

## บริหารนาย ทำได้ง่ายกว่าที่คิด

การครองใจนายหรือการบริหารนาย เป็นวิธีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้ได้โดยไม่ต้องจำเป็นต้องใช้การประจบประแจง แนวทางนั้นมีอยู่หลายขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ในขั้นตอนแรกเราในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาคงจะต้องโดดเข้าไปทำงานร่วมกับนาย โดยพิจารณาดูว่านายมีเป้าหมายในการทำงานนั้นๆ อย่างไร นายมีความกดดันอย่างไรอยู่บ้าง อะไรเป็นสิ่งที่นายต้องการ กำลังจะทำอะไรให้สำเร็จ ในขณะที่นั้นมีอะไรที่นายยังไม่เข้าใจ และยังคงต้องการความช่วยเหลืออยู่ เหล่านี้เป็นตัวอย่างที่เราจะต้องแสวงหาคำตอบให้ได้ เมื่อจะโดดเข้าไปช่วยนาย เพราะหากเราทราบว่านายกำลังมีปัญหาอะไรอยู่ เราก็จะรู้ความต้องการของเขา และเราจะได้เข้าไปช่วยได้อย่างถูกต้อง ในการก้าวกระโดดเข้าไปนี้เราจะต้องทำตัวเสมือนเป็นผู้เชี่ยวชาญคนหนึ่งเข้าไป “ช่วย” นายคิด ช่วยนายทำ

### ทำการบ้านเพื่อขยายความคิด

เมื่อเราสามารถเข้ามาช่วย โดยนายยินดี เต็มใจที่จะให้เราช่วยคิด ช่วยทำ ขั้นตอนไปก็คือ พยายามขยายความคิดให้นาย การที่เราจะขยายความคิดเห็น ให้นายนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา ไม่ใช่เรื่องยาก เพราะตัวเราจะต้อง “ทำการบ้าน” โดยค้นข้อมูล ข่าวสาร ติดต่อผู้รู้ เพื่อให้สามารถจำแนกประโยชน์และข้อจำกัดของสิ่งที่เราเสนอแนะให้นาย โดยจะต้องชี้แจงในประเด็นต่างๆ อาทิ

- ใครคือผู้ที่จะได้รับประโยชน์ นอกเหนือจากนายและตัวผู้เสนอความคิด
- ใครบ้างที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องจากแนวความคิดที่ได้เสนอไป
- จะได้คนมาช่วยเหลือด้วยวิธีใด
- ปัญหาที่คาดว่าจะพบ วิธีแก้ปัญหา ตลอดจนทางเลือกต่างๆ พร้อมเหตุผลว่าทำไมจึง

เลือกทางเลือกนั้นๆ ฯลฯ

สิ่งเหล่านี้จะต้องคิดและพิจารณาล่วงหน้าก่อนที่เราจะขยายความคิดให้กับนาย ความละเอียดรอบคอบ และการพิจารณาอย่างถี่ถ้วน จะทำให้สิ่งที่นำเสนอ มีน้ำหนักน่าเชื่อถือ ดังนั้นในขั้นตอนที่สองนี้ ก็ต้องทำการบ้านให้หนัก หากนายรับแนวความคิดที่ได้นำเสนอไป ก็เท่ากับว่าขณะนี้เราเป็นต่อ เพราะนายจะต้องเริ่มฟังพาดัวเราแล้ว การครองใจนายก็จะเริ่มได้ผล

## หาแนวร่วมสนับสนุนแนวความคิด

ขั้นตอนต่อไปก็คือ พยายามหาคนมาสนับสนุนแนวความคิดที่ได้นำเสนอไป ทั้งนี้เราจะต้องพยายามสื่อความให้กับบุคคลที่คิดว่าเขาจะมาช่วยสนับสนุนความคิดให้กับผู้บังคับบัญชาได้ เช่น อาจนำความคิดของท่านไปปรึกษากับเพื่อนในแผนกการตลาด แผนกบุคคล หรือคนอื่นๆ ให้คนเหล่านั้นเกิดความรู้สึกสนับสนุนแนวความคิดของเรา

แต่สิ่งสำคัญคือ ทำอย่างไรให้เขาถ่ายทอดการสนับสนุนความคิดให้นายฟัง ที่จำเป็นต้องทำเช่นนี้ เพื่อเสริมความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับนาย เพราะบางครั้งลำพังความคิดของเรา นายอาจจะยังรีรออยู่ แต่เมื่อมีผู้อื่นเห็นดีเห็นงามด้วย เขาก็จะมั่นใจและเกิดความไว้วางใจในตัวเราด้วยเช่นกัน

## รายงานข้อเท็จจริงให้ทราบ

เมื่อนายรับความคิดไปปฏิบัติ เพราะรู้ว่าทุกคนต่างเห็นดีเห็นงามแล้ว ขั้นตอนต่อไปเราก็จะต้องรายงานความก้าวหน้าของผลงานที่เกิดขึ้น ให้นายได้ทราบ เพราะบางครั้งนายเองก็ไม่มีเวลาที่จะคอยตรวจสอบว่า สิ่งที่กำลังดำเนินการไป ประสบผลอย่างไรบ้าง ดังนั้น เราในฐานะเจ้าของความคิด ควรจะเป็นผู้รายงานให้นายทราบว่า การนำสิ่งที่ได้เสนอไว้ไปปฏิบัติ นั้น ได้ผลมากน้อยเพียงไร บอกให้เขารู้ว่าเกิดอะไรขึ้น รายงานไปตามความเป็นจริงไม่ต้องกลัวนายจะโกรธ หรือปิดบังข้อมูลอะไรไว้ เพราะการกระทำอย่างตรงไปตรงมา นอกจากจะทำให้นายทราบความเป็นไปแล้ว ยังเป็นการให้เกียรติ ให้ความเคารพ และแสดงความห่วงใยที่แท้จริง ดีกว่าที่จะรายงานเฉพาะข้อมูลที่ดี ๆ ซึ่งที่สุดอาจนำผลเสียมาสู่บริษัท

## กล้าแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์

หากเรามีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้งานดีขึ้น ก็ต้องกล้าที่จะแสดงออก โดยแสดงออกด้วยวิธีสร้างสรรค์เพื่อการทำงาน ไม่ใช่ด้วยอารมณ์ อย่าเก็บข้อเสนอแนะไว้เพราะจะเป็นการสร้างความกดดันให้กับตัวเองด้วย ทางที่ดี ใช้วิธีการของพนักงานขายที่นิยมใช้กับลูกค้าเพื่อขจัดข้อโต้แย้งคือ ผมเห็นด้วย...แต่ แล้วชี้ให้เห็นจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข การเสนอแนะข้อบกพร่องนี้จะทำให้นายรู้สึกที่เรามีความจริงใจ และภักดีต่อนายถึงได้กล้าที่จะมาพูด มาช่วยกันคิดช่วยกันทำ เป็นการทำความเห็นให้กับตัวเราเองอีกอย่างหนึ่งด้วย

## เข้าถึงลักษณะการทำงานของนาย

เราจะต้องพยายามเข้าใจลักษณะการทำงานของนายให้ได้ ดูว่าเขามีรูปแบบการทำงานอย่างไร มีความจริงจังในการทำงานมากน้อยเพียงใด ชอบฟังหรือชอบพูดมากกว่า พยายามศึกษา

ลักษณะการทำงาน อะไรที่นายชอบก็ควรทำ เช่น การเข้าประชุมตรงเวลา มีความจริงจังในงาน เหล่านี้เป็นต้น อะไรที่นายไม่ชอบก็ไม่ควรทำ

นอกจากนี้แล้วควรพยายามเข้าถึงจิตใจของนายด้วย เช่น หากมีนายที่ชอบแข่งงานสังคม เราก็ต้องปรับตัว ปลีกเวลามาร่วมงานสังคมกับนายบ้าง ไปเล่นกีฬา สังสรรค์กันเลี้ยงกันบ้าง อย่าทำตัวออกห่างจนเกินไป แต่การทำตัวใกล้ชิดจนเกินไปก็ไม่ใช่สิ่งที่ดีเหมือนกัน เพราะนายและเพื่อนฝูงอาจมองไปในลักษณะของการประจบประแจง เป็นพวกไร้ฝีมือไปก็เป็นได้ ดังนั้น ควรทำแต่พองาม เพราะหากการวางตัวดี ย่อมหมายถึงการที่นายจะส่งเสริมสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งสำคัญในอนาคต ย่อมจะง่ายกว่าคนที่วางตัวไม่ดี

### **เข้าพบนายในเวลาที่เหมาะสม**

เรื่องสุดท้ายของการเข้าถึงใจนายคือ พยายามศึกษาดูว่า “เวลา” ใดที่เหมาะสมในการที่จะเข้าพบนาย ในเรื่องเวลานี้หากมองดูผิวเผินก็คิดว่าเป็นสิ่งที่ไม่สำคัญ และไม่จำเป็นจะต้องพิจารณาอะไรเลย แต่จากการศึกษาพบว่า การเลือกเวลาที่เหมาะสมเข้าพบนาย จะสามารถพูดคุย แลกเปลี่ยนสนทนาปัญหา และข้อขัดแย้งได้เป็นอย่างดี ในทางตรงกันข้าม หากท่านเลือกเวลาไม่ดี โอกาสต่างๆ จะไม่เกิดขึ้น และเมื่อไม่มีโอกาสเกิดขึ้นแล้ว ท่านก็จะหมดโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และไม่สามารถครองใจนายได้ ดังนั้น เรื่องเวลาจึงเป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้ามไป

กรุงเทพธุรกิจ : 7 สิงหาคม 2536

## การลดบทบาทของคนหลงอำนาจในองค์กร

การที่คนเราจะมีอำนาจหรือมีความสามารถในการที่จะทำให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติตามเราได้นั้น ไม่ใช่ว่าทุกคนจะทำได้ แต่ใครก็ตามที่กระทำได้ หรือมีอำนาจขึ้นมา มักจะไม่ยอมปล่อยให้วาง อยากจะยึดติดให้นานที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ อันที่จริงหากผู้บริหารหรือใครก็ตามที่มี “อำนาจ” ได้ใช้สิ่งนี้ไปในแนวทางที่ถูกที่ควร ก็จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นในด้านการปฏิบัติงาน การบังคับบัญชา พนักงาน การควบคุมดูแลกิจการ หรือการกระทำการใด ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

แต่ในบางครั้งเราจะพบว่า ภายในองค์กรของเรามีคนที่เข้าข่าย การใช้อำนาจจนเกินควร ทั้ง ๆ ที่บางครั้งไม่มีสิทธิ หรือไม่มีตำแหน่งรองรับการมีอำนาจนั้นเลย เรียกได้ว่าบุคคลเหล่านี้อาจจะหลงในอำนาจจนเกินไป แล้วเราในฐานะผู้บริหารจะมีวิธีลดความ “หลงอำนาจ” ในลักษณะนี้ได้อย่างไรบ้าง

หากเราเป็นผู้บริหารที่พบกับพนักงานเช่นที่ว่านี้ภายในองค์กร ครั้นจะไม่ดำเนินการใด ๆ ไป ผู้ใต้บังคับบัญชาของเรา ก็จะพากันดูถูกว่านายไม่มีความสามารถที่จะจัดการกับคนประเภทนี้ หรืออาจจะพากันเหมาไปเลยว่า คน ๆ นั้นที่ใช้อำนาจได้ เพราะมีนายหนุนหลังอยู่ หรือเป็นลักษณะของพวกเด็กเส้นของคนใหญ่คนโตในองค์กร ก็จะทำให้เสียการปกครองกันไปหมด ครั้นจะทำอะไรรุนแรงไป ก็จะทำให้พนักงานบางคนเสียขวัญ และขวัญเสีย ซึ่งก็ไม่ดีอีกนั้นแหละ

ดังนั้น ในฐานะของผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องหากวิธีที่นุ่มนวลแต่ได้ผล เพื่อนำมาใช้ให้เกิดผลดีต่อองค์กรของตน แล้วเราจะทำอย่างไรกันดี

ก่อนอื่นเราต้องศึกษาดูก่อนว่า ผู้ที่หลงในอำนาจของตัวเองนั้น เขามีอำนาจขึ้นมาได้เพราะอะไร ซึ่งโดยปกติเราจะพบว่า สาเหตุที่คนใดคนหนึ่ง จะมีอำนาจขึ้นมาได้ มักจะมาจากสิ่งต่อไปนี้

กรณีแรก คน ๆ นั้น มีหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดหา “สิ่งต่างๆ” ให้คนอื่น ๆ สิ่งต่างๆ ที่ว่านี้อาจได้แก่ เงินทุน วัสดุดิบ เครื่องมือ เครื่องใช้ หรือแม้แต่การจัดสรรกำลังคน คนเหล่านี้มักจะเป็นคนที่ทุกคนเกรงอกเกรงใจเป็นพิเศษ

สาเหตุที่ทำให้คนมีอำนาจขึ้นมาได้ ก็เพราะเป็นที่พึ่งให้แก่ผู้อื่นได้ ประกอบกับสภาพการณ์ในเมืองไทยเรานั้น มักจะเกิดความเกรงใจขึ้น จากการได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่น ก็จะยิ่งทำให้เขาคิดว่าตัวเองมีอำนาจมากขึ้น เวลาที่คนเหล่านี้ทำผิด ก็ไม่อยากจะขัดใจ เพราะคิดว่าตนเองอาจจะมีปัญหา หากต้องมาขอความช่วยเหลือจากเขาในวันข้างหน้า

ทางที่ถูกและควรกระทำ ก็คือ อย่าพยายามให้ความสำคัญกับคนเหล่านี้จนเกินไป ความเกรงใจและการรู้สึกว่ามีบุญคุณอาจมีได้ แต่ไม่ถึงระดับของบุญคุณที่เราคิดว่า “ล้นเหลือ” พยายามทำให้

เขารู้ว่าเป็นสิทธิของเราที่จะได้ เพราะเราก็เป็นสมาชิกขององค์การ ควรพยายามกระทำเป็นนัยๆ ให้เขารู้สึกว่า ทรัพยากรที่เขาเป็นผู้จัดหาให้กับคนอื่น ๆ นั้น ที่จริงแล้ว ก็เป็นของบริษัทนั้นแหละ

นี่ก็คงจะช่วยให้ระดับของการหลงอำนาจลดลงไปได้ บางครั้งความเกรงใจ ความเกรงกลัว จะทำให้เขาได้ใจ ฉะนั้น อย่าทำจนเกินไป นอกจากนี้ อาจใช้วิธีการสลับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่รับผิดชอบหมุนเวียนกัน ไม่ให้ใครคนใดคนหนึ่งสร้างฐานอำนาจขึ้นมา

กรณีที่สอง การที่คนใดคนหนึ่ง เกิดมีอำนาจนั้น เป็นผลมาจากที่คน ๆ นั้น มีความสามารถในการแก้ไขสิ่งที่ไม่คาดฝัน ที่เกิดขึ้นภายในองค์การได้ เช่น ในช่วงเวลานั้นบริษัทกำลังคิดไม่ตกเกี่ยวกับยอดขายที่ลดลงอยู่ตลอดเวลา แต่ปรากฏว่าอยู่ ๆ นายคนนั้นกระโดดเข้ามาเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาก็ได้ และทำได้ดีเสียด้วย หลังจากนั้น ก็จะทำให้คนอื่น ๆ เชื่อถือ ยอมรับในฝีมือ และไว้วางใจ

เมื่อเป็นดังนี้ แ่นละก็จะมีคนทำตามคำแนะนำของเขาคนนั้น หากคน ๆ นี้ ไม่หลงในอำนาจของตนเองก็จะเป็นบุญขององค์การไป แต่หากคน ๆ นี้ทำอะไรจนเกินเลยไปหรือ หมอหนี่ซั๊ก จะล่าหน้าหรือออฟไซด์ นายหรือผู้บังคับบัญชา ไม่อยู่ในกฎเกณฑ์ที่ควรจะเป็น ในฐานะของผู้บริหารก็ต้องจำเป็น ต้องกระโดดลงมาลงแทรกด้วย

หากเราเย็นยอสรรเสริญแล้ว เขายังไม่ยอมลดการแสดงความกระหายอำนาจลง แต่กลับเข้าใจตนเองผิด วิธีการต่อมา คือ คงต้องใช้ความเด็ดขาด หากเราคิดว่าปล่อยให้พนักงานผู้นี้ นำองค์การต่อไป องค์การเราจะเสียหาย การบังคับบัญชาจะลำบาก เราก็จะต้องพยายามโน้มน้าวให้คน ๆ นั้นเข้าใจว่าอันที่จริงใคร ๆ ก็สามารถแก้ไขปัญหาก็ได้ แต่เขาเหล่านั้นยังไม่มีโอกาสได้ทำ หากมีจังหวะและโอกาสแล้ว คนทุกคนก็มีศักยภาพที่จะทำได้

การพูดในลักษณะนี้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ไม่เสียขวัญ และเขาก็จะคิดว่านายก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับคน ๆ นั้น จนเกินไป

ดังนั้น ในสายตาของพนักงานทั่วไป คนประเภทนี้ก็เหมือนตน และไม่มีอะไรที่พิเศษกว่าตน เมื่อไม่มีอะไรพิเศษ ทำไมเราจึงต้องไปยอมอยู่ภายใต้การบงการของเขา นั่นก็คือ การลดความสำคัญของคน ๆ นั้นลงไป ข้อสำคัญผู้บริหารก็ต้องยกย่องคนที่ทำดี สามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้เหมือนกัน แต่อย่าทำออกนอกหน้าจนเกินไป

กรณีที่สาม เราจะพบว่าคนที่มีความซื่อสัตย์ หรือเข้าถึงข่าวสารได้ดีกว่าคนอื่น ๆ มักจะเป็นคนที่มีอำนาจ เนื่องจากเขารู้รายละเอียดข้อมูลหลาย ๆ อย่าง ในขณะที่คนอื่นไม่รู้ เมื่อรู้ข้อมูลข่าวสารมาก ใครก็ตามที่ต้องการข่าวสาร หรือรายละเอียด ก็ต้องมาขอความช่วยเหลือ ขอความรู้ ขอคำปรึกษา ซึ่งก็จะกลายเป็นอำนาจที่คนอื่นจำเป็นต้องพึ่งพาไปโดยปริยาย

ในองค์การธุรกิจทั่ว ๆ ไป คนที่รู้ข่าวสารดีก็คนอื่น ๆ ก็คือ นักวิจัยตลาด และเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารบุคคล จะสังเกตได้ว่า บุคคลสองกลุ่มนี้เป็นผู้ที่มีอำนาจพอสมควร หรือหากเราจะดู

คนอื่น ๆ เราจะพบว่า เลขานุการประจำตัวของเจ้านายก็เป็นคนที่มีอำนาจพอสมควร ทั้งนี้เป็นเพราะเลขาคคนนั้นอยู่ใกล้ชิดกับเจ้านาย เขาย่อมรู้ข่าวสารต่างๆ จากนายดีกว่าคนอื่น ๆ คนอื่น ๆ จึงต้องเกรงอกเกรงใจ มิฉะนั้นตนก็จะไม่สามารถเข้าถึงข่าวสารได้

ในกรณีนี้ หากเราต้องการลดบทบาทหรือลดอำนาจของคนเหล่านี้ วิธีที่ดีที่สุดก็คือพยายามหาทางกระจายข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ อย่าให้ข่าวสารต้องผ่านคนใดคนหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะใช้บันทึกข้อความส่งไปยังแผนกต่างๆ หรือหากจำเป็นจริงๆ ก็อาจจะต้องโยกย้ายสลับเปลี่ยนคนที่ประจำในหน้าที่นั้นๆ

กรณีที่สอง บุคคลที่เราหาผู้อื่นทดแทนไม่ได้ มักจะเป็นคนที่มีอำนาจ คนเหล่านี้หมายถึงคนที่องค์การจำเป็นต้องพึ่งพา เพราะเขาคนเดียวที่ทำงานนั้นๆ ได้ดี เช่น รู้เรื่องเครื่องจักรที่เรามีอยู่ดีกว่าคนอื่น ๆ สามารถเขียนโปรแกรมในขณะที่คนอื่นไม่รู้ ฯลฯ หากองค์การขาดคนนี้ไป งานจะต้องหยุดชะงักไม่สามารถปฏิบัติได้

ในกรณีนี้เราจะพบว่า คนๆ นี้ มีอำนาจพอสมควร วันใดที่เขาไม่มาทำงาน วันนั้น เราจะรู้สึกทันที และคนๆ นี้มักจะทำอะไรตามอำเภอใจ เพราะเขาคิดว่าไม่มีใครทำแทนได้นอกจากเขาคนเดียว เมื่อเป็นเช่นนี้ ในฐานะของผู้บริหาร เราอาจต้องวางแผนกำลังคนที่จะต้องพยายามหาตัวตายตัวแทนที่จะเข้าทำหน้าที่ได้ การที่องค์การจะพึ่งใครเพียงคนเดียวในงานที่สำคัญๆ เรียกได้ว่ามีความเสี่ยงมาก

ดังนั้น ต้องคิดและพิจารณาให้ดี ระหว่างจำนวนคนกับลักษณะของงาน ในกรณีนี้ อาจเป็นการวางแผนระยะยาว คือส่งคนใหม่เข้าประคบ และเรียนรู้ให้มากที่สุด หากการเรียนรู้ไม่สำเร็จเนื่องจากคนเก่าไม่ยอมบอกเคล็ดลับ หรือไม่ยอมสอน นายอาจจะต้องใช้ไม้แข็ง โดยถือเป็นนโยบายที่ทุกคนต้องถ่ายทอด หากไม่ถ่ายทอดก็อยู่ด้วยกันไม่ได้ จะเรียกว่าเป็นการเสี่ยงก็ต้องเสี่ยง เพราะคนๆ นี้ อาจไม่พอใจและลาออกไปเลยก็ได้ แต่ก็ต้องยอมรับ เพราะที่จริงแล้วตราบดีที่คนๆ นี้ทำงานอยู่ องค์การก็ต้องเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา เพราะไม่ว่าวันใดเขาจะหยุด เขาจะเลิก หรือเขาจะไป หากไม่สร้างตัวแทนขึ้น วันหนึ่งเมื่อเขาไม่ทำงานให้กับเรา เราก็เดือดร้อนเช่นเดิม

วิธีการอีกอย่าง คือ การส่งเสริมให้เขาได้เลื่อนขั้นไปอยู่ในตำแหน่งที่ดีขึ้น แต่มีบทบาทโดยตรงน้อยลง เช่น ขึ้นไปเป็นพนักงานในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เชี่ยวชาญ แต่ก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งนั้น จะต้องถ่ายทอดความรู้ให้กับคนใหม่ๆ เสียก่อน วิธีนี้เรียกว่า เป็นการกระทำแบบบัวไม่ให้ช้ำ น้ำไม่ให้ขุ่น

กรณีที่สองนี้เรียกได้ว่า ผู้บริหารต้องกระทำอย่างระมัดระวังมาก ๆ เพราะกรณีอื่นๆ ยังไม่วิกฤติเท่า และงานก็ยังสามารถเดินไปด้วยดีได้ แต่กรณีนี้หากผลสัมฤทธิ์ไปตัดทอนอำนาจของเขาลง เขาเลิกทำงาน ทุกอย่างจะเดือดร้อนไปหมด

กรณีที่ทำ คนที่กระทำตัวเป็น “นักการเมือง” ในองค์กรมักจะเป็นคนที่มีอำนาจ ในกรณีนี้หมายถึง คนที่มีความสามารถในการติดต่อ ต่อรอง โต้ตอบ มีวาทศิลป์ มีความยืดหยุ่น สามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตามตนได้ดีกว่าคนอื่น ๆ ซึ่งบางครั้งเขาจะเชื่อมั่นและเข้าใจตนผิด จนกระทั่งไม่ปฏิบัติตามนโยบาย คำสั่งของผู้บริหารไปเลย เพราะเขาคิดว่ายังไม่เสีย เขาก็สามารถที่จะแก้ไขสถานการณ์ได้

เมื่อเราเจอคนประเภทนี้ เราจะทำอย่างไร ในฐานะของผู้บริหาร แนวทางที่ดี และควรกระทำ คือ อย่าให้ความสนใจกับคนๆ นี้มาก จริงอยู่เราอาจจะสนใจในตัวเขา แต่อย่าแสดงออกซึ่งความสนใจในตัวเขามาก เพราะจะทำให้คนประเภทนี้เหิงและหลงตัวเอง เมื่อยิ่งเหิงและหลงตัวเองมากเท่าใด ก็จะเข้าใจว่าตนเองมีอำนาจบาตรใหญ่ สามารถจะบงการอะไรๆ ในองค์กรได้ เพราะใครๆ ต่างก็ยอมรับในฝีมือของตน เชื่อมั่นในการทำงานของตน

นอกเหนือจากการไม่ให้ความสนใจ และการแสดงออกจนเกินไปแล้ว หากคนๆ นี้ ทำอะไรไม่ถูกต้อง ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงบทบาทที่เข้มแข็ง ผิดก็ว่ากันไปตามผิด ถูกก็ยกย่องชมเชย จะอ่อนเกินไปก็จะไม่ดี กฎระเบียบจำเป็นต้องรักษาไว้ มิฉะนั้นจะปกครองคนประเภทนี้ลำบาก

จุดอ่อนของคนประเภทนี้ ก็คือ เมื่อต่อรองไม่ได้ ก็จะเกิดปฏิกิริยาต่างๆ เมื่อปฏิกิริยาต่างๆ ถูกปะทะด้วยความถูกต้อง หลักเกณฑ์ และนโยบายของบริษัทแล้ว ในที่สุดหากคนๆ นี้จะอยู่ต่อ เขาจะวิ่งมาหาผู้บริหารเอง แต่นั่นแหละขั้นชื่อว่า เป็นนักการเมือง ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่ใด และองค์กรใด ก็ขออย่าให้ไว้วางใจเขาเกินไปก็แล้วกัน เพราะคำว่าการเมืองไม่มีมิตร และไม่มีศัตรูถาวร ยังคงใช้ได้ทุกองค์กร

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ คือ บ่อเกิดหรือต้นตอ ที่ทำให้คนบางคนในองค์กรมีอำนาจขึ้นมา ที่จริงแล้ว บ่อเกิดของอำนาจยังมีอีกมาก แต่เมื่อเกิดขึ้นมาแล้วในฐานะของผู้บริหาร เราต้องสามารถรับมือกับสิ่งนี้ และหาหนทางแก้ไขปรับให้ดีขึ้นให้ได้

กรุงเทพธุรกิจ : 22 พฤษภาคม 2536

## 6 กลยุทธ์การหยุดฝ้ายค้ำในองค์กร

การบริหารงานภายในองค์กร บางครั้ง เมื่อสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจสังคมหรือการเมืองเปลี่ยนแปลงไป องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนตัวสินค้าหรือบริการ โครงสร้างสายงานภายในองค์กร รวมถึง ความรับผิดชอบของหน่วยงาน อาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปตามสิ่งแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร หรือแม้กระทั่ง การเปลี่ยนลักษณะการทำงานของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้น หรือลดต้นทุนให้ต่ำลง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ในขณะนั้น

การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ที่เคยยึดถือและกระทำมานี้แหละ บางครั้งก็สามารถทำได้ อย่างสะดวกโดยไม่มีการขัดแย้ง ไม่มีฝ้ายค้ำค้ำค้ำค้ำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

แต่ในอีกมุมมองหนึ่ง บางครั้งจะพบว่า ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนเพื่อให้อุดหนุน เช่น นำระบบการเข้าทำงานเป็นกะๆ มาใช้ นำระบบสวัสดิการหรือการจ่ายค่าตอบแทนใหม่ๆ มาใช้ นำระเบียบปฏิบัติมาปรับดัด

เราก็จะพบว่า มีบุคคลบางคนหรือบางกลุ่มออกมาคัดค้านสิ่งเหล่านั้น แม้ว่าผลทางการเปลี่ยนแปลงจะทำให้องค์กรดีขึ้นก็ตาม คนเหล่านี้ก็จะออกมาตำหนิ หรือคัดค้านผู้บริหารไว้ก่อน หากผู้บริหารไม่ให้ความสนใจหรือไม่หาทางออกที่จะตั้งรับบุคคลเหล่านี้ไว้ เรามักจะพบว่าบุคคลเหล่านี้ อาจก่อให้เกิดผลเสียได้มากพอสมควร ไปๆ มาๆ อาจจะทำให้เกิดการรวมตัวหรือที่เรียกกันว่า “มีอบ” เกิดการนัดหยุดงาน การก่อวุ่นอะไรๆ อีกมากมาย ในที่สุดการดำเนินงานขององค์กรก็จะหยุดชะงัก โรงงานผลิตสินค้าไม่ได้ตามกำหนด ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อลูกค้าก็อาจจะหมดศรัทธาในกิจการ

ดังนั้น ในฐานะของผู้บริหาร เราก็ควรเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการที่จะปราบฝ้ายค้ำในองค์กร หรือหาทางออกที่มีประโยชน์ที่สุดแก่องค์กร ตลอดจนไม่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่ดีต่อบริษัท

สำหรับวิธีการที่จะตั้งรับกับ “ผู้ที่ค้ำค้ำประจําองค์กร” มีอยู่หลายวิธีการด้วยกันที่สามารถจะนำไปใช้ได้

### สื่อสารให้เขาเข้าใจ

วิธีแรกคือ การติดต่อสื่อสารให้พนักงานได้ทราบถึงสิ่งๆ ที่ผู้บริหารต้องการจะมีการเปลี่ยนแปลง เรียกว่าง่าย ๆ ก็คือ เรียกทุกคนมาพูดมาคุยกันในรายละเอียด ชี้แจงให้ทราบถึงสิ่งที่จะ



เกิดขึ้นว่าคืออะไร จะมีผลดีผลเสียต่อองค์กรและพนักงานทุกคนอย่างไร และที่สำคัญอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรของเราจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น ระบบการผลิตจำเป็นต้องเปลี่ยนเพราะอะไร เพราะคู่แข่งกันได้ใช้วิธีการใหม่ๆ หรือเพราะมีผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้น ทำให้เราต้องเปลี่ยนไป มิฉะนั้น จะถูกแย่งตลาดสินค้าไปได้ เหล่านี้เป็นต้น

การติดต่อสื่อสารให้พนักงานได้ทราบ จะช่วยลดการคัดค้านการเปลี่ยนแปลงไปได้ เพราะเมื่อพนักงานทราบถึงเหตุผลแล้ว ก็จะต้องซึ้งใจว่าสิ่งที่ผู้บริหารทำไปเพราะมีเหตุผลประการใดอยู่เบื้องหลัง และที่สำคัญที่สุดคือ พนักงานจะมีความรู้สึกที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับตนในการที่จะสื่อความต่างๆ ให้ทราบ แต่อย่างไรก็ตาม หากชี้แจงแล้วยังไม่ได้ผล ยังมีกลุ่มคัดค้านอยู่ก็ควรต้องนำเอาวิธีการอื่นๆ มาใช้ต่อไป

### **ดึงเข้ามามีส่วนร่วม**

**วิธีที่สองคือ** การนำตัวผู้ที่ชอบคัดค้านมาร่วมงาน หรืออยู่ในส่วนที่จะเปลี่ยนแปลงเสียเลยคือ เอาศัตรูมาเป็นพวกเสีย วิธีนี้หากฝ่ายค้านใจอ่อน และหันมาร่วมมือด้วยก็เรียกได้ว่า ผู้บริหารกำลังเดินมาอย่างถูกต้องแล้วที่จะแก้ไขปัญหาได้ แต่หากการทาบทามให้เขามาร่วมงานกับเรา ดูจะมีปัญหา ก็คงจะต้องพิจารณาหาวิธีอื่น

การที่ฝ่ายบริหารเปิดโอกาสให้ผู้คัดค้านการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีส่วนด้วยนั้น นอกจากจะทำให้ผู้คัดค้านเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังจะเปลี่ยนแปลง เพราะเขาเข้ามา “รับรู้” ด้วยแล้ว พนักงานก็จะเกิดความรู้สึกว่า ผู้บริหารใจกว้างเพียงพอ ทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร และในระยะยาวการบังคับบัญชาขององค์กรจะเต็มไปด้วยความเชื่อถือ เชื่อถือ และไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น

### **เปลี่ยนแปลงไปที่ละน้อย**

**วิธีที่สาม** คือการที่ค่อยๆ เปลี่ยนแปลงไปที่ละนิด ไม่เปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องนโยบาย โครงสร้างองค์กร การควบคุมบังคับบัญชา การสั่งการ หรือสิ่งใดๆ ก็ตามที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ค่อยๆ ทำให้ซึมไปที่ละเล็กทีละน้อย และค่อยๆ ชี้แจงทำความเข้าใจให้พนักงานค่อยๆ ยอมรับ โดยดูเหมือนว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ไม่ใช่เรื่องผิดปกติ แต่เป็นเพียงเรื่องธรรมดาๆ

นอกจากนี้ หากผู้บริหารเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นจะไปกระทบกับพนักงานกลุ่มใดมากที่สุด สิ่งที่ผู้บริหารจะกระทำได้ดีที่สุดก็คือ พยายามแสดงความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจถึงผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับพนักงานหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งนั้น จะทำให้

พนักงานในหน่วยนั้นมีสภาพจิต และขวัญกำลังใจที่ดี พร้อมทั้งจะรับการเปลี่ยนแปลง การต่อต้าน การคัดค้านก็จะลดลง

## ข้อต่อรอง : ข้อตกลง

**วิธีที่สี่** หากเห็นว่าวิธีการดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังไม่ได้รับความสำเร็จ กล่าวคือยังมี การต่อต้าน และคัดค้านเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง คราวนี้ผู้บริหารคงต้องหันมาใช้วิธี “การต่อรอง” และ “การทำข้อตกลง” เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับในสิ่งที่ตนเองต้องการจะเปลี่ยนแปลง โดยการเรียก ประชุมผู้ที่มิชอบกับการคัดค้านมาพูดคุย ทำความเข้าใจ ทั้งนี้เพราะบางครั้งการคัดค้านจะเกิด จากการอีกฝ่ายหนึ่งเกรงว่าอำนาจที่ตนเคยมีอยู่ต้องเสียไป หรือลดบทบาทลง

ดังนั้น เมื่อมาพบปะพูดคุยกันแล้วอาจจะต้องมีการต่อรอง และทำข้อตกลงซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับ กรณีนี้ผู้บริหารจะต้องเตรียมตัวที่จะต่อรอง และจะต้องพิจารณาไว้ล่วงหน้า ว่าเราจะยอมได้แค่ไหน อย่าทำให้ดูเหมือนว่า ผู้บริหารยอมทุกอย่างที่ฝ่ายค้านเสนอมา แต่จะต้อง ทำให้ทั้งสองฝ่ายต่างรู้ว่าตนเองจะต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน

เมื่อใช้วิธีนี้ ต้องระลึกไว้เสมอว่า จะต้องพยายามทำทุกอย่างให้เกิดข้อตกลงให้ได้ เพราะ หากวิธีนี้ยังไม่ได้ผลแล้ว ความรุนแรงของการคัดค้านต่าง ๆ จะตามมาทันที

## ชี้แจงกับหัวใจ

**วิธีที่ห้า** คือการใช้วิธีที่แยกเอาตัวหัวใจของกลุ่มคัดค้านออกมาจากกลุ่ม หรือกันคนที่มี ความคิดเห็นรุนแรงออกมาจากกลุ่มที่คัดค้าน แล้วนำบุคคลเหล่านั้นมาชี้แจงถึงสาเหตุที่ต้องมีการ เปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ นอกจากนั้น ผู้บริหารอาจใช้วิธีมอบหมายให้บุคคลเหล่านั้นได้รับ ตำแหน่งที่เขาเหล่านั้นต้องการ ในสายงานที่จะเปลี่ยนแปลงไปก็เป็นได้ วิธีนี้เป็นการตัดกำลังและ หาแนวร่วมของฝ่ายบริหาร ตลอดจนทำให้เกิดความเข้าใจอันดีกับสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

## สุดท้าย ชูเกมบังคับ

**วิธีที่หก** หากทุกวิธีที่กล่าวมายังไม่ได้ผล ยังมีพวกที่คอยคัดค้านอยู่อีก ก็คงจะต้องจัดไม้ตาย สุดท้ายมาใช้ นั่นก็คือ ใช้วิธีชูบังคับ เช่น อาจจะบอกว่าหากยังมัวคัดค้านสิ่งที่ยังต้อง จำเป็นต้อง เปลี่ยนแปลงจริง ๆ คุณก็จะเสียผลประโยชน์ เช่น คำตอบแทน จะได้ต่ำลง งบประมาณจะถูกตัดออก ความช่วยเหลือต่าง ๆ จะน้อยลง อำนาจในการบังคับบัญชาจะลดลง ฯลฯ การนำวิธีชูเกมบังคับ มาใช้นี้จะเป็นไม้สุดท้ายจริง ๆ ที่องค์กรจะต้องดำเนินการ และควรพิจารณาอย่างถี่ถ้วนเสียก่อน

เพราะเท่ากับว่าเป็นการแลกกันแล้ว ในกรณีนี้ หากยอมก็อยู่ด้วยกันได้ หากไม่ยอมก็จะเสียผลประโยชน์ร่วมกัน

วิธีสุดท้ายนี้ทางองค์กรจำเป็นต้องเสี่ยงต่อการต่อต้านในระยะยาว ควรจะใช้วิธีนี้กับเหตุการณ์ที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มิฉะนั้น จะไม่ทันการณ์ อาทิ คู่แข่งขันนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด โดยใช้ยุทธวิธีทางการตลาดรูปแบบใหม่ ซึ่งองค์กรไม่เคยใช้มาก่อน ดังนั้นเมื่อองค์กรจะต้องนำมาใช้บ้าง ก็เท่ากับว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างกะทันหัน

กลยุทธ์ทั้ง 6 นี้ เป็นสิ่งที่ฝากไว้สำหรับ “หยุด” พวกฝ่ายค้านในองค์กร ได้คาถาแล้วก็คงจะลองนำไปใช้ เพื่อไม่ให้กิจการเกิดความเสียหายจากการเปลี่ยนแปลง

กรุงเทพธุรกิจ : 29 พฤษภาคม 2536

## ทำให้ 24 ชั่วโมงเป็น 48 ชั่วโมง

คำพูดที่เรามักจะได้ยินจากปากของผู้บริหารทั่วไปในปัจจุบัน บางครั้งก็คือ ยุ่งจังเลย ไม่มีเวลาแม้กระทั่งรับประทานอาหาร ฉะนั้นอยากให้วันหนึ่งมีมากกว่า 24 ชั่วโมง จะได้อะไรต่ออะไรให้มากกว่านี้

สาเหตุเบื้องต้นของคำพูดเหล่านั้น ส่วนใหญ่มักจะเกิดจากการบริหารเวลาที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีจะช่วยเพิ่มเวลาให้มากขึ้น ซึ่งมีอยู่หลายแนวทาง ดังต่อไปนี้

### ระบุความสำคัญของงาน

*กรณีแรก* พยายามกำหนดว่วงานใดที่จะต้องทำในแต่ละวัน อาจใช้วิธีเขียนชั้นกระดานไว้ว่า วันนี้มีงานอะไรที่เราต้องการทำให้แล้วเสร็จ และทางที่ดีควรใส่ลำดับความสำคัญของงานก่อน-หลังไว้ด้วย เพราะโดยสัญชาตญาณของมนุษย์ ปกติชอบที่จะทำงานที่ง่าย ๆ ก่อนและเรื่อยไปจนถึงงานที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน ดังนั้น หากไม่จัดลำดับว่วงานสำคัญต้องมาก่อนแล้ว งานที่สำคัญก็มักจะไม่ว่างเสร็จ ในขณะที่งานที่เสร็จไป ก็ไม่มีความสำคัญเท่าที่ควร

### ขีดเส้นตายให้กับงาน

*กรณีที่สอง* ในการบริหารเวลานั้น นอกจากเราจะกำหนดลำดับของงานที่จะทำแล้วนั้น ก่อนที่จะลงมือทำงานใดๆ ก็ควรมีการกำหนดวัน (deadline) ที่จะต้องทำงานชิ้นนั้นๆ ให้แล้วเสร็จลงไปด้วย บางครั้งเราสามารถที่จะใช้วิธีจำแนกขั้นตอนของการทำงานนั้นๆ ออกเป็นชั้นที่หนึ่ง ชั้นที่สอง.....เรื่อยไปตามลำดับ ดังนั้น หากจะดูเวลาที่แท้จริง อาจจะทำกำหนดว่า วันนั้นวันนี้ น่าจะทำงานลุล่วงไปเป็นชั้นๆ ก็ได้ โดยไม่จำเป็นต้องให้เสร็จสิ้นทั้งโครงการ เป็นต้น

การกำหนดเป้าหมายในเรื่องของเวลาที่จะทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ตลอดจนการแบ่งงานออกเป็นชั้นเป็นตอน จะช่วยให้ตัวเราพยายามที่จะทำงานให้ตรงตามเวลาให้ได้ หากไม่มีสิ่งนี้แล้ว ก็เท่ากับว่าเราเองยังไม่มี “แผน” ในการทำงานเลย

### จัดสรรเวลาสำหรับตัวเอง

*กรณีที่สาม* ผู้บริหารอาจจะต้องบอกผู้ใกล้ชิดหรือเลขานุการของตนไว้เลยว่า ช่วงเวลาใดถือเป็นเวลาที่ต้องการอยู่คนเดียว โดยมีเวลาเป็นของตนเองบ้าง เช่น 7.00-8.30 น. หรือ 15.30-16.30 น. ไม่ให้มีการรบกวนโดยเด็ดขาด เพราะในสภาพต่างๆ ไปแล้ว การที่ให้ทุกคนทำงานโดยไม่ลืมหูลืมตานั้น จะทำให้ผู้บริหารเกิดความเครียดขึ้นได้ แต่หากเรามีเวลาให้กับตัวเองแล้ว จะช่วยลดความเครียด

ความกดดันในการทำงานลงไปได้ ยิ่งไปกว่านั้น ในช่วงเวลาดังกล่าว อาจเป็นเวลาของการเปลี่ยนอิริยาบถพักผ่อน หรือนั่งพิจารณาทบทวนเรื่องต่างๆ และบางครั้งความคิดจะเกิดขึ้นในช่วงเวลาเหล่านี้ก็ได้

### **มอบงานให้ผู้อื่นช่วยทำ**

*กรณีที่ดี* การบริหารเวลาที่เหมาะสมนั้น ผู้บริหารไม่ควรใช้เวลาซ้ำๆ กับงานที่ไม่จำเป็นหรือไม่มีคุณค่ามากๆ ควรเลือกงานที่มีความจำเป็น มีคุณค่าต่อองค์กรมาทำมากกว่า งานบางอย่างเราอาจมอบหมายให้ลูกน้องหรือเลขานุการรับไปดำเนินการแทนตัวเรา เช่นการร่างหนังสือ หรืองานเอกสารบางอย่าง วิธีนี้นอกจากจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปแล้ว ยังเป็นโอกาสที่จะได้พัฒนาบุคลากร และได้แสดงให้เห็นถึงการมอบความไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่อีกด้วย เรียกได้ว่ากระสุนนัดเดียวยิงนกได้หลายตัว

### **จัดระบบให้กับข้อมูล**

*กรณีที่ดี* พยายามจัดระบบการเก็บข้อมูล เพิ่มข้อมูล เพื่อที่จะได้ไม่ต้องเสียเวลาในการค้นหาข้อมูลจนไม่ได้ทำงานอื่นๆ ที่สำคัญ กรณีนี้โดยอาจจะให้ผู้ใกล้ชิดหรือเลขานุการช่วยเป็นธุระการจัดระบบเพิ่มข้อมูลจะช่วยให้เรามีเวลาไปทำงานอื่นได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ พยายามจัดโต๊ะทำงานที่ไม่รกรุงรังจนทำให้งานต่างๆ ไม่ไปหมก หรือหลบอยู่ในที่ที่เราไม่เห็น มีอยู่บ่อยๆ ครั้งเหมือนกันที่งานที่สำคัญๆ ไม่ได้ทำ เพราะความรกของโต๊ะผู้บริหาร ทำให้ต้องเสียเวลารื้อค้น ค้นหา และบางครั้งสิ่งนี้แหละ ทำให้การตัดสินใจของเราพลาดข้อมูลสำคัญไปอย่างไม่ควรจะเป็น

ข้อสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือพยายามจัดข้อมูลที่สำคัญไว้ใกล้ตัวที่สุด ส่วนเรื่องใดที่ไม่สำคัญก็นำเก็บเข้าแฟ้มเสียเลย มิฉะนั้นเราจะต้องเสียเวลากลับมาหยิบ กลับมานั่งดูใหม่ ทำให้ไม่มีเวลาไปทำงานอย่างอื่น

### **ตั้งต้นแล้วลุยทำงานจนเสร็จ**

*กรณีที่ดี* เวลาทำงาน หากงานใดที่สามารถทำได้เสร็จในทันที ก็ทำงานแล้วเสร็จไปเลย อย่าทำแบบครึ่งๆ กลางๆ แล้วหยุด ซึ่งต้องกลับมานั่งทำต่อไปอีก ดังนั้น เมื่อหยิบอะไรมาทำ และหากอยู่วิสัยที่ทำได้จนจบ ก็ทำไปเลย อย่างน้อยไม่ต้องเสียเวลาย้อนไปย้อนมา ไม่ต้องมามัวห่วงพะวงว่างานยังค้างค้างอยู่อีก หากเป็นแบบนี้เราก็สามารถนำสมาธิไปทำอย่างอื่นได้อีกด้วย

### **เปลี่ยนจากว่างเป็นทำประโยชน์**

*กรณีที่ดี* พยายามใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ เช่น ในระหว่างเดินทาง นั่งรถ รถติด หรือรอคอยใครก็พยายามงานที่พอจะนำไปทำด้วยได้ ไปทำด้วย เพราะเมื่องานเหล่านี้เสร็จ ก็จะช่วยให้เรามีเวลาที่จะทำงานอื่นๆ ได้มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ในเรื่องนี้ควรมีเวลาที่พักผ่อนบ้าง ไม่ใช่เวลาที่พอจะมีว่าง ก็ทำงานอย่างไม่ลืมหูลืมตา ทำทุกขณะอย่างนี้ ก็เรียกว่ามากเกินไป คือเป็นการบริหารเวลาที่ไม่ถูกต้องเหมือนกัน

## ปฏิเสธให้เป็น

*กรณีที่เปิด* ต้องหัดเป็นคนปฏิเสธให้เป็นบ้าง งานอะไรที่คิดว่าไม่จำเป็น ไม่มีเวลาทำ หรือคิดว่าหากรีบงานมาแล้ว จะมีปัญหาไม่สามารถทำให้เสร็จทันเวลา ก็ควรบอกปฏิเสธไปบ้าง ไม่ใช่ใครทำอะไรมา ก็รับทุกอย่าง เพราะจะทำให้ปริมาณงานที่ต้องทำมีมากเกินไป มีภาระเกินควร และในที่สุดก็ทำอะไรไม่ได้ดีสักอย่าง ดังนั้น หากต้องการบริหารเวลาให้เป็น ต้องรู้จักปฏิเสธเสียบ้าง

## มองการทำงานในอดีต

*กรณีที่ถูก* หากมีเวลาร่าง ควรพยายามหันมาวิเคราะห์ผลการทำงานในอดีตที่ผ่านมาเสียบ้าง ว่าสิ่งใดที่ยังขาดตกบกพร่อง เกิดจากสาเหตุอะไร และต้องปรับปรุงอย่างไรจึงจะดีขึ้น เวลาที่ใช้ไปกับสิ่งที่ไร้สาระ เช่น การเดินไปเดินมาในที่ทำงานมากเกินไป อาจจะต้องหันกลับมานั่งทำงานให้มากขึ้น การพูดคุยกับเพื่อนฝูงอาจต้องลดลง หันมาสนใจจดจ่อกับงานที่กระทำมากขึ้น สิ่งเหล่านี้บางทีก็เหมือนกับเส้นผมบังภูเขา เพราะเป็นเรื่องที่แก้ไขได้โดยไม่ยาก แต่ผู้บริหารมักมองข้ามไป

## ให้รางวัลกับบางวันของชีวิต

*กรณีที่ลืบ* ควรมีการกำหนดให้รางวัลกับตัวเองบ้าง อาทิ หากเราได้กำหนดไว้ว่า ถ้าทำงานนั้นๆ แล้วเสร็จถึงขั้นตอนนั้น ขั้นตอนนี้ หรือจบโครงการนี้ เราก็อาจจะหยุดพักเปลี่ยนอิริยาบถ ดื่มกาแฟ พูดคุย เดินเล่น หรือแม้กระทั่งเดินทางไปพักผ่อนตามต่างจังหวัด การกระทำแบบนี้เป็นลักษณะของการจูงใจอย่างหนึ่ง ที่จะทำให้ผู้บริหารอยากที่จะทำงานหรือรับงานต่อไปได้อีก โดยไม่เคร่งเครียดจนเกินไป นอกจากนี้ยังเป็นการลดความเบื่อหน่ายเฉื่อยชาได้อีกด้วย อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ทำให้รางวัลเสียจนไม่มีสติ หัวราน้ำ หากเป็นแบบนี้ ก็น่าเป็นห่วงในเรื่องการบริหารเวลาเช่นกัน

สิ่งต่างๆ ที่หยิบยกมานี้ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเวลาให้มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ในการบริหารงาน เพราะเมื่อเรามีการบริหารเวลาที่ดีแล้ว ก็จะช่วยให้เรามีเวลาที่จะทำงานอื่นๆ ที่สำคัญๆ ได้ และเมื่อทำสิ่งอื่นได้เป็นอย่างดี สิ่งที่ดีๆ ก็จะเกิดขึ้นกับองค์กรและกับตัวของเราในที่สุด

กรุงเทพธุรกิจ : 29 สิงหาคม 2536

## เคล็ดลับการกำจัดนักเทคโนโลยี

เรื่องนี้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการเข้าไปซื้อกิจการ แต่จะเป็นไม้เด็ดของผู้บริหารบริษัทที่จะป้องกันตัวไม่ให้ถูกซื้อไป ทั้งนี้เพราะหากบริษัทอื่นเข้ามาสู่กิจการของเราได้แล้ว ผลสุดท้ายในตอนจบผู้บริหารบริษัทที่ถูกเทคโนโลยีจะต้องถูกให้ออก ถูกปลด เพราะเขาจะให้คนอื่นมาทำงานแทนตน

ดังนั้น การเทคโนโลยีนี้ ใ้ว่าทุกคนจะยินดีก็หาไม่ โดยเฉพาะการที่จะถูกซื้ออย่างไม่เต็มใจ เขาจะต้องดิ้นรน หาทางแก้ไข ไม่ให้บริษัทมาซื้อกิจการของเขาไปได้ ถ้าเป็นเช่นนั้น จะมีไม้เด็ดที่จะป้องกันการกระทำเช่นนี้ได้อย่างไร

ขอยกตัวอย่างในต่างประเทศมาให้ลองพิจารณากัน ส่วนใครจะทำหรือไม่ ใครมีความคิดเห็นว่าสมควรหรือไม่อย่างไร ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง คงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแต่ละบริษัท ไม้เด็ดที่เขาใช้ป้องกันการถูกซื้อกิจการ มีดังนี้

**ขายทรัพย์สินส่วนที่ดึงดูดใจ** วิธีแรกฝรั่งเขาเรียกว่า Scorched Earth ซึ่งจะตีความหมายแบบไทยๆ ก็คือ เผามันทิ้งไป ซึ่งไม่ใช่การเผาหรือวางเพลิงทำลายบริษัทของเรา เพื่อหนีการถูกซื้อ แต่หมายถึงการขายทรัพย์สิน หรือหน่วยงานที่เรียกได้ว่าเป็นหัวใจ เป็นส่วนที่ดึงดูดให้ผู้ที่จะมาสนใจเทคโนโลยี ทั้งไปเสีย อุปมาอุปไมย ทรัพย์สินที่วานี้ ฝรั่งถือว่า เป็นพวกเพชรหรือเครื่องประดับที่สวยงามหรือน้อยยอดมงกุฎ ซึ่งจะเด่นสง่าเตะตาเตะใจของหมู่คนที่พบเห็น

ดังนั้น เมื่อเครื่องประดับขาดจุดเด่นไปแล้ว ส่วนที่เหลืออยู่ที่ไร้ค่าลงไป การขายทรัพย์สินของธุรกิจก็เช่นกัน หากเก็บไว้ ความน่าสนใจก็ดึงดูดให้คนโน้นคนนี้เข้ามาซื้อกิจการ ทรัพย์สินที่วานี้เจ้าของยินดีที่จะลดราคาขายให้ถูกๆ เพื่อที่จะกำจัดออกไปให้เร็วที่สุด ส่วนผู้ที่จะคิดจะมาซื้อ เมื่อเห็นว่าธุรกิจที่เหลือไม่มีค่า ใครเล่าอยากเข้ามาซื้อกิจการอีก

วิธีการนี้ เจ้าของเดิม ต้องใจถึงจริงๆ พยายามตัดไฟตั้งแต่ต้นลม มิฉะนั้นส่วนอื่นขององค์การก็จะไม่เหลือ แต่การป้องกันแบบนี้ อาจทำให้บริษัทที่ขายทรัพย์สินที่สำคัญๆ ออกไป บาดเจ็บเสียหายได้ นับว่าเสี่ยงมากพอสมควร แต่บางครั้งก็เข้าข่ายตัดอวัยวะเพื่อรักษาชีวิตไว้

**หาอัศวินม้าขาวมาช่วย** วิธีที่สอง ที่จะแก้เผ็ดเพื่อป้องกันการถูกซื้อให้ตกไปอยู่ในมือของคนที่เราไม่เต็มใจ คือ ผู้บริหารของบริษัทที่จะถูกเทคโนโลยี ต้องวิ่งไปหาบุคคลที่สาม หรือบุคคลอื่นที่ตนพอใจให้มาซื้อกิจการของตน เรียกว่าหาอัศวินม้าขาว โดยจะเสนอเงื่อนไขให้บุคคลที่สามฟังพอใจ

ดังนั้น เมื่อบุคคลที่สามตกลงใจซื้อกิจการบางส่วน ธุรกิจเดิมก็จะแข็งแรงมั่นคงขึ้น ทำให้มีโอกาสที่จะรอดพ้นจากการถูกบุคคลอื่นที่เราไม่เต็มใจซื้อไปได้ วิธีการนี้ฝรั่งเขาเรียกว่า เป็นไม้เด็ดในรูปของ White Knight หรือแผนการที่มีอัศวินม้าขาวมาช่วยในช่วงเวลาวิกฤตินั้นเอง

**ซื้อหุ้นคืนด้วยราคาสูงกว่า** วิธีที่สาม เป็นวิธีที่เรามักจะเห็นกันอยู่เสมอ คือเจ้าของเดิม จะต้องเสียเงินเสียทองมากหน่อย นั่นคือ เมื่อรู้ว่ากิจการของเรากำลังถูกบุคคลอื่นมาซื้อไป เช่น มีกลุ่มมาถ่วงซื้อหุ้นสามัญของเราทุกวัน ๆ จนซักจะมีปริมาณมากขึ้น ๆ ทุกที เพื่อที่จะให้เจ้ากลุ่มนี้หยุดการกระทำดังกล่าว และเพื่อป้องกันไม่ให้การบริหารงานของเราต้องตกไปอยู่ในกลุ่มที่เราไม่พึงปรารถนา

เราก็จะทุ่มเงินซื้อหุ้นเหล่านั้นกลับคืนมา แต่ต้องซื้อคืนด้วยการให้ราคาที่สูงกว่าปกติกับกลุ่มที่ได้ซื้อหุ้นของเราไปแล้ว ทั้งนี้โดยมีข้อตกลงว่า เมื่อฉันซื้อของฉันกลับคืนมาแล้ว เธอได้ทำอะไรไปแล้ว คราวหน้า คราวหลังอย่าได้มายุ่งกับกิจการของฉันอีก

วิธีการนี้ฝรั่งเขาเรียกว่า Greenmail ซึ่งเป็นการป้องกัน การเทคโอเวอร์ ที่ได้ผลค่อนข้างดี เพราะผู้ที่ได้รับการเสนอราคาที่ดีกว่าราคาที่ต้นซื้อมาแต่แรกนั้น ย่อมคิดว่าตนเองได้รับกำไรเพียงพอแล้ว ไม่จำเป็นต้องไปเทคโอเวอร์กันอีก

**เตรียมร่มชูชีพสีทองให้ผู้บริหาร** แต่ถ้าหากวิธีทั้งสามยังใช้ไม่ได้ผล เขาก็มีกลเม็ดเด็ดพราย วิธีที่สี่ เรียกว่า Golden Parachute หรือร่มชูชีพสีทอง นั่นคือ ในกรณีที่บริษัทที่ได้ชำระค่ากระดาดว่าไม่เข้า จะมีบริษัทอื่นมาซื้อกิจการของตน แต่ตนไม่ยินดีที่จะให้เขาทำเช่นนั้น เพราะต้องการรักษาสภาพการบริหารและอำนาจเดิมไว้ เขาก็จะริบดำเนินการ จัดโปรแกรมการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานระดับบริหาร (Executive) ของเขาไว้เลย ในกรณีที่เป็นผลมาจากการเทคโอเวอร์และต้องออกจากบริษัท โดยกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้สูงเป็น 3 ถึง 4 เท่าของการจ่ายค่าตอบแทนตามปกติ

ดังนั้น เมื่อมีการเทคโอเวอร์ขึ้น บริษัทที่เข้ามาซื้อกิจการจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในส่วนนี้สูงมาก เพราะผู้บริหารได้กำหนดเงื่อนไขที่มีข้อผูกพันกันไว้กรณีที่ตนต้องออกจากบริษัทไป โดยให้ผู้บริหารออกไปได้อย่างดี มีเงินตอบแทนอย่างคุ้มค่า เรียกได้ว่าตนเองจะไม่เป็นอะไร เท่ากับมีร่มชูชีพที่ทำได้ด้วยทองติดตัวไปด้วย

วิธีการนี้ จะทำให้บริษัทที่คิดจะมาซื้อกิจการต้องคิดหนัก เพราะการจะเข้ามาพร้อมกับผู้บริหารชุดใหม่ของตนนั้น ทำได้ก็จริง แต่ต้องเสียค่าใช้จ่ายที่จะให้คนเก่าเขาออกไปเป็นจำนวนมหาศาล ดังนั้น กลเม็ดนี้นับว่าได้ผลชดเชยเหมือนกัน ในการป้องกันการมาซื้อกิจการจากคนที่เราไม่ต้องการ

**สร้างเงื่อนไขใหม่ ๆ ให้คิดหนัก ๆ** วิธีการที่ห้าเรียกว่า Poison Pill หรือการวางยาพิษไว้ให้กับผู้ที่เข้ามาเทคโอเวอร์ อาทิ มีการกำหนดเงื่อนไข กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้ที่เข้ามาเทคโอเวอร์ต้องคิดหนัก

เช่น กำหนดว่า เมื่อมีการเทคโอเวอร์เกิดขึ้น บริษัทที่เข้ามาซื้อกิจการ จะต้องพร้อมที่จะจ่ายเงินปันผลในอัตราที่สูงเท่านี้เท่านี้ โดยส่วนใหญ่มักเป็นอัตราที่สูงกว่าปกติ ทำให้ผู้ที่เข้ามาเทคโอเวอร์ ต้องหันกลับไปพิจารณา ซังใจว่าจะคุ้มหรือไม่ที่จะเข้าไปซื้อ



เพราะการมีเงื่อนไขเช่นนี้ จะทำให้ต้นทุนของการเทคโนโลยีสูงขึ้น ทำให้ผู้ซื้อต้องคิดหนักว่าในอนาคตจะเรียกส่วนนี้กลับคืนได้อย่างไร ใช้เวลาสักกี่ปี จึงจะออกดอกออกผล ไปๆ มาๆ เขาอาจคิดได้ว่า อย่าเข้าไปยุ่งเสียเลยจะดีกว่า

วิธีการนี้ เรียกว่าผู้บริหารเดิมกำหนดกฎเกณฑ์ขุมหมยมขึ้นมา ก็เพื่อให้เกิดความยุ่งยากจนทำให้คนที่ซื้อเปลี่ยนใจไป นับว่าเป็นวิธีการที่ใช้ได้ผลที่สุดในการต่อต้านนักเทคโนโลยี วิธีนี้จึงเป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย

แลกหมัดด้วยการซื้อกิจการอื่นก่อน วิธีสุดท้ายคือ ใช้ลักษณะของเกมที่เด็กๆ นิยมเล่นกันคือ เกม Pac Man มาเป็นวิธีป้องกันการถูกซื้อ โดยหันไปตอบโต้ด้วยการซื้อกิจการที่ว่านั้นเสียก่อนเลย แทนที่จะคอยตั้งรับ กลับเป็นฝ่ายรุก

วิธีนี้ บริษัทที่กำลังจะถูกซื้อต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง บางครั้งไม่อยู่ในสภาพที่จะทำเช่นนั้นได้ และถือได้ว่าเป็นวิธีการที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็เสียด้วยกันทั้งคู่ คือต่างฝ่ายก็ต้องประมุลงันด้วยราคาสูงๆ ทำให้ต้นทุนของการซื้อกิจการสูงขึ้นไปด้วย และในที่สุดเมื่อการเทคโนโลยีสิ้นสุดลง ฝ่ายที่ได้รับชัยชนะก็มีหนี้สินท่วมตัว เพราะต้องไปกู้ยืมเงินคนอื่นมาเพื่อซื้อกิจการนั่นเอง

ทั้งหมดนี้คือเคล็ดลับของการกำจัดนักเทคโนโลยี ที่เขานิยมนำมาใช้กันโดยทั่วไป ซึ่งวันใดวันหนึ่งข้างหน้าอาจมีวิธีอื่น ๆ อีกก็เป็นได้

กรุงเทพธุรกิจ : 24 มีนาคม 2539