

HW
HEARTWORK

ทดลองอ่าน
คิดจะเป็น

ผู้นำ
HW
HEARTWORK

ทดลองอ่าน
คุณกล้าทำ

ต้องกล้าทำ

HW
HEARTWORK
ในสิ่งที่กลัว

Leading With Emotional Courage



GOOD
Work
NEEDS
^A
Heart.



คิดจะเป็นผู้นำ ต้องกล้าทำในสิ่งที่กลัว

Peter Bregman เจ็ยบ

นวนิยาย กิจกอบชัย แปล

Leading with Emotional Courage - How to Have Hard Conversations,
Create Accountability, And Inspire Action On Your Most Important Work
Copyright © 2018 By Peter Bregman

Thai language edition published by Jamsai Publishing Co., Ltd. through Beijing
Tongzhou Culture Co., Ltd. © 2019

Authorized translation from the English language edition, published by John Wiley
& Sons, Inc.

This edition arranged with John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey.

This translation published under license.

All rights reserved.

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ ISBN 978-616-06-2555-0

จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์ Heart Work
ในเครือบริษัท แจ่มใส พับลิชชิ่ง จำกัด
285/33 ถนนจรัญสนิทวงศ์ แขวงบางขุนศรี
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0-2840-4800 โทรสาร 0-2840-4801
อีเมล editor@jamsai.com
เว็บไซต์ www.jamsai.com

จัดจำหน่ายทั่วประเทศโดย

บริษัท อมรินทร์ บুক เซ็นเตอร์ จำกัด
108 หมู่ที่ 2 ถนนบางกรวย-จตุรนต์
ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอบางกรวย จ.นนทบุรี 11130
โทรศัพท์ 0-2423-9999 โทรสาร 0-2449-9561-3
เว็บไซต์ www.naiin.com

ราคา 319 บาท

พินฟูน

กระดากนอนสายตา



ห่วงใยสายตาคุณ

www.greenread.com

สารบัญ

เหตุใดคุณจึงควรอ่านหนังสือเล่มนี้	11
แบบประเมิน	29

องค์ประกอบที่ 1

สร้างความมั่นใจในตัวเอง	35
-------------------------	----

ตอนที่ 1 เข้าใจตัวตนของคุณ	37
----------------------------	----

บทที่ 1

เป็นตัวของตัวเอง	39
------------------	----

ต้นทุนราคาแพงจากการยอมทำตามบริบทของสังคมและวิธีการเลี้ยง

บทที่ 2

ค้นหาจุดยืนของคุณ	45
-------------------	----

มั่นคง สมดุล และสงบนิ่ง

บทที่ 3

สงสัยใคร่รู้ในตัวเองอยู่เสมอ	51
------------------------------	----

วิธีการขอพิดแบ็กที่สามารถช่วยให้คุณได้จริง

บทที่ 4

เห็นอกเห็นใจตัวเอง

57

ปัญหาจากความคาดหวังสูง

บทที่ 5

ยอมรับด้านมืดของตัวเอง

63

ทำอะไรจึงจะไม่กลายเป็นคนที่คุณเกลียดเสียเอง

บทที่ 6

ทุกอย่างไม่ได้เกี่ยวกับความสำเร็จไปเสียทั้งหมด

69

หยุดกังวลได้แล้วว่าคุณมีความสำคัญแค่ไหน

ตอนที่ 2 เป็นคนที่คุณอยากเป็น

75

บทที่ 7

ค้นหาความชัดเจน

77

แก่นสำคัญเพียงหนึ่งเดียวของคุณคืออะไร

บทที่ 8

เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น

83

คุณสุดยอดพอตัวอยู่แล้ว

บทที่ 9

โฟกัส

89

คุณต้องฝึกเป็นตัวเองในอนาคต

บทที่ 10

วางแผนและตั้งใจ

95

ห้าขั้นตอนสู่การลงทุนพลังงานของคุณอย่างชาญฉลาด

บทที่ 11	
อย่าสูญเสียตัวเองระหว่างไล่ตามความฝันที่จะเป็นตัวของตัวเอง	101
ทวงชีวิตคุณกลับคืนมา	

บทที่ 12	
คุณจะวัดความสำเร็จอย่างไร	107
เหตุใดคุณจึงควรใช้เสียงหัวเราะเป็นมาตรวัด	

องค์ประกอบที่ 2

เชื่อมสัมพันธ์กับผู้อื่น	113
--------------------------	-----

ตอนที่ 1 สงสัยใคร่รู้และไวใจ	117
------------------------------	-----

บทที่ 13	
ผลจากการเชื่อใจ	119
เคล็ดลับที่แท้จริงของเหล่าบริษัทชั้นนำเลิศไฉ่ที่ตี	

บทที่ 14	
เปิดกว้างอยู่เสมอ	127
วิธีการรับฟังอย่างแท้จริง	

บทที่ 15	
สงสัยใคร่รู้ในตัวผู้อื่นอยู่เสมอ	133
คนเราตัดสินด้วยแบบทดสอบบุคลิกภาพไม่ได้	

บทที่ 16	
มีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	141
คุณกำลังพยายามแก้ปัญหาผิดข้ออยู่หรือเปล่า	

บทที่ 17

ทำตัวให้เป็นประโยชน์
อุ้มเด็กไว้ 147

บทที่ 18

ทำให้ผู้อื่นรู้สึกดี 153
ทำอย่างไรจึงไม่เสียลูกคำ

ตอนที่ 2 ชัดเจนและเชื่อถือได้ 159

บทที่ 19

ทุกคนแพร่เชื้อให้กันได้ 161
วิธีใช้พลังพิเศษของคุณในทางที่ดี

บทที่ 20

ใช้ความกล้าหาญทาง 167
วิธีการพูดถึงสิ่งที่คุณหวาดหวั่นที่สุด

บทที่ 21

เปิดด้วยประโยคจบ 173
วิธีเริ่มต้นบทสนทนาต่างๆ

บทที่ 22

การสื่อสารอย่างมีชั้นเชิงขณะโกรธ 179
เอาชนะคำพูดระเบิดโทสะครั้งต่อไปของคุณด้วยสติ

บทที่ 23

รับผิดชอบตัวเอง 185
ฉันอยากให้คุณขอโทษ

บทที่ 24	
ทำให้คนอื่นรู้ว่าคุณมองเห็นพวกเขา	191
20 วินาทีสู่โบนัสที่ดีกว่า	

องค์ประกอบที่ 3

ทุ่มเทให้เป้าหมาย	197
ตอนที่ 1 เพิ่มพลังโฟกัสของคุณ	199
บทที่ 25	
จัดหนัก	201
นาตาลเข้มแข็งพอที่จะร้องไห้ได้ แล้วคุณล่ะ	
บทที่ 26	
รู้ว่าตัวเองกำลังไปทางไหน	207
กำหนดลูกศรใหญ่ของคุณ	
บทที่ 27	
โฟกัสในจุดสำคัญ	215
ให้ความสนใจในสี่หัวข้อหลัก	
บทที่ 28	
ใช้โฟกัสของคุณเป็นตัวกรอง	221
ใช้วันแรกหลังจากพักร้อนเดิมพลังให้โฟกัสของคุณ	
บทที่ 29	
พูดเท่าไรก็ไม่พอ	225
หลักการนำยาบ้าวันปาก : บ้วนแล้วบ้วนอีกเพื่อโฟกัสที่มีพลัง	

บทที่ 30	
และบางครั้งพูดน้อยก็ดีกว่า	231
ถ้าคุณอยากให้ผู้คนรับฟัง หยุดพูดเสีย	
ตอนที่ 2 โฟกัสพลังของพวกเขา	237
บทที่ 31	
มีพรสวรรค์ กล้าได้กล้าเสีย และใจกว้าง	239
คุณสมบัติสามข้อที่ผู้นำทุกคนต้องบ่มเพาะในทีม	
บทที่ 32	
มีส่วนร่วมตั้งแต่นั้น	245
วิธีโฟกัสพลังงานของทีมแบบสดจากไร่	
บทที่ 33	
ช่วยให้คนอื่นเชื่อถือได้	249
เคล็ดลับในการทำให้คนของคุณรับผิดชอบงานจนเสร็จ	
บทที่ 34	
ปลูกฝังความรับผิดชอบ	255
โครงสร้างห้าขั้นตอนเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมการมีความรับผิดชอบ	
บทที่ 35	
ใหญ่กว่าคุณ	261
เหตุใดผู้นำจึงควรพยายามปล่อยให้ทุกอย่างล้นมือ	
บทที่ 36	
ปรับปรุงการปฏิบัติงานหลังเกิดข้อผิดพลาดร้ายแรง (PACE)	267
จะได้อะไรบ้างเมื่อมีคนทำให้คุณผิดหวัง	

องค์ประกอบที่ 4

สร้างความกล้าทางอารมณ์	273
ตอนที่ 1 กล้าที่จะรู้สึก	277
บทที่ 37	
รู้ว่าคุณกำลังรู้สึกอย่างไร มีสติรู้ตัวเองให้มากขึ้น	279
บทที่ 38	
ความรู้สึกเป็นเรื่องทางกายภาพ เต้านระบ่ำกับปีศาจของคุณ	285
บทที่ 39	
ซ้อมรู้สึก โอบรับความปรารถนาไว้	291
บทที่ 40	
รู้สึกถึงความไม่แน่ใจ การผจญภัยทางอารมณ์ในภาวะผู้นำ	297
บทที่ 41	
พร้อมรับความรู้สึกแย่ๆ เหตุใดผู้นำจึงต้องรู้สึกเจ็บปวด	301
บทที่ 42	
รู้สึกทุกอย่าง ยอมรับความซับซ้อน	307

ตอนที่ 2 กล้าที่จะกระทำ 315

บทที่ 43

ความเสี่ยงคือหัวใจสำคัญสู่ภาวะผู้นำ 317
ปลดล็อกสมการความสำเร็จของคุณ

บทที่ 44

สร้างกล่อมเนื้อเลี้ยงของคุณ 323
ความเสี่ยงส่วนตัวเล็กๆ น้อยๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

บทที่ 45

ตัดสินใจ 329
กล้าที่จะทำเพื่อขับเคลื่อนไปข้างหน้า

บทที่ 46

เสี่ยงพูดความจริง 335
การพูดความจริงอันโหดร้ายเป็นหน้าที่ของคุณ

บทที่ 47

ลองวิธีที่แตกต่าง 339
พลังที่ไม่คาดคิดของการเสแสร้ง

บทที่ 48

ความเป็นไปได้อันไร้ขีดจำกัดของช่วงเวลาปัจจุบัน 345
คำถามที่สามารถเปลี่ยนชีวิตคุณได้

บทส่งท้าย

351

เหตุใดคุณจึงควรอ่าน หนังสือเล่มนี้

ลองนึกถึงบทสนทนาที่คุณรู้ว่าควรพูดกับใครคนหนึ่งแต่ก็ไม่ได้พูดออกไป มีใจสักเรื่องไหม

ที่นี่ลองพิจารณาว่าคุณทำไมคุณถึงไม่ได้พูดออกไป

เพราะคุณไม่รู้ว่าคุณอยากพูดอะไรหรือเปล่า ผมพนันว่าคุณรู้ดีทีเดียวว่าคุณอยากพูดอะไรบ้าง เพราะคุณไม่มีโอกาสพูดขึ้นหรือผมขอเดาว่าคุณพลาดโอกาสงามๆ ที่จะเอ่ยถึงปัญหาชวนอึดอัดนั้นไปแล้วหลายหน เพราะคุณไม่รู้ว่าจะพูดอย่างไรดีหรือเปล่า ผมมั่นใจว่าคุณหาคำพูดเหมาะๆ ไม่ได้สักที แต่ทำไมต้องมีคำพูดเหมาะๆ ด้วยละ คำพูดธรรมดาก็น่าจะพอแล้ว

งั้นทำไมคุณถึงยังไม่ได้คุยเสียที

ก็เพราะมันน่ากลัวนะสิ

แค่คิด หัวใจคุณก็เต้นรัว อะดรีนาลินหลังไหล เหงื่อผุดเป็นเม็ดแล้ว ถ้าเกิดพวกเขาตอกกลับ โกรธ หรือโทษคุณขึ้นมาละ ถ้าเกิดพวกเขาแค่จ้องคุณเขม็งแล้วทำตัวตื้อเงิบละ ถ้าหลังจากนั้นพวกเขาร้ายกาจกว่าเดิมจะอย่างไร ถ้าพวกเขาเอาคุณไปซบซิบนินทากับคนอื่นละ หรือบางทีคุณอาจกลัวปฏิกิริยาของตัวเองก็ได้ ถ้า*คุณ*เกิดควบคุมตัวเองไม่ได้แล้วเกรี้ยวกราดทำสิ่งที่*คุณ*จะเสียใจในภายหลังละ

นั่นคงอึดอัดน่าดู (อย่างน้อยที่สุดนะเนะ) คุณคงต้องรู้สึกในสิ่งที่*คุณ*ไม่อยากจะรู้สึก

และปรากฏว่า*นั่นแหละ*คือสิ่งที่รังคุณไว้

สิ่งที่ยาก สิ่งที่ขัดขวางไม่ให้เราเป็นฝ่ายรุกในชีวิต ในความสัมพันธ์ในที่ทำงาน หรือกระทั่งในโลกนี้ก็คือความอึดอัดนั่นเอง ความ*อึดอัด*ที่ต้องลงมือทำให้ลุล่วง

หากมองเพียงผิวเผิน ดูเหมือนว่าหัวใจสำคัญที่ทำให้เราทำอะไรสักอย่างจนจบได้คือความกล้าที่จะลงมือกระทำ และมันก็เป็นอย่างนั้นจริงๆ ว่าแต่อะไรคือต้นกำเนิดของความกล้าที่จะทำกันละ

มันคือความกล้าที่จะรู้สึกหรือความกล้าทางอารมณ์นั่นเอง ซึ่งหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณพัฒนาสิ่งนี้ได้

ถ้าคุณยินดีที่จะรู้สึกทุกอย่าง คุณก็ทำได้ทุกอย่าง

ช่องโหว่ใดๆ ในความกล้าทางอารมณ์นั้นเป็นตัวจำกัดอิสรภาพที่จะลงมือทำ เมื่อคุณเลี้ยงความรู้สึกอะไรสักอย่าง มันจะสุมพลังสร้างสรรค์และผลลัพธ์ที่ควรจะมาเป็นลูกโซ่ไปจนเกลี้ยง

ผมรู้เพราะบริษัทเบรกแมนพาร์ตเนอร์สของผมช่วยให้บรรดาหัวหน้าและลูกทีมจากที่ต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้งานที่สำคัญที่สุดของพวกเขาเกิดผล เรามุ่งความสนใจไปที่การใช้กลยุทธ์คือทำเรื่องยาก ๆ ให้สำเร็จ และโค้ชของเราก็ช่วยให้ผู้คนข้ามผ่านสิ่งกีดขวางและอุปสรรคที่ปิดกั้นไม่ให้พวกเขาใช้ศักยภาพสูงสุดของตัวเองได้

เมื่อเวลาผ่านไป เราก็ได้เห็นอุปสรรคมากมายหลากหลายเท่าที่จะจินตนาการได้ ผู้คนต่อต้านความเป็นปัจเจก การเมือง วัฒนธรรม ลูกค้า ตลาด ฯลฯ

แต่ไม่ต้องสงสัยเลยว่าสิ่งกีดขวางที่ยิ่งใหญ่ที่สุดซึ่งกั้นไม่ให้พวกเขาใช้ศักยภาพสูงสุดได้ก็คือการบีบบังคับตัวเองอยู่เสมอ ขาดการพัฒนาความกล้าทางอารมณ์ มันคือการทำที่พวกเขาไม่ยอมลงมือทำในสิ่งที่จะทำให้ชีวิตไม่สบายใจ ถ้าพวกเขาไม่ลงมือทำ ถ้าพวกเขาไม่พูดเรื่องยาก ๆ นั้นออกไป พวกเขาก็จะไม่ต้องรู้สึกแย่ พวกเขาจึงไม่ทำ

ลองดูแบรดเป็นตัวอย่าง* แบรดเป็นซีโอโอของบริษัทด้านการเงินแห่งหนึ่ง เขาดูแลการปรับเปลี่ยนองค์กรขายซึ่งโหดไม่น้อย และตัดสินใจว่าเขาจำเป็นต้องไล่หัวหน้าฝ่ายขายของเขาออก หัวหน้าฝ่ายขายคนนี้เป็นคนดีแต่ไม่สร้างผลงาน สามเดือนต่อมาแบรดก็ยังไล่เขาออก ผมถามเขาว่าทำไม คำตอบของเขานะหรือ "ผมมันขี้ตลาดนะสิ!"

* ชื่อบุคคลและบริษัท รวมถึงรายละเอียดบางอย่างในหนังสือเล่มนี้อาจถูกเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม

ไม่เลย เขาไม่ได้ชี้ตลาด เขาเป็นมนุษยปรัชชนธรรมดาเหมือนคุณเหมือนผม และเขาก็กำลังกลืนไม่เข้าคายไม่ออก เหมือนอย่างที่คุณกับผมเป็นในบางครั้ง

เหนือสิ่งอื่นใดก็คืออาการขาดความกล้าทางอารมณ์ที่เราทุกคนมี อารมณ์อีดีดัดไม่ยารู้สึกอะไรแย่ๆ ซึ่งจะผุดขึ้นขณะที่เรากำลังลงมือทำเรื่องยากๆ นั่นคือสิ่งที่ขวางเรากับทีมของเราไม่ให้ก้าวไปข้างหน้า

ชั่วคราวข้ามก็ถูกต้องเช่นกัน (และน่าตื่นเต้นมากด้วย) ถ้าคุณยินดีจะรู้สึกทุกอย่าง คุณก็สามารถสร้างพลังขับเคลื่อนงานที่สำคัญที่สุดของคุณได้ แล้วองค์กรของคุณก็จะประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ คุณจะสามารถดลช่องว่างระหว่างแผนกลยุทธ์และการลงมือปฏิบัติจริงลงได้

นั่นคือเหตุผลที่ผมเขียนหนังสือเล่มนี้และเป็นเหตุผลที่คุณควรอ่านมัน

หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณสร้างความกล้าทางอารมณ์ และการสร้างความกล้าทางอารมณ์ก็คือรากฐานของทุกความสำเร็จ มันจะช่วยให้คุณพูดเรื่องยากๆ น่าอีดีดัด สร้างความรับผิดชอบ และกระตุ้นให้คุณลงมือปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุดของคุณ

นั่นเป็นคำพูดที่อาจหาญทีเดียว อะไรทำให้ผมคิดว่าผมจะทำได้
งั้นหรือ

ผมออกแบบการอบรมภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาความสามารถในการลงมือทำของผู้คน ทั้งแบบส่วนบุคคลและทำเป็นกลุ่มร่วมกัน

ด้วยการทำให้พวกเขาอินดีที่จะรู้สึกมากขึ้น แม้ว่าเป้าหมายและความหวังของผู้เข้าร่วมจะแตกต่างกันไป ผมก็มั่นใจว่าพวกเขาจะรู้สึกไม่ต่างไปจากคุณ

"ฉันอยากจุดประกายให้ผู้อื่นทำตามฉัน"

"ฉันอยากสื่อสารให้ได้ผลมากกว่านี้"

"ฉันไม่อยากถอยหนีหรือเสี่ยงความขัดแย้ง"

"ฉันอยากกล้าเสี่ยงมากกว่านี้"

"ฉันอยากลงมือทำตามความคิดของฉัน"

"ฉันไม่อยากโกรธเวลานั้นหรือความคิดของฉันโดนวิพากษ์วิจารณ์"

"ฉันอยากมั่นใจมากขึ้น"

"ฉันอยากประสบความสำเร็จต่อไปแบบนี้ โดยที่อาการวิตกกังวลทั้งหลายหายไปด้วย"

"ฉันอยากให้ผู้คนเคารพฉัน เชื่อฉัน ทำตามฉัน และลงมือทำจนเสร็จสิ้น"

"ฉันอยากให้ทีมของเราทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่านี้"

ไม่ว่าคุณจะมีอายุเท่าไร มีหน้าที่อะไร ตำแหน่งไหน ยศใด ทำอาชีพอะไร มีสถานะอย่างไร อยู่ที่ไหน คุณก็อยากได้สิ่งเหล่านี้

ไม่ใช่หรือ

ผมรู้ว่าการสร้างความกล้าทางอารมณ์คือหนทางสู่สิ่งเหล่านี้
ก็เพราะ :

เราสำรวจผู้เข้าร่วมโครงการถึงผลกระทบระยะยาวหลังร่วมโครงการ
ของเราได้แปดเดือน พวกเขามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในทุกหมวดหมู่
ที่เราประเมิน โดยที่เราไม่ได้เข้าไปแทรกแซงทางเลย หัวข้อเหล่านี้
รวมถึงการ :

- ยกประเด็นชวนอึดอัดขึ้นมาพูดจนเกิดบทสนทนาสำคัญ ๆ ขึ้น
- เชื่อมสัมพันธ์กับผู้คนในแบบที่ทำให้พวกเขาเกิดแรงบันดาลใจ
อยากทุ่มเท
- ยังคงมีสติเมื่อเผชิญกับความล้มเหลว ความล้มเหลว หรือ
ความไม่แน่นอน
- สื่อสารได้อย่างมีชั้นเชิงแม้ในสถานการณ์ที่มีอารมณ์ล้นปรี่
- ผลักดันให้เกิดผลทางธุรกิจที่จำเป็นที่สุด
- ภาวะผู้นำโดยรวมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แล้วพวกเขาก็บอกเราว่าการพัฒนาความกล้าทางอารมณ์ของ
พวกเขาส่งผลดีด้านอื่นกับภาวะผู้นำและชีวิตของพวกเขาด้วย
ไม่ว่าจะเป็น :

- สร้างความสัมพันธ์อันยั่งยืนที่พวกเขาพึ่งพาได้
- เพิ่มความสามารถที่จะลงมือทำขณะอยู่ในอารมณ์โกรธหรือกลัวอย่างรุนแรง
- เพิ่มความมั่นใจในช่วงเวลาที่จำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำ
- ค้นพบจุดบอดของแต่ละคนและช่วยกำจัดจุดบอดนั้นในฐานะอุปสรรคต่อความสำเร็จ
- เพิ่มประสิทธิภาพเมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอนและความคลุมเครือ
- เพิ่มความกล้าที่จะลงมือทำ
- เพิ่มความสามารถที่จะพูดคุยเรื่องยาก ๆ จนได้ผลลัพธ์เชิงบวก
- กระตุ้นให้พวกเขาหยุดพักวันประกันพรุ่งเมื่อต้องลงมือทำเรื่องสำคัญในฐานะผู้นำ
- มีผลกระทบเชิงบวกในหน้าที่การงาน
- มีผลกระทบเชิงบวกในธุรกิจ
- เพิ่มความสามารถในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเอง
- ส่งผลกระทบระยะยาวกับภาวะผู้นำของพวกเขา

คุณเองก็มีสิ่งเหล่านี้ได้เช่นกัน ความกล้าทางอารมณ์ไม่ใช่พรสวรรค์ที่บางคนมีมาแต่เกิดแต่บางคนไม่มี มันพัฒนาได้ เราทุกคนต่างก็รู้สึกอะไรมากมาย ที่จริงแล้ว นั่นละคือเหตุผลที่เราปล่อยให้ความรู้สึกมาหยุดยั้งเราไว้ เราได้เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ว่าความรู้สึก

บางอย่าง เช่น ความละเอียด ความอับอาย การถูกปฏิเสธนั้นเจ็บปวด เราจึงทำทุกอย่างเพื่อปิดกั้นความรู้สึกเหล่านั้น ส่วนใหญ่ก็ด้วยการจำกัดพฤติกรรมของเราเพื่อที่เราจะได้ไม่ทำอะไรที่อาจเชื่อเชียวความรู้สึกพวกนั้นเข้ามา แต่กลยุทธ์นั้นก็มิใช่ข้อเสียคือมันทำให้เรามีพลังในโลกนี้น้อยลงมาก

ข่าวดีก็คือคุณมีความกล้าทางอารมณ์ตอนอายุน้อยกว่านี้และคุณสามารถกลับไปเป็นแบบนั้นได้อีกครั้ง สิ่งที่ผมได้เรียนรู้จากโครงการผู้นำของเราก็คือความกล้าทางอารมณ์นั้นไม่ได้เป็นเพียงความคิดแต่เป็นเสมือนกล้ามเนื้อ และก็เหมือนกล้ามเนื้อทุกส่วนคือมันเพิ่มพูนได้ด้วยการออกกำลังกาย ทุกครั้งที่คุณทำงานที่อาจเสี่ยงอยู่จนเสร็จก็เท่ากับคุณกำลังใช้กล้ามเนื้อความกล้าทางอารมณ์ เสริมสร้างมัน ช่วยให้มันแข็งแกร่งขึ้น

ทุกครั้งที่คุณตัดสินใจเริ่มบทสนทนาที่ชวนลำบากใจ คุณกำลังพัฒนาความกล้าทางอารมณ์ของตัวเอง ทุกครั้งที่คุณเสี่ยง ตัดสินอะไรสักอย่าง หรือโน้มน้าวคนอื่น คุณกำลังบ่มเพาะความกล้าทางอารมณ์ แม้แต่อะไรที่ดูง่าย ๆ อย่างเช่นรับฟังมุมมองที่ขัดแย้งของคนอื่นหรือคำวิจารณ์ตัวคุณโดยไม่รู้ลึกลงใจขึ้นมา หรือพูดอีกอย่างก็คือแค่รับฟังนั่นละ แค่นั้นก็เพิ่มความกล้าทางอารมณ์ของคุณแล้ว

เมื่อได้รับการฝึกฝนอย่างเพียงพอ ความกล้าทางอารมณ์จะกลายเป็นนิสัย และแม้บางอย่างอาจยังน่าหวาดหวั่นอยู่บ้าง แต่อีกหลายอย่างจะน่ากลัวน้อยลงเยอะ และคุณก็จะกล้าที่จะรู้สึกอะไร

ก็ตามที่คุณจำเป็นต้องรู้สึกเพื่อก้าวต่อไป

วิธีเริ่มต้นบทสนทนาดีๆ สร้างความประทับใจ และกระตุ้นให้เกิด การลงมือในงานที่สำคัญที่สุดของคุณ

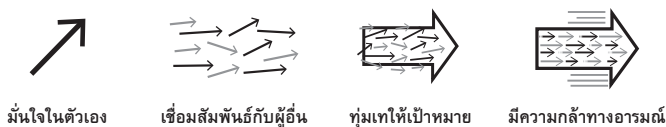
คุณต้องเปิดบทสนทนาดีๆ สร้างความประทับใจ และกระตุ้นให้เกิดการลงมือเพื่อให้งานที่สำคัญที่สุดของคุณลุล่วง การจะทำได้ เช่นนี้ได้ คุณจำเป็นต้องปรากฏตัวอย่างทรงพลังและเปี่ยมแรงดึงดูดในแบบที่จะทำให้ผู้คนเชื่อคุณ ทำตามคุณ และทุ่มความพยายามเต็มที่ 100% เพื่อเป้าหมายที่ใหญ่กว่า อะไรสักอย่างที่ยิ่งใหญ่กว่าพวกคุณทุกคน คุณจำเป็นต้องห่วงใยผู้อื่นและเชื่อมสัมพันธ์กับพวกเขาในแบบที่ทำให้พวกเขารู้สึกได้ว่าคุณใส่ใจ คุณจำเป็นต้องพูดจาชักจูงผู้คนด้วยความชัดเจน ตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์ และสะท้อนให้เห็นว่าคุณใส่ใจ ขณะเดียวกันก็รับฟังด้วยใจเปิดกว้าง ด้วยความเห็นอกเห็นใจ และความรัก แม้กระทั่งในช่วงเวลาที่โดนท้าทาย และแน่นอนคุณจำเป็นต้องลงมือจนถึงสิ่งที่ต้องทำนั้นสำเร็จลุล่วง กระทำอย่างกล้าหาญเพื่อให้สิ่งที่อยู่ในหัวคุณเป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาในโลกแห่งความจริง

ตลอด 25 ปีที่ทำงานร่วมกับบรรดาผู้นำเพื่อทำทั้งหมดที่ว่ามาข้างต้น ผมก็ค้นพบรูปแบบดังภาพ 1.1 องค์ประกอบสำคัญสี่ข้อที่ผู้นำที่ยอดเยี่ยมทุกคนแสดงให้เห็น วิธีการปรากฏตัวสี่รูปแบบที่จะปลุกเร้าผู้คนให้ทำสิ่งที่สำคัญต่อพวกเขาให้สำเร็จอย่างแน่นอน

1. คุณต้องมั่นใจในตัวเอง
2. คุณต้องเชื่อมสัมพันธ์กับผู้อื่น
3. คุณต้องทุ่มเทให้กับเป้าหมาย
4. คุณต้องทำสิ่งต่างๆ ด้วยความกล้าทางอารมณ์

พวกเราส่วนใหญ่ทำได้แค่ข้อใดข้อหนึ่งเท่านั้น หรืออาจจะสอง แต่การจะเป็นคนที่มีพลัง คนที่กระตุ้นให้เกิดการลงมือทำ คุณต้องทำได้สี่ข้อพร้อมกัน

ถ้าคุณมั่นใจในตัวเองแต่ตัดขาดจากคนอื่น ทุกอย่างก็จะเป็นเรื่องของคุณและคุณก็จะแปลกแยกจากผู้คนรอบตัว ถ้าคุณเชื่อมสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ แต่ไม่มั่นใจในตัวเอง คุณก็จะทรมานความต้องการและมุมมองของตัวเองเพื่อให้คนอื่นพอใจ



รูป 1.1 องค์ประกอบสำคัญสี่ข้อที่ผู้นำที่ยอดเยี่ยมทุกคนแสดงออกมา

ถ้าคุณไม่ทุ่มเทให้กับเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่าตัวคุณเองและคนอื่น ๆ คนรอบข้างคุณก็จะเสียความเชื่อถือในขณะที่คุณกำลังทำอะไรอย่างเวิ้งว้าง หมายความว่า ไม่สามารถสร้างแรงขับเคลื่อนในสิ่งที่สำคัญที่สุดได้

และถ้าคุณไม่ลงมือทำอย่างมีพลัง มุ่งมั่น และกล้าหาญ พร้อมความกล้าทางอารมณ์แล้วล่ะก็ ความคิดของคุณก็จะคงอยู่แต่ในหัว และเป้าหมายก็จะยังคงเป็นเพียงภาพเพื่อฝันที่ไม่ถูกเติมเต็ม

ลองพิจารณาบุคคลสามคนที่เข้าร่วมอบรมภาวะผู้นำกับเรา

1. แฟรงก์ ประธานบริษัทด้านการเงินแห่งหนึ่ง เขาเป็น คนรอบคอบ ตื่นตัว และมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ เหตุผลที่ทำ และรู้ว่าอยากจะได้ผลกับคนรอบข้างอย่างไร เขามีขอบเขตที่เหมาะสม รู้ว่าตัวเองต้องการอะไร และไม่ลังเลที่จะออกความเห็น แต่เขาก็สร้างแรงขับเคลื่อนไม่ได้อย่างที่หวัง ปัญหาก็คือเขามักจะเฝ้าผู้คนรอบตัวที่ในมุมมองของเขาช่างไม่เข้าใจเขาเอาเสียเลย เวลาที่เขารู้สึกถูกเข้าใจผิด เขาจะพยายามอธิบายตัวเองซึ่งเขาก็ต้องงุนงงเมื่อมันกลับทำให้ผู้คนรำคาญยิ่งกว่าเดิม เขารู้ว่าเขาไม่ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดจากผู้คนรอบตัว คนเหล่านั้นทำงานไม่เต็มที่ แต่เขาก็ไม่แน่ใจว่าอะไรจะกระตุ้นพวกเขาได้หรือจะทำได้อย่างไร

2. เชลลีเป็นนักธุรกิจอันเป็นที่รัก เธอดูแลลูกค้า พนักงาน และครอบครัวอย่างดีเสมอ เธอรู้สึกดีกับความสำเร็จของตัวเองที่มีต่อคนอื่น ๆ เธอรู้ว่าจะทำให้ผู้คนมีความสุขได้อย่างไร และพวกเขาก็รู้สึกดีกับเธอแน่นอน แต่บริษัทของเธอกลับไม่ก้าวหน้า ส่วนเธอก็อ่อนล้าและวิตกกังวล เชลลีรู้สึกว่าบางอย่างในชีวิตขาดหายไป แต่ไม่แน่ใจด้วยซ้ำว่านั่นหมายความว่าอย่างไรหรือตัวเองต้องการอะไรกันแน่

แล้วเธอก็ไม่กล้าเปลี่ยนแปลงอะไรมากเกินไปเพราะกลัวมันจะไปรบกวนคนรอบตัวที่เธอให้ความสำคัญกับความต้องการของพวกเขาเป็นอันดับหนึ่ง เชลลีสื่อสัมพันธ์กับทุกคนและพร้อมจะละทิ้งตัวเองหรือแม้กระทั่งบริษัทของตัวเองเพื่อทำตามความต้องการของคนเหล่านั้น

3. ซานเจย์เป็นผู้ทรงอิทธิพล เป็นผู้นำครอบครัว เขาเป็นคนที่บริษัทจะเรียกใช้เมื่อต้องการการเปลี่ยนแปลง เขาตั้งความหวังไว้สูง สื่อสารออกมาชัดเจน และไล่ตามมันสุดตัว เขาเด็ดขาดและมีวิสัยทัศน์ พูดตรงไปตรงมาไม่อ้อมค้อม ปัญหาที่ซานเจย์พบก็คือผู้คนมักทำตามความคาดหวังสูงๆ ของเขาไม่ได้ และเขาก็ไม่เข้าใจว่าเพราะอะไร เขาจึงเข้าทำงานช้ายิ่งกว่าเดิม อยู่ดีก็ยิ่งกว่าเดิม วางแผนละเอียดชัดเจนยิ่งกว่าเดิม และกดดันพนักงานของเขามากขึ้นแต่ไม่มีอะไรดีขึ้นเลย และเขาก็พบว่าตัวเองหงุดหงิดรำคาญมากขึ้นเรื่อยๆ ที่คนพวกนั้นไม่สามารถสร้างผลงานได้ ครอบครัวของเขาบอกว่าเขาแทบไม่อยู่บ้านเลย ลูกน้องของเขาโอตครวญว่าเขาไม่ฟัง แม้แต่ตัวเขาเองก็รู้สึกว่ามีบางอย่างผิดปกติ เขาไม่ได้รู้สึกดีแต่ก็ไม่อาจชี้ชัดได้ว่าเป็นอะไร เขาจึงทำเพียงเพ่งความสนใจไปที่เป้าหมายสุดท้ายและผลักดันต่อไป

แฟรงก์ เชลลี และซานเจย์ต่างมีองค์ประกอบหนึ่งข้อจากทั้งหมดสี่ข้อ แฟรงก์มั่นใจในตัวเอง เชลลีสื่อสัมพันธ์กับทุกคน และ

ซานเจย์ก็ทุ่มเทให้กับเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่าตัวเขาเองและคนอื่นๆ

และทั้งสามคนก็ขาดองค์ประกอบในส่วนสำคัญซึ่งรวมถึงองค์ประกอบข้อสี่อันจำเป็นยิ่งนั้นคือความกล้าทางอารมณ์ แพรงก์ไม่มีความกล้าที่จะยอมรับความต้องการและความกังวลของคนอื่น เซลลีไม่ต้องการขอความช่วยเหลือ ส่วนซานเจย์ก็เก็บตัวด้วยการทุ่มเต็มที่ให้กับงานของตัวเองและแอบอยู่หลังกองงาน ระหว่างนั้นก็หลบเลี่ยงตัวเองและคนอื่นๆ ไปด้วย

ทุกคนต้องชดใช้ทั้งในด้านชีวิตส่วนตัวและอาชีพการงาน พวกเขาอดอดทั้งที่น้ำจะมีความสุข เหนื่อยล้าทั้งที่น้ำจะมีพลัง พนักงานของพวกเขาสร้างผลงาน มีแรงบันดาลใจ และให้ความร่วมมือน้อยกว่าที่พวกเขาทำได้และอยากทำ แยกไปกว่านั้นคือเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่จากการทำงานหนักของพวกเขาก็ถูกขัดขวางไปด้วย

บางทีคุณอาจเห็นปัญหาเหล่านี้บ้างข้อในตัวคุณเอง คุณอาจมั่นใจและชัดเจนแต่เชื่อมสัมพันธ์กับผู้คนได้ไม่ค่อยดีนัก คุณอาจยอมละทิ้งตัวเองเพื่อทำให้คนรอบตัวพอใจ คุณอาจทุ่มเทให้กับงานแต่ปล่อยปละละเลยตัวเองกับคนรอบข้าง คุณอาจวิ่งตัวเองไว้ในทุกข้อที่กล่าวมา ลังเลไม่กล้าเสี่ยงในสิ่งที่ย้ายกลับมาทำร้ายตัวคุณ

ด้วยเหตุนี้ความกล้าทางอารมณ์จึงสำคัญมาก

ความกล้าทางอารมณ์เพิ่มพลังของคุณในสามข้อแรก เมื่อคุณยินดีที่จะรู้สึก คุณก็จะยินดีลงมือทำ ยินดีเสี่ยง ความมั่นใจและเชื่อมั่นในตัวเองคือความเสี่ยง การเปิดใจให้กับผู้อื่นคือความเสี่ยง

การทุ่มเทให้กับอะไรที่ยิ่งใหญ่กว่าตัวคุณคือความเสี่ยง คุณต้องพร้อม
สื่อสาร รับความเสี่ยง และซื้อตรง จึงจะมีความมั่นใจ เชื่อมสัมพันธ์
และทุ่มเทได้ คุณจะรู้สึกอ่อนแอ คุณอาจเจ็บปวด เมื่อคุณเอาศรัทธา
ของคุณ ซื่อสัตย์ของคุณไปเสี่ยง คุณจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน
การถูกปฏิเสธ ความผิดพลาด ความไม่มั่นคง (และอื่นๆ อีกมากมาย)
คุณกำลังเติมพินกับตัวเอง กับคนอื่น กับเป้าหมาย และผลเติมพินนั้น
ก็อาจไม่ได้ออกมาเข้าข้างคุณ มันคือความเสี่ยงและนั่นก็หนักแล้ว

แต่ถ้าคุณอยากประสบความสำเร็จในอะไรก็ตามที่คุณค่ากับ
ความพยายาม คุณก็จำเป็นต้องลงเติมพินนั้นคือความรู้สึกทั้งหลาย
ที่คุณจะต้องรู้สึก

ทักษะในการพูดเรื่องยากๆ สร้างความรับผิดชอบ และกระตุ้น
ให้เกิดการลงมือในงานที่สำคัญที่สุดของคุณอยู่ในหนังสือเล่มนี้แล้ว
เมื่อผ่านไปแต่ละบท คุณจะสร้างความมั่นใจในตัวเอง เชื่อมสัมพันธ์
กับผู้อื่นมากขึ้น ทุ่มเทไปกับอะไรสักอย่างที่ยิ่งใหญ่กว่าตัวคุณ และ
ขัดเกลาความกล้าทางอารมณ์ของคุณให้แข็งแกร่งขึ้น

หนังสือเล่มนี้แบ่งเป็นสี่ส่วนตามองค์ประกอบทั้งสี่ข้อ แต่ละส่วน
มี 2 ตอนย่อยและแต่ละตอนมี 6 บทสั้นๆ ตอนที่ 1 ของแต่ละส่วน
จะเกี่ยวกับการเพิ่มพลังในองค์ประกอบนั้นๆ ของคุณและทำให้
มันแข็งแกร่งขึ้น และตอนที่ 2 จะเกี่ยวกับการปลดปล่อยพลังนั้น
สู่โลก



สร้างความมั่นใจในตัวเอง

- เข้าใจตัวตนของคุณ
- เป็นคนที่คุณอยากเป็น

รูป 1.2 การสร้างความมั่นใจช่วยปูรากฐานให้คุณ

องค์ประกอบที่ 1 : สร้างความมั่นใจในตัวเอง คุณมักได้ยินคนพูดว่าความมั่นใจในตัวเองเป็นสิ่งสำคัญ แต่พูดนั้นง่ายกว่าทำ ส่วนนี้จะช่วยให้คุณทำได้

○ **ตอนที่ 1 เข้าใจตัวตนของคุณ** จะช่วยนำทางให้คุณค้นพบหลักแนวคิดของตัวเองและยืนหยัดในตัวตนของคุณอย่างกล้าแกร่ง

○ **ตอนที่ 2 เป็นคนที่คุณอยากเป็น** จะช่วยให้คุณก้าวไปข้างหน้าสู่อนาคต เป็นคนในแบบที่คุณมีศักยภาพที่จะเป็น



เชื่อมสัมพันธ์กับผู้อื่น

- สงสัยใคร่รู้และใส่ใจ
- ชัดเจนและเชื่อถือได้

รูป 1.3 ความสำเร็จขึ้นอยู่กับ การเชื่อมสัมพันธ์กับผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 2 : เชื่อมสัมพันธ์กับผู้อื่น ความสำเร็จของคุณในการสร้างแนวร่วมและการลงมือทำโดยรวมนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถ

ในการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้อื่นของคุณ ส่วนนี้จะสนับสนุนให้คุณสร้างความสัมพันธ์ลึกซึ้งที่น่าเชื่อถือและพึงพาได้ และช่วยให้คุณพูดเรื่องยาก ๆ ที่จะทำให้ผู้อื่นเกิดความจงรักภักดีต่อคุณและเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ของคุณ

○ **ตอนที่ 1 สงสัยใคร่รู้และไว้ใจ** จะช่วยให้คุณน่าสนใจและดูเปิดกว้างสำหรับคนอื่น ๆ ซึ่งอาจขัดกับสัญชาตญาณเดิมไปบ้าง แต่นั่นละคือสิ่งที่จะสร้างพื้นที่ให้ผู้อื่นรับฟังและเปิดใจกับคุณ ความคิดของคุณ และแนวทางของคุณ

○ **ตอนที่ 2 ชัดเจนและเชื่อถือได้** ตอนนี้จะเสนอแนวทางที่ปฏิบัติได้จริงว่าคุณควรทำและพูดอะไร หรือแม้กระทั่งจะทำหรือพูดอย่างไร โดยทำให้คุณดูเป็นคนชัดเจนและเชื่อถือได้ สื่อสารอย่างมีชั้นเชิงแม้ในเรื่องยาก ๆ และทำให้ผู้อื่นเกิดความเคารพคุณ



ท่อมเทให้เป้าหมาย

- เพิ่มพลังไฟฟ้ของคุณ
- ไฟฟ้พลังของพวกเขา

รูป 1.4 การบรรลุเป้าหมายร่วมต้องใช้พลังไฟฟ้

องค์ประกอบที่ 3 : ท่อมเทให้เป้าหมาย การกระตุ้นให้ผู้คนร่วมมือกันหมายความว่าทุกคนต้องมีจุดมุ่งหมายที่อยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนตัวร่วมกัน ส่วนนี้จะกล่าวถึงความท้าทายในการสร้างความรับผิดชอบ

และกระตุ้นให้เกิดการลงมือเพื่อเป้าหมายร่วมโดยเฉพาะ

๐ **ตอนที่ 1 เพิ่มพลังโฟกัสของคุณ** ตอนนี้จะเกี่ยวกับการเชื่อมสัมพันธ์กับสิ่งที่คุณสนใจมากที่สุด และสร้างโฟกัสที่ดึงดูดความสนใจทรงพลัง และแจ่มชัดไปยังเป้าหมายที่ใหญ่กว่า

๐ **ตอนที่ 2 โฟกัสพลังของพวกเขา** ตอนนี้จะช่วยให้คุณกำหนดทิศทางให้ผู้รอบตัวคุณที่มีความสำคัญกับเป้าหมายนั้นได้ใช้พลังงานไปกับมัน เพื่อให้พวกเขาเข้าใจ เห็นพ้อง ทำตาม และทุ่มเทให้กับเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่าของคุณอย่างสุดความสามารถ



สร้างความกล้าทางอารมณ์

- กล้าที่จะรู้สึก
- กล้าที่จะกระทำ

รูป 1.5 ความกล้าทางอารมณ์เสริมสร้างและดึงดูดความมั่นใจสายสัมพันธ์เชื่อมโยง และความมุ่งมั่นทุ่มเท

องค์ประกอบที่ 4 : สร้างความกล้าทางอารมณ์ ในส่วนนี้จะพูดถึงการพัฒนาความกล้าทางอารมณ์ของคุณไปอีกขั้น คุณจะขัดเกลาความกล้าได้กล้าเสียและลงมือทำสิ่งที่จำเป็นต้องทำในภาวะผู้นำให้ลุล่วงแม้จะยากเย็นที่ละขั้นทีละตอน นั่นคือการสร้างความมั่นใจเชื่อมสัมพันธ์กับผู้อื่น และทุ่มเทให้เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่า

๐ **ตอนที่ 1 กล้าที่จะรู้สึก** ตอนนี้จะพัฒนาความพร้อม

ความสามารถ และทักษะที่จะรู้สึกทุกอย่างของคุณ

๐ **ตอนที่ 2 กล้าที่จะกระทำ** ตอนนี้จะพัฒนากล้ามเนื้อความกล้าเสียของคุณด้วยการเตรียมความพร้อม ความสามารถ และทักษะที่จะลงมือทำ รวบรวมองค์ประกอบทั้งสี่ในตัวคนที่ทรงพลังที่สุดของคุณเข้าไว้ด้วยกัน

ถ้าคุณอ่านหนังสือเล่มนี้ไปที่ละหน้าตั้งแต่ต้นจนจบ มันจะช่วยแนะแนวทางให้คุณเพิ่มศักยภาพในการแสดงออกอย่างมีพลังอย่างเป็นขั้นตอน ถึงจะพูดแบบนั้นแต่ผมก็ออกแบบหนังสือเล่มนี้ให้คุณสามารถอ่านข้ามไปจุดไหนก็ได้ บางทีคุณอาจมั่นใจอยู่แล้ว แต่ต้องการความช่วยเหลือด้านการเชื่อมสัมพันธ์กับผู้คน หรือบางทีคุณอาจยอมละทิ้งตัวเองเพื่อให้คนรอบข้างพอใจ หากเป็นเช่นนั้น คุณอาจอยากข้ามไปส่วนที่ตรงใจมากที่สุดที่สุดในหนังสือเล่มนี้

(ติดตามอ่านต่อได้ในฉบับเต็ม)



ติดตามความสนุกเพิ่มเติมได้ที่

<http://store.jamsai.com/9786160625550.html>