


สารบัญ



ส่วนที่ 1 :: ความเชื่อที่ผิดของการเป็นผู้นำจากกลางองค์กร

ความเชื่อที่ผิดประการที่ 1

ความเชื่อที่ผิดเรื่องตำแหน่ง :: เราเป็นผู้นำไม่ได้หรอก ถ้าไม่ได้มีตำแหน่งสูงสุด • 22

ความเชื่อที่ผิดประการที่ 2

ความเชื่อที่ผิดเรื่องจุดหมาย :: ปล่อยให้เราเป็นหัวหน้า แล้วค่อยเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำ • 28

ความเชื่อที่ผิดประการที่ 3

ความเชื่อที่ผิดเรื่องอิทธิพล :: ไว้ถ้าได้เป็นผู้นำแล้ว เดียวผู้คนจะตามเราเอง • 31

ความเชื่อที่ผิดประการที่ 4

ความเชื่อที่ผิดเรื่องกรหาตำแหน่งประสพการณ์ :: พอเรามีตำแหน่งสูงสุดแล้ว เราจะควบคุม
สิ่งต่างๆ ได้ • 33

ความเชื่อที่ผิดประการที่ 5

ความเชื่อที่ผิดเรื่องอิสรภาพ :: พอเรามีตำแหน่งสูงสุด เราจะไม่มีข้อจำกัดอีกต่อไป • 35

ความเชื่อที่ผิดประการที่ 6

ความเชื่อที่ผิดเรื่องศักยภาพ :: เราคงก้าวไปไม่ถึงศักยภาพสูงสุดของตัวเอง
ถ้าไม่ได้เป็นผู้นำสูงสุด • 39

ความเชื่อที่ผิดประการที่ 7

ความเชื่อที่ผิดในลักษณะ “ถ้าไม่ได้ ก็ไม่เอา” :: ถ้าไม่ได้เป็นผู้นำ
เราก็ไม่ต้องพยายามเป็นผู้นำหรอก • 42

บททวนส่วนที่ 1 • 46

ส่วนที่ 2 :: ความท้าทายที่ผู้นำแบบ 360 องศาต้องเผชิญ

ความท้าทายประการที่ 1

ความท้าทายเรื่องความตึงเครียด :: ความกดดันที่ต้องติดอยู่บริเวณกลางองค์กร • 52

ความท้าทายประการที่ 2

ความท้าทายเรื่องความอึดอัดใจ :: การตามผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ • 63

ความท้าทายประการที่ 3

ความท้าทายเรื่องการรับหน้าที่ที่หลากหลาย :: การสวมหมวกหลายใบ • 75

ความท้าทายประการที่ 4

ความท้าทายเรื่องอัตตา :: เมื่อคุณอยู่บริเวณกลางองค์กร
บ่อยครั้งที่ไม่มีใครเห็นคุณ • 84

ความท้าทายประการที่ 5

ความท้าทายเรื่องความพึงพอใจ :: ผู้นำชอบอยู่แถวหน้า
มากกว่าบริเวณกลางองค์กร • 92

ความท้าทายประการที่ 6

ความท้าทายเรื่องวิสัยทัศน์ :: การสนับสนุนวิสัยทัศน์ย่อมยากลำบากกว่า
เมื่อคุณไม่ได้สร้างวิสัยทัศน์นั้นขึ้นมา • 102

ความท้าทายประการที่ 7

ความท้าทายเรื่องการมีอิทธิพล :: การเป็นผู้นำคนอื่นโดยไม่ยึดติดกับตำแหน่งหน้าที่
ของคุณ ไม่ใช่เรื่องง่าย • 113

บททวนส่วนที่ 2 • 122

ส่วนที่ 3 :: หลักการที่ผู้นำแบบ 360 องศา ต้องฝึกฝนเพื่อเป็นผู้นำบุคคลระดับบน

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับบน ประการที่ 1
นำตนเองให้ดีเยี่ยม • 130

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับบน ประการที่ 2
แบ่งเบาภาระของผู้นำ • 143

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับบน ประการที่ 3
เต็มใจทำสิ่งที่ผู้อื่นไม่เต็มใจ • 156

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับบน ประการที่ 4
จะเป็นผู้นำให้ได้ ต้องทำมากกว่าการบริหาร! • 165

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับบน ประการที่ 5
ทุ่มเทสร้างความสัมพันธ์ • 174

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับบน ประการที่ 6
เตรียมพร้อมทุกครั้ง เมื่อต้องใช้เวลาของผู้นำ • 183

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับบน ประการที่ 7
รู้ว่าเมื่อไรควรเดินหน้า เวลาใดควรถอย • 192

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับบน ประการที่ 8
เป็นบุคคลที่คนอื่นต้องขอความช่วยเหลือ • 206

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับบน ประการที่ 9
ทำให้ตนเองดียิ่งขึ้นในวันพรุ่งนี้ • 213

บททวนส่วนที่ 3 • 223



ส่วนที่ 4 :: หลักการที่ผู้นำแบบ 360 องศา ต้องฝึกฝนเพื่อเป็นผู้นำบุคคลระดับเดียวกัน

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับเดียวกัน ประการที่ 1

เข้าใจ ฝึกฝน ตลอดจนปฏิบัติตามวงจรแห่งการเป็นผู้นำให้ครบถ้วน • 226

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับเดียวกัน ประการที่ 2

เน้นการส่งเสริมผู้นำระดับเดียวกันให้มากกว่าจะแข่งขันกับเขา • 236

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับเดียวกัน ประการที่ 3

เป็นเพื่อนที่ดี • 244

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับเดียวกัน ประการที่ 4

หลีกเลี่ยงการหามลประโยชน์ในที่ทำงาน • 252

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับเดียวกัน ประการที่ 5

รู้จักคนให้กว้างขวางขึ้น • 261

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับเดียวกัน ประการที่ 6

ยอมให้ความคิดที่ดีที่สุดเป็นฝ่ายชนะ • 270

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับเดียวกัน ประการที่ 7

อย่างแท้จริงเป็นบุคคลที่สมบูรณ์แบบ • 280

บททวนส่วนที่ 4 • 286



ส่วนที่ 5 :: หลักการที่ผู้นำแบบ 360 องศา ต้องฝึกฝนเพื่อเป็นผู้นำ
บุคคลระดับล่าง

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับล่าง ประการที่ 1
เดินเข้าหาผู้คน • 292

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับล่าง ประการที่ 2
มองคนทุกคนว่าได้ 10 คะแนนเต็ม • 300

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับล่าง ประการที่ 3
พัฒนาทีมงานแต่ละคนในฐานะเพื่อนมนุษย์ ไม่ใช่ในฐานะพนักงาน • 310

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับล่าง ประการที่ 4
จัดคนให้ทำงานตรงกับจุดแข็ง • 322

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับล่าง ประการที่ 5
ปฏิบัติตามพฤติกรรมที่คู่ปรารถนา • 329

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับล่าง ประการที่ 6
ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ • 336

หลักการการเป็นผู้นำบุคคลระดับล่าง ประการที่ 7
ให้รางวัลในการสร้างผลงาน • 343

บททวนส่วนที่ 5 • 351

ส่วนที่ 6 :: คุณค่าของผู้นำแบบ 360 องศา

คุณค่าประการที่ 1

ทีมงานของผู้นำหลายคน ย่อมมีประสิทธิภาพกว่าผู้นำเพียงคนเดียว • 356

คุณค่าประการที่ 2

ผู้นำย่อมเป็นที่ต้องการในทุกระดับขององค์กร • 362

คุณค่าประการที่ 3

การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง ทำให้เป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการเป็นผู้นำระดับต่อไป • 369

คุณค่าประการที่ 4

ผู้นำที่ดีในระดับกลาง ย่อมพัฒนาผู้นำในระดับสูงสุดให้ดียิ่งขึ้น • 375

คุณค่าประการที่ 5

ผู้นำแบบ 360 องศา มีคุณสมบัติที่องค์กรทุกองค์กรต้องการ • 381

บททวนส่วนที่ 6 • 395

ส่วนพิเศษ

สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลดปล่อยผู้นำแบบ 360 องศาให้เป็นอิสระ • 397

เกี่ยวกับผู้เขียน • 416