

และที่สำคัญคนเราโดยปกติ เมื่อเห็นคนอื่นเขากำลังขมิ้มมัน ทำงานอย่างหัวปักหัวปำ ก็จะไม่ไปยุ่งเกี่ยวกับคนๆ นั้น ปล่อยให้เขาทำงานจนเสร็จก่อน แล้วค่อยว่ากล่าวตักเตือนแนะนำกัน ซึ่งก็ตรงกับจุดมุ่งหมายของลูกเล่นของนักการเมืองในองค์การประเภทนี้พอดี ที่ใช้งานเป็นเกราะกำบังผลร้ายที่จะติดตามมาได้เป็นอย่างดี

ข้างนอกสดใส ข้างในเป็นโพรง

พวกที่หก พวกนี้คล้ายๆ กับพวกที่ห้า แต่ไม่ใช่ลูกเล่นของการยึดงานออกไป แต่จะพยายามปกปิดว่างานที่ตนเองทำนั้น ราบเรียบไปเสียทุกอย่าง ใครถามก็จะต้องว่าไม่มีปัญหาๆ แต่ที่ไหนได้ภายในมักจะมีปัญหาข้อขัดแย้ง และอุปสรรคเต็มไปหมด แต่พวกนี้ก็กลับกลบเกลื่อนและบอกกล่าวให้เกิดความราบเรียบ

ในแง่วิชาการ เขาเรียกพฤติกรรมการป้องกันตัวแบบนี้ว่า Smoothing คือทำให้คนภายนอกดูว่าภายในราบเรียบ ไม่มีปัญหาหรือข้อขัดแย้งใดๆ นี่ก็เป็นลูกเล่นที่นักการเมืองในองค์การสามารถเอาตัวรอดจากการเฝ้ามองของผู้บังคับบัญชาไปได้เช่นกัน ก็เพราะว่าหากไม่เป็นเช่นนั้น หากเจ้านายจับได้ว่า กำลังเกิดกลียุคในการทำงาน ตัวผู้บริหารหน่วยงานนั้นอาจจะต้องถูกย้ายไล่ออก หรือปลดออกไปก็ได้ ดังนั้น ลูกเล่นนี้จึงต้องนำมาใช้เพื่อความอยู่รอด

ต่อหน้าสนับสนุน ลับหลังไม่ได้เกี่ยวอะไรด้วย

ลูกเล่นของกลุ่มที่เจ็ด จัดว่าเป็นลูกเล่นของนักการเมือง ประเภทที่ชอบตีฝีปาก สนับสนุนหรือไม่สนับสนุนเรื่องนั้นเรื่องนี้ เมื่อเวลาปรากฏอยู่หน้าสาธารณชน หรือคนหมู่มาก แต่พอหันหลังกลับก็เป็นอีกอย่างหนึ่ง ประเภทลูกเล่นที่หน้าไหว้หลังหลอกนั่นเอง ต่อหน้าอาจจะพูดว่าตนเองเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยกับสิ่งนั้น ๆ ร้อยเปอร์เซ็นต์ เช่น เห็นด้วยกับการจัดซื้ออาวุธ ไม่เป็นด้วยกับการเปิดเสรีโทรศัพท์มือถือ อย่างนั้น อย่างนี้ แต่พอลับหลังกลับมีพฤติกรรมที่ตรงกันข้าม คืออาจจะสนับสนุนบ้างหรือไม่ทำอะไรเลยก็เป็นไป พวกนี้จัดว่าเป็นนักการเมืองในองค์การที่ไม่กล้าสู้ความจริง ชี้ขาดตาขาว กลัวไปหมด แต่กล้าที่จะพูดโกหกต่อหน้าสาธารณชน ทั้งนี้เพื่อให้ภาพลักษณ์ของตนเองดูดีในสายตาผู้อื่น

กรุงเทพธุรกิจ : 13 ตุลาคม 2539

ลูกเล่นของนักการเมืองในองค์กร (3)

นักการเมืองในองค์กร ยังมีลูกเล่นที่แสดงออกเพื่อจะหลีกเลี่ยงการตำหนิจากสังคมนอกข้าง
อีก ไม่ว่าจะเป็นคำตำหนิจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือแม้กระทั่งลูกน้อง ลูกเล่นประเภทนี้
ใช้สำหรับการหลบเลี่ยง การตำหนิที่เตือน หรือ Avoiding Blame โดยเฉพาะ อาทิเช่น

หลีกเลี่ยงคำตำหนิ โดยอ้างว่าต้องทำเป็นทางการ

เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องอะไรก็ตาม และมีคนมาตำหนิ
ซักไซ้ไล่เลียงถึงความบกพร่องที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะดูว่าเขาคนนั้นเข้าไปมีบทบาทมากน้อยเพียงใด
แต่ “เขาคนนั้น” รู้ตัวดีว่าหากพูดอะไรออกไป หรือออกมารับไปเสียก็จะถูกตำหนิได้

ลูกเล่นของนักการเมืองในกรณีนี้ก็คือ ทำตนเสมือนว่ารู้เรื่องราวและสาเหตุต่างๆ มาเป็น
อย่างดีแล้ว แต่ไม่สามารถที่จะพูดอะไรได้มาก เว้นไว้เสียแต่ว่า จะมีการทำเรื่องราวเป็นทางการ
ผ่านขั้นตอนมา จึงจะพูดในรายละเอียดได้ ลูกเล่นของนักการเมืองในกรณีนี้ก็คือ แบ่งรับแบ่งสู้การ
ปะทะไว้ก่อน แต่ก็ยังไม่ถอยเสียทีเดียว ครั้นจะไม่ออกมารับไว้บ้าง ก็เกรงว่าจะเกิดปฏิกิริยาที่รุนแรงขึ้น
ดังนั้น จึงใช้ลูกเล่นในรูปแบบนี้ หากอีกฝ่ายไม่ได้ทำเรื่องเป็นทางการมา เพราะมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก
หรืออะไรก็ตามแต่ นักการเมืองพวกนี้ก็จะรอดตัวไปเสีย หรือถ้าใครๆ มาซักถามเขา เขาก็บอกไป
ไปเสียว่า “ก็ให้รายงานมา แล้วก็เห็นหายเงียบไป แล้วจะให้ผมทำอย่างไรล่ะ” ซึ่งเหตุการณ์ก็กลับ
ตาลปัตรไปว่า คนที่จะมาตำหนิเตือนตนนั้นไม่สนใจจะเลยเองต่างหาก เอาความดีใส่ตัวไปเสียก็มี
นี่ก็เป็นลูกเล่นอีกแบบหนึ่งที่นิยมใช้กัน

ไม่ได้ทำอะไร จึงไม่มีสิ่งใดผิด

ลูกเล่นเพื่อเอาตัวรอดจากการตำหนิเตือน วิธีที่สองนี้เข้าข่ายในลักษณะที่ทำตนเองให้
ปลอดภัยไว้ก่อน หรือที่ฝรั่งเขาเรียกว่า Playing Safe นั่นก็คือ จะรับงานหรือกระโดดเข้าไปรับผิดชอบ
ชอบในงานที่มองเห็นว่ามีโอกาสสำเร็จสูง หรือเป็นงานที่ผู้ใหญ่ต้องเป็นผู้รับผิดชอบเกือบทั้งหมด
ตนเป็นเพียงผู้ช่วยเท่านั้น หรือเมื่อเกิดข้อขัดแย้งใดๆ ขึ้น ก็จะพยายามวางตนเป็นกลาง ไม่เข้ากับ
ฝ่ายใด คือรู้จักหลบเลี่ยงความเสี่ยง และรู้จักตัวรอดปลอดภัยไว้ก่อนในทุกๆ เรื่อง ก็จะทำให้รอด
พ้นจากการตำหนิเตือนได้ เพราะเข้าข่ายไม่ได้ทำอะไร ไม่ได้มีบทบาทอะไร ที่ทำให้ใครเขา
ว่าได้นั่นเอง

หาเหตุมาบังหน้า กลบเกลื่อนความผิด

ลูกเล่นที่สาม เป็นกลวิธีที่นักการเมืองในองค์กรพยายามยกเหตุผลมาอธิบายผิดบ้างถูก
บ้าง ช่างๆ คุยๆ แต่เรียกว่าไม่ตรงกับความจริงของตนเอง ทั้งนี้เพื่อกลบเกลื่อนความบกพร่อง

ของตนเอง หรือพยายามเจือจางคำติเตียนจากผู้คนรอบด้านให้น้อยลง นักการเมืองในองค์กรประเภทที่ ชอบใช้ลูกเล่นแบบนี้ มักจะเห็นได้เสมอ คือ พวกนักการเมืองที่บริหารประเทศ บางครั้งเห็นอยู่ชัดเจนว่า สิ่งที่เขาได้ทำไปนั้น เป็นความบกพร่อง แต่ก็ไม่พยายามหาเหตุผลมาอ้างข้างๆ คูๆ บิดเบือนข้อเท็จจริงไปต่างๆ นานา พยายามสร้างคำอธิบาย หรือข้อเท็จจริงเพื่อกลบเกลื่อนความผิดของตัวเอง

โยนความผิดให้ผู้อื่น-โยนความผิดให้สิ่งของเครื่องใช้

สำหรับประเภทที่สี่ เป็นรูปแบบของลูกเล่นที่โยนความผิดไปให้ใครคนใดคนหนึ่ง หรือแม้กระทั่งเป็นความผิดของวัตถุสิ่งของ เครื่องมือเครื่องใช้ ทั้งๆ ที่โยนความผิดของตนเอง พวกนี้เข้าช่วยหาแพะมารับบาปที่ตนก่อขึ้น เช่น นักการเมืองมักจะนำข้าราชการมารับผิด ทั้งๆ ที่ทั้งหมดนั้นเป็นความผิดที่ตนก่อขึ้น หรือผู้บริหารมักจะโทษเครื่องมือเครื่องใช้อย่างโน้นอย่างนี้ อาทิเช่น ผมทำงานส่งท่านทันแน่ แต่เพราะเครื่องพิมพ์มันเกิดเสีย หรือคนพิมพ์ไม่อยู่บ้าง หรือคนโน้นคนนั้นเอางานมาให้ช้าบ้าง หรือเอางานมาทิ้งไว้บนโต๊ะ โดยไม่บอกกล่าวกับตนเองบ้าง

ซึ่งจะว่าไปแล้ว หากจะพิจารณากันอย่างถ่องแท้ เมื่อรู้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานแล้ว ทำไมจึงไม่รีบแก้ไขสถานการณ์ให้ทันเวลา ในบ้านเมืองของเรา เรามักจะเห็นผู้บริหารมาประชุมซ้ำ และมักจะอ้างโน่นอ้างนี้ อาทิ อ้างว่ารถติด การจราจรติดขัดเหลือเกิน แต่อันที่จริงหากพิจารณาตามสภาพการณ์ปกติแล้ว เราก็จะได้ความจริงว่า รถติดนั้นมันเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นทุกวี่ทุกวัน แต่เมื่อเขาารู้แล้ว ทำไมจึงไม่รีบเดินทางให้เร็วกว่านี้ล่ะ อย่างนี้เป็นต้น พวกที่สี่นี้ก็ต้องปฏิเสธแก้ตัวเอาไว้ก่อน เพื่อหลีกเลี่ยงการติเตียน และหาแพะมารับบาป ไม่ว่าจะเป็มนมนุษย์หรือวัตถุสิ่งของก็ตาม

เตรียมเหตุผลที่ดี เป็นข้ออ้างกันการดำเนิน

พวกที่ห้า พวกนี้มีลูกเล่นที่พยายามปกปิดบิดเบือนข้อเท็จจริง เช่น ปกปิดข้อมูล โกหก ตลบตลวง หรือจะจับบางประเด็นมากล่าวมาพูด แต่ปิดประเด็นอื่นๆ ไว้ ซึ่งฝรั่งเขาเรียกว่า Selective Presentation โดยจะนำเสนอเฉพาะข้อมูลที่ตนเองได้เลือกสรรแล้วว่าดีกับตน พวกนี้ก็เป็นลูกเล่นอีกอย่างหนึ่งของนักการเมืองในองค์กรที่เรามักจะพบเห็นอยู่เสมอในการประชุม ลูกเล่นของกลุ่มนี้เป็นสิ่งที่น่ารังเกียจมากที่สุด เพราะหลายครั้งที่นักการเมืองในองค์กรยินดีจะโกหกตลบทลวง เพื่อความอยู่รอด โดยไม่สนใจข้อเท็จจริงใดๆ

ยกเหตุที่เข้าข้างตน

ลูกเล่นจำพวกที่หก จะเกิดขึ้นอยู่เสมอเช่นกันคือ นักการเมืองในองค์กรมักชอบอ้างว่าที่ตนทำนั้นไม่ผิด ไม่บกพร่อง เพราะเป็นสิ่งที่คนอื่นเขาทำกันมาก่อนหน้านี้ ทั้งๆ ที่เป็นการทำผิด มีข้อบกพร่องอยู่มากมาย แต่ตนเองก็ยืนยันว่าไม่ผิด ประเภทผู้ร้ายปากแข็ง ไม่ยอมรับคำติเตียนของคน

อื่น แต่กลับชอบอ้างว่าคนอื่นทำมาก่อนเป็นเพราะกำบังตัว เท่านั้นยังไม่พอ บางครั้งก็จะยกเหตุการณ์ ยกมติที่ไม่ถูกต้องนั้น มาสนับสนุนการกระทำของตนเอง ซึ่งก็เป็นลูกเล่นอย่างหนึ่ง แต่ในใจของ บุคคลเหล่านี้แล้ว หากจะถามว่ารู้ไหมว่าตนทำผิด ทำงานบกพร่อง คำตอบก็คือรู้ แต่เกรงว่าหาก พูดไปก็จะถูกตีเตียนซ้ำเติมมากกว่า ดังนั้น ความกลัวจึงทำให้ต้องปากแข็ง ดึงดันไปโดยตลอดอย่าง นี้ก็มี

นี่ละคือลูกเล่นของนักการเมืองในองค์กร อันที่จริงมีอีกหลายร้อยเล่มกระบวนการ แต่ ได้หยิบมาพูดเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งรอบๆ ตัวท่านเองก็คงจะเห็นว่า มีตัวอย่างอยู่เป็นประจำ ลูกเล่นเหล่านี้ เขานำมาใช้กันอยู่ทุกวัน ในอดีตก็มี และในอนาคตก็คงยังจะหลงเหลืออยู่เช่นกัน

กรุงเทพธุรกิจ : 20 ตุลาคม 2539

ลูกเล่นของนักการเมืองในองค์การ (4)

ได้กล่าวถึงลูกเล่นของนักการเมืองในองค์การที่ใช้กระบวนการสร้างกลยุทธ์และวิธีการต่างๆ ในการหลีกเลี่ยงการตำหนิ ตีฉิน นินทา หรือว่ากล่าวจากเพื่อนร่วมองค์การมาพอสมควรแล้ว ลูกเล่นต่อไปนี้เป็นลูกเล่นในการสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นแก่ตน หรือจะเรียกว่าเป็นวิธีการที่นักการเมืองพยายามครองใจเพื่อนฝูง รวมทั้งนายและลูกน้องที่อยู่ใกล้ตน หรือที่ฝรั่งเขาเรียกวิธีการนี้ว่าการจัดการเพื่อสร้างความประทับใจ หรือ Impression Management มีหลายรูปแบบที่สามารถนำมาใช้ได้

ยอมรับเพื่อสร้างความประทับใจ

รูปแบบแรกคือ การยอมรับสิ่งที่คนเสนอมา โดยมักจะพูดว่า “ผมยอมรับว่าสิ่งที่ท่านทำมานั้นถูกต้อง ผมคิดว่าไม่มีปัญหาใดๆ ผมเองก็ยอมรับในสิ่งที่ท่านคิด ท่านทำเสมอ” วิธีนี้เป็นลูกเล่นที่ทำให้ผู้ที่เสนอแนะความคิดเห็นเกิดความอุ่นใจ ดีใจ และประทับใจว่าคนที่เขามาพูดด้วยมาเสนอความคิดเห็นดีเห็นงามไปกับตนเอง ในที่สุดก็จะทำให้ผู้ที่เสนอความคิดเห็นเกิดความรู้สึกชื่นชมในใจ แต่หารู้ไม่ว่านี่เป็นลูกเล่นประการหนึ่งของนักการเมืองในองค์การที่นำมาใช้กับตน และตนก็รับลูกหรือยอมรับเขาไปแล้วโดยปริยาย

ขอภัยไว้ก่อน

รูปแบบที่สอง เป็นลักษณะของลูกเล่นที่ออกปรับและขอภัยในความบกพร่อง ผิดพลาดในสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะมีความล่าช้าในการทำงาน หรือส่งงานไม่ทันตามกำหนดเวลา พวกนี้ยินดีที่จะขอโทษขอโพยอีกฝ่ายอย่างตรงไปตรงมา และขอให้อีกฝ่ายยกโทษให้ ซึ่งก็คงแน่นอนว่าอีกฝ่ายคงจะไม่ถือโทษ เพราะเขามาขอโทษอย่างตรงไปตรงมาแล้ว อาจจะมีเพียงแต่การว่ากล่าวเพียงเล็กน้อย แต่หากถามถึงจิตใจลึกๆ ของผู้ที่ว่ากล่าวแล้ว เราจะพบว่าคนที่ตำหนิเขานั้นก็มีอีกส่วนที่นิยมชมชอบคนที่ผิดแล้วยอมรับผิดเหมือนกัน

ลูกเล่นของนักการเมืองประเภทนี้ หมายถึง นักการเมืองในองค์การที่ “แกล้ง” ขอโทษทั้งๆ ที่ใจไม่อยากจะทำ แต่ใช้วิธีนี้เพื่อให้ชนะใจ ให้เกิดความประทับใจกับอีกฝ่ายหนึ่ง กรณีนี้ไม่เกี่ยวกับคนที่ขอโทษโดยออกมาจากจิตใจของเขาจริงๆ ซึ่งคงจะต้องศึกษาพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของคนๆ นั้น นานๆ เข้าก็จะดูรู้ว่า หากเขานำลูกเล่น ขอโทษไปใช้กับคนอื่นๆ ทุกครั้งและบ่อยๆ นี่ก็คืออีกประเภทหนึ่งของนักการเมืองในองค์การ

ยกเหตุผลมาแก้ตัว

รูปแบบที่สาม ลูกเล่นนี้เป็นไปในลักษณะที่นักการเมืองในองค์การใช้วิธีการแก้ตัวหรือหาเรื่องแก้ตัว เพื่อลดความรุนแรงลงไประดับหนึ่ง ทั้งนี้จะหยิบยกเหตุผลต่างๆ มาอธิบาย พร้อมกับการยอมรับความผิดไปด้วยส่วนหนึ่ง วิธีนี้ไม่เหมือนกับรูปแบบที่สองที่ยอมรับอย่างดุซงู๊ แต่พวกที่สามนี้พยายามหาเหตุผลมากกว่าอ้าง เพื่อลดความรุนแรงลงไป ซึ่งผู้ที่ฟังแล้วก็จะเกิดความเลื่อมใสในระดับหนึ่ง เพราะสิ่งที่ตนดีเดียนไป หรือวิจารณ์ไปนั้น อีกฝ่ายก็ยอมรับและเขาก็มีเหตุผลเหมือนกันแล้วใครเล่าจะใจดำที่จะจงเกลียดจงชังได้ต่อไป ในที่สุดก็เรียกว่านักการเมืองในองค์การเริ่มชนะใจเขาไปได้บางส่วนแล้ว โดยเฉพาะในฐานะที่ยอมรับว่าฝ่ายที่วากล่าวนั้นเป็นฝ่ายถูก ตามสัญชาติญาณของมนุษย์ มักจะไม่ใส่อีกฝ่ายหนึ่งที่ยอมรับผิดแล้วให้จนตรอกหรือถึงที่สุด วันแต่จะโกรธกันแบบชาตินี้ไม่ต้องมาเผาผีกันจริงๆ ที่จะต้องให้อีกฝ่ายหนึ่งตายไป จึงจะหยุด ซึ่งก็ไม่ค่อยเกิดขึ้นในองค์การ เพราะตนจะต้องทำงานร่วมกันต่อไป

ทำลิบ ป่าวประกาศร้อย

รูปแบบที่สี่ พวกนี้ชอบสร้างความประทับใจให้คนอื่นนิยมชมชอบตนเอง โดยทำอะไรขึ้นมาได้นิดได้หน่อยก็จะโพนทนา ป่าวประกาศว่าตนได้ทำสิ่งนั้นสำเร็จแล้ว พุดง่าย ๆ ว่าชอบเรียกร้องให้คนอื่นชื่นชมตนเอง โดยวิธีการป่าวประกาศให้รับรู้ รับทราบกัน บางครั้งหากนึก ๆ ดูให้ดีแล้วผลงานที่ว่านั้นก็ไม่ใช่ผลงานที่ใหญ่โต หรือเป็นประโยชน์แก่องค์การโดยส่วนรวม แต่อาจจะเป็นเพราะผลของการร้องแรกแหกกระเชอ ทำให้ทุกคนมองดูว่ามีประโยชน์มหาศาลแก่องค์การจริงๆ มีหน้าซ้ำบางครั้ง เราจะพบว่าอาจจะเป็นผลงานของนายเก่า ลูกน้องเก่าที่เขาทำไว้ก่อนหน้านี้ แต่ไม่บอกใคร ตนเองมาถึงก็หยิบมาเป็นผลงานของตนไป ทั้งนี้ก็เพื่อต้องการให้เกิดความประทับใจแก่คนรอบด้าน ที่จะเห็นว่าตนเองเก่ง แน่ หรือเฉลียวฉลาดกว่าคนอื่น ๆ เรื่องนี้นักการเมืองในบ้านเราเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน ชอบเอาผลงานของคนอื่นมาอ้างเป็นผลงานของตนเอง ซึ่งไม่น่านิยมชมชอบเลย โดยเฉพาะคนที่เขารู้ที่มาและที่ไปของผลงานเดิมนั้นจริงๆ

ปากหวาน ก้นเปรี้ยว เชื่อไม่ได้

รูปแบบที่ห้า พวกนี้มาแปลก ใช้วิธีถ่อมตนเข้าไป ยกยอคนอื่นเข้าไป เข้าตำราปากหวานเจี๊ยบ ใครก็ดีไปหมด ใครมาพูด ใครมาคุยกับตน นักการเมืองในองค์การพวกนี้จะชื่นชมยกยอสรรเสริญเขาเหล่านั้นไปทั่ว จนบางครั้งคนที่รู้นิสัยจะเข้าใจและรู้เอง ว่าไม่ว่าจะเป็นใคร นายคนนี้ก็สรรเสริญไปหมด จนหนัก ๆ เข้าก็มีแต่คนเบือนหน้าหนี นักการเมืองในองค์การประเภทปากหวานสรรเสริญรอบด้านเหล่านี้ พวกนี้พบบ่อยในองค์การและก็มีมักได้ดิบได้ดีเสียด้วย โดยเฉพาะนายที่บ้ายอดต่างนิยมชมชอบคนประเภทนี้ ก็ทำไมจะไม่นิยม เพราะวัน ๆ คนเหล่านี้พูดสรรเสริญเขาอยู่เสมอ

แต่คนรอบข้าง อาจจะถอยห่าง เพราะรู้ว่าเจ้าหมอนี่ไม่จริงใจ ประจบประแจง สอพลอนายไปวัน ๆ หนึ่งเท่านั้นเอง

ช่วยเหลือเพื่อเอาหน้า

รูปแบบที่หกพวกนี้คือนักการเมืองในองค์กรที่ขอบอวดอ้างว่าตนเองมีส่วนช่วยเหลือคนนั้น คนนี้ หรือยินดีที่จะช่วยคนนั้นนิด คนนี้หน่อย ทั้งนี้เพื่อที่จะได้รับความชื่นชมจากคนรอบข้างว่า เขา ช่างเป็นดี คอยช่วยเหลือเพื่อนจริง ๆ ประเภทที่มีจิตใจคอยช่วยเหลือเพื่อนจริง ๆ นั้น ไม่ได้รวมอยู่ในกลุ่มนี้ แต่บุคคลในประเภทนี้ช่วยเหลือเพื่อนเพื่อต้องการ “เอาหน้า” รับความดีความชอบมาใส่ตน เพราะหวังประโยชน์ในวันข้างหน้า พวกนี้มีมากในองค์กร จนบางครั้งเราเองก็หลงชื่นชมเขาเหล่านี้ไป โดยไม่รู้ว่าเป็นลูกเล่นอย่างหนึ่งของนักการเมืองในองค์กร

เบ่งว่ารู้จักคนใหญ่คนโต

รูปแบบที่เจ็ด พวกนี้ขอบอวดอ้างว่าตนเองเกี่ยวข้องกับคนนั้นคนนี้ เคยเป็นเพื่อนกันสมัย เป็นนักเรียน คือชอบอ้างอิงคนที่มีชื่อเสียง เพื่อให้พูดฟังเกิดความประทับใจในตนเองว่าเขาั้นไม่ใช่ย่อยเหมือนกันนะ รู้จักคนใหญ่คนโตมีชื่อเสียง แต่ในความเป็นจริงอาจจะไม่รู้จักกันเลย หรือ รู้จักกันอย่างผิวเผิน แต่ชอบอ้างนักร้อง นักบริหาร โดยเฉพาะชอบอ้างว่าเป็นเพื่อนนักเรียนกับผู้บริหาร คนนั้นคนนี้ ผู้บริหารคนนั้นคนนี้ ทำให้ผู้รับฟังเกิดความยำเกรง เชื่อถือ และประทับใจในตัวผู้พูด

ทั้งหมดนี้ เป็นตัวอย่างของลูกเล่นของนักการเมืองในองค์กรที่จะพยายามเสแสร้งแกล้งทำ เพื่อให้คนรอบข้างเกิดความประทับใจ แต่ในทางวิชาการและในทางปฏิบัติ หากคนเหล่านั้นจัดเอา ลูกเล่นที่ว่านั้นมาใช้บ่อย ๆ คนรอบข้างเขาจับทางได้ เขาจะรู้ความจริงหมดแล้ว ความประทับใจที่ว่า จะสร้าง ให้เกิดขึ้น อาจจะได้รับการตำหนิแทนก็ได้ ทางที่ดีอย่าไปเสแสร้งอะไรเลย ทำอย่างที่เราเป็น เป็น อย่างที่เราทำนี่แหละ ตัวเราเป็นอย่างไรก็เป็นอย่างนั้น อะไรที่เพื่อนเขาบอกว่าไม่ดีก็แก้ไขเสีย อะไร ที่ดีเราก็นั่งถือไว้ ลูกเล่นของนักการเมืองเหมาะสำหรับคนที่ชอบเล่นการเมืองในองค์กร ซึ่งอาจจะ ได้ดีบ้างได้ดิบบ้างเป็นบางครั้งบางคราว แต่วันหนึ่งเมื่อคนเขารู้กำพืดแล้วก็หมดคุณค่า

กรุงเทพมหานคร : 27 ตุลาคม 2539

การบริหารการประชุม (1)

(ก่อนเปิดประชุม)

ภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารคือ การเป็นกรรมการหรือเป็นประธานในการประชุมที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การของตน การประชุมเป็นงานที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บริหารหลายต่อหลายคนจะเสียเวลาในแต่ละวันไปกับการประชุม

ที่จริงแล้วการประชุมถือว่าเป็นการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะการประชุมแต่ละครั้ง เมื่อกรรมการและมวลสมาชิกมาครบเป็นองค์ประชุมแล้ว เรื่องราวต่างๆ ก็จะถูกนำมาพูดคุยปรึกษาหารือ คิดหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาต่างๆ หากมองอีกนัยหนึ่งนั้น การประชุมเอื้ออำนวยประโยชน์ในด้านการวางแผน การควบคุม การอำนวยความสะดวก การสั่งการ การติดต่อสื่อสาร หรือแม้กระทั่งการยกเรื่องราวมาพูดคุยเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยแต่ละคนก็เป็นได้

หากมีโอกาสไปชมสำนักงานธุรกิจของชาวญี่ปุ่น จะประหลาดใจว่าทำไมบริษัทเหล่านั้น จึงให้ความสำคัญกับการประชุมมากนัก เราจะพบว่าบางบริษัทมีห้องประชุมเล็กบ้าง ใหญ่บ้าง ซอยย่อยกันไปและมีจำนวนมากด้วย เพราะอะไรจึงเป็นเช่นนั้น คำตอบก็คือ เขาให้ความสำคัญกับการประชุมมาก การประชุมแต่ละครั้งจะทำให้ผู้บริหารและพนักงานมีโอกาสทำงานร่วมกัน ต่างคนต่างจะมาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ความรู้สึก และบางครั้งจะได้รับความคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปพัฒนาองค์การได้เป็นอย่างดี ในบริษัทญี่ปุ่นบางแห่งที่จัดเป็นห้องทำงานให้ผู้บริหารแต่ละคนนั้น เมื่อนับดูแล้วยังมีจำนวนน้อยกว่าห้องประชุมเสียอีก นับได้ว่าเป็นเอกลักษณ์ประการหนึ่งของบริษัทญี่ปุ่น

การประชุมมีรูปแบบมากมาย เช่น การประชุมประจำปี การประชุมทั่วไป การประชุมระหว่างพนักงานภายในองค์การ การประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมอภิปรายกลุ่มย่อย การประชุมแก้ปัญหากรณีตัวอย่าง ฯลฯ การประชุมแต่ละแบบก็มีการจัดการประชุมที่แตกต่างกันไป เป็นทั้งที่เป็นทางการจนถึงไม่เป็นทางการ หรือเน้นหนักในด้านการปฏิบัติจริงเลยก็ได้ ในที่นี้ขอจะนำลักษณะการประชุมระหว่างพนักงานภายในองค์การมากล่าวถึง เพราะเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกท่านพบอยู่เสมอในการดำเนินงานแต่ละสัปดาห์

เพื่อที่จะให้การประชุมมีประสิทธิภาพมากที่สุดผู้บริหารควรจะมีการแบ่งช่วงการประชุมเป็น 3 ช่วงด้วยกันคือ ระยะเวลาที่จะประชุม ระหว่างการประชุม และหลังการประชุม โดยพิจารณาว่า

- ในแต่ละช่วงเวลาตนมีบทบาทอย่างไร
- บุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น กรรมการเลขานุการที่ประชุมจะต้องดำเนินการอย่างไร

- จะต้องคุมเกมอย่างไร
- อะไรคือวัตถุประสงค์ของการประชุมครั้งนี้
- การประชุมครั้งนี้เราต้องการจะให้เกิดผลอะไร
- หากผลของการประชุมไม่ได้เป็นไปตามที่คิด จะต้องทำอย่างไรต่อไป

ในขณะที่เตรียมการประชุมนั้นจะต้องเตรียมอะไรบ้าง

ในการเตรียมการประชุมนั้น เรื่องแรกเห็นจะหนีไม่พ้นในเรื่องของการออกหนังสือแจ้งกำหนดการประชุม และวาระการประชุมที่ผู้ที่จะเข้าร่วมประชุมจะต้องทราบ เรื่องใดจะนำมาพิจารณาในการประชุมครั้งนั้น หากมีข้อมูลรายละเอียดที่ประธานในที่ประชุมคิดว่า ผู้เข้าร่วมประชุมควรจะได้ทราบล่วงหน้า ก็ควรจะแจกเอกสารนั้นไปพร้อมกับหนังสือเชิญประชุม เพื่อที่คณะกรรมการจะได้นำไปอ่านไปพิจารณา เมื่อถึงเวลาประชุมจะได้นำประเด็นต่างๆ มาพูดกันได้ทันที ไม่เสียเวลาที่จะต้องอารัมภบทและนำกลับไปศึกษารายละเอียดกันอีก สิ่งนี้รวมถึงรายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมาแล้วด้วย ควรส่งไปให้กรรมการทุกท่านได้ไปอ่านมาก่อนเช่นกัน

กำหนดการส่งวาระการประชุมนั้นไม่ควรจะนานเกินไป เช่น ส่งล่วงหน้าก่อนการประชุมเป็นเดือนๆ ลักษณะนี้อาจไม่ได้ความสนใจจากกรรมการ เนื่องจากเห็นว่ายังมีเวลาอีกนานกว่าจะประชุม นอกจากนี้รายละเอียดต่างๆ อาจจะสูญหายไปก็ได้ ซึ่งจะต้องเสียเวลาจัดส่งไปให้ใหม่ ในเวลาเดียวกันก็ไม่ควรที่จะให้กระชั้นชิดกับวันประชุมจนเกินไปนัก เช่น จะประชุมในอีก 2 วัน วันนี้เพิ่งได้รับวาระการประชุมและรายละเอียดต่างๆ เพราะกรรมการจะไม่มีโอกาสพิจารณารายละเอียดเลยก็เป็นไป และบางครั้งผู้บริหารมอบรายละเอียด หรือวาระที่จะพิจารณาในขณะที่มีการประชุมเรื่องหนึ่งแยกกันไปใหญ่ เว้นไว้เสียว่าผู้บริหารมีความตั้งใจว่าเรื่องนั้นๆ ไม่ควรมีการเตรียมการมาก่อน หรือเป็นเรื่องด่วนจริงๆ จึงนำเข้ามาให้ที่ประชุมพิจารณากันเสียเลย

สิ่งนี้หากไม่จำเป็นจริงๆ ควรหลีกเลี่ยง เพราะกรรมการบางคนจะมีความรู้สึกว่าเป็นเพียงแค่ตรายางเพื่อรับทราบ รับรู้เท่านั้น หากมีการกระทำแบบนี้เกิดขึ้นอยู่บ่อยๆ ความเชื่อถือและศรัทธาในการประชุม ก็จะลดน้ำหนักลงไปเรื่อยๆ เพราะเท่ากับว่าประธานในที่ประชุมไม่มีเจตนาที่บริสุทธิ์ใจในการให้สมาชิกได้เห็นรายละเอียดก่อน เรื่องนี้ผู้บริหารต้องตัดสินใจด้วยตนเองว่าควรหรือไม่ที่จะแจ้งเรื่องใดให้คณะกรรมการทราบก่อน

สถานที่ประชุม เป็นส่วนที่สองที่ต้องพิจารณา เราควรเลือกจัดห้องประชุมให้เหมาะสมกับจำนวนคน หรือกับเรื่องที่จะประชุมก็ได้ เช่น อาจจะทำเป็นรูปเวที ห้องเรียน โต๊ะกลม หรือแบบตัวยูก็ได้ ขึ้นอยู่กับว่า ส่วนใหญ่เราต้องการให้เป็นการรับฟัง หรือต้องการให้แต่ละคนได้มองเห็นหน้าเห็นตากันในขณะที่พูด หรือไม่ต้องการให้ผู้พูดแต่ละคนเผชิญหน้ากันโดยตรงก็แล้วแต่ ประธานและ

เลขานุการในที่ประชุมควรมีที่นั่งใกล้กัน เพราะคงจะมีการปรึกษาหารือกันบ้าง เช่นประธานอาจจะต้องหันไปถามรายละเอียดบางอย่าง หรือประธานอาจไปบอกสาระสำคัญที่ควรจะเน้นย้ำลงไป ในบันทึกการประชุม ดังนั้นในขั้นการเตรียมการนี้ การจัดห้องประชุมและที่นั่งเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน

อุปกรณ์ที่ใช้ในประชุมเป็นเรื่องที่สาม ที่ผู้บริหารจะต้องมอบหมายให้เจ้าหน้าที่มีหน้าที่ ในการจัดเตรียมการประชุม จัดหามาให้พร้อม อาทิ ไมโครโฟน เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ กระดาษ ดินสอ ปากกา แม้แต่ที่เชื่อบูหรี หรือน้ำดื่ม โดยทั่วไปในเรื่องน้ำดื่มนี้ หากท่านสังเกตการประชุม ของชาวตะวันตก เราจะเห็นได้ว่าเขาจะจัดวางเหยือกน้ำไว้ตรงกลางโต๊ะที่ประชุม ส่วนถ้วยแก้ว เขาจะวางไว้ข้างหน้าของสมาชิกแต่ละคน หากสมาชิกผู้ใดกระหายน้ำให้รินเอง สำหรับคนไทย เรานิยมรินน้ำใส่แก้วตั้งไว้ก่อน ซึ่งบางครั้งเป็นการสิ้นเปลือง เพราะหากไม่ดื่ม น้ำนั้นก็ต้องทิ้งไป ในบางรัฐของประเทศสหรัฐอเมริกาโดยเฉพาะในรัฐฮาวาย การรินน้ำไว้ให้ดื่ม นั้น แม้แต่ในร้านอาหารเขายังมีข้อกำหนดว่าไม่ควรกระทำ เพราะทำให้สิ้นเปลือง สู้ให้คนที่ต้องการจริง ๆ มารินเอาเองจากเหยือกจะดีกว่า เพราะน้ำเป็นสิ่งที่หายาก มีค่าควรแก่การประหยัด บ้านเราน่าจะเอาวิธีการนี้มาใช้บ้างนะครับ คงจะประหยัดได้มากโขทีเดียว โดยเฉพาะการประชุมที่มีผู้เข้าร่วมที่หลายสิบคนหรือหลายร้อยคน

เรื่องที่สี่ ได้แก่ เรื่องของแสงไฟ เสียง และอุณหภูมิของห้องประชุม ต้องเตรียมไว้ให้พร้อมที่จะเรียกใช้ในขณะประชุมได้ทุกเมื่อ อุณหภูมิในห้องอย่าให้เย็นเกินไป หรือร้อนเกินไป เพราะจะทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมเสียสมาธิและรู้สึกไม่สบาย เช่น ต้องลุกไปห้องน้ำ หรือเดินออกไปนอกห้องบ่อย ๆ เนื่องจากหนาวเกินไป หรืออุณหภูมิที่ร้อนจะทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมอึดอัด และอ่อนเพลียได้ง่าย ดังนั้นอุณหภูมิที่เหมาะสมปกติประมาณ $25^{\circ}\text{C} - 26^{\circ}\text{C}$ หรือประมาณ 72°F

เรื่องที่ห้าก็คือ เรื่องอาหารว่างหรืออาหารหนัก ในกรณีที่มีการประชุมกันนาน ๆ และคาบเกี่ยวกับช่วงรับประทานอาหารตามปกติ เรียกได้ว่าประชุมกันไป อาจมีการหยุดรับประทานอาหารกันไป หรืออาจเป็นประชุมกันไปและเสิร์ฟอาหารว่างไปด้วย อาหารว่างและอาหารหนักเหล่านี้ ควรจัดให้เหมาะสม โดยเฉพาะการจัดอาหารว่างประเภทขบเคี้ยว ที่เวลารับประทานแล้วมีเสียงดังหรือต้องตัดแล้วตัดอีก จึงจะได้เป็นคำๆ ไม่ควรจัดหามา เพราะทำให้เสียบรรยากาศของการประชุมสมาธิของผู้เข้าร่วมประชุมก็เสียไปด้วย คนรับประทานต้องใช้ความพยายามมาก กว่าจะได้เข้าปากสักชิ้นหนึ่ง ไปๆ ก็เลยทิ้งไว้ไม่รับประทาน ก็จะทำให้เกิดความสูญเปล่าและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดของว่าง ดังนั้น ควรพิจารณาในเรื่องนี้ด้วย

ส่วนน้ำชากาแฟ ก็เป็นสิ่งที่น่าจะมีไว้บริการ หรือนำมาเสิร์ฟผู้เข้าร่วมประชุมตามความเหมาะสม เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมไม่หิวกระหาย โดยเฉพาะหากเป็นการประชุมที่ใช้เวลาว่างเลยมาคาบเกี่ยวกับช่วงรับประทานอาหารตามปกติ เช่น ช่วงเที่ยงหรือช่วงเย็น เพราะ

เมื่อผู้เข้าร่วมประชุมเกิดการหิวกระหายขึ้น เมื่อนั้นก็อยากจะให้การประชุมรีบสรุป สมาธิและการพิจารณาในรายละเอียดต่างๆ ก็จะถูกละเอียดไป ในที่สุดการประชุมก็จะได้ผลตามความมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้

ปกติแล้วการเตรียมการประชุม เป็นหน้าที่ของเลขานุการที่ประชุม ที่ต้องดูแลเตรียมการทุกสิ่งทุกอย่างให้พร้อมก่อนที่จะเริ่มการประชุม แต่อย่างไรเสียก็ยังไม่พ้นความรับผิดชอบของท่านผู้บริหารที่ต้องกำชับดูแล หรือติดตามด้วยเช่นกัน เพราะหากเกิดความเสียหายขึ้นแล้ว เขาไม่โทษเลขานุการที่ประชุม แต่จะมาลงที่ตัวประธาน

กรุงเทพธุรกิจ : 13 มีนาคม 2537

การบริหารการประชุม (2)

(ระหว่งการประชุม)

เมื่อเริ่มการประชุมหรือระหว่งการประชุม เราจะต้องทำอะไรหากได้รับบทบาทให้เป็นประธานในที่ประชุม หน้าที่นี้ผู้บริหารมักต้องปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้ว

ฐานะของประธานในที่ประชุม ถือว่าเป็นตัวจักรที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพ หรือล้มเหลวได้ เพราะประธานคือผู้ที่จะเริ่มเปิดเกม เปิดประชุมพิจารณาวาระต่างๆ ตามลำดับที่จัดไว้ หรืออาจจะมีวาระเร่งด่วนที่เข้ามาสลับวาระเดิมก็ได้ นอกจากนี้ประธานยังมีบทบาทที่จะอนุญาตให้สมาชิกที่เข้าร่วมประชุม พูด หรือเสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งการทำหน้าที่ควบคุมไม่ให้มีการพูดนอกประเด็น พูดด้วยอารมณ์ จนทำให้บรรยากาศการประชุมกลายเป็นทะเลาะเบาะแว้ง ยิ่งไปกว่านั้น ประธานจะต้องเป็นผู้ที่ลดความตึงเครียดของการประชุมด้วยเช่นกัน ฯลฯ จะเห็นว่าบทบาทของประธานในการประชุมมีมากมาย ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับรายละเอียดอื่นๆ เช่น ใครเข้าประชุม ใครขาดประชุม เริ่มประชุมเวลาเท่าไร มติของที่ประชุมโดยสรุปมีว่าอย่างไรนั้น ผู้ที่เป็นเลขานุการในที่ประชุมจะต้องรับไปดำเนินการเอง

ในการเปิดประชุมนั้นมักจะเริ่มต้นจากวาระที่เกี่ยวกับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ประชุมทราบ ไม่ใช่การพิจารณาในประเด็น บางครั้งเราจะเห็นว่าเมื่อเป็นเพียงเรื่องแจ้งให้ทราบ กลับปรากฏว่ามีการติดพัน คือ สมาชิกในที่ประชุมขอแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม และก็อาจจะมีการพูดไปพูดมา กลายเป็นเรื่องที่จะต้องให้ที่ประชุมพิจารณาไป

กรณีนี้ประธานต้องระลึกไว้เสมอว่า เรื่องที่จะแจ้งให้ทราบนั้นเป็นเรื่องแจ้งเพื่อให้ที่ประชุมรับทราบจริงๆ ส่วนที่จะมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ก็อาจจะไม่ได้ แต่ไม่ใช่นำมาพิจารณาถกเถียงกัน จนลืมนั่นว่า นี่เป็นเรื่องแจ้งเพื่อทราบ ให้รับรู้ไว้เท่านั้น ประธานต้องคอยกันไว้ให้ดี หากเห็นว่าจะยืดเยื้ออาจตัดบทว่า หากมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ขอให้พิจารณาในวาระอื่นๆ ก็แล้วกัน หากไม่ทำเช่นนี้จะทำให้การประชุมเสียเวลา และอาจไม่ได้พิจารณาวาระที่สำคัญกว่า

เมื่อผ่านวาระแจ้งให้ทราบแล้ว เรื่องต่อไปก็จะเป็นการรับรองรายงานการประชุมของครั้งที่แล้ว ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับเลขานุการที่ประชุม ว่าได้เตรียมพร้อมมาแค่ไหน รายงานการประชุมครั้งที่แล้วมีการบันทึกมาอย่างสมบูรณ์ การสะกดชื่อและรายละเอียดต่างๆ ชัดเจนดีแล้วหรือยัง โดยปกติรายงานการประชุมที่จะมีการรับรองนี้ ควรจะผ่านสายตาของประธานที่ประชุมก่อน ก่อนที่จะส่งออกไปให้กรรมการแต่ละคน หากทุกอย่างพร้อมแล้ว การรับรองรายงานก็จะไม่มีปัญหาใดๆ

แต่ในเรื่องนี้มักจะเกิดปัญหา เนื่องจากผู้เข้าร่วมประชุมบางคนต้องการที่จะให้มีการแก้ไขเพิ่มเติมรายละเอียดลงไปอีก ถ้าเป็นรายละเอียดตามที่ได้ประชุมไปในครั้งที่แล้ว ก็ไม่เสียหายที่จะต้องเพิ่มเติมในคราวนี้ แต่ปัญหาที่จะเกิดขึ้น คือไม่มีการพูดกันในการประชุมครั้งก่อน แต่กรรมการอยากขอเพิ่มในครั้งนี้ เรื่องนี้ไม่ควรจะให้เกิดขึ้น หากต้องการจะเพิ่มเติมก็ควรจะว่ากันใหม่ เป็นเรื่องขอทบทวนมติไป หากที่ประชุมคิดว่า การเพิ่มเติมข้อมูลเพื่อความชัดเจนในประเด็นต่างๆ เป็นประโยชน์ เพื่อจะได้ไม่ต้องนำกลับมาพิจารณากันอีก และสาระสำคัญของผลการพิจารณานั้น ไม่มีผลกระทบใดๆ ก็อาจจะเพิ่มเติมได้ ทั้งนี้ขึ้นกับความคิดเห็นของที่ประชุมเป็นสำคัญ

รายงานการประชุมนั้นเป็นหลักฐานที่สำคัญ บางครั้งมีผลที่จะนำไปอ้างอิงยึดถือ ดังนั้นในเรื่องของความถูกต้องและข้อเท็จจริง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักไว้เสมอ

ต่อมาก็มาถึงวาระการประชุมในเรื่องที่จะพิจารณา คงจะต้องหยิบเรื่องที่จัดวางไว้ในวาระต้นๆ มาพิจารณาตามลำดับ เว้นไว้แต่บางวาระซึ่งเป็นเรื่องรีบด่วน มีความจำเป็นจริงๆ ก็อาจจะมีการสลับวาระขึ้นมาพิจารณาก่อนก็ได้ แต่ไม่ควรปฏิบัติจะเป็นธรรมเนียมทุกครั้ง เพราะมีฉะนั้นการจัดวาระการประชุมจะไม่มีหลักเกณฑ์ และเป็นที่เสื่อมศรัทธาแก่ผู้เข้าร่วมประชุม

ในการพิจารณาเรื่องสำคัญๆ บางครั้งก็อาจจะต้องมีการลงมติหรือขอมติจากกรรมการที่เข้าประชุม ซึ่งเรื่องนี้โดยปกติแล้ว นับว่าเป็นการแสดงความสามารถของประธานเหมือนกัน หากสามารถหาข้อสรุปได้ โดยไม่ต้องมีการโหวตหรือการลงคะแนนเสียงก็เป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ประธานจะต้องพิจารณาว่าควรโหวตเปิดเผย หรือโหวตลับ การโหวตลับนั้น กระทำเพื่อมิให้เกิดปัญหากับผู้ลงคะแนนที่ไม่ประสงค์จะให้ใครทราบ ว่าตนลงคะแนนให้หรือไม่ หากมีการโหวตแบบเปิดเผยแล้ว ผู้เข้าประชุมบางคนอาจเกรงกลัวผลกระทบ ไม่มีความเป็นอิสระในการใช้สิทธิอย่างเต็มที่ ในเรื่องนี้ประธานจะต้องพิจารณาว่าควรใช้วิธีใด อาจจะต้องขอความเห็นชอบจากที่ประชุมก่อน

เมื่อที่ประชุมพิจารณาตามวาระที่กำหนดไว้เรียบร้อยแล้ว ก็มาถึงเรื่องอื่นๆ ซึ่งก็จะต้องประชุมไปตามเรื่องที่มีมา และเวลาที่เหลืออยู่ในการประชุมครั้งนั้นๆ เรื่องอื่นๆ อาจเป็นเรื่องจากกรรมการที่เข้าร่วมประชุมเสนอแนะขึ้นมา หรือเป็นเรื่องที่ถูกนำเสนอเข้ามาแต่บรรจุในวาระการประชุมไม่ทัน เพราะวาระการประชุมได้ถูกกำหนดและจัดทำแล้วเสร็จก่อนหน้าแล้ว เมื่อหมดวาระนี้แล้วก็อันอันว่ายุติการประชุมได้

ในเรื่องรายละเอียดขณะที่มีการประชุมนั้น ประธานจะต้องเป็นผู้ควบคุมการพูด ให้อยู่ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการพิจารณา การเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เป็นสิ่งที่ควรกระทำ และควรส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศเช่นนั้น ไม่ใช่ประธานเป็นผู้พูดเพียงคนเดียว หรือตัดสินใจมาเรียบร้อยแล้ว เพียงมาให้ที่ประชุมรับรู้ สิ่งนี้ไม่ควรกระทำเป็นอย่างยิ่ง

ประธานควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ใช่ให้คนหนึ่งคนใด ครบครองเวลาเกินกว่าคนอื่น ๆ การประชุมต้องอยู่ในลักษณะที่มีกฎเกณฑ์ และมีระเบียบพอสมควร เช่น ผู้ที่ยกมือก่อนก็ควรมีสิทธิพูดหรือแสดงความคิดเห็นก่อนคนที่ยกมือทีหลัง การพูดก็ควรจะมีการยกมือขออนุญาตประธานในที่ประชุม การพูดต้องใช้วาจาที่สุภาพไม่หยาบคาย ไม่เสียดสี หรือใช้อารมณ์ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ประธานจะต้องเป็นผู้บริหารการประชุมให้เกิดประสิทธิภาพให้ได้

ประธานในที่ประชุมก็ต้องแม่นในเรื่องที่จะประชุมพอสมควร ควรมีการทำการบ้านในเรื่องนั้น ๆ มาบ้าง ต้องรู้จักระวังอารมณ์ มีความอดทนไม่แสดงออกถึงความคิดเห็นที่ชี้นำไปในด้านหนึ่งด้านใด สามารถที่จะสรุปประเด็นได้อย่างชัดเจนและสามารถควบคุมการประชุมได้ตั้งแต่ต้นจนจบ มีการพูดคุยในลักษณะที่ไม่จริงจังเกินไปบ้าง เพื่อลดความตึงเครียดในประชุม สิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่จะมีส่วนช่วยให้การประชุมมีประสิทธิภาพได้

หากทุกอย่างเป็นไปได้ด้วยดี ก็เป็นอันว่าการบริหารงานประชุมได้เสร็จสิ้นไปอีกช่วงหนึ่งแล้ว ช่วงที่สองนี้มีความสำคัญต้องอาศัยไหวพริบและปฏิภาณของผู้บริหารซึ่งเป็นประธานที่ประชุมพอสมควร เพราะเป็นเรื่องของการบริหารคน ซึ่งเป็นศาสตร์ที่อาจเรียกได้ว่ายากที่สุด

กรุงเทพธุรกิจ : 20 มีนาคม 2537

การบริหารการประชุม (3)

(การติดตามผลของการประชุม)

เมื่อการประชุมได้สิ้นสุดลง ใช้ว่า การบริหารงานประชุมจะหยุดแค่นั้น เพื่อให้ผลการประชุมที่ผ่านมามีผลขึ้นกับองค์การ ผู้บริหารในฐานะของประธานที่ประชุมควรติดตามผลของการประชุม โดยเฉพาะการรับมติต่างๆ ที่ต่างฝ่ายต่างรับไปดำเนินการ ว่าได้นำไปปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร หากยังล่าช้าอยู่ ประธานคงจะต้องเป็นตัวจักรที่จะเร่งให้เกิดผลขึ้นโดยเร็ว

โดยทั่วไป ผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องรอคอยผลของการประชุม โดยเฉพาะผลสรุป ซึ่งเป็นมติในที่ประชุมเสียก่อน เมื่อมีมติออกมาเป็นสายลักษณะอักษร ฝ่ายต่างๆ จึงสามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม ผลของการประชุมจะเป็นจริงเป็นจังเพียงใด ต้องขึ้นอยู่กับ การจริงจังให้กรรมการที่เป็นสมาชิกในที่ประชุมมีจิตสำนึกที่อยากจะรับมติไปดำเนินงานด้วย ลำพังเพียงผู้บริหารหรือประธานเพียงคนเดียว คงจะติดตามเร่งรัดไม่ไหว ดังนั้น จึงเป็นศิลปะของการบริหารที่ผู้นำต้องจริงจังสมาชิกให้ได้

ในขั้นของการติดตามผลการประชุม ประธานต้องพยายามติดตามว่า นอกเหนือจากมติต่างๆ ที่สมาชิกจะรับไปดำเนินการ ให้สอดคล้องกับที่ตกลงกันไว้แล้ว ประธานอาจจะต้องหันมาสำรวจตัวเองในเรื่องของการประชุมที่ผ่านมา โดยทบทวนดูว่า สิ่งที่ได้ประชุมไปแล้วนั้น เราได้ครบตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ต้องการหรือไม่ สามารถสรุปแนวทางสำหรับแก้ไขปัญหานั้นๆ ได้หรือไม่ มีหนทางหรือทางเลือกอย่างไร กับปัญหาที่นำมาพิจารณา

หากประเมินผลแล้วพบว่า บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการจัดการประชุม ขึ้นต่อไปก็ต้องหันมาดูบรรยากาศของการประชุมที่ผ่านมาว่า มีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ ระบบแสง เสียง อุดหนุนมี ตลอดจนการจัดสถานที่เป็นอย่างไร? มีการควบคุมบรรยากาศในการประชุมดีแล้วหรือยัง? สามารถที่จะชักจูงให้มีการแสดงความคิดเห็นได้มากน้อยเพียงใด? รายละเอียดในการประชุมและข้อสรุปต่างๆ ชัดเจนหรือไม่? วิธีการพูด วิธีการลดความเครียดในการประชุม เราทำได้ดีเพียงใด การลงมติดำเนินการถูกต้อง และเป็นธรรมแก่ทุกคนหรือไม่ ฯลฯ ประเด็นเหล่านี้คือสิ่งที่ต้องประเมินผล และทบทวนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะว่าไปแล้ว ก็เป็นลักษณะหนึ่งในหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องมีการประเมินผลควบคุมให้ทุกอย่างเป็นไปตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

ผู้บริหารหรือประธานในการประชุม อาจจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับอุปนิสัยของสมาชิกบางคน ที่แสดงออกในการประชุม คนที่ชอบพูดนอกประเด็น คนที่พูดจាក้าวร้าว คนที่จุกจิกให้ความสำคัญ

กับรายละเอียดในแต่ละเรื่อง จนสรุปประเด็นสำคัญไม่ได้ พวกที่ไม่แสดงความคิดเห็นอะไรเลยในแต่ละครั้ง และพวกที่ไม่พูดแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมแต่กลับไปพูดก่อนหรือหลังการประชุมเหล่านี้เป็นต้น

ประธานจะต้องหาวิธีการที่จะรับมือกับบทบาทต่างๆ ของบุคคลเหล่านี้ไว้บ้าง โดยพยายามหากกลยุทธ์ที่เหมาะสม ไม่ดึงหรือไม่หย่อนจนเกินไป เช่น อาจใช้วิธีไม่สนใจ หากบุคคลนั้นพูดนอกประเด็น แต่จะอนุญาตให้คนอื่นได้แสดงความคิดเห็นได้ หรืออาจจะใช้วิธีตักเตือนด้วยความสุภาพ เกี่ยวกับการแสดงออกของสมาชิกบางคน ที่ชอบแสดงอารมณ์ก้าวร้าว พูดจาไม่สุภาพ ระรานผู้อื่น เช่น อาจจะใช้การเตือนแบบที่เล่นทีจริง แต่หากยังไม่สำเร็จ ประธานอาจจะต้องใช้ไม้แข็ง ตำหนิบุคคลเหล่านั้นบ้าง

โดยทั่วไปมีหลักอยู่ว่า การชื่นชมหรือชมเชยคนอื่นนั้น ควรจะกระทำอย่างเปิดเผย แต่การตำหนิตืดเย็น ควรเรียกมาพบมาคุยกันเป็นเฉพาะตัวจะดีกว่า ถ้าหากแนะนำก็แล้ว พูดดีก็แล้ว อาจจะจำเป็นที่จะต้องตักเตือนกันต่อหน้าบ้าง อย่างไรก็ตาม หากหลีกเลี่ยงได้ก็ควรกระทำ

การที่จำเป็นต้องหันมาทบทวนบทบาทสมาชิกในการประชุม เพราะว่าสมาชิกเหล่านี้คือ บ่อเกิดของความคิดสร้างสรรค์ที่องค์กรจะได้รับ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าจะทำอย่างไร จึงจะดึงความคิดสร้างสรรค์ที่ดีๆ ออกมาจากแต่ละคน ให้สามารถนำไปใช้กับงานได้อย่างเต็มที่

ลักษณะการประชุมที่ดีนั้น นอกจากองค์กรจะได้รับสิ่งที่ตนตั้งเป้าหมายไว้แล้ว สมาชิกที่เข้าประชุมควรจะมีความรู้สึกระตือรือร้นอยากจะเข้าร่วมประชุมด้วย หากการประชุมสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดความเป็นกันเอง ไม่เครียด ไม่จริงจังจนเกินไปได้ ก็คงจะช่วยจูงใจให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นตามสมควร สิ่งเหล่านี้เป็นศิลปะสำหรับการบริหารงานด้วยเช่นกัน บางคนบริหารงานเก่ง แต่พอมามีประธานที่ประชุมที่ไร เราจะพบว่า เกิดข้อบกพร่องในจุดนี้ได้เหมือนกัน การบริหารการประชุมดูๆ แล้ว เป็นเรื่องง่าย ๆ ที่พบเห็นกันอยู่ทุกวัน แต่บางครั้งก็สามารถที่จะลดความเชื่อถือในตัวผู้บริหารได้ไม่น้อยทีเดียว

กรุงเทพธุรกิจ : 27 มีนาคม 2537

ภาพลักษณ์นั้นเขาแก้ไขกันอย่างไร (1)

ในปัจจุบันนี้ คงจะต้องยอมรับกันว่าภาพลักษณ์เป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา เชื่อมั่นในองค์การธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลกระทบถึงตัวสินค้าและบริการที่ธุรกิจดำเนินอยู่

หากจะพูดไปแล้ว เรื่องของการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ไม่เพียงแต่จะมีความสำคัญกับธุรกิจเท่านั้น ในวงการอื่น อาทิ ภาครัฐหรือภาคการเมือง เราท่านก็คงได้ยินกันอยู่เสมอ

อันที่จริงความหมายและความสำคัญของภาพลักษณ์นั้น ทุกคนย่อมทราบดีว่ามีบทบาทอย่างไรต่อองค์การ แต่ดูเหมือนว่า ปัญหาใหญ่ คือ จะทำอย่างไรจึงจะสร้างสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นได้ในองค์การของตนต่างหาก ในทางธุรกิจถือว่าภาพลักษณ์เป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จ (Key Factor of Success) ในการดำเนินธุรกิจอย่างหนึ่งเหมือนกัน นอกจากส่วนอื่นๆ เช่น มีสินค้าที่มีคุณภาพ มีทีมงานดี มีนโยบายการตลาดดี มีการผลิตสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ฯลฯ

บทความนี้จะกล่าวถึงการสร้างภาพลักษณ์ให้เกิดกับองค์การของเราว่าจะทำได้อย่างไร และไม่สงวนสิทธิหากทางหน่วยงานอื่นๆ ที่ไม่ใช่ภาคเอกชนจะนำไปปรับใช้บ้าง ก็คงจะเป็นประโยชน์มากขึ้น

ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างได้

ประเด็นแรก เกี่ยวกับความเป็นผู้นำหรือบางคนอาจเรียกว่าประมุขศิลป์ (Leadership) ซึ่งหมายถึง ศิลปะของหัวหน้าในการปกครองลูกน้องให้เกิดความสามัคคีกัน รวมถึงบทบาทและลักษณะของผู้นำด้วย ผู้บริหารองค์การจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความประพฤติเหมาะสมทั้งเบื้องหน้า เบื้องหลัง เป็นที่ยอมรับของคนภายในองค์การคือ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนจนถึงคนภายนอกองค์การเป็นอย่างดี กล่าวตัดสินใจทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ไม่คำนึงถึงพรรคพวกหรือปกป้องคนผิด

ประเด็นหลังสองประการนี้ ค่อนข้างลำบากพอสมควรสำหรับสังคมไทย เพราะเรามักจะเห็นตัวอย่างของการแบ่งเป็นกลุ่ม เป็นพรรคพวกกัน และเมื่อกลุ่มของตนทำผิดก็จะพยายามปกป้องปกป้องไว้

ความเป็นผู้นำที่เปรียบพร้อมด้วยคุณสมบัติที่พึงจะเป็น ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นนี้คือ องค์ประกอบแรกที่จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์การ โดยทั่วไปก็จะให้ความสำคัญที่หัวเรือผู้ใหญ่อ

ที่สุดว่าเป็นใคร น่าเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด หากส่วนหัวเป็นส่วนที่ดีแล้ว ก็พอที่จะสร้างภาพลักษณ์ให้เกิดกับองค์กรของตนได้

เมื่อมาถึงจุดนี้ หากเรามองกลับไปถึงการบริหารงานภาครัฐบ้าง เราก็คงจะเห็นภาพว่าทำไมผู้บริหารระดับสูงจึงมักจะถูกโจมตี และถูกทำลายความน่าเชื่อถืออยู่ตลอดเวลา ที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะสาเหตุนี้ หากเด็ดส่วนหัวได้ ส่วนอื่นๆ หรือปัจจัยอื่นๆ ก็มีความสำคัญลดหลั่นลงไป ดังนั้นหากผู้บริหารระดับสูงต้องการจะปิดจุดอ่อนในส่วนนี้ ก็คงต้องปรับปรุงตนเองให้มีลักษณะของความเป็นผู้หน้าที่ดีกว่าเดิม เช่น

- เลิกระบบอุ้มชูคนผิด ปกป้องสิ่งที่ไม่ถูกต้องทั้งหลายทั้งปวง รวมถึงสิ่งที่ฝืนกระแสความรู้สึกของประชาชนให้มากที่สุด

- กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีสิ่งที่ผ่านมาแล้วก็ให้แล้วกันไป แต่ต่อไปนี้ ทำงานอย่างเดียวมุ่งสร้างผลงานดีกว่า ความประพฤติของตนเองต้องสะอาดและซัดเจนที่สุด เรียกได้ว่า สามารถให้คนอื่นเขานำไปเป็นแบบอย่างที่ดีได้

- พยายามสร้างสรรค์สิ่งที่จะเป็นความคิดริเริ่ม (Creative Idea) ที่ยังไม่เคยมีใครทำมาก่อน แม้บางครั้งจำเป็นต้องเสี่ยงหรือกล้าที่จะตัดสินใจบ้างก็ตาม ประเภทที่ถือเอาแต่เป็นเรือเกลือไม่กล้าตัดสินใจ ไม่ใช่ผู้นำที่มีคุณภาพ

- ต้องเป็นผู้หน้าที่ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ นานาที่เกิดขึ้น

- ต้องเป็นผู้หน้าที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่ตัวเองอยู่ ให้เหมาะสมกลมกลืนกับนโยบายหรือแผนงานที่ตนวางไว้ และการปรับตัวดังกล่าวต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง หากเห็นว่าอะไรดี ต้องหยิบยกมาพิจารณาทำให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นอยู่เสมอ

ในเรื่องที่ผู้นำกระทำตัวเป็นแบบอย่างให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติตาม หากสามารถก่อให้เกิดกระแสที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ได้ก็ยิ่งดี เพราะมีอยู่บ่อยครั้งที่การทำงานภายในองค์กรเป็นรูปแบบเฉพาะอย่าง ก็เพราะผู้นำเป็นรูปแบบที่ทำให้คนอื่น ๆ กระทำตามจนเป็นสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติกันต่อ ๆ มา อาทิผู้นำเป็นบุคคลที่ขยันขันแข็งในการทำงาน ทำงานหาหมรุ่งหามค่ำ ไม่ใช่เวลากับสิ่งไร้สาระ ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร เช่น จับกลุ่มพูดคุยวิพากษ์วิจารณ์คนนั้นคนนี้ ลูกน้องก็มักจะมีพฤติกรรมที่ขยันขันแข็งด้วย

แต่หากผู้นำไม่ให้ความสำคัญกับการทำงาน ทำบ้างไม่ทำบ้าง ไม่กล้าตัดสินใจแก้ไขปัญหารื้อการรายงานอยู่เสมอ ฯลฯ นิสัยที่ว่านี้ก็ติดต่อไปยังลูกน้องคนอื่น ๆ ในองค์กรด้วยเช่นกัน ดังนั้นความเป็นผู้นำที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นเสียก่อนภาพลักษณ์ขององค์กรจึงจะตามมา

กรุงเทพธุรกิจ : 18 สิงหาคม 2539