผู้ฟัง โดยปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ ใช้เรื่องราวใหม่ ๆ ในการสอนปรับเปลี่ยนแนวคิด และบ่อยครั้งผมก็เกิดความเข้าใจใหม่ ๆ ขณะพูดต่อหน้าผู้ฟังด้วย แต่เมื่อกลับไปอ่านหนังสือของตัวเองที่ตีพิมพ์ไปแล้ว สิ่งแรกที่เกิดขึ้นคือผมตระหนักว่าตัวเองเปลี่ยนไปอย่างไรบ้างนับจากวันที่เขียนหนังสือเล่มนั้น แล้วสิ่งที่เกิดขึ้นตามมาก็คือผมรู้สึกหงุดหงิดเพราะหนังสือไม่สามารถเติบโตและเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับผม

ด้วยเหตุนี้ ผมจึงตื่นเต้นมากเมื่อสำนักพิมพ์ถามว่าสนใจจะปรับปรุงหนังสือเล่มนี้เพื่อตีพิมพ์ฉบับครบรอบ 10 ปีหรือเปล่า ในตอนแรกที่เขียนหนังสือเล่มนี้ ผมถามตัวเองว่า “ถ้าฉันถนัดเรื่องทุกอย่างเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่เรียนรู้มาตลอดระยะเวลาหลายปีออกมาเป็นหลักการที่สำคัญจริง ๆ หลักการเหล่านั้นจะมีอะไรบ้าง” จากนั้นก็เขียนหลักการสำคัญ ๆ ของความเป็นผู้นำออกมา โดยพยายามอธิบายให้เข้าใจง่ายและชัดเจนที่สุด หลังจากทีหนังสือเล่มนี้วางขายได้ไม่นานและติดอันดับขายดีของผู้จัดอันดับ 4 แห่ง ผมก็ตระหนักว่าฉันมีศักยภาพในการช่วยให้ผู้คนจำนวนมากกลายเป็นผู้นำที่ตีขึ้นได้จริง ๆ

การเติบโต = การเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตาม หลังจากผ่านไปหลายปี ตอนนั้นผมกลับรู้สึกว่ามีหลายอย่างในฉบับดั้งเดิมที่ผมไม่พอใจอีกต่อไป มีกฎบางข้อที่ผมสามารถปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้นได้ เรื่องเล่าบางเรื่องก็ล้าสมัยไปมากแล้วจนผมอยากนำเรื่องเล่าใหม่ ๆ มาใส่แทน แต่มันยังได้รวบรวมตัวอย่างใหม่ ๆ เพื่ออธิบายกฎบางข้อให้เข้าใจง่ายขึ้นและเห็นภาพได้อย่างชัดเจนด้วย ตลอดระยะเวลาเกือบสิบปีที่ถ่ายทอดกฎเหล่านี้ให้กับผู้คนในหลายสิบประเทศทั่วโลก ผมต้องตอบคำถามยาก ๆ นับพันข้อ และกระบวนการนี้ก็ช่วยพัฒนาความคิดของผมให้ดีขึ้นกว่าตอนที่เขียนหนังสือเล่มนี้ฉบับดั้งเดิม การทำหนังสือฉบับครบรอบ 10 ปีจึงเป็นโอกาสให้ผมได้ปรับปรุงสิ่งเหล่านั้น

สิ่งที่ผมอยากปรับปรุงมากที่สุดก็คือกฎ 2 ข้อ คุณอาจสงสัยและถามว่า “อะไรระ คุณจะเปลี่ยนแปลงกฎที่ไม่อาจโต้แย้งได้ของคุณได้อย่างไร”

เหตุผลแรกคือหลังจากเริ่มสอนกฎเหล่านี้ไปได้ไม่นาน ผมก็พบว่าจริง ๆ แล้วมีกฎ 2 ข้อที่เป็นหัวข้อย่อยของกฎข้ออื่น โดยกฎอี. เอฟ. ฮัตตัน ซึ่งกล่าวว่า “เมื่อผู้นำที่แท้จริงพูด ผู้คนจะฟัง” เป็นแง่มุมย่อยของกฎแห่งอิทธิพลซึ่งกล่าวว่า “มาตรฐานที่แท้จริงของความเป็นผู้นำคืออิทธิพล ไม่มีอะไรสำคัญไปกว่านั้น” เพราะการที่ทุกคนในห้องประชุมหยุดเพื่อฟังผู้นำแสดงให้เห็นว่าผู้พูดมีอิทธิพล ผมจึงรวมกฎอี. เอฟ. ฮัตตัน เข้ากับกฎแห่งอิทธิพล ส่วนกฎแห่งการจำลองซึ่งกล่าวว่า “ผู้นำต้องเป็นคนสร้างผู้นำ” ก็เป็นหัวข้อย่อยของกฎแห่งการเติบโตแบบก้าวกระโดดซึ่งกล่าวว่า “ถ้าอยากเติบโตทีละก้าว จงนำผู้ตาม แต่ถ้าอยากเติบโตแบบทวีคูณ จงนำผู้นำ” ผมจึงรวมมันเข้าด้วยกัน

ส่วนเหตุผลที่สองคือผมตระหนักว่าตัวเองมองข้ามบางสิ่งไปตอนที่เขียนหนังสือเล่มนี้ฉบับดั้งเดิม โดยหลังจากนำกฎแห่งความเป็นผู้นำเหล่านั้นไปสอนในประเทศกำลังพัฒนาเพียงไม่กี่ครั้งผมก็พบสิ่งแรกที่ถูก

มองข้ามไป ผมพบว่าประเทศกำลังพัฒนาหลายแห่งมองว่าความเป็นผู้นำ หมายถึงตำแหน่ง สิทธิพิเศษ และอำนาจ ทว่าในกรอบคิดเรื่องความเป็นผู้นำของผม ผมที่กักไปเองว่าความเป็นผู้นำคือการรับใช้รูปแบบหนึ่งและไม่เคยเขียนกฎเพื่ออธิบายแนวคิดดังกล่าวเลย สิ่งที่สองที่ผมมองข้ามไปคือการกำหนดต้นแบบความเป็นผู้นำและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ผมจึงเพิ่มกฎใหม่ 2 ข้อเข้ามาในฉบับครบรอบ 10 ปีของหนังสือเล่มนี้ ซึ่งก็คือ

กฎแห่งการเพิ่มเติม : ผู้นำเพิ่มคุณค่าของตัวเองด้วยการ
รับใช้ผู้อื่น

กฎแห่งภาพ : ผู้คนทำตามสิ่งที่พวกเขาเห็น

ผมในตอนนีถามตัวเองว่า “ตอนนั้นฉันมองข้ามสิ่งเหล่านี้ไปได้ยังไง” แต่ไม่ว่าอย่างไรผมก็ทำพลาดไปแล้ว ทว่าข่าวดีก็คือคุณจะไม่ทำพลาดเหมือนผม! ผมมั่นใจว่ากฎ 2 ข้อนี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับหนังสือเล่มนี้ในการช่วยผู้คนและยกระดับความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณชนิดที่ไม่อาจประเมินค่าได้ การรับใช้ผู้อื่นและการชี้แนะแนวทางเป็นองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการของการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ผมจึงหวังว่าตัวเองจะมีโอกาสปรับปรุงหนังสือแต่ละเล่มทุก ๆ 10 ปีเพื่อเพิ่มเติมในสิ่งที่ผมเคยมองข้ามไป!

สิ่งที่ผมได้เรียนรู้เพิ่มเติม

นอกจากนี้ยังมีอีกสองเรื่องที่ผมตระหนักได้ระหว่างที่สอนกฎ 21 ข้อนี้ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา นั่นคือ

1. การเป็นผู้นำหมายถึงการปฏิบัติตามกฎแห่งความเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดีมากกว่า 1 ข้อ

คนที่ประสบความสำเร็จอยู่แล้วโดยไม่ต้องให้ใครมาบอกว่าการจัดจ้อยเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จ แต่ความเป็นผู้นำซับซ้อนกว่านั้นมาก

ในช่วงพักของการประชุมครั้งหนึ่งซึ่งผมกำลังบรรยายเกี่ยวกับกฎ 21 ข้อ นักศึกษาคนหนึ่งเดินมาหาผมและบอกว่า “ผมรู้ว่าคุณกำลังสอนกฎ 21 ข้อแห่งความเป็นผู้นำ แต่ผมอยาการู้กฎที่สำคัญที่สุด” จากนั้นเขาก็ชูนิ้วชี้ขึ้นมาพร้อมกับทำสีหน้าจริงจังแล้วถามว่า “สิ่งเดียวที่ผมจำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้นำคืออะไรครับ”

ผมพยายามทำให้เขาเห็นว่าผมเองก็จริงจังเช่นกันด้วยการชูนิ้วชี้ขึ้นมาและตอบว่า “สิ่งเดียวที่คุณจำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้นำก็คือสิ่งที่คุณจำเป็นต้องรู้ไม่ได้มีแค่อย่างเดียว!” การจะเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยมมันเราต้องปฏิบัติตามกฎ 21 ข้อได้เป็นอย่างดี

2. ไม่มีใครปฏิบัติตามกฎทั้ง 21 ข้อได้เป็นอย่างดี

จริงอยู่ว่าถ้าอยากเป็นผู้นำชั้นยอด เราก็ต้องปฏิบัติตามกฎทั้ง 21 ข้อให้ได้ดี เป็นอย่างดี แต่ความเป็นจริงคือไม่มีใครปฏิบัติตามกฎเหล่านั้นได้ดีทั้ง 21 ข้อ ผมเองก็มีกฎที่ปฏิบัติตามได้ดีแค่ในระดับปานกลางหรือต่ำกว่านั้นอยู่ 5 ข้อ (แต่ผมก็ยังกล้าเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา!) แล้วผู้นำควรทำอย่างไร ไม่ต้องสนใจกฎเหล่านั้นเลยใช่ไหม ไม่ใช่ครับ สิ่งที่คุณจำเป็นต้องทำคือสร้างทีมผู้นำขึ้นมา

ท้ายหนังสือเล่มนี้ไม่มีแบบประเมินความเป็นผู้นำ ซึ่งผมขอแนะนำให้คุณใช้แบบประเมินนี้เพื่อดูว่าตัวเองปฏิบัติตามกฎแต่ละข้อได้ในระดับไหน หากมีข้อที่คุณปฏิบัติได้ดีแค่ในระดับปานกลางหรือต่ำกว่านั้นก็ให้มองหาสมาชิกในทีมที่มีทักษะด้านนั้นสูง พวกเขาจะเติมเต็มกันและกัน แล้วสุดท้ายทุกคนในทีมก็จะได้ประโยชน์ วิธีนี้จะช่วยให้คุณสร้างทีมรวมดาว