บทนำ

ผมรู้สองสิ่งเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่คนส่วนใหญ่ไม่เชื่อกัน

หนึ่ง ความเป็นผู้นำคือพลังพิเศษ

สอง เกือบทุกเรื่องที่เราเคยได้รับการสอนเกี่ยวกับการเป็นผู้นำนั้นมันผิด

การขาดภาวะผู้นำในการทำงานทำให้บริษัทสองแห่งแรกของผมสาหัสแทบเอาตัวไม่รอด ในขณะที่การเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ผมสามารถก้าวต่อไปจนเริ่มต้นก่อตั้งและขายบริษัทมูลค่าหลายล้านดอลลาร์ได้อีกมากมายหลายแห่ง

การขาดภาวะผู้นำที่บ้านทำให้ชีวิตสมรสของผมจบลง ในขณะที่การเป็นผู้นำในครอบครัวทำให้ผมสามารถเลี้ยงลูก ๆ ที่น่าอัศจรรย์ถึงสามคนในฐานะคุณพ่อเลี้ยงเดี่ยวได้

การขาดภาวะผู้นำในตัวเองทำให้ผมนอนละเมอ อ้วนเกินพิกัด และซึมเศร้า ในขณะที่การเป็นผู้นำตัวเองเป็นอย่างแรกทำให้ตอนนี้ผมมีสุขภาพดี มุ่งมั่น และเต็มไปด้วยพลัง

Page □□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□□.indd 9 19/11/2562 BE 13:46

ถ้าคุณดำเนินรอยตามคำแนะนำด้านการบริหารแบบดั้งเดิมที่เคยทำกันมา คุณจะต้องพบกับความผิดพลาดในอาชีพการงานหรือครอบครัว หรืออาจจะทั้งสองอย่าง ทุกวันนี้งบประมาณของเรามีน้อยลง จำนวนพนักงานก็ลดลง แต่กลับถูกร้องขอมากขึ้น เราจะต้องขับเคลื่อนผ่านสภาพแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอันไร้ความปรานี การสื่อสารที่ไม่เคยหยุดพักตลอดยี่สิบสี่ชั่วโมงเจ็ดวันและคนรุ่นใหม่ที่มีคุณค่าให้ยึดเหนี่ยวแตกต่างไปอย่างสิ้นเชิงกับรุ่นพ่อรุ่นแม่ของพวกเขา

หนังสือเล่มนี้มีเป้าหมายเพียงประการเดียวคือการสอนคุณให้เป็นทั้งหัวหน้าที่ทุกคนอยากทำงานด้วยและเป็นผู้ประสบความสำเร็จอย่างสูงที่ซีอีโอทุกคนอยากจ้างงานทั้งหมดนี้โดยไม่มีการดราม่าความเครียด หรือการตรากตรำทำงานอย่างไม่รู้จบในออฟฟิศ

คำแนะนำที่คุณกำลังจะได้อ่านมีที่มาจากงานวิจัยที่เชื่อถือได้และยืนพื้นจากประสบการณ์การเป็นเจ้าของธุรกิจของผมที่ก่อตั้งและฟูมฟักบริษัทหลายแห่งมาตลอดช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา มีหลายบริษัทที่ชนะเลิศรางวัล Inc. 500 ในฐานะบริษัทที่เติบโตเร็วที่สุด เช่นเดียวกับรางวัล 'บริษัทที่ดีที่สุดที่น่าทำงานด้วย' จากความพึงพอใจของพนักงาน

เนื้อหายังมาจากการสัมภาษณ์แขกรับเชิญอีกกว่าสองร้อยคนในพอดแคสต์ LEADx Leadership ของผม ผมยังได้รวบรวมเอาภูมิความรู้ของโลกแห่งความจริงจากกูรูด้านการบริหารอย่างแดน พิงค์ ลิซ ไวซ์แมน และคิม สก็อตต์ ซีอีโออย่างแจ็คสัน ฟราย ผู้เขียนหนังสือ

Page □□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□□.indd 10 19/11/2562 BE 13:46

Basecamp ไมค์ แม็คเดอร์เมนท์ ผู้เขียน FreshBooks และจิม ไวท์เฮิร์ต ผู้เขียน Red Hat ทหารอาชีพอย่างผู้บังคับบัญชาเรือดำน้ำเดวิด มาร์เค็ท นักบินรบเวอร์นิซ อาร์มัวร์ พลตรีแห่งกองทัพสหรัฐอย่างโจ ไบเยอร์ลี่ และผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตอย่างโรรี่ วาเด็น เจฟฟ์ แซนเดอร์ส์ และเคร็ก เบลเลนไทน์

ผมเริ่มทำ LEADx Academy (www.leadx.org) ด้วยความคิดที่อยากจะจัดการศึกษาเรื่องการเป็นผู้นำในระดับโลกให้กับทุกคนทุกที่*โดยไม่มีค่าใช้จ่าย* ผมเชื่อว่าการเป็นผู้นำคือพลังที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในการทำสิ่งที่ดี LEADx ใช้การฝึกอบรมออนไลน์ บทความ และพอดแคสต์เพื่อช่วยให้ผู้คนใน 192 ประเทศได้รู้ว่าการเป็นผู้นำไม่ได้เป็นเพียงตัวเลือกหนึ่ง หากการเป็นผู้นำสามารถส่งผลต่อผู้อื่นได้จริง ๆ ก็แปลว่าพวกเราทุกคนต่างก็กำลังเป็นผู้นำบรรดาคนที่อยู่รอบตัวเราในทุก ๆ วัน

เพื่อให้การอ่านหนังสือเล่มนี้ได้ผลมากที่สุด ผมอยากให้พวกคุณทำสามสิ่งต่อไปนี้

ประการแรก จงหยุดความไม่เชื่อของคุณเอาไว้ก่อน ทุกบทในหนังสือเล่มนี้เต็มไปด้วยคำแนะนำและเคล็ดลับที่ขัดแย้งกับภูมิความรู้ในวิธีการบริหารแบบดั้งเดิม คุณจะได้ยินเสียงจากข้างในตัวคุณตะโกนว่า*ฉันไม่มีทางทำแบบนั้นได้แน่ นั่นไม่มีทางได้ผลสำหรับบริษัทของฉัน!* จงอย่าใส่ใจเสียงเหล่านั้น คุณสามารถเอาชนะความไม่ลงรอยนี้ได้ด้วยการตั้งคำถามถึงประสิทธิภาพของรูปแบบผู้นำ

Page □□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□□.indd 11 19/11/2562 BE 13:46

ที่คุณใช้อยู่ในปัจจุบันและด้วยการทดลองใช้พลังวิเศษแบบใหม่นี้ดู

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

ประการที่สาม อ่านหนังสือเล่มนี้ (แน่นอนครับ) อย่างปราศจากความไม่เชื่อ พร้อมด้วยแผนปฏิบัติการ ในแต่ละบทคุณจะกลายเป็นหัวหน้าในแบบที่ตัวคุณเองอยากมีได้ในไม่ช้า

เควิน ครูส

ฟิลาเดลเฟีย 2019

Page □□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□□.indd 12 19/11/2562 BE 13:46

บทที่ 1

ยกเลิกนโยบายเปิดประตูซะ

เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2017 พิธีกรรายการทอล์กโชว์สตีฟ ฮาร์วีย์ถล่มอินเตอร์เน็ต

แน่นอนว่าไม่ได้หมายความตรงตัวอย่างนั้นหรอกนะครับ ทว่าตั้งแต่โซเชียลมีเดียจนถึงข่าวภาคค่ำ ใครต่อใครต่างพากันแสดงความโกรธเกรี้ยวอย่างหนักกับสิ่งที่นิตยสารวาไรตี้เรียกว่า 'เมโมสุดช็อก' ที่ฮาร์วีย์ส่งให้บรรดาพนักงานของเขาด้วยภาษาแบบขวานผ่าซาก โดยบอกให้ทุกคนเลิกยุ่งกับเขา นี่คือบางส่วนของเมโมที่เขาเขียน

> **ผมขอให้ทุกคนทบทวนและปฏิบัติตามข้อความและกฎเหล่านี้นับตั้งแต่ทอล์กโชว์ซีซั่น 5 ของผมเป็นต้นไป**
>
> จะไม่มีการพบปะกันในห้องแต่งตัวของผมอีกต่อไป ไม่มีการแวะมาหา โผล่มาทัก ไม่ว่าจะใครก็ตาม
>
> อย่าเข้ามาที่ห้องแต่งตัวของผมเว้นแต่ว่าจะได้รับเชิญ

Page □□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□□.indd 13 19/11/2562 BE 13:46

อย่าเปิดประตูห้องแต่งตัวของผม **ถ้าคุณเปิดประตูห้องแต่งตัวของผมจงเตรียมตัวโดนลากออกไป**

ทีมรักษาความปลอดภัยของผมจะห้ามทุกคนที่ตั้งใจจะแวะมาพบหรือพูดกับผมไม่ให้มายืนที่หน้าประตูห้องของผม

ผมต้องการให้การดักเจอทุกรูปแบบยุติลงทันทีรวมทั้งพวกเจ้าหน้าที่ของทางสถานีโทรทัศน์ด้วย

คุณต้องลงตารางเวลาและนัดหมายก่อน

ในขณะที่เมโมของสตีฟกลายเป็นไวรัลและสร้างความช็อกไปทั่ว ผมกลับช็อกที่ทุกคนรู้สึกช็อกกับเรื่องนี้

สตีฟ ฮาร์วีย์ทำถูกแล้ว

เขาจะเลือกใช้คำพูดที่เข้าท่ากว่านี้ไม่ได้เหรอ แน่นอนว่าได้ แม้แต่ลูก ๆ วัยรุ่นของผมยังรู้เลยว่าข้อความแบบนี้ไม่ใช่ความคิดที่ดีเลย

ฮาร์วีย์อายุหกสิบแล้วและเป็นพิธีกรรายการวิทยุ รายการทอล์กโชว์ทางทีวี Family Feud รายการแสดงความสามารถอย่าง Little Big Shots และรายการอื่น ๆ อีกเพียบ เขาต้องเดินทางไปมาเป็นประจำระหว่างลอสแองเจลิส ชิคาโก และแอตแลนตาเพื่อผลิตรายการพวกนี้ เขาเป็นคุณพ่อและเป็นคุณปู่

ผมอายุน้อยกว่าเขาสิบปี แต่แค่คิดถึงตารางการทำงานของเขายังอยากจะล้มตัวลงนอน

Page □□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□□.indd 14 19/11/2562 BE 13:46

พนักงานของสตีฟ ฮาร์วีย์ทุกคนควรจะรู้ดีกว่านี้สิ ทุกคนน่าจะอยากให้เขามีพลัง สนุกสนาน และสร้างสรรค์ ทุกคนไม่ควรให้เขาต้องลงมาไล่เบี้ยจุกจิกกับทุกรายละเอียดของโชว์หรือคอยแจกลายเซ็น

มันน่าช็อกที่เขาถึงขั้นต้องส่งเมโมด้วยซ้ำ เขาไม่ได้มีผู้ช่วยค่าตัวแพงที่ทำหน้าที่หัวหน้าพนักงานคอยจัดสรรเวลาของเขาให้เหมาะสมหรอกหรือ ทำไมโปรดิวเซอร์รายการถึงไม่เป็นตัวกลางคอยประสานกับพวกพนักงานที่เหลือ

แค่อ่านดูก็รู้ว่าเมโมนั้นถูกเขียนด้วยความรู้สึกที่แท้จริงอันเปี่ยมไปด้วยอารมณ์ ในช่วงเวลาที่เต็มไปด้วยความหงุดหงิดคับข้อง แต่เหนือสิ่งอื่นใดเขาไม่ได้ทำอะไรผิด

"พอมีเวลาสักนิดมั้ย"

ถึงผมจะไม่ใช่พิธีกรรายการทอล์กโชว์ แต่ผมก็เข้าใจปัญหาของการ 'แวะ' เข้ามาหาแบบไม่ได้นัดหมายเป็นอย่างดี

คำถามนี้เคยทำให้ผมเสียวสันหลังวาบ "พอมีเวลาสักนิดมั้ย"

ผมกำลังง่วนอยู่กับการวางแผนกลยุทธ์และงบประมาณสำหรับปีหน้า บริษัทของผมจะกระโดดจากยอดขายประจำปี 5 ล้านเหรียญไปที่ 10 ล้านเหรียญได้อย่างไรภายในเวลาปีเดียว เป้าหมายนั้นถูกวางโดยหุ้นส่วนด้านกลยุทธ์ที่จะเป็นผู้สนับสนุนเงินทุน และมันก็ขึ้นอยู่กับผมที่จะแสดงให้เห็นว่าเราจะทำให้มันเกิดขึ้นได้อย่างไร

Page □□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□□.indd 15 19/11/2562 BE 13:46

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

ก๊อก ก๊อก ก๊อก "พอมีเวลาสักนิดมั้ยคะ"

ผมอยากจะแสดงการสนับสนุนสมาชิกในทีม ผมอยากจะเป็นผู้นำที่ดี เพราะฉะนั้น...

"แน่นอนเทรซี่ มีอะไรเหรอ"

เธอก้าวเข้ามาในห้องแล้วอวดภาพสามมิติของบูธแสดงสินค้าสำหรับงานประชุม "ฉันกำลังเตรียมตัวเสนอขออนุมัติบูธดีไซน์สุดท้าย พวกเขาปรับตามที่เราขอเมื่อสัปดาห์ก่อนเรียบร้อยแล้ว มันดูโอเคสำหรับคุณหรือยังคะ"

"ผมบอกคุณเมื่อสัปดาห์ก่อนแล้วว่ามันดูใช้ได้แล้วสำหรับผมหลังจากการปรับเปลี่ยน"

"ฉันรู้ค่ะ แต่นี่เป็นดีไซน์สุดท้าย*ของสุดท้าย*แล้ว ก่อนที่ฉันจะจ่ายเงิน 10,000 เหรียญ ฉันคิดว่าฉันน่าจะเช็ก..."

"เทรซี่ คุณทำได้ดี งบประมาณดีแล้ว ดีไซน์ก็ดีแล้ว"

"โอเคค่ะ ขอบคุณ"

ผมถอนหายใจ

โอเค เมื่อกี้ถึงไหนแล้วนะ ผลกระทบของการจ้างพนักงานขายเพิ่ม จำนวนพนักงานขายอยู่ในคอลัมน์ไหนของหน้าตารางนะ นั่นไง คอลัมน์ X ถ้าผมเพิ่มพนักงานขายเข้าไปอีกสองคน...

Page □□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□□.indd 16 19/11/2562 BE 13:46

ก๊อก ก๊อก "พอมีเวลาสักนิดมั้ยครับ"

ถามจริง!

แสวงหาการสื่อสารและความโปร่งใส

นโยบายเปิดประตู (Open Door Policy) หมายถึงการที่ผู้นำธุรกิจหรือองค์กรเปิดประตูห้องทำงานของตัวเองเอาไว้เพื่อที่พนักงานจะได้รู้สึกเป็นที่ต้อนรับหากจะแวะเวียนมาพบปะอย่างเป็นกันเอง ถามคำถามหรือพูดคุยถึงปัญหาต่าง ๆ ที่ค้างคาอยู่ในใจ

ทุกวันนี้ด้วยรูปแบบออฟฟิศแบบเปิด โคเวิร์กกิ้งสเปซ และสมาชิกของทีมที่ทำงานทางไกลจากทั่วโลก 'นโยบายเปิดประตู' ยิ่งกลายเป็นเหมือนคำอุปมายิ่งกว่าที่ผ่านมา การเดินผ่านเข้าประตูที่เปิดกว้างในหลาย ๆ องค์กรตอนนี้มีค่าเท่ากับการส่งข้อความเอสเอ็มเอสทางโทรศัพท์ การส่งข้อความไดเร็กต์ไปในเฟซบุ๊กหรือสแล็ก และข้อความเร่งด่วนทางสไกป์ หรือข้อความในเบสแคมป์

แต่ไม่ว่าการขัดจังหวะนั้นจะเกิดขึ้นผ่านประตูจริง ๆ หรือประตูดิจิตอล ทฤษฎีบอกว่าองค์กรใช้การเปิดกว้างนี้เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการไว้เนื้อเชื่อใจ การร่วมมือ การสื่อสาร และให้เกียรติ ไม่ว่าพนักงานผู้นั้นจะอยู่ในระดับสูงต่ำแค่ไหนในสายบังคับบัญชา การเข้าถึงตัวผู้บริหารควรที่จะช่วยลดการซุบซิบนินทาและข่าวลือในที่ทำงานได้

เป้าหมายของนโยบายเปิดประตูนั้นน่าชื่นชมทีเดียว ใครจะ

Page □□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□□.indd 17 19/11/2562 BE 13:46

ไม่อยากได้ล่ะครับ

ในขณะที่เป้าหมายนั้นสูงส่ง แต่ข้อเสียนั้นเป็นของจริง เมื่อผมได้ลองสำรวจสมาชิกที่รับจดหมายข่าวและสมาชิกชุมชนออนไลน์ของผมจำนวนหนึ่งแสนคน ผมก็ได้รับเรื่องราวคล้าย ๆ กันมากมายเกี่ยวกับนโยบายเปิดประตูที่กลายเป็นความวายป่วงจากบรรดาผู้จัดการและบุคคลทั่วไป

แต่ฉันไม่อยากพูดออกไปนี่!

สมาชิกของทีมต้องการนโยบายเปิดประตูจริง ๆ หรือ

ราวสิบปีก่อน เจมส์ ดีเทิร์ต ศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยเวอร์จิเนียและเอมี เอ็ดมุนด์สัน ศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดตั้งเป้าค้นหาว่าทำไมพนักงานบางคนจึงนำไอเดียมาเล่าให้ผู้จัดการของตัวเองฟังและทำไมบางคนถึงไม่ทำเช่นนั้น พวกเขาสัมภาษณ์พนักงานราวสองร้อยคนในบริษัทเทคโนโลยีขั้นสูงและพบว่าพนักงานราวครึ่งหนึ่งเลือกที่จะเก็บข้อมูลที่อาจมีประโยชน์กับบริษัทเอาไว้กับตัวโดยไม่บอกใคร เพราะอะไรน่ะหรือ ศาสตราจารย์ทั้งสองอธิบายไว้แบบนี้

> คำตอบก็คือสัญชาตญาณในการเอาตัวรอดไงล่ะ ในขณะที่สาเหตุของการที่พนักงานกลัวที่จะพูดถึงปัญหาอย่างเช่น การแจ้งเบาะแสสามารถเห็นได้ชัดเจนว่าคือ

Page □□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□□.indd 18 19/11/2562 BE 13:46

อะไร เราพบว่าสัญชาตญาณการป้องกันตัวเองที่ติดตัวมาแต่กำเนิดนั้นเป็นสิ่งที่ทรงพลังมากเสียจนมันไปยับยั้งคำพูดที่เห็นได้ชัดว่ามีความตั้งใจที่จะช่วยเหลือองค์กรในการสัมภาษณ์ของเราการรับรู้ถึงความเสี่ยงของการพูดออกมาเป็นความรู้สึกที่เฉพาะตัวมาก ๆ และส่งผลทันทีต่อพนักงาน ในขณะที่ประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กรในอนาคตจากการแบ่งปันความคิดของพวกเขายังเป็นสิ่งที่คลุมเครือไม่แน่นอน ด้วยเหตุนี้พนักงานจึงเล่นบทปลอดภัยไว้ก่อนโดยสัญชาตญาณด้วยการปิดปากเงียบ บทสรุปที่มักเกิดขึ้นบ่อย ๆ ของพวกเขาก็คือ "เมื่อสงสัยจงหุบปากเอาไว้"

ดีเทิร์ตและเอ็ดมุนด์สันพบว่าพนักงานบางคนอ้างอิงถึงเรื่องเล่าในองค์กรเกี่ยวกับบุคคลที่แบ่งปันไอเดียของตัวเองออกสู่สาธารณะแล้ว "อยู่ ๆ ก็หายตัวไปเลยจากบริษัท"

เกอร์รี่หนึ่งในผู้อ่านของผมส่งอีเมลมาเล่าถึงสิ่งที่เกิดขึ้น เมื่อเขาใช้นโยบายเปิดประตูซึ่งเป็นนโยบายของผู้จัดการของผู้จัดการเขาอีกที

ในการประชุมกับเขาผมบอกเขาเกี่ยวกับปัญหาการทำงานและการสื่อสารที่เรามีกับผู้จัดการโดยตรง

Page □□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□□.indd 19 19/11/2562 BE 13:46

ของเราที่ยังทั้งใหม่แล้วก็อ่อนประสบการณ์ ผมยังเสนอแนะทางแก้เพิ่มเติมไปให้ด้วย...อีกไม่กี่วันต่อมาเขาก็เล่าให้ผู้จัดการของผมฟังถึงสิ่งที่ผมพูด นั่นทำให้สถานการณ์ระหว่างเราสองคนย่ำแย่มาก ในไม่ช้าผู้จัดการก็ลาออกจากบริษัทไป และอีกไม่กี่เดือนจากนั้นผมก็โดนบีบให้ต้องออก

คุณอาจสงสัยว่าเรื่องถูกไล่ออกเพราะนโยบายเปิดประตูนี่เป็นเรื่องจริงหรือเปล่า ในความเป็นจริงแล้วมันไม่สำคัญเลยครับ ถ้าพวกเขายังรู้สึกได้อันตรายของการที่พนักงานจะไม่ยอมเปิดปากพูดก็ยังคงมีอยู่แน่นอน

ไม่ว่าจะรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว พนักงานจะชั่งน้ำหนักความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและความเป็นไปได้ที่จะได้รับรางวัลเสมอ หากผลประโยชน์ที่จะได้นั้นมากเกินพอสำหรับความเสี่ยง พวกเขาจึงจะยอมเดินผ่านประตูที่เปิดกว้างเข้าไป การโยนความรับผิดชอบในการเปิดใจถึงปัญหาหรือเสนอคำแนะนำไว้ในมือพนักงานที่ยอมพูดคือสิ่งที่ทำให้สมาชิกในทีมครึ่งหนึ่งปิดปากเงียบ

(ติดตามอ่านต่อได้ในฉบับเต็ม)

Page □□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□□□.indd 20 19/11/2562 BE 13:46