

ผู้นำ ที่ยิ่งใหญ่ ใช้ใจ ไม่ใช่กฎ

GREAT
LEADERS
HAVE
NO
RULES

ทดลองอ่าน

Kevin Kruse เขียน

‘กฎ’ มีไว้ป้องกันคนไม่มีหัวใจ
แต่ผู้นำดีๆ ที่ใส่ใจไม่จำเป็นต้องใช้กฎ



GOOD
Work
NEEDS
^A
Heart.



ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ใช้ใจ ไม่ใช่กฎ

Kevin Kruse เขียน

ดวงทอง สรประเสริฐ แปล

Great Leaders Have No Rules by Kevin Kruse

Thai edition published in 2019 by Jamsai Publishing Co., Ltd.

This translation published by arrangement with Rodale Books,

an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ ISBN 978-616-06-2554-3

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 299 บาท

พิมพ์

กระดาษปกอ่อนลายตา



ห่วงใยสายตาคุณ

www.greenread.com

สารบัญ

บทนำ	9
บทที่ 1 ยกเลิกนโยบายเปิดประตูชะ	13
บทที่ 2 ปิดสมาร์ทโฟนชะ	45
บทที่ 3 อย่าตั้งกฎ	73
บทที่ 4 ทำตัวให้เป็นที่ชื่นชอบ ไม่ใช่ถูกชอบ	111
บทที่ 5 จงนำด้วยความรัก	133
บทที่ 6 จับใส่ในปฏิทิน	161
บทที่ 7 จงมีคนโปรด	189
บทที่ 8 จงเปิดเผยทุกอย่าง (แม้แต่เงินเดือน)	219
บทที่ 9 เผยจุดอ่อน	255
บทที่ 10 การเป็นผู้นำไม่ใช่ทางเลือก	285
บทสรุป	305

คำนำ

ตอนหนึ่งของการตูนช่องดิลเบิร์ตที่โด่งดังมากที่สุดในประวัติศาสตร์ คือตอนที่หัวหน้าของดิลเบิร์ตกำลังถ่ายทอดคำอธิบายของผู้บริหารระดับสูงถึงปัญหาผลกำไรตกต่ำของบริษัท ตัวดิลเบิร์ตจึงแย้งหัวหน้าไปว่า "คือพวกเขาจะบอกว่าผลกำไรสูงขึ้นเป็นเพราะการบริหารจัดการอันยอดเยี่ยม แต่พอกำไรลดลงก็บอกว่าเป็นเพราะเศรษฐกิจมันห่วยจนเหวอครับ" ซึ่งหัวหน้าของดิลเบิร์ตตอบกลับมว่า "การประชุมนี้จะเสร็จเร็วขึ้นถ้านายเลิกเชื่อมโยงคำอธิบายแบบนั้นนะ"

แน่นอนว่าการเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องยากทั้งในแง่การปฏิบัติจริง และการทำความเข้าใจ คุณจะรู้ว่าใครคือผู้นำที่ดีก็ต่อเมื่อคุณได้ร่วมงานกับเขา แม้แต่ตัวพวกเขาเองก็ยิ่งยากจะอธิบายได้ว่าการกระทำใดกันแน่ที่ทำให้พวกเขาทำหน้าที่ผู้นำได้ดีเยี่ยม การเป็นผู้นำที่ดีนั้นเต็มไปด้วยพลังขับเคลื่อน มันเป็นการผสมผสานทักษะพิเศษอันหลากหลายมารวมไว้เป็นหนึ่งเดียว

การเป็นผู้นำที่ดีมักเรียกร้องการลงมือทำโดยสัญชาตญาณ ในช่วงภาวะวิกฤต นี่เป็นจุดที่เควิน ครูสจะเข้ามาช่วยคุณได้ เควิน

มีความสามารถพิเศษในการสังเกตเห็นว่าผู้นำส่วนใหญ่มักจะนำพาตัวเองหลงทิศผิดทางไปได้อย่างไรบ้าง และเปลี่ยนความรู้นี้ให้กลายเป็นหลักปฏิบัติง่าย ๆ ที่ผู้นำคนไหนก็สามารถนำไปใช้เพื่อเปลี่ยนเส้นทางอาชีพของตัวเองให้ดีขึ้นได้ นั่นคือความงดงาม (แล้วก็เป็นที่ต้องการอย่างมากด้วย) ของหนังสือเล่มนี้ครับ

ออกจะเป็นเรื่องเหลือเชื่อที่เดียวที่คุณมักจะได้ยินบรรดาผู้นำบ่นเรื่องที่ว่าพนักงานมีดีที่สุดของพวกเขาลาออกกันอยู่บ่อย ๆ และนั่นก็เป็นเรื่องน่าบ่นจริง ๆ เสียด้วย มิใช่กันอย่างหรอกที่จะก่อให้เกิดการสูญเสียและยุ่งเหยิงได้มากเท่ากับการที่คนดี ๆ เดินจากไป

ผู้นำทั้งหลายมักจะบอภัยปัญหาการลาออกให้กับสารพัดปัจจัย ในขณะที่เพิกเฉยต่อปัจจัยที่เป็นประเด็นสำคัญแท้จริงที่ว่าพนักงานไม่ได้หนีไปจากงาน พวกเขาหนีไปจากหัวหน้าต่างหาก ผู้นำส่วนใหญ่มีเจตนาดี แต่บ่อยครั้งสิ่งที่คุณคิดว่าคุณควรจะทำในฐานะผู้นำนั้น กลับเป็นสิ่งที่บั่นทอนกำลังใจโดยแท้

ทุกองค์กรรู้ดีว่าเป็นเรื่องสำคัญแค่ไหนที่จะต้องสร้างแรงจูงใจและทำให้พนักงานมีส่วนร่วม แต่กลับล้มเหลวในการมอบหมายผู้นำให้เป็นผู้สร้างสิ่งเหล่านั้นให้เกิดขึ้น และเมื่อผู้นำไม่ได้ทำ ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาก็ต้องเป็นฝ่ายทนทุกข์ งานวิจัยจากมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจสามารถสร้างผลผลิตได้มากขึ้น 31 เปอร์เซ็นต์ ทำยอดขายสูงขึ้น 37 เปอร์เซ็นต์ และ

มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าพนักงานที่ไม่มีแรงจูงใจถึงสามเท่า พวกเขายังมีแนวโน้มที่จะลาออกน้อยลงถึง 87 เปอร์เซ็นต์ ตามการศึกษาวิจัยของคอร์เปอเรต ลิตเตอร์ชิป เคาน์ซิลที่ศึกษากลุ่มตัวอย่างมากกว่า 50,000 คน

งานวิจัยของแกลลัฟแสดงให้เห็นว่า 70 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่มีแรงจูงใจนั้นได้รับอิทธิพลมาจากหัวหน้าของตัวเองและ 70 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานมองว่าตัวเองไม่มีส่วนร่วมในที่ทำงาน คุณคงมองเห็นโอกาสตรงนี้ได้ไม่ยากนะครับ

ภาวะผู้นำคือศิลปะในการโน้มน้าวใจ คือการลงมือทำเพื่อจูงใจผู้คนให้ทำมากกว่าที่พวกเขาคิดว่าจะเป็นไปได้ในการไขว่คว้าหาสิ่งที่ดีขึ้น

นี่ไม่เกี่ยวข้องกับอะไรเลยกับตำแหน่งหน้าที่ ไม่เกี่ยวข้องกับอะไรเลยกับอำนาจ ความอาวุโส หรือสถานะในสายบังคับบัญชาของบริษัท มีคนมากมายพูดถึงการเป็นผู้นำองค์กรไปพลาง กล่าวอ้างถึงผู้บริหารอาวุโสสูงสุดของบริษัทไปพลาง พวกเขาเป็นเพียงผู้บริหารอาวุโส ผู้นำไม่ได้เป็นได้ทันทีที่ที่เงินเดือนคุณสูงถึงเกณฑ์ ก็หวังว่าคุณจะค้นพบความเป็นผู้นำเมื่อถึงจุดนั้นนะครับ แต่ก็ไม่มีอะไรรับประกันได้ คุณสามารถเป็นผู้นำได้ทั้งในที่ทำงาน ในละแวกบ้าน ในครอบครัวของคุณโดยไม่ต้องมีตำแหน่งอะไรเลย

ผู้นำไม่มีอะไรเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนบุคคล เมื่อพูดถึงคำว่า ผู้นำ คนส่วนใหญ่จะคิดถึงการมีอำนาจเหนือกว่า การเป็น

ผู้รับผิดชอบ การมีบารมี ผู้คนมักคิดถึงบุคคลที่เป็นไอคอน ในประวัติศาสตร์อย่างนายพลแพตตันหรือประธานาธิบดีลินคอล์น แต่ผู้นำไม่ใช่คำคุณศัพท์ที่เอาไว้อธิบายบุคคล เราไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีบุคลิกเปิดเผยหรือมีเสน่ห์ดึงดูดเพื่อฝึกฝนการเป็นผู้นำ และ บุคลิกภาพเหล่านั้นก็ไม่ได้ทำให้เรากลายเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติด้วย

การเป็นผู้นำไม่ใช่การบริหารจัดการ คุณมีพนักงานสิบห้าคน ทำงานขึ้นตรงกับคุณหน้าซ้ายยังต้องรับผิดชอบเรื่องผลกำไรขาดทุน เหนือครีบ ก็ดีแล้ว หวังว่าคุณจะเป็นผู้จัดการที่ดีนะครับ การบริหารจัดการที่ดีเป็นสิ่งจำเป็น ผู้จัดการจะต้องวางแผน วัดผล ติดตามผล ร่วมมือ แก้ปัญหา จ้างงาน ไล่ออก และอื่นๆ อีกสารพัด ผู้จัดการใช้เวลาส่วนใหญ่ของพวกเขาไปกับการจัดการสิ่งต่างๆ แต่ผู้นำนั้น นำผู้คน

คุณไม่ได้เป็นผู้นำเพียงเพราะคุณมีคนทำงานใต้บังคับบัญชา ของคุณ แล้วคุณก็ไม่ได้จริงๆ กลายเป็นผู้นำทันทีที่คำจ้างคุณถึงเกณฑ์ ด้วย ผู้นำที่แท้จริงจะสามารถชักจูงผู้อื่นให้เป็นตัวเองในแบบที่ดีที่สุด ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการส่งผลกระทบทางสังคม ไม่ใช่เรื่องอำนาจ ที่มากับตำแหน่งหน้าที่

เพราะฉะนั้นอย่ามัวรอให้ได้ตำแหน่งเลยครับ ความเป็นผู้นำ ไม่ใช่สิ่งที่คนอื่นจะมอบให้คุณได้ คุณจะต้องไขว่คว้าและครอบครอง มันด้วยตัวเอง

หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณทำแบบนั้นครับ

ดร. ทราวิส แบรดเบอร์รี่

ผู้เขียนหนังสือ Emotional Intelligence 2.0

บทนำ

ผมรู้สึกสงสัยเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่คนส่วนใหญ่ไม่เชื่อกัน

หนึ่ง ความเป็นผู้นำคือพลังพิเศษ

สอง เกือบทุกเรื่องที่เราเคยได้รับการสอนเกี่ยวกับการเป็นผู้นำนั้น
มันผิด

การขาดภาวะผู้นำในการทำงานทำให้บริษัทสองแห่งแรกของผม
สาหัสแทบเอาตัวไม่รอด ในขณะที่การเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ
ทำให้ผมสามารถก้าวต่อไปจนเริ่มต้นก่อตั้งและขายบริษัทมูลค่า
หลายล้านดอลลาร์ได้อีกมากมายหลายแห่ง

การขาดภาวะผู้นำที่บ้านทำให้ชีวิตสมรสของผมจบลง ในขณะที่
การเป็นผู้นำในครอบครัวทำให้ผมสามารถเลี้ยงลูก ๆ ที่น่าอัศจรรย์ถึง
สามคนในฐานะคุณพ่อเลี้ยงเดี่ยวได้

การขาดภาวะผู้นำในตัวเองทำให้ผมนอนละเมอ อ้วนเกินพิกัด
และซึมเศร้า ในขณะที่การเป็นผู้นำตัวเองเป็นอย่างแรกทำให้ตอนนี้
ผมมีสุขภาพดี มั่งมัน และเต็มไปด้วยพลัง

ถ้าคุณดำเนินรอยตามคำแนะนำด้านการบริหารแบบดั้งเดิมที่เคยทำกันมา คุณจะต้องพบกับความผิดพลาดในอาชีพการงานหรือครอบครัว หรืออาจจะทั้งสองอย่าง ทุกวันนี้งบประมาณของเรามีน้อยลง จำนวนพนักงานก็ลดลง แต่กลับถูกร้องขอมากขึ้น เราจะต้องขับเคลื่อนผ่านสภาพแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอันไร้ความปรานี การสื่อสารที่ไม่เคยหยุดพักตลอดยี่สิบสี่ชั่วโมงเจ็ดวัน และคนรุ่นใหม่ที่มีคุณค่าให้ยึดเหนี่ยวแตกต่างกันไปอย่างสิ้นเชิงกับรุ่นพ่อรุ่นแม่ของพวกเขา

หนังสือเล่มนี้มีเป้าหมายเพียงประการเดียวคือการสอนคุณให้เป็นทั้งหัวหน้าที่ทุกคนอยากทำงานด้วยและเป็นผู้ประสบความสำเร็จอย่างสูงที่ซื่อโอทุกคนอยากจ้างงานทั้งหมดนี้โดยไม่มีการคร่ำม่า ความเครียด หรือการตรากตรำทำงานอย่างไม่รู้จบในออฟฟิศ

คำแนะนำที่คุณกำลังจะได้อ่านมีที่มาจากงานวิจัยที่เชื่อถือได้และยืนพื้นจากประสบการณ์การเป็นเจ้าของธุรกิจของผมที่ก่อตั้งและพุ่มพักบริษัทหลายแห่งมาตลอดช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา มีหลายบริษัทที่ชนะเลิศรางวัล Inc. 500 ในฐานะบริษัทที่เติบโตเร็วที่สุด เช่นเดียวกับรางวัล 'บริษัทที่ดีที่สุดที่นำทำงานด้วย' จากความพึงพอใจของพนักงาน

เนื้อหายังมาจากการสัมภาษณ์แขกรับเชิญอีกกว่าสองร้อยคนในพอดแคสต์ LEADx Leadership ของผม ผมยังได้รวบรวมเอาภูมิความรู้ของโลกแห่งความจริงจากกูรูด้านการบริหารอย่างแดน ฟิงค์ ลิซ ไวซ์แมน และคิม สก็อตต์ ซีโอโออย่างแจ๊คสัน ฟราย ผู้เขียนหนังสือ

Basecamp ไมค์ แม็คเคอร์เมนท์ ผู้เขียน FreshBooks และจิม ไวท์เฮิร์ต
ผู้เขียน Red Hat ทหารอาชีพอย่างผู้บังคับบัญชาเรือดำน้ำเดวิด มาร์เคท
นักบินรบเวอร์นิซ อาร์มัวร์ พลตรีแห่งกองทัพสหรัฐอเมริกาอย่างโจ ไบเยอร์ลี
และผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตอย่างโรรี วาเดิน เจฟฟ์ แชนเดอร์ส และ
เคิร์ก เบลเลนไทน์

ผมเริ่มทำ LEADx Academy (www.leadx.org) ด้วยความคิด
ที่อยากจะจัดการศึกษาเรื่องการเป็นผู้นำในระดับโลกให้กับทุกคน
ทุกที่*โดยไม่มีค่าใช้จ่าย* ผมเชื่อว่าการเป็นผู้นำคือพลังที่ยิ่งใหญ่ที่สุด
ในการทำสิ่งที่ดี LEADx ใช้การฝึกอบรมออนไลน์ บทความ และ
พอดแคสต์เพื่อช่วยให้ผู้คนใน 192 ประเทศได้รู้ว่าการเป็นผู้นำ
ไม่ได้เป็นเพียงตัวเลือกหนึ่ง หากการเป็นผู้นำสามารถส่งผลต่อผู้อื่น
ได้จริงๆ ก็แปลว่าพวกเราทุกคนต่างก็กำลังเป็นผู้นำบรรดาคนที่อยู่
รอบตัวเราในทุกๆ วัน

เพื่อให้การอ่านหนังสือเล่มนี้ได้ผลมากที่สุด ผมอยากให้พวกคุณ
ทำสามสิ่งต่อไปนี้

ประการแรก จงหยุดความไม่เชื่อของคุณเอาไว้ก่อน ทุกบท
ในหนังสือเล่มนี้เต็มไปด้วยคำแนะนำและเคล็ดลับที่ขัดแย้งกับ
ภูมิความรู้ในวิธีการบริหารแบบดั้งเดิม คุณจะได้ยินเสียงจากข้างใน
ตัวคุณตะโกนว่าฉันไม่มีทางทำแบบนั้นได้แน่ นั่นไม่มีทางได้ผล
สำหรับบริษัทของฉัน! จงอย่าใส่ใจเสียงเหล่านั้น คุณสามารถเอาชนะ
ความไม่ลงรอยนี้ได้ด้วยการตั้งคำถามถึงประสิทธิภาพของรูปแบบผู้นำ

ที่คุณใช้อยู่ในปัจจุบันและด้วยการทดลองใช้พลังวิเศษแบบใหม่นี้ดู

ประการที่สอง คาวน์โฮลด์แผนปฏิบัติการ Great Leaders Have No Rules (<https://www.leadx.org/actionplan>) ซึ่งจะช่วยให้คุณมองเห็นภาพรวมของเนื้อหาทั้งหมดและช่วยให้คุณสามารถนำแนวคิดใหม่เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในที่ทำงานและที่บ้าน

ประการที่สาม อ่านหนังสือเล่มนี้ (แน่นอนครับ) อย่างปราศจากความไม่เชื่อ พร้อมด้วยแผนปฏิบัติการ ในแต่ละบทคุณจะกลายเป็นหัวหน้าในแบบที่ตัวคุณเองอยากมีได้ไม่ช้า

เควิน ครูล์

ฟิลาเดลเฟีย 2019

บทที่ 1

ยกเลิกนโยบายเปิดประตู

เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2017 พิธีกรรายการทอล์กโชว์
สตีฟ ฮาร์วีย์ถล่มอินเตอร์เน็ต

แน่นอนว่าไม่ได้หมายความว่าตรงตัวอย่างนั้นหรอกนะครับ ทว่า
ตั้งแต่โซเซียลมีเดียจนถึงข่าวภาคค่ำ ใครต่อใครต่างพากันแสดง
ความโกรธเกรี้ยวอย่างหนักกับสิ่งที่นิตยสารวาไรตี้เรียกว่า 'เมโมสุดซ็อก'
ที่ฮาร์วีย์ส่งให้บรรดาพนักงานของเขาด้วยภาษาแบบขวานผ่าซาก
โดยบอกให้ทุกคนเลิกยุ่งกับเขา นี่คือนางสาวของเมโมที่เขาเขียน

**ผมขอให้ทุกคนทบทวนและปฏิบัติตามข้อความ
และกฎเหล่านี้นับตั้งแต่ทอล์กโชว์ซีซั่น 5 ของผม
เป็นต้นไป**

จะไม่มีการพบปะกันในห้องแต่งตัวของผมอีกต่อไป
ไม่มีการแวะมาหา โพล์มาทัก ไม่ว่าจะใครก็ตาม
อย่าเข้ามาที่ห้องแต่งตัวของผมเว้นแต่จะได้รับเชิญ

อย่าเปิดประตูห้องแต่งตัวของผม ถ้าคุณเปิด
ประตูห้องแต่งตัวของผมจนเตรียมตัวโดนลากออกไป

ทีมรักษาความปลอดภัยของผมจะห้ามทุกคน
ที่ตั้งใจจะแวะมาพบหรือพูดคุยกับผมไม่ให้มายืนที่
หน้าประตูห้องของผม

ผมต้องการให้การดักเจอทุกรูปแบบยุติลงทันที
รวมทั้งพวกเจ้าหน้าที่ของทางสถานีโทรทัศน์ด้วย

คุณต้องลงตารางเวลาและนัดหมายก่อน

ในขณะที่เมโม่ของสตีฟกลายเป็นไวรัสและสร้างความซอกไปทั่ว
ผมกลับซอกที่ทุกคนรู้สึกซอกกับเรื่องนี้

สตีฟ ฮาร์วีย์ทำถูกแล้ว

เขาจะเลือกใช้คำพูดที่เข้าทำกว่านี้ไม่ได้หรอก แน่หนอนว่าได้ แม้แต่
ลูก ๆ วัยรุ่นของผมยังรู้เลยว่าข้อความแบบนี้ไม่ใช่ความคิดที่ดีเลย

ฮาร์วีย์อายุหกสิบแล้วและเป็นพิธีกรรายการวิทยุ รายการ
ทอล์กโชว์ทางทีวี Family Feud รายการแสดงความสามารถอย่าง
Little Big Shots และรายการอื่นๆ อีกเพียบ เขาต้องเดินทางไปมา
เป็นประจำระหว่างลอสแอนเจลิส ชิคาโก และแอตแลนตาเพื่อผลิต
รายการพวกนี้ เขาเป็นคุณพ่อและเป็นคุณปู่

ผมอายุน้อยกว่าเขาสิบปี แต่แค่คิดถึงตารางการทำงานของเขา
ยังอยากจะล้มตัวลงนอน

พนักงานของสตீฟ ฮาร์วีย์ทุกคนควรจะรู้ดีกว่านี้สิ ทุกคนน่าจะ
อยากให้เขามีพลัง สนุกสนาน และสร้างสรรค์ ทุกคนไม่ควรให้เขา
ต้องลงมาไล่เปี้ยจุกจิกกับทุกรายละเอียดของโชว์หรือคอยแจกจ่ายเซ็น

มันน่าซอกที่เขาถึงขั้นต้องส่งเมโมด้วยซ้ำ เขาไม่ได้มีผู้ช่วยค่าตัวแพง
ที่ทำหน้าที่หัวหน้าพนักงานคอยจัดสรรเวลาของเขาให้เหมาะสมหรือ
ทำไมโปรดัคเซอร์รายการถึงไม่เป็นตัวกลางคอยประสานกับพวกพนักงาน
ที่เหลือ

แค่อ่านดูก็รู้ว่าเมโมนั้นถูกเขียนด้วยความรู้สึกที่แท้จริงอันเปี่ยมไปด้วย
อารมณ์ ในช่วงเวลาที่เต็มไปด้วยความหงุดหงิดคับข้อง แต่เหนือสิ่งอื่นใด
เขาไม่ได้ทำอะไรผิด

"พอมีเวลาสักนิดมัย"

ถึงผมจะไม่ใช้พิธีกรรายการทอล์กโชว์ แต่ผมก็เข้าใจปัญหาของ
การ 'แวะ' เข้ามาหาแบบไม่ได้นัดหมายเป็นอย่างดี

คำถามนี้เคยทำให้ผมเสียวสันหลังวาบ "พอมีเวลาสักนิดมัย"

ผมกำลัง่วนอยู่กับการวางแผนกลยุทธ์และงบประมาณสำหรับ
ปีหน้า บริษัทของผมจะกระโดดจากยอดขายประจำปี 5 ล้านเหรียญ
ไปที่ 10 ล้านเหรียญได้อย่างไรภายในเวลาปีเดียว เป้าหมายนั้น
ถูกวางโดยหุ้นส่วนด้านกลยุทธ์ที่จะเป็นผู้สนับสนุนเงินทุน และมันก็
ขึ้นอยู่กับการที่แสดงให้เห็นว่าเราจะทำให้มันเกิดขึ้นได้อย่างไร

ไหนมาดูกันซิ...ถ้าผมเพิ่มพนักงานขายอีกสองคนในคอลัมน์ X ที่คนละ 90,000 เหรียญ แล้วพวกเขาก็จะเริ่มเพิ่มยอดขายได้ในเดือนที่หกโดย...

ก๊อก ก๊อก ก๊อก "พอมีเวลาสักนิตมัยคะ"

ผมอยากจะแสดงการสนับสนุนสมาชิกในทีม ผมอยากจะเป็นผู้นำที่ดี เพราะฉะนั้น...

"แน่นอนเทอร์ซี มีอะไรเธอ"

เธอก้าวเข้ามาในห้องแล้ววาดภาพสามมิติของบูธแสดงสินค้าสำหรับงานประชุม "ฉันกำลังเตรียมตัวเสนอขออนุมัติบูธดีไซน์สุดท้าย พวกเขาปรับตามที่เราขอเมื่อสัปดาห์ก่อนเรียบร้อยแล้ว มันดูโอเคสำหรับคุณหรือยังคะ"

"ผมบอกคุณเมื่อสัปดาห์ก่อนแล้วว่ามันดูใช้ได้สำหรับผม หลังจากการปรับเปลี่ยน"

"ฉันรู้ค่ะ แต่นี่เป็นดีไซน์สุดท้ายของสุดท้ายแล้ว ก่อนที่ฉันจะจ่ายเงิน 10,000 เหรียญ ฉันคิดว่าฉันน่าจะเช็ค..."

"เทอร์ซี คุณทำได้ดี งบประมาณดีแล้ว ดีไซน์ก็ดีแล้ว"

"โอเคค่ะ ขอบคุณ"

ผมถอนหายใจ

โอเค เมื่อไปถึงไหนแล้วนะ ผลกระทบของการจ้างพนักงานขายเพิ่ม จำนวนพนักงานขายอยู่ในคอลัมน์ไหนของหน้าตารางนะ นั่นไง คอลัมน์ X ถ้าผมเพิ่มพนักงานขายเข้าไปอีกสองคน...

ก๊อ ก๊อ "พอมีเวลาลักนิตมัยครับ"

ถามจริง!

แสวงหาการสื่อสารและความโปร่งใส

นโยบายเปิดประตู (Open Door Policy) หมายถึงการที่ผู้นำธุรกิจหรือองค์กรเปิดประตูห้องทำงานของตัวเองเอาไว้เพื่อที่พนักงานจะได้รู้สึกเป็นที่ต้อนรับหากจะแวะเวียนมาพบปะอย่างเป็นกันเอง ถามคำถามหรือพูดคุยถึงปัญหาต่างๆ ที่ค้างคาอยู่ในใจ

ทุกวันนี้ด้วยรูปแบบออฟฟิศแบบเปิด โคเวิร์กิงสเปซ และสมาชิกของทีมที่ทำงานทางไกลจากทั่วโลก 'นโยบายเปิดประตู' ยิ่งกลายเป็นเหมือนคำอุปมายิ่งกว่าที่ผ่านมา การเดินผ่านเข้าประตูที่เปิดกว้างในหลายๆ องค์กรตอนนี้มีค่าเท่ากับการส่งข้อความเอสเอ็มเอสทางโทรศัพท์ การส่งข้อความไต่เร็กซ์ไปในเฟซบุ๊กหรือสแล็ก และข้อความเร่งด่วนทางสไกป์ หรือข้อความในเบสแคมป์

แต่ไม่ว่าการขัดจังหวะนั้นจะเกิดขึ้นผ่านประตูจริงๆ หรือประตูดิจิทัล ทฤษฎีบอกว่าการใช้การเปิดกว้างนี้เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการไว้วางใจ การร่วมมือ การสื่อสาร และให้เกียรติ ไม่ว่าพนักงานผู้นั้นจะอยู่ในระดับสูงต่ำแค่ไหนในสายบังคับบัญชา การเข้าถึงตัวผู้บริหารควรที่จะช่วยลดการซุบซิบนินทาและข่าวลือในที่ทำงานได้

เป้าหมายของนโยบายเปิดประตูนั้นน่าชื่นชมทีเดียว ใครจะ

ไม่อยากได้ละครับ

ในขณะที่เป้าหมายนั้นสูงส่ง แต่ข้อเสนอนั้นเป็นของจริง เมื่อผมได้ลองสำรวจสมาชิกที่รับจดหมายข่าวและสมาชิกชุมชนออนไลน์ของผมจำนวนหนึ่งแสนคน ผมก็ได้รับเรื่องราวคล้ายๆ กันมากมายเกี่ยวกับนโยบายเปิดประตูที่กลายเป็นความวายปวงจากบรรดาผู้จัดการและบุคคลทั่วไป

แต่ฉันไม่อยากพุดออกไปนี่!

สมาชิกของทีมต้องการนโยบายเปิดประตูจริงๆ หรือ

ราวสิบปีก่อน เจมส์ ดีเทิร์ด ศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย และเอมี เอ็ดมุนด์สัน ศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดตั้งเป้ากันว่าทำไมพนักงานบางคนจึงนำไอเดียมาเล่าให้ผู้จัดการของตัวเองฟังและทำไมบางคนถึงไม่ทำเช่นนั้น พวกเขาสัมภาษณ์พนักงานราวสองร้อยคนในบริษัทเทคโนโลยีขั้นสูงและพบว่าพนักงานราวครึ่งหนึ่งเลือกที่จะเก็บข้อมูลที่อาจมีประโยชน์กับบริษัทเอาไว้กับตัวโดยไม่บอกใคร เพราะอะไรนะหรือ ศาสตราจารย์ทั้งสองอธิบายไว้แบบนี้

คำตอบก็คือสัญชาตญาณในการเอาตัวรอดนั่นเอง

ในขณะที่สาเหตุของการที่พนักงานกลัวที่จะพุดถึงปัญหา
อย่างเช่น การแจ้งเบาะแสสามารถเห็นได้ชัดเจนก็คือ

อะไร เราพบว่าสัญญาณการป้องกันตัวเองที่ติดตัวมาแต่กำเนิดนั้นเป็นสิ่งที่ทรงพลังมากเสียจนมันไปยับยั้งคำพูดที่เห็นได้ชัดว่ามีความตั้งใจที่จะช่วยเหลือองค์กรในการสัมภาษณ์ของเราการรับรู้ถึงความเสี่ยงของการพูดออกมาเป็นความรู้สึกที่เฉพาะตัวมาก ๆ และส่งผลกระทบต่อนักงาน ในขณะที่ประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กรในอนาคตจากการแบ่งปันความคิดของพวกเขายังเป็นสิ่งที่คลุมเครือไม่แน่นอน ด้วยเหตุนี้พนักงานจึงเล่นบทปลอดภัยไว้ก่อนโดยสัญญาณด้วยการปิดปากเงียบ บทสรุปที่มักเกิดขึ้นบ่อย ๆ ของพวกเขาก็คือ "เมื่อสงสัย จงหุบปากเอาไว้"

ดีเทิร์ตและเอ็ดมุนด์สันพบว่าพนักงานบางคนอ้างอิงถึงเรื่องเล่าในองค์กรเกี่ยวกับบุคคลที่แบ่งปันไอเดียของตัวเองออกสู่สาธารณะแล้ว "อยู่ ๆ ก็หายตัวไปเลยจากบริษัท"

เกอรัรีหนึ่งในผู้อ่านของผมส่งอีเมลมาเล่าถึงสิ่งที่เกิดขึ้น เมื่อเขาใช้นโยบายเปิดประตูซึ่งเป็นนโยบายของผู้จัดการของผู้จัดการเขาอีกที่

ในการประชุมกับเขาผมบอกเขาเกี่ยวกับปัญหาการทำงานและการสื่อสารที่เรามีกับผู้จัดการโดยตรง

ของเราที่ยังทั้งใหม่แล้วก็อ่อนประสบการณ์ ผมยัง
เสนอแนะทางแก้เพิ่มเติมไปให้ด้วย...อีกไม่กี่วันต่อมา
เขาก็เล่าให้ผู้จัดการของผมฟังถึงสิ่งที่ผมพูด นั่นทำให้
สถานการณ์ระหว่างเราสองคนย่ำแย่มาก ในไม่ช้า
ผู้จัดการก็ลาออกจากบริษัทไป และอีกไม่กี่เดือนจากนั้น
ผมก็โดนบีบให้ต้องออก

คุณอาจสงสัยว่าเรื่องถูกไล่ออกเพราะนโยบายเปิดประตูนี้เป็น
เรื่องจริงหรือเปล่า ในความเป็นจริงแล้วมันไม่สำคัญเลยครับ ถ้า
พวกเขายังรู้สึกได้อันตรายของการที่พนักงานจะไม่ยอมเปิดปากพูด
ก็ยังคงมีอยู่แน่นอน

ไม่ว่าจะรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว พนักงานจะชั่งน้ำหนักความเสี่ยง
ที่อาจจะเกิดขึ้นและความเป็นไปได้ที่จะได้รับรางวัลเสมอ หาก
ผลประโยชน์ที่จะได้นั้นมากเกินไปสำหรับความเสี่ยง พวกเขาจึง
จะยอมเดินผ่านประตูที่เปิดกว้างเข้าไป การโยนความรับผิดชอบ
ในการเปิดใจถึงปัญหาหรือเสนอคำแนะนำไว้ในมือพนักงานที่ยอมพูดคือ
สิ่งที่ทำให้สมาชิกในทีมครึ่งหนึ่งปิดปากเงียบ

(ติดตามอ่านต่อได้ในฉบับเต็ม)



ติดตามความสนุกเพิ่มเติมได้ที่

<http://store.jamsai.com/9786160625543.html>