

สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์ (8)

คำนำผู้เขียน มรดกที่ไม่ธรรมดาของวอร์เรน เบนนิส (10)

บทนำ 1

ภาค 1 : เดินทางสู่การเป็นผู้นำ 13

1. เรื่องราวของชีวิตคุณ 15

เรื่องเด่น : โฮวาร์ด ชูลท์ส ประธานและซีอีโอของ Starbucks

2. หลงทาง 46

เรื่องเด่น : ราชาต์ คุปตะ กรรมการผู้จัดการ ผู้ดูแลกิจการทั่วโลก
บริษัท McKinsey

3. บททดสอบที่ยากเย็น 65

เรื่องเด่น : แดเนี่ยล วาเซลลา ประธานและซีอีโอของ Novartis

ภาค 2 : พัฒนาตัวเองเป็นผู้นำองแท้ 91

4. รู้จักตัวเอง 93

เรื่องเด่น : อาเรียนนา ฮัฟฟิงตัน ผู้ก่อตั้ง *The Huffington Post*

5. ค่านิยม 122

เรื่องเด่น : เดวิด เจอร์เกน อาจารย์มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

และที่ปรึกษาประธานาธิบดี

6. จุดลงตัว 145
เรื่องเด่น : วอร์เรน บัฟเฟตต์ ผู้ก่อตั้งและซีอีโอของ Berkshire Hathaway
7. ทีมสนับสุนน 168
เรื่องเด่น : แพ็ตท ไพเพอร์ ประธานและซีอีโอของ Piper Jaffray
8. บูรณาการชีวิต 187
เรื่องเด่น : จอห์น โดนาโฮ ซีอีโอของ eBay

ภาค 3 : ใช้ศกเหนือแท้จริงในโลกความจริง 211

9. เปลี่ยนจาก ฉัน เป็นเรา 212
เรื่องเด่น : เนลสัน แมนเดลา ประธานาธิบดีแอฟริกาใต้
10. จุดมุ่งหมาย 234
เรื่องเด่น : เคน ฟราเซียร์ ประธานและซีอีโอของ Merck
11. ส่งเสริมคนอื่น 259
เรื่องเด่น : แอนน์ มัลคาฮี ประธานและซีอีโอของ Xerox
12. ผู้นำระดับโลก 288
เรื่องเด่น : พอล โพลแมน ซีอีโอของ Unilever
- คำตาม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคม 313
เรื่องเด่น : แจ็ค หม่า ผู้ก่อตั้ง Alibaba

เกี่ยวกับผู้เขียน 325

คำขอบคุณ 327

คำนำสำนักพิมพ์

เคยสงสัยหรือไม่ว่าเวลาหลงทางแล้วทำไมถึงต้องหาทิศเหนือจากเข็มทิศให้เจोक่อน นั่นเป็นเพราะโลกของเรานั้นมีแรงดึงดูดของสนามแม่เหล็กโลกที่ทอดตัวยาวไปตามแนวทิศเหนือและใต้ ปลายของเข็มทิศจึงมักจะชี้ไปยังทิศเหนือเสมอ ดังนั้นเมื่อหาทิศเหนือเจอแล้ว เราก็จะสามารถหาทิศทางอื่นที่ต้องการจะมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างแม่นยำได้ในที่สุด

คนเราเองก็เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการเรียน การทำงาน หรือแม้แต่การใช้ชีวิต เคยได้ลองถามตัวเองดูสักครั้งหรือไม่ว่าเราทำสิ่งเหล่านี้ไปทำไม และเพื่ออะไร หากคำตอบที่ได้นั้นยังคงคลุมเครือไม่ชัดเจน หรือยังไม่มีคำตอบใด ผุดขึ้นมาเลยละก็ อยากให้คุณค่อยๆ ใช้เวลาอ่านหนังสือเล่มนี้ไปพร้อมๆ กับการดำเนินชีวิตในแต่ละวันดู

หนังสือเล่มนี้จะพาคุณไปรู้จักกับผู้นำระดับซีอีโอขององค์กรต่างๆ ที่มีชื่อเสียงระดับโลก ที่เพียงแค่บอกชื่อแล้วก็ต้องนึกออกอย่างแน่นอน อย่างเช่น อาเรียนนา ฮัฟฟิงตัน ผู้ก่อตั้ง *The Huffington Post* พอล โพลแมน ซีอีโอของ Unilever และอินทรา นูยี ซีอีโอของ PepsiCo เป็นต้น แต่เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ไม่ได้เพียงบอกให้รู้ว่าบุคคลเหล่านั้นเป็นใคร

และทำอะไร แต่จะทำให้คุณรู้ไปถึงภูมิหลัง จวบจนการใช้ชีวิตและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ประสบพบเจอจนหล่อหลอมให้พวกเขามีแนวความคิดที่น่าสนใจ และค้นพบ“ทิศเหนือที่แท้จริง” จนสามารถหาเป้าหมายในชีวิตเจอ และประสบความสำเร็จทุก ๆ ด้านได้ในที่สุด

มาถึงตรงนี้ คงมีหลายคนเริ่มสงสัยว่า “ทิศเหนือที่แท้จริง” คืออะไร ดังนั้นจึงอยากให้ลองค่อย ๆ ค้นหาและทำความเข้าใจความหมายของคำคำนี้จากหนังสือเล่มนี้



AMARIN
HOW TO

ธันวาคม 2561

คำนำผู้เขียน

มรดกที่ไม่ธรรมดาของวอร์เรน เบนนิส

วอร์เรน เบนนิส คือนักบุกเบิกคนสำคัญคนหนึ่งในวงการสร้างผู้นำ เขาเป็นคนร่างเล็ก ทว่าสติปัญญาและหัวใจที่มุ่งมั่นยิ่งนัก เบนนิสถือเป็นตัวพ่อแห่งการสร้างผู้นำ เหมือนที่ใคร ๆ ยกให้ปีเตอร์ ดรักเกอร์ เป็นตัวพ่อแห่งการบริหาร

เบนนิสเปลี่ยนความเข้าใจของเราในข้อที่ว่าความเป็นผู้นำหมายถึงอะไร เขาเป็นผู้รู้รายแรกที่บอกว่าความเป็นผู้นำไม่ใช่คุณลักษณะซึ่งสืบเชื้อสายกันมา หากคือผลลัพธ์ของกระบวนการค้นพบตัวเองตลอดทั้งชีวิต การที่เขาไม่ยอมรับว่าคนเป็นผู้นำมีคุณสมบัติบางอย่างติดตัวมาตั้งแต่เกิด เท่ากับเปิดประตูสู่แหล่งกำเนิดแท้ ๆ ของความเป็นผู้นำ นั่นก็คือ *ภายในตัวคุณ* นั่นเอง เขาเขียนไว้ว่า :

ความเชื่อผิด ๆ ซึ่งอันตรายที่สุดคือเชื่อว่าคนที่จะเป็นผู้นำนั้นเป็นมาแต่เกิด คือมีปัจจัยทางสายเลือด มายาคตินี้ยืนยันว่าคนเราย่อมมีหรือไม่มีคุณสมบัติพิเศษบางอย่างดึงดูดใจคน ความเชื่อแบบนั้นเหลวไหล ที่จริงแล้วตรงกันข้าม ผู้นำสร้างตัวเองขึ้น ไม่ใช่เกิดมาก็เป็นผู้นำ

เบนนิสแจกแจงถึงการที่ผู้นำพัฒนาตนเองผ่านประสบการณ์ชีวิต ถูกหล่อหลอมด้วยบททดสอบโหดหินจนโดดเด่นแข็งแกร่งยิ่งขึ้นเพื่อแบกความรับผิดชอบของคนเป็นผู้นำ เขาพูดชัดเจนว่า “ความเป็นผู้นำคือคุณลักษณะ” พร้อมเสริมว่า

ไม่ใช่แค่คำถามผิวเผินเรื่องสไตส์เท่านั้น แต่มันเกี่ยวกับว่าเราเป็นคนแบบไหน และพลังซึ่งหล่อหลอมเราขึ้นมา กระบวนการพัฒนาตัวเองเป็นผู้นำก็เหมือนกัน

กับกระบวนการปรับปรุงให้ตัวเองเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์นั่นเอง

ชีวิตช่วงต้น ๆ ของเบนนิสได้อิทธิพลลึกซึ้งจากการคบหาสมาคมกับดักลาส แมคเกรเกอร์ ผู้เขียนหนังสือ *The Human Side of Enterprise* ระหว่างเรียนที่แอนติอ็อคคอลเลจ และต่อมาก็ที่สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ ช่วงเข้าศึกษาต่อที่เคมบริดจ์เขาคบค้ากับอับราฮัม มาสโลว์ (ผู้สร้างทฤษฎีจิตวิทยาเรื่องลำดับขั้นความต้องการ), ปีเตอร์ ดรักเกอร์, พอล ชามูเอลสัน และอีริค อีริคสัน ผู้คิดทฤษฎีว่าด้วยพัฒนาการมนุษย์แปดขั้นซึ่งส่งผลให้ตัวเบนนิสเองอยากสร้างประโยชน์ต่อสังคม ในช่วงสูงวัย จึงลงมือเขียนหนังสือไว้มากมายถึง 30 เล่ม ทุกวันนี้นั่งเขียนหลายรายที่มีอิทธิพลทางความคิดเรื่องการเป็นผู้นำ อาทิ ทอม ปีเตอร์ส, ไนติน นอห์เรีย, เดวิด เจอร์เกน, จิม โอลทูล, บ็อบ ชัตตัน, เจฟฟ์ ซอนเนนเฟลด์ และดัก โคนแนนต์ ต่างก็หยิบยืมไอเดียไปจากเบนนิส

ในฐานะอธิการบดีมหาวิทยาลัยซินซินแนติ เบนนิสตระหนักดีถึงความจริงส่วนตัวของเธอ “ผมไม่เคยพอใจกับอำนาจโดยตำแหน่ง สิ่งที่ผมต้องการจริงๆ คืออำนาจเฉพาะตัว หมายถึงถ้อยคำที่ผมพูดมีอิทธิพลต่อคนอื่น พรสวรรค์แท้จริงของผมก็คือสิ่งที่ผมทำได้เวลาลงมือสอนในชั้นเรียนและเป็นที่ปรึกษา” หลังมีอาการหัวใจล้มเหลวเมื่อปี 1979 เขาก็ปักหลักเป็นอาจารย์ที่มหาวิทยาลัยเซาเทิร์นแคลิฟอร์เนีย

อิทธิพลของเบนนิสต่อบรรดาผู้นำธุรกิจนั้นกว้างขวางลึกซึ้ง ผู้นำนับพันๆ ซึ่งไม่เคยรู้จักเขาต่างได้แรงบันดาลใจจากงานที่เขาเขียนและนำมาดมมองเรื่องความเป็นผู้นำจากเขาไปใช้ ซีอีโอหลายรายบอกผมเป็นการส่วนตัวว่าเบนนิสมีอิทธิพลต่อการเป็นผู้นำของตนอย่างมาก

ผมได้อ่านผลงานของเบนนิสเป็นครั้งแรกเมื่อปี 1989 คือเล่ม *On Becoming a Leader* ซึ่งทำให้ผมตาสว่าง ในที่สุดผมก็พบปรัชญาแห่งความเป็นผู้นำซึ่งโดนใจ ตลอดเวลาที่ Medtronic และ Harvard Business School (HBS) ผมได้อาศัยปรัชญาของเขาเป็นหลักการทำงานและการสอน

เราพบกันครั้งแรกที่เวทีผู้นำเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) เมื่อปลายทศวรรษ 1990 เรามีปัญหาโรคหัวใจและเพิ่งผ่าตัดฝังเครื่องกระตุ้นไฟฟ้าหัวใจของ Medtronic เดือนธันวาคม ปี 2000 ผมเชิญเขาเป็นผู้ป่วยรับเชิญในงานประจำปีของ Medtronic ซึ่งเขาได้กล่าวขอบคุณอย่างน่าฟัง ต่อบรรดาพนักงานที่ออกแบบและผลิตเครื่องดังกล่าวต่อหน้าผู้ร่วมงานนับหมื่น

เบนนิสชอบบอกว่าเขามี Medtronic “อยู่ในหัวใจ” พลางเล่าเสริมว่า เจ้าเครื่องนี้เคยช่วยชีวิตเขาไว้หลายครั้งมาก ผมก็เคยเจอกับตัวเองหนหนึ่งที่เคมบริดจ์ ระหว่างที่เขาพูด ๆ อยู่เครื่องกระตุ้นไฟฟ้าหัวใจก็หยุดทำงาน เขาทรุดลงไปกองที่พื้น เอกสารหล่นจากมือ จากนั้นด้วยมารยาทอันสุภาพเช่นเคย เขาหยิบเอกสารขึ้นมา กล่าวขอโทษที่ติดขัด แล้วบรรยายต่อ พอเครื่องหยุดทำงานเป็นครั้งที่สองหลังจากนั้น 10 นาที แผนกดับเพลิงของเคมบริดจ์ก็ช่วยดูแลจนเขาปลอดภัย

ปี 2002 เบนนิสบรรยายของผมกับผมไปร่วมงานสัมมนาซึ่งเบนนิสและ เดวิด เจอร์เกน จัดขึ้นที่สถาบันแอสเพน ตอนนั้นผมจذจ่ออยากเขียนหนังสือ เล่าประสบการณ์ของตัวเองที่ Medtronic แต่ยังต้องการหาสำนักพิมพ์อยู่ ผมตั้งใจจะเสนอวิธีสู่การเป็นผู้นำที่ปฏิบัติได้จริงและพัฒนาผู้นำแบบที่ช่วยให้ผู้คนได้เป็นตัวเองจริงๆ ไม่ใช่พยายามเลียนแบบคนอื่น เบนนิสช่วยสนับสนุน จนสำนักพิมพ์ Jossey-Bass ยอมจัดพิมพ์เล่ม *Authentic Leadership* ของผม เป็นส่วนหนึ่งในชุด Warren Bennis Signature Series เบนนิสรับเป็น บรรณาธิการบริหารให้และเขียนในคำนิยามว่า “การเป็นผู้นำที่ไร้กาลเวลานั้น คือเรื่องของคุณลักษณะและการเป็นของแท้เสมอ”

เบนนิสกลายเป็นพี่เลี้ยง เป็นเพื่อน เป็นคู่คิด พร้อมให้กำลังใจจนผม กลายเป็นนักเขียนได้สำเร็จ ในฐานะบรรณาธิการบริหารหนังสือเล่มของผม ในชุด Warren Bennis Signature Series เขาอุทิศสัปดาห์เสียสละเวลาถ่ายทอด ความเข้าใจเบื้องต้นให้ ระหว่างเขียน *True North* ถึงกลางๆ เล่ม ปีเตอร์ ซิมส์ กับผมคุยกับเขาอยู่ห้าวันเพื่อทบทวนแนวคิดรวบยอดและเรื่องราวที่จะบรรจุ ในหนังสือ เบนนิสไม่เหมือนผู้รู้ข่าใหญ่หลายรายที่หวงแหนไอเดีย เขาต้องการ

ด้วยใจจริงที่จะให้ผมขยายไอเดียของเขาเพื่อให้ผู้นำรุ่นใหม่ ๆ เข้าถึงได้เต็มที่ โดยต่อมาเขาเรียกคนรุ่นเหล่านี้ว่า “รุ่นผ่านบททดสอบบทรอด” เรามีเป้าหมายร่วมกันว่าอยากกระตุ้นให้ผู้นำรุ่นหลัง ๆ ตั้งจุดมุ่งหมายชัดเจนว่าจะรับใช้ผู้อื่น และทำให้โลกนี้น่าอยู่ยิ่งขึ้น

สองเดือนก่อนที่เบนนิสจะเสียชีวิต เขาขอให้ภรรยาผมกับผมช่วยถกเรื่องความเป็นผู้นำในชั้นเรียนก่อนสุดท้ายที่เขาสอน แม้ร่างกายถูกโรคร้ายเบียดเบียน แต่สมองและจิตใจอันเมตตาของเขายังเฉียบคมเช่นเคย ขอถามว่าคุณเคยเจออาจารย์มหาวิทยาลัยสักกี่คนที่ยังไม่เลิกสอนจนอายุ 89 วันนั้นระหว่างกินอาหารมื้อค่ำด้วยกัน เบนนิสถามว่าเขาอยากให้เราเรียกชื่อคุณอะไรบนหลุมศพ เขาตอบว่า “Generous Friend” (เพื่อนผู้อารี) เบนนิสคือเพื่อนผู้โอบอ้อมอารีของคนนับพันจริง ๆ ไม่ว่าจะเพื่อนฝูง นักศึกษา อาจารย์ และคนที่ขอคำปรึกษา ซึ่งเขาโน้มหน้าวักจูงด้วยจิตใจเมตตา รอบรู้ และเบิกบาน

หนังสือเล่มสุดท้ายของเบนนิสคือ *Still Surprised* มีภาพเขาเดินเท้าเปล่าบนชายหาด พับขากางเกงขึ้น ทิ้งรอยเท้าเป็นรอยใหญ่บนพื้นทราย ร่องรอยนั้นประหนึ่งเสียงเพรียกให้เราผสานแนวคิดของเขาไว้ในการทำหน้าที่ผู้นำ กล่าวอย่างถึงที่สุดแล้วสิ่งนี้ย่อมจะเป็นมรดกแสนสำคัญซึ่งเบนนิสทิ้งไว้ชวนให้นึกถึงท่อนหนึ่งในบทกวีชื่อ *A Psalm of Life* ของเฮนรี แวดสเวิร์ธ ลองเฟลโลว์ ที่ว่า

ชีวิตคนสำคัญล้วนเตือนใจ
ว่าเราสร้างชีวิตที่ประเสริฐได้
ประทับรอยเท้าไว้ยามลาจาก
ฝากแทบพื้นทรายแห่งกาลสมัย

บทนำ

คุณค้นหาทิศเหนือแท้จริง *ของคุณ* พบไหม คุณรู้หรือเปล่าว่าชีวิตและการเป็นผู้นำของคุณเกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง

ความเป็นผู้นำเริ่มจากเป็นตัวคุณเองแท้ ๆ จุดมุ่งหมายของ *Discover Your True North* เล่มนี้ก็คือทำให้คุณกลายเป็นผู้นำแบบที่คุณอยากเป็นได้พร้อมกันนั้นคุณก็จะพบทิศเหนือแท้จริงอันได้แก่เข็มทิศภายในซึ่งชี้ทางให้ชีวิตคุณประสบความสำเร็จ

ทิศเหนือแท้จริงของคุณ

ทิศเหนือแท้จริงคือจุดสังเกตที่คุณยึดถือตายตัวในโลกอันปั่นป่วน ช่วยให้คุณนำอย่างคุณไปถูกทาง สิ่งนี้บังเกิดจากความเชื่อและค่านิยมที่คุณยึดมั่นลึกซึ้งอย่างยิ่ง รวมถึงหลักการซึ่งชี้นำคุณ เป็นเข็มทิศภายในเฉพาะตัวที่บอกชัดว่าเบื้องลึกแล้วคุณเป็นใคร

เช่นเดียวกับที่เข็มทิศชี้ไปหาขั้วแม่เหล็ก ทิศเหนือแท้จริงก็ดึงคุณสู่จุดมุ่งหมายการเป็นผู้นำ เมื่อดำเนินตามเข็มทิศภายใน คุณก็จะเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือจนใคร ๆ อยากรับฟังด้วยแน่นอน แม้ว่าอาจมีคนอื่นชี้นำชักจูงความจริงแท้ย่อมมาจากเรื่องราวชีวิตของตัวเอง เหมือนที่ออร์เรน เบนนิสกล่าวไว้ว่า “คุณเป็นผู้เขียนชีวิตของตัวเอง”

การค้นหาทิศเหนือแท้จริงให้พบต้องอาศัยความมุ่งมั่นและเรียนรู้ตลอดชีวิต ยามที่โดนโลกทดสอบคุณย่อมอยากสบตาตัวเองในกระจกแบบนับถือตัวคุณเองและชีวิตที่คุณใช้อยู่ แม้ชีวิตจะตีบ้างร้ายบ้าง แต่ตราบเท่าที่ซื่อสัตย์ต่อความเป็นตัวเอง คุณก็ย่อมสามารถแก้ไขทุกข์ยาก ๆ ที่ชีวิตโยนใส่ได้

โลกอาจคาดหวังคุณต่างจากที่คุณคาดหวังตัวเองมากมาย ไม่ว่าจะบริหารที่มงานเล็ก ๆ หรือว่านั่งตำแหน่งสูงสุดในองค์กร คุณย่อมโดนพลังจากภายนอกกดดันให้สนองตอบความต้องการ พร้อมรางวัลล่อใจให้ทำตามนั้นได้สำเร็จ แรงกดดันและเครื่องล่อใจเหล่านี้อาจพาให้คุณเฉไฉไปจากทิศเหนือแท้จริง เมื่อไกลออกนอกเส้นทางไกลเกินควร เข้มทิศประจำตัวจะเตือนว่า บางอย่างไม่ชอบมาพากลเสียแล้ว คุณต้องปรับทิศทางให้ตัวเองใหม่ ยามจำเป็นก็ต้องใช้ความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวต้านแรงกดดันและความคาดหวังที่คุณเผชิญอยู่เสมอแล้วลงมือแก้ไขให้ถูกต้อง

เบรนด้า บาร์นส์ ซีอีโอของ Sara Lee กล่าวไว้ว่า “ข้อสำคัญที่สุดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำคือคุณลักษณะของคุณและค่านิยมซึ่งชี้นำชีวิตคุณ” เธอยังเสริมด้วยว่า :

ถ้าใช้เข็มทิศในตัวซึ่งแสดงถึงคุณลักษณะและค่านิยมของตัวเองชี้นำ คุณก็จะไปได้สวย ให้ค่านิยมนำการกระทำและอย่าทำเข็มทิศประจำตัวหาย ทุกอย่างไม่ได้เป็นสีขาวสีดำ ในแวดวงธุรกิจมีพื้นที่สีเทาเยอะมาก

เมื่อค้นหาทิศเหนือแท้จริงพบ คุณก็ย่อมพบความเกี่ยวโยงระหว่างเรื่องราวชีวิตกับความเป็นผู้นำของตนเอง นักจิตวิทยานามวิลเลียม เจมส์ เคยเขียนไว้เมื่อหนึ่งศตวรรษมาแล้วว่า :

ผมมักคิดว่าวิธีที่จะบอกคุณลักษณะของใครได้ชัดที่สุดคงได้แก่ การค้นหาทัศนคติด้านจิตใจหรือศีลธรรมจรรยาซึ่ง...เจ้าตัวรู้สึกตื่นตัว และมีชีวิตชีวล้ำลึกแรงกล้า ช่วงขณะนั้นสัมผัสเสียงในตัวเองว่า “นี่แหละฉันตัวจริง!”

พอนึกออกบ้างไหมถึงตอนที่คุณรู้สึกมีชีวิตชีวาอย่างยิ่งชนิดพูดได้เต็มปากว่า “นี่แหละฉันตัวจริง” ในเรื่องการทำงานผมรู้สึกอย่างนั้นตั้งแต่อายุแรกที่เดินเข้า Medtronic เมื่อปี 1989 แล้วได้ร่วมงานกับกลุ่มคนเก่งๆ ซึ่งทุ่มเทให้ภารกิจที่มุ่ง “บรรเทาความเจ็บปวด ฟิ้นฟูสุขภาพ และยืดอายุให้ยืนยาว” ผมรู้สึกเป็นตัวของตัวเองโดยได้รับการยกย่องยอมรับตามที่ผมเป็นและสิ่งที่ผมทำประโยชน์ ผมรู้สึกได้ทันทีว่าค่านิยมของผมสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร

ผู้นำที่เป็นของแท้เพื่อผู้

ตอนเขียนหนังสือ *Authentic Leadership* เมื่อปี 2003 คำถามซึ่งผมได้ยินบ่อยที่สุดก็คือ “ของแท้ที่คุณว่านั่นหมายถึงอะไร” ผมตอบได้ว่าการเป็นผู้นำของแท้คือวิธีการนำตามธรรมชาติ แต่คนมากมายในยุคของผู้คนที่อาศัยเสน่ห์ดึงดูดกลับเห็นว่าการนำแบบของแท้เป็นแนวคิดใหม่

ทุกวันนี้ *ความเป็นของแท้ถูกมองว่าเป็นมาตรฐานสูงสุดสำหรับการเป็นผู้นำ* ความเป็นผู้นำไม่เกี่ยวอะไรอีกแล้วกับการสร้างเสน่ห์ดึงดูด การเลียนแบบผู้นำคนอื่น การมีภาพลักษณ์ภายนอกที่ดี และการทำเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอย่างที่พบบ่อยมากในช่วงปลายศตวรรษที่ยี่สิบ อีกทั้งความเป็นผู้นำไม่ควรปะปนกับสไตล์การนำ ทักษะบริหารจัดการ หรือฝีมือลายมือของคุณ ความสามารถเหล่านี้สำคัญมากก็จริง หากเป็นเพียงการประกาศให้ภายนอกเห็นว่าคุณเป็นคนอย่างไร คุณไม่อาจเสแสร้งแกล้งทำเพราะใครๆ ยอมจับตัวเองว่าคุณใช่อย่างนั้นจริงไหม

ผู้นำสไตล์บังคับบัญชาเป็นขั้นๆ ซึ่งนิยมแพร่หลายในศตวรรษที่แล้ว กำลังเสื่อมไปโดยเร็ว หันมานิยมผู้นำที่ส่งเสริมความร่วมมือซึ่งเชื่อมั่นเรื่องกระจายบทบาทผู้นำให้คนทุกระดับ ความคิดเต็มๆ ที่มองว่าผู้นำคือคนที่เฉียบกว่าใครในห้อง ตามแบบฉบับเจฟฟ์ สกิลลิง ซีอีโอของ Enron นั้น เปลี่ยนไปเป็นมองว่าผู้นำต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) สูง

การหันมาหาความเป็นของแท้กันมากขึ้นเช่นนี้ทำให้ปัจจุบันเราโชคดี

มีผู้นำเก่ง ๆ มากกว่าเดิมเยอะ การค้นพบทิศเหนือแท้จริงทำให้พวกเขาตั้งใจ เป็นผู้นำด้วยจุดมุ่งหมายจะสร้างความเปลี่ยนแปลงดี ๆ ไว้ในโลกเพื่อให้เป็น มรดกอันยั่งยืน เราจะเห็นคุณภาพของผู้นำสมัยนี้ได้จากผลงานที่ยั่งยืนภายใน องค์การซึ่งบรรลุความสำเร็จ

สำหรับฉบับปรับปรุงแก้ไขใหม่ทั้งหมดนี้ แซ็ค เคลย์ตัน เพื่อนร่วมงาน และตัวผมเองได้สัมภาษณ์และศึกษาผู้นำของแท้ 47 รายซึ่งเป็นตัวอย่าง หลากหลายของผู้นำรุ่นใหม่ทั่วโลก อาทิ พอล โพลแมน แห่ง Unilever, อินทรา นูยี แห่ง PepsiCo, แจ็ค หม่า แห่ง Alibaba, อาเรียนนา ฮัฟฟิงตัน แห่ง *The Huffington Post*, เคน ฟราเซียร์ แห่ง Merck และ จิม วอลลิส แห่ง Sojourners

ก่อนเขียนเล่ม *True North* เมื่อปี 2007 ทีมวิจัยของเราซึ่งได้แก่ ปีเตอร์ ซิมส์, ไดแอนนา เมเยอร์, แอนดรูว์ แมคคลีน และผม เริ่มจากการ หาคำตอบให้คำถามที่ว่าผู้นำของแท้พัฒนาตัวเองขึ้นมาอย่างไร เราสัมภาษณ์ ผู้นำที่นำเชื่อถือ 125 รายเพื่อศึกษาเคล็ดลับการเป็นผู้นำของพวกเขา งาน วิจัยชิ้นนี้ศึกษาเจาะลึกข้อมูลไว้มากที่สุดเท่าที่เคยมีใครทำไว้ในเรื่องการพัฒนา ผู้นำทางธุรกิจ

เราวนกลับไปคุยกับผู้บริหารส่วนใหญ่ที่เคยสัมภาษณ์ลงหนังสือฉบับ พิมพ์ครั้งแรกเพื่อตามข้อมูลปัจจุบันของพวกเขา น่าพอใจมากเมื่อพบว่า ส่วนมากไปได้สวยเป็นพิเศษ บ้างเลื่อนขั้นตำแหน่งใหม่ บ้างเกษียณจาก องค์การเดิมไปทำงานใหม่ที่ท้าทาย แต่แทบทุกรายยังสร้างคุณูปการสำคัญ ๆ ให้ธุรกิจและสังคม มีที่ล้มเหลวเพียงไม่กี่รายเท่านั้น

ในเล่ม *Discover Your True North* นี้เรายังรักษาโครงสร้างเนื้อหาเดิม เหมือนฉบับพิมพ์ครั้งแรก แต่ลงลึกกว่าเดิมมากในเนื้อหาส่วนที่ช่วงทศวรรษก่อน เราได้ศึกษาเพิ่มเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ อันครอบคลุมถึงความเข้าใจเบื้องลึก หลายอย่างซึ่งเพื่อนร่วมงานที่ Harvard Business School และตัวผม รวมถึง นักวิชาการและนักวิชาชีพทั่วโลกได้เรียนรู้เกี่ยวกับผู้นำ รู้ว่าพวกเขาทำอย่างไร จึงค้นพบทิศเหนือแท้จริง พัฒนาตัวเองเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ เป็นผู้นำระดับโลก

และมั่นคงในเส้นทางแห่งทิศเหนือแท้จริงตลอดทั้งชีวิต

แม้ว่าผู้นำรายใหม่ 47 คนซึ่งเพิ่มไว้ในเล่ม *Discover Your True North* จะเป็นผู้นำในระดับสากลและหลากหลายกว่ากลุ่มแรก ทว่าเรื่องราวและความเชื่อในการเป็นผู้นำของคนเหล่านี้ก็สอดคล้องกับกลุ่มแรกอย่างมาก

แทนที่จะมัวรอได้แต่ขึ้นไปสู่สุดยอดเพื่อเป็นผู้นำ คนเหล่านี้ก็ล้มมองหาทุกโอกาสที่สามารถพัฒนาตัวเองเป็นผู้นำ ทุกรายล้วนเผชิญบททดสอบซึ่งบางรายถึงขั้นสาหัส หลายคนบอกว่าประสบการณ์เหล่านี้รวมถึงผู้คนที่ช่วยให้เขาพัฒนาตัวเองคือเหตุผลเบื้องต้นของความสำเร็จที่ได้รับ ทุกคนต่างเชื่อว่าการเป็นของแท้ช่วยให้ตนเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

การศึกษาผู้นำเหล่านี้ส่งผลให้เราเข้าใจชัดขึ้นว่าการเป็นผู้นำที่นำเชื่อถือและมีประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วยอะไรบ้าง เรารู้ว่าผู้นำแต่ละคนย่อมมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวทั้งสิ้น ความจริงคือ การพยายามจะเป็นเหมือนคนอื่นไม่ทำให้ใครเป็นของแท้ได้เลย คุณเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่นได้ก็จริง แต่ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้โดยพยายามเป็นเหมือนเขา ใครๆ จะเชื่อถือไว้ใจก็ต่อเมื่อคุณจริงใจไม่เสแสร้ง

ถ้าคุณสวมบทบาทจอมปลอมหรือใส่หน้ากาก คนอื่นย่อมมองออกโดยเร็ว อย่างที่เรีธา คลาร์ก คิง ประธาน National Association of Corporate Directors เตือนไว้ว่า :

ถ้าตั้งเป้าจะเป็นเหมือนใครสักคนคุณก็เป็นของเลียนแบบ เพราะคุณคิดว่าคนอื่นอยากให้คุณทำเช่นนั้น คิดอย่างนั้นคุณจะไม่มีความรุ่งเลย แต่คุณมีสิทธิ์รุ่งได้โดยทำสิ่งที่ใจรักจริงๆ โดยไม่เลียนแบบใคร

ควิน แซเธอร์ ประธานและซีโอของ Amgen ซึ่งเก็บเกี่ยวประสบการณ์ล้ำค่าสมัยเริ่มทำงานใหม่ๆ ด้วยการงานเป็นผู้ช่วยแจ็ค เวลท์ ซีอีโอเสียของชนบทคุณภาพใน General Electric สมัยนั้นว่า “ใครๆ ก็อยากเป็นเหมือนแจ็ค แต่ผู้นำย่อมมีหลายแบบ คุณต้องเป็นตัวคุณเอง อย่าพยายามเลียนแบบใคร”

แปรรูปการเป็นผู้นำ

อะไรทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงน่าที่ดังกล่าวนในตัวผู้นำทุกวันนี้

ช่วงที่ดำรงตำแหน่งซีอีโอของ Medtronic ในทศวรรษ 1990 ผมเจอมากับตัวเองเลยว่าบริษัทใหญ่หลายแห่งเลือกบุคคลที่ไม่เหมาะสมไปเป็นซีอีโอแรงกดดันจากตลาดหุ้นวอลสตรีทซึ่งเน้นทำรายได้ระยะสั้นสูงสุดทำให้กรรมการบริษัทมักเลือกผู้บริหารโดยพิจารณาจากภาพลักษณ์ สไตล์ และเสน่ห์ดึงดูดมากกว่าดูคุณลักษณะที่เป็นแก่นแท้ แล้วผู้บริหารประเภทนี้หลายรายก็เอาบริษัทไปเสี่ยงโดยเน้นวางกับดักและใช้ความเป็นผู้นำของตนในทางเสียหายแทนที่จะใช้สร้างองค์กรนั้นในระยะยาว เมื่อผู้บริหารที่ล้มเหลวจากไปพร้อมเงินทองมหาศาล ความไว้วางใจในตัวผู้นำธุรกิจก็ยิ่งเสื่อมสลาย

แรงกดดันของตลาดหุ้นดังที่วันนี้เหวี่ยงกลับในฤดูใบไม้ร่วงปี 2008 เมื่อสถาบันการเงินหลายต่อหลายแห่งล้มละลาย ปีบให้รัฐบาลสหรัฐฯ ต้องยื่นมือเข้าแทรกแซงเพื่อช่วยรักษาเศรษฐกิจไม่ให้พังพินาศไปทั้งระบบ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอย่างแรงที่ตามมาทำให้คนอเมริกันนับล้าน ๆ สูญเงินออมจนเกลี้ยงถัง อัตราว่างงานก็พุ่งสูงเกิน 10 เปอร์เซ็นต์ สาเหตุรากเหง้าของวิกฤตครั้งนี้ไม่ใช่เครื่องมือทางการเงินอย่างการปล่อยสินเชื่อคุณภาพต่ำที่ใช้องค์กรบริหารทรัพย์สินค้ำประกัน (subprime mortgages) แต่คือ **ผู้บริหารที่ล้มเหลว** เหมือนที่เคยเกิดขึ้นเมื่อต้นทศวรรษ 2000 นั่นเอง

ผลลัพธ์คือความเชื่อมั่นที่สาธารณชนมีต่อผู้บริหารธุรกิจดีดิ่งวูบถึงระดับต่ำสุดในรอบ 50 ปี ในแวดวงธุรกิจนั้นความเชื่อมั่นสุดแสนมีค่า ความสำเร็จขององค์กรใด ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นซึ่งลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์ที่ซื้อ ความเชื่อมั่นที่พนักงานมีต่อผู้นำ ความเชื่อมั่นที่นักลงทุนมีต่อผู้ดูแลเงินทุนของตน และความเชื่อมั่นที่คนทั่วไปมีต่อระบบทุนนิยมว่าเป็นหนทางอันถูกต้องเป็นธรรมชาติซึ่งสร้างความมั่งคั่งแก่คนทั้งหลาย หลังวิกฤตการเงินโลกผ่านไปกว่าเจ็ดปีแล้วสาธารณชนก็ยังไม่ค่อยเชื่อมั่นผู้บริหารธุรกิจ

ด้านบวกของวิกฤตเหล่านี้คือทำให้เกิดผู้บริหารรุ่นใหม่คุณภาพสูงที่ได้รับ

บทเรียนจากหายนะดังกล่าวเป็นอย่างดี ผู้บริหารรุ่นนี้เคยฝ่าวิกฤติช่วงปี 2003 ที่เกิดเพราะบริษัทใหญ่ ๆ ชาติธรรมาภิบาล จนยักษ์ใหญ่อย่าง Enron และ WorldCom ถึงกับล้มละลาย รวมทั้งรอดพ้นวิกฤติภาวะการเงินทั่วโลก เมื่อปี 2008 กันมาแล้ว

จากประสบการณ์ด้านลบที่เคยพบเห็นผู้บริหารมากมายออกนอกกลุ่ม นอกทาง ผู้บริหารสมัยนี้จึงมีบทเรียนว่าอะไรบ้างที่ห้ามทำ พวกเขาเห็นผู้นำรุ่นก่อนหลายรายหลงติดกับดักไล่ไขว่คว้าแต่เงินทอง ชื่อเสียง และอำนาจ จนมองพลาดทิศเหนือแท้จริง พวกเขาเรียนรู้อันตรายของการยกให้ผลประโยชน์ส่วนตัวสำคัญกว่าประโยชน์ขององค์กรที่เลือกตนเป็นผู้นำ ข้อสำคัญที่สุดคือ ได้เรียนรู้ว่าการเป็นตัวของตัวเองแท้ ๆ คือหนทางเป็นผู้นำให้ได้ผลและยั่งยืนที่สุด

เรื่องราวของผู้บริหารเหล่านี้จะช่วยให้เห็นว่าผู้นำสมัยนี้ค้นพบทิศเหนือแท้จริงและมุ่งไปตามนั้นจนสุดความสามารถ ทว่าทุกวันนี้การบริหารองค์กรสักแห่งก็ยากเย็นยิ่งกว่าสมัยที่ผมเคยเป็นซีอีโอมาก ผู้บริหารยุคนี้ต้องรับมือกับความกดดันที่เพิ่มขึ้นมหาศาลให้สร้างผลงานระยะสั้น อีกทั้งต้องปฏิบัติตามกฎข้อบังคับมากมายกว่าแต่ก่อนซึ่งล้วนแล้วแต่ดึงให้พลัดหลงจากทิศเหนือแท้จริง

เมื่ออ่าน *Discover Your True North* คุณอาจสงสัยว่าทำไมเนื้อหาจึงเน้นที่เรื่องราวชีวิตและการพัฒนาตัวเองมากนัก ไม่ได้เน้นเรื่องการเป็นผู้นำคนอื่น ขอชี้แจงว่าเราเรียนรู้จากการทำงานกับผู้นำจำนวนมากว่า *คนที่เรานำได้ยากที่สุดก็คือตัวเราเอง* เมื่อไหร่ที่คุณเป็นตัวของตัวเองได้สบาย ๆ ไม่ฝืนไม่เกร็ง ก็ย่อมง่ายขึ้นมากที่คุณจะนำคนอื่นได้อย่างน่าเชื่อถือ

ผู้นำของแท้ที่ดำเนินตามทิศเหนือแท้จริงเรียนรู้จากบททดสอบโหดหิน และความพ่ายแพ้ อาศัยความยืดหยุ่นด้านทานแรงกดดันและความเฝ้าयरณรู้ว่าตัวเองต้องเป็นของแท้เพื่อให้ได้รับสิทธิอันชอบธรรมจากเพื่อนร่วมงานและผู้ถือหุ้นซึ่งมอบให้องค์กรที่ตนบริหารช่วยดูแลผลประโยชน์ คนเหล่านี้มุ่งสร้างคุณค่าอันยั่งยืนให้องค์กรควบคู่ไปกับสร้างผลงานระยะสั้น

ข้อเท็จจริงที่ว่าธุรกิจทุกวันนี้เชื่อมโยงทั่วทั้งโลกยิ่งกว่าเมื่อทศวรรษก่อน

มากนั้นมีนัยสำคัญต่อการเป็นผู้นำทั่วโลก ฌอง-ปีแอร์ รอดโซ ประธาน World Economic Forum USA ให้ความเห็นว่า “ผู้นำสมัยนี้เห็นภาพรวมมากขึ้น เปิดกว้างขึ้น และใส่ใจประเด็นทางสังคมมากกว่าผู้นำรุ่นก่อน”

ผู้นำรุ่นใหม่ที่จะแนะนำไว้ในเล่มนี้หลากหลายกว่ารุ่นก่อนมาก ทักษะและชาติกำเนิดกว้างไกลทั่วโลกมากขึ้น และมีแนวโน้มจะได้รับเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรมากกว่า ในจำนวนนี้หลายคนเป็นผู้หญิง เป็นคนผิวสี และเป็นผู้บริหารที่ไปพักอาศัยและทำงานนอกประเทศถื่นกิด คนเหล่านี้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลทั่วโลกและปรารถนาจะทำประโยชน์ยิ่งขึ้น ทั้งนี้เป็นผลให้ผู้นำระดับโลกที่น่าเชื่อถือซึ่งเข้าใจวงการธุรกิจโลกในปัจจุบันทะยานขึ้นเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรทั่วโลก

ขณะที่ใครๆ เชื่อกันมานานว่า แจ็ค เวลช์ ซึ่งนิตยสาร Fortune ยกย่องให้เป็นผู้บริหารแห่งศตวรรษนั้นคือแบบฉบับผู้นำของศตวรรษที่ยี่สิบพอล โพลแมน แห่ง Unilever ก็ถือได้ว่าเป็นแบบฉบับผู้นำในศตวรรษใหม่นี้ ดูความแตกต่างบางประการระหว่างผู้นำรุ่นนี้กับรุ่นก่อนได้จากตารางด้านล่าง

คุณลักษณะ	ผู้นำแห่งศตวรรษที่ 20	ผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21
ภาพลักษณ์	มีเส้นห้ตั้งดูด	มีจุดมุ่งหมายเป็นแรงผลักดัน
การมุ่งมั่น	มองสหรัฐฯเป็นศูนย์กลาง	มองภาพกว้างทั่วโลก
แรงจูงใจ	ผลประโยชน์ของตัวเอง	ผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร
ประสบการณ์	ประวัติการทำงานดีเลิศ	เรียนรู้ผ่านบททดสอบยาก ๆ
กรอบเวลา	ระยะสั้น	ระยะยาว
วิธีการบริหารองค์กร	บริหารตามลำดับขั้น	บริหารแบบกระจายอำนาจ
จุดแข็ง	ไอคิว	อีคิว
การประเมินตัวเอง	ประเมินตามเกณฑ์ภายนอก	ประเมินตามเนื้อแท้

ความต่างระหว่างผู้นำแห่งศตวรรษที่ 20 กับ 21

อะไรคือผู้นำของแท้ ผู้นำของแท้ค้นพบทิศเหนือแท้จริงของตน ยึดโยงผู้คนด้วยเป้าหมายและค่านิยมร่วมกัน พร้อมทั้งหนุนให้คนอื่นเป็นผู้นำของแท้ เพื่อสร้างคุณค่าต่อทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้นำของแท้เชื่อตรงต่อตัวเองและสิ่งที่ตนเชื่อ พวกเขาสร้างความเชื่อมั่นและพัฒนาสายสัมพันธ์แท้จริงกับคนอื่น ด้วยความที่ใครๆ ใฝ่หาผู้นำของแท้ จึงสามารถชักจูงให้คนอื่นทำงานได้ผลสำเร็จอย่างสูง พวกเขาไม่หลงทำตามความคาดหวังของคนอื่นแต่จะทำตามแนวทางของตัวเอง ผู้นำที่มีจิตใจรับใช้ เช่นนี้ใฝ่ใจรับใช้คนอื่นมากกว่าใฝ่ใจความสำเร็จของตัวเองหรือหวังได้การยอมรับ

ทั้งนี้ก็ใช่ว่าผู้นำของแท้จะสมบูรณ์แบบพร้อม ไม่ใช่อย่างนั้นเลย ทukurายล้วนมีจุดอ่อน มีความผิดพลาดอ่อนแอเยี่ยงคนธรรมดาทั่วไป ทว่าการยอมรับข้อบกพร่องผิดพลาดก็ช่วยให้พวกเขาข้ามพ้นข้อบกพร่องที่มีตามประสาปุถุชน จนสามารถเชื่อมต่อและบันดลใจคนอื่นได้

Discover Your True North เหมาะสำหรับใครก็ตามที่อยากเป็นผู้นำของแท้และค้นหาทิศเหนือแท้จริงให้พบ เหมาะกับผู้นำทุกช่วงวัยชีวิต ตั้งแต่ นักศึกษาที่อยากเป็นผู้นำใครๆ ไปจนถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ไม่มีใครเด็กหรือแก่เกินจะรับความท้าทายในการเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ เนื้อหาในเล่มหนักแน่นด้วยประสบการณ์นับร้อยๆ ปีของบรรดาผู้นำของแท้ซึ่งเราสัมภาษณ์มา รวมทั้งประสบการณ์ 50 ปีที่ตัวผมเองสวมบทบาทผู้นำ นับเป็นโอกาสให้ผู้อ่านได้เรียนรู้จากผู้นำของแท้เพื่อวางแผนพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ

ข้อสำคัญที่สุดคือ *คุณเองก็ค้นพบทิศเหนือแท้จริงได้เดี๋ยวนี้เลย*

- คุณไม่จำเป็นต้องเกิดมาพร้อมบุคลิกลักษณะของผู้นำ
- คุณไม่จำเป็นต้องอยู่ตำแหน่งสูงสุดขององค์กร
- ไม่ว่าอายุ ณ จุดไหนในชีวิต คุณก็ก้าวขึ้นไปเป็นผู้นำได้

แอนน์ พัดจ์ ซีอีโอของ Young & Rubicam กล่าวไว้ว่า :

ทุกคนล้วนมีประกายแห่งความเป็นผู้นำอยู่ในตัว ไม่ว่าจะในแวดวงธุรกิจ ภาครัฐ หรืองานจิตอาสาไม่แสวงกำไร ปัญหาที่ท้าทายก็คือ ต้องเข้าใจตัวเองดีพอเพื่อจะค้นให้พบว่าตรงไหนที่เราสามารถใช้พรสวรรค์การเป็นผู้นำรับใช้คนอื่นได้ เราอยู่ตรงนี้เพื่ออะไรบางอย่างชีวิตเป็นเรื่องของการให้และใช้ชีวิตอย่างเต็มที่

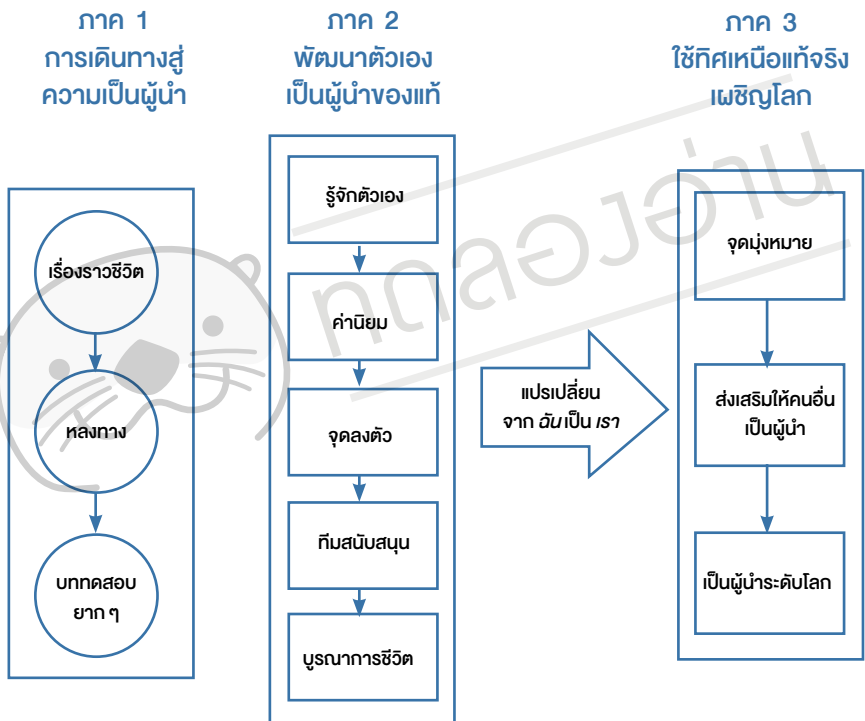
หากิศเหนือแท้จริงให้พบ

การค้นหาทิศเหนือแท้จริงเป็นงานหนัก คุณอาจต้องใช้เวลาหลายปีกว่าจะหาพบเหมือนกรณีของผม

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้ประกอบด้วยหกขั้นตอนง่าย ๆ หรือว่าสูตรง่าย ๆ แบบอื่นเพื่อให้ค้นพบทิศเหนือแท้จริง ทว่าใช้วิธีการตรงข้าม คืออยากให้ผู้อ่านรักษาความเป็นตัวเองแท้ ๆ เอาไว้ ทั้งนี้ต้องอาศัยการทบทวน แรงสนับสนุนตลอดจนเสียงสะท้อนจากมิตรสหายและเพื่อนร่วมงาน ทว่าถึงที่สุด *คุณ* ก็ต้องรับผิดชอบในการพัฒนาตัวเอง เช่นเดียวกับนักดนตรีหรือนักกีฬาที่เกิดมาพร้อมความสามารถมากมาย คุณต้องทุ่มเทพัฒนาตัวเองตลอดชีวิตเพื่อให้ศักยภาพในตัวปรากฏเป็นจริง

ภาค 1 ของ *Discover Your True North* สำรวจการเดินทางสู่ความเป็นผู้นำของแท้ เริ่มจากเรื่องราวชีวิตของตัวเองซึ่งเป็นเรื่องพิเศษเฉพาะตัว และมีพลังยิ่งกว่าคุณลักษณะหรือทักษะการเป็นผู้นำใด ๆ ของเจ้าตัว ต่อจากนั้นก็พิจารณาแยกย่อยถึงก้าวหลัก ๆ ในการเดินทางแต่ละช่วงทั้งสามระยะระหว่างการเดินทางนั้น ผู้นำหลายรายอาจหลงทางไปบ้าง เพื่อทำความเข้าใจว่าการพลัดหลงออกนอกเส้นทางเกิดขึ้นได้อย่างไร เราจึงวิเคราะห์ให้ผู้นำห้าแบบซึ่งมองว่าตัวเองเป็นตัวเอกในการเดินทางนั้น แล้วสุดท้ายเมื่ออ่านเรื่องราวบททดสอบโหด ๆ รวมทั้งประสบการณ์ซึ่งเปลี่ยนชีวิตผู้นำก็จะเห็นวิธีที่คนเหล่านี้เอาชนะความพ่ายแพ้และสร้างความยืดหยุ่นจนกลายเป็นผู้นำของแท้

ภาค 2 กล่าวถึงองค์ประกอบห้าอย่างของเข็มทิศภายในซึ่งช่วยให้ผู้นำอย่างคุณพัฒนาตัวเองและไปได้ถูกทางยามเสี่ยงที่จะหลงทาง เนื้อหาส่วนนี้จะช่วยให้คุณเข้าใจถ่องแท้เพื่อสามารถคงความเป็นตัวเองไว้ได้เมื่อต้องเผชิญปัญหาท้าทายในโลกรอบตัว ประกอบด้วยการพัฒนาตัวเองห้าด้านหลักๆ ในฐานะผู้นำ ใจกลางเข็มทิศคือการรู้จักตัวเอง ส่วนอีกสี่จุดได้แก่ ค่านิยม และหลักการ จุดลงตัว ทีมสนับสนุน และบูรณาการชีวิต (ดูผังด้านล่าง)



แผนที่หนังสือ : ภาค 1 ภาค 2 และภาค 3

ภาค 3 กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงจากผู้นำแบบ ฉันท ซึ่งโฟกัสที่ตัวเอง ไปเป็นผู้นำแบบ เหว ซึ่งเน้นทำประโยชน์ให้คนอื่น ต่อเมื่อเปลี่ยนได้เช่นนี้ เท่านั้นคุณจึงจะพร้อมค้นพบจุดมุ่งหมายในการเป็นผู้นำของตัวเองและส่งเสริมศักยภาพให้คนรอบข้างมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน สุดท้ายเมื่อทั่วโลกเชื่อมโยงถึงกันอย่างแท้จริง คุณก็สามารถพัฒนาตัวเองให้มีคุณสมบัติพิเศษซึ่งจำเป็นต่อการเป็นผู้นำระดับโลกที่น่าเชื่อถือ ส่วนบทส่งท้ายนั้นกระตุ้นให้บรรดาผู้นำรับใช้สังคมโดยระดมพลังระบบทุนนิยมช่วยแก้ไขปัญหาสำคัญ ๆ ของโลก

ท้ายบทแต่ละบทมีชุดแบบฝึกหัดให้คุณใช้วางแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ จะให้ดียิ่งขึ้นก็ซื้อสมุดแบบฝึกหัดเข้าชุดกัน คือ *The Discover Your True North Fieldbook : A Personal Guide to Finding Your Authentic Leadership* ซึ่งผมเขียนร่วมกับนิค เครก และสก็อตต์ สนั่น ประกอบด้วยแบบฝึกหัดเจาะลึกซึ่งตรงกับแต่ละบทในเล่ม

การทุ่มเทค้นหาทิศเหนือแท้จริงให้พบจะทำให้คุณกลายเป็นผู้นำของแท้ ซึ่งสามารถสร้างความแตกต่างในแง่บวกให้แก่โลกและทั้งสิ่งดี ๆ เป็นมรดกให้คนอื่นทำตาม

ภาค 1

เดินทางสู่การเป็นผู้นำ

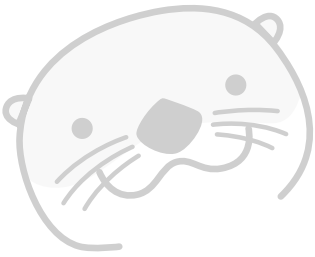
ผู้บริหารส่วนใหญ่ที่เราสัมภาษณ์เรื่องการพัฒนาตัวเองนั้นมีลักษณะร่วมโดดเด่นคือเรื่องราวชีวิตส่งอิทธิพลต่อการเป็นผู้นำของเขา เรื่องราวชีวิตเป็นพื้นฐานที่หล่อหลอมวิธีที่ตัวคุณในฐานะมนุษย์คนหนึ่งมองโลก แล้วในการเป็นผู้นำซึ่งคนเราต้องเพียรพยายามอย่างที่สุดนั้นมันผลักดันให้คุณก้าวหน้าหรือเหนี่ยวรั้งคุณไว้

เนื้อหาในภาค 1 พิจารณาสามหัวข้อสำคัญคือ

1. คุณมีกรอบการมองเรื่องราวชีวิตตัวเองอย่างไร เส้นทางชีวิตย่อมพาคุณผ่านภาวะลุ่ม ๆ ดอน ๆ เมื่อเผชิญบททดสอบ รางวัล และสิ่งล่อใจที่โลกจัดให้ การทบทวนไตร่ตรองจะช่วยให้เข้าใจประสบการณ์ชีวิตของคุณและในบางกรณีก็เปลี่ยนมุมมองเสียใหม่
2. ความเสี่ยงที่จะหลงทาง ชีวิตคนทุกคนย่อมเคยเจอความกดดันและความยากลำบาก เคยต้องรับมือกับความกลัวและความไม่แน่นอน ในเส้นทางชีวิตคุณต้องเผชิญสิ่งล่อใจซึ่งอาจดึงให้หลงทิศผิดทางไปจากทิศเหนือแท้จริง เราจะพิจารณาห้าตัวอย่างที่มีสิทธิ์ทำให้คุณหลงทางได้

3. อิทธิพลของบททดสอบยาก ๆ ที่หล่อหลอมการเป็นผู้นำของคุณ วิธีที่คุณรับมือกับความยากลำบากจะหล่อหลอมคุณลักษณะของคุณได้มากยิ่งขึ้นกว่าตัวความลำบากเองเสียอีก เหมือนเหล็กที่ต้องหลอมด้วยความร้อน ปัญหาอุปสรรคใหญ่หลวงและประสบการณ์ที่แสนเจ็บปวดก็คือโอกาสชั้นเยี่ยมซึ่งคุณสามารถพัฒนาตัวเอง

เมื่อเข้าใจการเดินทางของชีวิตได้แจ่มแจ้งลึกซึ้ง คุณจะอมค้นหาจุดโฟกัสของทิศเหนือแท้จริงใจ



ทดลองอ่าน

1

เรื่องราวของชีวิตคุณ

ประสบการณ์ทั้งหลายที่ชีวิตส่งสมมา
หล่อหลอมผมทั้งในฐานะบุคคลและผู้นำ

– โฮวาร์ด ซูลท์ส ซีอีโอของ Starbucks

การเดินทางสู่ความเป็นผู้นำของแท้เริ่มต้นจากเข้าใจตัวเอง ทั้งเรื่องราวชีวิต บททดสอบยาก ๆ และความพ่ายแพ้ของคุณ ความรู้เช่นนี้ช่วยให้คุณรู้จักตัวเองมากพอที่จะค้นพบทิศเหนือแท้จริง

เส้นทางสู่ความเป็นผู้นำของโฮวาร์ด ซูลท์ส

ฤดูหนาวปี 1961 หนูน้อยโฮวาร์ด ซูลท์ส วัย 7 ขวบ กำลังเล่นปาหิมะอยู่กับเพื่อนแถว ๆ นอกตึกอพาร์ทเมนต์ที่ครอบครัวเขาพักอาศัยในโครงการเคหะเบย์วิวเข้าซึ่งซึ่งรัฐช่วยอุดหนุน ตั้งอยู่ในย่านบรุกกลินของนิวยอร์ก เขาได้ยินเสียงแม่ตะโกนลงมาจากอพาร์ทเมนต์ชั้นเจ็ดว่า “โฮวาร์ด เข้าบ้าน พ่อประสบอุบัติเหตุ” สิ่งที่มาหลังจากนั้นหล่อหลอมซูลท์สตลอดชั่วชีวิต

ซูลท์สพบว่าเขาพ่อใส่เสื้อกั๊กทั้งท่อน นอนแผ่บนเก้าอี้ยาวในห้องนั่งเล่น

ขณะทำหน้าที่พนักงานขับรถส่งของ พ่อบังเคยลื่นล้มบนพื้นน้ำแข็งจนข้อเท้าหัก เป็นผลให้พ่อต้องตกงานโดยที่ครอบครัวไม่มีสวัสดิการด้านสุขภาพรองรับเลย แม้ซึ่งตั้งท้องได้เจ็ดเดือนแล้วไปทำงานไม่ไหว ครอบครัวของเขาไร้ตัวช่วย ยามคับขัน หลายครั้งตอนนั่งกินมื่อเย็นซูลท์สต้องทนฟังพ่อแม่เถียงกันว่า ต้องหยิบยืมเงินใครทำไหว เวลาใครโทรศัพท์มาแม่จะสั่งให้เขาบอกเจ้าหน้าที่ว่า พ่อแม่ไม่อยู่บ้าน

ซูลท์สตั้งปณิธานว่าจะทำอะไรสักอย่างนี้ เขาฝันจะสร้าง “บริษัทแบบที่ พ่อผมภูมิใจที่ได้ทำงานด้วย” ซึ่งดูแลพนักงานเป็นอย่างดีพร้อมให้สวัสดิการ ด้านสุขภาพ เขาแทบไม่ได้คิดเลยว่าวันหนึ่งเขาจะได้รับผิดชอบดูแลพนักงาน 191,000 คนซึ่งทำงานในร้าน 21,000 แห่งทั่วโลก ประสบการณ์ชีวิตของซูลท์ส คือแรงดลใจให้เขาสร้าง Starbucks จนกลายเป็นร้านกาแฟชั้นนำของโลก

“แรงบันดาลใจของผมมาจากการเห็นพ่อหมดสภาพจากงานใช้แรงที่ย่ำแย่สัก 30 งานซึ่งพ่อเขียนทำมาตลอดชีวิต ซึ่งคนไม่มีความรู้จะไม่มีโอกาสอะไรเลย” ซูลท์สเผย ความทรงจำดังกล่าวทำให้เขาจัดสวัสดิการที่ครอบคลุม ด้านสุขภาพให้พนักงาน Starbucks รวมไปถึงพนักงานพาร์ทไทม์

เหตุการณ์นั้นเชื่อมโยงโดยตรงกับวัฒนธรรมและค่านิยมของ Starbucks ผมอยากสร้างบริษัทแบบที่พ่อผมไม่เคยมีโอกาสได้ทำงานให้ แบบที่ เห็นคุณค่าและเคารพพนักงานไม่ว่าจะมาจากไหน ผิวสีอะไร หรือ เรียนหนังสือสูงแค่ไหน การให้สวัสดิการด้านสุขภาพถือเป็นเรื่อง ที่พลิกแนวในการสร้างมูลค่าของแบรนด์ Starbucks ซึ่งทำให้คน ของเราไว้วางใจบริษัทสุด ๆ เราอยากสร้างบริษัทที่โยงค่านิยมของ ผู้ถือหุ้นกับค่านิยมทางวัฒนธรรมซึ่งเราสร้างไว้กับพนักงาน

ซูลท์สไม่เหมือนบางคนที่เติบโตจากพื้นเพต่ำต้อย เขาภูมิใจในรากเหง้าตัวเอง เขายกเครดิตว่าเรื่องราวชีวิตของตนคือแรงดลใจให้สร้างธุรกิจซึ่ง ประสบความสำเร็จใหญ่หลวงในรอบ 25 ปีที่ผ่านมา แต่การจะเข้าใจความหมาย

ของเรื่องราวนั้นก็ต้องขบคิดให้ลึก เพราะเขาก็เหมือนแทบทุกคนที่ต้องเผชิญปีศาจและความกลัวจากครั้งอดีต

ย่านบรุกลินตราตรึงอยู่ในตัวซูลท์ส เมื่อเขาพาลูกสาวไปดูโครงการที่พักซึ่งเขาเคยอาศัยอยู่ตอนเป็นเด็ก เธอกวาดตามองสภาพซอมซออันนั้นแล้วเอ่ยปากอย่างนึกไม่ถึงว่า “หนูไม่นึกเลยว่าพ่อจะเป็นคนธรรมดาขนาดนี้” ทว่าประสบการณ์ที่เติบโตขึ้นมาในถิ่นนี้นั่นเองที่ทำให้ซูลท์สเข้ากับใครๆ ได้ง่าย เขาพูดเจ้อสำเนียงบรุกลิน โปรดปรานอาหารอิตาเลียน ชอบใส่กางเกงยีนสบายๆ และเคารพคนทุกแบบ เขาไม่เคยลืมน้ำมาของตัวเองหรือหลงคิดว่าตัวเองร่ำรวย “ผมอยู่ในแวดวงผู้คนที่ทำงานปากกัลดตีนถีบให้พ่อใช้จ่าย ไม่มีความหวังอะไรแล้วก็ไม่มียุติภัยดงานเลย เรื่องแบบนี้คุณไม่มีวันลืมหอก ไม่มีวัน

“ตั้งแต่เริ่มจำความได้ ผมจำได้ว่าแม่พร่ำบอกอยู่เรื่อยว่าผมจะทำอะไรก็ได้ที่ยากทำในอเมริกา” ส่วนพ่อกลับสร้างผลกระทบตรงข้าม อาชีพคนขับรถบรรทุก ขับรถรับจ้าง และคนงานโรงงานทำให้พ่อไม่เคยมีรายได้เกินปีละ 20,000 ดอลลาร์ ซูลท์สเฝ้าดูพ่อร่ำพันระบายนามณ์อย่างขมขื่นเรื่องที่เกิดขึ้นไม่ให้โอกาสหรือความเคารพนับถือ

สมัยเป็นวัยรุ่นซูลท์สชอบเถียงพ่อบ่อยๆ เพราะชายหน้าที่พ่อล้มเหลว เขาเล่าว่า “ผมขมขื่นกับเรื่องที่พ่อขาดความรับผิดชอบ ทำอะไรก็ไม่สำเร็จ ผมคิดว่าถ้าพ่พยายามจริงๆ คงทำได้สำเร็จมากกว่านั้นเยอะ” เขาตั้งใจแน่วแน่ว่าจะหนีชะตากรรมแบบนั้น “ความรู้สึกส่วนหนึ่งซึ่งผลักดันผมมาตลอดก็คือกลัวล้มเหลว ผมรู้จักโฉมหน้าของคนที่พ่ายแพ้ตัวเองดีเหลือเกิน”

ความรู้สึกนี้ทำให้ซูลท์สปักใจแน่วแน่ว่าต้องประสบความสำเร็จให้ได้ กีฬาเป็นอย่างแรกๆ ที่เขาทุ่มให้เพราะ “เวลาอยู่ในสนามแข่งผมไม่โดนตราหน้าว่าเป็นเด็กจนๆ” เขาครองตำแหน่งควอเตอร์แบ็คระดับดาราของทีมฟุตบอลประจำโรงเรียนมัธยมปลาย ได้รับทุนเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยนอร์เทิร์นมิชิแกน จนกลายเป็นคนแรกในครอบครัวที่คว้าปริญญามาครอง ความมุ่งมั่นแข่งขันแรงกล้าของเขาไม่เคยจางหาย เพียงแต่เปลี่ยนจากฟุตบอลเป็นธุรกิจ

ช่วงทำงานขายที่ Xerox ซูลท์สรู้สึกอึดอัดกับสภาพแวดล้อมซึ่งมีแต่

กฎระเบียบ ขณะที่ใครๆพากันก้าวหน้าในวัฒนธรรมของ Xerox เขากลับปรารถนาจะไปตามทางของตัวเอง เขาบอกว่า “ผมต้องหาที่ไหนสักแห่งซึ่งผมเป็นตัวของตัวเองได้”

ผมไม่อาจยอมรับอะไรที่น้อยกว่านั้น คุณต้องกล้าไปตามเส้นทางที่ไม่ธรรมดา คุณวัดคุณค่าประสบการณ์ชีวิตตัวเองในตอนนั้นไม่ได้หรอก เพราะคุณไม่มีทางรู้ว่าเมื่อไหร่จะพบทางที่ทำให้คุณหาตัวเองเจอจริงๆ ประสบการณ์ทั้งหลายที่ชีวิตสั่งสมมาบั้นผมทั้งในฐานะบุคคลและผู้นำ

ซูลท์สเจอร้าน Starbucks Coffee ระหว่างแวะเยี่ยมลูกค้าที่โพท์แลนด์ มาร์เก็ตในซีแอตเทิล เขาเล่าว่า “ผมรู้สึกเหมือนตัวเองค้นพบที่ปีใหม่เลยละ” เขามีชัมวันวางแผนเข้าร่วมบริษัทจนได้เป็นผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการและการตลาด ครั้งหนึ่งตอนไปเจอจากการค้าที่อิตาลีเขาเจอร้านเอสเปรสโซบาร์แบบมิลานที่สร้างชุมชนแบบมีเอกลักษณ์เฉพาะในชีวิตประจำวันของลูกค้า เขาฝันอยากสร้างชุมชนทำนองนี้ในอเมริกา เน้นสร้างบรรยากาศให้นักศึกษาแฟลนคลาย ไม่ใช่แค่ขายกาแฟ

พอซูลท์สรู้ว่าว่าตนอาจซื้อกิจการ Starbucks จากผู้ก่อตั้งได้ เขาก็ลงมือรวบรวมเงินจากนักลงทุนเอกชน ทว่าขณะจวนจะปิดการซื้อขายเขากลับเผชิญอุปสรรคร้ายแรงเมื่อผู้ร่วมลงทุนรายใหญ่สุดตั้งท่าจะซื้อบริษัทนี้เสียเอง เขาทำความเข้าใจว่า “ผมเกรงว่าผู้สนับสนุนที่มีบาร์มีทั้งหลายจะเปลี่ยนใจไปหุ่่นักลงทุนรายนี้ จึงไปขอให้บิล เกตส์ ซีเนียร์ พ่อของผู้ก่อตั้ง Microsoft ช่วยผมยื่นหยัดต้านยักษ์ใหญ่รายหนึ่งของซีแอตเทิล เพราะผมจำเป็นต้องอาศัยซื้อเสียงบาร์มีของเขา”

ซูลท์สนัดคุยกับนักลงทุนรายใหญ่นั้นแล้วก็ต้องเจ็บปวดเพราะโดนอีกฝ่ายพูดว่า “ถ้านายไม่ยอมตามที่ฉันบอก นายจะไม่มีทางทำงานในเมืองนี้ได้อีก นายจะหาเงินไม่ได้อีกเลย และจะต้องจบเห่แน่นอน” พอคุยเสร็จแยกย้ายกันซูลท์สถึงกับกลืนน้ำตาไม่ไหว เขาวิ่งวนอยู่สองสัปดาห์เพื่อเตรียม

แผนอื่นเป็นทางเลือก นั่นคือรวมเงินทุนให้ครบ 3.8 ล้านดอลลาร์ตามเป้าหมาย และเขียนนักลงทุนรายนั้นให้พ้นทาง

ถ้าผมยอมตกลงตามเงื่อนไขที่ฝ่ายนั้นเรียกร้องก็เท่ากับปล่อยให้เขา
ฉกฉวยความฝันของผมไป เขาย่อมจะได้ผมออกได้ตามใจชอบ
แล้วก็เป็นคนกำหนดบรรยากาศและค่านิยมของ Starbucks ทั้งใจ
ที่รักในงานตลอดจนความมุ่งมั่นทุ่มเทของผมก็คงหมดสิ้นไป

วันที่ซูลท์สเศร้าที่สุดในชีวิตคือวันที่พ่อสิ้นใจ เขาเล่าให้เพื่อนคนหนึ่งฟัง
เรื่องที่เขาสงัดแย้งกับพ่อ เพื่อนเตือนสติว่า “ถ้าพ่อนายประสบความสำเร็จ
นายคงไม่มีแรงผลักดันแบบที่มีตอนนี้หรอก” หลังจากเสียพ่อไปเขาก็มอง
ภาพลักษณ์ท่านเปลี่ยนไป เขาตระหนักถึงจุดแข็งในตัวท่าน เช่นความซื่อสัตย์
และรับผิดชอบต่อครอบครัว แทนที่จะมองเหมือนเดิมว่าพ่อล้มเหลว เขาจึง
เข้าใจว่าท่านโดนระบบทำร้าย “หลังจากพ่อตายไปแล้วผมจึงสำนึกได้ว่าตัวเอง
ตัดสินใจท่านอย่างอยู่ดีธรรม ท่านไม่เคยพบความสมหวัง ไม่เคยได้รับเกียรติยศ
ศักดิ์ศรีจากงานที่มีความหมายเลย”

ซูลท์สใช้แรงผลักดันในตัวสร้างบริษัทซึ่งพ่อของเขาคงภูมิใจที่จะทำงาน
ด้วย Starbucks จ่ายค่าจ้างสูงกว่าค่าแรงขั้นต่ำ ให้สวัสดิการมั่นคง รวมทั้ง
ให้สิทธิพนักงานทุกคนถือหุ้นบริษัท นับเป็นการมอบสิ่งที่คุณพ่อไม่เคยได้รับ
ให้แก่พนักงานและใช้สินน้ำใจเหล่านี้ดึงดูดคนทำงานที่มีค่านิยมตรงกับค่านิยม
ของบริษัท ส่งผลให้อัตราการเปลี่ยนพนักงานที่ Starbucks ต่ำกว่าร้านค้าปลีก
อื่นๆ เกินครึ่ง

ความสามารถเด็ดๆ อย่างหนึ่งของซูลท์สคือเขาคบค้าสมาคมกับผู้คน
ได้สารพัดภูมิหลัง เขาชอบเล่าเรื่องราวของตัวเองและเรื่องราวของ Starbucks
ตามงานพิเศษๆ และตระเวนเยี่ยมร้าน Starbucks สัปดาห์ละยี่สิบกว่าแห่ง
แต่ละวันเขาตื่นตั้งแต่ตีห้าครึ่งเพื่อทักทายพนักงาน Starbucks ทั่วโลก เขา
บอกว่า “Starbucks มอบฝันผ้าไปให้ผมระบายสี”

Starbucks คือธุรกิจซึ่งให้ความสำคัญแก่คนเป็นหลัก ทุกอย่างที่เราทำคือเรื่องความเป็นมนุษย์ทั้งนั้น วัฒนธรรมและค่านิยมของบริษัทคือลายเซ็นเฉพาะตัวซึ่งสร้างความแตกต่างในเชิงแข่งขัน เรามีเสน่ห์ดึงดูดใจลูกค้าทั่วโลกเพราะผู้คนโหยหามิตรจิตมิตรใจจากเพื่อนมนุษย์ไม่ว่าคุณจะเป็นคนจีน ญี่ปุ่น สเปน หรือกรีก กาแฟก็เป็นแค่ตัวเร่งให้สร้างสายสัมพันธ์กับคนอื่น ไม่รู้เหมือนกันว่าผมถูกดึงเข้าหาธุรกิจนี้เพราะพื้นเพตัวเองหรือว่าเพราะมันเปิดโอกาสผมได้เชื่อมต่อกับจุด แต่ก็เรียกได้ว่าครบวงจรเลยสำหรับผม

ปี 2000 ชูลท์สวางมือเปลี่ยนให้ซีอีโอคนใหม่คือ จิม โด널ด์ กุมบังเหียนแทน แต่เขายังเป็นประธานกรรมการบริษัทอยู่ ในปี 2007 อีเมลเชิงวิพากษ์ที่เขาเขียนถึงโด널ด์และคณะกรรมการบริหาร Starbucks แสดงความกังวลว่าประสบการณ์แบบ Starbucks จะถูกทำให้กลายเป็นสินค้าตาดูๆ นั้นรั้วไหลไปถึงสื่อ ขาวนี่ก็กระแสลูกกลมแพรวหลายในสื่อตลอดจนบรรดาคูกค้าและพนักงาน Starbucks เดือนมกราคม 2008 ชูลท์สหวนกลับมานั่งเก้าอี้ซีอีโอคุม Starbucks เองอีกครั้ง เรื่องหนึ่งที่เขาลงมือเป็นอย่างแรกๆ คือสั่งปิดทุกร้านในสหรัฐอเมริกาครึ่งวันเพื่ออบรมพนักงานโดยเน้นย้ำความต้องการรู้พื้นวัฒนธรรมดั้งเดิมของบริษัท ผลประกอบการที่โดดเด่นของ Starbucks นับจากนั้นย่อมยืนยันประสิทธิภาพความเป็นผู้นำของชูลท์ส

โฮวาร์ด ชูลท์ส คือหนึ่งในผู้นำของแท้หลายสิบรายซึ่งเดินตามแรงบันดาลใจและความสำเร็จด้วยเรื่องราวชีวิตของตนโดยตรง เขาทำแบบเดียวกับผู้นำส่วนใหญ่คือจัดการกับความคิดทั้งบวกและลบที่ตีกันอยู่ในหัว ซึ่งผมขอเรียกว่า “เล่าเรื่องแข่งกัน” ปรากฏการณ์แบบนี้ครอบคลุมแม้กระทั่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จสุด ๆ

เรื่องเล่าด้านบวกของชูลท์สทำให้เขาเห็นความฝันของตัวเองชัดแจ้ว ทว่าลึกๆ ก็ยังกลัวความล้มเหลวเนื่องจากประสบการณ์ของพ่อ แทนที่จะปล่อยให้เรื่องเล่าด้านลบลดลงต่ำเขากลับใช้เรื่องเล่าด้านบวกควบคู่ไปด้วยเพื่อให้

เรื่องราวชีวิตกำหนดความเป็นผู้นำของคุณ

บรรดาผู้นำที่เราสัมผัสกันพบทิศเหนือแท้จริงด้วยการเข้าใจเรื่องราวชีวิตของตน เรื่องราวของคนเหล่านี้ครอบคลุมสารพัดประสบการณ์ อาทิ ผลกระทบจากพ่อแม่ ครู โค้ช และที่ปรึกษา แรงสนับสนุนของชุมชน การได้เป็นหัวหน้าทีมกีฬา กิจกรรมลูกเสือ สถานักเรียน และงานที่ทำเพื่อหาเงิน ตั้งแต่อายุน้อยๆ ผู้นำหลายคนได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ร้ายๆ เช่น ตัวเองหรือคนในครอบครัวเจ็บป่วย สูญเสียบุคคลที่รัก หรือรู้สึกถูกเพื่อนๆ กีดกัน เลือกปฏิบัติ หรือไม่ยอมรับ

ผู้นำเหล่านี้ค้นพบใจรักที่จะเป็นผู้นำผ่านเรื่องราวชีวิตอันพิเศษเฉพาะตัว

ไม่ใช่ เพราะเกิดมาเป็นผู้นำ

ไม่ใช่ เพราะเชื่อว่าตัวเองมีบุคลิก ลักษณะ หรือสไตล์ของผู้นำ

ไม่ใช่ เพราะพยายามเลียนแบบผู้นำเก่งๆ

แค่เป็นตัวเองจริงๆ พวกเขา ก็กลายเป็นผู้นำชั้นเยี่ยมซึ่งใช้พรสวรรค์ช่วยเหลือคนอื่น ผู้นำที่โดดเด่นบางรายอย่างรอย วาเกลอด ประธานบริษัท Regeneron ไม่ได้มองตัวเองเป็นผู้นำด้วยซ้ำ พวกเขาเพียงอยากทำสิ่งดีๆ ที่ต่างจากเดิมและกระตุ้นให้คนอื่นมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน ถ้าหากนั้นไม่ใช่การเป็นผู้นำ อะไรถึงจะใช่เล่า

จอห์น การ์ดเนอร์ อดีตเลขาธิการองค์การ Health and Human

Services เคยกล่าวไว้ว่า “ผมว่าผมคงมีคุณสมบัติผู้นำบางอย่างซึ่งชีวิตรอคอยจะดึงออกมา” แล้วคุณเล่า ได้เคยพิจารณาดูไหมว่าชีวิตอยากดึงคุณสมบัติผู้นำอะไรบ้างออกมาจากคุณ เรามีเรื่องราวชีวิตของผู้นำอีกสองคนให้อ่านระหว่างอ่านขอให้คิดไปพลาง ๆ ด้วยว่าเรื่องราวชีวิตของตัวคุณสนใจและกำหนดความเป็นผู้นำของคุณเองอย่างไร

ดิก โควาเชวิช : จากเสมียนร้านชำ เป็นนายธนาคารชั้นหนึ่ง

ตลอด 20 ปีที่เป็นประธานและซีอีโอของ Wells Fargo ดิก โควาเชวิช สัมผัสความสำเร็จได้สูงที่สุดในบรรดานายธนาคารพาณิชย์คนใด ๆ ทว่าเวลาให้สัมภาษณ์ลงหนังสือเล่มนี้เขากลับไม่ได้เน้นความสำเร็จด้านการงาน หากกล่าวถึงประสบการณ์ที่เขาเติบโตขึ้นมาในเมืองเล็ก ๆ ทางตะวันตกของ รัฐวอชิงตันว่าได้หล่อหลอมปรัชญาการเป็นผู้นำของเขาอย่างไรบ้าง

โควาเชวิชเติบโตในครอบครัวผู้ใช้แรงงาน ได้รู้จักคบค้ากับคนทุกฐานะทุกระดับการศึกษา คนเลี้ยงวัวนม คนตัดไม้ และกรรมกรที่โรงเลื่อยเวเยอร์-ฮอยเซอร์ (Weyerhaeuser) ในละแวกนั้น ล้วนเป็นคนฉลาดซึ่งทำงานหนักและมีมาตรฐานศีลธรรมสูง แต่ไม่ได้ร่ำเรียนสูง ครูที่สอนก็มีอิทธิพลต่อเขามากมาย ส่งเสริมให้เขาเรียนได้ดีและได้ศึกษาต่อมหาวิทยาลัย

โควาเชวิชทำงานในร้านของชำแถวบ้านตั้งแต่ 11 ขวบ กระตุ้นให้เขาสนใจเรื่องธุรกิจ หลังเลิกเรียนเขาเล่นกีฬาเสร็จก็รีบกลับบ้านกินอาหารก่อนมุ่งหน้าไปทำงานที่ร้านตั้งแต่หกโมงเย็นถึงสามทุ่ม ช่วงหน้าร้อนเขาช่วยดูแลแผนกผลิตเมื่อผู้จัดการร้านหยุดพักร้อน โดยรับหน้าที่จัดโซวซินค้ำ ตีตราคา และสิ่งของ ประสบการณ์เหล่านั้นสอนให้เขารู้ว่าการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นเรื่องสำคัญ เขาเล่าว่า “ผมได้พัฒนาสัญชาตญาณและทักษะการเป็นผู้นำจากที่นั่นมากกว่าการร่ำเรียนในโรงเรียนธุรกิจซึ่งไม่มีวิชาสอนการเป็นผู้นำเลย”

กีฬาส่งผลกระทบสำคัญให้โควาเซวิชพัฒนาตัวเองเป็นผู้นำ เขาเล่นกีฬาประเภททีมวันละหลายชั่วโมงทุกวัน ได้เป็นกัปตันทีมเบสบอลและฟุตบอล “ในสนามกีฬาผมเรียนรู้ว่าเมื่อคนเราทำงานเป็นทีมจะสามารถผลิตผลงานออกมาได้ดีกว่าความสามารถของแต่ละคนรวมกันเสียอีก การลงมือทดลองดูช่วยให้ผมเรียนรู้ทักษะซึ่งนำมาปรับใช้กับธุรกิจได้”

ถ้าทีมคุณลงสนามด้วยควอเตอร์แบ็ก 11 คน รับรองว่าต้องแพ้ทุกเกม คนชอบยกย่องควอเตอร์แบ็กให้สำคัญเกินจริง ตำแหน่งซีอีโอก็เหมือนกัน คุณเป็นควอเตอร์แบ็กขั้นเทพไม่ได้หรอกถ้าไม่มีไลน์แบ็กเกอร์เก่ง ๆ รีซีฟเวอร์แจ่ม ๆ และรันนิ่งแบ็กฝีมือเยี่ยมทักษะหลากหลายคือองค์ประกอบสำคัญของทีมที่มีประสิทธิภาพผู้นำซึ่งรอบตัวมีแต่คนที่เก่งแบบเดียวกับเขาไม่มีทางทำงานได้ผล เราต้องยอมรับจุดอ่อนของตัวเองแต่ไม่ทำให้มันเป็นเรื่องใหญ่ แล้วหาคนที่มีความแข็งแกร่งเต็มจุดอ่อนนั้นให้สมบูรณ์ได้มาช่วยเหลือ

โควาเซวิชใช้หลักการนั้นที่ Wells Fargo รอบข้างเขามีแต่ผู้บริหารเก่ง ๆ ซึ่งช่วยสร้างธุรกิจแต่ละด้านของธนาคาร เขามอบอำนาจให้แต่ละคนเป็นผู้นำตามแนวทางของตนโดยตัวเองทำหน้าที่เหมือนควอเตอร์แบ็กคุมทีม

ประสบการณ์ชีวิตซึ่งเติบโตขึ้นในเมืองเล็ก ๆ มีอิทธิพลลึกลับต่อปรัชญาการบริหารธนาคารของโควาเซวิช ขณะที่ธนาคารอื่นๆ ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อจะลดจำนวนพนักงานบริการลูกค้า เขากลับพยายามทำให้ Wells Fargo เป็นธนาคารซึ่งดูแลลูกค้าอย่างดีที่สุดในทุกชุมชน สิ่งที่พนักงานธนาคารนี้ใส่ใจเป็นเบื้องต้นคือช่วยสนองความต้องการทางการเงินของลูกค้า เนื่องจากรอบตัวโควาเซวิชและจอห์น สตัมพ์ ซึ่งเขาเลือกเองกับมือให้สืบทอดตำแหน่งมีแต่ผู้บริหารที่เก่งมาก Wells Fargo จึงฝ่าวิกฤติการเงินเมื่อปี 2008 ได้ดีกว่าธนาคารพาณิชย์ใด ๆ

เรยีธา คลาร์ก คิง : จากไร้ฝ้ายสู่ห้องประชุมผู้บริหาร

รากเหง้าของเรยีธา คลาร์ก คิง สืบย้อนไปไกลถึงชุมชนชนบทซึ่งคนมากมายช่วยหนุนให้เธอกลายเป็นผู้นำ คิงยอมรั้บว่า “ฉันไม่ได้มาถึงตรงนี้ได้ด้วยลำพังตัวเอง แต่อาศัยยืนบนไหล่ยักษ์ฉันจึงเริ่มต้นได้”

คิงเติบโตที่รัฐจอร์เจียในช่วงทศวรรษ 1940 เธอเป็นบุตรสาวของคณงานไนไร่ พ่อทิ้งครอบครัวไปตั้งแต่เธอเล็ก ๆ แม่ต้องทำงานเป็นสาวใช้เพื่อเลี้ยงดูลูกสามคน ครอบครัวยากจนมากชนิดที่เธอมักต้องหยุดเรียนไปทำงานไนไร่ฝ้ายแลกกับค่าแรงวันละ 3 ดอลลาร์ให้แม่มีเงินใช้หนี้ เธอเล่าว่า “ประสบการณ์ช่วงนั้นช่างน่าขมขื่น เด็กผิวขาวไม่เห็นต้องขาดเรียนกันเลย เห็นชัดว่าสภาพมันตรงกันข้ามซึ่งไม่ถูกเอาเสียเลย”

โบสถ์ที่เธอไปนั้นเปรียบเหมือนร่มไม้ชายคาท่ามกลางสภาพยากไร้และแบ่งแยกกีดกัน “เรื่องโปรดที่ฉันจำฝังใจคือตอนไปโบสถ์ทุกเช้าวันอาทิตย์ ยังหลับตานึกภาพคุณยายสวดมนต์ได้อยู่เลย” พวกหญิงสูงวัยที่โบสถ์เห็นแววในตัวคิงว่ามีความสามารถพิเศษ มองออกว่าเธอเป็นเด็กฉลาด รู้จักคิดริเริ่ม มีจริยธรรมในการทำงาน และเชื่อถือได้ “พวกซิสเตอร์ ครู และคนในชุมชนต่างคอยดูแลส่งเสริมให้ฉันเอาชนะอุปสรรคไม่เป็นธรรมที่กีดกันคนผิวดำ”

คิงยกเครดิตให้ครูประถมกับบรรณารักษ์ที่โรงเรียนว่าช่วยกระตุ้นให้เธอพัฒนาตัวเอง ทั้งสองสนับสนุนให้เธอเข้าเรียนต่อที่มหาวิทยาลัยคลาร์กในเมืองแอตแลนตา โดยเธอได้ทุนการศึกษาและทำงานในห้องสมุดแลกค่าตอบแทนชั่วโมงละ 35 เซ็นต์ไว้จ่ายค่าที่พักและอาหาร ระหว่างเรียนอยู่ที่นั่นอาจารย์ที่ปรึกษาเธอเป็นหัวหน้าภาควิชาเคมี ซึ่งกระตุ้นให้เธอสนใจอยากเป็นนักวิจัยด้านเคมี

เธอสมัครเรียนต่อปริญญาเอกที่มหาวิทยาลัยชิคาโกซึ่งนับเป็นก้าวที่อาจหาญสำหรับเด็กสาวจน ๆ จากจอร์เจีย หลังจบปริญญาเอกด้านเคมีกายภาพแล้วเธอก็ทำงานที่ National Bureau of Standards และเป็นอาจารย์ที่ ยอร์กคอลเลจในนิวยอร์กซิตี แม้แต่ที่นั่นอะไร ๆ ก็ไม่ใช่เรื่องง่าย เธอเล่า

ความหลังครั้งนั้นว่า “คนดำรายหนึ่งในคณะเรียกฉันว่า ลุงทอม¹ เพราะฉันพยายามแก้ไขปัญหามากมาย นั่นเป็นช่วงหนึ่งที่ฉันเจ็บปวดมากที่สุดในชีวิต”

จึงมีโอกาสดำเนินการครั้งแรกเมื่อดำรงตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยเมโทรโพลิเททันสเตทในเมืองมินนีแอโพลิส แต่กระทั่งตอนนั้นเธอก็ยังไม่ได้มองตัวเองเป็นผู้นำ

คนอื่นมองว่าฉันเป็นผู้นำ แต่ฉันมองว่าตัวเองเพียงแต่ทำสิ่งที่จำเป็นต้องทำเท่านั้น เหตุผลหลักที่ฉันลุกขึ้นนำคนอื่นไม่ใช่เพราะฉันอยากเป็นผู้นำ แต่เพราะความจำเป็นของผู้หญิง ของผู้คนที่เคยค้น และชุมชนของฉัน ฉันมองเห็นปัญหาอุปสรรคที่ต้องแก้ไข ถ้าไม่มีใครเต็มใจเป็นผู้นำฉันก็มีหน้าที่ลุกไปจัดการเอง ฉันได้แรงบันดาลใจจากซีสเตอร์และคุณครูซึ่งมีอิทธิพลต่อชีวิตฉันมหาศาล

ระหว่างการทำงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนั้น ซีอีโอของ General Mills ก็ทาบทามเธอไปรับตำแหน่งประธานมูลนิธิของบริษัท เธอใช้เวลานี้บุกเบิกโครงการช่วยเหลือเยาวชนผิวสี นับตั้งแต่เกษียณจากงานที่ General Mills เธอทุ่มเทพลังให้การนั่งเป็นกรรมการบริษัทใหญ่ ๆ จนมีชื่อเสียงโด่งดังเมื่อได้รับเลือกเป็นผู้อำนวยการ ExxonMobil, Wells Fargo และบริษัทใหญ่แห่งอื่นๆ ผลงานการกำกับดูแลบริษัทใหญ่อย่างเชี่ยวชาญส่งผลให้ปัจจุบันจึงได้เป็นประธานสมาคม National Association of Corporate Directors ซึ่งเมื่อปี 2004 เคยยกย่องเธอเป็นผู้บริหารแห่งปี เธอบอกว่า “ฉันสนุกที่ได้ร่วมเป็นกรรมการบริษัทใหญ่ ๆ เพราะที่ประชุมระดับนั้นย่อมมีความหลากหลาย”

ตลอดชีวิตที่ผ่านมาคิงอาศัยแรงบันดาลใจจากเรื่องราวชีวิตดำเนินไปตามเส้นทางสู่ทิศเหนือแท้จริง เธอยื่นมือช่วยเหลือคนอื่นขณะที่ตัวเองฝ่าฟัน

¹ลุงทอมคือชื่อตัวละครในนวนิยายเรื่องกระท่อมน้อยของลุงทอม (Uncle Tom's Cabin) ซึ่งเป็นคำเชิงดูถูกที่มักนำมาใช้เรียกคนผิวสีที่มั่งมันต่อสู้อเพื่อได้รับการยอมรับจากคนผิวขาว

ข้ามกำแพงซึ่งกีดกันเชื้อชาติและเพศมาเจียบ ๆ โดยไม่ปล่อยให้ตัวเองขุ่นเคือง
คิงทำงานในห้องประชุมกรรมการบริษัทใหญ่ระดับโลกอย่างสบายใจพอ ๆ กับ
เวลาที่เธอสร้างโอกาสให้คนยากไร้ ทว่าเธอก็ไม่วางกังวลว่าตัวเองทำมากพอ
หรือยัง “ฉันมุ่งไปสู่ความรับผิดชอบ เป็นเรื่องที่อยู่ในสายเลือดฉันเลยที่ยาก
หนุนให้ใคร ๆ มีโอกาสมากขึ้น กำจัดอุปสรรคซึ่งไม่เป็นธรรม ช่วยให้เห็นชื่นชม
ตัวเองและเป็นตัวของตัวเอง”

แล้วเรื่องราวชีวิตของคุณล่ะ

คุณเรียนรู้อะไรบ้างจากเรื่องราวของโฮวาร์ด ชูลท์ส, ดิค โควาเชวิช
และเรย์ธา คลาร์ก คิง ทุกคนก็เหมือนผู้นำคนอื่น ๆ ซึ่งเราสัมผัสมาตรงที่
เรื่องราวชีวิตบันดาลใจให้เขาเป็นผู้นำ การเข้าใจประสบการณ์ที่ก่อรูปชีวิต
วัยเยาว์ทำให้เขาสามารถเปลี่ยนมุมมองเรื่องราวชีวิตของตนและหล่อหลอม
ความเป็นผู้นำให้เต็มเต็มในสิ่งที่ใจรักและดำเนินตามทิศเหนือแท้จริง

ถึงจุดนี้คุณอาจตั้งคำถามว่าใคร ๆ ก็มีเรื่องราวชีวิตไม่ใช่หรือ แล้ว
อะไรกันที่ทำให้เรื่องราวของเหล่าผู้นำผิดแผกแตกต่าง คนมากมายที่เจอ
เรื่องราวเจ็บปวดมักมองตัวเองเป็นเหยื่อ รู้สึกว่าโลกโหดร้ายกับตน บ้างก็มัว
หมกมุ่นไขว่คว้าหาความนับถือจากใคร ๆ จนไม่เคยเป็นผู้นำของแท้ได้เลย
บ้างก็ไม่ได้ทบทวนไตร่ตรองเพื่อเชื่อมต่อประสบการณ์ชีวิตกับเป้าหมายที่มุ่ง
แสวงหาต่อนี้ บ่อยครั้งข้อนี้ก็ทำให้เจ้าตัวทำผิดพลาดซ้ำรอยเดิมซึ่งเคย
สร้างปัญหามาก่อน

ผู้นำของแท้แตกต่างจากคนอื่นตรงวิธีที่เขา *เลือกมอง* เรื่องราวของตน
เขาอาศัยเรื่องราวชีวิตเป็นบริบทรองรับชีวิตให้ค้นหาสิ่งที่ใจรักเพื่อสร้างผล
สะเทือนไว้ในโลก จอห์น บาร์ธ นักเขียนดังเคยกล่าวไว้ว่า “เรื่องราวของ
ชีวิตคุณไม่ใช่ชีวิตคุณ แต่เป็นเรื่องราวของคุณ” พุดอีกอย่างคือ ข้อสำคัญอยู่ที่
คุณเข้าใจตัวเองผ่านเรื่องราวนั้น ๆ อย่างไร ไม่ได้อยู่ที่ข้อเท็จจริงในชีวิตคุณ

แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่ทบทวนเรื่องราวของตัวเองให้ดี ย่อมเข้าใจว่าเหตุการณ์สำคัญๆ และปฏิสัมพันธ์กับผู้คนนั้นหล่อหลอมการมองโลกของตนอย่างไร

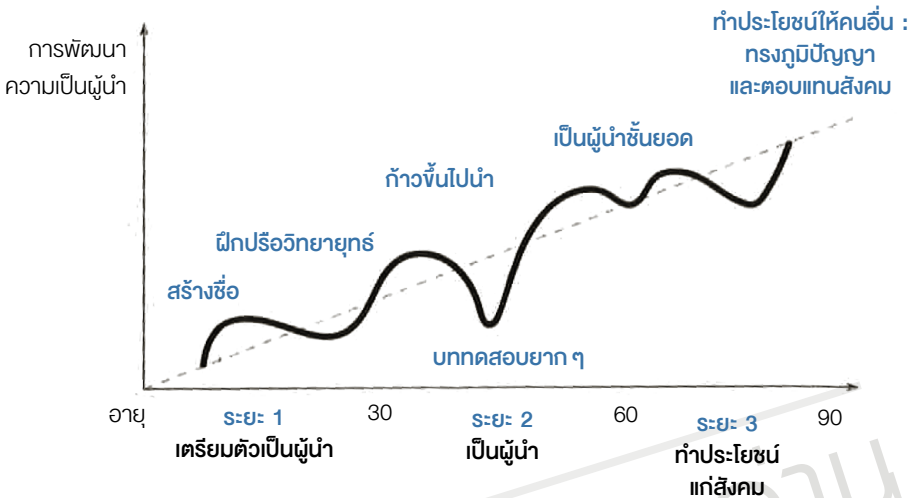
การเปลี่ยนมุมมองเรื่องราวชีวิตทำให้เราตระหนักว่าตัวเองไม่ใช่เหยื่อ แต่ได้อาศัยประสบการณ์ที่เจอเจอหล่อหลอมและกระตุ้นให้เป็นผู้นำ เรื่องราวชีวิตของเราย่อมพัฒนาขึ้นเรื่อยไปเมื่อเราสร้างความหมายให้ชีวิต ปัจจุบันและอนาคตของตัวเอง

คุณลากเส้นต่อจุดระหว่างอดีตกับอนาคตของตนเพื่อค้นหาแรงบันดาลใจให้เป็นผู้นำของแท้ได้ไหม ผู้คนหรือประสบการณ์ที่พบเจอหล่อหลอมอะไรคุณบ้าง อะไรคือจุดเปลี่ยนสำคัญในชีวิตคุณ เรื่องราวชีวิตตรงไหนทำให้คุณมีใจรักจะเป็นผู้นำ

เมื่อได้พิจารณาแล้วว่าเรื่องราวชีวิตมอบพื้นฐานรองรับความเป็นผู้นำอย่างไร ก็ถึงเวลาที่จะออกเดินทางสู่การเป็นผู้นำของแท้

เดินทางสู่การเป็นผู้นำของแท้

ตอนจบจากมหาวิทยาลัยใหม่ๆ ผมเคยคิดแบบใสซื่อว่าการเดินทางสู่ความเป็นผู้นำคือเส้นตรงแนวไปสุดขั้ว จากนั้นประสบการณ์จึงสอนให้รู้ว่าการเป็นผู้นำไม่ใช่จุดหมายปลายทางโดดๆ หากเป็นการเดินทางแบบมาราธอนที่ก้าวผ่านหลายขั้นหลายตอนกว่าคุณจะไปถึงสุดขั้ว ไม่ใช่ผมคนเดียวที่คิดแบบนั้น ผู้นำรุ่นใหญ่ทั้งหลายที่สัมภาษณ์มากี่ไม่มีใครหลงเอยตรงที่เจ้าตัวเคยคิดว่าจะเป็นสักคน



ภาพ 1.1 การเดินทางสู่การเป็นผู้นำของแท้

แจ๊ค เบรินแนน อดีตซีอีโอของ Vanguard เชื่อว่าเรื่องแย่ที่สุดที่คนทำได้คือจัดการเรื่องการทำงานของตนด้วยแผนทำงานอาชีพ “เท่าที่ผมรู้จักมาพวกที่ไม่พอใจชีวิตและพวกที่ล้มเหลวทางจริยธรรมหรือกฎหมายนั้นล้วนแต่วางแผนงานอาชีพไว้ชัด” เบรินแนนแนะนำให้รู้จักยืดหยุ่นและกล้าเสี่ยงคว้าโอกาสอันคาดไม่ถึง เขาบอกว่า “ถ้าสนใจแต่ความก้าวหน้าในงานอาชีพลงท้ายคุณก็จะไม่พอใจชีวิต”

แนวคิดเรื่องไต่บันไดอาชีพสร้างความกดดันมหาศาลให้คนเป็นผู้นำ ฝ่าตะกายสูงขึ้นไปเรื่อยๆ ทว่าเซอร์ลิต แซนด์เบิร์ก ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการของ Facebook กลับชอบไต่เดียว “โครงไต่” งานอาชีพ (jungle gym) ซึ่งอาจเคลื่อนขยับขึ้นลงหรือไต่ไปทางขวางก็ได้ ในความเป็นจริงแล้วการพัฒนาตัวเองเป็นผู้นำคือการเดินทางที่มีทั้งขาขึ้นขาลงหลายครั้งหลายคราขณะเดินหน้าไปสู่การเป็นผู้นำชั้นยอดและยังนำเรื่อยไปตลอดระยะสุดท้าย (ดูภาพ 1.1)

การเดินทางของผู้นำเปลี่ยนไปตามช่วงระยะใหม่ๆ ของชีวิตซึ่งมักดำเนิน

จนถึงวัยเก๋าสืบ โดยผ่านทั้งสามระยะตามโอกาสการเป็นผู้นำในสารพัดแบบ
ที่แต่ละคนพบเจอ ลำดับจังหวะก้าวเดินของผู้นำแต่ละคนย่อมแตกต่างกัน
พวกเขาก็มีประสบการณ์หลายอย่างเหมือนกัน

ระยะ 1 คือ “เตรียมตัวเป็นผู้นำ” ซึ่งผู้นำพัฒนาตัวเองผ่านการศึกษาร่ำเรียน รวมทั้งประสบการณ์นอกหลักสูตรและการทำงานหาเงินตั้งแต่อายุน้อย โดยไม่มีลูกน้อง ระยะ 2 คือ “เป็นผู้นำ” เริ่มจากเป็นบุคคลที่แบกความรับผิดชอบสูงกว่าเพื่อนำคนอื่นและทะยานถึงจุดสูงสุดในประสบการณ์เป็นผู้นำ ระยะ 3 คือ “ทำประโยชน์แก่สังคม” ตามขั้นตอนพัฒนาการของมนุษย์ที่ อีริค อีริคสัน นักจิตวิทยาคนดังระบุไว้ ระยะนี้เริ่มต้นเมื่อผู้นำเสร็จสิ้นบทบาทการเป็นผู้นำในงานอาชีพหลักและดำเนินไปตลอดช่วงชีวิตที่เหลือ ในระยะนี้ ผู้นำของแท้จะมองหาโอกาสเผยแพร่ปัญญาความรู้ให้แก่ผู้คนและองค์กรมากมาย พร้อมกันนั้นเจ้าตัวก็ยังคงตั้งใจเรียนรู้เรื่อยไป

ระยะ 1 : เตรียมตัวเป็นผู้นำ

ระยะ 1 ได้แก่การเตรียมตัวเป็นผู้นำ คือช่วงที่เริ่มสร้างคุณลักษณะ โดยลงมือทำแบบลุยเดี่ยวหรือเฟิงนำทีมเป็นครั้งแรก ทุกวันนี้ไม่ค่อยมีผู้นำที่ผูกมัดตัวเองกับอาชีพตั้งแต่ช่วงวัยยี่สิบ คนจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ ใช้เวลาเสาะหาประสบการณ์อันมีค่าตามบริษัทต่างๆ โดยมักเปลี่ยนงานทุก 18 ถึง 24 เดือนเพื่อสะสมประสบการณ์หลากหลาย ผู้นำรุ่นเยาว์หลายรายสนใจเรียนต่อในสายธุรกิจ กฎหมาย หรือการปกครอง แม้แต่บางรายที่มีดีกรีปริญญาโทก็ชอบทำงานแบบลุยเดี่ยวในด้านให้คำปรึกษาหรือการเงินก่อนจะปักหลักกับบริษัทหรือวงการไหน

เป็นธรรมดาที่ในระยะนี้คนจะหมกมุ่นกับตัวเอง เกณฑ์วัดความสำเร็จเบื้องต้นในวัยรุ่นและวัยยี่สิบนั้นดูจากสิ่งที่ทำสำเร็จในฐานะบุคคลหนึ่ง ผลงานที่ทำเป็นตัวตัดสินว่าคุณจะได้เข้าเรียนที่ไหนหรือจะทำงานแก่แค่ไหน แรนด์

โคมิซาร์ แห่ง Kleiner Perkins Caufield & Byers กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

เราเริ่มต้นชีวิตบนทางสายตรงซึ่งยึดเป้าหมายชัดเจนเป็นเครื่องวัดความสำเร็จ ชีวิตซับซ้อนขึ้นเมื่อเป้าหมายไม่ชัดและคุณต้องตั้งเป้าหมายของตัวเอง การได้เรียนรู้โลกย่อมเท่ากับได้รู้จักตัวเอง ถ้าไม่ทำอย่างนั้น คุณก็ใช้ชีวิตตัวเองไปสนองประโยชน์และความคาดหวังของคนอื่น

เขายอมรับว่าการเริ่มต้นเดินทางนั้นยากยิ่งสำหรับคนวัยเยาว์ “พวกเขา มองหน้าผมแล้วเอ่ยปากว่า ‘เฮ้ ฉันแค่อยากได้งานดีๆ ชื้อบ้าน แต่งงาน แล้วมีลูก ก็เท่านั้นเอง’” โคมิซาร์บอกว่าเขาก็อยากใช้ชีวิตแสนจะเรียบง่าย แบบนั้น แต่จำต้องตอบกลับไปว่า

ผมขอแค่เพาะเมล็ดพันธุ์นี้ไว้ ให้เลี้ยงเอาไว้แล้วอีก 10 ปีค่อยกลับมาดู แต่อย่าทิ้งขว้างไป ให้ถามตัวคุณเองดูว่า “ต้องการอะไรจากชีวิต” ผมอยากเสริมพลังให้ตอนที่เรื่องนี้สำคัญต่อคุณ

เวนดี้ คอปปี : ลุกขึ้นนำในวัย 21

ตอนเป็นนักศึกษาหมาวิทยาลัยพรินซ์ตัน เวนดี้ คอปปี ปวารณา แรงกล้าที่จะเปลี่ยนระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานของสหรัฐฯ เธอเติบโตในครอบครัวชนชั้นกลางย่านซานเมืองมั่งคั่งของแคลิฟอร์เนีย อยู่ในชุมชนซึ่ง “แยกห่าง เป็นพิเศษจากความเป็นจริงและโอกาสทางการศึกษาที่ไม่เท่าเทียม” คอปปี ได้แรงคลใจจากกรมเมทสมัยเป็นน้องใหม่ที่พรินซ์ตัน เพื่อนคนนี้มาจากย่านเสื่อมโทรมในนิวยอร์ก คอปปีเล่าว่าเพื่อนหัวดี แต่เรียนไม่ทันคนอื่นเพราะจบมาจากโรงเรียนมัธยมปลายที่ไม่ได้เตรียมเด็กให้พร้อมรับการเรียนแบบเข้มข้นในพรินซ์ตัน สุดท้ายเพื่อนเธอก็เลิกเรียนกลางคัน

ช่วงเรียนปีสุดท้ายคอปปีไฟแรงอยากเปลี่ยนแปลงการศึกษาแต่ไม่รู้ว่า จะทำได้ยังไง เธอไม่อยากใช้แนวทางฝึกอบรมเหมือนที่องค์กรทั่วไปใช้กัน จึงพยายาม “แหวกแนว” ขณะสำรวจข้อมูลเรื่องการเรียนการสอน เธอได้รู้ว่า ยังมีคนอื่นอีกมากที่เชื่อเหมือน ๆ เธอว่าการปล่อยให้เด็กขาดโอกาสได้รับการ ศึกษาดี ๆ นั้นเป็นเรื่องน่าเศร้าของประเทศชาติ

เธอจึงจัดประชุมนักศึกษาและผู้นำธุรกิจเพื่อช่วยกันคิดหาทางปรับปรุง แก้ไขการศึกษาภาคบังคับ ระหว่างประชุมเธอบังเกิดไอเดียขึ้นมาว่า “ทำไม ประเทศนี้ถึงไม่มีสมาคมครูแห่งชาติซึ่งรวมนักศึกษาจบใหม่ที่ตั้งใจจะสอนใน โรงเรียนรัฐสักสองปี” คำถามเข้าทำข้อนี้นัดลใจให้เธอตั้งโครงการ Teach For America (TFA) ซึ่งเป็นโครงการการศึกษาระดับมัธยมที่ประสบผลสำเร็จสูงสุดในรอบ 25 ปีที่ผ่านมา

การเดินทางของคอปปีไม่ง่ายเลย การขาดประสบการณ์ด้านบริหารจัดการและขาดเงินทุนสนับสนุนประจำทำให้ Teach For America ขาดสภาพคล่องอยู่เรื่อย เดียว ๆ ก็เจอวิกฤติ คอปปีต้องทุ่มเทหาทุนครั้งแล้วครั้งเล่า พร้อมปรับโครงสร้างงบประมาณและการเงินเพื่อแก้ปัญหาเงินขาดมือ หลังจากทำงานล้นปอดหาละ 100 ชั่วโมงอยู่ห้าปีเพื่อสร้าง TFA ให้มีครูเพิ่มปีละ 500 คน คอปปีก็เริ่มเหลือทนกับแรงกดดันทางการเงินที่บีบให้ต้องคอยหาทุนในห้องค์กร ไปรอด

เมื่อผู้ให้ทุนสนับสนุนหลายรายเลิกให้ทุนต่อ งบประมาณดูละสมรวม กี่พุ่งสูงถึง 2.5 ล้านดอลลาร์ วารสารทรงอิทธิพลในวงการศึกษาระดับหนึ่งลง บทวิจารณ์ TFA เจ็บ ๆ ว่า “TFA เป็นนโยบายห่วย ๆ และการศึกษาห่วย ๆ แยกสำหรับผู้สมัครร่วมโครงการ แยกสำหรับโรงเรียน แยกสำหรับนักเรียน” คอปปี ย้อนนึกถึงบทความนั้นว่า “รู้สึกเหมือนโดนชกกลางอก ฉันอ่านออกกว่าเป็นการ โจมตีส่วนตัวมากกว่าวิเคราะห์งานของเราอย่างเป็นวิชาการ” เมื่อทีมดั้งเดิม ลาออกจาก TFA คอปปีคิดจะปิดโครงการ แต่เธอบอกว่า “ใจรักแรงกล้า ในเส้นทางนี้และเกรงว่าเราอาจทำให้เด็ก ๆ ผิดหวังทำให้ฉันเดินหน้าต่อ”

ประสบการณ์ที่คอปปีได้รับเมื่ออายุน้อยขนาดนั้นคือแก่นแท้ของผู้นำ

ของแท้ คือหาสิ่งที่ยากทำสุดหัวใจให้เจอแล้วชักจูงให้คนอื่นมาร่วมทำด้วย
วิฤติของ TFA เร่งรัดให้เธอพัฒนาตัวเองเป็นผู้นำ หลังตั้ง TFA ได้ยี่สิบปี
ความอดสาหะอย่างไม่เห็นแก่เห็นัดเหนียวและการเป็นผู้นำด้วยใจรักของคอปบี
ก็ประสบผล ปัจจุบันโครงการนี้มีสมาชิกสมาคม 11,000 ราย สอนนักเรียน
กว่า 750,000 คน

เอียน ซาน : ปฏิวัติวงการวิทยาศาสตร์

เอียน ซาน คือผู้นำรุ่นเยาว์อีกคนที่ค้นพบเมื่ออายุยังน้อยกว่าตนมีใจรัก
จะเป็นผู้นำ ตอนเรียนใกล้จบเขารู้ว่าตัวเองต้องการ “โอกาสซึ่งจะทำให้ผม
ใจเต็มอยากตื่นนอนไปทำงานทุกวัน” หลังผ่านประสบการณ์ทำงานอันน่าเบื่อ
ในวงการวารณิชนกิจและกองทุนรวม เขากับน้องชายก็พุ่งความสนใจไปที่
การปฏิวัติด้านถอดรหัสพันธุกรรมมนุษย์

พี่น้องตระกูลซานร่วมกันตั้งบริษัท U.S. Genomics เพื่อปฏิวัติวงการ
แพทย์โดยสนับสนุนให้คนทั่วไปได้รู้รหัสพันธุกรรมเฉพาะตัว บริษัทนี้ดึงดูด
ความสนใจที่ปรึกษาต่างๆ อย่าง เครก เวนเทอร์ นักวิทยาศาสตร์ผู้ริเริ่มทำ
แผนที่พันธุกรรมมนุษย์ และบ็อบ แลงเกอร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี
สองพี่น้องเริ่มต้นด้วยเงินกู้บัตรเครดิตจำนวน 100,000 ดอลลาร์ จากนั้น
ก็ระดมเงินได้ 52 ล้านดอลลาร์จากผู้ร่วมลงทุนซึ่งหลายรายเข้าร่วมเป็นกรรมการบริษัท
เมื่อสองพี่น้องปล่อยหุ้นในมือไปเกินครึ่ง

ช่วงห้าปีถัดมาผลงานของบริษัทดึงดูดความสนใจในแวดวงวิทยาศาสตร์
และวงการร่วมทุนเมื่อ U.S. Genomics กลายเป็นผู้บุกเบิกธุรกิจด้านนี้ ตอนที่
ตัวผู้ก่อตั้งนำเสนอผลประกอบการอันยอดเยี่ยมของบริษัทในเดือนธันวาคม
2001 คณะกรรมการก็ถึงกับลุกขึ้นยืนปรบมือให้ ทว่าเมื่อศักราชภาพเต็มๆ
ของบริษัทนั้นเป็นที่ประจักษ์ชัดต่อเหล่าผู้ร่วมทุน พวกนั้นก็กลับลงความเห็นว่า
อยากให้บริษัทได้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่านั้น สี่เดือนต่อมาซาน
ถึงกับตะลึงเมื่อคณะกรรมการแจ้งเขาว่าจะให้คนอื่นเป็นซีอีโอแทน เขาเล่าว่า

“จนถึงวันนี้ผมยังนึกไม่ออกเลยว่าทำไมเกิดเรื่องอย่างนี้ขึ้นได้ในเมื่ออะไรๆ ก็ไปได้ดีมาก”

ผมทุ่มเทจิตใจและวิญญาณให้บริษัทนี้อยู่หลายปี แต่ตามเดี๋ยวจึงหมด
ก็หายเกลี้ยง ผมทุกข์ใจสาเหตุที่งานซึ่งตัวเองบักใจเชื่อและสร้างขึ้นกับมือ
โดนคนอื่นฮุบไป ถึงยังมีหุ้นอยู่บ้างแต่ผมก็ไม่ใช้ส่วนหนึ่งของกิจการ
ที่ตัวเองเชื่อมั่นในพันธกิจอีกต่อไป ผมอยากสู้ต่อแต่ก็อับจนหนทาง

มองย้อนกลับไปมันก็เป็นประสบการณ์ชั้นดีที่ผมสั่งสมไว้ให้เดินหน้าต่อ
ก่อนนั้นผมทำงานหนักและเหนื่อยมาก ไม่มีชีวิตส่วนตัวเลย ต้องปรับ
สมดุลให้มากขึ้น ผมใช้เวลาสองปีเรียนจนได้เอ็มบีเอเพื่อตั้งบริษัทใหม่
ช่วงนั้นจึงมีเวลาทบทวนตัวเองรวมถึงมีโอกาสได้ปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหาร
ธุรกิจระดับโลกหลายคน

ผมได้สำนึกว่าตัวเองยังโชคดีที่มีสุขภาพดี มีครอบครัว และมีอภิสิทธิ์
ได้อยู่ในประเทศเสรี สิ่งเหล่านี้เชื่อว่าทุกคนจะมีได้เสมอไป ผมยังตั้งใจ
ให้ธุรกิจด้านเทคโนโลยีชีวภาพเพราะมีโรคหลายอย่างมากที่สุดที่รักษาไม่ได้
ซึ่งเปิดโอกาสให้เราสร้างผลกระทบได้กว้างขวาง

ขานตกเป็นเหยื่อความสำเร็จของตัวเอง ทว่าความเจ็บปวดใจทั้งหลายนั้น
ก็แลงมาซึ่งประสบการณ์ล้ำค่าที่เขานำไปใช้เดินหน้าเป็นผู้นำต่อไปอีก ปี 2007
เขากับบยูจินน้องชายผนึกกำลังกันอีกครั้งตั้งบริษัท Abpro ซึ่งเน้นผลิตโปรตีน
ที่ใช้ในชีวิตวิทยาศาสตร์ ทั้งสองช่วยกันระดมทุนเริ่มต้นได้ 1.5 ล้านดอลลาร์
แต่คราวนี้ยังถือหุ้นไว้เกิน 50 เปอร์เซ็นต์เพื่อไม่ให้ซาร์รอยกรณี U.S. Genomics
ขานบอกว่าเขาเรียนรู้จากประสบการณ์เหล่านี้ถึง “ความสำคัญของการทำตามที่
ใจรักเพื่อสร้างความก้าวหน้าสำคัญทางวิทยาศาสตร์” แต่ก็ไม่ปล่อยให้คนนอก
ควบคุมกิจการ”

น่าเสียดายที่ความกลัวล้มเหลวทำให้ผู้นำรุ่นเยาว์หลายรายไม่กล้าโดด
คว้าโอกาสเหมือนที่คอปปีและซานทำ แอนน์ พัดจ์ เสนอความเห็นล้ำค่าเอาไว้
ว่า “ถึงที่สุดแล้วการดิ้นรนต่อสู้และประสบการณ์โหด ๆ นั้นแหละที่ปั้นคุณ”

อย่ากังวลเรื่องอุปสรรค จงอำแขนรับเอาไว้ ผ่านพ้นไปได้แม้จะ
เจ็บปวด บอกตัวเองว่าประสบการณ์ครั้งนี้สอนให้เรียนรู้บางอย่าง
แม้ตอนนี้อาจไม่เข้าใจเต็มที่ แต่ภายหลังก็นึกก็จะเข้าใจเอง ทุกอย่าง
ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต แล้วชีวิตก็คือกระบวนการเรียนรู้ ประสบ-
การณ์ยากลำบากทุกครั้งช่วยพัฒนาตัวตนภายในให้แกร่งกล้าจนคุณ
ฝ่าพายุร้ายมาได้ ในชีวิตคนสิ่งที่ทำแล้วคุ้มค่าย่อมไม่มีอะไรง่าย

ระยะ 2 : เป็นผู้นำ

ระยะที่สองของการก้าวสู่ความเป็นผู้นำเริ่มต้นด้วยการเร่งสั่งสมประสบ-
การณ์การเป็นผู้นำ เมื่อแบกความรับผิดชอบสูงขึ้นคุณก็มีแนวโน้มจะเผชิญ
ความพ่ายแพ้ด้านชีวิตส่วนตัวและด้านอาชีพการงานซึ่งทดสอบคุณอย่าง
ถึงแก่น ช่วงเวลาเหล่านี้ปรับเปลี่ยนความเข้าใจของคุณในเรื่องการเป็นผู้นำ
และเร่งให้คุณพัฒนาตัวเองได้อย่างเหลือเชื่อ ธรรมดาแล้วการที่คุณได้รับ
มอบหมายให้เป็นผู้นำโดยต่อนั้นลงท้ายก็จะกลายเป็นประสบการณ์สูงสุด
ในการเป็นผู้นำ

ในระยะ 2 นี้ผู้นำหลายรายเผชิญประสบการณ์เรื่องงานซึ่งทดสอบ
สำนึกในอัตตา ค่านิยม หรือสมมุติฐานเกี่ยวกับงานอาชีพอย่างเหลือเชื่อ
ซึ่งผมขอเรียกว่า “ชนขอบ” เพราะคล้ายรถแข่งที่ขับเร็วจีฟุงชนขอบกันทางวิ่ง
อันเป็นเรื่องที่ผู้นำส่วนใหญ่ต้องเจออย่างน้อยสักครั้งในชีวิตการทำงาน

เจฟฟ์ อิมเมลต์ : ชนขอบ

เจฟฟ์ อิมเมลต์ ซีอีโอบริษัท General Electric (GE) เป็นดาวรุ่งในวัยสามสิบกลางๆ ตอนที่เขาเผชิญอุปสรรคสุดโหด เมื่อถูกขอให้กลับไปดูแลธุรกิจพลาสติกของ GE ในฐานะผู้บริหารงานขายและการตลาดทั่วโลก เขาตั้งเป้าว่าจะยอมรับการโยกย้ายดังกล่าวดีไหมเพราะไม่ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น แจ็ค เวลช์ ซึ่งเป็นซีอีโอขณะนั้นบอกเขาว่า “ผมรู้ว่าคุณไม่ได้เลือนตำแหน่งสูงขึ้นหรอก แต่นี่เป็นเวลาที่คุณได้รับใช้บริษัทนะ”

แผนกพลาสติกเจอการแข่งขันอย่างหนักจนต้องยอมทำสัญญาาราคาคงที่กับลูกค้าหลักๆ ในระยะยาว รวมทั้งพวกบริษัทผลิตรถยนต์ในสหรัฐฯ เมื่อเงินเพื่อพุ่งพรวดและต้นทุนของแผนกนี้ทะยานขึ้น ผลประกอบการของอิมเมลต์ก็พลาดเป๋ากำไรไป 30 ล้านดอลลาร์ ซึ่งเท่ากับ 30 เปอร์เซ็นต์จากงบประมาณของแผนกนี้ เวลช์ไม่รีรอรีบปล้ำลูกโดยโทร.มายิงคำถามใส่อิมเมลต์พยายามขยับราคาขึ้นแต่ก็เดินหน้าได้ช้า แถมความพยายามนี้ยังส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของ GE กับบริษัท General Motors (GM) เรื่องนี้ยิ่งทวีความกดดันให้อิมเมลต์เร่งสร้างผลงาน และทำให้เวลช์ต้องเจรจาแก้ปัญหานี้โดยตรงกับโรเจอร์ สมิธ ซีอีโอ GM

ปีนั้นอิมเมลต์ลำบากเป็นพิเศษ เมื่อมองย้อนไปถึงประสบการณ์ครั้งนั้นเขาบอกว่า “ไม่มีใครอยากอยู่ใกล้คนที่กำลังอยู่ในขาลงหรอก ช่วงเวลาแบบนี้คุณต้องรู้จักดึงพลังจากตัวตนข้างใน การเป็นผู้นำคือหนึ่งในการเดินทางครั้งใหญ่เข้าไปสู่อัจฉริยภาพของตัวเองอย่างนี้เอง” ในช่วงที่รับหน้าที่นี้เขาสูญเสียการยอมรับจากภายนอกซึ่งวัดจากความสำเร็จ แต่ก็ได้แสดงถึงคุณสมบัติภายในคือความอดและยืดหยุ่นซึ่งจำเป็นต่อการฝ่าฟันให้พ้นช่วงเวลายากลำบาก

ภายหลังอิมเมลต์ก็ได้อาศัยคุณสมบัติเหล่านี้เมื่อต้องเผชิญอุปสรรคใหญ่หลวงกว่านั้นมากในฐานะผู้สืบทอดตำแหน่งต่อจากเวลช์ เหตุร้ายในวันที่ 11 กันยายน 2001 ซึ่งอุบัติขึ้นในสัปดาห์แรกที่เขาขึ้นเก้าอี้ซีอีโอส่งผลกระทบต่อ

ธุรกิจหลายอย่างของ GE รวมทั้งเครื่องยนต์ไอฟัน ธุรกิจประกัน และบริการด้านการเงิน ช่วงปี 2008 ที่ภาวะการเงินตกต่ำ บัญชีงบดุลของ GE ร่อแร่เสียหายนิมเมลดต์ต้องต่อโทรศัพท์ขอให้ประธานาธิบดีจอร์จ ดับเบิลยู. บุช ช่วยสนับสนุนฐานะการเงินของบริษัท

กว่าทศวรรษต่อมานิมเมลดต์ได้ฟื้นฟูฐานะ GE ขึ้นใหม่โดยมุ่งเน้นไปที่นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ด้านสุขภาพ พลังงาน และการเดินทางขนส่ง ในภาคธุรกิจเหล่านั้นเขาพัฒนาต่อยอดจุดแข็งดั้งเดิมของ GE ด้านการผลิตและบริการเพื่อผนวกกับคลังข้อมูลซับซ้อนขนาดใหญ่ และวิธีแก้ไขโดยการวิเคราะห์ระดับสูง เขาเดินหน้าปลุกปั้น GE ต่อไปโดยไล่ธุรกิจใหญ่ๆ บางส่วนทิ้ง อาทิ NBC Universal และบางส่วนของ GE Capital ซึ่งไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของตน

แองค์ พอลสัน : ชีวิตแห่งการรับใช้ทุกภาคส่วน

แองค์ พอลสัน สร้างคุณูปการต่องานภาคเอกชน ภาครัฐ และการกุศล ด้วยใจเร้าร้อนมุ่งมั่น ผมรู้จักเขาตั้งแต่ตอนที่เขาเป็นผู้ช่วยรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม (ผู้ตรวจสอบการเงินการบัญชี) นั่งโต๊ะเหล็กตัวเดียวกับที่ผมเคยนั่งเมื่อก่อนเพียงสองปี ต่อมาอีกสองปีเขาก็ขยับขยายไปเป็นที่ปรึกษาทำเนียบขาวของประธานาธิบดีริชาร์ด นิกสัน ในฐานะผู้ช่วยของจอห์น เฮอร์ลิชแมน ปี 1974 เขาเข้าทำงานกับ Goldman Sachs ที่สำนักงานชิคาโก ในที่สุดก็ดูแลกิจการพาณิชย์ของบริษัทนี้ก่อนเลื่อนตำแหน่งเป็นซีโอโอ (ผู้บริหารสูงสุดสายปฏิบัติการ) ในปี 1994 จากนั้นเขาก็ได้เป็นซีโอโอในปี 1998 แล้วนำบริษัทเข้าตลาดหลักทรัพย์ในปีต่อมา

พอลสันอยู่กลางยุคที่ Goldman Sachs รุ่งเรืองอย่างสูงเมื่อประธานาธิบดีจอร์จ ดับเบิลยู. บุช ขอให้เขาไปเป็นรัฐมนตรีคลัง ที่แรกเขาตอบปฏิเสธเพราะอยากอยู่บริหาร Goldman ต่อ แต่จอช โบลตัน หัวหน้าทีมงานของบุช ยื่นกรานอยากได้ตัวเขา พอลสันสองจิตสองใจจึงขอคำแนะนำจากสตีฟ ฟรีดแมน

อดีตซีอีโอร่วมของ Goldman Sachs ซึ่งถามเขาข้อเดียวว่า “แฮงค์ ถ้าคุณปฏิเสธโอกาสรับใช้ชาติครั้งนี้ อีกหน่อยคุณจะไม่เสียใจไหม” พอลสันฟังแล้วรู้ว่าตัวตนมีใจมุ่งมั่นอยากรับใช้ภาครัฐมากแค่ไหน จึงตัดสินใจรับตำแหน่งนั้น

ในแง่ผลประโยชน์ของประเทศชาติ การที่พอลสันรับตำแหน่งถือเป็นเรื่องดี เมื่อวิกฤตการณ์การเงินโหมกระหน่ำเขาดูแลสถานการณ์อย่างแข็งขัน คลี่คลายปัญหากรณี Lehman Brothers ล้มละลาย โอนกิจการ Fannie Mae, Freddie Mac และ American International Group (AIG) เป็นของรัฐ จัดสรรเงินช่วยเหลือธนาคาร Citibank และหาเจ้าของใหม่ให้ Merrill Lynch, Bear Stearns, Wachovia, Washington Mutual และ Countrywide Financial ตลอดช่วงวิกฤติพอลสันร่วมมือกับเบน เบลร์นั้นเก ประธานกรรมการธนาคารกลางสหรัฐฯ เปิดตลาดสินเชื่อขึ้นใหม่ และหนุนเงินทุนให้กับธนาคารที่มั่นคงผ่านโครงการบรรเทาปัญหาสินทรัพย์ หรือ Troubled Asset Relief Program (TARP) ซึ่งเป็นที่ถกเถียงในสังคม

นี่เป็นช่วงที่พอลสันเครียดหนัก ผู้นำซึ่งมีความรับผิดชอบสุดขีดอย่างเขาคะเนลล่วงหน้าถึงความเสี่ยงที่จะเกิดภาวะการเงินล่มสลายแบบเดียวกับเมื่อปี 1929 และตั้งใจแน่วแน่ว่าต้องทำทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อป้องกันไม่ให้เป็นเช่นนั้น พอลสันเคร่งในนิยายคริสเตียนไซแอนซ์ ไม่ดื่มเหล้าไม่สูบบุหรี่ และเป็นลูกเสือชั้นสูงสุด สมัยเรียนที่ดาร์ตมัทเขาเป็นสมาชิก Phi Beta Kappa คือชมรมที่รับเฉพาะคนมีความรู้เยี่ยมยอด และเล่นตำแหน่งออฟเฟนซีฟไลน์แมนในทีมฟุตบอลของมหาวิทยาลัยนี้ซึ่งครองแชมป์ทุกระดับ ทั้งฮอล-ไอวี, ฮอล-อีสต์ และที่ทรงเกียรติอย่างยิ่งคือฮอล-อเมริกัน สมัยเป็นนักศึกษาเขาได้ฉายาว่า “ขุนค้อน” (the Hammer) บุคลิกเขาดูด้น ขวานผ่าซาก ดูน่ากลัว ทว่าเจ้าตัวเขียนเล่าไว้ในหนังสือ *On the Brink* ว่ามีถึงสี่ครั้งที่เขาต้องขอตัวไปเข้าห้องนักกลางคันระหว่างกล่าวปราศรัยหรือประชุมนัดสำคัญเพราะเครียดจัดจนจะอาเจียน

ตลอดช่วงวิกฤติการเงินพอลสันคุยโทรศัพท์เป็นร้อยๆ ครั้ง พยายามทำความเข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้น เจรจาทหาทางแก้ไขกับพวกผู้นำภาคเอกชน และ

เร่งเร้าผู้นำทางการเมืองให้ตั้งสติให้มั่นคง ระหว่างช่วงรณรงค์หาเสียงเลือกตั้ง ประธานาธิบดี เขาเล่าให้ผมฟังว่าประธานาธิบดีบุชหนุนสุดตัวให้เขาลงมือเชิงรุกชนิดที่ปรกติบุชจะคัดค้าน และให้โทร.คุยเป็นประจำกับบารัค โอบามา ซึ่งขณะนั้นเป็นวุฒิสมาชิก

พอลสันแทบถอดใจตอนที่พยายามกล่อมให้สภาคงเกรสยอมให้อำนาจรัฐบาลดำเนินโครงการ TARP ซึ่งต้องใช้งบประมาณ 700,000 ล้านดอลลาร์ เพราะทั้งพรรคเดโมแครตและรีพับลิกันต่างตั้งแง่ทางการเมืองกับการผ่านกฎหมายดังกล่าว เขาบรรยายถึงการประชุมอันสับสนอลหม่านเมื่อวันที่ 25 กันยายน 2008 ซึ่งประธานาธิบดีบุชนัดหารือกับวุฒิสมาชิกโอบามาและจอห์น แมคเคน รวมถึงบรรดาผู้นำในสภา ดังนี้ :

ที่ประชุมนั้นไม่ได้เรื่องเลย ผมไม่เคยเห็นอะไรแบบนี้มาก่อนไม่ว่าในวงการเมืองหรือแวดวงธุรกิจ หรือสมัยเป็นนักศึกษาก็ตาม สุดท้ายท่านประธานาธิบดีออกปากว่า “เห็นชัดว่าผมคุมการประชุมครั้งนี้ไม่ได้ ขอจบเพียงเท่านี้” ผมใจหายและผิดหวัง รีบตรงเข้าไปหาฝ่ายเดโมแครตซึ่งรวมตัวกันในห้องรัฐเวสต์แล้วขอร้องให้เพลลาๆ เมื่อผมโดนพวกนั้นตะโกนไล่ ไม่รู้จะทำไฉน เลยแกล้งทำตลก เดินเข้าไปหา (ประธานสภาล่าง แนนซี) เพโลซี แล้วคุกเข่าอ้อนวอนว่า “ได้โปรดอย่าทำให้เรื่องนี้พังเลย”

ผลสุดท้ายพอลสันก็ผลักดันให้สภาผ่านโครงการ TARP ที่เถียงกันไม่จบนี้ ซึ่งมีบทบาทหลักในการปิดเป่าหายนะจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่รอบที่สอง แม้จะโดนวิจารณ์ว่า “ทุ่มเงินกู้มั่วธุรกิจ” แต่ผลสุดท้ายบรรดาสถาบันการเงินและบริษัทรถยนต์ใหญ่ๆ ก็จ่ายดอกเบี้ยคืนพร้อมเงินทุนที่รัฐให้ไป ทำให้กระทรวงการคลังได้กำไรกลับมา

เมื่อยุติบทบาทการรับใช้ภาครัฐเมื่อต้นปี 2009 พอลสันจะเลิกทำงานเลยก็ได้ แต่ทำแบบนั้นคงขัดกับนิสัยเขา หลังเขียนบันทึกความทรงจำ เขา

ก็ใช้เงินตัวเองตั้ง Paulson Institute ที่มหาวิทยาลัยชิคาโกเพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างสหรัฐฯกับจีน หนังสือเล่มใหม่ที่เขาเขียนคือ *Dealing with China* นั้นให้ความเข้าใจเบื้องต้นเป็นพิเศษในเรื่องความสัมพันธ์จีน - สหรัฐฯ นอกจากนี้คนชอบดูนกอย่างเขายังช่วยสนับสนุนองค์กร Nature Conservancy ซึ่งเขาเคยเป็นประธานเมื่อปี 2004 ครั้งที่องค์กรนี้ประสบวิกฤติ

ผู้นำน้อยรายนักที่จะยื่นหยัดอาจหาญกล้าทำอย่างพอลสันทั้งที่รู้ว่าตัวเองโดนวิจารณ์อย่างหนัก ทว่าประวัติศาสตร์ย่อมยกเครดิตให้เขาว่าได้ช่วยรักษาระบบการเงินของสหรัฐฯเอาไว้

ระยะ 3 : กำประโยชน์แก่สังคม

ระยะสุดท้ายแห่งการเดินทางของผู้นำเป็นช่วงที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด สมัยนี้ผู้นำมากมายเกษียณจากงานเร็วกว่าเกณฑ์เดิมๆ เพื่อถ่ายถอดความเป็นผู้นำและภูมิปัญญาให้หลายๆ องค์กร เช่น เข้าไปเป็นกรรมการให้องค์กรทั้งที่แสงงกำไรและไม่มุ่งหวังกำไร เป็นที่เลี้ยงให้ผู้นำรุ่นเยาว์ ทำงานสอน หรือไม่ก็ช่วยโค้ช ผู้นำ หลายคนทำรอดทั้งสามส่วน คือแสงงกำไร ไม่แสงงกำไร และภาคีรัฐ

ในหนังสือ *Geeks and Geezers* วอร์เรน เบนนิส อธิบายปรัชญาของเขาซึ่งว่าด้วยระยะที่สามของการเป็นผู้นำโดยใช้คำที่ไม่ค่อยมีใครรู้จัก คือ *neoteny* (ความอ่อนเยาว์) อันหมายถึง “รักษาคุณสมบัติดี ๆ ทั้งหมดที่เชื่อมโยงกับวัยเยาว์ เช่น อยากรู้ อยากเห็น สนุกสนาน กระตือรือร้น ไม่กลัวอะไร อบอุ่น มีพลัง”

คนสูงวัยที่เหมือนเด็กย่อมไม่ถูกจำกัดด้วยวัยและเวลา เป็นคนใจกว้าง พร้อมจะเสี่ยง ใจกล้า กระจายความรู้ และกระตือรือร้นกับวันใหม่เสมอ คุณสมบัติแบบเด็กทำให้คนสูงวัยพุ่งความสนใจไปยังสิ่งอัศจรรย์

ซ่อนเร้นทั้งหลายที่จะได้เจอ ไม่ใช่เรื่องเก่าๆที่เคยไม่พึงใจ ความ
อ่อนเยาว์คืออุปมาถึงพรสวรรค์ทั้งหลายของวัยเยาว์ซึ่งคนที่โชคดีมาก
ไม่เคยสูญเสียไป

ปรัชญานี้ควรค่าแก่การพิจารณาตลอดชั่วชีวิต โดยเฉพาะในระยะเวลาที่สาม
ซึ่งเป็นช่วงสุดท้าย เรามาดูกันต่อไปว่าผู้นำหลายคนเดินทางสู่ความเป็นผู้นำ
ในระยะเวลาที่สามอย่างไรบ้าง

เออร์สกิน โบวล์ : เชื่อมโยงงานภาครัฐกับภาคเอกชน

ผู้นำน้อยรายนักที่จะปรับบทบาทจากวงราชการธุรกิจแสงกำไรไปสู่แวดวง
การเมืองและการศึกษาได้อย่างราบรื่นเหมือนอย่างทีเออร์สกิน โบวล์ ทำ
ช่วงต้น ๆ ของการทำงานโบวล์สร้างกิจการวานิชธนกิจขนาดกลางแห่งแรก
ซึ่งขายได้ 300 ล้านดอลลาร์ จากนั้นเขาก็รับตำแหน่งหัวหน้าคณะทำงานของ
ประธานาธิบดีคลินตัน โดยเป็นผู้นำการเจรจาเพื่อร่างงบประมาณแผ่นดินให้
สมดุลเป็นครั้งแรกในรอบ 40 ปี ต่อมาเขาได้เป็นประธานระบบมหาวิทยาลัย
รัฐทั้ง 16 แห่งของรัฐนอร์ทแคโรไลนา

ทุกงานอาชีพที่หลากหลายโบวล์เป็นตัวอย่างซึ่งแสดงถึงคุณสมบัติ
แท้ๆในตัวผู้นำ เขาบอกว่า “ผมไม่ชอบสร้างวิมานในอากาศ ผมมุ่งทำในเรื่อง
องค์กร โครงสร้าง จุดเน้นหนัก และลำดับเวลา” เขาใช้จุดแข็งของตนตั้งให้
พนักงานทุ่มเทกับงานอย่างสูง ตั้งความคาดหวังสูง สร้างทีมเวิร์ค และกำกับ
ให้มั่นใจว่าจะได้ผลลัพธ์สมใจ

ช่วงห้าปีสุดท้ายโบวล์ได้ชื่อว่าเป็นปากเป็นเสียงให้ประเทศชาติในเรื่อง
ปฏิรูปภาษีอากร โดยเป็นประธานคณะกรรมการแห่งชาติด้านการปฏิรูป
และดูแลภาษีอากรในรัฐบาลประธานาธิบดีโอบามา ร่วมกับวุฒิสมาชิกอลัน
ซิมป์สัน เขาทำงานใกล้ชิดกับพรรคเดโมแครต รวมถึงตัวประธานาธิบดีโอบามา
เองและพรรครีพับลิกัน เพื่อพยายามให้ทุกฝ่ายเห็นตรงกันเกี่ยวกับข้อชี้แนะ

เรื่องภาษีอากร พร้อมกันนั้นเขายังเป็นกรรมการให้บริษัทใหญ่รายสำคัญ ๆ อย่าง Facebook, Morgan Stanley, Norfolk Southern และ Belk ซึ่งช่วยส่งเสริมให้เสียงของเขามีอิทธิพลต่อประเด็นสาธารณะ เขาทิ้งท้ายว่า “ถึงผมอายุ 69 ก็ยังอยากมีส่วนข้องแวะและเรียนรู้เรื่องราวทางด้านเศรษฐกิจต่อไป”

ไมเคิล บลูมเบิร์ก : ทำตามแบบตัวเอง

ไมค์ บลูมเบิร์ก เป็นผู้นำซึ่งทำไปตามแบบตัวเองเสมอ ตอนรู้จักกันสมัยเรียนด้านธุรกิจนั้นเขาหลักแหลมเสียจนไม่ต้องมีตัวช่วยอย่างเหมือนเพื่อนร่วมชั้นทั้งหลาย เขาเล่าให้ฟังว่าเขาเข้าชั้นเรียนโดยไม่ได้สนใจเหลือบดูข้อมูลกรณีตัวอย่างด้วยซ้ำ

พอถูกเรียกออกไปเพราะไม่ได้เตรียมตัวผมก็เสนออาจารย์ว่าให้ขอเก็บงานจากนักเรียนหลาย ๆ คนมาก่อนแล้วค่อยให้ผมเก็บความและหาข้อสรุป อาจารย์ตกลงก่อนบอกเลิกชั้น สั่งให้เราเตรียมตัวมาในวันรุ่งขึ้น วันต่อมาพออาจารย์บอกให้ผมสรุป ผมก็เสนอทางแก้ไขชนิดรุนแรงสุดโต่งซึ่งอาจารย์และเพื่อน ๆ ในชั้นไม่ยอมรับเลย แต่หลายปีต่อมาบริษัทนั้นทำตามที่ผมแนะนำทุกอย่างแล้วปรากฏว่าได้ผลมาก

หลังเรียนจบบลูมเบิร์กไปทำงานที่ Salomon Brothers เขาเป็นดาวรุ่งของบริษัทนั้น และต่อมาอีก 15 ปีก็เป็นหัวหน้าแผนกค้าหลักทรัพย์ของบริษัทซึ่งร้อนแรงสุด ๆ ในวอลล์สตรีท เมื่อ Salomon ควบรวมกิจการกับ Phibro เขาโดนเรียกตัวเข้าไปที่ห้องทำงานของจอห์น กูทฟรอยด์ ประธานบริษัทและถูกปลดออกกะทันหัน เขาทั้งแปลกใจทั้งเจ็บปวด “ตอนนั้นผมอายุ 39 โดนปลดจากงานเต็มเวลาอย่างเดียวที่เคยทำและชีวิตซึ่งมีแรงกดดันสูงแบบที่ผมชื่นชอบ แล้วคุณว่าผมจะเสียใจไหม แน่نونที่เดียว แต่ก็นั่นแหละ ผม

เป็นลูกผู้ชายเกินกว่าจะแสดงให้ใครเห็น”

การโดนปลดออกครั้งนั้นยังเป็นบางสิ่งซึ่งเขาจะพิสูจน์ตัวเองในอีก 30 ปีให้หลัง บลูมเบิร์กตัดสินใจว่าไม่อยากทำงานให้คนอื่นอีกแล้ว เขาจึงแบ่งเงิน 4 ล้านดอลลาร์จาก 10 ล้านดอลลาร์ที่บริษัทจ่ายชดเชยให้ไปตั้งบริษัทชื่อ Bloomberg แล้วสร้าง Bloomberg Terminal ซึ่งยังคงเป็นเครื่องมือที่ใช้กันแพร่หลายที่สุดในแวดวงการเงินปัจจุบัน

สมัยเรียนมหาวิทยาลัยด้วยกันผมคิดว่าเขาเป็นเพื่อนร่วมชั้นคนหนึ่งซึ่งแทบไม่มีแว่วว่าจะเกี่ยวข้องกับการเมืองเลย ทว่าผมคิดผิดถนัด ปี 2001 เขาได้รับเลือกเป็นนายกเทศมนตรีนครนิวยอร์ก แล้วก็กลายเป็นผู้บริหารมหานครซึ่งทำงานได้ผลมากที่สุดในสหรัฐฯ เขาใช้ความเป็นคนตรง ลงมือทำจริง และไม่กลัวการเผชิญหน้าใดๆ จัดการกับปัญหายากๆ รวมถึงรับมือกลุ่มทรวงพลังต่างๆ อาทิ สหภาพแรงงานครู และสมาคมปืนไรเฟิลแห่งชาติ ระหว่างดำรงตำแหน่งนั้นเขาปรับปรุงการศึกษาภาคบังคับ ลดอัตราผู้ป่วยโรคอ้วน และควบคุมการพกอาวุธปืน ปัจจุบันเขาไร้สังกัดใดๆ หลังเปลี่ยนพรรคการเมืองที่สังกัดมาสองรอบ หลายคนเชื่อว่าเขาน่าจะเหมาะสมกับการเข้าชิงตำแหน่งประธานาธิบดีมากที่สุด แต่เจ้าตัวบอกว่าผู้สมัครอิสระอย่างเขาไม่ชนะหรอก พร้อมกับปลอบโยนกว่าเขาตัวเตี้ยเกินจะเป็นประธานาธิบดี

หลังนั่งเก้าอี้นายกเทศมนตรีครบสามสมัย บลูมเบิร์กตั้งใจจะพุ่มเททำงานการกุศลและดูแลมูลนิธิของตนโดยบริจาคทรัพย์สินทั้งหมดที่มีอยู่ 38,000 ล้านดอลลาร์ ทว่าภายในไม่กี่เดือน ใจรักด้านธุรกิจก็ดึงเขากลับมาเป็นซีอีโอของบริษัทที่ตัวเองตั้งขึ้น ด้วยจิตใจผู้ประกอบการเต็มตัวเหมือนไฮวาร์ด ซูลท์ส เขาตระหนักถึงเสียงเรียกร้องให้สืบสานบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งนี้ต่อไป

ไม่นานนี้บลูมเบิร์กเพิ่งบอกผมว่าเขายังจดจ่อกับประเด็นปัญหาสำคัญของภาครัฐ อย่างเรื่องโรคอ้วน การรณรงค์ให้เลิกบุหรี่ การควบคุมอาวุธปืน การประกอบกิจการ และปัญหาสิ่งแวดล้อม เขารำพึงว่า “ถึงขั้นนี้แล้วผมมีอะไรจะเสียล่ะ” พลาจเสริมว่า “ผมตั้งใจสละทิ้งให้หมด แผนการเงินที่ดีที่สุด

จบด้วยการจ่ายเช็คให้แก่ผู้รับผิดชอบ” ช่วงระยะที่สามของบดุมเบอร์กนั้นรวมเอาใจรักในงานกุศล นโยบายสาธารณะ และธุรกิจเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงมากมายให้แก่โลก

สำรวจการเป็นผู้นำหลังระยะ: 2

สมัยหนุ่ม ๆ ผมใช้ปรัชญาจากโฆษณาเบียร์ยี่ห้อเก่าแก่อย่าง Schlitz ที่บอกว่า “คุณได้ใช้ชีวิตแค่ครั้งเดียว ต้องคว้าความเพลินใจทั้งหมดไว้เท่าที่ทำได้” เป้าหมายของผมคือการนำพองค์กรใหญ่ให้ทำงานสำคัญ และส่งไม้ต่อให้ผู้สืบทอด แล้วค่อยขยับไปคว้าโอกาสใหม่ซึ่งเปี่ยมความหมายพอ ๆ กันต่อไป ตอนได้รับเลือกให้เป็นซีอีโอของ Medtronic เมื่อปี 1991 ผมบอกคณะกรรมการบริษัทว่าไม่ควรให้ผมรับหน้าที่นี้เกิน 10 ปี เพราะเวลาเท่านั้นย่อมเพียงพอจะบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมถึงสร้างผู้สืบทอดที่มีคุณสมบัติเหมาะสมได้แล้ว ซึ่งปรากฏว่าได้แก่ อาร์ต คอลลินส์ เมื่อครบวาระดำรงตำแหน่งนั้นผมอายุ 58 ยังมองอนาคตไม่ชัดเจนว่าจะทำอะไรดี ผมใช้เวลาหกเดือนสำรวจโอกาสสาร์พัดในงานภาครัฐ การศึกษา สุขภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ซึ่งแต่ละอย่างล้วนน่าสนใจทั้งสิ้น แต่ดูเหมือนยังไม่มีการไหนตรงใจเป๊ะ

ระหว่างนั้นผมยังไม่ได้วางมือจากงานด้านธุรกิจ โดยยังเป็นกรรมการให้หลายบริษัท คือ Goldman Sachs, Novartis และ Target ช่วงหลังก็รวม ExxonMobil และ Mayo Clinic ด้วย การมองบริษัทใหญ่ ๆ เหล่านี้จากตำแหน่งกรรมการบริษัทซึ่งเห็นภาพรวมจากมุมมองช่วยให้เรียนรู้ได้ดีเลิศในเรื่องปัญหาอุปสรรคที่ผู้นำประสบในธุรกิจสำคัญ ๆ อย่างบริการด้านการเงิน สุขภาพ พลังงาน และค้าปลีก

ปี 2002 เบนนี่กับผมย้ายไปอยู่สวีตเซอร์แลนด์เพื่อ “ทำงานกึ่งพักผ่อน” เนื่องจากผมได้งานสอนผู้นำที่สถาบันดังสองแห่งในสวีต ผมต้องปรับตัวมากทีเดียวกว่าจะเปลี่ยนจากการบริหารองค์กรซึ่งมีลูกน้อง 26,000 คนมาเป็น

ทำเองหมดทุกอย่าง ตั้งแต่สร้างคอร์ส เขียนหลักสูตร หัดสอน แม้กระทั่งขอให้ลูกศิษย์ช่วยผมทำแผนภูมิพาวเวอร์พอยต์

ผมจำวันแรกที่เข้าสอนได้ชัดแจ๋ว วันนั้นผมสอนนักศึกษาเอ็มบีเอ 90 คนจาก 35 ประเทศ ตอนที่ยื่นสอนต่อหน้าบรรดานักศึกษาซึ่งแสนจะเจียบแหลมและเรียกร้องสูงเหล่านั้่นผมรู้สึกหวั่นๆ การคุยเรื่อง Medtronic นั้นง่าย แต่การนำกลุ่มนักศึกษาทั้ง 90 คนถกเรื่องบริษัท Intel เป็นกรณีศึกษาช่างเป็นเรื่องที่ทำทนายเหลือเกิน ผมเรียนรู้ว่าตัวเองชอบงานสอนและสนุกกับการให้คำปรึกษาลูกศิษย์ พอกลับจากสวีเดนแลนด์ผมก็รับงานสอนช่วงสั้นๆ เพียงสี่เดือนที่ Yale School of Management จากนั้นจึงร่วมงานกับ Harvard Business School (HBS) โดยเป็นอาจารย์สอนด้านบริหารจัดการ ผมสอนวิชาความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบต่อกิจการ (Leadership and Corporate Accountability) แล้วจากนั้นก็เปิดวิชาเลือกชื่อการพัฒนาเป็นผู้นำของแท้ (Authentic Leadership Development) โดยอาศัยไอเดียพื้นฐานที่ผมเขียนไว้ใน *True North*

เมื่อได้ปลดปล่อยแรงกดดันต่อเนื่องของการบริหารองค์กรใหญ่ ผมจึงมีโอกาสสำรวจอย่างสร้างสรรค์ว่าจะสร้างผู้นำของแท้รุ่นใหม่ขึ้นมาได้อย่างไร สมัยที่บริหาร Medtronic ผมมักมีคิวนัดคุยงานเต็มเหยียดวันละ 15 นาที เมื่อเปลี่ยนผ่านมาสู่ระยะ 3 ผมเปิดพื้นที่ให้ตัวเองขบคิดอย่างลึกซึ้ง ผลงานชิ้นหนึ่งก็คือหนังสือเล่มแรกของผม ชื่อ *Authentic Leadership* การเขียนหนังสือเล่มนี้ทำให้ผมค้นพบว่างานเขียนคือวิธีลับคมความคิดตัวเองแล้วถ่ายทอดให้คนอื่นต่อ ตั้งแต่นั้นผมก็มีผลงานออกมาอีกห้าเล่มรวมทั้งเล่มนี้ด้วย 12 ปีที่ HBS เป็นช่วงที่สร้างสรรค์สุดๆ ในชีวิตผม พร่างพร้อมด้วยโอกาสที่จะผนวกรวมความสนใจทั้งหลายของผมไว้ด้วยกัน

ในฐานะคนที่เคยบริหารองค์กรมาแล้วหลายแห่ง เรื่องย้อนแย้งก็คือช่วงสิบปีที่แล้วมาผมไม่ได้บริหารอะไรเลยสักอย่าง ทว่าผมค้นพบจุดมุ่งหมายใหม่สำหรับการเป็นผู้นำ คือสร้างผู้นำของแท้ที่มุ่งไปตามทิศเหนือแท้จริง อุทิศทุ่มเทเพื่อสร้างผลกระทบด้านบวกต่อสังคม สองปีที่ผ่านมามีผมจดจ่อกับ

เรื่องการสร้างผู้นำระดับโลก อันเป็นหัวข้อที่จะเน้นหนักในบทที่ 12

ไม่ว่าคุณจะถูกจัดไหนในเส้นทางสู่ความเป็นผู้นำ แม้เพิ่งจะเริ่มออกก้าวเดิน กำลังมองหาความท้าทายใหม่ๆ หรือกำลังทะยานไปให้ถึงยอดสุดขององค์กรที่คุณทำงานอยู่ ประสบการณ์เป็นผู้นำแต่ละครั้งย่อมทำให้คุณเติบโตและค้นพบความเป็นผู้นำของตัวเองที่แท้จริง เหมือนที่เควิน แซเรอร์ แห่ง Amgen บอกว่า “ตัวคุณก็คือชิ้นส่วนประสบการณ์ทั้งหลายประกอบรวมกัน” เมื่อการเดินทางครั้งหนึ่งจบลง อีกโอกาสหนึ่งก็จะปรากฏให้คุณได้นำสิ่งที่เรียนรู้จากประสบการณ์ครั้งก่อนไปปรับใช้กับสถานการณ์ใหม่ ถ้าคุณอ่านรับและศึกษาบทเรียนจากเรื่องราวชีวิต คุณจะยอมเดินทางสู่ความเป็นผู้นำได้ไม่มีวันจบสิ้น

แบบฝึกหัด : เรื่องราวชีวิต และการเดินทางสู่ความเป็นผู้นำองแก็

หลังอ่านจบบทที่ 1 ข้อสำคัญคือขอให้สำรวจตรวจสอบเรื่องราวชีวิตของคุณเองรวมทั้งโอกาสเป็นผู้นำจนมาถึงจุดนี้

1. เมื่อพิจารณาแบบแผนจากเรื่องราวชีวิตวัยเยาว์แล้ว ผู้คน เหตุการณ์ และประสบการณ์ใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อตัวคุณและชีวิตคุณมากที่สุด
2. ประสบการณ์ไหนตลใจให้คุณมีจิตใจรักการเป็นผู้นำมากที่สุด
3. จนถึงทุกวันนี้ความล้มเหลวหรือความผิดหวังต่างๆ ที่เคยประสบในอดีตสร้างข้อจำกัดให้คุณหรือเปล่า หรือคุณสามารถปรับเปลี่ยนมุมมองได้ว่ามันคือประสบการณ์ที่ให้บทเรียน
4. เมื่อทบทวนแล้วคุณคิดว่าตัวเองจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอะไรไหมในเรื่องพัฒนาตัวเองและพัฒนาความเป็นผู้นำ อะไรบ้างที่คิดว่าต้องปรับ