

กลยุทธ์การบริหาร ความร่วมมือ On Collaboration

คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก



**Harvard
Business
Review
Press**

**HBR'S
10 MUST
READS**

กลยุทธ์การบริหาร ความร่วมมือ On Collaboration

**คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก

กลยุทธ์การบริหารความร่วมมือ

แปลและเรียบเรียงจาก :

HBR's 10 Must Reads: On Collaboration

โดย : Herminia Ibarra and Morten T. Hansen

ผู้แปล : ญัฐยา สินตระการผล

Original work copyright © 2013 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Thai translation rights ©2020 Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

จำนวน 302 หน้า

ราคา 250 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-548-2

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: public@expernetbooks.com

<http://www.expernetbooks.com>

HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” เล่มนี้เป็นแหล่งรวมรากฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนต่างให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาชั้นสูง

เนื้อหาสาระที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุกสิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

มีชัยในการแข่งขัน...และก้าวล้ำนำหน้าไปสู่ความสำเร็จ คือวัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้ ทุกคนจึงควรมีไว้ในครอบครอง

สารบัญ

คำนำ

3

คุณเป็นผู้นำที่เน้นการรวมพลังความร่วมมือหรือไม่ ?

Herminia Ibarra

และ Morten T. Hansen

6

ความฉลาดทางสังคมและชีวิตของผู้นำยุคใหม่

Daniel Goleman

และ Richard Boyatzis

34

การประสานความคิดที่หลากหลายเข้าด้วยกัน

John Abele

64

การสร้างองค์กรแห่งการประสานความร่วมมือ

Paul Adler, Charles Heckscher

และ Laurence Prusak

90

การทลายไซโล:

ดำเนินงานเพื่อมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

Ranjay Gulati

118

การใช้ประโยชน์จากเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ
ของคนในองค์กร

Richard McDermott

และ Douglas Archibald

154

ทำอย่างไรให้เกิดการประสานความร่วมมือในองค์กร:

ยอมรับและบริหารจัดการความขัดแย้งในเชิงรุก

Jeff Weiss และ Jonathan Hughes

176

ทำลายความเชื่อที่ผิด ๆ เกี่ยวกับ Enterprise 2.0

Andrew P. McAfee

216

เมื่อการประสานความร่วมมือภายใน

กลายเป็นพิษภัยต่อองค์กร !

Morten T. Hansen

244

การประสานความร่วมมือแบบใดที่เหมาะสมกับคุณ ?

Gary P. Pisano

และ Roberto Verganti

270

เกี่ยวกับผู้เขียน

300

HBR'S **10** MUST READS

คุณเป็นผู้นำ ที่เน้นการรวมพลัง ความร่วมมือหรือไม่ ?

Herminia Ibarra และ Morten T. Hansen

Marc Benioff ซึ่งเป็น CEO ของ Salesforce.com ได้สังเกตเห็นสิ่งที่เคยมองข้ามไป เมื่อเขาเฝ้าดูการใช้งานเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์แบบใหม่ของพนักงานในบริษัท ที่ผ่านมายบริษัท Salesforce.com ได้พัฒนาโปรแกรมชื่อ Chatter ซึ่งได้แรงบันดาลใจมาจาก Facebook โดยโปรแกรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ใช้งานในบริษัทต่าง ๆ สามารถติดตามความเคลื่อนไหวของเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ตลอดจนแบ่งปันข้อมูลและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งพนักงานของบริษัทได้ทดลองใช้โปรแกรมใหม่นี้เพื่อติดต่อกับคนในทีมและคนอื่น ๆ ทั้งทั้งบริษัท และเมื่อ Benioff เห็นข้อความที่พนักงานสื่อสารกันผ่านโปรแกรม เขาก็ได้ตระหนักว่ามีพนักงานเป็นจำนวนมากที่มีความรู้ที่สำคัญเกี่ยวกับลูกค้า และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างมาก แต่ทีมผู้บริหารระดับสูงกลับไม่รู้ว่ามีคนเหล่านี้อยู่ในบริษัทด้วยซ้ำไป!

Benioff รู้ว่าพนักงานระดับล่างเองก็แทบไม่รู้อะไรเกี่ยวกับทีมผู้บริหารระดับสูงเช่นกัน ตัวอย่างเช่น บริษัทกำลังจะจัดการประชุมระดับผู้บริหารที่จัดนอกสถานที่ในอีกไม่นาน และจากการพูดคุยกับพนักงาน Benioff ก็พอรู้ว่าพวกเขาต่างสงสัยว่ามีอะไรเกิดขึ้นหลังประตูห้องประชุม โดยเขากล่าวถึงเรื่องนี้ว่า *“พวกเขาจินตนาการกันไปว่าเราคงสวมเสื้อคลุมแบบนักบวชแล้วก็นั่งสวดมนต์กันอยู่ในนั้น”*

Benioff ถามตัวเองว่า เขาจะทำอะไรได้บ้างเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงใกล้ชิดกับพนักงานมากขึ้น แล้วเขาก็เกิดความคิดขึ้นมาว่า บริษัทควรใช้โปรแกรม Chatter เพื่อเปิดประตูเข้าสู่การประชุมของผู้บริหารที่จัดนอกสถานที่ โดยสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงกว่า 200 คนที่เข้าร่วมการประชุมจะได้พบเห็นนั้นไม่ธรรมดา เพราะว่าพนักงานทั้งหมดเกือบ 5,000 คนของ

Salesforce.com ได้รับเชิญให้เข้าร่วมการประชุมครั้งนี้ผ่านทางระบบออนไลน์ และมีการติดตั้งจอโทรทัศน์ขนาดใหญ่ไว้ทั่วห้องประชุมนอกสถานที่เพื่อแสดงภาพการประชุมนัดพิเศษผ่านโปรแกรม Chatter ส่วนผู้บริหารแต่ละคนจะได้รับ iPod Touch คนละเครื่อง และโต๊ะแต่ละตัวในห้องประชุมจะมี iPad วางไว้หนึ่งเครื่อง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถส่งข้อความแสดงความคิดเห็นผ่านโปรแกรมในเครื่องได้ นอกจากนี้ ยังมีการถ่ายทอดสดการประชุมให้พนักงานทุกคนได้รับชม โดยพนักงานแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นผ่านโปรแกรม Chatter ได้ทันทีที่ต้องการเช่นกัน

การประชุมเริ่มต้นด้วยการนำเสนอตามปกติ ซึ่งผู้บริหารที่ชมการนำเสนอเองก็ยังไม่ค่อยแน่ใจว่าควรทำอะไร ในช่วงแรกของการประชุมยังไม่มีอะไรที่ต่างไปจากปกติ แต่ในที่สุด Benioff ก็หยิบ iPad ที่วางอยู่บนโต๊ะของเขาขึ้นมา และกดส่งข้อความแสดงความคิดเห็นผ่านโปรแกรม Chatter โดยระบุสิ่งที่เขาเห็นว่าน่าสนใจเกี่ยวกับสิ่งที่มีคนนำเสนออยู่ และหยอดมุกตลกเข้าไปเพื่อสร้างบรรยากาศให้ดีขึ้น ผู้บริหารคนอื่น ๆ ในห้องประชุมจึงเริ่มพิมพ์ความคิดเห็นลงไปบ้าง จากนั้นพนักงานที่ดูถ่ายทอดการประชุมจากที่ทำงานของตัวเองก็เริ่มแสดงความเห็นเช่นกัน ซึ่ง Benioff กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า เมื่อเริ่มมีความเคลื่อนไหวเกิดขึ้น “จู่ ๆ การประชุมครั้งนั้นก็เปลี่ยนจากการมีส่วนร่วมของคนทีเลือกมาแค่กลุ่มเดียว ไปเป็นการมีส่วนร่วมของทุกคนในบริษัท”

ส่วน Steve Gillmor ผู้บริหารสูงสุดของฝ่าย Technical Media Strategy รำลึกถึงเหตุการณ์ครั้งนั้นว่า เมื่อคนเริ่มแสดงความคิดเห็นกันอย่างไม่ขาดสาย “เรารู้สึกได้ถึงการสร้างพลังให้กับคนในห้องประชุม”

ท้ายที่สุด การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันก็ดำเนินไปอีกหลายสัปดาห์หลังจบการประชุม ที่สำคัญไปกว่านั้น การที่ Benioff

ส่งเสริมให้คนทั่วทั้งองค์กรได้หารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ก็ทำให้พนักงานทั้งบริษัทมีความคิดไปในแนวทางเดียวกับพันธกิจที่บริษัทกำหนดไว้มากขึ้น หรือกล่าวได้ว่าเหตุการณ์ครั้งนี้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและส่งเสริมการใช้อำนาจให้กับคนในบริษัทมากขึ้น

เช่นเดียวกับผู้บริหารและพนักงานของ Salesforce.com นักธุรกิจในยุคนี้ต่างพยายามทำให้เกิดการประสานพลังระหว่างกันในระดับที่สูงกว่าที่เคยเป็นมา โดยไม่ใช่แค่การร่วมมือกันภายในบริษัทเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ ลูกค้า หน่วยงานของรัฐ และสถานศึกษาด้วย ส่วนการสร้างทีมงานเสมือนจริงที่ทำงานร่วมกันจากทุกมุมของโลก (global virtual teams) กลายเป็นสิ่งที่ทำกันตามปกติ โดยไม่ใช่เรื่องพิเศษแต่อย่างใด ทั้ง Facebook, Twitter, LinkedIn, การประชุมทางไกลที่ถ่ายทอดภาพและเสียงผ่านระบบออนไลน์ (Videoconferencing) และเทคโนโลยีอื่นอีกมากมายต่างเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการติดต่อสื่อสารและการร่วมมือกันในรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งแต่ก่อนไม่สามารถทำได้

ผู้บริหารหลายคนตระหนักว่าพวกเขาจำเป็นต้องมีคู่มือใหม่เป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจในโลกที่ผู้คนติดต่อสื่อสารกันผ่านเครือข่ายออนไลน์ตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหารที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงานของตนด้วยรูปแบบการบริหารที่ **“เน้นการสั่งการและความคุม”** อาจมีปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่ต่างไปจากเดิม ส่วนผู้บริหารที่พยายามรับฟังเสียงข้างมากก็จะพบปัญหาที่ทำให้การตัดสินใจและการลงมือปฏิบัติหยุดชะงัก ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการเลือกรูปแบบการบริหารงานให้เหมาะสมจึงไม่ใช่เรื่องง่าย

แนวคิดโดยสรุป

สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการติดต่อสื่อสาร และการร่วมมือกันที่สำคัญต่อธุรกิจในระดับที่สูงมากอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน แต่หากไม่มีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม การประสานพลังความคิดและความร่วมมือกันอาจล้มไม่เป็นท่าได้ โดยพนักงานที่พยายามร่วมมือกันในทุกเรื่องอาจล้มแต่ประชุมกันไม่จบไม่สิ้นจนงานไม่เดินหน้าไปไหน ส่วนผู้บริหารที่เก่งกาจจากการบริหารงานแบบ *“เน้นการสั่งการและควบคุม”* มาก่อน ก็อาจมีปัญหาในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานของตนเองให้เข้ากับยุคสมัยใหม่

ศาสตราจารย์ Ibarra และ Hansen แห่งสถาบัน Insead ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ CEO ของบริษัทหลายแห่งที่มีผลงานดีเด่น เพื่อศึกษาว่าผู้นำที่เน้นการรวมพลังและประสานความต่างจะมีคุณลักษณะแบบใด ซึ่งทั้งสองพบว่าสิ่งที่ผู้บริหารเหล่านี้มีเหมือนกันคือความสามารถในการเชื่อมโยงคนและแนวคิดทั้งจากนอกองค์กรและที่เกิดขึ้นในองค์กรเข้าด้วยกัน รวมถึงการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่หลากหลายของคนในองค์กร การทำตัวเป็นแบบอย่างในเรื่องการประสานความร่วมมือให้กับพนักงาน และการแสดงความเด็ดขาดเพื่อป้องกันไม่ให้ทีมเอาแต่ถกเถียงกันแบบไม่จบสิ้น ในบทความนี้ ผู้เขียนทั้งสองจะอธิบายว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัท Akamai, GE, Reckitt Benckiser และบริษัทอื่นๆ อีกหลายแห่งใช้วิธีการเพื่อให้บรรลุทั้ง 4 เรื่องที่กล่าวมาได้อย่างไร รวมถึงวิธีที่พวกเขาใช้สร้างเสริมวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการประสานพลังและประสานความต่าง เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ยอดเยี่ยมอีกด้วย

การวิจัย CEO ที่มีผลงานดีเด่นของผู้เขียน (จาก *"The Best-Performing CEOs in the World,"* วารสาร HBR มกราคม-กุมภาพันธ์ 2010) มีส่วนหนึ่งที่เป็นการศึกษาว่าผู้นำที่เน้นการประสานพลังนั้นหมายความว่าอย่างไร โดยผู้เขียนพบว่าผู้นำแบบนี้ต้องมีทักษะความสามารถยอดเยี่ยมใน 4 ด้านด้วยกัน คือ การรับบทเป็นผู้ประสานและเชื่อมโยงการดึงดูดผู้ที่มีความสามารถหลากหลาย การทำตัวเป็นแบบอย่างเรื่องการประสานความร่วมมือให้พนักงาน และการแสดงความเด็ดขาดเพื่อป้องกันไม่ให้ทีมเอาแต่ถกเถียงกันไม่จบสิ้น ที่เป็นข่าวดีก็คือ การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าความสามารถดังกล่าวสามารถเรียนรู้กันได้ และสามารถช่วยให้ผู้บริหารสร้างผลงานที่โดดเด่นในระยะยาวได้อีกด้วย

บทบาทการเป็นผู้ประสานระดับโลก

ในหนังสือขายดีที่ชื่อ *The Tipping Point* ผู้เขียนคือ Malcolm Gladwell ได้ใช้คำว่า *"ผู้ประสานสิบทิศ (connector)"* แทนบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับหลากหลายสังคม อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทำให้ผู้ประสานมีความสำคัญไม่ใช่จำนวนคนที่พวกเขารู้จัก แต่เป็นความสามารถของพวกเขาในการเชื่อมโยงผู้คน ความคิด และทรัพยากรต่าง ๆ ที่ตามปกติไม่มีความเกี่ยวข้องกัน ให้เข้ามาอยู่ด้วยกันได้ต่างหาก และในโลกธุรกิจ ผู้ประสานจะเป็นตัวช่วยสำคัญที่ทำให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นมา



คุณเป็นผู้ประสานระดับโลกหรือไม่ ?

- คุณเข้าร่วมงานสัมมนาในเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพของคุณหรือไม่ ?
- คุณเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายระดับโลกอย่างเช่น องค์กรนักธุรกิจและผู้บริหารรุ่นใหม่ (Young Presidents' Organization) หรือไม่ ?
- คุณเขียนบล็อก หรือส่งอีเมลให้พนักงานเกี่ยวกับแนวโน้มแนวคิด และบุคคลที่คุณได้พบนอกบริษัทอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ ?
- คุณพบปะกับคนนอกบริษัท (เช่น คู่แข่ง ผู้บริโภค เจ้าหน้าที่รัฐ เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัย) บ่อยแค่ไหน ? และใครที่ไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานของคุณ หรืองานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน ?
- คุณเป็นสมาชิกในคณะกรรมการบริหารขององค์กรอื่นนอกจากบริษัทของคุณหรือไม่ ?



สำหรับ David Kenny ซึ่งเป็นประธานบริษัท Akamai Technologies แล้ว การเป็นผู้ประสานความร่วมมือนั้นเป็นหนึ่งในวิธีสำคัญที่สุดที่เขาใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้บริษัท โดยเขาใช้เวลาส่วนใหญ่ในการเดินทางไปทั่วโลก เพื่อพบปะกับพนักงาน หุ้นส่วนและลูกค้า ซึ่งเขากล่าวเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า “ผมใช้เวลาไปกับเจ้าของสื่อเพื่อรับฟังว่าพวกเขาคิดอย่างไรเกี่ยวกับสื่อดิจิทัลรูปแบบต่าง ๆ รวมถึง Facebook และการตั้งราคารูปแบบใหม่ อีกทั้งยังใช้เวลากับผู้บริหารระดับสูงของบริษัท Microsoft เพื่อให้รู้มุมมองของพวกเขามีต่อเทคโนโลยีการประมวลผลแบบ Cloud Computing” และเขากล่าวต่อไปว่า “ผมอยากฟังว่าลูกค้าของเรารู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับประเด็นด้านเศรษฐกิจมหภาค กลุ่มประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำและประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ 20 แห่ง (G20) และหนี้สินของประเทศว่าจะส่งผลกระทบต่อคนรุ่นหลัง” การพูดคุยกันเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ทำให้ได้ความรู้ความเข้าใจใหม่ในเชิงกลยุทธ์ และสานความสัมพันธ์กับคนเหล่านี้ ซึ่งช่วยให้ Akamai ได้หุ้นส่วนจากภายนอกที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ

Kenny มองว่าการประสานการติดต่อระหว่างโลกภายนอกกับคนในบริษัทเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง และเขาใช้หลากหลายวิธีการเพื่อทำเรื่องนี้ให้สำเร็จ โดยเขาเล่าถึงวิธีการที่ใช้ว่า “สิ่งแรกที่ผมทำคือ เช็กอินใน Foursquare บ่อย ๆ และแสดงตำแหน่งที่อยู่ของตัวเองทั้งใน Facebook และ Twitter” และเล่าต่อไปว่า “การทำแบบนี้ช่วยให้พนักงานของ Akamai ในแต่ละที่รู้ว่าผมไปที่เมืองที่พวกเขาอยู่ และใคร ๆ ก็ตามสามารถให้ข้อเสนอแนะหรือบอกเรื่องที่กังวลใจให้ผมรู้ได้ ไม่ว่าจะเป็นคน ๆ นั้นจะเป็นพนักงานระดับใด และอย่างไรที่สอง ทุกครั้งที่ผมไปเยี่ยมบริษัทของเราในแต่ละที่ ผมจะทานข้าวกลางวันหรือดื่มกาแฟกับพนักงานที่นั่นราว 20-40 คน และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ตั้งคำถามเกี่ยวกับเรื่องที่พวกเขาอยากรู้คำตอบ และหลาย ๆ ครั้งคำตอบของผมก็คือการช่วยติดต่อคนอื่นในบริษัท Akamai เอง หรือคนในบริษัทอื่นที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่พวกเขาต้องการคำตอบ

สิ่งที่ผมทำเป็นอย่างที่สามคือ ถ้าผมเล็งเห็นโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญจากการประชุมกับลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงาน ผมก็จะนัดคุยหลังจากนั้น พร้อมพาผู้เชี่ยวชาญของ Akamai ที่จะตอบโจทย์ได้ไปด้วย อย่างที่สี่คือ เมื่อไรก็ตามที่ผมเดินทางไปไหน ผมจะพยายามหาเวลาเพื่อนัดพบกับคนที่รู้จักที่นั่นสัก 2-3 คนให้ได้ และหากเป็นไปได้ ผมจะพาคนจาก Akamai ไปร่วมการนัดพบนั้นด้วย”

เมื่อไม่นานมานี้ การติดต่อสร้างเครือข่ายของ Kenny ช่วยให้บริษัทได้ Ericsson มาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่สำคัญ โดย Akamai กำลังทำงานร่วมกับบริษัทอุปกรณ์สื่อสารไร้สายยักษ์ใหญ่รายนี้ในการสร้างประสบการณ์ใหม่ในการใช้อินเทอร์เน็ตบนอุปกรณ์สื่อสารไร้สายให้กับผู้บริโภค และพันธมิตรทางธุรกิจครั้งนี้ก็เกิดขึ้นมาจากการพูดคุยระหว่าง Kenny กับผู้บริหารระดับกลางคนหนึ่งของ Ericsson เมื่อสองปีก่อนในงานสัมมนา Media Forum ที่ประเทศโมนาโค ซึ่ง Kenny กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า “การพูดคุยครั้งนั้นเปลี่ยนความคิดของผมเกี่ยวกับอนาคตธุรกิจของ Ericsson ไปจริง ๆ และผมเห็นว่าเราต่างพยายามที่จะแก้ปัญหาด้านเทคนิคที่มีลักษณะคล้ายกัน” เขากล่าวต่อไปว่า “หลังจากนั้น ผมก็ติดต่อผ่านเพื่อนที่เรารู้จัก เพื่อนัดพบกับ CEO ของบริษัทเขา และให้เขาจัดคนที่เหมาะสมมาอยู่ในทีมเพื่อเข้าพบกับคนของ Akamai”

กล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรของตนกับโลกภายนอกไม่ได้มีเพียงแต่ประธานและ CEO ของบริษัทเท่านั้น ตัวอย่างเช่น Beth Comstock ซึ่งเป็นหัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการตลาดของบริษัท General Electric ที่มีชื่อเสียงจากบล็อกที่เธอเขียนทุกสัปดาห์ โดยใช้ชื่อว่า “BlackBerry Beth” ซึ่งในบลอกดังกล่าว เธอเขียนบอกเล่าเกี่ยวกับสิ่งที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์นอกบริษัท ให้ผู้บริหารคนอื่นของ GE ที่มีการกิจรัดตัว (และอาจให้ความสนใจกับเรื่องภายในบริษัทมากกว่า)

ได้รับทราบ โดยผู้บริหารงานด้านการขาย การตลาด และเทคโนโลยีหลาย พันคนของ GE สามารถเข้าบล็อกที่มีทั้งเนื้อหาสาระที่น่าสนใจและจุด ประเด็นให้เกิดการโต้เถียงสนทนากันนี้ได้ ในบล็อกนี้ Comstock ได้ให้ ข้อมูลน่าสนใจที่หลายคนอาจมองข้ามไป และพยายามโยงข้อมูลดังกล่าว เข้ากับความท้าทายและโอกาสที่ GE กำลังเผชิญอยู่ ตัวอย่างเช่น ใน บทความที่เขียนเกี่ยวกับประสบการณ์การเข้าร่วมประชุมเวทีเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) Comstock ระบุว่านักวิทยาศาสตร์กลุ่มหนึ่ง ได้ข้อสรุปเดียวกันกับการสำรวจความคิดเห็นที่จัดทำโดย GE ว่า นวัตกรรม ไม่อาจเกิดขึ้นได้จากเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว และสิ่งที่จำเป็นคือการ ฝึกอบรมเพิ่มเติมในการใช้ความคิดสร้างสรรค์

Comstock กล่าวเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า “ฉันทำงานอย่างหนักเพื่อให้ได้ ข้อมูลที่ฉันเชื่อว่าหลาย ๆ คนที่ GE ไม่เคยได้รับรู้มาก่อน และแปลข้อมูลที่ ได้ให้มีความเชื่อมโยงกับสิ่งที่มีความท้าทายสำหรับเรา” เธอกล่าวต่อไป ว่า “ฉันอาจใช้เวลาครึ่งหนึ่งในโลกที่อยู่นอก GE ซึ่งฉันหวังว่านี่จะเป็นสิ่งที่ ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานของฉันอยากให้ความสนใจกับเรื่องภายนอกให้มาก ขึ้น หรือพูดโดยสรุปคือ ถ้าการใช้เวลาในลักษณะนี้ทำให้ฉันได้ค้นพบสิ่งที่ สำคัญ คุณก็อาจจะพบมันได้หากทำแบบเดียวกัน”

เพื่อให้องค์กรมีการติดต่อกับโลกภายนอก ผู้นำที่เน้นประสานความ ร่วมมือต้องทำความรู้จักกับคนภายนอก ที่ไม่ใช่แค่สมาชิกสภาอุตสาหกรรม หรือองค์กรธุรกิจตามปกติ หรือสร้างความสัมพันธ์แค่กับลูกค้าและซัพพลาย เออร์เท่านั้น แต่ผู้นำเหล่านี้ต้องสร้างเครือข่ายการติดต่อกับคนในอุตสาหกรรมอื่น หรือแหล่งสร้างนวัตกรรมที่กำลังขยายตัวเต็มที่ เช่น Silicon Valley หรือประเทศตลาดเกิดใหม่ หรือแม้แต่คนที่มีพื้นฐานการศึกษาหรือชาติพันธุ์ ต่างออกไป เพื่อช่วยเปิดหูเปิดตาของผู้นำให้เล็งเห็นโอกาสทางธุรกิจใหม่

หรือเส้นทางที่จะสร้างพันธมิตรทางธุรกิจใหม่ ตัวอย่างเช่น การที่ Comstock รู้จักคนนอกบริษัทที่อยู่ในแวดวงนวัตกรรมนั้น ทำให้ GE ได้ประสานความร่วมมือกับ NASA โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างกัน นอกจากนี้ ทั้งสององค์กรยังได้เริ่มหารือกันเกี่ยวกับเทคโนโลยีอวกาศที่อาจนำมาใช้ประโยชน์ในธุรกิจเพื่อการแพทย์และการดูแลสุขภาพอีกด้วย

ถึงคนมีความสามารถ (จากภายนอก) ให้เข้ามามีส่วนร่วม

ผลการวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าทีมที่มีความหลากหลายจะสร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่า โดยที่ทีมดังกล่าวต้องมีผู้นำที่ดีด้วย ดังนั้น ความสามารถในการรวบรวมคนจากพื้นฐาน สาขา วัฒนธรรม และช่วงอายุที่หลากหลายเข้ามาไว้ด้วยกัน และใช้ประโยชน์จากคนเหล่านี้ได้อย่างเต็มที่ จึงเป็นคุณสมบัติที่ผู้นำต้องมี แต่บริษัทเป็นจำนวนมากกลับยังทุ่มเทเวลา เงิน และพลังงานมากมายไปกับการดึงตัวคนที่มีความสามารถเข้ามา แล้วบังคับให้พวกเขาต้องปฏิบัติตามกระบวนการที่จุกจิกหยาบหยาบเสียจนทำลายความคิดสร้างสรรค์ของพวกเขาไป ตัวอย่างเช่น ในบริษัทข้ามชาติหลายแห่ง คนที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่จะเป็นฝ่ายเสียเปรียบ เพราะสำหรับผู้บริหารระดับสูงแล้ว คนกลุ่มนี้มีสำเนียงไม่เหมือน “คนที่เป็ผู้นำ” เหมือนคนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลัก และสุดท้ายคนกลุ่มนี้ก็ถูกมองข้ามไปในเวลาพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งในยุคที่มีนวัตกรรมเกิดจากกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ (emerging markets) มากขึ้นเรื่อย ๆ อย่างในปัจจุบัน บริษัทที่ปล่อยให้เหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นย่อมจะพ่ายแพ้ให้กับคู่แข่ง

บริษัท Danone ของฝรั่งเศส ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทที่มีผลงานโดดเด่นมากจากการวิจัยของผู้เขียนนั้น ได้ทำสิ่งที่ช่วยให้แน่ใจได้ว่าผู้บริหารของ

บริษัทจะไม่พบกับอุปสรรคดังกล่าว โดยในการประชุมพบพวนกฤษฎ์ประจำปีของบริษัท มีผู้บริหารจากทั่วโลกที่เข้าร่วมประชุมหลายคน que เลือกนำเสนอแผนกลยุทธ์ในภาษาของตนเอง ซึ่ง CEO ของบริษัท Franck Riboud ได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า “เราใช้เงินจำนวนมากในการจ้างล่ามเพื่อให้การใช้ภาษาอังกฤษเชิงธุรกิจอย่างคล่องแคล่วไม่กลายเป็นอุปสรรคสำหรับผู้บริหาร ซึ่งการทำแบบนี้ช่วยให้เราสามารถดึงดูดคนที่มีความสามารถมาจากบริษัทคู่แข่งที่ไม่ยอมเลื่อนตำแหน่งให้กับคนที่ไม่ถนัดกับการใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี”

ส่วน Reckitt Benckiser ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตสินค้าเพื่อการดูแลบ้าน สุขภาพ และสุขอนามัยส่วนบุคคล และเป็นอีกบริษัทหนึ่งที่มีผลงานดีเด่นจากการวิจัยของผู้เขียน บริษัทนี้มองว่าความหลากหลายของพนักงานเป็นหนึ่งในความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท และเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้รายได้สุทธิเติบโตในอัตราเฉลี่ย 17% ต่อปี ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1999 จนถึงปี ค.ศ. 2010 ทีมผู้บริหารระดับสูงของบริษัทนั้นไม่มีคนจากประเทศใดประเทศหนึ่งมากเป็นพิเศษ โดยในทีมมีผู้บริหาร 2 คนเป็นชาวดัตช์ 1 คนเป็นชาวเยอรมัน 2 คนเป็นชาวอังกฤษ 1 คนเป็นชาวแอฟริกาใต้ 2 คนเป็นชาวอิตาลี และอีกหนึ่งคนที่เหลือเป็นชาวอินเดีย ซึ่ง Bart Becht ที่กำลังจะเกษียณอายุจากตำแหน่ง CEO ของบริษัทกล่าวถึงเรื่องนี้ว่า “ไม่สำคัญว่าผู้บริหารในห้องประชุมจะเป็นคนปากีสถาน คนจีน คนอังกฤษ คนตุรกี เป็นหญิงหรือชาย หรือมาจากฝ่ายขายหรือฝ่ายอื่น ตราบเท่าที่ทีมผู้บริหารของผมประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน เพราะโอกาสที่จะได้ความคิดใหม่ ๆ นั้นย่อมสูงขึ้นอย่างมากหากคุณได้คนที่มีความรู้ที่หลากหลายมาร่วมทีม จริงอยู่ที่โอกาสการเกิดความขัดแย้งก็สูงขึ้นเช่นกัน แต่ความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องดี หากความขัดแย้งดังกล่าวเป็นไปในทางสร้างสรรค์และทำให้เราได้ความคิดที่ดีที่สุดออกมา”

“

คุณสร้างทีมที่มีความหลากหลายหรือไม่ ?

- ทีมของคุณมีความหลากหลายมากน้อยเพียงใด เมื่อพิจารณาในแง่ของเชื้อชาติ เพศ และอายุ ?
- คุณใช้เวลาในต่างถิ่นต่างแดนมากแค่ไหน ?
- ในปีนี้ คุณได้ไปเยือนตลาดอื่น ๆ ที่เป็นตลาดเกิดใหม่แล้วหรือไม่ ?
- เครือข่ายบุคคลที่คุณติดต่อด้วยนั้นมีคนที่อายุอยู่ในช่วง 20-29 ปีหรือไม่ (คนที่ไม่ใช่ลูกหลานของคุณ) ?

”

เนื้อหาสาระที่สำคัญ ๆ ที่ไม่ควรพลาด

- ★ Are You a Collaborative Leader?
- ★ Building a Collaborative Enterprise
- ★ Silo Busting: How To Execute on the Promise of Customer Focus
- ★ Want Collaboration? Accept-and Actively Manage-Conflict
- ★ When Internal Collaboration Is Bad for Your Company
- ★ Which Kind of Collaboration Is Right for You?

ผลงานของปรมาจารย์ชื่อดังระดับโลก

- ★ Daniel Goleman and Richard Boyatzis
- ★ Herminia Ibarra and Morten T. Hansen
- ★ Andrew P. McAfee
- ★ Gary P. Pisano and Roberto Verganti
- ★ Paul Adler, Charles Heckscher and Laurence Prusak

ISBN (Ebook)

978-974-414-548-2

ราคา 250 บาท