

บทนำ

โอ้ เกรท วัน! : จุดเริ่มต้นของเรื่องราว

โอจีโอ (OGO) ย่อมาจาก โอ้ เกรท วัน! (O Great One!) ซึ่งเป็นชื่อที่หลายคนใช้เรียกผมตั้งแต่พวกเขาเพิ่งหัดพูด อาจจะฟังดูเวอร์เกินไปหน่อยสำหรับบางคน แต่มันเกิดขึ้นตอนที่ลูกสาวของผมเริ่มตั้งท้องลูกคนแรก แล้วผมก็ไม่อยากถูกเรียกว่าคุณตา ตาจำ หรือคำทั่วไปที่ใครๆ เขาใช้กัน ผมอยากให้เป็นอะไรที่ตลกๆ น้อยแล้วก็ไม่เหมือนใคร ส่วนเรื่องที่ว่าแล้วมันกลายเป็นคำว่าโอจีโอได้ยังไงนั้น ผมจะเล่าให้ฟังทีหลังก็แล้วกัน ตลอดหลายปีที่ผ่านมา ทุกคนต่างพากันหัวเราะเวลาได้ยินชื่อนี้ แถมมันยังเป็นคำที่หลายคน เรียกได้ง่าย ชื่อนี้ก็เลยฮิตติดปากขึ้นมา

นับตั้งแต่นั้นมา โอจีโอก็กลายเป็นยิ่งกว่าชื่อเล่นที่ครอบครัวใช้เรียกผม มันกลายเป็นตัวแทนของบางสิ่งที่ผมฝึกฝนและส่งเสริมให้เกิดขึ้นมาตลอดช่วงชีวิต มันคือพลังแห่งการให้ความสำคัญ* อันสุดอัศจรรย์นั่นเอง

หนังสือเล่มนี้จะบอกเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับพลังที่ว่านั้นแหละครับ ศูนย์กลางของเรื่องอยู่ที่ชายคนหนึ่งนามว่า 'เจฟฟ์ จอห์นสัน' ซึ่งได้กลายเป็นซีอีโอของบริษัทแฮปปี้ เฟซ ทอยส์ บริษัทที่อยู่ในสภาวะใกล้จะต้องปิดฉากลงเต็มที่

* ต้นฉบับภาษาอังกฤษใช้คำว่า Recognition ซึ่งหมายถึงความเอาใจใส่ การชื่นชม การยอมรับ รวมไปถึงการให้ความสำคัญ คำนี้เป็นคำที่ผู้เขียนใช้อยู่ตลอดทั้งเล่ม ทางผู้แปลและบรรณาธิการตัดสินใจใช้คำไทยว่า 'การให้ความสำคัญ' ซึ่งมีความหมายครอบคลุมและเข้าใจได้ง่าย

ตอนที่เขาเข้าไปบริหาร ด้วยความที่ยังใหม่กับงาน รวมถึงยังใหม่กับธุรกิจนี้ด้วย เขาถูกทิ้งให้ต้องหาหนทางยื้อชีวิตองค์กรและไม่แน่ใจว่าจะต้องทำอะไรกับ ยอดขายที่ตกต่ำจนถึงขีดสุดแล้วของบริษัท จนกระทั่งของขวัญอันน่าประหลาดใจ จากหลานชายช่วยให้เขาได้ค้นพบว่าในองค์กรของเขา การให้ความสำคัญคือ ส่วนผสมสำคัญที่ขาดหายไป ส่วนผสมที่จะมาช่วยพลิกสถานการณ์ต่างๆ สำหรับ ตัวเขาเอง สำหรับทีม และสำหรับภาพรวมทั้งหมดของแอปปี เฟซ ทอยส์ด้วย

ผมอยากเล่าเรื่องนี้เพราะผมได้เห็นแล้วว่า การให้ความสำคัญนั้นสร้าง ผลกระทบได้ยิ่งใหญ่ขนาดไหน ผมยังได้เห็นมากับตาอีกเหมือนกันว่าเกิด ความวายปวงได้แค่ไหนเมื่อมันขาดหายไปจากชีวิตคนเรา จากทีม หรือแม้กระทั่ง จากองค์กรขนาดมหึมา คนส่วนใหญ่คิดว่า การให้ความสำคัญคือเรื่องฟิสิกส์ดึกดำบรรพ์ ที่ทั้งหลายที่แควดวงธุรกิจใช้พูดถึง ในการพยายามทำให้พนักงานมีความสุข แต่ถ้า คุณใช้มันอย่างถูกต้อง การให้ความสำคัญจะส่งผลต่อคุณมากกว่ามหาศาล ยิ่งกว่านั้น พูดง่ายๆ ว่าถ้าคุณให้ความสำคัญและชื่นชมในสิ่งที่พวกเขา*ควร* ที่จะได้รับ ถ้าคุณแสดงความขอบคุณด้วยความจริงใจ และรับรู้ถึงสิ่งพิเศษต่างๆ ที่ผู้คนมอบให้แล้วละก็ คุณจะสามารถสร้างผลลัพธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้นได้ และ ในขณะที่เดียวกันคุณจะช่วยยกระดับจิตวิญญาณของทุกคนที่เกี่ยวข้อง มันเป็น ความรู้สึกที่ดีจริงๆ นะครับกับการที่คนเราได้รับความสำคัญ และมันก็เป็น ความรู้สึกที่ดีไม่แพ้กันเลยเมื่อคุณได้เป็นผู้ให้ความสำคัญ หลายครั้งมันรู้สึกดี ยิ่งกว่าชะด้วยซ้ำ

การให้ความสำคัญสามารถสร้างผลกระทบในแง่บวกได้มากมาย แต่ผม ต้องประหลาดใจเมื่อพบว่ามันถูกใช้น้อยมากในการทำธุรกิจ รวมถึงในการใช้ชีวิตด้วย ผมมองว่านั่นคืออาชญากรรมเลยทีเดียวนะ ตามที่คุณจะได้รับรู้จากเรื่องราวต่อไปนี้ การนำการให้ความสำคัญไปใช้นั้นไม่ใช่เรื่องยากเลย มันไม่ได้มีค่าใช้จ่ายราคาแพง คุณไม่ต้องมีปริญญาบริหารธุรกิจ และไม่ต้องอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจถึงจะ

ไขมันได้

ผมรู้ว่านี่คือความจริงเพราะผมได้เห็นและได้ไขมันมาแล้วเมื่อครั้งที่ผมและทีมช่วยกันสร้างแบรนด์ Yum! ให้กลายเป็นหนึ่งในบริษัทร้านอาหารที่ยิ่งใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของโลก บริษัทแห่งนี้ดำเนินกิจการใน 125 ประเทศ และมีพนักงานเกือบ 1.5 ล้านคน เพราะฉะนั้นผมไม่ได้เห็นเพียงแค่ว่าการให้ความสำคัญนี้เป็นเรื่องที่ใช้ได้ผลเท่านั้น แต่มันยังได้ผลในสเกลระดับใหญ่ยักษ์ และกับผู้คนที่มีความแตกต่างหลากหลายจากทั่วโลกด้วย อันที่จริง เรื่องราวที่คุณกำลังจะได้อ่านก็เขียนขึ้นมาจากประสบการณ์จริงตลอดช่วงชีวิตการทำงานของผมในฐานะผู้นำองค์กรขนาดมโหฬารแห่งนี้แหละครับ

เรื่องราวนี้มาจากประสบการณ์ส่วนตัวของผมก็จริง แต่ไม่ได้หมายความว่า คุณจะต้องเป็นผู้นำอยู่ในบริษัทขนาดใหญ่ถึงจะได้ประโยชน์จากเรื่องนี้ การให้ความสำคัญนั้นใช้ได้ผลกับผู้นำในทีมขนาดเล็กไม่ต่างกับที่มันได้ผลกับกรรมการของบริษัทวิสาหกิจเลยทีเดียวนะ มันใช้ได้ผลกับบุคคลที่ไม่ได้อยู่ในตำแหน่งผู้นำองค์กรด้วยซ้ำไป กระทั่งนอกแวดวงธุรกิจ สำหรับพ่อแม่ คุณครู กลุ่มชุมชน ทีมกีฬา ไม่ว่าจะใครก็ตาม สิ่งสำคัญที่จะต้องเข้าใจเกี่ยวกับการให้ความสำคัญก็คือ มันเป็นเรื่องที่ดีสำหรับคนทุกคน ไม่ว่าจะพวกเขาจะเป็นใคร ทำอะไร หรือมาจากไหนก็ตาม

หากจะมีสักข้อความหนึ่งที่ผมหวังจะให้คุณสามารถไปจากหนังสือเล่มนี้ก็คือ ไม่ว่าคุณจะเป็นใครหรือทำอะไร คุณมีพลังที่จะใช้การให้ความสำคัญเพื่อช่วยสร้างความแตกต่างในชีวิตให้ผู้คนและสิ่งนี้ทำได้ทุกวัน คุณมีพลังที่จะแสดงให้เห็นว่ามีใครบางคนกำลังมองดูพวกเขาอยู่ มีใครบางคนใส่ใจ และสิ่งทีพวกเขาทำอยู่นั้นมีความสำคัญอย่างแท้จริง คุณมีพลังที่จะช่วยเหลือคน ทีม และองค์กรให้เข้าถึงศักยภาพที่พวกเขาไม่ว่าคุณจะพยายามทำเพื่อผลกำไรสุทธิของบริษัทซึ่งติดหนึ่งใน 500 ของนิตยสารฟอร์จูน หรือเพื่อคุณภาพชีวิตของลูกๆ คุณเอง

วิธีการใช้ก็ได้แตกต่างกัน ถ้าคุณใช้การให้ความสำคัญจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาในชีวิตแล้วล่ะก็ คุณสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนทำสิ่งยิ่งใหญ่และความพึงพอใจที่คุณจะได้รับเมื่อคุณได้เห็นผู้คนเข้าถึงขีดสุดของศักยภาพที่พวกเขาມີด้วยความช่วยเหลือจากคุณ...นั่นแหละคือช่วงเวลาแห่งการต้องมนตร์ของแท้เลยล่ะครับ

นี่เป็นหนังสือสำหรับทุกคนที่อยากสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คน ได้เห็นผลลัพธ์ได้เต็มเต็มจิตวิญญาณ ถ้ามจริง ใครบ้างจะไม่อยากทำสิ่งเหล่านี้กันล่ะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมันสามารถนำมาใช้และก่อให้เกิดความสำเร็จได้ง่ายดายขนาดนี้

จนถึงตอนนี้เรื่องเดียวที่ผมครุ่นคิด คำถามสำคัญเพียงหนึ่งเดียวที่เหลืออยู่ก็คือทำไมใครต่อใครถึงไม่ใช้การให้ความสำคัญให้มากกว่านี้กันนะ

ส่วนที่ 1

ปัญหาเรื่องบ็อบ

บทที่ 1

เจฟฟ์ จอห์นสันรู้สึกกระสับกระส่ายเล็กน้อยเมื่อขับรถมาตามถนนที่ไม่คุ้นเคยบนเส้นทางรอบนอกเมืองคลีฟแลนด์ เขาเคยมาที่นี่เมื่อไม่กี่ปีก่อนหน้านี้เอง แต่ที่นี้ดูเปลี่ยนไปจากเดิม พื้นที่ที่เคยอยู่ห่างไกลตัวเมืองกลายเป็นย่านการค้าจอแจ เต็มไปด้วยอาคารสำนักงาน ร้านอาหาร มีกระทั่งสตาร์บัคส์อยู่ที่หัวมุมถนน เขามองเห็นจุดหมายปลายทางได้แต่ไกล กลุ่มตึกสีเทาทอดตัวเหยียดยาวซึ่งเป็นสถานที่ตั้งโรงงานผลิตสินค้าของบริษัทแฮปปี้ เฟซ ทอยส์นั่นเอง

เจฟฟ์เพิ่งได้รับการแต่งตั้งให้เป็นซีอีโอของแฮปปี้ เฟซ ทอยส์ได้เพียงเดือนเดียว มันเป็นตำแหน่งที่เขาไม่คาดคิดว่าจะต้องมารับช่วง ณ จุดนี้ของชีวิต แต่ทั้งหมดเป็นเพราะสถานการณ์พาไป สำหรับเจฟฟ์ แฮปปี้ เฟซ ทอยส์เป็นมากกว่าธุรกิจธรรมดา เพราะมันคือธุรกิจของครอบครัว คือมรดกตกทอดของตระกูล สถาปนากิจการในตอนนี้เรียกว่าอยู่ในขั้นวิกฤต และเขาก็เป็นคนในตระกูลจอห์นสันเพียงคนเดียวเท่านั้นที่อยู่ในสถานะที่พอจะทำอะไรเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้

แฮปปี้ เฟซ ทอยส์เริ่มต้นกิจการในปี 1953 โดยปู่ของเจฟฟ์ ผู้ทำงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยเพื่อปลุกปั้นมันจากโรงงานขนาดกระจอยร์รอยท์ที่ผลิตสินค้าเพียงชนิดเดียว จนกลายเป็นอุตสาหกรรมของเล่นระดับนานาชาติ พ่อของเจฟฟ์เข้ามารับช่วงต่อในช่วงปลายยุค 80 หลังจากที่ปู่ปลดเกษียณ พ่อขยายกิจการ

ออกไปใหญ่โตยิ่งขึ้นกว่าเดิมจนกลายเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนี้อยู่หลายปี ช่วงที่เรียน ม.ปลาย และมหาวิทยาลัย เจฟฟ์มักใช้เวลาในช่วงฤดูร้อนเข้ามาทำงานในห้องจดหมายของบริษัท แต่หลังจากเรียนจบ เขาก็เลือกที่จะออกไปสร้างเส้นทางอาชีพของตัวเอง เจฟฟ์ย้ายไปยังแคลิฟอร์เนียเพื่อทำงานกับบริษัทซอฟต์แวร์ เขาไปได้สวยทีเดียวกับงานด้านเทคโนโลยี และคิดเสมอว่าเขาจะเกษียณตัวเองที่นั่น การกลับมาทำธุรกิจของครอบครัวไม่เคยอยู่ในความคิดเขาเลยแม้แต่น้อย แต่การตายของพ่อเมื่อไม่กี่เดือนก่อนทำให้เขาจำต้องทำเช่นนี้

พ่อของเจฟฟ์จากไป กิจการต้องสะดุดลง ไม่มีทายาทคนไหนพร้อมเข้ามาทำหน้าที่แทน การสูญเสียพ่อก็นับว่ายากพอแล้ว เจฟฟ์ไม่อาจสูญเสียແປປີ เฟซ ทอยส์ไปด้วยอีก และเขาก็ไม่เชื่อว่าจะมีใครใส่ใจกับความสำคัญของโรงงานแห่งนี้มากเท่าเขา ด้วยเหตุนี้ เมื่อเขาเริ่มได้ยินข่าวลือว่าบอร์ดบริหารของบริษัทกำลังคิดจะขายธุรกิจนี้ทอดตลาด เขาก็ตัดสินใจได้ทันที เจฟฟ์ลาออกจากงานในแคลิฟอร์เนียแล้วย้ายมาชิคาโก ซึ่งเป็นเมืองที่ตั้งสำนักงานใหญ่ของบริษัท พร้อมเต็มใจที่จะเดินตามรอยเท้าพ่อในฐานะซีอีโอของธุรกิจครอบครัว

เจฟฟ์เชื่อเต็มหัวใจว่านี่คือสิ่งที่ถูกต้อง แต่ถึงอย่างนั้นมันก็ไม่ใช่อะไรที่ตัดสินใจได้ง่ายเลย เขาและภรรยาอาศัยอยู่ที่แคลิฟอร์เนียมากกว่ายี่สิบปี ลูกสาวของพวกเขาเติบโตที่นั่นและครอบครัวของเธอก็ยังอาศัยอยู่ใกล้ๆ กัน การต้องจากมาเช่นนี้จึงเป็นเรื่องยากลำบากสำหรับทุกคน เจฟฟ์หวังว่าการเสียสละคราวนี้จะคุ้มค่า ทว่าโชคร้าย เพราะไม่ใช่ทุกคนที่ແປປີ เฟซ ทอยส์จะตื่นเต้นดีใจกับการที่เขาเข้ามารับช่วงกิจการต่อ

กิจการของແປປີ เฟซ ทอยส์ถดถอยลงอย่างช้าๆ มาเป็นเวลาร่วมทศวรรษแล้ว การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากต่างชาติและการขาดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีนวัตกรรม เป็นเหตุผลหลักๆ ที่ถูกหยิบยกขึ้นมาพูดถึง แม้แต่ช่วงก่อนที่พ่อของเจฟฟ์จะจากไป ทางบอร์ดบริหารก็มีการคุยกันถึงการยกเครื่องบริษัท

ครั้งใหญ่ รวมถึงการหาคนเก่งหน้าใหม่ๆ เข้ามาทำงาน บริษัทมีปัญหาเรื่องสถานะทางการเงินอย่างเห็นได้ชัด แต่เจฟฟ์ไม่แน่ใจนักว่าบอร์ดบริหารมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องในการจัดการกับปัญหานี้ ต้องขอบคุณที่เขาได้รับหุ้นถึง 49 เปอร์เซ็นต์ เป็นมรดกตกทอดจากพ่อ เพราะนั่นทำให้เสียงของเขาต่งพอทที่บอร์ดบริหารจะต้องรับฟัง

แต่ถึงอย่างนั้น เมื่อเขาเสนอตัวเป็นผู้รับช่วงกิจการต่อ ทางบอร์ดกลับไม่เห็นดีเห็นงามด้วยสักเท่าไร พวกเขาไม่คิดว่าเจฟฟ์ซึ่งไร้ประสบการณ์ในธุรกิจของเล่นจะเป็นตัวเลือกที่ดี ในห้วงเวลาแห่งความกล้าหาญหรือไม่กี่สิ้นหวัง (เขาไม่แน่ใจว่าอย่างไหนเหมือนกัน) เจฟฟ์เสนอกับทางบอร์ดบริหารอย่างท้าทายว่า "ขอเวลาผมปีเดียว ถ้าผมไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอะไรต่อมิอะไรและทำให้บริษัทกลับมาเข้าที่เข้าทางตามระยะเวลาที่ขอได้ ถึงตอนนั้นค่อยไล่ผมออกแล้วจะเอาใครก็ตามที่พวกคุณอยากได้มาลุยได้เลย ผมจะไม่ค้ำพวกคุณอีก"

ด้วยเหตุนี้บอร์ดบริหารเลยยอมให้เขาได้งานนี้มา แต่ปัญหาก็คือเจฟฟ์ยังคิดไม่ออกเลยว่าเขาจะรักษามันไว้ได้อย่างไร

โรงงานในคลีฟแลนด์ที่เขา กำลังมุ่งหน้าไปนี่คือสถานที่ที่แฮปปี เฟซ ทอยส์ เริ่มต้นกิจการเป็นครั้งแรกเมื่อหกสิบปีที่แล้ว มันถูกใช้เป็นส่วนงานใหญ่และโรงงานผลิตเพียงแห่งเดียวของบริษัทนับแต่นั้นมา เมื่อธุรกิจเริ่มขยายตัว อะไรต่างๆ ก็เริ่มเปลี่ยนไป แฮปปี เฟซ ทอยส์เติบโตขึ้นจนกลายเป็นบริษัทระดับนานาชาติ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านต่างๆ ของบริษัทย้ายไปอยู่ในตึกสำนักงานอันโอ้อ่า ที่ชิคาโกแทน โรงงานล้ำสมัยผุดขึ้นในจีนและเม็กซิโก ซึ่งเป็นที่ที่สินค้าส่วนใหญ่ของบริษัทถูกผลิตขึ้น ในช่วงเวลานั้นโรงงานในคลีฟแลนด์ก็ค่อยๆ หดตัวลงทีละน้อยและกลายเป็นศูนย์กลางการจัดส่งสินค้าเฉพาะในสหรัฐอเมริกาในที่สุด แต่ถึงจะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งหลายที่ว่ามา โรงงานแห่งนี้ก็ยังคงเปิดดำเนินการ อันที่จริงมันยังคงผลิตสินค้าตัวเอกชิ้นแรกที่แฮปปี เฟซ ทอยส์

วางจำหน่ายอยู่ด้วยซ้ำ 'เครซี่ เพสต์' ดินน้ำมันสีสันสดใสที่เด็กๆ ในอเมริกาทุกคนจะต้องเคยเล่นในช่วงยุค 50-60 ถึงตอนนี้เครซี่ เพสต์จะไม่ใช่ที่นิยมมากเท่าที่มันเคยเป็น แต่มันก็ยังมีคุณค่าในฐานะของเล่นที่ทำให้รำลึกถึงอดีตได้เสมอ

เจฟฟ์ต้องตัดสินใจในเรื่องพนักงานที่เดียวในฐานะซีอีโอ โรงงานที่คลีฟแลนด์เผชิญกับภาวะการดิ้นรนต่อสู้อะหลายนปี และบอร์ดบริหารก็เห็นว่าถึงเวลาแล้วที่มันควรปิดตัวลงเสียที เจฟฟ์ค่อนข้างเห็นด้วยในเรื่องนี้ เพราะตัวเลขต่างๆ บ่งบอกชัดเจน แต่เขาก็ตัดสินใจว่าจะรอดูอีกหน่อยในนาที่สุดท้าย ถ้าเขาจะต้องทำลายชิ้นส่วนทางประวัติศาสตร์ของบริษัทและเศษเสี้ยวมรดกตกทอดของครอบครัวชิ้นนี้ลง รวมถึงทำให้คนนับร้อยต้องตกงาน อย่างน้อยสิ่งที่เขาน่าจะทำก็คือการลองมาเยี่ยมเยือนมันดูสักครั้งก่อน

นี่เป็นการตัดสินใจครั้งแรกของเขาในฐานะซีอีโอ แม้ใครต่อใครจะไม่ค่อยเห็นด้วยนัก อันที่จริงเจฟฟ์แอบได้ยินเหล่าผู้บริหารรุ่นใหญ่ของบริษัทหลายคนบ่นกันว่าเป็นการกระทำที่เสียสติและเสียเวลาเปล่าๆ เพราะความล้มเหลวของโรงงานในคลีฟแลนด์ที่เห็นๆ กันอยู่เป็นเพียงยอดภูเขาน้ำแข็ง ยังมีปัญหาอีกมากมายข้างใต้นั้นให้สะสางเพื่อที่จะกอบกู้แฮปปี้ เฟซ ทอยส์ให้กลับมาเข้าที่เข้าทาง ในฐานะผู้นำคนใหม่ เจฟฟ์ไม่อยากให้ใครเห็นว่าเขาลำบากใจที่จะต้องตัดสินใจเรื่องยากๆ นี้ สัญชาติญาณบอกเพียงว่านี่คือสิ่งที่เขาต้องทำ เขาไม่ได้ตั้งความหวังอะไรไว้มากมายนักกับการมาที่นี่ อย่างน้อยก็แค่อยากเข้าใจให้มากขึ้นว่าความผิดพลาดและปัญหาเกิดขึ้นมาได้อย่างไร ถ้าสุดท้ายเขาจะต้องปิดโรงงาน ก็ขอให้เขาได้ทำมันอย่างมีสติสัมปชัญญะครบถ้วน และมั่นใจว่าตัวเองได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนดีแล้ว

เมื่อเขาเลี้ยวรถเข้าไปในลานจอดรถของโรงงานที่มึนปายเก่าๆ ฉาบสีแตกล่อนเขียนว่า 'แฮป- เซ ทอ ส์!' เจฟฟ์อดคิดไม่ได้จริงๆ ว่าบรรดาผู้ที่ตั้งข้อสงสัยทั้งหลายอาจเป็นฝ่ายถูก เขากำลังทำเรื่องผิดพลาดอย่างมหันต์

(ติดตามอ่านต่อได้ในฉบับเต็ม)