



Harvard  
Business  
Review  
Press

คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร  
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

# Harvard Business Review on

## การสื่อสาร โน้มน้าวใจ



Communicating  
Effectively

# Harvard Business Review on

การสื่อสาร  
ให้มีหัวใจ

Communicating  
Effectively



**Harvard  
Business  
Review  
Press**

## การสื่อสารโน้มน้าวใจ

แปลและเรียบเรียงจาก :

*Harvard Business Review on Communicating Effectively*

โดย : Gary A. Williams & Robert B. Millern

ผู้แปล : วุฒินันท์ ชุมภู

Original work copyright © 2011 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 ©2020 Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

จำนวน 358 หน้า

ราคา 250 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-543-7

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : **บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด**

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: [public@expernetbooks.com](mailto:public@expernetbooks.com)

<http://www.expernetbooks.com>



**Harvard  
Business  
Review  
Press**

**“คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร”  
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**

## HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” เล่มนี้เป็นแหล่งสรุป  
รวมฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัย  
ฮาร์วาร์ดและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบ  
การณ์ในด้านต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็น  
ผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่  
ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็  
นภาคธุรกิจเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาชั้นสูง

บทความที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้ มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลาย  
ไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่  
และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็น  
เลิศ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุก  
สิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ทันโลก...ทันการแข่งขัน...และก้าวไปสู่ความสำเร็จ คือ วัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้



	หน้า
<b>สารบัญ</b>	<b>4</b>
<b>บทที่ 1 เปลี่ยนวิธีนับนิ้วใจ</b>	<b>9</b>
<i>Gary A. Williams และ Robert B. Miller</i>	
๐ การนำเสนอด้วยวิธีการ 5 แบบ	12
๐ ผู้นำมากบารมี	18
๐ ผู้นำนักคิด	25
๐ ผู้นำจอมกั๊กขา	31
๐ ผู้นำที่นิยมเดินตามรอยเดิม	36
๐ ผู้นำจอมบงการ	42
<b>บทที่ 2 การนำศาสตร์แห่งการนับนิ้วใจไปใช้จริง</b>	<b>49</b>
<i>Robert B. Cialdini</i>	
๐ หลักการพื้นฐานเรื่อง : การชอบพอซึ่งกันและกัน	53
๐ หลักการพื้นฐานเรื่อง : การตอบแทนซึ่งกันและกัน	57
๐ หลักการพื้นฐานเรื่อง : การได้รับการยืนยันความถูกต้องจากผู้คนในสังคม	61
๐ หลักการพื้นฐานเรื่อง : ความสอดคล้องต้องกัน	63
๐ หลักการพื้นฐานเรื่อง : พลังอำนาจจากการเป็นผู้ทรงภูมิในเรื่องต่าง ๆ	69
๐ หลักการพื้นฐานเรื่อง : ความขาดแคลน	76
๐ การผสมผสานหลักการพื้นฐานทุก ๆ ข้อเข้าด้วยกัน	79

	หน้า
<b>บทที่ 3 พลังอำนาจของการพูด</b>	<b>85</b>
<i>Deborah Tannen</i>	
๖ วิธีการพูดคืออะไร ?	89
๖ ตำแหน่งที่สูงขึ้นไปหนึ่งระดับและต่ำลงมาหนึ่งระดับ	97
๖ ธรรมเนียมปฏิบัติในการสนทนา	104
๖ การต่อรองกันในเรื่องอำนาจตามหน้าที่	115
๖ แล้วเราจะทำอย่างไรต่อไปกันดี ?	126
<b>บทที่ 4 การโน้มน้าวใจผู้อื่น : ศิลปะที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี</b>	<b>131</b>
<i>Jay A. Conger</i>	
๖ ขั้นตอน 4 ขั้นที่สำคัญยิ่ง	144
๖ พลังอำนาจของการโน้มน้าวใจผู้อื่น	176
<b>บทที่ 5 การไม่กล้าแสดงความคิดเห็นกำลังทำลายองค์กรคุณอยู่หรือเปล่า ?</b>	<b>179</b>
<i>Leslie Perlow และ Stephanie Williams</i>	
๖ เมื่อความไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเข้าครอบงำ	184
๖ ความเสียหายเมื่อต้องทนนิ่งเฉยอยู่	191
๖ การทลายความไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่กำลังก่อตัวและทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ	198

	หน้า
<b>บทที่ 6</b> <b>ทำอย่างไรจึงจะดูน่าเชื่อถือเหมือนนักพูดตัวจริง</b>	<b>207</b>
<i>Nick Morgan</i>	
๖    หลักวิชาการบอกอะไรเราได้บ้าง	210
๖    “การซ้อม” เพื่อให้พูดได้น่าเชื่อถือเหมือนนักพูดตัวจริง	213
๖    อะไรคือสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใต้การพูดที่ดูน่าเชื่อถือเหมือนนักพูดตัวจริง ?	215
<b>บทที่ 7</b> <b>วิธีการสื่อสารโดยการเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ในองค์กร</b>	<b>225</b>
<i>Stephen Denning</i>	
๖    พลังอำนาจของเรื่องเล่า	229
๖    เรื่องเล่า “ที่เล่าได้แย่มาก ๆ”	232
๖    เรื่องเล่าเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลว	235
๖    ความเชื่อที่ต่างฝ่ายต่างรู้สึกร่วมกัน	238
๖    ภาพแห่งอนาคตที่ฟังดูยั่วชวนแต่คลุมเครือ	254
<b>บทที่ 8</b> <b>เสนอขายความคิดเจียบ ๆ</b>	<b>259</b>
<i>Kimberly D. Elsbach</i>	
๖    หมวกคิดสรรที่ใช้จัดประเภทคน	265
๖    พวกผู้สร้างและผลิตรายการ	270
๖    พวกศิลปิน	276
๖    พวกมือใหม่	280
๖    ข้อควรระวังของคนฟังที่เป็นผู้ซัด	284

	หน้า
<b>บทที่ 9 5 เรื่องสำคัญที่ผู้นำองค์กรต้องจัดการสื่อสารให้ดี</b>	<b>291</b>
<i>John Hamm</i>	
๑ การสื่อสารเรื่องสำคัญเรื่องที่ 1 : โครงสร้าง และสายการบังคับบัญชาในองค์กร	299
๒ การสื่อสารเรื่องสำคัญเรื่องที่ 2 : ผลประกอบการ ทางการเงินของบริษัท	305
๓ การสื่อสารเรื่องสำคัญเรื่องที่ 3 : ความรู้สึกของ ผู้นำที่มีต่องานของตนเอง	309
๔ การสื่อสารเรื่องสำคัญเรื่องที่ 4 : การบริหาร จัดการเรื่องเวลา	315
๕ การสื่อสารเรื่องสำคัญเรื่องที่ 5 : วัฒนธรรมองค์กร	322
<b>บทที่ 10 จะพูดเรื่องเครียดอย่างไรให้บรรยากาศไม่ตึงเครียด</b>	<b>327</b>
<i>Holly Weeks</i>	
๑ “ผมมีเรื่องไม่ดีบางอย่างมาบอกคุณ”	331
๒ “ผู้คนแถวนี้เป็นอะไรกันไปหมด”	333
๓ “คุณกำลังข่มขู่คุกคามผมอยู่นะครับ”	336
๔ การเตรียมตัวเมื่อต้องพูดคุยเรื่องเครียด ๆ	339
๕ การบริหารจัดการการพูดคุย	346
<b>คณะผู้ทรงคุณวุฒิ</b>	<b>356</b>



# เปลี่ยนวิธีโน้มน้าวใจ

## (Change the Way You Persuade)

-- Gary A. Williams และ Robert B. Miller --

### แนวคิดโดยสรุป

คุณนัดประชุมเพื่อพยายามโน้มน้าวหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ให้เห็นว่า ถึงเวลาแล้วที่บริษัทจำเป็นต้องขยับเดินหน้าเรื่องสำคัญ ๆ คุณโต้แย้งอย่างดุเดือดด้วยเหตุผลที่ใครก็ไม่สามารถหักล้างได้และด้วยข้อมูลที่หนักแน่น แต่ 2 สัปดาห์ต่อมาคุณก็ทราบมาว่าข้อเสนออันเยี่ยมของคุณกลับถูกเก็บขึ้นหิ้งและชะลอการดำเนินการออกไปก่อน เกิดอะไรขึ้นกับเรื่องนี้ ? ดูเหมือนว่าคุณจะไม่ได้เตรียมการนำเสนอข้อเสนอให้เหมาะสมกับรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้าคุณ นี่เป็นคำกล่าวของทีปรีक्षाที่ชื่อแกรี่ วิลเลียมส์และโรเบิร์ต มิลเลอร์ ตลอดช่วงระยะเวลาหลายปีที่ได้ศึกษาวิจัย ผู้เขียนได้พบว่าผู้บริหารจะมีรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นอัตโนมัติของตัวเองซึ่งเริ่มพัฒนามาตั้งแต่ช่วงต้นของชีวิตการทำงาน รูปแบบการตัดสินใจแบบนี้จะปรากฏอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นจากความสำเร็จที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ และจะเปลี่ยนแปลงไปหลังจากที่ต้องเจอกับความล้มเหลว ผู้เขียนกล่าวว่า โดยปกติแล้วเราจะสามารถจัดผู้บริหารให้อยู่ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งตาม

ประเภทของการตัดสินใจ 5 รูปแบบ นั่นคือ ผู้นำมากบารมี (*charismatics*) ซึ่งจะทำให้ความสนใจกับแนวคิดใหม่ ๆ แต่ประสบการณ์จะสอนให้ต้องตัดสินใจโดยยึดข้อมูลทั้งสองด้านเป็นหลัก ไม่ใช่เพียงแต่อารมณ์ความรู้สึกเท่านั้น ผู้นำนักคิด (*thinkers*) ซึ่งจะไม่ชอบความเสี่ยงใด ๆ เอาเสียเลย และอยากได้ข้อมูลมากที่สุดเท่าที่จะหามาได้ก่อนลงมือตัดสินใจ ผู้นำจอมกังขา (*skeptics*) ซึ่งจะช่างสงสัยไปกับข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกับมุมมองของตนเอง จึงทำให้ต้องตัดสินใจโดยยึดความรู้สึกที่เป็นสัญชาตญาณของตนเองเป็นหลัก ผู้นำที่นิยมเดินตามรอยเดิม (*followers*) ซึ่งจะตัดสินใจโดยยึดแนวทางที่ผู้บริหารซึ่งตนเองเชื่อถือหรือตัวเองเคยตัดสินใจเรื่องเดียวกันนี้มาแล้วในอดีต และ ผู้นำจอมบงการ (*controllers*) ซึ่งจะมุ่งความสนใจไปที่ข้อเท็จจริงและบทวิเคราะห์ที่ใช้ในการตัดสินใจเนื่องจากความหวาดกลัวและความไม่แน่ใจที่มีอยู่ในตัวเอง แต่การนำเสนอข้อเสนอทางธุรกิจส่วนใหญ่จะจัดทำมาโดยไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของรูปแบบการตัดสินใจของผู้หน้าที่แตกต่างกันเหล่านี้เลย ซึ่งทำให้การนำเสนอต้องล้มเหลวลงอย่างไม่เป็นท่า ในบทนี้ ผู้เขียนได้อธิบายถึงลักษณะที่ต่างกันจนยากจะสังเกตเห็นได้โดยง่ายของการตัดสินใจทั้ง 5 รูปแบบ และจะมีวิธีที่ดีที่สุดที่จะโน้มน้าวใจผู้นำแต่ละประเภทได้อย่างไร การที่ได้รู้ว่าในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจนั้น ผู้บริหารเหล่านั้นอยากจะได้รับหรือเห็นข้อมูลประเภทใดบ้างก็จะช่วยทำให้คุณสามารถพลิกสถานการณ์ให้เกิดผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายในแบบที่คุณต้องการได้ดียิ่งขึ้นเป็นอย่างมาก

**ค** คุณคงเคยเจอเหตุการณ์แบบนี้กันมาบ้างแล้ว คุณนัดประชุมเพื่อพยายามโน้มน้าวหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ให้เห็นว่า ถึงเวลาแล้วที่บริษัทจำเป็นต้องขยับเดินหน้าเรื่องสำคัญ ๆ บางอย่าง เช่น ทุ่มเงินลงทุนไปในธุรกิจใหม่ที่อาจจะดูเสี่ยงแต่ก็มีอนาคตสดใส คุณนำเสนออย่างเข้มข้นด้วยเหตุผลที่ใครก็ไม่สามารถหักล้าง

ได้ และด้วยข้อมูลที่หนักแน่น แต่สองสัปดาห์ต่อมาคุณก็ทราบมาว่า ข้อเสนออันเจียบคมของคุณกลับถูกเก็บขึ้นหิ้งและชะลอการดำเนินการออกไปก่อน เกิดอะไรไม่ชอบมาพากลขึ้นกับเรื่องนี้ ?

บ่อยครั้งเหลือเกินที่คนเรามักจะทำผิดพลาดเพราะมัวมุ่งความสนใจไปที่เนื้อหาสาระของเหตุผลเพื่อการโต้แย้งมากจนเกินไป โดยไม่ได้สนใจเลยว่าตนเองกล่าวข้อความดังกล่าวด้วยวิธีใด จริง ๆ แล้วคนเราต้องตัดสินใจผิดพลาดไปมากมายหลายเรื่องก็เพราะมีการนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการที่ไร้ประสิทธิผล ผู้เขียนมีประสบการณ์ว่าเราสามารถทำให้ข้อเสนอของเรามีโอกาสได้รับความเห็นชอบมากขึ้นได้หากสามารถชี้ชัดได้ว่าใครคือผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดซึ่งเรากำลังพยายามโน้มน้าวความคิดอยู่ และจากนั้นก็ปรับเปลี่ยนการนำเสนอเหตุผลให้มีรูปแบบที่เหมาะสมเป็นการเฉพาะกับรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารคนนั้น

เมื่อพิจารณากันในรายละเอียดแล้ว ผู้เขียนพบว่า โดยปกติเราจะสามารถกำหนดประเภทของผู้บริหารโดยใช้รูปแบบการตัดสินใจเป็นเกณฑ์ได้ 5 กลุ่ม อันได้แก่ ผู้นำมากบารมี (*charismatics*) ซึ่งในตอนแรกจะยินดีรับฟังแนวคิดและข้อเสนอใหม่ ๆ แต่จะตัดสินใจขั้นสุดท้ายโดยยึดข้อมูลชุดที่มีความเห็นทั้งสองด้านเป็นพื้นฐานสำคัญ ผู้นำนักคิด (*thinkers*) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงมุมมองทางความคิดที่ขัดแย้งกันในการประชุมคราวเดียวกันและอยากจะพิจารณาทุก ๆ ทางเลือกที่มีอยู่อย่างละเอียดรอบคอบก่อนลงมือตัดสินใจ ผู้นำจอมกังขา (*skeptics*) ซึ่งจะระแวงสงสัยเป็นอย่างมากหากพบว่าข้อมูลนั้นดูจะไม่สอดคล้องกับมุมมองทางความคิดของตน และจะตัดสินใจโดยยึดความรู้สึกทางสัญชาตญาณของตนเองเป็นหลัก ผู้นำที่นิยมเดินตามรอยเดิม (*followers*) ซึ่งจะตัดสินใจโดยยึดแนวทางที่ผู้บริหารคนอื่น ๆ

ที่เป็นที่เชื่อถือหรือแนวทางที่ตนเองได้เคยตัดสินใจในเรื่องเดียวกันนี้มาแล้วในอดีตเป็นพื้นฐาน และ ผู้นำจอมบงการ (controllers) ซึ่งจะมุ่งความสนใจไปที่ข้อเท็จจริงและบทวิเคราะห์เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากตนเองยังรู้สึกหวาดหวั่นและลังเลใจอยู่

การตัดสินใจทั้ง 5 รูปแบบนี้จะครอบคลุมถึงพฤติกรรมและบุคลิกภาพมากมายหลายอย่างด้วยกัน ตัวอย่างเช่น ผู้นำจอมบงการจะไม่ชอบความเสี่ยงในเรื่องต่าง ๆ เอาเสียเลย ในขณะที่ผู้นำมากบารมีก็มักจะพยายามหาโอกาสเข้าไปพัวพันกับเรื่องเสี่ยง ๆ อยู่เสมอ ๆ ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าผู้นำทั้ง 2 แบบมีความแตกต่างกันแบบนี้ แต่บ่อยครั้งที่คนเราก็ยังพยายามโน้มน้าวหัวหน้า เพื่อร่วมงานหรือพนักงานของตน โดยใช้วิธีการแบบเดียวกันซึ่งคิดว่าน่าจะใช้ได้ผลดีกับคนทุก ๆ ประเภท บุคคลเหล่านี้จะอธิบายเหตุผลเพื่อสนับสนุนข้อโต้แย้งของตนให้ผู้นำนักคิดฟังด้วยวิธีการเดียวกันกับที่นำเสนอต่อผู้นำจอมกังขาแทนที่จะทำอย่างนั้น หัวหน้านางจึงควรนำเสนอผู้บริหารด้วยวิธีการที่คิดขึ้นมาเป็นการเฉพาะเจาะจงสำหรับผู้นำแต่ละประเภทซึ่งตนกำลังพยายามโน้มน้าวความคิดอยู่ โดยใช้คำศัพท์เทคนิคเฉพาะทางที่ถูกต้องเพื่อนำเสนอข้อมูลอันเหมาะสมโดยเรียงลำดับและใช้รูปแบบที่ให้ผลดีที่สุด เราต้องไม่ลืมว่า Bill Gates ก็จะมีวิธีตัดสินใจที่ไม่เหมือนกับ Larry Ellison เลย และเมื่อได้รู้ความจริงเช่นนี้แล้วเราก็จะสามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นได้อย่างใหญ่หลวง

## การนำเสนอด้วยวิธีการ 5 แบบ

ผู้จัดการจะสามารถก้าวขึ้นเป็นผู้นำระดับสูงได้ส่วนใหญ่อีกเป็นเพราะว่าสามารถตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคล

เหล่านี้จะสร้างหลักเกณฑ์ที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจได้ ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเรียนรู้มาจากประสบการณ์ที่ผ่านมาของตนเอง สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจก็ล้วนเป็นได้ทั้งเรื่องของเหตุผลและอารมณ์ความรู้สึก โดยแต่ละบุคคลก็จะให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกันไปเป็นอย่างมาก

ในโครงการศึกษาวิจัยชิ้นหนึ่งที่ใช้ระยะเวลา 2 ปี ผู้เขียนได้ศึกษารูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารธุรกิจประเภทต่าง ๆ ที่หลากหลายเป็นจำนวนมากกว่า 1,600 คน การศึกษาวิจัยชิ้นนี้มุ่งความสนใจไปที่วิธีการซึ่งผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในเรื่องการจัดซื้อ แต่ผู้เขียนก็ขอยืนยันว่าเราสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษานี้ไปปรับใช้ในระดับที่กว้างขึ้นกับการตัดสินใจในเรื่องทั่ว ๆ ไปได้ ผู้เขียนได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแง่มุมต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจ อย่างเช่น ผู้เขียนได้ถามว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการเพียงใดที่จะให้บุคคลอื่นมาให้ข้อมูลซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นการเฉพาะกับการตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ แก่ตน ? กลุ่มตัวอย่างเต็มใจเพียงใดที่จะก้าวให้พ้นออกมาจากสถานภาพเดิม ๆ ที่ตนเองเป็นอยู่ ? ในการตัดสินใจเรื่องหนึ่ง ๆ นั้น กลุ่มตัวอย่างยอมรับความเสี่ยงได้มากน้อยเพียงใด ? คุณลักษณะและความชื่นชอบมากเป็นพิเศษเหล่านี้มักจะถูกกำหนดไว้แล้วตั้งแต่เมื่อครั้งเริ่มทำงานในสายอาชีพด้านการบริหารธุรกิจ และจะพัฒนาเพิ่มพูนมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ โดยธรรมชาติแล้วคนเราก็มักจะใช้การตัดสินใจรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งซึ่งจะกำหนดขึ้นมาจากความสำเร็จที่ตนเองได้รับ หรือจะใช้รูปแบบการตัดสินใจที่ปรับเปลี่ยนไปหลังจากที่ตนเองต้องล้มเหลวมาครั้งแล้วครั้งเล่า

# พ้หน้า 5 ประเภทที่ปรับแบบการตัดสินใจที่แตกต่างกับและวิธีโน้มน้าวใจผู้นำแต่ละประเภท

จากการศึกษาวิจัยของผู้เขียนพบว่า โดยปกติแล้วผู้บริหารจะมีรูปแบบการตัดสินใจที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติของตัวเอง ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดว่าคนคนนั้นจะเป็นผู้นำประเภทใดในจำนวนประเภทต่าง ๆ ทั้งหมด 5 ประเภท อันได้แก่ ผู้นำมาการมี (charismatics) ผู้นำนักคิด (thinkers) ผู้นำจอมกษยา (skeptics) ผู้นำที่นิยมเดินตามรอยเดิม (followers) และผู้นำจอมบงการ (controllers)

ในระหว่างเดือนมกราคม ค.ศ. 2001 ผู้เขียนและทีมงานของบริษัทที่ปรึกษา Miller-Williams ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารจำนวนทั้งสิ้น 1,684 คน เพื่อศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเหล่านั้น ผู้ร่วมให้ความคิดเห็นเหล่านี้เป็นผู้บริหารที่อยู่ในธุรกิจที่หลากหลาย (อันได้แก่ ยานยนต์ ค้าปลีก และเทคโนโลยีขั้นสูง) และที่มงานได้สัมภาษณ์ผู้บริหารเหล่านั้นโดยใช้อีเมลพูดคุยด้วยตัวเองผ่านทางโทรศัพท์ ผู้ตอบคำถามโดยอ้อมถึงแนวโน้มทางพฤติกรรมต่าง ๆ ที่มักจะเกิดขึ้นในการตัดสินใจของพวกเขา อย่างเช่น พวกเขาคนใดใช้เวลามากน้อยเพียงใดในการตัดสินใจแต่ละเรื่อง พวกเขาเห็นใจมากน้อยเพียงใดที่จะตอบเลือกหาเลือกที่อาจจะส่งผลตามมาในภายหลัง พวกตนอยากให้อุบลลอื่นมาช่วยสร้างความสำเร็จในประเด็นที่พิเศษซึ่งกันเรื่องที่กำลังจะตัดสินใจมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

ผู้เขียนได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวนี้โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ และพบว่าสามารถจัดพฤติกรรมของผู้บริหารเหล่านี้่ออกได้เป็น 5 ประเภท ซึ่งปรากฏรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้ ความถูกต้องแม่นยำของผลการสำรวจความคิดเห็นที่รายงานอยู่ในบทความนี้ เช่น ร้อยละ 25 ของผู้บริหารที่ผู้เขียนสัมภาษณ์จะมีลักษณะเป็นผู้นำมาการมีนั้นจะอยู่ที่อัตราบวกลบร้อยละ 2.9 การนำผู้บริหารระดับ CEO หลาย ๆ คนมากล่าวอ้างเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของผู้นำประเภทต่าง ๆ นั้นจะใช้การสังเกตและประสบการณ์โดยตรงที่ผู้เขียนมีต่อผู้บริหารเหล่านั้น รวมทั้งยังได้ใช้ข้อมูลที่ได้ใช้ข้อมูลที่ได้ปรากฏอยู่ในแหล่งข้อมูลอื่นที่ดูดยภูมิ ได้แก่ รายงานจากกล้อต่าง ๆ มาใช้ในการแบ่งประเภทผู้บริหารคนอื่น ๆ อีกด้วย

ผู้นำมาการมี (Charismatics)	ผู้นำนักคิด (Thinkers)	ผู้นำจอมกษยา (Skeptics)	ผู้นำนิยมเดินตามรอยเดิม (Followers)	ผู้นำจอมบงการ (Controllers)
ผู้นำมาการมีจะมีจำนวนร้อยละ 25 ของผู้บริหารที่ผู้เขียนสำรวจความคิดเห็น พวกเขาจะรู้สึกหลงใหลและสนอกสนใจในหน้าที่ที่ได้รับ ทั้งแนวคิดใหม่ ๆ แต่ประสบการณ์ก็จะสอนให้พวกเขารู้จักตัดสินใจขั้นสุดท้ายโดยยึดถือข้อมูลที่มีใช้เพียงแค่อารมณ์ความรู้สึกเท่านั้น	ผู้นำนักคิดจะมีจำนวนร้อยละ 11 ของผู้บริหารที่ผู้เขียนสำรวจความคิดเห็น และจัดเป็นบุคคลที่มีหน้าที่ตัดสินใจที่ไม่น่าพอใจโดยมากที่สุด พวกเขาจะรู้สึกประบั้งใจที่จะสนทนากับพวกเขารู้จักตัดสินใจขั้นสุดท้ายโดยยึดถือข้อมูลที่มีใช้เพียงแค่อารมณ์ความรู้สึกเท่านั้น	ผู้นำจอมกษยาจะมีจำนวนร้อยละ 19 ของผู้บริหารที่ผู้เขียนสำรวจความคิดเห็น พวกเขาจะสงสัยในข้อมูลที่รับมาจากทุกเรื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องที่ไม่สอดคล้องกับมุมมองทางความคิดของพวกเขา พวกเขาจะถึงขั้นขอต่อสู้อเพื่อหรืออาจจะถึงขั้นนอนบงการพวกเขา และโดยปกติมักจะถูกบรรยายสรรพคุณว่าเป็นพวกผู้นำที่กล้าทำกล้ารับผิดชอบ	ผู้นำนิยมเดินตามรอยเดิมจะมีจำนวนร้อยละ 36 ของผู้บริหารที่ผู้เขียนสำรวจความคิดเห็น พวกเขาจะไม่ชอบความไม่แน่นอนและความก้าวร้าวและจะมุ่งให้ความสนใจไปที่ข้อเท็จจริงและบทวิเคราะห์สำหรับข้อโต้แย้งนั้น ๆ	ผู้นำจอมบงการจะมีจำนวนร้อยละ 9 ของผู้บริหารที่ผู้เขียนสำรวจความคิดเห็น พวกเขาจะไม่ชอบความไม่แน่นอนและความก้าวร้าวและจะมุ่งให้ความสนใจไปที่ข้อเท็จจริงและบทวิเคราะห์สำหรับข้อโต้แย้งนั้น ๆ

### ผู้นำकर्กรม (Charismatics)

### ผู้นำนักคิด (Thinkers)

### ผู้นำจอมกังขา (Skeptics)

### ผู้นำที่ยอมรับตามรอยเดิน (Followers)

### ผู้นำจอมบงการ (Controllers)

#### คุณลักษณะที่เด่นชัด

มีความกระตือรือร้น  
น่าชื่นชม ข้างเจรจา  
ทรงอำนาจ

ชอบเรียกร้องความสนใจจาก  
ผู้อื่น ชอบบอกความก้าวหน้า  
ไม่เป็นมิตร ชอบต่อต้าน

มีความรับผิดชอบ คิดหน้า  
คิดหลัง ฝึกโปรแกรมตั้ง  
ชอบต่อรอง

มีความคิดที่ชัดเจน ไร้ซึ่ง  
อารมณ์และความรู้สึก มี  
เหตุผล ชอบรายละเอียด  
แม่นยำ ชอบวิเคราะห์

#### ตัวอย่างที่ชัดเจน

Richard Branson,  
Lee Iacocca และ  
Herb Kelleher

Michael Dell,  
Bill Gates และ  
Katharine Graham

Steve Case,  
Larry Ellison และ  
Tom Siebel

Peter Coors, Douglas  
Daft และ Carly Fiorina

Jacques Nasser, Ross Perot  
และ Martha Stewart

#### คำพูดที่แพร่หลายที่ควรนำมาใช้กับผู้นำ...

ผลลัพธ์ รับรองได้ว่า  
การลงทุนมีปฏิบัติ แสดง  
ให้เห็นว่า การสังเกต  
เรียบง่าย ชัดเจน และ  
จุดที่มุ่งเน้น

รู้สึกว่าจะใจกว้าง อำนาจ  
การกระทำ คาคว่า เชื่อใจ  
นั่นเพียงพอ เรียกร้อง และ  
ทำลาย

เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ทำ  
ให้เร็วขึ้น รวดเร็ว สดใส  
เหมือนอย่างที่เคยทำมา  
ความเชี่ยวชาญ เหมือนกับ  
ก่อนหน้านี้ อะไรก็ได้ผล  
แนวทางการพัฒนา

รายละเอียด ข้อเท็จจริง  
เหตุผล หลักตรรกะ อำนาจ  
จัดการ ทางกายภาพ ช่วงชิง  
พยายามรักษาสถานการณ์ไว้  
ทำให้พวกเขาต้องชดใช้ เพียง  
แค่ลงมือทำเท่านั้นเอง

#### ข้อควรจำที่สำคัญที่สุด

เมื่อคุณกำลังพยายาม  
โน้มน้าวใจผู้นำมากกรมี  
อยู่ คุณต้องบังคับตัวเอง  
ไม่ให้เห็นเด่นไปกับเขาด้วย  
มุ่งการพูดคุยไปที่ผลลัพธ์  
ที่จะเกิดขึ้น นำเสนอ  
เหตุผลที่เข้าใจได้ง่าย  
และตรงไปตรงมา และใช้  
ตัวช่วยให้สามารถมอง  
เห็นภาพได้ง่ายขึ้น เพื่อ  
เน้นย้ำข้อมูลสำคัญและสิ่ง  
ที่เป็นประโยชน์ที่จะได้รับ  
จากข้อเสนอของคุณ

ผู้นำประเภทนี้มีข้อมูลที่  
พร้อมใช้เป็นจำนวนมาก  
พวกเขาจะออกมาได้ข้อมูลมาก  
ที่สุดเท่าที่จะหามาได้ ซึ่ง  
ประกอบด้วย ข้อมูลทุก ๆ ชิ้น  
ที่เป็นรายงานวิจัยด้านการ  
ตลาดที่เกี่ยวข้องโดยตรง  
ผลสำรวจความต้องการของ  
ลูกค้า กรณีศึกษา บทวิเคราะห์  
ผลประโยชน์จากการลงทุนและ  
เรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง พวกเขา  
อยากจะทำความเข้าใจมุมมอง  
ทุกมุมที่มีต่อเหตุการณ์นั้นๆ

ผู้นำที่ชอบเดินตามรอยเดิม  
มักจะไม่สนใจไปที่วิธี  
การซึ่งได้รับการพิสูจน์มา  
แล้วว่าได้ผลดี ดังนั้นปัจจัย  
สำคัญที่จะสามารถโน้มน้าว  
ผู้นำประเภทนี้ได้คือบรรดา  
ผู้นำของทั้งหลายนั่นเอง พวกเขา  
จะต้องมั่นใจเสียก่อนว่าตน  
กำลังตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง  
โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องแน่ใจ  
ได้ว่ามีคนอื่นเคยทำเรื่องใหม่ๆ  
แบบนี้สำเร็จมาแล้ว

คุณจะต้องนำเสนอเหตุผล  
เพื่อสนับสนุนข้อโต้แย้งอย่าง  
มีระเบียบแบบแผน และน่า  
เชื่อถือ ผู้นำจอมบงการอาจ  
ได้รายละเอียด แต่จะต้องให้  
ผู้เกี่ยวข้องเป็นผู้นำเสนอเท่านั้น  
อย่าพยายามผลักดันให้พวกเขา  
ต้องยอมรับข้อเสนอของคุณมาก  
จนเกินไปบ่อยครั้งที่พวกเขา  
วิธีที่ดีที่สุดที่คุณจะทำได้คือ  
เพียงแค่จัดหาข้อมูลให้ได้ตามที่  
เขาต้องการและก็หวังว่าเขาจะ  
โน้มน้าวตัวเองได้สำเร็จเท่านั้นเอง

ผู้อ่านไม่ควรนำงานศึกษาวิจัยของผู้เขียนชิ้นนี้ไปปนเปกับแบบทดสอบและตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพมาตรฐาน อย่างเช่นที่จัดทำโดย Myers-Briggs กรอบความคิดของงานวิจัยของผู้เขียนชิ้นนี้เป็นเพียงแค่การแบ่งวิธีการตัดสินใจของผู้คนออกเป็นประเภทต่าง ๆ เท่านั้นแน่นอนว่าคนเราก็จะไม่ตัดสินใจโดยใช้วิธีการแบบเดียวกันไปเสียทุกครั้ง ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับว่าตนเองกำลังตกอยู่ในสถานการณ์แบบใด แต่การศึกษาวิจัยของผู้เขียนก็ได้แสดงผลว่า เมื่อยามที่ต้องตัดสินใจในเรื่องยาก ๆ หรือต้องเลือกทางเลือกที่มีผลได้ผลเสียสูง ซึ่งอาจจะต้องพิจารณาไตร่ตรองหลายชั้นและจะส่งผลกระทบต่อร้ายแรงในเวลาต่อมาได้นั้น คนเราก็มักจะหันไปใช้การตัดสินใจรูปแบบที่เป็นลักษณะเด่นชัดที่สุดเพียงอย่างเดียวของตนเอง ซึ่งจะว่าไปแล้วมันก็คือการตัดสินใจรูปแบบที่ผู้คนมักจะนำออกมาใช้อย่างเป็นอัตโนมัตินั่นเอง

ในบทนี้ ผู้เขียนจะอธิบายรายละเอียดของการตัดสินใจทั้ง 5 รูปแบบ ผู้เขียนต้องการจะจำกัดประเภทของการตัดสินใจไม่ให้ละเอียดและมีจำนวนมากไปกว่านี้ ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ก็จะแสดงคุณลักษณะบางอย่างเฉพาะที่กำหนดอยู่ในประเภทต่าง ๆ ที่ผู้เขียนได้แจกแจงไว้แล้วเท่านั้น แต่หากเราได้รู้ว่าการตัดสินใจที่แตกต่างกันไปในแต่ละรูปแบบนั้นมีคุณลักษณะทั่ว ๆ ไปอย่างไรบ้าง ก็จะช่วยให้เราสามารถเลือกนำเสนอข้อเสนอสอนและข้อโต้แย้งแก่ผู้ฟังด้วยรูปแบบที่เหมาะสมเป็นการเฉพาะได้ดียิ่งขึ้น น่าเสียดายที่คนเป็นจำนวนมากไม่ได้ตระหนักถึงเรื่องเหล่านี้เลย จากประสบการณ์ของผู้เขียนพบว่า การนำเสนอของฝ่ายขายมากกว่าครึ่งหนึ่งได้ใช้รูปแบบที่ไม่เหมาะสมกับรูปแบบการตัดสินใจของผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกือบร้อยละ 80 ของการนำเสนอของฝ่ายขายจะมุ่งความสนใจไปที่รูปแบบซึ่งเหมาะสม



กับผู้นำจอมกึ่งขาและผู้นำจอมบงการ ในขณะที่ผู้นำ 2 ประเภทนี้จะมีจำนวนรวมกันเพียงแค่ร้อยละ 28 ของผู้บริหารทั้งหมดที่ผู้เขียนทำการสำรวจความเห็นเท่านั้นเอง

เพื่อสำรวจตรวจสอบความแตกต่างที่อาจจะสังเกตเห็นได้โดยง่ายของการตัดสินใจทั้ง 5 รูปแบบ ในลำดับต่อไปผู้เขียนจะได้นำเสนอภาพเหตุการณ์ต่างๆ ที่สมมติขึ้นมา โดยเนื้อหาในแต่ละส่วนต่อไปนี้จะเป็นการอธิบายถึงผู้นำประเภทต่างๆ และผู้เขียนจะใช้เรื่องเล่านี้เพื่อแสดงให้เห็นว่า ตัวละครเอกที่แต่งขึ้นมาในเรื่องนี้จะอธิบายเหตุผลเพื่อสนับสนุนข้อโต้แย้งต่อผู้บริหารระดับ CEO ของเธอได้ดีที่สุดได้อย่างไร

### เหตุการณ์สมมติ

แม็กซ์โปร (MaxPro) เป็นบริษัทชั้นนำแห่งหนึ่งที่ผลิตอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน อันได้แก่ เครื่องพิมพ์เอกสาร เครื่องถ่ายเอกสารและเครื่องโทรสาร บริษัทนี้จัดโครงสร้างองค์กรเป็นแบบรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง โดยส่วนใหญ่ของหน่วยปฏิบัติการด้านการตลาดและการขายจะตั้งอยู่ที่สำนักงานใหญ่ใน ส่วนกลาง แมรี ฟลัด (Mary Flood) รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายขายและการตลาดทราบว่าเธอต้องปรับโครงสร้างของหน่วยปฏิบัติการภายใต้เธอเสียใหม่ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเธออยากจะทำที่ตั้งทีมงานขายที่รับผิดชอบดูแลลูกค้าระดับสำคัญ ๆ ขึ้นในภาคต่าง ๆ แทนที่จะเป็นหน่วยงานที่อยู่ในส่วนกลาง หน่วยงานด้านการขายและการตลาดสำหรับกลุ่มเป้าหมายทั่วทั้งประเทศจะมีฐานปฏิบัติการตั้งอยู่ในเขตใดเขตหนึ่งในจำนวน 5 ภูมิภาค (ตะวันออกเฉียงเหนือ

ตะวันออกเฉียงใต้ ตะวันตกตอนกลาง ตะวันตกเฉียงใต้ และตะวันตก) โดยแต่ละหน่วยก็จะมีรองประธานรับผิดชอบการบริหารจัดการที่เป็นของตนเอง หากเป็นไปตามแผนที่แมรีได้คิดขึ้นมาแล้ว เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายที่รับผิดชอบดูแลลูกค้าสำคัญ ๆ ของแม็กซ์โพร (ลูกค้าที่มีรายได้มากกว่าปีละ 50 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) ก็จะย้ายไปปฏิบัติงานใกล้ ๆ กับสำนักงานใหญ่ของบริษัทลูกค้าเหล่านั้น และจะรายงานตรงต่อรองประธานระดับภูมิภาค แต่ละภูมิภาคก็จะมีทีมงานด้านการตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายที่เป็นของตนเอง โดยจะปล่อยให้ทีมงานด้านการตลาดส่วนกลางรับผิดชอบเพียงภารกิจด้านการสร้างแบรนด์เท่านั้น แมรีจะต้องโน้มน้าวจอร์จ โนแลน (George Nolan) ซึ่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัทหรือ CEO ของแม็กซ์โพรให้เห็นชอบกับข้อเสนอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ขึ้นในองค์กรแห่งนี้

#### ตัวละคร :

- |                  |   |   |
|------------------|---|---|
| จอร์จ โนแลน      | - | ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท               |
| แมรี พลัด        | - | รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายขายและการตลาด |
| แจ็ก วอร์เนียร์ส | - | ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ       |

## 1. ผู้นำมากบารมี

ผู้นำมากบารมี (ร้อยละ 25 ของผู้บริหารทั้งหมดที่ผู้เขียนสัมภาษณ์) จะรู้สึกสนใจในทันทีที่ได้รับฟังแนวคิดใหม่ ๆ ผู้นำแบบนี้จะซึมซับข้อมูลจำนวนมากได้อย่างรวดเร็ว และมักจะประมวลสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาในโลกใบนี้ตามภาพที่ตนเองมองเห็นอยู่

ผู้นำแบบนี้อาจจะรีบก้าวกระโดดออกจากแนวคิดเฉียบ ๆ ที่มีผู้มาแนะนำเสนอลงไปสู่รายละเอียดของเรื่องนั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายละเอียดที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการนำแนวคิดนั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ เรามักจะบรรยายสรรพคุณผู้นำมากบารมีว่าเป็นคนที่กระตือรือร้น น่าชื่นชม ช่างเจรจา ทรงอำนาจ และเด็ดเดี่ยว พวกเขาจะชอบเผชิญหน้ากับความเสีงรูปแบบต่าง ๆ แต่ก็ก็เป็นบุคคลที่พร้อมจะรับผิดชอบในทุก ๆ เรื่อง พวกเขาจะรู้สึกชื่นชอบที่จะได้รับฟังข่าวคราวเชิงลึก และข้อเท็จจริงในเรื่องต่าง ๆ และโดยปกติก็จะไม่ค่อยสนใจแต่เพียงเรื่องของตนเองและจะไม่ค่อยแสดงอาการตื่นเต้นจนไม่สามารถยับยั้งได้ บุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนสำหรับผู้นำมากบารมีคือ Richard Branson, Lee Iacocca, Herb Kelleher และ Oprah Winfrey (โปรดสังเกตว่า การนำผู้บริหารหลาย ๆ คนมากล่าวอ้างในบทนี้ว่าเป็นผู้นำประเภทใดนั้น ผู้เขียนจะใช้การสังเกตและประสบการณ์โดยตรงที่มีต่อผู้บริหารเหล่านั้น ส่วนการแบ่งประเภทผู้บริหารบางคนก็จะยึดถือตามข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในแหล่งข้อมูลชั้นทุติยภูมิอื่น ๆ เช่น รายงานในสื่อต่าง ๆ)

แม้ว่าผู้นำมากบารมีอาจจะแสดงอาการสนอกสนใจเมื่อได้รับฟังแนวคิดใหม่ ๆ แต่ก็เป็นเรื่องยากที่จะทำให้พวกเขาตัดสินใจขั้นสุดท้ายที่จะร่วมหัวจมท้ายในการดำเนินการเรื่องนั้น ๆ ด้วย พวกเขาจะเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง (โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องที่เคยตัดสินใจผิดพลาดมาแล้ว) ที่จะลดความรู้สึกกระตือรือร้นลงมาจากในช่วงแรกโดยการมองโลกตามความเป็นจริงอย่างพอเหมาะพอควร พวกเขาจะพยายามมองหาข้อเท็จจริงเพื่อมาสนับสนุนอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง แต่หากไม่พบก็จะไม่รู้สึกกระตือรือร้นกับแนวคิดที่มี

ผู้นำมาเสนออีกต่อไปในทันที นอกจากนี้ผู้นำมากบารมีชอบที่จะรับฟัง การนำเสนอเหตุผลที่เชื่อมโยงโดยตรงเข้ากับผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายและจะ สนใจข้อเสนอที่ทำให้บริษัทของตนสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ พวกเขา มักจะไม่ค่อยเชื่อการนำเสนอเหตุผลเพียงด้านเดียวที่ไม่ได้มุ่งตรงไปสู่ ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ท้ายที่สุดแล้ว ผู้นำมากบารมีก็จะตัดสินใจขั้นสุดท้าย อย่างมีระเบียบแบบแผนเป็นอย่างมาก และจะตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่มีความ สมดุลทั้งสองด้านเป็นพื้นฐานสำคัญในการพิจารณา

เมื่อคุณกำลังพยายามโน้มน้าวใจผู้นำมากบารมีอยู่ คุณต้อง บังคับตัวเองไม่ให้ตื่นเต้นไปกับเขาด้วย วิธีหนึ่งก็คือต้องไม่พูดจาเพื่อ โฆษณาชักชวนเนื้อหาของข้อเสนอในส่วนที่จะเร้าให้เขาเกิดความ สนใจมากจนเกินไป หรืออาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า คุณต้องพร้อมที่จะ มองให้ออกว่ามีเรื่องใดบ้างที่เขาจับฟังด้วยความกระตือรือร้น จากนั้น ก็ให้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจาก เรื่องเหล่านั้นให้ครบถ้วนทุกเรื่อง วิธีนี้จะทำให้ข้อเสนอของคุณตั้งมั่น อยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริงและจะทำให้เขาเชื่อมั่นและเชื่อใจคุณ มากยิ่งขึ้น คุณยังจำเป็นต้องพูดคุยให้อยู่ในประเด็นเกี่ยวกับเรื่องผลลัพธ์ ที่จะเกิดขึ้นอีกด้วย คุณจะต้องนำเสนอเหตุผลที่เข้าใจได้ง่ายและตรงไป ตรงมา และคุณควรใช้ตัวช่วยให้สามารถมองเห็นภาพได้ง่ายขึ้นเมื่อต้อง เน้นย้ำข้อมูลสำคัญ ๆ และสิ่งที่เป็นประโยชน์ที่จะได้รับจากข้อเสนอ ของคุณ หากคุณไม่ได้นำเสนอข้อมูลที่มุ่งแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จะ เกิดขึ้นแล้ว (แม้จะไม่ได้รับการร้องขอเลยก็ตาม) ก็ถือเป็นเรื่องเสี่ยง สำหรับคุณที่ผู้นำมากบารมีจะไม่มีข้อมูลเหล่านั้นอยู่ในมือเมื่อยามที่เขา จำเป็นต้องใช้มันในภายหลัง นอกจากนี้ คุณควรพูดความจริงอย่าง เปิดเผยว่าหากเห็นชอบข้อเสนอของคุณแล้วจะต้องแบกรับความเสี่ยง

ในเรื่องใดบ้าง ในขณะที่เดียวกันก็จะต้องอธิบายรายละเอียดของมาตรการต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงเหล่านั้นให้เหลือน้อยที่สุดอีกด้วย หากคุณพยายามปกปิดผลเสียใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ก็จงแน่ใจได้เลยว่าอีกไม่นานผู้นำมากบารมีก็จะค้นพบเรื่องเหล่านั้นเอง ซึ่ง ณ ตอนนั้นเขาก็ไม่สามารถขอให้คุณมาช่วยหาทางแก้ไขเรื่องที่เขาอาจเป็นกังวลได้แล้ว

ผู้บริหารทุกคนต่างมีงานล้นมือ และผู้นำมากบารมีก็จะมีช่วงเวลาที่จะให้ความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่มากนัก เมื่อต้องประชุมร่วมกับผู้นำมากบารมีคุณต้องเริ่มต้นโดยการนำเสนอข้อมูลที่สำคัญที่สุด หากไม่แล้ว คุณก็จะอาจจะไม่สามารถทำให้ผู้นำมากบารมีหันมาสนใจคุณได้หากคุณมัวใช้เวลาเกริ่นนำไปสู่ประเด็นที่สำคัญที่สุดอยู่ ถึงแม้ว่าคุณจะกำหนดเวลาการประชุมไว้สองชั่วโมงก็ตาม แต่คุณอาจจะไม่จำเป็นต้องนำเสนอสิ่งที่เตรียมมาทั้งหมดก็ได้ ผู้นำมากบารมีจะไม่ให้ความสำคัญกับการนำเสนอเหตุผลที่จัดเตรียมมาแบบสำเร็จรูป และมักจะไม่ทนฟังจนจบแต่จะบอกให้คุณแสดงผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายเลยที่จริงแล้ว ผู้นำมากบารมีจะชอบการประชุมที่ผู้เข้าประชุมมีปฏิสัมพันธ์เชิงโต้ตอบระหว่างกัน บางครั้งเขาก็อาจจะเดินไปรอบ ๆ ห้องประชุมเพื่อคอยควบคุมให้ผู้เข้าประชุมได้พูดคุยแลกเปลี่ยนเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันเสียด้วยซ้ำไป

แม้ผู้นำมากบารมีอาจจะดูว่าเป็นนักคิดที่มีความเป็นอิสระในตัวเอง แต่เมื่อยามที่ต้องตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ แล้ว ผู้นำประเภทนี้ก็จะฟังพาผู้บริหารในบริษัทซึ่งเป็นผู้ที่บุคคลอื่นมองว่ามีภาพลักษณ์ที่ดี การพยายามหาทางทำเรื่องนี้ให้สำเร็จโดยลวงรู้ถึงอุปนิสัยแบบนี้

ก็จะช่วยให้คุณมีโอกาสได้รับความสำเร็จมากขึ้น การก้มหน้าก้มตาทำทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความอดทนก็ถือเป็นสิ่งสำคัญอีกเรื่องหนึ่ง นั่นหมายถึงว่า ผู้นำมากบารมีจะคาดหวังให้คุณต้องอดทนรอจนกว่าพวกเขาจะตัดสินใจเสร็จสิ้น ซึ่งก็จะต้องใช้เวลาสักกระยะหนึ่ง แม้ว่าการที่เขาได้แสดงอาการกระตือรือร้นในช่วงแรกจะทำให้คุณเข้าใจไปในอีกทางหนึ่งเลยก็ตาม คำพูดที่แพร่หลายที่จะทำให้ผู้นำมากบารมีหันมาสนใจก็คือ : ผลลัพธ์ รับรองได้ว่า การลงมือปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่าการสังเกต เรียบง่าย ชัดเจน และ จุดที่มุ่งเน้น

## **วิธีปฏิบัติจริงเพื่อโน้มน้าวจิตใจ ผู้นำมากบารมี (อย่างคุณโนแลน #1)**

แม้จะได้นัดประชุมกับโนแลนและคณะกรรมการบริหารระดับสูงของบริษัทเป็นเวลาหนึ่งชั่วโมง เพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอในเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กรของเธอ ก่อนถึงการประชุม เธอได้ไปนำเสนอภาพคร่าว ๆ ของข้อเสนอเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กรนี้เป็นการเบื้องต้นต่อวอร์เนียร์ส ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ หรือ COO ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับรองลงมาที่โนแลนไว้วางใจมากที่สุด วอร์เนียร์สมีข้อห่วงใยเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กรอยู่หลายเรื่อง ซึ่งแมรี่ก็ได้หาทางจัดการและแก้ไขปัญหาเหล่านั้นโดยได้นำเสนอผ่านไปทางบันทึกการติดตามงานและอีเมล

แมรี่ได้เตรียมแผนภาพเพียงไม่กี่ชิ้นเพื่อใช้ในการประชุม แต่ก็ก็เป็นเพียงเอกสารที่เธอจะเก็บไว้ใช้เพื่ออ้างอิงในส่วนของเธอเองเท่านั้น เนื่องจากเธอต้องการให้โนแลนรู้สึกว่าเขาคือผู้กำหนดทิศทางของ

การพูดคุยในที่ประชุมให้เป็นในทุก ๆ ด้านที่ต้องการ เธอก็จะพยายามคิดปรับเปลี่ยนแผนภาพต่าง ๆ เอาไว้ในใจเท่าที่จำเป็นและแสดงข้อมูลเหล่านั้นออกมาโดยเขียนลงบนกระดานไวท์บอร์ด แมรียังทราบเป็นอย่างดีด้วยว่า เมื่อถึงยามจำเป็นแล้วโน้แลนก็จะต้องอยากได้รายละเอียดทุกอย่างของการนำข้อเสนอนี้ไปปฏิบัติให้เกิดผล (ซึ่งส่วนใหญ่ของข้อมูลนี้จะไม่ได้นำมาพูดคุยกันในที่ประชุม) ดังนั้น เธอจึงได้จัดเตรียมรายงานฉบับเต็มไว้ซึ่งจะส่งให้โน้แลนหลังการประชุมเสร็จสิ้นลง

แมรีเริ่มต้นการนำเสนอโดยวาดแผนภูมิที่แสดงถึงโครงสร้างองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นเธอก็รีบตัดบทไปที่ข้อเสนอของเธอโดยวาดแผนภูมิเพื่อแสดงโครงสร้างแบบใหม่และอธิบายให้เห็นว่าโครงสร้างใหม่จะสามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้อย่างไร เธอได้เน้นย้ำว่าโครงสร้างใหม่นี้จะช่วยให้แมกซีโปรมีความสามารถแข่งขันโดยรวมมากขึ้นได้อย่างไร “การปรับโครงสร้างใหม่นี้” เธอก้าว “จะช่วยให้เรามุ่งความสนใจไปที่ลูกค้าที่มีอยู่ได้ดียิ่งขึ้น และผลลัพธ์จากการปรับโครงสร้างนี้ก็คือจำนวนข้อผิดพลาดที่จะลดลงไปได้เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นกับลูกค้าคนสำคัญของเรา” เธอได้ชี้แจงรายละเอียดเพื่อแสดงให้เห็นว่าโครงสร้างใหม่จะสามารถขับเคลื่อนให้แมกซีโปรก้าวไปเป็นผู้นำเหนือคู่แข่งอื่นได้อย่างไร

ในช่วงแรก แนวคิดเหล่านี้ของแมรีสามารถดึงดูดความสนใจจากโน้แลน ซึ่งชื่นชอบแนวทางการแก้ปัญหาแบบกล้าได้กล้าเสียและไม่ซ้ำแบบเดิมได้เป็นอย่างดี และเขาก็เริ่มพูดคุยเรื่องการปรับโครงสร้างราวกับว่าได้ทำสำเร็จไปเรียบร้อยแล้ว เพื่อตั้งให้เขากลับมาสู่โลกแห่งความเป็นจริง แมรีจึงได้อธิบายถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการ

ปรับโครงสร้างใหม่ในครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เธอได้แจกแจงให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจากการย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานในสถานที่แห่งใหม่ และอธิบายถึงความเป็นไปได้ที่สูงที่การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้จะต้องเจอกับการต่อต้านอย่างรุนแรงจากพนักงานหลาย ๆ กลุ่มรวมทั้งฝ่ายไอที ซึ่งจะต้องมีหน้าที่สนับสนุนพนักงานเป็นจำนวนมากที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ที่ห่างไกลออกไป

ต่อมา แมรีได้นำเสนอรายละเอียดของการประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผล นั่นหมายถึงว่า จะเกิดอะไรขึ้นบ้างหากการปรับโครงสร้างองค์กรครั้งนี้ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย และขั้นตอนต่าง ๆ ที่บริษัทต้องทำเพื่อลดความเสี่ยงเหล่านั้นให้เหลือน้อยลงที่สุด ข้อมูลนี้ได้จัดทำขึ้นมาเพื่อให้โน้มน้าวใจกรรมการพร้อม ๆ กันกับผู้บริหารคนอื่น ๆ ที่จะต้องมีหน้าที่ในการนำนโยบายนี้ไปปฏิบัติให้เกิดผล หลังจากนั้น เธอก็จะพูดถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากองค์กรยังไม่คิดทำอะไรในเรื่องนี้เลย โดยเน้นย้ำข้อมูลที่เป็นหลักฐานสำคัญซึ่งชี้ให้เห็นว่าลูกค้าคนสำคัญ ๆ ของแมกซ์โปรอย่างน้อย 3 รายกำลังพิจารณาที่จะเปลี่ยนไปใช้บริการของคู่แข่งเนื่องจากไม่ได้รับความพึงพอใจจากการให้บริการของแมกซ์โปรเลย

จากการที่รู้มาว่าผู้นำมากับมืออย่างโน้มน้าวยอมอยากที่จะก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว แมรีจึงปิดฉากการนำเสนอของตนโดยตั้งคำถามว่าขั้นต่อไปพวกเขาควรจะต้องทำอะไรกันบ้าง โน้มน้าวอยากให้ทำกำหนดการในเรื่องความคืบหน้าของการปรับโครงสร้างองค์กรอย่างละเอียด โดยแสดงให้เห็นถึงช่วงเวลาที่จะต้องทำเรื่องสำคัญ ๆ ให้เสร็จสิ้น “ดิฉันคิดว่าคุณโน้มน้าวจะต้องอยากเห็นข้อมูลนี้” เธอพูดขึ้นมา “ดิฉันจึงได้สรุปไว้ในรายงานฉบับนี้ พร้อมทั้งข้อมูลเสริมจากที่เราได้



ทำการศึกษาค้นคว้ากันมาจนถึงปัจจุบันนี้ ข้อมูลเกี่ยวกับกรณีศึกษา เรื่องการปรับโครงสร้างองค์กรในบริษัทอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน และ ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณโนแลนน่าจะอยากดูข้อมูลในเรื่องการประเมินความเสี่ยง” แมรียังได้แจ้งโนแลน ด้วยว่า รายงานนี้จัดทำมา 2 เวอร์ชันด้วยกัน ทั้งที่เป็นบทสรุปสำหรับผู้บริหารและบทวิเคราะห์เชิงลึก ในคืนนั้นซึ่งโนแลนต้องนั่งเครื่องบิน เพื่อเดินทางไปยังเมืองในแถบชายฝั่งตะวันออก เขาก็เริ่มคิดไปถึงการปรับโครงสร้างองค์กรที่แมรีได้นำเสนอและเริ่มตั้งข้อสงสัยว่าการปรับโครงสร้างใหม่นี้จะสามารถทำให้เกิดผลกระทบต่อลูกค้าที่สำคัญที่สุดของแมกซ์โปรอย่างไรได้บ้าง เขาหันไปหยิบรายงานของเธอขึ้นมาเปิดอ่านและก็พบข้อมูลดังกล่าวปรากฏอยู่ในตารางที่ชื่อ “ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร 10 แห่งที่เป็นลูกค้าที่สำคัญที่สุดของแมกซ์โปร”

## 2. ผู้นำนักคิด

ผู้นำนักคิด (ร้อยละ 11 ของผู้บริหารที่ผู้เขียนสัมภาษณ์) จัดเป็นบุคคลที่มีหน้าที่ตัดสินใจที่เข้าใจได้ยากที่สุด ซึ่งก็จะทำให้เราโน้มน้าวใจได้ยากที่สุดอีกด้วย

เรามักจะบรรยายสรรพคุณผู้นำประเภทนี้ว่าเป็นพวกชอบใช้ความคิด ฉลาดหลักแหลม มีเหตุมีผล และเป็นผู้คงแก่เรียน โดยทั่วไปแล้วผู้นำประเภทนี้จะรักการอ่านหนังสือเป็นชีวิตจิตใจและรู้จักเลือกสรรถ้อยคำที่ใช้ พวกเขาจะรู้สึกประทับใจเมื่อได้รับฟังข้อโต้แย้งที่ประกอบไปด้วยข้อมูลเชิงปริมาณและมีเหตุผลสนับสนุน เป็นที่ทราบกันดีว่าพวกเขาจะไม่ค่อยเก่งในเรื่องการเข้าสังคม ผู้นำนักคิดจึงมักจะ

# หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” Harvard Business Review

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร (Harvard Business Review)” เป็นแหล่งสรุปรวมฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เปรียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษา

## การสื่อสารโน้มน้าวใจ (Communicating Effectively)

สุดยอดเคล็ดลับการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจที่โดดเด่นและทรงพลังที่สุดจากฮาร์วาร์ด

การสื่อสารโน้มน้าวใจ (Communicating Effectively) เป็นหนึ่งในหนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด” ที่ได้รวบรวมสุดยอดกลยุทธ์และคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญด้านการตัดสินใจเชิงธุรกิจอันชาญฉลาดและทรงประสิทธิภาพ

- การนำเสนอไอเดียอย่างได้ผลและประสบความสำเร็จ
- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ฟัง
- การสร้างความน่าเชื่อถือให้ตัวคุณเอง
- การสื่อสารเพื่อลดสถานการณ์ความตึงเครียด
- การโน้มน้าวเพื่อนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดร่วมกัน

ISBN (Ebook)

978-974-414-543-7

ราคา 250 บาท