

THE LEADER IN YOU

นำได้ทุกตำแหน่ง



31

เคล็ดลับการจูงใจ
และให้แรงบันดาลใจคน
ไม่ว่าคุณมีตำแหน่งหรือไม่

บัณฑิต อึ้งรังษี

BUNDIT UNGRANGSEE

สารบัญ

หักท่ายจากบัณฑิต

- 6 -

อย่าเข้าใจผิด! The Leadership Myths

- 9 -

THE 7 GREAT TRUTHS ABOUT LEADERSHIP

ความจริง 7 ข้อ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

- 13 -

6 ความจำเป็นของมนุษย์

6 HUMAN NEEDS

- 33 -

9 GREAT BENEFITS OF LEADERSHIP

9 ประโยชน์ของการเป็นผู้นำ ต่อชีวิตคุณ และผู้อื่น

- 38 -

BUNDIT UNGRANGSEE'S LEADERSHIP MODEL

HEAD, HEART and HAND

- 62 -

SECTION I HEAD

- 73 -

1. นำได้ทุกตำแหน่ง **You Must First Lead Yourself** 75

วิธีเป็นเจ้านายตนเอง

HOW TO MASTER SELF-LEADERSHIP

- 81 -

2. สร้างคุณที่เก่งก่อน
Create a Great YOU: Improve 1% Every Day 83
3. การนำตนเอง = คุณต้องเป็นคนเลือก 84
4. ฝึกทักษะผู้นำในสนามเล็ก **PREPARE YOURSELF:**
Learn Leadership Skills Away From the Limelight 86
5. ผมเทรนเป็นผู้นำอย่างไร
How I Trained to Become a Conductor/Leader 88
6. เสียงดังกระหึ่มที่พุ่งเข้ามา (หรือ วิธีการฝึกจิตผู้นำให้แกร่ง)
The Tremendous Sound Coming at You 91
7. คุณต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง
You Must Have a Healthy Self-Confidence. 92



8.	เมื่อถึงวันแสดง แอ็คเหมือนคุณเป็นเจ้าของเวที	97
9.	ต้องเก่งงานของคุณเอง Become a Master at Your Duties	101
10.	เตรียมตัวแบบเวอร์ Over-Preparation Brings Confidence	108
11.	ความรู้ที่เหนือชั้นกว่า นำความเชื่อมั่นมาให้ Superior Knowledge Brings Confidence	110
12.	มั่นใจ แต่ไม่หยิ่ง Confidence - Yes. Arrogance - Never.	113
13.	มีความคิดเห็นของตนเอง Have Your Own Mind	118
14.	ทำตัวให้ชินกับความโดดเดี่ยว The Lonely Leader	122
15.	รักษาระยะห่าง Maintain a Distance	127
16.	การเป็นผู้นำ ไม่ใช่การแข่งขัน “ป๊อปปูล่าร์” Leadership Is Not a Popularity Contest.	133
17.	ฝึกวิชา “หน้าหนา” Learn How to Take Criticism	144
18.	ผู้นำควรรับมือกับคำวิจารณ์อย่างไร How You, As a Leader, Take Criticism	149
19.	ทำตัวให้เป็นตัวอย่าง Be an Inspirational Example	151



วิธีการเป็นผู้นำที่ดลใจ

How to Be an Inspirational Leader

- 154 -

- | | |
|--|-----|
| 20. อย่าบังคับใคร Never Force | 155 |
| 21. คุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้นำ
Major Attributes of Leadership | 159 |
| 22. ภาษากายของผู้นำ
How Your Body Language Affects Your Followers:
Lesson from the World's Greatest Conductor. | 167 |
| 23. การนึกภาพในหัว : พลังแห่งวิสัยทัศน์ Clear Vision | 171 |
| 24. ในงานของผม ผมสร้างภาพในหัวอย่างไร
How I, As a Conductor, Develop Visions. | 173 |
| 25. ในงานชีวิต ผมสร้างภาพในหัวอย่างไร
How I, As a Person, Develop Visions. | 176 |
| 26. คุณต้องเก่งภาพรวม Master of the Big Picture | 184 |
| 27. The BIG PICTURE Leader | 187 |
| 28. รู้มากกว่าลูกน้องทุกคน “รวมกัน”
Know More Than ALL of Them Put Together. | 191 |
| 29. ตัดสินใจแล้ว ห้ามเปลี่ยน Decide Conclusively | 194 |
| 30. “แฟรงค์ ซินาตรา ไม้ได้ขนเปียโนเอง”
“Frank Sinatra Doesn’t Move Pianos.” | 198 |
| 31. วิธีหา “สิ่งเดียว” ของคุณ Know your ONE Thing | 202 |



หักทลายจากบัณฑิต

สวัสดีครับ เพื่อนๆ ผู้รักการพัฒนาตนเองทุกท่าน
หนังสือเล่มที่ท่านกำลังจะอ่านนี้ เป็นหนังสือที่ผมรวบรวมข้อมูลมากกว่าหกปี
เป็นหนังสือที่ผมอยากเขียนมากที่สุด
ยอมรับว่า เป็นหนังสือที่เขียนยากที่สุด ตั้งแต่ผมเขียนหนังสือมา
เหตุผลง่ายๆ อย่างเดียวคือ...

“นักวิธีไม่ออก ที่จะนำเสนอให้ *ไม่น่าเบื่อ*”

หนังสือเรื่องภาวะผู้นำส่วนใหญ่ที่ผมอ่าน (เป็นภาษาอังกฤษ) แม้มีความรู้
ดีๆ อยู่มาก แต่บางครั้งการนำเสนอที่น่าเบื่อ ไม่มีรสชาติ บางครั้งอ่านแล้ว
รู้สึกว่ คนเขียนอาจไม่เคยทำจริง ไม่เคยเป็นผู้นำจริงๆ มาก่อน ไม่เคยต้อง
เจอสถานการณ์ที่ท้าทายจริงๆ
สิ่งที่เขาสรุปมา บางครั้งใช้ไม่ได้กับชีวิตจริง

หนังสือภาวะผู้นำ เขียนโดยคอนดักเตอร์

หนังสือเล่มนี้ “กลับกัน” กับหนังสือ Leadership ทั่วไป

มีนักเขียนแนวธุรกิจ¹ และผู้บริหารฝรั่ง² มากมาย ที่เขียนเกี่ยวกับคอนดักเตอร์ โดยเปรียบเทียบภาวะผู้นำและการบริหาร เหมือนการคุมวงดนตรีใหญ่ๆ ให้เสียงประสานออกมากลมกลืนกัน

จนหลายครั้ง ภาพของ “คอนดักเตอร์คุมวงออร์เคสตรา” กลายเป็นสัญลักษณ์ของการเป็นผู้นำ

แต่...

หนังสือเกี่ยวกับ Leadership เล่มนี้ เขียนโดยคอนดักเตอร์จริงๆ !

ผมเห็นด้วยกับนักเขียนฝรั่งในบางเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องที่ว่า การเป็นคอนดักเตอร์ (วาทยกร) ต้องใช้ภาวะผู้นำอย่างมาก

แต่เนื่องจากพวกเขาอาจจะไม่ได้เข้าใจการเป็นคอนดักเตอร์อย่างลึกซึ้ง (ซึ่งก็ไม่ใช่เรื่องแปลกหรือผิดอะไร เพราะน้อยคนในโลกที่จะเข้าใจ)

จึงเป็นแรงบันดาลใจให้ผม นำเสนอมุมมองใหม่ๆ ที่ให้ความรู้คนทั่วไป

เกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำ โดยกลั่นกรองจากประสบการณ์ 25 ปีของผม

ในการเป็นคอนดักเตอร์มาในหลายประเทศ ส่วนใหญ่ประเทศสหรัฐอเมริกา

1 นักเขียนแนวธุรกิจต่างๆ ที่มักเปรียบเทียบการเป็น CEO หรือผู้บริหาร เหมือนการเป็นคอนดักเตอร์ เท่าที่ผมได้อ่าน ก็มี Tom Peters, Peter Drucker, คุณก่อกศักดิ์ ไซริศมีศักดิ์ Seven Eleven ซึ่งท่านเป็นทั้งผู้บริหารตัวจริง และนักเขียน ฯลฯ

2 เช่น Donald Trump

หนังสือเล่มนี้ ผมได้เขียนต้นฉบับเป็นภาษาอังกฤษ เพราะเท่าที่ผมเห็น แม้มีหนังสือ Leadership มากมายนับไม่ถ้วน แต่มีหนังสือภาษาอังกฤษแนว Leadership แค่อีกเล่มเดียวในตลาดต่างประเทศที่เขียนโดยคอนดักเตอร์อาชีพ จึงคิดว่า น่าจะเป็นโอกาสดีที่จะนำเสนอหนังสือเล่มนี้ในตลาดต่างประเทศไปพร้อมกันด้วย



เนื่องจากคนส่วนใหญ่มีความเข้าใจผิดๆ เกี่ยวกับคำว่า Leadership อยู่มากมาย ก่อนเริ่มบทที่ 1 ผมอยากเชิญชวนให้ผู้อ่านเปิดรับไอเดียใหม่ๆ เกี่ยวกับ Leadership ในองค์กรสมัยใหม่ที่ effective (มีประสิทธิภาพ) กว่า

อย่าเข้าใจผิด!

The Leadership Myths

มีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมาย เช่น

1. คนทั่วไป เข้าใจผิดว่า ผู้นำคือ คนมีตำแหน่ง

คนส่วนใหญ่ไม่เคยคิดถึงมุมที่ว่า *ผู้นำคือคนที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลง* ไม่ว่าคนนั้นจะเป็นภารโรงที่ทำงานให้ดีขึ้นทุกวัน, เด็กอายุ 13 ปีที่คิดทำอะไรใหม่ๆ สร้างประโยชน์ให้สังคม, แม่บ้านที่พัฒนาบุคคลที่จะเป็นกำลังสำคัญของชาติ (นั่นคือ ลูกๆ ของเธอ), หญิงสาวชื่อ วรรณกนก ในจังหวัดยะลาที่ตั้ง “กลุ่มลูกเหรียง” ขึ้นมาเพื่อช่วยเด็กกำพร้า, หมอโจ้ ผู้ตั้งโครงการ Pay It Forward ที่ส่งหนังสือดีๆ “เปลี่ยนความคิด เปลี่ยนชีวิตคน” ไปสู่ห้องสมุดและเรือนจำทั่วประเทศ ฯลฯ

คนเหล่านี้เป็นผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลงของจริง มิใช่ผู้มีตำแหน่ง บางคนสนใจแค่ที่ว่า เขา “ได้หน้า” หรือไม่

2. คนส่วนใหญ่ มองไม่เห็นประโยชน์ ว่าทำไมคน “ธรรมดา” อย่างฉันต้องเป็นผู้นำ หรือ ทำไมฉันต้องสร้างความแตกต่าง

จริงๆ แล้ว ความเป็นผู้นำ เป็น สิ่งจำเป็น ต่อชีวิตมนุษย์ทุกคน
ผมใช้คำว่า “สิ่งจำเป็น” เพราะมันตอบโจทย์ครบ 6 ความจำเป็นของมนุษย์
(6 HUMAN NEEDS)

ในบทที่เกี่ยวกับ “ประโยชน์ของการเป็นผู้นำ” ผมรวบรวมประโยชน์ต่างๆ
ที่คนส่วนใหญ่อาจยังมองไม่เห็น

3. คนส่วนใหญ่ ไม่คิด ว่า...และ ไม่รู้ ว่า...เขาก็เป็น “ผู้นำ” หรือ “ฮีโร่” ได้

พูดกับตนเอง ทำนองว่า...

“ผู้นำ ผู้เนิมนะไร...ไม่ใช่ฉันแน่นอน ฉันขอหลบมุม”

“ตัวฉันเองยังเอาไม่รอดเลย แล้วจะไปช่วยอะไรใครได้”

“ไม่ใช่เรื่องของฉัน ทำไปทำไมพะ ไปทำมาหากินเลี้ยงตนเองก็พอแล้ว”

ฯลฯ

ข้างบนนี้เป็นอาการของคุณหรือเปล่า

มันเป็นอาการของผมตอนสมัยวัยเด็กๆ จนถึงเริ่มเป็นวัยรุ่น

และน่าจะเป็นอาการของเด็กไทยจำนวนมาก บางคนติดนิสัยมาจนโต

4. เป็นคนเดียว จะไปทำอะไรได้

“เป็นคนตัวเล็กๆ หนึ่งคน จะไปทำอะไรได้”

“ก็แค่เป็นพนักงานหนึ่งในร้อยๆ คน สิ่งที่ทำคงไม่มีผลหรอก”

“ต้องรอให้ ‘ผู้ใหญ่’ สั่ง”

ความเข้าใจผิดที่กล่าวมาทั้งหมด ผมก็เคยผ่านมาแล้วเหมือนกัน
จนทำงานมานานขึ้น เข้าใจโลกมากขึ้น อ่านหนังสือดีๆ หลายเล่ม
จึงได้สรุปความจริงมาให้ทุกคนอ่านในเล่มนี้กัน เป็นการประหยัดเวลา

อย่า underestimate yourself (ประเมินตนเองต่ำไป)



5. “ผู้ใหญ่” เก่งกว่าเรา ฉลาดกว่าเรา

การที่คนหนึ่งมีอายุมากขึ้นๆ ไม่ได้การันตีว่าเขาจะเก่งขึ้น ฉลาดขึ้น
บางคนหยุดพัฒนาตนเอง หยุดเรียนรู้ หยุดอ่านหนังสือดีๆ ดูแต่ทีวีไร้สาระ
(ผมเห็นมาเยอะ ฝรั่งเศสมีให้เห็นเกลื่อนกลาด มีทุกชาติ)

มีความคิด ความเชื่อที่ผิดๆ สังคมมากมาย เราต้องตั้งคำถาม
แล้วหาความจริงด้วยตนเอง

ไม่จำเป็นต้องเชื่อ หรือเลียนแบบใคร เพียงเพราะเขามีตำแหน่งสูงกว่า
หรือแก่กว่า

แต่ถ้าเจอคนเก่งคนดีจริงๆ ไม่ว่าอายุแค่ไหน เราสามารถเรียนรู้จากเขาได้

ความจริงก็คือ...

เราทุกคนสามารถลุกขึ้นมา “สร้างความเปลี่ยนแปลง” ที่มีผลดีต่อเรา

ผู้อื่น สังคม และโลกนี้ได้

นั่นแหละ คือการเป็น “ผู้นำ”

หนังสือเล่มนี้ (และเล่มต่อๆ ไปในซีรีส์ผู้นำ) จะให้ “เครื่องมือ” กับคุณ
ที่ผมใช้แล้วได้ผลที่สุด

THE 7 GREAT TRUTHS ABOUT LEADERSHIP

ความจริง 7 ข้อ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

TRUTH # 1: ผู้นำ ไม่เกี่ยวกับตำแหน่ง

Leadership is NOT a Position

“A title does not automatically make you a leader. That is a mistake in thinking.”

~ Wayne Dyer

“ชื่อตำแหน่ง ยศถาบรรดาศักดิ์ ไม่ได้ทำให้คุณเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ นั่นเป็นความคิดที่ผิดพลาด”

~ เวย์น ไดเออร์ นักคิดนักเขียนผู้ทรงอิทธิพลคนหนึ่งของโลก

“You don’t have to hold a position in order to be a leader”.

~ Anthony D’Angelo

“คุณไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่ง ถึงจะเป็นผู้นำได้”

~ แอนโทนี แดนเจโล

คุณต้องกำจัดไอเดียที่ว่า คนที่มีตำแหน่ง มียศ ก็เป็นผู้นำที่ดีโดยอัตโนมัติ
นั่นไม่จริง !

เขาอาจมีชื่อตำแหน่งหรูๆ อาจมีอำนาจจ้างคน ไล่คนออก ขึ้นเงินเดือนหรือ
เลื่อนตำแหน่ง แต่นั่นก็ไม่ได้ทำให้เขาเป็นผู้นำที่ดีโดยอัตโนมัติ

จริงๆ แล้ว การ “เน้นเรื่องตำแหน่ง” (ภาษาไทย นัยหนึ่งคือ “เจ้ายศ
เจ้าอย่าง”) เป็นเหตุสำคัญอันหนึ่งของความล้มเหลวในการเป็นผู้นำ
ตามงานค้นคว้าวิจัยของนโปเลียน ฮิลล์ ที่เขียนไว้ในหนังสือชื่อดัง
“Think and Grow Rich”

เขาเสริมต่อว่า...

“ผู้นำที่มีความสามารถจริงๆ ไม่จำเป็นต้องมี “ยศ” หรือชื่อตำแหน่ง เพื่อ
ที่จะได้รับความเคารพจากผู้ตาม คนที่ยึดถือเรื่องตำแหน่งของเขามากเกินไป
มักจะไม่มีเรื่องอื่นที่จะเน้นได้”

~ นโปเลียน ฮิลล์ นักปราชญ์ความสำเร็จชื่อดัง

ผู้มีตำแหน่งมากมายไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงในทางดี ที่
ทำให้สังคมหรือองค์กรก้าวหน้าได้เลย
แต่มีบางคนที่ไม่ได้มีตำแหน่ง แต่กล้าลุกขึ้นมาทำอะไรที่สร้าง
ประโยชน์ต่อคนอื่น

ยกตัวอย่างเช่น วรรณกนก เปาะอิเตตาโอะ ผู้ก่อตั้งกลุ่มลูกเหริยงในจังหวัดยะลา ที่ช่วยเหลือนักโทษอาชญากร เธอคือผู้นำที่มีผลดีต่อสังคม มากกว่า “ผู้รับตำแหน่ง” บางคน (สามารถตามดูเว็บไซต์ของกลุ่มลูกเหริยงแห่งยะลาได้ที่ www.luukrieang.com)

คุณไม่จำเป็นต้องมีคำนำหน้าชื่อหรือตำแหน่ง ถึงจะเป็นผู้นำได้
ผมไม่แคร์ว่าคุณจะมียศตำแหน่งว่าอะไร ยิ่งใหญ่แค่ไหน
ถ้าคุณพอใจคนไม่ได้ หรือไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้
คุณก็ไม่ใช่ผู้นำ

เป็นไปได้ที่คุณได้รับชื่อตำแหน่งผู้นำสวยหรู แต่ไร้อำนาจในการสร้างความเปลี่ยนแปลง

ความเป็นผู้นำที่แท้จริง คืออำนาจที่จะสร้างความแตกต่าง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โนมน้าวใจคน และคุณไม่จำเป็นต้องรอให้ใครมามอบตำแหน่งให้ คุณเริ่มทำมันได้ด้วยตัวคุณเอง เดียวนี้เลย

ต่อไปนี้ คือความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ นักคิด นักปราชญ์ ที่มีชื่อเสียงของโลก

“Historically it is clear that public office holders are seldom the true leaders causing change. For instance, who are the leaders of the Renaissance? Mayors? Governors? Presidents? No. Leaders were the artisans, writers, musicians who listen to their hearts and souls, and express what they heard, leading others to discover a resonating voice within themselves. Ultimately the entire world listen with a new awareness, which was responsible for the triumph of human dignity over tyranny. True leaders are rarely the officials who are addressed by titles.

~ Wayne Dyer

“ประวัติศาสตร์ปรากฏแน่ชัดว่า แทบไม่มีข้าราชการในตำแหน่งคนไหนเลย ที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่แท้จริง ยกตัวอย่าง...ใครคือผู้นำในสมัยเรอเนซองส์ นายกเทศมนตรี? ผู้ว่าการรัฐ? หรือว่าประธานาธิบดี? เปล่าเลย ผู้นำคือศิลปิน นักเขียน นักดนตรี ที่ฟังเสียงหัวใจและจิตวิญญาณของตน แล้วก็แสดงออกสิ่งที่เขาได้ยิน และนำทางผู้อื่นให้ค้นพบเสียงสะท้อนภายในตนเอง ในที่สุด ทั้งโลกหันมารับฟังการรับรู้ใหม่นี้ ซึ่งเป็นผลคือ ชัยชนะของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เหนือเผด็จการ ผู้นำที่แท้จริง น้อยมากจะเป็นข้าราชการที่มียศตำแหน่ง”

~ เวย์น ไดเออร์ นักเขียนชื่อดังและผู้นำทางด้านจิตวิญญาณคนสำคัญของโลก,
จากหนังสือ *Wisdom of the Ages*

"A great leader's courage to fulfill his vision comes from passion, not position."

~ John C. Maxwell

“ความกล้าหาญของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในการทำวิสัยทัศน์ให้ลุล่วง มาจากความหลงใหล (ในงาน) ไม่ใช่ตำแหน่ง”

~ จอห์น ซี แมกซ์เวลล์ นักเขียน นักคิด ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ

"True leaders are not known by titles, it is ego who loves titles"

~ Wayne Dyer

“ผู้นำที่แท้จริงไม่ได้เป็นที่รู้จักด้วยตำแหน่ง อีโก้ต่างหากที่รักในตำแหน่ง”

~ เวย์น ไดเออร์

(บัณฑิตเสริม : ถ้าคุณนึกไม่ออก อย่าลืมว่า คานธี แม่ชีเทเรซ่า อัลเบิร์ต ชไวเซอร์ ไม่ได้เป็นที่รู้จักด้วยตำแหน่ง คนเหล่านี้คือฮีโร่ของผม)

TRUTH # 2: ผู้นำ คือ ผู้สร้างความแตกต่างในทางดี

Leadership is INFLUENCE

ถ้าการเป็นผู้นำ ไม่เกี่ยวกับตำแหน่ง
แล้วการเป็นผู้นำ คืออะไรล่ะ ?

คำตอบคือ *ผู้สร้างความแตกต่างในทางดี*

(เวลาผมเขียนภาษาอังกฤษ ผมใช้คำว่า influence ซึ่งแปลตรงตัว
ภาษาไทยที่ใกล้เคียงที่สุด คือคำว่า “อิทธิพล”

ซึ่งหมายถึง อิทธิพลในทางดี ต่อคนอื่น เป็นตัวอย่างให้ผู้อื่น
เป็นแรงบันดาลใจให้คนอื่นเปลี่ยนแปลง

แต่เนื่องจาก คำว่า อิทธิพล มักถูกใช้ในความหมายไม่ดี (เช่น อิทธิพล
เจ้าพ่อ ฯลฯ) ผมจึงตัดสินใจเลือกใช้คำอื่นที่ให้ความหมายที่ “ใช่” ที่สุด
ในภาษาไทย)

อธิบายง่ายๆ คือ ที่ทำงาน บ้าน โลกนี้ มัน แตกต่าง ไปจากเดิม เพราะมีคุณ
คุณทำให้โลกนี้มันดีขึ้นมากอีกนิด (หรืออย่างมาก)

ถ้าคุณทำอย่างนั้นได้... **คุณคือผู้นำ**

คุณไม่ต้องรอใครมาให้ตำแหน่ง

คุณไม่ต้องรอจนกว่าจะได้ตำแหน่ง ถึงจะเริ่มการกระทำของ*ผู้สร้างความแตกต่างในทางที่ดี*

คุณเริ่มได้เลย **วันนี้ !**

มันอยู่ในความควบคุมของคุณ 100%

ไม่เกี่ยวกับคนอื่น

ถ้าคุณไม่เคยคิดว่าตนเป็นผู้นำได้

หนังสือเล่มนี้ จะบอกวิธีการให้คุณถึงความเป็นผู้นำออกมาจากตนเอง

ถ้าคุณมีความเป็นผู้นำอยู่แล้ว หรือมีตำแหน่งอยู่แล้ว

หนังสือเล่มนี้ จะบอกวิธีทำให้ให้คุณสร้างความแตกต่างได้มากๆ

เรามาช่วยกันเปลี่ยนสังคม เปลี่ยนประเทศไทย เปลี่ยนโลก ให้ดีขึ้นได้

ต่อไปนี่ คือคำคมจากนักคิด นักปราชญ์ท่านอื่น

“Leadership is influence, no more no less.”

~ John C. Maxwell

“ความเป็นผู้นำ คือการจูงใจ แค่นั้นเอง”

~ จอห์น ซี แมกซ์เวลล์ นักเขียน นักคิด ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ

“Leadership is not about titles or positions. It is about one life influencing “another.”

- John C. Maxwell

“ความเป็นผู้นำ ไม่เกี่ยวกับยศ ตำแหน่ง แต่มันเกี่ยวกับ ชีวิตหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่ออีกชีวิต”

~ จอห์น ซี แมกซ์เวลล์ นักเขียน นักคิด ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ

“Leadership’s not about having a title. No. Leadership’s much more about doing your best work, inspiring others, being deeply creative and making a difference. And building a life you’ll be proud of at the end.”

~ Robin Sharma

“ความเป็นผู้นำไม่ได้เกี่ยวกับการมียศ ไม่เลย ความเป็นผู้นำเกี่ยวกับการทำงานของคุณให้ดีที่สุด ให้แรงบันดาลใจคนอื่น คิดสร้างสรรค์ และสร้างความแตกต่าง และสร้างชีวิตที่คุณจะภูมิใจในตอนจบ”

~ โรบิน ชาร์มา กูรูด้านผู้นำคนสำคัญของโลก

TRUTH # 3: ผู้นำสร้างได้

Leaders are MADE, not BORN.

“Leaders are made, they are not born. They are made by hard effort, which is the price which all of us must pay to achieve any goal that is worthwhile.”

~ Vince Lombardi

“ผู้นำเกิดจากการสร้าง ไม่ใช่เป็นพรสวรรค์
ผู้นำถูกสร้างจากงานหนัก ซึ่งเป็นราคาที่พวกเราทุกคนต้องจ่าย
เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่มีค่า”

~ วินซ์ ลอมบาร์ดี โค้ชฟุตบอลชื่อดังของอเมริกา

เป็นเรื่องที่เข้าใจผิดกันอย่างมากว่า บางคนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำโดยเฉพาะ
คนส่วนใหญ่ เกิดมาเพื่อตามเขา
เรื่องนี้ ไม่จริง

ใช่ บางคนอาจเกิดมาตัวสูงใหญ่โดยธรรมชาติ ซึ่งช่วยได้มากในการสร้างความเชื่อมั่น และการถูกมองเป็นผู้นำ
อาจได้เปรียบคนที่ตัวเล็กกว่า ไม่มากนักน้อย

แต่นั่นก็ไม่ใช่การันตี

มีคนตัวเล็กมากมายที่เป็นผู้นำคน สามารถสร้างความแตกต่างในโลกนี้ได้
อย่างมากมาย

และคนเหล่านั้นบางคน ก็เป็นฮีโร่ของผม

เพราะผมเอง ก็ไม่เคยคิดว่า ตนสามารถเป็น “ผู้นำ” เหมือนคนอื่นเขาได้
จนผมหา “ต้นแบบ” ของผมเจอ

ผมต้องเริ่มสร้างความเป็นผู้นำ จากสภาพ “ติดลบ” เพราะสมัยวัยรุ่น
เมื่อเทียบกับเพื่อนๆ แล้ว ก็ถือว่า ผมค่อนข้างด้อยในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก

หนังสือเล่มนี้ แบ่งปันบทเรียนในการ “สร้าง” ความเป็นผู้นำ ที่พิสูจน์ผล
มาแล้ว ด้วยตัวผมเอง

TRUTH # 4: คุณก็เป็นผู้นำได้

You Too Can Be a Leader

ผมหวังว่า ถ้าคุณอ่านมาจนถึงตอนนี้ คุณได้โยนทิ้งคำนิยามเก่าๆ ของคำว่า “ผู้นำ” ไปแล้ว

ถ้าคุณได้เข้าใจอย่างลึกซึ้งว่า ผู้นำ คือ *ผู้สร้างความแตกต่างในทางดี*

นั่นหมายความว่า...

คุณก็เป็นผู้นำได้

และยิ่งคุณพัฒนาตนเองให้เก่งขึ้นดีขึ้นทุกวัน คุณก็ยิ่งเป็นผู้นำที่เก่งมากขึ้น
ช่วยคนได้มากขึ้น สร้างความแตกต่างได้มากขึ้น
ให้แรงบันดาลใจคนได้มากขึ้น



และข่าวดีที่สุดอีกอย่างหนึ่ง สำหรับคนที่รู้สึกว่ โลกนี้ ชีวิตนี้ ที่ทำงาน หรือครอบครัว มันช่างเกินความควบคุมของคุณ รู้สึกว่ หมดปัญญาไปสร้างว่เปลี่ยนแปลง

ข่าวดีระดับโลกก็คือ...

การพัฒนาตนเองนั้น เป็นว่ควบคุมของคุณเอง 100%

ไม่ต้องรอให้ใครอนุญาต

ไม่ต้องรอให้คนอื่นเปลี่ยนก่อน

ไม่ต้องรอให้อากาศเหมาะสม

ไม่ต้องรอให้รัฐบาลออกกฎหมาย

คุณทำได้วันนี้เลย

และผมการันตี

ยิ่งคุณพัฒนาตนเองให้เก่งเท่าไร

โลกนี้ก็ยิ่งดีขึ้นเท่านั้น !

คุณกำลัง *สร้างว่แตกต่างในทางดี*

นั่นก็คือ การเป็นผู้นำ

TRUTH # 5: คุณคือคนพิเศษ อย่าประเมินค่าตนเองต่ำไป Do Not Underestimate the Power of One Person (YOU)

หลายคนอาจเคยคิดว่า “แค่ฉันคนเดียว จะไปสร้างความแตกต่างอะไรได้”
ฉันขอยู่เอาตัวรอดคนเดียว ก็พอแล้ว

ผมเองก็เคยคิดอย่างนั้น

แต่นั้นไม่จริง !

เราทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงโลกนี้ได้

ผมขอฝากหลักคิดที่เป็นสัจธรรมและโดนใจผมมาก และผมคิดว่า
เป็นเคล็ดลับของบุคคลผู้เปลี่ยนโลกได้ทุกคน เช่น แม่ชีเทเรซ่า คานธี ฯลฯ

คนเหล่านั้นก็เริ่มต้นแบบคนธรรมดาอย่างคุณและผม
แต่เขามีหลักคิดที่เป็นแรงให้เขาทำสิ่งยิ่งใหญ่ได้

และผมขอแชร์หลักคตินั้น ที่ผมก็กำลังใช้มันกับชีวิตตนเอง
 และได้ผลระดับหนึ่ง

นั่นคือ...

“ถ้าคุณคิดแค่ ช่วยตัวรอดคนเดียว..
คุณก็ดึงศักยภาพตนเองได้นิดหน่อย

ถ้าคุณคิด ช่วยทั้งครอบครัว..
คุณก็ต้องดึงศักยภาพมาเพิ่ม

ถ้าคุณคิด ช่วยคนทั้งประเทศ..
คุณต้องหาทางดึงศักยภาพออกมาแบบมหาศาล”

ตัวอย่าง

ผมขอยกตัวอย่างจากประสบการณ์ของผมเอง...

ผมฝึกตนเองเป็นผู้นำ เพราะความจำเป็น

เนื่องจากอาชีพที่ไผ่ฝืนสมัยเด็ก -- การเป็นคอนดักเตอร์ -- จำเป็นต้องใช้
บุคลิกนี้มาก

ทั้งๆ ที่ก่อนหน้านี้เป็นคนที่อยู่คนเดียว ไม่ค่อยมีเพื่อน และตอบโจทย์แค่
ตัวเอง (“ช่วยตัวรอดคนเดียว”)

หลังจากได้เขียนหนังสือเล่มแรก ถ่ายทอดความรู้ให้คนไทย

คนชาติที่มีความหมายสำหรับผมที่สุด...ก็ได้ค้นพบความจริงบางอย่าง

นั่นคือ...

ผมสามารถ “สร้างความแตกต่าง” ในประเทศตนเอง ซึ่งมีผลกระทบ
ในทางดีกับคนจำนวนที่มากกว่า การเป็นนักดนตรีเดินทางทั่วโลก
เล่นดนตรีให้ฝรั่งฟัง

พูดง่ายๆ ผมได้รับโอกาสที่จะ “conduct” หรือนำคนเป็นล้าน หรือหลายล้าน
แทนที่จะเป็นแค่ นักดนตรีหลักพัน และแถมยังเป็นคนต่างประเทศ
ที่มีความหมายกับผมน้อยกว่าด้วย

จากจำนวนจดหมายต่างๆ จากผู้อ่านจำนวนหลายพันที่หลั่งไหลเข้ามา
ที่เล่าว่าหนังสือของผมเปลี่ยนชีวิตพวกเขาอย่างไร ทำให้ผมตระหนักว่า...

ถ้าผม “คิดช่วยคนทั้งประเทศ” ผมต้องดึงศักยภาพตนเองออกมาให้มากกว่านี้

ผมต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ที่เกินจากการเป็นแค่ “ศิลปินผู้เชี่ยวชาญ” หนึ่งคน

มันทำให้ผมโตขึ้น เรียนรู้มากขึ้น มีความสุขมากขึ้น

มันทำให้ผมตระหนักถึงภารกิจ (Mission) ของชีวิตตนเองว่า...

ครั้งแรกของชีวิต...ผมดึงตนเอง ให้เป็น Winner ผู้ชนะ ในเวทีโลก
(เพื่อพิสูจน์กับตนเองว่า คนไทยก็ทำได้)

ครึ่งหลังของชีวิต...ผมต้องดึงคนไทยจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ให้เป็น Winners ในเวทีโลก ให้เป็นผู้นำ ให้ช่วยกันสร้างผู้นำ ช่วยกันเปลี่ยนประเทศไปในทางที่ดีขึ้น โดยไม่ต้องพึ่งนักการเมือง หรือ “ผู้ดำรงตำแหน่ง” ต่างๆ (เรื่องนักการเมือง คงต้องคุยกันยาว คงต้องเขียนเป็นหนังสืออีกเล่มหนึ่ง แต่สรุปง่ายๆ ไว้ที่นี้ก่อนแล้วว่า “อย่าหวังพึ่งพวกเขา” แต่ให้คิด “พึ่งตนเอง” ก่อน ดีที่สุด)

สรุป ความจริง #5

คุณยังอาจไม่รู้ตอนนี้ แต่คุณเองสามารถ*สร้างความแตกต่างในทางดี* ได้มากมาย หนังสือเล่มนี้จะบอกวิธี และบอกว่า “ทำไม” คุณต้องทำอย่างนั้น คุณจะได้ประโยชน์อะไรในชีวิต



TRUTH # 6: วิธีเดียวในเรียนรู้เป็นผู้นำคน

The Only Way to Learn to Be a Leader

ในประสบการณ์การพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำคนของผม โดยผ่านศิลปะ
การคุมวงออร์เคสตรา
ผมตกผลึกและสรุปได้ดังนี้ว่า...

การเรียนรู้เป็นผู้นำ เช่นเดียวกับ การเรียนว่ายน้ำ หรือขับรถ
วิธีที่ได้ผลที่สุดคือ การทำ

คุณเรียนรู้ได้นิดหน่อย จากการ ดู ผู้นำคนอื่น แต่ไม่มีทางเหมือน
ลงมือจริง

คุณเรียนรู้ได้นิดหน่อย จากการ เลียนแบบ ผู้นำคนอื่น แต่ไม่มีทางเหมือน
ลงมือจริง

คุณเรียนรู้ได้นิดหน่อย จากการ จินตนาการ ตนเองในสถานการณ์ผู้นำ
แต่ไม่มีทางเหมือน ลงมือจริง

การเป็นผู้นำคือทักษะหนึ่งที่คุณต้องเรียนรู้ด้วยการทำจริง ต้องลองลงใจ
คนจริงๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อยู่ในสถานการณ์ที่ต้องโต้ตอบ
ทำพลาดต่อหน้าลูกน้อง ความผิดพลาดแต่ละครั้งจะทำให้คุณเก่งขึ้นและ
เป็นผู้นำที่ดีขึ้น

หนังสือเล่มนี้ จะช่วยให้คุณประหยัดเวลา ในการฝึกฝนตนเองเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ประหยัดเวลาด้วยการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดของผม และของผู้นำคนอื่น ที่ผมได้กลั่นกรองความรู้และเรื่องราวมาในเล่มนี้ แต่ในที่สุดแล้ว...

คุณต้องลงมือทำ !

เพราะนั่นเป็นหนทางที่ได้ผลที่สุด ในการพัฒนาบุคลิกการเป็นผู้นำคน
อย่าอ่านแค่เป็นความรู้เฉยๆ เพราะคุณจะลืม
คุณอาจไม่ได้ใช้ทุก “เทคนิค” ทุกข้อคิด
แต่เริ่มหาสถานการณ์ที่คุณจะนำไปใช้ได้
เพราะนั่นจะทำให้คุณเก่งขึ้น แตะฉานขึ้น อย่างรวดเร็ว

ต่อไปนี้เป็นคำกล่าวของปราชญ์และนักคิดที่ผมนับถือ เกี่ยวกับเรื่องนี้

“A man who carries a cat home by the tail learns ten times as much as one who only watches”.

~ Mark Twain

“คนที่ปล้ำจับแมวกลับบ้านได้ ก็เรียนรู้มากกว่าคนที่นั่งมอง 10 เท่า”

~ มาร์ค ทเวน นักเขียนชื่อดังของโลกชาวอเมริกัน

“Leadership cannot really be taught. It can only be learned.”

~ Harold S. Geneen

“ความเป็นผู้นำสอนกันไม่ได้ มันต้องถูกเรียนรู้เท่านั้น”

~ ฮาโรลด์ เอส จีเนน นักธุรกิจชื่อดังชาวอเมริกัน

“The only real training for leadership is leadership”

~ Sir Anthony Jay

“การฝึกเป็นผู้นำที่ได้ผลแท้จริงวิธีเดียว คือ การได้เป็นผู้นำ”

~ เซอร์แอนโทนี เจย์ นักเขียนชาวอังกฤษ

Leadership, like swimming, cannot be learned by reading about it.

~ Henry Mintzberg

“การเป็นผู้นำก็เหมือนการว่ายน้ำ เรียนโดยการอ่านหนังสือไม่ได้”

~ เฮนรี มินซ์เบิร์ก นักเขียนแนวธุรกิจชื่อดัง

“Getting results through people is a skill that cannot be learned in the classroom.”

~ J. Paul Getty

“การดึงผลงานผ่านผู้อื่น เป็นทักษะที่เรียนในชั้นเรียนไม่ได้”

~ เจ พอล เก็ตตี้ มหาเศรษฐีชื่อดัง

TRUTH # 7: การเป็นผู้นำ เป็นความจำเป็นของชีวิตมนุษย์ Leadership Fulfills ALL 6 Human Needs

การเป็นผู้นำ หรือการรู้สึกว่าคุณได้สร้างความแตกต่างที่ดี ตอบโจทย์
ทุกอย่างของ 6 ความจำเป็นของชีวิตมนุษย์

สังเกตว่า ผมไม่ได้ใช้คำว่า “ควรเป็น” หรือ “น่าจะเป็น” หรือ “ความ
ต้องการ”

แต่ผมใช้คำว่า “ความจำเป็น”

มนุษย์มีความจำเป็น 6 อย่าง ถึงจะมีความสุขอย่างสมบูรณ์
ซึ่งมีคร่าวๆ ดังนี้...

6 ความจำเป็นของมนุษย์

6 HUMAN NEEDS

นักจิตวิทยาและผู้เชี่ยวชาญ มีการศึกษาและวิจัย NEEDS ของมนุษย์ อยู่มากมาย

(NEEDS คือ ความจำเป็นที่มนุษย์ต้องได้ ที่จะมีชีวิตอย่างสุขสมบูรณ์ และเต็มเต็ม

สังเกตว่า แตกต่างจาก WANTS หรือ ความต้องการ)

ที่มีชื่อเสียง ก็คือ ของ Abraham Maslow นักจิตวิทยาชื่อดังของอเมริกา ซึ่งผมก็เคยได้เรียนตอนเข้าคอร์สจิตวิทยาในมหาวิทยาลัยที่อเมริกา ตอนผมเรียนปริญญาตรีด้านธุรกิจ ก็ยังมี Maslow's Hierarchy of Needs ที่มีอยู่ 5 ชั้น โผล่มาให้เห็น

แต่ที่ผมจะแนะนำให้ทุกคนรู้จัก ก็คือที่โทนี่ รอบบินส์ ค้นคว้า วิจัย และนำมาเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ

ซึ่งจากการที่ผมทบทวนกับประสบการณ์ชีวิตตนเอง และตรึกตรอง ก็รู้สึกว่ “ใช่” จึงอย่านำเสนอ

6 HUMAN NEEDS นี้ คนหลายสิบล้านคนทั่วโลก ได้รู้จักผ่านการสอนของ โทนี่ รอบบินส์

6 HUMAN NEEDS มีอะไรบ้าง

ในชีวิตเราทุกคน ต้องได้ 6 อย่างนี้ ถึงจะมีความสุข

1. CERTAINTY ความแน่นอน

รู้ว่า มีเงินใช้พอ มีบ้านอยู่เป็นหลักแหล่ง ที่ไม่ใช่ว่า ใครจะมาไล่ออกไปก็ได้

“ความจำเป็น” ซ่อนี้ มีเพื่อหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด หรืออย่างน้อย
ก็อุ่นใจ สบาย

แต่มีความแน่นอน ก็ไม่ใช่อย่างเดียวที่ทำให้เรามีความสุข
พอเราได้ความแน่นอนแล้ว เราก็มองหาอย่างอื่นในชีวิต

มีบ้านอยู่อย่างแน่นอนทุกวัน ก็ไม่ใช่ว่าอยากอยู่บ้านทั้งวันทั้งคืน

ก็เกิดอาการเบื่อ จึงต้องมี...

2. VARIETY ความหลากหลาย

มนุษย์ชอบอะไรใหม่ๆ ในชีวิต
มีความหลากหลาย

พอมีบ้านอยู่ เป็นเจ้าของ 100% แล้ว ก็อยากออกจากบ้านบ้าง

หาอะไรใหม่ๆ ทำ

มีเสื้อผ้าใส่อย่าง “แน่นอน” แล้ว ก็แค่ครบ “ความจำเป็นข้อ 1”

ไม่ว่า จะใส่เสื้อผ้าสีเดียวกันสไตล์เหมือนกันทุกวันได้

ก็ต้องมีเปลี่ยนสีเปลี่ยนสไตล์ มีความหลากหลายบ้าง

ตามธรรมชาติของมนุษย์

3. SIGNIFICANCE ความรู้สึกว่าตนสำคัญ

มนุษย์ทุกคนมี “ความจำเป็น” ในชีวิต ที่จะรู้สึกว่าคุณค่าตนเองสำคัญ พิเศษ เป็นคนมีค่าเป็นเรื่องปกติแต่แสดงออกได้หลายแบบ

- แสดงออกอย่างดี ก็เช่น การพยายามสร้างความสำเร็จในตนเอง
- แสดงออกอย่างไม่ดี ก็เช่น การดูถูกคนอื่นเพื่อให้ตนเองดูดีขึ้น ความรุนแรงกับคนอื่น ฯลฯ
- หรืออื่นๆ (ที่ผู้เขียนไม่ขอ “ตัดสิน” ว่าดีหรือไม่ดี) เช่น พยายามซื้อรถหรู มาประดับบารมี ต้องใช้ของดีกว่าคนอื่น การแต่งตัวให้แตกต่าง ฯลฯ

4. CONNECTION / LOVE ความสัมพันธ์/ความรัก

ความจำเป็นที่ต้องมี คนที่รักและคนรัก มิตรภาพ การมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมโลก ฯลฯ

สี่ความจำเป็นแรก เราทุกคนก็หาวิธีได้มันมา ไม่ว่าจะด้วยทางดีหรือไม่ดี
บางคนใช้หนทางที่ไม่ดีนัก เช่น สูบบุหรี่ กินเหล้า ยาเสพติด
เพื่อที่จะได้ “ความจำเป็น” นี้มา

สี่ข้อแรก เป็นความจำเป็นของตัวตนของเรา

สองข้อต่อไป เป็นความจำเป็นของจิตวิญญาณของเรา

5. GROWTH การเติบโต

ถ้าคุณไม่โต คุณจะเริ่มถดถอย

ถ้าธุรกิจคุณไม่เติบโต คุณก็จะเริ่มถดถอยหลัง

มนุษย์โหยหาการเติบโต

สังเกตได้ คนที่เกษียณแล้ว ถ้าไม่ทำอะไรบางอย่าง ที่จะทำให้ตนเองเติบโต

ขึ้นต่อ ด้วยการทำตนที่เป็นประโยชน์บางอย่าง เขาจะรู้สึกไม่มีค่า แล้วก็

เริ่มถดถอยอย่างรวดเร็ว ทั้งร่างกายและสมอง

เขาจะไม่มีความสุขเลย ถ้าไม่ได้เติบโต

(แต่บางที เขาไม่รู้ว่า ตนไม่มีความสุขเพราะอะไร แม้มีเงินพอใช้ตลอดชีวิตแล้ว
นั่นก็เป็นเพราะ เขาไม่รู้ว่า ลึกๆ ลงไปแล้ว ตัวเขาก็มีความจำเป็นที่ต้อง
“เดบิต” ต่อไป)

แต่คนที่ยังฝืนมองให้ทำงานที่มีความหมายสำหรับเขา ก็จะไม่ต่อไปเรื่อยๆ

6. CONTRIBUTION การช่วยเหลือ

มนุษย์เรามี “ความจำเป็น” ที่จะให้เกินตัวเราเอง

นั่นคือเหตุผลที่คนทำการกุศลต่างๆ

ปิดกล่องตรงนี้

สรุป...

ในการที่จะอยู่อย่าง “เต็มเต็ม” ในชีวิต คุณต้องรู้สึกว่าตนเองมีค่า

การเป็นผู้นำ ตอบโจทย์ “ความจำเป็น” ข้อ 2 ถึง 6 พร้อมๆ กัน!³

SECTION ต่อไป จะคุยเรื่องนี้อย่างละเอียด ในหัวข้อ “9 ประโยชน์ของ
การเป็นผู้นำ”

((ที่เป็น 9 ก็คือ 6 ความจำเป็นข้างบน เสริมโบนัสอีก 3 ประโยชน์
ที่ผมนึกได้ในขณะนี้ จริงๆ แล้วอาจมีประโยชน์อื่นๆ อีกมากมาย))

3 นั่นคือ ทุกข้อ ยกเว้นข้อหนึ่ง CERTAINTY หรือ ความแน่นอน ที่ ยกเว้น ก็เป็นเพราะผมยังคิดไม่ออกว่า Leadership
ตอบโจทย์ CERTAINTY Need อย่างไร แต่ถ้าผู้อ่านคิดออก ก็สามารถเขียนมาบอกผมได้ที่ info@Bundit.org

9 GREAT BENEFITS OF LEADERSHIP

9 ประโยชน์ของการเป็นผู้นำ ต่อชีวิตคุณ และผู้อื่น

คนส่วนใหญ่อาจถามว่า “ทำไมฉันต้องเป็นผู้นำด้วยล่ะ
อยู่อย่างนี้ก็สบายดีอยู่แล้ว
เอาตัวเองก็ยังไม่รอดเลย อย่าว่าแต่จะไปคิดถึงคนอื่นเลย
เรื่องเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนโลก สร้างความแตกต่างแตกต่างอะไร ไม่ต้องมาคุย”

ต่อไปนี่ คือเหตุผลที่คุณควรเป็นผู้นำ
เป็นประโยชน์ที่คุณจะได้จากการเป็น *ผู้สร้างความแตกต่างที่ดี*

อย่าลืมว่า เหตุผล หรือ แรงจูงใจ ที่โดนใจคุณ สำคัญที่สุดในการสร้างความ
สำเร็จ

จง “สะสม” เหตุผลต่อไปนี้ไว้ ยังมีหลายเหตุผล คุณยิ่งประสบความสำเร็จ
ใหญ่ขึ้นๆ

1. การเป็นผู้นำ = คุณเป็นผู้สร้างความแน่นอน

Leadership Satisfies Your Need for CERTAINTY

ใครเคยต้องทำงานให้คนอื่นที่ไม่แฟร์ หรือ ความคิดโบราณ
จะเข้าใจจุดนี้ดี

การฝากอนาคตของคุณไว้กับการนำของผู้นำที่อ่อนแอ

ทำให้คุณรู้สึก “ไร้ความควบคุม”

หรือ out of control

และสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งที่มนุษย์มีความทุกข์ คือ ความรู้สึกที่
ไม่ได้ควบคุมชีวิตตนเอง

การได้เป็น “ผู้นำ” หรือ *ผู้สร้างความแตกต่างในทางดี*

หรือ ผู้กุมบังเหียนชีวิตตนเอง

ทำให้เรารู้สึกมีความสุข เพราะมันตอบโจทย์ “ความจำเป็น” แห่งชีวิต

หลายคนอยู่ไปชั่วชีวิต ยังไม่เข้าใจจุดนี้ เพราะไม่เคยได้รับประสบการณ์
ที่ “เป็นอิสระ” ขนาดนี้

ตัวอย่างจากประสบการณ์ของผม

ผมเองก็เคยต้องทำงานใต้ระบบความคิดล้าสมัยของคนอื่น

วงการดนตรีคลาสสิกในเมืองนอก (ไม่พูดถึงวงการคลาสสิกในเมืองไทย

นะครับ เพราะผมแทบไม่ได้ทำงานที่นี่) เต็มไปด้วยคนหัวโบราณ
ผมอึดอัดมาก มีความคิดใหม่ๆ ไอเดียดีๆ ก็ถูก “ยั้งทิ้ง”
หรือเจ้านายไม่สนใจ เพราะเขาไม่กล้าเสี่ยงทำอะไรใหม่ๆ

ใน 6-7 ปีหลังนี้ หลังจากที่ผมได้ติดตามคอนดักเตอร์ระดับโลก
ลอรีน มาแซล
ทำให้ผมเข้าใจว่า ศิลปินระดับโลก เขาไม่ทำงานใต้ความคิดใคร
เขาถือว่า ตัวเขาเองคือ “ธุรกิจ”
คือ “แบรนด์”
เขากุมบังเหียนชีวิตตนเอง

บทเรียนนี้เปลี่ยนชีวิตผมอย่างมหาศาล
ผู้ต้องตั้งตัวเป็น “ผู้นำ” อีกระดับหนึ่ง
คือการคิดว่าชื่อผม “บัณฑิต อึ้งรังษี” เป็นแบรนด์
ไม่ใช่เป็นพนักงานในค่ายดนตรี

สิ่งนี้เติมเต็ม NEED ของผมที่ต้องการ “ความแน่นอน” ในชีวิต
และชีวิตผม มีความสุขขึ้นอย่างมากมาย เพราะความเป็นอิสระ
รวมถึงรายได้ ที่ทวีคูณอย่างมหาศาล

2. การเป็นผู้นำ สร้างความหลากหลายให้ชีวิต

Leadership Satisfies Your Need for VARIETY

ชีวิตมนุษย์จำเป็นต้องมีความแปลกใหม่ ท้าทาย

แม้คุณ会有ความมั่นคงในการทำงาน แต่ถ้ามันซ้ำซากจำเจ ไม่ท้าทาย

คุณก็จะเบื่อ

มนุษย์ก็ทำอะไรแปลกๆ ที่จะตอบโจทย์ “ความจำเป็น NEED” ของตนเอง
ในเรื่องนี้

บ้างก็ดี บ้างก็ไม่ดี

แบบไม่ดีก็เช่น หาอะไรที่ไม่มีคุณค่าทำ เช่น เด็กวัยรุ่นเบื่อๆ ต้องการ
ความโลดโผนโดยการแข่งมอเตอร์ไซด์กันบนท้องถนน

แต่คุณสามารถตอบโจทย์ “ความจำเป็น” ข้อนี้ได้ โดยเลือกหนทางดีๆ

สร้างธุรกิจใหม่ๆ...เป็นผู้ประกอบการ เป็นผู้นำบริษัท

ก่อตั้งมูลนิธิ ทำประโยชน์ให้สังคม

ฯลฯ

สรุปคือ...

การเป็นผู้นำ สร้างความหลากหลาย ความท้าทายให้กับชีวิตคุณ
ทำให้ชีวิตไม่น่าเบื่อหรืออยู่กับที่

3. ความเป็นผู้นำ = “เรามีความหมาย”

Leadership Satisfies Your Need for SIGNIFICANCE

การรู้สึกว่าตนเป็นคนมีความหมาย เป็นคนสำคัญ มีคุณค่า
มีประโยชน์ต่อโลกนี้หรือต่อใครบางคน เป็นสิ่งที่เราทุกคนโหยหา
...เป็น “ความจำเป็น” ของชีวิต

การรู้สึกว่า ตนไม่มีความสำคัญ ไม่มีประโยชน์ จะทำให้เราไม่มีความสุข

และถ้าเรานึกอีกครั้ง...Leadership ในความหมายที่ผมเสนอมุมมองใหม่
ให้ คือ

การที่เราอยู่ในโลกนี้แล้ว มีผลกระทบต่อคนอื่นในทางที่ดี

เราสร้างความเปลี่ยนแปลงในทางดีให้กับใครบางคน (แม้คนคนเดียว) ได้
ไม่ใช่แค่ เราเกิดมา แค่หาเงินเลี้ยงชีพ ได้คนเดียว ตลอดชีวิต อยู่เพื่อตัวเอง
ก็จบแล้ว

การเป็นผู้นำ การเป็นคน *สร้างความแตกต่างในทางดี* เติมเต็มเราในด้านนี้
ทำให้เรารู้สึกว่า เราเป็นคนมีความหมาย มีคุณค่า มีความสำคัญ

ฉะนั้น...

Leadership ในความหมายแห่งการสร้าง ความแตกต่าง เป็น *ความจำเป็น*
ที่ ถ้าไม่มี คุณจะไม่มีความสุข

พูดอีกอย่างคือ...ถ้าการมีชีวิตอยู่ของคุณ ไม่ได้เป็นผลที่ดีต่อใครเลย
คุณจะรู้สึกไม่มีความสุข

(และผมจะบอกเคล็ดลับให้...ยิ่งคุณสร้างผลดีให้กับคนอื่นมาก
คุณยิ่งมีความสุข และสิ่งที่ตามมาเองโดยอัตโนมัติคือ ความมั่งคั่ง
เพราะโลกนี้ ทำงานในแบบที่ว่า...

ใครที่ยิ่งสร้างประโยชน์ให้กับโลกมาก เกินแค่ตัวเอง ก็จะได้รับรางวัลมาก
ใครที่คิดแค่เอาตัวรอดคนเดียว ไม่คิดเกินตนเอง ก็ได้รางวัลน้อย
ผมเชื่อว่า จักรวาลออกแบบกฎนี้มา เพื่อให้โลกนี้ก้าวหน้าตลอด)

อาจจะไม่เคยมีใคร “เอาความรู้สึกเล็กๆ มาใส่เป็นประโยชน์” ให้คุณแบบนี้
หรือไม่เคยมีใครยกประเด็นนี้ขึ้นมา

แต่ผมมั่นใจว่า คุณมีความรู้สึกเล็กๆ ประมาณนี้ตลอดเวลา ว่า...
ชีวิตนี้ มันต้องมีอะไร มากกว่าการหาเงินเลี้ยงชีพ เพื่อให้ไปถึงวันตาย
แบบ “ไม่อดตาย”

บางคนอยู่ทั้งชีวิต รู้สึกเล็กๆ แต่สรุปออกมาเป็นประโยชน์ไม่ได้
หรือไม่รู้ว่า เขาขาดอะไร
ก็แสดงออกในทาง “แปลกๆ” เพื่อพยายามจะเติมเต็ม NEED อันนี้

คุณลองมองรอบตัวแล้วสังเกตดู บางคนเป็นลูกเศรษฐีไม่ต้องคิดเรื่องเงิน
แล้วตลอดชีวิต บางคนก็แสดงออกถึงความสำคัญของตนเอง

โดยการซื้อรถหรู หรือของฟุ่มเฟือยจากต่างประเทศมาอวดให้โลกรู้ว่า...

“พ่อฉันรวยกว่าพ่อคุณนะ” หรือ “ฉันเหนือกว่าคนอื่น
สำคัญกว่าคนอื่นนะ”

หรือ บางคนอยากดัง (ก็เป็นการอยากได้รู้สึกว่าเป็นคนสำคัญอย่างหนึ่ง)

ซึ่งไม่แปลก ถ้าคุณแสดงออกมาในทางสร้างสรรค์ หรือ

มีเหตุผลที่ดีที่อยากดัง

(เช่น ยิ่งดังมาก ก็จะช่วยคนได้จำนวนมากขึ้น นี่เป็นเหตุผลของผม)

แต่สำหรับบางคน หนทางที่จะไปถึง “ความดัง” นั้น หมายความว่า...

เขาต้องสร้างเรื่องฉาวโฉ่

ต้องสาดโคลนให้คนอื่น

ต้องดึงคนอื่นลงมา ตนเองจะได้ขึ้นไป

หรือทำอะไรบ้างที่ไม่ถูกศีลธรรม หรือเดือดร้อนคนอื่น (เช่น นักศึกษา

ยกพวกตีกัน เด็กวัยรุ่นขี่มอเตอร์ไซด์แข่งกันบนถนน ฯลฯ)

นั่นก็เป็นการพยายามเติม “ความขาด” ความสำคัญ แบบผิดๆ

คนที่หยิบหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา แล้วยิ่งกว่านั้น อ่าน มาจนถึงตอนนี้

แน่นอน คุณไม่ใช่คนประเภทที่จะแสดงออกแบบผิดๆ

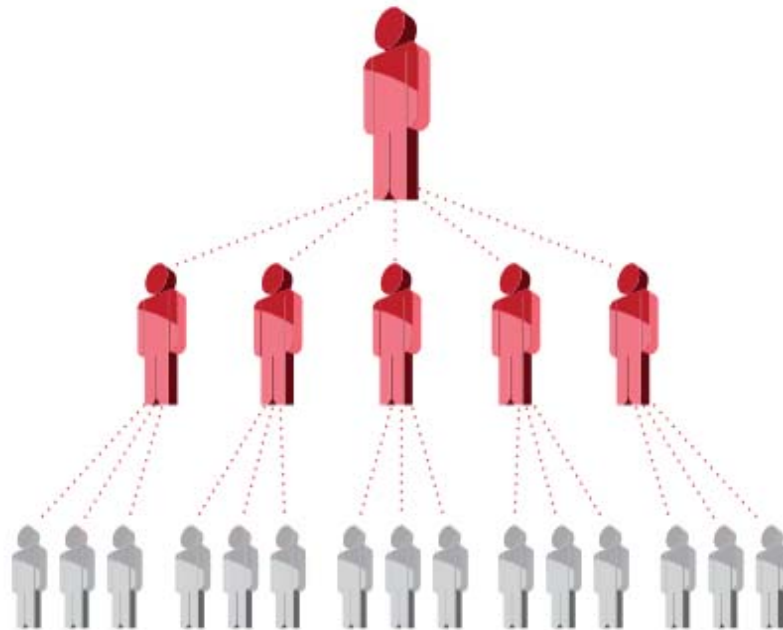
คุณต้องเป็นคนต้องการพัฒนาตนเองอะไรสักอย่าง

เพียงแต่คุณอาจต้องการทิศทาง และเครื่องมือ วิธีการคิด

ผมอยากขอเชิญชวนให้คุณมาช่วยกันเปลี่ยนประเทศนี้

โดยการสร้างตนเป็นผู้นำ

แล้วก็สร้างผู้นำ ไปสร้างผู้นำต่อ
ประมาณแบบภาพนี้



ผมไม่ใช่แค่ “เชื่อว่า...” แต่ผม “รู้ว่า...” เราเปลี่ยนประเทศนี้กันเองได้
ไม่ต้องรอ “ผู้มีตำแหน่ง” ผู้มียศ หรือนักการเมืองที่ไหน
เพราะคุณต้องเข้าใจ คนมีตำแหน่งเหล่านั้นส่วนใหญ่
ก็ห่วงแต่เรื่องตนเองมากกว่าที่จะมาห่วงเรื่องของคุณกับผม
สมัยเริ่มเป็นคอนดักเตอร์ไปแข่งกับนานาชาติ ถ้าผมหวังพึ่งนักการเมือง
หรือใครมาสปอนเซอร์ผม ผมคงไม่ได้ไปแข่งแน่นอน แต่แน่นอน
เมื่อผมได้รางวัลมาแล้ว ก็มือนักการเมืองพยายามมา “ตักตวงประโยชน์”
เอาหน้า...เรื่องนั้นเล่ากันยาว แต่ขอสรุปบทนี้คือ...

เราทุกคนสามารถเป็น “ผู้สร้างความแตกต่างในทางดี”

เราทุกคนเป็น “ผู้นำ” !

4. ความเป็นผู้นำ เชื่อมความสัมพันธ์/ความรัก

LEADERSHIP Satisfy Your Need for CONNECTION/LOVE

ผมมีเหตุผลมากมายที่เชื่อว่า เราทุกคนในโลก เป็นหนึ่งเดียวกัน

ไม่ว่าชาติไหน ศาสนาใด สีผิวอะไร ฯลฯ

คุณเชื่อผมหรือไม่ก็ตาม แต่การใช้ชีวิตอยู่ด้วยความรักให้กับมวลมนุษย
ทั้งหมด ให้ความสุขกับคุณมากกว่า การแบ่งแยกเป็นพรรคพวก
หรือการเกลียดชัง

ในเมื่อมนุษย์เราทุกคนเป็นหนึ่งเดียว ก็ไม่แปลกที่ว่า เรามีความอยาก
ความจำเป็นในชีวิต ที่จะเชื่อมต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น

ต้องการที่จะรัก และถูกรัก

ความเป็นผู้นำ การออกมาสร้างความแตกต่างในทางดีให้กับผู้อื่น
กับครอบครัว กับสังคม แนนอนตอบโจทย์ ความจำเป็นพื้นฐาน ของคุณ
ในด้านนี้



5. การเป็นผู้นำ = ได้เติบโต

Leadership Satisfies Your Need for GROWTH

เราทุกคน มีความจำเป็นต้องเติบโต

ถ้าใครไม่เติบโต ก็จะเหี่ยวเฉา เปื่อหน่ายกับชีวิต

การเป็นผู้นำ จะตอบโจทย์ความจำเป็นในด้านนี้

6. ผู้นำ = ความช่วยเหลือ

Leadership Satisfies Your Need for CONTRIBUTION

“An efficient leader may, through his knowledge of his job and the magnetism of his personality, greatly increase the efficiency of others, and induce them to render more service and better service than they could render without his aid.”

~ Napoleon Hill

“ผู้นำที่เก่ง จะใช้ความรู้ในงานและบุคลิกภาพอันดึงดูดของเขา เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคนอื่นๆ อย่างมากมาย และ ชักจูงคนเหล่านั้นให้ทำงานดีขึ้นและมากขึ้น กว่าทำงานโดยปราศจากความช่วยเหลือของเขา”

~ นโปเลียน ฮิลล์ นักปรัชญาความสำเร็จชั้นปรมาจารย์ของอเมริกา

ชีวิตนี้ มีแค่นี้เองหรือ?

ถ้าใครบางคนที่มีเงินใช้ตลอดชีวิตไม่หมด มีภาระงาน มาถึงจุดหนึ่งแล้ว คุณเคยถามตนเองอย่างนี้หรือเปล่า...

“ชีวิตนี้ มีแค่นี้เองหรือ”

ผมเคย...

ช่วงที่เล่นคอนเสิร์ตมากๆ เดินทางทั่วโลก งานผมคือการโค้ชนักดนตรีฝรั่งให้เล่นดีขึ้น

ไปนานๆ เข้า งานก็ซ้ำซาก จำเจ และรู้สึกเหมือนกับว่าเราทำได้มากกว่านี้ เราโตได้มากกว่านี้

พูดง่ายๆ อยากโต อยากมี impact กับคนมากกว่านี้ ไม่ใช่แค่ฝรั่งสูงอายุในต่างประเทศ

รู้สึกว่า ตนเองมีความสามารถมากกว่านี้ เป็นประโยชน์กับคนจำนวนมากได้ โดยเฉพาะคนไทย ประเทศบ้านเกิดของผม

นั่นเป็นเหตุให้ผมเขียนหนังสือถ่ายทอด “วิทยายุทธ” ออกมา ที่เปลี่ยนความคิดและเปลี่ยนชีวิตคนไทยหลายคน

มันมาจาก “ความจำเป็นที่ต้องโต” ของผม !

ปัจจุบัน ผมวัดความสำเร็จอย่างไร How I Measure My Success.

ทุกวันนี้ ผมวัดความสำเร็จของตนเอง ด้วย จำนวนคน ไม่ใช่ ตัวเงิน
นั่นคือ มาตรฐานความสำเร็จอันดับแรก คือ จำนวนคน ที่ผมเปลี่ยนชีวิต
เขาไปในทางที่ดีขึ้น

นั่นเป็นเหตุผลที่ทำให้ผมรู้สึกสนุก เมื่อตื่นขึ้นมาตอนเช้า

ใช่ เงินก็เป็นส่วนหนึ่ง เพราะ...

นั่นเป็น มาตรฐาน แบบหนึ่ง

เพราะคุณ ต้องรับใช้คนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ คุณถึงจะได้เงินมา

ยิ่งคุณรับใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากเท่าไร

หรือจำนวนคนที่คุณรับใช้ มีมากเท่าไร

คุณก็ยิ่งได้เงินเยอะขึ้นเท่านั้น !

เมื่อผมผ่านจุดที่ “ต้องเลี้ยงชีพ” และต้องหาเงินเยอะๆ แล้ว (คือ มีเงินเกิน
ที่จำเป็นต้องใช้แล้ว แต่หาเงินเพิ่มก็เพื่อเป็นมาตรฐานอย่างหนึ่งของความ
สำเร็จ และวัดคุณค่าที่เราสร้างให้กับโลก -- นั่นคือ ยิ่งเราสร้างคุณค่าให้
กับโลก หรือกับคนอื่นมากเท่าไร เรายิ่งได้ผลตอบแทนเป็นจำนวนเงินมาก
เท่านั้น เหมือนเก็บคะแนนในเกมอย่างหนึ่ง

นี่เป็นวิธีที่คนรวยหลายคนคิด

บางคนไม่เข้าใจ ก็ว่าคนรวย “โหล” มีเงินเท่าไรก็ไม่รู้จักพอ
(ส่วนใหญ่จะเป็นคนไม่ค่อยมีเงินที่พูดแบบนั้น)
ผมวัดความสำเร็จของผม ไม่ใช่ด้วยตัวเงินเท่านั้น เรื่องนั้นใครๆ ก็ทำได้
มีคนทำได้เยอะแยะ
แต่ผมวัดความสำเร็จของผมด้วยจำนวนคนที่ผมมีผลกระทบในทางที่ดี

กลับไปทีนโปเลียน ฮิลล์ กล่าวไว้เบื้องต้นบท

“ผู้นำที่เก่ง จะใช้ความรู้ในงานและบุคลิกภาพอันดึงดูดของเขา
เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคนอื่นๆ อย่างมากมาย
และชักจูงคนเหล่านั้นให้ทำงานดีขึ้นและมากขึ้น กว่าทำงานโดยปราศจาก
ความช่วยเหลือของเขา”

พูดง่ายๆ มีคุณผู้เป็นผู้นำ ดีกว่า ไม่มี

นั่นเป็นวิธีการพูดอีกอย่างหนึ่งของประโยคที่ว่า....

คุณคือ ผู้สร้างความแตกต่างในทางดี

6 ข้อที่ผ่านมา เป็นเรื่องของการเติมเต็ม “ความจำเป็น”
ทั้งหมดในชีวิตของเรา
คุณจะได้เห็นว่า แทบไม่มีทักษะใดที่คุณพัฒนาขึ้นมา
แล้วเติมเต็ม NEEDS ทั้ง 6 ในเวลาเดียวกัน
ได้เหมือนทักษะ “การเป็นผู้นำ”

แต่เทคนิคของความสำเร็จคือ หาเหตุผลที่โดนใจคุณ
ต่อไปนี่ คือ เหตุผลอีกสามข้อที่ “จับต้องได้”
และใกล้ตัว สำหรับคนทำงาน
ซึ่งส่วนใหญ่ จะไม่พูดกันแบบ “ตรงไปตรงมา”
ในหนังสือแนวทฤษฎีภาวะผู้นำทั่วๆ ไป
ยิ่งถ้าเป็นพวกตำราสอนนักบริหาร คงไม่เจอแน่
ลองอ่านดู...ผมใส่ให้เป็นไอดีเดียว ถ้ามันโดนใจคุณ
ก็เอาไปใช้เป็น “เชื้อเพลิง” ได้เลย

7. สาวๆ ชอบผู้นำ

CHICKS DIG LEADERS

โอเค ประโยค “Chicks dig leaders” นี้

คุณจะได้ไม่อ่านในหนังสือภาวะผู้นำเล่มไหนในโลกแน่นอน

มันเป็นภาษาตลาด คຸຍกันขำๆ วัยรุ่นวัยหนุ่มฝรั่งใช้กัน

ไม่หยาบ แต่ที่แน่ๆ ประโยคแบบนี้ ไม่น่าจะแปลมาได้ ในแวดวงหัวข้อ “ซีเรียส” ต่างๆ ที่ผ่านมา

แต่ผมอดใช้สำนวนนี้ไม่ได้จริงๆ เพราะมันเป็นความจริง

อธิบายหน่อยก็แล้วกัน

1. Chicks เป็นคำแสลงฝรั่ง แปลว่า สาวๆ

dig ไม่ใช่แปลว่า “ขุด” แต่เป็นแสลงแปลว่า “ชอบ เห็นว่าเท่”

2. พูดตรงๆ เลยว่า ผู้หญิงชอบผู้ชายที่มีความเป็นผู้นำในตัว เป็นคนที่มีความรับผิดชอบ เชื่อมั่นในตนเอง สามารถออกไปหาเลี้ยงครอบครัวได้ พึ่งพาได้

“ความเป็นผู้นำ” เป็นเสน่ห์อย่างมหาศาล ให้กับผู้ชาย

3. อย่าดูถูกเหตุผล หรือพลังงูใจมหาศาลอันนี้ เพราะมันเป็น 1 ใน 14 กฎแห่งความสำเร็จของนโปเลียน ฮิลล์ ในหนังสือความสำเร็จระดับตำนาน

“Think and Grow Rich” ของเขา (หนังสือเล่มนี้ เป็นตำราความสำเร็จ
ที่ขายดีที่สุดในประวัติศาสตร์)

แต่มีบท (กฎ) หนึ่ง ที่ไม่ค่อยมีใครเข้าใจ แทบทุกคนงงเป็นไก่ตาแตก
(แม้แต่ฝรั่งที่เชี่ยวชาญเรื่องปราชญ์แห่งความสำเร็จ) อยู่ในบทที่ชื่อว่า
The Mystery of Sex Transmutation

ผมอธิบายให้คร่าวๆ จะได้นำไปใช้กันได้ทันที
สรุปก็คือว่า...

พลังทางเพศในตัวมนุษย์นั้น เป็นพลังมหาศาล
ซึ่งถ้าเรารู้จัก *เปลี่ยนมัน (transmutation)*
มาใช้ในทางที่เป็นประโยชน์ได้
เราสามารถทำสิ่งเหลือเชื่อให้สำเร็จได้

ความจริงคือสิ่งนี้...

“ผู้ชายส่วนใหญ่ จะทำได้แทบทุกสิ่ง ดึงพลังในตัวแบบไม่เคยรู้
ว่าตนมีอยู่ เพียงเพื่อที่เขาจะได้ ดูดีต่อหน้าผู้หญิงที่เขารัก”

(และพยายามดูดีต่อหน้าผู้หญิง ทั่วๆ ไป ด้วยซ้ำ ไม่ใช่แค่สาวที่เขารัก)

สิ่งที่เป็นไอดีให้คุณ (ผู้ชาย) นำไปใช้ได้ ก็คือว่า...

ถ้าคุณอยากได้สตรีที่มีคุณภาพ ที่สวย สูงส่ง สง่า ฉลาด ดีทุกด้าน มาเป็นคู่
หรือถ้าคุณอยากแค่มี “ตัวเลือก” เยอะๆ

การลุกขึ้นมาเป็น “ผู้นำ” เป็นคนมั่นใจในตน สร้างความแตกต่าง

จะเพิ่มเสน่ห์ให้คุณอย่างมหาศาล

หน้าตงหน้าตา แม้ไม่หล่อเหมือนพระเอกหนัง

จะเป็นเรื่องรองลงมาทันที

ผมขอยืนยันด้วยประสบการณ์ตนเอง

ตอนเป็นนักศึกษาวิชาอำนวยการเพลง (Conducting) ในอเมริกา

ในชีวิตประจำวันปกติ สาวๆ เพื่อนรุ่นเดียวกัน หรือรุ่นน้องลงมาหน่อย
ซึ่งส่วนใหญ่เป็นฝรั่ง จะไม่ค่อยมอง

แต่เมื่อไรที่ผมได้ไปยืนบนแท่นคอนดักเตอร์ นั่นอีกเรื่องหนึ่งเลยทีเดียว

มักมีตาหวานและรอยยิ้ม ส่งมาให้ประจำ

และก็มีหลายครั้งที่ลงเอยด้วยการเดทเป็นแฟนกัน

4. ต้องขออธิบายด้วยว่า สุภาพสตรีก็สามารถมีความเป็นผู้นำได้

ไม่น้อยกว่าผู้ชาย

เรามีตัวอย่างให้เห็นมากมาย

มาร์กาเร็ต แธตเชอร์ อดีตนายกรัฐมนตรีของสหราชอาณาจักร,

แมชีเทเรซ่า, ออง ซาน ซูจี, ฮิลลารี คลินตัน ฯลฯ

8. รายได้มากขึ้นอย่างเทียบกันไม่ติด

Leaders Earn MORE MONEY

“It is an eternal truth that men receive more pay for their ABILITY TO GET OTHERS TO PERFORM, than they could possibly earn by their own efforts”

~ Napoleon Hill⁴

“เป็นความจริงนิรันดร์ที่ว่า คนเราได้รับเงินค่าจ้างจากความสามารถ ในการทำให้คนอื่น (หลายคน) ทำงานสำเร็จลุล่วง มากกว่าการทำงาน แค่ตนเองคนเดียว”

~ นโปเลียน ฮิลล์ นักปรัชญาความสำเร็จชั้นปรมาจารย์ของอเมริกา

คุณอาจสังเกตว่า ผมเอาเรื่องเงินไว้ท้ายๆ นั่นเป็นความตั้งใจ

ผมเชื่อว่า เมื่อไรที่คุณโฟกัสไปที่การสร้างคุณค่าให้คนเยอะๆ ก่อน (เหตุ)...
รางวัลจะตาม มาแบบเราไม่ต้องห่วง (ผล)

และการใช้ชีวิตแบบนี้ สนุกกว่าเยอะ

แน่นอน ถ้าคุณพัฒนาตนเองจนมีคุณสมบัติเป็นผู้นำ รางวัลที่ตามมาเอง
คือเงิน

4 อย่าสับสนกับจักรพรรดินโปเลียนของฝรั่งเศสนะครับ นโปเลียน ฮิลล์เป็นนักเขียน นักวิจัย นักปราชญ์ความสำเร็จ ชาวอเมริกัน ที่เป็นที่เคารพทั่วโลกมานาน

คนส่วนใหญ่ทำกลับกัน

อยากได้เงินก่อน แล้วคิดสร้างคุณค่า ที่หลัง

แบบนี้ ไม่เคยเวิร์ค

คนแบบนั้น ไม่มีทางมั่งคั่ง

ถึงมั่งคั่งก็ไม่มีความสุข

ตอนสมัยวัยรุ่น ช่วงที่ผมยังงงๆ ว่าจะทำอะไรดี

รู้แต่ว่าอยากทำงานกับดนตรีคลาสสิก แต่ก็รู้ว่า ไม่อยาก “ไส้แห้ง”

อยากมั่งคั่ง มีชื่อเสียงไปทั่วโลก

ตอนนั้นเครื่องดนตรีที่เล่นเก่งคือ กีตาร์คลาสสิก แต่ก็สงสัยตะหงิดๆ ว่า

ถ้าทำเป็นอาชีพต้องไส้แห้งแน่

พอเห็นภาพ คอนดักเตอร์คุมวงออร์เคสตรา ก็คิดทันที...

“ว้าว โอ้เจ้าหมอนั่น ที่แกว่งไม้ แต่ไม่ได้เล่นเครื่องดนตรีสักชิ้น

เพียงแต่สั่งการให้คนอื่นทำ

ทั้งเท่ และที่สำคัญ...เขาต้องมีรายได้สูงกว่าพวกที่เป็นลูกน้องหลายเท่าแน่”

และเมื่อผมค้นคว้าลึกลงไปนิด ก็รู้ว่า คอนดักเตอร์ดังๆ มีรายได้มากกว่า
คนที่นั่งเล่นในวงเป็นร้อยๆ เท่า !

นั่นเป็นแรงจูงใจมหาศาลสำหรับผมอีกอย่างหนึ่ง

ลองมาอ่านคำของนโปเลียน ฮิลล์ จากหนังสือ *Think and Grow Rich* กันต่อครับ

“ความแตกต่างเรื่องค่าตอบแทนนั้นมหาศาล
ผู้ตามไม่สามารถคาดหวังอย่างสมเหตุสมผลที่จะได้ผลตอบแทนเดียวกับที่
ผู้นำมีสิทธิได้
แต่ผู้ตามหลายคนก็ยังพลาด ไปคาดหวังเงินตอบแทนแบบนั้น

ไม่มีอะไรน่าอัศจรรย์ในการเป็นผู้ตาม
แต่ในอีกแง่หนึ่ง ไม่มีเครดิตในการเป็นผู้ตามอยู่ร่ำไปเช่นกัน
ผู้นำเก่งๆ ส่วนใหญ่เริ่มต้นมาจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตาม
พวกเขาได้กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ก็เพราะเคยเป็นผู้ตามที่ฉลาดเฉลียว

ส่วนใหญ่แล้ว (แทบไม่มีข้อยกเว้น) คนที่ไม่สามารถตามผู้นำอย่าง
ชาญฉลาดได้ก็ไม่สามารถขึ้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้
คนที่สามารถตามผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด มักเป็นคนที่พัฒนาเป็น
ผู้นำได้เร็วที่สุด
ผู้ตามที่ฉลาดเฉลียวมีข้อได้เปรียบมากมาย
หนึ่งในนั้นคือ โอกาสในการได้รับความรู้จากผู้นำของเขา”

9. เพราะคุณทำได้

BECAUSE YOU CAN

นี้อาจเป็นเหตุผลที่คุณไม่เคยได้ยิน หรือไม่เคยคิดมาก่อน

แต่บางคนอาจยังไม่รู้หรอก ว่าตนก็สร้างความแตกต่างได้
แล้วก็อยู่ไปทั้งชีวิต อย่าง “ต่ำกว่าศักยภาพ” ตนเองมาก
ใช้ชีวิตอย่างจำกัด แบบเพื่อเอาตนเองให้รอดคนเดียว
หรือบางที ตนเองคนเดียวก็แทบจะเอาไม่รอด

ชีวิตแบบนั้น ถ้าพูดภาษาชาวบ้านว่า “เสียชาติเกิด” ก็อาจจะแรงไป
เรียกว่า “ใช้สมองไม่คุ้ม” น่าจะถูกกว่า
แต่เหตุผลที่ใช้คำดังกล่าว ก็เพื่อให้คุณเห็นภาพ
คนส่วนใหญ่ไม่ได้ถึงขนาดนั้น เพราะเขาต้องสร้างประโยชน์อะไร
ให้ใครบางอย่าง ถึงจะเลี้ยงตัวได้ตลอดชีพ (ยกเว้นจะมีมรดก นั่นอีกเรื่อง
ต้องคุยกันยาว เก็บไว้ทีหลัง เล่มต่อไป)

แต่ที่แน่ๆ คือ เราแทบทุกคนใช้ศักยภาพต่ำกว่าที่มี เยอะมาก
คนส่วนใหญ่ไม่รู้เลยว่า เขาทำอะไรได้อีกตั้งเยอะแยะ
ชีวิตนี้เขาสามารถใช้ชีวิตอย่างเต็มล้น จนทะลักไปช่วยคนอื่น
ได้เป็นร้อยเป็นล้านคน
แต่ดันไป “ยอมรับ” ความต่ำต้อย เพราะไปมัวแต่คิดถึง “ข้อจำกัด”

หนังสือเล่มนี้ จะให้ข้อคิดในการสร้างตน ให้เป็นผู้นำที่สร้างความแตกต่าง

หนังสือเล่มนี้ มีจุดประสงค์ที่จะช่วยสร้างผู้นำไทยเยอะๆ ที่จะไปสร้างผู้นำ
ต่อเป็นทอดๆ

นี่เป็นหนทางสร้างประเทศที่มีแต่คนคุณภาพ

มันเป็นความฝันของผม ก่อนผมจากโลกนี้ไป

ผมหวังว่า คุณจะมาร่วมทีมกับผม ช่วยกันเปลี่ยนประเทศไทย ให้ยิ่งใหญ่
ในเวทีโลก



เอาละครับ ผมหวังว่า ประโยชน์ต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว
จะเป็นแรงบันดาลใจให้กับทุกคนพอ
ที่จะลุกขึ้นมา *สร้างความแตกต่างในทางดี*

เราใกล้จะเริ่มช่วง หรือ SECTION “How to” หรือ วิธีการ กันแล้ว

แต่ก่อนอื่น ผมขออธิบายสั้นๆ ว่า
ผมจัดระเบียบข้อมูลต่างๆ ที่กำลังจะนำเสนออย่างไร

หนังสือเล่มนี้ จัดเรียงอย่างไร
How this book is organized

BUNDIT UNGRANGSEE'S LEADERSHIP MODEL

HEAD, HEART and HAND

ผมได้พัฒนาไอเดีย รวบรวมข้อมูลการเขียนหนังสือเล่มนี้มากกว่า 6 ปี
เหตุผลที่ไม่ได้ตีพิมพ์เสียที ก็เพราะคิดวิธีการนำเสนอให้ “ไม่น่าเบื่อ” ไม่ออก
หนังสือ Leadership ภาษาอังกฤษที่ผมได้อ่านมาหลายสิบเล่ม มีข้อมูลดีๆ
มากมาย

แต่ส่วนใหญ่ ไม่ได้อธิบายให้คนอ่านทั่วไปเข้าใจได้ง่ายๆ

หลายเล่มมีคอนเซ็ปต์และทฤษฎียุ่งยากซับซ้อน

บางครั้งก็มีการนำเสนอที่ “น่าเบื่อ” ทำให้คนอ่านไม่อยากจะอ่าน

และบางเล่มก็เขียนโดยอาจารย์มหาวิทยาลัย ซึ่งไม่ได้มีประสบการณ์
การนำคนในโลกแห่งความเป็นจริง ไอเดียของเขาจึงมักนำไปใช้ไม่ได้

ใน 6 ปีที่ผ่านมา ผมจึงพัฒนาโมเดลของผมเอง ที่ให้ผู้อ่านนำไปใช้ได้ง่ายๆ
โดยแบ่งส่วนที่ผู้ประสงค์จะพัฒนาบุคลิกภาพความเป็นผู้นำของตนเอง เป็น
สามส่วน คือ HEAD, HEART and HAND (ศีรษะ หัวใจ และ มือ)

เทคนิค ทักษะ และข้อคิดต่างๆ ที่ผมได้เรียนรู้และใช้มา ได้นำมารวบรวม
ภายใต้ Model นี้

อธิบายแบบย่อ

Short Explanation

HEAD	What you think
HEART	Connect to people emotionally.
HAND	What you do, This is ALL the means of communication at your disposal. Your words, your hands, actions, eyes, ears.

HEAD (ศีรษะ)	สิ่งที่คุณคิด
HEART (หัวใจ)	ความสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือผู้ตาม ความรัก การใส่ใจ อารมณ์ต่างๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบไปถึงการกระทำ (HAND)
HANDs (มือ)	สิ่งที่ผู้นำสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดการ ลงมือทำ

อธิบายแบบละเอียด

Detailed Explanation

HEAD = Anything to do with intellect. what you think, intellect, character, intelligence, vision

Leading an orchestra is leading people. It is a very intellectual activity. There is no escaping it, you must be educated and intelligent to be a successful conductor.

People ask me all the time if I didn't have my baton (stick that conductor holds), would I be able to do the same job.

I always answered: it didn't matter because 90% of my job has to do with my mind. The key success factor of any leader has to do with the quality of his THINKING.

HEAD = อะไรก็ตามที่ใช้สติปัญญา สิ่งที่คุณคิด เขาวนปัญญา บุคลิก ความฉลาด วิสัยทัศน์

การนำวงออร์เคสตราหรือการนำคนใดๆ ก็ตาม เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้สติปัญญาอย่างมาก อย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยงได้

คุณต้องมีความรู้และปัญญา เพื่อเป็นคอนดักเตอร์หรือผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

ผมถูกถามตลอดว่า ถ้าไม่มีไม้บาคอง (ไม้ที่คอนดักเตอร์ถือ) ผมจะทำงานเหมือนเดิมได้ไหม

ผมตอบได้ทันทีว่า ผลไม่ต่างกัน เพราะ 90% ของงานผมเกี่ยวกับความคิด
ปัจจัยความสำเร็จของผมในฐานะคอนดักเตอร์ หรือการเป็นผู้นำ เกี่ยวข้อง
กับคุณภาพของ *การคิด*



HEART = how you treat your people, you character, people skills, passion, emotions, feelings, love of people, relationship.

HEART = คุณปฏิบัติกับคนอื่นอย่างไร บุคลิกของคุณ ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับคน ความหลงใหล อารมณ์ ความรู้สึก ความรักในผู้อื่น และเพื่อนมนุษย์ ความสัมพันธ์กับผู้อื่นและลูกทีม



HANDs = what you do, ALL the means of communication at your disposal. Your words, your hands, actions, eyes (listening, feedback), ears. MOUTH (what to say, verbal communication)

HANDs = สิ่งที่คุณทำ การสื่อสารทุกรูปแบบ ของคุณ การพูด การเขียน มือไม้ ท่าทาง สายตา (การฟัง ฟีดแบ็ก)





มือและไม้ของคอนดักเตอร์ ได้ถูกใช้
อย่างกว้างขวาง ให้เป็นสัญลักษณ์ของ
“พลังสร้างสรรค์ของผู้นำที่มุ่งสื่อสาร
วิสัยทัศน์ และความหลงใหล (ในงาน)”

THE PROCESS OF GREAT LEADERS

ขั้นตอนของผู้นำที่ยิ่งใหญ่

ตั้งแต่ผมศึกษาตัวอย่างของผู้นำชั้นเยี่ยมของโลก...เนลสัน มันเดลา สตีฟ จ๊อบส์ ฯลฯ รวมทั้งศึกษาศิลปะการเป็นผู้นำจากหนังสือดีๆ ของสากล และพัฒนาทักษะผู้นำกับตนเองมาตลอด 20 กว่าปี ผมสังเกตว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ต้องมีสามส่วนนี้ ครบ

ขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง ก็จะทำงานได้ไม่เต็มที่

- ถ้ามีแค่ HEAD (ความคิด วิสัยทัศน์เยี่ยมยอด) กับ HAND (การสื่อสาร และทำ) แต่ไม่มี HEART ไม่มีความรักให้กับคนอื่น เห็นแก่ตัว สนใจแต่ผลประโยชน์ตนเอง

...เขาก็จะเป็นผู้นำที่ไม่พึงประสงค์ (ในประวัติศาสตร์ก็มีผู้นำเก่งๆ มากมาย ที่ไม่มี HEART บางคนนำประเทศไปสู่ความหายนะ)

- ถ้ามี HEAD กับ HEART แต่ไม่มี HAND คือ สื่อสารไม่เก่ง สื่อสารผิดๆ ถูกๆ สื่อสารน่าเบื่อ คนไม่ฟัง ไม่รู้จักการพูดจูงใจให้คนทำตามได้
...พลังของเขาก็ไม่สามารถถูกขยายผล (amplified) ด้วยพลังของคนอื่นได้
- ถ้ามี HEART กับ HAND แต่ไม่มี HEAD คือ วิสัยทัศน์ไม่ได้เรื่อง การคิดไม่เป็นระบบ ฯลฯ
...ก็อาจได้ผลลัพธ์ระดับหนึ่ง มีตัวอย่างให้เห็นทั่วไป ที่ผู้นำนำคนในเรื่องไม่เป็นเรื่อง
ก็ยังอุตสาหามีคนตามได้ แต่ก็ไม่ใช่ผู้นำที่พึงประสงค์

แต่ในสามสิ่งนี้ ความสำคัญไม่เท่ากัน
HEAD กับ HEART สำคัญที่สุด

และ ขั้นตอน (PROCESS) ก็สำคัญด้วย

Get your HEAD and your HEART right first.

Training the HAND (COMMUNICATION) is a skill that can be developed. But you must get the first two right.

Having great communication skills will not help you if the HEAD and HEART have not been developed.

คุณต้องมี HEAD และ HEART ที่ถูกต้อง เป็นอย่างแรก
การฝึก HAND (การสื่อสาร) คือทักษะที่พัฒนาได้ และการพัฒนาจะง่ายขึ้น
ถ้า HEAD กับ HEART อยู่ในที่ที่ถูกต้องแล้ว

แต่แม้คุณสามารถพูดหรือเขียนโน้มน้าวใจคนได้อย่างเทพเจ้า
แต่ HEAD และ HEART ไม่ได้อยู่ในที่ที่ถูกต้อง มันจะนำไปสู่ความล้มเหลว
ตัวอย่างมีมากมาย เช่น ผู้นำเผด็จการต่างๆ หรือแม้แต่ผู้นำหัวใจปีศาจ
อย่างฮิตเลอร์ ผู้มีเสน่ห์บนเวทีสามารถพูดปลุกเร้าใจคนจำนวนมหาศาล
ชักจูงให้ทำสิ่งชั่วร้าย
ผู้นำแบบนั้น โลกไม่ต้องการ

บทที่ 1 ถึง 31 ในเล่มนี้ เราจะคุยกันถึงเรื่อง HEAD
เป็นการพัฒนาวิธีการคิด



72/213

SECTION I HEAD



1.

นำได้ทุกตำแหน่ง

You Must First Lead Yourself

"A man should first direct himself in the way he should go. Only then should he instruct others."

~ Buddha

"มนุษย์ควรนำตนเองก่อน ในทางที่เขาควรไป เมื่อนั้นถึงจะมาสอนคนอื่น"

~ พระพุทธเจ้า

หมายความว่าอย่างไร? **“นำตนเอง”**

จากประสบการณ์ผม วิธีที่เบาแรงที่สุดในการนำคนหมู่มาก คือ ทำให้เขา **สมัครใจ** ตามเราเอง

การใช้ตำแหน่ง **บังคับ**ใจเขา ใช้ได้ระดับหนึ่ง แต่ไม่ยั่งยืน และใช้ได้กับจำนวนคนน้อย

สิ่งที่เราควรตระหนักคือ...

ธรรมชาติมนุษย์ มองหาผู้นำอยู่แล้ว

พุดง่าย ๆ เขาอยากหาคนที่เขายกย่อง เพื่อทำตามเป็นแบบอย่างอยู่แล้ว

ยิ่งเราทำตนให้เป็นคนมีคุณภาพมากเท่าไร การเป็นผู้นำคน
ก็ยิ่งง่ายมากขึ้นเท่านั้น

สรุป...

- ❶ การ “นำตนเอง” ก็คือ การพัฒนาตนเอง เพื่อให้รู้จักการทำงานให้สำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้
- ❷ เป็นคน “เกรด” ไหน ก็เป็นผู้นำเกรดนั้น
ไม่มีใครเป็นผู้นำที่เกรด (คุณภาพ) ดีกว่า เกรดตัวของเขาเอง

ต่อไปนี้เป็นความเห็นของปราชญ์ และผู้นำต่างๆ ที่สอดคล้องกับเรื่องนี้...

“Nothing so conclusively proves a man’s ability to lead others as what he does from day to day to lead himself.”

~ Thomas Watson

“ไม่มีอะไรพิสูจน์ความสามารถในการนำคน ได้ดีเท่ากับการว่า เขานำตนเอง
อย่างไรในแต่ละวัน”

~ โรมัส เจ วัตสัน ซีเนียร์ ผู้ก่อตั้งและประธานบริษัทไอบีเอ็ม

*“To inspire in others a desire to change for the better is truly noble;
but this you can do only by leaving them alone, and becoming more
noble yourself.”*

~ Christian D. Larson, *Mastery of self*

“การบันดาลใจให้คนอื่นอยากเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ดีขึ้น เป็นสิ่งที่สูงส่ง
แต่สิ่งเดียวที่คุณจะทำได้ คือ ปลอ่ยเขาไป และทำตัวคุณเองให้ดีขึ้น”

~ คริสเตียน ดี ลาร์สัน นักเขียนอเมริกัน จากหนังสือ การเป็นเจ้านายตนเอง

“Leadership development is self-development.”

~ John G Agno

“การพัฒนาความเป็นผู้นำ ก็คือ การพัฒนาตนเอง”

~ จอห์น จี แอ็กโน โค้ชที่ปรึกษาด้านภาวะผู้นำ

“A man has to learn that he cannot command himself; that he cannot coerce the wills of others, but that he can mold and master his own will: and things serve him who serves Truth; people seek guidance of him who is master of himself.”

~ James Allen

“คนเราต้องเรียนรู้ว่า เขาไม่สามารถควบคุมสิ่งของได้
แต่สามารถควบคุมตัวเองได้
เขาไม่สามารถบังคับใจใครได้ แต่สามารถควบคุมและ
เป็นนายใจตนเองได้
สรรพสิ่งจะรับใช้ผู้ที่รับใช้สัจธรรม ผู้คนเสาะหาการนำของคน
ที่ชนะตนเอง”

~ เจมส์ อัลเลน นักเขียนชื่อดัง

“The leader who exercises power with honor will work from the inside out, starting with himself.”

~ Blaine Lee

“ผู้นำที่ใช้อำนาจด้วยเกียรติ จะทำงานจากภายใน เริ่มต้นที่ตัว
เขาเอง”

~ เบลน ลี กูรูเรื่องภาวะผู้นำชาวอเมริกัน

“Let him that would move the world first move himself”

~ Socrates

“ใครที่ประสงค์จะเปลี่ยนโลก ต้องเปลี่ยนตัวเองซะก่อน”

- โซเครตีส นักปรัชญาคนสำคัญของโลก

และอย่าลืมว่า...

ยิ่งคุณเก่งเท่าไร ผู้ตามก็ยิ่งเก่งขึ้นเท่านั้น
สุภาษิตอาหรับมีว่า...

“An army of sheep led by a lion would defeat an army of lions led by a sheep.”

“ฝูงแกะที่นำโดยสิงโต ย่อมมีชัยเหนือฝูงสิงโตที่นำโดยแกะ”



Public Domain

ซึ่งในประสบการณ์ที่ผมได้คลุกคลีกลุ่ม “ผู้นำมืออาชีพ” หรือ คอนดักเตอร์ มา 20 กว่าปี ก็เห็นความจริงของสุภาษิตนี้

"I will prepare and some day my chance will come."

~ Abraham Lincoln 16th president of US (1809 - 1865)

"ผมจะเตรียมตัวให้พร้อม แล้วสักวันโอกาสก็จะมาถึง"

~ อับราฮัม ลินคอล์น ประธานาธิบดีคนสำคัญของอเมริกา

สำหรับคำคมของลินคอล์นนี้ ตรึงใจผมมาตั้งแต่สมัยเป็นวัยรุ่น
ตระหนักเสมอ ทุกครั้งที่ผมเองพลาดตำแหน่งสำคัญๆ ที่อยากได้
ผมคิดว่า เหตุผลที่อับราฮัม ลินคอล์น เป็นบุคคลต้นแบบ และผู้นำ
ที่ยิ่งใหญ่

ก็เพราะเขาไม่เคยหยุดพัฒนาคุณลักษณะที่ดีในตัว
ตอนที่ยังไม่มีโอกาสได้ขึ้นเป็นประธานาธิบดี
หรือแม้แต่ตอนแพ้การเลือกตั้ง พลาดตำแหน่งสำคัญ
เขาก็ยังคงพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ
นี่คือสิ่งสำคัญมากสำหรับคนที่อยากรับใช้ในตำแหน่งสำคัญ





วิธีเป็นเจ้านายตนเอง

HOW TO MASTER SELF-LEADERSHIP

บทต่อๆ ไป (บทที่ 2-22) เป็นไอลเดียวในการฝึกการ “นำตนเอง”



2

สร้างคุณที่เก่งก่อน

Create a Great YOU:

Improve 1% Every Day



ถ้าคุณพัฒนาตนเอง 1% ทุกวัน ภายใน 100 วัน
คุณจะเก่งขึ้น 100%

โอเดียนีมาจากโค้ชกีฬาคนสำคัญคนหนึ่งของ
อเมริกา

คนส่วนใหญ่มองไม่เห็นพลังของการดีขึ้น
เก่งขึ้น 2 เท่าทุก 100 วัน

หรือ 3.6 เท่า ต่อปี

ถ้าคุณเริ่มปฏิบัติ คุณจะเรียนรู้การมีชีวิตรูปแบบ
ไร้ขีดจำกัดอย่างแท้จริง

ผมการันตี

ลองทำดูนะครับ



3

การนำตนเอง = คุณต้องเป็นคนเลือก



- คุณ เลือกออกแบบชีวิตตัวเอง แทนที่จะปล่อยให้สถานการณ์พาไป
- คุณ เลือกคบเฉพาะคนดี คนเก่ง เพราะคุณรู้ว่า คุณคบคนแบบไหนก็กลายเป็นคนแบบนั้น

- คุณ **เลือกอ่านหนังสือดีๆ** ประเภทพัฒนาตนเอง ยกกระต๊ابสติปัญญา และจิตวิญญาณ เพิ่มพูนความรู้ ฯลฯ
- คุณ **เลือกสิ่งที่จะดูเอง** ไม่ใช่ให้สถานีเป็นคนเลือกให้คุณ เลิกดูรายการโทรทัศน์ขยะ ละครน้ำเน่า อัจฉาริษา แสดงความรุนแรง
- คุณ **เลือกที่จะไม่อ่านหรือเสพข่าวขยะ** บางข่าวสร้างผลประโยชน์และกำไรให้สำนักข่าว แต่ไม่ใช่คุณ (ข่าวร้าย ขาดดีกว่าข่าวดี แต่ทำให้จิตคุณตกโดยไม่จำเป็น เอาเวลาไปอ่านหนังสือเพิ่มปัญญาดีกว่า)

คุณไม่ใช่เหยื่อ แต่เป็นเจ้านายผู้เลือก

อย่าลืมนะ ยิ่งใส่ข่าวขยะเข้าไปในสมอง ก็เหมือนใส่อาหารขยะเข้าไปในปาก

- คุณ **เลือกดูแลสุขภาพ** เลือกทานแต่อาหารมีประโยชน์

สุขภาพที่ดี คือ สิ่งสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของชีวิต

ถ้าสุขภาพไม่ดี แทบเป็นไปไม่ได้เลยที่คุณจะมีความสุข ไม่ว่าคุณจะร่ำรวยแค่ไหน



4

ฝึกทักษะผู้นำในสนามเล็ก

PREPARE YOURSELF: Learn Leadership Skills Away From the Limelight

หนึ่งบทเรียนผู้นำที่ผมได้จากการเป็นคอนดักเตอร์
ที่ผมรู้สึกว่าจะปรับใช้กับผู้นำได้แทบทุกสาขาอาชีพ คือ

คุณควรฝึกเป็นผู้นำ ก่อน จะรับงานใหญ่
นั่นคือ ฝึกเป็นผู้นำกับองค์กรเล็กๆ กลุ่มเล็ก ทีมเล็กๆ
วงดนตรีเล็กๆ ในเมืองเล็ก ฯลฯ
ทำพลาดซะให้พอ เรียนรู้กับ “พี่เลี้ยง”¹ เก่งๆ
หาสไตล์ผู้นำในแบบของคุณ และเหมาะกับองค์กร
จากนั้น ค่อยรับตำแหน่งสำคัญ

1 ขอเน้นว่า พี่เลี้ยงควรจะเป็นคนที่ผ่านการเป็นผู้นำมาจริงๆ และสำเร็จ ไม่ใช่แค่ทฤษฎีที่ไม่เคยทำอย่างสำเร็จในโลกแห่งความเป็นจริง คนที่สำเร็จจริงระดับสูง จะมีไอเดียคนละแบบกับพวกเคร่งตำรา เขาจะรู้ว่า อะไรเวิร์ก อะไรไม่เวิร์ก

หลายคนได้ตำแหน่ง “ก่อน” จะมีทักษะผู้นำ
 ปัญหาก็คือ คุณจึงต้องไปเรียนรู้ ตอนมีตำแหน่งแล้ว
 นั้นหมายความว่า เมื่อทำผิดพลาดขึ้นมา ทุกคนจะมองเห็น
 และถ้าเป็นความผิดใหญ่ พวกเขาก็จะจดจำได้นาน
 จนกลายเป็น “แบรนด์” ของคุณ

การได้รับตำแหน่งใหญ่เกินความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณ สุดท้าย
 งานจะออกมาแย่
 ผมเห็นเรื่องนี้มาตลอดการทำงานของตัวเอง
 เมื่อคอนดักเตอร์มือใหม่เริ่มนำวงออร์เคสตราที่มีประสบการณ์มากกว่า
 หน้าที่การงานของเขามักจบลงอย่างรวดเร็ว
 มีแต่คนพูดถึงเขาในด้านแย่ๆ ทั้งนักดนตรี คนดู ผู้บริหารฯลฯ - คนที่มี
 ผลต่อการจ้างคอนดักเตอร์ทั้งสิ้น

มีข้อดีหลายอย่างของการเรียนรู้จาก “สนามเล็กๆ” ก่อน

1. คุณลองผิดพลาดดูได้ ไม่เครียด
2. เมื่อเปลี่ยนเมือง เปลี่ยนสนามใหญ่ขึ้น ก็เหมือนเริ่มใหม่

แม้ล้มเหลว หรือ ไม่สำเร็จนักในที่เล็ก

เมื่อเปลี่ยนเมืองใหม่ ก็มีลูกน้องใหม่

ได้เอาบทเรียนจากที่เก่า และความเชื่อมั่นในตนเอง ที่เริ่มมีมากขึ้น
 มา “เริ่มชีวิตใหม่” กับคนที่ไม่มี “ความรู้สึกตกค้าง” กับคุณ

5

ผมเทรนเป็นผู้นำอย่างไร

How I Trained to Become
a Conductor/Leader

ผมเชื่อว่า การเทรนเป็นคอนดักเตอร์นั้น
เป็นการดึงเอาความเป็นผู้นำให้กับคนจริงๆ
เพราะขณะเทรน คุณไม่มีทางเลือก
คุณต้องไปยืนข้างหน้าคนกลุ่มหนึ่ง
แล้วฝึกการนำพวกเขา
หาวิธีที่โค้ชเหล่านักดนตรี แล้วทำให้ได้ผล
และภายในเวลาที่จำกัดมากๆ

มันเป็นการเรียนการเป็นผู้นำ จากการ “ทำจริงๆ”
และแน่นอน...

ผมได้บทเรียน सबๆ มาเยอะมาก
ดีที่ว่า ทำพลาดเรื่องไม่เป็นเรื่อง ในเวทีเล็กๆ
(เช่น ตอนมีตำแหน่งกัปตันของมหาวิทยาลัย Michigan
ผมพูดและใช้คำภาษาอังกฤษที่มีความหมายไม่ใช่แบบที่เรา
ต้องการ แต่บางคนในกลุ่มสามารถตีความหมายผิดๆ ไปได้
สิ่งเหล่านี้ เทรนผมให้เลือกใช้คำอย่างประหยัด และผู้ตาม
100% ไม่สามารถตีความหมายผิดได้)



ข้อคิดสำหรับคุณ

แน่นอน ผมไม่ได้เล่าเรื่องนี้เพื่อให้ทุกคนไปเทรนเป็นคอนดักเตอร์
ประเด็นที่จะให้เป็นไอดีก็คือ...
การเทรนตนเองเป็นผู้นำนั้น วิธีที่ได้ผลที่สุด คือ...

การเรียนรู้จากสนามจริง

วิธีอื่น สู้ไม่ได้แม้แต่ใกล้เคียง
...อ่านหนังสือ ช่วยได้นิดหน่อย
...ทำงานเป็นผู้ตามคนอื่น อาจได้
บทเรียนเล็กๆ
...เป็นผู้ช่วยหัวหน้า ก็พอช่วยได้
(แต่คุณจะได้ไม่ได้เรียนรู้ที่จะ
ตัดสินใจ และรับผิดชอบ 100%
ต่อผลของการตัดสินใจนั้น)

แต่ยังไง ก็ไม่มีอะไรดีเท่า และ
เร็วเท่า...

การได้ทำจริง

ฉะนั้น...

เริ่มฝึกตั้งแต่วันนี้ แม้มีแค่สองคน
ที่มาเป็นลูกน้องคุณ
คุณจะได้เรียนรู้อะไรมากมาย
เกี่ยวกับการทำให้คนสองคน
ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน



6

เสียงดังกระหึ่มที่พุ่งเข้ามา

[หรือ วิธีการฝึกจิตผู้นำให้แกร่ง]

The Tremendous Sound Coming at You

ผมอยากให้ทุกคนได้มีประสบการณ์ไปยืนอยู่หน้า
วงออร์เคสตราใหญ่ๆ สักครั้ง

แล้วฟังเสียงเครื่องดนตรี 100 ชิ้น นักร้อง 300 คน
เล่นและร้องแบบเต็มเหนี่ยว

เสียงดังหูแทบแตกขนาดนั้น จะทำให้คนที่ไม่ชิน
แทบจะทำอะไรไม่ถูก

คิดอะไรไม่ออก ตัดสินใจอะไรไม่ได้

นั่นเป็นความรู้สึกของคอนดักเตอร์มือใหม่ !



และมีหลายครั้ง ที่ผู้นำมือใหม่ในสายอาชีพใดก็ตาม จะรู้สึกแบบนี้
เมื่อทุกอย่างประดังเข้ามาในเวลาเดียวกัน
หน้าที่รับผิดชอบใหญ่หลวง ภาระการงานที่มากมาย ผู้คนหลากหลาย
ประเภท ฯลฯ

20 ปีก่อน ตอนผมเริ่มคุมวงมโหรีอาชีพในอเมริกา ซึ่งเป็นวงออร์เคสตรา
ขนาดใหญ่มาก
เมื่อขึ้นไปยืนบนแท่นคอนดักเตอร์ เผลอหน้ากับนักดนตรีที่อายุมากกว่า
และประสบการณ์มากกว่าผมหลายเท่าตัว
เสียงดนตรีที่พวกเขาเล่น ดังกระหึ่มถาโถมเข้ามาหาผม
เป็นสถานการณ์ที่น่าตกใจมาก จนผมเสียสมาธิ
อย่าลืมว่า ผมต้องโค้ชพวกเขา คิดพัฒนาเสียงดนตรีนั้น
ฟังให้ได้ ว่าใครไม่ได้เล่นอย่างที่เรต้องการ
และใช้สติอย่างมากมาย ตอนแสดงคอนเสิร์ต เพื่อนำวงให้เล่นไม่พลาด
สองชั่วโมง
เป็นประสบการณ์ที่เครียดมาก
ปีแรก ผมคุมวงนั้นเล่นคอนเสิร์ตประมาณ 60 ครั้ง
ซ้อมอีก 120 กว่าครั้ง
ผมกดดันมากทุกครั้งก่อนขึ้นไปยืนบนแท่น
เพราะรู้สึกว่า มีหลายสิ่งประดังเข้ามา ให้ต้องคิดเยอะเกินไป
เหนือการควบคุม



ในระยะยาว วิธีเดียวที่จะเก่งขึ้น คือ มีประสบการณ์การเป็นผู้นำเยอะๆ
ค่อยๆ สร้างจิตแกร่ง ที่ต้านทานความกดดันที่เข้ามาหา
จนอยู่เหนือความกดดันนั้น

สรุปสำหรับคุณ

เหมือนคอนดักเตอร์ที่เริ่มจากวงเล็กๆ เสียงไม่ดังมาก
จนวันหนึ่ง ได้คุมวงใหญ่ ก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้

เริ่มฝึกจิตให้รับกับการท้าทายที่ใหญ่ขึ้นๆ
จนคุณแกร่ง พร้อมกับตำแหน่งใหญ่ สนามใหญ่

7

คุณต้องมีความเชื่อมั่น
ในตนเองYou Must Have a Healthy
Self-Confidence.*“A frightened captain makes a frightened crew.”*

— Lister Sinclair

“ถ้ากัปตันรู้สึกหวาดกลัว ลูกเรือก็จะหวาดกลัวตามไปด้วย”

— ลิสเตอร์ ซินแคลร์

เหล่านักดนตรีออร์เคสตรามืออาชีพระดับสูงของฝรั่ง มักพูดกันว่า...

ภายในเวลาแค่ 5 นาที

พวกเขาสามารถบอกได้ว่า...

คอนดักเตอร์มือใหม่ที่เดินขึ้นมาบนแท่น (podium) แล้วเริ่มนำพวกเขา
คอนดักเตอร์นั้นจะรอดหรือไม่ ในสายอาชีพนี้

(และขอบอกไว้ ณ ที่นี้เลยว่า

สายอาชีพคอนดักเตอร์นั้น มีผู้ “รอดชีวิต” (= หาเลี้ยงชีพได้) ไม่เกิน 0.01%
ไอ้แบบรวย ดั่ง หรือทั้งรวยทั้งดั่งนั้น เป็นหนึ่งในล้านคน)

และผมจะบอกเคล็ดลับให้ ในฐานะที่เป็น 1 ในผู้ “รอดชีวิต”

ต่อหน้าลูกน้อง คุณต้องโชว์แต่ความเชื่อมั่น

พวกเขาต้องไม่เห็นความกลัวของคุณ
แม้บางที คุณมีความสงสัยตนเองอยู่ในใจ หรือกลัวบ้าง
ต้องไม่มีใครได้เห็นความกลัวนั้น !

เขาต้องไม่เห็นความลังเล
ออกคำสั่งแล้ว ไม่แนใจ
ออกคำสั่งแบบ ไม่ได้คิดไตร่ตรองให้ชัวร์มาก่อน
หรือ
ออกคำสั่งแล้ว เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา

ถ้าเขาเห็นความกลัวและความลังเลของคุณ
คุณทำงานต่อไปยาก
คุณสูญเสียความควบคุมคนกลุ่มนั้นไปเรียบร้อยแล้ว
และถ้าคนกลุ่มนั้นไม่เชื่อในตัวคุณ
ก็ยากที่จะเรียกความเชื่อมั่นกลับคืนมา
(จากประสบการณ์ของผม เปลี่ยนเมือง เปลี่ยนวง เปลี่ยนประเทศ
ยังง่ายกว่า...
เริ่มใหม่เลย ถือว่าที่ผ่านมาเป็นบทเรียน)

ผมขอสรุปพันธกิจอย่างตรงไปตรงมาเลยดีกว่า...



คนที่ไม่เชื่อมั่นในตัวเอง ไม่มีทาง
ประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำ
คนได้



เมื่อถึงวันจริง แอ็คเหมือน คุณเป็นเจ้าของเวที



ผมมีประสบการณ์การแสดงคอนเสิร์ตมากกว่า 400 ครั้ง ทั่วโลก
ถ้ารวมการขึ้นเวทีนำซ้อมวงด้วย ก็กว่า 1,500 ครั้ง
เทคนิคหนึ่งที่ผมเรียนรู้จากประสบการณ์ก็คือ
แม้บางที เวลาจำกัด ทั้งผมทั้งวง รู้สึกว่า ซ้อมมายังไม่พร้อมดี
ด้วยเหตุอะไรก็ตาม
หรือแม้รอบซ้อมใหญ่จะออกมา ถึงขั้นแย่

แต่สิ่งที่ผู้นำ ห้ามทำ
คือ

โชว์ความกลัว หรือ
สื่อให้ลูกน้องเห็นว่า
เขาคิดว่าการแสดงจะ
ออกมาแย่

เทคนิคที่ผมใช้คือ

Act Confident
แอ็คเชื่อมั่นมาก
จนเหมือนคุณ
เป็น “เจ้าของ”
เวทีนั้น

ภาษาอังกฤษใช้ Act
like you own the
stage !

ผมจะเดินขึ้นเวทีอย่าง
มั่นใจเต็มเปี่ยม





ผมไม่ต้องการให้ผู้ชมสงสัยว่า เขาจะไม่ได้ดูคอนเสิร์ตที่ดีที่สุด
ผมต้องการแสดงภาพความแข็งแกร่งและเชื่อมั่นในความสามารถของ
วงออร์เคสตรา และตัวผม
ถ้าผู้ชมสงสัยว่าวงจะแสดงดีที่สุดหรือไม่ เขาจะหมดสนุก

ไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้น ทำท่าเชื่อมั่นไว้ และผลลัพธ์แทบทุกครั้งเหมือนกัน
คือ
การแสดงออกมาได้อย่างสวยงาม เกินคาด
เคล็ดลับคือ...

คนอื่น ๆ... นักดนตรีลูกวง หรือคนดู
รับพลังจากผู้นำ แล้วตอบสนองกลับมาด้วยพลังคล้ายกัน

ถ้าคุณส่งพลังทางลบ ความกลัว คนทั้งหมดก็จะกลัวตาม
ถ้าคุณส่งพลังทางบวก ความเชื่อมั่น พวกเขา ก็จะฮึกเหิม และมีกำลังใจทำ
เต็มที่

ฝรั่งถึงมีคำกล่าวกันว่า...

“Everything rises and falls on leadership”
“ทุกอย่างขึ้นหรือลง ตามผู้นำ”

“Leadership is a matter of having people look at you and gain confidence, seeing how you react. If you’re in control, they’re in control.”

~ Tom Landry

*“การเป็นผู้นำ คือ ทำให้คนที่มองมาที่คุณรู้สึกมั่นใจเมื่อพวกเขาเห็นคุณ
จัดการสถานการณ์ ถ้าคุณควบคุมได้ พวกเขา ก็ควบคุมได้”*

~ ทอม แลนดรี โค้ชอเมริกันฟุตบอล

บทต่อๆ ไป ผมจะให้ไอเดีย วิธีสร้างความเชื่อมั่นในตนเองสำหรับผู้นำใหม่



ต้องเก่งงานของตนเอง

Become a Master of Your Work.

คำถามนี้ ผมเจอมากกว่า 100 ครั้ง...

“คอนดักเตอร์ต้องเล่นดนตรีทุกชิ้นเป็นหรือเปล่า ?”

หรือ

“คอนดักเตอร์ต้องเล่นดนตรีเก่งกว่านักดนตรีหรือเปล่า ?”

คำตอบก็คือ...

ผมเก่งเรื่องของผม

เรื่องที่ผมต้องเก่ง

และเรื่องนั้นคือ

“เก่งภาพรวม”

คอนดักเตอร์ หรือผู้นำใดๆ ก็ตาม

ต้องเก่งเรื่อง Vision (วิสัยทัศน์)

ต้องคุมให้ทุกแผนกทำงานประสานกันอย่างดี

เหมือนเครื่องดนตรี 100 ชิ้นที่ประสานเสียงกันออกมา

อย่างไพเราะ

ส่วนเรื่อง Operation (การดำเนินการ...หรือถ้าเปรียบเทียบก็คือ การเล่น
เครื่องดนตรีแต่ละชิ้น)

ให้หาลูกน้องที่เก่งในเรื่องนั้น ดำเนินการแทน

ผมถูกสอนมาตั้งแต่เริ่มเทรนเป็นคอนดักเตอร์ตอนอายุ 18 ปีว่า...

“คอนดักเตอร์ที่ดี ต้องรู้มากกว่าลูกน้องทุกคน รวมกัน”

อันนี้ต้องตีความหมายให้ดี

เพราะคุณไม่ต้องเก่งในเรื่องที่ ไม่จำเป็น

ไม่มีใครสามารถไปฝึกเครื่องดนตรีทุกชิ้นได้

มีเวลาในชีวิตไม่พอ

หรือแม้ทำได้ ก็จะไม่เก่งจริงสักชิ้น

ง่ายกว่าก็คือ...

เลือกคนที่เก่งกว่าคุณในเรื่อง Operation มาทำแทน

ผมเล่นไวโอลินเป็นนิดหน่อย

แม้แต่นักไวโอลินที่นั่งสุดท้าย (คือตำแหน่งต่ำสุด) ก็ยังเล่นเก่งกว่าผม

และไม่มีใครแคร์สักคน ว่าผมเล่นสู้เขาไม่ได้

ลูกวงผมไม่แคร์ คนฟังก็ไม่แคร์ ผู้บริหารวง (ที่จ้างผม) ก็ไม่แคร์

พวกเขาแค่รู้ว่า...

ผมเก่งในเรื่องของผม แค่นั้น

เรื่องทักษะการเป็นคนดักเตอร์ เห็นภาพรวม (พูดให้ถูกคือ ฟังเสียง รวม)

ในทางเดียวกัน...

ผู้นำ ต้องรู้ว่า เรื่องไหนที่เขาควรจะเก่ง

ภาษาฝรั่งเรียกว่า..

key success factor (ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ) อยู่ที่ไหน

ไม่ใช่มัวแต่ไปใช้เวลากับภาพเล็ก (ฝึกเครื่องดนตรี) ที่หาคนอื่นทำแทนก็ได้

แทนที่จะไปโฟกัสในภาพใหญ่ที่สำคัญ

นั่นคือ...

การคุมทั้งองค์กร!

ทักษะการเป็นผู้นำนั้น ต่างจากทักษะการดำเนินงาน

บทเรียนสำคัญ ที่ผมได้เรียนรู้จากการ “ลัด” ไปเป็นคนดักเตอร์

โดยไม่ต้องไปนั่งเสียเวลาเล่นอยู่ในวงเป็นสิบๆ ปี ก็คือ

**“ทักษะการเป็นผู้นำนั้น ต่างจากทักษะการดำเนินงาน
(Operate) อย่างสิ้นเชิง”**

ผมไม่ได้เสียเวลาเป็นสิบปีไปเล่นในวง เพื่อที่หวังว่า จะได้เลื่อนขั้นทีละขั้น
จนมาเป็นคนดักเตอร์ (หรือ CEO หรือ ผู้นำสูงสุด)

การมีประสบการณ์ทำงานในวง ช่วยบ้างนิดหน่อย ให้พอรู้ ได้ประสบการณ์
แต่ถ้าคุณต้องการเป็นผู้นำ คุณต้องฝึกทักษะการเป็นผู้นำ ไม่ใช่ฝึกเป็น
ผู้ตาม
ตั้งแต่เริ่ม คุณควรฝึกวิธีคิดแบบเห็นภาพใหญ่

ผู้นำที่เก่ง “ภาพใหญ่” หมายความว่าอย่างไร

รู้ไหมว่า...

ในทำนองเดียวกับที่องค์กรระดับกลางถึงใหญ่ แบ่งเป็นหลายแผนก เช่น
แผนกการตลาด แผนกลูกค้าสัมพันธ์ แผนกการผลิต ฯลฯ
วงออร์เคสตราขนาดใหญ่ โดยทั่วไป มี 4 แผนก คือ

- 1 เครื่องสาย Strings
- 2 เครื่องลมไม้ Woodwinds
- 3 เครื่องลมทองเหลือง Brass
- 4 เครื่องกระทบ Percussion

หน้าที่ของคอนดักเตอร์ / ผู้นำ ไม่ใช่ลงไปเล่นเครื่องดนตรีเอง

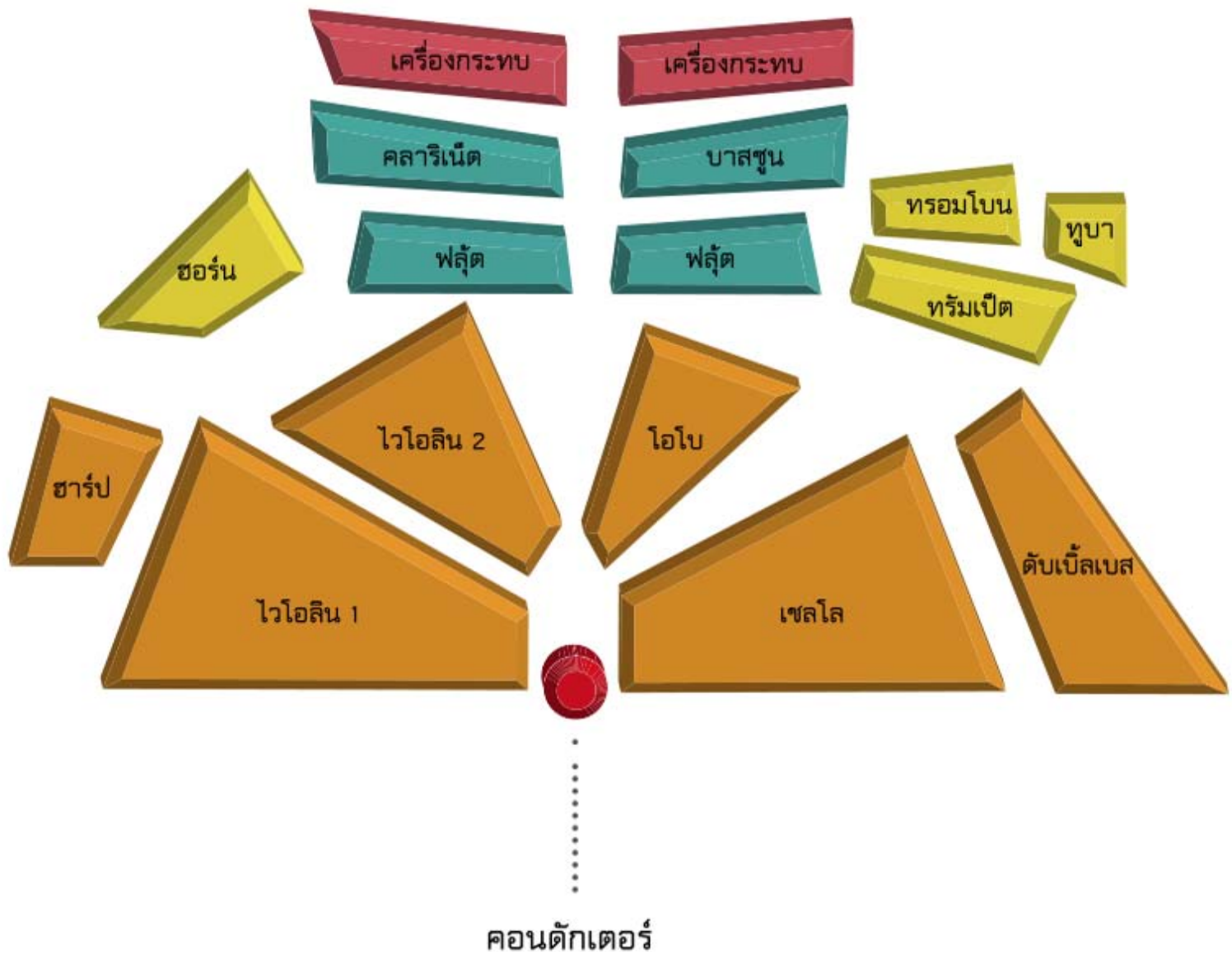
เรื่องแบบนั้น พวกเขาเก่งกว่าคุณ

แต่คุณต้องเก่งในเรื่องที่พวกเขาทำกันไม่ได้

นักดนตรีแต่ละคน นั่งอยู่ในที่ที่ไม่มีทางได้ยินเสียงรวมๆ

เขาได้ยินแต่เสียงของเขาเอง หรือนักดนตรีใกล้ๆ

แผนผังวงออร์เคสตรา



และไม่ว่า ในแต่ละช่วงของเพลง เขามีความสำคัญมากน้อยอย่างไร
ในตอนต้น อาจเป็นฟลุต ที่มีทำนองสำคัญ
แต่ในเวลาที่เหลือของเพลง เป็นแผนกไวโอลินที่มีท่วงทำนองโดดเด่นไพเราะ
ที่ต้องให้ผู้ฟังได้ยิน
จะให้พวกเขาตัดสินใจกันเองก็ไม่ได้
อาจทะเลาะกัน ไม่ต้องทำงานกันพอดี
เพราะต่างคนก็อาจจะเอา “ฉันทัน” เป็นหลัก
หรืออาจตรงกันข้าม มัวแต่เกี่ยง ทำตัวเกรงใจ ให้คนอื่นเด่นกว่าตลอด
หรืออาจไม่รู้ ว่าจริงๆ แล้ว “เสียงรวม” ที่คนฟังต้องได้ยินเป็นอย่างไร
ผมเคยเห็นวงที่พยายามซ้อมกันเองโดยไม่มีคอนดักเตอร์
จะใช้เวลาานานมากๆ เพราะตกลงกันไม่ได้
(นักดนตรีฝรั่งบางคน แม้ไม่ชอบหน้าคอนดักเตอร์เป็นเรื่องปกติ ก็ยังยอมรับ
กันว่า มีคอนดักเตอร์ อย่างน้อยๆ ก็ประหยัดเวลา!)

คุณเข้าใจหรือยังว่า

ต้องมีหนึ่งคน เห็นภาพรวมทั้งหมด !

เป็นตัวแทนของคนดูทั้งหมด

คือ ยืนอยู่ในที่ที่ “ใกล้เคียง” กับคนดูมากที่สุด

นั่นคือ คอนดักเตอร์

ซึ่งนี่เอง ก็เป็นหนึ่งในเหตุผลที่คอนดักเตอร์หันหลังให้ผู้ฟัง

เขาก็คือ “ผู้ฟัง” คนหนึ่งนั่นเอง

คอนดักเตอร์ คือ คนที่เก่ง “เสียงรวม”

คอนดักเตอร์ คือ คนที่ตัดสินใจว่า ในตอนนี้ต้องใครเด่น
และถ้าไม่ใช่ผลลัพธ์ที่ฟังประสงค์...

คอนดักเตอร์ ก็คือ คนที่ปรับเสียงนั้นให้ถูกต้อง
และเป็นคนเดียวที่รู้ว่า จะปรับอย่างไรให้ถูกต้อง

ผู้นำขององค์กรก็เหมือนกัน...

เป็น “คนเดียว” ที่ตัดสินใจ

ว่าสิ่งที่องค์กรของเขา ประสานกันผลิต
ออกมานั้น

ผ่านการตัดสินใจด้วยวิจารณญาณของเขาแล้ว

ไปถึงลูกค้าแล้ว จะได้ตามที่ผู้นำเห็นภาพรวม
อยู่ในหัวหรือไม่

ถ้าไม่ใช่ ก็ต้องปรับ

และที่สำคัญที่สุด

ต้องรู้ว่า จะปรับอย่างไร



107/213

1:0

เตรียมตัว
แบบเวอร์รี่Over-Preparation
Brings Confidence

ตอนผมก้าวไปยืนบนแท่นที่คาร์เนกีฮอลล์ และคุมวงใหญ่เล่นคอนเสิร์ตรอบสุดท้าย ในการแข่งขัน ต่อหน้าผู้ชม 2,000 คน กรรมการระดับโลก 9 ท่าน และผู้สื่อข่าว จากหนังสือพิมพ์ต่างๆ ระดับโลกมากมาย เช่น นิวยอร์ก ไทมส์ ฯลฯ

ผมยืนอยู่บนเวทีด้วยความมั่นใจเต็มเปี่ยม การคอนดักต์มาแล้วกว่า 300 คอนเสิร์ต ซ้อมมานับพันครั้ง

ผมเชื่อว่าตัวเองจะชนะการแข่งขันครั้งนั้น ได้ และมันจะเปลี่ยนชีวิตผม (และมันก็เปลี่ยนชีวิตผมอย่างมหาศาลจริงๆ)

เมื่อเสร็จการแข่งขัน หลายคนถามว่า ผมเตรียมตัวอย่างไร ที่ดูเหมือนไม่กลัวเลย ในเวทีใหญ่ระดับโลกขนาดคาร์เนกีฮอลล์ ผมจะบอกเคล็ดลับให้...

ผมซ้อมเป็นร้อยๆ รอบ ในหัวของผม ในจินตนาการของผม นั้น ผมคุมวงระดับโลก เล่นคอนเสิร์ตในคาร์เนกีฮอลล์ เป็นร้อยๆ ครั้งแล้ว

สถานการณ์จริงนั้น เป็นแค่ครั้งที่ 101 เท่านั้นเอง

เวลาคุณทำอะไรเป็นครั้งที่ 101 คุณจะไม่เชื่อมั่นหรือ ?

และอีกอย่างที่สำคัญ...

ครั้งที่ 1 ถึง ครั้งที่ 100 ที่ผมแสดงคอนเสิร์ตในคาร์เนกีฮอลล์
(ในจินตนาการของผม)

ผมปรับภาพจนสมบูรณ์แบบ

ผมซ้อมคอนเสิร์ตสมบูรณ์แบบเป็นร้อยรอบในหัวของผมเอง !

ผมมาเรียนรู้ทีหลังว่า พวกนักกีฬาระดับโลกก็ใช้วิธีนี้กัน

ขอให้คุณนำวิธีนี้ไปใช้...

มันจะทำให้คุณเหนือคู่แข่งอย่างเทียบกันไม่ติด !

1:1:

ความรู้ที่เหนือชั้นกว่า
นำความเชื่อมั่นมาให้

Superior Knowledge
Brings Confidence

ความลับอีกอย่างหนึ่งของผม ที่ทำให้ผมเชื่อมั่นในตนเองมาก แม้ก้าวไปสู่
เวทีใหญ่ระดับโลกที่คาร์เนกีฮอลล์ กับคู่แข่งชั้นกว่า 360 คน

นั่นคือ...

ความรู้ที่เหนือกว่า

ไม่ค่อยมีใครรู้ว่า ก่อนหน้าที่ผมจะขึ้นไปยืนหน้าวงใดก็ตาม
ผมเสาะหาผู้เชี่ยวชาญคอนดักเตอร์ระดับโลก พยายาม “ดูดความรู้”
จากเขามา

เวลาคุณหาพี่เลี้ยง (Mentor) หรือครูสอน

คุณต้องเลือกคนที่เก่งที่สุด เท่าที่จะหาได้

ยิ่งเก่ง จะยิ่งประหยัดเวลาคุณ

อย่าไปเสียเวลาเรียนกับคนที่ไม่ได้ประสบความสำเร็จขั้นสูงสุด

เพราะเขาจะไม่ว่าอะไรที่สำคัญจริงๆ

อาจสอนอะไรที่ไม่ค่อยสำคัญเท่าไร

หรือใช้ไม่ได้ในโลกความเป็นจริง

คนที่ไม่เคยได้สัมผัสการได้ไปเรียนกับคนเก่งระดับโลก จะไม่ซาบซึ้งถึง
ความแตกต่าง

และนี่เป็นเหตุที่ผมย้ำเสมอ กับนักกีฬาไทยรุ่นใหม่ ที่พยายามไประดับเอเชีย
หรือแข่งกับต่างชาติ

“คุณต้องหาเทรนเนอร์ระดับโลก”

คนเหล่านั้นจะรู้วิธีทำให้คุณเก่งกว่านี้สิบเท่า ร้อยเท่า อย่างรวดเร็ว

อย่าเสียเวลากับเทรนเนอร์ระดับประเทศ ถ้าคุณต้องการไประดับโลก

ครูที่ไม่เคยทำได้เอง ไม่เคยชนะในระดับโลกเอง จะสอนคุณให้ไประดับโลก
ไม่ได้

เขาไม่รู้

แค่เพิ่มเวลาการฝึก บางครั้งอาจไม่ช่วย ถ้าคุณยังฝึกอย่างใช้เทคนิคเก่าๆ

ในการแข่งขันที่คาร์เนกีฮอลล์ ผมเป็นหนึ่งอาจารย์ระดับโลกสองคน คือ
ยอร์มา พานูล่า (Jorma Panula) อาจารย์วิชา Conducting อันดับหนึ่ง
ของโลก ชาวฟินแลนด์

และ

Mentor ของผม ลอริน มาแซล (Lorin Maazel)

สองท่านนี้ สอนสิ่งที่ “ใช่” และสำคัญจริงๆ ให้

ส่วนครูที่ไม่ถึงระดับนั้น จะเป็นแบบ hit and miss

คือ ถูกบ้าง ผิดบ้าง

เสียเวลา!

สรุปไฉ่เตีย สำหรับคุณ

ความเชื่อมั่น ตามมาโดยปริยาย เมื่อคุณได้รับความรู้
ที่เหนือชั้น

จงหาพีเลียงที่เก่งที่สุด

ไม่ใช่ พีเลียงที่เก่งที่สุด “เท่าที่จะหาได้” นะครับ

Aim high.



1:2

มั่นใจ แต่ไม่หยิ่ง

Confidence - Yes.

Arrogance - Never.

ผมว่า ไม่มีอาชีพไหนในโลก ที่ “ดิ่งดุด” พวกอีโก้สูง แต่ความสามารถต่ำ
เท่ากับอาชีพคอนดักเตอร์

อาจเป็นที่...

ภาพที่เห็น สุดเท่ ยืนเด่นเป็นสง่า คุมวงใหญ่
เที่ยวสังคนโน้นคนนี้

ทำให้คนจำนวนมาก² อยากเป็นคอนดักเตอร์ ด้วยเหตุผลผิดๆ
(และเรียนรู้ด้วยความเจ็บปวด ในเวลาต่อมา)

แต่ที่ผมเขียนว่า “ความสามารถต่ำ” เพราะเขาไม่รู้มาก่อนว่า
กว่าจะขึ้นไปตรงนั้นแล้วให้เขายอมรับนั้น
คุณต้อง “คู่ควร”

ถ้าไม่คู่ควรกับตำแหน่ง คนเขาก็ไม่ให้คุณอยู่ได้นาน
นักดนตรีเหล่านั้น ไม่ใช่โง่
นักดนตรีมืออาชีพของฝรั่ง แต่ละคนต้องเก่งขั้นเทพ ถึงจะมาอยู่ในวงได้

² ในเมืองนอกนะครับ ไม่ใช่เมืองไทย



แข่งขันกันแบบสุดๆ แทบเลือดสาด

ผู้นำที่เย่อหยิ่ง ส่วนใหญ่ ไม่เข้าใจงานของเขา และไม่เข้าใจศิลปะการเป็นผู้นำดีพอ

ผู้นำที่ดี ยิ่งอยู่นานเขายิ่งถ่อมตัว

เพราะเขารู้ว่า...

ปราศจากลูกน้อง เขาทำงานไม่ได้เลย

ผมต้องเตือนสติตนเองเสมอว่า....

ในที่สุดแล้ว

คอนดักเตอร์ ไม่ได้ทำเสียงดนตรีให้
เกิดขึ้นเลย !

ลูกวณม เป็นคนสร้างเสียงดนตรีนั้น



เปรียบเทียบกับก็เหมือน...

ผู้นำขององค์กร ไม่ได้เป็นคนไปผลิตสินค้าออกมาด้วยมือตัวเอง

เฮนรี ฟอร์ด ผู้ก่อตั้งบริษัทรถฟอร์ด

ไม่ได้เป็นคนเข้าไปโรงงานแล้วประกอบรถทีละคัน

ความเชื่อมั่น VS ความเย่อหยิ่ง

ความเชื่อมั่นในตนเอง มักถูกเข้าใจผิด ไปปนกับความเย่อหยิ่ง น่าหมั่นไส้
ไม่มีอะไรไกลจากความจริงมากไปกว่านี้แล้ว !

(สำนวนภาษาอังกฤษว่า *Nothing is further from the truth.*

ผมนึกสำนวนไทยที่จะสื่อความหมายที่ผมอยากสื่อไม่ออก

นี่ก็ออกแต่สำนวนอังกฤษที่ใช้ประจำ)

ข้อเสนอแนะของผมคือ

พยายามหาต้นแบบที่ใช้ สำหรับคุณ

และควรจะมีคุณสมบัติสองสิ่งนี้อย่างเต็มเปี่ยม...

ความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง

และ

ความถ่อมตัว



จากประสบการณ์ที่ผมเห็นคอนดักเตอร์มาหลายร้อยคน
ยืนทำงานต่อหน้าวง...

คนที่ได้ผลลัพธ์ดีที่สุด คือ

คนที่มีความเชื่อมั่นอย่างเงียบๆ ภายใน

ไม่จำเป็นต้อง show off มาก เพราะเขารู้แล้วว่าเขารู้
แต่ในขณะเดียวกัน...

พูดจาไพเราะ ถ่อมตัว เสียงไม่ดังมาก (ฝรั่งก็ชอบครับ ไม่ใช่คนไทย
ชอบอย่างเดียว)

คนแบบนี้ สามารถ disarm (หรือปลดอาวุธ) ลูกวงที่เหี้ยมที่สุดได้

1:3 มีความคิดเห็นของตนเอง

Have Your Own Mind

“Most people are other people. Their thoughts are someone else’s opinions, their lives a mimicry, their passions a quotation.”

~ Oscar Wilde

“คนส่วนใหญ่เป็นเหมือนคนอื่น ๆ ความคิดก็เป็นความคิดเห็นคนอื่น ใช้ชีวิตก็เลียนแบบคนอื่น มีความปรารถนาเหมือนคำกล่าวอ้างกันมา”

~ ออสการ์ ไวลด์ นักเขียนชื่อดัง

ปัญญาชั้นสำคัญที่ผมได้จากการเทรนเป็นคอนดักเตอร์ ก็คือ

จงมีความคิดเห็นของตนเอง

ปัญญาชั้นนี้ ไม่ใช่ใช้แค่ในงานนำวงดนตรีชั้นสูง

แต่มันเกี่ยวกับการดำเนินชีวิต และรวมไปถึง การเป็นผู้นำมนุษย์

คุณอาจไม่ทราบว่า คอนดักเตอร์เก่งๆ สามารถเปลี่ยนเสียงวงออร์เคสตรา ภายใน 5 นาที (หรือน้อยกว่านั้น) ที่เขาขึ้นไปยืนต่อหน้าวง

สิ่งนี้ ชัดมาก ถ้าคุณได้ชมการแข่งขันคอนดักเตอร์ระดับนานาชาติ คุณจะเห็นคอนดักเตอร์เป็นสิบคน ต่างเชื้อชาติ เรียงตัวขึ้นมา
คุม วงเดียวกัน
เล่น เพลงเดียวกัน
แต่เสียงดนตรีที่ออกมา ต่างกันอย่างสิ้นเชิง!

ถ้าคอนดักเตอร์ (ผู้นำ) คนไหนมี strong vision (วิสัยทัศน์ที่แรงกล้า และชัดเจน)

นักดนตรีเป็นร้อยก็เล่นอย่างเชื่อมั่น พร้อมเพรียงในทันที -- ดูด้วยตาก็ก็นั่นผลงาน หรือเสียงดนตรีที่ออกมา ก็ไพเราะขึ้น -- ฟังด้วยหูก็รู้

และเรากำลังพูดถึงเวลาแค่ ห้านาที ที่คอนดักเตอร์คนใหม่ขึ้นแทน ไม่ใช่เหมือนองค์กรปกติ ที่กว่าจะเห็นผลงาน CEO คนใหม่ ก็ใช้เวลาระยะหนึ่ง

มันเป็นอะไรที่มหัศจรรย์ในโลกของดนตรีคลาสสิก ที่ผมอยากให้หลายคน ได้มีโอกาสสัมผัส

สิ่งนี้เองที่เป็นเสน่ห์ของ “ศิลปะการเป็นคอนดักเตอร์” ที่ทำให้ผมหลงใหล จนตัดสินใจจะต้องเก่งเรื่องนี้ในระดับโลกให้ได้

ลองคิดดูครับ...

มันคือศิลปะแห่งการ “เปลี่ยนคนเป็นร้อย” ได้ในทันที

อย่างไรก็ตาม

ความสัมพันธ์ของ คอนดักเตอร์กับลูกวงนับร้อย

แค่เป็นตัวอย่าง ความสัมพันธ์ผู้นำ และ กลุ่มผู้ตาม

มันเป็นเหมือน “ห้องจำลอง” ที่ให้เห็นผลกระทบของผู้นำ ที่มีต่อผู้ตาม
อย่างชัดเจน

บทเรียนผู้นำที่ผมอยากแบ่งปันก็คือ...

Form your own opinions.

สร้างความคิดเห็นของตนเอง

Think independently.

คิดอย่างไม่ขึ้นกับใคร

นี่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญ ของการเป็นผู้นำคน



“I am totally independent of
the good and bad opinions of
others”

~ Deepak Chopra

“ฉันไม่ขึ้นกับความคิดเห็น
ของคนอื่น ทั้งดีและไม่ดี”

~ ดีepak โชปรา นักเขียนชื่อดังของโลก

1:4

ทำตัวให้ชิน กับความโดดเดี่ยว

The Lonely Leader

“The man who wants to lead the orchestra must turn his back on the crowd.”

~ James Crook

“คนที่ต้องการนำวงออร์เคสตรา ต้องหันหลังให้ฝูงชน”³

~ เจมส์ ครูก นักธุรกิจและนักการเมืองชาวแคนาดา



ในเมื่อคนที่มีบุคลิกเป็นผู้นำ มักจะคิดไม่เหมือนชาวบ้าน
(คอนดักเตอร์ชื่อดัง ไชมอน แรทเทิล กล่าวว่า คุณต้องบ้าพอควร
ที่จะอยากเป็นคอนดักเตอร์ เพราะว่า มันเป็นงานหนักแสนสาหัส !)
เขาจึงต้องทำสิ่งที่ไม่เหมือนคนอื่น

สุดยอดผู้นำในประวัติศาสตร์ มักจะเคยชินกับการอยู่คนเดียวเสมอ⁴

ใช่ เขามีฝูงชนนิยมชมชอบมากมาย
และอาจมีผู้ติดตามเสมอ

แต่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะต้องใช้เวลา “คิด” ในที่เงียบ
อยู่คนเดียว ตัดสินใจ อย่างมีสติ

นอกจากนั้น...

การมีตำแหน่ง มักมาพร้อมกับความโดดเดี่ยว
ลูกน้องจะไม่ถือว่าคุณเป็นพวกเดียวกับเขาอีกต่อไป
ประสบการณ์ตลอดกว่ายี่สิบปีของผมที่เป็นคอนดักเตอร์ ก็บอกอย่างนั้น

ตอนแรกๆ ที่ผมเรียนรู้การเป็นผู้นำใหม่ๆ ช่วงปี 1992
ก็อยากให้ลูกน้องรักเราชอบเรา

3 บันทึกอธิบาย: ฝูงชนที่หันหลังให้ ก็คือคนดู เขาใช้คำว่า crowd เพราะเหมือนกับว่า คุณหันหลังให้คนจำนวนมาก
สรุปความหมายคือ คนที่ตัดสินใจจะนำคน ต้องไม่คิดเหมือนคนอื่น

4 ตัวอย่างที่นึกได้ตอนนี้ คือ คานธี พระเยซูคริสต์ พระพุทธเจ้า

พยายามเป็นเพื่อนกับพวกเขา
แต่ก็ไม่เคยเวิร์ก
อย่างน้อย ก็ไม่ใช่เพื่อนสนิทใจเหมือนทั่วไป

นี่เป็นเรื่องปกติมาก ไม่นานก็จะชินไปเอง
ที่สำคัญ คุณยังมีเพื่อนได้
แต่ส่วนใหญ่จะเป็นคนในระดับผู้นำเหมือนกัน

“The essence of leadership is the willingness to make the tough decisions. Prepared to be lonely.”

~ Colin Powell

“หัวใจของการเป็นผู้นำคือ ความเต็มใจตัดสินใจอะไรยากๆ
พร้อมที่จะโดดเดี่ยว”

~ คอลิน พาวเวลล์ อดีตรัฐมนตรีต่างประเทศของสหรัฐอเมริกา

“The conductor’s stand is not a continent of power, but rather an island of solitude.”

~ Riccardo Muti, World-famous conductor

“แท่นคอนดักเตอร์ไม่ใช่แผ่นดินแห่งอำนาจ แต่เป็นเกาะแห่งความ
โดดเดี่ยว”

~ ริคาร์โด มูติ คอนดักเตอร์ระดับโลก



“...But it’s a very lonely position. The leader has to assume that he’ll always be a loner and lonely, because you are on this little podium and you’re all by yourself, basically, and you always will be. In all important moments of our life—severe pain, birth, death—we’re alone. But we can be very grateful for not being alone the rest of the time. So this loneliness thing doesn’t worry me very much. It’s just part of the job.”

~ Lorin Maazel, world-famous conductor

“...ผู้นำเป็นตำแหน่งที่เหงามาก
เขาต้องทำใจว่า ตนเองจะอยู่อย่างโดดเดี่ยว และเหงาเสมอ
เพราะเมื่อยืนอยู่บนโพเดียมเล็กๆ นั้นจะมีคุณเพียงคนเดียว
และมันจะเป็นอย่างนั้นตลอดไป
ในทุกช่วงสำคัญของชีวิต - เจ็บหนัก เกิด ตาย
เราทุกคนล้วนอยู่ลำพัง
แต่เราควรดีใจได้ที่ไม่ต้องอยู่คนเดียวในช่วงเวลาที่เหลือของชีวิต
ดังนั้น ความเหงาในการเป็นผู้นำ ไม่ได้ทำให้ผมวิตกกังวลมากมาย
มันก็แค่ส่วนหนึ่งของงานที่ต้องทำ”

— ลอริน มาแซล คอนดักเตอร์ระดับโลก ผู้ก่อตั้งการแข่งขันมาร์แซล-วิลาร์
ที่คาร์เนกีฮอลล์ ที่มีชื่อเสียงโด่งดัง (และเป็น Mentor ของคอนดักเตอร์บัณฑิต อึ้งรังษี)



1:5

รักษาระยะห่าง

Maintain a Distance

“Avoid misplaced familiarity.

Familiarity breeds contempt.

You should be aware that you can exert more influence over people if you maintain a certain distance.

Always address your subordinates or colleagues with respect.

And if you address people with respect,

they’ll soon realize where you’re coming from,

and do the same for you”.

~ Christian H. Godefroy

“หลีกเลี่ยงความคุ้นเคยแบบผิดที่ผิดทาง

ความคุ้นเคยทำให้ขาดความยำเกรง

คุณควรรู้ว่า คุณสามารถใช้อำนาจเหนือลูกน้องได้ ถ้ารักษาระยะห่างไว้บ้าง

และถ้าคุณพูดกับลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานด้วยการให้เกียรติ

คนเหล่านั้นจะได้ตระหนักว่าคุณคือใคร

และปฏิบัติอย่างเดียวกันนั้นกับคุณ”

~ คริสเตียน เอช โกดฟรอย นักเขียน

ผมรับบทเรียนนี้ด้วยความเจ็บปวด !

ตอนเริ่มเป็น “ผู้นำมืออาชีพ” เมื่ออายุ 25 ปี

วงมืออาชีพที่ผมคุมอยู่ที่ลอสแอนเจลิส

เนื่องจากผมเหมือนเป็น “คนนอก”

ทั้งมาจากคนละประเทศ ต่างวัฒนธรรม และไม่รู้จักพวกลูกวงมาก่อนเลย

ทำให้ผมอยากให้เขาชอบ ต้อนรับ และเห็นผมเป็น “พวกเดียวกับเขา”

พยายามทำตัวสนิทสนม ให้เขาเชื่อว่าผมไม่หยิ่ง มีอะไรเขาคู่กับผมได้

Big mistake!

อย่างไรก็ตาม พวกเขาก็ไม่คิดว่าคุณเป็นหนึ่งในพวกเขา

ถ้าคุณมีตำแหน่งเหนือเขา ยิ่งไงๆ คุณก็ไม่ใช่ “พวก” ของเขา

“ทานข้าวกับเจ้านาย ไม่มีทางอร่อย”

เป็นคำกล่าวของคนไทยที่สะท้อนความรู้สึกของลูกน้องที่มีต่อเจ้านาย

เขาไม่สามารถ “เล่นหัว” กันเองได้ เมื่อเจ้านายอยู่

ตราบดีที่คุณมีอำนาจโปรโมต หรือไล่เขาออก

ความสนิทใจจะไม่เหมือนกัน

และเจ้านายเอง ก็ไม่ควรไปเล่นหัวกับลูกน้อง

เพราะคุณจะทำงานยาก เมื่อถึงเวลาจริงจัง
คำสั่งคุณจะไม่ค่อยมีน้ำหนัก
(ผมเคยเจอกับตนเองมาแล้ว เมื่อตอนเริ่มเป็นคอนดักเตอร์ใหม่ๆ)

สิ่งที่ผมประสบคือ ลูกวงบางคนเริ่มเสียความเคารพให้กับผม
และอีกประเด็นสำคัญ...
ถ้าผมสนิทสนมกับบางคนมากเกินไป
ถึงเวลาที่ต้องตัดสินใจให้ส่วนรวม
คนที่ไม่สนิทสนม ก็จะคิดว่าผมลำเอียง
ไม่เกี่ยวว่ามันจะจริงหรือไม่ก็ตาม
ยังไงๆ เขาก็จะคิดว่าผมลำเอียง ถ้าเขาเสียผลประโยชน์บางอย่าง
และนำสิ่งนั้นมาเป็นข้ออ้างได้
สิ่งนี้ทำให้การปกครองคนยากขึ้น

ทางที่ดีที่สุด อย่าให้ลูกน้องมีเหตุให้คิดว่า คุณสนิทสนมหรือเข้าข้างใคร
เป็นพิเศษ

ผมเสียดายที่ไม่ได้อ่านคำคมต่อไปนี้ของ John C. Maxwell ก่อนที่ตนเอง
ไปทำพลาดในเรื่องนี้

*“Leaders must be close enough to relate to others,
but far enough ahead to motivate them”*

~ John C. Maxwell

*“ผู้นำต้องใกล้ชิดมากพอ ที่จะเข้าใจลูกน้อง
แต่นำระยะห่างมากพอ ที่จะจูงใจพวกเขา”*

~ จอห์น ซี แมกซ์เวลล์ กูรูด้านภาวะผู้นำ



Close enough to relate, far enough to motivate. ใกล้พอที่จะเข้าใจ ห่างพอที่จะจูงใจ

ความสัมพันธ์ คอนดักเตอร์/ออร์เคสตรา เหมือนเป็นภาพสัญลักษณ์ของ
ความสมดุลนี้

คอนดักเตอร์ต้อง ใกล้เคียงพอ ที่จะเข้าใจลูกวง

เขาเป็นผู้นำประเภทที่ไม่ได้นั่งแยกอยู่คนเดียว ในห้องทำงานขนาดใหญ่
ชั้นบนสุด

แต่เจอหน้าโดยตรงกับลูกน้อง ทำงานด้วยกัน ได้ตอบกัน ถามคำถามได้
เวลาคอนดักเตอร์เก่งๆ ที่มีความสามารถ ยืนอยู่บนแท่นโพเดียม
นักดนตรีจะรู้สึกสบายใจ เชื่อมมัน และสร้างผลงานดีขึ้น

ในระหว่างซ้อมวง คอนดักเตอร์จะมีความสัมพันธ์กับวง โดยการโค้ช
สอน และตอบคำถาม เพื่อให้ทุกคนชัดเจนและเข้าใจหน้าที่ของเขา
ว่ามีความสัมพันธ์อย่างไรกับเสียงส่วนรวม⁵

แต่ขณะเดียวกัน เขาต้อง นำในระยะห่างที่มากพอ

ซึ่งเห็นได้ชัดจากการที่เขาถูกยก ยืนขึ้นบนแท่นสูง แยกจากคนอื่นๆ

เหตุผลที่ต้องเป็นอย่างนั้น ไม่ได้เกี่ยวกับการให้ความสำคัญเกินเหตุ
หรือ ego แต่อย่างใด

หากแต่เป็นความจำเป็น -- เป็นเหตุผลทางปฏิบัติ

นักดนตรีทุกคนต้องมองเห็นคอนดักเตอร์

ยิ่งวงใหญ่ ก็ต้องยกคอนดักเตอร์สูงขึ้น มิฉะนั้น นักดนตรีที่อยู่ข้างหลังไกลๆ
จะมองไม่เห็นเขา

ถ้านักดนตรีมองไม่เห็นคอนดักเตอร์ ก็เล่นพร้อมกันไม่ได้

และพลาดการสื่อสารสำคัญต่างๆ จาก “หัวหน้า”

5 ว่าเขาเล่นเป็นเสียงทำนองหลัก หรือเป็นส่วนประกอบ (accompaniment) ให้กับกลุ่มเครื่องดนตรีอื่นในวง -- นี่
เป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของคอนดักเตอร์

สรุป...

การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คุณต้องมีระยะห่างกับ
ลูกน้องระดับหนึ่ง

ให้เขายังเคารพคุณอยู่ เกรงใจคุณบ้าง

ถ้าคุณใกล้ชิดกับลูกน้องมากเกินไป แทนที่จะใช้งานง่าย
กลายเป็นสั่งการยาก

ลูกน้องบางคนอาจแยกไม่ออกว่าไหนเรื่องงาน
ไหนเรื่องส่วนตัว



1:6

การเป็นผู้นำ ไม่ใช่การ
แข่งความ “ป๊อปปูล่าร์”⁶Leadership Is Not
a Popularity Contest.*“Show me an orchestra that likes its conductor, and I’ll
show you a lousy conductor.”*

— Goddard Lieberson

*“ถ้าออร์เคสตร้าวงไหนที่ชอบคอนดักเตอร์ แสดงว่าคอนดักเตอร์
คนนั้นห่วย”*

— กอดดาร์ด ลีเบอร์สัน ประธานบริษัทเพลงระดับโลก โคลัมเบีย เรคคอร์ดส์

“You must be prepared to piss people off”

— Colin Powell

“คุณต้องพร้อมที่จะทำให้คนโกรธ”

— คอลิน พาวเวลล์ อดีตรัฐมนตรีต่างประเทศสหรัฐฯ

6 บทความนี้ เคยตีพิมพ์ในหนังสือ เชื่อมมันในตน ปรับแก้เล็กน้อยเพื่อนำมาใส่ในหนังสือนี้ เพื่อความสมบูรณ์ของ
หนังสือ ในหัวข้อ Leadership

“Popularity is not leadership.”

~ Richard Marcinko

“ความป๊อปปูล่าร์ไม่ใช่ความเป็นผู้นำ”

~ ริชาร์ด มาร์คินโก ผู้บัญชาการหน่วยรบพิเศษ Navy SEAL แห่งสหรัฐฯ

“ไม่ต้องห่วงถ้าลูกทีมไม่ชอบคุณ แต่เริ่มห่วงได้ ถ้าเขาไม่เคารพคุณ”

~ บันทึก อึ้งรังษี

ตอนได้ตำแหน่งครั้งแรก ผมเคยคิดแบบผิดๆ ว่า ผู้นำที่ดีที่สุดคือ ผู้นำที่มีคนชอบมากที่สุด

เมื่อมีประสบการณ์มากขึ้นถึงได้เรียนรู้ว่า ผู้นำไม่สามารถทำให้ทุกคนแฮปปี้ได้

สิ่งที่สำคัญที่สุดในการตัดสินใจคือ **ทำสิ่งที่ถูกต้อง**
นั่นเป็นสิ่งแรก !

ถ้าลูกน้องไม่ชอบคุณ คุณยังทำงานได้

แต่ถ้าลูกน้องไม่ “เคารพ” คุณ คุณทำงานให้ได้ผลไม่ได้ !

วิธีหนึ่งที่จะทำให้ลูกทีม “เคารพ” คุณ คือ ตัดสินใจทำสิ่งที่ดีที่สุด
เพื่อส่วนรวม

วิธีหนึ่งที่จะทำให้ลูกทีม “ไม่เคารพ” คุณ คือ ตัดสินใจผิด หรือไม่ตัดสินใจ
เพราะต้องการทำให้ลูกทีมชอบตัวคุณ หรือตัดสินใจแบบเข้าข้างลูกทีม
คนใดคนหนึ่ง

จงจำไว้ว่าถ้าคุณเป็นผู้นำใหม่ คุณมีอะไรที่ต้อง “พิสูจน์” ตนเองเยอะ
เนื่องจากผมเจอวงใหม่บ่อยมาก จึงเจอเรื่องนี้มากกว่าคนทำงานธรรมดา
ต้องพิสูจน์ตนเองกับคนที่แก่กว่า เก่ากว่า บ่อยครั้ง



ย้อนไป ค.ศ. 1996 ผมได้รับตำแหน่งใหญ่ที่สุดตำแหน่งหนึ่งในอเมริกา
สำหรับคอนดักเตอร์รุ่นใหม่
ตอนนั้นผมอายุ 25 ปี
ตำแหน่งที่ได้เป็นสองตำแหน่งควบ คือ ทั้งเป็น *ผู้อำนวยการดนตรี*
(Music Director) และ *คอนดักเตอร์ประจำ* แห่งวง Debut Orchestra
ในเมืองลอสแอนเจลิส



กับออร์เคสตราในนครลอสแอนเจลิส ค.ศ. 1996

เป็นตำแหน่งที่มีเกียรติมาก ประสบการณ์จากตำแหน่งนี้ได้ปั้นคอนดักเตอร์
ก่อนหน้าผมหลายคน ให้กลายเป็น International Stars หรือคอนดักเตอร์
ชื่อดังระดับนานาชาติ

กว่าจะสอบแข่งแย่งเข้ามาได้ ก็แทบแย่

ผมต้องใช้ “วิทยายุทธ” ทุกชนิด เตรียมตัวเป็นเดือนๆ คนอื่นเขากลับบ้าน
ช่วงปิดเทอม ผมไม่ยอมกลับ

งานนี้มีค่ามาก เพราะนั่นหมายความว่า...

ผมจะได้สัญญาแสดงคอนเสิร์ตกับวงออร์เคสตราชั้นเยี่ยมของอเมริกา
ทั้งหมด 20 กว่าคอนเสิร์ต

(แถมเขายังเอาเงินมาให้ผมใช้อีก ตอนนั้นคิดว่าทำไมโชคดีย่างนี้ ได้ทำงาน
ที่ตนรัก ได้เก่งขึ้น แถมยังมีคนจ่ายเงินซื้อประสบการณ์ให้เราอีก !)

เป็นครั้งแรกที่ผมได้มีวงเป็นของตนเอง และต้องตัดสินใจเรื่องที่สำคัญอื่นๆ
เช่น การสอบนักดนตรีเข้า (ปีหนึ่งต้องสอบคัดคนเก่งๆ กว่า 300 คน)
การจ้างคน การไล่คนออก การเลื่อนขั้นนักดนตรี ฯลฯ

เป็นบทบาทและความรับผิดชอบที่...บอกตรงๆ...ผมยังอ่อนหัดมาก
อยู่ดีๆ มีลูกน้องเป็นฝรั่ง 60 กว่าคน อายุรุ่นราวคราวเดียวกันหมด
แถมกว่าก็มี

เป็นวัฒนธรรมที่ “ไม่คุ้น” ด้วย

เป็นฝรั่ง ก็เป็นวัฒนธรรมที่ต่างจากเราอยู่แล้ว

ฝรั่งแบบลอสแอนเจลิส ก็มีวัฒนธรรมอีกแบบหนึ่ง

ผมว่าฝรั่งใน L.A. มีทัศนคติที่ “เข้าใจดี” “เข้าใจในเมืองใหญ่ เมืองหลวงแห่งการบันเทิงของโลก” อะไรประมาณนั้น จะไม่ “บ้านนอก” เหมือนคนที่มาจากเมืองเล็ก

ไอ้เราก็เติบโตจากเมืองไทย แถมยังเป็นคนไม่ปกติอีก คือ มนุษย์สัมพันธ์ต่ำกว่ามาตรฐานคนไทย (รับตรงๆ เลยว่าเป็นคนมีเพื่อนน้อย เพราะชอบสันโดษและกลัวการปฏิเสธ)

ผู้หนึ่งผู้นำ ไม่ต้องพูดถึง ตูอยู่คนเดียวดีกว่า สบายใจดี
พวกนักดนตรีในวง ก็มีส่วนหนึ่งที่เก๋กว่า และก้าวร้าวพอสมควร

เมื่อผมเริ่มงาน ก็มีความอยากที่จะ “ชนะใจ” ลูกน้องที่ต่างวัฒนธรรม และบุคลิกแข็งกร้าวกว่า

อยากให้เขาชอบ อยากให้เขาพูดถึงเราดีๆ เวลาลับหลัง
แต่ต้องยอมรับว่า ทำผิดวิธี
ผิดอย่างไร

พยายาม “เกินไป” ที่จะให้ลูกน้องชอบ

พยายามทำตัวเป็นคน “ไม่มีอีโก้” พยายามเป็น “เผด็จการ” ให้น้อยที่สุด
ไม่กล้าตัดสินใจ เพราะกลัวไม่ป๊อปปูลาร์ เลยผลักการตัดสินใจไปที่
“ให้ทุกคนช่วยกันโหวต” ก็แล้วกัน และผมคิดว่าความผิดพลาดในเรื่อง
การเป็นผู้นำของผม อาจเป็นความผิดที่เกิดบ่อยสำหรับหลายคนที่เพิ่งเคย
เริ่มมีตำแหน่งเป็นผู้นำ

ไม่ว่าจะนำคน 2 คน หรือ 200 คน

นั่นคือ...

ผมแค่เกินไปว่าลูกน้องจะ ชอบ ผมหรือเปล่า

ผมเรียนรู้ทีหลังว่า การที่ลูกน้องจะชอบหรือไม่ชอบเรานั้น
ไม่ควรเป็นสิ่งแรกๆ ในความคิดของผู้นำ
นั่นเป็นโฟกัสที่ผิด
เพราะคุณกำลังคิดถึง “ตัวเอง” (ฉันจะป๊อปปูล่าร์ไหมนะ)
แทนที่จะคิดถึง 1. งานส่วนรวมต้องดี 2. ทำสิ่งที่ถูกต้อง

คุณมาเพื่อนำทีมนี้ให้ทำงานสำเร็จลุล่วงอย่างดีที่สุด ไม่ใช่มาหวังว่าลูกน้อง
ต้องชอบเราทั้งหมด

ในประสบการณ์ผมเอง และจากการสังเกตคอนดักเตอร์คนอื่น...
เมื่อนักดนตรีเห็นอย่างชัดเจนว่า คอนดักเตอร์ (ผู้นำ) พยายามจนออกหน้า
ออกตาเกินไปว่า อยากจะให้ลูกน้องชอบ ภาษาอังกฤษเรียกว่า
has no backbone (ไม่มีกระดูกสันหลัง)
ภาพจะออกมาในลักษณะเป็นผู้นำที่ “อ่อนแอ”
ลูกน้องจะดูถูก และสูญเสียความเคารพ
เขาจะไม่มีทางทำงานใหญ่สำเร็จ

ทัศนคตินี้ ดีกว่า...

ในประสบการณ์ผม
เมื่อไรที่เราเลิกหวังว่าลูกทีมจะชอบหรือไม่ชอบตัวเรา แต่ทำงานของเรา
ให้ดี โดยคำนึงถึง “ความถูกต้อง” ความมีประสิทธิภาพของส่วนรวม
และผลงานที่ออกมา
และคุณเป็นตัวของตัวเอง ทำดีกับทุกคน ห่วงใยลูกทีม
ผลลัพธ์จะดีกว่า

ในระยะยาว ลูกทีมคุณจะ “เคารพ” คุณ ในฐานะคน “มีของ” หรือทำงานให้สำเร็จได้

ไม่ใช่คนที่ยอมเสียจุดยืน เพื่อให้คนอื่นชอบ

อาจารย์คอนดักเตอร์คนหนึ่งเคยสอนผมว่า...

มันไม่สำคัญที่เขาจะชอบคุณหรือเปล่า แต่มันสำคัญว่าเขาจะ “เคารพ” คุณหรือเปล่า

ถ้าลูกน้องไม่เคารพคุณ คุณทำงานไม่ได้ (แม้ว่าเขาจะชอบคุณ)

ถ้าเขาไม่ชอบคุณ แต่เคารพ คุณยังทำงานได้

(ดีที่สุดคือ ทั้งเคารพ ทั้งชอบ)

คอนดักเตอร์สมัยก่อน (ช่วง 50-60 ปีก่อน) เป็น “เผด็จการ”

กับนักดนตรีมาก

ถึงขนาดตบหน้า ตัดเงินเดือน ไล่ออกกันกลางวงเลยทีเดียว ในขณะที่ซ้อม (ไม่ได้ล้อเล่นนะ พูดจริง คอนดักเตอร์ชื่อ Toscanini มีชื่อเสียงเรื่องนี้มาก)

ตะโกนด่านักดนตรีเหมือนเขาไม่ใช่คน

มีอำนาจมหาศาล นักดนตรีทั้งวง ทั้งเกลียดทั้งกลัว

แต่วงมีวินัยและผลงานเยี่ยมยอด

จนมีคำกล่าวว่า...

“ถ้าออร์เคสตราวงไหนที่ชอบคอนดักเตอร์ แสดงว่าคอนดักเตอร์คนนั้นห่วย”

สมัยนี้ ไม่ได้แล้ว

นักดนตรีในอเมริกามีสภาพแรงงาน คอนดักเตอร์อำนาจหด จะไล่คนออก
สู้มสี่สู้ห้าไม่ได้

ผมเห็นเพื่อนคอนดักเตอร์หลายคนของผมในอเมริกา อนาคตดับหลายคน
เพราะไล่นักดนตรีออกแบบไม่มีระบบ

โดนสหภาพฯ เล่นงาน ต่อไปหางานยากมาก

บทเรียน :

เราทุกคนอยากเป็นที่รักที่ชอบด้วยกันทั้งนั้น การอยากเป็นที่รักที่ชอบ
ไม่ใช่เรื่องแปลก

การตัดสินใจทุกอย่างของผู้นำ มีคนได้ประโยชน์ มีคนเสียประโยชน์
ในฐานะผู้นำ คุณต้องตัดสินใจบางเรื่อง ที่ไม่ได้ทำให้ทุกคนแฮปปี้
การที่มีคนชอบคุณในฐานะผู้นำ นั้นเป็น “โบนัส”

แต่ไม่ใช่เป็นจุดมุ่งหมายหลัก

จุดมุ่งหมายหลัก คือ **ทำสิ่งที่ถูกต้องสำหรับทีมงาน หรือส่วนรวม**

ไม่ใช่ผลประโยชน์คนที่เกลียดชังคุณมากที่สุด คนที่คุณชอบที่สุด

หรือคนที่ “บ่น” หรือทำเสียงดังมากที่สุด ฯลฯ

การที่ผู้ตามจะชอบผู้นำ จะมีโอกาสเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติมากกว่า

ถ้าผู้นำทำงานของเขาอย่างมีประสิทธิภาพ ตัดสินใจเพื่อส่วนรวม

หลักการนี้ ไม่ได้หมายความว่า ผู้นำ “ไม่แคร์” จิตใจผู้ตามเลย

ในทางตรงกันข้าม คุณควรจะแคร์ลูกทีมคุณมากๆ

เพียงแต่คุณไม่ได้ตั้งเป้าหมายหลักว่า ต้องให้ลูกทีมชอบ

คุณจะเสียโฟกัส

ไม่ต้องหวังว่าจะมีคนไม่ชอบคุณ เป็นเรื่องปกติ ยิ่งคุณประสบความสำเร็จมากขึ้นเรื่อยๆ จำนวนคนที่ไม่ชอบคุณก็จะมีมากขึ้น (หวังว่า อย่าเยอะนัก) ยกตัวอย่าง...

ถ้าในทีมคุณ มีคนที่ชัดเจนกว่าเป็น “ตัวถ่วง” ของทีม
มีทัศนคติทางลบมาก ชอบบ่น ชอบด่า ชอบนินทาเพื่อนร่วมงาน
ไม่ยอมทำงาน

หรือผลงานต่ำกว่ามาตรฐานมาก หรือทำงานล่าช้า
ทำให้ทีมทั้งทีมทำงานไม่ได้ หรือก้าวหน้าได้ช้า ผลเสียตกอยู่กับคนอื่น
ในทีมด้วย

คุณได้เรียกเขามาตักเตือนหลายทีแล้ว ก็ยังไม่ดีขึ้น

คุณอาจจะต้องทำสิ่งที่ไม่ “ป๊อปปูล่าร์” มากนัก

คือ การหาคนที่ดีกว่า เข้ากับทีมได้มากกว่า มาแทน

แน่นอน คนที่สูญเสียผลประโยชน์ก็จะไม่ชอบคุณ (นอกเสียจากว่าคุณจะ
รับมือสถานการณ์นี้อย่างดีมาก ๆ เช่น ช่วยเขาหางานใหม่ที่เหมาะสมให้)
แต่คนอื่นในทีม จะทำงานได้สบายใจมากขึ้น

ป.ล.

หลังเขียนบทความนี้ ผมสงสัยว่าคนอื่นมีประสบการณ์อย่างนี้หรือเปล่า
ผมจึงลองไปเสิร์ช google คำว่า leadership และ popularity contest ดู
ปรากฏว่ามีบทความที่กล่าวถึงเรื่องนี้ 300,000 กว่ารายการ
นักคิดเรื่องภาวะผู้นำหลายท่าน มีความเห็นในแนวเดียวกับที่ผมคิด
น่าสนใจมาก ถ้ามีเวลาลองอ่านกันดูครับ

1: 7

ฝึกวิชา “หน้าหนา”

Learn How to Take
Criticism

เมื่อก้าวขึ้นเป็นผู้นำ สองสิ่งนี้เกิดขึ้นแน่นอน

1. คุณจะโดนวิจารณ์

ยิ่งตำแหน่งสูงเท่าไร ก็ยิ่งโดนเยาะเท่านั้น
เพราะคุณจะเป็นเป้าที่เห็นชัดขึ้น

2. ไม่ว่าจะตัดสินใจแบบไหน ก็ต้องมีคนไม่ชอบ

ไหนๆ จะถูกวิจารณ์อยู่แล้ว
ทำสิ่งที่คุณเชื่อเต็มหัวใจว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง
เหมือนอย่างที เอเลนอร์ รูสเวลต์ รัฐสตรีชาวอเมริกัน บอกไว้ว่า
“ทำในสิ่งที่คุณเชื่อว่าถูกต้อง
เพราะไม่ว่าอย่างไร คุณก็ต้องถูกวิจารณ์อยู่ดี”
หรือพูดง่ายๆ...ทำก็ถูกด่า ไม่ทำก็ถูกด่า

“Nowadays, of course, we have conductors who just want to please the second oboe and the fourth-string critic and so forth.

These people are never going to get any results, because that’s not what music-making is all about. You have to make some tough decisions that will displease folks.”

~ Lorin Maazel

“ทุกวันนี้เรายังมีคอนดักเตอร์ที่แค่ต้องการเอาใจลูกน้องคนใดคนหนึ่ง หรือ เอาใจนักวิจารณ์เกรดต่ำ ฯลฯ

พวกผู้นำแบบนี้จะสร้างผลลัพธ์อะไรไม่ได้เลย เพราะนั่นไม่ใช่วิธีการสร้าง ผลงานดนตรี

คุณต้องตัดสินใจเรื่องยากๆ ซึ่งจะทำให้บางคนไม่พอใจ”

~ ลอริน มาแซล คอนดักเตอร์ระดับโลก (จากบทสัมภาษณ์สื่อ)

ผมเห็นด้วยกับคำกล่าวข้างบนของอาจารย์และพี่เลี้ยงของผม ลอริน มาแซล
เขามีประสบการณ์เป็นผู้นำวงยิ่งใหญ่ทั่วโลกมากกว่า 70 ปีแล้ว

ประสบการณ์ของผม แม้จะน้อยนิดเมื่อเทียบกับเขา แต่ก็มีบทเรียน
เหมือนกัน คือ



คุณต้อง “หน้าหนา” หรือทนกับคำวิจารณ์ได้
ผู้นำที่ “หน้าบาง” โดนวิจารณ์นิดหน่อยก็เปลี่ยนจุดยืน...
จะไม่มีทางคุมคนได้
ผู้คนไม่เชื่อถือ ไม่เลื่อมใส
และผู้นำแบบนี้ จะไม่มีผลงานดีเด่นอะไรนัก เพราะมัวแต่ห่วง “ใจคน”
ซึ่งเปลี่ยนได้ง่ายยิ่งกว่าอากาศ

คุณอาจมีคำถามในใจว่า...อ้าว แล้วจะรู้ได้ไงว่า ทำอย่างไรถูก
อย่างไรผิด

คำตอบคือ...

ทำตาม “หลักการ” ที่ถูกต้อง



ตัวอย่างจากมาแซล



Photo: Public Domain

ลอรีน มาแซล ปรมาจารย์คอนดักเตอร์ระดับโลก

“ผมยังจำนักไวโอลินวัย 72 ที่นั่งเล่นแฉวงแรกในวง Cleveland Orchestra ได้

เขาเล่นได้เก่งมาก เท่าที่ผมเคยได้ยินนักไวโอลินนี้เล่นมา

แต่มันดันมีกฎในวงอยู่ว่า นักดนตรีต้องเกษียณตอนอายุ 65

แต่ผมยังให้เขาเล่นต่อ และจะให้เล่นไปเรื่อยๆ เพราะฝีมืออันเก่งกาจของเขา

ผมไม่จำเป็นต้องทำอย่างนั้นก็ได้ แต่ก็ตัดสินใจทำ

เพราะเคารพในความสามารถของนักดนตรีคนนี้

และยังคงให้เขาเป็นหัวหน้าของแผนไวโอลินด้วยซ้ำ

ตอนนี้ไม่มีการจำกัดอายุเกษียณอีกแล้ว

มีบางคนที่เป็นคนดี คุณรักเขา เพื่อนร่วมงานก็รักเขา

แต่เมื่อเขาทำงานมา 40 ปี และฝีมือกำลังตก ทุกคนในวงก็รู้กันหมด

เมื่อถึงจุดหนึ่ง คอนดักเตอร์ก็จำเป็นต้องบอกว่า...

“เพื่อผลประโยชน์ของทุกคน รวมทั้งตัวนักดนตรีเอง
ถึงเวลาออกจากวงได้แล้ว”

คุณต้องตัดสินใจ และทุกคนก็รู้ว่าคุณเป็นคนตัดสินใจ
และพวกเขา (ลูกวงที่เหลือ) ยังรู้ดีกว่า มีสิทธิที่จะไม่ชอบคุณอย่างรุนแรง
(เพราะการตัดสินใจนั้น) ไปสักพัก”

ผมเองก็มาทราบภายหลังว่า การที่ผมชนะการแข่งขันที่ มร. มาแซล
เป็นหัวเรือใหญ่ก็เป็นดาบสองคม เพราะคนที่ไม่ชอบเขา (ซึ่งก็มีเยอะ
พอสมควรเพราะเขาอยู่ในวงการมา 70 ปี) ก็กลายเป็นคนใหญ่คนโต
มีอำนาจในวงการกันหลายคนทีเดียว ทำให้หลายโอกาสดังกลายเป็น
“ประตูที่ปิด” สำหรับผม

สรุปบทนี้...

ถ้าคุณมีโอกาสรับตำแหน่งผู้นำ ไม่จำเป็นต้องกังวลนักที่จะมี
คนวิจารณ์ ฝึกวิชา “หน้าหนา” ไว้บ้าง
เพราะไม่ว่าคุณตัดสินใจทำอะไร จะต้องมีคนชอบ และคนไม่ชอบ
(เพราะจะมีคนเสียผลประโยชน์)
หลักการของผมคือ...ตั้งสติ ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ
ทำสิ่งที่เชื่อมั่นว่า ถูกต้อง และตัดสินใจเพื่อความก้าวหน้า
และผลประโยชน์ของส่วนรวม เป็นใหญ่



1:8

ผู้นำควรรับมือกับ
คำวิจารณ์อย่างไรHow You, As a Leader,
Take Criticism

สำหรับผู้ใหม่ หรือแม้แต่ผู้นำที่มีประสบการณ์แล้ว
คำวิจารณ์อาจเป็นสิ่งที่รับไม่ค่อยได้
ต่อไปนี้เป็นคำแนะนำของผม รวบรวมจากประสบการณ์
ตนเอง และคำแนะนำดีๆ จากผู้มีประสบการณ์
ท่านอื่น

**1. มองว่าคำวิจารณ์เป็นหลักฐานความก้าวหน้า
ของคุณ**

เมื่อคุณก้าวหน้า จะต้องมีคนารู้สึกว่าคุณกำลังเป็นภัย
กับเขา เพราะเชื่อว่าตัวเขาเก่งสู้คุณไม่ได้
นี่ควรเพิ่มความเชื่อมั่นในตัวเองมากขึ้น

**2. อย่าไปทะเลาะกับคนที่ด่าว่าหรือวิจารณ์คุณ
แต่จงควบคุมตัวเอง**

3. ข้อนี้มาจาก มร. โกดฟรอย ผู้อ่านลองพิจารณา ดู เลือกไปใช้ที่คุณเห็นด้วย

“ถ้าคุณกำลังถูกวิจารณ์งาน ขอให้คนวิจารณ์อธิบายว่า
เขาไม่ชอบงานของคุณตรงไหน และทำไม
ใช้น้ำเสียงให้เกียรติ และแสดงความสนใจ
จากนั้นก็บอกไปว่า คุณชื่นชมกับข้อสังเกตและการวิเคราะห์นั้นมากแค่ไหน
คนวิจารณ์จะลดความต่อต้านลง และรู้สึกว่าคุณประสบความสำเร็จ
ครั้งหน้าถ้าคุณขอให้คนคนนั้นทำอะไรบางอย่างให้
เชื่อได้เลยว่าเขาจะช่วยคุณอย่างเต็มที่”

4. “ถ้าใครวิจารณ์ชีวิตส่วนตัว หรือการแต่งตัวของคุณ จงนิ่งเฉยเสีย
เดียวเขาก็จะเบื่อกับการถูกเพิกเฉยไปเอง แล้วมองหาเหยื่อรายใหม่แทน”

— คริสเตียน เอช โกดฟรอย นักเขียนแนวพัฒนาตนเอง





ทำตัวให้เป็นตัวอย่าง

Be an Inspirational Example

ถ้าเราลองมาคิดกันดูจริงๆ

(ความคิดนี้ผุดขึ้นมาในหัวผมวันหนึ่ง เมื่อไต่รถรอกดูก็เห็นความจริงของมัน) วิธีง่ายที่สุดในการนำคนอื่น คือ

ชนะใจพวกเขาก่อน

และวิธีที่ดีที่สุดในการชนะใจพวกเขาคือ

พัฒนาตนเองให้เป็นอย่างที่ดี

หรือพูดอีกอย่างหนึ่ง ใช้ชีวิตอย่างที่เราสอน

ความจริงข้อนี้ ทำให้ผมตระหนักว่า ทำไมผู้นำเก่งๆ ถึงสรุปความจริงข้อนี้ออกมาเหมือนกันหมด...

"I don't know any other way to lead but by example."

~ Don Shula

"ผมไม่รู้วิธีอื่นในการเป็นผู้นำ นอกจากทำให้ดูเป็นตัวอย่าง"

~ ดอน ชูลา โค้ชอเมริกันฟุตบอล

“The leader who exercises power with honor will work from the inside out, starting with himself.”

~ Blaine Lee

“ผู้นำที่ใช้อำนาจด้วยเกียรติ จะทำงานจากภายใน เริ่มต้นที่ตัวเขาเอง”

~ เบลน ลี กูรูด้านภาวะผู้นำ

“Example is leadership.”

~ Albert Schweitzer

“การเป็นตัวอย่างคือการเป็นผู้นำ”

~ อัลเบิร์ต ชไวเซอร์ แพทย์ นักดนตรี นักศาสนา

“We must become the change we want to see in the world.”

~ Gandhi

“ตัวเราต้องเป็นการเปลี่ยนแปลง อย่างที่เราอยากเห็นในโลก”

~ มหาตมะ คานธี รัฐบุรุษคนสำคัญของโลก

“A leader leads by example, whether he intends to or not.”

~ Unknown

“ผู้นำทำให้ดูเป็นตัวอย่าง ไม่ว่าเขาจะตั้งใจหรือไม่ก็ตาม”

~ นิรนาม





วิธีการเป็นผู้นำที่ดลใจ

How to Be an
Inspirational Leader

20

อย่าบังคับใคร

Never Force

“The efficient leader leads by encouraging, and not by trying to instill fear in the hearts of his followers. The leader who tries to impress his followers with his “authority” comes within the category of leadership through FORCE. If a leader is a REAL LEADER, he will have no need to advertise that fact except by his conduct--his sympathy, understanding, fairness, and a demonstration that he knows his job.”

~ Napoleon Hill

“ผู้นำที่ดีนำด้วยการให้กำลังใจ ไม่ใช่พยายามปลูกฝังความหวาดกลัวในใจของผู้ตาม

ผู้นำที่พยายามทำให้ผู้ตามประทับใจด้วย “อำนาจ” ของเขา

ก็เป็นผู้นำประเภทบังคับ

ถ้าผู้นำเป็นผู้นำที่แท้จริงเขาไม่จำเป็นต้องป่าวประกาศความเป็นผู้นำของตน

แต่แสดงออกผ่านความประพฤติของเขา -- ความเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจ ความยุติธรรม และการทำให้เห็นว่าเขารู้จักงานของตนเองเป็นอย่างดี”

~ นโปเลียน ฮิลล์ นักเขียนชื่อดัง ผู้เขียนหนังสือขายดี Think and Grow Rich

ผมชอบ “สรุป” ของนโปเลียน ฮิลล์นี้มาก มันตรงกับประสบการณ์ที่เรียนรู้จากความผิดพลาดมาตลอดกว่า 20 ปีที่เป็น “ผู้นำมืออาชีพ”

ตลอดการเทรนเป็นคอนดักเตอร์ ผมถูกสอนเสมอว่า “อำนาจชอบธรรม” ของเรา จะมาจากความรู้ความเชี่ยวชาญในงานเท่านั้น ไม่ใช่มาจากการใช้ “ตำแหน่ง” มาบังคับให้เขาทำตามใจเรา (อยากให้เกร็ดความรู้นิดๆ ...

งานของคอนดักเตอร์คือ ต้องโน้มน้าวใจผู้เล่น ที่บางทีอาจไม่เต็มใจเล่นตามที่เราต้องการ เพราะพวกเขาก็มีไอดีของตัวเอง บางคนคิดว่า เขาเก่งกว่าคอนดักเตอร์ด้วยซ้ำ

การใช้ตำแหน่งบังคับ ไม่ได้ผลในระยะยาว)

ผมสังเกตว่า สมัยช่วงอายุ 20 ต้นๆ ครั้งแรกที่ผมได้ตำแหน่งที่ดีและมีอำนาจพอสมควร ผมลืมหูขี้ใจ และพยายามใช้ตำแหน่งนั้น บังคับให้ทุกคนทำตามที่ผมต้องการ

ปรากฏว่าไม่ค่อยได้ผล หรือได้ผลแค่ระยะสั้นๆ ที่แย่กว่าก็คือ เกิดการต่อต้านในใจเขา

นโปเลียน ฮิลล์ บอกว่า หนึ่งในเหตุสำคัญของความล้มเหลวในการเป็นผู้นำ คือการเน้นไปที่ “อำนาจ” ของตำแหน่งผู้นำ

ผมได้รับบทเรียนเรื่องนี้มาเต็มๆ !

เมื่อพัฒนาคุณสมบัติในตัวให้แข็งแกร่งแล้ว
คุณพบว่า นำคนอื่นได้ง่ายขึ้น
เพราะคนจะเชื่อถือคุณ และคุณก็จะใส่ใจพวกเขา

วิธีที่ไร้ประสิทธิภาพที่สุดในการเปลี่ยนคนอื่น คือ การบังคับ
การบังคับอาจเปลี่ยนการกระทำได้ (ชั่วคราว) แต่เปลี่ยนใจคนไม่ได้
สิ่งที่คุณต้องการคือ ให้พวกเขาเต็มใจทำตามตัวอย่างที่คุณ “เป็น”

ผมพบว่า นี่คือวิธีเป็นผู้นำที่ได้ผลมากที่สุด
และมันทำให้คุณสามารถ “ขยายผล” ได้เร็วที่สุด

ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ผมได้รับโอกาสดีในการช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้
กับคนไทยรุ่นใหม่
ผมเคยนำนักดนตรีในต่างประเทศ แต่ครั้งราวๆ 100 คน
ในอายุการทำงานมากกว่า 24 ปี รวมๆ แล้วก็หลักหลายหมื่น
แต่ผมสามารถนำคนเป็นแสนคนหรือล้านคน
ให้เขาเปลี่ยนความคิดและชีวิต ไปในทางที่ดีขึ้น ผ่านสื่อหนังสือ

ถ้าผมจะนำคนโดยวิธีเก่าๆ คือ มีตำแหน่งเป็นคอนดักเตอร์นำคน 100 คน
จะต้องมีก๊วงที่ผมต้องไปนำ ถึงจะ “เปลี่ยน” คน 1,000,000 คนได้

วิธีการทำตัวให้เป็นอย่างของผมนั้นก็คือ ทำตามความฝันของตัวเอง
ไม่ใช่ไปลงเล่นการเมือง หรือมีตำแหน่งใหญ่โตในบริษัท
และในระหว่างทำฝันให้เป็นจริง ผมก็ต้องพัฒนาให้เป็นคนดีขึ้น
และเก่งขึ้น

ผมต้องสร้างวินัยในการฝึกทักษะหลายอย่างนอกเหนือจากดนตรี
เช่น การพูดต่อหน้าสาธารณชน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านดนตรี
การปรากฏกายบนเวที ภาษายุโรปทั้งหลาย ฯลฯ

เมื่อผมได้ผลลัพธ์ในตัวของผมเอง มันง่ายกว่าเยอะที่จะสอนคนอื่น

สรุป ไอเดียสำหรับคุณ...

การบังคับ ไม่เคยได้ผล

คุณช่วยคนได้มากกว่า ด้วยการโฟกัสไปที่

การพัฒนาตนเอง ได้ดีขึ้น

21

คุณสมบัติที่สำคัญที่สุด
ของผู้นำ

Major Attributes of Leadership

*“Who you are speaks far more loudly than anything you could ever say.
Strength of character is true power – and people can feel it a mile away.”*

~ Robin Sharma

*“ตัวตนของคุณ มีเสียงดังกว่าสิ่งใดๆ ก็ตามที่คุณพูด
คุณลักษณะในตัวที่แข็งแกร่ง คือ อำนาจแท้จริง
และคนสามารถรู้สึกได้แต่ไกล”*

~ โรบิน ชาร์มา กูรูด้านความเป็นผู้นำ

ต่อไปนี้เป็น ลิสต์ของคุณลักษณะเด่นของผู้นำที่ดี
มาจากหนังสือแนวพัฒนาตนเองที่สำคัญที่สุดเล่มหนึ่งในประวัติศาสตร์
นั่นคือ...

Think and Grow Rich (คิดอย่างไรให้รวย) โดย นโปเลียน ฮิลล์

ผมชอบลิสต์นี้มาก จึงขอนำเสนอให้ผู้อ่านทุกคนได้มีเก็บไว้
สามารถนำกลับมาทบทวนได้

คุณสมบัติสำคัญของการเป็นผู้นำ

The Major Attributes of Leadership

คุมวงสามเหล้าทัพทำมิลิค วิดีโอ

ต่อไปนี่คือองค์ประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำ

1. ความกล้าหาญมั่นคง บนความรู้และวิชาชีพของตนเอง

ไม่มีผู้ตามคนใด อยากถูกปกครองโดยผู้นำที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง
และไม่กล้าหาญ

ไม่มีผู้ตามที่มีสติปัญญาคนใด จะถูกจูงใจด้วยผู้นำเช่นนั้นได้อย่างยาวนาน

1. UNWAVERING COURAGE based upon knowledge of self, and of one's occupation. No follower wishes to be dominated by a leader who lacks self-confidence and courage. No intelligent follower will be dominated by such a leader very long.

2. การควบคุมตนเอง

คนที่ควบคุมตัวเองไม่ได้ ก็ไม่มีทางควบคุมคนอื่นได้ การควบคุมตนเองเป็นแบบอย่างอันทรงพลังให้กับผู้ตามของคุณ ซึ่งผู้ที่ฉลาดจะเลียนแบบ

2. SELF-CONTROL. The man who cannot control himself, can never control others. Self-control sets a mighty example for one's followers, which the more intelligent will emulate.

3. มีสำนึกถึงความยุติธรรม

ถ้าขาดสำนึกเรื่องความถูกต้องและยุติธรรม ไม่มีผู้นำคนไหน สามารถบังคับบัญชาและคงความนับถือจากผู้ตามไว้ได้

3. A KEEN SENSE OF JUSTICE. Without a sense of fairness and justice, no leader can command and retain the respect of his followers.

4. ตัดสินใจแน่วแน่

คนที่ตัดสินใจโลเล แสดงให้เห็นว่าเขาไม่แน่ใจในตัวเอง เขาไม่สามารถนำคนอื่นอย่างสำเร็จได้

4. DEFINITENESS OF DECISION. The man who wavers in his decisions, shows that he is not sure of himself. He cannot lead others successfully.

5. แผนการที่ชัดเจน

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องวางแผนการทำงาน และนำแผนนั้นไปปฏิบัติ

ผู้นำที่ทำงานด้วยการคาดการณ์ โดยไม่มีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน

เปรียบเสมือนเรือที่ไร้หางเสือ ไม่ช้าก็เร็วย่อมชนกับหินโสโครก

5. DEFINITENESS OF PLANS. The successful leader must plan his work, and work his plan. A leader who moves by guesswork, without practical, definite plans, is comparable to a ship without a rudder. Sooner or later he will land on the rocks.

6. มีนิสัยทำงานมากกว่าค่าตอบแทน

โทษทัณฑ์อย่างหนึ่งของผู้นำ คือ ต้องเต็มใจทำงานมากกว่าลูกน้อง

6. THE HABIT OF DOING MORE THAN PAID FOR. One of the penalties of leadership is the necessity of willingness, upon the part of the leader, to do more than he requires of his followers.

7. มีบุคลิกภาพดี

คนที่สะเพร่าเลินเล่อ ไม่มีทางเป็นผู้นำที่สำเร็จได้

การเป็นผู้นำจำเป็นต้องได้รับความเคารพ ผู้ตามจะไม่เคารพผู้นำ
ที่ได้เกรดต่ำด้านบุคลิกภาพ

7. A PLEASING PERSONALITY. No slovenly, careless person can become a successful leader. Leadership calls for respect. Followers will not respect a leader who does not grade high on all of the factors of a Pleasing Personality.

8. เห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้ตาม
รวมถึงเข้าใจปัญหาของพวกเขา

8. SYMPATHY AND UNDERSTANDING. The successful leader must be in sympathy with his followers. Moreover, he must understand them and their problems.

9. เก่งเรื่องปลีกย่อย

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องรอบรู้ในรายละเอียดงานของตน

9. MASTERY OF DETAIL. Successful leadership calls for mastery of details of the leader's position.

10. เต็มใจรับผิดชอบอย่างเต็มที่

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องเต็มใจรับผิดชอบในความผิดพลาด

และข้อบกพร่อง ของผู้ตาม

ถ้าเขาพยายามบ่ายเบี่ยงความรับผิดชอบ จะรักษาความเป็นผู้นำไว้ไม่ได้

ถ้าผู้ตามทำผิดพลาด และแสดงความไร้ประสิทธิภาพออกมา

ผู้นำต้องถือว่านั่นเป็นความผิดพลาดของตน

10. WILLINGNESS TO ASSUME FULL RESPONSIBILITY. The successful leader must be willing to assume responsibility for the mistakes and the shortcomings of his followers. If he tries to shift this responsibility, he will not remain the leader. If one of his followers makes a mistake, and shows himself incompetent, the leader must consider that it is he who failed.

11. ประสานความร่วมมือ

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องเข้าใจ และใช้หลักการความร่วมมือ
รวมทั้งชักจูงผู้ตามให้ทำอย่างเดียวกัน

การเป็นผู้นำจำเป็นต้องมี อำนาจ และอำนาจจำเป็นต้องมี **ความร่วมมือ**
ผู้นำมีสองแบบ

แบบแรก และเป็นแบบที่ได้ผลที่สุด คือ **ผู้นำโดยความยินยอม**
และโดยความเห็นพ้องต้องกันของผู้ตาม

แบบที่สอง **ผู้นำด้วยการบังคับ** โดยปราศจากความยินยอมและเห็นพ้อง
ต้องกันของผู้ตาม

11. COOPERATION. The successful leader must understand, and apply the principle of cooperative effort and be able to induce his followers to do the same. Leadership calls for POWER, and power calls for COOPERATION. There are two forms of Leadership. The first, and by far the most effective, is LEADERSHIP BY CONSENT of, and with the sympathy of the followers. The second is LEADERSHIP BY FORCE, without the consent and sympathy of the followers.

ประวัติศาสตร์เต็มไปด้วยหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่ใช้การบังคับจะอยู่ได้ไม่นาน

ความล่มสลายและสาบสูญของระบอบ “ผู้นำเผด็จการ” เป็นตัวอย่างสำคัญ
นั่นหมายความว่า ผู้คนจะไม่ยอมตามผู้นำที่ใช้กำลังบังคับ อย่างไม่มีวันจบ

ผู้ตามอาจจะยอมตามผู้นำที่ใช้การบังคับเพียงชั่วคราว แต่เขาจะไม่ทำตามด้วยความเต็มใจ





ภาษากายของผู้ผู้นำ

How Your Body Language
Affects Your Followers:
Lesson from the World's
Greatest Conductor.

ถ้าคุณเป็นผู้ผู้นำที่มีชื่อตำแหน่งติดมาด้วย
อย่าลืมว่า ในฐานะผู้นำที่คนกำลังจ้องมอง
คุณมีอิทธิพลกับคนอื่น แม้แต่ด้วยภาษากาย
ตลอดสายงานอาชีพคอนดักเตอร์กว่า 20 ปี ผมได้มีโอกาสสังเกตภาษากาย
ของคอนดักเตอร์หลายร้อยคน ทั้งที่ประสบความสำเร็จ และไม่สำเร็จ
และต้องทิ้งที่เห็นว่า นักดนตรีในวง มีปฏิกิริยาตอบสนองกับภาษากายของ
คอนดักเตอร์ แทบจะทันที โดยที่พวกเขาเอง อาจไม่รู้ตัวด้วยซ้ำ
และปฏิกิริยาทางทัศนคติของเขาก็มีผลต่อ “เสียงดนตรี” ที่พวกเขาเล่น
ออกมาโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้

ตัวอย่างเช่น...

ลอรีน มาแชล พี่เลี้ยงของผม และคอนดักเตอร์ยิ่งใหญ่ของโลก
บอกผมเสมอว่า...

เวลาคูมวง เขาจะทำให้ร่างกายผ่อนคลาย ไม่เครียด ไม่เกร็ง
เขาทำอย่างนี้ได้ เพราะเขาแตกฉานในวิชาชีพของตนเอง รู้ว่าคูมได้แน่นอน

สิ่งนี้ทำให้นักดนตรีรู้สึกสบายใจ และเล่นได้ดีขึ้น
ทุกครั้งที่เขาคุมวง ออร์เคสตราจะเล่นจนสุดฝีมือ

ถ้าคุณนึกไม่ออกว่า คอนดักเตอร์มีผลต่อการเล่นของนักดนตรีอย่างไร
ลองเปรียบเทียบคอนดักเตอร์ เป็นศัลยแพทย์ หรือนักบิน
ลองนึกภาพว่า ถ้าคุณเป็นคนไข้เดินเข้าห้องผ่าตัด
แล้วศัลยแพทย์เดินเข้ามา ทำทางกังวล กลัวๆ เหมือนเป็นมือใหม่
ยังเก่งไม่พอ คุณสถานการณ์ไม่ได้ เหงื่อตก
คุณจะรู้สึกอย่างไร คุณจะคลายกังวลได้ไหม
เป็นผม จะกระโดดออกจากเตียง แล้ววิ่งออกจากห้องผ่าตัด

หรือถ้าคุณเป็นผู้โดยสารเครื่องบิน
แล้วเห็นนักบินหน้าตาเด็กๆ เดินเข้ามา เหงื่อตก เหมือนเพิ่งฝึกหัด
ยังไม่ชัวร์ว่าเขาจะทำได้หรือเปล่า
ภาษากายเขาบอก ว่าเกร็งๆ
เชื่อว่า ผู้โดยสารส่วนใหญ่ก็จะมีอาการกังวลทันที
ดีไม่ดีก็จะหาเรื่องไปเที่ยวบินต่อไปด้วยซ้ำ

ผมคิดว่า สิ่งน่าทึ่งที่สุดของศิลปะการนำวงออร์เคสตรา คือ
มันสะท้อนผลของผู้นำได้อย่าง ทันที
เป็นโมเดลของการศึกษาภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี
ถ้าคอนดักเตอร์เดินขึ้นไปยืนบนโพเดียม พร้อมกับความคิดทั้งร่างกาย
และท่าทาง

นักดนตรีผู้ตาม ก็จะไม่เครียดเช่นกัน และผลงานก็ออกมาต่ำกว่าที่ควร
จะเป็น

ถ้าคอนดักเตอร์แสดงความกลัวและออกตัวขอโทษ เหมือนว่าเขา
“ไม่คู่ควร” กับตำแหน่งนั้น

วงออร์เคสตราจะเสียความเชื่อถือในตัวเขาทันที

เสียงดนตรีจะออกมาเหลวไหลและถึงนักดนตรีจะพยายามเล่นให้ดีแค่ไหน
ก็ตาม

ตอนที่ผมแทนเป็นคอนดักเตอร์กับยอร์มา พานูล่า อาจารย์คอนดักเตอร์
ที่มีชื่อเสียงที่สุดในโลก

วิธีที่เขาเน้นที่สุด คือ การถ่ายวิดีโอ

ผมไม่เคยเรียนกับอาจารย์คนไหนในโลก ที่เน้นเรื่องวิดีโอเท่าเขา

เขาจะถ่ายวิดีโอลูกศิษย์ทุกคนเวลานำวง

แล้วจะนำวิดีโอมาเปิดในช่วงที่โค้ชส่วนตัว

ผมได้เรียนรู้อะไรมากมาย จากการดูภาษากายตนเอง

บางที่เราเห็น “หลักฐาน” ในวิดีโออย่างทันทีเลยว่า

ถ้าเราทำแบบ A ทั้งวงก็ตอบสนองแบบ A

พอเราเปลี่ยนภาษากายเป็นแบบ B ซึ่งดีกว่า



เทรนเนอร์ดนตรีและคอนดักเตอร์ไทยรุ่นใหม่

คนทั้งกลุ่มก็ตอบสนองดีขึ้นทันที โดยพวกเขาเองก็ไม่ว่าทำไม
เป็นบทเรียนที่สำคัญของผม ถึงความสำคัญของภาษากายของผู้นำ

สรุปไอเดียบทนี้

- ใส่ใจภาษากายของคุณเอง จำไว้เสมอว่า คนเริ่มสร้างความเห็นเกี่ยวกับคุณ ตั้งแต่ก่อนคุณอ้าปากพูดแล้ว ในสถานการณ์ที่คุณต้องการจูงใจใคร ไม่ว่าจะขึ้นเวทีพูด
 - หรือพบปะเพื่อเสนอการขาย ภาษากายต้องบ่งถึงความเชื่อมั่นในตนเอง
- ไม่มีใครเชื่อคนที่เดินห่อเหี่ยว ไม่มีแรง ไม่มีชีวิตชีวา



23

การนิมภาพในหัว :
พลังแห่งวิสัยทัศน์⁷

Clear Vision

“Where there is no vision, the people perish.”

~ Proverbs 29:18

“ที่ใดไม่มีวิสัยทัศน์ ผู้คนก็พินาศ”

~ สุภาษิต 29:18

“The bravest are surely those who have the clearest vision of what is before them, glory and danger alike, and yet notwithstanding go out to meet it.”

~ Thucydides

*“ผู้ที่กล้าหาญที่สุด คือคนที่มองเห็นชัดเจนที่สุดว่า
อะไรอยู่ข้างหน้า ไม่ว่าจะเป็นเกียรติหรือภัยอันตราย
แต่ก็ยังไม่ออกไปเผชิญกับมัน”*

~ ธูซิดดิส นักปราชญ์กรีก

7 อธิบาย : วิสัยทัศน์ เป็นคำหรูๆ แต่ถ้าเป็นภาษาชาวบ้าน ก็คือ ความฝัน หรือจินตนาการ เหตุที่ผมเลือกที่จะไม่ใช่คำว่า ความฝัน ก็เพราะบางทีคำนี้ถูกใช้พร่ำเพรื่อจนขาดน้ำหนัก



วิสัยทัศน์ คือการมองเห็นอนาคต⁸

คุณไม่ได้มองรอบตัวขณะนี้ แล้วเห็นสิ่งที่คนอื่นเห็นกัน

คุณมองไปในอนาคต แล้วเห็นสิ่งที่คนอื่นไม่เห็น

แล้วก็เริ่มทำสิ่งนั้นให้มันเกิด

และเชื่อเชิญคนอื่นให้มาร่วมเดินทางกับคุณด้วย

และฝัน (วิสัยทัศน์) นั้น ต้องใหญ่พอ

เพราะฝันเล็กๆ ไม่สามารถทำให้หัวใจใครเต้นแรงได้

8 คำเตือน : ไม่ได้เหมือนการ “มองเห็นอนาคต” ของเหล่าหมอดูนะครับ แยกให้ออกว่า มันแตกต่างจากการสร้างอนาคตด้วยตนเอง ซึ่งก่อนจะทำได้ คุณต้องวาดภาพในหัวว่า อนาคตที่อยากได้นั้นเป็นอย่างไร (= วิสัยทัศน์นั่นเอง) ผู้อ่านที่ติดตามหนังสือของผมจะทราบว่า ผมไม่เชื่อเรื่องหมอดูแม้แต่ชนิดเดียว



ในงานของผม ผมสร้างภาพในหัว อย่างไร

How I, As a Conductor,
Develop Visions.

ในงานของผม คอนดักเตอร์ก็คล้ายกับผู้กำกับภาพยนตร์อย่างหนึ่ง
คือ ต้องมองเห็นภาพในหัว ก่อนไปถึงที่ทำงาน โค้ชคน
และต้องเห็นมัน อย่างชัดเจน และ แม่นยำ
แตกต่างกันคือ...

ผู้กำกับภาพยนตร์ ทำงานกับ ภาพ
คอนดักเตอร์ ทำงานกับ เสียง



งานของผม มีสามขั้นตอน

ขั้นที่ 1 เริ่มที่บ้าน (หรือออฟฟิศ)

ศึกษาโน้ตของทุกคนในวง เหมือนผู้กำกับหนังอ่านสคริปต์
มองเห็นความสัมพันธ์ของทุกเครื่องดนตรี ว่าตอนไหนใครเป็นพระเอก
ตอนไหนใครเป็นตัวประกอบ
ตัดสินใจเป็นร้อยละ อย่าง ว่าทุกรายละเอียด จะให้ใคร เล่นแบบไหน

ขั้นที่ 2 ไปนำซ่อมวง

เอาเสียงที่สมบูรณ์แบบที่ได้ยินในหัว (วิสัยทัศน์) ไปทำให้เป็นความจริง

เปรียบเทียบเสียงที่ลูกวงเล่นจริงๆ VS เสียงสมบูรณ์แบบที่ได้ยินในหัว

ดูว่ามันแตกต่างกันมากน้อยแค่ไหน

แล้วใช้เทคนิคการสื่อสารที่มีอยู่ในตัวทั้งหมด สื่อสารให้ลูกวง

เทคนิคไม่ว่าจะเป็นการพูด หรือไม่พูด (คือ ใช้ไม่มีมือ อย่างที่คุณเห็น
คอนดักเตอร์แกว่งไม้แน่นแหละครับ)

โค้ชวง จนทำได้อย่างที่เรที่ตั้งใจมา

ใครอยากดูคลิปตัวอย่างการซ่อมวงของคอนดักเตอร์

สามารถดูคลิปที่ผมคุมวงในอิตาลี (พูดเป็นภาษาอิตาเลียนบ้าง อังกฤษบ้าง

(สำหรับหนังสือเล่มที่ไม่ใช่ E book เข้า YouTube เสิร์ชคำว่า

บัณฑิต อึ้งรังษี เบื้องหลังการแสดง)

ขั้นที่ 3 คอนเสิร์ต

นี่คือ เวลาที่สิ่งมหัศจรรย์เกิด...

คอนดักเตอร์ทั่วไป สามารถทำให้ทุกคนเล่นได้อย่างปลอดภัย

แต่...

คอนดักเตอร์ที่ยิ่งใหญ่ สามารถดึงเอาศักยภาพที่พวกเขาไม่รู้ว่ามี ออกมาได้

อย่างที่เบลน ลี นักธุรกิจ และครูด้านศักยภาพผู้นำ ได้กล่าวไว้อย่างถูกต้อง
ว่า...

*The great leaders are like the best conductors - they reach beyond the
notes to reach the magic in the players.*

“ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ก็เหมือนคอนดักเตอร์ชั้นเยี่ยม...เขาเอื้อมเกินตัวโน้ต
เพื่อไปถึงสิ่งมหัศจรรย์ในนักดนตรีทุกคน”



25

ในงานชีวิต ผมสร้าง
ภาพในหัวอย่างไรHow I, As a Person,
Develop Visions.

สมัยวัยรุ่น ราว ๆ พ.ศ. 2530 เหตุผลหนึ่งที่ผมเลือก “คอนดักเตอร์”
เป็นสายอาชีพ ที่อยากเก่ง ก็เพราะ “ความไม่พอใจ”

ไม่พอใจที่ ทุกครั้งที่เห็นวงออร์เคสตรา ก็จะเป็นรูปฝรั่งมาคุมคนไทย

ซึ่งในเมืองไทย ไม่ใช่เป็นแค่ วงการดนตรีคลาสสิก เท่านั้น
เป็นใน หลายวงการ
ภาพนี้...



ภาพที่คนฝรั่งยื่นคำหัวคนไทย

และกลุ่มคนไทย เป็นลูกน้องได้บังคับบัญชา

เป็นเหมือน “สัญลักษณ์” ของระดับชั้นการทำงานระหว่างฝรั่งกับไทย
คือ...

ถ้าอยากได้คนเก่งมาเป็นหัวหน้า ให้จ้างฝรั่งจากเมืองนอก

เราเห็นภาพนี้เป็นเรื่องปกติ ไม่มีใครตั้งคำถาม

หรืออาจมี แต่เขาก็รู้สึกไม่มีอำนาจอะไรที่จะไปเปลี่ยนมันได้

ภาพนี้ เป็นภาพที่ผม “ไม่พอใจ” เป็นอย่างมาก และอยากให้มันเปลี่ยน
และผมตระหนักว่า... ผมคงรอให้คนอื่นเปลี่ยนไม่ได้
ฉันเริ่มเปลี่ยนที่ “ตัวผมเอง” ก่อน

ภาพที่ผมเห็นในหัว (Vision หรือ วิสัยทัศน์) คือภาพนี้...

ภาพที่ผมเป็นเจ้านายหนุ่ม เดินทางทั่วโลก ทำงานกับมืออาชีพระดับสูง

ไทยนำฝรั่ง



และภาพนี้...



รับเสียงปรบมือ ในกรุงโรม ประเทศอิตาลี

คือ ฟรังค์ ร็อยวีย์ ชันสูง ไฮโซ มีการศึกษา เป็นคนระดับที่มาดูผม
และปรบมือให้กับผลงานผม

และภาพนี้...



คือ ผมต้องเก่งเรื่อง “การนำวงออร์เคสตรา” มากกว่า เจ้าของวัฒนธรรม
นั่นเอง

เรื่องที่ไม่มีใครเคยเล่า

เมื่อมาถึงตรงนี้ ผมขอเล่าเรื่องที่เป็นเบื้องหลังการแข่งขันคอนดักเตอร์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก

คนทั่วไปแทบไม่มีใครรู้เลยว่า การแข่งขัน “มาแซล-วิลาร์” นี้
คนอเมริกันหลายคนไม่ค่อยพอใจที่ว่า ไม่มีคอนดักเตอร์ผู้แข่งขันชาวอเมริกัน
เข้าร่วม แม้แต่รอบรองชนะเลิศ

อย่าลืมว่า...

การแข่งขันนี้ เป็นการแข่งขันของ อเมริกัน

สนับสนุนด้วยเงินคนอเมริกัน (มร. วิลาร์ และ มร. มาแซล)

เป็นจำนวนเงินกว่า 150 ล้านบาท

แข่งที่หอเพลงที่ทรงเกียรติที่สุดของคนอเมริกัน และของโลก

คือ คาร์เนกี ฮอลล์

แต่ผู้ชมไม่ได้ลุ้นคนอเมริกันเลย

เพราะไม่มีคอนดักเตอร์อเมริกันเข้าร่วม 8 คนสุดท้ายเลย

มร. มาแซล คอนดักเตอร์ผู้โด่งดัง ก็ถูกวิจารณ์พอสมควร

ว่าทำไมไม่ให้คนอเมริกันเข้าร่วม

เขาตอบว่า....ผมเองก็ลุ้นนะ อยากจะให้มีคนอเมริกันด้วย

แต่เราหาคอนดักเตอร์อเมริกันที่เหมาะสมถึงระดับ ไม่ได้เลยจริงๆ

ผมเองก็ต้องบอกตรงๆ ว่า การแข่งขันนี้ มี “การเมือง” น้อยที่สุด
 ถ้าคุณเห็นการแข่งขันคอนดักเตอร์ระดับนานาชาติบ่อยๆ คุณจะรู้ว่า
 มีการเมืองมาเกี่ยวเยอะมาก จนความเก่งของคอนดักเตอร์
 เป็นปัจจัยอันดับสี่หรือห้าเลยทีเดียว

การแข่งขันนี้ของ มร. มาแซล เป็นหนึ่งในส่วนน้อยนิด ที่ค้นหาคนเก่ง
 มากกว่าจะป้อนผลประโยชน์ชาติใดชาติหนึ่ง
 และเขาไม่ได้เข้าข้างคนชาติเดียวกัน

“The very essence of leadership is [that] you have a vision. It’s got to be a vision you articulate clearly and forcefully on every occasion. You can’t blow an uncertain trumpet.”

~ Theodore Hesburgh

“หัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำคือ คุณต้องมีภาพในหัว และต้องเป็นภาพ
 ที่คุณพูดมันออกมาอย่างชัดเจนและหนักแน่นได้ในทุกโอกาส
 ทรมันเปิดที่เสียงแฉ่ง เป่ายังไงก็ไม่เพราะ”

~ บาทหลวงธีโอดอร์ เฮสเบิร์ก



"Leaders must encourage their organizations to dance to forms of music yet to be heard."

~ Warren Bennis

“ผู้นำต้องส่งเสริมให้ทั้งองค์กรเต้นรำไปกับรูปแบบดนตรีที่ยังไม่เคยได้ยิน”

~ วอร์เรน เบนนิส ศาสตราจารย์ด้านการบริหารธุรกิจ ผู้เชี่ยวชาญเรื่องผู้นำ

(บันทึกอธิบาย : คนไทยอ่านแล้วอาจงง เพราะเป็นสำนวนฝรั่ง มร. เบนนิส หมายความว่า ผู้นำควรส่งเสริมให้ผู้ตาม ลองทำอะไรใหม่ๆ)

"A leader is one who sees more than others see, who sees farther than others see, and who sees before others see."

~ Leroy Eimes

**“ผู้นำ คือคนที่เห็นมากกว่าคนอื่น
เห็นไกลกว่าคนอื่น
และเห็นก่อนคนอื่น”**

- ลีรอย ไอมส์ นักเขียนเบสท์เซลเลอร์

สรุป ไอเดีย

วิธีที่ได้ผลที่สุดในการเปลี่ยนโลกภายนอก คือ...

เปลี่ยนตัวเราเองก่อน

เริ่มต้นที่ เปลี่ยนภาพในหัว (จินตนาการ)

พร้อมกับการ ไม่ยอมรับอดีต ที่ไม่พอใจ

(อย่าลืม อดีต ไม่เท่ากับ อนาคต)

เริ่มเดินหน้า ไปในทิศทางของภาพที่เห็นในหัว



26

คุณต้องเก่งภาพรวม

Master of the Big Picture



จำไว้ว่า ผู้นำ มักจะเป็นคนเดียวที่มองเห็นภาพใหญ่
คุณเป็นคนเดียว ที่ทำงานแตกต่างจากลูกน้องของคุณ
คนอื่นอาจดูแลส่วนงานย่อยๆ ของภาพใหญ่
แต่หน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้นำ คือ มองภาพรวม
ตัดสินใจทิศทาง (Direction) ที่จะนำคนเหล่านั้นไป

คอนดักเตอร์ (ผู้นำ) รับผิดชอบในการนำวงออร์เคสตรา ให้ทุกคนเล่นไปในทิศทางเดียวกัน

นักดนตรีแต่ละคนจะไม่เห็นภาพรวมของการแสดง รู้แต่แนวของตัวเอง

ถ้านักดนตรีแต่ละคน ต่างคนต่างเล่นในแบบที่ตนเองคิด

ผลลัพธ์คือ ความสับสนอลหม่าน

ในทำนองเดียวกัน ถ้าแต่ละคนในองค์กร ไม่ทำตามทิศทางที่ผู้นำตั้งไว้ เหมือนเล่นกันคนละเพลง

ผลลัพธ์ก็คือ ความสับสนอลหม่าน เช่นกัน

“Leadership is like the old galley ships. 100s are rowing, but only one (the captain) knows where they are going.”

~ Unknown

“การเป็นผู้นำเปรียบเหมือนเรือลำใหญ่

ฝีพาย 100 คนกำลังพายเรือไป

แต่มีเพียงคนเดียว (กัปตัน) ที่รู้ว่า พวกเขา กำลังจะไปไหนกัน”

~ นิรนาม

หลายคนอาจเคยสงสัยว่า ไม่มีคอนดักเตอร์ วงจะเล่นได้ไหม
ผมเจอคำถามนี้บ่อยมาก และมักจะตอบโดยถามกลับไปว่า...

- นักฟุตบอลทุกคนก็เตะเป็น ถ้าไม่มีโค้ชฟุตบอล
จะเล่นได้ไหม ?

ได้...แต่จะไม่เล่นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่มีแผนเดียวกัน
ที่จะเอาชนะคู่แข่ง

- นักแสดงแต่ละคนก็รู้วิธีเล่นบทตนเองได้ ไม่มีผู้กำกับ
ได้ไหม ?

ได้...แต่คงทะเลาะกัน แย่งเป็นตัวเอกกันน่าดู หน้าที่
ออกมาอาจกลายเป็นหนังอีกเรื่อง มีการทะเลาะตบตี
ปนเข้าไปด้วย :)

เช่นเดียวกัน ถ้าไม่มีคอนดักเตอร์ หรือผู้นำใดๆ ก็ตาม สิ่งที่จะขาด คือ
สามสิ่ง...

VISION, DIRECTION และ BALANCE

27

The BIG PICTURE Leader

The BIG PICTURE Leader เป็นโมเดลที่ผมคิดขึ้น โดยสรุปออกมาจากประสบการณ์ตนเอง และสังเกตว่า สามารถปรับใช้กับผู้นำได้ในหลายสายอาชีพ

ในการมองภาพรวม ผู้นำ ก็เหมือนคอนดักเตอร์ที่คุมเสียงทั้งวง...
ต้องมีสามอย่างอยู่ในหัวในเวลาเดียวกัน

1. VISION หรือ วิสัยทัศน์

เรากำลังไปไหนกัน เปรียบเสมือนนักบิน ที่ต้องบอกได้ว่า จะพาผู้โดยสารไปเมืองไหน เป้าหมายอยู่ที่ใด

คล้ายกับคอนดักเตอร์ ผู้ต้องรู้ว่า จุดสูงสุด (Climax) ของเพลงนั้นอยู่ตรงไหน และต้องนำทั้งนักดนตรีและผู้ฟัง ไปพร้อมๆ กัน

ผู้นำต้องรู้ว่า จุดหมายคุณคือตรงไหน และมีเป้าหมายนั้นอยู่ในหัวตลอดเวลา

Never lose sight of your goal !



2. DIRECTION หรือทิศทาง...เราทุกคนมุ่งหน้าไปทางนั้นหรือเปล่า

คอยเช็คเสมอว่า เรากำลังไปในทิศทางนั้น

ลูกน้องคุณ จะไม่เช็ค

มันไม่ใช่หน้าที่ของเขา

หน้าที่ของเขา คือ ดูรายละเอียด
แต่หน้าที่เฉพาะของผู้นำคือ

เช็คทิศทาง

ว่าเรากำลังไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือเปล่า

คอยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

และ adjust (ปรับ) ถ้าเบี่ยงเบนไปจากเป้า

“What a leader is supposed to do: Provide a vision of where the company ship is headed and make sure everyone understands it.”

~ Steve Jobs

*“หน้าที่ของผู้นำ คือ ให้ภาพที่ชัดเจนว่าองค์กรจะก้าวไปทางไหน
และทำให้แน่ใจได้ว่า ทุกคนเข้าใจภาพนี้”*

~ สตีฟ จ๊อบส์ อดีต CEO บริษัท Apple

หนึ่งใน 100 บุคคลผู้ทรงอิทธิพลที่สุดในโลกของนิตยสาร Time Magazine

3. BALANCE

คอนดักเตอร์ต้องตั้งใจฟังนักดนตรีทั้งวงในเวลาเดียวกัน
และแม้ทุกคนจะเล่นพร้อมกัน ก็ต้องฟังให้ออกว่า ต้องปรับแก้ใครตรงไหน
เช่น ทรมเปิดเล่นดังไป หรือกลุ่มพวกเสียงเบสเพี้ยนไปหรือเปล่า
แล้วต้องปรับอย่างไร
เครื่องดนตรีไหนควรเด่น แต่ดันเล่นเสียงค่อยไป
หรือใครควรต้องรับบทเป็น “Supporting actors” หรือผู้แสดงประกอบ
แล้วเล่นเสียงดังไปหรือเปล่า

เมื่อฟังเสียงรวม หรือเห็นภาพรวมแล้ว
ผู้นำต้องปรับ Balance ระหว่างแผนก ให้ทุกแผนกทำงานออกมากลมกลืน
กันมากที่สุด



การทำสามทักษะข้างบนพร้อมกัน ในเวลาเดียวกัน
ขณะยืนต่อหน้าคนเป็นร้อย แล้วต้องคิดทันทีว่าจะปรับอย่างไร...
ตอนผมฝึกเป็นคอนดักเตอร์ นั่นเป็นเรื่องยากที่สุด

และผมคิดว่า มันเป็นความท้าทายของคนที่เป็นผู้นำใหม่ทุกคน
ที่ต้องคิดหลายเรื่องในเวลาเดียวกัน

28

รู้มากกว่าลูกน้องทุกคน
“รวมกัน”

Know More Than ALL of
Them Put Together.



หนังสือประวัติคอนดักเตอร์ชื่อดังเล่มหนึ่งที่ผมอ่านตอนเทรนเป็นคอนดักเตอร์
เขียนไว้ว่า...

“ถ้าอยากไปยืนบนแท่น คุณต้อง รู้มากกว่านักดนตรีทุกคน รวมกัน”

ประโยคนี้ผมจำขึ้นใจ !

ยิ่งผมเตรียมคุมวงที่เก่งขึ้น นั่นหมายความว่า การเตรียมตัวและศึกษาหาความรู้ ต้องมากยิ่งขึ้น
เพราะผมต้องรู้มากกว่าพวกเขาทุกคนรวมกัน

นี่เป็นเหตุที่ผมชอบคำคมต่อไปนี้ของ Clarence B. Randall นักเขียนผู้ได้รับรางวัล “Heart of the Year” จากประธานาธิบดี จอห์น เอฟ. เคนเนดี

“The leader must know, must know that he knows, and must be able to make it abundantly clear to those about him that he knows.”

~ Clarence B. Randall

“ผู้นำต้องรู้

ต้องรู้ว่าเขารู้

และ ต้องสามารถโชว์ให้คนรอบตัวรู้อย่างชัดเจนว่า เขารู้”

~ แคลเรนซ์ บี แรนดอลล์

คนที่ไม่เข้าใจ หรือไม่เคยอยู่ในตำแหน่งผู้นำในโลกแห่งความจริง
อาจคิดว่า ทำไมต้อง “โอ้อวด” ว่าตนเองรู้
ถ้าผู้นำที่เคยผ่านร้อนผ่านหนาวมา แล้วก้าวข้ามอุปสรรคจนสำเร็จ
จะทราบว่...

การนำคนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ตามต้องเลื่อมใสในตัวคุณ
ถ้าเขามีข้อสงสัยในตัวคุณ ว่าคุณ “รู้จริงหรือเปล่าวะ?”

คุณทำงานยาก !

พวกเขาจะทำงานแบบไม่เต็มใจ ไม่ถวายหัว

ฉะนั้น แม้เวลาที่ผมเจอวงใหม่ ที่มีประสบการณ์มานานกว่า (และส่วนใหญ่ อายุจะมากกว่าสองเท่า) ผมจะหาวิธีที่แยบยล (และไม่โอ้อวด เพราะเขาจะหมั่นไส้) ที่จะโชว์ว่า ผมรู้ดีในเรื่องงานของผม และเขาเชื่อใจผมได้

“Competence goes beyond words. It’s the leader’s ability to say it, plan it, and do it in such a way that others know that you know how - and know that they want to follow you.”

~ John C. Maxwell

“ความเก่งเป็นมากกว่าคำพูด

มันคือความสามารถของผู้นำในการพูด วางแผน และลงมือทำ

ในแบบที่คนอื่นรู้ว่าคุณรู้วิธี

และ (คนอื่น) รู้ว่าพวกเขาอยากจะทำตามคุณ”

~ จอห์น ซี แมกซ์เวลล์ กูรูด้านภาวะผู้นำ



ตัดสินใจแล้ว ห้ามเปลี่ยน

Decide Conclusively

“Be willing to make decisions. That’s the most important quality in a good leader.”

~ General George S. Patton

“จงเต็มใจที่จะตัดสินใจ นั่นคือคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้นำที่ดี”

~ นายพลจอร์จ เอส แพตตัน ผู้บัญชาการทหารของสหรัฐฯ

สำหรับผู้นำใหม่ ผมมีข้อแนะนำดังนี้ :

ตัดสินใจให้แน่ ว่าจะเอาแบบไหน ก่อนออกคำสั่ง
และเมื่อออกคำสั่งแล้ว อย่าเปลี่ยน
การเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา จะทำลายความน่าเชื่อถือของคุณ

เนื่องจากผมได้เห็นผู้นำในรูปแบบคอนดักเตอร์หลายร้อยคน
รวมทั้งประสบการณ์ของตนเอง ผมได้เห็นการ “ออกคำสั่ง”
มาเป็นหมื่นๆ คำสั่ง และได้สังเกตปฏิกิริยาตอบสนองของนักดนตรีทั่วโลก

มันชัดเจนมากกว่า ถ้าผู้นำคนไหนออกคำสั่งแบบไม่ซัวร์
ไม่ได้ตัดสินใจใครครวญมาให้เรียบร้อย เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา
เห็นแล้วว่า ไม่ได้ “ทำการบ้าน” มาก่อน
ไม่สำคัญว่า ชื่อตำแหน่งเขายิ่งใหญ่แค่ไหน...นักดนตรีจะทำตามแบบ
ไม่ค่อยเต็มใจ ไม่เชื่อในตัวเขา และเสียงดนตรีที่เล่นออกมาก็คุณภาพแย่

นักดนตรีไม่ได้แกล้งนะครับ อย่าเข้าใจผิด

เขาอยากทำงานให้ดี แต่ทำไม่ได้เต็มที่ เพราะผู้นำเหยาะเหยะ

อย่าลืมนะ นักดนตรีมีอาชีพส่วนใหญ่ มี pride หรือความภูมิใจในงาน
ของตนเอง

เขาอยากเล่นออกมาให้เพราะๆ

แต่ผู้นำ (คอนดักเตอร์) ดันไปขัดขวางเขา (โดยไม่ได้ตั้งใจ)

ปรมาจารย์ลอรีน มาแซล อาจารย์พี่เลี้ยงของผม สอนผมว่า...

“ผู้นำต้องมีจุดยืน”

ความหมายก็คือ ให้มีความเห็นที่หนักแน่นเกี่ยวกับทุกตัวโน้ต ทุกวินาที
เครื่องดนตรีทุกชิ้น รายละเอียดทุกอย่าง ว่าควรเล่นออกมาอย่างไร
ผู้นำ/คอนดักเตอร์ ที่น่าเบื่อ คือผู้นำที่ลังเล ไม่แน่ใจ
ดนตรีก็จะออกมาจืดชืด น่าเบื่อ ไม่ทำให้ใครตื่นเต้นได้

ช้อยกเว้น :

สมัยเป็นนักเรียน จากการได้มีโอกาสดูการซ้อมวงของคอนดักเตอร์
ผู้ยิ่งใหญ่ของโลกหลายท่าน
น้อยครั้งมากที่จะเห็นคนระดับนั้นออกคำสั่งกลับไปกลับมา
มีครั้งหนึ่งที่มีการ “ฝ่าฝืนกฎนี้” แต่ผมรู้สึกว่ามัน “เวิร์ก”
และกลับทำให้ลูกน้องเคารพมากยิ่งขึ้น
มีคอนดักเตอร์ชื่อดังคนหนึ่ง ที่สร้างชื่อเสียงมานานแล้ว ไม่จำเป็นต้อง
“พิสูจน์” ตนเองมากมายแล้ว
มีความ “ซัวร์ในตัวเอง” ระดับหนึ่ง

มีครั้งหนึ่ง เขาพูดกับลูกน้องเป็นร้อย ทั้งวงว่า...

“ผมขอโทษ ผมกลับไปคิดทบทวนแล้ว เปลี่ยนใจในเรื่องนี้
ขอให้เราทุกคนทำ....(อีกแบบหนึ่ง)...ดีกว่าครับ”

ผมคิดว่า นานๆ ที่ ความ “ตรงไปตรงมา” อย่างนี้ ก็ดูซื่อสัตย์ดี
และผมก็ไม่ได้เห็นว่า นักดนตรีระดับโลกกลุ่มนั้น เสียความเคารพให้เขา
แม้แต่นิดเดียว

(คำเตือน : ขอเน้นว่า คอนดักเตอร์ผู้นี้สั่งสมประสบการณ์ และชื่อเสียง
มานาน จนวงนั้นให้ความเชื่อถือในตัวเขา และมันเห็นได้ชัดว่า แม้จะเปลี่ยน
การตัดสินใจ แต่เขาได้คิดทบทวนไตร่ตรองให้รอบคอบแล้ว
ไม่ใช่ประเภท.. เปลี่ยนทันที เพราะมีคนหนึ่งคนใดในวง ตั้งข้อสงสัย



ทำแบบประเภทหลังนี้ จะเสียเครดิตผู้นำทันที ผมเคยเห็นมากับตา

อีกอย่าง ถ้าเป็นผู้นำใหม่ เพิ่งเริ่ม “กุมบังเหียน” พวกเขา还不知道จักคุณ
อาจไม่ได้ผลลัพธ์แบบเดียวกัน)

30

“แฟรงก์ ซินาตร้า
ไม่ได้ขนเปียโนเอง”

“Frank Sinatra

Doesn't Move Pianos.”

ครั้งแรกที่ผมได้อ่านคำคมข้างบนนี้ มันโดนใจผมมาก
เพราะ มันใช่เลย !

ตรงกับประสบการณ์ที่ผมลองผิดลองถูกมา ในการเป็น “ผู้นำมืออาชีพ”
ถ้าผู้อ่านไม่คุ้นกับแฟรงก์ ซินาตร้า ให้แทนที่ชื่อเขาด้วยนักร้องซูเปอร์สตาร์
ในใจคุณ ก็จะได้ความหมายคล้ายกัน คือ...

จะเป็นผู้นำที่เก่งขึ้นได้ คุณต้องทำเฉพาะสิ่งที่คุณเก่ง

และเป็นสิ่งที่ “ลูกน้องคุณทำแทนไม่ได้”

ลูกน้อง หรือคนอื่นทำได้ไม่ดีเท่าคุณ

เป็นความสามารถเฉพาะของคุณ

ถ้า แฟรงก์ ซินาตร้า นักร้องระดับตำนาน ก่อนขึ้นเวทีเล่นคอนเสิร์ต
ต้องมัวหวังว่า เปียโนเข้าที่เข้าทางอยู่บนเวทีหรือยัง เขาจะไม่มีทางร้องได้ดี
เพราะไม่มีเวลาไปคิดถึงการเตรียมเสียงให้ร้องออกมาได้ดีที่สุด
และ “การร้องเพลง” นั้น เป็นสิ่งที่เขาให้มูลค่ามากที่สุด
ราคาสูงที่สุด

มีคนถามผมเสมอ ว่าคอนดักเตอร์ต้องเล่นเครื่องดนตรีเก่งทุกชิ้นหรือเปล่า
คำตอบคือ เล่นได้ดีสองสามชิ้น แต่นั่นไม่ใช่ประเด็นสำคัญ
ไม่ว่าผมจะเล่นไวโอลินเก่งแค่ไหน ผมไปทำงาน “แทน” นักไวโอลินลูกน้อง
ผมไม่ได้

เขาต้องรับผิดชอบงานของเขา ทำงานของแต่ละคนให้เต็มความสามารถ

แต่ผมมีทักษะที่ไม่มีใครในวงดนตรีมี คือ การคุมวงอย่างมีประสิทธิภาพ
สร้างผลลัพธ์ได้อย่างรวดเร็ว

ผมเชื่อว่า ถ้าผมไปยืนคุมวงไหน ผมสามารถทำให้วงนั้นเล่นดีขึ้นอย่างเห็น
ได้ชัด ภายในไม่เกินสิบนาที

นั่นเป็นความสามารถเฉพาะของผม ที่ถูกเทรนขึ้นมา

และใช้ได้ ไม่จำกัดวงดนตรีหรือกลุ่มนักร้อง ระดับไหน -- มืออาชีพ
หรือสมัครเล่น

(หลายคน ถ้าไม่เคยเห็นด้วยตาตนเอง อาจไม่เข้าใจ

ผมสาธิตเรื่องนี้ประจำ ทุกครั้งที่ไปเป็น Keynote Speaker ให้กับ
หลายองค์กร

โดยการให้ผู้ฟังร้องเพลง Happy Birthday

เหตุผลที่เลือกเพลงนี้ เพราะ เป็นเพลงที่ทุกคนรู้จัก

ในทุกครั้ง โดยไม่มีข้อยกเว้นผมสามารถเปลี่ยนวิธีการร้องเพลงของ
คนเหล่านั้นภายใน 10 นาที

ให้ before VS after ต่างกันอย่างสิ้นเชิง

นั่นคือ after ดีกว่ามากนะครับ ไม่ใช่แย่ง

ใครสนใจไปดูใน YouTube ได้ โดย search คำว่า บัณฑิต อึ้งรังษี

Happy Birthday)

แน่นอน สำหรับบางคนในบางสถานการณ์ อาจยังต้องเริ่มต้นแบบ

“ทำเองทุกอย่าง”

เช่น คนเป็นเจ้าของธุรกิจใหม่ ที่ยังไม่มีลูกจ้างเลย ต้องทำทุกอย่าง

– ทำบัญชี รับโทรศัพท์ลูกค้า ส่งสินค้า ฯลฯ

ผมจำได้ว่า เจฟ เบซอส ผู้ก่อตั้ง Amazon เคยเล่าว่า...

ในตอนแรกๆ เขาต้องไปส่งของที่ไปรษณีย์เองด้วยซ้ำ

แต่เมื่อคุณเริ่มก้าวหน้า คุณต้องวางแผนให้คนอื่นมาทำงานที่คุณไม่เก่ง

ไม่ชอบ หรือมูลค่าไม่สูง แทน

เพราะวิธีแบบเดิม ไม่ใช่การใช้เวลาที่มีค่าของคุณ

ผู้นำที่เก่งทุกคน เข้าใจเรื่องนี้



สรุป...

ถ้าคุณเป็นผู้นำ ก็ต้องรู้บทบาทของตัวเอง
อย่ามัวทำสิ่งที่ไม่จำเป็น ไปเสียเวลากับสิ่งที่ลูกน้องคุณ
ก็ทำได้
ต้องโฟกัสเวลากับสิ่งสำคัญสุด คุ่มค่ากับเวลาที่ใช้ไป
นี่คือหลักการบริหารเวลาของผู้นำ



31: วิธีหา “สิ่งเดียว” ของคุณ

Know your ONE Thing

ผมอยากถามว่า “สิ่งเดียว” ของคุณคืออะไร
นั่นคือ...

ในจำนวนงานทั้งหมดของคุณ ถ้าต้องบีบให้เหลือแค่สิ่งเดียว
สิ่งไหนสำคัญที่สุด ?

กิจกรรมใดที่นำรายได้เข้าบริษัทมากที่สุด

สิ่งใดที่คุณทำแล้ว มีผลกระทบ (Impact) มากที่สุด

สิ่งใดที่คุณใช้เวลากับมันน้อยนิด แค่ 20% แต่ได้ผลงานก้อนใหญ่ 80%
(อย่าลืม กฎ 80/20 ที่บอกว่า 80% ของผลงาน มาจาก 20% ของเวลา)

ผู้นำหลายคน เนื่องจากมีความรับผิดชอบมากมาย อาจจะยังไม่ชัดเจน
ในการหา สิ่งที่สำคัญที่สุด ของงานคุณ

ผมขอเสนอไอเดียที่มันเวิร์กสำหรับผมมาก...

วิธีที่ได้ผลที่สุดวิธีหนึ่งในการตัดสินใจว่า อะไรคือ your ONE thing คือ
ถามตนเองว่า....

ถ้าคุณกำลังจะขึ้นเวที present โปรเจกต์ใหญ่
แล้วคุณต้องรู้แค่สิ่งเดียว สิ่งนั้นคืออะไร?

การวางแผน ?

เลือกคนที่เหมาะสม ?

จับคนชนงาน ?

ฯลฯ

ผมได้ไอเดียนี้อายุ 28 ปี หลังจากทำงานเป็นคอนดักเตอร์อาชีพ
มาแล้วประมาณ 10 ปี มีประสบการณ์มาแล้วระดับหนึ่ง
แต่เนื่องจากงานคอนดักเตอร์เป็นงานที่ซับซ้อน
ต้องเก่งทั้งรายละเอียดตัวโน้ต เก่งเรื่องคน รู้จักการโค้ชคน ฯลฯ
บางครั้ง จะขึ้นคอนเสิร์ตที่ ก็รู้สึกท่วมหัว เตรียมตัวไม่ทัน
มีครั้งหนึ่ง ผมได้เจอกับคอนดักเตอร์ชั้นปรมาจารย์ที่มีชื่อเสียงโด่งดังของโลก
เขาบอกผมง่ายๆ แค่นี้...

“ถ้าคุณต้องเตรียมตัวคุมคอนเสิร์ต แล้วมีเวลาไม่พอ

ถ้าต้องเลือกรู้แค่อย่างเดียว

ให้รู้ Speed (= ความเร็วช้า หรือภาษาดนตรีคือ Tempo)

ของแต่ละช่วงเพลง”

Speed is a conductor's ONE thing!

ความเร็วช้า คือ “สิ่งเดียว” ของคอนดักเตอร์ !

วันนั้นเป็นวันที่ “ยูเรก้า” ของผม

มันใช่เลย !

ขออธิบายอะไรเล็กน้อยที่ไม่ค่อยมีคนรู้

Speed ที่คอนดักเตอร์เลือก = นโยบายจาก CEO

Speed ของดนตรี มีผลกระทบมากต่อ

1. ผู้เล่นดนตรีในวงทุกคน (ลูกวง) และ
2. อารมณ์ตอบสนองของผู้ฟัง

ถ้าเปรียบเทียบเป็นองค์กร นโยบายก็กระทบ 1. พนักงานบริษัท และ

2. การตอบสนองของลูกค้าต่อผลงานที่ออกมา

แต่อย่าคิดว่าง่าย

ในคอนเสิร์ตหนึ่งอาจมีถึง 40-60 speed ต่างกัน ที่ต้องเปลี่ยนไปมาตามเนื้อหาดนตรีแต่ละท่อน

ถ้าเป็นโอเปร่ายาวๆ อาจมีถึงหลายร้อยสปีดที่ต่างกัน

นี่คือสิ่งสำคัญที่สุด และเป็นสิ่งเดียวที่คอนดักเตอร์ควบคุม 100%

คอนดักเตอร์เป็นคนตั้ง speed
เหมือน CEO ตั้งนโยบายต่างๆ
และนำการเปลี่ยน speed ให้ ทั้ง 40 - 60 ครั้ง
ไม่มีนักดนตรีคนใดในวง ตั้ง speed ได้
คอนดักเตอร์เป็นคนเดียวที่ตั้ง speed

ถ้านักดนตรีเล่น โน้ตผิด หรือเล่นไม่เข้าจังหวะกับคนอื่น
คอนดักเตอร์ (บางคน) อาจโมเม โทษลูกน้องได้
คนทั่วไปอาจเห็นไม่ชัดว่า เป็นความผิดของหัวหน้า หรือของลูกน้อง

แต่ถ้า speed ของเพลงออกมาแล้ว...ไม่เวิร์ก ก็ไม่ต้องมองคนอื่นเลย
โทษคอนดักเตอร์อย่างเดียว

และการตัดสินใจเลือก speed ผิดๆ ก็เหมือนบริษัทมีนโยบายผิดๆ
ทุกคนเดือดร้อนกันไปหมด
นักดนตรีเล่นแบบซัดๆ ไม่ลงล็อกกัน
หรือเสียงเพลงออกมาแบบไม่ไพเราะ ไม่กินใจคน

การที่มีนโยบายผิด ทำให้...ไม่ว่ารายละเอียดอื่น (เช่น คุณภาพเสียง)
จะดีแค่ไหน ภาพรวมก็ยากที่จะ “เปล่งแสง” หรือโดดเด่นออกมาได้

วันที่ผมรู้ my ONE thing ผมรู้สึกได้ทันทีว่า เป็นวันที่ผมกลายเป็น
คอนดักเตอร์คนใหม่ ที่ความสามารถสูงขึ้นมาอีกระดับ

ไม่ใช่เพราะว่า ชี้แจงทำงาน หาทางหลีกเลี่ยงงานอื่น ที่นอกเหนือจาก
ONE thing

แต่เป็นเพราะว่า เราเรียงลำดับความสำคัญถูกต้อง

โฟกัสชัดเจนมากขึ้น







*“I’m often asked, “What makes you tick?”
I simply respond, “My own tempo.
When I’m making deals, the tempo is music that makes me feel like I can’t lose.”*

~ Donald Trump

“ผมมักถูกถาม “เคล็ดลับของคุณคืออะไร?”

ผมตอบง่ายๆ ว่า “speed ของผมเอง”
เมื่อผมเจรจาต่อรอง speed ของผม คือ
ดนตรีที่ทำให้ผมรู้สึก ว่า ผมไม่มีทางแพ้”

~ โดนัลด์ ทรัมป์ มหาเศรษฐีชื่อดัง ชาวอเมริกัน

สรุป ไอเดียสำหรับคุณ

การถามคำถามที่ถูกต้อง จะนำมาซึ่งความชัดเจน

นี่คือ พลังของคำถาม

คำถามที่เราควรถามตนเองคือ...

What is my ONE thing?

อะไรคือ สิ่งเดียวของฉัน

ต่อไปนี้เป็นบทความผมชอบ ที่โดนัลด์ ทรัมป์ เขียนเปรียบเทียบกับงาน CEO ของเขากับงานคอนดักเตอร์ (มีนักเขียนแนวธุรกิจ และนักธุรกิจฝรั่งมากมาย ที่มักจะเปรียบเทียบกับงาน CEO กับงานการคุมวงออร์เคสตรา) โดยเขามีมุมมองเรื่อง speed หรือ tempo ในแบบของเขา น่าสนใจมาก



ผู้นำ - ผู้ตั้งจังหวะก้าว

ค้นหา speed ในการทำงานของคุณเอง



Photo: Gage Skidmore

โดย โดนัลด์ ทรัมป์

“การทำธุรกิจก็เหมือนงานคุมวงออร์เคสตรา เมื่อคุณนำองค์กรหรือธุรกิจ
คุณก็คล้ายคอนดักเตอร์ ที่ต้องรับผิดชอบและควบคุม

คนของคุณจะทำงานได้ดีแค่ไหน ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของคุณ
ทิศทางจากเบื้องบน และคุณคือ *Maestro*⁹

9 Maestro อ่านว่า มา-เอส-โตร เป็นคำอิตาเลียน แปลตรงตัวว่า Master หรือ ประมาจารย์ มักกล่าวเป็นคำให้เกียรติ
คอนดักเตอร์ หรือ ศิลปิน

เมื่ วงออร์เคสตราเริ่มบรรเลง *Maestro* (คอนดักเตอร์)
จะรักษา *speed* ไว้
ลองนึกดูว่าถ้านักดนตรีแต่ละคน ตั้งสปีดเอง และเล่นต่อไป
ในสปีดของตัวเอง
เสียงจะปนเปี้ยวชั่วแค่ไหน มันคือหายนะชัดๆ
เมื่อธุรกิจไม่มี *speed* ที่มั่นคงสม่ำเสมอ
ก็กลายเป็นความโกลาหลได้เช่นกัน

ตัวผมคือคอนดักเตอร์ผู้นำองค์กรทรัมป์ ผมคือคนกำหนด *speed*”

- โดนัลด์ ทรัมป์

Bundit Leadership Center

ติดตามภาค 2-3 อีกครึ่งหน้า



THE LEADER IN YOU

นำได้ทุกตำแหน่ง

31 เคล็ดลับการจูงใจและให้แรงบันดาลใจคน
ไม่ว่าคุณมีตำแหน่งหรือไม่

บัณฑิต อึ้งรังษี

บรรณาธิการ • รุจิเรช คชรัตน์

กราฟิก • indyDesign

ชื่อทีมงานดีแทค
และฝ่ายเทคนิค