

3. ภาวะ: การดำเนินชีวิตประจำวันในทิศทางที่ได้เลือกด้วยความรับผิดชอบ

1. บริหารตนเองไม่ใช่บริหารเวลา⁴

เราสามารถจัดสรรลักษณะงานและการใช้เวลาของเราได้เป็น 4 ประเภท คือ

ก. เร่งด่วนและสำคัญ

เรื่องที่อยู่ในประเภทนี้ได้แก่ ปัญหาและวิกฤตการณ์ต่างๆ เช่น เมื่อสองสามวันก่อนนี้พื้นของฉันแตก ฉันรู้ว่านี่เป็นเรื่องเร่งด่วนและสำคัญที่จะต้องใส่พื้นใหม่ให้เรียบร้อย หรือกรณีผู้ช่วยนำกิจกรรมกลุ่มป่วยกระทันหันทำให้เกิดวิกฤตการณ์ขึ้น

ข. สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน

ตัวอย่างในเรื่องนี้ เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี และการพัฒนาพวกผู้นำกิจกรรมกลุ่ม ทั้งสองงานนี้เป็นงานเพื่อการป้องกัน กรณีแรกเป็นงานที่เกี่ยวกับความสามารถในการผลิตส่วนบุคคล ส่วนกรณีที่สองเป็นเพียงการป้องกัน แต่ก็ยังเป็นโอกาสที่บรรดาผู้นำจะพัฒนาความสามารถให้การอบรมได้มากขึ้น และงานที่กล่าวถึงนี้ก็ไม่ใช่งานที่ต้องการความสนใจ คือไม่เร่งด่วนและสำคัญมาก

ค. เร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ

ตัวอย่างเรื่องนี้เป็นเช่น เมื่อเสียงกริ่งโทรศัพท์ดังขึ้น เราต้องรีบรับสาย คุณทำเช่นนั้นและพบว่า เป็นการโทรศัพท์ผิดเลขหมาย

ง. ไม่เร่งด่วนและไม่สำคัญ

เราสามารถนำงาน 4 ประเภทนี้มาจัดเป็นตารางการบริหารเวลาในรูปเมตริกซ์ได้ดังนี้

	เร่งด่วน	ไม่เร่งด่วน
สำคัญ	I กิจกรรม: * วิกฤตการณ์ * ปัญหาที่ก่อดัน * โครงการที่ถึงกำหนดเส้นตาย	II กิจกรรม: * การป้องกัน กิจกรรมเกี่ยวกับ PC * การสร้างความสัมพันธ์ * แสวงหาโอกาสใหม่ * การวางแผน การพักผ่อนหย่อนใจ
ไม่สำคัญ	III กิจกรรม: * ขัดจังหวะ มีคนโทรศัพท์เข้ามา * จดหมาย รายงาน * นัดประชุม * เรื่องต่างๆ * กิจกรรมที่ได้รับความนิยม	IV กิจกรรม: * งานยุ่งๆ * ตอบจดหมาย * รับโทรศัพท์ * การเสียเวลา * กิจกรรมที่ทำให้สบายใจ

⁴ สำหรับการอภิปรายเรื่องการทำตามลำดับความสำคัญ ค้นเพิ่มเติมได้จาก Stephen R. Covey, A Roger and Rebecca R. Merrill, *First Thing First* (New York : Simon & Schuster : 1994) , 360 pp. ; also William Oncken, Jr. , *Managing Management Time* (Englewood Cliffs , N.J. , Prentice - Hall , Inc. , 1984) , 244 pp.

2. กฎเกณฑ์สำคัญสู่การบริหารตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

ก่อนอื่นได้ให้คุณปฏิบัติภารกิจรวมในส่วนที่ 3 และให้เวลากับกิจกรรมในส่วนที่ 2

เราทุกคนรู้ว่าเราจำเป็นต้องจัดการกับปัญหาและวิกฤตในส่วนที่ 1 และไม่ควรรุ่งเกี่ยวกับส่วนที่ 4 เพราะจะทำให้สูญเสียเวลาของเรา และถ้าเรากระทำสิ่งต่างๆ ไปเรื่อยๆ โดยไม่สนใจส่วนที่ 2 เราแต่ยังอยู่กับส่วนที่ 3 แล้ว ในที่สุดเราก็จะต้องอยู่แต่ในส่วนที่ 1 และเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความกดดันและความฉุกฉลุน เราควรจะหลีกเลี่ยงจากส่วนที่ 4 ด้วย

ความสำคัญของส่วนที่ 2

รายการในส่วนที่ 2 มีความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งกับภารกิจของเรา เพราะความสัมพันธ์อย่างมากนี้เองเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับเรา และเป็นส่วนที่ทำให้เราได้ฝึกความเป็นผู้รับใช้ตัวเราและทุกสิ่งที่เราได้รับมอบหมาย เราจะมีเวลามาทำในส่วนนี้ได้ก็เพราะเราปฏิบัติส่วนที่ 3 เมื่อเราผลจากส่วนที่ 3 มาทำในส่วนที่ 2 นี้เอง เราจึงได้ฝึกความเป็นผู้รับใช้อย่างแท้จริง เนื่องจากจุดหมายของเราเปลี่ยนจากสิ่งที่ไม่ใช่สิ่งสำคัญของเรามาสู่ความจริงแห่งคุณค่าที่จะก่อร่างเป็นชีวิตของเรา

3. ทักษะและการฝึกการบริหารตนเองผ่านทางตารางเวลา

3.1 การกำหนดตารางเวลา

การกำหนดตารางเวลา หมายถึง การจัดเวลาและความพยายามของเราให้เป็นระบบ หลักการพื้นฐานก็คือการให้สิ่งที่สำคัญอันดับหนึ่งมาเป็นหนึ่ง โดยตารางเวลานี้จะเริ่มด้วยกิจกรรมในส่วนที่ 2

ตารางเวลาเกี่ยวข้องกับพัฒนาโอกาสของเรา การรักษาและเพิ่มความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งของเรา อีกทั้งเพิ่มความสามารถทุกๆ เรื่อง ที่ช่วยเราในด้านการดำเนินชีวิต การทำงานและการบริการ การกำหนดตารางที่ดีจะต้องมุ่งไปยังกิจกรรมที่มีอำนาจสูง เพราะเรารู้ว่าผลทั้งหลายที่เราได้รับหรือ 80 % ของผลนั้น เกิดจากเพียง 20 % ของการกระทำของเรา (หรืออาจกล่าวได้ว่า หากเราทำ 100 ส่วน 20 ส่วนเท่านั้นที่ให้ผลแก่เรา - ผู้แปล)

3.2 หน่วยพื้นฐานสำหรับการกำหนดตาราง คือ สัปดาห์

เราจำเป็นต้องใช้ “ สัปดาห์ ” เป็นหน่วยสำหรับการวางแผนเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างบทบาทต่างๆ และเป้าหมายต่างๆ เพราะว่า ระยะเวลา 1 วัน นั้นสั้นเกินไปที่จะเชื่อมโยงผลของบทบาทและเป็นเป้าหมายต่างๆ ในชีวิตของเรา

3.3 การวางแผนเริ่มจากเรื่องทั่วไปจนถึงงานสำคัญๆ

กิจกรรมที่มีอำนาจสูงและสำคัญจะมาจากภารกิจและคุณค่าของเรา เริ่มต้นด้วยภารกิจซึ่งเกิดจากบทบาทต่างๆ และเป้าหมายซึ่งเป็นพื้นฐานของการเลือกอย่างมีสติ เช่น การยอมรับความเป็นผู้รับใช้ในสิ่งที่เราเป็นและต้องการจะเป็น

โดยอาศัยพื้นฐานในข้อนี้ จะทำให้เรามีแผนประจำสัปดาห์ซึ่งดำเนินไปด้วยศักดิ์ศรีแห่งพื้นฐานประจำวัน

3.4 เครื่องมือที่ช่วยจัดระบบที่ดีเป็นกุญแจสำคัญ

เครื่องมือที่ช่วยจัดระบบที่ดี (คือ ตาราง - ผู้แปล) ต้องเป็นมากกว่าข้อตกลงประจำวัน ประจำสัปดาห์หรือประจำเดือน คือ ต้องเป็นเครื่องช่วยติดตามผลของข้อตกลงเหล่านั้นด้วย และควรจะมีคุณสมบัติ 6 ข้อต่อไปนี้ คือ

ความเชื่อมโยง : เป็นเครื่องช่วยรวมภารกิจ บทบาท เป้าหมาย และแผนประจำวัน เข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน

ความสมดุล : เป็นเครื่องสร้างสมดุลระหว่างบทบาทต่างๆ และระหว่างกิจกรรมของ P และ PC

จุดประสงค์ส่วนที่ 2 : เป็นสิ่งมุ่งให้ผู้ที่มีกิจกรรมที่มีอำนาจสูง (เป็นฝ่ายเริ่มต้นทำก่อน มิใช่เป็นผู้แก้ไขวิกฤตการณ์ - ผู้แปล)

บุคคล : เป็นสิ่งสนับสนุนการมอบหมายงานและมีตำแหน่งที่ทำให้มีการตกลง เป็นต้น

ความยืดหยุ่น : เป็นสิ่งที่ถูกปรับให้เป็นไปตามความต้องการและความชอบของแต่ละบุคคล

ความกระตือรือร้น : เราสามารถพกพาไปได้

4. การปฏิบัติและทักษะการมอบหมายงาน

เราจัดตารางเวลาเพื่อจัดระบบความพยายามของเรา และเรามอบหมายงานเพื่อระบุความพยายามของบุคคลอื่น

4.1 การมอบหมายงานอย่างครบถ้วนเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพแก่ผู้อื่น

การมอบหมายงานอย่างครบถ้วนทำให้ผู้อื่นมีอิสระในการใช้ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจและการสร้างสรรค์ ที่สำคัญที่สุด คือการมอบหมายงานอย่างครบถ้วนช่วยกระตุ้นให้เขายอมรับภาระของตน และมีความรับผิดชอบต่องานนั้น การมอบหมายงานซึ่งเป็นภาระเล็กน้อยไม่มีน้ำหนักพอที่จะทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกำกับเขาด้วยวิธีการกระทำภาะนั้น แต่ความเป็นผู้รับใช้หรือความรับผิดชอบในฐานะผู้แทน จะทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้ร่วมงานที่มีความผูกพันและรับผิดชอบ จะทำให้เขาใช้พรสวรรค์ของเขาเพื่องานนั้นด้วยจิตใจและความคิดที่ยินดี การมอบหมายความเป็นผู้รับใช้รักษาความสมดุลระหว่าง P กับ PC เพราะสิ่งนี้นำไปสู่ผลงานต่างๆ และช่วยสร้างความสัมพันธ์ของการทำงานที่มีความรับผิดชอบ ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาอันมีค่า เพราะไม่ต้องการควบคุมอย่างเคร่งครัด การตรวจสอบและการติดตาม

ความเป็นผู้รับใช้ เป็นเครื่องอำนวยความสะดวกให้เกิดการกระทำที่ประสบผลสำเร็จ

การมอบความเป็นผู้รับใช้มีพื้นฐานอยู่บนข้อผูกมัด และความเข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจนในหัวข้อต่อไปนี้

ก. ผลงานที่ต้องบรรลุ

มีการชี้แจงถึงผลงานที่ต้องบรรลุอย่างชัดเจน ส่วนวิธีการทำให้เกิดผลงานที่กำหนดนั้น เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล

ข. คำแนะนำที่ชัดเจน

บอกหนทางที่นำไปสู่ความล้มเหลว แต่ไม่มีระเบียบการใดๆ เพื่อจะได้ไม่เป็นการควบคุมวิธีการทำงาน การให้หลักการแก่บุคคลยังเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้เขามีความสามารถทำงานต่อไปได้ แม้ว่าเหตุการณ์ต่างๆ จะเปลี่ยนไป ดังนั้น ต้องระบุให้ชัดเจนว่าห้ามกระทำสิ่งใด และคำแนะนำที่ให้แก่ควรมีระดับของความคิดริเริ่มและอิสระภาพ (จะกล่าวในข้อถัดไป)

ค. กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้

กำหนดทรัพยากรบุคคล วัสดุ และการเงิน รวมทั้งสิ่งอื่นๆ ที่ผู้รับมอบหมายต้องใช้เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

ง. การตรวจสอบ

วิธีดำเนินการตรวจสอบต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนและซื่อตรง เช่นเมื่อมีการรายงานความก้าวหน้า เราจะใช้มาตรฐานใดประเมินค่าผลงานเหล่านั้น โปรดสังเกตว่าผู้รับใช้จะประเมินค่าตนเองโดยวิธีของเกณฑ์วัดความสำเร็จนั้น เกณฑ์วัดความสำเร็จที่ได้พัฒนาร่วมกันเป็นหัวใจของกระบวนการตรวจสอบ

จ. ผลของการกระทำ

เราสามารถกำหนดผลของการกระทำในรูปของรางวัลทางจิตใจและทางการเงิน ได้แก่ การยอมรับคำชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง โอกาสพัฒนาและรับการอบรมใหม่ๆ ผลของการกระทำนี้มีทั้งเชิงบวกและเชิงลบซึ่งเราควรทำความเข้าใจ และชี้แจงอย่างตรงไปตรงมา เพราะการกระทำเช่นนี้จะช่วยให้บุคคลประเมินค่าตนเองได้

การมอบหมายความเป็นผู้รับใช้ช่วยประหยัดเวลา

การมอบความเป็นผู้รับใช้ อาจจะต้องใช้เวลาในระยะแรก เพราะว่าการสร้างความเป็นผู้รับใช้นั้นต้องเป็นไปด้วยความรอบคอบ แต่ในระยะยาวแล้วความเป็นผู้รับใช้จะช่วยประหยัดเวลาเพราะบุคคลที่มีความเป็นผู้รับใช้ในตนเองนั้นจะมีความรับผิดชอบ และรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความวางใจ และการมอบหมายความเป็นผู้รับใช้นี้ก็เป็นกิจกรรมใน ส่วนที่ 2

ระดับความคิดริเริ่มหรือเสรีภาพ

คำแนะนำที่สำคัญประการหนึ่งคือ การวางระดับความคิดริเริ่มซึ่งบุคคลควรจะมี เพื่อสร้างความเป็นผู้รับใช้ไว้อย่างชัดเจน ระดับความคิดริเริ่มสำหรับคุณผู้ได้รับมอบหมายงานนี้ต้องอยู่ในระดับเดียวกับการอบรม การฝึกหัดและอำนาจที่ได้รับ และคุณควรมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานในระดับที่มีความคิดริเริ่มหรือเสรีภาพสูงสุดด้วย รวมทั้งปรารถนาให้บุคคลอื่นมีความต้องการที่จะทำงานอย่างเต็มที่ตามศักยภาพสูงสุดของเขา เราสามารถแบ่งบุคคลตามระดับความคิดริเริ่มได้ 5 ประเภท ดังนี้

ก. คอยจนกว่าจะบอก

ระดับแรก ได้แก่บุคคลที่เริ่มงานใหม่ เป็นระดับแรกของการพัฒนาเขา ในระดับนี้ยังไม่ต้องฝึกความคิดริเริ่ม

ข. ชักถาม

ระดับที่สองนี้เป็นขั้นที่บุคคลยังไม่มีความคิดเกี่ยวกับการงาน มีเพียงความสนใจบางอย่างที่แสดงออกมาด้วยการชักถาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการมีความคิดริเริ่ม

ค. แนะนำ

ระดับที่สาม ได้แก่บุคคลที่เริ่มเข้าใจการงานต่างๆ ชัดเจนขึ้น จึงกล้าแนะนำว่าควรจะทำเนิ่นการอย่างไร

ง. กระทำและรายงานทันที

ในระดับที่มีความคิดริเริ่มและมีอำนาจตัดสินใจอย่างแท้จริงนี้ บุคคลจะรายงานสิ่งที่เขาได้ทำทันทีเพื่อความแน่ใจว่าการกระทำนั้นตรงเป้าหมาย หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็จะได้แก้ไขทันที

จ. กระทำและรายงานอย่างเป็นระบบ

ในกรณีนี้บุคคลได้รับความไว้วางใจให้ตัดสินใจและกระทำการใดๆ เราเชื่อมั่นว่าการทบทวนการทำงานเป็นระยะๆ เช่น การประชุมประจำสัปดาห์ก็เพียงพอที่จะทำให้เขาสามารถกระทำสิ่งต่างๆ ได้ตามเป้าหมาย

การมอบหมายความเป็นผู้รับใช้จะช่วยทำให้บุคคลต่างๆ เจริญขึ้นตามลำดับ 5 ขั้นนี้ แต่การมอบหมายให้เป็นผู้ช่วยในเรื่องเล็กน้อยจะทำให้เขาหยุดการพัฒนา