

สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์	9
กิตติกรรมประกาศ	11
บทนำ : การบริหารจัดการคืออะไร	14
❶ การบริหารจัดการตัวเอง	34
• ตรวจวัดประสิทธิภาพตัวเอง	
• การมุ่งความสนใจไปยังสิ่งที่คุณสามารถควบคุมได้	
• การจัดระเบียบ	
• การดูแลตัวเอง	
• การมีประสิทธิภาพ	
• การค้นหาแรงจูงใจ	
• การรู้จักตัวเอง	
• การทำงานด้วยสิ่งที่คุณมีอยู่	
• การต่อต้านอาการวิตกกังวลเวลาอยู่ต่อหน้าสังคม	
• การเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตัวเอง	
• การทำสิ่งที่รู้สึกว่าคุณต้อง	
• การขยับฟันเฟืองแห่งความสำเร็จ	
• เคล็ดลับ 10 ประการสำหรับการบริหารจัดการตัวเอง	

๒ การบริหารจัดการคนอื่น

102

- การจ้างงานเพื่ออนาคต
- การจ้างงานพนักงานระดับล่าง
- การจ้างผู้จัดการเพิ่ม
- ประวัติย่อแบบโลดโผน คนเก่งที่เสี่ยงเบาและคนเก่งที่เสี่ยงดัง
- การก้าวให้พ้นจากการติดยึดภาพในความคิดและเสน่ห์ดึงดูด
- การบริหารจัดการทีม
- การบริหารจัดการคนฉลาด
- การใช้สิ่งล่อใจพิเศษ
- การจูงใจพนักงาน
- ทำให้ง่ายเข้าไว้
- การจัดการกับพวกคลังไคล้ภาวะวิกฤต
- การเรียนรู้จากกองทุนบริหารความเสี่ยงหรือเฮดจ์ฟันด์ (hedge funds)
- อย่าแข่ง จงร่วมมือ
- การรับมือกับผู้ร้องเรียน
- การบริหารจัดการเครือข่ายสังคมออนไลน์
- การบริหารจัดการประสิทธิภาพการทำงาน
- การปลดพนักงาน
- การได้รับความเชื่อใจ
- การบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์
- เคล็ดลับ 10 ประการสำหรับการบริหารจัดการคนอื่น

๓ การบริหารจัดการกระบวนการการทำงาน 214

- การเรียนรู้จากระบบการผลิตของโตโยต้า
- การเริ่มต้นการผลิตแบบลีนและการรักษากระบวนการแบบลีนไว้
- พาวเวอร์พอยต์มรณะ : การนำเสนอข้อมูล
- การดึงประสิทธิภาพออกมาให้มากที่สุดจากการประชุม
- การเรียนรู้ศิลปะการเจรจาต่อรองเพื่อให้บรรลุข้อตกลง
- การส่งเสริมนวัตกรรม
- การสร้างสภาพแวดล้อมแบบเครือข่าย
- เคล็ดลับ 10 ประการสำหรับการบริหารจัดการกระบวนการการทำงาน

๔ การบริหารจัดการตัวเลข 270

- การค้นหามูลค่าในสิ่งที่คุณรู้
- การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า
- การมองข้ามข้อเท็จจริง
- การบริหารจัดการความเสี่ยง
- การใส่ใจเรื่องความเกี่ยวเนื่องตรงประเด็นมากกว่ากฎเกณฑ์
- เคล็ดลับ 10 ประการสำหรับการบริหารจัดการตัวเลข

๕ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง 312

- ผู้จัดการเปรียบเทียบกับผู้นำ
- การสังเกตผลที่ตามมาจากการเปลี่ยนแปลงอันไม่ได้ตั้งใจ
- การเอาชนะการต่อต้าน
- การหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่เกิดขึ้นบ่อย
- การเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความคิดสร้างสรรค์
- การพัฒนาวิสัยทัศน์

- การเข้าควบคุมและใช้ประโยชน์จากพลังของเรื่องเล่า
- การบรรลุความต่อเนื่องทางวัฒนธรรม
- การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เหมือนของเดิมโดยสิ้นเชิง
- เคล็ดลับ 10 ประการสำหรับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

๕ การบริหารจัดการกลยุทธ์ 376

- การเข้าใจกลยุทธ์
- การบริหารจัดการนวัตกรรมแบบเปิด
- การบริหารจัดการความล้มเหลว
- การบริหารจัดการความสำเร็จ
- เคล็ดลับ 10 ประการสำหรับการบริหารจัดการกลยุทธ์

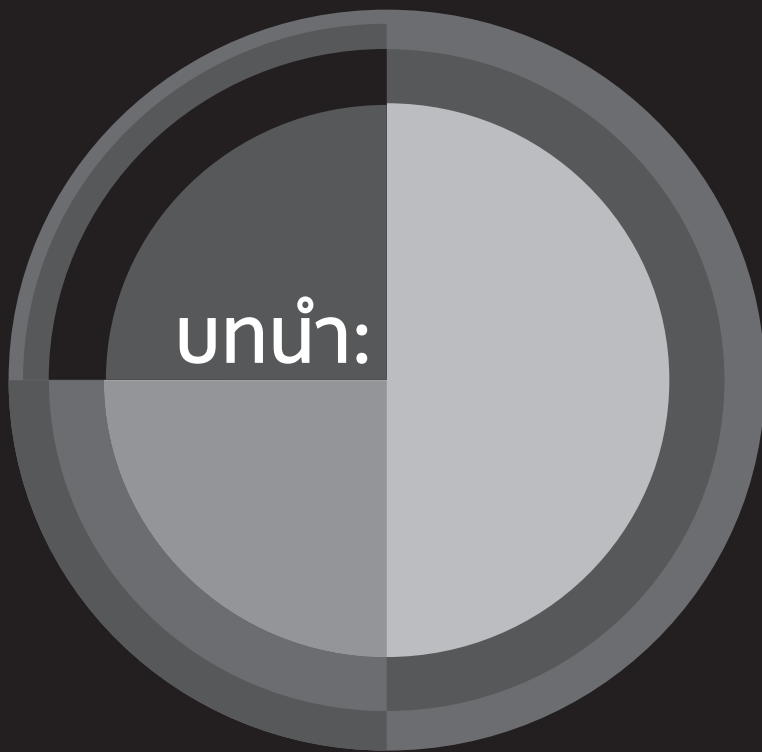
unสรุป 416

รายชื่อหนังสือคัดสรรสำหรับผู้จัดการ 428

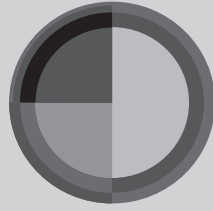
ภาคผนวก : บทความฉบับเต็มจากหนังสือพิมพ์ไฟแนนเชียลไทมส์ 431

เกี่ยวกับผู้เขียน 484

เกี่ยวกับผู้แปล 485



การบริหารจัดการคืออะไร



ในปี ค.ศ. 1999 ไม่นานนักหลังจากเกิดเรื่องอื้อฉาว

ทางเพศที่เกือบทำให้บิลล์ คลินตัน (Bill Clinton) หลุดจากตำแหน่งประธานาธิบดี เขาหันไปหอดังการนาซา (NASA) พร้อมด้วยคำขออันแปลกประหลาด วันครบรอบ 30 ปีแห่งการไปเหยียบดวงจันทร์ใกล้เข้ามาแล้ว และเขาอยากได้ชิ้นส่วนหินดวงจันทร์ ซึ่งเป็นก้อนหินอายุกว่า 3,600 ล้านปี มาวางไว้บนโต๊ะในห้องทำงานรูปไข่ การประชุมในทำเนียบขาวช่วงนี้มีการถกเถียงกันอย่างเผ็ดร้อน ทุกคนโกรธเคืองคลินตันในสิ่งที่เขาได้ทำลงไป บรรยากาศในกรุงวอชิงตันตั้งเครียดและขัดแย้งมากกว่าปกติ หินก้อนนั้นทำหน้าที่เป็นตัวช่วยประนีประนอมให้กลับสู่ความเป็นจริง ดังที่คลินตันได้อธิบายในภายหลังว่า ‘เมื่อคณะทำงานเริ่มไม่ลงรอยกัน ผมก็จะบอกว่า “เดี๋ยวก่อน พรรคพวก ดูหินก้อนนั้นสิ อายุมันเก่าแก่ตั้ง 3,600 ล้านปีเชียวนะ พวกเราทุกคนเป็นเพียงแค่ผู้ผ่านทาง พักก่อนแล้วกัน ใจเย็นๆ แล้วค่อยมาดูว่าอะไรที่มันเข้าท่า” มันส่งผลให้เกิดความสงบขึ้นได้อย่างไม่น่าเชื่อเลย!’ หินดวงจันทร์ของคลินตันคือตัวอย่างหนึ่งของความเป็นอัจฉริยะด้านการบริหารจัดการ

ปี ค.ศ. 2011 เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน (Sir Alex Ferguson) ผู้จัดการทีมสโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด (Manchester United Football Club) ได้ฉลองครบรอบการทำงานมาถึง 25 ปีในตำแหน่ง

ดังกล่าว สำหรับธุรกิจที่มีวาระการดำรงตำแหน่งสองปีเช่นนี้ ถือได้ว่าการดำรงตำแหน่งอย่างยาวนานและความสำเร็จของเฟอร์กูสันนั้นได้รับการยกย่องชื่นชมอย่างถึงที่สุด หนังสือพิมพ์ในสหราชอาณาจักรตีพิมพ์ถ้อยคำยกย่องสรรเสริญเฟอร์กูสันเต็มไปหมด การจับดวงภาพข่าวทั้งหลายแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในสหราชอาณาจักรในช่วงปี ค.ศ. 1986 ว่าใครเป็นผู้ที่ทำให้ประเทศเดินหน้าและใครที่รั้งตำแหน่งสูงสุดในการจัดอันดับ อดีตคู่ต่อสู้ของเขายืนยันความเป็นอัจฉริยะด้านยุทธวิธีระหว่างการแข่งขันของเขา ขณะที่ลูกทีมเก่าๆ พุดถึงพรสวรรค์ด้านการบริหารจัดการ ความสามารถในการชอกชอนเข้าไปในหัวของลูกทีมแต่ละคนแล้วก็เจอปุมที่ใช้ที่จะกดมันเพื่อสกัดเอาประสิทธิภาพที่ดีที่สุดเยี่ยมที่สุดของพวกเขาออกมา

ผู้สังเกตการณ์ของการแข่งขันนี้เชื่อว่าความสำเร็จของเขาจากความ 'กระหาย' ของตัวเขาตัวเอง ความต้องการจะประสบความสำเร็จได้รับการปลุกฝังลงในตัวเขาตั้งแต่ยังเป็นเด็กชายที่เติบโตขึ้นในย่านที่ยากจนที่สุดของเมืองกลาสโกว์ แม้จะมีความสำเร็จและชัยชนะทั้งหมดนั้น เขาก็ยังไม่อาจหลับลงได้หลังจากที่พ่ายแพ้ไปครั้งหนึ่ง คิดวนไปเวียนมาเรื่องข้อผิดพลาด แต่ตัดสินใจแน่วแน่มื่อฟ้าสว่างที่จะค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดจากความพ่ายแพ้แต่ละครั้ง ตัวเฟอร์กูสันเองพูดว่า เขาสามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของกีฬาอันเป็นอิทธิพลของโลกาภิวัตน์ให้เข้ากับเงินเดือนที่ทะยานขึ้นอย่างรวดเร็ว ให้เข้ากับนวัตกรรมในวิทยาศาสตร์การกีฬา เขายังกล่าวอีกว่าการบริหารจัดการไม่ใช่ทักษะที่หยุดอยู่กับที่

ถึงอย่างนั้นในทางตรงกันข้าม เคนนี่ แดลกลิช (Kenny Dalglish) ผู้จัดการทีมสโมสรฟุตบอลลิเวอร์พูล (Liverpool) ซึ่งเป็นทีมคู่แข่ง กล่าวถึงความสำเร็จของเฟอร์กูสันสรุปลงด้วยความจริงที่ว่า ‘เขายังเป็นแบบเดิมเสมอ’ คุณสมบัติที่ดีและหลักการของเขายังคงไม่เปลี่ยนแปลง เขาจะเปลี่ยนเฉพาะสิ่งที่จำเป็นต้องเปลี่ยน ขณะที่ปล่อยรากฐานที่ได้อยู่แล้วเอาไว้อย่างเดิม

นิสัยเหล่านี้ยังได้แพร่เชื้อออกไปอีกด้วย ‘เขาหายใจเข้าออกเป็นทีมสโมสรเลย’ อดีตนักเตะคนหนึ่งพูดถึงเขา ‘เขาเข้ามาทุกเช้า เข้ามาก่อนนักเตะทุกคน พนักงานทุกคน เขาระบาย แล้วมันก็ค่อยๆ ซึมมายังพวกเราทุกคน’ แต่นิสัยเหล่านั้นเชื่อว่าจะนำพียงประสงค์ไปเสียทั้งหมด ดังที่หนึ่งในอดีตนักเตะชื่อว่าสตีฟ บรูซ (Steve Bruce) กล่าวไว้ ‘เพื่อที่จะกระตุ้นนักเตะในทีม เฟอร์กูสันจะใช้กลวิธีหนึ่งซึ่งรู้จักกันในชื่อ ‘แฮร์ไดรเออร์ทรีตเมนต์ (Hairdryer treatment)¹’ เขาจะ ‘แค่ตะโกนใส่หน้าคุณ พวกเราทั้งหมดจะตะโกนตอบกลับ แต่จะมีเพียงคนเดียวเท่านั้นที่จะชนะ นั่นคือเขา และก็เป็นอย่างนั้นแหละ มันทำให้คุณแกร่งขึ้น และมันทำให้คุณแกร่งขึ้น’ และเมื่อมันจบลง เฟอร์กูสันไม่เคยตำหนิคุณอีก เขาแค่คาดหวังว่าคุณจะทำได้ดีขึ้นในการเล่นครั้งหน้า

¹ Hairdryer treatment เป็นศัพท์บัญญัติที่เกิดขึ้นจากเซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน มีที่มาจากอาการปฏิกิริยาของเซอร์อเล็กซ์ยามที่โมโห เพราะลูกทีมเล่นไม่ได้ตั้งใจ เขาจะยืนประชิดหน้าแท็บจะชนผู้เล่น และตะโกนใส่หน้าเพื่อแสดงออกว่าไม่พอใจในสิ่งที่พวกเขาทำ อารมณ์ คำก่นด่า และเสียงคำรามที่ออกมาถูกนำไปเปรียบเทียบกับความร้อนแรงและเสียงครางของเครื่องเป่าผม

การบริหารจัดการเป็นเรื่องที่เต็มไปด้วยความขัดแย้งมากมาย ผู้จัดการบางคนประสบความสำเร็จด้วยการทำตัวอย่างอันยอดเยี่ยมให้เห็น โดยไม่เคยขึ้นเสียงใส่ลูกน้องเลย ส่วนบางคนประสบความสำเร็จด้วยการสร้างสถานการณ์อันตึงเครียดและก่อให้เกิดความอึดอัดอยู่เสมอ

ริกกี เจอร์เวล์ (Ricky Gervais) ผู้สร้างซิตคอมเรื่อง ดิออฟฟิศ (The Office) กล่าวว่า กฎเหล็กสำคัญในการบริหารจัดการคือ 'ต้องชัดเจน และตรงเป่าหมาย แต่พวกลูกน้องอาจไม่ชอบใจในสิ่งที่คุณทำก็เป็นได้ เพราะพวกเขาจะต้องรับภาระอันยุ่งยากหนักใจ โดยที่ไม่อาจมีคุณอยู่ตรงนั้นด้วย'² สตีฟ จ๊อบส์ (Steve Jobs) ผู้ก่อตั้งและประธานบริหารของบริษัทแอปเปิล (Apple) ผู้มีคนเลื่อมใสมากมาย ไม่ได้ใส่ใจกับเรื่องการทำให้ใครรู้สึกอับอายขายหน้าและถูกปรามาส トラบใดที่เขาคิดว่ามันจะผลักดันให้คนเหล่านั้นทำงานได้ดีขึ้น มีผู้จัดการหลายคนที่ยากให้พนักงานรักใคร่ชื่นชอบ และหลายคนที่ยากให้พนักงานยกย่องนับถือหรือแม้กระทั่งเกรงกลัวเสียมากกว่า มีหลายคนที่ชอบจะทำงานเองทุกอย่างและอีกหลายคนที่ประสบความสำเร็จด้วยการมอบหมายให้คนอื่นทำงานแทน

เมื่อไรก็ตามที่จ๊อบส์เลื่อนตำแหน่งพนักงานคนใดให้ไปเป็นรองประธานบริหารของบริษัทแอปเปิล เขาจะบอกพนักงานเหล่านั้นว่าเขาคาดหวังในตัวพนักงานด้วยการเปรียบเทียบงานของพวกเขากับงานของภรรยารอง หากถึงขณะในห้องทำงานของเขาไม่ได้ถูกนำไปเททิ้งตามปกติ ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม เขาจะถามภรรยารองว่าเป็นเพราะอะไร ภรรยารองสามารถแก้ตัวได้อย่างง่ายดาย บางทีอาจเป็นเพราะลืกรบประตุถูกเปลี่ยนไป และเขาก็หา

² Interview, *Harvard Business Review*, April 2011, p. 140

ถูกแจมาไขไม่ได้ สำหรับภารกิจ ข้อแก้ตัวเช่นนั้นเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ เพราะเขาไม่มีอุปกรณ์ให้ใช้ไขประตู่ ‘เมื่อคุณเป็นภารโรง เหตุผลเป็นเรื่องสำคัญ’ จ็อบส์จะบอกกับรองประธานคนใหม่เช่นนี้ แต่ ‘ความแตกต่างระหว่างภารโรงกับผู้บริหารระดับซีอีโอก็คือ เหตุผลทั้งหลายไม่มีความสำคัญ’ จ็อบส์เชื่อว่าการตัดสินใจอันเด็ดเดี่ยวเป็น ‘สิ่งที่ต้องกระทำเมื่อคุณกลายเป็นรองประธานบริหาร’ ในอีกความหมายหนึ่งก็คือ คุณไม่มีข้อแก้ตัวใดๆ ในความผิดพลาดอีกต่อไป คุณต้องรับผิดชอบแล้วตอนนี้ หากสิ่งที่คุณได้รับมอบหมายให้ทำและเห็นด้วยที่จะทำไม่บังเกิดขึ้น คุณต้องรับผิดชอบเต็มที่ ไม่ว่าจะมီးอะไรมาเป็นอุปสรรคก็ตาม³

สำหรับบรรดาผู้จัดการทั้งหลายนั้นอาจจะแยกกันอยู่คนละฝั่งความคิดของการตัดสินใจอันเด็ดเดี่ยวขององค์กรตามที่จ็อบส์กล่าว กลุ่มหนึ่งจะมีทั้งอำนาจและทรัพยากรที่พวกเขาต้องการเพื่อมาใช้กับสิ่งที่พวกเขาทำ อีกกลุ่มหนึ่งจะมีอำนาจและความรับผิดชอบที่จำกัดกว่า แต่หากพวกเขาหวังจะประสบความสำเร็จ ทั้งสองกลุ่มจะต้องพิสูจน์ให้เห็นว่า พวกเขาก็สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับรองประธานบริหารของบริษัทแอปเปิลเหมือนกัน ว่าเมื่อมีปัญหาโยนมาให้แก้ พวกเขาคือบุคคลที่เหมาะสมที่สุดที่พร้อมจะแก้ปัญหาให้ได้ นักอุตสาหกรรมชาวญี่ปุ่นผู้เก่งกาจนามว่าเออิชิ ชิบุซะวะ (Eiichi Shibusawa) เคยกล่าวไว้ว่า แก่นแท้ของผู้จัดการไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหรือเงิน หากแต่เป็นเรื่องของความรับผิดชอบ

³ ‘How Apple Works: Inside the World’s Biggest Start-up’, Adam Lashinsky, *Fortune Magazine*, 23 May 2011

“

แก่นแท้ของผู้จัดการ:
ไม่ใช่เรื่องตำแหน่งหรือทักษะ
แต่เป็นเรื่องของความรับผิดชอบ

”

นี่คือแกนหลักของสิ่งที่เราเรียกกันว่าการบริหารจัดการ เทคนิควิธีจะเปลี่ยนไป เช่นเดียวกับบทบาทหน้าที่ วันนี้คุณอาจได้รับมอบหมายให้เป็น 'ผู้บูรณาการ' หน้าที่ทางธุรกิจมากมายหลายอย่าง และพอวันรุ่งขึ้นกลับได้รับมอบหมายให้เจาะจงอยู่เพียงหน้าที่เดียว โครงการหนึ่งอาจต้องการให้คุณควบคุมดูแลทีมงานข้ามชาติที่มีสมาชิกอาศัยอยู่หลากหลายเขตเวลา จะประชุมหรือพบกับพวกเขาได้ก็แต่เพียงผ่านการประชุมทางวิดีโอทัศน์เพื่อให้เห็นเส้นตายที่ใกล้เข้ามา อีกโครงการหนึ่งอาจต้องการให้คุณไปหาเพื่อนร่วมงานมาลักห้าคน พาเข้าไปในห้องห้องหนึ่ง แล้วจัดเตรียมแผนงานล่วงหน้าสองปี ช่วงวิกฤตหนึ่งอาจต้องการการฟื้นฟูธุรกิจเดิมที่มีขนาดใหญ่ให้กลับมาแข็งแกร่งขึ้นอีกครั้ง หรืออีกกรณี อาจต้องการให้คุณเริ่มต้นสร้างธุรกิจใหม่หมดตั้งแต่แรกเลยทีเดียว

เป็นที่คาดหวังว่าผู้นำขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ เป็นผู้กล่าวสุนทรพจน์แล้วโน้มหน้าจูดั่งลูกน้องให้ปฏิบัติตามได้อย่างเต็มกำลัง แต่เป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการ ผู้ฟังตัวอยู่ในระดับต่างๆ ภายในองค์กร ที่จะเปลี่ยนแนวความคิดและคำพูดเหล่านั้นให้ออกมาเป็นการกระทำและผลลัพธ์ ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของผลผลิตหรืออัตราผลตอบแทนทางการเงินจากการลงทุน

โดยสรุป ผู้จัดการได้รับการคาดหวังให้ทำสิ่งต่างๆ มากมาย แม้ในขณะที่เราเองก็สงสัยถึงสิทธิในการดำรงอยู่อย่างแท้จริงของพวกเขา การปล่อยข่าวที่น่าตกใจเกี่ยวกับการสิ้นสุดตำแหน่งผู้จัดการระดับกลาง - เหมือนกับการล่มสลายของตลาดอสังหาริมทรัพย์หรือค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นในการส่งลูกหลานเข้าเรียนในมหาวิทยาลัย - รับประกันได้เลยว่าจะเป็นการ

“

เป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการ
ที่จะเปลี่ยนแนวความคิดและคำพูด
ให้ออกมาเป็นการกระทำและผลลัพธ์

”

เพิ่มระดับความเครียดให้แก่ชนชั้นกลางในวงการวิชาชีพอย่างรุนแรงมาก กล่าวกันว่าเทคโนโลยีสมัยใหม่จะยังคงต้องการผู้จัดการอยู่ แต่มีหลายคนกล่าวว่ายุคของผู้จัดการนั้นจบสิ้นลงแล้ว และปัจจุบันสิ่งที่จะเข้ามาเติมเต็มช่องว่างระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติการระดับล่างของธุรกิจก็คือซอฟต์แวร์ โดยระบบการตรวจติดตามต่างๆ ซึ่งสามารถสร้างทั้งรายงานและสื่อเพื่อการนำเสนอ และโดยฝ่ายสนับสนุนการบริหารจัดการแบบค่าจ้างต่ำซึ่งหาได้จากประเทศที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ผู้จัดการถูกเย้ยหยันว่าเป็นเหมือนผู้ชำนาญการทั่วไปซึ่งไม่มีความสามารถเฉพาะทาง เป็นสิ่งมีชีวิตในศตวรรษที่ 20 ที่ช่วงเวลาของพวกเขาได้ผ่านพ้นไปแล้ว อนาคตเป็นของผู้สร้างสรรค์และผู้บุกเบิก ไม่ใช่ไดโนเสาร์ที่ครั้งหนึ่งเคยทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างเดินหน้าอีกต่อไปแล้ว

มีหลักฐานที่สนับสนุนมุมมองนี้ด้วยว่า ผู้บริหารระดับสูงในช่วงไม่นานมานี้ได้ฉกฉวยผลประโยชน์จากการเพิ่มขึ้นของการใช้เงินกู้ดำเนินธุรกิจมาให้รางวัลพวกตัวเองด้วยแผนการปันผลตอบแทนที่มีจำนวนมากกว่าที่เคยเป็นมาก่อน ขณะที่ผู้จัดการระดับกลางยังเห็นเงินเดือนของพวกเขาตัวเองนิ่งสนิท เป็นเวลานานมาแล้วที่เชื่อกันว่าการได้เป็นผู้บริหารระดับกลางถือเป็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่จะก้าวไปยังระดับสูงได้ แต่นั่นไม่จริงอีกต่อไปแล้ว ทุกวันนี้ แม้หลังจากมีประสบการณ์ในฐานะผู้จัดการระดับกลางมาหลายปีแล้วก็ตาม ก็ไม่แปลกที่จะเห็นงานตำแหน่งสูงถูกคว่ำไปโดยอดีตที่ปรึกษาทางธุรกิจหรือบัณฑิตระดับปริญญาโทด้านการบริหารจัดการรุ่นหนุ่มสาว

แต่มีบางอย่างที่น่ารังเกียจเกี่ยวกับความคิดที่ลดค่าความเป็นมนุษย์ที่ว่า ในไม่ช้าบริษัทจะประกอบไปด้วยทีมงานฝ่ายคิดริเริ่มสร้างสรรค์กับผู้บริหารซึ่งบริหารจัดการกันเองโดยไม่มีใครอื่นระหว่างกลาง ความจริงแล้ว ประเด็นที่วางนี้ตั้งอยู่บนความคิดอันล้ำหลังของผู้จัดการคนที่อัลเฟรด แชนด์เลอร์ (Alfred Chandler) นักประวัติศาสตร์ธุรกิจคนสำคัญ ระบุเอาไว้ในหนังสือชื่อ *The Visible Hand* ที่ตีพิมพ์เมื่อ ค.ศ. 1977 นั่นเอง ในการวิเคราะห์อันยอดเยี่ยมเรื่องการเจริญเติบโตของบริษัทอเมริกันตั้งแต่ช่วงศตวรรษที่ 19 ถึงศตวรรษที่ 20 แชนด์เลอร์ถือว่าบทบาทการประสานงานในส่วนกลางเป็นของผู้จัดการระดับกลาง ในด้านหนึ่ง ถ่ายทอดข่าวสารข้อมูลไปมาระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในสายการผลิต และอีกด้านหนึ่ง ขับเคลื่อนประสิทธิภาพด้านการทำงานในระบบที่ออกแบบมาโดยผู้บริหาร ซึ่งทำให้เกิดสิ่งต่างๆ อย่างเช่น หน่วยงานขายที่มีการบริหารจัดการที่ดีขึ้น การตั้งราคาที่ต่ำลง และช่องทางการกระจายสินค้าที่ปรับปรุงให้ดีขึ้น

เทคโนโลยีได้สร้างระบบซึ่งมีประสิทธิภาพมากขึ้นและถูกกว่ามนุษย์ที่ทำหน้าที่เหล่านั้นอย่างไม่ต้องสงสัย แต่เช่นเดียวกับระบบที่มีชีวิตทั้งหลาย บริษัทก็ได้ตอบสนองโดยการพัฒนาความต้องการที่แตกต่างออกไปอีก บริษัทต่างๆ ในปัจจุบันซับซ้อน และปรับตัวมากขึ้นกว่าโครงสร้างตามลำดับขั้นขนาดใหญ่อย่างที่แชนด์เลอร์บรรยายไว้ และในโครงสร้างแบบนี้ ผู้จัดการได้รับการคาดหวังให้ทำมากขึ้นไม่ใช่ลดลง สำหรับความสามารถของเทคโนโลยีทั้งหมดนั้น ยังมีอะไรอีกหลายอย่างที่มันยังทำไม่ได้ มันไม่อาจให้ภาพที่ชัดเจนของการดำเนินงานจากลำดับบนสุดถึงลำดับล่างสุดแก่ผู้บริหารระดับสูงได้ มันไม่อาจบอกคุณได้ว่าพนักงานขายดีเด่นคนหนึ่งรู้สึกไม่มีความสุขหรือคู่แข่งรายหนึ่งใกล้จะปล่อยผลิตภัณฑ์ออกมาแข่งขัน

แล้ว มันไม่อาจรับมือคำร้องเรียนที่เข้ามาก่อนวัน หรือตั้งเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ให้ได้

วิกฤตการเงินโลกซึ่งเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 2008 เปิดเผยให้เห็นว่าผู้บริหารรู้เกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรของพวกเขาน้อยเพียงใด ความเชื่อถือศรัทธาที่มากเกินไปในแบบจำลองทางการเงินและระบบความเสี่ยงซึ่งคำนวณด้วยคอมพิวเตอร์ทำให้พวกเขาพลาดสิ่งที่ผู้จัดการที่มีความรับผิดชอบสักคนจะสามารถบอกพวกเขาได้ อย่างเช่น ในระดับการค้าปลีกพวกเขากำลังปล่อยสินเชื่อมากเกินไปให้กับคนที่ไม่อาจจ่ายคืนได้เลย และประเมินความเสี่ยงของพวกเขาผิดพลาดไป

บริษัทและผู้นำของบริษัทยังคงต้องพึ่งพาบรรดาผู้จัดการเพื่อที่จะบอกพวกเขาว่าจะไร้อะไรกำลังเกิดขึ้นและเพื่อให้บริหารจัดการวิกฤตที่ไม่ได้คาดคิดไว้ที่เกิดขึ้นไม่รู้จบซึ่งเกิดขึ้นอยู่ในองค์กร ผู้จัดการในปัจจุบันได้รับการคาดหวังให้เป็นผู้ที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างว่องไว สามารถจัดการสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นไม่ว่าที่ใดและเมื่อใดก็ตาม ความท้าทายของการบริหารจัดการมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่พวกเขายังคงมีความสำคัญอย่างที่เคยเป็นมา

สตีเฟน สเปียร์ (Steven Spear) ผู้ช่วยศาสตราจารย์แห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (MIT) และผู้เขียนหนังสือเรื่อง *The High-Velocity Edge* เสนอการเปรียบเทียบที่น่าเชื่อถือตามสองประการ ระหว่างธุรกิจกับกองทัพและกับร่างกายมนุษย์ สำหรับความซับซ้อนของการทำสงครามยุคใหม่ กองทัพยังคงต้องการทหารชั้นประทวนและทหารที่ทำ

หน้าที่ประสานเชื่อมโยงระหว่างนายพลกับพลทหาร โดยปริยายเราอาจกล่าวได้ว่าร่างกายมนุษย์ก็มีชั้นของฝ่ายจัดการระดับกลางของตัวเองซึ่งประสานการทำงานของบรรดาเซลล์ เนื้อเยื่อ และอวัยวะต่างๆ กับสมอง การสื่อสารโดยตรงระหว่างเซลล์และสมองที่ไร้ตัวกลางจะไม่ใช่หมายถึงแค่โครงสร้างของการประสานงานที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการประสานงานที่มีประสิทธิภาพต่ำกว่าอีกด้วย

เฟรด ฮัสสัน (Fred Hassan) ประธานบริษัทบอชแอนด์ลอมบ์ (Bausch & Lomb) และผู้บริหารด้านเภสัชกรรมผู้มีประสบการณ์สูง ได้เขียนไว้ว่า ‘ผู้จัดการที่มีส่วนรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของบริษัทมากที่สุดจะเป็นคนเดียวกับที่ซีอีโอใช้เวลาร่วมด้วยน้อยที่สุด บุคคลที่ผมพูดถึงนี่คือบรรดาผู้จัดการระดับล่างสุด อย่างเช่น หัวหน้างานระดับปฏิบัติการ ผู้นำของฝ่ายวิจัยและพัฒนาหรือทีมพนักงานขาย ผู้จัดการในร้านอาหารที่มีหลายสาขาหรือศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์’ เขาชี้ให้เห็นประเด็นว่าเป็นผู้จัดการระดับล่างสุดเหล่านี้ที่ ‘ต้องตั้งใจและส่งเสริมให้กำลังใจเหล่าผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นผู้ออกแบบ ผู้สร้างและผู้ขายผลิตภัณฑ์หรือมอบบริการให้แก่ลูกค้า’⁴

อาจเป็นตัวผู้บริหารระดับซีอีโอที่เป็นผู้ที่ทำให้ตัวเองเป็นศูนย์กลางของความสนใจ แต่เป็นตัวผู้จัดการที่เป็นผู้ดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท ฮัสสันแนะนำว่าซีอีโอควรทำมากกว่าบริหารจัดการด้วยการเดินไปรอบๆ เท่านั้น เขาเสนอแนะให้บรรดาซีอีโอลงไปทำงานคลุกคลีเคียงข้างกับ

⁴ ‘The Frontline Advantage’, Fred Hassan, *Harvard Business Review*, May 2011

“

เป็นตัวผู้จัดการที่เป็น
ผู้ดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท

”

ผู้จัดการด้วยเลย เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาทำงานกันอย่างเต็มความสามารถ ยิ่งบริษัทมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากกว่าที่เคยเป็นมาในประวัติศาสตร์ ซีอีโอก็ต้องทำงานในองค์กรของตนเองในระดับที่ต่ำกว่าลงไปด้วย พวกเขาต้องค้นหาตัวผู้จัดการที่สามารถเป็น 'ตัวขับเคลื่อนที่มีความกระตือรือร้น' มาให้ได้ หากคนในบริษัทที่มีความสามารถจะทำหาวิธีการเก่าๆ และหาคำตอบให้กับสิ่งใหม่ๆ ด้วยเหตุผล แผนกลยุทธ์ที่ดีที่สุดจะล้มเหลวด้วยซ้ำหากผู้จัดการที่ได้รับมอบหมายให้นำไปปฏิบัติให้สำเร็จไม่ได้รับแรงผลักดันหรือไม่ได้รับทรัพยากรที่จะทำสิ่งเหล่านั้น

ฮัสสันแนะนำว่าซีอีโอควรจะเรียกกลุ่มผู้จัดการระดับล่างสุดทั้งหลายในทุกๆ ส่วนปฏิบัติการของตนเข้ามาประชุมร่วมกันและพูดคุยกับพวกเขาให้บ่อยเท่ากับที่จะทำกับเหล่าลูกค้าหรือที่มงานวางแผนกลยุทธ์ ตอนนีฮัสสันเป็นซีอีโอของบริษัทเชอริง-พลาว (Schering-Plough) นั้น ปัญหาที่ผุดขึ้นให้เขาได้เห็นระหว่างการประชุมเหล่านั้นดูเหมือนจะไม่สำคัญในตอนแรก ทีมพนักงานขายในรัสเซียร้องเรียนเรื่องขึ้นตอนอันยาวนานในการขอรถสำหรับตัวแทนขายรายใหม่ แน่ใจได้เลยว่าเป็นเรื่องของระบบระเบียบอันน่าเบื่อหน่าย แต่ยิ่งเขามองลึกลงไป เขายังพบปัญหาอีกไปกว่านั้น พนักงานขายเก่งๆ ไม่อยากขึ้นรถประจำทางไปพบลูกค้า พวกเขาจะมองหานายจ้างที่อนุมัติรถให้ได้ในทันที เรื่องรถยนต์ไม่ใช่ประเด็น เป็นเรื่องจริงที่ว่าบริษัทของเขาสูญเสียพนักงานขายมากฝีมือให้กับคู่แข่ง ความไม่พอใจเกี่ยวกับการดำเนินการเรื่องรถยนต์คือข้อบ่งชี้ของปัญหาที่กว้างกว่าในด้านระบบระเบียบ งานเอกสารที่มากเกินไป กฎระเบียบที่มากเกินไป กำลังขัดขวางการเติบโตของบริษัทของเขา ประเด็นง่ายๆ เพียงประเด็นเดียวนี้ได้จุดประกายให้เกิดการยกเครื่องระบบการดำเนินงานของบริษัท

เซอร์จิม-พลาวในรัสเซียเพื่อทำให้เกิดความยืดหยุ่นและเป็นผู้ประกอบการมากกว่าเดิม และนำไปสู่การเติบโตอย่างรวดเร็ว

ไม่มีเทคโนโลยีใดที่เตือนฮัสสันให้เตรียมรับมือกับปัญหาเรื่องรถยนต์ของพนักงานขายเลย

ท้ายที่สุดแล้ว ผู้จัดการจะอยู่รอดเพราะสิ่งที่นักวิจารณ์ของพวกเขาเห็นว่าเป็นจุดอ่อนที่สุด นั่นก็คือ มนุษยชาติ ธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วกว่าแต่ก่อนมาก ริงอย่างเต็มกำลังตามหลังความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี มนุษย์ยังคงเป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการที่สามารถปรับตัวได้มากที่สุดซึ่งผู้บริหารทั้งหลายต่างต้องการ พวกเขาสามารถเรียนรู้ ชี้นำ เปลี่ยนแปลง โต้เถียง คำนวณ โหม่งน้ำ แสดงอารมณ์ และสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้จัดการจะยังคงเป็นที่ต้องการต่อไปเพราะผู้จัดการเป็นผู้ทำให้หัวใจของบริษัทยังเต้นอยู่ได้

ผู้จัดการต้องมีความสามารถพิเศษอันหลากหลาย ในช่วงเวลาต่างๆ พวกเขาต้องเป็นทั้งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางและผู้มีความสามารถหลายด้าน เป็นทั้งผู้เรียนรู้และผู้สอน เป็นทั้งผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงานโดยลำพัง เป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับผู้จัดการเหล่านั้นว่าจะเรียนรู้อย่างไม่เลิกและทำตัวเองให้เป็นประโยชน์ ในยุคก่อน ผมอาจจะตั้งชื่อบทแรกว่า ‘การบริหารจัดการอาชีพของคุณ’ แต่นั่นจะเป็นการเสนอแนะว่าคุณมีอำนาจควบคุมมากกว่าความเป็นจริงที่คุณมีอยู่ สิ่งที่คุณสามารถจัดการคือ

“

เป็นที่คาดหวังว่าผู้จัดการจะต้อง
มีความสามารถสูงขึ้นกว่าที่เคยเป็น

”

ตัวคุณเอง เพื่อหวังว่าจะมีอาชีพที่ให้ผลคุ้มค่าตามมา

แนวโน้มหลักอย่างหนึ่งที่ผู้จัดการทุกคนควรจะต้องตระหนักถึง คือ การจัดโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ ลำดับชั้นต่างๆ จะลดน้อยลงและเป็นที่คาดหวังว่าผู้จัดการจะต้องมีความสามารถสูงขึ้นกว่าที่เคยเป็น เขาจะต้องไม่เพียงบริหารจัดการเท่านั้น แต่ต้องชี้้นำด้วย จอห์น คอตเตอร์ (John Kotter) เขียนไว้ว่า ความเป็นผู้นำคือการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงเตรียมองค์กรให้พร้อม แล้วจากนั้นก็บริหารจัดการไปโดยที่ต้องจัดการรับมือกับความไม่แน่นอนและความบอบช้ำจากสิ่งใหม่ๆ⁵ เขาให้เหตุผลว่าเพื่อนำทางไปให้ประสบความสำเร็จ ผู้จัดการคนหนึ่งต้องทำสามสิ่ง นั่นคือ สร้างแนวทางโดยพัฒนาวิสัยทัศน์สู่อนาคตและตกลงใจในวิธีการที่จะไปให้ถึงจุดนั้น จัดวางตำแหน่งพนักงานโดยสื่อสารและจูงใจคนอื่นๆ ให้เห็นว่าที่คุณเสนอขึ้นนั้นเหมาะสม และท้ายสุด จูงใจและผลักดันคนเหล่านั้นให้พิชิตอุปสรรคหลากหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นการเมือง กฎระเบียบที่ยุ่งยาก หรือการเงิน ซึ่งชาวอยู่ในเส้นทางการเปลี่ยนแปลงใดๆ

ไม่มีอะไรในเรื่องนี้เป็นเรื่องง่าย และต้องการสติปัญญาขั้นสูงมากเพื่อตัดสินใจในกลยุทธ์ใหม่และสร้างแผนปฏิบัติการ กับทั้งการเข้าใจมนุษย์ในระดับสูงเพื่อจะได้นำพาคนอื่นๆ ไปด้วยกัน แต่ผู้จัดการคนใดที่หวังอยากจะได้เรียนรู้และปรับปรุงความสามารถพิเศษของตนเอง ควรกระตือรือร้นที่จะกระโจนเข้าหาความท้าทายที่ยากที่สุด แม้ว่าอาจมีบางอย่างล่อใจให้อยากตั้งเป้าหมายที่ง่ายลงเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

⁵ 'What Leaders Really Do', John P. Kotter, *Harvard Business Review*, May-June 1990

โดยง่าย แต่สิ่งที่คุณจะได้เรียนรู้มากที่สุดก็คือ การรับมือกับปัญหาด้านกลยุทธ์ ยุทธวิธี และปัญหาเกี่ยวกับคน ตลอดช่วงเวลาของอาชีพหนึ่ง มันเป็นเรื่องธรรมดาที่การต่อสู้ที่จะพิสูจน์ว่าใครเป็นผู้ที่คล่องแคล่วรวดเร็วและประสบความสำเร็จได้จริง

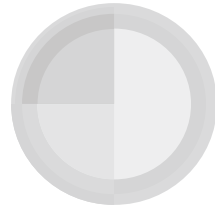
การบังคับตัวเองให้ปรับตัวแต่เนิ่นๆ ทำให้คุณลดการยึดติดอะไรก็ตามที่คุณอาจคิดว่าเป็นจุดแข็งของคุณลง จากการศึกษากับผู้จัดการผู้มีศักยภาพสูงซึ่งงานอาชีพของพวกเขาไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดไม่ว่าด้วยสาเหตุใดก็ตาม พบว่าพวกเขาทำเช่นนั้นเพราะจุดแข็งในตอนแรก เช่น ความสามารถด้านเทคนิคหรือพรสวรรค์ด้านการชักจูง ซึ่งท้ายที่สุดได้กลายเป็น ‘ข้อบกพร่องร้ายแรง’ ในสิ่งที่พวกเขาเชื่อมั่นมากเกินไปนั่นเอง⁶ ขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งซึ่งรุ่งเรืองในหน้าที่การงาน คือผู้ที่ถูกบังคับให้ดัดแปลงปรับปรุงและเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ซ้ำแล้วซ้ำเล่า เพื่อขยายข้อจำกัดของตนเองและกลายเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว กลุ่มหลังนี้จะไม่เพียงเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างใหญ่หลวงเท่านั้น แต่พวกเขายังไคร้ครวญถึงสิ่งที่พวกเขาผ่านมาและตั้งบทเรียนออกมาจากสิ่งเหล่านั้นอีกด้วย แต่ผ่านความบอบช้ำยังไม่เพียงพอ คุณจะต้องนั่งลงและทบทวนมันเพื่อสกัดเอาข้อเท็จจริงที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ออกมาด้วย

คำพูดที่นิยมในปัจจุบันนี้คือ ‘การมอบหมายภารกิจที่ทำหาย’ คนเรามากับได้รับคำสั่งให้ทำงานที่เกินกว่าความสามารถปกติของตนเอง วิธีที่

⁶ *The Lessons of Experience*, M.W. McCall, M.M. Lombardo and A.M. Morrison, The Free Press, 1988

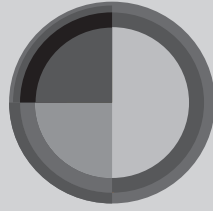
ตรงไปตรงมาที่จะขอบอกในขั้นตอนนี้ก็คือ ในฐานะผู้จัดการ คุณควรจะต้องเต็มใจให้ตัวคุณเองถูกขยี้จนแหลกเป็นพันๆ ชิ้นโดยไม่มีเงื่อนไข ด้วยรู้ว่า การประกอบร่างกายแต่ละชิ้นของคุณเข้าด้วยกันใหม่จะทำให้คุณแข็งแกร่งขึ้นและดีขึ้นกว่าที่เคยเป็นมา

เป็นเรื่องที่ต้องใช้ความกล้าหาญอย่างแท้จริงเพื่อจะจัดการงานอาชีพของใครสักคนเช่นนี้ เพื่อจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ โดยรู้อยู่ว่ามีโอกาสที่จะเกิดทั้งความตกต่ำและความก้าวหน้าอันถาวร และเพื่อจะมีความแข็งแกร่งที่จะน้อมรับคำวิจารณ์ประสิทธิภาพการทำงานของ คุณทั้งหมดนี้ต้องเริ่มต้นด้วยการเข้าใจตนเองอย่างเต็มเปี่ยมและลึกซึ้ง





การบริหารจัดการตัวเอง



บทนี้ประกอบไปด้วยหัวข้ออะไรบ้าง

- การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง
- การพัฒนาศักยภาพของตัวเอง
- การใช้ประโยชน์จากแรงจูงใจของตัวเอง
- การคิดและเลือกรูปแบบการต่อสู้เพื่อมุ่งมั่นพัฒนาตัวเอง
- การผลักดันตัวเองให้ประสบความสำเร็จ

ก่อนที่คุณจะถามถึงวิธีการบริหารจัดการคนอื่น ขอให้

หยุดสักครู่แล้วถามถึงวิธีการบริหารจัดการตัวเองก่อนจะดีกว่า ถ้าจะ
ว่าไป ตัวเราแต่ละคนต่างก็เป็นองค์กรหนึ่งในตัวเอง เราเลือกวิธีที่จะจัดการ
กับโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นของตัวเอง ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ วิธีการ
ลงทุนด้านเวลา พลังงาน อารมณ์ และทรัพย์สินเงินทอง ไม่ว่าเราจะรับรู้
หรือไม่ก็ตาม เราต่างก็มีบัญชีสมดุลส่วนบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย
สินทรัพย์และหนี้สินผันแปร แล่งบกำไรขาดทุนซึ่งเป็นตัววัดความก้าวหน้า
ของเราเอง เราเลือกได้ว่าจะทำงานจนตึกตืน อดหลับอดนอน เพราะรู้ว่า
ความเหนื่อยล้าเหล่านั้นจะได้รับค่าตอบแทนในวันข้างหน้า เราเลือกที่จะ
กินหรือดื่มมากกว่าที่ควรกินควรดื่ม หรือเลือกที่จะตื่นแต่เช้าเพื่อออกไป
วิ่ง เราเลือกที่จะเป็นคนที่ใจร้อนหรือมีความอดทนสูง ขึ้นหูตหงิดหรือใส่ใจ
ห่วงใยคนอื่น เราจะทิ้งโทรศัพท์มือถือไว้ที่โต๊ะทำงานก็ได้ หรือเลือกเล่น
มันตลอลอดเวลาตอนประชุมก็ได้เช่นกัน

การเข้าใจวิธีบริหารจัดการตัวเองคือจุดเริ่มต้นของการบริหาร
จัดการคนอื่น ๆ

ตรวจวัดประสิทธิภาพตัวเอง

ขั้นตอนแรกในการบริหารจัดการตัวเองก็คือ ต้องตรวจวัดประสิทธิภาพชีวิตของตัวเองเสียก่อน

.....

แบบฝึกหัด

หยิบกระดาษขึ้นมาหนึ่งแผ่น แล้วจดบันทึกทุกอย่างที่คุณทำในช่วงหนึ่งสัปดาห์ลงไป ให้ระบุอย่างชัดเจน บันทึกลงไปว่าคุณตื่นนอนเวลาไหน ใช้เวลานานเพียงใดในการแต่งตัว การกินอาหารเช้า และการขับรถไปทำงาน คุณอ่านหนังสือพิมพ์ที่ทำงานหรือที่บ้าน ฟังอะไรระหว่างการเดินทาง เมื่อไปถึงที่ทำงานแล้ว คุณเริ่มต้นวันอย่างไร วางแผนการทำงานหรือไม่ หรือว่าคุณคอยรับมือต่อเมื่องานใกล้ถึงจุดวิกฤตสุดท้ายเสมอ คุณคอยเปิดดูอีเมลตลอดเวลา หรือเก็บไว้ก่อนแล้วค่อยตรวจดูทุกๆ สองชั่วโมงแทน คุณปฏิบัติตัวอย่างไรระหว่างการประชุม คุณจดบันทึกเนื้อหาการประชุมบ้างหรือไม่ คุณกับใครบ้างและคุยยาวแค่ไหน คุณกินอะไรเป็นอาหารกลางวัน ใช้เวลาในการกินอาหารกลางวันนานแค่ไหน เมื่อได้ข้อมูลทั้งหมดอยู่ตรงหน้าคุณแล้ว ให้ถามตัวเองสองคำถาม คำถามแรกคือ คุณใช้เวลาได้คุ้มค่าที่สุดแล้วหรือยัง คำถามที่สองคือ คุณจะเปลี่ยนแปลงตรงจุดไหนบ้างเพื่อจะทำให้มั่นใจว่าคุณกำลังทำสิ่งสำคัญที่สุดทุกเรื่องอย่างเต็มความสามารถของคุณ

.....

วอร์เรน เบนนิส (Warren Bennis) ผู้เชี่ยวชาญด้านการเป็นผู้นำ อธิบายถึงความสำคัญที่การคิดทบทวนไตร่ตรองดังกล่าวนั้นมีบทบาทใน ชีวิตการเป็นผู้จัดการ

การคิดทบทวนไตร่ตรองเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็น วิธีทางในการใช้เทคนิคการสนทนาของโสคราตีส (Socratic dialogue) กับตัวเอง ตั้งคำถามที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม เพื่อจะได้ค้นพบ ความจริงของตัวเองและการดำเนินชีวิตของคุณ ว่าแท้จริงแล้วเกิดอะไร ขึ้น ทำไมถึงเกิด แล้วมีผลกับตัวเราอย่างไร มีความหมายกับเราอย่างไร ด้วยวิธีนี้ คนเราจะหาพบว่าความรู้ที่ตนเองต้องการนั้นอยู่ที่ไหนและ ผนวเอาไปใช้ประโยชน์ได้ หรือกล่าวให้ตรงมากขึ้นก็คือ จะรู้ข้อผิดพลาดที่ ตนเองเคยรู้มาก่อนแต่ลืมเลือนไปแล้วให้กลับคืนมา และกลายเป็นดัง วาทะของเกอเธ่ (Goethe)¹ ที่ว่า (เป็น) ค้อนมากกว่าเป็นทั่ง

หากคุณอยากเปลี่ยนแปลง คุณจำเป็นต้องระบุให้ชัดเจนลงไปเลย คอยเฝ้าสังเกตและบริหารจัดการตนเองเสมือนว่าตัวคุณเป็นกระบวนการ การผลิตซึ่งผลผลิตที่ออกมา นั่นก็คือความสำเร็จของตัวเอง ถ้าคุณ อยากจะเลิกบุหรี่ แค่ทำตามความตั้งใจจริงยังไม่เพียงพอ ความตั้งใจอย่าง เดียวให้ผลน้อยมาก คุณจำเป็นต้องระบุให้ชัดเจนไปเลยว่าคุณรู้สึกอยาก สูบบุหรี่เวลาไหนมากที่สุด แล้ววางแผนว่าทำอย่างไรจึงจะผ่านช่วงเวลานั้น ไปให้ดีที่สุด คุณต้องพุ่งความสนใจไปที่ช่วงเวลาอันย่ำแย่วนใจและหาทาง เปลี่ยนพฤติกรรมตัวเอง ณ ช่วงเวลาเหล่านั้น ถ้าการตีหมกแพยามเช้าคือ

¹ On *Becoming a Leader*, Warren Bennis, Basic Books, 1989, p. 56

“

ระบุสิ่งกระตุ้นพฤติกรรมใดๆ
ที่คุณอยากเปลี่ยน

”

สิ่งกระตุ้นให้คุณกระหายอยากจะสูบบุหรี่แล้วละก็ ให้งดคาเฟอีนเสีย ถ้ามีเพื่อนร่วมงานที่มักขอร้องให้คุณออกไปพักสูบบุหรี่ตรงโถงทางเดินในช่วงเวลาสายๆ กำลังจะเดินมาหา ให้พยายามหลบหน้าไปก่อน เคล็ดลับก็คือให้ระบุสิ่งกระตุ้นพฤติกรรมใดๆ ที่คุณอยากจะทำเปลี่ยน ไม่ว่าจะสิ่งกระตุ้นนั้นจะเป็นคนหรือบริบทแวดล้อมก็ตาม จากนั้นให้ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงสิ่งเหล่านั้นเสีย เพียงเท่านี้คุณก็จะสามารถสร้างนิสัยใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมได้แล้ว

เพื่อให้เห็นวิธีการดังกล่าวที่เกิดขึ้นจริง ลองพิจารณาเรื่องของมูลนิธิดีแลนซี สตรีต (Delancey Street Foundation) เป็นตัวอย่าง มูลนิธิอันยอดเยี่ยมแห่งนี้ก่อตั้งขึ้นในเมืองซานฟรานซิสโกช่วงทศวรรษ 1970 เพื่อช่วยเหลือคนที่มีสถานะภาพต่ำลงไปจากชนชั้นกลางของสังคม เช่น พวกหัวขโมย คนติดยา โสเภณี และอาชญากร หลายคนมีประวัติอาชญากรรมยาวเหยียดและส่วนมากเป็นคนไร้บ้านมานานหลายปี ที่มูลนิธิดีแลนซี สตรีตนี้ไม่มีพวกนักบำบัดอยู่เลย ที่นั่น คนที่จะคอยช่วยเหลือคุณเป็นเพียงคนที่อยู่ในกระบวนการฟื้นฟูซึ่งมาอาศัยที่นี่ก่อนคุณเพียงเล็กน้อยเท่านั้น มูลนิธิดีแลนซีสตรีตต้องการให้คนในมูลนิธิช่วยเหลือดูแลซึ่งกันและกันให้ทำงานร่วมกัน ทำอาหารและทำความสะอาดด้วยกัน รวมถึงคอยเฝ้าจับตามองพฤติกรรมของกันและกัน เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาจะไม่กลับไปทำตัวเลวร้ายแบบเดิมอีก ‘พวกเขาเหล่านั้นเป็นผู้ที่ตกอยู่ในจุดต่ำสุดของชีวิตที่สุดแล้ว’ มีมิ ซิลเบิร์ต (Mimi Silbert) ประธานและซีอีโอของมูลนิธินี้กล่าว ‘พวกเขาเครียด โกรธและสิ้นหวัง...และเกลียดทุกๆ คน พวกเขาเกลียดกันเอง แล้วก็เกลียดตัวเองด้วย แต่สำหรับเราแล้วมันไม่สำคัญว่าพวกเขาทำอะไรมาก่อน เรารับผู้คนที่คนอื่นๆ ต่างก็คิดว่าเป็นคนไม่เอาถ่านเอาไว้...กฎเกณฑ์เพียงข้อเดียวของเราคือ พวกเขาต้องอยากจะทำเปลี่ยนแปลง

ตัวเองมากพอ² ดีอกเตอร์ซิลเบิร์ทไม่ยอมรับข้อแก้ตัวใดๆ อีกจากบรรดาคนที่มายังมูลนิธิแลนซีย์ สตรีท และเพียงตอกย้ำว่าพฤติกรรมใหม่ๆ สำคัญเหนือสิ่งอื่นใดทั้งหมด ไม่เว้นแม้แต่พฤติกรรมในอดีต ไม่มีการเทศนาสั่งสอน หรือการกล่าวยกยอ หรือการเรียกตัวมาพบโดยถืออารมณ์เป็นใหญ่เข้ามาเกี่ยวข้องให้เป็นผลต่อพฤติกรรมมากเท่ากับการกระตุ้นหนุนเสริมอย่างต่อเนื่องให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรมตัวเองให้ดีขึ้นแค่เพียงสองสามอย่าง

การจะระบุว่าพฤติกรรมใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขนั้นขึ้นอยู่กับว่าคุณเป็นใคร ที่ดีแลนซีย์ สตรีท ปัญหาใหญ่ที่สุดคือความเห็นแก่ตัวและการต่อสู้เผชิญหน้ากัน พวกนักเลงมักเข้ามาด้วยความหวาดระแวงและเกรี้ยวกราด พร้อมระเบิดอารมณ์และทะเลาะวิวาทตลอดเวลาหากถูกดูหมิ่นแค่เพียงนิดเดียว การแก้ปัญหาก็คือ ทำให้ผู้อาศัยแต่ละคนมีส่วนรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผู้อาศัยคนอื่นๆ และจากนั้นก็ขอให้ทุกคนคัดค้านต่อต้านทุกการกระทำของใครก็ตามที่ล่วงละเมิดความสงบของผู้อื่นด้วย

แม้เพียงอยู่ที่มูลนิธิได้เพียงสัปดาห์เดียว คุณก็จะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบคนที่เพิ่งเข้ามาใหม่ นับจากนั้น จะไม่มีการถามคุณอีกเลยว่าคุณเป็นอย่างไรบ้าง แต่จะมีการถามว่าทีมของคุณเป็นอย่างไรบ้างแทน

² “The Mimi Silbert Story”, Jerr Boschee and Syl Jones, The Institute for Social Entrepreneurs, 2000

หลังจากขอให้ผู้อาศัยเผื่อะวังการฝ่าฝืนข้อบังคับของผู้อาศัยคนอื่นๆ และช่วยกันต่อต้านบุคคลเหล่านั้นได้แล้ว ด็อกเตอร์ซิลเบิร์ตก็พยายามทำเรื่องอีกสองเรื่องให้สำเร็จ คือ บังคับให้ผู้อาศัยบรรเทาความรุนแรงในการใช้คำพูดและการอภิปรายปรึกษาหารือกัน และทำให้พวกเขารับผิดชอบซึ่งกันและกันได้³ พวกเขาเริ่มปฏิบัติตัวเหมือนเป็นครอบครัวขยายครอบครัวหนึ่ง ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ขณะเดียวกันก็พัฒนาความเป็นอิสระไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่นให้ตนเองด้วยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

มีเรื่องต่างๆ อีกมากมายที่มูลนิธิอย่างดีแลนซีย์ สตรีตอาจทำได้ แต่ที่นี้กลับเลือกสนใจในเรื่องพฤติกรรมเพียงสองอย่าง พร้อมทั้งค้นหาวิธีปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นๆ ด้วย เพราะเชื่อมั่นว่าจะส่งผลต่อลักษณะนิสัยอย่างมากและรวดเร็วต่อเนื่องกันไป หากคุณจะทำกรทำการตรวจวัดประสิทธิภาพของตัวเอง คุณต้องถามตัวเองว่าอะไรคือพฤติกรรมสองอย่างที่คุณอยากเปลี่ยนแล้วจะส่งผลดีที่สุดต่อชีวิตและการทำงานของตัวคุณ จากนั้นก็มุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมทั้งสองนั้น ไม่ต้องเลือกพฤติกรรมมาขี้สับอย่างหรรอก เพราะมันจะลึ้มเหลวแน่ ให้เลือกมาแค่สองอย่างเท่านั้น เขียนบันทึกพฤติกรรมในปัจจุบันของคุณออกมาก่อนแล้วจึงสร้างแนวทางที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าว

³ *Inuencer: The Power to Change Anything*, Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxeld, Ron McMillan and Al Switzler, McGraw-Hill, 2007

การมุ่งความสนใจไปยังสิ่งที่คุณสามารถควบคุมได้

เรามักนิยามคนมองโลกในแง่ดีอย่างผิดๆ ว่าเป็นพวกที่มีมุมมองชีวิตในด้านบวก แต่จะถูกต้องกว่านี้หากคิดว่าพวกเขาเป็นคนที่มองโลกด้วยทัศนคติที่ถูกต้อง เมื่อเกิดเรื่องผิดพลาดขึ้นในชีวิต พวกเขาจะคิดทบทวนว่าทำไมมันถึงเกิดขึ้นและจะทำอะไรได้บ้าง พวกเขาเข้าใจดีว่าตัวเองสามารถควบคุมและไม่สามารถควบคุมอะไรได้บ้าง ทำตามนั้นแล้วก้าวต่อไป

ในโลกธุรกิจมักสอนกันเรื่องแบบจำลองการควบคุมอันมีประสิทธิภาพ แบบจำลองนี้นำเสนอการควบคุมสามส่วนซึ่งเหมือนกันทั้งในธุรกิจและในการใช้ชีวิต

- ❶ ส่วนที่คุณสามารถทำอะไรบางอย่างได้แน่นอน และคุณควรทำ
- ❷ ส่วนที่คุณต้องพึ่งพาอาศัยคนอื่นๆ ในกรณีนี้ คุณอาจต้องพยายามชักจูงและโน้มน้าวให้พวกเขาทำตามที่คุณต้องการ แต่คุณต้องไม่ไปบังคับคนเหล่านั้น คุณไม่มีอำนาจควบคุมแบบเบ็ดเสร็จต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น
- ❸ ส่วนที่ทั้งหมดที่คุณสามารถทำได้คือการตอบสนอง คุณไม่สามารถควบคุมสภาพดินฟ้าอากาศ หรืออัตราดอกเบี้ยธนาคาร เศรษฐศาสตร์มหภาค หรือก้าวย่างของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี แต่อยู่ที่ตัวคุณว่าจะสามารถตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีมุมมองต่อทั้งสามส่วนนี้ในชีวิตของตนอย่างชัดเจน พวกเขาจะไม่มัวไปเสียเวลาเพื่อพยายามเปลี่ยนแปลงสิ่ง ที่ตนเองเพียงแค่ว่าสามารถตอบสนองได้เท่านั้น นั่นเป็นหน้าที่ของพวกจู้จี้ขี บ่นในสำนักงาน แต่พวกเขาจะทำในส่วนที่ตนสามารถควบคุมได้อย่างสุด ความสามารถ และพยายามพัฒนาความสามารถด้านการชักจูงและโน้มน้าว เพื่อทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าให้สำเร็จเสร็จสิ้น

เฮนรี ฟอร์ด (Henry Ford) ได้สรุปปัญหาเกี่ยวกับแรงจูงใจกับการ ทำงานโดยกล่าวว่า 'ไม่ว่าคุณคิดว่าตัวเองทำได้หรือคิดว่าตัวเองทำไม่ได้ คุณก็คิดถูกทั้งนั้น' เขาไม่ได้กำลังเสนอแนะความเชื่อตามสติ๊กเกอร์ติด กันชนท้ายรถแบบปัญญาอ่อน ที่ว่าใครๆ จะทำอะไรๆ ก็ได้ทั้งนั้นหากพวกเขา ก้มหน้าก้มตาทำไป ตรงกันข้าม เขากำลังบอกว่าคุณควรเริ่มงานยากๆ ขึ้นได้ก็ทำตามด้วยการระบุให้ชัดเจนไปเลยว่าอะไรที่คุณทำได้และทำไม่ได้ จากนั้นก็ตกลงใจหาวิธีทำในสิ่งที่สามารถทำได้ก่อน กระบวนการในการ ระบุให้ชัดเจนเป็นลำดับแรก จากนั้นวางแผนหาวิธีการ แล้วลงมือทำอย่าง มั่นใจเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้⁴ คือสิ่งที่เขาเจตนาสื่อถึงจากคำ กล่าวที่ว่า 'คิดว่าตัวเองทำได้ หรือคิดว่าตัวเองทำไม่ได้' ทัศนคติที่ถูกต้อง รวมเข้ากับการตั้งเป้าหมายที่ดูเป็นไปได้จริงคือคำนิยามความสำเร็จของเขา

แม้ความล้มเหลวหรือความคลั่งใจเพียงเศษเสี้ยวก็อาจกลายเป็น ความเสียหายอันใหญ่หลวงได้ ดังคำกล่าวด้านการจัดการบทหนึ่งว่าไว้ '99 เปอร์เซ็นต์สร้างปัญหา 100 เปอร์เซ็นต์สร้างความสำเร็จ'⁴ การทุ่มเททำงาน

⁴ *Workarounds that Work*, Russell Bishop, McGraw-Hill, 2011, p. 19

“

แยกงานออกเป็นส่วนๆ
ตรงจุดที่คุณจะจัดการได้ด้วยตัวเอง
โดยไม่ต้องให้คนอื่นช่วยเหลือ

”

ตามความตั้งใจมั่นอย่างเต็มที่ทำให้ทุกอย่างสำเร็จได้ง่ายดาย เมื่อเทียบกับการทำงานตามความตั้งใจเพียงแค่ 99 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและความล่าช้าทุกชนิด ลองนึกถึงคนที่อยู่รอบๆ ตัวคุณซึ่งเป็นพวกที่ตั้งใจแน่วแน่ในการรับภาระหน้าที่สำคัญสองอย่างอย่างเต็มตัว ซึ่งอาจจะเป็นหน้าที่การงานกับครอบครัวของพวกเขาก็ได้ จากนั้นลองพิจารณาคนที่ถูกดึงไปทำอะไรสารพัดอย่างแตกต่างกัน เนื่องจากพวกเขาไม่เคยตั้งใจมั่นที่จะรับภาระในเรื่องใดอย่างเต็มที่เลย

ดังนั้น ในส่วนของการตรวจวัดประสิทธิภาพเบื้องต้น ให้คุณแยกงานออกเป็นส่วนๆ ตรงจุดที่คุณจะจัดการได้ด้วยตัวเองโดยไม่ต้องให้คนอื่นช่วยเหลือ แล้วเริ่มลงมือจากจุดนั้น งานจะทำให้เกิดงานเพิ่มขึ้น ก็เหมือนกับการออกกำลังกาย ยิ่งคุณทำมากเท่าไร ก็จะต้องยิ่งอยากทำมากขึ้นเท่านั้น เนื่องจากความสำเร็จเล็กๆ แต่แต่ละครั้งจะกลายเป็นแรงผลักดันให้เกิดความต้องการเพิ่มมากขึ้นอีก ให้คุณจัดทำรายการกิจวัตรประจำวันกับภารกิจที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมดแยกต่างหากจากกัน แล้วพิจารณาว่างานไหนบ้างที่คุณควรจะเริ่มทำก่อน งานไหนที่คุณควรจะต้องออกจากชีวิต และงานไหนที่คุณควรทำต่อไปให้มากขึ้นหรือน้อยลง

การจัดระเบียบ

ลิว วาสเซอร์แมน (Lew Wasserman) บุคคลสำคัญแห่งฮอลลีวูด เริ่มต้นทำงานครั้งแรกด้วยการเป็นตัวแทน เขาเคยรออยู่ในสำนักงานจนกระทั่งพนักงานทุกคนกลับบ้านไปจนหมด จากนั้นก็ออกเดิน

สำรวจดูว่าพนักงานคนไหนทิ้งเศษกระดาษไว้บนโต๊ะหรือไม่ ถ้าพบ เขาจะเก็บไปทิ้งลงถังขยะ เพราะเขามองว่าโต๊ะทำงานที่รกไม่เป็นระเบียบนั้น บ่งบอกถึงจิตใจอันวุ่นวายสับสน

การจัดระบบส่วนบุคคลถือเป็นกระบวนการลดความอึดอัดให้กับธุรกิจ ทุกคนต้องการสิ่งนี้และรู้ถึงวิธีที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ แต่เราก็คงรอคอยให้มีกลไกใหม่ๆ หรือระบบที่ให้ความมั่นใจว่าวิธีการจะง่ายขึ้น แบบเปลี่ยนจากสมุดดอแกเนเซอร์ฟิลิแพกซ์ (Filifax) เป็นโทรศัพท์มือถือไอโฟน (iPhone) แต่ฉันได้ก็ฉันนั้น เมื่อเรารู้วิธีลดน้ำหนักว่า ให้กินให้น้อยลงและออกกำลังกายให้มากขึ้น เราก็รู้หลักสำคัญของความสามารถในการผลิตส่วนบุคคลเช่นกัน นั่นคือ ทำให้สำเร็จมากขึ้นด้วยการทำน้อยลง (Do more by doing less) ฟังดูคล้ายวิถีแห่งเซน แต่แนวคิดนั้นกลับเรียบง่าย อาชีพในวงการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จสูงสุดคืออาชีพที่ได้รับการใส่ใจมากเป็นพิเศษ อาชีพเหล่านี้ไม่ใช่ที่รวมของความไม่ลงรอยกันของพันธกรณีที่มีความขัดแย้ง เส้นตายที่เหลือน้อย จะทำได้ และเล่าที่อุบายทางการเมือง แต่เกี่ยวข้องกับภาระงานที่ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นโดยมีเป้าหมายเพียงหนึ่งเดียว

หลังจากสตาร์ท จ๊อบส์กลับมารับตำแหน่งซีโอโอเมื่อปี ค.ศ. 1997 เป้าหมายความสำเร็จของบริษัทแอปเปิลอาจลดลงจนเหลือเพียงอย่างเดียว นั่นคือการทำให้เรื่องยากซับซ้อนให้เป็นเรื่องง่าย สำหรับบริษัทที่ใหญ่ขนาดนี้ สายการผลิตของบริษัทแอปเปิลภายใต้การดูแลของจ๊อบส์ก็ยังคงมีขนาดเล็กอยู่เหมือนเดิม ไม่ว่าจะเป็นเครื่องแมค (Mac) ไอพ็อด (iPod) ไอโฟน (iPhone) ไอแพด (iPad) และไอทูนส์ (iTunes)

โดยในแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันอยู่เล็กน้อยเท่านั้น ความคิดและจุดมุ่งหมายอันชัดเจนของจ๊อบส์ได้สะท้อนผ่านเครื่องแต่งกายของเขา ซึ่งเป็นทางเกยยีนกับเสื้อคอเต่าสีดำ รถยนต์ ที่ต้องเป็นรถยนต์ของเยอรมัน และเป็นสีเงินเสมอ แม้กระทั่งพวกเครื่องใช้ในครัวเรือนก็เช่นกัน ครั้งหนึ่งจ๊อบส์เคยบรรยายถึงวิธีการในการเลือกซื้อเครื่องซักผ้าของเขา เขากับครอบครัวไม่ชอบเครื่องซักผ้าของบริษัทอเมริกัน จึงใช้เวลาถึงสองสัปดาห์ระหว่างมือเหินหรือกันในเรื่องนี้ ถกเถียงทั้งเรื่องรูปลักษณ์ การทำงาน การใช้น้ำ และผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม จนสุดท้ายจึงตัดสินใจซื้อเครื่องใช้ในครัวเรือนจากบริษัทมีเลอ (Miele)⁵ ซึ่งเป็นบริษัทจากเยอรมนี ลองคิดดูสิว่าคุณขจัดสิ่งรบกวนออกจากชีวิตได้มากมายแค่ไหน หากคุณสามารถจดจ่อคร่ำเคร่งอยู่แต่กับการเลือกซื้อเครื่องซักผ้า

สำหรับพวกเราส่วนใหญ่ ชีวิตแต่ละวันก็เหมือนการเล่นเกมตีหนูจากท่อ เราจัดการกับปัญหาต่างๆ ต่อเมื่อมันปรากฏขึ้นมา ด้วยหวังว่าเมื่อตีมันแรงๆ ด้วยแรงที่เหมาะสมครั้งหนึ่งแล้วจะแก้ปัญหาได้สำเร็จ แต่ก็กลัวไปด้วยว่าจะไม่มีอะไรดีขึ้นเลยหรือปัญหาจะไม่ได้รับการแก้ไขจริงๆ เราเรียกภาวะนี้ว่า การทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ดูเหมือนว่าความคิดเห็นที่ต่างกันอย่างสำคัญระหว่างคนที่เลือกมุ่งเน้นกับการทำงานเพียงอย่างเดียวกับคนที่ทำงานหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกันเป็นเรื่องที่ยากจะเข้าใจ แต่ละฝ่ายต่างก็อ้างว่าวิธีของตนก่อให้เกิดผลดีมากกว่า

⁵ 'Steve Jobs: The Next Insanely Great Thing', Gary Wolf, *Wired*, February 1996

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเชิงวิชาการเสนอแนะว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกันกับผลผลิตจะมีลักษณะเป็นตัวยู (U) กลับหัว การทำงานพร้อมกันหลายๆ อย่างแค่เพียงเล็กน้อยจะช่วยให้เพิ่มผลผลิตได้ แต่หากเราถึงจุดที่เริ่มหยุดนิ่งไม่ก้าวหน้าและยังทำงานหลายๆ อย่างพร้อมกันมากเกินไป ปริมาณงานที่ท่วมทับกับทั้งมีความสัมพันธ์ให้จัดการอีกมากมายจะทำให้เราทำงานได้ช้าลง เราจึงควรใช้วิธีการเลือกซื้อเครื่องซักผ้าของจ๊อบส์ คือเลือกปัญหาขึ้นมาหนึ่งอย่าง แก้ไขปัญหานั้นให้เสร็จสิ้น จากนั้นจึงค่อยเดินหน้าแก้ปัญหาอื่นต่อไป

คนที่จะย้ายบ้านมักวาดฝันอย่างเดียวกัน นั่นคือรถบรรทุกจะแค่ขนข้าวของทั้งหมดของพวกเขาหายวับไปกับสายตา แล้วพวกเขาจะได้เริ่มต้นชีวิตใหม่ มีผู้จัดการคนไหนที่ไม่อยากได้ความรู้สึกเบาสบายใจอย่างยากจะอธิบายแบบนั้นบ้าง ไม่ว่าจะป็นช่วงเวลาพักอย่างสบายใจ โต๊ะทำงานสะอาดๆ ปัญหาเดิมๆ ที่แก้ไขได้ในที่สุด และมีแต่โอกาสใหม่ๆ ที่รออยู่เบื้องหน้า

วาสเซอร์แมนได้พยายามสร้างสิ่งนี้ให้เกิดขึ้นด้วยการจัดเก็บโต๊ะทำงานทุกคืน แต่นั่นไม่ใช่วิธีเดียวเท่านั้น แพทริก ลีห์ เฟอร์เมอร์ (Patrick Leigh Fermor) นักเขียนชาวอังกฤษผู้ล่องลับได้พบวิธีที่ต่างออกไปตามที่เขียนไว้ในหนังสือ *A Time to Keep Silence* ของเขา เมื่อครั้งที่เขาปลีกตัวเดินทางไปยังวิหารแซงวองดริย์ เดอ ฟองตานิแยล (Abbey of Saint-Wandrille de Fontanelle) ทางตอนเหนือของฝรั่งเศส ตอนแรกๆ เขาก็ทนกับความเงียบและการต้องอยู่เฉยๆ ไม่ไหว จิตใจยังคงโลดแล่นออกไปด้วยอัตราความเร็วของเมืองใหญ่ แต่แล้วความเหนื่อยล้าก็เอาชนะ

เขาจนได้ เขาหัลบยาวนานอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน จนในที่สุดก็เข้าสู่ภาวะ ‘พลังงานเต็มเปี่ยมและสดชื่นอย่างไร้กังวล’ ‘ความปรารถนาที่จะพูดคุย เคลื่อนไหว และแสดงออกอย่างบ้าคลั่ง’ ของเขา ‘อ่อนแรงลงจนจางหายไปเป็นที่สุดเพราะขาดแรงกระตุ้นหรือการหล่อเลี้ยงใดๆ’ เนื่องจากอยู่ท่ามกลางหมูนักบวช ในช่วงสุดท้ายของการพักอยู่ที่นั่น เขาอยู่ในภาวะที่ผู้จัดการทุกคนอยากจะได้ คือเป็นอิสระจาก ‘เรื่องวิตกกังวลเล็กๆ น้อยๆ นับร้อยเรื่องที่ยกยัดกร่อนชีวิตอยู่ทุกวัน’ และทำให้เกิดสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ขึ้นมากกว่าที่เคยเป็นได้ในทันที

เบลก ไมคอสกี้ (Blake Mycoskie) ผู้ก่อตั้งบริษัทรองเท้าทอมส์ (TOMS Shoes) ในเมืองซานฟรานซิสโก บริษัทนี้จะบริจาครองเท้าหนึ่งคู่ให้แก่คนยากไร้ทุกครั้งที่ยาขายรองเท้าได้หนึ่งคู่ เขาแนะนำว่าเมื่อเริ่มธุรกิจหรือกิจกรรมครั้งใหม่ คุณควรจะต้องตัดเรื่องอื่นๆ ออกจากชีวิตให้หมด ใส่เสื้อผ้าที่เหมือนเดิมแต่ต่างแบบ เลือกอาหารเพื่อสุขภาพและยัดอาหารแบบนั้นไว้ แล้วคุณก็จะไม่ใช่หนึ่งในคนที่ต่อแถวซื้ออาหารกลางวันที่ยายามเลือกว่ากินอะไรดี จัดการระบบการเงินส่วนตัวให้เรียบง่ายเข้าใจ ลดการเดินทางให้น้อยลง กำจัดเนกไทและรองเท้าที่ไม่เคยใส่ออกไป และเก็บไว้เฉพาะชิ้นที่ต้องการใช้จริงๆ จัดจ้างคนภายนอกทำทุกอย่างแทนเท่าที่สามารถทำได้เพื่อว่าคุณจะได้จดจ่อกับเรื่องสำคัญจริงๆ ในชีวิตเท่านั้น

ไม่ว่าทุกคนจะสามารถจัดระเบียบครั้งใหญ่แบบไม่เหลือเค้าเดิมเช่นที่กล่าวมาได้ ถ้าคุณมีครอบครัว ก็มักมีจักรยานจอดอยู่ในโรงรถและมีเสื้อผ้ากองเต็มพื้นห้องอยู่ตลอด เราไม่อาจใช้ชีวิตสันโดษเรียบง่ายและอุทิศชีวิตเพื่องานได้เพียงอย่างเดียว เพราะชีวิตของเรามีอะไรมากกว่านั้นเสมอ

แต่ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสิทธิภาพหลายคนได้แนะนำการดำเนินการเบื้องต้นไว้บางประการ ดังนี้

- จัดทำรายการสิ่งที่ต้องทำขึ้นมาก่อน เพื่อช่วยให้จิตใจเล็กลง ไม่ต้องไปคอยจดจำว่าจำเป็นต้องทำอะไรบ้าง แล้วก็ค่อยขีดฆ่าสิ่งที่ทำแล้วออกจากรายการ การจดทุกอย่างซึ่งแคว้นขึ้นมาในสมองก็เป็นกระบวนการที่ดีอีกอย่างหนึ่ง ไม่ว่าจะ เป็นความคิดหรือความใฝ่ฝันที่ฝังติดอยู่ในสมองมานานแล้วก็ตาม
- สํารวจรายการที่จัดทำขึ้นนั้นและขีดฆ่ารายการที่เป็นไปไม่ได้หรืออยู่มานานเกินทิ้งไป แล้วหันไปให้ความสนใจรายการที่คุณสามารถทำอะไรได้แทน วิธีนี้จะช่วยให้หยุดคิดถึงแต่ปัญหาเก่าๆ วนซ้ำไปซ้ำมาตอนที่พยายามข่มตาหลับ
- จัดโต๊ะทำงานให้ปลอดจากงานเอกสารทั้งหลาย
- จัดการกล่องเอกสารเข้าให้ว่าง โดยดำเนินการกับเรื่องต่างๆ ในทันทีที่เข้ามาหรือจัดการอย่างรวดเร็วตามตารางเวลาที่กำหนดในเรื่องที่อยู่ในความสนใจ อย่าปล่อยให้งานสะสมไว้จนพอกพูน

เทคนิคเหล่านี้ไม่ได้เปลี่ยนแปลงความเป็นตัวคุณ แต่จะมีผลสัมฤทธิ์อย่างมากต่อจำนวนงานที่คุณจัดการจนเสร็จเรียบร้อย⁶

⁶ *Getting Things Done*, David Allen, Piatkus, 2002

การดูแลตัวเอง

อาจดูเหมือนเป็นการก้าวถอยชีวิตส่วนตัวไปสักหน่อย เมื่อหนังสือด้านการบริหารจัดการแนะนำให้คุณนอนหลับให้มากขึ้น แต่กระนั้นก็ตาม นับเป็นเรื่องยากที่จะคิดว่าผู้จัดการทำงานได้ดีเยี่ยมเมื่อเกิดสถานการณ์ตึงเครียดตลอดเวลา ผู้จัดการที่ทะเยอทะยานต้องตระหนักถึงอุปสรรคต่างๆ ที่จะมีผลต่อการมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์และพร้อมที่จะขจัดมันออกไป การนอนหลับ โภชนาการ ความสมบูรณ์แข็งแรง และการพักผ่อน ไม่ใช่ประเด็นด้านสุขภาพที่จะมาพูดคุยกันเท่านั้น เพราะเรื่องเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความสามารถของคุณในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นับถือพุทธศาสนาพูดถึงการทำสมาธิว่าเป็นการพยายามควบคุม 'ม่านป่าแห่งจิต' สำหรับผู้จัดการแล้ว ม่านป่าที่มาในรูปของสิ่งที่ทำให้เสียสมาธิเกิดขึ้นอยู่ทุกหนแห่งรอบตัว ทั้งเสียงโทรศัพท์ที่เรียกตัวดังขึ้น ข้อความในโทรศัพท์ที่มีถ้อยวาบเหวอน การประชุมที่ต้องเข้าร่วม คนที่ต้องการเวลาสักห้านาทีจากคุณ แต่นี่เป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญมาก หากคุณมุ่งที่จะทำอะไรก็ตามให้สำเร็จ จัดการบริหารความสามารถของตัวเองให้จดจ่อไปที่หนึ่ง ให้ความใส่ใจอย่างเต็มที่ต่อปัญหาขนาดใหญ่ สิ่งที่ทำให้เสียสมาธิทั้งหลายคืออุปสรรคของการบริหารจัดการ ที่สามารถเปลี่ยนคนเก่งมากความสามารถและองค์กรอันยิ่งใหญ่ให้กลายเป็นฝุ่นผงได้ การจัดทำรายการสิ่งที่จะต้องทำเอาไว้เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการกับปัญหาดังกล่าว

“

มีป่าที่มาจากในรูปของสิ่งที่ทำให้เสียสมาธิ
เกิดขึ้นอยู่ทุกหนแห่งรอบตัว

”

โทนี่ ชวาร์ตซ์ (Tony Schwartz) ผู้เขียนหนังสือ *Be Excellent at Anything* แนะนำให้เราสำรวจตัวเองแบบเดียวกับที่นักกีฬาอาชีพทำกัน อันที่จริง เราไม่ใช่คอมพิวเตอร์ที่ได้รับการออกแบบมาให้ทำงานหลายโปรแกรมพร้อมๆ กันได้อย่างเต็มกำลังและต่อเนื่องยาวนาน ‘มนุษย์ได้รับการออกแบบมาให้เคลื่อนไหวเป็นจังหวะ’ ชวาร์ตซ์กล่าว พวกเรามีชีพจรและกล้ามเนื้อซึ่งเต้นเร็วและช้า ขยายและหดตัว พลังงานพุ่งสูงสุดและตกฮวบในแต่ละวัน เราทำได้ดีที่สุดตอนมีสมาธิอย่างแน่นหนาประมาณ 90 นาที แล้วจากนั้นให้หยุดพัก อาจจะไปเดินยืดเส้นยืดสายหรือแม้แต่หลับสักงีบ บริษัททั้งหลายคงไม่ชอบนักหากว่าพนักงานจะแอบงีบหลับ แต่มันกลับสร้างความต่างให้กับผลการทำงานอย่างมากเลยทีเดียว เซอร์ชิลล์ (Churchill) เองก็มักงีบช่วงสั้นๆ อยู่เป็นประจำ และเป็นสิ่งที่ช่วยให้เขาพร้อมสำหรับการทำงานหนักในช่วงระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 นอกจากนั้น เขายังทำงานที่โต๊ะแท่นทรงสูง (lectern) อีกด้วยเพราะเชื่อว่าจะคิดอะไรได้เฉียบคมขึ้นขณะที่ยืน

ชวาร์ตซ์ยังคงยืนยันว่าถ้า ‘คนคนหนึ่งทำงานติดต่อกันตลอดทั้งวันโดยไม่หยุดพักจะได้ผลงานน้อยกว่าคนที่มีความสามารถพิเศษเท่าๆ กันที่ทุ่มเททำงานติดต่อกันเป็นช่วงเวลาสั้นๆ และพักเล็กน้อยเพื่อปรับสภาพก่อนจะลุยงานหนักอีกครั้ง’

ในฐานะผู้จัดการ คุณพึงสังวรเรื่องนี้เอาไว้เมื่อมองย้อนกลับไปยังวิธีการทำงานของตัวเอง และสิ่งที่คุณคาดหวังจากการทำงานของคนอื่นๆ คุณจะรู้สึกหงุดหงิดหรือไม่หากเห็นพนักงานแอบงีบหลับหลังกินอาหารกลางวันเสร็จ หรือจะดีใจเมื่อเห็นว่าพวกเขาใส่ใจเพิ่มผลการทำงานของตัวเองให้

สูงที่สุด คุณมองว่าลูกน้องเป็นเหมือนสินค้าที่ได้มาแล้วก็ใช้ให้หมดไป หรือเป็นเหมือนสินทรัพย์ที่ควรลงทุนเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนกันแน่

การมีประสิทธิภาพ

อีกหนึ่งกิจกรรมอันมีประโยชน์ก็คือ การวิเคราะห์ว่าคุณทำงานได้มีประสิทธิภาพมากที่สุดในช่วงเวลาใดของวัน แล้วจัดให้เวลานั้นเป็นเวลาสำหรับทำงานสำคัญที่สุดของแต่ละวัน สำหรับหลายคนแล้ว เวลาดังกล่าวจะอยู่ในช่วงเช้า แต่เอาเข้าจริงคนส่วนใหญ่ทำอะไรเป็นอย่างแรกกันแน่ เปิดอ่านอีเมลหรือหนังสือพิมพ์ให้รกสมอง ด้วยเหตุนี้จึงกลับกลายเป็นการเอาเวลาและความสนใจไปเสียกับเรื่องอื่นๆ เสียหมด คุณควรคว้าโอกาสใช้ประโยชน์ตอนสมองของคุณยังสดชื่น จัดเรื่องไม่จำเป็นทั้งหมดออกไป แล้วจัดการทำเรื่องจำเป็นที่สุดของแต่ละวันให้เสร็จสิ้นเสียก่อน การตอบอีเมลอาจทำให้รู้สึกดี อย่างน้อยคุณก็ได้ทำงานให้สำเร็จสักอย่าง แต่นั่นเป็นเพียงช่วงเวลาอันหอมหวานแสนสั้นเมื่อเทียบกับพลังงานอันแข็งแกร่งเต็มเปี่ยมในการลงมือแก้ปัญหาที่แท้จริงและหาทางออก นักวิจัยพบว่าการหยุดพักจากงานเพียงเพื่อตอบอีเมลสั้นๆ แค่ 15 นาทีก็ทำให้เสียสมาธิแล้ว

เช่นเคย ทั้งหมดนี้ต้องอาศัยความมีวินัย ในการเปลี่ยนกิจวัตรยามเช้าเพื่อที่ว่า คุณจะได้อยู่ลำพังคนเดียวแล้วมีโอกาสเฟื่องสมากับงานได้เต็มที่ โดยไม่ไปสนใจเรื่องอื่นๆ ในการหยิบหมอนติดไปทำงานและไม่รู้สึกผิดกับการรีบพักสักหน่อย ในการสร้างระบบการบริหารจัดการส่วนตัวซึ่งทำให้คุณทำงานได้เต็มประสิทธิภาพสูงสุดของตัวเอง

การค้นหากำลังใจ

ในส่วนถัดไปของการตรวจวัดประสิทธิภาพตัวเองนี้จะเกี่ยวข้องกับ การถามตัวเองว่าทำไมคุณถึงทำในสิ่งที่คุณทำ เป็นเรื่องง่ายที่จะหัวเราะเยาะ คำแถลงพันธกิจขององค์กรซึ่งเป็นเพียงวลีลวงๆ และเป้าหมายอันหูลีล แต่ความตั้งใจของพวกเขาที่น่าชื่นชม คุณจะมีช่วงยากลำบากในการชักจูง คนอื่นๆ ว่าควรทำตามคุณ นอกจากคุณรู้ว่าทำไมคุณถึงทำเช่นนั้น คุณอาจ ทำงานนั้นเพราะรู้ว่ามันมีเสน่ห์ซ่อนอยู่ หรือเพราะมันให้ชีวิตและรางวัลกับ ครอบครัวของคุณ

ไม่ว่าจะเพราะอะไร คุณต้องระบุมันออกมาแล้วเก็บไว้ในส่วนที่สำคัญที่สุดของสมอ เพื่อหลีกเลี่ยงช่วงเวลาอันเลวร้ายตอนคุณนั่งอยู่ที่ โต๊ะทำงานจนตึกตื่นแล้วแม่บ้านก็เข้ามาในออฟฟิศ ส่วนคุณเองนั่งจ้อง ครอบรูปภาพคู่รักหรือลูกๆ แล้วถามตัวเองว่าฉันมาทำอะไรอยู่ที่นี่

หลายคนวิเคราะห์อาชีพตัวเองประหนึ่งว่ามันเป็นโอกาสทางธุรกิจ พวกเขาค้นหาตลาดที่กำลังเติบโตให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการของตัวเอง พวกเขามองหาที่ค่าตอบแทนและความยั่งยืนของบริษัทหรือหน่วยงานนั้นๆ แต่ความจริงก็คือไม่มีอะไรในสิ่งเหล่านี้จะรับประกันได้ว่าคุณได้ทำงานที่ดีที่สุดแล้ว

ครั้งหนึ่ง มีผู้ถามแคลวิน คูลิจด์จ์ (Calvin Coolidge) อดีต ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับความลับของความสำเร็จ เขาตอบว่า

‘ไม่มีอะไรในโลกนี้ที่จะมาแทนที่ความมานะพากเพียรได้ พรสวรรค์ก็อาจแทนที่ได้ ไม่มีอะไรที่พบเจอได้บ่อยไปกว่าคนที่ทำอะไรไม่สำเร็จทั้งที่ตัวเองมีพรสวรรค์ ความเป็นอัจฉริยะก็แทนที่ไม่ได้ อัจฉริยะผู้ล้มเหลวเป็นเรื่องที่เล่าต่อกันเรื่อยมา การศึกษาก็ไม่ใช่สิ่งที่แทนที่ได้เช่นกัน โลกนี้มีคนฉลาดที่มีการศึกษาอยู่เต็มไปหมด มีเพียงความมุ่งมั่นและความมานะพากเพียรเท่านั้นที่จะอยู่ไปตลอดกาล’

เราทุกคนต่างก็รู้จัก ‘คนที่มีพรสวรรค์แต่ไม่ประสบความสำเร็จ’ หรือ ‘คนฉลาดที่มีการศึกษา’ แล้วทำอย่างไรเราจึงจะไม่กลายเป็นคนประเภทนั้น คุณคิดจ้ดมองว่าบุญแจสำคัญคือให้หางานที่คุณชอบมากเสียจนยอมทุ่มเทกายใจที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มกำลัง การมีใจรักงานของคุณ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่งานนั้นนำพาคุณให้ไปรู้จัก ไม่ใช่เป็นแค่ข้อได้เปรียบด้านโชคชะตา แต่นั่นยังกำหนดว่าชีวิตคุณจะดำเนินไปอย่างไรอย่างครบถ้วนบริบูรณ์มากแค่ไหนอีกด้วย

ผู้คนมักตอบโต้ในประเด็นนี้ด้วยการถามกลับว่า แล้วจะรู้ได้อย่างไรว่าตนเองชอบอะไร คำตอบสำหรับคำถามว่าคุณชอบอะไรนั้น ไม่ได้ให้ระบุหน้าทำงานโดยเฉพาะออกมา แต่ให้ระบุเงื่อนไขชุดหนึ่งขึ้นมาต่างหาก วิธีค้นหาเงื่อนไขเหล่านี้วิธีหนึ่งที่ขอแนะนำคือ ยอมรับ ‘ความลับชั่วร้าย’ ในตัวคุณ⁷ เรื่องอะไรที่ตัวคุณเองก็ไม่อยากยอมรับ ตัวอย่างเช่น หากคุณบอกว่าคุณไม่อยากบอกเลยว่าคุณชอบทำงานร่วมกับคนอื่น นั่นแสดงว่าคุณต้องหา

⁷ ‘Go For What You Really Want’, David Maister, *Legal Business*, January 1996

งานที่มีสภาพแวดล้อมแบบต้องทำงานคนเดียว หากความลับชั่วร้ายของคุณคือชอบให้คนอื่นเห็นถึงความฉลาดหลักแหลมของคุณ ก็ให้หางานที่ยินดีสนับสนุนนิสัยเช่นนี้ คุณอาจลองเขียนรายชื่อที่ทำงานเก่าออกมาเพื่อดูว่าเพื่อนร่วมงานหรือสถานการณ์ในการทำงานแบบไหนที่ทำให้คุณชอบที่สุด จากนั้นมองหางานแบบนั้น

ทางหนึ่งที่จะพิจารณาถึงความสำเร็จส่วนตัวคือแบ่งแยกความสำเร็จนั้นออกเป็นองค์ประกอบสี่ส่วน

- ความสุข
- การบรรลุผลสำเร็จ
- ความสำคัญ
- มรดกหรือสิ่งที่ทิ้งไว้ให้คนรุ่นหลัง⁸

เรามีความโน้มเอียงที่จะมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบเพียงหนึ่งเดียวในแต่ละครั้งเท่านั้น เราต่างยึดแย้งกันก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่ดีกว่าหรือเงินเดือนที่สูงกว่า จนละเลยความสำคัญของมัน หรือผลกระทบด้านบวกที่มันอาจส่งผลกับคนอื่น ๆ เราพยายามอย่างหนักที่จะทิ้งมรดกสักอย่างซึ่งจะช่วยเปิดทางให้คนอื่น ๆ ได้ประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต และในการทำเช่นนั้น เรายอมละทิ้งความสุขของเราเอง

⁸ 'Success that Lasts', Laura Nash and Howard Stevenson, *Harvard Business Review*, February 2004

“

เราพยายามอย่างหนัก
ที่จะทิ้งมรดกสักอย่าง
ซึ่งจะช่วยเปิดทางให้คนอื่นๆ
ได้ประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต

”
