

สารบัญ

บทนำ 11

เรื่องเล่า

1. ตกตะลึง 19

ส่วนที่ 1 ผู้จัดการ

2. โบรมัน 23

3. โอกาสทอง 26

4. เจเอ็มเจ 28

5. ความสิ้นสະท้อนครั้งใหญ่ 31

6. การรวมบริษัท 33

7. เสร็จเรียบร้อย 39

8. กระจกพลาสติกออร์ยา 40

ส่วนที่ 2 ปลอดภัย

9. ช่วงหยุดพัก	45
10. ระดมความคิด	49
11. ความหมกมุ่น	51
12. ตัวสำรองที่ขาดใจ	53
13. โรคเขื้อบ้าน	55
14. ช่วงพักงาน	57
15. เข้าไปในร้าน	61
16. จิบแรก	66
17. กลับเข้าสู่วิงวน	69
18. มีเรื่องไม่หยุดหย่อน	75
19. เปิดประเดิม	76
20. การพบหน้ากัน	78
21. ทดสอบสติ	83
22. การแก้ต่าง	87

ส่วนที่ 3 การทดลอง

23. ปอดแหกกะทันหัน	93
24. ความยืนยันที่มาช้ากว่ากำหนด	95
25. ทีมพนักงาน	99
26. คืบปฐมทัศน์	102
27. การชักใช้	104

28. กลั่นใจ	112
29. ความทุ่มเทต่องาน	115
30. ประชุมพนักงาน	118
31. บททดสอบแรก	125
32. ลุยหลายยก	130
33. เสียกำลังใจ	133
34. ผลลัพธ์เบื้องต้น	136
35. สะดุดชั่วคราว	138
36. มองตามความเป็นจริง	141
37. ยกที่สอง	144
38. สะดุดอีกเล็กน้อย	152
39. การเผชิญหน้า	155
40. ทำงานแทน	159
41. ตบหน้า	161
42. การปลอบใจ	166
43. การแข่งขันบาสเกตบอลในคืนวันศุกร์	168
44. วันครบรอบ	173
45. การไม่ได้ประเมินผล	176
46. การไม่ส่งผลกระทบ	182
47. การไม่มีตัวตน	191
48. เต็มสูบ	199

49. ผลลัพธ์	202
50. เงิน	204
51. ปมอันยุ่งเหยิง	207
52. ไทรศัพทสาयสำคัญ	210
53. เขยื้อส่อ	213
54. ตัดเบ็ด	216
55. ความอดทน	219
56. วางมือ	223
57. มุ่งสู่ทิศทางใหม่อีกครั้ง	227

ส่วนที่ 4 การใช้งานจริง

58. พลิกผัน	231
59. ออกสำรวจ	234
60. ที่บ้าน	238
61. แวะไปเยี่ยม	241
62. บอกข่าว	247
63. สอนให้จับปลา	254
64. ตามต้องการ	260
65. โต้สวน	262
66. ม้วนเดียวจบ	270
67. ประกาศผล	280
68. แรงจับเคสื้อน	282

69. หมัดทีเพลอ	285
70. ประวัติศาสตร์ข้าว	288
71. แสดงฝีมืออีกครั้ง	289

แนวคิด

• งานที่ชวนทุกข์	293
• ราคาแพงของความทุกข์	295
• ต้นตอ 3 ประการ	297
• ประโยชน์และอุปสรรคของการจัดการ ความทุกข์ของพนักงาน	301
• การสำรวจและแก้ไขต้นตอ ของการเป็นทุกข์กับงาน	309
• กรณีตัวอย่าง	323
• ลงมือทำ	338
• การบริหารจัดการคือการให้ความช่วยเหลือ	342
ประวัติผู้เขียน	345

เรื่องเล่า

SAMPLE

1. ตกตะลึง

ไบรอัน เบลีย์ ไม่เคยคิดเลยว่าเรื่องจะออกมาเป็นแบบนี้

หลังจากทำงานในตำแหน่งซีอีโอของบริษัทเจเอ็มเจ ฟิตเนส แมชชีนส์ มา 17 ปี เขาไม่มีทางคาดเดาได้เลยว่าทุกอย่างจะสิ้นสุดลงแบบไม่มีปี่มีขลุ่ยภายในเวลาเพียง 19 วันเท่านั้น!

แต่ทุกอย่างสิ้นสุดลงแล้ว และถึงแม้สถานะทางการเงินของเขาจะถือว่าดีกว่าในช่วงอื่น ๆ ของชีวิต แต่เขากลับรู้สึกเคืองเคี้ยวขึ้นมาอย่างกะทันหัน เหมือนกับตอนที่ลาออกจากมหาวิทยาลัยไม่มีผิด

สิ่งที่เขาไม่รู้ก็คือสถานการณ์จะเลวร้ายลงกว่านี้มาก ก่อนที่อะไร ๆ จะดีขึ้นในภายหลัง

SAMPLE

ส่วนที่ 1



ผู้จัดการ

SAMPLE

2. ไบรอัน

ในช่วงแรก ๆ ที่ทำอาชีพนี้ ไบรอัน เบลีย์ ก็ได้ข้อสรุปที่ปฏิเสธไม่ได้ นั่นคือ เขารักการเป็นผู้จัดการ

เขาหลงใหลทุกแง่มุมของมัน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนกลยุทธ์ การจัดทำงบประมาณ การให้คำปรึกษา หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไบรอันรู้สึกเหมือนเขาเกิดมาเพื่องานบริหารจัดการ และเมื่อเขาประสบความสำเร็จมากขึ้นเรื่อย ๆ ในฐานะผู้นำที่อายุก่อนข้าน้อย เขาก็ตระหนักได้อย่างรวดเร็วว่า การตัดสินใจลาออกจากมหาวิทยาลัยไม่ได้ทำให้เขามีคุณสมบัติดีด้อยกว่าคนที่เรียนจบด้านการบริหารเลย

แต่ก็นั่นล่ะครับ ตอนลาออกจากมหาวิทยาลัยเขาไม่มีทางเลือกมากนัก ตอนนั้นครอบครัวของไบรอันซึ่งเป็นชนชั้นกลางระดับล่างกำลังตกที่นั่งลำบาก เนื่องจากไร่วอลนต์ของตระกูลเบลีย์ซึ่งอยู่ทางตอนเหนือของรัฐแคลิฟอร์เนียถูกน้ำค้างแข็งเล่นงานสองปีติดต่อกันจนได้รับความเสียหายอย่างรุนแรง

ด้วยความที่ไบรอันเป็นที่คนโตในบรรดาพี่น้องทั้งห้าคนและเป็นเพียงคนเดียวที่แยกออกไปอยู่เองข้างนอก เขาจึงรู้สึกว่าตัวเองไม่ควรใช้ทรัพย์สินของครอบครัวอย่างสิ้นเปลือง ถึงแม้วิทยาลัยเซนต์แมรีส์จะมีโครงการช่วยเหลือด้านทางการเงิน แต่หากเขาเรียน

ต่อไปก็จะเป็นภาระอันหนักอึ้งสำหรับครอบครัวเบลี้อยู่ดี อีกอย่าง สาขาวิชาหลักที่ไบรอันเรียนอยู่ก็คือศาสนศาสตร์และจิตวิทยา ซึ่งไม่ได้เป็นเหตุผลที่สมควรในการเสียเงินเรียนต่อไปมากนัก

ดังนั้น ไบรอันจึงไปสมัครงานตามที่ลงประกาศไว้ในหนังสือพิมพ์ และได้งานในตำแหน่งผู้จัดการสายการผลิตที่โรงงานบรรจุหีบห่อแห่งหนึ่งของบริษัทเทล มอนเต้ เขาใช้เวลาสองปีนับจากนั้นอยู่ที่ชั้นหนึ่งของโรงงาน โดยคอยดูให้แน่ใจว่ามะเขือเทศ ถั่วเขียว และผลไม้รวมถูกบรรจุลงในกระป๋องอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ไบรอันชอบพูดเล่นกับพนักงานว่าเขาอยากมาเยือน “ฟาร์มผลไม้รวม” มาตลอด

เมื่อไรของพ่อเขาฟื้นตัวขึ้นและสถานการณ์ด้านการเงินของครอบครัวดีขึ้น ไบรอันก็ต้องตัดสินใจเลือกว่าจะกลับไปเรียนต่อให้จบปริญญาตรี หรือจะทำงานต่อที่เทล มอนเต้ ซึ่งเป็นที่ที่เขาจะได้เลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็วและทำให้เขามีโอกาสได้บริหารโรงงานของตัวเองในอนาคต แต่แล้วพ่อกับแม่ก็ต้องผิดหวังเมื่อเขาไม่เลือกทั้งสองอย่าง

แทนที่จะตัดสินใจเลือกตัวเลือกเหล่านั้น ไบรอันกลับตอบสนองความสงสัยใคร่รู้ของตัวเองโดยเข้าทำงานที่โรงงานผลิตรถยนต์เพียงแห่งเดียวในย่านเบย์แอเรียของซานฟรานซิสโก ตลอดสิบห้าปีนับจากนั้น เขาได้เต้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ของโรงงานอย่างมีความสุข

โดยใช้เวลาในฝ่ายการผลิต ฝ่ายการเงิน และฝ่ายปฏิบัติการเท่า ๆ กัน

นอกจากเรื่องงานแล้ว ไบรอันยังได้แต่งงานกับผู้หญิงที่เขาเคยคบหาดูใจในช่วงสั้น ๆ สมัยอยู่มัธยมปลาย และที่น่าขันก็คือเธอยังเคยเข้าเรียนที่วิทยาลัยเซนต์แมรีส์หลังจากที่ไบรอันลาออกด้วย หลังจากแต่งงานแล้ว พวกเขา ก็ย้ายไปอยู่ในชุมชนเล็ก ๆ แห่งหนึ่งที่กำลังเติบโตและมีชื่อที่ตั้งได้อย่างเหมาะสมว่าเพลเชนตัน (ซึ่งแปลว่าสถานที่อันน่าอภิรมย์) แล้วสร้างครอบครัวด้วยกันโดยมีลูกชายสองคนและลูกสาวตัวเล็ก ๆ อีกหนึ่งคน

เมื่อไบรอันอายุ 35 ปี เขาก็ได้เป็นรองประธานฝ่ายผลิตของโรงงาน โดยทำงานให้กับประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ (COO) ที่กระตือรือร้นมาก ๆ ชื่อแคทริน ปีเตอร์เซน

หลังจากมาทำงานที่โรงงานได้สองสามปี แคทรินก็เริ่มให้ความสนใจกับไบรอันมากเป็นพิเศษ เพราะเขามีภูมิหลังทางการศึกษาที่ไม่สูงนัก มีจรรยาบรรณในการทำงาน และมีความפקใฝ่ที่จะเรียนรู้ เธอจึงจัดการให้ไบรอันรับผิดชอบตำแหน่งโน้นตำแหน่งนี้ในฝ่ายของเธอให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่แคทรินก็รู้ว่ามันไม่อาจเป็นเช่นนี้ได้ตลอดไป

3. โอกาสทอง

วันหนึ่งเพื่อนของแคทรินซึ่งเป็นนักสรรหาบุคลากรโทรมาถามว่า เธอสนใจจะเข้ารับการสัมภาษณ์งานในตำแหน่งซีอีโอของบริษัทผลิตอุปกรณ์ออกกำลังกายขนาดค่อนข้างเล็กในแถบเซ็นทรัลวัลเลย์หรือเปล่า แคทรินตอบปฏิเสธไป แต่กลับยื่นกรานให้เพื่อนคนนั้นแนะนำไบรอันให้เป็นผู้สมัครในตำแหน่งดังกล่าวแทน

เมื่อดูจากประวัติการทำงานและการที่เขาไม่มีวุฒิปริญญา นักสรรหาบุคลากรจึงคิดว่าไบรอันไม่มีทางได้งานนี้อย่างแน่นอน แต่เพื่อเห็นแก่แคทริน เขาจึงตกลงให้ไบรอันไปเข้ารับการสัมภาษณ์ แล้วก็ถึงกับตกตะลึงเมื่อลูกค้าของเขาโทรมาหลังจากนั้นสองสัปดาห์ เพื่อบอกว่าไบรอันเป็น “ผู้สมัครที่ดีที่สุดเท่าที่เคยมีมา” และบอกว่าไบรอันจะได้รับการว่าจ้างให้เป็นที่ซีอีโอของเจเอ็มเจ ฟิตเนส แมชชีนส์ สิ่งที่ทำให้ผู้สัมภาษณ์ของเจเอ็มเจประทับใจในตัวไบรอัน และจะยังคงประทับใจต่อไปในระหว่างที่เขาทำงานที่นั่นก็คือ การที่ไบรอันสามารถสื่อสารและเข้าใจผู้คนในทุกภาคส่วนของสังคม เขามีท่าทีสบาย ๆ เมื่ออยู่ในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทมากพอ ๆ กับตอนอยู่ในโรงงาน และนั่นก็แสดงให้เห็นถึงส่วนผสมระหว่างความสามารถและความไม่เสแสร้งซึ่งพบได้น้อยมากในหมู่ผู้บริหาร หรือแม้แต่ในโลกของอุตสาหกรรมการผลิต

ไบรอันรู้สึกรากับตัวเองเป็นเด็กน้อยในร้านลูกกวาด เขารู้สึก
โชคดีเหลือเกินที่ได้มีโอกาสทำสิ่งที่ตัวเองรู้สึกสนุกกับมัน และเจเอ็มเจ
ก็จะได้ประโยชน์จากความโชคดีนี้ด้วย

SAMPLE

4. เจเอ็มเจ

ห่างจากเมืองซานฟรานซิสโกไปทางตะวันออกเฉียงเหนือ 96 กิโลเมตรคือที่ตั้งของเมืองแมนทีกาในรัฐแคลิฟอร์เนีย เมืองนี้เป็นเมืองกสิกรรมขนาดเล็ก ทั้งยังเป็นที่ตั้งของบริษัทเจเอ็มเจซึ่งเพิ่งก่อตั้งมาได้ไม่นาน ในช่วงเกือบสิบปีแรกของการก่อตั้ง บริษัทนี้อยู่รอดมาได้เป็นอย่างดีด้วยการใช้แรงงานราคาถูกในพื้นที่และการเลียนแบบคู่แข่งที่มีความคิดริเริ่มมากกว่า ถึงแม้บริษัทจะยากลำบากจนทำอะไรได้เล็กน้อย แต่เจเอ็มเจก็เป็นเพียงผู้เล่นตัวเล็ก ๆ ในอุตสาหกรรมที่มีการแบ่งส่วนกันค่อนข้างมาก ทั้งยังแย่งส่วนแบ่งตลาดมาได้ไม่ถึง 4 เปอร์เซ็นต์ โดยมีตำแหน่งไม่สูงไปกว่าอันดับที่ 12 ของวงการ

และแล้วผู้ก่อตั้งบริษัทซึ่งเป็นซีอีโอคนก่อนก็ตัดสินใจว่าควรพอแค่นี้ เขาจึงโทรไปหานักสรรหาบุคลากรซึ่งลงเอยด้วยการค้นพบไบรอัน

ปีแรกในการดำรงตำแหน่งของไบรอันนั้นไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบ เพราะเจเอ็มเจต้องเข้าไปพัวพันกับคดีความที่ไร้สาระน่ารำคาญ แต่ที่น่าขันก็คือสถานการณ์นี้ช่วยให้ไบรอันได้มีโอกาสพิสูจน์ตัวเองเป็นครั้งแรกในฐานะผู้นำ ทั้งยังกระตุ้นให้เขาเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์บางอย่างขององค์กรด้วย

ตลอดช่วงสองสามปีต่อมา ไบรอันปรับตำแหน่งในตลาดของ เจเอ็มเจในทุกทางที่ทำได้ ที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดสำหรับคนภายนอก ก็คือ การเปลี่ยนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัทไปยังลูกค้าที่เป็น สถาบัน ไล่ตั้งแต่โรงพยาบาล โรงแรม มหาวิทยาลัย ไปจนถึง สโมสรสุขภาพ

ไบรอันยังเพิ่มความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้กับบริษัทด้วยการ นำวิศวกรและนักสรีรศาสตร์ที่มีความคิดสร้างสรรค์จากวงการอื่นเข้ามา อีกสองสามคน ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ของเจเอ็มเจมีราคาขายที่สูงขึ้น และที่ไม่เน่าเชื่อก็คือความต้องการในตัวผลิตภัณฑ์ยังสูงขึ้นด้วย

แม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะเป็นความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ แต่ก็ไม่มีอะไร ที่สร้างผลกระทบต่อความสำเร็จในระยะยาวของเจเอ็มเจได้มากไปกว่า สิ่งที่ไบรอันทำต่อวัฒนธรรมของบริษัทอีกแล้ว

เช่นเดียวกับบริษัทผู้ผลิตส่วนใหญ่ในพื้นที่ เจเอ็มเจประสบ ปัญหาอันน่าปวดหัวอย่างอัตราการลาออกที่ค่อนข้างสูง ขวัญกำลังใจ พนักงานที่ต่ำเตี้ยเรี่ยดิน ความสามารถในการผลิตที่คาดเดาไม่ได้ และการส่งสัญญาณที่บางเบาแต่สม่ำเสมอว่าคนในบริษัทจะรวมตัวกัน เป็นสหภาพแรงงาน ไบรอันรู้ว่าหากอยากพลิกฟื้นบริษัทขึ้นมาให้ได้ เขาจะต้องเปลี่ยนแปลงทุกอย่างที่กล่าวมา

จากนั้นในช่วงเวลาแค่สองปี ไบรอันกับทีมของเขา ก็ยกระดับ ความทุ่มเทและขวัญกำลังใจของพนักงานให้ขึ้นไปอยู่ในระดับที่สูงลิ่ว ได้สำเร็จ ทำให้บริษัทซึ่งไม่ค่อยเป็นที่รู้จักในแถบเซ็นทรัลวัลเลย์สร้าง

กิตติศัพท์เรื่องความพึงพอใจของพนักงานและการรักษาพนักงานเอาไว้ ผลก็คือเจเอ็มเจได้รับรางวัลของอุตสาหกรรมนี้มากขึ้นในฐานะ “สถานที่ทำงานอันยอดเยี่ยม” รางวัลที่ได้นั้นมากมายเกินกว่าจะยัดใส่ตู้โชว์ในห้องโถงของบริษัทได้หมด

เมื่อนักข่าวถามไ้บรอันว่ามีเคล็ดลับอะไรสำหรับความสำเร็จนี้ เขาก็มักจะพูดถึงบทบาทของตัวเองแบบถ่อมตัว โดยตอบไปว่าเขาแค่ปฏิบัติกับคนอื่นในแบบที่อยากให้เป็นคนอื่นปฏิบัติกับเขา ซึ่งโดยรวมแล้วมันก็เป็นความจริง ถ้าดูจากการที่เขาไม่เคยพัฒนาหลักปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจงขึ้นมาอย่างเป็นทางการ

ถึงแม้ไ้บรอันจะไม่ยอมรับความดีความชอบในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของบริษัทเมื่ออยู่ต่อหน้าคนอื่น แต่เขาก็แอบภูมิใจที่สามารถช่วยให้คนของตัวเอง (โดยเฉพาะกลุ่มที่มีโอกาสน้อยกว่า) ได้ทำงานที่มีคุณค่าและสร้างความพึงพอใจได้มากกว่างานไหน ๆ ที่พวกเขาจะหาได้ในพื้นที่นี้ นั่นทำให้ไ้บรอันรู้สึกว่างานของเขา มีความหมายมากกว่าการที่บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายด้านรายได้หรือคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้เสียอีก

และนั่นก็เป็นเหตุผลที่การขายบริษัทนี้ไปทำให้เขาเจ็บปวดเหลือเกิน

5. ความสิ้นสะเทือนครั้งใหญ่

ถ้ามองจากสถานะทางการเงิน เจเอ็มเจนั้นมั่นคงเท่าที่บริษัทขนาดกลางสักแห่งจะมั่นคงได้ ภายใต้การนำของไบรอัน บริษัทที่มีผลประกอบการคงที่มาเป็นเวลา 15 ปีได้ก้าวกระโดดขึ้นไปเป็นผู้เล่นอันดับสามหรือบางครั้งก็อันดับสองในอุตสาหกรรมนี้ พวกเขาเป็นบริษัทที่ไม่มีหนี้สิน ได้รับการยอมรับนับถืออย่างดี และมีเงินสดในธนาคารอย่างเหลือเฟือ จึงไม่มีเหตุผลใดให้สงสัยว่าบริษัทเอกชนแห่งนี้กำลังตกอยู่ในความเสี่ยง

แต่แล้ววันหนึ่งมันก็เกิดขึ้น

บทความสองย่อหน้าในหนังสือพิมพ์เดอะ วอลล์สตรีต เจอร์นัล รายงานว่าไนกี้กำลังคิดจะเข้าสู่ตลาดอุปกรณ์ออกกำลังกาย สำหรับคนส่วนใหญ่ที่ได้อ่านหนังสือพิมพ์ในวันนั้น นี่เป็นข่าวที่อาจไม่ได้มีความสำคัญอะไร แต่สำหรับไบรอัน มันคือลางบอกเหตุแผ่นดินไหวดี ๆ นี่เอง

อันที่จริงแล้ว ข่าวดังกล่าวได้ทำให้เกิดปฏิกิริยาลูกโซ่ในอีกสองวันถัดมา โดยไนกี้ได้ประกาศซื้อบริษัทที่พวกเขาวางแผนจะซื้อกิจการ นั่นคือ เฟลิกซ์โปร บริษัทคู่แข่งรายใหญ่ที่สุดของเจเอ็มเจ ก่อนที่ทุกคนจะรู้ว่าเกิดอะไรขึ้น บริษัทต่าง ๆ ที่ดำเนินการอย่างเป็นทางการ อีกระมาณานับสิบปีก็พบว่าตัวเองกำลังจะถูกกลืนกินโดยบริษัท

ยักษ์ใหญ่ชื่อดังที่ทำอุตสาหกรรมหลากหลายและตอนนี้ก็หันมาสนใจ
ตลาดอุปกรณ์ออกกำลังกาย สำหรับไบรอันและพนักงาน 550 คน
ของเขาแล้ว เรื่องแบบนี้ย่อมเกิดขึ้นไม่ช้าก็เร็ว

SAMPLE