

เทคนิค ขายใจดี **buy*in**

ขายใจดีได้ในทุกสถานการณ์

เทคนิคการขายใจดี
ที่จะทำให้คนรอบข้าง
เชื่อคุณแบบไม่ลังเล

อย่าได้
โทษๆ ที่เขาคง
ช้านั่นเอง!

John P. Kotter and Lorne A. Whitehead

เทคนิค ขายใจเดียว buy*in ขายใจเดียวได้ในทุกสถานการณ์

เทคนิคการขายใจเดียว
ที่จะทำให้คนรอบข้าง
เชื่อคุณแบบไม่ลังเล !

John P. Kotter and Lorne A. Whitehead



เทคนิคขายไอเดีย

แปลและเรียบเรียงจาก *Buy In*

โดย : John P. Kotter & Lorne A. Whitehead

ผู้แปล : อรพิน ยงวัฒนา

ผู้เรียบเรียง : วีรุธ มาฆะศิริรานนท์

Original work Copyright ©2010 John P. Kotter and Lorne A. Whitehead.

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 180 หน้า

ราคา 240 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-477-5

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

<http://www.expernetbooks.com>

สารบัญ

หน้า

บทนำ 6

ส่วนที่ 1 : กรณีศึกษา : เชื้อเตอร์ไวรัส 11

บทที่ 1 : อวสานแผนการชั้นดี 13

บทที่ 2 : รับมือกับการโจมตีที่เชื้อเตอร์ไวรัส ตอนที่ 1 19

บทที่ 3 : รับมือกับการโจมตีที่เชื้อเตอร์ไวรัส ตอนที่ 2 43

บทที่ 4 : รับมือกับการโจมตีที่เชื้อเตอร์ไวรัส ตอนที่ 3 59

ส่วนที่ 2 : วิธีการ 73

บทที่ 5 : 4 วิธีสังหารไอเดียดีๆ 75

 เวชขายความกลัว 76

 ยื้อให้เสียงาน 79

 สร้างความสับสน 81

 เล่นงานตัวบุคคล 82

บทที่ 6 : กลยุทธ์ด้านสัญญาตญาณเพื่อปกป้องไอเดียดีๆ
ของคุณ 87

บทที่ 7 : การโจมตี 24 รูปแบบ และการโต้ตอบ 24 วิธี 103

เราไม่ต้องการไอดีของคุณ เพราะ “ปัญหา” ที่จะนำมา “แก้ไข”
นั้นไม่ได้มีอยู่จริง 105

การโจมตีที่ ① “เราประสบความสำเร็จเสมอมาแล้วจะ
เปลี่ยนทำไม ?!” 106

การโจมตีที่ ② “เงิน (หรือปัญหาอื่นที่ข้อเสนอไม่ได้
กล่าวถึง) เป็นประเด็นสำคัญเพียงหนึ่งเดียว” 108

การโจมตีที่ ③ “คุณทำปัญหาให้เป็นเรื่องใหญ่กว่าที่เป็นจริง” 110

การโหมสต์ที่ 4	“คุณกำลังบอกเป็นนัยว่าเราล้มเหลวกันมาตลอด!”	114
การโหมสต์ที่ 5	“มีวาระซ่อนเร้นอะไรกันแน่”	115
“โอเค บัญหามันมีอยู่จริง แต่ไอเดียของคุณมันไม่ใช่ทางแก้”		117
การโหมสต์ที่ 6	“แล้วนี่ล่ะ นั่นล่ะ แล้วนี่ล่ะ แล้วนั่นล่ะ...”	118
การโหมสต์ที่ 7	“ข้อเสนอของคุณไปไกลเกินคิดไปไม่ไกลพอ”	120
การโหมสต์ที่ 8	“ปัญหาของคุณมันเข้าตำราไก่อกับไข่อะไรเกิดก่อน”	121
การโหมสต์ที่ 9	“ฉันว่ามันฟังเหมือน [สิ่งที่คนส่วนใหญ่ไม่ชอบ]” นะ	123
การโหมสต์ที่ 10	“เรากำลังละทิ้งค่านิยมหลักของเรา”	125
การโหมสต์ที่ 11	“มันเรียบง่ายเกินกว่าที่จะใช้ได้”	129
การโหมสต์ที่ 12	“คนอื่นเขาไม่ทำกันอย่างนี้”	131
การโหมสต์ที่ 13	“คุณจะได้ไปเสียทุกอย่างไม่ได้หรอก”	133
การโหมสต์ที่ 14	“อะฮ่า คุณปฏิเสธนี้ไม่ได้หรอก (“นี่” คือสิ่งที่น่ากังวลซึ่งผู้เสนอไม่รู้มาก่อน และผู้โจมตีเก็บงำไว้จนได้จังหวะที่เหมาะสม)”	136
การโหมสต์ที่ 15	“หากว่ามีคำถามและข้อกังวลมากมายขนาดนี้ ไอเดียนี้ต้องมีข้อบกพร่องแน่”	138
การโหมสต์ที่ 16	“เราเคยลองกันมาแล้ว แต่ไม่ได้ผล”	140
“โอเค บัญหามันมีอยู่จริง และนี่คือข้อเสนอที่ดีสำหรับการรับมือกับประเด็นนี้ แต่มันใช้กับที่นี่ไม่ได้หรอก”		143
การโหมสต์ที่ 17	“มันเข้าใจได้ยากเกินไป”	144
การโหมสต์ที่ 18	“เป็นไอเดียที่ดี แต่ไม่ใช่สำหรับตอนนี้”	148

การโจมตีที่ 19	“เรื่องนี้เป็นภาระมากเกินไป	150
การโจมตีที่ 20	“มันใช้ที่นี่ไม่ได้หรอก เราไม่เหมือนเขา”	152
การโจมตีที่ 21	“มันจะทำให้เราเสียจุดยืน”	157
การโจมตีที่ 22	“เราไม่มีบพอสสำหรับเรื่องนี้”	159
การโจมตีที่ 23	“คุณไม่มีทางเกลี้ยกล่อมคนได้มากพอหรอก”	160
การโจมตีที่ 24	“เราไม่พร้อมที่จะทำเรื่องนี้”	162
บทที่ 8 : ขั้นตอนในการปกป้องไอเดียดีๆ		163
ขั้นตอนที่ 1	ตรวจเช็คความพร้อม	164
ขั้นตอนที่ 2	ทบทวนหนังสือเล่มนี้	165
ขั้นตอนที่ 3	ระดมความคิดถึงการโจมตีที่อาจต้องเผชิญ	166
ขั้นตอนที่ 4	ลุย !	167
ภาคผนวก : วิธีการนี้สามารถช่วยให้บรรลุการเปลี่ยนแปลงในระดับใหญ่ได้อย่างไร		169
8 ขั้นตอนสู่ความสำเร็จ และการเปลี่ยนแปลงในระดับใหญ่		170
ขั้นตอนที่ 1	ทวิความเร่งด่วน	170
ขั้นตอนที่ 2	ร่วมกันชี้แนะทาง	170
ขั้นตอนที่ 3	มีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง	170
ขั้นตอนที่ 4	สื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ	171
ขั้นตอนที่ 5	ผนึกกำลังเพื่อการกระทำที่ทรงพลัง	171
ขั้นตอนที่ 6	สร้างชัยชนะระยะสั้น	172
ขั้นตอนที่ 7	ดำเนินต่อไป	172
ขั้นตอนที่ 8	คงความเปลี่ยนแปลงนั้นเอาไว้	172
ความท้าทาย		173
เกี่ยวกับผู้เขียน		179

บทนำ

เราทุกคนล้วนเคยประสบกับปัญหาที่กล่าวถึงในหนังสือเล่มนี้ เพราะมันคือปัญหาเก่าแก่ที่พบกันได้ทั่วไป เป็นปัญหาประสาปุณชนซึ่งทวีความสำคัญยิ่งขึ้นทุกที ๆ

คุณเชื่อในไอเดียที่ตลกเรื่องหนึ่ง คุณรู้สึกเชื่อมั่นว่าไอเดียนี้น่าจะทำอย่างยิ่งยวด และต้องตอนนี้เลยด้วย แต่ลำพังตัวคุณเองไม่สามารถทำให้มันเป็นจริงขึ้นมาได้ คุณต้องการแรงสนับสนุนที่มากเพียงพอเพื่อนำไอเดียนั้นมาปฏิบัติเพื่อให้สิ่งต่าง ๆ ดีขึ้น คุณหรือพันธมิตรของคุณจึงนำเสนอแผนการนี้ คุณนำเสนอของคุณไปได้ ๆ แต่แล้วระหว่างที่กำลังพูดถึงประเด็นละเอียดอ่อนอยู่ คำถามที่ชวนให้เกิดความสับสน ความเห็นงี่เง่า และกระสุนวาทะก็ไหลขึ้นมาโจมตีคุณทั้งต่อหน้าหรือที่ร้ายกว่าคือลับหลัง ไม่สำคัญว่าความคิดเห็นนั้นจะดี มีวิสัยทัศน์ ลุ่มลึก ล้ำยุค และสมเหตุสมผลอย่างไร ไม่สำคัญว่าประเด็นที่เกี่ยวข้องนั้นสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจ ต่อบุคคล หรือกระทั่งต่อชาติบ้านเมือง ข้อเสนอนั้นก็ถูกสอยร่วงอยู่ดี หรือแม้จะได้รับการยอมรับแต่ก็จะไม่ได้รับแรงสนับสนุนที่เพียงพออย่างเต็มที่

สถานการณ์นั้นน่าหงุดหงิดเป็นบ้า ทำให้คุณรู้สึกโง่ อับอาย หรือโกรธ ทุกคนที่จะได้รับผลดีจากความคิดเห็นนั้นพากันเสียประโยชน์ คุณก็เสีย ในกรณีเลวร้ายที่สุด ทั้งบริษัทและประเทศชาติก็เสียประโยชน์ไปด้วย ซึ่งมันไม่จำเป็นต้องลงเอยอย่างนั้น ดังที่เราจะแสดงให้เห็นต่อไปในหนังสือเล่มนี้

การสร้างสรรคที่มีประสิทธิภาพ และการนำความคิดดี ๆ มาปฏิบัติให้เกิดผลจริงเป็นทักษะเบื้องต้นของการใช้ชีวิต ไม่ว่าจะเป็นนักศึกษาเพิ่งจบอายุ 21 ปี หรือ CEO วัย 55 การมีหรือไม่มีทักษะนี้ส่งผลต่อเศรษฐกิจ รัฐบาล ครอบครัว และที่แน่นอนที่สุดคือชีวิตของเราเองด้วย

ข้อท้าทายมีอยู่ว่า ทุกวันนี้วิธีสร้างความคิดดี ๆ ได้รับความสนใจมากกว่าการนำความคิดเหล่านั้นมาปฏิบัติจริง อย่างในโลกของการทำธุรกิจ การศึกษาสาขากลยุทธ์นั้นเติบโตเต็มที่ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา แต่ในสาขาการดำเนินกลยุทธ์กลับเติบโตเพียงน้อยนิด

มันคงจะยอดเยี่ยมหากความคิดดี ๆ ที่คุณคิดขึ้นได้เป็นครั้งคราว ในระหว่างการทำงานจะสามารถขายได้ด้วยตัวของมันเอง แต่เพราะส่วนใหญ่ไม่ใช่เช่นนั้น ไม่ว่าการนำเสนอร่างกฎหมายต่อที่ประชุมสภา กลยุทธ์ใหม่สำหรับบริษัท หรือแผนการดูหนังและมื้อค่ำสำหรับคืนนี้ ไอเดียที่ละเอียดอ่อนอาจถูกละเลย ถูกสอยจนร่วง หรือบ่อยครั้งก็ถูกเล่นงานหนักเสียจนก่อผลประโยชน์ได้เพียงน้อยนิด ไอเดียที่ถูกเล่นงานอาจยังได้รับการพยักหน้าอนุมัติถึง 51% แต่หากมีแรงสนับสนุนจริงเพียงน้อยนิด อุปสรรคกระเจริดแค่ไหนก็อาจทำให้ข้อเสนอที่น่าจะได้รับการตกลงเห็นชอบไหลตกรางได้

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้เกี่ยวกับการจูงใจ และการสื่อสารโดยทั่วไป หรือแม้แต่กลวิธีที่เป็นประโยชน์ซึ่งผู้คนมักใช้เพื่อสร้าง “แรงสนับสนุน” แต่เรามุ่งเสนอกลวิธีเดียวที่สามารถเป็นพลังในการสร้างเสียงสนับสนุนอันหนักแน่นให้กับไอเดียที่ดีได้อย่างแตกต่าง เป็นกลวิธีที่ไม่จำเป็นต้องมีวาทศิลป์ชวนฝันหรือมนตรามหาเสน่ห์แต่อย่างใด

กลวิธีนี้ใช้การตอบโต้ที่ค้ำกับสัญชาตญาณในหลายรูปแบบ วิธีนี้ไม่ได้พยายามกีดกันคนที่มีนิสัยชอบปฏิเสธไม่ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ หากแต่จะเชื่อเชิญให้พวกเขาเข้าร่วมการอภิปรายเกี่ยวกับข้อเสนอใหม่และส่งเสริมให้คนเหล่านั้นเล็งสิ่งที่คุณ วิธีนี้ไม่ได้พยายามสร้างฐานอำนาจหรือใช้บุคคลที่มีอำนาจช่วยบีบศัตรู แต่เป็นวิธีที่รับมือกับคนที่เล่นไม่แฟร์ ไม่มีเหตุผล และพวกlobberกัด้วยความคิดฟุ้งซ่านอย่างมาก วิธีนี้ไม่ใช่การพยายามข่มผู้โจมตี หรือขวางการเดินหน้าของศัตรูด้วยการ มุ่งชาย - ชาย - ชาย การจัดการอันสลับซับซ้อน หรือรายการว่าด้วย เหตุผล -

เหตุผล - เหตุผล ที่ยาวเหยียด ในทางตรงข้าม วิธีนี้โต้ตอบการโจมตี ด้วยวิธีที่เรียบง่าย ชัดเจน คมคาย และเปี่ยมด้วยสามัญสำนึก

เราได้เห็นกันมาแล้วว่า วิธีการที่ค้ำกับสัญชาตญาณอย่างการ เดินสู่สนามรบ แสดงความเคารพต่อทุกคน และการโต้ตอบอย่างเรียบง่าย ชัดเจน เปี่ยมสามัญสำนึก ไม่เพียงแต่จะปกป้องไอเดียดี ๆ ไม่ให้โดนสอยร่วงเท่านั้น แต่ยังช่วยเปลี่ยนการโจมตีให้เป็น *ข้อได้เปรียบ* ของคุณในการจับความสนใจของคนอื่น ช่วยให้พวกเขาเข้าใจไอเดีย และช่วยสร้างแรงสนับสนุนอันหนักแน่นได้จริงในที่สุด

ไอเดียและคำแนะนำในหนังสือเล่มนี้ไม่ได้เขียนขึ้นจากทฤษฎีตามสมมติฐานหรือลำพังความคิดเห็นของพวกเราเท่านั้น แต่ส่วนหนึ่งอิงจากข้อสังเกตในวงกว้างโดยลอรีน วัตต์เสด ในช่วงหลายปีที่เขามีบทบาทเป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหาร ผู้ดูแล และอาจารย์สอนฟิสิกส์ในมหาวิทยาลัยบริติชโคลัมเบีย ไอเดียและคำแนะนำเหล่านี้ยังมีพื้นฐานจากการวิจัยของจอห์น คอตเตอร์ ศาสตราจารย์จากฮาร์วาร์ด บิชีเนสสคูล และงานเขียนเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือ 4 เล่ม ซึ่งได้ตีพิมพ์อย่างแพร่หลาย ได้แก่ *Leading Change*, *The Heart of Change*, *Our Iceberg Is Melting* และ *A Sense of Urgency* และในการเขียนต้นฉบับเรื่องนี้ ผู้เขียนทั้งสองยังได้รวบรวมและนำข้อสังเกตอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจำนวนมากจากเพื่อนร่วมงานมาประกอบอีกด้วย

เราเริ่มต้นการนำเสนอไอเดียเหล่านี้ด้วยเรื่องราวของการประชุมแบบพบปะกัน ซึ่งมีเพียงไม่กี่คนที่กล้าหาญพอจะอธิบายเกี่ยวกับไอเดียหนึ่งและปกป้องมันต่อหน้ากลุ่มคนจำนวน 75 คนในห้องในช่วงสองสามชั่วโมง นี่เป็นฉากที่เฉพาเจาะจง แต่เราพบว่า การโจมตีที่พบในเรื่องนี้สามารถพบได้ทุกหนทุกแห่ง และวิธีการโต้ตอบที่ดีที่สุดก็สามารถใช้ได้ทุกหนทุกแห่งเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการตอบอีเมลหากันข้ามทวีป คน 10 คนคุยกันตอนพักกลางวันหรือในห้องเรียน เอกสารที่ส่งถึงพนักงาน

หนึ่งพันคน การประชุมติดต่อกันสืบเนื่องกันไม่ว่าจะ 2 ครั้งหรือ 22 ครั้ง หรือแม้แต่การตกลงกันด้วยบันทึกช่วยจำก็ตาม

ในส่วนที่ 2 ของหนังสือ เราวิเคราะห์สิ่งที่เกิดโดยแสดงให้เห็นชัดเจนว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างในเรื่อง อภิปรายกลยุทธ์การโจมตีที่พบได้ทั่วไป 4 อย่าง และอธิบายวิธีการของเรา เรากล่าวถึงการโจมตีแบบทั่วไปที่ชวนให้คลั่ง 24 อย่างซึ่งผู้คนชอบใช้กันรวมกับการตอบโต้ที่ให้ประสิทธิภาพดีกับการโจมตีแต่ละอย่าง ทั้งยังให้ตัวอย่างเพิ่มเติมว่าการโจมตีเหล่านี้ให้ผลอย่างไรในสถานการณ์จริง ส่วนนี้จบด้วยคำแนะนำที่ชัดเจนและตรงไปตรงมาในการใช้หนังสือเล่มนี้แบบง่ายๆ เพราะแม้เราจะคิดว่าวิธีของเรานั้นน่าทึ่ง แต่เป้าหมายของเราคือการใช้งานได้จริง ซึ่งก็คือการช่วยให้คุณสามารถปกป้องไอเดียที่ดีของคุณไม่ให้โดนคนอื่นสอยร่วงเพื่อช่วยให้คุณได้รับแรงสนับสนุนอย่างหนักแน่นจากผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะยากลำบากแค่ไหน และเพื่อช่วยให้คุณสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วในโลกของคุณ โดยเฉพาะเวลาที่มีความเสี่ยงคุกคามอยู่แต่ยังใช้ได้กับเวลาที่มีโอกาสใหม่ ๆ อีกด้วย

ในภาคผนวก เราได้อธิบายวิธีการในบริบทของการพยายามสร้างความเปลี่ยนแปลงในระดับใหญ่อันเป็นหัวข้อที่ทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งคอเตอรได้ศึกษาหัวข้อนี้มา 2 ทศวรรษแล้ว หากคุณกำลังพัวพันอยู่กับการเปลี่ยนแปลงในระดับใหญ่ หรือมีความสนใจในเรื่องนี้อยู่ คุณอาจเลื่อนไปอ่านเนื้อหาส่วนนี้หลังอ่านบทนำจบก่อนที่จะเริ่มอ่านหนังสือเล่มนี้

เพื่อให้อ่านง่ายขึ้น เราได้สร้างเรื่องราว ประเด็น และฉากให้เข้าใจง่ายไม่สับสน เรื่องราวของเราเป็นการประชุมสาธารณะเกี่ยวกับการจัดหาคอมพิวเตอร์เครื่องใหม่ในห้องสมุดประจำเมืองขนาดเล็ก จากนั้นเราจะให้คุณปรับตัวอย่างนี้ตามบริบทเฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวข้องกับตัวคุณ และรูปแบบปฏิสัมพันธ์อื่นที่ไม่ใช่การประชุมสาธารณะในหมู่คน

จำนวนไม่น้อยแค่ไหนก็ตาม อาจเป็นช่วงอาหารกลางวัน อีเมลฉบับหนึ่ง รายงาน การประชุมผ่านวิดีโอ การประชุมในโรง

เราจะไม่ขอก้าวถึงรายละเอียดในทางประสาทวิทยา จิตวิทยา และสาขาอื่น ๆ ซึ่งอธิบายว่าทำไมเรื่องราวจึงเป็นกลไกในการเรียนรู้ที่ทรงพลังยิ่งกว่าการวิเคราะห์สำหรับคนส่วนใหญ่ ขอก้าวแต่เพียงเราหวังว่าคุณจะอ่านเรื่องราวของเราและพบว่าเป็นเรื่องที่น่าติดตาม น่าจดจำ แปลก และสนุกสนาน แต่ขณะอ่านเรื่องราวจากห้องสมุดเซ็นเตอร์วิลล์ ขออย่าได้ประเมินหัวข้อเรื่องและเนื้อหาว่าไม่ค่อยมีความจริงจัง เพราะความแปลกที่เรานำเสนอ นั้นเป็นเพียงวิธีการ ไม่ใช่ผลลัพธ์

จอห์น คอตเตอร์
ลอร์ด ไวต์เฮด

ส่วนที่
1*

กรณีศึกษา เซ็นเตอร์วิลล์

บทที่

1

อวสานแผนการชั้นดี

ซีพจรคุณเต้นเร็วขึ้น ต่อกไปเป็นตาคุณแล้ว และการพูดต่อหน้าสาธารณชนไม่ใช่กิจกรรมโปรดของคุณเสียด้วยสิ คุณเป็นหนึ่งในคณะกรรมการที่ปรึกษาพลเมืองของห้องสมุดเซ็นเตอร์วิลล์ ขณะนี้คณะกรรมการกำลังจัดประชุมในรูปของการอภิปรายแบบเปิด ทุกคนที่ใช้ห้องสมุดแห่งนี้สามารถเข้าร่วมฟังการอภิปรายได้ และตอนนี้มีคนอยู่ในห้องประมาณ 75 คน

ประธานคณะกรรมการกำลังจะให้คุ้ณเริ่มการนำเสนอ เมื่อช่วงต้นเดือนคุณได้ตกลงใจนำแผนการหนึ่งเข้าขอรับการอนุมัติในเย็นวันนี้ นี่เป็นข้อเสนอที่คุ้ณและผู้สนับสนุนห้องสมุดจำนวนหนึ่งจัดทำขึ้น หนึ่งในนั้นเป็นผู้จัดการบริษัทในท้องถิ่นชื่อดัง

ข้อเสนอนี้เรียบง่าย ห้องสมุดเซ็นเตอร์วิลล์ไม่มีงบประมาณสำหรับจัดซื้อคอมพิวเตอร์เครื่องใหม่จำนวน 25-30 เครื่องที่ทางห้องสมุดต้องการ

ไม่ต้องพูดถึงพรีนเตอร์ที่ทันสมัย การเชื่อมต่อเครือข่าย ตลอดจนอุปกรณ์เสริมอื่นๆ (อย่างแก้อีเออร์โกโนมิกสำหรับนั่งใช้คอมพิวเตอร์) เมื่อคิดรวมตามราคาขายปลีกมันจะผลาญงบประมาณอันน้อยนิดของห้องสมุดแทบทั้งหมด แต่เซ็นเตอร์วิลล์คอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นร้านขายคอมพิวเตอร์ประจำเมืองได้ตกลงที่จะช่วย โดยให้ข้อเสนอว่าในช่วงสามเดือนนับจากนี้ เมื่อมีชาวเซ็นเตอร์วิลล์ซื้อคอมพิวเตอร์จากทางร้านทุกหกกรอบครัว ทางร้านจะบริจาคคอมพิวเตอร์จอยักษ์รุ่นล่าสุดให้กับห้องสมุด แน่แน่นอนว่ารวมถึงพรีนเตอร์ การเดินเครือข่าย และแก้อีที่เพียงพอต่อการใช้งาน ทุกสิ่งทุกอย่างที่นึกฝันถึง

ข้อเสนอนี้เป็นโอกาสทองอันสมเหตุสมผลทั้งสำหรับห้องสมุดและสำหรับเมืองเซ็นเตอร์วิลล์ ข้อเท็จจริงและตรรกะของข้อเสนอน่าสนใจมาก นี่จะเป็นก้าวอันยิ่งใหญ่สู่ศตวรรษที่ 21 สำหรับห้องสมุดแห่งนี้ โดยเฉพาะในเมื่อคุณไม่อาจถึงเห็นได้เลยว่าจะเจียดงบประมาณปีหน้าหรือปีถัดไปมาใช้ในการนี้ได้อย่างไร ข้อเสนอนี้จะช่วยบรรณารักษ์ห้องสมุด และเป็นประโยชน์สำหรับเด็กๆ ที่ต้องการมีคอมพิวเตอร์ดีๆ ไว้ใช้ใกล้ตัวบ้างแต่ไม่มีโอกาส ที่หน้าหน้าที่ของคุณก็แค่เกลี้ยกล่อมคนอื่นๆ ขอแรงสนับสนุน และเดินหน้าดำเนินการตามแผนอย่างด่วนก่อนที่เซ็นเตอร์วิลล์คอมพิวเตอร์จะหันหลังจากไป

เซ็นเตอร์วิลล์คอมพิวเตอร์ยังต้องการคำอนุมัติจากสำนักงานใหญ่ และคณะกรรมการห้องสมุดก็ต้องเห็นชอบกับแง่มุมทางการค้าที่แฝงอยู่ในการบริจาคครั้งนี้ด้วยเช่นกัน โชคร้ายหน่อยที่คราวนี้เวลากระชั้น คุณต้องนำเรื่องเข้าที่ประชุมภายในคืนนี้เพื่อให้ได้รับคำอนุมัติทันเวลาสำหรับฤดูกาลจัดซื้อช่วงปลายปี

ตัวคุณเองรู้สึกโดนกับข้อเสนออย่างแรง แรงมากพอที่จะลุกขึ้นมาพูดต่อหน้าสาธารณะที่คุณไม่ชอบสักเท่าไร เพราะคุณรู้ว่าการมีคอมพิวเตอร์

ให้ใช้ได้ใกล้ตัวจะเป็นประโยชน์มากต่อเด็กๆ ชาวเซ็นเตอร์วิลล์ที่บ้านไม่ได้มั่งมีนัก เด็กส่วนใหญ่เดินทางโดยรถสาธารณะมาถึงห้องสมุดได้ (ปัญหาของการใช้คอมพิวเตอร์ที่โรงเรียนคือ โรงเรียนเปิดทำการน้อยชั่วโมงกว่าห้องสมุดและปิดในช่วงสุดสัปดาห์อีกด้วย) สำหรับเด็กที่บ้านมั่งมีพอจะไม่มีปัญหาเพราะพวกเขามีคอมพิวเตอร์ที่บ้านอยู่แล้ว และพวกเขาใช้คอมพิวเตอร์ได้ทุกเมื่อที่ต้องการ แน่หนอว่าคนรุ่นถัดจากนี้ไปถ้าใช้คอมพิวเตอร์ไม่คล่องจะลำบากและการไม่อาจช่วยทำอะไรกับเรื่องนี้ หรือที่ร้ายกว่าคือการไม่ได้พยายามช่วยเลยนั้น คุณมองว่ามันไม่สมเหตุผลกับสภาพเศรษฐกิจ เมืองนี้ นายจ้างหรือกระทั่งพวกเด็กๆ เหตุผลทั้งหมดทำให้คุณมีความเชื่อส่วนตัวอย่างลึกซึ้งในโครงการนี้ ค่ะ คุณ ต้องการ ให้โครงการนี้ผ่านการอนุมัติจริงๆ

เมื่อถึงคราวคุณพูด คุณนำเสนอแผนการสั้นๆ และถามผู้ฟังว่ามีคำถามหรือความคิดเห็นหรือไม่ก่อนที่จะเริ่มลงยุติติ มีคำถามที่เป็นมิตรเล็กๆ น้อยๆ สองสามคำถาม และแล้ว พอมพัล มินนี่ก็ยกมือขึ้นก่อนจะเริ่มพูด

พอมพัล มินนี่อยู่ในคณะกรรมการที่ปรึกษาพลเมืองมานานแล้ว เขาเป็นคนที่มักให้คุณค่ากับการได้เป็นคนสำคัญเหนือคนอื่น ๆ มากกว่าการทำความดี อย่างน้อยนิสัยของเขาก็เป็นเช่นนี้เสมอมา อะไรที่ทำให้เขาดูเป็นคนฉลาดและเป็นคนสำคัญมากขึ้น เขาจะสนับสนุน ไม่อย่างนั้นเขาจะคัดค้านไม่แบบลับๆ ก็แบบโจ่งแจ้งประหนึ่งจะอวดอำนาจ เขาอยากได้รับเลือกตั้งเป็นประธานคณะกรรมการในปีนี้ แม้คุณไม่ได้สนใจตำแหน่งนั้น แต่พอมพัลกลับมองว่าคุณเป็นเลี่ยนหนามและต้องการฉุดภาพลักษณ์ให้คุณดูโง่

ตัวละครในเรื่อง

(แน่นอนว่า) นี่ไม่ใช่ชื่อจริง
แต่พิจารณาจากพฤติกรรมที่เขามักเป็นกันแล้ว
ก็อาจเรียกพวกเขาด้วยเหล่านี้ได้อีก

พอมพัส มินนี (Pompus Meani - อวดโอ่ ใจแคบ)

ไฮดี อาเจนดา (Heidi Agenda - แฝงวาระซ่อนเร้น)

อวอยดัส ริสกี (Avoidus Riski - หลบเลี่ยงความเสี่ยง)

สเปซี คาเดทัส (Spaci Cadetus - เลื่อนลอย ขี้หลงขี้ลืม)

อลลิส เวลลี (Allis Welli - ทุกอย่างดีอยู่แล้ว)

ลูคัส สมาร์ทติ (Lookus Smarti - สร้างภาพว่าตนฉลาด)

ไดเวอร์ทัส แอตเทนติ (Divertus Attenti - เบี่ยงความสนใจ)

เบนดี วินดี (Bendi Windi - เบี่ยงประเด็น)

แองก์ พี่ชายของคุณ

และ ตัวคุณเอง !

เขาเริ่มด้วยการกล่าวยกย่องคุณในความพยายามอย่างล่อยๆ (แต่คุณ ได้พยายาม สำหรับเรื่องนี้มาอย่างหนัก) แล้วเขาก็กล่าวคำไม่พึงประสงค์นั้นออกมา “แต่...” เขาพูดถึงเรื่องที่ชวนวิตกด้วยน้ำเสียงจริงจังฟังดูจริงจังเป็นที่สุด คนฟังสองสามคนพยักหน้าหงิกหงัก เขายังเสริมความเห็นที่อาจก่อปัญหา คนอื่นๆ ดูทั้งแปลกใจและเป็นกังวล จนในที่สุดเขาได้เสนอให้เลื่อนข้อเสนอออกไปจนกว่าจะสามารถพิจารณาข้อกังวลของเขาได้อย่างละเอียดรอบคอบและเหมาะสม มตินี้ได้รับการสนับสนุน

ผู้สนับสนุนที่คุณรู้จักในห้องประชุมสืบทอดกันเป็นอย่างน้อยต่างกล่าวพอมพัสและไม่ออกความเห็น พวกเขาได้แต่มองมาที่คุณ ส่วนตัวคุณ... ไม่มีอะไรเลย คุณไม่มีวิธีโต้ตอบที่น่าพอใจอยู่ในมือ ได้แต่พิมพ์ว่าถ้าต้อง

บ่อยครั้งที่ไอเดียดีๆ มักโดนสกัดดาวรุ่ง
จากบุคคลไม่พึงประสงค์
หนังสือเล่มนี้มีวิธีการรับมือที่เรียบง่ายและได้ผล
ที่จะช่วยให้ไอเดียของคุณได้รับการยอมรับ
จากคนรอบข้างทุกครั้งที่นำเสนอ
โดยที่คุณไม่จำเป็นต้องมีวาทศิลป์เลิศหรู
หรือทักษะการเจรจาต่อรองขั้นเทพ
พิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ผลจริงกับทุกสถานการณ์
ไม่ว่าคุณจะนำเสนอโปรเจกต์พันล้าน
นำเสนอไอเดียกับเพื่อนร่วมงาน
หรือสนทนากับเพื่อนสนิทเพียงสองสามคน

โดย **John P. Kotter** เจ้าของงานเขียนระดับ International Best Seller
Leading Change และ Our Iceberg Is Melting และ A Sense of Urgency
หนังสือที่ได้รับการตีพิมพ์กว่า 120 ภาษาทั่วโลก
ร่วมกับ **Lorne A. Whitehead**