

פומאליכונז

พักผ่อน ...

ถ้าจะให้ผมลำดับเรื่องที่ถอดความออกมาแล้วในชุดแรกนี้ ผมก็จะถือว่ามันประกอบไปด้วย เรื่อง Six Thinking Hats, Questions that Work, แล้วก็มาติดต่อกันด้วยเรื่อง SIMPLICITY ซึ่งถ้าจะแปลกันตรงๆ ตัว ก็ต้องแปลว่า "ความเรียบง่าย" อือม ... เนอะ !! ฟังดูน่าบวชดีพื๊อ!!

Six Thinking Hats เป็นเรื่องเกี่ยวกับ "การคิด" ...

Questions that Work เป็นเรื่องเกี่ยวกับ "การถาม" ... แล้วก็ ...

Simplicity ก็จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ "การทำ"

ทำไมถึงอยากติดต่อกับเรื่องนี้? เพราะผมเชื่อว่าหลายๆ คนคิดได้ หลายๆ คนถามเป็น แต่ก็มีน้อยคนเหลือเกินที่หลังจากการคิด หลังจากการถามแล้ว จะสามารถถ่ายทอด ประเด็นต่างๆ เหล่านั้นออกมาให้คนอื่นเข้าใจได้ง่ายๆ !! รวบรวมว่าพวกเราได้รับการเรียน สอนให้ฝึกทำอะไรให้มันยุ่งยากสลับซับซ้อนซ้อนปม ... เพื่อความหวานอมขมกลืนของ ชีวิตจริงไม่ได้ ... หรือว่ามันจะทำให้ดูเหมือนเป็นคนมีการศึกษาดีจัง?

อย่ากระนั้นเลย ... การที่คนเราพูดหรือทำอะไรจนคนอื่นเขาไม่รู้เรื่องนะ มันอาจจะดูเป็น นักวิชาการบ้างก็เฉพาะคำศัพท์เทคนิคบ้าง บอๆ เท่านั้นแหละครับ ไอ้ที่เหลือของเนื้อหา มันไม่ได้บอกอะไรเลยนอกจาก "ความตึงตึง" ของเราเอง!! แล้วการที่เราอ้างผลาญเวลา ของชาวบ้านด้วยการให้เขามานั่งตีความคำพูดหรือการกระทำของเรา มันก็ออกจะเหมือน อาชญากรไปหน่อยนะ ... เราจะได้ยังงั้นละว่าคนอื่นเขาเหลือเวลาอีกมากน้อยเท่าไร ในชีวิต? ! น่าจะปล่อยให้เขามีเวลาใคร่ครวญถึงความสำคัญในการดำรงอยู่ของพวกเขา มั่ง นะผมว่า ... อย่าไปฉกฉวยชีวิตของคนอื่นด้วยการสร้าง "ปมเชื่อง" ที่แสนจะยุ่งอิงตึงนัง ให้กับตัวเองหรือว่าใครต่อใครอีกเลย ... สา . าว . ฐ . .

แต่ก็เพราะการทำทุกอย่างให้ง่ายที่สุดนี้แหละที่มันยากที่สุด! ? ผมถึงคิดว่าน่าจะบอกเล่า อะไรเกี่ยวกับเรื่องทำนองนี้ไว้บ้าง ทั้งนี้ทั้งนั้น เพราะผมสรุปของผมเองว่าปัญหาทั้งหลาย ในระบบการทำงานทุกวันนี้ น่าจะเกิดจาก 3 มูลเหตุหลักๆ ด้วยกัน

1. คิด(เอาเอง)มากเกินไป ประเภทมีคำตอบให้กับทั้งโลกโดยไม่ต้องถาม
2. ถามคำถามน้อยเกินไป เรื่องที่ควรถามกลับไม่ถาม (ขอคิดเอาเองมากกว่า)
3. ทำอะไรๆ ให้มันยุ่งยากจนเกินไป (กลัวว่าจะดูเหมือนทำงานน้อยไปมัง?)

ล้าพังปัญหามันเมืองที่รายรอบพวกเราก็ก็น่าพออยู่แล้ว ไม่ต้องขยันพิสูจน์ว่านรกมีจริง กันอีกแล้วละครับ! ... ขอเพียงพวกเราจะพยายาม "ไม่" หาเหมาหาเที่ยวเติมใส่หัวคนอื่น พวกเราก็สามารถมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสุขสบายกว่านี้ได้ โดยไม่ต้องพะวงว่าสวรรค์หรือนรกกันแน่ที่มันมีจริง ... ช่างแม่งปะไร !!

ไหว้ครูกันก่อนนะ !!

เพื่อไม่เป็นการแอบอ้างว่าตัวเองเก่งแบบ “ถึงจุดสุดยอด” ... ผมจึงขออนุญาตใช้พื้นที่ตรงนี้เล่าความเป็นมาของเรื่องที่ถอดความมาทั้ง 3 ฉบับของเอกสารชุดนี้ไว้ด้วยเลย

เดิมทีเดียวนั้นผมบังเอิญซื้อหนังสือมาเล่มหนึ่งในชื่อเรื่องเดียวกันนี้ว่า “SIMPLICITY” ซึ่งเขียนโดย Dr. Edward de Bono เจ้าของ idea เรื่อง “หมวก 6 ใบ” เจ้านั้นแหละ!! แต่ผมชอบใจ idea จากเล่ม SIMPLICITY ก่อน แล้วก็เลยหมดเงินไปอีกกว่า 20 เล่มเพื่อตามอ่านงานชิ้นอื่นๆ ของแก ซึ่งก็แน่นอนว่าเรื่อง Six Thinking Hats เป็นส่วนหนึ่งของการใช้เงินในครั้งนั้น

Dr. Edward de Bono เป็นนายแพทย์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านสมอง และได้เคยทำการค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความดันโลหิตกับการทำงานของสมองมนุษย์ แล้วในที่สุดก็พัฒนาความคิดของแกออกมาเป็น “เครื่องมือในการคิด” (Thinking Tools) โดยมีพระเอกของเรื่องอยู่ 3-4 ตัวคือ CoRT (มีเครื่องมือคิด 60 บท), DATT (เป็นฉบับย่อของ CoRT), Lateral Thinking, และเรื่อง “หมวก 6 ใบ” (เป็นเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นมาสำหรับเรื่อง Parallel Thinking ของแกเอง) ... ทั้งหมดพิมพ์เป็นหนังสือขาย และเปิดเป็น course ฝึกอบรมที่ราคาแพงลิบลั้ ... เฉพาะเรื่อง “หมวก 6 ใบ” เปิดสอนในเมืองไทยด้วยค่าฝึกอบรมคนละเหยียบหมื่นบาท ... โคตรแพงเลย !!!

ใครว่าคนไทยชอบของถูก? ... อย่าไปเชื่อมัน! ... คนไทยชอบ “ของเถื่อน” มากกว่า ☺ ดังนั้นเอง ผมจึงเริ่มจากการถอดความเรื่อง “หมวก 6 ใบ” เพราะเนื้อหาว่างๆ ไม่ค่อยหนักทาง concept อย่างใน “SIMPLICITY” ... ถือเป็นเถื่อนฉบับแรก!

ผมชอบใจที่แยกตัวอย่างเปรียบเทียบบทเรียนของแกกับ “เครื่องมือ” ที่มันมีหน้าที่เฉพาะด้านเฉพาะทาง มันถูกแบ่งเป็นข้อๆ เป็นเรื่องๆ ง่ายต่อการติดตามและการประยุกต์ใช้งาน ... แต่แก่นแกนของเรื่องทั้งหมด มักจะได้รับการจุดประกายขึ้นมาเป็นประเด็นให้ขบคิดด้วย “คำถาม” เสมอ ... จึงเป็นที่มาของการถอดความหนังสือเล่มที่สองในชื่อว่า Questions that Work ของ Adrew Finlayson ... เป็นเถื่อนฉบับสอง!

ส่วนเรื่อง SIMPLICITY ที่ผมประทับใจนักหนานั้น มันหนักไปทาง concept หรือแนวคิดซะมากกว่า ก็เลยไม่ได้รับการถ่ายทอดเป็นภาษาไทยตั้งแต่แรก จนกระทั่งผมมาเจออีกเล่มหนึ่งของ Bill Jensen ในชื่อเรื่องเดียวกัน แต่มีการกำหนดกรอบในทางปฏิบัติมากกว่าแค่เสนอแนวความคิด ... ก็เลยออกมาเป็นเถื่อนฉบับสาม! ... เพื่อตบตูดของชุดนี้อย่างที่ว่า

เพราะงั้น ... หากมีอะไรที่ขาดตกบกพร่อง หรือว่า idea ที่ว่ามันเวอร์ซะจนรับไม่ได้ ขอให้เข้าใจด้วยว่า ผมแค่ถ่ายทอดความดั่งต้องของทั้ง 3 คนนี้ให้เป็นภาษาไทยเท่านั้น และจะยินดีรับผิดชอบเฉพาะที่พิมพ์ผิดเพียงสถานเดียว ... แต่ถ้าบังเอิญว่ามีผลการแปลผิดพลาดไปบ้าง ก็ขอให้ถือกันซะว่าเป็น “ความบกพร่องโดยสุจริต” ก็แล้วกันครับ ฮ่า .. ฮ่า .. ฮ่า .. เอ๊ก็ 3 ที่!!!

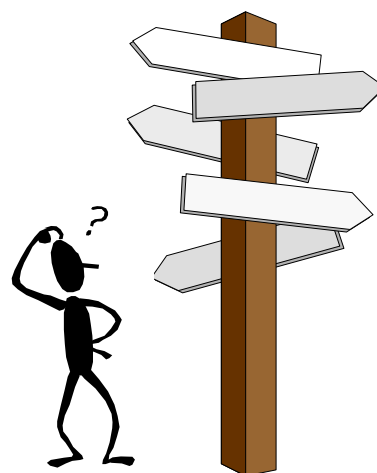
The hardest work is figuring out what to do in a world of infinite choices.

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว... มนุษย์ได้พยายามเรียกร้อง “อิสรภาพ” เพื่อที่จะสามารถกำหนดทางเลือกต่างๆ ตามที่ตัวเองต้องการ... และแล้วพระเจ้าก็ทรงบำจี้ได้ทรงประทาน “อิสรภาพ” ที่มนุษย์ใฝ่หาไว้กับเป็นสมบัติล้ำค่าอันลงมา... อย่างบ้าคลั่ง... กาลครั้งนี้... โลกก็เลยเต็มไปด้วย “ทางเลือก” มากมายราวกับพระเจ้าทรงประชด... สมน้ำหน้า!!!

จะเวอร์กรรมแต่ปางไหนไม่ปรากฏ มันก็เลยทำให้พวกเราที่อยากจะทำอะไร ให้มันดูสบายๆ เข้าใจง่ายๆ ต้องมารับทุกซ์เชิญจากทางเลือก และวิธีการต่างๆ นาๆ ที่มีมากมายอย่างไรขอบเขต ยิ่งมาผนวกเข้ากับเทคโนโลยีที่เรารู้ดีปรีดอย่างในปัจจุบันนี้ด้วยแล้ว ต้องเรียกว่า “เคราะห์ซ้ำกรรมซัด” จริงๆ เพราะทางเลือกมันมีแต่เพิ่มขึ้นๆ ตลอดเวลา ในขณะที่เราถูกสถานการณ์รอบด้านบีบให้ต้องตัดสินใจทำอะไร ลงไปให้เร็วขึ้นๆ เรื่อยๆ... เวอร์กรรม!!

พวกเราลำเค็ญกันถ้วนหน้าอยู่แล้วครับ ดังนั้นจึงไม่ควรที่จะพยายามสรรหาความลำเค็ญมากำหนดกันอีกโดยการทำให้เรื่องราวต่างๆ มันดูสับสนวุ่นวายกว่าที่มันควรจะเป็น... แต่เราควรจะช่วยกันสรรค์สร้าง “ความเรียบง่าย” เพื่อให้การปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตของพวกเรามีความสะดวกสบายมากขึ้น และมีประสิทธิภาพดีขึ้น... เราควรที่จะกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้มันชัดเจน ตรงไปตรงมา และได้ผลงานอย่างเป็นรูปธรรม ดีกว่าที่วันๆ จะต้องมาเผื่อ “เวลางง” ให้กับทุกๆ คนที่อยู่ร่วมกับเรา...

เคยถามตัวเองมั๊ยว่า “เรา ‘งง’ กันวันละกี่บาท?”



ความเป็นจริงก็คือ การที่เราจะพยายามศึกษาหาวิธีการที่มันง่าย ๆ แบบตรงไปตรงมา เพื่อจัดการกับความซับซ้อนของการปฏิบัติงานนั้น เราจะต้องถือเอาผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ตั้ง ซึ่งนั้นจะต้องผ่านกระบวนการคิด และการใคร่ครวญเป็นอย่างดี . . . และจะต้องใคร่ครวญ อย่างเพียงพอที่จะไม่ทำให้ทุกอย่างง่ายลง ด้วยเพียงแค่การตัดส่วนที่ถือว่ายุ่งยากทิ้งแม่ง ไปเฉย ๆ . . . นี่คือข้อแตกต่างของ “ความเรียบง่าย” กับ “ความมักง่าย”

The Essence of Simplicity

ONE-PAGE SUMMARY

Simplicity always helps people work smarter

A FRAMEWORK FOR GETTING SIMPLE

COMPETE ON CLARITY	DESIGN SMARTER WORK	LEAD THROUGH NAVIGATION
Use time differently	Work backwards from what people need	Change the rules of the game
▪ Changing how time is used ▪ Planning for conversations ▪ Contracting for behaviors ▪ Listening to ignore more ▪ Engaging everyone	▪ Simpler to know ▪ Feels simpler ▪ Simpler to use ▪ Simpler to do ▪ Simpler to succeed	Structure your company according to the questions people ask

WHAT SUCCESS LOOKS LIKE

Simplicity is when time is organized for getting stuff done and thinking	Simplicity is when people can trust the company to help them work smarter	Simplicity is when companies are designed so people can navigate infinite choices
Create less clutter, or make sense of it faster, and you change how time gets used	When tools, processes, and information are grounded in what people need, execution is easier, faster, and smarter	The future is about the power of maps and structuring companies according to human nature

- ตารางที่เห็นในหน้านี้ลอกมาจากหนังสือเต็มๆ เลย มันคือหัวข้อที่สรุปจากหนังสือทั้งเล่มให้เหลือเพียงหน้ากระดาษเดียว ผมเห็นว่าเป็นวิธีนำเสนอที่น่าสนใจ จึงคัดเอาไว้ให้ เพราะในขณะเดียวกัน เราก็สามารถใช้เพื่อทบทวนหัวข้อของมันได้ด้วย

“คู่แข่ง” ของความง่าย

ทันทีที่เราเกิดคำถามในใจว่า “มีวิธีที่ง่ายกว่านี้มั๊ย?” ... มันก็น่าจะหมายความว่าเรากำลังเผชิญหน้ากับ “คู่แข่ง” ของความง่ายเข้าให้แล้ว ... นั่นคือ “ความซับซ้อน”

ความสลับซับซ้อนของกระบวนการในการทำงาน เป็นที่มาของความสับสนเลอะเทอะของการประสานงานระหว่างกัน และเป็นที่มาของโรคประสาทอ่อนๆ ในพวกเราทุกคนด้วย มันมีแหล่งกำเนิดอยู่ในระบบงานเองอยู่แล้ว และมีความพร้อมที่จะเสนอหน้าออกมาโดยที่เราไม่เคยเรียกร้องต้องการ แหล่งเพาะพันธุ์ความซับซ้อนมีอยู่ด้วยกันหลายแหล่ง ส่วนใหญ่มักจะเป็นแหล่งน้ำนิ่งๆ และมีความอับทึบ ??? ... ไม่ใช่สิ!! นั่นมันยุ่งลาย ☺ ... เอาเฉพาะแหล่งหลักๆ ก็จะมีด้วยกัน 4 แหล่งด้วยกัน

- ระบบงานมีการพัฒนาไปคนละทิศคนละทาง
- วัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่มีความชัดเจน
- ระบบการสื่อสารที่ “ห่วยแตก”
- ไม่มีการบริหารข้อมูลที่เหมาะสม

1. ระบบงานมีการพัฒนาไปคนละทิศคนละทาง

เราต้องยอมรับความจริงว่า ความต้องการพื้นฐานของงานแต่ละด้านในองค์กรหนึ่งๆ ย่อมที่จะมีความแตกต่างกันได้ และโดยส่วนใหญ่พวกเราก็จะเห็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาในระยะยาว เพราะโดยธรรมชาติแล้ว “สิ่งที่เร่งด่วน” จะได้รับความสนใจในทันทีมากกว่า “สิ่งที่สำคัญ” เสมอ

เพราะฉะนั้นในตารางแรก เราจึงเห็นคำว่า “Use time differently” ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการต่อสู้เพื่อความชัดเจน (COMPETE ON CLARITY) เพราะสิ่งที่เราจะต้องทำ ก็คือจัดสรรเวลาในการตอบสนองต่อปัญหาต่างๆ ซะใหม่ และร่วมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดทิศทางที่ชัดเจนระหว่างส่วนงานต่างๆ อย่างเปิดเผย

2. วัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่ชัดเจน

บ่อยครั้งที่วัตถุประสงค์จะมีความชัดเจนเพียงในกระดาษ แต่กลับไม่ค่อยจะเป็นแนวเดียวกันในแต่ละระดับของการองค์กร ระดับนโยบาย, ระดับกำหนดแผนงาน, และระดับปฏิบัติงาน ... พวกเขาดูเหมือนกับจะมีวัตถุประสงค์ซ่อนเร้นบางอย่างในใจเสมอ ทั้งนี้เพราะ “ภาพของความสำเร็จ” ที่กำหนดไว้ในใจของแต่ละคนนั้น เกิดขึ้นจากมาตรฐานการประเมินที่ไม่ตรงกัน ... และส่งผลให้ “พลังขับเคลื่อน” ของทั้งองค์กรดูจะติดๆ ดับๆ ไม่ค่อยต่อเนื่องอย่างเต็มสูบเท่าที่ควร

การรู้ว่าต้องทำอะไร กับ การรู้ว่าต้องทำอะไร เป็นคนละเรื่องกันเสมอ
 พวกเราส่วนใหญ่รู้แต่วัตถุประสงค์ แต่ไม่รู้เป้าหมายนั้นมันจะไปได้อย่างไร แบบไหน หรือเมื่อไหร่ที่เรียกว่าเราได้บรรลุถึงมันแล้ว !!

3. ระบบการสื่อสารที่ “ห่วยแตก”

การสื่อสารยังเป็นเรื่องที่ไม่มีทางหลีกเลี่ยง หากเรายังต้องทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เพราะสิ่งนี้เป็นเงื่อนไขโดยธรรมชาติ . . . ระบบงานที่การสื่อสารไหลเวียนได้เพียงครึ่งทาง หรือไหลเวียนอย่างทั่วถึงได้เพียงครึ่งเดียวของทั้งหมด . . . แค่นั้นเราก็เหมือนกับนั่งทำงานอยู่ในนรกแล้ว!!! . . . มันไม่มีทางที่เดินไปทางเดียวกันได้เลย หากผู้ปฏิบัติงานในระบบไม่ได้รับรู้ร่วมกันในทิศทางที่กำลังจะเดินไป . . . ถึงจะไปนรกก็ยังเป็นคนละชุมอยู่ดี !!

4. ไม่มีการบริหารข้อมูลที่เหมาะสม

ถ้าสมมุติว่าเราเอ่ยปาก “ขอน้ำกินหน่อยซิ!” แล้วเจ้าระบบอัจฉริยะก็จัดการหิ้วเราไปจ่อมลงกลางมหาสมุทรแปซิฟิก . . . คุณก็จะได้น้ำอย่างสมอยาก มันดูเหมือนกับในโลกมีแต่น้ำเต็มไปหมด แต่กระตือรือร้นไม่ลงซักหยดเดียวเลย!!! . . . ซึ่งในโลกของการทำงานของเราก็มักจะเป็นอย่างนี้ เวลาที่เราต้องการข้อมูล หรือขอข้อมูลอะไรออกไป แม่งก็ไหลมาเทมาอย่างกับว่าเราเป็นบ่อเกรอะยังงัยอย่างนั้น! ซึ่งมันทำให้เราต้องเสียเวลาลำเลาามานั่งกลั่นกรองอีกหลายตลบก่อนที่เราจะควานหาไอ้ชิ้นที่เราต้องการนั้นเจอ . . . แล้วก็พอดีกับที่เรื่องที่เราต้องตัดสินใจมันเลยเวลาของมันไปแล้ว . . . แล้วมันก็พาทำให้ทั้งระบบเกิดอาการสะอึกแบบตืดๆ ดับๆ เพราะการไหลเวียนของงานมันไม่ต่อเนื่อง

โดยถัวเฉลี่ยแล้ว 60% ถึง 80% ของพวกเรา ไม่สามารถหาข้อมูลที่ต้องการเจอ หรือถึงจะเจอ ก็ไม่รู้ว่าจะเอามาแปลงให้เป็นการตัดสินใจได้ ยังไงด้วยซ้ำไป!!

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่างๆ พบว่า **TOP 10** ของแหล่งเพาะพันธุ์ “ความซับซ้อน” ของการปฏิบัติงานน่าจะมีอยู่ในจุดต่างๆ ดังนี้

กรณีศึกษาจากภาพรวมทั้งหมด จากการสัมภาษณ์ 955 รายของตัวอย่างทั้งหมด 2,509 ราย	กรณีศึกษาเฉพาะส่วนของบริษัทแถวหน้า ๆ จากการสัมภาษณ์ 49 รายของตัวอย่าง 236 ราย ใน 25 บริษัทแถวหน้า ๆ และ 16 บริษัทแรกในนิตสาร Fortunes 1997	กรณีศึกษาเฉพาะส่วนบริษัทชั้นนำอันดับต้น ๆ จากการสัมภาษณ์ 67 รายของตัวอย่าง 306 ราย ใน 32 บริษัทแรกในนิตยสาร Business Week's 1997
1 การพัฒนาไปคนละทิศทาง 2 วัตถุประสงค์ และเป้าหมายไม่มีความชัดเจน 3 การสื่อสารที่ห่วยแตก 4 การบริหารข้อมูลไม่เหมาะสม 5 การประสานงานระหว่างกัน 6 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี 7 ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน 8 ความต้องการของลูกค้า 9 ทักษะในการทำงานของผู้บริหาร 10 คู่แข่ง และแรงกดดันในตลาด	1 การพัฒนาไปคนละทิศทาง 2 การบริหารข้อมูลไม่เหมาะสม 3 การสื่อสารที่ห่วยแตก 4 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี 5 การประสานงานระหว่างกัน 6 ความต้องการของลูกค้า 7 คู่แข่ง และแรงกดดันในตลาด 8 ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน 9 ความขาดแคลนทรัพยากรบุคคล 10 การฝึกอบรม และการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง	1 การพัฒนาไปคนละทิศทาง 2 การสื่อสารที่ห่วยแตก 3 การบริหารข้อมูลไม่เหมาะสม 4 การประสานงานระหว่างกัน 5 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี 6 ความต้องการของลูกค้า 7 ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน 8 คู่แข่ง และแรงกดดันในตลาด 9 วัตถุประสงค์ และเป้าหมายไม่มีความชัดเจน 10 การฝึกอบรม และการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

- แน่นอนที่มันอาจจะมีอะไร อีกหลายแหล่งที่มากมายกว่านี้ แต่เราสรุปเฉพาะที่ถือว่าเป็นแหล่งเพาะพันธุ์ใหญ่ในอันดับต้น ๆ เท่านั้น และการให้ลำดับความสำคัญของแต่ละกลุ่มบริษัท อาจจะแตกต่างกันไปบ้าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระบบการบริหาร และการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานในขณะเวลานั้นๆ เป็นเกณฑ์ . . . ผม list ออกมาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ เพื่อให้พวกเราเปรียบเทียบกับสิ่งที่เรากำลังมีอยู่ในขณะนี้ของเรา แล้วลองทบทวนกันดูว่าทั้ง 10 รายการที่ว่ามานี้ เรายังติดขัดตรงเรื่องไหนหรือไม่ . . . แล้วจะแก้ไขปรับปรุงอย่างไรดีเล่า?

กระบวนการตัดสินใจในองค์กร

ในสายตาของ “ผู้ออกแบบระบบ”

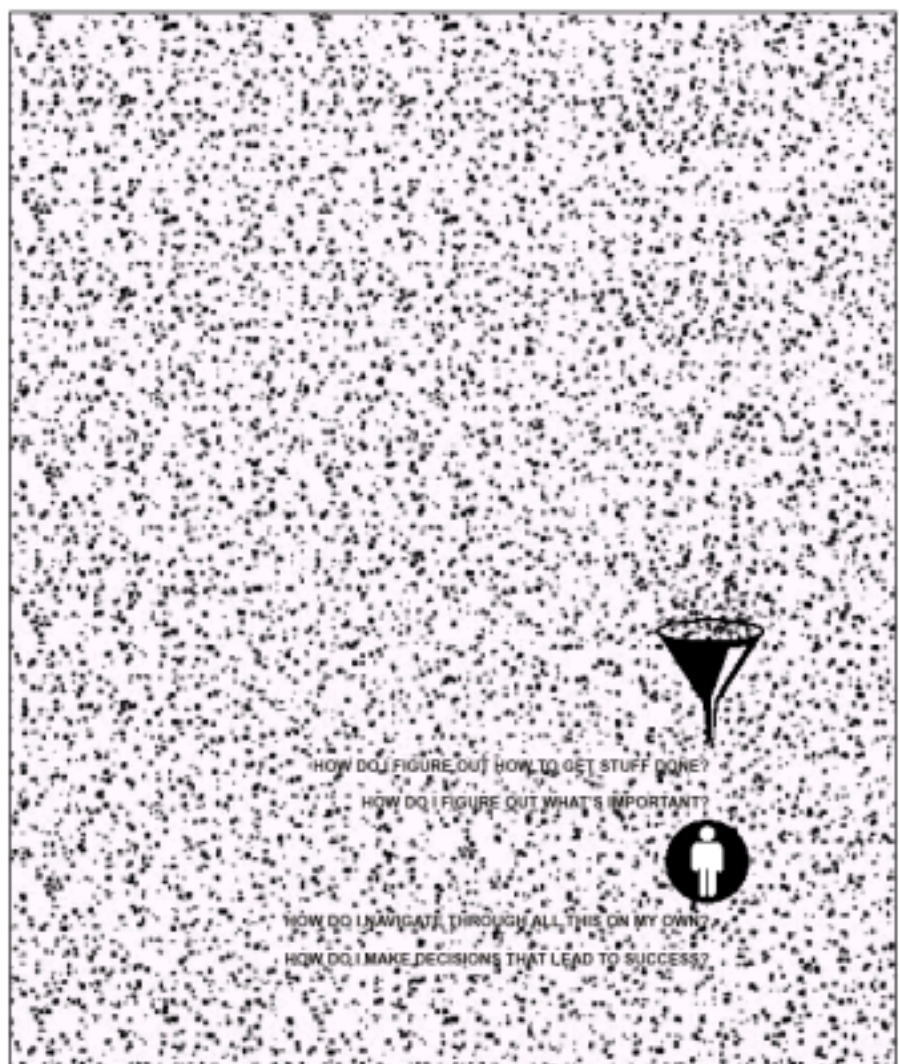


โดยทั่วไป ฝ่ายบริหารที่เป็นฝ่ายออกแบบกระบวนการในการปฏิบัติงาน เป็นฝ่ายกำหนดขั้นตอนต่างๆ ของระบบงาน และเป็นผู้มอบหมายความรับผิดชอบให้ใครต่อใครใน ส่วนงานต่างๆ นั้น อย่างน้อยที่สุดก็ได้คิดมาแล้วที่ระดับหนึ่งว่า อะไร, สิ่งไหน, อย่างไรจึง ถือว่าน่าจะเพียงพอกับการปฏิบัติในหน้าที่ที่มอบหมายออกไปนั้น ... ลักษณะก็จะ เหมือนกับกรวยในรูปที่เห็น คือมีการกลั่นกรอง และโฟกัสลงไปเฉพาะที่เห็นว่าเพียงพอต่อ การตัดสินใจของฝ่ายปฏิบัติงานแล้ว ...

แต่ว่า ... ความเป็นจริงของเรื่องไม่ได้จบแค่นี้ ...

กระบวนการตัดสินใจในองค์กร

ในความเป็นจริงของ “ผู้ปฏิบัติงานในระบบ”



ความเป็นจริงก็คือ ข้อมูลที่กลั่นกรองแล้วมันไม่ได้มีเพียงหนึ่งเดียว และบางครั้งก็ไม่ได้เฉพาะเจาะจงลงไปเป็นเรื่องๆ ซึ่งทำให้ฝ่ายปฏิบัติรู้สึกหงุดหงิดสับสนว่าขึ้นไหนสำคัญกว่าขึ้นไหน หรือขึ้นไหนจะเอาไว้อีกกับขึ้นไหนได้บ้าง แล้วขึ้นไหนที่มันล้าสมัยไปแล้ว ขึ้นไหนต้อง update เพิ่มเติม . . . อาการอย่างนี้คิดว่าทุกคนคงเป็นกันบ่อยๆ !! ☺

แล้วก็บ่อยพอๆ กันที่ฝ่ายปฏิบัติจะเล่นไม้คีนกับฝ่ายบริหาร . . . เพื่อให้มันงงเท่าๆ กันอย่างประสาธิปไตย

Simpler WorkDays

ไม่ว่าใครทำให้ใครง่ก่อนหรือง่หลัง ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องสัปดนทั้งสิ้น ซึ่งไม่ได้เป็นประโยชน์ในทางสร้างสรรค์อะไรขึ้นมาเลย ทั้งแก่ตัวเอง แก่ครอบครัว และแก่องค์กร เพราะถ้าทุกคนยังชินมัวมาเล่นเกม “ช่วยกันชง งงกันให้จบหาย” สุดท้ายก็ได้แต่ “แก” ลงไปวันๆ อย่างนั้นเอง

Are you using clarity to go faster, work smarter?

แล้วเราเคยใช้ “ความชัดเจน” เพื่อให้งานของเราเร็วขึ้น แล้วดูเก่งกาจฉลาดขึ้นบ้างมั๊ย? ถ้ายังไม่เคยก็หัดๆ เอาไว้ซะ อย่าได้ก่อกรรมทำเข็ญกันอีกต่อไปเลย . . . การที่เราจะพยายามทำให้ทุกอย่างเข้าใจง่าย ๆ ด้วยความชัดเจนนั้น มันจะต้องเริ่มจาก “การคิด” ซึ่งเราจะทำอย่างนั้นได้ เราก็ต้องบริหารเวลาของเราให้มันแตกต่างออกไปจากเดิมด้วย

แต่ก็ไม่ใช่ห่วงแต่เวลาของตัวเองเท่านั้นนะ . . . การใช้เวลาให้แตกต่างออกไป หมายถึงว่าเราจะต้องพร้อมที่จะใช้เวลาของคนอื่นให้มันต่างออกไปด้วย . . .

อย่าได้ล้างผลาญเวลาของคนอื่นไปกับความเลอะเทอะทางความคิดของเราอีกเลย!!

อย่าลืมนะว่า คุณไม่มีทางรู้เลยว่าไอ้คนที่ฟังคุณอยู่ หรืออ่านอะไรของคุณอยู่นะ มันจะตายเมื่อไหร่ ถ้าเราขึ้นไปทำอะไรให้มันมีเรื่องติดค้างในใจ มันจะเป็นวิญญาณที่ทวนกลับมาหาคนที่ทำให้มันงงเสมอ . . . จำไว้!!

เฮ้อ! . . . เอา “เครื่องมือ” ปราบผีไปใช้กันหน่อยนะ . . .

KNOW knowing which few things are important

FEEL Considering and planning what the experience will feel like

USE Focusing on the tools and resources to be used

DO Creating and managing expectations

SUCCEED Creating a teachable view of what you are trying to achieve

Know

What : Know which few things are important.

Why: Everyone needs clarity on what will make the most difference.

Because: You probably haven't thought enough about what you're about ask others to do. If you're going to use their time, you need to answer "What are the three or four things I want people to know, understand, learn, or question?"

SIMPLE NOTES: KNOW

- Clarity is not about faster access to more info. Nor does it involve packaging and marketing change. Clarity is about creating the space and time to think. Making it easier to ask new and better questions.
- Creating clarity and focusing attention on a few things is about taking risks. It's much easier and safer for you to throw a lot of stuff at the wall and see what sticks.
- Don't confuse clarity and certainty. Clarity is understanding enough to manage oneself. Certainty is buying into the illusion of control offered by plans and strategies.
- Many companies try to substitute "frameworks for thinking" for details. These include Mission, Vision, Values, and Principles. Done well, the substitution can work. Unfortunately, many frameworks are only plaques on the wall. Too few firms have built the tools, training, and management processes or spent the time to ensure that these things guide daily decision making. Those that have are the top performers and the most admired companies.

? ต้อง "กำหนดรู้" ลงไปให้ได้ ถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในนั้น

? เพราะทุกคนต้องการ "ความกระจ่าง" เพื่อที่จะบอกได้ว่าอะไรที่จะทำให้เกิดทุกอย่างต่างไปจากเดิมบ้าง

เนื่องจากบางทีคุณเองก็ไม่ทันได้นึกถึงสิ่งที่ตัวเองกำลังจะไปขอให้คนอื่นเขาทำ . . . ถ้าคุณจะบากหน้าไปฆ่าเวลาของคนอื่นแล้วละก็ . . . ตอบตัวเองให้ชื่นใจหน่อยสิว่า . . . "มีอะไรซัก 2-3 อย่างในนั้นมัยที่เราต้องการให้ผู้คนรับรู้ ให้เขาได้เข้าใจ ได้เรียนรู้ หรือตั้งคำถามกับเรา?"

บันทึกท้ายเครื่องมือ : KNOW

- "ความชัดเจน" ไม่ได้แปลว่าเราจะสามารถเข้าถึงข้อมูลได้เร็วกว่า แล้วก็ไม่เกี่ยวกับลูกเล่นอันแพรวพราวทางการตลาดด้วย แต่ "ความชัดเจน" คือการเปิดช่องว่างให้เพียงพอกับ "การคิด" เพื่อที่จะมีโอกาสมากขึ้นในการตั้งคำถามใหม่ๆ หรือคำถามที่ดีกว่าเดิม
- การสร้างความชัดเจน และการกำหนดจุดดึงดูดความสนใจมีอัตราความเสี่ยงอยู่ในระดับหนึ่งเสมอ การให้น้ำหนักผิดที่ผิดทางอาจจะส่งผลให้งานที่ plan ไว้ นั้น หลงออกไปนอกกลุ่มหรือเลยก็ได้
- อย่าสับสนระหว่าง "ความชัดเจน" กับ "ความแน่นอน" เพราะ "ความชัดเจน" จะหมายถึงความเข้าใจที่เพียงพอต่อการบริหารจัดการด้วยตัวเอง ในขณะที่ "ความแน่นอน" คือการหลอกตัวเองว่าทุกอย่างอยู่ภายใต้อำนาจควบคุมของแผนงานที่วางไว้
- หลายๆ บริษัทจะพยายามใส่รายละเอียดเข้าไปในพันธกิจ วิสัยทัศน์ ระบบคุณค่า และหลักการขององค์กร โดยถือว่านั่นคือ "กรอบทางความคิด" ซึ่งก็พออยู่ได้จนโลมกันได้ . . . แต่โชคไม่ดีที่ "กรอบทางความคิด" ที่ว่านั้นมักจะแปะแทนยันต์ไว้ตามข้างฝาเท่านั้น โดยไม่ได้มีการพัฒนาเครื่องมือ หรือการฝึกอบรม หรือการออกแบบกระบวนการในการทำงาน ที่จะนำ "กรอบทางความคิด" นั้นเข้ามาเกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือการตัดสินใจในแต่ละวันอย่างจริงจัง

Feel

What : Consider and plan for what the experience will feel like.

Why: No one makes decisions without feelings.

Because: The process of figuring out what to do always has emotions attached to it. Getting ready to use people's time means answering the question, "How do I want people to feel? And is that realistic based on what they're learning?"

SIMPLE NOTES: FEEL

- Deal with experiences well, and you get to go faster. Blow it, and you'll revisit decisions again and again. Clarity, attention, and feelings are joined at the hip. That's human nature.
- "Respect" in the Attention Economy means thinking through how and why someone else would buy in to your conclusions and beliefs.
- Skill-building: Author Daniel Goleman calls the required skills emotional intelligence. You may call it self-awareness, empathy, persuasion, managing relationships, reading people's feelings. They are all part of working in team-based, collaborative environments.

? ต้องพิจารณาและกำหนดการไว้ล่วงหน้าว่า เรากำลังจะสร้างความรู้สึกแบบไหนขึ้นมาจากสิ่งที่เรานำเสนอนั้น

? เพราะไม่มีใครในโลกที่ตัดสินใจอะไรโดยไม่ใช้ความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้อง

กระบวนการในการเลือกที่จะทำหรือไม่ทำอะไร ล้วนแล้วแต่มีส่วนเกี่ยวข้องของอารมณ์ความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ . . . ความพร้อมที่จะฆ่าเวลาของคนอื่น จะหมายถึงการตอบคำถามที่ว่า "เราจะทำให้เขาเกิดความรู้สึกอะไรอย่างไรบ้าง? และความรู้สึกนั้นๆ เป็นความจริงบนพื้นฐานของสิ่งที่เขาได้รับรู้จริงๆ แล้วรีปเล่า?"

บันทึกท้ายเครื่องมือ : FEEL

- จงจัดการกับประสบการณ์ที่จะเกิดขึ้นในใจของคนอื่น แล้วทุกอย่างจะดำเนินไปได้เร็วขึ้น อย่าลืมว่าความชัดเจน ความสนใจ ความใส่ใจ และความรู้สึก เป็นธรรมชาติที่มีรอยต่อต่างๆ ถึงกันตลอดเวลาในใจของมนุษย์
- การให้ความเคารพต่อผู้อื่น หมายถึงการที่เราจะต้องคำนึงตลอดเวลาว่า ด้วยเหตุผลอะไรและการนำเสนอแบบไหนที่คนอื่นเขาจะยอมรับในข้อสรุป และความเชื่อของเรา
- "ความฉลาดทางอารมณ์", "ความตื่นตัว", "การหว่านล้อม", "การบริหารความสัมพันธ์", "การอ่านความรู้สึก" เหล่านี้เป็นทักษะเรื่องเดียวกัน และเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ในสภาพแวดล้อมที่มีการร่วมกันคิดร่วมกันทำ

Use

- What :** Focus on the tools and resources that are to be used.
- Why:** This is how people get the work done.
- Because:** Even with a shared vision, more employees than you may care to admit don't have the tools or training to do what is expected of them. Clarity about the use of tools and adequate levels of training is critical. But clarity comes second. Investing in the tools comes first.

SIMPLE NOTES: USE

- A recent Watson Wyatt survey of 9,144 American workers found that 57% said they don't have the tools, training, or information they needed to help meet company goals.
- Most tools are underused and misunderstood – usually because several of the building blocks – Know, Feel, Use, Do, and Succeed – were poorly communicated.
- Tools don't have to cost oodles of money. Tools for knowledge work include anything that clarifies, focuses, organizes, and delivers information. Any gathering or technology that connects people is also a knowledge work tool.
- This building block helps people figuring out how they will get everything done. The others – Know, Feel, Do, and Succeed – help them to focus on what is important, and to sidestep what isn't.

? จงให้ความใส่ใจใน “เครื่องมือ” และทรัพยากรที่จะใช้

? เพราะนี่คือสิ่งที่ผู้คนสามารถใช้เพื่อทำให้งานของเขาสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

แม้แต่ในสภาพที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน บุคลากรจำนวนมากกว่าที่เราจะกล้ายอมรับนั้น ยังไม่มี “เครื่องมือ” หรือ “การฝึกอบรม” ที่เพียงพอแก่สิ่งที่เราคาดหวังไว้จากพวกเขา “ความชัดเจน” ในวิธี การใช้ “เครื่องมือ” ต่างๆ และการให้ “การฝึกอบรม” ในระดับที่เพียงพอจึงถือเป็นเรื่องคอขาดบาดตายเลยทีเดียว... แต่โดยส่วนใหญ่แล้ว “ความชัดเจน” กลับถูกจัดอันดับให้คำนึงถึงทีหลัง แล้วผ่าไปลงทุนใน “เครื่องมือ” กันก่อนอย่างมโหฬาร

บันทึกท้ายเครื่องมือ :USE

- 57% ของตัวอย่างสำรวจคนงานอเมริกัน 9,144 รายบอกว่าพวกเขายังไม่มี “เครื่องมือ” และ “การฝึกอบรม” รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอกับการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- เครื่องมือต่างๆ ที่ได้รับการคิดค้นหรือออกแบบมานั้น ยังถูกใช้กันอย่างไม่เต็มที่ หรือยังใช้กันผิดๆ ถูกๆ ทั้งนี้เพราะการสื่อสารที่ช่วยแตก และไม่ได้ใช้ความคิดกับเรื่องของ KNOW, FEEL, USE, DO, และ SUCCEED ที่มากพอ
- “เครื่องมือ” ไม่จำเป็นว่าจะต้องมีต้นทุนเสมอไป เพราะเครื่องมือเกี่ยวกับงานที่ต้องใช้ความรู้ นั้นหมายรวมถึงอะไรก็ได้ที่ให้ “ความกระจ่างชัด” สามารถจัดการและส่งผ่านข้อมูลข่าวสารระหว่างกันได้... เทคโนโลยีอะไรก็ได้ที่สามารถปะติดปะต่อเชื่อมโยงที่ทีมงานเข้าหากันได้ก็ถือเป็นเครื่องมือในระบบงานที่ใช้ความรู้ทั้งสิ้น
- อุปกรณ์อย่าง USE นี้จะใช้เพื่อสื่อสารให้คนอื่นรับรู้ว่ามีอะไรบ้างที่เขาจะสามารถใช้เพื่อจะบรรลุเป้าหมาย ส่วนเครื่องมือชิ้นอื่นๆ อย่าง KNOW, FEEL, DO และ SUCCEED จะช่วยในการปรับโฟกัสของเขา ให้มองเห็นสิ่งที่มีความสำคัญ และหลีกเลี่ยงเรื่องอื่นๆ ที่ไม่เป็นสาระ

Do

What : Create and manage expectations. Why: It is essential to be clear about the process and the next steps. Because: When “command and control” became a bad thing, many managers lost the ability to be clear. People still need to know what to do. Only now that means understanding steps in a process. It means letting everyone know who will be doing what and when.	? คือการสร้าง และการจัดการ “ความคาดหวัง” ? เพราะมันเป็นสิ่งสำคัญที่เราจะต้องชัดเจนในกระบวนการทั้งหมดของเรา และจะต้องรู้ว่า “ก้าวต่อไป” คืออะไร เมื่อระบบงานแบบ “Command and Control” กลายเป็นสิ่งชั่วร้าย ผู้จัดการหลายคนก็เริ่มสูญเสียความสามารถในการจัดการงานอย่างชัดเจน . . . ผู้คนยังต้องการที่จะรู้ว่าพวกเขาต้องทำอะไรบ้าง พวกเขาจำเป็นต้องรู้ขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการทำงานทั้งหมด และต้องการที่จะรู้ด้วยว่าใครคนไหนจะต้องทำอะไรเมื่อไหร่ที่ไหนอย่างไรในแต่ละขั้นตอนของงาน
SIMPLE NOTES: DO ▪ Look for what Koskiniemi calls triggers – changes that would change what is expected of someone. Identify them for each project. Attach expectations to them. ▪ People have far too many things to do. Far too many triggers to think about. They appreciate and will use anything that organizes next steps. ▪ Fast-track and developing projects – where workflow and dynamics constantly shift – require a very strong team leader who regularly does “expectation check-ins.” ▪ Add another dimension to “respect” in the Attention Economy: Crystal clarity of expectations.	บันทึกท้ายเครื่องมือ : DO ▪ จงมองหาสิ่งที่เรียกว่า TRIGGERS หรือสิ่งที่มันจะสามารถเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่าง หรือใครบางคนให้เป็นไปอย่างที่เราคาดหวัง จงหามันให้เจอในทุกๆ โครงการที่เราจะทำ แล้วผูกติดความหวังของเรากับมันให้แน่นๆ ▪ ผู้คนมีเรื่องมากมายที่ต้องทำ และมี TRIGGERS มากมายที่ทำให้ต้องคิด พวกเขามีความพร้อมที่จะกระโจนใส่อะไรก็ตามที่สามารถจัดการกับงานในขั้นตอนต่อไปของเขาได้ ▪ สำหรับโครงการที่กำลังพัฒนา หรือโครงการที่มีความเปลี่ยนแปลงค่อนข้างบ่อยและรวดเร็ว จำเป็นที่จะต้องให้มี “ผู้นำ” ที่เข้มแข็ง และเป็นผู้ที่หมั่นตรวจสอบ “สิ่งที่คาดหวัง” อย่างสม่ำเสมอด้วย ▪ ถ้าจะเพิ่มมิติใหม่ให้กับ “ความยอมรับ” ในโลกธุรกิจแบบที่ต้องใช้ความใสใจนี้ มันคือ “ความชัดเจนในสิ่งที่คาดหวัง”

Succeed

- What :** Create a teachable view of what you're trying to achieve.
- Why:** People define success differently than businesses do. It is a lot easier to understand what success looks like if you include behaviors.
- Because:** People start far too many projects without knowing what success looks like. Along with Business Results and Project Milestones, people need to know how success will change how they and their teammates interact – how they spend their time and attention.

SIMPLE NOTES: SUCCEED

- Any definition of success must have three measures: Results, Milestones, and What Successful Behaviors Will Look Like.
- Behavior* just means what you would see or hear if people were walking the talk.
- For fast-track or developing projects, you may not need to be superexplicit – a conversation and a quick agreement among teammates will do. But if new members join the team, you must make the definition of success more explicit. Never bring in new teammates or hand off responsibilities to them without going over the three measures of success.
- A clean handoff on all three measures should take less than two minutes.
- Until your team is disciplined, ask “What's our definition of success?” at least once every meeting.

? ต้องสร้าง “ภาพของความสำเร็จ” เพื่อบอกเล่าและถ่ายทอดสิ่งที่เป้าหมายที่คุณพยายามจะไปให้ถึง

? เพราะพวกเราทุกคนมีมาตรฐานของความสำเร็จที่ต่างกัน เพราะฉะนั้นมันจึงเป็นการยากกว่า หากเราจะทำความเข้าใจในภาพนั้นร่วมกัน หากว่าเราเป็นพวกที่ยึดถือในแนวคิดแบบ “ปฏิบัตินิยม”

ส่วนใหญ่แล้วพวกเรามักจะเริ่มต้นโครงการต่างๆ โดยที่ยังไม่รู้ภาพสุดท้ายของความสำเร็จจะมีหน้าตาเป็นยังงัยด้วยซ้ำ . . . นอกจากผลลัพธ์ทางธุรกิจ และก้าวอย่างที่สำคัญของแต่ละโครงการแล้ว คนทำงานส่วนใหญ่ต้องการที่จะรู้ว่า “ความสำเร็จ” ที่เกิดขึ้นนั้นจะมีผลกระทบอย่างไรบ้างต่อการปฏิบัติงานของพวกเขา แล้วพวกเขาจะต้องใช้เวลาไปกับโครงการนั้นๆ อย่งไร ต้องเอาใจใส่ในเรื่องไหนบ้าง เพื่อติดตามและประเมินผลความคืบหน้าของสิ่งที่พวกเขาได้ทำลงไป

บันทึกท้ายเครื่องมือ: SUCCEED

- คำจำกัดความของ “ความสำเร็จ” จะต้องบอกเล่าสิ่งเหล่านี้ได้อย่างชัดเจน : ผลลัพธ์ของมัน, จุดก้าวกระโดดที่สำคัญ, รวมทั้งหน้าตาหรือลักษณะทางรูปธรรมของมันจะเป็นอย่างไร
- รูปพรรณสัณฐานของความสำเร็จ หมายถึงสิ่งที่เราจะได้เห็นหรือได้ยินจากปฏิกิริยาของผู้คน
- สำหรับโครงการที่เปลี่ยนแปลงเร็ว หรืออยู่ระหว่างการปรับปรุงพัฒนา เราอาจจะไม่ต้องอธิบายจนเวอร์หนักก็ได้ การพูดคุยและตกลงกันในระหว่างที่มันงานอย่างสม่ำเสมอก็น่าจะเพียงพอ แต่สำหรับสมาชิกใหม่ๆ ของทีมที่เพิ่มเข้ามานั้น จะต้องไม่ลืมที่จะ tune ความเข้าใจในประเด็น 3 ข้อหลักๆ ดังกล่าวให้ชัดเจนซะก่อนตั้งแต่แรก
- ทั้ง 3 เรื่องที่จะใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินผลนั้น จะต้องสามารถระบุออกมา และถ่ายทอดแก่ทีมงานได้ภายในเวลาไม่เกิน 2 นาที
- หลังจากที่ผู้ร่วมงานทุกคนได้รับทราบหลักการต่างๆ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ถามพวกเขาด้วยว่า “อะไรคือคำจำกัดความของความสำเร็จที่เราพูดถึง?” . . . อย่างน้อยก็ทุกครั้งที่มีการพบปะหรือประชุมร่วมกัน

Planning for Conversation

ถ้าจะสังเกตกันซักหน่อยนะ ตอนนี่เรากำลังลงรายละเอียดของตารางที่เห็นในหน้าที่ 5 ของเอกสารชุดนี้ และ “เครื่องมือปราบผี” ทั้ง 5 ขั้นที่เล่าแยกไว้ให้เป็นหน้าๆ นั้น ก็ถือเป็นอาวุธหลักที่เราจะต้องทำความเข้าใจให้ดี (เป็นไปได้อีกทั้งเป็นภาษาอังกฤษซะ เพื่อความชัวร์ของคาถา แบบเดียวกับภาษาขอม ภาษาบาลี ยิ่งยิ่งอย่างงั้นเลย)

คงไม่ต้องแยกเล่ารายละเอียดของรายละเอียดอีกทีสำหรับเครื่องมือแต่ละขั้น เพราะเชื่อว่าเท่าที่เห็นในหน้า 12-16 น่าจะเพียงพอแก่การไปคิดต่อกันเอาเองแล้วครับ และพยายามฝึกใช้ให้มันบ่อยครั้งขึ้น ก่อนที่เราจะเสนอมะไร หรือส่งมอบงานอะไรแก่ใครๆ . . .

อย่าลืมว่าการที่เราจะเสนอมะไรให้คนอื่นพิจารณา ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ลูกพี่ หรือลูกน้อง (หรือลูกเมียชาวบ้านด้วยก็ได้) เราจะต้องมีการเตรียมงาน มีการเตรียมตัว เพื่อให้ข้อเสนอของเราทำหน้าที่ของมันได้อย่างสมบูรณ์ คือ . . .

- **โฟกัสความสนใจ** ของเขา – จากทางเลือกที่มีมากมายมหาศาลในชีวิต ให้เหลือเพียงรายการสั้นๆ ของสิ่งที่จำเป็นจะต้องทำเท่านั้น
- ทำการสื่อสารให้เขารับรู้ว่า **อะไรที่เป็นสิ่งสำคัญ** แล้วสิ่งนั้นหรือเรื่องนั้น มันจะถูกประเมินอย่างไรจากมาตรฐานแบบไหน
- ทำการสื่อสารเกี่ยวกับ **ลำดับของความสำคัญ** ในเรื่องต่างๆ ประจำแต่ละวัน
- แล้วก็บอกเล่า **ขั้นตอนที่จะต้องมีการตอบสนอง** เพื่อที่เราจะได้บอกได้ว่าใครจะต้องทำอะไรในขั้นตอนต่อไป
- ให้ความกระจ่างของ **ภาพความสำเร็จ** เพื่อเป็นจุดอ้างอิงในการศึกษาความล้มเหลวหากมีบางอย่างไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แล้วที่สำคัญที่สุดก็คือ . . . “**เริ่มทำซะทีสิโว้ย!!**”

มันไม่มีประโยชน์อะไรที่เราจะมัวมานั่งผงกหัวกระดิกหางแบบปราศัญญะโคโบราณ เพราะสิ่งที่เราจะต้องทำก็คือสิ่งที่เราจะต้องทำอยู่วันยังค่ำ . . . ไม่มีวันเปลี่ยนแปลง !!

เริ่มจากเรื่องเล็กๆ ด้วยเครื่องมืออย่าง Know, Feel, Do เช่น การประชุมที่ใช้เวลาซักชั่วโมง หรือ 2 ชั่วโมง หรืออาจจะกับโปรเจกต์ที่ใช้เวลาประมาณซัก 2 เดือน จากนั้นเราก็อาจจะทดลองใช้ **Use to Succeed** สำหรับโครงการที่แตกต่างออกไปอย่างเช่นการฝึกอบรมต่างๆ

แล้วก็ไม่ต้องหวังอะไรลมหมๆ แล้งๆ ว่ามันจะ perfect ตั้งแต่ครั้งแรกๆ แต่ขอให้สังเกตการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่นวิถีคิดของเรา การตั้งคำถาม และการจัดการกับข้อมูลต่างๆ ความเข้าใจ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน และรวมทั้งความเร็วในการตอบสนองระหว่างแต่ละส่วนงานด้วย.

Behavioral Communication

เตรียมตัวแล้วไม่คุยก็ไม่รู้จะเตรียมกันไปทำไม ดังนั้นเมื่อเตรียมแล้วก็ต้องมีการพูดคุย มีการสื่อสาร และมีการนำเสนออะไรบางอย่าง . . . อย่างจริงๆ จังๆ

โดยปกติพวกเรามักจะเชื่อว่า การสื่อสารนั้นมีจุดประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือทัศนคติระหว่างกัน ไม่อย่างนั้นก็เพื่อเป็นการถ่ายทอดข้อมูลบางอย่างแก่กัน . . . ขอแสดงความยินดีด้วย . . . นั่นเป็นคำตอบที่ “ผิด” ครับ!!

การติดต่อสื่อสารควรมีจุดประสงค์ที่ความกระจำจตเจน, การตั้งคำถาม, การสะท้อนภาพความคิดหรือความจริงบางอย่าง, และการมีส่วนร่วมในเรื่องราวนั้น ๆ . . . และจะโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม การสื่อสารเกือบทั้งหมดก็มักจะกลั่นตัวควบแน่นลงไป ที่คำถามพื้นฐาน 5 คำถามด้วยกัน . . . ถือเป็นคำถามที่มีคนถามมากที่สุดในโลกตามสถิติของ Guinness Book (อี . . . อี . . . อ่างแม่มั่วเลยนะ!!) . . . คำถามเหล่านี้มีอยู่ว่า . . .

1. เรื่องที่คุยกันอยู่นี้มันบอกว่าถูกต้องทำอะไร?
2. มีอะไรบ้างที่กฎควรจะต้องทำเป็นพิเศษมัย?
3. แล้วกฎจะวัดผลจากอะไร? ภาคต่อๆ ไปของเรื่องนี้จะเป็นอะไรบ้าง?
4. มีเครื่องมือหรือการสนับสนุนอะไร สำหรับการดำเนินงานในเรื่องนี้บ้างมัย?
5. WIFM – What's In It For Me? For Us? . . . มีอะไรในนั้นมัยที่เกี่ยวกับกฎ?

เมื่อเป็นเช่นอย่างนี้แล้ว หากเราอยากที่จะเป็นนักสื่อสารที่ดี จำไว้ว่าจะต้องเตรียมคำตอบสำหรับ 5 คำถามนี้ไว้ให้ดีกว่าก่อนที่จะเริ่มไปเสนอหน้าคุยเรื่องงานเรื่องการกับใคร . . . แล้วเชื่อหรือไม่เชื่อก็ช่าง . . . คำถามที่ได้รับการถามถึงมากที่สุดคือคำถามที่ 4

พวกเราอยู่ในโลกที่โกลาหลทางตัวเลือกกันจริงๆ และทุกๆ คนจะสับสนมากหากเราไม่ได้บอกให้รู้ว่า เรามีเครื่องมืออะไรบ้างในการทำงาน เพื่อจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั้น . . . เครื่องมือของพนักงานขายอาจจะเป็นเรื่องราคา อาจจะเป็นโปรแกรม promotion ต่างๆ หรืออาจจะเป็นการบริการข้อมูลเพื่อติดตามยอดขาย การให้การสนับสนุนแก่ลูกค้าในด้านราคาเมื่อมีการแข่งขัน และรวมไปถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตลาดและสินค้าที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

. . . มีคนเรียกชื่อของอาการอย่างนี้ว่า . . .

“The Knowing-Doing Gap”

หมายถึงช่องว่างระหว่าง

“รู้ว่าต้องทำอะไร” กับ “รู้ว่าจะต้องทำอย่างไร”

ซึ่งทำให้เป้าหมายบางอย่างที่วางไว้สวยหรู ไม่สามารถที่จะบรรลุไปถึงได้!!

Listening to ignore more !?

การจะทำให้เรื่องมันง่ายต่อคนอื่นที่จะทำความเข้าใจ ก็ถือเป็นงานที่สาหัสอยู่แล้วนะผมว่า เพราะเราจะต้องคิด ไม่ใช่สักแต่ทำ . . . ดังนั้น . . . พวกเราว่าคนอื่น ๆ มันต้องทำเหมือนกับเรามั้ย? . . . ถึงไม่ต้องก็ “ควรจะ” นะ เพราะเราจะมีไม่ได้กับมันเหมือนกัน!!

Hit delete, find the good stuff

ฟังอย่างตั้งใจ และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

การฟังมีหลายอย่าง ฟังการปรับทุกข์ของเพื่อนฝูง, ฟังเพื่อรับทราบปัญหาและให้คำปรึกษาแก่คนอื่น, ฟังเพื่อค้นหาความจริงบางอย่าง, และอื่นๆ . . .

แต่พวกเรามักจะใช้เวลาฟังกับทุกๆ เรื่อง แล้วก็มักจะพยายามไปเข้าใจมันซะทุกอย่าง เรื่องที่ผ่านเข้ามาในชีวิตขณะนี้ !! แล้วจะไปเหลือเวลาฟังอะไรๆ ที่มันสำคัญได้ไงวะ !?

อย่าลืมว่าเวลาของเรามีค่าที่สุดเสมอ เราไม่ควรล้างผลาญเวลาที่เหลืออยู่ในชีวิตของเราไปกับการฟังใครต่อใครมาพรวดเพื่ออย่างไม่มีจุดหมายปลายทาง . . . ถ้ามันจับประเด็นอะไรไม่ได้เลยตั้งแต่ตอนแรกๆ . . . ลืมมันไปซะ . . . แล้วอย่าไปยุ่งกับมันเลย!!

และในเมื่อเรารู้กันมาแล้วว่า ที่สุดของการสนทนาปราศัยแล้ว มันจะจบลงด้วย 5 คำถามยอดนิยมที่เราจะต้องเตรียมตัวให้พร้อมที่จะต้องตอบให้คนอื่นรู้เรื่อง เราก็ต้องดูด้วยว่าคนอื่นมันเตรียมที่จะตอบเราด้วยรีเปล่า? . . . ถ้าไม่ก็ “เป่า” มันทิ้งไปซะเหอะ!

จำได้มั๊ยว่า 5 ข้อมีอะไรมั้ง? . . . กำลังจะเปิดกลับไปหน้าที่แล้วละสิ!!? เอางี้เขามีสูตรให้จำกันง่ายๆ แต่ออกไปทางบาลีหน่อยนะ . . . “C L E A R”

C	CONNECTED TO WHAT I DO	(เกี่ยวอะไรกับที่กูทำอยู่?)
L	LIST OF NEXT STEPS	(แล้วกูต้องทำอะไรมั้งจากตรงนี้?)
E	EXPECTATIONS	(คาดหวังอะไรไว้ได้มั้ง?)
A	ABILITY	(มีปัญหาทำได้แค่ไหน?)
R	RETURN	(WIIFM: แล้วกูจะได้อะไร?)

ผมไม่ได้เล่าเพื่อยุให้ใครไปคอยกด delete คำสั่งที่ไม่รู้เรื่องของลูกพี่คนไหนนะ ☺ . . . แต่เล่าให้เป็นอุทาหรณ์สอนใจว่า . . . คนอื่นๆ เขาก็คิดอย่างนี้เป็น เวลาจะนำเสนอเรื่องอะไรต่อมีอะไรนะ ขอให้ “C L E A R” จากในกบาลให้เรียบร้อยซะก่อนด้วย . . . เสมอ!!

Simpler Companies

Simpler to Know:

A strategy for working backwards

คนทุกคนมีขีดความสามารถที่ไม่มีข้อจำกัด
ถ้าเพียงแต่สิ่งที่คุณสร้างขึ้นมานั้น ... เพื่อเขา !!

“เอาใจเขามาใส่ใจเรา” คำพูดเก่าคร่ำคร่าประจำประราที่ดีแต่พูด แต่ไม่เคยทำ ...

ในบางช่วงของชีวิต ... เราเรียกมันว่า “สามัญสำนึก” หรือ **Common Sense**

ในงานด้านการขาย ... เราเรียกว่า **Customer Focus**

ในงานออกแบบระบบข้อมูล ... เราเรียกมันว่า **User-Interfaced**

ถ้าเราจริงจังกับการทำให้ทุกอย่างมันเข้าใจง่าย ๆ เราก็ต้องมองสิ่งที่เราจะนำเสนอ นั้นจาก
มุมมองของผู้ที่เราจะต้องติดต่อกับเขา ... เสมอ! ...

ไม่มีใครสามารถพัฒนาอะไรขึ้นมาใหม่ได้ ด้วยการมองโลกทั้งหมดจากเพียงด้านในของตัว
เองเพียงด้านเดียว ... แต่โลกพัฒนาขึ้นมาถึงทุกวันนี้ ก็ด้วยความคิดที่จะสรรค์สร้างสิ่ง
ต่างๆ ที่น่าจะทำให้ “คนอื่น ๆ” มีความสะดวกสบายมากขึ้นกว่าเดิม

และการที่เราจะปฏิบัติงานบนพื้นฐานที่จะต้องให้คนอื่น ๆ เข้าใจในทิศทางและผลลัพธ์ของ
มันแล้ว นั่นก็จะเป็นการพัฒนาในอีกรูปแบบหนึ่ง ... งานอาจจะเห็นผลเร็วขึ้น มีความชัด
เจนมากขึ้น มีความเครียดในงานน้อยลง ... และผู้ที่สามารถสร้างความชัดเจนอย่างนี้ได้
อย่างสม่ำเสมอเท่านั้น จึงจะสามารถพัฒนาตัวเองขึ้นมาเป็น “ผู้นำ” ของคนอื่น ๆ ได้ ...

คุณคิดว่าองค์กรใดๆ ก็ตามที่มี “ผู้นำ” ที่พูดอะไรไม่รู้เรื่องเนี่ยะ มันจะมีทิศทางเป็นยังไง?
แล้วพวกเขาจะดำเนินธุรกิจของพวกเขาต่อไปในทางไหน? ...

... “นรก” เป็นคำตอบสุดท้ายที่ ... ถูกต้องครับ !!

Simpler Companies

Feels Simpler:

Build trust with what you build

สิ่งที่ยิ่งใหญ่ตลอดกาลคือ “ความเชื่อถือ”

ทันทีที่ทีมของคุณ หรือองค์กรของคุณมีจำนวนคนที่มากกว่าหนึ่ง “ความเชื่อถือ” จะเป็นกุญแจสำคัญที่สามารถผลักดันให้ระบบงานทั้งหมดไหลลื่นอย่างราบเรียบ

“ความเชื่อถือ” แบบไหนกัน?

- แบบที่ธุรกิจและเพื่อนร่วมทีมยอมรับเรา ให้ความสนใจเราในฐานะของปัจเจกบุคคลที่มีความคิดเห็นเป็นตัวของตัวเองได้
- เราสามารถที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลง และงานของเราก็มีผลโดยตรงต่อเป้าหมายขององค์กร
- ทุกๆ คนรอบกายเรา มีความรู้สึกทางคุณค่า มีเป้าหมาย และมีจุดประสงค์เช่นเดียวกับที่เรามี
- เราไม่จำเป็นต้องตรวจสอบยืนยันการตัดสินใจของเรากับใคร
- เราได้รับการปฏิบัติอย่างเปิดเผย และยุติธรรม พวกเราทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันในการจะสร้างสรรค์ผลงานให้ปรากฏและเป็นที่ยอมรับได้
- เราสามารถได้รับการตอบสนอง และสามารถแสดงความคิดเห็นโต้ตอบไปมาได้ . . . อย่างเปิดเผยเสมอ
- การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่เปิดกว้างตลอดเวลา
- เราไม่รู้สึกอึดอัดอะไรที่จะเรียกร้องให้คนอื่นทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม และคนอื่นๆ ก็สามารถเรียกร้องอย่างเดียวกันได้จากเรา
- เราสามารถที่จะ “เชื่อมั่น” ในคำมั่นสัญญาของคนอื่น เช่นเดียวกับที่คนอื่นสามารถที่จะ “เชื่อมั่น” อย่างเดียวกันในคำมั่นสัญญาของเรา

เชื่อหรือไม่ว่า โครงสร้างองค์กร และระเบียบขั้นตอนในการปฏิบัติงานนั้น ส่วนหนึ่งถูกสร้างขึ้นมาจากพื้นฐานของ “ความไม่ไว้วางใจ”, “ความไม่เชื่อฝีมือ”, และ “ความไม่เชื่อถือ” ระหว่างกัน? . . . ดังนั้น ความชัดเจนของการทำงานในแต่ละส่วน จะเป็นปัจจัยสำคัญในการลดเวลาของการทำงานลงไปได้อย่างมากเลยทีเดียว!!

Simpler Companies

Simpler to Use:

Designing content for decision making

อะไรๆ มันก็ขยะทั้งนั้นแหละ จนกว่าเราจะหยิบมันขึ้นมา แล้วบอกว่า “ไอ้ นั่น” นะมันเอาไว้ทำอะไร

การจัดแจงสิ่งต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมจะถูกใช้งาน ถือเป็นเรื่องที่เป็นหนักเรา ต้องการให้ทุกๆ อย่างในชีวิตการทำงานประจำวันของเราไม่ต้องวุ่นวายจนเกินไป . . . การเตรียมข้อมูล และอาวุธยุทธโปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมที่จะถูกนำไปประกอบการตัดสินใจ ในทันที ก็น่าจะเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะทำให้ทุกๆ อย่างดูจะราบรื่นมากขึ้น

พูดง่ายเข้าใจยาก . . . เอาะแล้วกัน . . .

กลับหัวเอกสารชุดที่ถืออยู่นี้แหละ แล้วเอาไปส่องหน้ากระจกเงา จากนั้นลองอ่านบรรทัดต่อไป จากเงาบนกระจกจนจบหน้า . . .

ไม่ต้องบอกก็รู้ว่าทารุณขนาดไหน . . . แต่เชื่อหรือไม่ล่ะว่า พวกเราส่วนใหญ่ปฏิบัติต่อกัน ด้วยวิธีอย่างหนึ่งจริงๆ ในการทำงาน เล่าอะไรๆ ที่ไม่เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำบ้าง เขียนอะไรๆ ให้มันวกไปวนมาบ้าง หรือไม่อย่างนั้นก็บอกเล่าเรื่องชะละเฉียดยิบแบบไม่มีทิศทางที่ชัดเจน แล้วคนฟังก็เลยไม่รู้ว่าจะต้องตัดสินใจอะไรยังไงเมื่อไรที่ไหนทำไม?

การที่เราจะบอกกล่าวเฉพาะเรื่องที่จำเป็น 2-3 เรื่อง กับประเด็นที่จะต้องขบคิดอย่างมีทิศทางและหวังผลได้นั้น บวกกับ “เครื่องมือ” หรือข้อมูลที่สามารถใช้ประกอบการทำงานนั้นๆ อย่างเฉพาะเจาะจง . . . ผมเชื่อว่า เราจะได้เห็นทุกคนเก่งขึ้นอย่างน่าใจหายเลยทีเดียวครับ!!

คุณว่าเขาเอาสว่านไฟฟ้าไว้ใช้ทำอะไร? . . . แล้วถ้าไม่มีไฟฟ้าล่ะ? . . . แล้วถ้าไม่มีดอกสว่านล่ะ? . . . ใช้ “ไอ้ นั่น” เหมอ? . . . ไม่ WORK มั๊ง?

การทำงานก็เหมือนกัน ถ้าเราไม่มี “เครื่องมือ” ที่เหมาะสมให้กับคนทำงาน เขาก็มีแต่เอา “ไอ้ นั่น” มาทำๆ ให้แม่งเสร็จๆ ไปวันๆ อย่างนั้นแหละครับ ☺ . . . ส่วนเครื่องมือจะใช้ยากหรือใช้ง่ายนั้น . . . ผมว่าถ้าไหนๆ ถึงกับยอมเสียแรงเสียเวลาออกแบบเครื่องมือให้คนอื่นเขาใช้งานกันทั้งทีล่ะก็ . . . คิดให้มันตลอดรอดฝั่งซักทีเหอะว่า !!

Simpler Companies

Simpler to Do:

Using project design to make informed choices

ถ้าเรารู้จุดสำคัญทั้งหมดให้ชัดเจนแจ่มแจ้งแดงแจ๋ . . . แล้วไม่ทำ!! . . . ปล่อยให้แม่ง
เบลอๆ อย่างเดิมก็ไม่เห็นจะมีอะไรต่างกัน . . . จริงมั๊ย?

หลังจากที่เราคิด กำหนดวัตถุประสงค์ แล้วก็วาดฝันถึงความสำเร็จของการ กับกำหนด
ตัว “เครื่องมือ” สนับสนุนที่จะต้องใช้ในการทำงานนั้นๆ ขึ้นมาแล้ว มันก็ต้องถึงคิวของ
การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติกันบ้าง . . . เราอาจจะเรียกว่านโยบาย อาจจะเรียกว่า
แผนงาน อาจจะเรียกว่าแผนการ หรือโครงการ หรืออาจจะเรียกว่ากลยุทธ์ หรือเรียกด้วย
หมายเลข “รหัส” ก็สุดแล้วแต่ เพราะทั้งหมดนั้นมีจุดร่วมกันอยู่อย่างหนึ่งก็คือ มันจะมี
การกำหนดทางเลือก อย่างเป็นรูปธรรมขึ้นมา

การเดินทางสู่เป้าหมายนั้นอาจจะมีได้ด้วยกัน

“หลายทาง” แต่รับรองว่าไม่ใช่ “ทุกทาง” อย่างแน่นอน

เพราะฉะนั้น นอกจากในส่วนที่เราจะต้องชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญๆ แล้ว เราก็จะต้องบอก
ต่อให้จบด้วยว่าประเด็นต่างๆ เหล่านั้น เราจะทำอย่างไรกับมันได้บ้าง . . . นี่ก็คือการ
กำหนด “ทางเลือก” หรือหนทางที่เราจะก้าวต่อไป

ขอย้อนไปที่คำๆ หนึ่งในหน้า 18 คือ . . . “The Knowing-Doing Gap”
จะเห็นว่า ระหว่าง “เครื่องมือ” ของเราเรื่อง **KNOW** นั้นจำเป็นที่จะต้องได้รับการอุดหนุน
ว่างด้วย “เครื่องมือ” ที่เรียกว่า **DO** นี่เสมอ!!

Simpler Companies

Simpler to Succeed:

Designing work for easy navigation

ถ้าระบบได้รับการออกแบบให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถ
เข้าออกออกใน เพื่อค้นหาสิ่งที่เขาต้องการได้ด้วยตัวของ
เขาเอง เราก็จะได้เห็นสิ่งที่เรียกว่า “ความสำเร็จ” บ่อยครั้ง
มากขึ้น

การเปิดกว้างทางข้อมูล ไม่ได้แปลว่าเราจะต้องกำหนดให้ทุกคนมีสิทธิ์เข้าไปทะลุวงชั้นข้อมูล
ทุกๆ ชั้นที่มีอยู่ในระบบ เพราะนอกจากมันจะเป็น “ความยุ่งยาก” ของคนที่จัดวาง
ระบบแล้ว มันยังแสดงออกถึงความบกพร่องทางปัญญา ที่ไม่สามารถกำหนดขอบเขตของ
ชั้นข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับแต่ละลักษณะงานด้วย

การที่เราจะได้เห็นคนทำงานมีความสุข และสนุกสนานกับงานของเขาเองนั้น เราจะต้อง
เปิดทางให้เขาสามารถตรวจสอบผลการทำงานของเขาได้ด้วยตัวของเขาเอง เพื่อที่เขาจะ
สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของเขา และปรับปรุงพัฒนาตัวเองได้ตลอดเวลา

ตรงนี้เองที่จะต้องมีการกำหนดขอบข่ายของมาตรฐานการ
ประเมินผลให้เป็นที่รับรู้โดยทั่วกัน และจัดเตรียมเครื่องมือที่จะ
สามารถใช้ในการประเมินผลสำหรับทุกๆ คนไว้ด้วย เพื่อให้เขา
สามารถติดตามตรวจสอบความคืบหน้าในงานที่ได้รับมอบ
หมายไว้ . . . ด้วยตัวของเขาเอง . . .

ทุกๆ คนจะต้องรับรู้ “ความสำเร็จ” ที่พูดถึงนั้นมีหน้าตาเป็นยังไง แล้วจะต้องสามารถ
หาดูหน้าตาที่ค่อยๆ พัฒนาขึ้นไปของมันได้ด้วย . . . เขาจะรู้โดยหน้าที่รับผิดชอบเอง
แหละว่าตัวเขาจะต้องเร่งแก้ไขอะไรที่ตรงไหน เพื่อที่จะสามารถบรรลุถึงจุดหมายปลายทาง
ที่กำหนดไว้ร่วมกัน!!

ตบตูด !!

It's important to organize businesses around their knowledge structure, instead of their department structure

สิ่งที่สำคัญก็คือ เราจะต้องจัดการองค์กรบนโครงสร้างพื้นฐานของ “ความรู้” . . . ไม่ใช่บนโครงสร้างที่แบ่งย่อยซอยแผนก

นี่ไม่ใช่ครั้งแรกที่ผมปรารถนาเรื่องอย่างนี้ โครงสร้างองค์กรมีประโยชน์เป็นเพียง GRAPHIC หรือภาพเชิงสัญลักษณ์ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องอะไรเลยกับการปฏิบัติงาน และผมเคยพยายามเขียนแผนผังองค์กรที่สะท้อนภาพของการทำงานจริงๆ ออกมา . . . แต่มันก็แหวกแนวจนไปถึงกลุ่มดาวอัลฟาซัลทอรี . . . หนู . . . น . . .

องค์กรทุกแห่งไม่ได้ประสบความสำเร็จได้ด้วย GRAPHIC แผนผังองค์กรสวยๆ หรอกนะ แต่มันจะต้องประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่มีความสามารถ ทั้งในด้านการคิด การตั้งคำถาม และในการนำเสนอสิ่งต่างๆ เพื่อการปฏิบัติ . . . อย่างเป็นรูปธรรม . . .

ผมไม่อาจยืนยันว่าเอกสารทั้งหมดที่จัดให้ที่นี่ จะมีคุณประโยชน์มากน้อยขนาดไหนต่อพวกเราทุกคนและองค์กรแห่งนี้ . . . และผมไม่อาจปฏิเสธว่า ด้วยความรู้ความเข้าใจที่มีจำกัด บางท่อนบางตอนผมก็แปลมั่วด้วยการเติมแต่งอารมณ์ของตัวเองลงไป ☺ หรือไม่งั้นก็กระดะไปหยิบยืมข้อความจากที่อื่น ข้ามเล่มมาใส่ไว้ด้วยกัน . . .

แต่ผมยืนยันได้อย่างหนักๆ เลยว่า “ผมตั้งใจ” และเชื่อในทุกๆ ตัวอักษรที่ผมพิมพ์เอาไว้ตั้งแต่เอกสารชุดแรกๆ ที่จัดพิมพ์ออกมา

และกล้ายืนยันให้ทุกคนเชื่อพร้อมๆ กันตรงนี้ด้วยว่า “จบแล้วครับ” ☺