

# จัดการ คนรับมือยาก 9 โทป์ ยังงใจให้อยู่หมัด

วิธีรับมือกับคนหลากหลายบุคลิก  
ที่จะทำให้ชีวิตการทำงานของคุณง่ายขึ้น



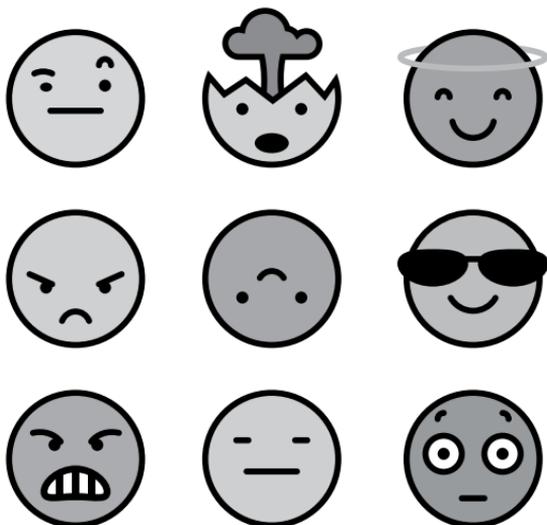


nami

Ride the Waves of Change



# จัดการ คนรับมือยาก 9 โทป์ ยังไงให้อยู่หมัด





## คำนำสำนักพิมพ์

ในทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือใหญ่ ย่อมมีช่วงเวลาที่เราต้องทำงานร่วมกับ “คนที่ทำงานด้วยยาก” บางคนอาจเป็นหัวหน้าที่สื่อสารไม่ตรงกัน บางคนเป็นเพื่อนร่วมทีมที่สร้างความตึงเครียดโดยไม่รู้ตัว หรือบางครั้งเราอาจอยู่ในบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ยากช่วยประสานรอยร้าวให้ทีมกลับมาทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

หนังสือ **จัดการคนรับมือยาก 9 โทป์**ยังใจให้อยู่หมัด จะช่วยคลี่คลายคำถามสำคัญว่าเหตุใดใครสักคนจึงกลายเป็นคนยุ่งยากที่อาจทำให้ทำงานร่วมกันไม่ราบรื่น แล้วจะรับมือและพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไรผ่านกลยุทธ์ที่นำไปใช้ได้จริง และเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม หัวใจสำคัญของหนังสือเล่มนี้ไม่ใช่การโจมตีหรือกล่าวโทษคนที่รับมือยาก แต่ชวนให้ผู้อ่านสังเกตและทำความเข้าใจลักษณะของคนแต่ละประเภท เพื่อค้นหาแนวทางในการทำงานร่วมกับผู้ที่มีความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์

และไม่เพียงแต่ในที่ทำงานเท่านั้น บางครั้งเราอาจพบเจอคนที่รับมือได้ยากในสถานที่อื่นนอกเหนือจากที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมชั้นเรียนหรือคนใกล้ตัวอย่างคนในครอบครัวของเราเอง หนังสือเล่มนี้จะให้คำแนะนำที่ผู้อ่านนำไปประยุกต์ใช้เพื่อทำความเข้าใจบุคคลรอบตัวได้อีกด้วย

สำนักพิมพ์นามิหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้  
ผู้อ่านเข้าใจผู้คนที่ทำงานได้ลึกซึ้งขึ้น ลดความขัดแย้ง และสร้าง  
ความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้นอย่างยั่งยืน

ด้วยความปรารถนาดี



# คำนิยม

## คู่มือจัดการคนยุ่งยาก 9 แบบ

“หนังสือเล่มนี้คือเพชรแท้ เต็มไปด้วยคำแนะนำชัดเจน ลึกซึ้ง และนำไปใช้ได้จริง เพื่อรับมือคนยุ่งยากผ่านวิธีนำเสนอที่ใส่ใจและมีประสิทธิภาพ”

บริดเจต คอลด์เวลล์ ผู้กำกับและผู้อำนวยการผลิตผู้ได้รับรางวัล จากสถาบันศิลปะภาพยนตร์และโทรทัศน์แห่งสหราชอาณาจักร (BAFTA) และ Royal Television Society (RTS)

“เป็นหนังสือที่น่าสนใจและเหมาะสำหรับใครก็ตามที่เป็นผู้นำ โดยนำเสนอกรอบแนวคิดที่เข้าใจง่ายและนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งจะช่วยให้คุณวินิจฉัย เล็งเห็นปัญหา ตลอดจนแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้ลุล่วง”

ฟิล โจนส์ ผู้ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์แห่งจักรวรรดิอังกฤษ ชั้นเบญจมาภรณ์ และกรรมการผู้จัดการบริษัท Brother UK ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้รับรางวัลระดับแพลทินัมจากองค์กรจัดการบุคลากรระดับโลก Investors in People (IIP)

“ผมทุกขี้ใจเสมอเวลาเห็นใครบางคนกำลังทำร้ายทีมที่ทำผลงานได้ดี นี่คือนหนังสือที่ผู้นำทุกคนควรอ่าน”

โทนี แอตทาร์ด ผู้ช่วยผู้แทนกษัตริย์แห่งสหราชอาณาจักร<sup>1</sup> ผู้ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์แห่งจักรวรรดิอังกฤษ ชั้นจตุรภรณ์ ประธานเครือบริษัท Panaz ผู้บริหารองค์กร Furniture Makers' Company (สหกรณ์การค้าแห่งกรุงลอนดอน) และอดีตนายอำเภอมณฑลแลงคาเชอร์

---

<sup>1</sup>Deputy Lieutenant คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งโดยผู้แทนพระมหากษัตริย์แห่งสหราชอาณาจักร ในแต่ละมณฑล (Lord-lieutenant) ให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยในพื้นที่ที่ตนดูแลอยู่

“คนยุ่งยากมีหลายแบบ วิธีรับมือคนเหล่านี้ก็แตกต่างกันไป นิก  
จึงเสนอเครื่องมือจัดประเภทคนเหล่านี้ให้คุณเพื่อทำความเข้าใจ รวมถึง  
ช่วยเพิ่มคุณค่าในตัวพวกเขาจนถึงขีดสุด”

**เอียน ดอร์เมอร์ ผู้ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์  
แห่งจักรวรรดิอังกฤษชั้นตติยาภรณ์ (สำหรับผู้มีคุณูปการด้านธุรกิจ)  
ผู้อำนวยการผู้ทรงคุณวุฒิ สมาชิกผู้ทรงคุณวุฒิอาวุโสกิตติมศักดิ์  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัท กรรมการผู้จัดการบริษัท  
Rosh Engineering Ltd**

“สุดยอดหนังสือพัฒนาตนเองที่จะเป็นตัวช่วยสำคัญให้เหล่าหัวหน้า  
และผู้จัดการเข้าใจพลวัตของทีมงานมากยิ่งขึ้น”

**ฮิลารี ชัตคลิฟฟ์ สมาชิกคณะที่ปรึกษาศูนย์คาร์เนกี  
ผู้ดำเนินการจัดเวิร์กช็อปเมืองดาโฟส<sup>2</sup>  
ผู้อำนวยการ Society Inside (องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร)**

---

<sup>2</sup>เมืองดาโฟส สวิตเซอร์แลนด์ เป็นสถานที่จัดการประชุมประจำปีของสภาเศรษฐกิจโลก

**จัดการ**  
**คนรับมือยาก 9 โทป์**  
**ยังงใจให้อยู่หมัด**



**จัดการ  
คนรับมือยาก 9 โทป์  
ยังงใจให้อยู่หมัด**

วิธีสังเกตเหล่าคนยุ่งยาก  
และพัฒนาความสัมพันธ์ในที่ทำงาน  
ฉบับเร่งด่วน

นิก โรบินสัน

# สารบัญ

เกี่ยวกับผู้เขียน	14
การอ้างถึงบุคคลสำคัญภายในเล่ม	16
<b>ส่วนที่ 1</b>	<b>17</b>
บทที่ 1 ทำไมคุณต้องใช้หนังสือเล่มนี้เป็นตัวช่วยจัดการ เหล่าคนยุ่งยาก	19
บทที่ 2 วิธีใช้หนังสือเล่มนี้	23
บทที่ 3 ทำไมอะไร ๆ ก็มักผิดพลาดในที่ทำงาน	31
บทที่ 4 สัญญาณอันตรายในที่ทำงาน	47
บทที่ 5 เมตริกซ์ของคนยุ่งยากในที่ทำงาน	61
บทที่ 6 แบบทดสอบจำแนกประเภทคนยุ่งยาก	69
บทที่ 7 สรุปรูปประเภทคนยุ่งยาก	79
บทที่ 8 หลักแห่งพลวัต 3 ประการเพื่อปรับความคิด	87
บทที่ 9 แผนภูมิเช็กลิสต์	97
<b>ส่วนที่ 2</b>	<b>101</b>
บทที่ 10 ประเภทที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญที่น่าหวั่นเกรง	103
บทที่ 11 ประเภทที่ 2 นักกลยุทธ์มืด	127
บทที่ 12 ประเภทที่ 3 ผู้พลีชีพ	151

บทที่ 13	ประเภทที่ 4	ผู้ขับเคลื่อน	175
บทที่ 14	ประเภทที่ 5	นักปฏิวัติ	199
บทที่ 15	ประเภทที่ 6	ผู้สร้างจักรวรรดิ	225
บทที่ 16	ประเภทที่ 7	คนซี้กัวงวล	251
บทที่ 17	ประเภทที่ 8	หินที่หนักแน่น	277
บทที่ 18	ประเภทที่ 9	ผู้เอาอกเอาใจ	303
บทที่ 19		ใครไม่อยู่ในนี้	331
บทที่ 20		การแสวงหาที่ทำงานที่ดี	337
บทที่ 21		แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม	345

## เกี่ยวกับผู้เขียน

นิก โรบินสัน เป็นโค้ชให้ผู้บริหารมาตั้งแต่ ค.ศ. 1999 เขา  
ร่วมงานกับเหล่าหัวหน้าและผู้จัดการในบริษัทเล็กและใหญ่ หน่วยงาน  
เอกชนและรัฐบาล ตลอดจนองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

นิกมีทั้งทักษะทางวิชาชีพและทักษะทางสังคม เขาเคยทำงาน  
เป็นนักบัญชีรับอนุญาต (ได้รับการรับรองในระดับ FCCA<sup>3</sup>) โดย  
สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจด้วยผลการเรียนดีจาก  
วิทยาลัยธุรกิจเบสส์ ลอนดอน นอกจากนี้ยังมีใบประกอบวิชาชีพโค้ช  
เรียนจบหลักสูตร NLP Master<sup>4</sup> และหลักสูตรการโค้ชจากสถาบัน  
นิวฟีลด์อีกด้วย

ก่อนหน้านี้นิกเคยดำรงตำแหน่งระดับสูงในด้านการเงินและ  
กลยุทธ์องค์กร เคยเป็นผู้อำนวยการโครงการ รวมถึงทำงานใน  
ตำแหน่งระดับปฏิบัติการในบริษัทยักษ์ใหญ่ของสหราชอาณาจักร  
และเขาก็เริ่มสร้างธุรกิจที่ปรึกษาระหว่างประเทศขนาดเล็กเป็น  
ของตัวเอง นิกได้รับเลือกให้เป็นคณะกรรมการบริหารระดับชาติ  
แห่งสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัท (National Governing  
Council of the Institute of Directors (IoD)) ถึง 2 สมัย โดยที่เคย

---

<sup>3</sup>Fellow Chartered Certified Accountant (FCCA) คือการรับรองในระดับสูงสุดที่มอบให้แก่สมาชิก  
สมาคมนักบัญชีรับอนุญาต (Association of Chartered Certified Accountants (ACCA))

<sup>4</sup>Neuro-Linguistic Programming Master คือ หลักสูตรระดับสูงเกี่ยวกับจิตวิทยาสี่ประสาท  
ซึ่งเป็นเครื่องมือทางจิตวิทยาที่ใช้ภาษาเป็นสื่อกลางเพื่อพัฒนาตนเองและผู้อื่น

ดำรงตำแหน่งเป็นคณะกรรมการในระดับภูมิภาค และประธานสาขาของเขตเซเซอร์มาก่อน นอกจากนี้ นิกยังเคยดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการและประธานฝ่ายตรวจสอบบัญชีของกองทุนโรงพยาบาลในระบบบริการสุขภาพแห่งชาติของสหราชอาณาจักรถึง 2 สมัยเช่นกัน

นิกมุ่งเน้นการช่วยเหลือหัวหน้าและผู้จัดการในการรับมือกับสถานการณ์ที่ท้าทายและจัดการความสัมพันธ์ที่ยุ่งยากในการทำงานมาเป็นเวลากว่า 20 ปีแล้ว แนวทางของเขาคือทำความเข้าใจและพัฒนาจุดแข็งของลูกค้าโดยเน้นแก้ปัญหาที่เกิดจากความกังวลทั่วไป เช่น การเพิ่มความมั่นใจ การจัดการกับแรงกดดันจากปริมาณงาน การก้าวขึ้นสู่บทบาทผู้นำระดับสูง และการจัดการกับความสัมพันธ์ภายในทีมที่บางทีก็มีความยุ่งยาก

นิกเริ่มเขียนบล็อกตั้งแต่เริ่มต้นอาชีพโค้ชเพื่อทำความเข้าใจรูปแบบและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขณะฝึกการเป็นโค้ช จนกระทั่งมีบริษัท 2 แห่งติดต่อเข้ามาให้เขาเขียนจุลสารเกี่ยวกับการจัดการ ซึ่งภายหลังเขาได้นำไปตีพิมพ์ด้วยตัวเอง ประสบการณ์เขียนหนังสือและการรับมือ “คนยุ่งยาก” คนหนึ่งตอนที่เขาฝึกการโค้ชเป็นแรงผลักดันให้เกิดหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา

## การอ้างอิงบุคคลสำคัญภายในเล่ม

19 เฮนรี ฟอร์ด อ้างอิงจากเฮนรี ฟอร์ด 31 โซคราทีส อ้างอิงจากโซคราทีส 47 เจสซี แจ็กสัน อ้างอิงจากเจสซี แจ็กสัน 57 เพเทอร์ ดรูคเคอร์ อ้างอิงจากเพเทอร์ ดรูคเคอร์ 61 สตีเฟน โคเวีย อ้างอิงจากสตีเฟน โคเวีย 69 อัลแบร์ต แชนต์-เจอร์จี อ้างอิงจากอัลแบร์ต แชนต์-เจอร์จี 79 รามี่ แซฟิโร อ้างอิงจากรามี่ แซฟิโร 87 ทอมัส เพน อ้างอิงจากทอมัส เพน 97 จี. เค. เซสเทอร์ตัน อ้างอิงจากจี. เค. เซสเทอร์ตัน 103 สตีฟ มาร์ติน อ้างอิงจากสตีฟ มาร์ติน 127 ไมก์ ไทสัน อ้างอิงจากไมก์ ไทสัน 151 เล่าจื้อ อ้างอิงจากเล่าจื้อ 175 แบร์โทลท์ เบรชท์ อ้างอิงจากแบร์โทลท์ เบรชท์ 199 เซ เกบารา อ้างอิงจากเซ เกบารา 225 เทด เทอร์เนอร์ อ้างอิงจากเทด เทอร์เนอร์ 233 จอห์น เอฟ. เคนเนดี สุนทรพจน์โดยจอห์น เอฟ. เคนเนดี 251 อะริสโทเติล อ้างอิงจากอะริสโทเติล 277 เฮนรี คิสซิงเจอร์ อ้างอิงจากเฮนรี คิสซิงเจอร์ 303 เดวิด มอร์ริสัน อ้างอิงจากเดวิด มอร์ริสัน 331 เอลีนอร์ รูสเวลต์ อ้างอิงจากเอลีนอร์ รูสเวลต์ 337 ฟรานซิสแห่งอัสซีซี อ้างอิงจากฟรานซิสแห่งอัสซีซี

# ส่วนที่ 1

---



# บทที่ 1

ทำไมคุณต้องใช้  
หนังสือเล่มนี้เป็นตัวช่วยจัดการ  
เหล่าคนยุ่งยาก

“การรวมตัวกันคือจุดเริ่มต้น  
การอยู่ร่วมกันคือความก้าวหน้า  
การทำงานร่วมกันคือความสำเร็จ”  
เฮนรี ฟอร์ด<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Ford, Henry (n.d.), as cited in Muñoz, John P, 'Coming together, keeping together, working together', *Peoria Magazine*, 2010. Last accessed 22 June 2023.

## จุดเริ่มต้น

เมื่อ 12 ปีก่อน มีคนขอให้ผมโค้ชคนที่กำลังจะตกงานอยู่ รอมร่อ คนคนนั้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับอาวุโสในองค์กรขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง เรียกได้ว่าเป็นคนที่ “ทำงานด้วยยากมาก น่ากลัว และชอบขัดขวาง” มีคนบอกผมว่าแผนกนั้นจำเป็นต้องเลิกจ้างพนักงานและผู้จัดการเพราะเขา การเปลี่ยนแปลงสำคัญๆ ก็โดนขัดขวาง อีกทั้งงานและลูกค้ำก็ได้รับผลกระทบ

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลหมดความอดทนแล้วจึงติดต่อผมมา ถึงอย่างนั้นก็ไม่ได้คาดหวังอะไรมากไปกว่าการทำให้สิ่งที่ควรทำก่อนจะ “กดปุ่มปล่อยระเบิดปรมาณู” หรือการตัดสินใจไล่เขาออก หัวหน้าของเขาก็ตันลาป่วยเนื่องจากความเครียดที่ต้องจัดการปัญหานี้ ผมจึงไม่ได้พูดคุยกับเขา แต่ทุกคนที่ผมได้พูดคุยด้วยทำให้เห็นภาพความสิ้นหวังแบบเดียวกันหมด

ผมสนใจใคร่รู้ว่าสถานการณ์มาถึงจุดนี้ได้อย่างไร พนักงานระดับอาวุโสผู้คร่ำหวอดในองค์กรยักษ์ใหญ่และมีมาตรฐานการประพฤตินั้นที่เขายอมรับเลยนะ แต่ทุกอย่างกลับดูผิดพลาดไปหมดเสียอย่างนั้น เมื่อการโค้ชครั้งแรกมาถึง ผมคงจะต้องพบเจอคนที่เหมือนสัตว์ประหลาดแห่งๆ

แต่ความจริงกลับไม่ใช่แบบนั้น

คนที่ผมเห็นดูเป็นคนที่สับสนงุนงง คนที่อยู่ในบทบาทที่ถูกคาดหวัง อยู่ในสถานการณ์ที่ทำหายและเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาได้ทุกเมื่อ

คนที่กำลังพยายามสุดชีวิตที่จะทำให้ผลลัพธ์ออกมาดีสำหรับลูกค้าของแผนกตนด้วยวิธีใดก็ตามที่เขาทำได้

นอกจากจะรู้สึกกังวลเล็กน้อยว่าคนคนนี้จะกำลังปั่นหัวผมหรือเปล่า คำถามมากมายก็ผุดขึ้นมา ทำไมสิ่งที่ผมคิดถึงได้แตกต่างจากประสบการณ์เลวร้ายที่คนอื่นพบเจอมากขนาดนี้นะ ท้ายที่สุดเราก็ได้ช่วยกันมาเป็นระยะเวลาถึง 6 เดือน และช่วยให้เขาเปลี่ยนแปลงไปอย่างน่าทึ่งทั้งในด้านการทำงานและความสัมพันธ์

หลังจากนั้นผมก็ยิ่งอยากรู้สิ่งต่างๆ เกี่ยวกับสถานการณ์แบบเดียวกันนี้ จึงเริ่มหันมาโค้ช “คนยุ่งยาก” ให้มากขึ้น แล้วผมก็อยากรู้ว่าคุณจะช่วยเหลือคนแบบนี้ได้อย่างไร และอะไรคือสิ่งสำคัญที่คนรอบข้างควรรู้เมื่อต้องรับมือกับผลกระทบจากสถานการณ์เหล่านี้ ซึ่งผลลัพธ์ที่ออกมาก็คือหนังสือเล่มนี้นั่นเอง

## เสียงเรียกให้ลงมือทำ

งานคือสิ่งสำคัญสำหรับเรา เพราะเมื่อทำอย่างเหมาะสมแล้วเราจะเติบโตไปอย่างมั่นคง ซึ่งนั่นหมายถึงการทำอะไรสักอย่างที่จะช่วยเติมเต็มจิตใจร่วมกันกับคนที่มีความคิดเหมือนเรา การทำงานต้องมีระดับความท้าทายที่พอดี หากน้อยไปเราจะเฉื่อยชา แต่หากมากไปเราก็จะเสี่ยงต่อการเหนื่อยล้าและโดดเดี่ยว อย่างไรก็ตาม งานต้องไม่กลืนกินทั้งชีวิตของเรา มิฉะนั้นชีวิตเราจะขาดความสมดุลจนส่งผลเสียต่อสุขภาพได้

หนทางในอุดมคติคือการได้งานที่มีระดับความท้าทายที่เหมาะสม มีสิ่งคมการทำงานที่ดี และสิ่งที่เราทำต้องพอเหมาะพอดีต่อสมดุลโดยรวม แต่เมื่อสถานการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ เกิดผลึกใสใครสักคนออกไปจากเส้นทางนี้ เขาจะกลายเป็นคนยุ่งยากและทำให้ทุกคนลำบากขึ้นมาทันที และด้วยความที่ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรต่าง ๆ มีบุคลากรและทีมงานที่มีประสิทธิภาพและมีความสุข การทำให้ผลงานออกมาดีโดยต้องร่วมมือกับคนที่ทำงานด้วยยากจึงถือเป็นงานที่โหดหินทีเดียว

ดังนั้น เราจึงต้องตื่นตัวและคอยสอดส่องผู้คนที่ทำงานว่ามีโอกาสที่จะเป็นคนยุ่งยากหรือไม่ จากนั้นให้ตั้งคำถามว่าทำไมเหตุการณ์แบบนี้จึงเกิดขึ้น เกิดอะไรขึ้นกับแนวทางการประพฤติตนของผู้คนจนนำไปสู่เหตุการณ์ดังกล่าว เราจะช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบให้รับมืออย่างมีประสิทธิภาพและยังคงความเห็นอกเห็นใจไว้ได้อย่างไร และเราจะช่วยให้คนยุ่งยากกลับมาเดินบนเส้นทางของตนเองได้อย่างไร ซึ่งคำตอบที่ผมค้นพบทั้งหมดอยู่ในหนังสือเล่มนี้แล้ว

# บทที่ 2

วิธีใช้หนังสือเล่มนี้

“ส่วนที่ยากที่สุดของการเดินทาง  
สำหรับผู้ที่ก้าวพ้นขอบประตูมาแล้ว  
อยู่ข้างหลังนั่นเอง”  
สุภาษิตเนเธอร์แลนด์

หากคุณกำลังประสบกับคนที่ทำงานด้วยยาก ไม่ว่าจะคุณ จะอยู่ในฐานะหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมทีม หรือแม้กระทั่ง เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ยากช่วยเหลือพนักงาน หนังสือเล่มนี้ เกิดมาเพื่อคุณ เพราะจะช่วยตอบคำถามทั่วไปเกี่ยวกับสาเหตุที่ ใครสักคนกลายเป็นคนยุ่งยาก และมอบกลยุทธ์ให้คุณนำไปปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานแบบทันตาเห็น

## ส่วนที่ 1

ส่วนแรกของหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณเห็นเนื้อหาโดยรวม เพื่อนำไปใช้รับมือคนยุ่งยาก

บทที่ 3 และ 4 จะทำให้คุณเห็นว่าเหตุใดสิ่งต่างๆ จึงมัก ผิดพลาด รวมถึงสัญญาณที่ต้องคอยสอดส่องเพื่อยืนยันว่าคุณกำลัง เผชิญกับคนยุ่งยากอยู่

คำว่า*ยุ่งยาก* ไม่เหมือนคำว่า*แตกต่าง* เหตุผลที่เราส่งเสริม ความแตกต่างในที่ทำงานนั้นหนักแน่นและไม่ใช่แค่การตัดสินใจด้วย มุมมองทางศีลธรรม เช่น พวกเรารู้ดีว่าทีมที่มีความหลากหลาย มักจะทำผลงานได้ดีกว่าทีมที่มีแต่คนแบบเดียวกันในระยะยาว ด้วย เหตุนี้การโอบรับความแตกต่างจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสมเหตุสมผล บทที่ 4 จะช่วยให้คุณระบุได้ว่าสัญญาณแบบใดเป็นตัวบ่งชี้ว่าใคร บางคนกลายเป็นคน*ยุ่งยาก*จนไม่อาจรับมือได้อีกต่อไปแล้ว นี่คือ

ก้าวแรกเพื่อทำความเข้าใจวิธีหยุดการส่งเสริม และหันมาเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมแทน

บทที่ 5, 6 และ 7 จะแนะนำให้คุณรู้จักเมทริกซ์ของคนยุ่งยาก ซึ่งก็คือตารางแสดงมิติของคนยุ่งยากเพื่อให้เข้าใจว่าปัจจัยใดทำให้เกิดคนยุ่งยากประเภทต่าง ๆ พร้อมแบบทดสอบให้ลองจำแนกประเภท รวมถึงสาระสำคัญของคนยุ่งยากแต่ละประเภท ซึ่งในบทนี้และตลอดทั้งเล่ม ผมยึดมั่นในจุดยืนตามงานวิจัยล่าสุดที่ชี้ว่าคุณคลิกภาพของคนเราไม่ได้ถูกกำหนดตายตัว การรับรู้และตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัวเรา (ลักษณะนิสัยของเรา) น่าจะเป็นทักษะที่เราเรียนรู้และพัฒนาได้มากกว่า

บทที่ 8 จะอธิบายหลักการที่ยืดหยุ่นให้คุณนำไปปรับใช้เพื่อสร้างแนวคิดที่ดี และบทที่ 9 จะนำเสนอแผนผังสำหรับใช้เป็นเช็กลิสต์ คุณจะได้ไม่พลาดและพร้อมสำหรับก้าวต่อไป

ตลอดทั้งส่วนที่ 1 และ 2 ของหนังสือใช้การอุปมาอุปไมยเพื่อสร้างความเข้าใจ และช่วยคุณอธิบายสิ่งที่ได้รับจากหนังสือเล่มนี้ให้คนอื่นฟังได้ง่ายขึ้น เช่น สัญญาณหนึ่งของการเป็นคนยุ่งยากคือการที่คุณอาจรู้สึกเหมือนกำลังยืนอยู่บนพื้นที่กำลังสั่นคลอน หรือไม่ก็สังเกตเห็นว่าคนที่หัวแข็งเป็นปกติ จู่ ๆ กลับกลายเป็นคนเฉยเมยไปตอนไหนก็ไม่รู้ นอกจากนี้ ยังมีตัวอย่างและภาพประกอบอื่น ๆ ที่ช่วยให้คุณเข้าใจเนื้อหา รวมถึงแนวทางให้คุณ “เตรียมพร้อมแล้วลงมือ” ซึ่งจะช่วยให้คุณกำหนดกลยุทธ์ก่อนลงสนามจริงได้อย่างมั่นใจ

## ส่วนที่ 2

ส่วนที่ 2 นำเสนอกลยุทธ์เพื่อรับมือคนยุ่งยาก และทำให้ความสัมพันธ์ในที่ทำงานดีขึ้นแบบทันตาเห็น

แต่ละบทจะลงลึกเกี่ยวกับคนยุ่งยากแต่ละประเภท

ทุกบทจะเริ่มต้นด้วยการสรุปลักษณะคนยุ่งยากแต่ละประเภท จากนั้นจะอธิบายรายละเอียดคนประเภทนั้น ๆ ทั้งในช่วงขาขึ้นและขาลง รวมถึงเคล็ดลับจำแนกคนแต่ละประเภทโดยมองไปยังผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นด้วย

แต่ละบทจะมีส่วนย่อยแยกลงไป ซึ่งเน้นไปที่การรับมือคนยุ่งยากไม่ว่าคุณจะถูกอยู่ในฐานะหัวหน้า เพื่อนร่วมทีม หรือเพื่อนร่วมงาน หรือแสวงหาเคล็ดลับการเติบโต เนื้อหาที่ครอบคลุมเหล่านี้มีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้คุณเข้าใจสถานการณ์และรู้ว่าต้องทำอะไรจึงจะแก้ปัญหาได้

บทที่ 19 จะอธิบายคร่าว ๆ เกี่ยวกับคนที่ไปไกลเกินกว่าคำว่าทำงานด้วยยากซึ่งค่อนข้างหายากทีเดียว บทที่ 20 จะเป็นบทสรุป และบทที่ 21 จะนำเสนอแหล่งข้อมูลออนไลน์ วิดีโอการสอน และแบบทดสอบจำแนกประเภทคนยุ่งยากในรูปแบบสื่ออินเทอร์เน็ตอีกด้วย

## แนวทางการอ่านหนังสือเล่มนี้

หวังว่าคุณจะรู้สึกว่าการอ่านหนังสือเล่มนี้มีประโยชน์ ผมเขียนขึ้นมาเพราะอยากให้เป็นคู่มือที่นำไปใช้ปฏิบัติได้จริง คุณจะอ่านตั้งแต่ต้นจนจบหรือข้ามไปอ่านหัวข้อต่าง ๆ ตามที่ผมแนะนำไว้ข้างล่างก็ได้ และไม่ว่าจะเริ่มอ่านจากตรงไหน หากคุณอยากทำความเข้าใจเพิ่มเติมหรือค้นหาแนวทางอื่นเพื่อปลดล็อกวิธีรับมือใหม่ ๆ คุณก็กลับไปอ่านบทแรก ๆ ได้เสมอ มาเริ่มกันเลยครับ

### ครบครัน

เหมาะสำหรับผู้ที่ต้องการทำความเข้าใจเกี่ยวกับ

- เหตุผลที่ผู้คนกลายเป็นคนที่ทำงานด้วยยาก
- วิธีบอกว่าแบบไหนคือ “ยุ่งยาก”
- วิธีจำแนกประเภท
- แนวทางรับมือคนยุ่งยากแต่ละคน และแนวทางพัฒนาความสัมพันธ์ในที่ทำงาน

ให้อ่านจากจุดนี้ต่อไปถึงบทที่ 3 ทำไมอะไร ๆ ก็มักผิดพลาดในที่ทำงาน

## ปัญหาเร่งด่วน

เหมาะสำหรับผู้

- ระบุได้แล้วว่าใครคือคนยุ่งยากที่คุณต้องรับมือให้ได้โดยเร็ว และ
- เข้าใจอย่างถ่องแท้แล้วว่าพฤติกรรมแบบใดมีปัญหามากที่สุด

ให้เริ่มอ่านจากบทที่ 7 สรุปประเภทคนยุ่งยาก แล้วจับคู่พฤติกรรมในบทดังกล่าวกับประสบการณ์ที่คุณพบเจอเพื่อยืนยันว่าคุณคนนั้นจัดเป็นคนยุ่งยากประเภทใด จากนั้นให้อ่านต่อจนจบ

## ผสมผสาน

เหมาะสำหรับผู้

- ตระหนักว่าคนยุ่งยากคนนั้นกำลังเป็นปัญหา แต่
- ไม่แน่ใจว่าคำพูดหรือการกระทำใดเป็นสาเหตุของปัญหา
- ยังคงต้องการแก้ไขปัญหอย่างรวดเร็

ให้เริ่มอ่านจากบทที่ 5 โดยทำความเข้าใจคนยุ่งยากแต่ละประเภทเพื่อจัดการสิ่งที่มีกทำให้สถานการณ์ที่ยากลำบากอยู่แล้วเลวร้ายยิ่งขึ้น จากนั้นให้อ่านต่อจนจบ

หากคุณรู้สึกติดขัดหรือไม่แน่ใจ ลองตรวจสอบแผนภูมิ  
เช็กลิสต์ในบทที่ 9 เพื่อให้แน่ใจว่าคุณไม่ได้พลาดจุดไหนไปและ  
พร้อมแล้วสำหรับก้าวต่อไป

ในบทถัดไป เราจะมาดูกันว่าเพราะเหตุใดสิ่งต่างๆ จึงมัก  
ผิดพลาดในที่ทำงาน โดยพิจารณาถึงปัจจัย 4 ประการที่อาจทำให้  
ใครสักคนเป็นคนที่ทำงานด้วยยาก



# บทที่ 3

ทำไมอะไร ๆ ก็มักผิดพลาดในที่ทำงาน

“เคล็ดลับของการเปลี่ยนแปลง  
มิใช่การผลาญพลังงานทั้งหมดเพื่อต่อสู้กับสิ่งเก่า ๆ  
แต่เพื่อใช้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ต่างหาก”  
ไซคราทีส<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Millman, Dan, *Way of the Peaceful Warrior: A Book That Changes Lives*, H J Kramer, 1980.

## บทนำ

ในบทนี้เราจะมาดูกันว่าปัจจัยสำคัญอะไรบ้างที่ส่งผลให้คนคนหนึ่งกลายเป็นคนที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ยาก

เมื่อเริ่มโค้ช ผมมักถามคนที่ทำงานด้วยยากในสายตาคนรอบข้างว่า “ทำไมถึงเกิดสถานการณ์แบบนี้ขึ้น”

โดยทั่วไป คนที่เป็นหัวหน้ามักถามตัวเองแบบนี้เป็นประจำอยู่แล้ว และมักทำแบบนี้ก่อนพูดให้ผมฟังในช่วงบรรยายสรุปเสียอีก พวกเขาอยากรู้ว่าตัวเองมีส่วนทำให้เกิดสถานการณ์เลวร้ายนั้นขึ้นมาหรือไม่ และอยากรู้ว่าจะแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าวอย่างไร

คนอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบก็มีแนวโน้มที่จะขบคิดถึงเรื่องนี้เช่นกัน แต่อาจจะแตกต่างกันเล็กน้อยตรงที่พวกเขามักจะอยากรู้ว่าเกิดอะไรผิดพลาดขึ้นกับตัวเองถึงทำให้ต้องตกอยู่ในสถานการณ์เช่นนี้

การทำความเข้าใจว่าเพราะเหตุใดใครสักคนอาจกลายเป็นคนที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ยากนั้นมีประโยชน์หลัก ๆ อยู่ 2 ประการ

ประการแรกคือ สิ่งนี้จะช่วยค้นพบหนทางที่ทำให้เราเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น เวลาพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาคนเรามักมองว่าการไปให้ไกลกว่าคำถามที่ว่าพวกเขาทำอะไรผิดหรือเกิดอะไรผิดพลาดขึ้นกับตัวเองนั้นจะช่วยให้ได้ แต่แท้จริงแล้วคำถามเหล่านี้จะช่วยเรามองไปข้างหน้าซึ่งเป็นจุดที่เราผ่านพ้นมาจากเส้นทางขรุขระและความยากลำบากแล้วต่างหาก

ประการที่ 2 คือ สิ่งนี้จะช่วยสร้างความฉลาดทางอารมณ์ ในเชิงการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งก็คือความสามารถในการทำความเข้าใจและปรับตัวต่อผู้คนและสถานการณ์ต่าง ๆ นั้นเอง ความสามารถดังกล่าวคือชุดทักษะที่จำเป็นสำหรับทุกคน อีกทั้งยังเป็นวิธีที่อาจทำให้ค้นพบว่าปัญหานั้น ๆ เกิดจากสาเหตุเชิงโครงสร้าง หรือการบริหารงานขององค์กรด้วย

ส่วนที่เหลือของบทนี้จะพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้ใครสักคนทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ยาก

ถ้ามีแค่ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งในนี้อาจยังไม่เพียงพอ แต่หากมีสัก 3-4 ข้อรวมกัน เมื่อนั้นสิ่งต่าง ๆ ก็จะผิดพลาดขึ้นมาทันที

ปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่

1. **ภาวะผู้นำบกพร่อง** เมื่อความเป็นผู้นำขาดหายไป ไม่ได้ รับการแก้ไข หรือสโตลไม่เข้ากัน
2. **ช่วงเวลาปั่นป่วน** เมื่อองค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ครั้งใหญ่และความไม่แน่นอน
3. **การละเมิดกฎของคอมฟอร์ตโซน** เมื่อคนเราอยู่ห่างจาก คอมฟอร์ตโซนหรือพื้นที่แห่งความสบายใจมากเกินไปหรือนานเกินไป
4. **มิติในเมทริกซ์ของคนยุ่งยาก** เมื่อฟังก์ชันลยุทธในยาม คับขันแบบเดิม ๆ มากเกินไป และลักษณะการโฟกัสที่ไม่ยืดหยุ่นทำให้เกิดปัญหา

## ภาวะผู้นำบกพร่อง

การเป็นผู้นำที่ดีคือภารกิจหิน

ผู้นำต้องรวบรวมคนที่แตกต่างกันเข้าด้วยกัน สร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์อันจับใจ สร้างสมดุลระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันในระยะยาวกับสิ่งที่จำเป็นต้องทำในระยะสั้น เอาชนะอุปสรรค และรับมือกับปัญหาให้ได้ด้วยทรัพยากรที่จำกัด

ผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายต่างบอกว่าการเป็นผู้นำจะยิ่งหินขึ้นไปอีก เพราะในปัจจุบันเหล่าผู้นำจะต้องรับมือกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และยังต้องคิดค้นนวัตกรรมและบริการใหม่ๆ ให้ไวยิ่งขึ้นกว่าเดิม จอห์น คอตเตอร์ กูรูแห่งความเป็นผู้นำแห่งเขียนบทความตีพิมพ์ลงใน *Working Knowledge* สื่อสิ่งพิมพ์ดิจิทัลของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ว่าทุกวันนี้ผู้นำต้องกำกับดูแลทีมตามลำดับชั้นแบบดั้งเดิมที่สามารถหาประโยชน์จากตลาดธุรกิจหลัก และต้องชี้แนะ รวมถึงจุดประกายกลุ่มคนสร้างสรรค์ที่เพิ่งมารวมตัวกันให้สร้างโอกาสใหม่ๆ ที่จำเป็นอย่างยิ่งได้<sup>7</sup> ผมมองว่าการจะทำแบบนี้ได้ต้องใช้ทักษะการจัดการองค์กรและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์พอสมควรเลยทีเดียว

เมื่อพิจารณาจากคำอธิบายข้างต้นรวมถึงสิ่งที่เรีกร้องจากเหล่าผู้นำแล้ว ไม่น่าแปลกใจเลยที่บางครั้งการเป็นผู้นำในอุดมคติ

---

<sup>7</sup> Kotter, John P, 'Accelerate!', *Harvard Business Review*, November 2012.