

หนังสือดี เปลี่ยนแปลงชีวิตได้

มอบหนังสือดี เป็นของขวัญสำหรับคนที่รักและห่วงใย

ฉบับปรับปรุง

100 วิธี

ทำให้คนยอมทำงานให้เรา
ด้วยความเต็มใจ และมีแรงจูงใจที่ดี

100 Ways to Motivate Others

How Great Leaders Can Produce Insane Results
Without Driving People Crazy



เขียนโดย :

Steve Chandler & Scott Richardson

ผู้เขียนหนังสือขายดี The Hands-Off Manager : วิธีสร้างแรงจูงใจคน

แปลโดย : **ศุดาวรรณ อริยะทรัพย์**

บรรณาธิการโดย : **สมชัย เบญจมิตร**



สื่อความสุข ความหวัง
กำลังใจ และความสำเร็จ



หนังสือ 100 วิธี ทำให้คนยอมทำงานให้เรา ด้วยความเต็มใจและมีแรงจูงใจที่ดี - ฉบับปรับปรุง

แปลจากหนังสือขายดี 100 Ways to Motivate Others

เขียนโดย : Steve Chandler & Scott Richardson

แปลโดย : สุดาวรรณ อริยะทรัพย์ บรรณาธิการโดย : สมชัย เเบญจมิตร

สงวนลิขสิทธิ์ในประเทศไทยตาม พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ 2556 โดย บริษัท บี มีเดีย กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด
ห้ามการลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ รวมทั้งการจัดเก็บถ่ายทอด ไม่ว่าด้วยรูปแบบหรือวิธีการใดๆ
ด้วยกระบวนการทางอิเล็กทรอนิกส์ การถ่ายภาพ การบันทึก หรือวิธีการอื่นใด โดยไม่ได้รับอนุญาต

Thai copyright © 2013 by Bee Media Group (Thailand) Co.,Ltd.

100 Ways to Motivate Others © 2012 Published by Steve Chandler and Scott Richardson Published by Career Press,

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

ฉบับปรับปรุง พิมพ์ครั้งที่ : 60 59 58 57 56 55 54 53 52 51

ISBN 978-974-9760-56-7 ราคา 165 บาท



จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์ บี มีเดีย | HOW TO
พัฒนาตนเอง

ในเครือ บริษัท บี มีเดีย กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด

Bee Media Group (Thailand) Co.,Ltd.

39/436 หมู่ 1 ซ.เรวดี 9 ถ.ติวานนท์ ต.ตลาดขวัญ อ.เมือง นนทบุรี 11000

ติดต่อโดยตรงที่ 089-111-7500 , 089-120-7700 Tel. 02-951-5577 Fax. 02-951-5578

ติดต่อข่าวสาร สมัครสมาชิก และรับสิทธิพิเศษได้ที่ www.BeeMedia.co.th

Email : info@BeeMedia.co.th www.facebook.com/beemedia

กรณีต้องการสั่งซื้อจำนวนมาก เพื่อเป็นของขวัญหรือส.ค.ส.ทุกเทศกาล เช่นปีใหม่ วันเกิด
งานสัมมนาพัฒนาบุคลากร อบรม เกษียณอายุหรือเป็นของขวัญเพื่อคนที่รักและห่วงใย
ขอรับส่วนลดพิเศษที่ 089-111-7500 , 089-120-770 Email : Info@BeeMedia.co.th



หนังสือเล่มนี้พิมพ์ด้วยกระดาษถนอมสายตาอย่างดี "GREEN READ" ซึ่งช่วยถนอม
สุขภาพสายตาของท่าน ลดทอนแสงสว่างในการอ่าน และทุกเล่มรับประกันความ
พอใจสูงสุด หากเกิดปัญหาอันเนื่องจากการพิมพ์ สามารถเปลี่ยนเล่มใหม่ได้ทันที

TO _____

FROM _____

- สิ่ง ดี ๆ จาก ผู้ให้ สู่ ผู้รับ -

ผู้ที่มอบหนังสือเล่มนี้ให้แด่ท่าน คือผู้ที่มีความเอาใจใส่และปรารถนาแต่สิ่งที่ดีที่สุด จึงได้มอบหนังสือเล่มนี้ ที่จะช่วยให้ท่านมีวิธีสร้างแรงใจให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจ และมีแรงจูงใจที่ดี

นี่คือสิ่งที่คนพิเศษ ผู้ที่รักและห่วงใยในตัวท่าน ได้มอบหนังสือเล่มนี้ให้เพียงเพื่อต้องการให้สิ่งดีๆ เหล่านี้เกิดขึ้นกับท่าน และเปลี่ยนแปลงชีวิตของท่านไปสู่สิ่งที่ดีกว่าตลอดไป

เพราะหนังสือดีเล่มนี้ เปลี่ยนแปลงชีวิตคนเราให้ดีขึ้นได้

สมชัย เบญจมิตร

การมอบหนังสือดี แก่ผู้ที่ท่านรักและห่วงใย เป็นการเพิ่มสิ่งดีให้กับตนเองและผู้ได้รับสำหรับผู้นั้น เมื่อได้รับหนังสือดีเล่มนี้ ขอให้ตอบแทนสิ่งดีๆ คืนแก่ผู้ให้ด้วยการอ่านให้จบ 1 ครั้ง และให้ผู้อื่นยืมอ่าน 1 ครั้ง เพราะเท่ากับท่านได้ช่วยให้ตัวท่านเองและคนรอบข้าง มีชีวิตที่ดีขึ้น



เกี่ยวกับผู้เขียน

สตีฟ แชนเลอร์ ผู้เขียนหนังสือขายดีโดยเฉพาะหนังสือเล่มนี้ **(100 Ways to Motivate Others - 100 วิธีทำให้คนยอมทำงานให้เรา)** ที่ได้รับการแปลมากกว่า 8 ภาษา นอกจากนี้เขายังเขียนหนังสือที่ขายดีอีกหลายเล่ม อาทิเช่น **THE HANDS-OFF MANAGER (วิธีสร้างแรงจูงใจคน โดย บี้ มีเดีย)**



35
HANDS-OFF MANAGER
สร้างแรงจูงใจคน
และกระตุ้นให้เขา ตั้งเป้าหมายออกมา
เพื่อทำงานให้สำเร็จได้ ด้วยตัวเอง
โดยที่คุณไม่ต้องแทรกแซงการทำงานของเขา

สตีฟจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยอริโซนา สาขาการเขียนเชิงสร้างสรรค์และสาขารัฐศาสตร์ เขาและ **สก๊อต ริชาร์ดสัน** ร่วมกันเขียนหนังสือเล่มนี้เพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำให้คนยอมทำงานด้วยความเต็มใจและมีแรงจูงใจที่ดี ทั้งสองเป็นนักฝึกอบรมและจัดหลักสูตรอบรมด้านการเป็นผู้นำในที่ต่างๆ ทั่วโลก

เกี่ยวกับผู้แปล

สุดาวรรณ อริยะทรัพย์ สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนอัสสัมชัญคอนเวนต์ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ปริญญาตรีภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และปริญญาโททางด้านการสอนภาษาอังกฤษ จากมหาวิทยาลัยมิชิแกน สเตท ในสหรัฐอเมริกา สุดาวรรณชอบอ่านหนังสือเกี่ยวกับธุรกิจและการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้เธอยังรักงานแปลอย่างมากเพราะได้มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดเนื้อหาที่ดีมีประโยชน์จากผู้เขียนมาสู่ผู้อ่าน ผลงานแปลของเธอคือ **“วิธีสร้างแรงจูงใจคน”** และอีกหลายเล่มโดย **บี้ มีเดีย**

หมายเหตุ บรรณาธิการ



คำกล่าวของ Dwight Eisenhower ที่ว่า “ความเป็นผู้นำ คือศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำสิ่งที่คุณต้องการให้สำเร็จ ล่วงได้ ด้วยความต้องการของพวกเขาเอง” นั้น คือสิ่งที่พูดถึงการเป็นผู้นำเพื่อให้คนในทีมงานทำงานจากแรงจูงใจของตัวเอง และเมื่อคนเราทำงานด้วยความเต็มใจย่อมส่งผลต่อความสุขของเขาและประสิทธิภาพในงานที่ได้รับมอบหมาย ประเด็นสำคัญคือ การทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้น สิ่งที่สำคัญยิ่งก็คือการได้รับความร่วมมือจากทีมงานในการช่วยผลักดันให้ทุกสิ่งดำเนินไปได้อย่างราบรื่น **ไม่มีผู้ใดที่ทำงานคนเดียวได้โดยปราศจากผู้สนับสนุนที่ดีที่ช่วยทำงานให้เราอย่างเต็มที่ แต่การที่จะให้ทีมงานทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพและมีความสุขจากงานที่ทำนั้น ต้องเกิดจากการผลักดันจากแรงจูงใจ และความเต็มใจที่จะทำงานนั้นๆ ของตัวของเขาเอง จึงจะเป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด**

หนังสือ “100 วิธี ทำให้คนยอมทำงานให้เรา ด้วยความเต็มใจ และมีแรงจูงใจที่ดี - ฉบับปรับปรุง” เล่มนี้เป็น หนังสือขายดี เขียนโดย **Steve Chandler** และ **Scott Richardson** ผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาตนเอง ซึ่งได้พูดถึงหลักจิตวิทยาในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจอย่างง่ายๆ 100 วิธีที่สามารถปฏิบัติได้จริง

สำนักพิมพ์ **บี บี ดี ยี่** HOW TO WIN มีความภูมิใจที่ได้จัดทำ หนังสือดีเล่มนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะช่วยให้ผู้อ่านสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของตน เพื่อช่วยให้เป็นผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ และช่วยให้คนในทีมมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดี ส่งผลดีต่อทุกๆ คนให้ประสบความสำเร็จในชีวิต และหน้าที่การงาน ตลอดไป

เพราะหนังสือดีเล่มนี้ เปลี่ยนแปลงชีวิตคนเราให้ดีขึ้นได้

สมชัย เบญจมิตร



คุณจะได้อะไร จากการอ่านหนังสือเล่มนี้



หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นจากความสำเร็จในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และโปรแกรมฝึกอบรมในเรื่องการสื่อสารและการเป็นผู้นำ

หากคุณเป็นผู้นำที่ต้องการสร้างแรงจูงใจ สิ่งแรกก็คือ คุณต้องตระหนักว่า **“เมื่อใดที่มีปัญหา ฉันเองก็คือตัวปัญหาด้วยเหมือนกัน”** เมื่อคุณเข้าใจในประเด็นนี้อย่างถ่องแท้ คุณก็จะสามารถใช้วิธีการ 100 ข้อนี้ได้ และที่สำคัญ **คุณจะได้เรียนรู้สิ่งเหล่านี้ที่จะเป็นประโยชน์แก่คุณ**

- **วิธีสร้างพลังคนในทีมของคุณให้แข็งแกร่ง**
- **ช่วยให้คุณเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและทัศนคติที่มีต่อคน ไม่เพ่งเล็งจุดอ่อน แต่จะมองหาแต่สิ่งดีๆ ในตัวคนของคุณ**
- **ได้เรียนรู้ว่า ทำไมการทำงานหลายอย่างพร้อมๆ กันจึงเป็นความเชื่อที่ไม่ถูกต้อง แทนที่จะเป็นจุดแข็ง และทำไมจุดมุ่งหมายที่เป็นประโยชน์สูงสุดสำหรับคุณ คือการทำให้ชีวิตเรียบง่ายและตรงไปตรงมา**
- **ได้เรียนรู้วิธีการที่ง่ายๆ และสร้างสรรค์ ในการทำให้พนักงานในทีมมีความรับผิดชอบต่องานของเขา ด้วยตัวเขาเอง**
- **วิธีในการเผชิญหน้ากับปัญหาทางและปัญหาคน ด้วยวิธีที่สร้างสรรค์**

หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้เป็นอย่างดี ช่วยให้คุณทำงานด้วยความเต็มใจ และมีแรงจูงใจที่ดี

ช่วยให้ทุกๆ คนมีความสุขและประสบความสำเร็จไปด้วยกัน



สารบัญ



100 วิธี ทำให้คนยอมทำงานให้เรา

ด้วยความเต็มใจและมีแรงจูงใจที่ดี

100 Ways to Motivate Others

เกี่ยวกับผู้เขียนและผู้แปล

4

หมายเหตุบรรณาธิการ

5

คุณจะได้อะไร จากการอ่านหนังสือเล่มนี้

6

บทนำ ถึงเวลาสร้างแรงใจให้กับผู้อื่นแล้ว

11

วิธีที่ 1 ให้อู้งถึงที่มาของ “แรงจูงใจ”

15

วิธีที่ 2 ฝึกตนเองให้เป็นคนมีวินัย

16

วิธีที่ 3 รับฟังพวกเขา ก่อนที่จะลงมือทำ

19

วิธีที่ 4 ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่ม อย่าเป็นแค่คนที่รอแต่ผลลัพธ์

21

วิธีที่ 5 อย่าวิพากษ์วิจารณ์ผู้บริหารระดับที่สูงกว่าให้พวกเขาฟัง

21

วิธีที่ 6 ทำทีละเรื่อง และทำทีละอย่าง

23

วิธีที่ 7 ให้การตอบสนอง (Feedback) กับพวกเขาเสมอๆ

25

วิธีที่ 8 รับฟังความคิดเห็นจากพวกเขาเสมอ

27

วิธีที่ 9 ทำให้พวกเขายอมรับและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

29

วิธีที่ 10 รู้ให้ได้ว่าพวกเขาคนไหนเป็น “คนมุ่งมั่น” คนไหนเป็น “คนขี้แพ้”

32

วิธีที่ 11 คุณต้องเป็นผู้นำจากแถวหน้า

35

วิธีที่ 12 สอนพวกเขาให้ “คิดเป็น”

36

วิธีที่ 13 บอกความจริงให้พวกเขารู้โดยเร็ว

39

วิธีที่ 14 อย่าสร้างความวิตกกังวล แต่ให้ความใส่ใจกับพวกเขา

42

วิธีที่ 15 บริหารผู้บังคับบัญชาของคุณด้วยวิธีที่สร้างสรรค์

44

วิธีที่ 16 ทิ้งสายฉีดน้ำดับเพลิงไปเสีย

45

วิธีที่ 17 ทำความเข้าใจให้ถ่องแท้กับการที่จะเป็นผู้นำที่แท้จริง

46

วิธีที่ 18 จัดการกับข้อตกลง ไม่ใช่ที่ตัวบุคคล

48

วิธีที่ 19 เน้นไปที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่ข้อแก้ตัว

53

วิธีที่ 20 มุ่งให้เกิดผลลัพธ์มากกว่าเน้นที่การทำกิจกรรม

57



- วิธีที่ 21 ทำให้งานในที่มกลายเป็นเกมที่นาสนุก 61
- วิธีที่ 22 กำหนดเป้าหมายของคุณให้ชัดเจน 65
- วิธีที่ 23 มองให้เห็นถึงศักยภาพของพวกเขว่า “เขาทำได้” 66
- วิธีที่ 24 ใช้หลักการ A.R.T เพื่อแก้ปัญหการทำงานของพวกเขา 69
- วิธีที่ 25 เคารพตัวคุณเอง และเป็นตัวของตัวเอง 71
- วิธีที่ 26 คัดเลือกคนที่มีแรงจูงใจมาร่วมงานในที่ม 72
- วิธีที่ 27 พูดให้น้อย แต่ฟังให้มาก 75
- วิธีที่ 28 ปฏิเสธที่จะเชื่อในข้อจำกัดที่พวกเขาเหล่านั้นสร้างขึ้นเอง 76
- วิธีที่ 29 เล่นให้ได้ทั้งบทดีและร้าย หรือมีทั้งพระเดชและพระคุณ 77
- วิธีที่ 30 อย่าทำตัววุ่นวายจนเกินเหตุ 78
- วิธีที่ 31 เลิกทำตัวเป็นนักอู้มชู 80
- วิธีที่ 32 ทำสิ่งที่แย่ที่สุดเป็นอันดับแรก 82
- วิธีที่ 33 ฝึกพวกเขาให้เรียนรู้ที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ 86
- วิธีที่ 34 สื่อสารกับพวกเขอย่างมีสติ 88
- วิธีที่ 35 ให้คะแนนกับประสิทธิภาพ 89
- วิธีที่ 36 จัดการกับสิ่งที่ป็นพื้นฐานก่อน 92
- วิธีที่ 37 สร้างแรงจูงใจด้วยการลงมือทำ 93
- 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 กระตุ้นให้พวกเขามองลูกค้ายาเป็นมิตร 110
- วิธีที่ 44 ใช้ช่วงเวลาที่ดีที่สุดของคุณในการทำงานที่ท้าทายที่สุด 113
- วิธีที่ 45 ใช้เวลาสิบนาทียของคุณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 114
- วิธีที่ 46 พุ่งความสนใจไปยังสิ่งที่คุณต้องการจะสร้างให้เติบโต 116
- วิธีที่ 47 ทำจิตใจของคุณให้อ่อนโยน 118
- วิธีที่ 48 ฝึกพวกเขาให้ทำสิ่งต่างๆ ให้เสร็จสมบูรณ์และลุล่วง 119
- วิธีที่ 49 ประยุกต์หลักคณิตศาสตร์ให้เกิดผลดีกับชีวิตของคุณ 121
- วิธีที่ 50 เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานด้วย 123

- วิธีที่ 51 ทำตัวผ่อนคลายสบายๆ ก่อนสร้างแรงใจให้ผู้อื่น 125
- วิธีที่ 52 อย่าลืมนึกอะไรง่าย ๆ 129
- วิธีที่ 53 นำผู้อื่นด้วยความกระตือรือร้น 130
- วิธีที่ 54 ส่งเสริมพวกเขาให้มีสมาธิในงาน 133
- วิธีที่ 55 กระตุ้นเสถียรภาพภายในของตัวคุณให้เกิดประโยชน์ 135
- วิธีที่ 56 ไม่ทำตัวเป็นคนที่ “ฉันเป็นคนที่ต้องถูกเสมอ” 137
- วิธีที่ 57 เปลี่ยนตนเองให้เป็นคนตื่นตัวเสมอ 138
- วิธีที่ 58 แสดงตัวอย่างให้พวกเขาเห็น 139
- วิธีที่ 59 ให้ความสนใจจดจ่อเหมือนกล้องถ่ายรูป 142
- วิธีที่ 60 มองการบริหารให้เป็นเรื่องง่าย 145
- วิธีที่ 61 ปลุกฝังพลังแห่งความอ่อนใจ 146
- วิธีที่ 62 ค่อยๆ ลดความขัดแย้งลง 147
- วิธีที่ 63 หมั่นเรียนรู้อยู่เสมอ 149
- วิธีที่ 64 เรียนรู้ว่าจะไร้มิใช่การเป็นผู้นำ 150
- วิธีที่ 65 รับฟังพวกเขาตั้งแต่ต้นจนจบ 151
- วิธีที่ 66 จงผ่อนคลาย 152
- วิธีที่ 67 ต้องรักษาสัญญาเล็กๆ น้อยๆ ทั้งหมดให้ได้ 153
- วิธีที่ 68 มอบอำนาจให้พวกเขา 155
- วิธีที่ 69 อย่าลืมหายใจ 157
- วิธีที่ 70 บริหารเวลาของคุณให้ดีๆ 159
- วิธีที่ 71 กำหนดเส้นตายให้ชัดเจน 160
- วิธีที่ 72 เปลี่ยนความกังวลให้เป็นสิ่งที่ “ควรคำนึงถึง” 161
- วิธีที่ 73 ให้จิตใจปกครองหัวใจ 162
- วิธีที่ 74 สร้างวัฒนธรรมของการยอมรับให้เกิดขึ้น 163
- วิธีที่ 75 ยึดมั่นในความรับผิดชอบ 164
- วิธีที่ 76 รับการอบรมความรู้เพิ่มเติม 167
- วิธีที่ 77 ลงมือทำตั้งแต่วันนี้ 168
- วิธีที่ 78 เรียนรู้สิ่งที่อยู่ภายใน และขจัดความคิดที่เป็น “คนขี้แพ้” ออกไป 170
- วิธีที่ 79 ลืมความล้มเหลวในอดีต ยอมรับสิ่งที่เคยผิดพลาดและเริ่มต้นใหม่ 172
- วิธีที่ 80 ลงมือปฏิบัติตามคำแนะนำ 173



- วิธีที่ 81 สร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นกับพวกเขา 174
- วิธีที่ 82 อย่ามัวแต่ระแวงว่าคนอื่นวิพากษ์วิจารณ์คุณอย่างไร 175
- วิธีที่ 83 ฝึกวิธีการขายให้กับพวกเขา 176
- วิธีที่ 84 ยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง เพื่อจะได้เป็นคนที่น่าเคารพ 179
- วิธีที่ 85 สร้างความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ 180
- วิธีที่ 86 อย่ากลัวที่จะขอ 181
- วิธีที่ 87 ค่อยๆ เปลี่ยนตัวเอง 183
- วิธีที่ 88 ใช้อีเมลให้เกิดประโยชน์ 185
- วิธีที่ 89 อย่าใช้วิธี “ต้านแรงปะทะ” 186
- วิธีที่ 90 ฝึกเป็นคนมีจิตสำนึกที่ดี 188
- วิธีที่ 91 ลืมอดีตที่เคยพลาด แต่ให้มองไปที่อนาคต 190
- วิธีที่ 92 สอนพวกเขาให้พึ่งพาตัวเอง เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ 191
- วิธีที่ 93 อย่าขอโทษเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลง 192
- วิธีที่ 94 ปลอ่ยให้พวกเขาได้ค้นพบความสามารถของเขาเอง 194
- วิธีที่ 95 มองโลกในแง่ดี 195
- วิธีที่ 96 แสดงความใส่ใจต่อพวกเขา 197
- วิธีที่ 97 สร้างการทำงานให้เป็นแบบแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน 198
- วิธีที่ 98 ยกย่องให้รางวัลกับคนที่ทำงานดี 201
- วิธีที่ 99 ไม่ทำงานแบบเร่งรีบ แต่ทำงานอย่างผ่อนคลาย 202
- วิธีที่ 100 จงมีความมุ่งมั่นที่จะเป็น “ผู้ยิ่งใหญ่” ให้ได้ 204



บทนำ

100 วิธีทำให้คนยอมทำงานให้เรา
ด้วยความเต็มใจและมีแรงจูงใจที่ดี

ถึงเวลาสร้างแรงใจ ให้กับผู้อื่นแล้ว



จงอย่าเชื่อสิ่งที่คุณอ่านในหนังสือเล่มนี้ทั้งหมด

แม้เรื่องง่ายๆ 100 เรื่องนี้จะเขียนขึ้นจากประสบการณ์จริงในการฝึกอบรมและการเป็นที่ปรึกษาของผมนักก็ตาม แต่คุณจะได้อะไรเลยจากการพยายามตัดสินว่าจะเชื่อเรื่องเหล่านี้ดีหรือไม่ **เพราะความเชื่อไม่ใช่** **วิถีทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จให้กับคุณ แต่เป็นการลงมือ ‘ปฏิบัติ’ ต่างหาก**

จงนำวิธีในการจูงใจผู้อื่น 100 วิธีที่ได้ผ่านการทดลองและพิสูจน์แล้วมาลองปฏิบัติให้ได้มากที่สุด แล้วพิจารณาว่าคุณได้รับประโยชน์อะไรบ้าง อีกทั้งประเมินผลลัพธ์ที่คุณได้รับ **เพราะนั่นคือสิ่งที่จะทำให้คุณได้ในสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริง นั่นก็คือบรรดาคนในทีมของคุณที่มีแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มใจโดยไม่มีการบังคับนั่นเอง**

คนส่วนใหญ่ที่เราพบมักทำสิ่งที่ไม่ได้ผล เพราะพวกเขาพยายามที่จะสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่นด้วยการส่งทอดความกระวนกระวายของตนเองไปสู่คนเหล่านั้น เช่นเดียวกับพ่อแม่ผู้ปกครองก็มักทำเช่นนี้กับลูกของตนอยู่เสมอ บรรดาผู้จัดการและผู้นำในที่ทำงานก็เช่นกัน พวกเขากระวนกระวายเกี่ยวกับผลการทำงานที่ย่ำแย่ของคนในทีมงานของตน และส่งทอดความกระวนกระวายดังกล่าวไปสู่คนเหล่านั้น กระทั่งทุกคนต่างรู้สึกถึงเครียดและกระวนกระวายกันถ้วนหน้า

การส่งทอดความกระวนกระวายของคุณไปสู่ผู้อื่นกลับเป็นไปได้เพียงแค่การกระตุ้นให้พวกเขาเหล่านั้นตีตัวห่างจากคุณให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เท่านั้น แต่มันมิได้สร้างแรงจูงใจให้พวกเขาทำสิ่งที่คุณต้องการให้พวกเขาทำจริงๆ อีกทั้งไม่สามารถช่วยให้คนเหล่านั้นดึงศักยภาพที่ดีที่สุดของตัวเองออกมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

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

“FISH” เป็นหลักการเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่มีชื่อเสียงและเป็นที่นิยม ซึ่งมีประโยชน์มากในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานและเน้นความสำคัญของลูกค้า หนังสือเล่มนี้มิได้เสนอวิธีการของ FISH แต่เสนอข้อสังเกตเกี่ยวกับมัน หรือ “ปลา” เรามักเตือนผู้จัดการที่มีทีมงานที่ไร้ประสิทธิภาพว่า **“ปลาจะเริ่มเน่าเสียจากส่วนหัวลงไป”** และนี่คือ FISH ในแบบฉบับของเรา

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

มีคำพูดที่ฟังดูขัดแย้งกันแต่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะช่วยให้การสอนงานและการให้คำปรึกษาของเราหลุดพ้นความจำเจและสามารถบันดาลให้เกิดความสำเร็จในที่ที่ไม่เคยประสบความสำเร็จมาก่อนได้ด้วย

* เกม “FISH” - เป็นกลยุทธ์ในการสร้างขวัญกำลังใจและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งกล่าวไว้ในหนังสือ **FISH : A Remarkable Way to Boost Morale and Improve Results** เขียนโดย Stephen C. Lundin, Harry Paul, John Christensen

คำพูดที่ฟังดูขัดแย้งกันที่ว่านี้ คือ

1. หากคุณต้องการการทำงานให้เสร็จได้มากขึ้น

... จงทำให้ช้าลง

2. หากคุณต้องการสื่อประเด็นของคุณไปยังผู้อื่น

... จงหยุดพูด

3. หากคุณต้องการทำให้ตัวเลขไปถึงเป้าหมายเร็วขึ้น

... จงอย่าจริงจังเกินไป และมองว่าเป็นเรื่องสนุก

4. หากคุณต้องการเป็นผู้นำผู้อื่นอย่างแท้จริง

... จงก้าวไปอยู่ข้างหน้าพวกเขา

คำพูดที่ฟังดูขัดแย้งกันเหล่านี้จะช่วยผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่คุณคาดไม่ถึง

ขอให้อ่านหนังสือเล่มนี้ด้วยความเพลิดเพลิน

เหมือนกับที่เราเพลิดเพลินและสนุก

กับการเขียนมันขึ้นเพื่อคุณผู้อ่านทุกท่าน

เราหวังว่าคุณคงได้ค้นพบเช่นเดียวกับ

ที่เราได้ค้นพบแล้วว่า

การเป็นผู้นำที่ทำให้คนยอมทำงานให้ด้วยความเต็มใจ

และมีแรงจูงใจที่ดีนั้น เป็นเรื่องที่สนุก และไม่ยาก



1. ให้รู้ถึงที่มา ของ “แรงจูงใจ”

“ความเป็นผู้นำ คือศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่คุณต้องการ
ให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเต็มใจของพวกเขาเอง”

- Dwight Eisenhower



ผู้จัดการท่านหนึ่งชื่อทอม ได้เข้าอบรมสัมมนาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่เราได้จัดขึ้น เขาแต่งกายในชุดเสื้อโปโลสีเขียวมะกอกและกางเกงผ้าขายาวมีจีบ เตรียมพร้อมที่จะไปออกรอบตีกอล์ฟ !

ทอม เดินมาหน้าห้องและพูดขึ้นว่า “งานสัมมนาของคุณไม่ได้เป็นหัวข้อบังคับ ดังนั้นผมไม่คิดที่จะเข้าร่วมนะ”

“ไม่เป็นไรครับ แต่ผมสงสัยว่าทำไมคุณจึงมาที่งานสัมมนานี้แต่เข้าเพื่อจะบอกเรื่องนี้กับเรา ดังนั้นคงต้องมีอะไรบางอย่างที่คุณอยากทราบ”

“ใช่แล้วครับ” เขาสารภาพ **“ทั้งหมดที่ผมต้องการรู้คือ ทำอย่างไรเพื่อให้ทีมขายของผมปรับปรุงตัวให้ดีขึ้น และผมจะบริหารพวกเขาให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร”**

“นี่คือสิ่งที่คุณต้องการจะรู้หรือครับ”

“ใช่แล้ว” ผู้จัดการท่านนี้เผยออกมา

“ถ้าอย่างนั้น เราสามารถช่วยคุณประหยัดเวลาได้มาก และคุณยังสามารถไปเล่นกอล์ฟได้ทันเวลาด้วย”

คุณทอมเดินเข้ามาใกล้ รอฟังคำพูดสร้างสรรค์ที่เขาจะสามารถนำไปใช้ในการบริหารคนของเขา เราจึงบอกเขาว่า **“คุณทำไม่ได้หรอก!”**

“อะไรนะ”

“คุณบริหารทีมงานไม่ได้หรอกครับ ตอนนี้คุณไปออกรอบได้แล้ว”

“คุณพูดอะไรนะ” เขาถาม “นี่คุณกำลังจัดงานสัมมนาเกี่ยวกับการ
จูงใจผู้อื่นอยู่นะ แล้วที่คุณว่าผมไม่สามารถทำได้ คุณหมายความว่าไง”

“ใช่ เรากำลังจัดงานสัมมนาในหัวข้อนี้ครับ แต่สิ่งแรกที่เราสอน
บรรดาผู้จัดการทั้งหลายก็คือ พวกเขาไม่สามารถควบคุมคนของตนได้
โดยตรง แรงจูงใจจะต้องมาจากความรู้สึกข้างในของพนักงานเสมอ
ไม่ได้มาจากตัวผู้จัดการ”

“ถ้าอย่างนั้นคุณสอนอะไรล่ะ”

“เราสอนวิธีที่ช่วยให้ผู้จัดการกระตุ้นคนในที่มงานของพวกเขาให้
สร้างแรงจูงใจขึ้นได้เอง นี่เป็นกุญแจสำคัญ และคุณจะทำเช่นนี้ได้ก็
โดยการบริหารจัดการข้อตกลงต่างๆ ไม่ใช่การบริหารจัดการที่ตัวบุคคล
และนี่คือสิ่งที่เราจะสอนกันในเช้านี้”

และแล้ว ผู้จัดการท่านนี้ก็เก็บกุญแจรถของเขาใส่กระเป๋าทางเกง
และนั่งเก้าอี้แถวหน้าสุดตลอดการสัมมนา

2. ฝึกตนเองให้เป็นคนมีวินัย

“วินัยคือการจดจำสิ่งที่คุณต้องการ”

- David Campbell, ผู้ก่อตั้ง Saks Fifth Avenue.

ความเชื่อผิดๆ ที่ผู้คนส่วนใหญ่เชื่อ คือความเชื่อที่ว่า พวกเราต่าง
“มี” วินัยในตัวเอง (Self-Discipline) มันเป็นสิ่งที่มียอยู่ในตัวเรา คล้ายๆ
กับพรสวรรค์ที่สืบทอดผ่านพันธุกรรม ซึ่งเราอาจจะ “มี” หรือ “ไม่มี”

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

หรืออธิบายได้อีกอย่างว่า วินัยในตัวเอง (Self-Discipline) นั้น
ก็เหมือนกับภาษาๆ หนึ่ง เด็กทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้ภาษาได้ (จริงๆ

แล้วเด็กทุกคนล้วนต้องเรียนรู้ภาษา) คนอายุ 90 ปีก็สามารถเรียนรู้ภาษาได้เช่นกัน หากว่าคุณอายุ 9 ปีหรือ 90 ปีและกำลังหลงทางท่ามกลางสายฝนใน ฮัวเรซ (เมืองในประเทศเม็กซิโก-ผู้แปล) คุณต้องใช้ภาษาสเปนเพื่อถามทางจึงจะได้ผลเพื่อหาทางไปยังสถานที่ปลอดภัยและอบอุ่น

ในกรณีที่ภาษาสเปนเปรียบเสมือน **วินัยในตัวเอง (Self-Discipline)** ในแง่ที่ว่า **คุณใช้มันเพื่อให้ได้มาซึ่งบางสิ่งบางอย่าง** คุณไม่ได้เกิดมาพร้อมกับสิ่งเหล่านี้ แต่คุณสามารถใช้ประโยชน์จากมันได้ ความเป็นจริงแล้ว คุณสามารถใช้มากหรือน้อยตามที่คุณต้องการ และยิ่งคุณใช้มากแค่ไหน คุณก็จะสามารถทำสิ่งต่างๆ ให้เกิดขึ้นได้มากขึ้นเท่านั้น

หากคุณเป็นชาวอเมริกันที่ต้องย้ายไปทำงานที่ฮัวเรซเป็นเวลาหนึ่งปีและจำเป็นต้องใช้ชีวิตอยู่ที่นั่นล่ะก็ ยิ่งคุณใช้ภาษาสเปนมากเท่าไร มันก็จะเป็นการดีต่อตัวคุณมากขึ้นเท่านั้น

แต่หากคุณไม่เคยใช้ภาษาสเปนมาก่อน คุณก็ยังสามารถใช้มันได้ คุณสามารถหยิบพจนานุกรมภาษาอังกฤษ-สเปนเล่มเล็กๆ ขึ้นมาใช้ คุณสามารถถามทางหรือขอความช่วยเหลือได้ด้วยพจนานุกรมเล็กๆ เล่มนั้นซึ่งคุณไม่จำเป็นที่จะต้องเกิดมาพร้อมกับพรสวรรค์พิเศษอะไร

เรื่องของ **วินัยในตัวเอง (Self-Discipline)** ก็เช่นกัน เพียงแต่คนส่วนใหญ่ไม่เชื่อว่าเป็นเช่นนั้น คนส่วนใหญ่คิดว่าพวกเขา **มี** หรือ **ไม่มี** วินัยในตัวเอง พวกเขาคิดว่าวินัยในตัวเองเป็นนิสัยถาวรหรือคุณลักษณะถาวรของพวกเขา

นี่คือความผิดพลาดอันใหญ่หลวง และเป็นความผิดพลาดที่อาจทำลายชีวิตของคุณเลยทีเดียว

แต่ข่าวดีก็คือ **ไม่มีคำว่าสายเกินไปในการที่คุณจะแก้ไขข้อผิดพลาดในตัวเองและทีมงานของคุณ ไม่มีคำว่าสายเกินไปสำหรับการเรียนรู้สิ่งที่เป็นความจริงโดยแท้**

ลองฟังดูสิว่าคนส่วนใหญ่มีความคิดผิดๆ ในเรื่องนี้นักมากแค่ไหน

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

นั่นไม่เป็นความจริงหรอกครับ เขาก็มีวินัยในตัวเองพอๆ กับที่คนอื่นมี เพียงแต่ว่าเขายังไม่ได้เลือกที่จะนำมันออกมาใช้ เหมือนกับที่เรามีคำในภาษาสเปนมากมายที่จะนำออกมาใช้ได้เช่นเดียวกับคนอื่น ๆ

เป็นความจริงที่ว่า ยิ่งผมหยิบพจนานุกรมเล่มเล็กของผมขึ้นมา แล้วนำคำศัพท์ต่างๆ ออกมาใช้บ่อยเท่าไร ก็ยิ่งช่วยให้ผมใช้ภาษาสเปนได้ง่ายขึ้นเท่านั้น หากผมอ่านและฝึกฝนคำศัพท์และวลีต่างๆ อย่างเพียงพอ จะทำให้ผมสามารถพูดภาษาสเปนได้อย่างสบายๆ ราวกับว่าเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติของผม เหมือนเป็นสิ่งที่ผม “มี” อยู่ภายในตัวของผม เช่นเดียวกับที่การที่ไทเกอร์ วูดส์ เล่นกอล์ฟได้อย่างเป็นธรรมชาติ

วินัยในตัวเอง (Self-Discipline) ก็เช่นกัน

หากคนที่คุณบังคับบัญชาเขาอยู่เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าวินัยในตัวเอง (Self-Discipline) นั้นเป็นสิ่งที่พวกเขา ‘ใช้’ ไม่ใช่สิ่งที่พวกเขา ‘มี’ พวกเขาจะสามารถ ‘ใช้’ มันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ พวกเขาสามารถใช้มันเมื่อใดก็ตามที่ต้องการ และสามารถทิ้งมันไปในการที่ยามที่พวกเขาต้องการจะทิ้งมันได้เช่นกัน

แต่ทว่าพวกเขากลับวิตกกังวล พวกเขาวิตกว่าพวกเขามีวินัยในตัวเอง (Self-Discipline) หรือไม่ หรือว่าวินัยในตัวเอง (Self-Discipline) มีอยู่ในตัวพวกเขาหรือไม่ หรือว่าพ่อแม่และคนที่เลี้ยงดูพวกเขามาได้ปลูกฝังไว้ในตัวพวกเขาหรือไม่ (บางคนคิดว่าวินัยในตัวเองเกิดจากการเลี้ยงดูสั่งสอน บางคนคิดว่ามันเกิดจากการถ่ายทอดทางพันธุกรรม ซึ่งไม่ใช่ทั้งสองอย่าง วินัยในตัวเอง (Self-Discipline) มิได้ถูกกำหนด

หรือสร้างไว้ “ใน” ตัวบุคคล แต่เป็น “เครื่องมือ” ที่ทุกคนสามารถนำมาใช้ได้เช่นเดียวกับก้อน หรือพจนานุกรม)

บรรดาผู้นำที่เก่งและฉลาดสามารถดึงศักยภาพของคนในที่ทีมงานของพวกเขาออกมาใช้ได้มากกว่าผู้อื่น เนื่องจากพวกเขารู้ว่าคนในที่ทีมงานของพวกเขาแต่ละคนนั้นมีทุกสิ่งที่จะช่วยนำไปสู่ความสำเร็จอยู่พร้อมแล้ว พวกเขาจะไม่รับฟังคำแก้ตัว คำขอโทษ หรือเหตุผลวิสัยต่างๆ ที่บรรดาคนที่ไม่มีความปรารถนาสร้างสรรค์เพื่อบอกหัวหน้าของพวกเขา

3. รับฟังพวกเขา ก่อนที่จะลงมือทำ

“อย่าบอกวิธีในการทำสิ่งต่างๆ ให้แก่คนของคุณ แคบอกเขาเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำ จากนั้นปล่อยให้เขาสร้างความประหลาดใจให้กับคุณด้วยผลงานของเขา”

- George S. Patton



คุณไม่สามารถจูงใจคนที่ไม่รับฟังคุณได้เลย หากสิ่งที่คุณกำลังพูดสะท้อนออกจากเกราะกำบังทางใจของผู้ฟัง ไม่ว่าคุณจะพูดดีแค่ไหนก็ไม่มีประโยชน์ เขาไม่ได้ฟังสิ่งที่คุณพูด สรุปก็คือ คนของคุณต้อง “เปิดใจรับฟัง” คุณก่อน เขาจึงจะรู้สึกประทับใจกับสิ่งที่คุณพูด

หากต้องการให้ผู้อื่นรับฟังคุณ เขาจะต้องได้รับการ ‘รับฟัง’ ก่อน การที่คุณจะให้เขารับฟังคุณโดยที่คุณไม่รับฟังเขานั้นย่อมเป็นไปได้ จงอย่าเป็นฝ่ายเริ่มพูดก่อนเสมอ เพราะอันดับแรก พนักงานของคุณจะต้องเกิดความประทับใจว่าคุณพูดภาษาเดียวกับเขาและเข้าใจความคิดของเขาอย่างถึถ้วน

คูณวอเรน เบนนิส (Warren Bennis) ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องความเป็นผู้นำกล่าวว่า “กฎข้อแรกของการสอนงานทุกประเภทคือ ผู้สอนต้องรับฟังอย่างตั้งใจ ซึ่งหมายความว่าผู้สอนจะต้องพยายามเชื่อมโยง



กับสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามจะสื่อ และพยายามเข้าใจที่มาที่ไปของผู้พูด กล่าวสั้นๆ ก็คือ บางทีพื้นฐานของความเป็นผู้นำก็คือความสามารถในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและกรอบความคิดของผู้อื่น ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากคนส่วนใหญ่คิดว่าตัวเองได้พยายามรับฟังและเข้าใจอีกฝ่ายแล้ว แต่ที่จริงแล้ว คนเราพึงพอใจที่จะรับฟังตัวเองเป็นส่วนใหญ่”

เราได้ร่วมงานกับซีอีโอขององค์กรที่ให้บริการทางการเงินคนหนึ่งชื่อว่า คุณแลนซ์ ที่มีปัญหาเกี่ยวกับฝ่ายบัญชีซึ่งประกอบด้วยสมาชิกผู้หญิงสี่คน พวกเขาไม่สนใจ ไม่เชื่อใจ และหวาดกลัวทุกครั้งที่ต้องประชุมกับคุณแลนซ์ เพราะเขามักพูดถึงข้อเสียของพวกเขา

คุณแลนซ์จนปัญญาและขอให้เราให้คำแนะนำแก่เขา “พบพวกเขาทีละคนสิ” เราแนะนำ “แล้วผมควรพูดอะไรบ้าง”

“ไม่ต้องพูดอะไรหรอก แคร์รับฟังก็พอ”

“รับฟังอะไรหรือ”

“ก็คนที่อยู่ตรงหน้าคุณไง”

“แล้วหัวข้อของผมคืออะไรล่ะ”

“ไม่มีหัวข้อใดๆ ทั้งสิ้น”

“ผมต้องถามคำถามอะไรบ้าง”

“ชีวิตของคุณเป็นยังไงบ้าง ชีวิตการทำงานของคุณที่บริษัทนี้เป็นยังไง คุณอยากเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างมั๊ย”

“แล้วจากนั้นล่ะ”

“จากนั้นก็ให้รับฟังเท่านั้น”

“ผมไม่รู้ว่าจะทำอย่างนั้นได้หรือเปล่า”

บัดนี้ สาเหตุของการที่ฝ่ายบัญชีของบริษัทนี้มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำได้เปิดเผยแล้ว ที่เหลือขึ้นอยู่กับคุณแลนซ์

4. ต้องเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม อย่าเป็นแค่คนที่รอแต่ผลลัพธ์

“คนที่มีความคิดฉาบฉวย จะเชื่อโชckeชะตาหรือดวง
แต่คนที่ฉลาดและเข้มแข็ง จะเชื่อในเหตุและผล”

- Ralph Waldo Emerson



นักสร้างแรงจูงใจระดับปรมาจารย์ผู้หนึ่งถามว่า “วันนี้เราต้องการทำอะไรให้เกิดขึ้นบ้าง เราต้องการสร้างอะไรขึ้นมา”

นี่เป็นคำถามเชิงบริหารจัดการที่ดีที่สุดในบรรดาคำถามทั้งหมด ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารคนมักประสบปัญหาในการถามคำถามสองข้อนี้กับตัวเอง เพราะพวกเขามักคิดถึงแต่สิ่งที่ “เกิดขึ้น” กับพวกเขา แทนที่จะคิดถึงสิ่งที่พวกเขาจะ “ทำให้เกิดขึ้น”

เมื่อคนในที่ทำงานของคุณมองเห็นคุณว่าเป็นผู้ริเริ่มมากกว่าผู้รอรับผลแล้ว คงไม่ยากที่จะสอนให้พวกเขาคิดเช่นเดียวกับคุณ ในไม่ช้า คุณจะทำให้พวกเขาทำในสิ่งที่เขาไม่คิดว่าตัวเองจะทำได้

ซึ่ง คุณ สามารถ ทำ สิ่ง นี้ ให้ เกิด ขึ้น ได้ จ ริ ง ๑

5. อย่าวิพากษ์วิจารณ์ผู้บริหาร ระดับที่สูงกว่าให้พวกเขาฟัง

“สองสิ่งที่ไม่ดีต่อหัวใจก็คือ
การวิ่งขึ้นเขา และการทำร้ายจิตใจผู้อื่น”

- Bernard Gimbel



การทิ้งระยะห่างระหว่างคุณกับผู้ที่มียตำแหน่งสูงกว่าคุณ เป็นสิ่งที่
ยุ่งยากยิ่งนัก



บางครั้งคุณอาจทำเช่นนั้นเพื่อเอาอกเอาใจหรือสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน แต่นั่นไม่ได้ผลหรอก ความเป็นจริงแล้ว สิ่งที่คุณทำจะหันมาทำลายความเชื่อมั่นของทีมในที่สุด และยังเป็นการสื่อสารข้อความสามประการที่เป็นอันตรายอย่างยิ่งต่อขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ ก็คือ

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

สิ่งนี้ไม่เพียงแต่จะนำไปสู่ความสัมพันธ์ในรูปแบบที่ไม่น่าพึงพอใจแล้ว ยังก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องความเชื่อใจ และก่อให้เกิดความไม่เคารพต่อเอกภาพภายในองค์กร การพูดตำหนิผู้บริหารอาจจะกระทำในลักษณะต่างๆ ที่ไม่เด่นชัด (เช่น การกลอกตาเมื่อมีการเอ่ยถึงซีอีโอ) หรือกระทำอย่างเปิดเผย (“ผมไม่รู้ว่าจะเพราะเหตุใดเราจึงกำลังนั่งกันอยู่ไม่เห็นมีใครมาปรึกษาผมในเรื่องนโยบายของบริษัทเลยซักนิด บางทีอาจเป็นเพราะว่าพวกเขารู้ว่าผมจะไม่เห็นด้วย”) ความผิดพลาดเหล่านี้ยังตอกย้ำลงไปอีกจากการใช้คำว่า “พวกเขา” ซ้ำๆ (เช่น “พวกเขาต้องการให้เราเริ่ม...” “ผมไม่รู้ว่าจะทำไมพวกเขาถึงให้เราทำแบบนี้...” พวกเขาไม่เข้าใจว่าคุณกำลังประสพอะไรอยู่...” “พวกเขา พวกเขา พวกเขา...” เป็นต้น)

ในไม่ช้า คำว่า “พวกเขา” ที่ถูกนำมาใช้มากเกินไปก็จะกลายเป็นคำพูดหยาบคายและตอกย้ำความรู้สึกที่ว่า “พวกเรา” เป็นเหยื่อผู้รับเคราะห์ซึ่งถูกทอดทิ้งและถูกเข้าใจผิด

ผู้นำที่แท้จริงมีความกล้าที่จะเป็นกระบอกเสียงให้กับผู้บริหารในระดับที่สูงกว่า แต่มีไขหวุดในทางให้ร้าย ผู้นำที่แท้จริงจะไม่ใช้คำว่า “พวกเขา” ในการอ้างอิงถึงผู้บริหารระดับอาวุโสในบริษัท แต่ผู้นำที่แท้จริงจะใช้คำว่า “พวกเรา” แทน

6. ทำทีละเรื่อง และทำทีละอย่าง

“การบริหาร คือการทำสิ่งต่างๆ อย่างถูกต้อง
แต่การเป็นผู้นำ คือการทำในสิ่งที่ถูกต้อง”

- Peter Drucker



**ผมไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับใครได้ หากผมไม่ได้กำลัง
ทำในสิ่งที่ถูกต้อง และการที่ผมจะรู้สึกผ่อนคลายหรือรู้สึกหนักแน่นได้
นั้น ผมต้องไม่ทำตัวยุ่งเหยิง ไขว้เขว หรือพยายามทำทุกอย่างเอง**

สิ่งที่สำคัญยิ่งก็คือ ผมจะต้องไม่ลู่ลี้ลุลลน เพราะคิดว่าผมมีสิ่ง
ที่ต้องทำมากเหลือเกิน นั่นเป็นเพราะว่าผมไม่มีสิ่งที่ต้องทำมากจนเกินไป
**ซึ่งความจริงก็คือผมมีเพียงสิ่งเดียวเท่านั้นที่ต้องทำ และนั่นเป็นสิ่งเดียว
ที่ผมเลือกที่จะทำในขณะนี้**

หากผมทำสิ่งนั้นเพียงอย่างเดียวราวกับว่านั่นคือทุกสิ่งทุกอย่างที่
ผมต้องคิดต้องทำ ผมจะสามารถทำงานนั้นออกมาได้อย่างดีเลิศ และยัง
ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผมกับทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องดีขึ้น ผ่อนคลาย
อีกทั้งเต็มไปด้วยความไว้วางใจเชื่อใจมากกว่าที่เคยเป็น

งานวิจัยที่ผมทำอย่างพิถีพิถันเมื่อสัปดาห์ที่แล้วชี้ให้เห็นว่า ผมได้
ทำสิ่งต่างๆ มากมายในสัปดาห์ที่แล้วโดยที่ผมทำงานเหล่านั้นให้เสร็จลุ่ล่งไป
ทีละอย่าง ที่จริงแล้ว แม้แต่ในเวลาที่ผมมีงานยุ่งมากที่สุด ผมก็ยัง
ทำงานได้เพียงหนึ่งอย่างเท่านั้นในช่วงเวลาหนึ่งๆ แม้ว่าผมจะกดดันตัว
เองและผู้อื่นให้คิดงานเจ็ดอย่างไปพร้อมๆ กัน หากผมกำลังพูดคุยกับ
คุณอยู่ แต่ขณะเดียวกัน ผมก็นึกถึงคนอื่นๆ อีกเจ็ดคนที่จะต้องพูดคุย
ด้วย การกระทำเช่นนี้ ในที่สุดจะส่งผลให้คนทั้งเจ็ดคนที่ผมพูดคุยด้วย
นั้นรู้สึกถึงความตึงเครียดและรู้สึกว่าไม่ได้รับความสนใจ ซึ่งทำให้ความ
รู้สึกอบอุ่นขาดหายไปโดยสิ้นเชิง



การทำมากกว่าหนึ่งสิ่งภายในเวลาเดียวกัน จะทำให้ร่างกายหลังสารที่ทำให้เกิดความรู้สึกกลัวและกระวนกระวาย ซึ่งคนรอบข้างสามารถสังเกตเห็นได้ และพยายามตีตัวออกห่าง

ณ เวลาหนึ่งๆ จิตใจของเราจะง่วนอยู่กับการคิดได้เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ต้นตอที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของความรู้สึก “หนักอึ้ง” และ “ท้อแท้ท้อถู่” ในชีวิตนั้นเกิดจากการที่ไม่รู้ถึงความจริงข้อนี้

สาเหตุใหญ่ของความเครียดในสถานที่ทำงานคือ จิตใจที่พยายามจะแบกรับความคิด หน้าที่ และเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคต ท่วงและวิตกกังวลภายในเวลาเดียวกัน ซึ่งจิตใจของเราไม่สามารถทำเช่นนั้นได้

ไม่มีจิตใจของใครที่สามารถทำได้ แม้แต่จิตใจของไอน์สไตน์

ดังนั้น จ ง ท า ล ึ ง เ ตี ย ว เ ท ่า น ั น

ผมจำเป็นต้องเลือกเพียงสิ่งเดียวจากรายการทั้งหมดที่ต้องทำ และทำสิ่งนั้นราวกับว่านั่นเป็นสิ่งเดียวเท่านั้นที่ต้องทำ หากสิ่งนั้นคือการโทรศัพท์ ผมจะต้องชะลอตัวเองลงบ้าง ทำตัวผ่อนคลายและรู้สึกอารมณ์ดี เพื่อให้การโทรศัพท์นั้นเป็นไปด้วยดี เพื่อประโยชน์ที่ผู้รับสายและตัวผมเองจะได้รับ

สัปดาห์ที่แล้ว เราได้พูดคุยกับเจสันซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายขายในประเทศ เขาเพิ่งเสร็จจากการประชุมกับลูกทีมทางโทรศัพท์ที่แสนจะยาวนานและหนักหนาเอาการ เขาประชุมทางโทรศัพท์ด้วยความลนลานโดยพยายามกระตุ้นให้ทีมงานทำยอดให้สูงขึ้น อีกทั้งเตือนว่าหากไม่พยายามทำตัวเลขให้สูงขึ้น พวกเขาจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของทีมที่ตั้งไว้ และที่เจสันเรียกประชุมก็เพราะหัวหน้าของเขาโทรมาถามเกี่ยวกับผลการทำงานที่ย่ำแย่ของลูกทีม

แม้เจสันทำงานวันละ 12 ชั่วโมง แต่เขายังรู้สึกว่าจะไม่สามารถทำอะไรได้ทันเวลา ยิ่งไปกว่านั้น หัวหน้าของเขาได้สั่งทอดความกระวนกระวาย

มาสู่ตัวเจสันในลักษณะที่ว่าวัน สัปสน ทำให้เจสันรู้สึกตื่นตระหนก และระบายสิ่งที่ลูกทีมของเขา

การทำเช่นนี้ไม่ใช่การสร้างแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจที่ดีนั้นจะต้องมาจากผู้นำที่มีความสุขและมีสติแน่วแน่มั่นคง อีกทั้งมีสมาธิให้ กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพียงสิ่งเดียวเท่านั้น

7. ให้การตอบสนอง (Feedback) กับพวกเขาเสมอๆ

“การไม่แสดงอาการตอบสนองอย่างเหมาะสมและถูกกาลเทศะ เป็นความโหดร้ายอย่างที่สุดที่มนุษย์เราสามารถกระทำ ต่อมนุษย์ด้วยกันได้”

- Charles Coonrad, ที่ปรึกษาด้านการบริหาร



มนุษย์ทุกคนต้องการ การตอบสนอง (Feedback) !

คุณลองแสดงอาการเพิกเฉยต่อเด็กอายุสามขวบดู ตอนแรกเขาจะเรียกร้องความสนใจในลักษณะเชิงบวกก่อน แต่ถ้าเขายังคงถูกเพิกเฉยต่อไป ในไม่ช้าคุณจะได้ยินเสียงกรี๊ดร้องหรือเสียงร้องไห้แงๆ ทั้งนี้ เพราะการตอบสนองใดๆ แม้จะเป็นการตอบสนองในเชิงลบ ก็ยังดีกว่า ไม่มีการตอบสนองเลย

บางคนคิดว่าหลักการนี้ใช้ได้กับเด็กเท่านั้น แต่ที่จริงแล้วกลับมีผลต่อผู้ใหญ่มากกว่าเสียอีก อย่างเช่นรูปแบบของการทำโทษในคุกที่โหดร้ายที่สุดคือการแยกขังเดี่ยว นักโทษส่วนใหญ่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างแม้แต่การปรับปรุงพฤติกรรมของตัวเองชั่วคราวเพื่อหลีกเลี่ยงการตกไปอยู่ในสภาพที่แทบจะไม่ได้มีการตอบสนองหรือไม่มีเลย

คุณอาจเคยสัมผัสกับความรู้สึกฟอนคลายในห้องไร้ความรู้สึกเป็น เวลาสั้นๆ คุณถูกพาเข้าไปอยู่ในห้องมืดที่เหมือนรังด้กแด่ ลอยตัวอยู่ใน



น้ำเกลือที่มีอุณหภูมิเท่ากับร่างกายของคุณ ปราศจากแสงสว่างและเสียงต่างๆ ซึ่งคุณจะรู้สึกดีสักพัก ...แต่ไม่กี่ปาน

วันหนึ่ง พนักงานเพียงคนเดียวในห้องไร้ความรู้สึกแห่งหนึ่งได้เดินออกจากที่ทำงานอย่างหงุดหงิดเพราะความไม่ยุติธรรมในที่ทำงาน ปลอ่ยให้ลูกค้าคนหนึ่งลอยคออยู่ในห้องนั้น หลายชั่วโมงต่อมาลูกค้าคนนั้นได้รับการช่วยเหลือออกมาแต่ก็ต้องเข้ารักษาตัวในโรงพยาบาล ซึ่งมิได้เป็นเพราะอาการทางร่างกายแต่เป็นอาการทางจิตใจ เนื่องจากถูกตัดขาดจากการตอบสนองทางประสาทสัมผัส เมื่อถูกตัดขาดจากการตอบสนองจากภายนอกทั้งหมด จะทำให้จิตใจสร้างการตอบสนองทางโสตประสาทขึ้นมาเองในรูปของสิ่งหลอกหลอนต่างๆ ซึ่งมักจะอยู่ในรูปลักษณะของสิ่งที่บุคคลผู้นั้นกลัวที่สุด **ฝันร้ายและความหวาดกลัวที่เกิดขึ้นอาจส่งผลให้คนปกติธรรมดาเสียสติได้**

คนในทีมของคุณเองก็ไม่ต่างกัน **หาก你不แสดงอาการตอบสนอง (Feed back) จิตใจของพวกเขา พวกเขาจะสร้างการตอบสนองขึ้นมาเอง ซึ่งโดยปกติมักออกมาในรูปของสิ่งที่พวกเขากลัวที่สุด** คงไม่ใช่เรื่องบังเอิญที่ปัญหาเกี่ยวกับ “ความเชื่อใจและการสื่อสาร” เป็นปัญหาที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดจากการสำรวจความคิดเห็นพนักงาน

วิธีที่รุกรานที่ใช้ในหน่วยทหารและหน่วยงานลับที่เป็นกล่าวขานมากที่สุดอย่างหนึ่งคือ การส่งนักโทษที่ต่อต้านเข้าไปขังใน “ห้องมืด” เวลาที่ผ่านไปในสภาพที่โศกประสาททั้งหมดถูกตัดขาดสามารถทำร้ายนักโทษได้เร็วกว่าการทำโทษทางร่างกายเสียอีก

ทีนี้ลองดูเหตุการณ์ในบ้านกันบ้าง

สามีพยายามเร่งให้ภรรยาแต่งตัวให้เสร็จเพื่อไปให้ทันงานเลี้ยงตอนเย็น เธอถามว่า “คุณว่าฉันใส่เสื้อแจ็คเก็ตตัวนี้แล้วเป็นยังงัยบ้างคะ”

“ดูดีแล้วนะ ไปกันเถอะ”

“นั่น ฉันรู้แหละว่าใส่แล้วไม่สวย แต่ฉันไม่รู้จะใส่อะไรแล้ว” เธอกล่าว
สรุปก็คือ มนุษย์เราต้องการการตอบสนองที่แท้จริงและจริงใจ
ไม่ใช่เพียงแค่คำพูดเยินยอหรือคำปลอบใจเท่านั้น

ผู้จัดการที่มีปัญหามากที่สุดในการสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงานของ
พวกเขาคือผู้ที่ให้การตอบสนองน้อยที่สุด และเมื่อลูกน้องของพวกเขา
พูดขึ้นมาว่า “สิ่งที่พวกเราทำอยู่เป็นอย่างไรบ้าง” พวกเขากลับบอกว่า
“อืมม้ ผมก็ไม่รู้หรอกนะ ผมยังไม่ได้ดูเอกสารหรืออะไรเลย แต่ผมมี
ความรู้สึกว่าเดือนนี้พวกเราทำได้ดีทีเดียว แต่ผมก็ไม่รู้สิ”

ผู้บริหารเหล่านี้ประสบความสำเร็จในการจูงใจให้ลูกทีมของ
ตนสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้น การที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัย
การตอบสนองอย่างต่อเนื่อง หากคุณต้องการให้ทีมงานใช้ศักยภาพของ
ตนให้มากที่สุด คุณจะต้องคอยติดตามว่าตัวเลขที่พวกเขารับผิดชอบ
เป็นอย่างไรบ้าง มีความหมายอย่างไร ผู้ที่เป็นนักสร้างแรงจูงใจจะ
ทำการบ้านของตน พวกเขาติดตามสิ่งที่เกิดขึ้น และให้การตอบสนอง
ที่เป็นข้อเท็จจริงย้อนกลับไปสู่คนในทีมงานของพวกเขา

8. รับฟังความคิดเห็นจากพวกเขาเสมอ

“ผมไม่เพียงใช้มันสมองที่ผมมีอยู่เท่านั้น
แต่ยังใช้มันสมองทั้งหมดที่สามารถหยิบยืมได้อีกด้วย”

- Woodrow Wilson



ผู้นำที่ดีต้องหมั่นแสวงหาความคิดเห็นที่สร้างสรรค์จากผู้ใต้
บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติเช่นนี้ไม่เพียงแต่ดีต่อธุรกิจเท่านั้น
แต่ยังสร้างแรงจูงใจอย่างมากแก่ทั้งสองฝ่ายที่มีส่วนร่วมในการสนทนา
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน



ผู้นำที่ดีจะถามคนในทีมของตนว่า “เวลาที่ลูกค้าโทรเข้ามา เราจะสื่อสารให้พวกเขาารู้ได้อย่างไรว่าเราดีกว่าบริษัทอื่นๆ และสามารถทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าการบริการต้อนรับอย่างดีจากเราเสมือนเป็นคนในครอบครัว เราจะสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในช่วงสนทนาทางโทรศัพท์ได้อย่างไร? ...พวกคุณมีความคิดเห็นอย่างไรบ้าง?”

คุณภาพของทักษะในการสร้างแรงจูงใจของเราเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของคำถามที่เราถาม!

ผู้จัดการที่หงุดหงิดและทำตัวเลขได้ไม่ดีจะถามคำถามต่อไปนี้ แทนที่จะใช้คำถามที่ผู้นำที่แท้จริงถามไว้ตามที่กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ นั่นก็คือ

“เป็นยังไงบ้าง มีอะไรเกิดขึ้น สุดสัปดาห์ที่ผ่านมาเป็นยังไงบ้าง วันนี้แผนกของคุณเป็นยังไง งานท่วมตัวเหมือนเคยใช่ไหม คุณยังทำผลงานได้ดีอยู่หรือเปล่า ลู่อต่อไปนะ ลูกค้าสร้างความปวดหัวกับโฆษณาขึ้นใหม่ใช้หรือเปล่า ...โอ้พวกไร้สาระ ผมแะมาตรวจสอบอะไรบางอย่างเท่านั้น อย่ากังวลเกินไปเลย พวกคุณเก่งอยู่แล้ว ผมจะไม่โหดร้ายกับพวกคุณหรอก พวกคุณรู้ว่าต้องทำอะไรอยู่แล้ว มุ่งมันต่อไปนะ”

นี่คือผู้นำที่ไม่สามารถค้นหาสาเหตุว่าทำไมลูกทีมจึงไม่สามารถทำตัวเลขได้ถึงเป้าหมาย คุณภาพชีวิตของผู้นำได้รับผลกระทบโดยตรงจากคุณภาพของคำถามของเขา

ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะถามคำถามที่ทำให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการขายและการบริการที่ดีต่อลูกค้า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะสร้างความสำเร็จอันยิ่งใหญ่โดยการสานต่อความคิดเหล่านั้น

คำถามเหล่านั้นก็คือ

- “เราจะทำอย่างไรเพื่อที่จะสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้าในการซื้อสินค้ากับบริษัทให้แตกต่างจากคู่แข่งในด้านความรู้สึก มากกว่าเรื่องการแข่งขัน”

- “เราจะทำอะไรให้คนของเราปฏิบัติต่อลูกค้าเสมือนเป็นเพื่อน และทำให้ลูกค้าคลุกคลี อีกทั้งซื้อสินค้ากับเรามากขึ้น”
- “เราจะให้รางวัลแก่พนักงานที่สามารถจำชื่อลูกค้าในลักษณะใด”
- “มีวิธีใดบ้างที่เราสามารถใช้เพื่อจุดประกายให้พนักงานของเรา ตื่นเต้นกับการเพิ่มยอดขายแต่ละครั้ง”
- “คนของเรามีการพูดคุยเกี่ยวกับแนวคิดที่จะสร้างลูกค้าประจำหรือไม่”
- “คุณเคยเดินไปที่กระดานแล้วเขียนแจกแจงตัวเลขทางการเงิน ที่เกี่ยวข้องให้คนในทีมของคุณได้ทราบหรือไม่”
- “เราจะกระตุ้นให้ทุกคนระดมสมองเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้ทั้งวันได้อย่างไร”
- “เราจะทำให้ทีมเข้ามามีส่วนร่วมในความสำเร็จร้านได้อย่างไร”
- “คุณมีความคิดอะไรเพิ่มเติมบ้างไหม”

9. ทำให้พวกเขาอมรับ และมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

“องค์กรทุกแห่งจะต้องเตรียมพร้อม
ที่จะละทิ้งทุกสิ่งที่ทำเพื่อความอยู่รอดในอนาคต”

- Peter Drucker



หน้าที่ของผมในฐานะผู้นำ คือการทำให้คนในทีมของผมมีกำลังใจ มองโลกในแง่ดี และพร้อมที่จะทำงานเต็มที่ในยามที่มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ นั่นคืองานของผม แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้ทำสิ่งนี้ พวกเขามองว่าหน้าที่ของตนคือการทำตัวเป็น **พี่เลี้ยงเด็ก นักแก้ปัญหา และ นักดับ**



เพลง เพราะเหตุนี้พวกเขาจึงได้สร้าง **เด็กแบบาะ ปัญหา และ กองไฟ** ขึ้นรอบๆ ตัว

ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่คุณจะต้องรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองทางจิตใจของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งลักษณะที่เป็นไปตาม **วงจรของการเปลี่ยนแปลง** ซึ่งสามารถคาดการณ์ได้

พนักงานของคุณจะผ่านขั้นตอนสี่ส่วนใน **วงจรของการเปลี่ยนแปลง** และคุณสามารถที่จะเรียนรู้วิธีการบริหารจัดการเมื่อพนักงานของคุณอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่งของวงจรดังกล่าว นั่นคือ

1. **การคัดค้าน :** “เรื่องนี้ไม่มีทางได้ผล”
2. **การมีสำนึกที่ลดน้อยลง :** “ฉันไม่ต้องการที่จะจัดการกับเรื่องนี้จริงๆ”
3. **การสำรวจ :** “ฉันจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้มีประโยชน์ต่อฉันได้อย่างไร”
4. **การเชื่อคล้อยตาม :** “ฉันรู้แล้วว่าจะสามารถทำสิ่งนี้ให้เกิดประโยชน์ต่อตัวฉันและผู้อื่นอย่างไร”

บางครั้งคนในทีมของคุณต้องใช้เวลานานในการที่จะผ่านพ้นขั้นตอนสามขั้นตอนแรกได้ เมื่อคนในทีมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพในการทำงานและกำลังใจอาจถดถอยลง คนเรามักเป็นเช่นนี้ **เราไม่ชอบที่เดินไปอาบน้ำ แต่แล้วเราก็ไม่อยากออกจากห้องน้ำ**

แต่ถ้าผมเป็นผู้นำที่ดี ผมจะมีความต้องการที่จะเข้าใจวงจรของการเปลี่ยนแปลงอย่างถึถ้วน เพื่อช่วยให้คนของผมผ่านขั้นตอนทั้งสามไปสู่ขั้นตอนสุดท้าย คือ **เชื่อและคล้อยตามผมอย่างรวดเร็วและนุ่มนวลที่สุดเท่าที่จะทำได้** ผมต้องการพวกเขาทั้งกายและใจ และให้พวกเขามีความเชื่อคล้อยตามผมอย่างเต็มที่เพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้มีประโยชน์ต่อพวกเขา ต่อผม และต่อบริษัท

แล้วผมจะช่วยให้พวกเขาผ่านขั้นตอนที่ 1 2 และ 3 ได้อย่างไร

อันดับแรก ผมเตรียมตัวในการที่จะสื่อสารกับทุกคนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยท่าทีกระตือรือร้นและในลักษณะเชิงบวกให้ได้มากที่สุด และผมหมายถึงการเตรียมตัวจริงๆ เหมือนอย่างที่คุณสอนงานที่ยิ่งใหญ่หลายคนกล่าวไว้ว่า “ความตั้งใจที่จะชนะ หาใช้สิ่งที่จะทำให้ได้ชัยชนะไม่ แต่เป็นความตั้งใจที่จะ ‘เตรียมตัว’ เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะต่างหาก”

ดังนั้น ผมจึงต้องการที่จะติดอาวุธให้กับตัวเอง ผมต้องการที่จะแสวงหาความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเอง เพื่อที่ผมจะได้พูดเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างน่าตื่นเต้น

ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้ทำเช่นนี้ พวกเขาตระหนักว่าทีมงานของตนกำลังต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และมองว่าคนเหล่านั้นต่อต้านเนื่องจากความรักบริษัท พวกเขาเห็นใจที่ต้องมีการประท้วง พวกเขา กล่าวอย่างเปิดเผยว่าการเปลี่ยนแปลงยุ่งยากแค่ไหน หรือแม้แต่ถึงกับขอโทษที่ต้องการมีการเปลี่ยนแปลง และกล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงไม่น่าจะเกิดขึ้นเลย “รูปแบบนี้ไม่ควรจะเกิดขึ้นเลย ผมเสียใจกับทุกสิ่งที่คุณจะต้องเจอ เจอ มันช่างน่าละอายจริงที่เกิดขึ้นเหล่านี้เนอะ”

การเปลี่ยนแปลงภายในทุกอย่างเกิดขึ้นเพื่อปรับปรุงความคล่องตัวและประสิทธิภาพของบริษัท นี่คือการประเด็นที่ผมต้องสื่อออกไป ผมต้องการให้คนของผมเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลดีต่อพวกเขาอย่างไร ผมต้องการให้พวกเขามองเห็นด้วยตัวเองว่าการที่บริษัทมีความคล่องตัวมากขึ้น จะทำให้บริษัทมีความมั่นคงมากขึ้นเพียงไร

สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายนอก อาทิ กฎเกณฑ์ต่างๆ การเปลี่ยนแปลงของตลาด ปัญหาเกี่ยวกับผู้ขาย ผมต้องเน้นย้ำกับคนของผมว่าคู่แข่งของเราก็เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเดียวกัน เวลาที่ฝนตกลงสนาม ทุกฝ่ายล้วนเปียกเหมือนกัน จากนั้นผมจะเน้นให้



เห็นว่ากลยุทธ์ของเราในการจัดการกับสถานการณ์นั้นๆ ยอดเยี่ยมกว่าใคร พยายามพลิกสิ่งที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์สำหรับเรา

ผมยังต้องการทำให้คนของผมมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและมองว่าเป็นเรื่องธรรมดา แน่นนอน เราทุกคนเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เราต้องเปลี่ยนแปลง ก่อนที่เราจะต้องถูกบังคับให้เปลี่ยน

10. รู้ให้ได้ว่าพวกเขาคนไหน เป็น “คนมุ่งมั่น” คนไหนเป็น “คนขี้แพ้”

“คนที่ทำตามส่วนที่เป็นเลิศในตัวเอง จะกลายเป็นคนที่เป็นเลิศ
คนที่ทำตามส่วนที่ด้อยในตัวเอง จะกลายเป็นคนที่ด้อย”

- Mencius



คนในทีมที่คุณงูใจมีแนวโน้มเป็น 2 ประเภทคือ คนที่เป็นนายตัวเองหรือเป็น “คนมุ่งมั่นเอาชนะ” กับ คนที่มีทัศนคติเป็น “คนขี้แพ้”

การแบ่งประเภทดังกล่าวมาจากงานที่ชื่อ Reinventing Yourself ของสตีฟ ซึ่งแจ่มอย่างละเอียดว่า คนที่เป็น “นายของตัวเองที่มุ่งมั่นเอาชนะ” คือคนที่กำหนดความสุขในชีวิตของตนได้ และคนที่มีทัศนคติเป็น “คนขี้แพ้” มักยอมแพ้ต่อโชคชะตาร้ายๆ ของพวกเขา คนที่ทำตัวเป็น “คนขี้แพ้” จะโทษผู้อื่นและสถานการณ์แวดล้อม และเป็นคนที่ได้รับมือจัดการด้วยยาก

คนที่เป็น “คนมุ่งมั่นเอาชนะ” นั้นมีหลักจริยธรรมในตัวเองและรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนกระทำในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ (ขณะที่คนที่เป็น “คนขี้แพ้” จะโทษสถานการณ์ที่เกิดขึ้น)

ในงานสัมมนาเมื่อเร็วๆ นี้ ซีอีโอบริษัทหนึ่งชื่อ มาร์คัส เดินเข้ามาหาสตีฟ

“ผมมีพนักงานที่มีทัศนคติเป็น ‘คนขี้แพ้’ จำนวนมากมายที่ทำงานให้ กับผม” มาร์คัสกล่าว

“นั่นเป็นเรื่องปกติของคนในองค์กรของเราครับ” สตีฟตอบ

“ใช่ ผมรู้ แต่ผมจะทำให้พวกเขาารู้ได้ยังไงว่าพวกเขากำลังทำตัว เป็น ‘คนขี้แพ้’”

“ลองทำอะไรบางอย่างดูสิครับ” สตีฟกล่าว “พยายามสร้างความ ตื่นเต้นในเวลาที่เราทำอะไรไม่ได้ทำตัวเป็นคนแพ้ พยายามชี้ให้เห็นสิ่งที่ เขากระทำและรับผิดชอบด้วยตัวเอง พยายามให้การยอมรับพวกเขา เมื่อพวกเขาเริ่มที่จะทำสิ่งต่างๆ และแสดงความรับผิดชอบต่อตัวเอง”

“โอเคครับ แล้วอะไรคือเทคนิคที่ดีที่สุดที่สามารถใช้กับคนแต่ละ ประเภท” มาร์คัสถาม “ผมหมายความว่า ผมมีคนในทีมทั้งสองประเภท ทั้งที่เป็นคนที่มีความมุ่งมั่นเอาชนะตัวเองด้วย คุณปฏิบัติต่อพวกเขา แตกต่างกันหรือไม่”

“สำหรับผู้ที่เป็คนายของชีวิต คุณไม่ต้องอาศัยเทคนิคใดๆ แค แสดงความชื่นชมพวกเขา ซึ่งคุณก็ชื่นชมพวกเขาจริงๆ” สตีฟกล่าว “และขอให้คุณอดทนกับบรรดาคนที่เป็ ‘คนขี้แพ้’ จงรับฟังความรู้สึก ของพวกเขาด้วยความเห็นอกเห็นใจ คุณสามารถแสดงความเห็นใจ พวกเขาโดยไม่ต้องโอนเอนไปกับมุมมองในแบบฉบับของผู้ที่มีทัศนคติ เป็ ‘คนขี้แพ้’ จงชี้ให้พวกเขาได้เห็นมุมมองอื่นๆ แสดงให้พวกเขา ดู แล้วพวกเขาจะเห็นด้วยตาตัวเองว่าผลลัพธ์ที่ได้ดีขึ้นจริงๆ”

“ผมขอให้คุณทำสัมมนาเกี่ยวกับการเป็นคนที่มีทัศนคติเอาชนะ ตนเองให้พวกเขาไม่ได้หรือ” มาร์คัสเอ่ย

“สุดท้ายแล้ว ต่อให้เราจัดการอบรมเกี่ยวกับการคิดที่จะเป็นคนที มีความมุ่งมั่นเอาชนะตนเองให้แก่พนักงานของคุณ คุณยังคงต้องช่วย แสดงให้เขาเห็นทุกวัน มิฉะนั้นความคิดดังกล่าวจะสูญไปอย่างง่ายดาย ลองหาวิธีในแบบฉบับของคุณเอง มันไม่มีใบสั่งยาวิเศษใดๆ ทั้งนั้น มี



แค่ความมุ่งมั่นเท่านั้น คนที่มุ่งมั่นจะมีทีมงานที่มีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีชีวิตชีวาที่จะได้เช่นนั้น ส่วนผู้นำที่ไม่มีความมุ่งมั่นจะไม่สามารถบรรลุสิ่งที่ต้องการ มีเรื่องพื้นฐานสามสิ่งที่คุณสามารถทำได้ก็คือ

- 1) **ให้รางวัลแก่คนที่มีทัศนคติมุ่งมั่นเอาชนะทุกครั้งที่คุณเห็น**
- 2). **ตัวคุณเองก็ต้องทำตัวเป็นคนที่มีทัศนคติที่มุ่งมั่นเอาชนะ**
- 3). **รับผิดชอบในเรื่องขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพของพนักงานของคุณอย่างเต็มที่**

มาร์คัส ดูวิตกกังวล เรบอกได้ว่าเขายังไม่เห็นด้วยทั้งหมด

“มีปัญหาอะไรหรือครับ” สตีฟถาม

“แล้วผมจะทำอย่างไรเพื่อพลิกโฉมคนที่เป็ ‘คนขี้แพ้’ โดยที่ผมไม่ทำตัวเป็นเพียงแค่ ‘นักคิดเชิงบวก’ และไม่ถูกมองว่าเป็นนักคิดเชิงบวกที่น่ารำคาญ”

“การเป็นผู้หน้าที่แท้จริงนั้น คุณไม่จำเป็นต้องวางท่าเป็นนักคิดเชิงบวกที่น่ารำคาญ ขอให้มองความเป็นจริง ซื่อสัตย์ และมองโลกในแง่ดี จงเน้นที่โอกาสและความเป็นไปได้ เน้นส่วนดีที่เป็นไปได้จริง อย่าซุบซิบนินทาหรือพูดจาให้ร้ายผู้อื่น ไม่มีเทคนิคใดที่ใช้ได้ผลทุกครั้ง แต่จากประสบการณ์ของเราก็คือ เมื่อคุณเป็นตัวอย่งที่ดีในเรื่องของการรับผิดชอบต่อภาระของตัวเอง และคุณรับรู้ ให้รางวัล และคอยสังเกตสิ่งนี้ในตัวผู้อื่น (โดยเฉพาะในเวลาประชุมที่คนที่มักทำตัวเป็น ‘คนขี้แพ้’ อาจได้เห็นคุณทำสิ่งเหล่านี้) จะทำให้โอกาสที่พวกเขาจะทำตัวเป็น ‘คนขี้แพ้’ ในสถานการณ์เช่นนั้นเป็นไปได้ยากขึ้น จำไว้ว่าการทำตัวเป็น ‘คนขี้แพ้’ ก็เปรียบเสมือนการถูกรวบงำ คุณไม่ต้องแสวงหาเป็นว่าเป็นทัศนคติที่ถูกต้อง เพราะมันไม่ใช่”

“เข้าใจละ ฟังดูแล้วน่าจะทำได้” มาร์คัสกล่าว “แต่ผมกำลังนึกถึงพนักงานใหม่คนหนึ่ง เขาเริ่มต้นได้ยอดเยี่ยมในช่วงสองสามเดือนแรก

แต่ตอนนี้ดูเหมือนว่าเขาหลงทางและรู้สึกลัวว่าถูกหักหลัง นั่นเป็นพฤติกรรมของเขา แล้วผมจะปลูกฝังความรับผิดชอบในตัวเองให้กับเขาได้อย่างไร?”

“ที่จริงแล้ว คุณไม่สามารถที่จะ ‘ปลูกฝัง’ ลักษณะเช่นนี้ได้จริงๆ”
สตีฟ กล่าว

“ก็ไม่ใช่เชิง โดยธรรมชาติแล้ว ความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนจะเกิดจากผู้ที่เป็นเจ้าของความรับผิดชอบนั้น แต่คุณสามารถกระตุ้นและถนอมมันได้เวลาที่คุณพบมัน คุณสามารถหล่อเลี้ยง ให้รางวัลตอบแทน หรือเฉลิมฉลองให้กับสิ่งเหล่านี้ หากคุณทำสิ่งต่างๆ เหล่านี้ทั้งหมด มันจะปรากฏขึ้น เช่นเดียวกับดอกไม้ในสวน คุณไม่สามารถบังคับให้มันโตได้ แต่ถ้าคุณทำอะไรบางอย่าง สิ่งที่คุณต้องการก็จะปรากฏขึ้น”

11. คุณต้องเป็นผู้นำจากแถวหน้า

“คุณไม่สามารถเปลี่ยนแปลงผู้อื่นได้ คุณจะต้องเป็นแบบอย่างของการเปลี่ยนแปลงที่คุณต้องการจะเห็นในผู้อื่น”

- Gandhi



ไม่มีอะไรที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจได้ดีกว่าการเป็นผู้นำทีมจากแถวหน้า

การที่คุณออกไปอยู่ ณ จุดนั้นด้วยตัวเอง จะสร้างแรงจูงใจที่ดีให้กับผู้อื่น การที่คุณทำสิ่งที่คุณต้องการให้พวกเขาทำนั้นเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพวกเขา **จงให้กำลังใจ** คนในทีมของคุณต้องการกำลังใจมากกว่าการถูกบังคับ กำหนดกฎเกณฑ์หรือถูกแก้ไข **พวกเขาต้องการกำลังใจมากกว่าสิ่งอื่น**

ในการปฏิบัติเพื่อสร้างแรงจูงใจนั้น การเป็นผู้นำจากแถวหน้ามีประสิทธิภาพดีและยั่งยืนกว่ารูปแบบอื่นๆ มันสามารถเปลี่ยนแปลงผู้คนได้อย่างลึกซึ้งและสมบูรณ์กว่าสิ่งอื่นที่คุณสามารถทำได้



ดังนั้นจงทำให้ เป็น สิ่งที่คุณต้องการจะเห็น

- หากคุณต้องการให้คนของคุณมีความคิดในแง่บวกมากขึ้น
...จงเป็นคนที่ดีคิดในแง่บวก
- หากคุณต้องการให้พวกเขาภาคภูมิใจในงานของพวกเขามากขึ้น
...จงแสดงความภาคภูมิใจในงานของคุณ แสดงให้พวกเขาเห็นว่าทำอย่างไร
- หากคุณต้องการให้พวกเขาดูดีและแต่งตัวดูเป็นมืออาชีพ
...คุณต้องดูแลตัวเองให้ดูดีขึ้นเสียก่อน
- หากต้องการให้พวกเขาตรงเวลา
...จงทำอะไรก่อนเวลา (และบอกพวกเขาว่าทำไม บอกพวกเขาว่าการตรงต่อเวลามีความสำคัญต่อคุณอย่างไร ไม่ใช่ต่อพวกเขา)

ดังที่นายพลจอร์จ แพทตัน (George Patton) เพื่อนแท้ของ
คานธี เคยกล่าวไว้ว่า “มีหลักการในการเป็นผู้นำอยู่สามอย่างคือ
1) เป็นตัวอย่าง 2) เป็นตัวอย่าง และ 3) เป็นตัวอย่าง”

12. สอนพวกเขาให้ “คิดเป็น”

“บุรุษผู้ยิ่งใหญ่ คือผู้ที่เห็นว่าความคิดนั้นแข็งแกร่งกว่าพลังกำลัง
ทางวัตถุใดๆ และความคิด จะเป็นสิ่งที่ปกครองโลกนี้”

- Ralph Waldo Emerson



เมื่อสัปดาห์ที่แล้ว แจคคาลีน นักอบรมด้านธุรกิจและชีวิตเล่า
เรื่องเกี่ยวกับนายช่างคนหนึ่งในเขตโรงเรียนซึ่งบ่นว่าตนต้องตอบรับเข้า
งานและทำงานเดิมๆ มากกว่า 20 ปีแล้ว

“ผมหมดไฟแล้วและต้องการการเปลี่ยนแปลง” นายช่างระบุ

“ก็เป็นไปได้นะ” แจคคาลีนตอบ “แต่คุณควรพยายามเรียนรู้ที่จะรักสิ่งที่คุณกำลังต่อต้านอยู่ เพราะถ้าหากคุณไม่ทำเช่นนั้น คุณก็มีแนวโน้มที่จะประสบกับสิ่งเดียวกันในงานใหม่ของคุณด้วย”

นายช่างตอบ “ผมไม่แน่ใจว่าผมเชื่อในสิ่งที่คุณพูด แต่ขอให้ผมเชื่อ มันจะเป็นไปได้อย่างไร”

“เอิ่มม” ผู้ฝึกอบรมกล่าวว่า “จุดมุ่งหมายในงานของคุณที่สูงกว่าการไขน็อตและสลักประตูกุวันคืออะไร”

“ง่ายมากครับ” นายช่างตอบ “จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้นไปอีกของผมคือการช่วยชีวิตเด็กทุกคน”

“เยี่ยมมาก” นักฝึกอบรมพูดเบาๆ “ตอนนี้ทุกเช้า เวลาที่คุณได้ทำสิ่งที่เป็จุดมุ่งหมายที่สูงกว่า ซึ่งก็คือการช่วยชีวิตเด็กทุกคน คุณจะเข้าใจอย่างชัดเจนว่างานและความรับผิดชอบของคุณสำคัญมากจนทำให้การตอบกลับไม่ใช่เรื่องน่ารำคาญใจอีกต่อไป”

เธอได้ให้แนวทางคิดใหม่แก่เขา เธอช่วยให้เขาได้สัมผัสพลังของความคิดที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ของตนเอง

จงแน่ใจว่าคนในทีมงานที่คุณต้องการสร้างแรงจูงใจต่างเข้าใจบทบาทของความคิดในชีวิตของเขา ...ไม่มีอะไรสำคัญไปกว่านั้น

นาย ก : ผมรู้สึกหดหู่

นาย ข : คุณเพียงคิดว่าตัวเองหดหู่

นาย ก : ก็เหมือนกันนั่นแหละ มันฟังดูเหมือนๆ กัน

นาย ข : ที่รู้สึกเหมือนกันเพราะที่จริงแล้วมันเป็นสิ่งเดียวกัน

นาย ก : แล้วถ้าผมคิดว่าผมมีความสุขมากล่ะ

นาย ข : ผมคิดว่านั้นจะทำให้คุณรู้สึกว่ามีมีความสุขมาก

นาย ก : ผมก็ว่าน่าจะเป็นเช่นนั้น



ทำไมสายฝนจึงทำให้บางคนหดหู แต่กลับทำให้บางคนมีความสุข

หากสิ่งต่างๆ “ทำให้คุณ” เกิดความรู้สึกบางอย่าง แล้วทำไมสิ่ง
ที่เรียกว่าฝนจึงทำให้คนๆ หนึ่งรู้สึกอย่างหนึ่งแต่อีกคนกลับรู้สึกอีกอย่าง
หนึ่ง หากสิ่งต่างๆ ทำให้คุณเกิดความรู้สึกบางอย่างได้ ทำไมฝนจึงไม่
ทำให้คนทั้งสองรู้สึกอย่างเดียวกัน ...เพราะเหตุใด

ลูกที่มคนหนึ่งของคุณอาจพูดว่า “แย่จ้ง อากาศไม่ดีเลย ช่างน่า
หดหูเหลือเกิน” อีกคนหนึ่งอาจพูดว่า “ช่างเป็นฝนที่วิเศษสดชื่นจริงๆ”

เพราะว่าฝนมิได้ทำให้ใครเกิดความรู้สึกอะไรได้ (และไม่มีบุคคล
สถานที่ หรือสิ่งใดๆ ที่สามารถทำให้คุณเกิดความรู้สึกต่างๆ) แต่สิ่งที่
ทำให้คุณเกิดความรู้สึกเหล่านั้น คือความคิดเกี่ยวกับฝน และตลอดเวลา
ที่คุณสวมบทบาทผู้นำที่นำ้าทำหาย คุณสามารถพรั่สอนเรื่อง “แนวคิด
เกี่ยวกับความคิด” ซึ่งสำคัญที่สุดนี้ให้แก่คนในที่มงานคุณ

คนหนึ่งคิด (แ่คิด) ว่าฝนเป็นสิ่งที่ดีเลิศ แต่อีกคนคิด (และ
ก็แ่คิด) ว่าฝนเป็นสิ่งที่หดหู สิ่งต่างๆ ในโลกนี้จะม่มีความหมาย
อะไรจนกว่าเราตั้งความหมายให้กับมัน ทั้งนี้รวมถึงสิ่งต่างๆ ในที่ทำงาน
ด้วย ที่มงานของคุณต้องการความหมายจากคุณ เช่นทิศทางใหม่ของ
บริษัทที่จะมุ่งมันนี้มีความหมายอย่างไร

แล้วคุณรับรู้ถึงโอกาสที่คุณมีหรือไม่ละ?

เราสร้างความหมายให้กับสิ่งต่างๆ ตามที่เราต้องการได้ภายใน
ขอบเขตของเหตุและผล ทำไมเราไม่ใช้พลังเหล่านี้ให้เป็นประโยชน์ละ

ม่มีใครที่จะสามารถทำให้พนักงานของคุณโกรธ แต่ความคิดของ
เขาเองที่ทำให้เขาารู้สึกโกรธ พนักงานของคุณจะไม่โกรธถ้าไม่คิดว่าความ
คิดเหล่านั้นจะทำให้ตัวเองโกรธ

แต่ถ้าพนักงานของคุณถูกลี้อตเตอร์ในช่วงเช้า ตลอดทั้งวันนั้นจะ
มีใครทำให้เขาโกรธได้หรือไม่ ไม่มีใครทำได้หรอก ม่ว่าใครจะพูดอย่างไร

เขาก็จะไม่สนใจ เขาไม่ใส่ใจที่ปล่อยให้ความคิดอื่นเกิดขึ้นมา พนักงานของคุณจะรู้สึกโกรธผู้อื่นถ้าเขาคิดถึงบุคคลคนนั้น รวมทั้งสิ่งที่บุคคลนั้นพูดและทำว่าคุณค่าความสุขของเขาอย่างไร หากว่าพนักงานของคุณไม่ได้คิดเกี่ยวกับเรื่องพวกนี้ พวกเขาจะมีอารมณ์โกรธขึ้นมาได้อย่างไร?

ทีมงานของคุณมีอิสระที่จะคิดเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ที่ตนต้องการ พวกเขามีอิสระทางความคิดของตนอย่างแท้จริง

ครั้งหนึ่ง มีคนถาม มาร์ติน วอล ชวังก์ ผู้ที่สามารถพิชิตระดับไอคิวที่สูงที่สุดที่เคยวัดได้ในมนุษย์ติดต่อกันหลายปีว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกและความคิดคืออะไร เธอกล่าวว่า “**ความรู้สึกคือสิ่งที่คุณได้รับจากสิ่งที่คุณคิด**”

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

คนเราจะรู้สึกมีแรงจูงใจเฉพาะเวลาที่เขามีความคิดที่กระตุ้นแรงจูงใจ ความคิดไม่ใช่สถานการณ์ที่เป็นตัวกำหนดทุกสิ่งทุกอย่าง ยิ่งคุณเข้าถึงสัจธรรมข้อนี้มากเท่าไร คุณก็จะเป็นผู้นำที่ดียิ่งขึ้นเท่านั้น

13. บอกความจริงให้พวกเขาารู้โดยเร็ว

“พจนาน : ถ้าคุณเรียกหาว่าขาลแล้ว สุนัขตัวหนึ่งจะมีก๊ิกขา
วิสัยนา : ลีขา เพราะการเรียกหาว่าขานั้นมิได้ทำให้หางกลายเป็นขา”

- Abraham Lincoln



ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะมีอุปนิสัยที่เหมือนกันอย่างหนึ่ง นั่นก็คือ พวกเขาบอกความจริงเร็วกว่าที่ผู้บริหารอื่นๆ ทำ



สติฟนึกถึงงานที่เขาช่วยผู้บริหารหลายๆ คนสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานขาย ซึ่งไม่ได้เพียงปรับใช้ได้เฉพาะกับพนักงานขายเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้ได้กับทุกๆ คนด้วย

ผมพบอยู่เสมอว่าผู้คนมักพูดถึงข้อจำกัดของตัวเองที่ผมฟัง ผมก็รับฟังอย่างอดทนและพยายามดึงพวกเขาให้ออกจากข้อจำกัดเหล่านั้น แต่พวกเขากลับวกเข้าสู่สิ่งที่ เป็นข้อจำกัดของตนอย่างแท้จริง รวากับว่า เป็นสิ่งที่พวกเขาหมกหมุ่นตลอดเวลา

วันหนึ่ง ขณะที่ผมกำลังฝึกอบรมแบบตัวต่อตัวให้กับพนักงานขายท่านหนึ่งซึ่งเป็นไปด้วยความยากลำบาก ในที่สุดผมก็โพล่งออกไป (คงเป็นเพราะผมเหนื่อย อารมณ์เสีย หรือเคร่งเครียดมาทั้งวัน) ว่า “นี่คุณรู้มั๊ยว่าคุณกำลังโกหกผมอยู่”

“อะไรนะ” เขากล่าว

“คุณกำลังโกหกอยู่ อย่าบอกนะว่าไม่มีอะไรที่คุณสามารถทำได้ มีเรื่องต่างๆ มากมายที่คุณสามารถทำได้ ดังนั้นขอให้เราทั้งคู่มองที่ความเป็นจริงดีกว่า เพราะหากเราตั้งอยู่บนความเป็นจริงและไม่โกหกกัน เราก็จะสามารถสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับคุณได้เร็วขึ้น แทนที่เราจะสนใจกับสิ่งที่คุณหลอกตัวเองมาตลอด”

ลูกค้ำของผมตกใจมาก เขาจ้องมองผมอยู่นาน การเรียกอีกฝ่ายหนึ่งว่าคนโกหกคงไม่ใช่วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และผมก็ไม่แนะนำให้ทำเช่นนั้น ถ้าวันนั้นผมไม่เหนื่อยขนาดนั้น ผมคงจะไม่ทำเช่นนั้น แต่สิ่งที่น่าทึ่งก็คือ ลูกค้ำของผมกลับยิ้มขึ้นมาในทันที เขาเอนหลังพิงเก้าอี้และพูดว่า “คุณรู้มั๊ย คุณพูดถูก”

ผมพูดว่า “อะไรนะ”

เขากล่าวว่า “ผมพูดว่า คุณรู้มั๊ยว่าคุณพูดถูก สิ่งที่ผมพูดมาไม่ได้เป็นความจริงสักนิด ใช่มั๊ย?”

“ใช่แล้วครับ”

“ลูกของคุณ” เขากล่าว “มีอะไรอีกมากมายที่ผมสามารถทำได้”

“ใช่ครับ”

นี่เป็นเรื่องโกหกหลักๆ ที่คุณได้ยินในโลกของธุรกิจโดยเฉพาะด้านการขาย นั่นคือ “ไม่มีสิ่งใดที่ผมทำได้” จริงๆ แล้วนี่คือการโกหกว่า “ฉันหมดหนทางและไม่มีอำนาจอะไร” ความจริงก็คือ มีอะไรมากมายที่คุณสามารถทำได้เสมอ เพียงแต่คุณต้องเลือกวิธีที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำสิ่งเหล่านั้น ดังเช่นที่เชคสเปียร์ เขียนไว้ว่า “การลงมือปฏิบัติ คือการโน้มน้าวที่ดีที่สุด”

วิธีหนึ่งที่พนักงานขายคนหนึ่งที่ผมรู้จักได้ใช้เริ่มต้นการทำงานในแต่ละวัน คือการถามตัวเองว่า “หากฉันกำลังสอนตัวเองอยู่ ฉันจะแนะนำตัวเองในตอนนี้อย่างไร มีการกระทำอะไรที่สร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อลูกค้าที่ผมจะทำได้เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกขอบคุณ การกระทำอะไรที่จะให้ผลตอบแทนสูงสุดกับฉัน”

วิธีนี้ก็รวดเร็วอีกอย่างหนึ่งเมื่อเกิดความรู้สึกว่า “ไม่มีอะไรที่ผมทำได้” คือการถามตัวเองว่า “หากฉันเป็นลูกค้าหรือคนที่มีความไว้วางใจจะเป็นลูกค้าของตัวเองแล้วละก็อะไรคือสิ่งที่ฉันในฐานะลูกค้าต้องการให้ทำ”

พนักงานขายที่เป็นเลิศและผู้ที่เป็นผู้นำทีมที่ผลการทำงานโดดเด่นและประสบความสำเร็จในอาชีพของตนล้วนเป็นผู้ให้ที่ยิ่งใหญ่ พวกเขาสร้างพลังในการทำสิ่งต่างๆ มากมายได้เสมอโดยการมอบสิ่งที่มีประโยชน์แก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ การให้บริการ การเคารพเวลาของลูกค้า การสนับสนุนความสำเร็จของลูกค้า การพบปะอย่างเป็นมิตรและมีชีวิตชีวา การยอมรับอย่างจริงใจ พวกเขาจะให้ ให้ และให้ ตลอดเวลา และให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเป็นอันดับแรก พวกเขาจะถามคำถามที่

ดีและเป็นผู้รับฟังที่ดีกว่าใคร เมื่อมีการแสดงความมุ่งมั่นมากขึ้น และความสัมพันธ์กับลูกค้าแต่ละรายเพิ่มพูนขึ้นจากการติดต่อสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง พนักงานขายผู้นั้นจะกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญระดับโลกทางด้านจิตวิทยาลูกค้าและพฤติกรรมการณ์ซื้อ จากนั้นพนักงานขายผู้นั้นจะตระหนักว่าความเชี่ยวชาญระดับสูงดังกล่าวได้มาจากการติดต่อปฏิสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของเกื้อกูลประโยชน์อย่างแท้จริง

อุปสรรคใหม่เริ่มต้นขึ้น และความคิดต่อไปนี้ได้บังเกิดขึ้น

“มีสิ่งดีๆ มากมายที่ฉันสามารถทำได้ ฉันแทบจะรอไม่ไหวแล้ว”

14. อย่าสร้างความวิตกกังวล แต่ให้ความใส่ใจกับพวกเขา

*“ความเครียด นอกจากจะเป็นความเครียด
และก่อให้เกิดความเครียดแล้ว มันยังเป็นสาเหตุของความเครียดอีกด้วย”*

- *Hands Selye นักจิตวิทยา*



ผู้บริหารส่วนใหญ่พยายามใช้วิธีการขายแกลบให้เป็นสองเท่าเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่น ก่อนอื่น พวกเขาตั้งใจทำให้ตนเองหงุดหงิดจากแนวโน้มที่ตัวเลขจะไม่ถึงเป้าหมาย และใช้ความหงุดหงิดดังกล่าวให้เป็นพลังงานทางลบเพื่อกระตุ้นทีมของตน

แต่ วิธี นี้ ใช้ ไม่ได้ ผล เพราะการเคร่งเครียดกับเป้าหมายของทีมต่างจากการใส่ใจ เพราะการสร้างคามเครียดมิใช่วิธีการที่ดีในการสร้างแรงจูงใจ

ไม่มีใครที่สามารถปฏิบัติงานได้ดีในสภาพกดดันหรือตึงเครียด ไม่ว่าจะเป็นผู้นำ พนักงานขาย นักกีฬา นักระดมทุน นักเตะทำประตู นักโยนบอล หรือพ่อแม่ ผู้ปกครอง

คนที่อยู่ในสภาพกดดันและตึงเครียดจะสามารถใช้ทักษะและปัญญาของตนได้เพียงไม่กี่เปอร์เซ็นต์เท่านั้น หากทีมนักกีฬาที่คุณชื่นชอบกำลังลงแข่งอยู่ คุณอยากให้ผู้เล่นที่ตึงเครียดและอยู่ในสภาพกดดันเป็นผู้โยนบอลหรือเตะทำประตูในช่วงเวลาสุดท้ายของเกมหรือไม่ หรือคุณอยากให้ผู้เล่นที่มั่นใจและสงบนิ่งทำหน้าที่ที่ท้าทายนี้

ผู้ คนส่วนใหญ่ใช้ความเครียดแสดงออกซึ่งความโล่งใจที่จะบรรลุป้าหมาย ซึ่งนั่นมิใช่การโล่งใจ แต่เป็นความเครียด **ความเครียด** ทำให้ทำงานได้แยลง แต่การโล่งใจที่แท้จริงจะทำให้ทำงานได้ดีขึ้น นี่คือเหตุผลว่าเพราะเหตุใดผู้นำจำเป็นจะต้องรู้ความแตกต่างนี้

การโล่งใจคือการผ่อนคลาย การมุ่งความสนใจ และการตั้งทรัพยากรทั้งหมดของคุณมาใช้ เป็นพลังแห่งความผ่อนคลายที่เกิดขึ้นในเวลาที่คุณให้ความสนใจกับการทำงานด้วยจิตใจที่สงบ ซึ่งหมายความว่าไม่มีใครสามารถจะปฏิบัติงานได้ดีเท่ากับเวลาที่เขาผ่อนคลายและมีสมาธิ

“โดยพื้นฐานแล้วความเครียดคือการตัดขาดจากโลก”
นาตาลีโกลด์เบิร์ก ปรมาจารย์ทางด้านความคิดสร้างสรรค์กล่าวว่า
“ความเครียดคือการลืมการหายใจ เป็นสถานะของการเพิกเฉย คือการเชื่อว่าทุกอย่างเป็นเรื่องฉุกเฉิน ไม่มีอะไรที่สำคัญเพียงนั้น จงเอนกายลงพักผ่อนคลายเสีย”

ดังนั้นไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเครียด เพียงแค่แน่วแน่และมีสมาธิ ทุกสิ่งที่คุณให้ความสนใจจะขยายผลในทางที่ดีขึ้น แต่อย่าให้ความสนใจกับจุดเดิมๆ ขอให้สนใจกับสิ่งที่คุณต้องการผลลัพธ์อันยิ่งใหญ่ เช่น ลูกค้า เงินทองหรือสิ่งใดๆ ก็ตาม จงมีความมุ่งมั่น แน่วแน่ สงบและเปี่ยมไปด้วยพลังในแนวทางที่ผ่อนคลายและมีความสุข แล้วคุณจะประสบความสำเร็จ จงมุ่งมั่นอย่างนุ่มนวล ปล่อยใจของคุณให้ตามหาสิ่งที่คุณต้องการด้วยความนุ่มนวล



15. บริหารผู้บังคับบัญชาของคุณ ด้วยวิธีที่สร้างสรรค์



“ไม่มีสิ่งที่เรียกว่าการตีเพื่อก่อ”

- Dale Carnegie

จิน เป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่เราร่วมงานด้วย เธอตอบรับการฝึกอบรมจากเราเป็นอย่างดี แต่เธอมีปัญหาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของเธอ

“เราเปลี่ยนหัวหน้ามาหลายคน” จินกล่าว “พอเราเริ่มชินกับการทำงานร่วมกับซีอีโอคนหนึ่ง โรงพยาบาลก็นำผู้บริหารคนใหม่เข้ามาแทน”

“แล้วคุณรู้สึกว่าเป็นปัญหายังไงล่ะ” เราถาม

“จากที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำในช่วงหลายปีที่ผ่านมา แล้วอย่างนี้จะทำให้เราสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการขององค์กรได้อย่างไร” จินถาม

“ด้วยการเชื่อมั่นในกระบวนการ ความเชื่อมั่นต่างจากการตรวจสอบ ความเชื่อมั่นอาจมีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้อง และการเปลี่ยนผู้นำมิได้เป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี คำถามคือคุณสามารถฝึกตัวเองให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ทั้งนี้มีได้ขึ้นกับว่ามีมีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด สิ่งสำคัญก็คือ คุณจะทำอะไรเพื่อที่จะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น”

“แล้วถ้าเราไม่ชอบผู้นำที่เป็นอยู่ในตอนนี้ล่ะ” เธอถามต่อ

“คุณไม่ชอบอะไรหรือ”

“เราได้รับข้อความที่สับสนจากพวกเขา” จินพูด “แล้วจะให้เราเป็นผู้ริเริ่มได้อย่างไรในเมื่อข้อความที่เราได้รับจากผู้บริหารสับสนไปหมดเช่นนี้”

“องค์กรขนาดใหญ่ทุกแห่งที่เราเคยร่วมงานมาต่างเผชิญกับปัญหาในเรื่อง **‘ข้อความที่สับสน’** ไม่มากก็น้อย ลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้นเพราะ

ทุกคนก็เป็นคนเหมือนกัน และยากที่จะประสานบุคลากรทั้งหลายที่เต็มไปด้วยพลังและความคิดสร้างสรรค์ให้รวมออกมาเป็นหนึ่งเดียวกันได้”

“ฉันเห็นด้วยค่ะ” จินกล่าว “แต่นั่นก็คือความท้าทายอย่างหนึ่ง”

“นั่นคือความท้าทายที่จะต้องรับมือ แต่ก็ไม่จำเป็นต้องปล่อยให้สิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุของความพ่ายแพ้หรือความหดหู่ นี่เป็นความท้าทายเรามากจะเห็น ‘ข้อความจากเบื้องบน’ ที่มีเอกภาพและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น เมื่อมีการเรียกร้องจาก ‘จากเบื้องล่าง’ ให้มีความเป็นเอกภาพ ด้วยความอ่อนโยนและสร้างสรรค์มากขึ้น”

“คุณกำลังพูดว่าฉันควรจะบริหารพวกเขาให้ดีกว่านี้” จินกล่าว

“ใช่แล้วครับ”

“บนพื้นฐานของคำว่า ‘อ่อนโยน’ และ ‘สร้างสรรค์’ ใช่หรือไม่”

“ใช่แล้วครับ”

16. ทิ้งสายฉีดน้ำดับเพลิงไปเสีย

“ผู้นำที่ชาญฉลาดและผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงต่างรู้ว่าพวกเขา
ไม่อาจหวังที่จะกำจัดปัญหาให้หมด และมิได้ต้องการเช่นนั้นด้วย”

- Dale Dauten



ทำ ไม่ผู้บริหารเป็นจำนวนมากจึงเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพละก็เพราะพวกเขาทำตัวเป็น “นักดับเพลิง” เวลาคุณทำตัวเป็นนักดับเพลิง คุณมิได้นำผู้อื่นอีกต่อไป คุณไม่ได้ตัดสินใจว่าทีมคุณจะไปทิศทางใด แต่ “เพลิงไฟ” ต่างหากจะเป็นสิ่งที่ตัดสินใจให้คุณ (เพลิงไฟได้แก่ ปัญหาที่ลูกถามขึ้นมาและครอบงำเวลา ความคิดและจินตนาการของคุณไปหมด)

เพลิงไฟควบคุมชีวิตของคุณ คุณได้แค่คิดว่าคุณกำลังควบคุมเพลิงอยู่ แต่เพลิงไฟต่างหากที่กำลังควบคุมคุณ