

**บันทึกการบรรยาย ดร. บุญเกียรติ โชควัฒนา**  
**วิชา MGT 636 ประเด็นปัญหาทางการจัดการ (Management Issues)**  
**หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม (รุ่นโอลิมปิก)**  
**ครั้งที่ 8 วันอาทิตย์ที่ 12 ตุลาคม 2551 เวลา 13.00 – 16.00 น.**

**คำถามเพื่อการคิด**

**รถยนต์ 2 คัน ใช้น้ำมันในอัตราที่ต่างกัน ขึ้นกับปัจจัยใด ?** นักศึกษาและผู้บริหารเรือสทพัฒนา แสดงความคิดเห็น ดังนี้

- เครื่องยนต์
- ความเร็ว
- อัตราเร่ง
- น้ำหนักที่บรรทุก
- การบำรุงรักษา

ดร.บุญเกียรติ ได้ถามตัวเองและตอบตัวเองไว้เมื่อ 30 ปีมาแล้ว เหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เนื่องมาจากน้ำหนักของรถ รถยนต์คันที่หนักกว่าก็จะใช้น้ำมันในอัตราที่มากกว่า

เพื่อนของ ดร.บุญเกียรติ ที่อยู่เชียงใหม่ เล่าว่าเวลาขับรถออกจากเชียงใหม่ เขาจะเติมน้ำมันน้อย ๆ เพราะรถต้องวิ่งผ่านภูเขา รถจะได้เบา ๆ พอผ่านภูเขาไปแล้ว จึงค่อยเติมน้ำมัน คนทั่วไปฟังดูก็คงคิดว่าเข้าท่า แต่สำหรับ ดร.บุญเกียรติ ซึ่งพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อยู่ตลอด ท่านเห็นว่าน้ำมันเป็นของเหลวที่เบากว่าน้ำเสียอีก น้ำหนักของน้ำมันจึงไม่ค่อยมีนัยมากนัก อย่างเรื่องการปิดแอร์ก็เช่นกัน ก็มีนัยน้อยมาก ขับรถยนต์ช้า ๆ ยังประหยัดน้ำมันได้มากกว่า อย่างขับรถ 90 กิโลเมตร/ชั่วโมง แทนการขับรถด้วยความเร็ว 110 – 120 กิโลเมตร/ชั่วโมง ก็จะประหยัดได้ถึง 10% - 15% เราจึงต้องรู้จักฝึกประเมิน

**บางคนจะให้ทำอะไร จะบอกว่ายากไว้ก่อน เพราะอะไร ?** นักศึกษาและผู้บริหารเรือสทพัฒนา แสดงความคิดเห็นดังนี้

- ไม่อยากคิด
- ไม่กล้า
- คิดลบ
- ตัดนิสัย พูดด้วยความเคยชิน
- เป็นข้ออ้างที่จะไม่ทำ
- กลัวทำแล้วไม่สำเร็จ
- ถ้าพลาดจะได้ไม่เสียหาย

ข้อที่เป็นประเด็นหลักส่วนใหญ่เห็นว่ามาจากเขาเป็นคนคิดลบ พอคิดลบข้ออื่น ๆ ก็จะตามมา

**คนที่มี Mindset ที่ว่า “เวลาพูดนั้นง่าย เวลาทำชียาก” ทำไมจึงเกิด Mindset นี้ ?** นักศึกษาและผู้บริหารเรือสทพัฒนา แสดงความคิดเห็นดังนี้

- ประสบการณ์ที่คนอื่นให้ทำอะไร แล้วเราทำไม่สำเร็จ
- ง่ายทอดมาจากคนอื่น พูดไปตามกัน
- ไม่เปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

**คนที่มี Mindset เช่นนี้ ต่อไปจะมีพฤติกรรมเช่นใด ?** นักศึกษาและผู้บริหารเรือสทพัฒนา แสดงความคิดเห็นดังนี้

- ชอบปฏิเสธ
- ขาดความมุ่งมั่น
- ไม่เชื่อฟังใครอีกต่อไป ใครพูดอะไรก็จะไม่เชื่อ

พ่อแม่คนไหนที่ชี้นำลูก ชอบสอนลูกตลอดเวลา ลูกก็จะมีอาการนี้เช่นกัน ดร.บุญเกียรติ เห็นคนที่คิดลบมาก ๆ คนหนึ่ง สอนเขามาเป็น 20 ปี สอนอะไรเขาก็จดแต่ไม่ได้ทำอะไรไปทำเลย ดร.บุญเกียรติ เคยคุยกับภรรยาของเขา ถามว่าที่บ้านเขาเคยพูดว่า “คนพูดมันง่าย คนทำมันยาก” ใช่หรือไม่ ภรรยาเขาตอบทันทีว่า “ใช่” และยังสงสัยอีกว่าทำไม ดร.บุญเกียรติ จึงรู้ ตอนนั้น ดร.บุญเกียรติ จึงต้องใช้วิธีใหม่ โดยเชิญเขาเข้ามาพร้อมกับลูกน้องของเขาอีก 7 – 8 คน แล้วสอนทุกคนพร้อมกันเลย โดยยกประเด็นขึ้นมา แล้วบอกว่าทำอย่างไร พร้อมกับสอนด้วยว่าทำให้ทำอย่างนี้ทำเพื่ออะไร ต้องคิดอย่างไร ต้องทำอย่างไร ซึ่งวิธีนี้ได้ผล เพราะถ้าเขาไม่ทำลูกน้องก็จะทำ เขาก็เลยต้องรีบทำ คนที่ ดร.บุญเกียรติ นำมายกตัวอย่างนี้คิดลบตั้งแต่แรก มีเหตุมาจาก Background ของครอบครัว และถ้าใครเป็นเช่นนี้ก็ควรนำไปพิจารณา หาคำตอบ หาวิธีการ หากยังไม่ยอมรับก็จะไม่ประสบความสำเร็จต่อไปเรื่อย ๆ

จิตแพทย์มักแนะนำว่าอย่าชี้หน้าลูก แต่ให้ใช้คำถาม หลาย ๆ คนไม่ชอบใช้คำถาม ทั้ง ๆ ที่การบริหารงานต้องฝึกใช้คำถาม ดร.บุญเกียรติ เวลาไปบรรยายที่ไหนจึงชอบใช้คำถาม เพราะคำถามเป็นอาหารของความคิด แต่การบรรยายแบบมีอะไรก็บอกไป กลับกลายเป็นอาหารของการต่อต้าน ยิ่งบอกคนก็ยิ่งต่อต้าน

**การใช้คำถาม สมมุติเราไม่เห็นด้วยที่เขาทำอย่างนี้ หรือเราไม่ชอบที่เขาทำอย่างนี้ เราจะใช้คำถามอย่างไร ?** นักศึกษาและผู้บริหารเครือข่ายแพทย์ แสดงความคิดเห็น ดังนี้

- ทำแบบนี้มีเหตุผลอะไร
- ยังมียุทธวิธีอื่นอีกไหม
- ทำอย่างนี้ จะรู้สึกอย่างไร
- คุณคิดอย่างไร
- ทำไมถึงทำแบบนี้ (ข้อนี้จริง ๆ ก็เริ่มไปว่าเขาแล้ว)

เราควรถามให้เขาใช้ความคิด ใช้สติปัญญา เกิดการแลกเปลี่ยนมากขึ้นกว่าการที่จะเป็น One way อีกกรณีหนึ่ง ผู้ใหญ่บางคนที่หลงตัวเอง เวลาทำอะไรที่ตนเองคิดว่าดี คิดว่าเขาทำ ก็ถามลูกน้องว่า "เป็นอย่างไร ที่พี่ทำนี่ดีไหม" ก็คงไม่มีลูกน้องคนไหนที่จะตอบว่า "ไม่ดี" ทุกคนคงจะตอบว่าดี แต่หากเราเปลี่ยนคำถามเป็นขอให้ลูกน้องช่วยแนะนำในสิ่งที่ดี และไม่ดี โดยไม่ต้องเกรงใจ หรือบอกว่า รู้สึกว่าทำอย่างนี้ยังไม่ค่อยดี ช่วยแนะนำหน่อยว่ายังมีวิธีอะไรอีกบ้าง เหล่านี้เป็นการใช้จิตวิทยาที่จะทำให้พูดกันมากขึ้น เป็นกลยุทธ์ในการจัดการ

อีกกรณีหนึ่ง ผู้บริหารคนหนึ่งมาถาม ดร.บุญเกียรติ ว่าจะ Promote ลูกน้อง แต่ไม่รู้จะ Promote คนไหนดี ดร.บุญเกียรติ ก็แนะนำให้ Vote โดยคนในฝ่ายของเขาเอง แต่ถามแล้วผู้บริหารคนนั้นก็ไม่ได้นำไปใช้ เพราะเขากลัวว่าผล Vote จะไม่ตรงกับสิ่งที่ตนเองคิดไว้ บ่งบอกว่าผู้บริหารคนนี้เป็นคนที่ขาดความมั่นใจในตนเองว่าจะสามารถรับมือกับลูกน้องได้ สำหรับคนที่มีความมั่นใจในตัวเอง ถึงคนไหนจะได้รับการ Promote ก็จะสามารถดูแลได้ทั้งหมด

สำหรับพ่อแม่กับลูกที่เกิดข้อขัดแย้งในเรื่องที่ต่างกัน เช่น ลูกอยากจะทำเรียนศิลปศาสตร์ แต่พ่อแม่อยากให้เรียนแพทย์ ควรใช้กลยุทธ์ใด ? นักศึกษาและผู้บริหารเครือข่ายแพทย์ แสดงความคิดเห็น ดังนี้

- ถามลูกว่าเรียนศิลปศาสตร์มีอะไรดี กับเรียนแพทย์อะไรดีกว่ากัน
- บอกว่าพ่อแม่แอบน้ำร้อนมาก่อน แล้วอธิบายว่าเรียนแพทย์ดีอย่างไร แล้วให้ลูกตัดสินใจ
- บอกลูกว่าถ้าลูกได้เป็นหมอ จะได้มารักษาแม่ ลูกรักแม่หรือเปล่า

คำตอบข้างต้นยังขาดความถี่พิถีพิถันในเรื่องความคิด และยังยึดติดกับตัวเองสูงมาก ดร.บุญเกียรติ แนะนำว่า เราไม่ต้องไปบอกเลยว่าเราชอบหรือไม่ชอบอะไร เราแค่ยกตัวอย่างจุดที่ดีของการเป็นแพทย์ เช่น หมอที่กระทำความดีให้ลูกฟัง พูดถึงหมอที่หน้าตาดี ๆ สวย ๆ หมอที่มีความสามารถ การพูดนี้ไม่ใช่พูดครั้งสองครั้งก็สำเร็จ ต้องเป็นเรื่อง Long Term เป็นทิศทางในเชิงกลยุทธ์ และบางทีพ่อแม่พูดบ่อย ๆ วันหนึ่งลูกก็อาจจะเปลี่ยนใจมาเรียนแพทย์ โดยเป็นความคิดของลูกเอง ซึ่งดีกว่า พ่อแม่แค่เป็นคนปลุกความคิดให้ลูกเท่านั้น

คุณณัฐพัฒน์ มีความเห็นว่าประเด็นนี้สามารถนำไปโยงกับเรื่องของหัวหน้ากับลูกน้องได้ เวลาหัวหน้าแนะนำให้ลูกน้องทำงานโดยวิธีนั้น วิธีนี้ หรือเวลาลูกน้องแสดงความคิดเห็นหัวหน้าก็อาจจะปล่อยให้ Comment เขา ทำให้ลูกน้องกลัว ไม่รับฟัง แต่หากใช้วิธีให้เขาแสดงความคิดเห็น ถึงวิธีการของเขาจะไม่เข้าท่า หัวหน้าก็สามารถให้คำแนะนำเพิ่มเติมให้เขา จะดีกว่าที่จะไปปฏิเสธเขาตั้งแต่ที่แรก

ดร.บุญเกียรติ ก็มักพบลูกน้องที่ตอบไม่ตรงประเด็น โดยเฉพาะคนที่ตอบไม่ถูกแต่ก็ใกล้เคียง ท่านจะใช้คำว่า "เฉี่ยว ๆ" เป็นการบอกว่าไม่ผิดแต่ยังไม่โดนเท่านั้น ยิ่งบางคนก็เรียนมาสูง อย่านำได้ตำหนิเขาเขี้ยว

บางคนก็เรียนมาสูง มักจะเอาตัวเองเป็นที่ตั้ง จะคิดว่าตัวเองเก่ง ตัวเองเจ๋ง จึงไม่เปิดรับความคิดของคนอื่นเลย หากมีคนไปทักว่าวิธีที่เขาทำไม่ถูก หรือมีวิธีอื่นที่ดีกว่า พวกนี้ก็จะแสดงอาการบอกลูกน้องไม่รับทันที ใครมาตำหนิไม่ได้เลย ซึ่งก็เป็น Mindset อันหนึ่ง

### **Mindset ต่าง ๆ**

- เรื่องอะไรก็ตามที่เขาคิด จะไม่บอกกับคนอื่น ทุกอย่างจะเป็นความลับทั้งหมด สำหรับ ดร.บุญเกียรติ คิดอะไรได้จะนำมาบอกกล่าว นำมาคุยทั้งหมด
- ไม่ชอบให้ใครติ ไม่ว่าใครจะติอะไรทั้งที่ถูกและที่ผิด หน้าจะหงิกก่อน จะแสดงอาการทันที เวลาประชุมฝ่าย ฝ่ายที่ใหญ่ ๆ จะมีคนมาเข้าประชุมไม่กี่คน แต่บางฝ่ายที่เล็กกว่ากลับให้คน

## เข้ามาฟังพร้อมกันเป็นสิบ ๆ คน ถ้าให้ดูทางพฤติกรรมศาสตร์ ผู้อำนวยการของฝ่าย เขามีเหตุผลอย่างไร ?

ถ้ามองทาง**ด้านบวก** นักศึกษาและผู้บริหารเครือข่ายพัฒนา แสดงความคิดเห็น ดังนี้

- เพื่อให้ทุกคนเกิดการพัฒนา
- แสดงให้เห็นว่าทุกคนเท่าเทียมกัน มารับฟังข้อมูล

ถ้ามองทาง**ด้านลบ** นักศึกษาและผู้บริหารเครือข่ายพัฒนา แสดงความคิดเห็น ดังนี้

- ผู้อำนวยการฝ่ายไม่มั่นใจว่าตัวเองจะนำไปถ่ายทอดได้ จึงต้องให้ลูกน้องมาฟังกันเอง สำหรับฝ่ายใหญ่ ๆ ที่เข้าประชุมกันไม่กี่คน ถ้ามองทาง**ด้านลบ** นักศึกษาและผู้บริหารเครือข่ายพัฒนา

แสดงความคิดเห็น ดังนี้

- กลัวคนอื่นจะเก่งกว่า
- กลัวลูกน้องที่มา เก็บเกี่ยวไม่ได้ ก็จะเสียเวลา เพราะหัวหน้ามองลูกน้องไม่ขึ้น

การพิจารณาต้องพิจารณาได้ทั้งในด้านบวก และด้านลบ สำหรับการพิจารณาในด้านลบนี้ก็ได้หมายความว่าคนพิจารณาเป็นคนคิดลบ

### **กลยุทธ์ (Strategy)**

บางคนฟังคำนี้ก็คิดว่าเป็นเรื่องร้าย เป็นเรื่องเกี่ยวกับสงคราม เป็นเรื่องไม่ดี คนที่คิดเช่นนี้ ฟังเรื่องกลยุทธ์ก็ครั้งก็ฟังไม่ออก ฟังอย่างไรก็จะไม่เข้าใจ เหมือนกับที่ ดร.บุญเกียรติ สอนเรื่องจิตใต้สำนึก มีคน ๆ หนึ่งอายุมากแล้ว คิดว่าจิตใต้สำนึกเป็นเรื่องของการสะกดจิต จึงเกิดอาการกลัว ไม่อยากฟัง ปฏิเสธสิ่งที่ได้ยินทั้งหมด จิตที่เกิดอาการกลัวอย่างนี้เป็นจิตที่เป็นลบ

กลยุทธ์ ไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นเรื่องที่ไม่ดีเสมอไป กลยุทธ์ที่ดี เราเรียกได้ว่า **กุศโลบาย** ซึ่งคำนี้เป็นคำที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ หมายถึง อุบายที่เป็นกุศล

บางคนพอได้ยินคำว่า อุบาย ก็บอกว่ามันเป็นคำที่ไม่ดีอีก เพราะจิตของคนเป็นเรื่องที่ละเอียดมาก บางครั้งที่เราไม่เข้าใจ ไม่รู้ในบางสิ่งก็เพราะจิตของเราเองปิดกัน ยิ่งคิดลบยิ่งกันสิ่งต่าง ๆ ไว้หมดเลย คนที่ไม่เคยทบทวน ไม่เคยพิจารณาตัวเอง ก็จะไม่รู้ว่าสิ่งนี้ฝังอยู่ในตัวเอง คำพูดบางคำจึงทำให้เกิดการปิดกัน

อย่างคำว่า "มุ่งกำไร" คำนี้ ดร.บุญเกียรติ พูดมาเป็นปี ๆ ตอนนั้นก็ยังมีคนที่ไม่รู้เรื่อง เพราะจิตใต้สำนึกของเขาไม่ยอมรับเรื่องนี้ อาจเป็นเพราะพ่อแม่ที่เคยเล่าให้เขาฟังตอนเด็ก ๆ เรื่องพ่อค้าที่เอาเปรียบ ฟันกำไรจนพ่อแม่จนไปเลย เรื่องนี้จึงเข้าไปฝังอยู่ในจิตใต้สำนึกกลายเป็น Mindset ทำให้คิดว่าการมีกำไรเป็นสิ่งที่ไม่ดี พอได้ยินคำว่า "กำไร" จึงทำให้เขาฟังอะไรไม่รู้เรื่อง จะปฏิเสธทันที ส่วนคนที่ไม่มี Mindset นี้ เวลาเห็นกำไรจะรีบคว้า จะหาวิธีสารพัดอย่างที่จะทำให้เกิดกำไร คนที่มี Mindset ที่ต่อต้านกำไรเช่นนี้ต้องรีบปลดออก แต่คนที่ไม่มุ่งกำไร จะไม่ค่อยคิดหรือลืมนอยอดกำไรอยู่เป็นประจำ

คำพูดของพ่อแม่ที่พูดกับลูกตอนเด็ก ๆ มีความสำคัญมาก ในอเมริกาก็มีการศึกษานักโทษที่อยู่ในเรือนจำ พบว่า 75% ของนักโทษเหล่านี้ ตอนเด็ก ๆ พ่อแม่เคยพูดว่า "นิสัยไม่ดีอย่างนี้ อีกหน่อยต้องติดคุก" โตขึ้นลูกจึงติดคุกจริง ๆ

นอกจากนี้คนที่ชอบดูละครน้ำเน่า ถึงเวลาดูจะบอกว่าไม่ชอบนางร้ายเลย แต่ตนเองนิสัยก็จะค่อย ๆ เปลี่ยน มีคำพูด มีกิริยา คล้ายกับนางร้ายเข้าไปทุกที เพราะจิตใต้สำนึกรับความไม่ดีเหล่านั้นเข้าไปทั้ง ๆ ที่ใจบอกว่าไม่ดีก็ตาม

เรื่องนักโทษที่ติดคุก เพราะพ่อแม่เคยพูดว่าลูกจะต้องติดคุก ตัวของลูกเองจะมีวิธีแก้ไขอย่างไร ?

ดร.บุญเกียรติแนะนำว่า วิธีแก้ก็น่าจะนิดเดียว แค่ออกตัวเองว่า ฉันจะไม่ติดคุก บอกตัวเองเช่นนี้บ่อย ๆ ก็เหมือนกับคนที่กลัวน้ำ กลัวที่สูง ก็เพราะคนเหล่านั้นเคยจมน้ำตาย เคยตกที่สูงตาย ซึ่งก็มีวิธีแก้แบบเดียวกัน คือบอกตัวเองว่า ขาดิฉันฉันจะไม่จมน้ำตาย ไม่ตกที่สูงตายอีกแล้ว คิดบ่อย ๆ คิดเยอะ ๆ แล้วจิตใต้สำนึกจะรับเข้าไป ทำให้เราปลดสิ่งที่ไม่ดีเหล่านั้นออกไปได้

ในเรื่องของจิตใต้สำนึกนี้ ก็ฟ้าทุก ๆ ประเภทก็เป็น Mind Game อย่างเช่น กีฬาอล์ฟ เพราะคนเวลาตีกอล์ฟ คงไม่สามารถกำหนดว่าเอาต้องเคลื่อนที่ไปอย่างไร หรือแขนต้องเคลื่อนที่ไปแบบไหน ไม่สามารถคิดล่วงหน้าได้ ถึงจะเป็นคนที่แข็งแรงมาก ๆ หรือเป็นนักกล้าม มาตีกอล์ฟ ก็คงตีได้ไกลไม่เท่า Tiger Woods เพราะเป็นกีฬาที่อยู่ทีใจ ดังนั้นถ้านักกีฬาคนไหนคิดว่า ตัวก็เล็กกว่าเขา งบประมาณก็น้อยกว่าเขา Coach ก็สู้เขาไม่ได้ แค่อคิดอย่างนี้ก็แพ้ตั้งแต่อยู่ในมุ้งแล้ว ข้อมูลที่ไม่ได้ช่วยเสริมกำลังใจเหล่านี้จึงมีส่วนทำให้เราแพ้ได้ อย่างวันที่ ดร.บุญเกียรติ ตีกอล์ฟได้ดีที่สุดกลับเป็นวันที่ท่านเพิ่งกลับจากเมืองนอก แกรมยังป่วยอยู่อีกด้วย สมองจึงไม่ได้คิดอะไร

คนบางคนต่อต้านความสำเร็จ ทั้ง ๆ ที่จิตสำนึกของทุกคนต้องการความสำเร็จ แต่สำหรับคนที่ถูกพ่อแม่ตำหนิตามอดเด็ก ๆ อย่างมีคนหนึ่งโดนที่ตามมาอดเด็ก ๆ ว่า "นิสัยอย่างนี้ ในอนาคตทำอะไรก็จะเจ๊งหมด" แค่นี้ก็ทำให้คน ๆ นี้ถึงจะอายุ 50 ปีแล้วก็ยังมีอาการกลัว ตอนนั้นเขามีตำแหน่งเป็นผู้บริหารบริษัท แต่ก็มาขอลาออกเพราะกลัวว่าตนเองจะทำให้บริษัทที่ดูแลอยู่ "เจ๊ง" ทั้ง ๆ ที่ที่ตำหนิตัวเองด้วยอารมณ์ แต่จิตใต้สำนึกของน้องก็รับมาเต็ม ๆ

การเลี้ยงดูลูกจึงสำคัญมาก ๆ พ่อแม่ต้องพิถีพิถันให้มาก ๆ ในการพูดกับลูก ในการตำหนิลูก ในเรื่องการทำงาน หากเราพิจารณาดี ๆ จะพบว่าเวลาเราตำหนิผู้อื่น ก็เท่ากับเราตำหนิตัวเอง แม้แต่ในเรื่องของการทำงาน การที่หัวหน้าตำหนิลูกน้องเวลาลูกน้องทำผิดพลาด ดร.บุญเกียรติ จะสอนเสมอให้คิดว่า เมื่อสั่งงานลูกน้องแล้ว ลูกน้องทำไม่ได้หรือทำผิดพลาด ให้คิดว่าเราผิดเอง หัวหน้าบางคนฟังก็เกิดอาการงง คิดแต่ว่าลูกน้องทำผิดแต่ทำไมกลับบอกว่าเขาผิด แต่ถ้าเราคิดได้อย่างที่ ดร.บุญเกียรติ แนะนำ จะทำให้เราไม่ไปตำหนิคนอื่น เพราะคนที่อยู่ในสวนงานเดียวกัน เขาผิด เราก็ผิดด้วย และถ้าเราคิดว่าเราผิดด้วย เราจะได้เกิดการพัฒนา

นอกจากนี้การตำหนิคนอื่นก็เป็นการตำหนิจิตใต้สำนึกของเราเองด้วย เวลาเราตำหนิ หรือแม้แต่คิดตำหนิคนอื่น จิตใต้สำนึกไม่รู้ว่าจะตำหนิใคร แต่จะรับสิ่งที่เราตำหนิเข้าไปทั้งหมด เราจึงต้องพิถีพิถันในความคิดของเราให้มาก ๆ การที่เราจะตำหนิใครเราต้องตำหนิด้วยความหวังดี และมีคำตอบที่จะช่วยให้เขาดีขึ้นด้วย การคิดจะช่วยเขานี้ก็เท่ากับเราคิดช่วยตัวเองด้วย

หลักคิดที่ ดร.บุญเกียรติ แนะนำอีกหลักคิดของ ดร.เทียม โชควัฒนา บิดาของท่านหลักคิดหนึ่งคือ "เวลาเราทำความดีให้ใคร เราต้องลืม ใครทำความดีให้เรา เราต้องจำ" ดร.บุญเกียรติ นำหลักคิดนี้มาพูดครั้งแรกที่สภากาชาดไทย พอพูดคำนี้คนทั้งห้องเงิบเลย เพราะหลักคิดนี้ไปค้านกับจิตของมนุษย์ทั่ว ๆ ไป คนทั่วไปจะคิดว่า ทำความดีให้ใคร ก็จะได้ผลตอบแทน หลักคิดนี้จึงไปค้านกับจิตลึก ๆ ของคนทั่วไป ถ้านำหลักคิดนี้มาพิจารณา จะพบว่าตรงกับคำที่ว่า "ทำบุญอย่าหวังผล" คนส่วนใหญ่ก็คงเคยได้ยินคำนี้ แต่ก็ยังไม่คิดเชื่อมโยง (Lateral Thinking) เราต้องหมั่นฝึกคิดเชื่อมโยง ฝึกบ่อย ๆ ก็จะเกิดเป็นความชำนาญ

ย้อนกลับมาที่คำว่า กลยุทธ์ ซึ่งเป็นการทำอะไรที่ไม่ตรงไปตรงมา อย่างในภาพยนตร์เรื่องพระนเรศวร ตอนที่ไปตีเมืองแกลง อุปราชของพม่าไปตีเมืองแกลงแบบตรงไปตรงมาถึง 2 ครั้งก็ยังไม่เอาชนะไม่ได้ แต่พระนเรศวรทรงตั้งคำถามก่อนว่า จะเข้าเมืองนี้ได้อย่างไร คนเมืองนี้เขาอยู่กันอย่างไรหาหน้าได้จากไหน แล้วใช้กลยุทธ์ปิดกันไม่ให้คนในเมืองออกมาหน้าได้ จนตีเมืองแกลงได้สำเร็จ ซึ่งก็เป็นการเริ่มต้นจากการคิด จากการตั้งคำถาม

ตัวอย่างการรบของเมฆาเซดงกับเจียงไคเช็ค หรือการรบของทหารอังกฤษกับทหารฝรั่งเศส ที่เคยพูดไปแล้วก็เป็นกลยุทธ์ทั้งนั้น แม้แต่ตัวอย่างในการทำให้ลูกอยากเรียนแพทย์ ก็เป็นกลยุทธ์เช่นกัน

ในเรื่องลูกอยากเรียนแพทย์นี้ ดร.บุญเกียรติ คิดว่าลูกของพ่อแม่ที่เป็นแพทย์ จะไม่อยากเป็นแพทย์เนื่องจากสาเหตุอะไรบ้าง ? นักศึกษาและผู้บริหารเครือข่ายพัฒนา แสดงความคิดเห็น ดังนี้

- ลูกเห็นพ่อแม่ที่เป็นแพทย์เหนื่อยยาก ต้องเข้าเวร แม้แต่เวลาอยู่บ้านดึก ๆ ตื่น ๆ ก็มีคนโทรมาตาม
- แพทย์ในปัจจุบันถูกฟ้องร้องบ่อย
- ปัจจุบันมีอาชีพอื่น ๆ หลากหลายที่มีรายได้ดี รวยกว่าอาชีพแพทย์

ตัวอย่างกลยุทธ์ข้างต้น ต้องเริ่มจากการตั้งคำถามที่ถูกต้อง แล้วหาคำตอบ สมมุติเราอยากจะรวย ก็ต้องตั้งคำถามว่า เราจะรวยได้อย่างไร ? ถ้าคิดลบ ก็จะคิดว่าเรื่องรวยเป็นไปไม่ได้ โอกาสที่จะรวยจึงไม่มี ส่วนคนที่คิดบวก ก็จะเริ่มตั้งคำถาม จากคำถามหนึ่งก็จะโยงไปอีกคำถามหนึ่ง แต่สำหรับ ดร.บุญเกียรติ จะไม่ค่อยเน้นความรวย เพราะท่านคิดแต่ที่ท่านจะทำให้บริษัทรวย ดี เจริญก้าวหน้า แล้วท่านก็จะเจริญก้าวหน้าไปตามบริษัท ไม่ใช่ตัวเองรวยส่วนบริษัทเป็นอย่างไรก็ช่าง และนอกจากท่านคิดจะทำให้บริษัทดี ท่านเองก็ดีไปพร้อมกับบริษัทแล้ว ท่านยังคิดอีกด้วยว่าท่านจะต้องทำให้ลูกน้องทุกคนดีพร้อมกันไปด้วย สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ต้องปลูกฝัง ซึ่งผู้บริหารก็ควรปลูกฝังสิ่งดี ๆ เหล่านี้ให้กับลูกน้องต่อ ๆ ไปด้วย เหมือนดังคนจีนที่ปลูกฝังลูกหลานไว้ว่า "ทำงานที่ไหน ต้องคิดเหมือนกับว่าเป็นเจ้าของ"

การคิดกลยุทธ์ จึงต้องเริ่มจากการตั้งคำถาม คิดบวกกับตัวเราเอง และคิดหาวิธีการที่ทำให้เราได้ตามนั้น อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การที่เราคิดบ่อย ๆ เราก็จะเกิดความมุ่งมั่น นำไปสู่ความสำเร็จได้ในที่สุด

## การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

คนในปัจจุบันเข้าใจผิดกันมากมาย คิดว่าการไปคุยกับเขา ซึ่งเท่ากับเป็นแค่การเจรจา แต่จริง ๆ ต้องมีทั้งการเจรจา และการต่อรอง ไม่ใช่อยากได้อะไรก็ไปคุยขอเขา พอเขาไม่ให้ ก็บอกว่าได้เจรจาแล้วแต่เขาไม่ให้ แค่นี้เท่ากับไปเจรจาเฉย ๆ แต่การเจรจาต่อรองต้องมีมากกว่านั้น ต้องมีกลยุทธ์ มีกลยุทธ์เหมือนกับการต่อสู้ ซึ่งเมื่อเจรจาแล้วจะต้อง Win Win ทั้งสองฝ่ายด้วย

ในเรื่องการค้าขาย ส่วนใหญ่ก็จะคิดที่จะเอาเปรียบคนอื่น ซึ่ง ดร.บุญเกียรติ ไม่คิดเช่นนั้น จึงต้องมีการเจรจาต่อรอง เพื่อให้เราได้ในสิ่งที่เราพึงได้

การเจรจาต่อรองนี้ เราจะต้องรู้จักคนที่จะมาเจรจาต่อรองกับเราในแง่มุมต่าง ๆ ดังในเอกสารที่แนบมา ท้ายเอกสารนี้ให้มากที่สุด แต่ถึงจะรู้ไม่ครบทุกข้อ บางข้อหาข้อมูลไม่ได้ แต่เราก็สามารถใช้วิจารณญาณของเราเองทดแทนได้ เราต้องอ่านได้ ประเมินได้ จากนั้นเราก็ต้องมาคิดกลยุทธ์สำหรับการเจรจา

ตัวอย่างในการเจรจาต่อรอง

บริษัทแห่งหนึ่งจะซื้อเครื่องกำเนิดไฟฟ้า และต้องการจะซื้อของในราคาถูก เครื่องกำเนิดไฟฟ้ามีราคาเครื่องละกว่า 11 ล้านบาทหรือประมาณ 400 กว่าล้านบาท ก็ไปเช็คข้อมูลราคาที่เคยซื้อขายกันก็เป็นไปตามนั้น ดังนั้นถ้าไม่มุ่งมั่นและเชื่อข้อมูล ก็คงคิดว่าราคานี้ดีแล้ว น่าจะตกลงกันในราคานี้ได้ และยังมีส่วนลดให้อีก 5% ก็คงจะรีบตัดสินใจซื้อเลย คนโดยทั่วไปจะคิดกันเท่านี้

แต่ผู้บริหารของบริษัทแห่งนี้มุ่งมั่นจะได้ของราคาถูก จึงได้อ่านเกมมากกว่าคนทั่วไป

ประการแรกคือช่วงที่จะซื้อนั้นอยู่ในช่วงปลายปี ช่วงปลายปีบริษัทที่ขายทั่วไปก็จะต้องปิดหีบ กอปรกับเศรษฐกิจที่ไม่ดี คนซื้อเครื่องกำเนิดไฟฟ้าน้อย โอกาสที่ยังขายไม่ถึงเป้าก็มีมาก เขาอาจจะได้กำไรจากการขายคนอื่นมาแล้ว ปลายปีเขาอาจจะยอมทิ้งทวนเอาจำนวนเครื่องไปเป็นผลงานก็ได้

ประการที่ 2 ยังมีเรื่องการแข่งขัน ถ้าเราได้เช็คราคากับหลาย ๆ แห่ง เช็คข้อมูลจนรู้ว่าใครต้องการจะเอาชนะคู่แข่ง ต้องการเป็นจ้าวตลาด ก็จะทำให้เกิดการแข่งขันที่สูง และเกิดประโยชน์ต่อเราได้

ประการที่ 3 เป็นการใช้เวลา โดยหมั่นไปพูดคุย ไปเจรจา คุยกันที่เป็นวัน ๆ

ทำให้ในที่สุดสามารถลดราคาจาก 11 ล้านบาทเหลือเพียง 7 ล้านบาท แต่ถ้าเชื่อข้อมูลเพียงอย่างเดียว คงจะต้องซื้อในราคา 11 ล้านบาทไปแล้ว

ดร.สุรัตน์ ได้เสริมตัวอย่างในการเจรจาต่อรอง ในการซื้อ Software หนึ่ง ในราคา 4 แสนบาท/License ลดราคาให้เราเหลือ 3 แสนบาท/License ผู้บริหารระดับสูงก็อยากได้มาก แต่เวลาเราไปเจรจาก็ต้องบอกเขาว่าเราไม่สนใจ เขาก็ลดให้เหลือ 2.8 แสนบาท เราก็เสนอต่อไปอีกกว่าเราจะเป็นการตลาดให้เขา เขาน่าจะให้เราฟรีมากกว่า คือขอเขาฟรีแต่ยอมเป็น Pilot Project ให้กับเขาในประเทศไทย เพราะประเมินแล้วเขาเองก็รู้จักคนไม่มาก แต่เขาก็ยังไม่ยอม เพียงแต่ลดราคาให้เราเหลือ 2.5 แสนบาท พอผู้บริหารทราบก็ให้เซ็นสัญญากับเขาได้เลย แต่ ดร.สุรัตน์ ก็ให้รอเพราะเราไม่ได้จำเป็นต้องเร่งขนาดนั้น จากนั้นเราก็ทำนิ่ง ๆ เหมือนไม่อยากได้ อีก 2 เดือนถัดมา เขาก็ลดราคาให้เราเหลือ 1 แสนบาท แต่เราก็ยังเจรจากับเขาต่อว่าเราจะทำการตลาดให้ด้วยวิธีการต่าง ๆ สุดท้ายเขาก็ขายให้เราในราคา 3 หมื่นบาท/License ซึ่งประหยัดไปได้ถึง 90%

เหล่านี้เกิดจากความมุ่งมั่นที่จะซื้อของในราคาถูกให้กับองค์กร ซึ่งการมุ่งมั่นเช่นนี้ก็สามารถทำให้เราประสบความสำเร็จได้

แต่ก็มีบางกรณีที่ ดร.บุญเกียรติ จะไม่เสียเวลาไปเจรจาต่อรองเลย อย่างกรณีที่โดนโกงรถไป 8 คัน ตอนนั้นบริษัทรถเช่า ได้ไปปล่อยรถให้ลูกค้ารายหนึ่งเขา โดยเขาจัดฉากมีสถานที่ทำงาน มีพนักงานทำงาน ดูแล้วน่าเชื่อถือ พอเขาได้รถเข้าไป 8 คัน เขาก็ไม่จ่ายค่าเช่า และไม่ยอมส่งรถคืน มารู้อีกทีหลังว่าพวกนี้เป็นพวก 18 มงกุฏ และทำอย่างนี้กับบริษัทรถเช่ามาหลายแห่งแล้ว เราไปแจ้งตำรวจแต่เรื่องก็เงียบไปทุกครั้ง กรณีอย่างนี้ ดร.บุญเกียรติ ไม่ให้เจรจา ให้ถามเลยว่าเราจะเอารถคืนจะให้ทำอย่างไร เขาก็ให้เราเอาเงินไปไถ่รถคืนคันละ 1 แสนบาท ดร.บุญเกียรติ ก็ตกลงให้รีบจ่ายเงินเขาไปเลย และก็ไถ่รถคืนมา 6 คัน แต่ถ้าเจรจาต่อรองต่อไปคงจะไม่ได้รถคืนเลยสักคันเดียว

## **Negotiation (การเจรจาต่อรอง)**

**To successfully get over or pass a difficult part on a path or route**  
ความสามารถที่จะฟันฝ่าอะไรก็ตามที่ไม่ค่อยธรรมดา ที่ไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ ให้ผ่านไป

### **ความรู้เกี่ยวกับคู่เจรจา**

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| 1. สถานภาพทางสังคม                  | 10. ความผูกใจเป็นพิเศษ                                   |
| 2. สถานภาพทางครอบครัว               | 11. งานอดิเรกหรือสิ่งที่ทำเป็นประจำ                      |
| 3. ตำแหน่ง รายได้ และองค์กรที่ทำงาน | 12. บุคคลที่เขานิยม บุคคลที่ไม่นิยม                      |
| 4. ประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงาน | 13. เรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเจรจาที่เขาปฏิเสธไม่ได้  |
| 5. อะไรที่ชอบ อะไรที่ไม่ชอบ         | 14. ความรู้ส่วนตัว                                       |
| 6. อะไรที่กลัว อะไรที่ไม่กลัว       | 15. ความห่วงกังวลเรื่องต่าง ๆ                            |
| 7. อะไรที่ care อะไรที่ไม่ care     | 16. อุทมการณ์ ความเชื่อ หรือวัฒนธรรมที่อยู่ในตัว         |
| 8. ลักษณะงานที่เขาทำ                | 17. ประเมินความสำคัญ หรือจุดเด่นของคู่เจรจาในสายตาของเรา |
| 9. ความคิดเห็นส่วนตัวที่สำคัญ       | 18. สภาพทางจิตใจ (ใจดี ใจอ่อน ซื่อ โห ฯลฯ)               |

### **ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการเจรจา**

1. มีความคิดมุ่งมั่นว่าการเจรจานั้นเราต้องชนะหรือคู่เจรจาจะต้องยอมตามเรา
2. ต้องไม่คิดจะเอาเปรียบฝ่ายตรงข้าม คิดว่าเราเพียงจะได้ในสิ่งที่เราควรจะได้เท่านั้น
3. ต้องกำหนดเป้าหมายของการเจรจาว่าต้องการให้บรรลุผลเรื่องอะไรอย่างชัดเจน
4. สามารถคิดถึงผลพลอยได้จากการเจรจาว่ามีอะไรบ้าง ของทั้งสองฝ่าย
5. คิดหาเรื่องที่จะทำให้เกิด win win situation
6. หาความรู้หรือข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะไปเจรจาให้มีพอสมควรไว้ก่อน
7. ศึกษากรณีอื่นในการเจรจาที่มีความคล้ายคลึงกับกรณีที่เราต้องไปเจรจา
8. หาผู้ที่อาจอ้างอิงที่น่าจะเป็นพวกต่อเรา
9. มองหาทางออกที่ดีที่สุดให้กับคู่เจรจาไว้ก่อน
10. ตั้งเป้าหมายการเจรจาให้สูงไว้แต่ความจริงได้ต่ำกว่าเป้าหมายก็บรรลุผลสำเร็จที่เราต้องการแล้ว
11. ต้องคิดถึงความเป็นเบียดเบียนเบียดล่าง และคิดหาทางเป็นเบียดบน หรือหาแต้มต่อ
12. ใช้ความเวลานานในการเจรจาให้เป็นประโยชน์ ไม่พยายามคิดว่าจะต้องสำเร็จในครั้งเดียว
13. ใช้จังหวะเวลาหรือช่วงเวลาให้เป็นประโยชน์
14. มองหาสาเหตุดี ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เราต้องเจรจา
15. ประมวลเหตุการณ์หรือเงื่อนไข หรือสถานการณ์ว่ามีจุดที่เราจะใช้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร?
16. มองหาจังหวะที่จะรุก และรู้จังหวะที่จะถอย
17. ต้องกล้าเอาตัวเข้าแลก โดยไม่กลัวการเจ็บตัว
18. หาตัวอย่างที่ดีของคู่เจรจาอื่น ๆ และประสบความสำเร็จ
19. ต้องไม่คิดว่าการเจรจานั้นมีสูตรสำเร็จเพียงสูตรเดียว ทางที่จะเจรจาให้สำเร็จมีหลาย ๆ ทาง
20. มองหาจุดที่คู่เจรจาเริ่มเดินพลาด หรือเข้าทางเรา
21. มองหาจุดที่คู่เจรจาเริ่มโกหก หรือไม่จริง หรือพลาด หรือโงก
22. ใช้คำถามที่เกิดประโยชน์ต่อตน
23. ใช้คำถามที่คู่เจรจาปฏิเสธไม่ได้
24. อ้างความลำบากของตัวเองเรา หรือความเป็นผู้น้อย

### **ข้อห้าม**

1. ไม่คิดแทน หรือไม่เห็นใจ ไม่สงสาร คู่เจรจาลวงหน้า
2. ไม่ใช้การปะทะตรง ๆ อย่างเช่น ปากต่อปาก ฟันต่อฟัน
3. ไม่คิดลบหรือคิดไม่ดีกับคู่เจรจา

ไม่ใช่ว่าจะต้องหาข้อมูลได้ทุกอย่าง แต่บางเรื่องเราสามารถในสามัญสำนึกก็พอจะเดาได้ หรือบางเรื่องสนใจการสังเกตพฤติกรรมของเขา หรือการแต่งตัวของเขาถ้าเคยพบมาก่อน แต่ถ้าไม่เคยพบก็ต้องใช้วิธีสอบถาม ในแต่ละประเทศคนก็มีความเชื่อในแต่ละเรื่องที่แตกต่างกัน หรือมีอุดมคติที่คล้ายกัน