

100 วิธี
ทำให้คน
ยอมทำงานให้เรา
ด้วยความเต็มใจและมีแรงจูงใจที่ดี

แปลจาก 100 Ways to Motivate Others
How Great Leaders Can Produce Insane Results
Without Driving People Crazy

โดย Steve Chandler และ Scott Richardson



100 แนวทางและวิธีในการสร้างแรงใจให้ผู้อื่น
ทำงานด้วยความเต็มใจ จากแรงจูงใจของเขาเอง

แปลและเรียบเรียงโดย: **สุดาวรรณ อริยะทรัพย์**

บรรณาธิการโดย: **สมชัย เบญจมิตร**



สื่อความสุข ความหวัง
กำลังใจ และความสำเร็จ

2 100 วิธี ทำให้คนยอมทำงานให้เรา ด้วยความเต็มใจและมีแรงจูงใจที่ดี

หนังสือ : 100 วิธี ทำให้คนยอมทำงานให้เรา ด้วยความเต็มใจและมีแรงจูงใจที่ดี
แปลจาก : 100 Ways to Motivate Others

How Great Leaders Can Produce Insane Results Without Driving People Crazy

เขียนโดย: Steve Chandler และ Scott Richardson

แปลและเรียบเรียงโดย: สุดาวรรณ อริยะทรัพย์

บรรณาธิการโดย: สมชัย เบญจมิตร

สงวนลิขสิทธิ์ในประเทศไทยตาม พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ 2537

ห้ามการลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่ง ส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ นอกจากจะได้รับอนุญาต

100 Ways to Motivate Others (c) 2005 Steve Chandler & Scott Richardson.

Original English language edition published by Career Press, 3 Tice Rd.,

Franklin Lakes, NJ 07417 USA. All rights reserved through Tuttle-Mori Agency Co., Ltd.

พิมพ์ครั้งที่ 1-18 พฤษภาคม - ธันวาคม 2549

พิมพ์ครั้งที่ 19-20 มกราคม 2550 พิมพ์ครั้งที่ 27-28 เมษายน 2550 พิมพ์ครั้งที่ 35-38 กรกฎาคม-กันยายน 2550

พิมพ์ครั้งที่ 21-22 กุมภาพันธ์ 2550 พิมพ์ครั้งที่ 29-32 พฤษภาคม 2550 พิมพ์ครั้งที่ 39 ตุลาคม 2550

พิมพ์ครั้งที่ 23-26 มีนาคม 2550 พิมพ์ครั้งที่ 33-34 มิถุนายน 2550 พิมพ์ครั้งที่ 40 ตุลาคม 2550

ISBN 978974-94289-5-5 ราคา 150 บาท
974-94289-5-1



จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์ บี มีเดีย

ในเครือ สำนักพิมพ์ บี มีเดีย กรุ๊ป (BeeMedia Group)

จัดจำหน่ายโดย บริษัท บี มีเดีย กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด

Bee Media Group (Thailand) Co., Ltd.

39/436 หมู่ 1 ซ.เจริญ 9 ถ.ติวานนท์ อ.เมือง นนทบุรี 11000

โทรศัพท์ 0-2951-5577-8 มือถือ 089-111-7500 , 089-120-7700 โทรสาร 0-2951-5578

ดูรายละเอียดได้ที่ www.BeeMedia.co.th Email : info@BeeMedia.co.th

กรณีต้องการสั่งซื้อจำนวนมากเพื่อใช้ในการเป็นของขวัญ ของชำร่วย หรือเพื่อใช้ในการ
พัฒนาองค์กรหรือทีมงาน เพื่อการสอน ฝึกอบรม เพื่อการขาย หรือเป็นของขวัญพิเศษสำหรับ
คนที่รักและห่วงใย กรุณาติดต่อขอรับส่วนลดพิเศษที่ บี มีเดีย กรุ๊ป (BeeMedia Group)
โทรศัพท์ 089-111-7500 , 089-120-7700 หรือสั่งซื้อทางOnline www.BeeMedia.co.th

หนังสือเล่มนี้ใช้กระดาษถนอมสายตาอย่างดี และรับประกันความพอใจสูงสุด

หากเกิดปัญหาอันเนื่องจากการพิมพ์ ท่านสามารถเปลี่ยนเล่มใหม่ได้ทันที

TO _____

FROM _____



-- สิ่งดีๆ จากผู้ให้สู่ผู้รับ --

ผู้ที่มอบหนังสือเล่มนี้ให้แด่ท่าน คือผู้ที่มีความเอาใจใส่และปรารถนาแต่สิ่งที่ดีที่สุด จึงได้มอบหนังสือเล่มนี้ที่จะช่วยให้ท่านได้มีวิธีการสร้างแรงใจให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจและมีแรงจูงใจที่ดี

นี่คือสิ่งที่คุณพิเศษผู้ที่รักและห่วงใยในตัวท่านได้มอบหนังสือเล่มนี้ให้ เพียงเพื่อต้องการ ให้ท่านได้เปลี่ยนแปลงชีวิตไปในทางที่ดีขึ้น ประสบความสำเร็จ และมีชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่ดีตลอดไป

เพราะหนังสือดี เปลี่ยนแปลงชีวิตคนเราได้

- สำนักพิมพ์ บี มีเดีย กรุ๊ป (BeeMedia Group)

การมอบหนังสือดีแก่ผู้ที่ท่านรักและห่วงใย เป็นการเพิ่มสิ่งดีให้กับตนเองและผู้ได้รับ สำหรับผู้รับนั้น เมื่อท่านได้รับหนังสือดีเล่มนี้ ขอให้ตอบแทนสิ่งดีๆ คืนแก่ผู้ให้ด้วยการอ่านให้จบ 1 ครั้ง และให้ผู้อื่นยืมอ่าน 1 ครั้ง เพราะเท่ากับท่านได้ช่วยให้คนรอบข้างและตนเองมีชีวิตที่ดีขึ้น



เกี่ยวกับผู้เขียน

สตีฟ แชนเลอร์ เขียนหนังสือแปดเล่มซึ่งได้รับการแปลเป็นภาษาต่างๆ ถึงเจ็ดภาษา รวมทั้งหนังสือขายดี ในประเทศจีนและญี่ปุ่น เขาจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยอริโซนา ในสาขาการเขียนเชิงสร้างสรรค์และสาขารัฐศาสตร์ และทำงานที่กองทัพสหรัฐอเมริกาในส่วนของสงครามจิตวิทยา เขาและ **สก๊อต ริชาร์ดสัน** อาศัยอยู่ในเมืองฟีนิกซ์ รัฐอริโซนา ทั้งสองเป็นผู้ฝึกอบรมและจัดหลักสูตรอบรมด้านการเป็นผู้นำในที่ต่างๆ ทั่วโลก

เกี่ยวกับผู้แปล

สุดาวรรณ อริยะทรัพย์ จบการศึกษาจากโรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ปริญญาตรีภาคภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และปริญญาโททางด้านการสอนภาษาอังกฤษ จากมหาวิทยาลัยมิชิแกน สเตท ในสหรัฐอเมริกา เธอชอบอ่านหนังสือเกี่ยวกับธุรกิจและการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้เธอยังรักงานแปลอย่างมากเพราะได้มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดเนื้อหาที่ดีมีประโยชน์จากผู้เขียนมาสู่ผู้อ่าน

หมายเหตุบรรณาธิการ

การทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้น สิ่งที่สำคัญยิ่งก็คือการได้รับความร่วมมือจากทีมงานในการช่วยผลักดันให้ทุกสิ่งดำเนินไปได้อย่างราบรื่น เพราะไม่มีผู้ใดที่สามารถทำงานคนเดียวได้โดยปราศจากผู้สนับสนุนที่ดีที่ช่วยทำงานให้เราอย่างเต็มที่ แต่การที่จะให้ทีมงานของเราทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพและมีความสุขจากงานที่ทำนั้น ต้องเกิดจากการผลักดันจากแรงจูงใจและความเต็มใจที่จะทำงานนั้นๆ ของตัวของเขาเอง จึงจะเป็นการทำงานที่มีประสิทธิผลสูงสุด

คำกล่าวของ Dwight Eisenhower ที่ว่า **“ความเป็นผู้นำ คือศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำสิ่งที่คุณต้องการให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความต้องการของพวกเขาเอง”** นั่นคือสิ่งที่พูดถึงการเป็นผู้นำเพื่อให้คนในทีมงานทำงานจากแรงจูงใจของตัวเอง และเมื่อคนเราทำงานด้วยความเต็มใจย่อมส่งผลต่อความสุขของเขา และเกิดประสิทธิภาพในงานที่ได้รับมอบหมาย

หนังสือ **“100 วิธี ทำให้คนยอมทำงานให้เรา ด้วยความเต็มใจและมีแรงจูงใจที่ดี”** เขียนโดย Steve Chandler และ Scott Richardson ผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาตนเอง ซึ่งได้พูดถึงหลักจิตวิทยาในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจอย่างง่ายๆ 100 วิธีที่สามารถปฏิบัติได้จริง

ดังนั้น จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือดีเล่มนี้ จะช่วยให้ผู้อ่านสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเองเป็นผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ และช่วยให้ผู้อื่นมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดี ส่งผลดีต่อทุกคนให้ประสบความสำเร็จในชีวิตตลอดไป

เพราะหนังสือดี เปลี่ยนแปลงชีวิตคนเราได้

สมชัย เเบญจมิตร

บรรณาธิการ



คำนำ

หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นจากความสำเร็จในการทำสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และโปรแกรมฝึกอบรมส่วนบุคคลในเรื่องการสื่อสารและการเป็นผู้นำ งานสัมมนาเหล่านี้ซึ่งถูกจัดขึ้นสำหรับองค์กรต่างๆ เช่น แบนเนอร์ เฮลท์ (Banner Health) เจเนอรัล ไดนามิคส์ (General Dynamics) โรงพยาบาลสคริปส์ (Scripps) ธนาคารเวลฟาร์โก (Well Fargo) บริสตอล-ไมเยอร์ สควิบ (Bristol-Myers Squibb) และ ธนาคาร M&I และเป็นที่น่าสนใจของเหล่าบรรดาผู้จัดการ ครู ผู้ปกครอง ผู้บริหารและนักฝึกอบรมอย่างมาก

หากคุณเป็นผู้นำที่ต้องการสร้างแรงจูงใจ สิ่งแรกก็คือ คุณต้องตระหนักว่า **“หากมีปัญหากเกิดขึ้น ฉันเองก็คือตัวปัญหาด้วย”** เมื่อคุณเข้าใจในประเด็นนี้อย่างถ่องแท้ คุณก็จะสามารถใช้วิธีการ 100 ข้อนี้ได้ หลังจากคุณเรียนรู้ที่จะสร้างแรงจูงใจให้กับตัวเองแล้ว สตีฟและสก็อตก็จะช่วยให้คุณเรียนรู้สิ่งเหล่านี้ เช่น

- พลังในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับคนของคุณ
- วิธีเลี้ยงความเป็นไปได้ที่คุณจะพุ่งเล็งจุดอ่อนของคนของคุณ
- ทำไมการทำงานหลายอย่างพร้อมๆ กันจึงเป็นความเชื่อที่ไม่ถูกต้อง แทนที่จะเป็นจุดแข็ง และทำไมจุดมุ่งหมายคือการทำให้ชีวิตเรียบง่ายและตรงไปตรงมา
- วิธีการที่ง่ายๆ และสร้างสรรค์ในการทำให้พนักงานในที่ที่มีความรับผิดชอบ
- วิธีในการเปลือยเปลือยกับการปลุกฝังศิลปะของการเผชิญหน้าแบบสร้างสรรค์

หนังสือเล่มนี้จุดประกายความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งยิ่ง ซึ่งมอบแนวคิดวิธีการที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ทำงานได้เป็นอย่างดี

สารบัญ

เกี่ยวกับผู้เขียนและผู้แปล 4

หมายเหตุบรรณาธิการ 5

คำนำ 6

บทนำ ถึงเวลาสร้างแรงใจให้กับผู้อื่นแล้ว 11

100 วิธี ทำให้คนยอมทำงานให้เรา ด้วยความเต็มใจและมีแรงจูงใจที่ดี 14

- วิธีที่ 1 ให้รู้ถึงที่มาของ “แรงจูงใจ” 15
- วิธีที่ 2 ฝึกตนเองให้เป็นคนมีวินัย 16
- วิธีที่ 3 รับฟังพวกเขา ก่อนที่จะลงมือทำ 19
- วิธีที่ 4 ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่ม อย่าเป็นแค่คนที่รอแต่ผลลัพธ์ 21
- วิธีที่ 5 อย่าวิพากษ์วิจารณ์ผู้บริหารระดับที่สูงกว่าให้พวกเขาฟัง 22
- วิธีที่ 6 ทำทีละเรื่อง และทำทีละอย่าง 23
- วิธีที่ 7 แสดงการตอบสนอง(Feedback) กับพวกเขาเสมอๆ 25
- วิธีที่ 8 รับฟังความคิดเห็นจากพวกเขาเสมอ 28
- วิธีที่ 9 ทำให้พวกเขายอมรับและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง 30
- วิธีที่ 10 รู้ให้ได้ว่าพวกเขาคนไหนเป็น “คนมุ่งมั่น” คนไหนเป็น “คนขี้แพ้” 32

- วิธีที่ 11 คุณต้องเป็นผู้นำจากแถวหน้า 36
- วิธีที่ 12 สอนพวกเขาให้ “คิดเป็น” 37
- วิธีที่ 13 บอกความจริงให้พวกเขาารู้โดยเร็ว 40
- วิธีที่ 14 อย่าสร้างความวิตกกังวล แต่ให้ความใส่ใจกับพวกเขา 43
- วิธีที่ 15 บริหารผู้บังคับบัญชาของคุณด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ 44
- วิธีที่ 16 ทิ้งสายฉีดน้ำดับเพลิงไปเสีย 46
- วิธีที่ 17 ทำความเข้าใจให้ถ่องแท้กับการที่จะเป็นผู้นำที่แท้จริง 47
- วิธีที่ 18 จงจัดการกับข้อตกลง ไม่ใช่จัดการที่ตัวบุคคล 48
- วิธีที่ 19 เน้นไปที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่ข้อแก้ตัว 53
- วิธีที่ 20 มุ่งให้เกิดผลลัพธ์มากกว่าเน้นที่การทำกิจกรรม 58



- วิธีที่ 21 ทำให้งานในที่มกลายเป็นเกมที่น่าสนุก 62
 วิธีที่ 22 กำหนดเป้าหมายของคุณให้ชัดเจน 66
 วิธีที่ 23 มองให้เห็นถึงศักยภาพของพวกเขาว่า “เขาทำได้” 67
 วิธีที่ 24 ใช้หลักการ A.R.T เพื่อแก้ปัญหาการทำงานของพวกเขา 70
 วิธีที่ 25 เคารพตัวคุณเอง และเป็นตัวของตัวเอง 71
 วิธีที่ 26 คัดเลือกคนที่มีแรงจูงใจมาร่วมงานในที่ม 73
 วิธีที่ 27 พูดให้น้อย แต่ฟังให้มาก 75
 วิธีที่ 28 ปฏิเสธที่จะเชื่อในข้อจำกัดที่พวกเขาเหล่านั้นสร้างขึ้นเอง 77
 วิธีที่ 29 เล่นให้ได้ทั้งบทดีและร้าย หรือมีทั้งพระเดชและพระคุณ 78
 วิธีที่ 30 อย่าทำตัววุ่นวายจนเกินเหตุ 79
- วิธีที่ 31 เลิกทำตัวเป็นนักอึดุมชู 81
 วิธีที่ 32 ทำสิ่งที่แย่ที่สุดเป็นอันดับแรก 83
 วิธีที่ 33 ฝึกพวกเขาให้เรียนรู้ที่จะทดลองสิ่งใหม่ๆ 87
 วิธีที่ 34 สื่อสารกับพวกเขาอย่างมีสติ 88
 วิธีที่ 35 ให้คะแนนกับประสิทธิภาพ 89
 วิธีที่ 36 จัดการกับสิ่งที่เป็นพื้นฐานก่อน 92
 วิธีที่ 37 สร้างแรงจูงใจด้วยการลงมือทำ 94
 วิธีที่ 38 รู้จุดแข็งของแต่ละคน และช่วยให้พวกเขาแสดงออกมา 96
 วิธีที่ 39 ฝึกพวกเขาให้รู้จักการ “โต้แย้งกับตัวเอง” บ้าง 102
 วิธีที่ 40 สร้างแรงใจให้พวกเขาด้วยคำพูดเชิงบวก 104
- วิธีที่ 41 ใช้วิธีการกระตุ้นเชิงบวก 107
 วิธีที่ 42 สอนพวกเขาให้รู้จักการ “ปฏิเสธ” บ้าง 108
 วิธีที่ 43 กระตุ้นให้พวกเขามองลูกค้ำอย่างเป็นมิตร 110
 วิธีที่ 44 ใช้ช่วงเวลาที่ดีที่สุดของคุณในการทำงานที่ทำหายที่สุด 114
 วิธีที่ 45 ใช้เวลาสิบนาทีของคุณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 115
 วิธีที่ 46 พุ่งความสนใจไปยังสิ่งที่คุณต้องการจะสร้างให้เติบโต 116
 วิธีที่ 47 ทำจิตใจของคุณให้อ่อนโยน 118
 วิธีที่ 48 ฝึกพวกเขาให้ทำสิ่งต่างๆ ให้เสร็จสมบูรณ์และลุล่วง 119
 วิธีที่ 49 ประยุกต์หลักคณิตศาสตร์ให้เกิดผลดีกับชีวิตของคุณ 121
 วิธีที่ 50 เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานด้วย 123

- วิธีที่ 51 ทำตัวอ่อนคลายสบายๆ ก่อนสร้างแรงใจให้ผู้อื่น 125
- วิธีที่ 52 อย่าลืมนึกอะไรง่าย ๆ 129
- วิธีที่ 53 นำผู้อื่นด้วยความกระตือรือร้น 131
- วิธีที่ 54 ส่งเสริมพวกเขาให้มีสมาธิในงาน 134
- วิธีที่ 55 กระตุ้นเสถียรภาพภายในของคุณให้เกิดประโยชน์ 136
- วิธีที่ 56 ไม่ทำตัวเป็นคนที่ “ฉันเป็นคนที่ต้องถูกเสมอ” 138
- วิธีที่ 57 เปลี่ยนตนเองให้เป็นคนตื่นตัวเสมอ 139
- วิธีที่ 58 แสดงตัวอย่างให้พวกเขาเห็น 140
- วิธีที่ 59 ให้ความสนใจจดจ่อเหมือนกับกล้องถ่ายรูป 143
- วิธีที่ 60 มองการบริหารให้เป็นเรื่องง่าย 146
-
- วิธีที่ 61 ปลุกฝังพลังแห่งความมุ่งมั่นใจ 147
- วิธีที่ 62 ค่อยๆ ลดความขัดแย้งลง 148
- วิธีที่ 63 หมั่นเรียนรู้อยู่เสมอ 150
- วิธีที่ 64 เรียนรู้ว่าจะอะไรมิใช่การเป็นผู้นำ 151
- วิธีที่ 65 รับฟังพวกเขาตั้งแต่ต้นจนจบ 152
- วิธีที่ 66 จงผ่อนคลาย 153
- วิธีที่ 67 ต้องรักษาสัญญาเล็กๆ น้อยๆ ทั้งหมดให้ได้ 155
- วิธีที่ 68 มอบอำนาจให้พวกเขา 156
- วิธีที่ 69 อย่าลืมหายใจ 159
- วิธีที่ 70 บริหารเวลาของคุณให้ดี 160
-
- วิธีที่ 71 กำหนดเส้นตายให้ชัดเจน 161
- วิธีที่ 72 เปลี่ยนความกังวลให้เป็นสิ่งที่ “ควรคำนึงถึง” 163
- วิธีที่ 73 ให้จิตใจปกครองหัวใจ 164
- วิธีที่ 74 สร้างวัฒนธรรมของการยอมรับให้เกิดขึ้น 165
- วิธีที่ 75 ยึดมั่นในความรับผิดชอบ 166
- วิธีที่ 76 รับการอบรมความรู้เพิ่มเติม 169
- วิธีที่ 77 ลงมือทำตั้งแต่วันนี้ 170
- วิธีที่ 78 เรียนรู้สิ่งที่อยู่ภายในและจัดความคิดที่เป็น “คนขี้แพ้” ออกไป 171
- วิธีที่ 79 ลืมความล้มเหลวในอดีต ยอมรับสิ่งที่เคยผิดพลาดและเริ่มต้นใหม่ 173
- วิธีที่ 80 ลงมือปฏิบัติตามคำแนะนำ 174



- วิธีที่ 81 สร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นกับพวกเขา 175
- วิธีที่ 82 อย่ามัวแต่ระแวงว่าคนอื่นวิพากษ์วิจารณ์คุณอย่างไร 176
- วิธีที่ 83 ฝึกวิธีการขายให้กับพวกเขา 177
- วิธีที่ 84 ยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง เพื่อจะได้เป็นคนที่น่าเคารพ 180
- วิธีที่ 85 สร้างความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ 181
- วิธีที่ 86 อย่ากลัวที่จะขอ 183
- วิธีที่ 87 ค่อยๆ เปลี่ยนตัวเอง 185
- วิธีที่ 88 ใช้อีเมลให้เกิดประโยชน์ 187
- วิธีที่ 89 อย่าใช้วิธี “ต้านแรงปะทะ” 188
- วิธีที่ 90 ฝึกเป็นคนมีจิตสำนึกที่ดี 190
- วิธีที่ 91 ลืมอดีตที่เคยพลาด แต่ให้มองไปที่อนาคต 191
- วิธีที่ 92 สอนพวกเขาให้พึ่งพาตัวเอง เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ 193
- วิธีที่ 93 อย่าขอโทษเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลง 194
- วิธีที่ 94 ปลดปล่อยให้พวกเขาได้ค้นพบความสามารถของเขาเอง 195
- วิธีที่ 95 มองโลกในแง่ดี 197
- วิธีที่ 96 แสดงความใส่ใจต่อพวกเขา 198
- วิธีที่ 97 สร้างการทำงานให้เป็นแบบแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน 200
- วิธีที่ 98 ยกย่องให้รางวัลกับคนที่ทำงานดี 203
- วิธีที่ 99 ไม่ทำงานแบบเร่งรีบ แต่ทำงานอย่างผ่อนคลาย 204
- วิธีที่ 100 จงมีความมุ่งมั่นที่จะเป็น “ผู้ยิ่งใหญ่” ให้ได้ 205



บทนำ

ถึงเวลาสร้างแรงใจ ให้กับผู้อื่นแล้ว



จงอย่าเชื่อสิ่งที่คุณอ่านในหนังสือเล่มนี้ทั้งหมด

แม้เรื่องง่าย ๆ 100 เรื่องนี้จะเขียนขึ้นจากประสบการณ์จริงในการฝึกอบรมและการเป็นที่ปรึกษา แต่คุณจะได้อะไรเลยจากการพยายามที่จะตัดสินว่า จะเชื่อเรื่องเหล่านี้ดีหรือไม่ เพราะในที่นี่ **ความเชื่อไม่ใช่วิถีทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จให้กับคุณ แต่เป็นการลงมือปฏิบัติต่างหาก**

จงนำวิธีในการจูงใจผู้อื่น 100 วิธีที่ได้ผ่านการทดลองและพิสูจน์แล้วมา ลองปฏิบัติให้ได้มากที่สุด แล้วดูว่าคุณได้รับประโยชน์อะไรบ้าง ประเมินผลลัพธ์ที่คุณได้รับ **เพราะนั่นคือสิ่งที่จะทำให้คุณได้ในสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งก็คือบรรดาคนในทีมของคุณที่มีแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มใจโดยไม่มีการบังคับนั่นเอง**

คนส่วนใหญ่ที่เราพบเห็นมักทำสิ่งที่ไม่ได้ผล เพราะพวกเขาพยายามที่จะสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่นด้วยการส่งทอดความกระวนกระวายของตนเองไปสู่



คนเหล่านั้น เช่นเดียวกับพ่อแม่ผู้ปกครองก็มักทำเช่นนี้อยู่เสมอ บรรดาผู้จัดการและผู้นำในที่ทำงานก็เช่นกัน พวกเขากระวนกระวายเกี่ยวกับผลการทำงานที่ย่ำแย่ของคนในทีมงานของตน และส่งทอดความกระวนกระวายดังกล่าวไปสู่คนเหล่านั้น กระทั่งทุกคนต่างรู้สึกตึงเครียดและกระวนกระวายกันทั่วหน้า

การส่งทอดความกระวนกระวายของคุณไปสู่ผู้อื่นกลับเป็นไปได้เพียงแต่การกระตุ้นให้พวกเขาเหล่านั้นตีตัวห่างจากคุณให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เท่านั้น แต่มิได้สร้างแรงจูงใจให้พวกเขาทำสิ่งที่คุณต้องการให้พวกเขาทำจริงๆ อีกทั้งไม่สามารถช่วยให้คนเหล่านั้นดึงศักยภาพที่ดีที่สุดในตัวออกมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

หัวหน้างานหรือผู้จัดการทั้งหลายมักโทษลูกน้องของตนที่ไม่สามารถทำยอดขายได้ดี ทั้งที่จริงแล้วนั้นเป็นความรับผิดชอบของตัวผู้จัดการโดยแท้ บรรดาซีอีโอมักโทษระดับผู้จัดการ ทั้งที่จริงแล้วพวกเขาควรจะโทษตัวเอง พวกเขาเรียกที่ปรึกษามาพบด้วยอาการตื่นตระหนกเพื่อพูดถึงเรื่องตัวเลขผลประกอบการต่างๆ จากนั้นก็ถามว่า “เราควรจะใช้วิธีของ FISH หรือไม่ คุณจะแนะนำให้เราใช้วิธีของ FISH ไหม”

"FISH" เป็นกระแสนิยมปัจจุบันที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม ซึ่งมีประโยชน์มากในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานและเน้นความสำคัญของลูกค้ำ หนังสือเล่มนี้มิได้เสนอวิธีการของ FISH แต่เสนอข้อสังเกตเกี่ยวกับมัน หรือ **“ปลา”** เรามักเตือนผู้จัดการที่มีทีมงานที่ไร้ประสิทธิภาพว่า **“ปลาจะเริ่มเน่าเสียจากส่วนหัวลงไป”** และนี่คือ FISH ในแบบฉบับของเรา

หากคุณเป็นผู้นำที่ต้องการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่น ขั้นตอนแรกที่คุณต้องทำคือ ตระหนักว่า **“เมื่อใดที่มีปัญหา ฉันเองก็คือตัวปัญหาด้วยเหมือนกัน”** เมื่อคุณเข้าใจประเด็นนี้อย่างแท้จริงแล้ว คุณก็จะสามารถใช้วิธีการ 100 ข้อเหล่านี้ได้

มีคำพูดที่ฟังดูขัดแย้งกันบางประการแต่มีความสำคัญยิ่ง เพราะช่วยให้การสอนงานและการให้คำปรึกษาของเราหลุดพ้นความจำเจและสามารถปรับสมดุลให้เกิดความสำเร็จในที่ที่ไม่เคยประสบความสำเร็จมาก่อนได้ด้วย

คำพูดที่ฟังดูขัดแย้งกันที่ว่านี้ อาทิเช่น

1. หากคุณต้องการทำงานให้เสร็จได้มากขึ้น
... จงทำให้ช้าลง
2. หากคุณต้องการสื่อประเด็นของคุณไปยังผู้อื่น
... จงหยุดพูด
3. หากคุณต้องการทำตัวเลขให้ถึงเป้าหมายเร็วขึ้น
... จงอย่าจริงจังเกินไป และมองว่าเป็นเรื่องสนุก
4. หากคุณต้องการเป็นผู้นำผู้อื่นอย่างแท้จริง
... จงไปอยู่ข้างหน้าพวกเขา

คำพูดที่ฟังดูขัดแย้งกันเหล่านี้เป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่คุณไม่อาจคาดคิด

ขอให้อ่านหนังสือเล่มนี้ด้วยความเพลิดเพลิน เหมือนกับที่เราเพลิดเพลินและสนุกกับการเขียนมันขึ้นเพื่อคุณผู้อ่านทุกท่าน เราหวังว่าคุณคงได้ค้นพบเช่นเดียวกับที่เราได้ค้นพบแล้วว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องสนุกและไม่ยาก



100 วิธี

ทำให้คน ยอมทำงานให้เรา

ด้วยความเต็มใจและมีแรงจูงใจที่ดี

“ขณะที่ธุรกิจเป็นเกมของการทำตัวเลข
แต่ทว่าความสำเร็จที่แท้จริงนั้น
วัดได้จากความรู้สึกที่ตื่นตัน

ไม่ว่าจะเป็น มิตรภาพ การอุทิศประโยชน์
การช่วยเหลือ การเรียนรู้
หรือจะกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า

ผู้ที่จากไปอย่างมีความสุขที่สุดนั้น คือผู้ชนะ”

เดล ดอเทน (Dale Dauten)

1. ให้อะไรที่มาจาก “แรงจูงใจ”

“ความเป็นผู้นำ คือศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่คุณต้องการ
ให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเต็มใจของพวกเขาเอง”

- Dwight Eisenhower



ผู้บริหารท่านหนึ่งชื่อทอม ได้มางานสัมมนาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่เราได้จัดขึ้น เขาแต่งกายในชุดเสื้อโปโลสีเขียวมะกอกและกางเกงผ้าขายาวมีจีบ เตรียมพร้อมที่จะไปออกรอบตีกอล์ฟ!

ทอม เดินมาหน้าห้องและพูดขึ้นว่า “งานสัมมนาของคุณไม่ได้เป็นหัวข้อบังคับ ฉะนั้นผมไม่คิดที่จะเข้าร่วมนะ”

“ไม่เป็นไรครับ แต่ผมสงสัยว่าทำไมคุณจึงมาทำงานสัมมนานี้ตั้งแต่เข้าเพื่อจะบอกเรื่องนี้กับเรา ฉะนั้นคงต้องมีอะไรบางอย่างที่คุณอยากทราบ”

“ใช่แล้วครับ” เขาสารภาพ **“ทั้งหมดที่ผมต้องการรู้คือ ทำอย่างไรเพื่อให้ทีมขายของผมปรับปรุงตัวให้ดีขึ้น และผมจะบริหารพวกเขาให้มีประสิทธิภาพอย่างไร”**

“นี่คือสิ่งที่คุณต้องการทราบหรือครับ”

“ใช่แล้ว” ผู้จัดการท่านนี้เผยออกมา

“ถ้าอย่างนั้น เราสามารถช่วยคุณประหยัดเวลาได้มาก และคุณยังสามารถไปเล่นกอล์ฟได้ทันเวลา”

คุณทอมเดินเข้ามาใกล้ รอฟังคำพูดสร้างสรรค์ที่เขาจะสามารถนำไปใช้ในการบริหารคนของเขา เราจึงบอกเขาว่า **“คุณไม่สามารถทำได้หรอก”**



“อะไรนะ”

“คุณไม่สามารถบริหารทีมงานได้หรอกครับ ตอนนี้อยู่ไปออกกรอบได้แล้ว”

“คุณพูดอะไรนะ” เขาถาม “นี่คุณกำลังจัดงานสัมมนาเกี่ยวกับการจูงใจผู้อื่นอยู่นะ แล้วที่คุณว่าผมไม่สามารถทำได้ คุณหมายความว่าอย่างไร”

“ใช่ เรากำลังจัดงานสัมมนาในหัวข้อนี้ครับ แต่สิ่งแรกที่เราสอนบรรดาผู้จัดการทั้งหลายก็คือ พวกเขาไม่สามารถควบคุมคนของตนได้โดยตรง แรงจูงใจจะต้องมาจากความรู้สึกข้างในของพนักงานเสมอ ไม่ได้มาจากตัวผู้จัดการ”

“ถ้าอย่างนั้นคุณสอนอะไรล่ะ”

“เราสอนวิธีที่ช่วยให้ผู้จัดการกระตุ้นคนในทีมงานของพวกเขาให้สร้างแรงจูงใจขึ้นได้เอง นี่เป็นกุญแจสำคัญ และคุณจะทำเช่นนี้ได้ก็โดยการบริหารจัดการข้อตกลงต่างๆ ไม่ใช่การบริหารจัดการที่ตัวบุคคล และนี่คือสิ่งที่เราจะสอนกันในเช้านี้”

และแล้ว ผู้จัดการท่านนี้ก็เก็บกุญแจรถของเขาใส่กระเป๋าทางเกงและนั่งเก้าอี้แถวหน้าสุดตลอดการสัมมนา

2. ฝึกตนเองให้เป็นคนมีวินัย

“วินัยคือการจดจำสิ่งที่คุณต้องการ”

- David Campbell, ผู้ก่อตั้ง Saks Fifth Avenue.



ค ความเชื่อผิดๆ ที่ผู้คนส่วนใหญ่เชื่อคือความเชื่อที่ว่า พวกเราต่าง “มี” วินัยในตัวเอง (Self-Discipline) มันเป็นสิ่งที่มิได้อยู่ในตัวเรา คล้ายๆ กับ พรรสวรงค์ที่สืบทอดผ่านพันธุกรรม ซึ่งเราอาจจะ ‘มี’ หรือ ‘ไม่มี’

แต่ความจริงก็คือว่า เราไม่ได้ “มี” วินัยในตัวเอง (Self-Discipline) เพียงแต่เรา “ใช้” วินัยกับตัวเอง (Self-Discipline)

หรืออธิบายได้อีกอย่างว่า **วินัยในตัวเอง (Self-Discipline)** นั้นก็เหมือนกับภาษาๆ หนึ่ง เด็กทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้ภาษาได้ (จริงๆ แล้วเด็กทุกคนล้วนต้องเรียนรู้ภาษา) คนอายุ 90 ปีก็สามารถเรียนรู้ภาษาได้เช่นกัน หากว่าคุณอายุ 9 ปีหรือ 90 ปีและกำลังหลงทางท่ามกลางสายฝนใน ฮัวเรซ (เมืองในประเทศเม็กซิโก - ผู้แปล) คุณต้องใช้ภาษาสเปนเพื่อถามทางจึงจะได้ผลเพื่อหาทางไปยังสถานที่ปลอดภัยและอบอุ่น

ในกรณีนี้ภาษาสเปนเปรียบเสมือน **วินัยในตัวเอง (Self-Discipline)** ในแง่ที่ว่า **คุณใช้มันเพื่อให้ได้มาซึ่งบางสิ่งบางอย่าง คุณไม่ได้เกิดมาพร้อมกับสิ่งเหล่านี้ แต่คุณสามารถใช้ประโยชน์จากมันได้ ในความเป็นจริงแล้ว คุณสามารถใช้มากหรือน้อยตามที่คุณต้องการ และยิ่งคุณใช้มากเท่าไร คุณก็จะสามารถทำสิ่งต่างๆ ให้เกิดขึ้นได้มากขึ้นเท่านั้น**

หากคุณเป็นชาวอเมริกันที่ต้องย้ายไปทำงานที่ฮัวเรซเป็นเวลาหนึ่งปี และจำเป็นต้องใช้ชีวิตอยู่ที่นั่น ยิ่งคุณใช้ภาษาสเปนมากเท่าไร ก็จะเป็นการดีต่อตัวคุณมากขึ้นเท่านั้น

หากคุณไม่เคยใช้ภาษาสเปนมาก่อน คุณก็ยังสามารถใช้มันได้ คุณสามารถหยิบพจนานุกรมภาษาอังกฤษ-สเปนเล่มเล็กๆ ขึ้นมาใช้ คุณสามารถถามทางหรือขอความช่วยเหลือได้ด้วยพจนานุกรมเล็กๆ เล่มนั้น คุณไม่จำเป็นต้องเกิดมาพร้อมกับพรสวรรค์พิเศษอะไร

เรื่องของ **วินัยในตัวเอง (Self-Discipline)** นั้นก็เช่นกัน เพียงแต่คนส่วนใหญ่ไม่เชื่อว่าเป็นเช่นนั้น คนส่วนใหญ่คิดว่าพวกเขามีหรือไม่มีวินัยในตัวเอง พวกเขาคิดว่าวินัยในตัวเองเป็นสันดานหรือคุณลักษณะถาวรของพวกเขา

นี่คือความผิดพลาดอันใหญ่หลวง และเป็นความผิดพลาดที่อาจทำลายชีวิตของคุณได้



แต่ข่าวดีก็คือ **ไม่มีคำว่าสายเกินไปในการที่คุณจะแก้ไขข้อผิดพลาดในตัวคุณและทีมงานของคุณ ไม่มีคำว่าสายเกินไปสำหรับการเรียนรู้สิ่งที่เป็นความจริงโดยแท้**

ลองฟังดูสิว่าคนส่วนใหญ่มีความคิดผิดๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้มากเพียงไร

“เขาจะเป็นพนักงานขายที่ดีที่สุดของผมถ้าเขามีวินัยในตัวเอง (Self-Discipline) บ้าง” ผู้นำของบริษัทแห่งหนึ่งกล่าวเมื่อไม่นานมานี้ “แต่เขาไม่มีเลย”

นั่นไม่เป็นความจริงหรอกครับ เขาก็มีวินัยในตัวเองพอๆ กับที่คนอื่นมี เพียงแต่ว่าเขายังไม่ได้เลือกที่จะนำมันออกมาใช้ เหมือนกับที่เรามีคำในภาษาสเปนมากมายที่จะนำออกมาใช้ได้เช่นเดียวกับคนอื่น ๆ

เป็นความจริงที่ว่า ยิ่งผมหยิบพจนานุกรมเล่มเล็กของผมขึ้นมาแล้วนำคำศัพท์ต่างๆ ออกมาใช้บ่อยเท่าไร ก็ยิ่งช่วยให้ผมใช้ภาษาสเปนได้ง่ายขึ้นเท่านั้น หากผมอ่านและฝึกฝนคำศัพท์และวลีต่างๆ อย่างเพียงพอ จะทำให้ผมสามารถพูดภาษาสเปนได้อย่างสบายๆ ราวกับว่าเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติของผม เหมือนเป็นสิ่งที่ผม “มี” อยู่ในตัวของผม เช่นเดียวกับที่การที่ไทเกอร์ วูดส์เล่นกอล์ฟได้อย่างเป็นธรรมชาติ

วินัยในตัวเอง (Self-Discipline) ก็เช่นกัน

หากบุคคลที่คุณบังคับบัญชาอยู่เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าวินัยในตัวเอง (Self-Discipline) นั้นเป็นสิ่งที่พวกเขา “ใช้” ไม่ใช่สิ่งที่พวกเขา “มี” พวกเขาจะสามารถ “ใช้” มันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ พวกเขาสามารถใช้มันเมื่อใดก็ตามที่ต้องการและสามารถทิ้งมันไปในยามที่พวกเขาต้องการจะทิ้งมันได้เช่นกัน

แต่ทว่าพวกเขากลับวิตกกังวล พวกเขาวิตกว่าพวกเขามีวินัยในตัวเอง (Self-Discipline) หรือไม่ หรือว่าวินัยในตัวเอง (Self-Discipline) มีอยู่ในตัวพวกเขาหรือไม่ หรือว่าพ่อแม่และผู้ดูแลพวกเขาได้ปลูกฝังไว้ในตัวพวกเขา

หรือไม่ (บางคนคิดว่าวินัยในตัวเองเกิดจากการเลี้ยงดูสั่งสอน บางคนคิดว่ามันเกิดจากการถ่ายทอดทางพันธุกรรม ซึ่งไม่ใช่ทั้งสองอย่าง วินัยในตัวเอง (Self-Discipline) มิได้ถูกกำหนดหรือสร้างไว้ “ใน” ตัวบุคคล แต่เป็น “เครื่องมือ” ที่ทุกคนสามารถนำมาใช้ได้เช่นเดียวกับค้อนหรือพจนานุกรม)

บรรดาผู้นำที่รู้แจ้งสามารถดึงศักยภาพของคนในทีมงานของพวกเขาออกมาใช้ได้มากกว่าผู้อื่น เนื่องจากพวกเขารู้ว่าคนในทีมงานของพวกเขาแต่ละคนนั้นมีทุกสิ่งที่จะช่วยนำไปสู่ความสำเร็จอยู่แล้ว พวกเขาไม่รับฟังคำแก้ตัว คำขอโทษ หรือเหตุผลวิสัยต่างๆ ที่บรรดาผู้ที่ไม่มียผลงาน บรรจงสร้างสรรค์เพื่อบอกหัวหน้าของพวกเขา

3. รับฟังพวกเขา ก่อนที่จะลงมือทำ

“อย่าบอกวิธีในการทำสิ่งต่างๆ ให้แก่คนของคุณ แค่บอกเขาเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำ จากนั้นปล่อยให้เขาสร้างความประหลาดใจให้กับคุณด้วยผลงานของเขา”

- George S. Patton



คุณไม่สามารถจูงใจผู้ที่ไม่รับฟังคุณได้แต่อย่างใดเลย หากสิ่งที่คุณกำลังพูดสะท้อนออกจากกระเบื้องกำแพงของใจของผู้ฟัง ไม่ว่าคุณจะถูกดีแค่ไหนก็ไม่มีประโยชน์ เขาไม่ได้ฟังสิ่งที่คุณพูด **สรุปก็คือ คนของคุณต้องเปิดใจรับฟังคุณก่อน** เขาจึงจะรู้สึกประทับใจกับสิ่งที่คุณพูด

หากต้องการให้ผู้อื่นรับฟังคุณ เขาจะต้องได้รับการรับฟังก่อน การที่คุณจะให้เขารับฟังคุณโดยที่คุณไม่รับฟังเขาย่อมเป็นไปได้ อย่าเป็นฝ่ายเริ่มพูดก่อนเสมอ เพราะอันดับแรก พนักงานของคุณจะต้องเกิดความประทับใจว่าคุณพูดภาษาเดียวกับเขาและเข้าใจความคิดเขาอย่างถึถ้วน



คุณวอเรน เบนนิส (Warren Bennis) ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องความเป็นผู้นำกล่าวไว้ว่า **“กฎข้อแรกของการสอนงานทุกประเภทคือ ผู้สอนต้องรับฟังอย่างตั้งใจ ซึ่งหมายความว่าผู้สอนจะต้องพยายามเชื่อมโยงกับบริบทที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามจะสื่อ และพยายามเข้าใจที่ไปที่มาของผู้พูด กล่าวสั้นๆ ก็คือ บางทีพื้นฐานของความเป็นผู้นำคือความสามารถในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและกรอบความคิดของผู้อื่น ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากคนส่วนใหญ่คิดว่าตัวเองได้พยายามรับฟังและเข้าใจอีกฝ่ายแล้ว แต่ที่จริงแล้ว เราฟังพอใจที่จะรับฟังตัวเองเป็นส่วนใหญ่”**

เราได้ร่วมงานกับซีอีโอขององค์กรที่ให้บริการทางการเงินคนหนึ่งชื่อว่า คุณแดนซ์ ที่มีปัญหาเกี่ยวกับฝ่ายบัญชีซึ่งประกอบด้วยสมาชิกผู้หญิงสี่คน พวกเขาไม่สนใจ ไม่เชื่อใจและหวาดกลัวทุกครั้งที่ต้องประชุมกับคุณแดนซ์ เพราะเขามักพูดถึงข้อเสียของพวกเขา

คุณแดนซ์จนปัญญาและขอให้เราให้คำแนะนำแก่เขา **“พบพวกเขาทีละคนสิ”** เราแนะนำ **“แล้วผมควรพูดอะไรบ้าง”**

“ไม่ต้องพูดอะไรหรอก แค่รับฟังก็พอ”

“รับฟังอะไรหรือ”

“ก็คนที่อยู่ตรงหน้าคุณไง”

“แล้วหัวข้อของผมคืออะไรล่ะ”

“ไม่มีหัวข้อใดๆ ทั้งสิ้น”

“ผมต้องถามคำถามอะไรบ้าง”

“ชีวิตเป็นยังไงบ้าง ชีวิตการทำงานของคุณที่บริษัทนี้เป็นอย่างไร คุณอยากเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง”

“แล้วจากนั้นล่ะ”

“จากนั้นก็รับฟังเท่านั้น”

“ผมไม่รู้ว่าผมจะสามารถทำเช่นนั้นได้หรือเปล่า”

บัดนี้ สาเหตุของการที่ฝ่ายบัญชีของบริษัทนี้มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ ได้เปิดเผยแล้ว ที่เหลือขึ้นอยู่กับคุณแลนซ์

4. ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่ม อย่าเป็นแค่คนที่รอแต่ผลลัพธ์

“ผู้ที่มีความคิดฉวยชัย เชื่อในโชคชะตา
ผู้ที่ฉลาดและเข้มแข็ง เชื่อในเหตุและผล”

- Ralph Waldo Emerson



นักสร้างแรงจูงใจระดับปรมาจารย์ผู้หนึ่งถามว่า “วันนี้เราต้องการทำอะไรให้เกิดขึ้นบ้าง เราต้องการสร้างอะไรขึ้นมา”

นี่เป็นคำถามเชิงบริหารจัดการที่ดีที่สุดที่บรรดาคำถามทั้งหมด ผู้ที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวในการบริหารคนมักประสบปัญหาในการถามคำถามสองข้อนี้กับตัวเอง เพราะพวกเขามักคิดถึงแต่สิ่งที่ “เกิดขึ้น” กับพวกเขา แทนที่จะคิดถึงสิ่งที่พวกเขาจะ “ทำให้เกิดขึ้น”

เมื่อคนในที่ทำงานของคุณมองเห็นคุณว่าเป็นผู้ริเริ่มมากกว่าผู้รอรับผลแล้ว คงไม่ยากที่จะสอนให้พวกเขาคิดเช่นเดียวกับคุณ ในไม่ช้า คุณจะทำให้พวกเขาทำในสิ่งที่เขาไม่คิดว่าตัวเองจะทำได้

คุณ สามารถทำสิ่งนี้ให้เกิดขึ้นได้



5. อย่าวิพากษ์วิจารณ์ผู้บริหาร ระดับที่สูงกว่าให้พวกเขาฟัง

“สองสิ่งที่ไม่ดีต่อหัวใจก็คือ
การวิ่งขึ้นเขา และการทำร้ายจิตใจผู้อื่น”

- Bernard Gimbel



การทิ้งระยะห่างระหว่างคุณกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่าคุณ เป็นสิ่งที่
ย่ำยวนใจนัก

บางครั้งคุณอาจทำเช่นนั้นเพื่อเอาอกเอาใจหรือสร้างความสัมพันธ์กับ
ทีมงาน แต่นั่นไม่ได้ผลหรอก ในความเป็นจริงแล้ว สิ่งที่คุณทำจะทำลายความ
เชื่อมั่นของทีมงานที่สุด และยังเป็นการสื่อข้อความสามประการที่เป็นอันตราย
อย่างยิ่งต่อขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ ก็คือ

1. **องค์กรนี้ไม่สามารถเชื่อถือได้**
2. **ผู้บริหารขัดแย้งกับพวกเรา**
3. **เจ้านายของเรานั้นอ่อนแอและไม่มีอำนาจใดๆ ในองค์กรนี้**

สิ่งนี้ไม่เพียงแต่จะนำไปสู่ความสัมพันธ์ในรูปแบบที่ไม่น่าพึงพอใจแล้ว
ยังก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องความเชื่อใจ และก่อให้เกิดความไม่เคารพต่อเอกภาพ
ภายในองค์กร การพูดตำหนิผู้บริหารอาจจะกระทำในลักษณะต่างๆ ที่ไม่เด่น
ชัด (เช่น การกลอกตาเมื่อมีการเอ่ยถึงซีอีโอ) หรือกระทำอย่างเปิดเผย (“ผมไม่
รู้ว่าเพราะเหตุใดเราจึงทำสิ่งนี้กันอยู่ ไม่เห็นมีใครมาปรึกษาผมในเรื่องนโยบาย
ของบริษัทเลยซักนิด บางทีอาจเป็นเพราะว่าพวกเขารู้ว่าผมจะไม่เห็นด้วย”)
ความผิดพลาดเหล่านี้ยังตอกย้ำลงไปอีกจากการใช้คำว่า “พวกเขา” ซ้ำๆ (เช่น
“พวกเขาต้องการให้เราเริ่ม...” “ผมไม่รู้ว่าทำไมพวกเขาถึงให้เราทำแบบนี้...” พวก
เขาไม่เข้าใจว่าคุณกำลังประสพอะไรอยู่...” “พวกเขา พวกเขา พวกเขา...” เป็นต้น)

ในไม่ช้า คำว่า **“พวกเขา”** ที่ถูกนำมาใช้มากเกินไปก็จะกลายเป็นคำพูดหยาบคายและตอกย้ำความรู้สึกที่ว่า **“พวกเรา”** เป็นเหยื่อผู้รับเคราะห์ซึ่งถูกทอดทิ้งและถูกเข้าใจผิด

ผู้นำที่แท้จริงมีความกล้าที่จะเป็นกระบอกเสียงให้กับผู้บริหารในระดับที่สูงกว่า แต่มิใช่พูดในทางให้ร้าย ผู้นำที่แท้จริงจะไม่ใช้คำว่า **“พวกเขา”** ในการอ้างอิงถึงผู้บริหารระดับอาวุโสในบริษัท ผู้นำที่แท้จริงจะใช้คำว่า **“พวกเรา”** แทน

6. ทำทีละเรื่องและทำทีละอย่าง

“การบริหาร คือการทำสิ่งต่างๆ อย่างถูกต้อง
ความเป็นผู้นำ คือการทำสิ่งที่ถูกต้อง”

- Peter Drucker



ผมไม่สามารถจะสร้างแรงจูงใจให้กับใครได้ หากผมไม่ได้กำลังทำสิ่งที่ถูกต้อง และการที่ผมจะรู้สึกผ่อนคลายหรือรู้สึกหนักแน่นได้นั้น ผมต้องไม่ทำตัวยุ่งเหยิง ไขว้เขวหรือพยายามทำทุกอย่างเอง

สิ่งที่สำคัญยิ่งก็คือ ผมจะต้องไม่ลุ่มลี้ลุ่มลนเพราะคิดว่าผมมีสิ่งที่ต้องทำมากเหลือเกิน นั่นเป็นเพราะว่าผมไม่มีสิ่งที่ต้องทำมากจนเกินไป **ความจริงก็คือผมมีเพียงสิ่งเดียวเท่านั้นที่ต้องทำ และนั่นเป็นสิ่งเดียวที่ผมเลือกที่จะทำในขณะนี้**

หากผมทำสิ่งนั้นเพียงอย่างเดียวยาวกับว่านั่นคือทุกสิ่งทุกอย่างที่ผมต้องคิดต้องทำ ผมจะสามารถทำงานนั้นออกมาได้อย่างดีเลิศ และยังทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผมกับทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องดีขึ้น ผ่อนคลายอีกทั้งเต็มไปด้วยความไว้น้ำใจเชื่อใจมากกว่าที่เคยเป็น



งานวิจัยที่ผมทำอย่างพิถีพิถันเมื่อสัปดาห์ที่แล้วชี้ให้เห็นว่า ผมได้ทำสิ่งต่าง ๆ มากมายในสัปดาห์ที่แล้วโดยที่ผมทำงานเหล่านั้นให้เสร็จลุล่วงไปที่ละอย่าง ที่จริงแล้ว แม้แต่ในเวลาที่ผมมีงานยุ่งมากที่สุด ผมก็ยังคงทำงานได้เพียงหนึ่งอย่างเท่านั้นในช่วงเวลาหนึ่งๆ แม้ว่าผมจะกดดันตัวเองและผู้อื่นให้คิดงานเจ็ดอย่างไปพร้อมๆ กัน หากผมกำลังพูดคุยกับคุณอยู่ ขณะเดียวกัน ผมก็นึกถึงคนอื่น ๆ อีกเจ็ดคนที่จะต้องพูดคุยด้วย ในที่สุดจะส่งผลให้คนทั้งเจ็ดคนที่ผมพูดคุยด้วยนั้นรู้สึกถึงความตึงเครียดและรู้สึกว่าไม่ได้รับความสนใจ ซึ่งทำให้ความรู้สึกอบอุ่นขาดหายไปโดยสิ้นเชิง

การทำมากกว่าหนึ่งสิ่งภายในเวลาเดียวกัน จะทำให้ร่างกายหลังสารอะดรีนาลีน ทำให้เกิดความรู้สึกกลัวและกระวนกระวาย ซึ่งคนรอบข้างสามารถสังเกตเห็นได้ และพยายามตีตัวออกห่าง

ณ เวลาหนึ่งๆ จิตใจจะง่วนอยู่กับความคิดได้เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ต้นตอที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของความรู้สึก “หนักอึ้ง” และ “ท้อแท้หดหู่” ในชีวิตเกิดจากการที่ไม่รู้ถึงความจริงข้อนี้

สาเหตุใหญ่ของความเครียดในสถานที่ทำงานคือ จิตใจที่พยายามจะแบกรับความคิด หน้าที่ เหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคต ห่วงและวิตกกังวลภายในเวลาเดียวกัน

จิตใจของเราไม่สามารถทำเช่นนั้นได้

ไม่มีจิตใจของใครที่สามารถทำได้ แม้แต่จิตใจของไอน์สไตน์

ดังนั้น จง ทำ สิ่ง เดียว เท่านั้น

ผมจำเป็นต้องเลือกเพียงสิ่งเดียวจากรายการทั้งหมดที่ต้องทำ และทำสิ่งนั้นราวกับว่ามันเป็นสิ่งเดียวเท่านั้นที่ต้องทำ หากสิ่งนั้นคือการโทรศัพท์ ผมจะต้องชะลอตัวเองลงบ้าง ทำตัวผ่อนคลายและรู้สึกอารมณ์ดี เพื่อให้การโทรศัพท์นั้นเป็นไปด้วยดี เพื่อประโยชน์ที่ผู้รับสายและตัวผมเองจะได้รับ

สัปดาห์ที่แล้ว เราได้พูดคุยกับเจสันซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายขายในประเทศ เขาเพิ่งเสร็จจากการประชุมกับลูกทีมทางโทรศัพท์ที่แสนจะยาวนานและหนักหนาเอาการ เขาประชุมทางโทรศัพท์ด้วยความลนลาน โดยพยายามกระตุ้นให้ทีมงานทำยอดขายให้สูงขึ้นและเตือนว่าหากไม่พยายามทำตัวเลขให้สูงขึ้น พวกเขา ก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของทีมที่ตั้งไว้ ที่เจสันเรียกประชุมก็เพราะหัวหน้าของเขาโทรมาถามเกี่ยวกับผลการทำงานที่ย่ำแย่ของลูกทีม

แม้เจสันทำงานวันละ 12 ชั่วโมง แต่เขายังรู้สึกที่ไม่สามารถทำอะไรได้ทันเวลา ยิ่งไปกว่านั้น หัวหน้าของเขาได้ส่งทอดความกระวนกระวายมาสู่ตัวเจสันในลักษณะที่ว่าดู สับสน ทำให้เจสันรู้สึกตื่นตระหนก และระบายลงที่ลูกทีมของเขา

การทำเช่นนี้ไม่ใช่การสร้างแรงจูงใจ

*การสร้างแรงจูงใจที่ดีนั้นจะต้องมาจากผู้นำที่มีความสุขุมและมีสติ
แน่วแน่มั่นคง อีกทั้งมีสมาธิให้กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพียงสิ่งเดียวเท่านั้น*

7. แสดงการตอบสนอง(Feedback) กับพวกเขาเสมอ ๆ

*“การไม่แสดงอาการตอบสนองอย่างเหมาะสมและถูกกาลเทศะ
เป็นความโหดร้ายอย่างที่สุดที่มนุษย์เราสามารถกระทำ
ต่อมนุษย์ด้วยกันได้”*



- Charles Coonradt, *ที่ปรึกษาด้านการบริหาร*

มนุษย์ทุกคนต้องการการตอบสนอง (Feedback) !

คุณลองแสดงอาการเพิกเฉยต่อเด็กอายุสามขวบดู ตอนแรกเขาจะเรียกร้องความสนใจในลักษณะเชิงบวกก่อน แต่ถ้าเขายังคงถูกเพิกเฉยต่อไป



ในไม่ช้าคุณจะได้ยินเสียงกรีดร้องหรือเสียงร้องไห้เอง ทั้งนี้เพราะการตอบสนองใดๆ แม้จะเป็นการตอบสนองในเชิงลบ ก็ยังดีกว่าไม่มีการตอบสนองเลย

บางคนคิดว่าหลักการนี้ใช้ได้กับเด็กเท่านั้น แต่ที่จริงแล้วกลับมีผลต่อผู้ใหญ่มากกว่าเสียอีก รูปแบบของการทำโทษในคุกที่โหดร้ายที่สุดคือการแยกขังเดี่ยว นักโทษส่วนใหญ่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างแม้แต่การปรับปรุงพฤติกรรมของตัวเองชั่วคราวเพื่อหลีกเลี่ยงการตกไปอยู่ในสภาพที่แทบจะไม่ได้รับการตอบสนองหรือไม่มีเลย

คุณอาจเคยสัมผัสกับความรู้สึกผ่อนคลายในห้องไร้ความรู้สึกเป็นเวลาสั้นๆ คุณถูกพาเข้าไปอยู่ในห้องมืดที่เหมือนรังด้กแต่ ลอยตัวอยู่ในน้ำเกลือที่มีอุณหภูมิเท่ากับร่างกายของคุณ ปราศจากแสงสว่างและเสียงต่างๆ ซึ่งคุณจะรู้สึกดีสักพัก ...แต่ไม่กีนาน

วันหนึ่ง พนักงานเพียงคนเดียวในห้องไร้ความรู้สึกแห่งนี้ได้เดินออกจากที่ทำงานอย่างหงุดหงิดเพราะความไม่ยุติธรรมในที่ทำงาน ปลดยให้ลูกค้าคนหนึ่ง ลอยคออยู่ในห้องนั้น หลายชั่วโมงต่อมาลูกค้าคนนั้นได้รับการช่วยเหลือออกมา แต่ก็ต้องเข้ารับรักษาตัวในโรงพยาบาล ซึ่งมีได้เป็นเพราะอาการทางร่างกายแต่เป็นอาการทางจิตใจ เนื่องจากถูกตัดขาดจากการตอบสนองทางประสาทสัมผัส เมื่อถูกตัดขาดจากการตอบสนองจากภายนอกทั้งหมด จะทำให้จิตใจสร้างการตอบสนองทางโสตประสาทขึ้นมาเองในรูปของสิ่งหลอกลอนต่างๆ ซึ่งมักจะอยู่ในรูปลักษณะของสิ่งที่บุคคลผู้นั้นกลัวที่สุด **ฝันร้ายและความหวาดกลัวที่เกิดขึ้นอาจส่งผลให้คนปกติธรรมดาเสียสติได้**

คนในที่มของคุณเองก็ไม่ต่างกัน **หากคุณไม่แสดงอาการตอบสนอง(Feed back) จิตใจของพวกเขาจะสร้างการตอบสนองขึ้นมาเอง ซึ่งโดยปกติมักออกมาในรูปของสิ่งที่พวกเขากลัวที่สุด** คงไม่ใช่เรื่องบังเอิญที่ปัญหาเกี่ยวกับ “ความเชื่อใจและการสื่อสาร” เป็นปัญหาที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดจากการสำรวจความคิดเห็นพนักงาน

วิธีที่รุกรานที่ใช้ในหน่วยทหารและหน่วยงานลับที่เป็นกล่าวขานมากที่สุดอย่างหนึ่งคือ การส่งนักโทษที่ติดด้านเข้าไปขังใน “ห้องมืด” เวลาที่ผ่านไปในสภาพที่โศกประสาททั้งหมดถูกตัดขาดสามารถทำร้ายนักโทษได้เร็วกว่าการทำโทษทางร่างกายเสียอีก

ที่นี้ลองดูเหตุการณ์ในบ้านกันบ้าง

สามีพยายามเร่งให้ภรรยาแต่งตัวให้เสร็จเพื่อไปให้ทันงานเลี้ยงตอนเย็น เธอถามว่า “คุณว่าฉันใส่เสื้อแจ๊คเก็ตตัวนี้แล้วเป็นยังไงบ้างคะ”

“ดูดีแล้วน่า ไปกันเถอะ”

“นั่น ฉันรู้แหละว่าฉันใส่แล้วไม่สวย แต่ฉันไม่รู้จะใส่อะไรแล้ว” เธอกล่าว

สรุปก็คือ มนุษย์เราต้องการการตอบสนองที่แท้จริง และจริงใจ

ไม่ใช่เพียงแค่คำพูดเยินยอหรือคำปลอบใจ

ผู้จัดการที่มีปัญหามากที่สุดในการสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงานของพวกเขา คือผู้ที่ให้การตอบสนองน้อยที่สุด และเมื่อลูกน้องของพวกเขาพูดขึ้นมาว่า “สิ่งที่พวกเราทำอยู่เป็นอย่างไรบ้าง” พวกเขากลับบอกว่า “อืมม้ ผมก็ไม่รู้หรอกนะ ผมยังไม่ได้ดูเอกสารหรืออะไรเลย แต่ผมมีความรู้สึกที่ว่าเดีอนี้พวกเราทำได้ดีทีเดียว แต่ผมก็ไม่รู้สิ”

ผู้บริหารเหล่านี้ประสบความสำเร็จยากลำบากในการจูงใจให้ลูกทีมของตนสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้น การที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการตอบสนองอย่างต่อเนื่อง หากคุณต้องการให้ทีมงานใช้ศักยภาพของตนให้มากที่สุด คุณจะต้องคอยติดตามว่าตัวเลขที่พวกเขารับผิดชอบเป็นอย่างไรบ้าง มีความหมายอย่างไร ผู้ที่เป็นนักสร้างแรงจูงใจจะทำการบ้านของตน พวกเขาติดตามสิ่งที่เกิดขึ้น และให้การตอบสนองที่เป็นข้อเท็จจริงกลับไปสู่คนในทีมงานของพวกเขา



8. รับฟังความคิดเห็น จากพวกเขาเสมอ

“ผมไม่เพียงใช้มันสมองที่ผมมีอยู่เท่านั้น
แต่ยังใช้มันสมองทั้งหมดที่สามารถหยิบยืมได้อีกด้วย”

- Woodrow Wilson



ผู้นำที่ดีต้องหมั่นแสวงหาความคิดเห็นที่สร้างสรรค์จากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติเช่นนี้ไม่เพียงแต่ดีต่อธุรกิจเท่านั้น แต่ยังสร้างแรงจูงใจอย่างมากแก่ทั้งสองฝ่ายที่มีส่วนร่วมในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

ผู้นำที่ดีจะถามคนในที่มืองของตนว่า “เวลาที่ลูกค้าโทรเข้ามา เราจะสื่อสารให้พวกเขา^{รู้}ได้อย่างไร เราดีกว่าบริษัทอื่นๆ และสามารถทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าได้รับการต้อนรับอย่างดีจากเราเสมือนเป็นคนในครอบครัว เราจะสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในช่วงสนทนาทางโทรศัพท์ได้อย่างไร? ...พวกคุณมีความคิดเห็นอย่างไรบ้าง?”

คุณภาพของทักษะในการสร้างแรงจูงใจของเราเกี่ยวข้องกับคุณภาพของคำถามที่เราถาม

ผู้จัดการที่หงุดหงิดและทำตัวเลขได้ไม่ดีจะถามคำถามต่อไปนี้ แทนที่จะใช้คำถามที่ผู้นำที่แท้จริงถามไว้ตามที่กล่าวไว้ก่อนหน้านี้นั้นก็คือ

“เป็นอย่างไรบ้าง มีอะไรเกิดขึ้น สุดสัปดาห์ที่ผ่านมาเป็นอย่างไรบ้าง วันนี้แผนกของคุณเป็นอย่างไรบ้าง งานท่วมตัวเหมือนเคยใช่ไหม คุณยังทำผลงานได้ดีอยู่หรือเปล่า พยายามต่อไป ลูกค้าสร้างความปวดหัวเกี่ยวกับโฆษณาชิ้นใหม่ใช่หรือไม่ พวกไร้สาระ ผมแวะมาตรวจสอบอะไรบางอย่าง อย่กังวลเกินไป พวกคุณเก่งอยู่แล้ว ผมจะไม่โหดร้ายกับคุณหรอก คุณรู้ว่าต้องทำอะไรอยู่แล้ว มุ่งมันต่อไปนะ”

**นี่คือผู้นำที่ไม่สามารถค้นหาสาเหตุว่าทำไมลูกทีมจึงไม่สามารถ
ทำตัวเลขได้ถึงเป้าหมาย คุณภาพชีวิตของผู้นำได้รับผลกระทบโดยตรงจาก
คุณภาพของคำถามของเขา**

ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะถามคำถามที่ทำให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ
การขายและการบริการที่ดีต่อลูกค้า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะสร้างความสำเร็จอันยิ่งใหญ่
โดยการสานต่อความคิดเหล่านั้น

คำถามเหล่านั้นก็คือ

- “เราจะทำอย่างไรที่จะสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้าในการซื้อสินค้ากับ
บริษัทให้แตกต่างจากคู่แข่งในด้านความรู้สึก มากกว่าเรื่องการแข่งขัน”
- “เราจะทำอย่างไรให้คนของเราปฏิบัติต่อลูกค้าเสมือนเป็นเพื่อน และ
ทำให้ลูกค้าคลุกคลี อีกทั้งซื้อสินค้ากับเรามากขึ้น”
- “เราจะให้รางวัลแก่พนักงานที่สามารถจำชื่อลูกค้าในลักษณะใด”
- “มีวิธีใดบ้างที่เราสามารถใช้เพื่อจุดประกายให้พนักงานของเราตื่นตัว
กับการเพิ่มปริมาณการขายแต่ละครั้ง”
- “คนของเรามีการพูดคุยเกี่ยวกับแนวคิดที่จะสร้างลูกค้าถาวรหรือไม่”
- “คุณเคยเดินไปที่กระดานแล้วเขียนแจกแจงตัวเลขทางการเงินที่
เกี่ยวข้องให้คนในทีมของคุณได้ทราบหรือไม่”
- “เราจะกระตุ้นให้ทุกคนระดมสมองเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้ทั้งวันได้อย่างไร”
- “เราจะทำให้ทีมเข้ามามีส่วนร่วมในความสำเร็จของร้านได้อย่างไร”
- “คุณมีความคิดอะไรเพิ่มเติมบ้างไหม”



9. ทำให้พวกเขายอมรับ และมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

“องค์กรทุกแห่งจะต้องเตรียมพร้อม
ที่จะละทิ้งทุกสิ่งที่ทำเพื่อความอยู่รอดในอนาคต”

- Peter Drucker



ที่หน้าที่ของผมในฐานะผู้นำคือการทำให้คนในทีมของผมมีกำลังใจ มองโลกในแง่ดี และพร้อมที่จะทำงานเต็มที่ในยามที่มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ นั่นคืองานของผม ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้ทำสิ่งนี้ พวกเขา มองว่าหน้าที่ของตนคือการทำตัวเป็น **พี่เลี้ยงเด็ก นักแก้ปัญหา และ นักดับเพลิง** เพราะเหตุนี้พวกเขา จึงได้สร้าง **เด็กแบบเบาๆ ปัญหา และ กองไฟ** ขึ้นรอบๆ ตัวของตนเอง

ฉะนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่คุณจะต้องรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองทางจิตใจของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งลักษณะที่เป็นไปตาม **วงจรของการเปลี่ยนแปลง** ซึ่งสามารถคาดการณ์ได้

พนักงานของคุณจะผ่านขั้นตอนสี่ส่วนใน **วงจรของการเปลี่ยนแปลง** และคุณสามารถที่จะเรียนรู้วิธีการบริหารจัดการเมื่อพนักงานของคุณอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่งของวงจรมีดังกล่าวนั้นคือ

1. **การคัดค้าน:** “สิ่งนี้ไม่มีทางได้ผล”
2. **การมีสำนึกที่ลดน้อยลง:** “ผม/ดิฉันไม่ต้องการที่จะจัดการกับเรื่องนี้จริงๆ ”
3. **การสำรวจ:** “ผม/ดิฉันจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้มีประโยชน์ต่อผม/ดิฉันได้อย่างไร”
4. **การเชื่อคล้อยตาม:** “ผม/ดิฉันรู้แล้วว่า จะสามารถทำสิ่งนี้ให้เกิดประโยชน์ต่อตัวผม/ดิฉันและผู้อื่นอย่างไร”

บางครั้งคนในทีมของคุณต้องใช้เวลาในการที่จะผ่านพ้นขั้นตอนสามขั้นตอนแรกได้ เมื่อคนในทีมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพในการทำงานและกำลังใจอาจถดถอยลง คนเรามักเป็นเช่นนี้ **เราไม่ชอบที่เดินไปอาบน้ำ แต่แล้วเราก็ไม่อยากจะออกจากห้องน้ำ**

แต่ถ้าผมเป็นผู้นำที่ดี ผมจะมีความต้องการที่จะเข้าใจวงจรของการเปลี่ยนแปลงอย่างถ่องแท้เพื่อช่วยให้คนของผมผ่านขั้นตอนทั้งสามไปสู่ขั้นตอนสุดท้ายคือเชื่อและคล้อยตามผมอย่างรวดเร็วและนุ่มนวลที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผมต้องการพวกเขาทั้งกายและใจ และมีความเชื่อคล้อยตามผมอย่างเต็มที่เพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้มีประโยชน์ต่อพวกเขา ต่อผม และต่อบริษัท

แล้วผมจะช่วยให้พวกเขาผ่านขั้นตอนที่หนึ่งสองและสามได้อย่างไร?

อันดับแรก ผมเตรียมตัวในการที่จะสื่อสารกับทุกคนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยท่าทีกระตือรือร้นและในลักษณะเชิงบวกให้ได้มากที่สุด และผมหมายถึงการเตรียมตัวจริงๆ เหมือนอย่างที่คุณสอนงานที่ยิ่งใหญ่หลายคนกล่าวไว้ว่า **“ความตั้งใจที่จะชนะ หาใช้สิ่งที่จะทำให้ได้ชัยชนะไม่ แต่เป็นความตั้งใจที่จะเตรียมตัวเพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะต่างหาก”**

ฉะนั้น ผมจึงต้องการที่จะติดอาวุธให้กับตัวเอง ผมต้องการที่จะแสวงหาความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเองเพื่อที่ผมจะได้พูดเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างน่าตื่นเต้น

ผู้บริหารส่วนใหญ่มิได้ทำเช่นนี้ พวกเขาตระหนักว่าที่มงานของตนกำลังต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และมองว่าคนเหล่านั้นต่อต้านเนื่องจากความรักบริษัท พวกเขาเห็นใจที่ต้องมีการประท้วง พวกเขากล่าวอย่างเปิดเผยว่าการเปลี่ยนแปลงยุ่งยากเพียงไร หรือแม้แต่ถึงกับขอโทษที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง และกล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงไม่มันจะเกิดขึ้นเลย

“เรื่องแบบนี้ไม่ควรจะเกิดขึ้นเลย ผมเสียใจกับทุกสิ่งที่คุณต้องประสบช้ำน่าละอายที่เกิดขึ้นเหล่านี้”



การเปลี่ยนแปลงภายในทุกอย่างเกิดขึ้นเพื่อปรับปรุงความคล่องตัว และประสิทธิภาพของบริษัท นี่คือการเริ่มต้นที่ผมต้องสื้อออกไป ผมต้องการให้คนของผมเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลดีต่อพวกเขาอย่างไร ผมต้องการให้พวกเขา มองเห็นด้วยตัวเองว่าการที่บริษัทมีความคล่องตัวมากขึ้นจะทำให้บริษัทมีความมั่นคงมากขึ้นเพียงไร

สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายนอก เช่น กฎเกณฑ์ต่างๆ การเปลี่ยนแปลงของตลาด ปัญหาเกี่ยวกับผู้ชาย ผมต้องเน้นย้ำกับคนของผมว่า คู่แข่งของเราก็เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเดียวกัน เวลาที่ฝนตกลงสนาม ทุกฝ่ายล้วนเปียกเหมือนกัน จากนั้นผมจะเน้นให้เห็นว่า กลยุทธ์ของเราในการจัดการกับสถานการณ์นั้นๆ ยอดเยี่ยมกว่าใคร พยายามพลิกสิ่งที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์สำหรับเรา

ผมยังต้องการทำให้คนของผมมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและ มองว่าเป็นเรื่องธรรมดา แน่นนอน เราทุกคนเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เรา ต้องเปลี่ยนแปลงก่อนที่เราจะต้องถูกบังคับให้เปลี่ยน

10. รู้ให้ได้ว่าพวกเขาคนไหน เป็น “คนมุ่งมั่น” คนไหนเป็น “คนขี้แพ้”

“ผู้ที่ทำตามส่วนที่เป็นเลิศในตัวเอง จะกลายเป็นผู้ที่เป็เลิศ
ผู้ที่ทำตามส่วนที่ด้อยในตัวเอง จะกลายเป็นผู้ที่ด้อย”

- Mencius



คนในที่ทำงานที่คุณดูจูงใจมีแนวโน้มที่จะแยกเป็นสองประเภทคือ ผู้ที่เป็น นายตัวเองหรือเป็น “คนมุ่งมั่นเอาชนะ” กับ ผู้ที่มีทัศนคติเป็น “คนขี้แพ้”

การแบ่งประเภทดังกล่าวมาจากงานที่ชื่อ Reinventing Yourself ของ สตีฟ ซึ่งแจกแจงอย่างละเอียดว่า **ผู้ที่**เป็น “นายของตัวเองที่มุ่งมั่นเอาชนะ” คือผู้ที่กำหนดความสุขในชีวิตของตนได้ และผู้ที่มิตศนคติเป็น “คนขี้แพ้” มักยอมแพ้ต่อโชคชะตาร้ายๆ ของพวกเขา ผู้ที่ทำตัวเป็น “คนขี้แพ้” จะโทษผู้อื่นและสถานการณ์แวดล้อม และเป็นผู้ที่รับมือจัดการด้วยยาก

ผู้ที่เป็น “คนมุ่งมั่นเอาชนะ” นั้นมีหลักจริยธรรมในตัวเองและรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนกระทำในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ (ขณะที่ผู้ที่ เป็น “คนขี้แพ้” จะโทษสถานการณ์ที่เกิดขึ้น)

ในงานสัมมนาเมื่อเร็วๆ นี้ ซีอีโอของบริษัทหนึ่งชื่อว่า มาร์คัส เดินเข้ามาหาสตีฟในช่วงพัก

“ผมมีพนักงานที่มีทัศนคติเป็น ‘คนขี้แพ้’ จำนวนมากมายที่ทำงานให้กับผม” มาร์คัสกล่าว

“นั่นเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมของเราครับ” สตีฟตอบ

“ใช่ ผมรู้ แต่ผมจะทำให้พวกเขาารู้ได้อย่างไรว่าพวกเขากำลังทำตัวเป็น ‘คนขี้แพ้’”

“ลองทำอะไรบางอย่างดูสิครับ” สตีฟกล่าว **“พยายามสร้างความตื่นตัวในเวลา**ที่พวกเขาไม่ได้ทำตัวเป็นคนแพ้ พยายามชี้ให้เห็นสิ่งที่เขากระทำและรับผิดชอบด้วยตัวเอง พยายามให้การยอมรับพวกเขาเมื่อพวกเขาเริ่มที่จะทำสิ่งต่างๆ และแสดงความรับผิดชอบต่อตัวเอง”

“ตกลงครับ แล้วอะไรคือเทคนิคที่ดีที่สุดที่สามารถใช้กับคนแต่ละประเภท” มาร์คัสถาม “ผมหมายความว่า ผมมีคนในทีมทั้งสองประเภท ทั้งที่เป็นคนที่มีความมุ่งมั่นเอาชนะตัวเองด้วย คุณปฏิบัติต่อพวกเขาแตกต่างกันหรือไม่”

“สำหรับผู้ที่เป็นนายของชีวิต คุณไม่ต้องอาศัยเทคนิคใดๆ แค่แสดงความชื่นชมพวกเขา ซึ่งคุณก็ชื่นชมพวกเขาจริงๆ ” สตีฟกล่าว **“และขอให้**



คุณอดทนกับบรรดาผู้ที่ เป็น “คนขี้แพ้” จงรับฟังความรู้สึกของพวกเขาด้วยความเห็นอกเห็นใจ คุณสามารถแสดงความเห็นใจพวกเขาโดยไม่ต้อง โอนเอนไปกับมุมมองในแบบฉบับของผู้ที่มีทัศนคติเป็น “คนขี้แพ้” จงชี้ให้พวกเขาได้เห็นมุมมองอื่นๆ แสดงให้พวกเขาดู แล้วพวกเขาจะเห็นด้วย ตาตัวเองว่าผลลัพธ์ที่ได้ดีขึ้นจริงๆ ”

“ผมขอให้คุณทำสัมมนาเกี่ยวกับการเป็นผู้ที่มีทัศนคติเอาชนะตนเองให้พวกเขาไม่ได้หรือ” มาร์คัสเอย์

“สุดท้ายแล้ว ต่อให้เราจัดการอบรมเกี่ยวกับการคิดที่จะเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นเอาชนะตนเองให้แก่พนักงานของคุณ คุณยังคงต้องช่วยแสดงให้เขาเห็นทุกวัน มิฉะนั้นความคิดดังกล่าวจะสูญไปอย่างง่ายดาย ลองหาวิธีในแบบฉบับของคุณเอง ไม่มีใบสั่งยาวิเศษใดๆ ทั้งนี้ มีแค่ความมุ่งมั่นเท่านั้น ผู้ที่มุ่งมั่นจะมีทีมงานที่มีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีชีวิตชีวาที่จะได้เช่นนั้น ส่วนผู้นำที่ไม่มีความมุ่งมั่นจะไม่สามารถบรรลุสิ่งที่ต้องการได้ มีสิ่งพื้นฐานสามสิ่งที่คุณสามารถทำได้ก็คือ

- 1). ให้รางวัลแก่ผู้ที่มีทัศนคติมุ่งมั่นเอาชนะทุกครั้งที่คุณเห็น
- 2). ตัวคุณเองก็ทำตัวเป็นคนที่มีทัศนคติที่มุ่งมั่นเอาชนะ
- 3). รับผิดชอบในเรื่องขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพของพนักงานของคุณอย่างเต็มที่

มาร์คัส ดูวิตกกังวล เราบอกได้ว่าเขายังไม่เห็นด้วยทั้งหมด

“มีปัญหาอะไรหรือครับ” สตีฟถาม

“อย่ารู้สึกว่าเป็นการล่วงเกินนะครับ”

“ไม่อย่างนั้นนะครับ”

“แล้วผมจะทำอย่างไรเพื่อพลิกโฉมผู้ที่เป็น ‘คนขี้แพ้’ โดยที่ผมไม่ทำตัวเป็นเพียงแค่ ‘นักคิดเชิงบวก’ และไม่ถูกมองว่าเป็นนักคิดเชิงบวกที่น่ารำคาญ”

“การเป็นผู้นำที่แท้จริงนั้น คุณไม่จำเป็นต้องวางท่าเป็นนักคิดเชิงบวกที่น่ารำคาญ ขอให้มองความเป็นจริง ซื่อสัตย์ และมองโลกในแง่ดี จงเน้นที่โอกาสและความเป็นไปได้ เน้นส่วนดีที่เป็นไปได้จริง อย่าซุบซิบนินทาหรือพุดจาให้ร้ายผู้อื่น ไม่มีเทคนิคใดที่ใช้ได้ผลทุกครั้ง แต่จากประสบการณ์ของเราก็คือ เมื่อคุณเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องของการรับผิดชอบการกระทำของตัวเอง และคุณรับรู้ให้รางวัลและคอยสังเกตสิ่งนี้ในตัวผู้อื่น (โดยเฉพาะในเวลาประชุมที่ผู้ที่มีกทำตัวเป็น “คนขี้แพ้” อาจได้เห็นคุณทำสิ่งเหล่านี้) จะทำให้โอกาสที่พวกเขาจะทำตัวเป็น “คนขี้แพ้” ในสถานการณ์เช่นนั้นเป็นไปยากขึ้น จำไว้ว่าการทำตัวเป็น “คนขี้แพ้” ก็เปรียบเสมือนการถูกรอบงำ คุณไม่ต้องแสร้งทำเป็นว่าเป็นทัศนคติที่ถูกต้อง เพราะมันไม่ใช่”

“เข้าใจแล้ว ฟังดูแล้วน่าจะทำได้” มาร์คัสกล่าว “แต่ผมกำลังนึกถึงพนักงานใหม่คนหนึ่ง เขาเริ่มต้นได้อย่างยอดเยี่ยมในช่วงสองสามเดือนแรก แต่ตอนนี้ดูเหมือนว่าเขาหลงทางและรู้สึกว่าคุณหักหลัง นั่นเป็นพฤติกรรมของเขา แล้วผมจะปลุกฝังความรับผิดชอบในตัวเองให้กับเขาได้อย่างไร?”

“ที่จริงแล้ว คุณไม่สามารถที่จะ ‘ปลุกฝัง’ ลักษณะเช่นนี้ได้จริงๆ” สตีฟกล่าว

“ก็ไม่เชิง โดยธรรมชาติแล้ว ความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนจะเกิดจากผู้ที่เป็นเจ้าของความรับผิดชอบนั้น แต่คุณสามารถกระตุ้นและถนอมมันได้เวลาที่ค้คุณพบมัน คุณสามารถหล่อเลี้ยง ให้รางวัล ตอบแทนหรือเฉลิมฉลองให้กับสิ่งเหล่านี้ หากคุณทำสิ่งต่างๆ เหล่านี้ทั้งหมด มันจะปรากฏขึ้น เช่นเดียวกับดอกไม้ในสวน คุณไม่สามารถบังคับให้มันโตได้ แต่ถ้าคุณทำอะไรบางอย่าง สิ่งที่คุณต้องการจะปรากฏขึ้น”



11. คุณต้องเป็นผู้นำจากแถวหน้า

“คุณไม่สามารถเปลี่ยนแปลงคนได้ คุณจะต้องเป็นแบบอย่างของการเปลี่ยนแปลงที่คุณต้องการจะเห็นในตัวผู้อื่น”

- Gandhi



1 ไม่มีอะไรที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจได้ดีกว่าการเป็นผู้นำที่มาจากแถวหน้า

การที่คุณออกไปอยู่ ณ จุดนั้นด้วยตัวเองจะสร้างแรงจูงใจที่ดีให้กับผู้อื่น การที่คุณทำสิ่งที่คุณต้องการให้พวกเขาทำนั้นเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพวกเขา **จงให้กำลังใจ** คนในทีมของคุณต้องการกำลังใจมากกว่าการถูกกำหนดกฎเกณฑ์หรือถูกแก้ไข **พวกเขาต้องการกำลังใจมากกว่าสิ่งอื่น**

ในการปฏิบัติเพื่อสร้างแรงจูงใจนั้น การเป็นผู้นำจากแถวหน้ามีประสิทธิภาพดีและยั่งยืนกว่ารูปแบบอื่นๆ สามารถเปลี่ยนแปลงผู้คนได้อย่างลึกซึ้งและสมบูรณ์กว่าสิ่งอื่นที่คุณสามารถทำได้

ฉะนั้นจงทำให้ **เป็น** สิ่งที่คุณต้องการจะเห็น

หากคุณต้องการให้คนของคุณมีความคิดในแง่บวกมากขึ้น ...จงเป็นผู้ที่คิดในแง่บวก

หากคุณต้องการให้พวกเขาภาคภูมิใจในงานของเขามากขึ้น ...จงแสดงความภาคภูมิใจในงานของคุณ แสดงให้พวกเขาเห็นว่าทำอย่างไร

หากคุณต้องการให้พวกเขาดูดีและแต่งตัวดูเป็นมืออาชีพ ...คุณต้องดูแลตัวเองให้ดูดีขึ้นเสียก่อน

หากต้องการให้พวกเขาตรงเวลา ...จงทำอะไรก่อนเวลา (และบอกพวกเขาว่าทำไม บอกพวกเขาว่าการตรงต่อเวลามีความสำคัญต่อคุณอย่างไร ไม่ใช่ต่อพวกเขา)

ตั้งที่นายพลจอร์จ แพทตัน (George Patton) เพื่อนแท้ของคานธี เคยกล่าวไว้ว่า **“มีหลักการในการเป็นผู้นำอยู่สามอย่างคือ 1) เป็นตัวอย่าง 2) เป็นตัวอย่าง และ 3) เป็นตัวอย่าง”**

12. สอนพวกเขาให้ “คิดเป็น”

“บุรุษผู้ยิ่งใหญ่ คือผู้ที่เห็นว่าความคิดนั้นแข็งแกร่งกว่าพลังทางวัตถุใดๆ และความคิด จะเป็นสิ่งที่ปกครองโลกนี้”

- Ralph Waldo Emerson



6เมื่อสัปดาห์ที่แล้ว แจคคาลีนนักอบขนมด้านธุรกิจและชีวิตเล่าเรื่องเกี่ยวกับนายช่างคนหนึ่งในเขตโรงเรียนซึ่งบ่นว่าตนต้องตอบรับทำงานและทำงานเต็มๆ มากกว่า 20 ปีแล้ว

“ผมหมดไฟแล้วและต้องการการเปลี่ยนแปลง” นายช่างระบุ

“ก็เป็นไปได้นะ” แจคคาลีนตอบ “แต่คุณควรพยายามเรียนรู้ที่จะรักสิ่งที่คุณกำลังต่อต้านอยู่ เพราะถ้าหากคุณไม่ทำเช่นนั้น คุณก็มีแนวโน้มที่จะประสบกับสิ่งเดียวกันในงานใหม่ของคุณด้วย”

นายช่างตอบ “ผมไม่แน่ใจว่าผมเชื่อในสิ่งที่คุณพูด แต่ต่อให้ผมเชื่อ มันจะเป็นไปได้อย่างไร”

“อืมม” ผู้ฝึกอบขนมกล่าว **“อะไรคือ จุดมุ่งหมายในงานของคุณที่สูงกว่าการไขนื้อดและสลักประตูทุกวัน”**

“ง่ายมากครับ” นายช่างตอบ **“จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้นไปอีกของผมคือ การช่วยชีวิตเด็กทุกวัน”**



“เยี่ยมมาก” นักฝึกอบรมพูดเบาๆ “ตอนนี้ทุกเช้า เวลาที่คุณได้ทำสิ่งที่
ที่เป็นจุดมุ่งหมายที่สูงกว่า ซึ่งก็คือการช่วยชีวิตเด็กทุกวัน คุณจะเข้าใจ
อย่างชัดเจนว่างานและความรับผิดชอบของคุณสำคัญมากจนทำให้การ
ตอกบัตรไม่ใช่เรื่องน่ารำคาญใจอีกต่อไป”

เธอได้ให้แนวทางคิดใหม่แก่เขา เธอช่วยให้เขาได้สัมผัสพลังของความคิด
ที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ของตนเอง

จงแน่ใจว่าคนในที่งานที่คุณต้องการสร้างแรงจูงใจต่างเข้าใจบทบาทของ
ความคิดในชีวิตของเขา ไม่มีอะไรสำคัญไปกว่านั้น

นาย ก: ผมรู้สึกหดหู่

นาย ข: คุณเพียงคิดว่าตัวเองหดหู่

นาย ก: ก็เหมือนกันนั่นแหละ มันฟังดูเหมือนๆ กัน

นาย ข: ที่รู้สึกเหมือนกัน เพราะที่จริงแล้วมันเป็นสิ่งเดียวกัน

นาย ก: แล้วถ้าผมคิดว่าผมมีความสุขมากล่ะ

นาย ข: ผมคิดว่านั้นจะทำให้คุณรู้สึกว่ามีมีความสุขมาก

นาย ก: ผมก็ว่าน่าจะเป็นเช่นนั้น

ทำไมสายฝนจึงทำให้บางคนหดหู่ แต่ทำให้บางคนมีความสุข

หากสิ่งต่างๆ “ทำให้คุณ” เกิดความรู้สึกบางอย่าง แล้วทำไมสิ่งที
เรียกว่าฝนจึงทำให้คนๆ หนึ่งรู้สึกอย่างหนึ่งแต่อีกคนกลับรู้สึกอีกอย่างหนึ่ง
หากสิ่งต่างๆ ทำให้คุณเกิดความรู้สึกบางอย่างได้ ทำไมฝนจึงไม่ทำให้
คนทั้งสองรู้สึกอย่างเดียวกัน เพราะเหตุใด

ลูกที่มคนหนึ่งของคุณอาจพูดว่า “แยจ้จ้ง อากาศไม่ดีเลย ช่างน่าหดหู่
เหลือเกิน” อีกคนหนึ่งอาจพูดว่า “ช่างเป็นฝนที่วิเศษสดชื่นจริงๆ ”

เพราะว่าผมไม่ได้ทำให้ใครเกิดความรู้สึกอะไรได้ (และไม่มีบุคคล สถานที่ หรือสิ่งใดๆ ที่สามารถทำให้คุณเกิดความรู้สึกต่างๆ)

แต่สิ่งที่ทำให้คุณเกิดความรู้สึกเหล่านั้น **คือความคิดเกี่ยวกับผม** และตลอดเวลาที่คุณสวมบทบาทผู้นำที่นำทำลาย คุณสามารถจำสอนเรื่อง “แนวคิดเกี่ยวกับความคิด” ซึ่งสำคัญที่สุดนี้ให้แก่คนในทีมงานของคุณ

คนหนึ่งคิด (แค้นคิด) ว่าผมเป็นสิ่งที่ดีเลิศ แต่อีกคนคิด (และก็แค่คิด) ว่าผมเป็นสิ่งที่หุดหู่ สิ่งต่างๆ ในโลกนี้จะไม่มีความหมายอะไรจนกว่าเราตั้งความหมายให้กับมัน ทั้งนี้รวมถึงสิ่งต่างๆ ในที่ทำงานด้วย ทีมงานของคุณต้องการความหมายจากคุณเช่น ทิศทางใหม่นี้มีความหมายอย่างไร?

แล้วคุณรับรู้ถึงโอกาสที่คุณมีหรือไม่?

เราสามารถสร้างความหมายให้กับสิ่งต่างๆ ตามที่เราต้องการได้ ภายในขอบเขตของเหตุและผล ทำให้ไม่ใช้พลังเหล่านี้ให้เป็นประโยชน์ละ

ไม่มีใครที่จะสามารถทำให้พนักงานของคุณโกรธ แต่ความคิดของเขาเองที่ทำให้เขารู้สึกโกรธ พนักงานของคุณจะไม่โกรธถ้าไม่คิดว่าความคิดเหล่านั้นจะทำให้ตัวเองโกรธ

แต่ถ้าพนักงานของคุณถูกลีดเตอร์ในช่วงเช้า ตลอดทั้งวันนั้นจะมีใครทำให้เขาโกรธได้หรือไม่ ไม่มีใครทำได้หรอก ไม่ว่าใครจะพูดยังไง เขาก็จะไม่สนใจ เขาไม่ใส่ใจที่ปล่อยใจให้ความคิดอื่นเกิดขึ้นมา พนักงานของคุณจะรู้สึกโกรธผู้อื่นถ้าเขาคิดถึงบุคคลคนนั้น รวมทั้งสิ่งที่บุคคลนั้นพูดและทำว่าคุณคามความสุขของเขาอย่างไร หากว่าพนักงานของคุณไม่ได้คิดเกี่ยวกับเรื่องพวกนี้ พวกเขาจะมีอารมณ์โกรธขึ้นมาได้อย่างไร?

ทีมงานของคุณมีอิสระที่จะคิดเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ที่ตนต้องการ พวกเขา มีอิสระทางความคิดของตนอย่างแท้จริง



ครั้งหนึ่ง มีคนถาม มาร์ติน วอล ชาวันท์ ผู้ที่สามารถพิชิตระดับไอคิวที่สูงที่สุดที่เคยวัดได้ในมนุษยชาติต่อกันหลายปีว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกและความคิดคืออะไร เธอกล่าวว่า **“ความรู้สึกคือสิ่งที่คุณได้รับจากสิ่งที่คุณคิด”**

ในปี ค.ศ. 150 มาร์คัส ออริเลียสเขียนไว้ว่า **“จิตวิญญาณจะถูกย่อยด้วยสี่ส่นแห่งความคิด”**

คนเราจะรู้สึกมีแรงจูงใจเฉพาะเวลาที่เขามีความคิดที่กระตุ้นแรงจูงใจ ความคิดไม่ใช่สถานการณ์ที่เป็นตัวกำหนดทุกสิ่งทุกอย่าง ยิ่งคุณเข้าถึงสัจธรรมข้อนี้มากเท่าไร คุณก็จะเป็นผู้นำที่ดียิ่งขึ้นเท่านั้น

13. บอกความจริงให้พวกเขาารู้โดยเร็ว

“ถาม: ถ้าคุณเรียกทางว่าขาแล้ว สุนัขตัวหนึ่งจะมีก๊ิกขา

ตอบ: สี่ขา เพราะการเรียกทางว่าขานั้นมิได้ทำให้ทางกลายเป็นขา”

- Abraham Lincoln



ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะมีอุปนิสัยที่เหมือนกันอย่างหนึ่ง นั่นก็คือ พวกเขาบอกความจริงเร็วกว่าที่ผู้บริหารอื่นๆ ทำ

สติฟนี่กถึงงานที่เขาช่วยผู้บริหารหลายๆ คนสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานชาย ซึ่งไม่ได้เพียงปรับใช้ได้เฉพาะกับพนักงานชายเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้ได้กับทุกๆ คนด้วย

ผมพบอยู่เสมอว่าผู้คนมักพูดถึงข้อจำกัดของตัวเองให้ผมฟัง ผมก็รับฟังอย่างอดทนและพยายามดึงพวกเขาให้ออกจากข้อจำกัดเหล่านั้น แต่พวกเขา กลับวกเข้าสู่สิ่งที่เป็นข้อจำกัดของตนอย่างแท้จริง รวากับว่าเป็นสิ่งที่พวกเขาหมกหมุ่นตลอดเวลา

วันหนึ่ง ผมกำลังฝึกอบรมแบบตัวต่อตัวให้กับพนักงานขายท่านหนึ่งซึ่งเป็นไปด้วยความยากลำบาก ในที่สุดผมก็โผล่ออกไป (คงเป็นเพราะผมเหนื่อย อารมณ์เสีย หรือเคร่งเครียดมาทั้งวัน) ว่า “นี่คุณรู้ไหมว่าคุณกำลังโกหกผมอยู่”

“อะไรนะ” เขากล่าว

“คุณกำลังโกหกอยู่ อย่างบอกนะว่าไม่มีอะไรที่คุณสามารถทำได้ มีสิ่งต่างๆ มากมายที่คุณสามารถทำได้ ฉะนั้นขอให้เราทั้งคู่มองที่ความเป็นจริงดีกว่า เพราะหากเราตั้งอยู่บนความเป็นจริงและไม่โกหกกัน เราก็จะสามารถสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับคุณได้เร็วขึ้น แทนที่เราจะสนใจกับสิ่งที่คุณหลอกตัวเองมาตลอด”

ลูกคำของผมตกใจมาก เขาคั่งมองผมอยู่นาน การเรียกอีกฝ่ายหนึ่งว่าคนโกหกคงไม่ใช่วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และผมก็ไม่แนะนำเช่นนั้น ถ้าวันนั้นผมไม่เหนื่อยขนาดนั้น ผมคงจะไม่ทำเช่นนั้น แต่สิ่งที่น่าทึ่งก็คือ ลูกคำของผมกลับยิ้มขึ้นมาในทันที เขาเอนหลังพิงเก้าอี้และพูดว่า “คุณรู้ไหม คุณพูดถูก”

ผมพูดว่า “อะไรนะ”

เขากล่าวว่า “ผมพูดว่า คุณรู้ไหมว่าคุณพูดถูก สิ่งที่ผมพูดมาได้เป็นความจริงสักนิด ใช่ไหม?”

“ใช่แล้วครับ”

“ถูกของคุณ” เขากล่าว “มีอะไรอีกมากมายที่ผมสามารถจะทำได้”

“ใช่ครับ”

นี่เป็นเรื่องโกหกหลายๆ ที่คุณได้ยินในโลกของธุรกิจโดยเฉพาะด้านการขายนั่นคือ “ไม่มีสิ่งใดที่ผม/ดิฉันทำได้” จริงๆ แล้วนี่คือการโกหกว่า “ผม/ดิฉันหมดหนทางและไม่มีอำนาจอะไร” **ความจริงก็คือ มีอะไรมากมายที่คุณสามารถทำได้เสมอ เพียงแต่คุณต้องเลือกวิถีที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำสิ่งเหล่านั้น** ดังเช่นที่ เซคสเปียร์เขียนไว้ว่า **“การลงมือปฏิบัติ คือการโน้มน้าวที่ดีที่สุด”**



วิธีหนึ่งที่พนักงานชายคนหนึ่งที่ผมรู้จักได้ใช้เริ่มต้นการทำงานในแต่ละวัน คือ การถามตัวเองว่า **“หากฉันกำลังสอนตัวเองอยู่ ฉันจะแนะนำตัวเองในตอนนี้อย่างไร มีภาระทำอะไรที่สร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อลูกค้าที่ฉันจะทำได้เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกขอบคุณ ภาระทำอะไรที่จะให้ผลตอบแทนสูงสุดกับฉัน”**

วิธีแก้ที่รวดเร็วอีกอย่างหนึ่งเมื่อเกิดความรู้สึกว่า “ไม่มีอะไรที่ฉันสามารถทำได้” คือการถามตัวเองว่า “หากฉันเป็นลูกค้าหรือผู้ที่มีแนวโน้มที่จะเป็นลูกค้าของตัวเองแล้วละก็ อะไรคือสิ่งที่ฉันในฐานะลูกค้าต้องการให้ทำ”

พนักงานชายที่เป็นเลิศและผู้ที่เป็นผู้นำมาซึ่งผลการทำงานโดดเด่นและประสบความสำเร็จในอาชีพของตนล้วนเป็นผู้ให้ที่ยิ่งใหญ่ พวกเขาสร้างพลังในการที่จะทำสิ่งต่างๆ มากมายได้เสมอโดยการมอบสิ่งที่มีประโยชน์แก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น **ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ การให้บริการ การเคารพเวลาของลูกค้า การสนับสนุนความสำเร็จของลูกค้า การพบปะอย่างเป็นมิตรและมีชีวิตชีวา การยอมรับอย่างจริงจัง พวกเขาจะให้ ให้ และให้ ตลอดเวลา** และให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเป็นอันดับแรก พวกเขาจะถามคำถามที่ดีและเป็นผู้รับฟังที่ดีกว่าใคร เมื่อมีการแสดงความมุ่งมั่นมากขึ้น และความสัมพันธ์กับลูกค้าแต่ละรายเพิ่มพูนขึ้นจากการติดต่อสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง พนักงานชายผู้นั้นจะกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญระดับโลกทางด้านจิตวิทยาลูกค้าและพฤติกรรมกรซื้อ จากนั้นพนักงานชายผู้นั้นจะตระหนักว่าความเชี่ยวชาญระดับโลกดังกล่าวได้มาจากการติดต่อปฏิสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของเกื้อกูลประโยชน์อย่างแท้จริง

สัปดาห์ใหม่เริ่มต้นขึ้น และความคิดต่อไปนี้ได้บังเกิดขึ้น

“มีสิ่งดีๆ มากมายที่ฉันสามารถทำได้ ฉันแทบจะรอไม่ไหวแล้ว”

14. อย่าสร้างความวิตกกังวล แต่ให้ความใส่ใจกับพวกเขา

"ความเครียด นอกจากจะเป็นความเครียด
และก่อให้เกิดความเครียดแล้วยังเป็นสาเหตุของความเครียดอีกด้วย"

- Hands Selye นักจิตวิทยา



ผู้บริหารส่วนใหญ่พยายามใช้วิธีการขายแกลบให้เป็นสองเท่าเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่น ก่อนอื่น พวกเขาตั้งใจทำให้ตนเองหงุดหงิดจากแนวโน้มที่ตัวเลขจะไม่ถึงเป้าหมาย และใช้ความหงุดหงิดดังกล่าวให้เป็นพลังงานทางลบเพื่อกระตุ้นทีมของตน

แต่วิธีนี้ใช้ไม่ได้ผล เพราะการเคร่งเครียดกับเป้าหมายของทีมต่างจากการใส่ใจ การสร้างความเครียดมิใช่วิธีการที่ดีในการสร้างแรงจูงใจ

ไม่มีใครที่สามารถปฏิบัติงานได้ดีในสภาพกดดันหรือตึงเครียด ไม่ว่าจะเป็นผู้นำ พนักงานขาย นักกีฬา นักระดมทุน นักเตะทำประตู นักโยนบอล หรือพ่อแม่ ผู้ปกครอง

คนที่อยู่ในสภาพกดดันและตึงเครียดจะสามารถใช้ทักษะและปัญญาของตนได้เพียงไม่กี่เปอร์เซ็นต์เท่านั้น หากทีมนักกีฬาที่คุณชื่นชอบกำลังลงแข่งอยู่ คุณอยากให้ผู้เล่นที่ตึงเครียดและอยู่ในสภาพกดดันเป็นผู้โยนบอลหรือเตะทำประตูในช่วงเวลาสุดท้ายของเกมหรือไม่ หรือคุณอยากให้ผู้เล่นที่มั่นใจและสงบนิ่งทำหน้าที่ที่ทำทายนี

ผู้คนส่วนใหญ่ใช้ความเคร่งเครียดแสดงออกซึ่งความใส่ใจที่จะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งนั่นมิใช่การใส่ใจ แต่เป็นความเครียด **ความเครียดทำให้ทำงานได้แย่งลง แต่การใส่ใจที่แท้จริงจะทำให้ทำงานได้ดีขึ้น นีคือเหตุผลว่าเพราะเหตุใดผู้นำจำเป็นจะต้องรู้ความแตกต่างนี้**



การใส่ใจคือการผ่อนคลาย การมุ่งความสนใจ และการดึงทรัพยากรทั้งหมดของคุณมาใช้ เป็นพลังแห่งความผ่อนคลายที่เกิดขึ้นในเวลาที่คุณให้ความสนใจกับการทำงานด้วยจิตใจที่สงบ ซึ่งหมายความว่าไม่มีใครสามารถจะปฏิบัติงานได้ดีเท่ากับเวลาที่เขาผ่อนคลายและมีสมาธิ

“โดยพื้นฐานแล้วความเครียดคือการตัดขาดจากโลก” นาทาลีโกลด์เบิร์ก
ปรมาจารย์ทางด้านความคิดสร้างสรรค์กล่าวว่า “ความเครียดคือการลืมการหายใจ เป็นสถานะของการเพิกเฉย คือการเชื่อว่าทุกอย่างเป็นเรื่องฉุกเฉิน ไม่มีอะไรที่สำคัญเพียงนั้น จงเอนกายลงพักผ่อนคลาย”

ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเครียด เพียงแค่แน่นแฟ้นและมีสมาธิ ทุกสิ่งที่คุณให้ความสนใจจะขยายผลในทางที่ดีขึ้น แต่อย่าให้ความสนใจกับจุดเดิมๆ ขอให้สนใจกับสิ่งที่คุณต้องการผลลัพธ์อันยิ่งใหญ่ เช่น ลูกค้าเงินทองหรือสิ่งใด ๆ ก็ตาม จงมีความมุ่งมั่น แน่วแน่ สงบและเปี่ยมไปด้วยพลังในแนวทางที่ผ่อนคลายและมีความสุข แล้วคุณก็จะประสบความสำเร็จ จงมุ่งมั่นอย่างนุ่มนวล ปลดปล่อยใจของคุณให้ตามหาสิ่งที่คุณต้องการด้วยความนุ่มนวล

15. บริหารผู้บังคับบัญชาของคุณ ด้วยวิธีที่สร้างสรรค์

“ไม่มีสิ่งทีเรียกว่าการตีเพื่อก่อ”

- Dale Carnegie



จ เป็นเป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่เราช่วยมางานด้วย เธอตอบรับการฝึกอบรมจากเราเป็นอย่างดี แต่เธอมีปัญหาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของเธอ

“เราเปลี่ยนหัวหน้ามาหลายคน” จินกล่าว “พอเราเริ่มชินกับการทำงานร่วมกับซีอีโอคนหนึ่ง ทางโรงพยาบาลก็นำผู้บริหารคนใหม่เข้ามาแทน”

“แล้วคุณรู้สึกว่าเป็นปัญหาอย่างไรหรือ” เราถาม

“จากที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำในช่วงหลายปีที่ผ่านมา แล้วอย่างนี้จะทำให้เราสามารถสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการขององค์กรได้อย่างไร” จินถาม

“ด้วยการเชื่อมั่นในกระบวนการ ความเชื่อมั่นต่างจากการตรวจสอบความเชื่อมั่นอาจมีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้อง และการเปลี่ยนผู้นำมิได้เป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี คำถามคือคุณสามารถฝึกตัวเองให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ทั้งนี้ไม่ได้ขึ้นกับว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงไร สิ่งสำคัญก็คือ คุณจะทำอะไรเพื่อที่จะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น”

“แล้วถ้าเราไม่ชอบผู้นำที่เป็นอยู่ในตอนนี้ล่ะ” เธอถามต่อ

“คุณไม่ชอบอะไรหรือ”

“เราได้รับข้อความที่สับสนจากพวกเขา” จินกล่าว “แล้วจะให้เราเป็นผู้ริเริ่มได้อย่างไรในเมื่อข้อความที่เราได้รับจากผู้บริหารสับสนไปหมดเช่นนี้”

“องค์กรขนาดใหญ่ทุกแห่งที่เราเคยร่วมงานมาต่างเผชิญกับปัญหาในเรื่อง **‘ข้อความที่สับสน’** ไม่มากก็น้อย ลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้นเพราะทุกคนก็เป็นคนเหมือนกัน และก็เป็นการยากที่จะประสานบุคลากรทั้งหลายที่เต็มไปด้วยพลังและความคิดสร้างสรรค์ให้รวมออกมาเป็นหนึ่งเดียวกันได้”

“ดิฉันเห็นด้วย” จินกล่าว “แต่นั้นก็คือความท้าทายอย่างหนึ่ง”

“นั่นคือความท้าทายที่จะต้องรับมือ แต่ก็ไม่จำเป็นต้องปล่อยให้สิ่งนี้เป็นสาเหตุของความพ่ายแพ้หรือความหดหู่ นี่เป็นความท้าทาย เรามักจะเห็น ‘ข้อความจากเบื้องบน’ ที่มีเอกภาพและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น เมื่อมีการเรียกร้องจาก ‘จากเบื้องล่าง’ ให้มีความเป็นเอกภาพด้วยความอ่อนโยนและสร้างสรรค์มากขึ้น”



“คุณกำลังพูดว่าดิฉันควรจะบริหารพวกเขาให้ดีกว่านี้” จินกล่าว

“ใช่แล้วครับ”

“บนพื้นฐานของคำว่า ‘อ่อนโยน’ และ ‘สร้างสรรค์’ ใช่หรือไม่?”

“ใช่แล้วครับ”

16. ทิ้งสายฉีดน้ำดับเพลิงไปเสีย

“ผู้นำที่ชาญฉลาดและผู้ທີ່ประสบความสำเร็จอย่างสูงต่างรู้ว่าพวกเขา
ไม่อาจหวังที่จะกำจัดปัญหาให้หมดและมิได้ต้องการเช่นนั้นด้วย”

- Dale Dauten



ทำ ไม่ผู้บริหารเป็นจำนวนมากจึงเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพละ

ก็เนื่องจากพวกเขาทำตัวเป็น “นักดับเพลิง” เวลาคุณทำตัวเป็นนักดับเพลิง คุณมิได้นำผู้อื่นอีกต่อไป คุณไม่ได้ตัดสินใจว่าทีมของคุณจะไปทิศทางใด แต่เพลิงไฟต่างหากจะเป็นสิ่งที่ตัดสินใจให้คุณ (เพลิงไฟได้แก้ปัญหาต่างๆ ที่ถูกลามขึ้นมาและครอบงำเวลาและจินตนาการของคุณไปหมด)

เพลิงไฟควบคุมชีวิตของคุณ คุณคิดว่าคุณกำลังควบคุมเพลิงอยู่ แต่เพลิงไฟต่างหากที่กำลังควบคุมคุณ

คุณจะกลายเป็นผู้ที่ไม่ตระหนักถึงโอกาส อีกทั้งมองไม่เห็นความเป็นไปได้ เนื่องจากคุณอยู่ท่ามกลางกองเพลิงและถูกจำกัดด้วยเปลวเพลิง

หากคุณเป็นผู้บริหารที่ไม่มีความสามารถในการจูงใจ แม้เวลาที่คุณดับเพลิงนี้ได้ คุณจะกระโดดขึ้นรถดับเพลิงและออกตระเวนไปในบริษัทเพื่อมองหากองเพลิงอื่นๆ ต่อไป ในไม่ช้าสิ่งที่คุณรู้จักมีแค่เพียงเพลิงไฟเท่านั้น และสิ่งที่คุณรู้มีเพียงแค่วิธีดับเพลิงเท่านั้น แม้ขณะที่ไม่มีเพลิงไฟจริงๆ คุณจะหาบาง

สิ่งที่คุณสามารถกำหนดให้เป็นเพลิงไฟได้ เพราะคุณเป็นนักดับเพลิงและอยากที่จะทำงานเท่านั้น

นักสร้างแรงจูงใจที่ยิ่งใหญ่จะไม่ต่อสู้กับเพลิงวันละ 24 ชั่วโมง 7 วันต่อสัปดาห์ นักสร้างแรงจูงใจที่แท้จริงจะนำพาทีมงานจากปัจจุบันไปสู่อนาคต **มีช่วงเวลาเดียวที่เพลิงไฟเข้ามาเกี่ยวข้องก็คือ เวลาที่มันเข้ามาขัดขวางการพิชิตเป้าหมายในอนาคต บางครั้งผู้นำไม่จำเป็นต้องดับเพลิง แค่เพียงเดินอ้อมกองเพลิงไป (หรือเดินข้ามมันไป) เพื่อมุ่งสู่นาคตที่ต้องการ**

ในอีกนัยหนึ่ง นักดับเพลิงจะละทิ้งทุกสิ่งเพื่อมาดับเพลิงทุกๆ ครั้ง และนี่คือความแตกต่างระหว่างผู้บริหารที่ไม่มีความสามารถ (ซึ่งปล่อยให้เพลิงเป็นตัวกำหนดในเรื่องกิจกรรม) และผู้นำที่มีความสามารถ (ซึ่งใช้เป้าหมายที่ต้องการบรรลุเป็นตัวกำหนดกิจกรรม)

17. ทำความเข้าใจให้่องแท้กับการที่จะเป็นผู้นำที่แท้จริง

“เราไม่สามารถจัดการคนได้ เราอาจจัดการสินค้าคงคลังได้ แต่ในเรื่องของคน เราต้องชักนำเขา”

- H. Ross Perot



นี่ คือคำถามที่มักถูกยกขึ้นมาเสมอว่าความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวเรามาตั้งแต่กำเนิดไม่ใช่หรือ คนบางคนได้รับการยกย่องว่าเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำไม่ใช่หรือ

ใช่ แต่นั่นเป็นความคิดที่ไม่ถูกต้อง ความเป็นผู้นำเป็นทักษะอย่างหนึ่งเหมือนการทำสวน การเล่นหมากรุกหรือการเล่นคอมพิวเตอร์ สามารถสอนและเรียนรู้ได้ไม่จำกัดอายุตราบใดที่มีความมุ่งมั่นที่จะเรียน และบริษัทต่างๆ สามารถเปลี่ยนผู้บริหารให้เป็นผู้นำได้



แต่ถ้าบริษัทต่างๆ สามารถเปลี่ยนผู้บริหารให้เป็นผู้ทำได้ ทำไมทุกบริษัทจึงไม่ทำเช่นนั้น

พวกเขาส่วนใหญ่ไม่รู้ว่าคุณนี่คืออะไร พวกเขาไม่ได้อ่านหนังสือเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ พวกเขาไม่ได้รับการอบรมเรื่องความเป็นผู้นำ และพวกเขาไม่ได้จัดประชุมที่มีการพูดคุยและระดมความเห็นเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ฉะนั้นพวกเขาจึงไม่สามารถบอกได้ว่าความเป็นผู้นำคืออะไร คงเป็นเรื่องยากที่จะส่งเสริมหรือพัฒนาความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นหากคุณไม่สามารถระบุได้ว่ามันคืออะไร

การแก้ไขก็คือ **หมั่นเรียนรู้ว่าลักษณะโดยรวมของผู้ที่เป็นผู้นำว่าเป็นอย่างไร คนเราจะไม่สามารถได้รับการจูงใจจากผู้ที่ไม่สามารถมองภาพว่าผู้ที่เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นอย่างไร ไม่สามารถแม้แต่ نگاهให้ออก**

ในหนังสือ The Laughing Warriors ซึ่งเป็นหนังสือด้านการบริหารธุรกิจที่สร้างสรรค์และทรงพลังเล่มหนึ่ง เดล ดอเทิน ให้ได้ภาพของความเป็นผู้นำและคติเตือนใจว่า **“จงคิดอย่างวีรบุรุษ** (ฉันจะช่วยใครได้บ้างในวันนี้) **จงทำงานอย่างศิลปิน** (เราสามารถทดลองทำอะไรได้บ้าง) **จงปฏิเสธที่จะเป็นคนธรรมดา** (ตามหาความเป็นเลิศและเอาชนะมันเสีย) และ **จงเฉลิมฉลอง** (แต่ไม่เอาความดีความชอบ)”

การระลึกถึงคติเตือนใจดังกล่าวจะสามารถสร้างผู้นำที่ดีขึ้นมาได้

18. จงจัดการกับข้อตกลง ไม่ใช่จัดการที่ตัวบุคคล

“ผู้ที่ให้สัญญาชั่วที่สุด
เป็นผู้ที่ซื้อตรงต่อการปฏิบัติตามสัญญามากที่สุด”

- Jean-Jacques Rousseau



“มิใครในที่นี้ที่สามารถทำงานร่วมกับคนที่ไม่น่าจะ**บริหารจัดการ**ได้บ้างไหม” สตีฟ แซนเลอร์ถามในขณะที่เปิดงานสัมมนาเรื่องความเป็นผู้นำแห่งหนึ่ง

บรรดาผู้บริหารซึ่งนั่งอยู่เต็มห้องพยักหน้าและยิ้มเห็นด้วย บางคนกลอกตาเห็นด้วย เห็นได้ชัดว่าพวกเขาล้วนมีประสบการณ์ในการพยายามที่จะบริหารบุคลากรในลักษณะนั้น

“คุณทำอะไรหรือ” ผู้บริหารคนหนึ่งถามขึ้นมา “คุณบริหารผู้ที่ไม่สามารถบริหารจัดการได้ ได้อย่างไร”

“ผมไม่รู้” สตีฟกล่าว

“คุณหมายความว่าอย่างไรที่บอกว่าคุณไม่รู้ เรามาที่นี่เพื่อค้นหาถึงวิธีการที่จะทำเช่นนั้น” ผู้จัดการอีกคนกล่าวเสริมขึ้นมา

“ผมยังไม่เคยเห็นใครทำได้สักที” สตีฟกล่าว **“เพราะผมเชื่อว่าในที่สุดแล้ว คนเราทุกคนล้วนไม่น่าจะได้รับการบริหารจัดการได้ ผมไม่เคยรู้จักใครที่มีความสามารถในการบริหารบุคลากรได้เป็นอย่างดี”**

“แล้วทำไมจึงมีการจัดสัมมนาเรื่องการบริหารบุคลากร หากนี่เป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำได้”

“ไหนคุณลองบอกผมว่าเป็นสิ่งที่ทำได้จริงหรือ คุณบริหารจัดการทีมงานของคุณจริงๆ หรือ คุณบริหารจัดการคู่ครองของคุณหรือไม่ คุณสามารถทำเช่นนั้นได้หรือ ผมไม่คิดอย่างนั้น”

“ถ้าอย่างนั้น งานสัมมนาก็จบแล้วละสิ”

“ไม่ใช่ครับ เพราะพวกเราทุกคนที่นี้สามารถนั่งฟังต่อและเรียนรู้ว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่สามารถทำให้คนในที่ทีมงานของตนสร้างผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ได้อย่างไร แต่พวกเขาทำเช่นนั้นได้โดยมิได้บริหารจัดการตัวบุคคลเพราะโดยพื้นฐานแล้วคุณไม่สามารถทำเช่นนั้นได้”



“หากพวกเขาไม่ได้บริหารจัดการบุคคล แล้วพวกเขาทำอะไรละ?”

“พวกเขาบริหารข้อตกลง”

ผู้บริหารก่อความผิดพลาดขึ้นเมื่อพวกเขาพยายามจะบริหารคนในทีมงานของตน แต่แล้วก็ต้องลงเอยด้วยการพยายามดักปรอทด้วยส้อมโกยฟาง ซึ่งก็คือการบริหารอารมณ์และบุคลิกภาพของคน

จากนั้นพวกเขาก็พยายามที่จะ “ดูแล” คนของเขาที่รู้สึกหงุดหงิดมากที่สุด แต่ไม่ใช่ในรูปของการสื่อสารและเสริมสร้างความเข้าใจ แต่ในลักษณะของการจำกัดความขัดแย้งและการทำตัวให้เป็นที่ชื่นชอบ

สิ่งนี้นำไปสู่การบริหารเวลาที่ไม่มีประสิทธิภาพ และการบำบัดทางจิตวิทยาเมื่อสมัครเล่นที่ไร้ผล ทั้งยังมีผลให้พนักงานลดความเป็นผู้ใหญ่ลงในการสื่อสารกับฝ่ายบริหาร โดยทำตัวเหมือนกับได้รับการอบรมสั่งสอนจากพ่อแม่ แทนที่จะเป็นความสัมพันธ์ในแบบผู้ใหญ่กับผู้ใหญ่

ความรับผิดชอบอันดับแรกของผู้นำคือ รักษาความสัมพันธ์ให้ไปในแบบที่เป็นผู้ใหญ่

ผู้นำที่แท้จริงจะไม่ทำตัวเป็นนักจิตวิทยาสมัครเล่น โดยพยายามจะบริหารจัดการอารมณ์และบุคลิกภาพของพนักงานในทีมตลอดทั้งวัน ผู้นำต้องมีความเห็นอกเห็นใจและหมั่นทำความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น แต่จะต้องไม่พยายามที่จะบริหารจัดการความรู้สึกเหล่านั้น

ผู้นำจะบริหารข้อตกลงแทน ผู้นำจะทำข้อตกลงกับสมาชิกในทีมและพูดคุยข้อตกลงเหล่านั้นในลักษณะผู้ใหญ่กับผู้ใหญ่ ทำการสื่อสารต่างๆ ด้วยความเคารพ และไม่โอนอ่อนน้อมให้กับการถูกรวบงำที่ทำให้รู้สึกหวาดกลัว จู้จี้หรือรู้ไปหมดทุกอย่าง

หลังจากทำข้อตกลงในลักษณะผู้ใหญ่กับผู้ใหญ่แล้ว พนักงานในทีมก็ไม่จำเป็นที่จะต้องถูกบริหารอีก สิ่งที่จะได้รับการบริหารจัดการคือข้อตกลงเท่านั้น