

วิถีทางในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

เคยมีบ้างไหม ที่เรามาพิจารณากันว่า ทำไมบริษัทนั้นๆ ถึงได้มีความเจริญรุดหน้าในการค้าขาย ในขณะที่บริษัทอื่นๆ กลับขายสินค้าไม่ค่อยจะได้ และบ่อยครั้งเราคงเห็นว่าความสำเร็จของบริษัทที่เจริญเติบโตอยู่นั้น มาจากการดำเนินงานของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ในที่สุดก็มาตกอยู่กับคำถามที่ว่า แล้วทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น เขาก่อตั้งมาได้อย่างไร? อะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้ทีมงานมีความสามารถนานัปการ?

เท่าที่นักวิชาการได้สังเกตทีมงานที่มีประสิทธิภาพของบริษัทต่างๆ แล้วพบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมประสิทธิภาพนี้ประกอบด้วย

อุทิศตัว อย่างยินดี

ประการแรก สมาชิกแต่ละคนในทีมงานต้องอุทิศตัว ยินดีเข้าไปผูกพันกับกิจกรรมของกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มที่ เรียกได้ว่า แต่ละคนมีความพร้อมที่จะเสียสละกำลังกาย กำลังใจทุ่มเทให้กับกลุ่ม

มีน้ำใจเกื้อกูล

ประการที่สอง สมาชิกภายในกลุ่มต้องร่วมมือร่วมใจ ช่วยเหลือกันอย่างเต็มที่ ใครมีปัญหาเกิดความเดือดร้อนในเรื่องใด ทุกคนจะเข้าไปช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน แทนที่จะแข่งขันชิงดี ซึ่งกันและกัน หากมีปัญหาที่คับข้องใจ จะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างเต็มที่ ผลจากการช่วยเหลือเกื้อกูลกันนี้จะก่อให้เกิดความไว้วางใจกัน

เชื่อถือและไว้วางใจ

ประการที่สาม เราจะพบว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะอย่างหนึ่งที่คล้ายกันคือ สมาชิกภายในกลุ่มจะมีความไว้วางใจกัน (Trust) เมื่อกลุ่มสามารถมาถึงจุดที่ทุกคนต่างก็มีความเชื่อถือซึ่งกันและกันแล้ว อะไรๆ ก็ดูง่ายขึ้น อาทิ ในกรณีที่มีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ความไว้วางใจกันนี้แหละ จะเป็นเกราะป้องกันไม่ให้เกิดการฉลุกลามไปทางลบหรือถึงจุดวิกฤติ เพราะสมาชิกจะต้องหันหน้ามาพูดคุยกันเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเสียก่อน เนื่องจากแต่ละคนมีความเชื่อมั่นว่า เพื่อนคงไม่เป็นแบบนี้แบบนี้ การปักใจเชื่อในทางเข้าใจผิดแล้วค่อยเคลียร์กัน จะไม่ค่อยเกิดขึ้น ซึ่งก็จะทำให้ทีมงานทำงานต่อไปได้โดยไม่มีอะไรมาทำให้เกิดความระแวงหรือเข้าใจผิดกันได้

ติดต่อสื่อสารเป็นยอด

ประการที่สี่ เราต้องยอมรับว่าการที่เราสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นนั้น ก็เพื่อต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา เสริมสร้างผลผลิตให้สูงขึ้น ตลอดจนต้องการนำประสบการณ์ที่หลากหลายของสมาชิก มาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน ในการทำงานเป็นที่นั้น บางครั้งย่อมต้องมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ดีตรงไปตรงมา และเปิดเผย ดังนั้น สิ่งที่เราจะพบเห็นในทีมงานที่มีประสิทธิภาพคือ ระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกกับสมาชิก จะต้องมีประสิทธิภาพสมบูรณ์พร้อม ข่าวสารข้อมูลเที่ยงตรงรวดเร็ว ฉับไว อีกสิ่งหนึ่งก็คือ การติดต่อสื่อสารนั้นจะต้องเป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน คือเกิดความเสมอภาคในมวลสมาชิกของทีมงาน ทุกๆ คนได้รับข้อมูลข่าวสารที่เท่าๆ กัน ไม่มีใครมีข้อมูลมากกว่าใคร และในทางกลับกัน ก็ไม่มีใครที่มีข้อมูลน้อยกว่าผู้อื่น

สามัคคีคือพลัง

ประการที่ห้า ทีมงานจะต้องมีความสามัคคี เกาะติดกันอย่างเหนียวแน่น ไม่มีการทะเลาะเบาะแว้ง แข่งดีแข่งเด่นกัน แต่จะต้องมีความกลมเกลียว รักสมัครสมานสามัคคีกันอย่างเสมอต้นเสมอปลาย สิ่งนี้เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของทีมงาน

ทั้งหมดนี้ คือองค์ประกอบที่ทำให้ทีมงานเกิดประสิทธิภาพได้ ลองสำรวจทีมงานของท่านดูว่ามีลักษณะเช่นที่กล่าวมาข้างต้นหรือไม่?

กรุงเทพธุรกิจ : 21 สิงหาคม 2537

การทำงานเป็นทีม : สร้างอย่างไรและทำไมจึงล้มเหลว

ในฐานะของผู้บริหาร ท่านคงจะเคยมีความรู้สึกที่ว่า บางครั้งเราอยากจะให้คนของเราทำงานกันเป็นทีม แต่ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร ดังนั้นจึงขอเสนอวิธีการสร้างทีมงานแบบง่าย ๆ เพื่อให้ท่านจะได้ลองนำไปใช้

การสร้างการทำงานเป็นทีม หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Team building นั้น มีวิธีการที่ฟังแล้วอาจจะยุ่งยาก แต่จริงๆ แล้วเราท่านทุกคนก็สามารถจะกระทำได้ หากมีความตั้งใจจริง การดำเนินงานมีรายละเอียดดังนี้ ก่อนอื่นขอให้ท่านระบุปัญหาที่หน่วยงานกำลังประสบอยู่มาเสียก่อน หลังจากนั้นก็ให้คนที่เราคัดเลือกมาเพื่อร่วมงานกันเป็นทีม ลองนั่งจับเข้าคุยกันว่า ปัญหาที่ท่านได้นำมานั้น เป็นปัญหาจริงๆ ที่บริษัทกำลังเผชิญอยู่หรือไม่ โดยพยายามช่วยกันค้นหาสาเหตุหรือสาเหตุตัวปัญหานี้ให้ชัดเจน

หลังจากนั้น กำหนดปัญหาหรือยอมรับว่า นี่แหละคือตัวปัญหา แล้วขั้นตอนต่อไปก็คือ การหาเหตุผลว่าทำไมถึงเป็นเช่นนั้น อะไรคือสาเหตุ และเมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว จะมีผลกระทบต่อพนักงานองค์กรหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง

หลังจากจุดนี้ ก็ให้แต่ละคนในกลุ่ม พยายามเสนอแนะทางเลือกในการแก้ไขปัญหานั้นๆ ขึ้นมา ไม่ว่าทางเลือกนั้นจะดีหรือไม่ ก็ขอให้ช่วยกันคิด ช่วยกันขบปัญหาให้แตก เพราะจุดมุ่งหมายของการรวมกลุ่มนี้ เราต้องการจะให้เกิดการทำงานเป็นทีม มิใช่หวังผลเพียงแค่การแก้ไขปัญหาได้เท่านั้น

การเปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น นอกจากจะเป็นลักษณะของฝึกให้ทำงานเป็นทีมแล้ว ยังจะทำให้เกิดการยอมรับในการแก้ไขปัญหา เมื่อนำแนวทางที่ได้ตกลงแล้วออกมาใช้ ทั้งนี้เพราะทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขมาแล้ว เป็นอันว่าจบกระบวนการ การสร้างการทำงานเป็นทีม ซึ่งดูๆ แล้วจะมีอะไรที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนเลย แต่สาเหตุที่ทำให้การทำงานเป็นทีมไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องมาจาก

ประการแรก กลุ่มที่มารวมตัวหรือจับกลุ่มกัน อยู่ในฐานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหา เช่น อาจมีสายงานที่ไม่ตรงกับเรื่องที่กำลังแก้ไขปัญหากันอยู่ เป็นเพียงการรวมกลุ่มกันตามที่คุณบริหารกำหนดให้มา ตัวอย่างเช่น คนที่มาจากแผนกต่างๆ เช่น แผนกบัญชี แผนกการเงิน แผนกการตลาด แผนกบุคคล แผนกโฆษณา หรือแผนกอื่นใดก็ตาม

แต่หัวข้อของการรวมกลุ่มแก้ปัญหา กลับเป็นเรื่องของสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้อง เช่น เรื่องการจัดซื้อของแผนกบัญชี จริงอยู่อาจมีโอกาสเกี่ยวข้องกันบ้าง แต่ไม่ใช่โดยตรง เมื่อเป็นดังนั้น การไปเกณฑ์คนมาในลักษณะนี้ ก็จะทำให้ผู้ที่เข้ามาร่วมเกิดการ “งง” เพราะไม่รู้ว่าจะทำอะไร

การทำงานเป็นทีมจะไม่เกิดขึ้น เพราะโอกาสในการแสดงความคิดเห็น จะไม่ได้รับการสนองตอบ จากคนที่ไม่เกี่ยวข้อง คนที่ “เกี่ยว” ก็จะพูดกันไป คนที่ “ไม่เกี่ยว” ก็นั่งฟังปัญหากันไป นานๆ ไป ก็เกิดความเครียดขึ้นได้

แทนที่จะทำงานกันเป็นทีม กลับจะคิดว่าต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำงานจะดีกว่า เรื่องอะไรจะต้องเป็นคนคอยฟังปัญหาของคนอื่น ไม่เกี่ยวอะไรกับตัวสักหน่อย ดังนั้น ข้อเตือนใจ ประการแรกก็คือ งานที่ช่วยกันทำ ต้องเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในกลุ่ม และทุกคนในกลุ่มนั้น ควรจะมีความคิดเห็นที่เป็นไปในแนวทางที่คล้ายๆ กัน

ประการที่สอง สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนไม่มีจิตสำนึกว่าทุกคนจำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ในด้านประสิทธิภาพ ลักษณะงานหรือความสามารถต่างๆ หากความคิดเหล่านี้ไม่อยู่ในจิตใจของผู้ร่วมงานแล้ว การยอมรับในภายหลังจะเกิดได้ยาก หากแต่ละคนต่างถือตัวว่าเก่งกว่าคนอื่น เวลาแสดงความคิดเห็นก็จะไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน สิ่งนี้จะโยงไปถึงการไม่ยอมรับข้อยุติหรือการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นต่อไป

ประการที่สาม กลุ่มคนที่เข้ามาร่วมตัวกันเป็นทีมนี้ อยู่ในฐานะหรือตำแหน่งงานในระดับที่ต่างกัน กรณีเช่นนี้ การยอมรับเกิดขึ้นได้ยาก แม้ว่าในบางครั้งจะเป็นข้อเสนอแนะที่ดีก็ตาม แต่คนที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าหรือตำแหน่งงานที่ดีกว่า ย่อมไม่ยอมเสียหน้า และจะปฏิเสธข้อเสนอนั้นไป

นอกจากนั้น หากเราไปพบพนักงานที่คิดว่าตนเองอยู่ “คนละชั้น” กับพนักงานคนอื่นๆ ก็จะทำให้ความรู้สึกที่ดีที่ผู้บริหารพยายามสร้างให้เกิดขึ้น กลับเสียไป เขาจะคิดว่า เรื่องอะไรฉันต้องมาฟังความคิดของคนคนละระดับ ขอให้ท่านระลึกไว้ว่า เมื่อต้องการจะให้คนมารวมกลุ่มกัน เพื่อจะสร้างการทำงานเป็นทีม ควรเลือกคนในระดับเดียวกันจะดีที่สุด ปัญหาจะได้ไม่เกิดขึ้นตั้งแต่ต้น หากมองในมุมกลับกัน การเลือกคนต่างระดับกันมารวมกัน บางครั้งคนที่อยู่ในระดับต่ำก็จะไม่กล้าแสดงความคิดเห็น

ประการสุดท้าย สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนมีจิตใจที่ไม่กว้างพอ และไม่มีความจริงใจซึ่งกันและกัน สิ่งนี้เป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้ความพยายามในการทำงานเป็นทีมไม่ประสบความสำเร็จ เพราะแต่ละคนเมื่อใจไม่กว้างพอ ก็จะไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน เมื่อไม่ยอมรับ ความไว้วางใจก็จะไม่เกิดขึ้น ตัวอย่างกิจกรรมที่จะใช้สร้างความยอมรับซึ่งกันและกันนั้น สังเกตได้จากการเข้าร่วมสัมมนาออกสถานที่ ผู้จัดการสัมมนามักจะมีรายการสนทนาการ และมีกิจกรรมที่เรียกว่า Breaking the Ice หรือ “ทะลายน้ำแข็ง” เพื่อให้ความเป็น “ตัวเรา” หมดไป ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนา มีความสนิทสนมกันให้ได้มากที่สุดในเวลาอันสั้นที่สุด เราจะพบว่า หลังจากรายการนี้จบลง สมาชิกจะเป็นกันเองมากขึ้น ความสนิทสนมจะเพิ่มมากขึ้น เมื่อสนิทสนมมากขึ้น การรู้จักกันก็จะมากขึ้นด้วย เมื่อนั้นความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็จะเกิดขึ้นติดตามมา แนวทางนี้ก็ป็นวิธีทางหนึ่งที่สามารถจะสร้างความจริงใจและไว้วางใจได้

นโยบายที่ดีเป็นอย่างไร

เรื่องของนโยบายเป็นเรื่องที่ผู้บริหารในระดับสูงต้องร่วมกันคิด ร่วมกันทำ อันที่จริงนโยบายก็เปรียบเสมือนแนวทางการดำเนินงาน ที่องค์การและพนักงานต้องประพฤติปฏิบัติ บางครั้งพนักงานมีปัญหาหรือข้อสงสัย ก็มักจะถามว่าทำไมองค์การไม่ทำอย่างนั้น ไม่ทำอย่างนี้ คำตอบที่ได้รับก็คือ “ไม่มีนโยบาย” ทำให้ดูเหมือนว่านโยบายอยู่เหนือเหตุผลใดๆ ทั้งสิ้น

บางครั้งเมื่อมีผู้เสนอโครงการที่ดี ๆ มีหลักการที่ดี และจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน แต่เมื่อผู้บริหารไม่เห็นด้วย หรือไม่สมารถที่จะนำเหตุผลมาหักล้างข้อเสนอหรืออธิบายชี้แจงทำความเข้าใจกับลูกน้องได้ ก็มักจะสรุปปิดประเด็นว่า “ไม่มีนโยบาย” ซึ่งที่จริงก็คือการไม่ยอมรับนั่นเอง ในประเด็นนี้ความหมายของคำว่า นโยบาย จึงผิดเพี้ยน ไปเป็นข้ออ้างหรือข้อแก้ตัวให้รอดพ้นเหตุการณ์ไป

การมีนโยบายที่ดีนับเป็นประโยชน์ต่อองค์การอย่างยิ่ง เพราะหากพิจารณาให้ดีแล้ว จะเห็นได้ว่า นโยบายนั้นเป็นเสมือนเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการวางแผนงาน เพื่อที่จะทำให้งิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงาน มีแนวทางที่ชัดเจนตรงกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการ หากองค์การใดไม่มีนโยบายที่ชัดเจน ก็เหมือนเรือที่ไม่มีหางเสือ ไม่สามารถที่จะชี้ชัดหรือเป็นตัวกำหนดแผนการดำเนินงานได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องก็จะไม่รู้ว่าจะควรจะทำในแนวใด อย่างไร จึงจะถูกใจ ตรงตามความประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจภายในองค์การ

คำว่านโยบายที่ดีนั้น แม้จะไม่สามารถบอกได้อย่างชัดเจนว่า หมายถึงนโยบายในลักษณะใดรูปแบบใด แต่พอจะสรุปได้ว่าควรจะหมายถึง

ตรงกับความต้องการ

นโยบายเป็นเรื่องที่บุคคลในองค์การ รวมทั้งตัวผู้บริหารหรือผู้กำหนดนโยบายให้ความสนใจ นั่นก็คือ นโยบายเป็นสิ่งที่ธุรกิจต้องดำเนินการโดยสอดคล้องกับความสนใจ และความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารก็มีเป้าหมายขององค์การเช่นนั้นอยู่แล้ว ในเวลาเดียวกัน พนักงานก็สนใจที่จะอยากจะทำกิจกรรมนั้นๆ เพราะรู้ว่าผลประโยชน์หรือผลกระทบที่จะเกิดกับตนเองหรือองค์การจะเป็นอย่างไร เช่น เมื่อดำเนินกิจกรรมนั้นๆ แล้ว โอกาสในการแสวงหาผลกำไรจะมีมากขึ้น หรือเด่นกว่าบริษัทคู่แข่ง ดังนั้นตรงต่อความต้องการของลูกค้า และตรงต่อเป้าหมายที่ธุรกิจตั้งไว้แต่เบื้องต้น

ต้องทำได้จริง

นโยบายที่ดีควรเป็นเรื่องที่กำหนดไปแล้ว สามารถจะทำได้สำเร็จจริง สิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะมีอยู่บ่อยครั้งที่มันนโยบายสวยหรู แต่นำไปปฏิบัติไม่ได้ เนื่องจากขาดกำลังคน ขาดปัจจัยด้านเงินทุน วัตถุดิบ ขาดคนจัดการ ขาดความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงาน ฯลฯ เมื่อเป็นเช่นนี้ ก็เรียกว่าเป็นนโยบายที่ไม่ดี หากนโยบายดีจริง ก็จะต้องนำไปทำได้ ส่วนที่ว่าจะได้ผลมากน้อยแค่ไหนเป็นคนละเรื่องกัน ทั้งนี้เพราะบางครั้ง ไม่ใช่เป็นเพราะนโยบายไม่ดี แต่อาจเป็นเพราะนำไปปฏิบัติด้วยฝีมือซึ่งแตกต่างกันก็เป็นไปได้

สำคัญและมีคุณค่า

นโยบายที่กำหนดควรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ มีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะบุคลากรภายในองค์กร เช่น สามารถนำไปปรับปรุงหรือจัดระบบการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม สามารถประหยัดต้นทุน ค่าใช้จ่าย สามารถแก้ไขปัญหาด้านบุคลากร สามารถหาผลกำไรเข้าสู่องค์กรได้ง่ายขึ้น และมีจำนวนมากขึ้น เหล่านี้เป็นต้น

สด ใหม่ เกะติดสถานการณ์

นโยบายที่ดีควรเป็นนโยบายที่มีความใหม่ นำสมัย ทันต่อสถานการณ์ ไม่ควรที่จะเป็นเรื่องซ้ำซากกับนโยบายของผู้อื่น หรือแม้แต่ของเดิมที่เคยกำหนดไว้ เว้นเสียว่าของเดิมไม่มีข้อบกพร่องที่ต้องแก้ไขใดๆ กรณีนี้ก็อาจจะใช้นโยบายเดิมได้ ในประเด็นนี้มีได้หมายความว่าทุกอย่าง อย่างที่เรากำหนดขึ้น จะต้องต้องมีของใหม่อยู่เสมอ เพราะเมื่อไรมีของใหม่เกิดขึ้นอาจจะมีปฏิกิริยาต่อต้านการยอมรับของใหม่ๆ ได้

ดังนั้น การบริหารงานในแนวใหม่นี้ บางครั้งการกำหนดนโยบายต่างๆ ขององค์กร จำเป็นต้องอาศัยการปฐมระดมความคิดเห็นและการแสดงออกของพนักงาน ซึ่งผู้บริหารปัจจุบันจะต้องทำใจ และเปิดใจให้กว้าง ผู้บริหารควรจะต้องรับรู้ รับทราบความต้องการ ความจำเป็น และสถานการณ์ต่างๆ ของพนักงานภายในองค์กรเป็นอย่างดีเสียก่อน เมื่อได้ข้อมูลเหล่านี้มาแล้ว จึงจะมาพิจารณากำหนดนโยบายของตน ในการกำหนดนโยบายนั้น ผู้บริหารควรจะต้องมีข้อมูล มีฐานข้อมูล ข่าวสารที่ได้รวบรวมมาต้องผ่านการทำการบ้านมาเป็นอย่างดี เมื่อเป็นเช่นนี้สิ่งที่จะถูกกำหนดขึ้นมา จึงตรงตามสภาพที่น่าจะเป็น นั่นก็คือ นำมาใช้ นำมาปฏิบัติและเกิดผลดี และมีความสำคัญต่อองค์กรในที่สุด

กรุงเทพธุรกิจ : 20 กุมภาพันธ์ 2537

ยิ้มสู้คำวิจารณ์... สิ่งตามมาคือความภาคภูมิใจ

วิธีสร้างความจงรักภักดีในสินค้า การบริการ หรือแม้แต่องค์กรที่จะนำมากล่าวนี้ เป็นวิธีการที่ค่อนข้างแปลก และเสี่ยงพอสมควรสำหรับการนำไปใช้ แต่ผู้ที่เคยนำไปใช้ดังกรณีตัวอย่างต่อไปนี้ได้รับความสำเร็จมาเป็นอย่างดี

วิธีการที่ว่าเป็นคือ “ยอมรับคำตำหนิ เพื่อให้เขาพอใจ” กล่าวคือ ผู้บริหารจะจัดสิ่งรองรับการระบายอารมณ์ของลูกค้าอย่างเต็มที่ เพราะถือคติว่า ยิ่งลูกค้ามีคำตำหนิมากเท่าไร เขาก็จะรับฟังและน้อมรับเสมอ แต่ข้อสำคัญคือ ต้องควบคุมอารมณ์ของตนไม่ให้ได้ตอบกับลูกค้าจนขาดสติไป เพราะมิฉะนั้นแทนที่จะเป็นการรับฟังกลับกลายเป็นการโต้เถียงกัน ซึ่งไม่ให้อะไรที่ดีแก่องค์กร นอกจากนั้นแล้ว องค์กรยังต้องเสียเวลาในการวิงวอนลูกค้าใหม่ ก็จะเหนื่อยกันไปอีก

ดังนั้น สิ่งที่เป็นข้อคิดให้กับผู้บริหารคือ ต้องยิ้มสู้ พยายามที่จะเปลี่ยนคำต่อว่าต่อขานให้กลายเป็นความจงรักภักดีให้ได้

วิธีการนี้คือ มีโปรแกรมรับคำร้องเรียนจากลูกค้า ดังเช่นบริษัทสายการบิน British Airways ที่สนามบิน Heathrow ในกรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ เขาได้จัดตู้คล้ายๆ กับตู้โทรศัพท์สาธารณะในบ้านเรา โดยในตู้จะมีกล้องถ่ายวิดีโอติดตั้งอยู่ ตู้นี้ถูกตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อจะใช้เป็นที่ระบายความไม่พอใจของลูกค้าที่มีต่อสายการบินดังกล่าว ดังนั้นเมื่อผู้โดยสารคนใดไม่สบายอารมณ์เกี่ยวกับการบิน การบริการของสายการบิน ก็สามารถที่จะเข้าไปในตู้ และพูดระบายอารมณ์จนกระทั่งพอใจแล้วก็ออกไป คนอื่นๆ ที่ไม่พอใจก็จะเข้ามาว่า ว่า แล้วก็ออกไปอีก

หากปกริยาคำพูดต่างๆ จะถูกบันทึกเป็นวิดีโอไว้ รายละเอียดเหล่านี้จะถูกส่งไปยังผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้า เพื่อรับไปดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องตามที่ลูกค้าได้พูดมา ดูๆ ไปก็แทบไม่น่าเชื่อว่าจะมีเหตุการณ์แบบนี้เกิดขึ้น ที่จะมีบริษัทที่ใจกว้างเช่นนี้ในโลก แต่เกิดขึ้นแล้วจริงๆ

จากการศึกษาก็พบว่า เมื่อลูกค้ามาระบายความขุ่นข้องหมองใจพร้อมกับแจ้งชื่อเสียงเรียงนามไว้ (ถือเป็นกติกาก่อนการพูดตำหนิ) ก็ยังคงกลับมาเป็นลูกค้าและบินอยู่กับสายการบินนี้ต่อไป จะมีเพียงน้อยรายเท่านั้นที่หันไปใช้บริการของสายการบินอื่นแทน คนที่อยู่ก็จะรักมากขึ้นกว่าเดิมเสียอีก

คราวนี้ลองดูรายที่สอง อยู่ในสหรัฐอเมริกา เป็นผู้ชายปลีกเครื่องตกแต่งบ้านและสวน ชื่อว่า Hechinger Co. ในมลรัฐแมริแลนด์ ผู้บริหารเขายอมรับคำตำหนิของลูกค้าทุกกรณี และยอมให้ลูกค้าที่ซื้อของไปจากร้านค้าของเขาแล้ว คืนของได้ทุกกรณีที่ไม่พอใจ ไม่ว่าจะมีความผิดของลูกค้าที่นำไปใช้ไม่เป็นแล้ว ทำให้สินค้าเสียหายก็ตาม เขาก็ยอมรับคืนทุกกรณี ลูกค้ารายใดที่ตำหนิมากๆ ผิดหวังเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการของร้านค้าของเขามากๆ เขาจะส่งดอกกุหลาบสีแดง 1 โหลไปให้

ท่านลองคิดว่า อยู่ๆ มีคนมาเคาะประตูบ้านบอกว่าเรามาจากบริษัทนั้น บริษัทนี้ และเราทราบที่ท่านไม่สบายใจ ผิดหวังเกี่ยวกับสินค้าของเรา ก็เลยมาขอภัยพร้อมทั้งยื่นกุหลาบแดงให้ 1 ซ่อ ท่านจะมีความรู้สึกอย่างไร? หากจะยังโกรธอยู่ก็คงจะเกินไป ไม่น่าวิธีนี้อาจจะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจมากขึ้นก็ได้

ตัวอย่างที่สามเป็นของบริษัทโค้ก ผู้ผลิตเครื่องดื่มโคล่า ที่ตั้งอยู่ในบ้านเราที่แหละ แต่ที่เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกา เขามีเบอร์โทรศัพท์ไว้ให้ลูกค้าที่มีปัญหา ร้องเรียนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของเขา โดยจัดหมายเลขโทรศัพท์ 1-800-GET COKE ไว้ให้ เบอร์โทรศัพท์นี้ลูกค้าโทรฟรี ไม่ว่าจะอยู่ไกลเพียงใด ก็สามารถโทรมาได้ บริษัทจะเป็นผู้จ่ายค่าโทรศัพท์เอง

เบอร์โทรศัพท์ดังกล่าวได้มีมาประมาณ พ.ศ. 2526 10 ปีเศษมาแล้ว ทุกๆ วัน จะมีผู้ร้องเรียนมาประมาณวันละ 400 ราย แต่ในปี พ.ศ. 1985 หรือประมาณ พ.ศ. 2528 เมื่อโค้กประกาศเลิกผลิตโค้กสูตรเดิม (Classic Coke) แต่เปลี่ยนสูตรเป็น New Coke ผลปรากฏว่าเพียงอาทิตย์เดียวมีคำตำหนิเพิ่มขึ้น 12,000 รายต่อวัน ผู้ที่โทรศัพท์มาต่างต่อว่าต่าง ๆ นานา และขอให้กลับไปผลิตโค้กสูตรเก่า

ในที่สุด ทางบริษัทก็ต้องยอมหันกลับไปผลิตโค้กสูตรเก่า คราวนี้ยอดผู้โทรศัพท์เข้าเพิ่มขึ้นเป็น 18,000 รายต่อวัน แต่การโทรมาครั้งนี้ไม่ใช่เป็นการต่อว่า แต่เพื่อ “ขอบคุณ” ที่บริษัทยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า

ท่านผู้อ่านเห็นด้วยไหม นอกจากเราจะได้ทราบปฏิกิริยาของลูกค้า ยังได้รู้ข้อบกพร่องความคิดเห็น ทศนคติของลูกค้าที่มีต่อธุรกิจของเราได้เป็นอย่างดี แต่ที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้บริโภคจะเกิดความรู้สึกว่าบริษัทใส่ใจ และความเอาใจใส่ตัวนี้แหละ มีผลกระทบสูงจริงๆ เพราะเป็นตัวการทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีได้ในที่สุด

ตัวอย่างที่สี่ เป็นของผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ใหญ่โตแห่งหนึ่งของโลกคือ บริษัท General Electric เขาขายสินค้ามากมายหลายชนิด เป็นจำนวนถึง 8,500 ชนิดทางบริษัทลงทุนป้อนข้อมูลไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นคำตอบของปัญหาต่างๆ ในกรณีที่ลูกค้ามีปัญหาหรือคำตำหนิ คำตอบต่างๆ นี้จะมีปริมาณถึง 750,000 คำตอบ (ในปี ค.ศ. 1988) บริษัทพบว่า ในแต่ละปีจะมีผู้โทรศัพท์มาร้องเรียนประมาณ 3 ล้านราย และจากการสำรวจภายหลังพบว่า ในที่สุด 95% ของผู้ที่ร้องเรียนนี้ยังคงใช้ผลิตภัณฑ์ของ General Electric อยู่อย่างเหนียวแน่น ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความจงรักภักดีบางครั้งก็เกิดขึ้นได้ หากผู้บริหารใจกว้าง และเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน

วิธีการและตัวอย่างที่น่ามากกล่าวทั้งหมดนี้ ยังมีอีกมาก แต่ได้ยกมาเป็นอุทาหรณ์ เพื่อชี้ให้เห็นว่า เราสามารถที่จะเปลี่ยนคำตำหนิของลูกค้ามาเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ คำตำหนิไม่จำเป็นจะต้องนำความเสียหาย หรือความเสียหายมาให้กับธุรกิจของเราเสมอไป เพียงแต่ว่านักบริหารจะต้องมีไหวพริบ มีปฏิภาณและมองสิ่งเหล่านี้ในแง่ที่ดี สติปัญญาจะเกิดขึ้น และสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี ทุกสิ่งทุกอย่างขออย่ามองมุมเดียว มองหลายๆ มุมแล้วเราก็จะเห็นอะไรๆ อีกมาก ซึ่งบางครั้งเราอาจเคยมองข้ามไปก็ได้

กรุงเทพธุรกิจ : 12 มีนาคม 2536

วิธีการเพื่อสร้างชื่อเสียงของผู้บริหาร

ท่านผู้อ่านเคยสงสัยไหมว่ากฎเกณฑ์จะทำให้ผู้บริหารก้าวไปสู่ความมีชื่อเสียงในวงการธุรกิจ เขาสร้างกันอย่างไร? ที่เราเห็นกันมา บางคนอายุอานามไม่มากเท่าไร แต่ก็มียอดชื่อเสียงโด่งดังไปทั่วประเทศ บางคนทั้ง ๆ ที่เก่งและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ว่ามีฝีมือทีเดียว แต่ก็ยังไม่โด่งดังมีชื่อเสียงสักที คงรู้กันเฉพาะกลุ่มเท่านั้น อันที่จริงในเรื่องของชื่อเสียงเกียรติยศนั้น เป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ นอกเหนือจากปัจจัยสี่ และความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตของตนเอง บางคนพยายามไขว่คว้า เพื่อให้ได้ บางครั้งก็ประสบความสำเร็จ บางครั้งก็ไม่ประสบความสำเร็จ

แต่เรื่องที่จะพูดนี้ มีผู้รู้เขาได้ศึกษาและให้หลักการไว้เป็นแนวทางแล้วว่า หากเราต้องการจะมีชื่อเสียงจะต้องทำอย่างไรบ้าง?

ก่อนอื่นคงจะต้องเริ่มจากตัวผู้บริหารเองที่จะต้องเตรียมตนเองให้พร้อม ในด้านความรู้ความสามารถ ต้องศึกษา หาความรู้ใส่ตัวให้มากที่สุด อะไรที่ยังไม่ถนัดต้องขยันหมั่นเพียรในการศึกษาหาข้อมูลให้มากที่สุด ต้องทำตนให้เป็นคนใฝ่เรียน ใฝ่ศึกษา ช่างซัก ช่างถาม และสะสมความคิดเห็นอ่านทั้งหลายไว้ให้มากที่สุด ไม่ต้องอายหรือเกรงกลัวที่จะเข้าไปสอบถามผู้รู้ทั้งหลาย ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับมานี้ จะช่วยให้บริหารมีทักษะและศักยภาพมากขึ้น

ดังนั้น ก่อนที่จะลงมือสร้างชื่อเสียง เราจะต้องสะสมทุนเดิมของตนให้พร้อมที่จะนำออกสู่สาธารณชนได้ เมื่อคิดว่าตนเองมีความพร้อมเพียงพอแล้ว คราวนี้ก็มาถึงวิธีการสร้างชื่อเสียงให้เกิดขึ้นกับตนเองและหน่วยงานธุรกิจที่ตนสังกัดอยู่ ซึ่งมีอยู่ 4 วิธีทางด้วยกัน

เขียนบทความหรือหนังสือที่ตนเองถนัดตีพิมพ์

วิธีทางที่หนึ่ง ท่านจะต้องเริ่มต้นด้วยการเขียนบทความหรือหากจะให้ดีกว่านี้ก็คือ เขียนหนังสือเป็นเล่ม ๆ เลยก็น่าได้ โดยเฉพาะการเขียนเรื่องราวที่อยู่ในสายงานที่ท่านกำลังทำอยู่ บริหารอยู่ หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ หากเขียนเพื่อลงตีพิมพ์ทางหนังสือพิมพ์ หรือสำนักพิมพ์ที่มีชื่อเสียงได้ยิ่งดี ชื่องานประเภทสิ่งตีพิมพ์นี้จะช่วยทำให้ชื่อเสียงของผู้บริหารเริ่มเป็นที่รู้จัก หากบทความหรือข้อเขียนของท่านดี จะเป็นสิ่งที่มีพลังมาก ในการสร้างชื่อเสียงให้โด่งดังอย่างรวดเร็ว เพราะจะเป็นที่รู้จักแก่ผู้อ่านโดยทั่วไป ในสมัยนี้ผู้บริหารมีโอกาสแสดงความรู้อของตนเองผ่านข้อเขียนมากขึ้น เพราะสื่อมวลชนหลายแห่งยินดีที่จะพิจารณาบทความหรือข้อเขียนของนักธุรกิจ และเขามีคอลัมน์ทางธุรกิจมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อรองรับข้อเขียนประเภทนี้ แต่ทั้งหมดนี้ต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพของบทความของท่านด้วย ท่านอาจจะต้องใช้เวลาพอสมควรในการขัดเกลาภาษาให้เรียบร้อย เข้าใจได้ชัดเจน มิฉะนั้น ผู้อ่านจะไม่รู้เรื่อง เมื่ออ่านแล้วไม่เข้าใจก็เท่ากับว่าเป็นการดับอนาคตตัวเอง โดยยังไม่ทันจะดังได้เช่นเดียวกัน

เป็นผู้บรรยาย/นักอภิปรายในบางโอกาส

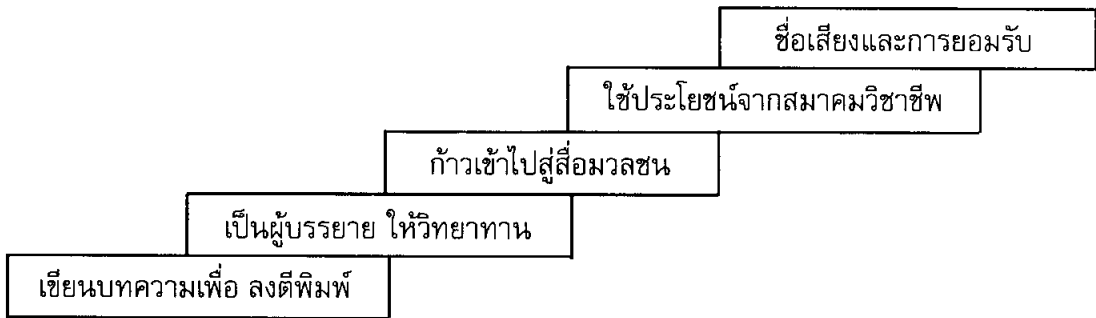
วิถีทางที่สอง พยายามหาโอกาสเพื่อประชาสัมพันธ์ตนเอง โดยการเสนอตัวไปบรรยาย อภิปรายยังสถานที่ต่างๆ หรือกลุ่มคนต่างๆ ให้มาก อย่าเก็บตัวจนเกินไป โดยเฉพาะการให้ประโยชน์แก่นักศึกษาตามสถาบันการศึกษาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยก็ตาม ทั้งนี้รวมถึงสมาคม สโมสร หรือกลุ่มทางธุรกิจก็ตาม ปัจจุบันเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมอย่างยิ่ง เพราะมหาวิทยาลัยที่จัดการเรียนการสอนวิชาด้านบริหารธุรกิจในบ้านเมืองของเรา ยังมีความต้องการผู้รู้ในทางปฏิบัติที่จะมาบรรยายให้นักศึกษาได้ทราบประสบการณ์ทางธุรกิจ ปัญหาอยู่ที่ว่า สถาบันการศึกษาเหล่านั้น ยังไม่รู้จักตัวท่าน ดังนั้น ท่านคงจะต้องแนะนำตนเองไป เพราะอย่างไร ก็เท่ากับเป็นวิทยาทานให้รุ่นน้องๆ ได้ทราบ วิถีทางนี้เป็นขั้นที่สองของการสร้างชื่อเสียงที่ได้มีการนำไปใช้กัน

ก้าวเข้าไปสู่สื่อมวลชน

วิถีทางที่สาม พยายามก้าวไปสู่รายการที่จัดโดยสื่อมวลชน ซึ่งมีขอบเขตของการเข้าถึงคนส่วนใหญ่ อาทิ วิทยุ และโทรทัศน์ แนวทางนี้นับเป็นอีกขั้นหนึ่ง ในการแสดงความรู้ ความสามารถของท่านให้ปรากฏแก่สายตาสาธารณชนมากขึ้น เราจะพบอยู่เสมอว่าสถานีโทรทัศน์ สถานีวิทยุ จะมีรายการการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ท่านคงจะต้องพิจารณาว่าจะทำอย่างไรให้เรามีโอกาสแสดงความสามารถผ่านสื่อกลางเหล่านี้บ้าง แม้ว่าจะไม่ได้รับผลตอบแทนในรูปของตัวเงินก็ตาม แต่ถ้าหากเราอยากจะมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักก็ต้องพร้อมเสมอ ขอให้ลืมเรื่องค่าตอบแทนไปเลย เพราะหากท่านก้าวเข้ามาเพื่อจะแสวงหาชื่อเสียงเกียรติยศแล้ว สิ่งนี้จะตามมาเองในภายหลัง หากท่านไม่คิดว่าเงินทองเป็นสิ่งสำคัญอะไรในชีวิตท่าน แต่ยินดีทำเพื่ออุดมการณ์และความตั้งใจ ความคิดเช่นนี้จะช่วยส่งเสริมให้ท่านมีชื่อเสียงที่ดีขึ้นไปอีก ในปัจจุบันเมื่อนักธุรกิจบางคนมีชื่อเสียงแล้ว ก็เริ่มจะเรียกค่าตัวในราคาที่สูง เช่น ไปพูดครั้งหนึ่งคิดชั่วโมงละ 5,000.- บาทบ้าง 3,000.- บ้าง ซึ่งก็เป็นสิทธิอันพึงมีพึงได้ของเขา แต่ขอให้กระทำให้เหมาะสม บางครั้งหากเห็นว่าเป็นสถานศึกษา หน่วยงานราชการ โรงเรียน องค์กร หรือมูลนิธิที่ไม่มีรายได้ ก็ต้องผ่อนปรนกันบ้าง ประเด็นนี้ทำให้ผู้ที่อยากเชื่อเชิญไปร่วมรายการต้องหันมาทบทวนว่า ทำไมเขาจึงเรียกค่าตัวเสียสูงลิ่วเช่นนั้น? หากคนที่เชิญมาคิดและเกิดความรู้สึกแค้นนี้มาก ๆ ในที่สุด ก็จะไปเล่าสู่กันฟัง และนี่แหละคือตัวบ่อนทำลายชื่อเสียงที่สร้างสมมาของนักบริหารที่โด่งดังทั้งหลายในอดีต และเป็นเหตุให้ผู้บริหารที่มีชื่อเสียงหลายต่อหลายคนค่อยๆ เลือนหายไปจากวงการ

ใช้ประโยชน์จากสมาคมวิชาชีพ

วิธีทางที่สี่ เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ใครๆ เขารู้ว่าท่านเป็น “ผู้เชี่ยวชาญ” ในด้านนั้นๆ จะทำให้ได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี ก็คือ เข้าไปเป็นสมาชิกของสมาคมวิชาชีพที่ท่านเกี่ยวข้องด้วย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการตลาด การจัดการ การเงิน การบริหารบุคคล หรือการบัญชีก็ตาม สมาคมต่างๆ ในสายงานเหล่านี้มีอยู่มาก การสมัครเข้าไปเป็นสมาชิกเข้าไปร่วมกิจกรรม เพื่อให้ทุกคนในวงการเดียวกันได้รู้จักหน้าค่าตาว่าเป็นใครมาจากไหน และมีความเชี่ยวชาญอย่างไร การเข้าไปร่วมในสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของท่านนั้น นอกจากเป็นการเปิดตัวเองแล้ว ยังเท่ากับว่าท่านได้มีโอกาสที่จะสะสมความรู้ ความสามารถ ให้เพิ่มมากขึ้นไปอีก



ทั้ง 4 วิธีทาง ท่านจะสามารถสร้างชื่อเสียงของท่านให้โด่งดังและเป็นที่ยอมรับได้ ถ้าไม่เชื่อก็ลองหันไปดูนักธุรกิจหรือนักวิชาการที่มีชื่อเสียงในบ้านเมืองของเรา ดูซิว่าเขาเป็นเช่นที่กล่าวมาหรือไม่ แม้แต่ในต่างประเทศ นักธุรกิจที่มีชื่อเสียงจนโด่งดังไปทั่วโลก หากศึกษาดูว่าทำไมเขาจึงมีชื่อเสียงได้อย่างรวดเร็ว เราก็จะพบว่ามึรูปแบบการดำเนินการตามขั้นตอนทั้ง 4 อย่างที่ว่านี้แหละ

วิธีทางเหล่านี้สามารถนำไปใช้ในวงการอื่นๆ ได้เช่นเดียวกันไม่ใช่เฉพาะนักบริหารหรือผู้ที่อยู่ในวงการธุรกิจเท่านั้น

กรุงเทพธุรกิจ : 1 ตุลาคม 2538

การสร้างอิทธิพลในการบริหารงาน

วิถีทางของการสร้างอิทธิพลหรือ INFLUENCE ในการบริหารธุรกิจ มีความหมายง่าย ๆ ว่า เราจะทำอย่างไรเพื่อให้คนอื่นเขาทำในสิ่งที่เราอยากจะได้ โดยไม่มีการใช้กำลังบีบบังคับ หรือทำให้ฝ่ายนั้น ๆ เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีจากการกระทำของเรา นี่คือนิยามที่เรียกว่า “อิทธิพลในการบริหารงาน”

การสร้างอิทธิพลในการบริหารงานนี้ถือว่าเป็นกุศโลบายหนึ่งในการบริหารธุรกิจ เพราะนับเป็นความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่จะกำหนดทิศทางหรือชี้แนะให้คนอื่น ๆ ที่มีความหลากหลาย ให้หันมาร่วมมือร่วมใจกันได้ การสร้างอิทธิพลทางการบริหารงานนี้ไม่ใช่วิธีที่ต้องเอาแพ้อาชนะกันเป็นเดิมพัน แต่จำเป็นที่จะต้องอาศัยการเจรจาต่อรอง การติดต่อซึ่งกันและกัน

วิถีทางในการสร้างอิทธิพลที่ว่านี้คือ

ข้อมูลพร้อม เชื่อถือได้

ประการแรก ผู้ที่ต้องการสร้างอิทธิพลจะต้องพยายามให้คนอื่นเขามีความเชื่อมั่นในตัวเราให้ได้เสียก่อน โดยมีการแสดงออกให้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการเสนอข้อคิดเห็นในการบริหารงาน แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ หรือแม้กระทั่งการเสนอหลักการวิธีการ ตลอดจนนโยบายต่าง ๆ ที่จะนำออกไปใช้ปฏิบัติก็ตาม บุคคลคนนั้น จะต้องมีการเตรียมตัวมาเป็นอย่างดี โดยมีข้อมูล ตัวเลข ข้อเท็จจริง และรายละเอียดต่าง ๆ มาสนับสนุน ลำพังลมปากแต่เพียงอย่างเดียวย่อมไม่ก่อให้เกิดความเชื่อมั่น และเชื่อถืออย่างเต็มที่ แต่เมื่อมีหลักฐานมีข้อมูลมาสนับสนุนในลักษณะนี้แล้ว ก็จะได้รับ ความเชื่อมั่นจากคนที่อยู่รอบข้าง

ความเชื่อมั่น และเชื่อถือของคนอื่นนี่แหละ จะทำให้เราสามารถที่จะทำอะไร ๆ ได้อย่างมีน้ำหนัก เรามีโอกาสที่จะขอให้คนอื่น ๆ ทำตามที่เราต้องการได้ ดังนั้นการทำการบ้านมาก่อนนำเสนองานอะไรในทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการเสนอต่อที่ประชุม กับเจ้านายหรือกับลูกน้องต้องมีข้อมูลอย่างครบถ้วน จึงจะชักจูงคนได้ นี่เป็นกฎข้อแรก

ตัวอย่างที่เห็นชัด ลองมองสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรบางคน ที่เวลาอภิปรายในสภา มีข้อมูลละเอียด และเมื่อเทียบกับคนอื่น ๆ ที่พูดโดยไม่มีข้อมูล น้ำหนัก ความเชื่อถือ ตลอดจนการคล้อยตามกับใครจะมากกว่ากัน แม้ว่าข้อมูลบางอย่างจะจริงหรือเท็จอย่างไรก็คล้าย ๆ กัน แต่ถ้าจะหลอกคนอื่น ๆ ก็ไม่ผิด เพราะหลอกได้ครั้งเดียวเท่านั้น ต่อไปแม้จะมีข้อมูลอะไร เขาก็จะไม่เชื่อถือแล้ว ดังนั้น ข้อมูลที่ดี ต้องเป็นข้อมูลที่แท้จริง ชัดเจน ไม่ใช่ยกมาเป็นเพียงข้ออ้างเท่านั้น

เปิดเผย จริ่งใจ ตรงไปตรงมา

ประการที่สอง สิ่งที่เสนอแนะออกไปนั้น จะต้องเป็นไปในลักษณะที่มีความจริงใจ ตรงไปตรงมา โดยคำนึงถึงสถานการณ์จริง และมีความเข้าใจในอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น นั่นก็คือ เมื่อถึงเวลาที่ต้องแสดงออก ก็แสดงออกอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา จริ่งใจ พร้อมทั้งพูดถึง ข้อจำกัดที่เราได้ตระหนักอยู่แล้ว เช่น เราคิดว่าการบริหารงานด้านการขาย ควรจะทำในลักษณะใด เพราะเหตุใด ทำไมถึงต้องทำเช่นนั้นด้วย แบบนั้นๆ ที่นำเสนอ เรามองเห็นว่ามีความถูกต้องอย่างไร ต้องพูดอย่างตรงไปตรงมา และเปิดเผย

เจ้าความตรงไปตรงมา และเปิดเผยนี้ จะทำให้คนอื่น ๆ เขาทราบว่าเราไม่ได้เป็นคนมีเล่ห์กลอะไรแอบแฝงอยู่ มีแต่ความจริงใจจริง ๆ และความจริงใจก็จะทำให้เราครองใจเขาได้ จริ่งอยู่ การพูดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาในวันนี้ อาจทำให้คนที่ฟังอยู่ด้วยเกิดความไม่พอใจ เพราะอาจไปกระทบถึงผลประโยชน์ของตัวเอง แต่หากเราเป็นคนลักษณะนี้แล้ว วันต่อ ๆ มา เราก็ยังคงสภาพนี้อยู่ เขาก็จะรับรู้ไปเอง ว่านิสัยและวิธีการของคน ๆ นี้ เป็นเช่นนี้ และจะยอมรับพฤติกรรมมาร แสดงออกของเราไปในที่สุด ในระยะยาว เมื่อเราพูด เราทำ เขาก็จะคล้อยตามเรา เพราะรู้ว่าเราคิด และทำด้วยความตั้งใจจริง ตรงไปตรงมา หากท่านต้องทำงานกับคน ๆ หนึ่ง ท่านจะเลือกใครระหว่างคนที่มืออะไรก็พูดตรง ๆ กับคนที่พูดจาหวานเจี๊ยบ ไม่มีความจริงใจ มีแต่เล่ห์กลอยู่ในจิตใจ

อย่าผูกติดโดยไม่จำเป็น

ประการที่สาม นั่นก็คือ ในเวลาทำงาน บางครั้งเราต้องทำตัวอยู่เหนือปัญหา อยู่ห่างไกลจากเหตุการณ์ที่มีความขัดแย้ง ในสภาพของการใช้อารมณ์ มากกว่าเหตุผล จะต้องพยายามถอยห่าง ไม่เข้าร่วมเหตุการณ์เหล่านี้ เพราะการที่เราเข้าไปเกี่ยวพัน จะมีสายตาของคนอีกหลายๆ คน กำลังมองดูพฤติกรรมของเราอยู่ หากเป็นสิ่งที่ไม่ดี แล้วเอาตัวเข้าไปผูกพัน ทำให้เราได้รับผลเสียโดยเปล่าประโยชน์

ในกรณีที่จำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ และเกิดความขัดแย้งนี้ให้ยึดหลักการและความถูกต้อง ทำตัวเป็นกลาง โดยพยายามมองแง่มุมของทุกฝ่ายที่กำลังขัดแย้งกัน และชี้แนะในสิ่งที่ถูกต้องที่น่าจะเป็น โดยไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง พยายามมองแผนระยะยาว หรือมองการณ์ไกลเข้าไป

นอกจากนี้ การเข้าร่วมในเหตุการณ์ที่มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เราอาจจะเข้าไปในลักษณะของการพูดจาเพื่อลดความตึงเครียดลง เช่น มีมุขที่ผ่อนคลายบรรยากาศ นำเรื่องเบา ๆ เข้ามาขัดจังหวะ หรือใช้วิธีขอเวลานอกหยุดพักการประชุม แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องทำให้ถูกจังหวะเวลาด้วย

ประการที่สามนี้ จะช่วยให้คนอื่น ๆ มองว่าเราเป็นผู้ใหญ่ ที่น่ายกย่อง น่านับถือ ยึดหลักการและความถูกต้อง มองการณ์ไกล สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี และที่สำคัญที่สุด คือ เราเป็นคนที่เขาจะพึ่งพาเชื่อถือไว้ใจได้ เพราะเรายืนอยู่กับความถูกต้องเป็นสำคัญ

จับประเด็นให้ถูกจังหวะ

ประการที่สี่ หากเราเป็นผู้บริหารและทำหน้าที่ประธานอยู่ในที่ประชุมก็ขอให้ใช้ทักษะการฟังให้มาก โดยพยายามแยกแยะว่าอะไรคือปัญหา อะไรคือความต้องการของบุคคลอื่น อะไรคือความสนใจ อะไรคือความคิดหลัก ประเด็นสำคัญที่น่าจะหยิบยกมาพูดมีอะไรบ้าง เมื่อได้จังหวะก็จะได้แสดงออกอย่างถูกกาลเทศะและมีน้ำหนัก

อย่างไรก็ตาม การเก็บและประมวลผลความคิดของคนๆ อื่นยังไม่เพียงพอ เราควรจะมีข้อเสนอแนะที่เป็นผลประโยชน์ต่อส่วนรวม ต่องาน ต่อสถาบัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการด้วย ไม่ใช่เก็บความคิดของคนอื่นมาพูด โดยไม่มีความคิดของตนออกไป การเสนอแนวความคิดออกไปนั้น เราต้องยึดผลประโยชน์ขององค์กร ของกลุ่มหรือของคนส่วนใหญ่เป็นสำคัญด้วย พิจารณาว่าอะไรเป็นสิ่งที่ทุกๆ คนยอมรับได้ สิ่งนั้นจึงจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุด

สร้างความรู้สึกร่วมกัน

ประการที่ห้า เราเองจะต้องมีความกระตือรือร้นมีวิสัยทัศน์ที่สามารถมองเหตุการณ์ได้อย่างโปร่งใส โดยคาดการณ์สิ่งที่แปลกๆ ใหม่ๆ แต่สามารถทำได้จริง และนำเสนอสิ่งเหล่านี้ต่อเพื่อนร่วมงาน ขอความคิดเห็นจากเขา ขอความช่วยเหลือชี้แนะ โดยเฉพาะพยายามสร้างให้เกิดแนวความคิดร่วมเป็นทีม เป็นกลุ่มก้อนให้ได้ หากเราสามารถเสนอแนวความคิด จนก่อให้เกิดความคล้อยตามเป็นกลุ่มก้อนได้แล้ว ต่อไปเมื่อเราจะบอกอะไรให้ใครเขาทำก็คงไม่ยาก ดังนั้น ในส่วนนี้ก็คือพยายามทำอะไรๆ โดยให้คนอื่น ๆ เขามีส่วนร่วมในการกระทำให้มากที่สุด

ทั้งหมดนี้ เป็นวิถีทางในการสร้างอิทธิพลในการบริหารงาน ที่ท่านอาจนำมาใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กรของท่านได้ หากจะว่าไปแล้ว การสร้างอิทธิพลถือเป็นวิธีการในการครองใจคนอย่างหนึ่ง

กรุงเทพธุรกิจ : 14 สิงหาคม 2537

ลูกเล่นของนักการเมืองในองค์กร (1)

ความเป็นมาของการเมืองในองค์กร

อันที่จริงเรื่องของการเมืองหรือ Politic นี้ถือว่าเป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวันของเรา การเมืองสามารถเข้าไปแทรกได้ ไม่ว่าจะเป็นองค์กร สถาบันทางธุรกิจหรือไม่ใช่ธุรกิจก็ตาม ที่เป็นเช่นนี้เพราะเหตุหลายประการ อาทิ

ตราบใดที่องค์กรนั้นมีทรัพยากรจำกัด ไม่สามารถแบ่งปันให้ทุกคนได้รับผลประโยชน์หรือผลตอบแทนได้เท่าเทียมกัน เมื่อนั้นย่อมต้องมีพฤติกรรมทางการเมือง เป็นพฤติกรรมที่ต้องการให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนปรารถนา การฉกฉวยโอกาส การแย่งชิงความได้เปรียบเสียเปรียบ เมื่อมีผู้ชนะก็ต้องมีอีกฝ่ายหนึ่งพ่ายแพ้เป็นเรื่องธรรมดา

หากองค์กรนั้นๆ ยังมีความคลุมเครืออยู่ ตัวอย่างลักษณะของความคลุมเครือนี้ อาทิ มีกฎระเบียบแบบปฏิบัติแก่พนักงานไม่ชัดเจน สายการบังคับบัญชายังสับสน ยังไม่มีโครงสร้างองค์กรที่เด่นชัด ระบบการติดต่อสื่อสารยังไม่ดีพอ การประเมินผลพนักงานหรือการทำงานไม่โปร่งใส ระบบการตัดสินใจมีแต่ระบบอำนาจ เหล่านี้เป็นต้น ก็เป็นอีกสาเหตุที่ทำให้ต้องมีการแสดงออกทางการเมืองปรากฏอยู่ในองค์กร หากมีความไม่ชัดเจนมากขึ้นเท่าใด ระดับของความรุนแรงทางการเมืองย่อมสูงตามไปด้วย

วัฒนธรรมขององค์กรหรือสิ่งที่ธุรกิจเรียกขานกันว่า Corporate Culture อาทิ วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร อาจได้มาจากการเลือกตั้ง แต่งตั้งหรือหยั่งเสียง ฯลฯ ลักษณะการปฏิบัติ และการแสดงออกของฝ่ายบริหารที่เป็นที่ยอมรับกันในสังคมนั้น เช่น ผู้บริหารต้องเล่นการเมืองจึงจะมีอำนาจมีความเจริญทางการงาน ใครที่อยู่เฉยๆ ไม่กระตือรือร้น ไม่หาพรรคพวกเพื่อนฝูงเข้ากั๊วไว้ก็จะไม่มีความเจริญเติบโตทางการงาน เหล่านี้ เป็นต้น

สิ่งเหล่านี้เป็นต้นเหตุสำคัญที่ทำให้ทุกองค์กรไม่สามารถปฏิเสธการเมืองได้ ดังนั้นใครก็ตามที่พูดหรือปฏิเสธว่าตนทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ไป โดยปราศจากการเมืองเป็นเหตุ นั้น บางครั้งก็ไม่จริงเสมอไป เพียงแต่ว่าเขาไม่อยากจะพูดความจริงออกมาเท่านั้น

แล้วเป็นไปได้ไหม ที่จะทำให้องค์กรของเราปราศจากการเมือง หรือพนักงานของเราปลอดจากการแสดงพฤติกรรมทางการเมืองออกมา คำตอบก็คือมีความเป็นไปได้เหมือนกัน หากเราสามารถแบ่งปันผลประโยชน์ให้ทุกฝ่ายได้เท่าเทียมกัน ในทางธุรกิจคงทำได้ยาก เพราะธุรกิจมีทรัพยากรจำกัด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงินทุน วัตถุดิบ แรงงาน หรือสิ่งอื่นๆ ดังนั้น การที่จะแบ่งปันผลประโยชน์ให้ทุกฝ่ายได้รับโดยเท่าเทียมกัน คงเป็นสิ่งที่ยากยิ่ง

หากจะให้ห้องปฏิบัติการปลอดจากการเมือง พนักงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในระดับบริหาร หรือระดับใด ๆ ก็ตาม จะต้องมีความหมายเป็นสิ่งเดียวกัน ไม่มีความหลากหลายทางความคิดเห็น ความสนใจ หรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันเลย ซึ่งก็เป็นไปไม่ได้อีกเช่นกัน ที่จะพบกับสภาพการณ์ที่ว่านี้ แต่อย่างไรก็ดี ลองมองบริษัทที่เขามีความเจริญเติบโตทางธุรกิจ ไม่ว่าจะในระดับประเทศ หรือระดับนานาชาติ สิ่งที่เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จอย่างหนึ่งก็คือ เขาพยายามที่จะสร้างให้พนักงานทุกคนมีความหมายเดียวกัน มีความสนใจ และความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน นั่นก็คือ คงความหลากหลายไว้ แต่ภายใต้ความหลากหลายต่างๆ องค์กรพยายาม ควบคุมประคับประคองให้ทุกคนเดินไปสู่จุดหมายเดียวกัน

สิ่งนี้แหละคือความแตกต่างที่แม้จะมีการเมืองเกิดขึ้นในองค์กร แต่เขาก็สามารถสร้างความเจริญให้เกิดขึ้นในองค์กรของเขาได้เช่นเดียวกัน เมื่อหันกลับมาดูองค์กรของเราแล้ว บางครั้งก็ไม่เหมือนกัน เพราะมันวุ่นวายแต่ทะเลาะ คำหนึ่งถึงผลประโยชน์ จนดูเหมือนว่าทำอะไร ๆ ก็มีการเมืองเต็มไปหมด ทั้งพฤติกรรมการเมืองที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม หรือที่เรียกว่า Legitimate Political Behavior และที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม หรือที่ฝรั่งเขาเรียกว่า Illegitimate Political Behavior หรือเล่นกันอย่างรุนแรง “นอกเกม” ไปเลย บางครั้งองค์กรหรือธุรกิจที่เคยดำเนินงานอย่างราบรื่น กลับต้องมีปัญหาหยุดชะงักและเสื่อมความเจริญก้าวหน้าไปได้เหมือนกัน กรณีเช่นนี้มีตัวอย่างในหน้าหนังสือพิมพ์ให้เห็นอยู่เสมอ

พฤติกรรมการเมืองในองค์กรที่เรียกว่ายังมีความถูกต้องตามทำนองคลองธรรมนั้น หมายถึง ลักษณะของพฤติกรรมการเมืองที่เล่นกันตามกฎเกณฑ์ เช่น หาหลักฐานมาแสดง หักล้างกันด้วยเหตุด้วยผล เมื่อใดที่ไม่พอใจกันก็ร้องเรียนผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ว่าไปตามผิดตามถูก หรือแม้กระทั่งรวมกลุ่มจัดตั้งกันเป็นชมรม เป็นกลุ่มเพื่อเจรจาต่อรองกับผู้บังคับบัญชา แต่สำหรับพฤติกรรมที่ผิดทำนองคลองธรรมนั้น เป็นลักษณะที่เล่นกันอย่างรุนแรงนอกเกมเกินไป อาทิ การปล่อยข่าวให้รั่วออกไปยังบุคคลที่สามหรือสื่อมวลชน ให้เกิดการประโคมข่าวคราวของธุรกิจ ทำความเสียหายให้แก่องค์กรหรือตัวบุคคล ทำลายสิ่งของทรัพย์สินขององค์กร เช่น เฆมาเครื่องมือเครื่องใช้ ทำร้ายผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับตน เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมการเมืองอย่างหนึ่ง ที่แสดงออกในลักษณะที่ไม่ถูกต้อง บุคคลซึ่งเป็นคนดีเขาไม่ปฏิบัติกัน

กรุงเทพธุรกิจ : 29 กันยายน 2539

ลูกเล่นของนักการเมืองในองค์กร (2)

บางครั้งเราจะเห็นว่าลูกเล่นของนักการเมืองจะมีทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ โดยเฉพาะลูกเล่นในเชิงรับดูจะเป็นสิ่งที่เราท่านพบเห็นพฤติกรรมของคนกลุ่มนี้อยู่เสมอ ลูกเล่นในเชิงรับหรือที่ศัพท์ทางวิชาการถือว่าเป็นพวกพฤติกรรมป้องกันตัวเอง (Defensive Behavior) นั้นมีหลายรูปแบบอาทิ

อ้างกฎเอาไว้ไม่มีผิดพลาด

พวกแรกคือพวกที่ชอบอ้างกฎระเบียบ เพื่อป้องกันตนเองเมื่อถึงคราวคับขันที่ถูกเพื่อนร่วมงาน หรือใครคนใดคนหนึ่งในองค์กรรุกเข้ามา ก็มักจะอ้างอยู่เสมอ ว่าที่ตนทำไปนั้นเป็นเพราะสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ วิธีการที่องค์กรได้กำหนดมา ประหนึ่งว่าตนนั้นเป็นคนที่ “เถรตรง” พวกนี้เป็นลักษณะนิสัยของนักการเมืองในองค์กรที่เข้าข่ายประเภทชอบอ้าง “หลักการ” กฎระเบียบอยู่เป็นเนืองๆ ซึ่งอาจจะหลอกคนที่ไม่ทราบนิสัยและพฤติกรรมได้เป็นครั้งคราว แต่หากอยู่ๆ ไป เพื่อนร่วมงานหรือคนที่ใกล้ชิดก็จะรู้ความจริง ว่าเจ้าหมอนี่ชอบอ้างโน่นอ้างนี่ หลีกหนีปัญหาและความรับผิดชอบไปเรื่อย ๆ เรียกเอาว่าเอาตัวรอดไปวัน ๆ หนึ่ง พฤติกรรมของนักการเมืองในองค์กรในลักษณะนี้ ไม่จำเพาะกับองค์กรธุรกิจเท่านั้นที่ยังหลงเหลืออยู่ แต่บางครั้งพวกนักการเมืองก็นิยมนำไปใช้เหมือนกัน

ถ้าผิดโยนให้คนอื่น ถ้าถูกรับไว้เอง

ลูกเล่นของนักการเมืองในองค์กรพวกที่สองคือ พวกที่ชอบโยนความคิด ความบกพร่องไปให้คนอื่น โดยเฉพาะคนก่อนหน้าที่ตนจะเข้ามาในตำแหน่งนั้น พวกนี้ป้องกันตนเองโดยบอกว่าสิ่งที่เกิดขึ้น และมักจะไม่ดี ๆ นั้น เป็นเพราะคนอื่นเขาทำกันมาก่อน เมื่อตนขึ้นมารับผิดชอบก็เจอกับสภาพแบบนี้แล้ว และมักจะลงท้ายว่าตนเองคงจะต้องขอเวลาแก้ไขสักระยะหนึ่ง เมื่อไรจะเสร็จก็บอกไม่ได้ แต่หากเป็นสิ่งที่คนอื่นเขาทำดี ๆ ไว้ก็มักจะอ้างว่าเป็นผลงานของตน เพราะตนเองที่เดียวซึ่งทำให้ได้ผลดีเช่นนั้นเช่นนี้ก็มี

ไม่ยุ่ง ไม่เกี่ยว ไม่ตัดสินใจ

พวกที่สามชอบอ้างว่าการตัดสินใจ และความรับผิดชอบในสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นของคนอื่น ตัวเองไม่เกี่ยวข้อง ดู ๆ ไปแล้วจะคล้ายกับพวกที่สอง แต่แตกต่างกันตรงที่ พวกที่สามนี้รับปฏิเสธความยุ่งเกี่ยวทันทีไม่รอคอยสิ่งใดทั้งสิ้น แต่พวกที่สองนั้น เข้ามาสวมบทบาทก่อน หากดีก็จะบอกว่าเป็นของตน

แต่หากไม่ดีก็โยนไปให้คนอื่นว่าเป็น “ผลงานในอดีต” ที่คนอื่นเขาทำไว้ พวกที่สามนี้เป็นประเภทที่ชอบรับแต่งงานธรรมดา ๆ หากเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจใดๆ ก็โยนให้ว่าเป็นงานของคนอื่น และตัวเองก็จะทำตนให้อยู่เหนือปัญหาแทบทุกครั้งไป

ตีหน้าไม่รู้เรื่อง ทั้งที่จริงรู้อยู่เต็มอก

ประเภทที่สี่ ลูกเล่นของนักการเมืองแบบนี้ คือตีหน้าว่าโง่เง่าเต๋าดุ่นไว้ก่อน ทำเป็นไม่รู้เรื่องราวใดๆ ที่เกิดขึ้นทั้งสิ้น มีหน้าซ้ำอาจหันกลับมาถาม คนที่ถามปัญหานั้นเสียอีก เรียกว่ายอมโง่เพื่อเอาตัวรอด ยกตัวอย่างเช่น หากมีปัญหาว่าพนักงานถูกไล่ออกจากงาน และทำให้เกิดความไม่พอใจขึ้นในหมู่พนักงานด้วยกันจนพากันมาประท้วง หรือขอทราบเหตุผลกับผู้บริหาร ผู้บริหารซึ่งอยู่ในพวกที่สี่นี้ ก็จะบอกว่า ตนเองไม่รู้เรื่องใดเลย ทำตนเป็นคนโง่ ไม่รู้เรื่อง มีหน้าซ้ำอาจหันกลับมาถามพนักงานที่มาประท้วงว่าเรื่องราวมันเป็นยังไงนะ ไหนลองช่วยเล่าให้ฟังหน่อยเถอะก็มีเช่นนี้

นับเป็นลูกเล่นของนักการเมืองในองค์การที่ทำแล้วก็ได้ผลเหมือนกัน เพราะคนที่มาประท้วงจะเกิดความรู้สึกที่ว่า ผู้บริหารเองก็ยังไม่รู้อะไรเลย เป้าหมายของการประท้วงในตัวบุคคลคนนั้นก็จะเบี่ยงเบนไปที่คนอื่น ๆ หรือจุดอื่น ๆ แทน จริง ๆ แล้วผู้บริหารที่แก่งตีหน้าเช่นนั้น รัวรายละเอียดอยู่เต็มอก แต่ไม่กล้าอกรับ ไม่กล้าพูด พฤติกรรมแบบนี้ เราจะหาได้เสมอ จากนักการเมืองที่จับปลัดจับพลูเข้ามาดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ ทางการเมือง จัดว่าเป็นผู้บริหารที่มีลูกเล่นที่ไม่กล้าที่จะยอมรับความจริง และกลัวการปะทะเป็นที่สุด

ตั้งงานให้ไม่เสร็จ กลเม็ดการสร้างภาพ

พวกที่ห้า พวกนี้มีลูกเล่นที่มาแปลก คือ ประเภทที่ชอบยืดอายุการทำงาน งานบางชิ้น อาจจะใช้ระยะเวลาทำแค่ 3 วัน 7 วัน แต่ท่านกลับใช้เวลาถึง 1 เดือน หรือ 2 เดือน จะเรียกว่าชอบอ้างงานก็ว่าได้ เหตุผลสำคัญก็คือ ถ่วงเวลาให้งานไม่สำเร็จไว้นาน ๆ จะทำให้คนอื่นมองว่าตนเองมีภารกิจที่ยุ่งเหยิง ลำบากตรากตรำมานานแสนนาน วัน ๆ มีแต่กิจธุระเต็มไปหมด จนหาเวลาว่างที่จะพูดคุยกับใครไม่ได้ นี่ก็เป็นลีลาและลูกเล่นอีกอย่างหนึ่ง

นักการเมืองในองค์การประเภทนี้ กลัวคนอื่นเขาจะจับได้ว่างานที่ตนเองกระทำนั้นก็ไม่มีอะไรเท่าไร และกลัวว่าเมื่อทำงานเสร็จแล้ว คนเขาจะเห็นว่าผลงานที่ได้รับนั้นไม่เข้าท่า หรือไม่มีดี ดังนั้นจึงใช้ลูกเล่นตั้งงานให้ยืดออกไป หากเสร็จเร็วก็กลัวเขาจะจับได้ ไล่ออก หรือย้ายตนออกไป จึงใช้วิธีนี้จะดีกว่า จะได้แบ่งเบา ป้องกันตนเองไปได้อีกประการหนึ่ง

นี่ก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่ง ที่บางครั้ง เราจะเห็นว่าผู้บริหารบางคน ทำไม่ถึงทำงานไม่แล้วเสร็จสักที ทำไมงานนั้นจึงช้าเหลือเกิน ดูแล้วจริง ๆ ก็ไม่น่ายุ่งอย่างนั้นเลย แต่ทำไมถึงได้ยุ่งนักก็ไม่รู้