HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

หัวใจในการ
บริหารธุรกิจ
จากมหาวิทยาลัย
ฮาร์วาร์ด

กลวิธี ปกครองคน

Power, Influence, and Persuasion

ทักษะการใช้อำนาจ อิทธิพล
และการจูงใจสำหรับผู้บริหาร

HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

กลวิธีปกครองคน

Power, Influence, and Persuasion

Harvard Business School Press/*Boston, Massachusetts*

กลวิธีปกครองคน

แปลและเรียบเรียงจาก *Power, Influence and Persuasion*

โดย : Kathleen K. Reardon, Ph.D.

ผู้แปล : เจษฎา ทรงมิตร

ผู้เรียบเรียง : ธนิกานต์ มาฆะศิรานนท์

Original work Copyright © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press.
Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes Copyright infringement.
Thai translation rights ©2019 Expernet Co., Ltd.
All rights reserved.

จำนวน 236 หน้า

ราคา 270 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-501-7

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด

จัดทำโดย : **บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด**
2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)
e-mail: public@expernetbooks.com
http://www.expernetbooks.com

หนังสือชุด "หัวใจในการบริหารธุรกิจ" ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

(Harvard Business Essentials Series)

หนังสือชุด **"หัวใจในการบริหารธุรกิจ"** ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้รับการเรียบเรียงขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ความเข้าใจและเป็นคู่มือส่วนตัว รวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานและการแนะนำแนวทาง เกี่ยวกับประเด็นที่เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ โดยอัดแน่นไปด้วยสาระจากหนังสือเรียนของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และแหล่งอื่นๆ เนื้อหาของหนังสือในชุดนี้ได้รับการเขียนขึ้นอย่างรัดกุม และพิถีพิถัน เพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง สำหรับผู้อ่านซึ่งมีประสบการณ์ในระดับที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้หนังสือแต่ละเล่มยังได้ผ่านการพิจารณาเนื้อหาอย่างละเอียด โดยคณาจารย์และผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยธุรกิจชั้นนำของโลก เพื่อยืนยันถึงคุณภาพและความถูกต้อง

ดังนั้น ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้จัดการคนใหม่ที่กำลังต้องการเพิ่มพูนทักษะของตัวคุณเอง หรือเป็นผู้บริหารที่เจนเวทีซึ่งกำลังมองหาที่ปรึกษาส่วนตัว หนังสือชุดนี้มีคำตอบที่คุณเชื่อใจได้ ทั้งหมดนี้อยู่เพียงแค่ปลายนิ้วของคุณเท่านั้น

บทนำ

ผู้บริหารระดับสูงสามคน และประธานคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officers: CEO) กำลังนั่งล้อมโต๊ะประชุมเพื่อปรึกษากันเกี่ยวกับประเด็นที่สำคัญสำหรับพวกเขา และพนักงานอื่นที่ทำงานเต็มเวลาให้แก่องค์กรจำนวนเกือบสี่ร้อยคน นั่นคือ ควรจะมีการใส่เงินเข้าไปในเงินโบนัสกองกลางเพื่อจัดสรรในปีนี้จำนวนเท่าใด ?

แต่ละคนที่นั่งอยู่ในที่ประชุมนั้น ต่างก็มีบางสิ่งที่ต้องการจะพูด รองประธานบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ เข้าใจถึงรายละเอียดของระบบโบนัส และผลกระทบของมันต่อพนักงานมากกว่าผู้อื่น เขาให้เหตุผลอย่างแข็งขันสำหรับการจ่ายเงินออกไป แม้จะเป็นเงินจำนวนมากก็ตาม โดยเขาอ้างถึงสถานะทางการเงินที่มั่นคงของบริษัท และโบนัสที่จ่ายไปจำนวนไม่มากนักในปีที่ผ่านมา *"ในปีนี้พนักงานได้ทำงานอย่างหนักมาก"* เขาพูด *"และพวกเขาก็คาดว่าจะได้รับผลตอบแทนที่มากเป็นพิเศษด้วย ซึ่งมันก็เป็นสิ่งที่สมเหตุสมผล"* เขาได้อธิบายต่อถึงจำนวนโบนัสที่เขาสนับสนุน ว่าเหมาะสมกับผลตอบแทนและผลประโยชน์โดยรวมของบริษัท และได้เปรียบเทียบผลประโยชน์โดยรวมนั้นกับของนายจ้างอื่นในพื้นที่ รองประธานบริหารด้านปฏิบัติการ (Chief Operating Officers: COO) ผงกศีรษะเห็นด้วย และได้เสนอข้อคิดเห็นที่เป็นการสนับสนุน

รองประธานบริหารด้านการเงิน (Chief Financial Officers: CFO) ซึ่งเป็นผู้ควบคุมกิจกรรมการใช้จ่ายทั้งในปัจจุบันและตามที่ได้ประมาณการไว้ในอนาคตนั้น กลับมีความระมัดระวังเป็นพิเศษ และให้เหตุผลสำหรับการจัดสรรที่ควรจะลดลงกว่านั้น เธอมีอิทธิพลต่อ CEO ในประเด็นทางด้านการเงินอย่างมาก ซึ่งก็มากจนกระทั่งเธอ

สามารถเอาชนะความปรารถนาของเพื่อนผู้บริหารของเธอได้ หากจำเป็น

บุคคลทั้งสี่เหล่านี้ ท้ายที่สุดก็ได้ทำการตัดสินใจ ที่พนักงานอื่นไม่มีสิทธิในการทำเช่นนั้น CEO ได้นำเสนอการตัดสินใจนี้ให้แก่คณะกรรมการบริษัทเพื่ออนุมัติในขั้นสุดท้าย มีเพียงคณะกรรมการเท่านั้นที่สามารถอนุญาตให้มีการจ่ายโบนัสได้ แต่คณะกรรมการก็มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจอนุมัติ เพราะว่าอิทธิพลของ CEO ที่มีต่อพวกเขา คณะกรรมการของบริษัทมองว่า CEO นั้นเป็นที่น่าเชื่อถือ มีประสิทธิผล และไว้วางใจได้ หากเขาพูดว่า เงินโบนัสกองกลางจำนวน 1.8 ล้านดอลลาร์เป็นตัวเลขที่เหมาะสม กรรมการบริษัทส่วนใหญ่ก็จะยอมรับความคิดของเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากตัวเลขนั้นสอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทในตอนนี้และแผนในอนาคต แต่ถ้าหากคณะกรรมการเกิดอาการลังเลใจ CEO ก็จะพยายามจูงใจพวกเขาว่า การตัดสินใจของตนนั้นมีเหตุมีผล เขาจะอ้างถึงการเห็นด้วยของรองประธานบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ รองประธานบริหารด้านการเงิน และรองประธานบริหารด้านปฏิบัติการ ซึ่งแต่ละคนนั้นก็พร้อมในการสนับสนุนหัวหน้าของพวกเขาในห้องประชุมคณะกรรมการบริษัท โดยเขายังจะอธิบายถึงวิธีการอย่างเป็นระบบที่ใช้ในการกำหนดการจ่ายเงินจำนวน 1.8 ล้านดอลลาร์ และอธิบายว่าเงินโบนัสเหล่านั้น จะจูงใจพนักงานได้โดยที่ไม่มีผลเสียต่อแผนงานที่ยังคงค้างอยู่

เรื่องเล่าสั้นๆ ข้างต้นนี้เป็นเรื่องที่แต่งขึ้นมา แต่มันก็ได้สะท้อนถึงวิธีการทำการตัดสินใจในองค์กรธุรกิจ และแสดงให้เห็นถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ ที่จะพบได้ในหนังสือเล่มนี้ นั่นคือ **อำนาจ (power) อิทธิพล (influence)** และ **การจูงใจ (persuasion)** ในเรื่องนี้ผู้บริหารแต่ละคนต่างก็มีอิทธิพลต่อจำนวนการ

จ่ายโบนัสมากน้อยแตกต่างกันไป โดยการจูงใจได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์เมื่อการตัดสินใจไม่มีความเป็นเอกฉันท์ ทั้งนี้เราจะเห็นได้ว่า CEO ได้ใช้อำนาจของเขาในการตัดสินใจจ่ายโบนัส และคณะกรรมการก็ได้ใช้อำนาจของพวกตนในการอนุมัติ

อำนาจ อิทธิพล และการจูงใจ มักเป็นส่วนหนึ่งใน **ระบบทางสังคม (social systems)** เสมอ หนึ่งในตัวอย่างที่เด่นชัดนั้น เห็นได้จากพระเจ้าหลุยส์ที่ 14 กษัตริย์แห่งฝรั่งเศส ในช่วงศตวรรษที่ 17 ผู้ซึ่งอ้างอำนาจของพระองค์ว่า เป็นสิทธิที่ได้รับมาจากพระเจ้า พระเจ้าหลุยส์เล็งเห็นว่าอำนาจของพระองค์นั้นควรเป็นอำนาจเด็ดขาด แต่ก็เปิดรับอิทธิพลจากเสนาบดีของพระองค์โดยขาดการไตร่ตรอง พระองค์พึ่งพิง ฌอง แบบติส คอลเบิร์ต (Jean Baptiste Colbert) สำหรับการปรึกษาทางด้านการเงิน และพระองค์ให้ความสนใจต่อมาร์ควิส เดอ ลูวอส (Marquis de Louvois) สำหรับกลยุทธ์ทางการทหาร ถึงแม้พระเจ้าหลุยส์จะแสดงให้เห็นชัดเจนว่า จะไม่แบ่งปันอำนาจการบังคับบัญชาให้กับเสนาบดีคนใดก็ตาม แต่พระองค์ก็ไม่สามารถปกครองได้โดยปราศจากพวกเขา และก็ไม่สามารถปกปิดพวกเขาถึงจุดด้อยที่สำคัญของตนเอง นั่นคือ การชื่นชอบในการประจบสอพลอ จุดด้อยนี้เป็นช่องทางที่เสนาบดี เหล่านางกำนัล และข้าราชสำนักใช้เป็นช่องทางในการมีอิทธิพลและการจูงใจ ตัวอย่างเช่น ลูวอส ใช้การชื่นชอบของการได้รับการสรรเสริญเยินยอของกษัตริย์ ไปในการชี้นำพระองค์ให้เข้าสู่สงครามที่ซึ่งพระองค์ไม่จำเป็นต้องเข้าร่วมก็ได้ ตามที่ดุ๊ก เดอ เซนต์ ไซมอน (Duke de Saint Simon) ที่อยู่ในยุคเดียวกันได้กล่าวว่า *"ลูวอสได้จูงใจพระเจ้าหลุยส์ว่า พระองค์นั้นทรงมีทักษะที่ยอดเยี่ยมในการสงคราม มากกว่านายพลคนใดๆ ของพระองค์"* ดังนั้น แม้ว่าผู้ที่มีอำนาจเด็ดขาด ก็สามารถหวั่นไหวได้ต่ออิทธิพลและการจูงใจของผู้อื่น ดังที่คุณจะได้เห็นในหนังสือเล่มนี้

การบริหารงานทั้งภาคธุรกิจและภาครัฐในทุกวันนี้นั้น ห่างไกลจากระบบการปกครองของพระเจ้าหลุยส์ที่ 14 ตรงที่อำนาจนั้นไม่มีอย่างสมบูรณ์แบบอีกต่อไป แต่ถูกแทนที่ด้วยการแบ่งสรรกันในหมู่ผู้บริหาร ผู้จัดการ กรรมการบริษัท และผู้ถือหุ้น ข้อบังคับได้จำกัดอำนาจของบริษัทและผู้จัดการที่มีต่อพนักงาน แม้ว่าอำนาจบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการนั้นจะยังคงมีอยู่ แต่การปฏิบัติหน้าที่อันเป็นผลมาจากการมีอิทธิพลและการจูงใจ ก็ได้กลายมามีความสำคัญมากขึ้น

ข้อความเหล่านี้สำหรับพวกเราแล้วหมายถึงอะไร ? เราให้ความหมายของ *"อำนาจ (power)"* ว่าเป็นศักยภาพในการจัดสรรทรัพยากร การตัดสินใจ และการบังคับให้มีการตัดสินใจ สำหรับผู้บริหารแล้ว การเข้าใจว่าจะได้อำนาจมาได้อย่างไร และใช้มันได้อย่างชาญฉลาดนั้นเป็นทักษะที่สำคัญ แม้ว่าแทบจะไม่มีการตระหนักถึงมาก่อนก็ตาม

จอห์น คอตเตอร์ (John Kotter) ศาสตราจารย์ทางด้านการบริหารจัดการที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด บรรยายเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ดังนี้ :

ตัวอย่าง

งานทางด้านการบริหารจัดการส่วนใหญ่ ต้องการใช้คนผู้ซึ่งมีทักษะในการได้มาและใช้อำนาจ... ผู้จัดการจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่อายุยังน้อยและได้รับการศึกษามาอย่างดี แต่กลับปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าศักยภาพของตนอย่างมีนัยสำคัญ นั่นเป็นเพราะว่าพวกเขาไม่เข้าใจในพลวัตของอำนาจ และเพราะพวกเขาไม่ได้ฝึกฝนและพัฒนาสัญชาตญาณที่จำเป็นในการได้มา และใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิผล[1]

อิทธิพล (influence) เป็นส่วนขยายของอำนาจ มันเป็นกลไกที่ซึ่งคนเราใช้อำนาจผ่านมัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติ อย่างไรก็ตามการมีอิทธิพลซึ่งไม่ต่างไปจากการมีอำนาจนั้น ก็สามารถสร้างผลกระทบได้โดยปราศจากการพยายามฝืนใจ บีบบังคับ หรือการสั่งการโดยตรงที่เห็นได้อย่างชัดเจน ด้วยความรู้สึกเช่นนั้น มันจึงเป็นเหมือนกับอำนาจในถุงมือกำมะหยี่ (ลองคิดถึงบทพูดในภาพยนตร์มาเฟียคลาสสิกที่ว่า *"ให้ข้อเสนอที่เขาไม่สามารถปฏิเสธได้"*) และในบางกรณี อิทธิพลก็ถูกใช้ผ่านการบงการ ซึ่งผู้จัดการทุกๆ คนต้องเข้าใจว่าตนเองจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ซึ่งคือหัวหน้า เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน และลูกน้องได้อย่างไร

การจูงใจ (persuasion) มีความใกล้ชิดอย่างมากกับการมีอิทธิพล แต่ก็ยังมีความแตกต่างกันหลายประการ มันไม่ใช่เป็นการฝืนใจ และไม่มีส่วนใดที่มีการบีบบังคับ มันกลับเป็นกระบวนที่บุคคลหนึ่งมุ่งหมายในการเปลี่ยนแปลง หรือสนับสนุนทัศนคติ ความคิดเห็น หรือพฤติกรรมของผู้อื่น บุคคลใดก็ตามที่ได้กลายมาเป็นผู้ที่มีทักษะในศิลปะของการจูงใจ ย่อมพึงพอใจกับข้อได้เปรียบในการเสนอขายความคิดหรือผลิตภัณฑ์ หรือการทำให้บางสิ่งเกิดขึ้น การจูงใจเป็นทักษะที่สำคัญของทุกๆ คน และเป็นประโยชน์ในชีวิตส่วนตัวพอๆ กับที่มันมีประโยชน์ภายในสถานที่ทำงาน

ทุกๆ องค์กร และทุกๆ สังคมมนุษย์ โดยแท้จริงแล้วนั้นขับเคลื่อนได้ด้วยความช่วยเหลือของอำนาจ อิทธิพล และการจูงใจ พวกมันมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานขององค์กร และระหว่างบุคคลเหมือนกับอากาศที่เราหายใจ พวกเราทุกคนต่างก็ได้ให้ หรือได้รับผลขั้นสุดท้ายของอำนาจ อิทธิพล หรือการจูงใจอยู่เป็นกิจวัตรประจำวัน ซึ่งบ่อยครั้งก็เกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน ถึงแม้ว่าเราจะอยู่ภายใต้อำนาจของหัวหน้าเราเอง แต่เราก็กำลังมีอิทธิพลและจูงใจพวกเขา

เช่นกัน และเราก็มีความสัมพันธ์ที่คล้ายคลึงกันนี้กับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน และผู้ใต้บังคับบัญชาของเราอีกด้วย

หนังสือเล่มนี้จะช่วยคุณให้เข้าใจถึงแนวคิดที่สำคัญทั้ง 3 นี้ พร้อมทั้งอธิบายข้อแนะนำในทางปฏิบัติว่า คุณจะสามารถนำพวกมันไปใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร

ผู้ที่ทำการชักใยอยู่เบื้องหลัง

มีผู้นำที่ทรงอิทธิพลไม่มากนักที่ได้รับอิทธิพลอย่างมากจากผู้อื่น บางทีหนึ่งในผู้ที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผลมากที่สุดก็คือ คาร์ดินัล รีเฌอริเยอร์ (Richelieu) [1585–1642] ซึ่งเป็นที่ปรึกษาและสุดท้ายได้เป็นนายกรัฐมนตรีของพระเจ้าหลุยส์ที่ 13 คนในสมัยนั้นตั้งสมญานามให้กับเขาว่า *"เจ้าสำนักเสื้อแดง (e'minence rouge)"* เพราะการแต่งกายด้วยเสื้อผ้าสีแดงแบบพระของเขา เขาเป็นผู้สนับสนุนตัวยงในอำนาจของราชวงศ์และทำลายล้างใครก็ตามที่ท้าทายมัน คำพูดที่มีชื่อเสียงของรีเฌอริเยอร์ คือ *"หากคุณให้ข้อความหกบรรทัดที่เขียนโดยผู้ที่มีความซื่อสัตย์มากที่สุดแก่ฉัน ฉันก็จะพบบางสิ่งในนั้นที่ทำให้แขวนคอเขาได้อยู่ดี"*

ทุกวันนี้หลายคนใช้คำว่า *"ผู้ที่ทำการชักใยอยู่เบื้องหลัง (e'minence grise)"* (ผู้มีตำแหน่งสูงที่อยู่ในที่มืดหรือที่สลัว) ในทำนองที่หมายถึง บุคคลใดก็ตามที่มีอำนาจอยู่เบื้องหลังของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง หรือผู้ที่มีอำนาจพิเศษที่เหนือกว่าผู้ที่ครอบครองอำนาจบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ ซึ่งแต่เดิมนั้นคำว่า ผู้ที่ทำการชักใยอยู่เบื้องหลัง หมายถึง แปร์ โจเซฟ (Pere Joseph) พระชาวฝรั่งเศส ซึ่งเป็นเลขานุการของรีเฌอริเยอร์

ถ้าเช่นนั้นแล้วในองค์กรของคุณ มีผู้ที่ทำการชักใยอยู่เบื้องหลังหรือไม่ ?

มีอะไรอยู่ในหนังสือเล่มนี้

ในเมื่อเราต้องเกี่ยวข้องกับอำนาจ อิทธิพล และการจูงใจตามลำดับ ดังนั้นใน **บทที่ 1** จะอธิบายว่าเพราะเหตุใดอำนาจจึงเป็นสิ่งที่สำคัญในองค์กร ถึงแม้ว่าสังคมของเราจะไม่ไว้วางใจในอำนาจและเหล่าผู้ซึ่งแสวงหาอำนาจ แต่ก็ได้มีการอธิบายถึงวิธีการในการจัดการกับอำนาจ 3 แบบ และสรุปไว้ชัดเจนว่าวิธีการแบบใดจะดีที่สุดสำหรับองค์กรและผู้ที่ใช้อำนาจนั้น

อำนาจมาจากที่ใด ? ใน **บทที่ 2** จะตอบในประเด็นคำถามนี้ด้วยการอธิบายถึงลักษณะของอำนาจจากตำแหน่ง อำนาจจากความสัมพันธ์ และอำนาจในตนเอง และยังอธิบายถึงข้อจำกัดในอำนาจเหล่านี้อีกด้วย ตัวอย่างเช่น อำนาจที่มีอยู่ในตำแหน่งในองค์กรนั้นโดยธรรมชาติแล้วจะถูกจำกัดโดยการพึ่งพิงผู้อื่น ซึ่งก็คือเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน หัวหน้า และลูกน้องของผู้ที่มีอำนาจนั้น แม้ว่าจะมีข้อจำกัดตามธรรมชาติ แต่ก็เป็นไปได้ที่จะทำการเพิ่มอำนาจของคุณ ซึ่งในบทนี้คุณจะได้เรียนรู้ว่าจะต้องทำอย่างไร

อำนาจที่แท้จริงตามที่ได้อธิบายไว้ใน **บทที่ 3** เป็นที่รับรู้ผ่านรูปแบบของการแสดงออกบางอย่างเท่านั้น อิทธิพลเป็นแนวทางหนึ่งที่อำนาจถูกนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง ชี้นำ หรือสร้างผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ในบทนี้จะบรรยายถึงข้อจำกัดของอำนาจโดยตรง และอธิบายว่าผู้บริหารจะสามารถใช้อำนาจของพวกเขาในทางอ้อมสำหรับการมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ตามที่พวกเขาแสวงหาได้อย่างไร แต่อย่างไรก็ตามในการนำอิทธิพลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ คนเราก็ต้องเปิดรับอิทธิพลจากผู้อื่นด้วย มันเป็นเหมือนกับถนนที่สวนทางกัน ในบทนี้ได้นำเสนอข้อแนะนำในการปฏิบัติหลายประการสำหรับการเพิ่มอิทธิพลของคุณในองค์กร และ**บทที่ 4** เป็นการกล่าวต่อ

เนื่องถึงความสำคัญของอิทธิพล โดยการอธิบายด้วยตัวอย่างของยุทธวิธีที่มีลักษณะเฉพาะ 3 ประการ ที่ไม่ว่าผู้บริหารคนใดก็สามารถจะนำไปใช้งานได้

แม้สำหรับบุคคลผู้ซึ่งมีอำนาจอย่างเป็นทางการแล้วก็ตาม ก็ยังจำเป็นต้องมีการจูงใจ ซึ่งเป็นวิธีการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการมีผลต่อการตัดสินใจ การจูงใจคือการใช้เหตุผล หรือขอร้องให้ผู้อื่นยอมรับเอาความเชื่อหรือพฤติกรรมบางอย่างมาใช้ ใน **บทที่ 5** และ **บทที่ 6** เป็นการจัดการกับแนวคิดของการจูงใจ โดยบทแรกนั้นอธิบายถึงองค์ประกอบ 4 อย่างของการจูงใจ และกล่าวถึงผู้ฟังที่แตกต่างกัน รวมถึงการที่คนเราซึ่งมีรูปแบบการตัดสินใจที่หลากหลายจะได้รับผลจากรูปแบบของการจูงใจที่แตกต่างกันได้อย่างไร บทที่ 6 จะช่วยให้คุณเอาชนะความคิดและจิตใจของผู้ฟัง ด้วยการอธิบายว่าการดึงดูดด้านที่เป็นตรรกของผู้ฟังของคุณนั้นทำได้อย่างไร แล้วก็อธิบายต่อไป ถึงเทคนิคสำหรับการทำเช่นเดียวกันนั้นกับด้านที่เป็นอารมณ์ความรู้สึกของพวกเขา โดยคุณจะเกิดความเข้าใจว่า ภาษาการอธิบายอย่างชัดเจน การอุปมา การเทียบเคียง และเรื่องเล่าต่างๆ นั้น สามารถช่วยให้ความคิดของคุณเข้ากันได้กับผู้ฟังได้อย่างไร

บทที่ 7 นั้นเกี่ยวกับการนำเสนออย่างเป็นทางการ ซึ่งเป็นหนึ่งในโอกาสที่ปกติธรรมดาที่สุดสำหรับการจูงใจในองค์กรสมัยใหม่ หากคุณต้องทำการนำเสนออย่างเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ และต้องการให้มันดำเนินไปอย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น ในบทนี้จะสามารถช่วยคุณได้ ด้วยการอธิบายถึงโครงสร้างในการนำเสนอ และเครื่องมือเชิงโวหารมากมายที่ชาวกรีกโบราณได้ทำให้มีความสมบูรณ์แบบ อีกทั้งยังได้ระบุถึงรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายที่คนเรานำมาใช้ และแสดงให้เห็นว่า เพราะเหตุใดคุณจึงจำเป็นต้องดัดแปลงการนำเสนอของคุณให้เข้ากับพวกเขา

พวกเราส่วนใหญ่รับรู้ถึงอันตรายที่อำนาจ อิทธิพล และการจูงใจสามารถก่อให้เกิดขึ้นได้ เมื่อมีการจัดการอย่างไม่ระมัดระวัง ไร้ความรับผิดชอบ หรือด้วยเจตนาร้าย ดังนั้นในบทสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้จึงกล่าวถึงปัญหาทางจริยธรรม และการแนะนำมาตรฐาน 2 ประการ ที่ซึ่งอำนาจ อิทธิพล และการจูงใจ ต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อนำไปสู่การมีจริยธรรม นอกจากนี้ยังได้อธิบายถึง 5 แนวทางที่ผู้บริหาร และผู้จัดการสามารถทำให้เกิดวัฒนธรรมที่มีจริยธรรมภายในองค์กรของตน

เมื่อคุณได้อ่านบทเหล่านี้จนจบแล้ว คุณก็จะพบกับบทเพิ่มเติมที่มีประโยชน์ นั่นก็คือ **ภาคผนวก 3** ส่วนที่มีเนื้อหาดังต่อไปนี้ :

- **ภาคผนวก ก.** เป็นภาคผนวกสั้นๆ ที่มีหัวข้อว่า *"การนำเมื่อคุณไม่ได้เป็นหัวหน้า"* คนมากมายพบว่า ตนเองนั้นอยู่ในสถานการณ์ที่พวกเขาได้รับการคาดหวังให้นำ แต่กลับไม่มีอำนาจอย่างเป็นทางการในการทำเช่นนั้น ในความเป็นจริงมีผู้นำทีมจำนวนมากมายที่สมาชิกของทีมมีตำแหน่งสูงกว่าตน ในภาคผนวกนี้ได้นำเสนอข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์ว่า ควรปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์ประเภทนี้

- **ภาคผนวก ข.** เป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์สำหรับการนำไปปฏิบัติ โดยแบบฟอร์มแรกจะเป็นการประเมินผู้ฟังที่คุณจำเป็นต้องทำการจูงใจ ส่วนแบบฟอร์มหลังก็คือ การประเมินความสามารถของตัวคุณเองในการจูงใจผู้อื่น โดยคุณสามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มเหล่านี้ได้ที่ www.elearning.hbsp.org/businesstools

ภาคผนวก ค. อธิบายถึงกฎสามัญแห่งการจัดทำสื่อทางสายตาในการนำเสนองาน การนำเสนออย่างเป็นทางการนั้นเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการจูงใจในองค์กรสมัยใหม่ สื่อทางด้านสายตาที่มีข้อความ หรือรูปภาพนั้น ได้กลายมาเป็นรูปแบบมาตรฐานในการนำเสนอเหล่านี้ ในภาคผนวกนี้จะนำเสนอถึงกฎทั่วๆ ไปที่สำคัญในการทำให้การนำเสนอของคุณเป็นที่ชัดเจนและประทับใจ

สารบัญ

หน้า

บทนำ 4

สารบัญ 14

บทที่ 1 ความสำคัญของอำนาจ 17

- ความไม่พึงพอใจของคนเราต่ออำนาจ 18
- อำนาจ : สิ่งที่จำเป็น 20
- อำนาจที่มีและการพึ่งพิง 25
- การใช้อำนาจ : ผู้จัดการ 3 ประเภท 28
- การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการของคุณ 36
- บทสรุป 37

บทที่ 2 แหล่งของอำนาจ 39

- อำนาจจากตำแหน่ง 40
- อำนาจจากความสัมพันธ์ 45
- อำนาจในตนเอง 56
- อำนาจในองค์กรของคุณอยู่ ณ ที่ใด 63
- บทสรุป 65

บทที่ 3 การมีอิทธิพล 67

- อำนาจกับอิทธิพล 68
- อิทธิพลเปรียบเสมือนถนนที่สวนทางกัน 72
- เขตอิทธิพลของคุณ 75
- การเพิ่มอิทธิพลผ่านระบบการแลกเปลี่ยน 80
- บทสรุป 81

หน้า

บทที่ 4 ยุทธวิธีในการมีอิทธิพล 83

- การกำหนดกรอบสิ่งที่เป็นประเด็นในแนวทางของคุณ 84
- การมีอิทธิพลผ่านข้อมูล 88
- การมีอิทธิพลผ่านอำนาจหน้าที่ทางเทคนิค 92
- บทสรุป 96

บทที่ 5 การจูงใจ I 97

- เพราะเหตุใดการจูงใจจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ 100
- องค์ประกอบของการจูงใจ 101
- การสร้างความน่าเชื่อถือ 102
- การเข้าใจในตัวผู้ฟังของคุณ 109
- การอ้างเหตุผล 123
- บทสรุป 125

บทที่ 6 การจูงใจ II 127

- เริ่มต้นด้วยเหตุและผล 128
- คำนึงถึงความรู้สึกผู้ฟังของคุณ 138
- การเอาชนะการต่อต้าน 145
- ตัวจุดชนวนการชักจูงใจ 151
- บทสรุป 157

บทที่ 7 หลักการนำเสนอที่น่าประทับใจ 159

- โครงสร้างการนำเสนองาน : วิธีแบบกรีก 161
- วาทศิลป์ 4 แบบ 169
- รูปแบบการเรียนรู้ของผู้ฟัง 3 แบบ 177

หน้า

บทที่ 7 หลักการนำเสนอที่น่าประทับใจ (ต่อ)

- มุ่งที่ความคิดและความรู้สึกของผู้ฟัง 181
- จงเตรียมพร้อมสำหรับการตอบคำถาม 183
- มุ่งไปที่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 189
- บทสรุป 191

บทที่ 8 หลักจริยธรรมเกี่ยวกับอำนาจ อิทธิพล และการชักจูงใจ 193

- การใช้อำนาจอย่างมีจริยธรรม 194
- จริยธรรมของอิทธิพลและการชักจูงใจ 202
- ทางแก้ไขปัญหา 205
- บทสรุป 207

ภาคผนวก ก. : การนำเมื่อคุณไม่ได้เป็นหัวหน้า 209

ภาคผนวก ข. : เครื่องมือที่เป็นประโยชน์สำหรับการนำไปปฏิบัติ 213

ภาคผนวก ค. : กฎสามัญแห่งการจัดทำสื่อทางสายตาในการนำเสนองาน 223

แหล่งอ้างอิง 233

1

ความสำคัญของอำนาจ

คุณไม่สามารถบริหารจัดการอะไรได้ หากปราศจากอำนาจ

สาระสำคัญในบทนี้

- *เพราะเหตุใด "อำนาจ" และ "ผู้ที่แสวงหาอำนาจ" จึงเป็นที่ต้องสงสัย*
- *บทบาทที่สำคัญของอำนาจในองค์กร*
- *ผู้ที่อยู่ใต้อำนาจสามารถยับยั้งการใช้อำนาจอย่างเผด็จการและเด็ดขาดได้อย่างไร*
- *แนวคิดเกี่ยวกับผู้จัดการ 3 ประเภทในการใช้อำนาจ*

Harvard Business School Press/*Boston, Massachusetts*

อำนาจ เป็นลักษณะที่สำคัญที่ปรากฏอยู่ในระบบทางสังคม (social systems) ทุกระบบ ในองค์กรทางการทหาร ทุกๆ หน่วยก็จะมีบุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีอำนาจเด็ดขาดในการสั่งการ หรือแม้กระทั่งในหน่วยงานของมหาวิทยาลัย หรือที่ทำงานที่มีความเสมอภาคกัน ก็ยังต้องมีบางคนซึ่งได้รับการมอบหมายให้พูดว่า *"ขอขอบคุณทุกคนที่ได้ร่วมมือร่วมใจกัน และในตอนนี้นี่เป็นสิ่งที่เราต้องทำให้สำเร็จ"* อย่างไรก็ตามแม้ว่ามันเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่ก็มีคนเพียงจำนวนไม่มากนักที่มีมุมมองที่สร้างสรรค์ต่ออำนาจ และบ่อยครั้งที่พวกเขาเกิดความไม่ไว้วางใจต่อผู้ที่แสวงหามันด้วยซ้ำไป

ในบทนี้จะอธิบายว่า คนเรานั้นรู้สึกอย่างไรกับอำนาจ เพราะเหตุใดมันจึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร และในหมู่ผู้ที่อยู่ภายใต้อำนาจนั้นทำการยับยั้งอำนาจได้อย่างไร นอกจากนี้แล้วยังทำการประเมินแนวคิดเกี่ยวกับผู้จัดการ 3 ประเภทในการใช้อำนาจอีกด้วย

ความไม่พึงพอใจของคนเราต่ออำนาจ

ในหลายวัฒนธรรม อำนาจนั้นถูกมองอย่างน่าสงสัยและหวาดกลัว เพราะศักยภาพของมันในการทำให้เกิดการคุกคามขู่เข็ญ และการทุจริตนานาประการ เรามักจะนึกถึงตัวอย่างการใช้อำนาจไปในทางที่ผิดได้ง่ายกว่าการใช้มันไปในทางที่ดีงาม วายร้ายอย่างเช่น ฮิตเลอร์ สตาลิน และซัดดัม ฮุสเซ็น ปรากฏขึ้นภายในใจทันที ไม่ต้องสงสัยเลยว่า การใช้อำนาจไปในทางที่ไม่ดีหรือเจตนาเพื่อประโยชน์ของตนเองนั้น เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ลอร์ด แอคตัน (Lord Acton) แห่งสหราชอาณาจักร ได้ประกาศไว้ในปี 1887 ว่า *"อำนาจมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความเสียหาย และอำนาจเบ็ดเสร็จเป็นสิ่งที่เลวร้ายอย่างแท้จริง"* ความรู้สึกเช่นนี้ ได้หยั่งรากลึกลงไปในความนึกคิดของคนทั่วไปอย่าง

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS

กลวิธีปกครองคน
Power, Influence, and Persuasion

ในทุกสังคม และองค์กรของเรา โดยแท้จริงแล้วนั้น ขับเคลื่อนได้ด้วยความช่วยเหลือของอำนาจ อิทธิพล และการจูงใจ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในทุกภาคส่วน การที่เราจะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผลได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการได้มาซึ่งอำนาจ อิทธิพล และการจูงใจ ภายใต้การใช้มันได้อย่างชาญฉลาด เพื่อผลักดันให้ผู้อื่นดำเนินงานได้ผลตามที่เราคาดหวัง

หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้เข้าใจถึงแนวคิดที่สำคัญทั้ง 3 นี้ พร้อมทั้งอธิบายข้อแนะนำในทางปฏิบัติว่า คุณจะสามารถนำไปใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร อาทิเช่น

- การเชื่อมต่อกับแหล่งอำนาจที่จะช่วยผลักดันให้งานของคุณประสบความสำเร็จ
- การขยายขอบเขตอิทธิพลในองค์กร
- การใช้กลยุทธ์การจูงใจ เพื่อเอาชนะความคิด และจิตใจผู้อื่น
- การนำเสนอที่ดึงดูดใจ

ผู้เรียบเรียง : Kathleen K. Reardon

Kathleen K. Reardon, Ph.D. ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ทางด้านการบริหารจัดการองค์กร University of Southern California Marshall School of Business รวมทั้งยังเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านศาสตร์แห่งการจูงใจ การเจรจาต่อรอง และการเมืองในองค์กร

EXPERNET BOOKS

ISBN E-BOOK
978-974-414-501-7
ราคา 270 บาท