

สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์

(8)

บทนำ

▶ วิธีการทำงานแบบใหม่

| ปลุกฝังความมีอิสระและความรับผิดชอบ |

1

บทที่หนึ่ง

▶ แรงจูงใจที่ยอดเยี่ยมที่สุดคือการได้ร่วมทำให้สำเร็จ

| ปฏิบัติกับทุกคนแบบผู้ใหญ่ |

13

บทที่สอง

▶ พนักงานทุกคนควรเข้าใจธุรกิจที่ตัวเองทำ

| บอกเล่าถึงอุปสรรคปัญหาที่เผชิญอยู่อย่างสม่ำเสมอ |

29

บทที่สาม

▶ คนเราไม่ชอบให้ใครโกหกและปั้นหัว

| ฝึกพูดด้วยความซื่อสัตย์ชัดเจน |

49

บทที่สี่

▶ ตกเตียงกันอย่างคึกคัก

| ออกความเห็นตรง ๆ และได้เถียงกันด้วยข้อเท็จจริงเท่านั้น |

71

บทที่ห้า

- ▶ สร้างบริษัท **วันนี้**ให้เป็นบริษัทที่คุณอยากอยู่ใน **วันหน้า**
| ไฟกัสนี้ขนาดต่ออย่างไม่หยุดยั้ง | 93

บทที่หก

- ▶ บางคนก็เก่งไปเสียทุกงาน
| มอบหมายงานให้ถูกคนในทุก ๆ ตำแหน่ง | 113

บทที่เจ็ด

- ▶ จ่ายให้พนักงานตามค่าที่ **คุณเห็นควร**
| ผลตอบแทนขึ้นอยู่กับวิจารณ์ญาณ | 139

บทที่แปด

- ▶ ศิลปะของการจากลาด้วยดี
| ถ้าต้องเปลี่ยน จงเปลี่ยนให้ไว
และจงทำให้บริษัทเป็นที่ที่ดีเมื่อคนเดินจากไป | 153

บทสรุป 175

ขอบขอบคุณ 181

ประวัติผู้เขียน 185

คำนำสำนักพิมพ์

ยุคนี้ขยันทำงานอย่างก้มหน้าก้มตาไม่ใช่คำตอบแล้ว การทำงานอย่างชาญฉลาดเป็นสิ่งที่ต้องสนใจมากกว่า และคงไม่อาจปฏิเสธว่า วิธีหนึ่งอันยอดเยี่ยมที่จะเรียนรู้เรื่องความฉลาดที่ว่า คือการเรียนรู้จากที่ที่โดดเด่นที่ที่ก้าวแกร่งขึ้นมาได้ในการแข่งขันอันน่าสะพรึงกลัว

หนึ่งในที่แห่งนั้นก็คือ **เน็ตฟลิกซ์ (NETFLIX)** – ม้ามืดแห่งซิลิคอนแวลลีย์แดนพอมดแม่มดแห่งเทคโนโลยีที่สถิติของชื่อใหญ่อย่างแอปเปิล กูเกิล เฟซบุ๊ก ฯลฯ

ในด้านหนึ่งชื่อเน็ตฟลิกซ์กำลังยิ่งใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ ในสังคมผู้เสพสื่ออินเทอร์เน็ตทั่วโลก ไม่ต้องพูดเราต่างรู้ว่าแพลตฟอร์มใหม่นี้ได้ฆ่าวิถีแห่งความบันเทิงเดิม ๆ ไปอย่างไรบ้าง ในอีกด้านแห่งโลกธุรกิจ เน็ตฟลิกซ์กำลังถูกผ่าตัดและส่องดูอย่างระมัดระวังบนพื้นฐานของศักราชที่มอง “คนเก่ง” ด้วยมุมมองที่แตกต่างไปอย่างสิ้นเชิง และมันเวิร์คอย่างไม่น่าเชื่อ ในหลาย ๆ ทาง

ทำไม **คนของเน็ตฟลิกซ์** ถึงไม่เหมือนคนอื่น ๆ

ทำไมบรรดาองค์กรยักษ์ใหญ่ถึงตั้งและต้องการตัวคนของเน็ตฟลิกซ์

คำตอบอยู่ในวัฒนธรรมเน็ตฟลิกซ์ ที่ค้นเจอจุดหอมหวานอันทรงพลัง ในแรงดึงดูดระหว่าง **คนเก่ง** กับ **องค์กรที่เก่ง** ที่สามารถพลิกทุกอย่าง ทั้งตัวคน ผลผลิตองค์กร และตัวขององค์กร ให้ต่างทะยานไปอย่างดุเดือดและน่าสะพรึงกลัว ขณะเดียวกันก็ยืดหยุ่นอย่างไม่น่าเชื่อ

หากคุณกำลังหาคำตอบเรื่องการอัปเดตค่าให้กับตัวเอง หรือถ้าคุณกำลังมองหาความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในการดูแลรับมือคน หรือแค่อยากเปิดโลกการทำงานอันแปลกใหม่พลิกฟิลล์หลุดจากความจำเประจำวัน หนังสือเล่มนี้ จะไม่ทำให้คุณเสียเวลา

AMARIN
HOW > TO

มิถุนายน 2562

วิถีการทำงานแบบใหม่

I ปลุกฝังความมีอิสระและความรับผิดชอบ I

ระหว่างการประชุมผู้บริหาร ของเน็ตฟลิกซ์ในวันหนึ่ง เราเกิดนึกได้ขึ้นมาว่าในอีกเก้าเดือน เราจะครอบครองอินเทอร์เน็ตแบนด์วิดท์หนึ่งในสามของอเมริกาแล้ว เราเติบโตขึ้นราว 30 เปอร์เซ็นต์ต่อไตรมาสมาสามไตรมาสติดต่อกัน สมัยหนึ่งเราเคยคิดกันว่าสุดท้ายเราอาจจะใหญ่ได้เท่าเอชบีโอเลยนะ แต่คิดอย่างนั้นได้ไม่กี่ปี หัวหน้าฝ่ายผลิตภัณฑ์ก็คำนวณคร่าว ๆ ว่าเราจะต้องใช้แบนด์วิดท์มากเท่าไหนในปี หากว่าเรายังคงเติบโตด้วยอัตราเท่านี้ แล้วเขาก็บอกว่า “เออเฮ้ย ต้องใช้แบนด์วิดท์หนึ่งในสามของอเมริกาเลย” เราทุกคนมองเขาแล้วโพล่งออกมาเป็นเสียงเดียวกัน **“อะไรนะ”** ฉันทถามเขาว่า “มีใครในบริษัทู้จริง ๆ บ้างว่าเราต้องจัดการกับเรื่องนี้ยังไง” ตามคาด เขาตอบอย่างจริงจังว่า “ไม่รู้สิ”

สิบสี่ปีที่ฉันเป็นสมาชิกทีมผู้บริหารของเน็ตฟลิกซ์ เราเผชิญปัญหาการเติบโตแบบก้าวกระโดดอยู่เสมอ บางเรื่องยังแก้ไม่ตก บางเรื่องก็เกี่ยวกับเทคโนโลยีและบริการที่เราลงมือทำเป็นเจ้าแรก จึงไม่มีคู่มือคอยบอก เราต้องเขียนของเราเอง ตั้งแต่วินาทีที่ฉันมาร่วมงานกับเน็ตฟลิกซ์ ตอนบริษัทยังไม่ทันจะเปิดตัวดี ลักษณะของธุรกิจและคู่แข่งในวงการเราปรับตัวกันอย่างต่อเนื่องและปุบปับเหลือเกิน รูปแบบธุรกิจของบริษัท เทคโนโลยีที่

ขับเคลื่อนบริการของเรา รวมทั้งทีมงานทุกคนไม่ใช่แค่ต้องก้าวให้ทัน แต่ต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและวางกลยุทธ์ล่วงหน้าเพื่อตั้งรับให้ทันด้วย เราต้องจ้างคนเก่งระดับพระกาฬในทุกสาขาความรู้ใหม่ ๆ และปรับทัพในทีมอย่างต่อเนื่อง เราต้องพร้อมเสมอที่จะทิ้งแผนเก่า ยอมรับความผิดพลาด และนำวิธีการใหม่มาใช้ บริษัทเราปรับเปลี่ยนตัวเองไม่เคยหยุด อย่างตอนแรกก็มาหาวิธีกันว่าจะอย่างไรให้ธุรกิจเข้าดีวิถีทางไปรษณีย์ยังทำเงินต่อได้ ขณะเดียวกันก็ต้องแบ่งภาคไปศึกษาวิธีการทำสตรีมมิ่ง (ปล่อยข้อมูลทางออนไลน์) ด้วย เรายังต้องย้ายระบบไปที่คลาวด์ (ศูนย์เก็บข้อมูลออนไลน์) แล้วเริ่มผลิตรายการของตัวเอง

หนังสือเล่มนี้ไม่ใช่บันทึกการก่อตั้งเน็ตฟลิกซ์ แต่เป็นคู่มือแนะนำการสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งใช้ต่อการกับการเปลี่ยนแปลงปูบับฉับไวของธุรกิจสมัยนี้ได้ เขียนขึ้นเพื่อหัวหน้าทีมทุกระดับ เน็ตฟลิกซ์อาจเป็นตัวอย่งที่สุดโต่ง แต่ทุก ๆ บริษัท ไม่ว่าจะเป็นสตาร์ทอัพหรือองค์กรยักษ์ใหญ่ ก็ต้องเป็นนักปรับตัวที่ดีกันทั้งนั้น ทุกบริษัทต้องเจาะความต้องการของตลาดใหม่ให้ได้ ต้องคว้าโอกาสของใหม่ไว้ และต้องทำควมรู้จักเทคโนโลยีใหม่ให้เป็น ไม่อย่างนั้นคู่แข่งจะแซงหน้าได้ไวกว่า ตอนนีเมื่อฉันได้ให้คำปรึกษากับบริษัททั่วโลก ตั้งแต่บริษัทยักษ์ใหญ่มีชื่อเสียงอย่าง เจ. วอลเตอร์ทอมป์สัน (J. Walter Thompson) ไปถึงหน้าใหม่มาแรงอย่างวาร์บีพาร์เกอร์ (Warby Parker) ฮับสปอต (HubSpot) และไฮค์เมสเซนเจอร์ (Hike Messenger) ของอินเดีย รวมถึงสตาร์ทอัพที่เพิ่งเริ่มต้นมากมาย ฉันจึงมองเห็นความท้าทายเป็นภาพใหญ่ที่ชัดเจนขึ้นมาก และรู้สึกแปลกใจ – ปนกดตัน – ที่ปัญหาพื้นฐานมันเหมือนกันหมด ทุกคนอยากู้อั่งเดียวกัน คือว่า พวกเขาจะสร้างพลังพิเศษอย่างเน็ตฟลิกซ์ในแบบของตัวเองอย่างไร หรือลึกไปกว่านั้นก็คือ พวกเขาจะสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพและฉับไว ซึ่งทำให้เน็ตฟลิกซ์ประสบความสำเร็จมหาศาลได้อย่างไร นั่นคือสิ่งที่หนังสือเล่มนี้จะบอก ว่าคุณจะเขียนตำราของตัวเองด้วยสิ่งที่เราเรียนรู้มาจากเน็ตฟลิกซ์ แล้วเอาหลักการกับวิธีปฏิบัติที่เราสร้างสรรค์ขึ้นไปบริหารทีมหรือบริษัทของ

ตัวเองได้อย่างไร

ที่เน็ตฟลิกซ์ เราทำถูกไปเสียทุกอย่างหรือเปล่า ไม่ใช่เลย เราล้มลุกคลุกคลานกันเป็นว่าเล่น บางเรื่องก็ดังกระฉ่อน และเราก็ไม่ได้นั่งเฉยๆ แล้วเกิดอุบัติเหตุปัญญาแก้ปัญหาขึ้นมาเอง เราพัฒนาวิธีทำงานใหม่จากการปรับตัวมาเรื่อยๆ เราลองของใหม่ ทำผิดพลาด เริ่มต้นใหม่ และหาผลลัพธ์ที่ดี จนสุดท้ายเราก็ตกผลึกจนได้วัฒนธรรมแข็งแกร่งที่ช่วยผลักดันให้เราปรับตัวเก่งและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉันคงฟันธงไม่ได้ว่าการต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนั้นเป็นเรื่องง่าย ใครทำก็ได้ แต่ข่าวดีคือเราพบว่าการปลูกฝังพฤติกรรมหลักลงไปในตัวคน แล้วเปิดโอกาส – จริงๆ ก็คือบังคับนั่นเอง – ให้พวกเขาแสดงพฤติกรรมนั้น จะทำให้ทีมแข่งขันมีพลังได้อย่างน่าทึ่ง ซึ่งทีมแบบนั้นแหละคือพลซัพที่ที่ดีที่สุดที่จะพาคุณไปยังจุดหมายที่ต้องการ

ในหนังสือเล่มนี้ ฉันร้อยเรียงเรื่องราวการเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ ของเราที่เน็ตฟลิกซ์ ส่วนหนึ่งก็เพื่อให้หนังสืออ่านสนุก แต่อีกส่วนก็เพื่อแสดงให้เห็นว่าวิธีการต่างๆ ที่เราคิดขึ้นมา นั้นจะนำไปใช้จริงได้อย่างไร คุณจะพบว่าหนังสือที่ค่อนข้างแหวกขนบเล่มนี้เหมาะอย่างยิ่งกับการอธิบายเรื่องที่เป็นชนบท หลักใหญ่ข้อหนึ่งของวัฒนธรรมเน็ตฟลิกซ์คือความซื่อสัตย์ชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่ฉันชอบมากเพราะฉันโตมาจากเท็กซัส รัฐที่คนพูดตรงไปตรงมา ถ้าคุณได้ดูคลิปที่ฉันพูดทางออนไลน์ คุณจะเห็นว่าฉันเป็นคนชอบพูดตรงๆ และฉันก็จะพูดตรงๆ ในหนังสือเล่มนี้ โปรดคิดเสียว่าการอ่านหนังสือเล่มนี้คือการเข้ามาถกเถียงกันแบบมันๆ คุณอาจจะรำคาญบางอย่างที่ฉันพูด หรือคิดค้านในบางประเด็น แต่ฉันหวังว่าคุณจะพยักหน้ารัวๆ เห็นดีกับส่วนอื่นๆ ด้วย เพราะฉันได้เรียนรู้จากการเถียงกัน มันหยดหลายครั้งหลายคราที่เน็ตฟลิกซ์ว่า ไม่มีอะไรจะสนุกกว่าการได้ทะเลาะกันอย่างเป็นทางการและเป็นอิสระและแบบประเทืองปัญญาหรอก และฉันก็อยากให้การอ่านหนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องสนุกด้วย

คนทุกคนมีพลัง อย่าพรากมันไป

ขั้นตอนแรกในการนำวิธีที่ฉันเสนอไปใช้ก็คือ ต้องยอมรับแนวความคิดการบริหารที่จะเปลี่ยนความเชื่อแบบเดิม ๆ ก่อน

บทเรียนพื้นฐานที่เราได้จากเน็ตฟลิกซ์ในการทำธุรกิจยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จก็คือ ระบบบริหารจัดการคนที่ซับซ้อนและเย็นเยือกอย่างที่ทำกันมาในศตวรรษที่ยี่สิบนั้นใช้รบรากับปัญหาที่บริษัทต้องเจอในยุคศตวรรษที่ยี่สิบเอ็ดไม่ได้ รีด เฮสติงส์ กับฉันและทีมผู้บริหารคนอื่น ๆ คิดว่า อีกหน่อยเราจะต้องหาวิธีบริหารคนในรูปแบบใหม่ – วิธีที่พวกเขาจะได้ปล่อยพลังที่ตัวเองมีอย่างเต็มที่

เราอยากให้พนักงานทุกคนทำทนายเราและทำทนายตัวเองอย่างดุเดือด เราอยากให้พวกเขากลัวพูดเรื่องไอเดียและปัญหาที่มี คำนับได้อย่างเต็มที่ ต่อหน้าเพื่อนพนักงานด้วยกันและต่อหน้าเรา เราไม่อยากให้ใคร ไม่ว่าจะ เป็นพนักงานระดับไหนยอมพะน่านหรือว่าเก็บความไม่สบายใจไว้กับตัวเอง ทีมผู้บริหารจึงทำตัวเป็นแบบอย่างดังนี้ : เราทำตัวให้เข้าถึงได้ง่าย เราเชิญเชิญให้คนตั้งคำถาม เราร่วมถกเถียงกับคนอื่นอย่างจริงจังและเปิดกว้าง แสดงให้ผู้จัดการทุกคนเห็นว่าเราอยากให้พวกเขาทำแบบเดียวกัน รีด ถึงกับจัดเวทีโต้วาที่ระหว่งสมาชิกในทีมผู้บริหารเลยละ นอกจากนี้เรายังสื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมาและสม่ำเสมอถึงปัญหาที่บริษัทกำลังเผชิญ และวิธีที่เราจะแก้ไขมัน เราอยากให้ทุกคนเข้าใจตรงกันว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้เสมอ และเราพร้อมจะเปลี่ยนแผน เปลี่ยนคน และอะไรก็ตามที่เราคิดว่าจำเป็นเพื่อให้บริษัทพุ่งทะยานไปข้างหน้า เราอยากให้ทุกคนเตรียมใจรับการเปลี่ยนแปลงและตื่นตื่นที่จะได้เปลี่ยน เราเข้าใจแล้วว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในโลกที่มีการพลิกผันอย่างรวดเร็วก็คือ องค์กรที่คนทุกคน ทีมทุกทีม รับทราบว่ามีอะไรแน่นอน และทุกอย่างเปลี่ยนแปลงเสมอ – แล้วคิดวามันนะ ดีมากเลย

การจะสร้างบริษัทแบบนั้น เราต้องมุ่งมั่นสร้างวัฒนธรรมของทีมงานที่ยืดหยุ่นและการแก้ปัญหาแบบพลิกแพลง เราอยากให้ทุกคนรู้สึกตื่นตื่น

ในทุกวันที่มาทำงาน ไม่ใช่เพราะงานไร้อุปสรรคปัญหา แต่เพราะว่ามีอุปสรรคปัญหานี้แหละ ฉันคงต้องบอกเลยว่าบางทีการทำงานที่เน็ตพลิกซั่มนั้นก็ชวนขนลุกอยู่เหมือนกัน สิ่งที่เราตัดสินใจบางครั้งมันเหมือนการกระโจนลงสู่อะไรก็ไม่รู้ที่เราไม่รู้จัก ซึ่งนั่นน่ากลัวสุด ๆ แต่ก็น่าตื่นเต้นมากด้วย

วัฒนธรรมเน็ตพลิกซั่มไม่ได้สร้างขึ้นด้วยการพัฒนาระบบใหม่ที่ละเอียดซับซ้อนเพื่อใช้จัดการคน เราทำตรงข้ามเลย เราฉีกนโยบายและระเบียบปฏิบัติทิ้งเป็นว่าเล่น เราพบว่าวิธีทั่วไปในการสร้างทีมและบริหารจัดการคนมันล้าหลัง เช่นเดียวกับที่นวัตกรรมสินค้าเคยล้าหลังมาก่อน ธุรกิจในโลกใหม่ที่พลิกผันเปลี่ยนแปลงเร็วจำเป็นต้องมีวิธีจัดการที่คล่องตัว ฉับไว และเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ไม่ใช่ว่าบริษัททั้งหลายไม่พยายามหาวิธีบริหารที่ดีขึ้นหรอกนะ แต่ส่วนใหญ่ที่ทำกันอยู่ทำไมตรงจุดหรือไม่ตอบใจหย้

บริษัทส่วนใหญ่ยังยึดติดกับระบบการตัดสินใจแบบเดิมที่เบื่องบนเป็นฝ่ายควบคุมและสั่งการ แต่ก็พยายามจะปรับโฉมให้ดูดีหน่อยโดยส่งเสริมให้ “พนักงานมีส่วนร่วม” และ “เพิ่มอำนาจ” ให้คน ไอเดียน่าสนใจแต่ใช้ไม่ได้ ซึ่งว่ากันว่าเป็น “วิธีที่เห็นผลที่สุด” นั้นมีตั้งแต่ : โบนัสและการจ่ายเงินตามผลการประเมินงานประจำปี นโยบายจากฝ่ายบุคคลที่นิยมกันในช่วงหลัง ๆ อย่างโปรแกรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การจัดงานรื่นเริงเพื่อสานสัมพันธ์อันดี และทำให้พนักงานมีความสุข รวมทั้งแผนปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานสำหรับคนที่อาการร่อแร่ สิ่งเหล่านี้จะสร้างพลัง และเมื่อมีพลัง คนก็จะมีใจผูกพัน พอมีใจผูกพัน ก็ทำงานอย่างเบิกบาน มีความสุขกับงาน นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ คนส่วนใหญ่คิดกันแบบนั้น

ฉันก็เคยคิดอย่างนั้น ฉันเริ่มทำงานในแผนกบุคคลที่ซันไมโครซิสเต็มส์ (Sun Microsystems) จากนั้นก็บอร์แลนด์ซอฟต์แวร์ (Borland Software) ฉันใช้วิธีการทั้งหลายแหล่ที่คนชอบทำกัน ฉันต่อรองขอโบนัสยั่วใจเต็มที่ ฉันทักทายคนในที่ทีมเตรียมรับฤดูกาลประเมินผลงานสุดสยอง และได้ขบรดาผู้จัดการตามกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ตอนที่ฉันจัดอบรมเรื่องการยอมรับความหลากหลายของบุคคลที่ซัน ฉันใช้เงินจัดปาร์ตี้

ซิงโกเดอมาโย¹ ไปตั้ง 100,000 เหรียญ แต่เมื่อเวลาผ่านไป ฉันก็เห็นว่า นโยบายและระบบเหล่านั้นมันสิ้นเปลืองเงิน เสียเวลา แล้วก็ไม่ได้ประโยชน์อะไรด้วย สำคัญกว่านั้นคือฉันเห็นว่าสิ่งเหล่านี้อาจทำให้เราสรุปเกี่ยวกับเพื่อนมนุษย์ผิดไป ว่าคนส่วนใหญ่จำเป็นต้องถูกกระตุ้นเพื่อจะได้ทุ่มเททำงาน และต้องมีคนมาชี้แนะสั่งว่าให้ทำอะไร มันก็เลยย้อนแย้งกันอยู่ที่ “ธรรมเนียมปฏิบัติ” ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดพื้นฐานเหล่านี้ ที่ว่ากันว่าได้ “ผลดีที่สุด” ไม่ได้ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นและไม่ได้ให้อำนาจอะไรกับพนักงานเลย

จริงอยู่ พนักงานที่มีใจผูกพันกับองค์กรอาจจะทำผลงานได้ดีขึ้น แต่บ่อยครั้งเราก็เข้าใจผิดคิดไปว่าคนที่พนักงานมีใจคือเป้าหมายสูงสุด ยิ่งกว่าการให้บริการลูกค้าหรือการได้ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการเสียอีก และความเชื่อเก่า ๆ ที่ว่าทำไมและเพราะอะไรคนจึงมีใจให้งานก็ทำให้เรามองปัจจัยที่ทำให้คนทุ่มเททำงานจริง ๆ ผิดไป ส่วนการมอบพลังให้คนในองค์กรนั้น – ฉันจะเกลียดคำนี้จริง ๆ – โอเคเรื่องนี้ก็มีเจตนาดี แต่ความจริงก็คือการมอบพลังให้คนนั้นต้องระวัง เพราะวิธีที่ใช้กันอยู่มักเป็นการพรากพลังกันมากกว่า เราไม่ได้มีเจตนาแบบนั้นหรอก แต่เราวางกระบวนการที่ยุ่งยากเกินไป เรากำลังชักใยพนักงาน

สิ่งที่ฉันเข้าใจอย่างกระจ่างแจ้งและได้เห็นในมุมมองใหม่เมื่อเข้าไปทำงานในโลกของสตาร์ทอัพที่ต้องกระเปียดกระเสียวก็คือ คนเรามีพลังอยู่แล้ว หน้าที่ของบริษัทไม่ใช่การมอบพลังให้คน แต่เป็นการย้ำเตือนว่าพวกเขาเดินเข้าประตูมาพร้อมกับพลังที่มีอยู่แล้วและสร้างสภาพแวดล้อมที่คนเหล่านั้นจะแสดงพลังของตัวเองได้ ลองทำดู แล้วคุณก็จะแปลกใจว่าพวกเขาทำงานให้คุณได้ยอดเยี่ยมขนาดไหน

¹ Cinco de Mayo ตั้งเดิมเป็นงานเฉลิมฉลองของเม็กซิโก แต่เป็นที่นิยมมากในอเมริกา ผู้คนจะกินดื่มและเดินขบวนพาเหรดอย่างสนุกสนาน เป็นสัญลักษณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างสหรัฐอเมริกาและเม็กซิโกที่มีความแตกต่าง แต่ก็ทำงานร่วมกันได้

บริหารคนเหมือนบริหารนวัตกรรม

ระหว่างที่ฉันนำเสนอวิธีบริหารจัดการแบบใหม่ที่เรากำลังคิดกันขึ้นมาที่เน็ตฟลิกซ์ ฉันจะตั้งคำถามกับหลักบริหารจัดการที่ใช้กันอยู่ในทุกวันนี้ไปด้วย : ทั้งเรื่อง การสร้างความจงรักภักดี การมัดใจพนักงาน การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงการใช้วิธีต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานผูกพันกับองค์กร และมีความสุข ทั้งหมดนี้ไม่จริงเลย ทั้งหมดนี้ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายบริหาร

และนี่คือข้อเสนอแบบแหวกแนวของฉัน : หน้าที่ของผู้นำองค์กรก็คือ สร้างทีมที่ทำผลงานได้ยอดเยี่ยมและทันการณ์ แค่นี้เอง นี่คือน้ำที่ของฝ่ายบริหาร

ที่เน็ตฟลิกซ์เราละนโยบายและระเบียบปฏิบัติคร่ำครึออกจนหมด เราไม่ได้ทำรวดเร็ว แต่ค่อยเป็นค่อยไป ลองผิดลองถูกมาหลายปี เราเริ่มสร้างวัฒนธรรมองค์กรในแบบเดียวกับที่เราพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจ ฉันเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมมันไม่ใช่เรื่องที่จะทำได้ง่าย ๆ ในบางองค์กร และหัวหน้าทีมหลายคนก็ไม่ได้มีอิสระที่จะกำจัดนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติบางอย่างทั้ง แต่ทุกองค์กรและผู้บริหารทุกคน มีอิสระที่จะลงมือทำสิ่งที่เราใช้สร้างพฤติกรรมหลัก ที่ทำให้วัฒนธรรมของเน็ตฟลิกซ์ มีความยืดหยุ่นสูง

วินัยของอิสระและความรับผิดชอบ

การละนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติทิ้งและให้อำนาจพนักงานไม่ได้หมายความว่าวัฒนธรรมขององค์กรจะกลายเป็นเรื่องที่ใครทำอะไรก็ได้

เมื่อเราตัดระบบเจ้าใหญ่ นายโต ออก เราสอนให้พนักงานทุกคนทุกระดับ และทุกทีม มีวินัยในพฤติกรรมพื้นฐานบางอย่าง ฉันมักพูดว่า แม้ตัวเองจะตัดคำว่า “นโยบาย” และ “ระเบียบปฏิบัติ” ออกจากคลังศัพท์

แต่ฉันรักคำว่าวินัยนะ ตลอดชีวิตการทำงาน ฉันเข้ากับพวกวิศวกรได้ดีมาก เพราะว่าวิศวกรมีวินัยสุด ๆ เมื่อวิศวกรเริ่มไวยกกระบวนการบางอย่างที่เราพยายามจะนำมาใช้ เราต้องไปค้นหาสาเหตุแล้วจะว่าอะไรที่ทำให้พวกเขาไม่พอใจ เพราะว่าคนพวกนี้ไม่ชอบพิธีรีตองไร้สาระและระเบียบวุ่นวาย แต่พวกเขาไม่ถือสาเรื่องวินัยเลย

สิ่งสำคัญที่สุดที่ต้องเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ไม่ว่าจะในที่ทีมหรือทั้งบริษัท ก็คือการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นแค่ประกาศค่านิยมหรือหลักการวิธีปฏิบัติ สิ่งจำเป็นก็คือต้องระบุให้ชัดเจนเลยว่าพฤติกรรมไหนที่อยากเห็นคนในองค์กรทำอย่างสม่ำเสมอ จากนั้นจึงปลุกฝังเรื่องนี้ด้วยการทำจริง ที่เน็ตฟลิกซ์ เราสื่อสารกับทุกคนอย่างเต็มที่และสม่ำเสมอว่าพฤติกรรมแบบไหนที่เราคาดหวังให้ทุกคนปฏิบัติกันอย่างเคร่งครัด เราเริ่มที่ทีมบริหารกับผู้จัดการทุกคน เรามุ่งมั่นตั้งใจอยากให้พนักงานทุกคนเข้าใจปรัชญาของเรา รวมทั้งพฤติกรรมที่เราอยากให้ทีมแสดงออก รีดก็เลยเขียนสิ่งเหล่านั้นในพาวเวอร์พอยต์ โดยมีฉันและสมาชิกทีมผู้บริหารอีกหลายคนร่วมจัดทำด้วย ซึ่งภายหลังรู้จักกันในชื่อบทสรุปวัฒนธรรมเน็ตฟลิกซ์ คุณอาจจะเคยอ่านมันมาแล้ว

เมื่อรีดโพสต์มันลงในเว็บเมื่อหลายปีก่อน เขาไม่คิดเลยว่าเรื่องนี้จะกลายเป็นกระแส มีคนดูแล้วมากกว่าสิบห้าล้านคนและเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เราไม่ได้เขียนมันมาเพื่อเผยแพร่ เราเขียนมันขึ้นมาเป็นเอกสารภายในบริษัท เพื่อใช้บอกกล่าวเรื่องวัฒนธรรมของเรากับพนักงานใหม่และเพื่อให้มันใจว่าเราพูดชัดเจนแล้วว่าต้องการให้พวกเขาทำตามแบบไหน เรายังเน้นย้ำด้วยว่าเอกสารนี้เขียนขึ้นไม่ใช่แค่บอกว่าเราคาดหวังอะไรจากพวกเขา แต่ยังบอกว่าพวกเขาควรคาดหวังอะไรจากเราด้วย บทสรุปนี้ไม่ได้เขียนขึ้นในคราวเดียว และไม่ได้เขียนขึ้นโดยรีดกับฉันเพียงเท่านั้น มันคือความคิดที่ตกผลึกมาแล้วระหว่างที่เราสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยความร่วมมือจากผู้นำทั้งบริษัท มันยังคงดำเนินอยู่ ยังมีอยู่ ยังเติบโต และยังเปลี่ยนแปลง ถ้าอ่านบทสรุปที่ว่าเสริมไปด้วยจะทำให้เข้าใจหนังสือเล่มนี้ได้ดีขึ้น และเหตุผลหนึ่งที่ฉันเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา ก็เพราะฉันเจอคำถามมากมายเวลา

ไปบรรยายและให้คำปรึกษาเรื่องบทสรุปวัฒนธรรมเน็ตฟลิกซ์ รวมถึงวิธีนำหลักคิดดังกล่าวมาใช้ปฏิบัติจริง

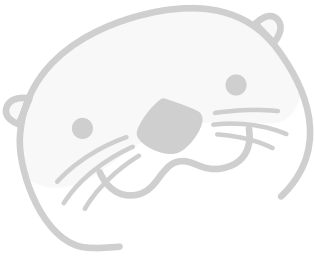
ฉันใคร่ครวญเรื่องนี้หนักมาก ฉันสรุปบทเรียนที่เราได้มาว่าจะปลูกฝังหลักการและพฤติกรรมเหล่านี้ให้กับคนในทีมได้อย่างไร วิธีเฉพาะบางอย่างที่เราใช้ที่เน็ตฟลิกซ์และเขียนในบทสรุปวัฒนธรรมอาจใช้ไม่ได้กับทุกทีมทุกบริษัท แม้แต่ที่เน็ตฟลิกซ์ วัฒนธรรมก็ยังคงแตกต่างกันไปในหลาย ๆ แผนก อย่างเช่น แผนกการตลาดก็มีวิธีดำเนินการต่างจากทีมวิศวกรหลายอย่าง แต่ถึงเช่นนั้นก็มีหลักปฏิบัติพื้นฐานซึ่งเป็นแกนกลางของวัฒนธรรมองค์กรอยู่ :

- เราอยากให้ทุกคนสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ชัดเจน และทันทีในเรื่องงานและปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ ไม่ใช่แค่ทำเพื่อผู้จัดการแผนก แต่เพื่อองค์กรโดยรวม
- เราอยากให้ทุกคนซื่อสัตย์จริงใจ : พูดความจริงต่อกัน พูดความจริงกับเรา ในเวลาที่ถูกต้องและจะให้ดีที่สุดคือพูดกันต่อหน้า
- เราอยากให้ทุกคนมีความคิดเห็นที่หนักแน่น ยึดหลักจากความจริง กล่าวถกเถียงอย่างตรงไปตรงมา และกล้าพิสูจน์อย่างมั่นใจ
- เราอยากให้ทุกคนทำสิ่งต่าง ๆ โดยเห็นแก่ประโยชน์สูงสุดของลูกค้าและบริษัท ไม่ใช่เพื่อพิสูจน์ว่าตัวเองคิดถูก
- เราอยากให้ผู้จัดการที่ร่วมคัดสรรพนักงานเป็นผู้นำในการตระเตรียมทีมสู่อนาคต ทำทุกอย่างเพื่อให้คนในทีมทำงานได้อย่างยอดเยี่ยมด้วยทักษะที่เหมาะสมในทุก ๆ ตำแหน่ง

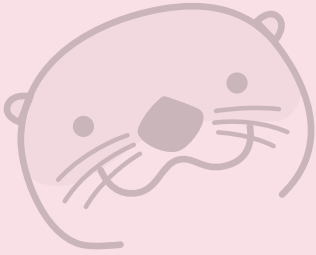
เราขอให้ผู้จัดการทุกคน เริ่มตั้งแต่ตำแหน่งสูงสุดในทีมบริหารทำพฤติกรรมเหล่านี้เป็นตัวอย่าง และนั่นย่อมแสดงให้เห็นว่าจะนำหลักการเหล่านี้ไปปฏิบัติเช่นไร

การคาดหวังให้ทีมนำข้อกำหนดเหล่านี้ไปปฏิบัติอาจเป็นเรื่องน่าเหนื่อยหน่าย ชาวเน็ตฟลิกซ์บางส่วนซึ่งฉันได้คุยด้วยระหว่างเขียนหนังสือ

เล่มนี้บอกว่าพวกเขาารู้สึกอึดอัดกับหลายๆ ข้อ อย่างเช่นการให้วิพากษ์-วิจารณ์คนอื่นตรงๆ ต่อหน้า แต่พวกเขาก็ทำได้ด้วยว่าพอลองบังคับให้ตัวเองทำอย่างนั้น คนฟังมีปฏิกิริยาอย่างไร และผลงานของทีมดีขึ้นมากขนาดไหน หลักสำคัญก็คือทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป อาจเริ่มจากก้าวเล็กๆ แล้วก็ค่อยๆ สานต่อ เลือกข้อที่คุณคิดว่าเหมาะกับกลุ่มและหน่วยงานของตัวเองเป็นพิเศษแล้วก็เริ่มจากตรงนั้น สำหรับทีมผู้นำ เริ่มจากหนึ่งแผนกหรือเริ่มจากกลุ่มที่คิดว่าเหมาะที่สุด หรือต้องการให้เปลี่ยนแปลงมากที่สุด การสร้างวัฒนธรรมคือกระบวนการพัฒนา คิดเสียว่ามันคือการผจญภัยเพื่อทดลองหาอะไรใหม่ๆ ที่เน็ตฟลิกซ์เราคิดถึงการสร้างวัฒนธรรมแบบนี้เริ่มจากตรงไหนไม่สำคัญ สำคัญที่ขอให้ได้เริ่ม ในโลกที่ธุรกิจก้าวเร็วอย่างปัจจุบัน คงต้องยึดคติที่ว่าไม่มีตอนไหนจะดีไปกว่าตอนนี้



ทดลองอ่าน



ທດສະວິທະຍາ



“บางทีตอนกระโดดคว่ำเป้าหมาย
ก็รู้สึกเหมือนแขนจะหลุดนะ
แต่ต่อให้หลุดก็คุ้ม”

กอม วิลเลอเธอร์

อดีตรองประธานฝ่ายนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของเน็ตฟลิกซ์

บทที่หนึ่ง

แรงจูงใจที่ยอดเยี่ยมที่สุด คือการได้ร่วมทำให้สำเร็จ

। ปฏิบัติกับทุกคนแบบผู้ใหญ่ ।

ทีมที่ดีจะเกิดขึ้น เมื่อสมาชิกทุกคนรู้ว่าพวกเขา กำลังจะเดินไปสู่จุดไหน และทำทุกอย่างเพื่อให้ตัวเองไปสู่จุดนั้น ทีมที่ดีไม่ได้เกิดจากเงินอัดฉีด ระเบียบปฏิบัติ หรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ทีมที่ดีเกิดจากการจ้างคนเก่ง ๆ ที่เป็นผู้ใหญ่และไม่ต้องการอะไรนอกจากชนกับปัญหา แล้วเอามันมาพูดคุย กับทีมอย่างชัดเจนสม่ำเสมอ ว่าปัญหาที่กำลังเจอคืออะไร

ปรัชญาการบริหารที่ใช้กันวันนี้ก็คือ ถ้าอยากให้คุณทำผลงานดี ๆ อย่างแรกเลยคือต้องสร้างแรงจูงใจด้วยการให้เงินอัดฉีด แล้วทำให้พวกเขา รู้ว่าเราคอยจับตาดูอยู่นะว่าพวกคุณทำผลงานอยู่หรือเปล่า ดังนั้นหลาย บริษัทจึงตั้งเป้าหมายของฝ่าย เป้าหมายของทีม เป้าหมายของบุคคล และกระบวนการประเมินผลประจำปีอย่างเป็นทางการเพื่อวัดผลงานของ ทุกฝ่าย โครงสร้างที่ไล่ระดับกันลงมานี้มีหลักการและเหตุผลดีมาก แต่ สมัยนี้แค่นี้ไม่พอ การบอกพนักงานว่า “ถ้าคุณทำ X คุณจะได้รางวัลเป็น Y” นั้นมันเหมือนระบบสถิติ ทว่าธุรกิจปัจจุบันไม่ใช่ระบบสถิติแล้ว พูด ให้ง่ายขึ้นก็คือแม้การให้รางวัลจะเป็นเรื่องดี แต่ไม่มีรางวัลไหนจะดีไปกว่า การทุ่มเทสร้างผลงานเพื่อเอาชนะความท้าทาย

ฉันเป็นคนชอบเป้าหมาย ชอบที่สุด แต่สิ่งที่ผิดมหันต์คือวิธีบริหาร

เดิม ๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายต่างหาก โดยทั่วไป กรอบเวลาที่เราตั้งขึ้น และโครงสร้างซับซ้อนที่สร้างมากำกับหัวหน้าทีมและคอยสอดส่องผลลัพธ์ นั้นแหละที่ทำให้การบรรลุเป้าหมายเป็นเรื่องยากเกินจำเป็น

ทีมที่ดีจะชอบความท้าทาย

เวลาให้คำปรึกษาบริษัทสตาร์ทอัพ สิ่งที่ผมตื่นเต้นมากที่สุดในการทำงาน กับคนที่รู้ตัวว่าเงินลงทุนที่ตัวเองจะสูญเสียไม่ได้มันเริ่มร่อยหรอและพวกเขา กำลังเผชิญปัญหาหนักก็คือ วิกฤตินั้นจะหล่อหลอมให้พวกเขาเป็นทีม ที่ดีเยี่ยมมาก ๆ ทีมที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อถึงคราวตกยาก ทีมที่ดีจะเกิดขึ้น เมื่อต้องเจาะลึกถึงปัญหา **เวลาที่ฉันจ้างคน ฉันจะมองหาคนที่ตื่นเต้น ยินดีที่ได้เจอปัญหาที่ต้องแก้ โอย ยากชะมัด ฉันต้องทำให้ได้! การ ได้มีปัญหานัก ๆ ให้ชนและมีเพื่อนร่วมงานเก่ง ๆ ให้ร่วมชนไปด้วยกัน คือสิ่งดึงดูดใจที่ยอดเยี่ยมที่สุด** คติประจำใจของฉันข้อหนึ่งคือ “คนที่ ค้นเจอปัญหานะ ‘ไม่ได้เจ๋งเลย!’” คนส่วนมากคิดว่านั้นคือหน้าที่สำคัญ ในองค์กร : **ฉันคือผู้ค้นพบปัญหาเลยนะ!** โอเค ก็ดีแล้ว แต่คุณแก้มันได้ หรือเปล่าละ เราต้องการคนที่ชอบแก้ปัญหาดังกล่าว

นี่ล บลูเมนธาล และเดฟ กิลบัว ผู้ร่วมก่อตั้งห้างแว่นตาวาร์ปี- พาร์เกอร์ บอกฉันว่าการตั้งบริษัทสมัยนี้สนุกมาก เพราะทุกอย่างมัน ซับซ้อนจริง ๆ เวลาที่พวกเขาทำร้านแบบเดิม ๆ ให้คนเข้ามาเดินดูสินค้าได้ พวกเขาต้องเอาประสบการณ์การเปิดร้านมาประยุกต์รวมกับประสบการณ์ การบริการออนไลน์ซึ่งถือเป็นเรื่องท้าทายมาก ไม่ต้องสงสัย แบรรณดีนี้ ประสบความสำเร็จมหาศาล ผู้นำบางคนอาจเลือกอยู่สบาย ๆ กับความสำเร็จตรงหน้า แต่พวกเขากลับตื่นเต้นกระตือรือร้นที่ได้เจอปัญหาใหญ่ขึ้น

ลองถามคนที่ประสบความสำเร็จคนไหนก็ได้ ว่าความทรงจำที่พวกเขา ชอบที่สุดในการทำงานคือตอนไหน พวกเขาขอมตอบว่าเป็นช่วงแรกที่

ล้มลุกคลุกคลานหรือตอนที่ฝ่าฟันอุปสรรคปัญหาหนักหนาได้ ฉันได้คุยเรื่องนี้อย่างสนุกสนานกับทอม วิลเลอเธอร์ อดีตรองประธานฝ่ายนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของเน็ตฟลิกซ์ ที่ตอนนี้ย้ายไปเป็นหัวหน้าฝ่ายผลิตภัณฑ์ที่คอร์สเซอร์รา (Coursera) ผู้ให้บริการการศึกษาออนไลน์แบบใหม่ ตอนที่ฉันถามว่าเขาชอบอะไรในการช่วยบริษัทก่อสร้างตัว สีหน้าเขาชื่นมื่น แล้วก็เล่าเรื่องที่ทีมทำเรื่องไม่น่าเป็นไปได้ให้ประสบผลสำเร็จ ในตอนต้นปีงบประมาณที่ทีมผู้บริหารปกครองภายในปลายปีบริษัทจะต้องทำรายได้เพิ่มเป็นสองเท่า เขากับทีมฝ่ายผลิตคิดว่าพวกเขาจะทำตามเป้าได้ก็ด้วยการเปิดคอร์สเรียนใหม่ห้าสิบล้านครั้งภายในเดือนกันยายน ซึ่งเขาเปรียบเทียบว่าเหมือนการขว้างลูกเฮลแมร์รี่ในอเมริกันฟุตบอลที่โอกาสเป็นไปได้น้อยมากแต่ก็ทำไปเมื่อฟลุค สองสัปดาห์ก่อนจะถึงวันเปิดคอร์สใหม่ พวกเขายังไม่แน่ใจเลยว่าจะทำให้สำเร็จได้หรือเปล่า แต่พวกเขาก็ทำได้ และแผนการที่วางไว้ก็เป็นไปอย่างราบรื่นงดงาม พวกเขาเห็นกราฟรายได้พุ่งพรวด ทอมบอกฉันว่าเขาเข้าร่วมงานกับบริษัทที่ตัวเองก็ไม่แน่ใจว่าจะอยู่ยืนยงถึงห้าปีใหม่เพราะว่ามัน “มหัศจรรย์ไปสูงเสียเหลือเกิน” เขาบอกว่า “บางทีตอนกระโดดคิดว่าเป้าหมายก็รู้สึกเหมือนแขนจะหลุดนะ แต่ต่อให้หลุดก็คุ้ม เพราะผมได้ทำสิ่งสำคัญและได้สร้างบางอย่างขึ้นมาให้โลก สิ่งนั้นแหละที่ผลักดันให้คนมีพลัง” ฉันเห็นด้วยกับเขาเป็นที่สุด ฉันเชื่อว่านี่คือสิ่งที่คนส่วนใหญ่กระหายอยากจะรู้สึกกับงานของตัวเอง

ความคาดหวังที่จะช่วยสร้างบริษัทซึ่งเอื้อโอกาสเช่นนั้นให้กับพนักงานคือเหตุผลที่ฉันมาร่วมงานกับเน็ตฟลิกซ์ แม้ตอนแรกตั้งใจว่าจะไม่ไปทำงานกับสตาร์ทอัพที่ไหนอีก

ย้อนกลับไปในปี 1997 เมื่อฉันได้รับโทรศัพท์ตอนตีสอง ฉันเดาว่าต้องเป็นริต เฮสติงส์ แน่ ไม่มีใครบังอาจโทร.หาฉันตอนตีสองหรอก

เขาถามว่า “หลับอยู่หรือเปล่า” ฉันบอก “อ้าว ก็ต้องหลับอยู่สิ ฉันเป็นคนปกติเนี่ย! มีอะไรหรือ?”

ริตเป็นคนที่จะไม่ยอมให้การนอนเป็นอุปสรรคขวางกั้นไอเดียดี ๆ ซึ่งเขาเล่าไอเดียดี ๆ มากมายให้ฉันฟังตอนดึก ๆ สมัยทำงานให้เพียวซอฟต์แวร์

(Pure Software) บริษัทสตาร์ทอัพของเขา หลังจากทีร็ดขายเปียว เขากลับไปเรียน ส่วนฉันเริ่มงานเป็นที่ปรึกษา เราอยู่ในเมืองเดียวกันและยังคุยกันตลอด

เขาบอกว่าเขาจะไปทำงานกับเน็ตฟลิกซ์ แล้วฉันก็บอกว่า “ก็น่าจะเป็นโอกาสที่ดีนะ ว่าแต่คุณมาบอกฉันตอนตีสองทำไมเนี่ย”

แล้วเขาก็ถามว่าฉันจะไปกับเขาด้วยไหม ฉันตอบว่า “ไม่มีทาง” ฉันทำงานสนุกดีที่เปียว แต่ไม่ไหวกับเวลาทำงานบ้าคลั่งที่เอาแנםเอานอนไม่ได้อีกแล้ว แล้วฉันก็ไม่เห็นว่าบริษัทเล็กๆ ที่ให้เขาตีวีดีผ่านทางไปรษณีย์จะประสบความสำเร็จได้อย่างไร จริงไหมล่ะ เน็ตฟลิกซ์จะโค่นบัลล็อกบัสเตอร์หรือ ถ้ามั่นใจล่ะ?

แต่แล้ววีรดิก็บอกว่า “ถ้าได้สร้างบริษัทที่เราสองคนอยากทำงานด้วยจริงๆ มันก็น่าจะดีไม่ใช่หรือ” คราวนี้ฉันเริ่มสนใจ ที่เปียว ฉันเข้าไปตอนโครงสร้างทั้งหลายลงตัวหมดแล้ว โอกาสที่จะได้ร่วมทีมตั้งแต่แรกเริ่มแบบนี้มันช่างยอดเยี่ยม

“ถ้าเราเข้าไปทำ” ฉันถาม “คุณจะรู้ได้ไงว่ามันดี”

เขาบอกว่า “อ้าว ผมก็คงอยากไปทำงานทุกวัน เพื่อแก้ปัญหาพวกนี้กับคนพวกนี้ไงล่ะ”

ฉันชอบอารมณ์แบบนั้นนะ ฉันคิดว่าสิ่งที่ที่ร็ดพูดมันแทนใจสิ่งที่คนอยากได้มากที่สุดจากที่ทำงาน : ก็คือการไปทำงานกับทีมที่ใช่ – เพื่อนร่วมงานที่พวกเขาไว้วางใจและชื่นชม – มุ่งมั่นเอาเป็นเอาตายที่จะร่วมกันทำงานให้ได้ดี

นโยบายและโครงสร้างอาจไม่ได้ช่วยสร้าง ความต้องการและโอกาส

ถ้าพิจารณาดูบริษัทที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในราว ๆ ทศวรรษที่ผ่านมา จะเห็นว่า หลายบริษัทเป็นบริษัทเกี่ยวกับอินเทอร์เน็ตที่มีทีมทำงานกันอย่าง ร่วมแรงกันแข็งขันและเป็นตัวของตัวเอง ที่บอกว่าเป็นตัวของตัวเองในที่นี้ หมายความว่าอย่างไร หมายความว่าเป้าหมายและวิธีการบริหารจัดการ เวลากับทรัพยากร รวมถึงปัญหาที่พวกเขากำลังเผชิญอยู่และวิธีการที่พวกเขา ใช้แก้ปัญหาเหล่านั้น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับ ความต้องการของตลาดและลูกค้า พวกเขาเติบโตขึ้นพร้อมกับเปลี่ยนแปลงกลไก ของตัวเองไปด้วย บริษัทพวกนี้ไม่มีโครงสร้างตายตัวที่ถูกตีกรอบจากคำสั่ง ที่บังคับมาเลยว่าเป้าหมาย พนักงาน หรืองบประมาณจะต้องเป็นอย่างไร

ก่อนเน็ตฟลิกซ์ ฉันทำงานให้รีดที่บริษัทเพียวซอฟต์แวร์ ซึ่งเป็นงาน สตาร์ทอัพงานแรกของฉัน ตอนนั้นฉันรู้สึกว่าตัวเองมีความสุขเหมือนได้ ขึ้นสวรรค์เลย ฉันรักพลังงานมหาศาลและความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่ ตัวเองมีต่อนวัตกรรมใหม่ ในฐานะหัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล ฉันยังคง กำหนดนโยบายและระเบียบวิธีการทำงาน แต่ในใจก็เริ่มตั้งคำถามต่อ แนวคิดแบบเดิม ๆ เพราะว่าบริษัทนี้มีขนาดเล็กกว่าบริษัทอื่นที่ฉันเคยทำงาน มาก ฉันเริ่มเข้าใจหลักการของธุรกิจมากขึ้น ก็เลยรู้จักพนักงานมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะเมื่อฉันคุ้นเคยกับวิศวกรซอฟต์แวร์ ได้สังเกตการทำงานของ พวกเขา ฉันเลยเกิดความคิดขึ้นมาว่าจริง ๆ แล้วเราเข้าใจผิดกันอยู่นะ ที่ว่า คนยิ่งเยอะ ยิ่งทำอะไร ๆ ได้ดี เพราะเมื่อดูจากทีมของเราที่เพียวและตาม บริษัทในซิลิคอนแวลลีย์ ฉันมองเห็นพลังของทีมเล็ก ๆ ที่เป็นอิสระต่อกัน

วิธีการทั่วไปในการขยายธุรกิจคือ เพิ่มคนและโครงสร้างเพื่อเอาชนะ เป้าหมายด้วยงบประมาณและเงื่อนไขที่จำกัดมากขึ้น แต่จากประสบการณ์ ของฉันที่บริษัทซึ่งเติบโตอย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จแสดงให้เห็น ว่ากระบวนการที่ลดความซับซ้อนได้มากที่สุด และวัฒนธรรมองค์กรที่มี ระเบียบวินัยเข้มแข็งนั้นให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่ามาก แต่เรื่องความรวดเร็ว

คล่องตัวก็กินขาดแล้ว

หลังจากนั้นที่เน็ตฟลิกซ์ เราก็ตามว่างเรื่องนี้กันเลย หลังจากที่เราต้องปลดพนักงานออกจำนวนมากด้วยความเจ็บปวดอย่างยิ่ง ในปี 2001 เราให้พนักงานในบริษัทออกไปถึงหนึ่งในสาม ฟองสบู่ธุรกิจดอตคอมแตกโพละไปพร้อมกับเศรษฐกิจโดยรวม พวกเราจนเจียนจะล้มละลายมันโหดร้ายมาก แต่แล้วคริสต์มาสปีนั้นราคาเครื่องเล่นดีวีดีก็กลับลดลงฮวบฮาบและกลายเป็นของขวัญยอดนิยม ธุรกิจเฟื่องฟูขึ้นมา เราต้องทำงานหนักเป็นสองเท่าด้วยจำนวนคนสองในสาม เราจ้างคนเพิ่มไม่ได้แล้วยกเว้นพนักงานบรรจุแผ่นดีวีดีลงของไปรษณีย์ เรามีลูกค้าใหม่เยอะมากจนกระทั่งสินค้าในคลังไม่พอ และเราต้องนำกำไรทุก ๆ เซ็นต์ที่ได้ไปซื้อสินค้าเพิ่ม แต่ทุกคนก็มีความสุขขึ้นเยอะเลย วันหนึ่งฉันติดรถรีดไปทำงาน แล้วก็พูดกับเขาว่า “ทำไมมันสนุกอย่างนี้นะ ฉันอยากไปทำงานใจจะขาดแล้วไม่อยากจะกลับบ้านตอนกลางคืนเลย เราทำงานกันหนักมาก แต่มันเจ๋งมากเลย นี่พวกเราทำอะไรกันอยู่เนี่ย” เขาตอบว่า “ช่วยกันหาคำตอบแล้วกัน”

สิ่งแรกที่เราเข้าใจอย่างกระจ่างชัดก็คือ คนที่เหลืออยู่คือคนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเรื่องนี้สอนเราว่า สิ่งที่ดีที่สุดที่เราจะทำได้เพื่อพนักงานได้ก็คือการจ้างแต่คนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดให้มาทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กัน แบบนี้มีประโยชน์มากกว่าโต๊ะเกมฟุตบอลมือหมุน ซูชิฟรี ไบน์ส ก้อนโตตอนเซ็นสัญญาเข้าทำงาน หรือการให้หุ้นบริษัทเสียอีก เพื่อนร่วมงานชั้นเลิศ จุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และผลลัพธ์ที่ต้องการซึ่งบอกกล่าวอย่างตรงไปตรงมา เหล่านี้คือส่วนผสมอันทรงพลัง

เมื่อฉันเห็นแสงสว่าง

รีด ฉันทน์ และทีมผู้บริหารมุ่งมั่นหาวิธีที่จะคงพลังสร้างสรรค์และการทำงานในระดับดีเลิศที่ทีมของเราทำได้ในขณะที่บริษัทก็กำลังขยายตัวอย่างรวดเร็ว เราต้องเริ่มจากการจ้างพนักงานอย่าง *ฉับไว* และเราอยากมั่นใจว่าเรายังคงรักษากลุ่มก้อนคนเก่งที่มีอยู่เอาไว้ได้ เพราะการมีพนักงานชั้นเลิศจำนวนมากทำให้เราลดยัตวรอดพ้นจากช่วงเวลาที่ยากลำบากมาแล้ว เราเริ่มสำรวจอย่างเป็นระบบว่าเราควรทำอย่างไรเพื่อให้พนักงานทำงานของตัวเองได้ดีที่สุดอย่างมีอิสระ ขณะเดียวกันก็ได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะในปริมาณที่พอดีเพื่อกำกับให้ทีมเข้ารูปเข้ารอย แต่ก็ยังพลิกเปลี่ยนแนวทางได้ด้วยเมื่อจำเป็น

นั่นคือตอนที่ฉันได้เรียนรู้ลึกซึ้งมากขึ้นในเรื่องแรงผลักดันที่มีผลต่อนวัตกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นครั้งแรกในอาชีพ ในฐานะทีมผู้บริหารระดับสูงที่ฉันได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์โดยตรง มันไม่ใช่ผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์ซับซ้อนที่ต้องอาศัยเทคนิคขั้นสูงเหมือนที่เพียว เราเป็นบริษัทให้ความบันเทิง และฉันก็เป็นนักดูหนังตัวยงแถมยังเป็นคน *ปกติทั่วไป* - อย่างที่ฉันชอบพูดเล่นกับพวกวิศวกรบ่อย ๆ ฉันเป็นลูกค้ำ ฉันหลงใหลได้ปลื้มวิธีการที่เราพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมา ฉันเป็นแฟนตัวยงของการทำแบบทดสอบเปรียบเทียบตัวเล็ก การทดลองอย่างเข้มข้น และการอภิปรายอย่างเปิดกว้างว่าผลิตภัณฑ์ควรเป็นอย่างไรจึงจะดีที่สุด ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าอะไรที่มันไม่เข้าท่า ก็ตัดออกไปได้เลย ฉันได้เรียนรู้ว่าเรานำหลักการนี้มาใช้กับการบริหารบุคคลได้ด้วย

ฉันเข้าใจว่าเหตุผลส่วนหนึ่งที่ทีมขนาดใหญ่มีข้อดีอยู่ในการสร้างนวัตกรรมและปรับตัวอย่างรวดเร็วก็เพราะทีมใหญ่นั้นจัดการยาก บริษัทออกแบบโครงสร้างเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทำสิ่งที่ถูกต้อง แต่ฉันเห็นว่าทีมที่สร้างผลงานยอดเยี่ยมได้นั้นแค่รู้ว่าอะไรคือสิ่งจำเป็นสูงสุดที่จะต้องทำเพื่อสำเร็จก็พอ พวกเขาไม่ได้ต้องการระเบียบปฏิบัติละเอียดซับซ้อนและไม่ใช้เงินจูงใจด้วยแน่ ๆ คนทำงานด้านเทคโนโลยีส่วนมากจะบอกว่า

ทีมวิศวกรชั้นเลิศทีมเล็ก ๆ ทำงานได้ดีกว่าทีมใหญ่ที่ทำงานกันหนัก ฉันเริ่มมาคิดว่า ทำไมหลักการนี้ถึงใช้ได้แต่กับวิศวกรล่ะ เป็นเพราะพวกเขาหัวดีหรือพิเศษกว่าใครหรือ ในตอนนั้นถึงแม้ฉันจะพลาดปลื้มวิศวกรมากแค่ไหน แต่ฉันก็เหนื่อยหน่ายนะที่ใคร ๆ ก็ต้องปฏิบัติกับพวกเขาเหมือนเป็นคนพิเศษ คนฉลาด ในความคิดของฉัน พนักงานทุกคนทุกแผนกย่อมอยากมีอิสระที่จะลุยงานที่ได้รับมอบหมายด้วยวิธีที่พวกเขาคิดว่าจะสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในเวลาสั้นที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ แต่บ่อยครั้งพนักงานเหล่านั้นจะถูกขัดขวางเพราะว่าผู้บริหารไม่พอใจ หรือเพราะระบบไม่มีประสิทธิภาพ ฉันเลยสงสัยว่า ถ้าพนักงานแผนกการตลาด การเงิน และแผนกทรัพยากรบุคคลของตัวเอง ได้รับอนุญาตให้แสดงความสามารถเต็มที่ล่ะ พวกเขาก็คงจะทำงานเหมือนทีมวิศวกรประสิทธิภาพสูง เมื่อย้อนคิดดูแล้ว นั่นแหละคือช่วงเวลาที่ย่ำแย่หลังให้การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเดิม ๆ และรับตำแหน่งใหม่เป็นหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติงานวัฒนธรรมองค์กร และหัวหน้าฝ่ายผลิตบุคลากร

ฉันเริ่มเข้าไปตรวจสอบโครงสร้างและการออกแบบองค์กรอย่างละเอียด ตอนนั้นเราตั้งแผนกขึ้นมาหลายแผนก รีดและฉันเห็นพ้องกันอย่างที่สุดว่า เราต้องการระบบบริหารแบบราบไว้เพราะมันทำให้เราคล่องตัวมาก หลังจากที่เราให้ผู้จัดการระดับกลางออกไปเยอะมากตอนปลดคนขนานใหญ่ เราสังเกตว่าทุกคนทำงานได้รวดเร็วขึ้นเมื่อไม่ต้องขอความเห็นและอนุมัติงานกันเป็นลำดับชั้น คราวนี้เราเลยลงความเห็นว่างานที่พนักงานอาจทำงานเร็วและได้ผลดีกว่าถ้าเราไม่มีนโยบายและระเบียบปฏิบัติ เราวิเคราะห์ข้อเท็จจริงทุกอย่างและหาวิธีทำงานที่ดีที่สุด เหมือนกับที่เราวิเคราะห์สินค้า บ่อยครั้งที่รีดเสนอมให้ตัดบางสิ่งซึ่งฟังดูแล้วน่าบอมากจนฉันต้องทำเป็นหูทวนลมบ้าง แต่ขณะเราลองโน้มนงนี่ไปเรื่อย ๆ เราก็ได้ผลลัพธ์ที่ดีตามมาเรื่อย ๆ ตัวอย่างเช่น นโยบายไม่มีนโยบายลาพักร้อนซึ่งได้เสียงฮือฮาจากสื่อมวลชนเยอะมาก เราบอกให้พนักงานลางานได้ตามที่เขาเห็นสมควร แต่พูดคุยความต้องการของตัวเองกับผู้จัดการก่อน แล้วรู้ใหม่ว่าเกิดอะไรขึ้น พนักงานหยุดงานหนึ่งถึงสองสัปดาห์ในช่วงฤดูร้อน

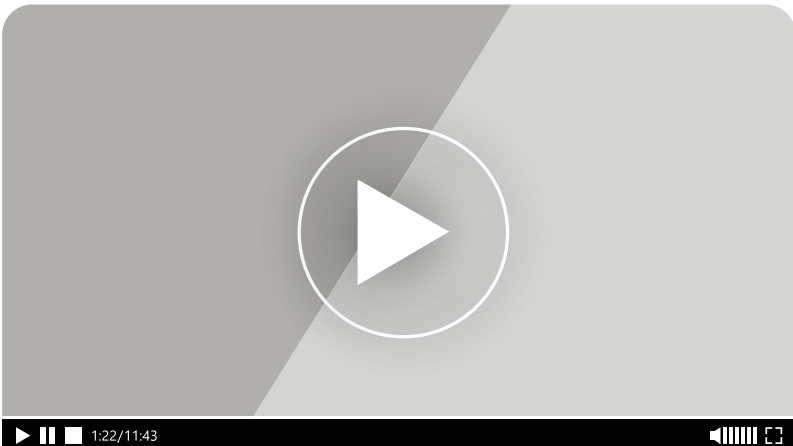
หยุดช่วงเทศกาล บางครั้งก็หยุดบ้างประปรายเพื่อไปเชียร์ลูก ๆ เล่นกีฬา ซึ่งก็เหมือนก่อนหน้านี้นั้นแหละ การเชื่อใจพนักงานว่าจะรับผิดชอบเวลาของตัวเองถือเป็นหนึ่งในก้าวแรก ๆ ของการคืนพลังให้พวกเขา

ฉันค้นพบว่าฉันชอบฉีกชนบททั้ง วันหนึ่งที่ฉันประทับใจคือวันที่ฉันยืนอยู่หน้าคนในบริษัทและประกาศว่า “ฉันจะยกเลิกนโยบายการจ่ายเบี้ยเลี้ยง และยกเลิกนโยบายการเดินทาง ฉันอยากให้คุณใช้วิจารณญาณเอาเองว่า คุณจะใช้เงินของบริษัทเท่าไร และถ้ามันกลายเป็นหายนะเหมือนที่ฝ่ายกฎหมายเตือนไว้ละก็ เราจะกลับไปใช้ระบบเดิม” เป็นอีกครั้งที่เราพบว่าพนักงานไม่ทำลายอิสรภาพที่ได้รับ เราเห็นเลยว่าเราสามารถปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนผู้ใหญ่และพวกเขา ก็ชอบมาก

ฉันเริ่มทำทนายชนบเรื่องการจ้างพนักงานด้วย ด้วยความที่บริษัทเติบโต พรวดพราดและลักษณะของธุรกิจก็เปลี่ยนแปลงฉับไว – เราเห็นว่าสตรีมมิ่งกำลังบุกเข้ามาจ่อหน้าบ้านอย่างรวดเร็ว – เรารู้ว่าเราต้องสร้างองค์กรที่มีคนเก่ง ๆ เข้ามาเป็นตัวตายตัวแทนกันได้อย่างต่อเนื่อง ในตอนนั้นเวลาที่ฉันจะจ้างผู้จัดการสักคน ใคร ๆ ก็มักอยากทำงานกับบริษัทจัดหาคนที่ตัวเองชอบ และฉันรู้ว่าฉันต้องเปลี่ยนสิ่งนั้น เราต้องวางหมากที่แยบยลกว่าความจริงฉันจะลองจ้างบริษัทจัดหาคนที่ดีที่สุดห้าแห่งในซิลิคอนแวลลีย์ให้ทำงานป้อนฉันโดยเฉพาะก็ได้ แต่ฉันตัดสินใจจะตั้งวิธีการจ้างคนแบบเดิม ๆ และตั้งบริษัทจัดหาคนในบริษัทของเราเอง แทนที่จะจ้างคนที่เคยทำงานภายในองค์กรอื่น ฉันกลับจ้างคนที่เคยทำบริษัทจัดหาคนโดยตรงเพื่อจะได้สร้างทักษะนี้ในบริษัทของเราเอง เพราะถ้าเรามีความสามารถเช่นนั้นแล้ว ฉันก็จะบอกผู้จัดการได้ว่า “เสียพนักงานคนสองคนไปก็ไม่เป็นไรหรอกนะ เพราะเราจะหาคนเก่ง ๆ มาแทนให้คุณอย่างรวดเร็วเลย”

เรายังทำทนายวิธีการวางแผนกลยุทธ์แบบเดิม ๆ ทั้งในส่วนของทีมงาน และของบริษัทโดยรวมด้วย ก่อนหน้านั้นเราวางยุทธศาสตร์ประจำปีและทำงบประมาณประจำปีกันมาตลอด แต่กระบวนการพวกนั้นก็กินเวลามาก และไม่คุ้มค่าความพยายามเลยเพราะเราคาดผิดกันตลอดเวลา ฉันหมายความว่า เอาจริง ๆ นะ เราก็ปั่นตัวเลขกันขึ้นมาอยู่แล้วนี่ เรา รู้ แก่ใจ ว่า อีก หก เดือน

เราทดลองทุกวิถีทางที่คิดได้
เพื่อให้ทีมมีอิสระต่อกฎเกณฑ์
เราเรียกการทำงานวิธีใหม่เช่นนี้ว่า
วัฒนธรรมแห่งอิสรภาพและความรับผิดชอบ



ผลออก ๆ สามเดือนด้วย เลขมันก็ไม่ตรงอยู่ดี เราเลยเลิกทำแผนงานประจำปี ซึ่งพอไม่เสียเวลาตรงนั้นเราก็มีเวลาทำแผนไตรมาสมากขึ้น จากนั้นเราจึงทำแผนงบประมาณล่วงหน้าไตรมาสไตรมาส เพราะเป็นช่วงเวลาที่เราคิดว่าเราคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำพอดี

เราทดลองทุกวิถีทางที่คิดได้เพื่อให้ทีมมีอิสระต่อกฎเกณฑ์และการอนุมัติที่วุ่นวายไม่จำเป็น การที่เราวิเคราะห์ห้อย่างมีหลักการว่าอะไรใช้ได้ และเราจะต้องทำอะไรเพื่อให้พนักงานรู้สึกมีอิสระที่จะสร้างสรรค์งานได้ดีขึ้น มีประสิทธิผล และมีความสุขมากขึ้น เราเรียกการทำงานวิธีใหม่เช่นนี้ว่า วัฒนธรรมแห่งอิสรภาพและความรับผิดชอบ เราทำงานหลายปีเพื่อสร้างสิ่งนี้ และทุกวันนี้ก็ยังพัฒนาต่อเนื่องไม่หยุด ฉันจะอธิบายองค์ประกอบเพิ่มเติมอื่นในบทต่อไป ทั้งหมดนี้สร้างขึ้นจากการตระหนักว่างานสำคัญที่สุดของผู้บริหารคือมุ่งมั่นตั้งใจสร้างทีมให้ยอดเยี่ยม ถ้าคุณจ้างพนักงานเก่ง ๆ ได้ตรงความต้องการ จัดหาเครื่องมือเครื่องมือและข้อมูลที่พวกเขาต้องการเพื่อจะพาคุณไปสู่จุดหมาย พวกเขาก็ไม่ต้องการอะไรอื่นนอกเสียจากทำงานถวายหัวและทำให้คุณจัดการอะไรได้ง่ายมาก

หลักฐานล่าสุดที่พิสูจน์ให้เห็นพลังของวิธีการนี้ก็คือการที่เน็ตฟลิกซ์เพิ่มจำนวนรายการที่ผลิตเองได้มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ได้รับความนิยมและเสียงวิจารณ์ที่ดีด้วย เท็ด ซารานดอส หัวหน้าฝ่ายคอนเทนต์ที่ทำงานมาตั้งแต่ยุคแรก **บอกฉันว่าการให้อิสระต่อพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นมีส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอริจินัลคอนเทนต์เฟื่องฟูอย่างรวดเร็ว ทีมงานผลิตคอนเทนต์ใหม่ได้เป็นสองเท่าในทุกๆ ปี ตอนที่เรายุกันนั้น พวกเขากำลังสร้างซีรีส์สามสิบเรื่อง ภาพยนตร์สิบสองเรื่อง สารคดีห้าสิบห้าเรื่อง เดียวไมโครโฟนห้าสิบเอ็ดชั่วโมง และรายการเด็กอีกสี่สิบห้ารายการ ยิ่งกว่านั้น รายการเหล่านี้ยังเผยแพร่ไปทั่วโลก ออกฉายเพิ่มในสิบสามประเทศคราวเดียวกัน ที่เจ๋งไม่ใช่แค่การที่ทีมผลิตคอนเทนต์มากมายในระยะเวลาอันรวดเร็ว แต่รวมไปถึงความหลากหลายของเนื้อหาด้วย คนของเท็ดสามารถทำงานป้อนรสนิยมอันหลากหลาย ไม่ว่าจะ เป็นซีรีส์รสนิยมหรืออย่าง *เดอะคราวน์***

(The Crown) ไปถึง *ฟูลเลอร์เฮ้าส์* (Fuller House) ที่คนชอบกันมาก แต่ไม่ได้รับการยอมรับจากนักวิจารณ์เท่าไร ที่มงานถึงขนาดเข้าสู่ในตลาดที่แข่งกันดุเดือดอย่างเรียลตี้โชว์ ด้วยการผลิต *อัลติเมตเบสต์มาสเตอร์* (Ultimate Beastmaster) รายการประลองของผู้เข้าแข่งขันหกคนจากหกประเทศ ซึ่งแต่ละคนพูดภาษาของตัวเอง

เท็ดบอกว่าวิธีการหลักของเขาคือขอให้ทีมมุ่งมั่นกับการหาคนเก่งที่มีความคิดสร้างสรรค์ดีเลิศพร้อมทักษะในการทำงาน จากนั้นให้อิสระแก่ผู้สร้างเหล่านั้นทำสิ่งที่คิดไว้ให้เป็นจริง เขาบอกว่าเป็นความแตกต่างใหญ่หลวงที่สุดระหว่างเน็ตฟลิกซ์กับโรงถ่ายทำในฮอลลีวูด นั่นคือปล่อยให้ทีมแข่งขันกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อหาคนที่มีความคิดสร้างสรรค์สูงสุดและให้ได้ผลงานระดับสุดยอดออกมา คนทำงานชอบมากที่สุดของทีมของเขาไม่เข้ามาจุกจิกวุ่นวายในกระบวนการผลิต เขาโน้ตความเห็นโน้มน้ามาปะให้หัวนอน กลุ่มของเท็ดไม่ใช้ระบบไปล๊อตตอลออกอากาศเพื่อหยั่งเชิงก่อนเหมือนที่ใคร ๆ ทำกันมา พวกเขาเปิดไฟเขียวให้ผู้สร้างผลิตซีรีส์แบบจบซีซั่นรวดเดียวเลย พวกเขามอบความเชื่อมั่นให้กับคนที่พิสูจน์ตัวเองแล้วว่าสามารถทำงานได้ สิ่งที่มาคู่กับอิสระที่คนเหล่านั้นได้รับคือพวกเขาเข้าใจว่าตนเองคือผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อคุณภาพรายการ พวกเขาต้องแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ซึ่งตรงกันข้ามกับฮอลลีวูดที่ใช้วิธีการแบบเดิม ให้คณะกรรมการเป็นผู้สร้างผลงาน ความรับผิดชอบก็แบ่ง ๆ กันไป

เท็ดบอกฉันว่าการขลุกอยู่กับวัฒนธรรมเน็ตฟลิกซ์ยังทำให้เขารู้สึกสบายใจที่จะปล่อยให้ทีมงานให้เป็นอิสระต่อข้อจำกัดต่าง ๆ อย่างเช่น พวกเขาฉีกกฎการผลิตรายการใหม่ ทั้งที่เพิ่งจะทำออริจินัลซีรีส์ได้เพียงสามเรื่อง ด้วยความที่พวกเขาไม่ได้ทำตอนไปล๊อตเพื่อหยั่งเชิงคนดู พวกเขาจึงเลือกเฉพาะผลิตซีรีส์ที่เขียนบทมาอย่างดีแล้วและวางตัวนักแสดงฝีมือดีแล้วเท่านั้น แต่แล้วเจนนี โคฮาน ผู้สร้างซีรีส์ *วีดส์* (Weeds) จากช่องไอทีวีใหม่ ก็เสนอเรื่อง *ออเรนจ์อิสเดอะนิวแบล็ก* (Orange Is the New Black) เข้ามาก่อนที่จะมีการเขียนบท เท็ดและทีมของเขาประทับใจภาพความคิดที่เธอมีต่อเรื่องนี้และไว้วางใจเธอมากเนื่องจากผลงานที่ผ่านมาอย่าง *วีดส์* จนเลือก

ที่จะทิ้งกฎที่ตัวเองมีไปเลย ซึ่งถือว่าฉลาดมาก

ลองถามตัวเองดู : ถ้าคุณบริหารจัดการคนได้เหมือนบริหารจัดการสินค้า คุณจะไม่ยากลองจัดการระบบใหม่ทั้งหมดหรือ ถ้าคุณไม่เริ่มด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด แต่เริ่มจากอะไรก็ตามที่จะทำให้สินค้าที่ตกถึงมือผู้บริโภคออกมาดีเลิศที่สุดล่ะ คุณจะสร้างระบบอย่างไร คุณไม่อยากจะพนักงานคล่องตัวมากกว่าเดิมหรือ คุณไม่อยากจะหวังหรือว่าพวกเขาทำงานเชิงรุกได้ ฉีกตัวขึ้นมาโดดเด่นได้ เพราะพวกเขารู้ว่าต้องช่วยคุณบังคับพวกเขาอย่างไร คุณน่าจะอยากอุทิศเวลาและความตั้งใจทั้งหมดที่มีเพื่อให้พวกเขามีทรัพยากรและข้อมูลที่สำคัญในการทำงานให้คุณ เพื่อให้คุณจะได้ฟังความคิดเห็นที่ดีเลิศและการคัดค้านที่น่าฟังจากเขาเหล่านั้น ไม่ใช่ต้องเสียเวลาอยู่กับแบบฟอร์มดำเนินงาน คอยออกคำสั่ง คำอนุมัติ และนโยบายต่างๆ ให้พวกเขา

ทั้งหมดนี้ฉันไม่ได้หมายความว่าทีมไม่ต้องการการกำหนดทิศทางหรือโค้ชชิ่งนะ พวกเขาต้องการ แต่วิธีที่เรากำหนดทิศทางและให้ข้อเสนอแนะมักไม่ช่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในขณะที่เราทดลองกำจัดกระบวนการต่างๆ ที่เน็ตฟลิกซ์ เราก็ดลองหาวิธีที่ดีขึ้นในการสื่อสารว่าองค์กรจะดำเนินไปในทิศทางไหน เราจะมุ่งไปที่เป้าประสงค์อะไร และพนักงานเราจะทำงานกันอย่างไร

สรุปย่อ

- ▶ ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของทีมจะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกทุกคนเข้าใจจุดมุ่งหมายสูงสุด และมีอิสระที่จะแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์เพื่อไปให้ถึงจุดนั้น
- ▶ แรงจูงใจในการทำงานที่ดีที่สุดคือการได้ร่วมงานกับสมาชิกในทีมที่ยอดเยี่ยม ทีมที่ต่างเชื่อมั่นว่าคนอื่นจะทำงานอย่างยอดเยี่ยมและท้าทายความสามารถของกันและกัน
- ▶ งานสำคัญที่สุดของผู้จัดการคือการทำให้สมาชิกทุกคนในทีมเป็นพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูง ทำงานเก่ง และท้าทายซึ่งกันและกัน
- ▶ ควรทำงานด้วยนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ กฎ และการขออนุมัติ ที่น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะคำสั่งการจากเบื้องบนส่วนมากจะถ่วงความเร็วและความว่องไวในการทำงาน
- ▶ ลองดูว่าจะบริหารให้คล่องตัวได้มากที่สุดขนาดไหน ทดลองวิธีต่างๆ ไปเรื่อย ๆ ถ้าผลออกมาว่านโยบายหรือระเบียบปฏิบัติใดจำเป็นต้องมี ก็นำกลับมาใช้ใหม่ หมั่นปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอให้เหมือนกับที่พัฒนาสินค้าและบริการ

คำถามชวนคิด

- ขณะสำรวจนโยบายและระเบียบปฏิบัติโดยรวมของบริษัท ลองตั้งคำถามว่า : อะไรคือจุดมุ่งหมายของนโยบายหรือระเบียบวิธีปฏิบัตินี้ มันบรรลุผลตามนั้นหรือไม่
- มีขั้นตอนอนุมัติการทำงานตรงไหนที่ตัดทิ้งได้บ้าง
- เวลาที่ผู้บริหารใช้แก้ปัญหาและสร้างทีมคิดเป็นกีเปอร์เซ็นต์
- คุณเคยวิเคราะห์ต้นทุนและผลกำไรของเงินจูงใจกับสิทธิประโยชน์ที่เสนอให้พนักงานบ้างไหม
- คุณจะเปลี่ยนจากการขออนุมัติและขออนุญาตไปเป็นการวิเคราะห์รูปแบบการใช้จ่าย และเน้นหนักที่ความถูกต้องแม่นยำแทนได้ไหม
- ระบบการตัดสินใจของคุณชัดเจนและได้สื่อสารออกไปอย่างทั่วถึงหรือเปล่า



พนักงานจำเป็นต้องมองเห็น
ในมุมมองของผู้บริหาร
เพื่อเข้าถึงการแก้ปัญหอย่างแท้จริง
ในทุกระดับ และสำหรับทุกทีม

บทที่สอง

พนักงานทุกคนควรเข้าใจ ธุรกิจที่ตัวเองทำ

| บอกเล่าถึงอุปสรรคปัญหา
ที่เผชิญอยู่อย่างสม่ำเสมอ |

เวลาที่จับแะนำ ให้ใครสักคนใช้ระเบียบปฏิบัติและขั้นตอนการอนุมัติให้มากที่สุด ก็เป็นธรรมดาที่คนจะถามว่า “แต่จะทำได้ยังไง จะเป็นไปได้หรือ แล้วจะเอาอะไรมาแทนกฎ ขั้นตอนการทำงาน การอนุมัติ ลำดับสิ่งการ และคำอนุญาตพวกนั้นล่ะ” คำตอบคือ : การสื่อสารที่ชัดเจนและสม่ำเสมอในเรื่องงานที่ต้องทำให้ลุล่วง บอกพนักงานไปเลยว่า “ตอนนี้เราอยู่จุดนี้นะ และนี่คือสิ่งที่เราพยายามจะทำให้ได้” ยิ่งผู้จัดการใช้เวลาให้มากขึ้นเพื่อสื่อสาร อธิบายอย่างละเอียดและชัดเจนเรื่องงานที่ต้องทำ เรื่องอุปสรรคปัญหาที่ธุรกิจของตัวเองเผชิญอยู่ รวมทั้งสถานการณ์การแข่งขันในภาพรวม นโยบาย ขั้นตอนการอนุมัติ และผลตอบแทนจูงใจก็จะสำคัญน้อยลงตามมา

ต่อให้คุณไม่มีสิทธิ์ละทิ้งนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ โบนัส และการประเมินผลงานประจำปีอย่างเป็นทางการ คุณก็สามารถสื่อสารให้ชัดเจนเปิดเผย จริงใจ และสม่ำเสมอมากขึ้นได้ ว่าตอนนี้อุปสรรคปัญหาของธุรกิจคืออะไรและพนักงานจะรับมือกับมันอย่างไร วิธีง่าย ๆ เหล่านี้ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานได้เร็วขึ้นมาก ช่วยให้การปรับเปลี่ยนเป้าหมายเป็นเรื่องง่ายขึ้น และยังกระตุ้นให้พนักงานถามคำถาม เสนอ

ความเห็น ซึ่งอาจเป็นองค์ความรู้ทรงคุณค่าที่นำไปพัฒนาสินค้าและบริการ สำหรับลูกค้าของบริษัทและตัวธุรกิจเองด้วย ฉันมาเห็นคุณค่าของการที่พนักงานทุกคนเข้าใจธุรกิจที่ตัวเองทำอยู่ที่ตอนที่ฉันเริ่มเรียนรู้เรื่องธุรกิจที่เน็ตฟลิกซ์อย่างลึกซึ้งขึ้นนั่นแหละ

คนเราไม่ได้ต้องการความบันเทิงในที่ทำงาน : พวกเขาต้องการจะเรียนรู้

ตอนฉันทำงานที่ซัน เรามีพนักงานฝ่ายบุคคลถึง 370 คน 370 คนเลยนะ! และดูเหมือนจะไม่มีใครรู้จักเรื่องธุรกิจที่เราทำอยู่เลย พวกเขาบอกไม่ได้ว่าบริษัททำอะไร เราออกนโยบาย จัดอบรมนอกสถานที่ เฉลิมฉลองวาระต่าง ๆ เราเป็นกึ่งทีมสร้างความบันเทิงและฝ่ายบุคคลยิ้มหวาน มันก็สนุกดีนะ แต่ภายในกลับกลวงเปล่าอย่างงี้ไม่รู้ เราคิดตลอดว่าอยากให้คนให้เกียรติแล้วก็เห็นความสำคัญของเรา

ฉันปลื้มปริ่มมากที่ได้ทำงานแนวใหม่ตอนเข้ามาร่วมหัวจมท้ายกัน ปลุกปั้นเน็ตฟลิกซ์ ตอนรับงานนี้ มีเงื่อนไขว่าฉันจะต้องไม่ถูกแบ่งแยกออกไปในฐานะคุณพนักงานฝ่ายบุคคล ฉันจะต้องทำงานขึ้นตรงกับริดและเป็นส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหาร นั่นหมายความว่าฉันต้องยกระดับตัวเองและเรียนรู้ให้ลึกซึ้งว่าธุรกิจนี้ดำเนินการอย่างไร พอทำเช่นนั้น ฉันจึงเข้าใจว่า ถ้าหากพนักงานทุกคนของบริษัทเข้าใจอย่างที่ฉันเข้าใจ มันจะมีคุณค่ามหาศาลเลย ริดกับฉันต่างได้รับแรงบันดาลใจเรื่องนี้จากข้อเขียนเรื่องการบริหารงานแบบเผยแพร่ข้อมูล ในหนังสือ *เดอะเกอเดเกมออฟบิสเนส* ของแจ็ค สแต็ก และโบ เบอริงแฮม ฉันรู้ซึ้งถึงความโปร่งใสเช่นนี้มันสำคัญมากขนาดไหนก็จากตอนที่บริษัทต้องเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ที่เราหนีเหวจากการทำธุรกิจส่งดีวีดีทางไปรษณีย์ไปเป็นแบบสมัครสมาชิก

เช้าวันหนึ่งตอนที่ริดและฉันนั่งรถไปทำงานด้วยกัน เขาเริ่มคุยฟุ้งว่าจะ

เปลี่ยนการบริการแบบจ่ายเงินเมื่อเช่าเป็นแบบสมัครสมาชิก รีดคึกมาก ฉันบอกเขาว่า “โอเค เอาเลย! ฟังเสียงคุณก็รู้แล้ว ฉันรู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น เวลาคุณตื่นตื่นแบบนี้ มันใจว่าตัวเองคิดถูกใช้ไหม” ฉันรู้ว่าพนักงานส่วนใหญ่ต้องไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง แต่ฉันก็รู้ด้วยว่ารีดจะทำแบบนั้น อยู่ดีเพราะเขาเชื่อมั่นว่ามันคือสิ่งที่ดีต่อบริษัท การเปลี่ยนแปลงย่อมก่อให้เกิดแรงต้าน มันไม่ใช่แค่การเปลี่ยนเงื่อนไขบนเว็บไซต์นี่นะ เราต้องเปลี่ยนรูปแบบการส่งสินค้า การเก็บเงิน และโครงสร้างทั้งหมดของบริษัท รวมทั้งแผนกต่าง ๆ หัวหน้างานและพนักงานขาย เราต้องจ้างคนใหม่อีกเยอะมาก คนที่มีความรู้ทางเทคนิคที่จะบริการสมาชิกและนำข้อมูลของสมาชิกที่จะถามเข้ามาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ แกมพวกเรายังต้องสู้พัดกับคู่แข่งตัวเอ้ ซึ่งใหญ่กว่าเราเป็นร้อยเท่าในตอนนั้นอย่าง : บล็อกบัสเตอร์

สิ่งสวยงามสำหรับฉันก็คือ การที่บริษัทเราเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงนั้น ทำให้ฉันต้องโฟกัสเรื่องสองเรื่องอย่างชะมัดเขม้น

เรื่องแรก คือฉันต้องเข้าใจรูปแบบธุรกิจใหม่ให้แตกฉานและเข้าใจความเสี่ยงที่จะตามมา การสมัครสมาชิกคือการแข่งขันทางตัวเลข รายรับจะเกิดขึ้นหลังจากการลงทุนช่วงแรกผ่านไป ฉันรู้ซึ่งว่ามันเสี่ยงมากแค่ไหน เราต้องจ่ายเงินก่อนโตก่อนเพื่อให้มีสมาชิกกลุ่มแรก ซึ่งเป็นการลงทุนเพื่อเพิ่มสมาชิก และสมาชิกใหม่เหล่านั้นจะทำให้เรามีเงินขยายตัวต่อไป นี่คือหลักการพื้นฐานของเน็ตพลิกชีโมเดล : จ่ายก่อนเพื่อผลกำไรในอนาคต ด้วยสถานการณ์การเติบโตของเราตอนนั้น รายจ่ายมหาศาลที่เราต้องจ่ายก่อนทำให้เราต้องรีบประสบความสำเร็จให้ได้ในเวลาอันสั้น

เรื่องที่สอง คือการที่เราต้องทำเรื่องนี้ให้สำเร็จอย่างเร่งด่วน ย่อมหมายความว่าฉันต้องช่วยให้ทุกคนในบริษัทเข้าใจรูปแบบธุรกิจใหม่ด้วย ซึ่งในตอนนั้นรูปแบบเดียวที่เรารู้จักคือกำหนดคืนสินค้าและค่าปรับเมื่อส่งคืนช้า เมื่อรีดเสนอให้การสมัครสมาชิกไม่มีกำหนดและค่าปรับล่าช้า มันเลยน่ากลัวมาก เพราะว่าค่าปรับเป็นบ่อน้ำมันที่เป็นรายได้หลักของบล็อกบัสเตอร์เลย พอเราตั้งธงว่าจะไม่คิดค่าปรับ ทุกคนในบริษัทเลยสงสัยว่า “มันจะเป็นไปได้อย่างไร”

ฉันรักการเป็นนักธุรกิจ และฉันไม่อยากเป็นฝ่ายบุคคลยี้มหวานปานคุณแม่ผู้อารีอีกต่อไป ฉันยังชอบที่ได้อธิบายอย่างชัดเจนและครบถ้วนให้พนักงานทุกคนฟังว่าทำไมเราถึงตัดสินใจอย่างนั้นอย่างนี้ พวกเขาจะมีส่วนร่วมอย่างดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร และอุปสรรคที่รออยู่อาจมีอะไรบ้าง

ช่วงเวลาเบิกเนตรนั้นทำให้ฉันนึกถึงตอนที่ลูกชายเล่นฟุตบอลตอนหกขวบ สามี่ของฉันเป็นโค้ช ฉันได้ไปดูการฝึกซ้อมหลายครั้ง การดูเด็ก ๆ เล่นกันมันชวนปวดหัวมาก พวกเขาวิ่งรุมตามบอล ฉันถามสามี่ในระหว่างไปดูเกมแรกของทีมว่า “คุณมีแผนยังไงสำหรับเกมนี้เหรอ” เขาตอบว่า “เอ่อ ผมจะพยายามสุดฤทธิ์เพื่อให้เด็กทุกคนวิ่งบนสนามไปทางเดียวกันพร้อม ๆ กัน” ฉันตอบว่า “อ้อ ก็น่าจะเข้าท่า” เขาบอกว่า “แต่ครั้งหลังพวกเด็ก ๆ ต้องวิ่งอีกทางนะ” หลังจากนั้นมีการจัดฟุตบอลโลกขึ้นในปีเดียวกัน ฉันเรียกเด็ก ๆ มาดู เมื่อพวกเขาเห็นการเล่นจากมุมสูงที่ถ่ายจากบอลสูงก็เข้าใจเลยว่า อ้อ! การส่งบอลมันเป็นอย่างนี้นี่เอง! ธุรกิจก็ไม่ต่างกัน

พนักงานจำเป็นต้องมองเห็นในมุมมองของผู้บริหารเพื่อจะได้เข้าถึงการแก้ปัญหาอย่างแท้จริงในทุกระดับและสำหรับทุกทีม เช่นนี้เมื่อบริษัทเจอปัญหาและโอกาสในแง่มุมมองของธุรกิจ ก็จะจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพที่มันขัดแย้งกันอยู่ก็คือ ในขณะที่บริษัทลงทุนอย่างมากเรื่องการฝึกอบรมหลายรูปแบบ ใช้เวลาและความพยายามมากมายเพื่อสร้างแรงจูงใจและประเมินผลงาน แต่กลับอธิบายให้พนักงานฟังไม่ได้ว่าธุรกิจของตนดำเนินการอย่างไร

จังหวะหัวใจของการสื่อสาร

แน่นอนว่าพอธุรกิจเริ่มซับซ้อนขึ้น การสื่อสารว่าธุรกิจดำเนินการอย่างไร – เอาแค่ตอนนี้ ยังไม่ต้องพูดถึงอนาคต – ก็เป็นเรื่องที่ยุ่งยากขึ้นตามไปด้วย การหาวิธีสื่อสาร – หรือการให้ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารงานบุคคลได้เข้าใจการทั้งหมดให้รู้จักสื่อสารไปในทิศทางเดียวกันและต่อเนื่องด้วยนั้น – ต้องใช้เวลาหัวใจหลักคือการสร้างสิ่งที่ฉันเรียกว่าจังหวะหัวใจของการสื่อสารที่เข้มแข็งมาก ๆ และการจะทำเช่นนี้ได้ต้องอาศัยการลงมือทดลองและนำไปปฏิบัติจริง

ในสมัยหนึ่งรีดกับฉันจะพบปะพนักงานใหม่ทุก ๆ สิบคนในห้องและบรรยายประกอบพาวเวอร์พอยต์ อันเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างบทสรุปวัฒนธรรม เราจะพูดว่า “นี่คือโพยทางลัดของคุณนะ นี่สิ่งที่คุณควรระวังจากผู้อื่น และจากผู้บริหารของคุณด้วย” เมื่อเวลาผ่านไปเราสร้าง “โรงเรียนพนักงานใหม่” ขึ้นมา โดยหนึ่งวันเต็มในทุกไตรมาส หัวหน้าของทุกแผนกจะใช้เวลาหนึ่งชั่วโมงพูดถึงประเด็นสำคัญและความคืบหน้าทีหน่วยงานนั้น ๆ ทำเพื่อองค์กร ความคิดเรื่องโรงเรียนนี้จริง ๆ แล้วมาจากซินดี้ ฮอลล์แลนด์ ซึ่งตอนนี้เป็นรองประธานบริหารฝ่ายจัดหาคอนเทนเนอร์/ออริจินัลซีรีส์ เธอกับฉันเป็นที่มงานเบื้องหลังที่คอยดูแลการนำเสนอเรื่องการบริหารงานซึ่งคณะผู้บริหารจะใช้พูดให้กับกลุ่มนักลงทุนฟัง เธอตระหนักว่าตัวเองได้เรียนรู้อะไรเยอะมาก แล้วก็หันมาถามฉันว่า “ทำไมเราถึงลงทุนทำงานหนักเพื่อคนแปลกหน้ากลุ่มหนึ่ง แต่กลับไม่ทำให้คนของเราเอง” เราเลยจัดโครงการนี้ขึ้นมาเพื่อทุกคน

ชาวเน็ตพลิกชื่อย่อมจำความรู้สึกอึ้งที่ตอนรับฟังข้อมูลทั้งหลายที่อัดเข้ามาระหว่างเรียนโรงเรียนพนักงานใหม่ได้ ทุกคนได้ฟังการบรรยายเนื้อหาแน่นปึกที่มีทั้งข้อมูลตัวเลขและผลลัพธ์ของแต่ละแผนก การทำเช่นนี้ไม่เพียงช่วยให้พนักงานเข้าใจธุรกิจอย่างลึกซึ้ง แต่ยังช่วยแนะนำให้พวกเขาได้รู้จักหัวหน้าแผนกอื่น ๆ ในบริษัทด้วย และที่เยี่ยมไปกว่านั้นคือพนักงานสามารถถามคำถามได้มากมาย

มึนใจว่าการสื่อสารเกิดขึ้นสองทิศทาง ทั้งจากหัวหน้าและลูกน้อง

การสื่อสารสองทิศทางถือเป็นสิ่งสำคัญมาก พนักงานจะต้องถามคำถามหรือเสนอข้อวิจารณ์และความคิดเห็นได้ จะให้ดีที่สุดคือพนักงานควรจะทำอย่างนั้นกับผู้จัดการทุกคนจนไปถึงซีอีโอได้ ที่โรงเรียนพนักงานใหม่ตอนเริ่มกระบวนการ เราจะบอกผู้เข้าอบรมว่า “วันนี้สิ่งที่คุณจะได้รับกลับไปก็คือสิ่งที่คุณให้มา ถ้าคุณไม่ถาม คุณจะไม่ได้คำตอบ” ตอนนี้อย้อนกลับไป ฉันว่ามันคือการปูพื้นช่วงแรกที่สำคัญมากซึ่งทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ เหมือนเป็นการเปิดไฟเขียวให้พนักงานทุกระดับมีสิทธิ์เต็มที่ที่จะถามให้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานที่บริษัทคาดหวังให้ทำ หรือเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหาร การถามไม่เพียงทำให้พนักงานได้ข้อมูลมากขึ้น แต่เมื่อเวลาผ่านไป มันได้ฝังรากวัฒนธรรมของการสงสัยใคร่รู้เอาไว้ทั่วทั้งบริษัทด้วย บ่อยครั้ง วิธีนี้ช่วยให้ผู้จัดการได้ความรู้ที่สำคัญๆ หลายอย่าง เพราะพนักงานบางคนถามคำถามที่ดีมาก ตัวอย่างชัดๆ ก็เช่น ระหว่างการอบรมโรงเรียนพนักงานใหม่ เท็ด ซารานดอส อธิบายถึงสิ่งที่เรียกว่าวงจรของคอนเทนต์ คำนี้หมายถึงระบบการจัดจำหน่ายภาพยนตร์ที่ทำกันมานั่นคือหนังเรื่องหนึ่งจะฉายในโรงภาพยนตร์ก่อน แล้วไปฉายตามโรงแรมก่อนออกเป็นแผ่นดีวีดี ซึ่งจังหวะนั่นเองเน็ตฟลิกซ์จะเข้าไปประมูลเพื่อนำมาใช้ต่อ ระหว่างช่วงถาม-ตอบ วิศวกรคนหนึ่งถามเท็ดว่า “ทำไมวงจรภาพยนตร์ถึงเป็นอย่างนั้นล่ะ ดูนี่เง่านะ” เท็ดจำได้ว่าคำถามนั้นทำเขาอึ้งไป เขานึกได้ว่าแม้มันจะเป็นสิ่งที่ทำตามกันมา แต่เขาก็ไม่เข้าใจจริงๆ ว่าทำไมเขาตอบไปตรงๆ ว่า “ผมไม่รู้” เขาบอกฉันว่าคำถามนั้นค้างในหัวเขาและทำให้เขา “ทำทนายทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับวงจรคอนเทนต์ และหลายปีต่อจากนั้นมันทำให้ผมปลอดภัยไปรังโล่งใจมากที่สุดที่ได้ปล่อยซีรีส์ทุกตอนของแต่ละเรื่องออกมารวดเดียว ถึงแม้จะไม่มีใครเคยทำในวงการโทรทัศน์ก็ตาม”

อย่าประเมินค่าความคิดและคำถามของพนักงานทุกระดับที่อาจทำให้คุณอึ้งได้ต่ำเกินไป

พนักงานทุกคนทุกระดับก็ทำงานให้คุณ เก่งพอจะเข้าใจธุรกิจอยู่แล้ว

ฉันว่าคุณคงเคยมีประสบการณ์ที่ได้คุยกับคนในทีมเรื่องธุรกิจและถูกถามคำถามที่ทำให้คิดว่า *คนคนนี้มีไม่รู้อะไรเอาเสียเลย!* เอาจ้ ถ้าเกิดเหตุการณ์นี้อีก ฉันอยากให้คุณบอกกับตัวเองว่า *เดี๋ยวนะ จริงด้วยแฮะ พนักงานคนนี้ไม่รู้เรื่องอะไรเลย เขาไม่รู้ในสิ่งที่ฉันรู้ เพราะงั้นฉันต้องสอนเขา*

เวลาที่ฉันต้องพูดกับหัวหน้าทีมที่เน็ตฟลิกซ์ ว่ามีพนักงานคนไหนในทีมจำเป็นต้องเข้าใจปัญหาเรื่องนั้นเรื่องนี้ให้มากขึ้นแล้วนะ – ที่เป็นแบบนี้ก็เพราะลักษณะของธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและส่วนใหญ่เกี่ยวกับเรื่องเทคโนโลยี – บางครั้งฉันก็ถูกสวนกลับ ประมาณว่า “ก็ผมพยายามอธิบายแล้ว แต่เขาโง่งงไม่เข้าใจ” คำตอบคงเดิมของฉันก็คือ “แสดงว่าคุณตอบยากเกินไปจนคนฟังไม่เข้าใจนะสิ” กฎที่ฉันให้พวกหัวหน้าเอาไว้มีอยู่ว่า : อธิบายกับพนักงานเหมือนเวลาอธิบายให้แม่ฟัง เพราะว่าตลอดช่วงหลายปีที่ผ่านมา เวลาฉันเล่าให้แม่ฟังว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลคิดนโยบายอะไรกันบ้าง ฉันพูดพลา้มไม่หยุดด้วยภาษาฝ่ายบุคคลที่ฟังไม่รู้เรื่อง ซึ่งแม่จะบอกว่า “ลูกรัก ฟังดูไม่เข้าใจเลย” ซึ่งแม่พูดถูกเสมอ

จะอธิบายเรื่องธุรกิจให้ง่ายแต่ได้ใจความและครอบคลุมทุกประเด็นนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ถ้าทำได้ก็คุ้มค่ามาก และเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนเวลาที่ฉันให้คำปรึกษา ฉันมักจะถามพวกผู้จัดการของบริษัทที่มีแผนกบริการลูกค้าว่า “คุณคิดว่ามีพนักงานบริการลูกค้ากี่คนที่เข้าใจว่าธุรกิจของคุณดำเนินการอย่างไร พวกเขารู้ไหมว่าปัญหาเร่งด่วนที่สุดที่ธุรกิจเผชิญอยู่คืออะไร คุณคิดว่าพนักงานรู้หรือไม่ว่างานของพวกเขาสร้างคุณประโยชน์ให้บริษัทมากน้อยแค่ไหน เขาแบบรู้ค่าเป็นตัวเลขเลยนะ”

ที่นี้มาดูกันว่าบริษัททั้งหลายทำพลาดเรื่องการบริการลูกค้าขนาดไหนต่อให้ปากจะพูดถึงการยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ตลอดก็เถอะ มีงานวิจัยรายงานข้อมูลที่น่าสนใจอย่างยิ่งว่า 78 เปอร์เซ็นต์ของลูกค้าที่ไม่ตกลงซื้อหรือทำธุรกรรมให้สำเร็จเป็นเพราะได้รับบริการที่แย่ และมูลค่า

ความเสียหายที่เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาคาดการณ์ว่าสูงถึงหกแสนสองหมื่นล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี งานวิจัยยังรายงานต่อดัชนีว่าลูกค้าที่ได้รับบริการที่แย่นั้นนำไปสู่การหนีไปบอกต่อมากกว่าลูกค้าที่ได้รับบริการดีมากถึงสองเท่า นี่คือนิยามปัญหาที่จะยังคงอยู่ต่อไปและจะแก้ไขได้ด้วยคนเท่านั้น ต่อให้บริษัทต่าง ๆ พยายามจะเสนอการบริการลูกค้าผ่านทางคอมพิวเตอร์อัตโนมัติ บริการตอบคำถามที่พบบ่อยซึ่งเตรียมข้อมูลไว้ให้ล่วงหน้า ระบบส่งข้อความ การบริการแบบเห็นหน้าหรือด้วยเสียง ทั้งหมดนี้ไม่ค่อยได้ผล และยังห่างชั้นกับการบริการที่มีประสิทธิภาพ

บริษัทที่มีแผนบริการลูกค้าล้นมืออยากให้พนักงานกลุ่มนั้นทุ่มเทความตั้งใจให้บริษัท ขั้นตอนแรกที่จะนำไปสู่ความทุ่มเทดังกล่าวคือสอนให้พวกเขาอ่านงบกำไร - ขาดทุนของบริษัทให้ได้ก่อน แน่ใจว่าปกติแล้วพวกเขาเป็นคนกลุ่มสุดท้ายที่จะได้เห็นงบกำไร - ขาดทุน เพราะยังงั้นเสีย พวกเขาก็ไม่อยู่ทำงานนานหรือออกใช้ใหม่ พวกเขาเป็นลำดับล่างสุดขององค์กร แต่อย่าลืมว่าความสำเร็จทั้งปวงของธุรกิจมีพื้นฐานมาจากการตลาดแบบปากต่อปาก และคนที่ติดต่อโดยตรงกับลูกค้าต้องเข้าใจว่าทุกอย่างที่พวกเขาปฏิบัติต่อลูกค้าจะทำให้เกิดการบอกต่อแบบฟรี ๆ ว่าควรจะใช้สินค้าหรือบริการจากบริษัทหรือไม่ ตั้งแต่วันแรกที่ทำงาน ทุกคนในแผนกบริการลูกค้าควรเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากพวกตนนั้นมีผลโดยตรงกับกำไรของบริษัท การชูประเด็นนี้ให้เด่นชัดทำได้ไม่ยากเลย ทุกบริษัทคำนวณต้นทุนในการหาลูกค้าอยู่แล้ว การที่ลูกค้าแต่ละคนกลายเป็นสมาชิกใหม่ตามคำแนะนำของสมาชิกเก่าจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในส่วนนั้นได้ ทุกบริษัทแบ่งปันข้อมูลนี้กับตัวแทนด้านการบริการได้อยู่แล้ว มันคือข้อมูลที่จะดึงพวกเขามาร่วมลงเรือลำเดียวกัน

เมื่อฉันให้คำแนะนำเรื่องการแบ่งปันรายละเอียดธุรกิจเช่นนี้ บางครั้งก็ได้รับคำตอบว่ามีแค่คนฉลาดเท่านั้นแหละที่เข้าใจข้อมูลเหล่านี้ เฉพาะคนฉลาดนั้นแหละที่อยากจะรู้ ฉันคิดว่าผู้บริหารมือคดคิดคดนี่เป็นเรื่องของ “คนบริหารธุรกิจ” และ “เจ้าพวกนั้น” ไม่สนใจและไม่เข้าใจหรอก คำตอบของฉันคือ ถ้าอย่างนั้นก็ไม่ต้องจ้างคนโง่ ที่สำคัญคืออย่าคิดว่าพนักงาน โง่

จงคิดว่าถ้าพวกเขาทำอะไรๆ ก็แสดงว่าพวกเขาอาจจะไม่ได้รับข้อมูลหรือได้รับข้อมูลที่ผิด

จำเป็นไหมว่าพนักงานที่จะรู้เบื้องลึกเบื้องหลังของธุรกิจได้ต้องมีแต่พวกระดับสูงเท่านั้น

ถ้าแผนกกำลังมีปัญหาละ

ถ้าบริษัทกำลังดิ้นเสือกท่าตลาดให้สินค้าสำคัญตัวใหม่อยู่

รู้เรื่องพวกนั้นแล้วพนักงานจะไม่ตกอกตกใจหรือ

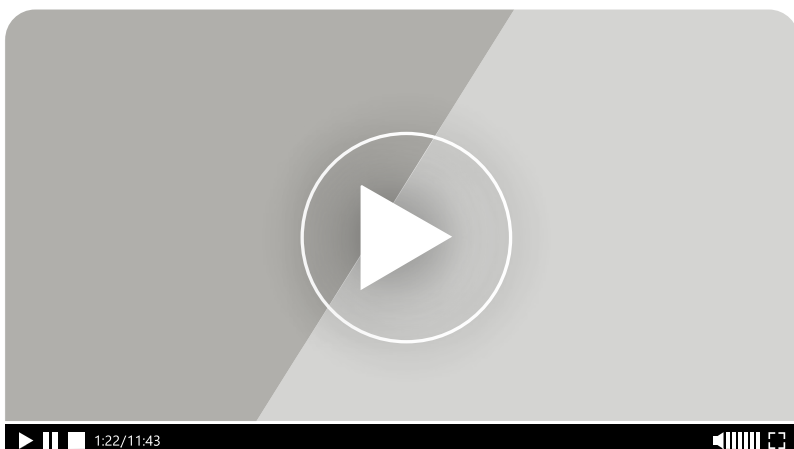
พวกเขาารู้ข้อมูลมากมายขนาดนี้แล้วจะไวใจได้หรือเปล่า

แน่นอนว่าข้อมูลบางส่วนต้องเก็บเป็นความลับ แต่ยังไงเสียคุณย่อมบอกเล่าเรื่องความน่ากลัวของคู่แข่งที่กำลังเผชิญและอุปสรรคปัญหาใหญ่ที่กำลังเจออยู่ได้แน่นอน

น่าตลกมากที่พนักงานทั้งบริษัทได้รับข้อมูลเพียงน้อยนิดเรื่องกลยุทธ์การปฏิบัติงานและผลลัพธ์ต่าง ๆ ขณะที่ทุกวันนี้บริษัทมหาชนทั้งหลาย แลกข้อมูลเหล่านั้นกับคนทั้งโลก ทำไมนักลงทุนในงานแถลงผลประกอบการบริษัทถึงรู้สิ่งที่เกิดขึ้นในบริษัทมากกว่าพนักงานส่วนใหญ่ที่ทำงานในบริษัทล่ะ คงจะดีมากถ้าบริษัทจัดงานใหญ่ระดับเดียวกับงานแถลงข้อมูลบริษัทให้กับพนักงานทุกคน อันที่จริงทำไมไม่ให้พนักงานไปฟังที่งานแถลงผลประกอบการเสียเลยละ

ถ้าพนักงานไม่ได้รับข้อมูลจากคุณ พวกเขามีโอกาสมากที่จะได้ข้อมูลผิด ๆ จากคนอื่น ถ้าคุณไม่บอกว่าตอนนี้บริษัทเป็นอย่างไร กลยุทธ์คืออะไร และอุปสรรคปัญหาที่เผชิญอยู่คืออะไร นักวิเคราะห์ตลาดคิดว่าบริษัทเป็นอย่างไร พนักงานก็จะได้รับข้อมูลจากที่อื่น ๆ ไม่ว่าจะเพื่อนร่วมงาน

ทำไมนักลงทุนในงาน
แถลงผลประกอบการบริษัทถึงรู้สิ่งที่เกิดขึ้น
ในบริษัทมากกว่าพนักงานส่วนใหญ่
ที่ทำงานในบริษัทละ



ซึ่งบ่อยครั้งก็ได้ข้อมูลมั่วซั่วมาเหมือนกัน หรือจากเว็บไซต์ซึ่งชอบข่าวลือ
แง่ลบหรือทฤษฎีสมคบคิดที่น่าตื่นกลัวมากกว่าอะไรทั้งนั้น

โค้ชของทีมคือตัวอย่าง ไม่ใช่เจ้าหน้าที่แยะแนว อาจารย์มหาวิทยาลัย หรือผู้ให้ความบันเทิง

หลายบริษัทใช้เงินจำนวนมาก และขอให้พนักงานสละเวลาการทำงานไปกับการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เวลา เงิน และความพยายามมหาศาล เหล่านี้ไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ เหมือนที่ได้ชกกีฬาหมักบอกว่า “ไม่มีวิธีไหน จะฝึกเล่นกีฬาได้ดีไปกว่าการลงสนามจริง

เมื่อไม่นานมานี้ฉันได้ให้คำปรึกษากับบริษัทก่อตั้งใหม่แห่งหนึ่งที่ฉันชอบมาก หัวหน้าฝ่ายการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรบอกว่า พนักงานรุ่นใหม่อยากเรียนรู้วิธีเป็นผู้จัดการที่ดี ฉันถามว่า “พวกเขาจำเป็นต้องรู้ อะไรบ้าง” เธอตอบว่า “เออ คือพวกเขาอยากจะรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้จัดการที่ดี” ฉันบอกว่า “ช่วยระบุหน่อยว่าดีในด้านไหน” เธอตอบว่า “การบริหารจัดการ” ฉันบ๊อต “แล้วมันคือส่วนไหนล่ะ” เธอตอบว่า “เออ เรากำลังจะจัดหลักสูตรเต็มเรื่องการบริหารความขัดแย้งและการสื่อสารระหว่างบุคคล” สองหัวข้อนี้ น่าจะเป็นหัวข้อที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในการฝึกอบรม ฉันมั่นใจว่ามันช่วยให้บางคนเป็นผู้จัดการที่ดี **แต่ถ้าเลือกได้ เพียงคอร์สเดียวที่จะสอนทุกคนในบริษัท ไม่ว่าจะ เป็นสายงานบริหารหรือไม่ ก็น่าจะเป็นเรื่องหลักการพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจและบริการลูกค้า นี่คือข้อมูลที่พนักงานต้องการมากที่สุด** เพราะพวกเขารู้ว่าตัวเองนำไปใช้ได้จริง คอร์สเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น คนส่วนใหญ่จะร้องยี้และไม่อยากเสียเวลางานมาเข้าร่วมเลย

แล้วกับพวกที่เราเรียกว่าเด็กมิลเลนเนียลล่ะ มีคนถามฉันตลอดเวลาที่ให้คำปรึกษา “เราต้องปฏิบัติต่อพวกมิลเลนเนียลไม่เหมือนคนอื่น คุณมี

คำแนะนำยังง้าง” ผู้คนมักคิดว่ามิลเลนเนียลต้องการแต่ผลประโยชน์ แล้วก็หลักสูตรการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะแบบสำรวจบอกว่าสิ่งที่พวกเขาต้องการมากที่สุดจากการทำงานคือการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง ฉันคิดว่ามันผิดเต็ม ๆ เลยที่ว่าเราต้องปฏิบัติต่อพวกเขาต่างออกไป **ฉันไม่ชอบคำเรียก “มิลเลนเนียล” และบรรดาคนที่ฉันรู้จักก็ไม่ชอบคำนี้เหมือนกัน เราควรคิดแค่ว่าพวกเขาก็คือคนที่เพิ่งเริ่มชีวิตการทำงาน ใช่ว่าเราต้องสอนเขาเยอะ แต่เราต้องสอนเน้นหนักว่าธุรกิจของเราเป็นอย่างไร การที่พวกเขาอยากเรียนรู้มันดีแล้ว ทำไมต้องไม่มาเรียนรู้อะไร** พวกเขาเพิ่งเรียนจบเอง พวกเขาเหมือนกับฟองน้ำ อยู่ในช่วงชีวิตที่อยากจะทำทุกอย่าง พวกเขาเรียนรู้ทุกอย่างที่คุณสอน ถ้ามันเป็นแค่ของกินเล่น พวกเขาก็นอนอยู่แค่นั้น แต่ถ้าคุณเริ่มบ่นเนื้อแท้ของธุรกิจใส่สมองพวกเขา คุณจะต้องทิ้งแน่ที่คนพวกนี้ทุ่มเทแล้วก็มีส่วนร่วมกับงานมากขนาดไหน พวกเขาไม่ใช่สิ่งมีชีวิตแปลกประหลาดอะไร พวกเขาคือพนักงานหนุ่มสาวที่มีศักยภาพอัดแน่น ถ้าเราสอนพนักงานอายุน้อยให้อ่านบทกวีเราขาดทุน แทนที่จะสอนการโยกย้ายเบียร์จากถัง หรือมอบหมายงานเป็นชิ้นเป็นอัน ให้พวกเขาต้องตั้งใจทำ มากกว่าการบอมนอนไลน์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ก็แสดงว่าเราได้ให้ทักษะที่พวกเขาจะนำไปประยุกต์ใช้ได้ตลอดชีวิตแล้ว คนพวกนี้รู้ดีว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่แท้จริงนั้นเกิดขึ้นได้จากอะไรบ้าง

ส่วนเรื่องสวัสดิการและความบันเทิง อันนั้นทุกคนชอบอยู่แล้ว ใครบ้างจะไม่ชอบพิซซ่าหรือการได้ดื่มค็อกเทลฟรีกับเพื่อนร่วมงาน ตัวฉันเองยังชอบเลย แต่ฉันพบว่าสวัสดิการที่ดีที่สุดและเวลาพิเศษที่จะได้พักผ่อนจากงานหนักก็คือโอกาสที่จะเข้าใจธุรกิจและลูกค้าให้ดีขึ้น ในยุคแรกของเน็ตฟลิกซ์ เราสร้างโอกาสมากมายให้พนักงานได้เรียนรู้เรื่องธุรกิจ ภาพยนตร์ ทีมเราหลายคนเป็นพวกบ้าดูหนัง แต่เราไม่รู้ที่ภาพยนตร์สร้างขึ้นมาจากอย่างไรหรือว่าวัฒนธรรมของความคลั่งไคล้หนังที่แท้จริงเป็นอย่างไร ในตอนนั้นเน็ตฟลิกซ์เป็นที่เลื่องชื่อในกลุ่มคนรักหนังว่าสามารถเสาะหาหนังอาร์ตที่หาได้ยากจากที่อื่นมาฉายได้ เราจึงพาพนักงานทั้งบริษัทไปเทศกาลหนังชั้นดีเสียเลย นอกจากนี้เรายังพาพนักงานไปลอสแอนเจลิส

เป็นประจำเพื่อฟังพวกผู้กำกับ ตากล้อง และมือตัดต่อที่มีชื่อเสียงพูดคุย
ฉันชอบการออกทำงานนอกสถานที่อยู่แล้ว แต่ไม่ได้ชอบเพราะจะได้ไป
ปิ้งบาร์บีคิวอร่อย ๆ กินหรอกนะ เรากำหนดหัวข้อกันอย่างจริงจังและให้
พนักงานนำเสนอข้อมูลมากมาย เราตั้งคำถามสุดหิน และถกเถียงกัน
ดูเด็ดเรื่องอนาคตของบริษัทและภาพรวมของการแข่งขัน

เมื่อฤดูหนาวที่ผ่านมาฉันได้รับเชิญให้ไปพูดที่งานชุมนุมของวิศวกร
ซอฟต์แวร์จำนวนห้าร้อยคนที่ฟาร์มริสอร์ตแห่งหนึ่งทางตะวันออกของวอชิงตัน
ฉันตื่นเต้นดีใจอยากขึ้นเครื่องเร็ว ๆ เพื่อจะได้ไปใช้เวลาคุณภาพร่วมกับ
พวกเนิร์ดที่ฉันรัก การประชุมครั้งนี้ว่าด้วยเรื่องอนาคตของปัญญาประดิษฐ์
จะมีอะไรดีกว่าการได้ใช้เวลาสามวันหมกมุ่นอยู่กับความคิดและได้รู้ว่
เทคโนโลยีเปลี่ยนโลกที่สำคัญที่สุดในยุคสมัยจะพลิกโฉมสินค้าและบริการ
บนโลกของเราอย่างไร

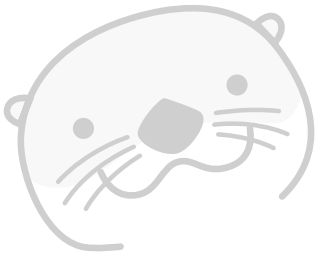
คุณอาจจะเป็นเจ้าภาพจัดงานแบบนี้หรือว่าส่งตัวเองหรือทีมเข้าร่วม
ไม่ได้ แต่ลองนึกดูสิว่าคุณทำอะไรได้บ้างด้วยทรัพยากรที่มีเพื่อจัดหาข้อมูล
มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ให้พนักงาน เพื่อให้เขาช่วยคุณให้ดีขึ้น

รักษาความสม่ำเสมอ

ที่เน็ตฟลิกซ์ ตอนแรกเราทุกคนคิดว่าแค่ทำบทสรุปลงสไลด์ง่าย ๆ และนำ
มาใช้ใหม่เรื่อย ๆ ก็พอ แต่ปรากฏว่าไม่เพียงพอพนักงานกลุ่มใหม่จะมีคำถาม
ที่แตกต่างหลากหลาย แต่ลักษณะของธุรกิจและอุปสรรคปัญหาที่เปลี่ยน
ไปเรื่อย ๆ เราต้องคอยตรวจสอบเนื้อหาและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ
มันคืองานที่เราต้องทำไปตลอด

คุณจะได้รู้ได้ยังไงเมื่อไหร่พนักงานมีความรู้มากพอแล้ว ฉันวัดแบบนี้
นะ ถ้าคุณหยุดคุยกับพนักงานคนไหนก็ได้ ไม่ว่าจะระดับไหนของบริษัท
ในห้องพักพนักงานหรือในลิฟต์ ถามว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุดห้าอย่าง

บริษัทกำลังทำอยู่สำหรับอีกหกเดือนข้างหน้า คนคนนั้นต้องตอบคุณได้เป็น
ช่องเป็นฉาก หนึ่ง สอง สาม สี่ ห้า ถ้าจะให้เลิศก็คือต้องใช้คำเดียวกับ
ที่คุณใช้สื่อสารกับพวกเขาด้วย ถ้าพวกเขาจริงจังต้องเรียงลำดับได้ถูก ถ้า
ไม่ใช่อย่างนั้นแสดงว่าจังหวะหัวใจของการสื่อสารยังไม่แข็งแรงเพียงพอ



ทดลองอ่าน

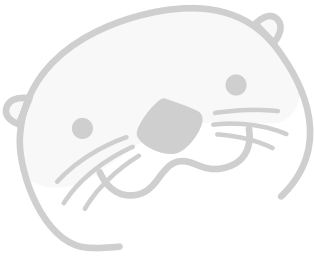


ທດສະວິທະຍາ

สรุปย่อ

- ▶ พนักงานทุกระดับต้องการและต้องเข้าใจไม่ใช่เฉพาะงานที่ได้รับมอบหมายหรือเป้าหมายของทีม แต่รวมถึงภาพรวมของการดำเนินธุรกิจ อุปสรรคปัญหาที่บริษัทเผชิญอยู่ และสภาพการแข่งขันในตลาดด้วย
- ▶ ความเข้าใจอย่างแท้จริงว่าธุรกิจดำเนินการอย่างไรคือการเรียนรู้ที่มีค่าที่สุด ทั้งมีประสิทธิภาพและน่าสนใจมากกว่าการอบรม “การพัฒนาพนักงาน” เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้เกิดการดำเนินงานประสิทธิภาพสูงและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- ▶ การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานควรจะเป็นแบบสองทางอย่างแท้จริง ยิ่งผู้นำสนับสนุนให้คนตั้งคำถาม มีข้อเสนอแนะ และวางตัวให้คนเข้าถึงได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นการรับฟังหรือให้ความเห็น พนักงานทุกระดับจะนำเสนอไอเดีย และข้อมูลเชิงลึกมากขึ้นซึ่งจะทำให้คุณต้องประหลาดใจ
- ▶ ถ้าพนักงานคนไหนดูเหมือนไม่รู้เรื่อง แสดงว่ามีโอกาสที่เขาจะไม่ได้รับข้อมูลที่จำเป็นต้องรู้ ตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณให้ข้อมูลกับเขาแล้วหรือยัง
- ▶ ถ้าคุณไม่บอกพนักงานว่าธุรกิจดำเนินการอย่างไรและปัญหาที่เผชิญอยู่มีอะไรบ้าง – ไม่ว่าจะดีร้าย ย่ำแย่แค่ไหน – พวกเขาจะได้ข้อมูลจากที่อื่นซึ่งบ่อยครั้งเป็นข้อมูลที่ผิด

- ▶ งานของการสื่อสารไม่มีวันจบ ไม่ใช่งานรายปี รายไตรมาส หรือกระทั่งรายเดือน รายสัปดาห์ การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอเป็นเหมือนเส้นเลือดที่หล่อเลี้ยงให้เราได้เปรียบทางการแข่งขัน



ทดลองอ่าน

คำถามชวนคิด

- คุณคิดว่าพนักงานทุกคนในบริษัทสามารถบรรยายรูปแบบธุรกิจของบริษัทได้ดีขนาดไหน ทำไมไม่ลองถามพวกเขาดูล่ะ อย่าเดียมกันก่อนนะ
- ข้อมูลที่คุณบอกพนักงานเหมือนกันกับที่คุณนำเสนอในการรายงานผลประกอบการหรือเปล่า คุณให้พนักงานดูขนาดทุน - กำไรของบริษัทบ่อยแค่ไหน ปกติพนักงานจะสามารถหาข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างบริษัทของคุณกับคู่แข่งได้จากที่ไหน
- ทุกคนรับทราบถึงความยากลำบากที่บริษัทกำลังเผชิญอยู่หรือเปล่า คุณเคยถามความเห็นของพวกเขาหรือไม่ว่าควรจัดการกับอุปสรรคปัญหาเหล่านั้นอย่างไร คุณมีขั้นตอนที่เป็นระบบสำหรับการเผยแพร่ข้อมูลและพูดคุยถึงปัญหาอุปสรรคของบริษัทหรือไม่
- คุณคิดว่าส่วนงานไหนของบริษัทที่พนักงานไม่ค่อยรู้จักหรือไม่รู้จักเลย คุณขอให้หัวหน้างานด้านนั้นออกมาพูดคุยสร้างความเข้าใจให้พนักงานได้หรือเปล่า มีวิธีอื่นใหม่ที่จะช่วยให้การสื่อสารระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เป็นไปอย่างสะดวกราบรื่นขึ้น

- คุณคิดว่าพนักงานเข้าใจดีแค่ไหนว่าใครคือลูกค้า และพวกเขาต้องการอะไร อยากได้อะไร คุณแบ่งปันข้อมูลจากผลการสำรวจลูกค้าให้พนักงานได้ทราบเป็นประจำหรือเปล่า คุณจัดสรรให้ลูกทีมพบปะกับลูกค้าบ้างได้หรือไม่
- ถ้าต้องจัดอบรมนอกสถานที่ คุณคิดว่าหัวข้อเร่งด่วนที่อยาก
ให้พนักงานได้เรียนรู้และนำมาถกเถียงกันคือเรื่องอะไร คุณจะนำเสนอข้อมูลให้ครบครันได้มากที่สุดได้อย่างไร
- การประชุมหรือสัมมนาที่มีอยู่แล้วนั้นใด จะสามารถปรับเวลา
มาใช้พูดคุยเรื่องธุรกิจให้มากขึ้นได้บ้าง คุณหมั่นตรวจสอบ
การประชุมต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอหรือไม่ คุณ
กำหนดหัวข้อที่ต่างกันสำหรับวิธีการสื่อสารที่ต่างกันหรือเปล่า
(อย่างเช่น การประชุมแบบยืนคุยกันทุกสัปดาห์ และการ
ประชุมรวมทุกฝ่ายทุก ๆ ไตรมาส)