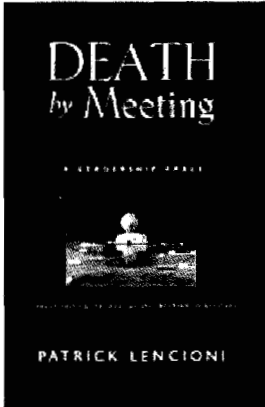


Book Review

เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์

Patrick Lencioni, 2004.



Death by Meeting: A Leadership Fable about solving the most painful problem in business.

San Francisco, John Wiley & Sons, Inc.

แปลเป็นไทยโดย ภัทรพงศ์ พงศ์สวัสดิ์ 2547.

อยากจะบ้าตาย.. ทำไม? ต้อง “ประชุม”.

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดีเอ็มจี.

จำนวน 285 หน้า ราคา 320 บาท.

หากเริ่มต้นด้วยคำถามว่าการประชุมมีความจำเป็นหรือสำคัญสำหรับหน่วยงานหรือองค์การที่ทำงานอยู่หรือไม่คำตอบที่คาดหรือเชื่อว่าจะได้รับจากพนักงานส่วนใหญ่ตั้งแต่ระดับล่างไปจนถึงผู้บริหารคงคล้ายกันว่า มีความจำเป็นและสำคัญเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากการประชุมได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารจัดการหลายประการไม่ว่าจะเป็นการใช้เป็นเครื่องมือตอบสนองการสื่อสารในลักษณะเผชิญหน้า (face-to-face communication) การใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็น

ทีมหรือการทำงานเป็นกลุ่ม การใช้เป็นเครื่องมือในการร่วมกันระดมความคิดเห็นเพื่อตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ (group decision making) ตั้งแต่สถานการณ์ปกติ ไปจนถึงสถานการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์พิเศษ และที่น่าสนใจคือ เมื่อถามพนักงานหรือผู้บริหารกลุ่มเดียวกันว่า ชอบการประชุมหรือไม่ เบื่อการประชุมหรือไม่ คำตอบที่คาดหรือเชื่อว่าจะได้รับจากพนักงานส่วนใหญ่ ตั้งแต่ระดับล่างไปจนถึงผู้บริหาร คงจะมีคำตอบที่คล้ายกันว่า ไม่ชอบการประชุม และเบื่อหน่ายกับการประชุม

การประชุมมีลักษณะพิเศษที่ขัดกัน (paradox of meeting) ด้านหนึ่งทุกคนยอมรับว่าการประชุมมีความสำคัญ มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เชื่อว่าการประชุมเป็นส่วนหนึ่งของการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออีกนัยหนึ่ง แทบจะกล่าวได้ว่าไม่มีองค์กรไหนที่ไม่เคยประชุม และในเวลาเดียวกันในสายตาของหลายคน การประชุมเป็นเสมือนความเจ็บปวด ความเบื่อหน่าย และไร้ประสิทธิภาพ ซึ่ง Patrick Lencioni ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ได้มองเห็นลักษณะพิเศษที่ขัดกันของการประชุม และได้นำเสนอลักษณะการขัดกันดังกล่าวออกมาเป็นตัวหนังสือในรูปแบบของนวนิยายทางธุรกิจ ตีแผ่สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของการประชุม พร้อมทั้งในท้ายเล่ม ผู้เขียนได้สรุปบทเรียนเสนอเป็นแนวทางแก้ไขและปรับปรุงให้การประชุมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Patrick Lencioni ผู้เขียน เป็นประธานกลุ่ม Table ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา มีประสบการณ์ในการบริหารเป็นที่ปรึกษาและเป็นนักบรรยายที่มีชื่อเสียงในสหรัฐอเมริกา นอกจากหนังสือเล่มนี้แล้ว ผู้เขียนยังมีผลงานเขียนหนังสือด้านการบริหารจัดการที่มีชื่อเสียง ติดอันดับ Best Selling ในสหรัฐอเมริกาหลายเล่ม อาทิ เช่น The Five Dysfunctions of a Team (2002), The Four Obsessions of an Extraordinary Executive (2000) และ The Five Temptations of a CEO (1998) โดยเฉพาะเล่มท้ายสุดได้รับการแปลเป็นภาษาไทยในชื่อ “ห้าหลุมพรางของ CEO” โดย ดนัย จันทรเจ้าฉาย เป็นผู้แปล สำนักพิมพ์ดีเอ็มจี เป็นผู้พิมพ์ จัดเป็นหนังสือติดอันดับ Best Selling เล่มหนึ่งของประเทศไทยและได้พิมพ์จำหน่ายแล้วหลายครั้ง

หนังสือเล่มนี้ได้เดินเรื่องด้วยนวนิยายทางธุรกิจผ่านตัวละครต่างๆ ที่ประกอบ

ขึ้นเป็นองค์ประชุมและชี้ให้เห็นถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการประชุม 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก การประชุมน่าเบื่อหน่าย ยาวนาน ไม่น่ามีส่วนร่วม จืดชืด และประการที่สอง การประชุมไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าประการหลังมีความสำคัญมากกว่า โดยผู้เขียนได้เสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไขในแต่ละสภาพปัญหาสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

สภาพปัญหาที่ 1 การประชุมน่าเบื่อ ยาวนาน ไม่น่ามีส่วนร่วม และจืดชืด

สิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การ คือ ความเบื่อหน่ายจากการประชุม บางครั้งการประชุมใช้เวลานาน ไม่ได้อะไรเป็นขึ้นเป็นอัน ผู้เข้าร่วมประชุมไม่เตรียมข้อมูลเข้าร่วมประชุม บางครั้งการประชุมใช้เวลาสั้นเกินไป ยุติโดยเร็วไม่ได้เนื้อหา ผลที่ตามมา คือ ไม่มีใครอยากจะเข้าร่วมประชุม บางคนถึงกับหนีประชุมหรือเกลียดการประชุมไปเลย บางครั้งในการประชุมพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือถกเถียงกันในเรื่องสำคัญ เนื่องจากมีความพยายามให้การประชุมจบตรงเวลา สิ่งเหล่านี้ทำให้การประชุมขาดความน่าสนใจและน่าเบื่อ ทั้งๆ ที่ทุกคนในองค์การรู้ว่าการประชุมมีความสำคัญกับการทำงานมาก ผู้เขียนได้เปรียบเทียบการประชุมกับการชมภาพยนตร์ โดยทั้งสองเหตุการณ์ใช้เวลาใกล้เคียงกัน แต่เมื่อชมภาพยนตร์ ความรู้สึกกลับตรงกันข้าม ไม่รู้สึกเบื่อ และอยากติดตามตลอดเรื่อง ในการชมภาพยนตร์ทุกอย่างเกิดขึ้นมีทางออกได้ข้อยุติและจบลงในเวลา ในขณะที่การประชุมใช้เวลาเท่าๆ กัน แต่ผลที่ได้กลับตรงกันข้าม ไม่มีทางออก หากจุดลงตัวหรือจุดจบไม่ได้ ทั้งๆ ที่การประชุมน่าจะเป็นเรื่องที่น่าสนใจมากกว่า เพราะเป็นเรื่องใกล้ตัว เกี่ยวข้องกับผู้เข้าร่วมประชุมโดยตรง สามารถมีส่วนร่วมมีปฏิสัมพันธ์ได้ สาเหตุที่การประชุมน่าเบื่อเกิดจากการขาดความเป็นละครหรือความขัดแย้ง (lack of drama) การประชุมควรมีความเป็นละคร มีความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับช่วงตอนเริ่มต้น ประมาณ 10-20 นาทีแรกของการประชุม ซึ่งเป็นช่วงที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นช่วงของ “ความประทับใจครั้งแรก” ที่จะดึงดูดความสนใจในช่วงเริ่มต้น เพื่อที่จะได้ใช้เวลาที่เหลืออีกกว่า 1-2 ชั่วโมง ของการประชุมมีความ

น่าสนใจ เป็นที่น่าติดตามของผู้เข้าร่วมประชุม

สภาพปัญหาที่ 2 การประชุมไม่มีประสิทธิภาพ

ผู้เขียนได้ใช้รูปแบบต่างๆ ของรายการโทรทัศน์ ซึ่งมีหลากหลาย รูปแบบ มีผู้ชมหรือเหมาะกับผู้ชมแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน นำมาเปรียบเทียบกับโครงสร้างของการประชุม และพบว่าปัญหาการประชุมไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจาก**ขาดโครงสร้าง** **แวดล้อมการประชุมที่เหมาะสม** (lack of contextual structure) การประชุมจำเป็นต้องมีโครงสร้างที่หลากหลาย ตอบสนอง แปรเปลี่ยนตามวัตถุประสงค์ และลักษณะของผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งผู้เขียนได้ให้แนวทางการจัดการประชุมไว้ 4 รูปแบบ ซึ่งสามารถเลือกใช้ตามแต่วัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. **รายงานประจำวัน** เทียบได้กับ ข่าวพาดหัว หรือข่าวสั้น 5 นาทีประจำวัน ในรายการโทรทัศน์ โดยการประชุมประจำวันควรใช้เวลาสั้นๆ ประมาณ 5 นาที รายงานกิจกรรมที่ตนเองจะต้องทำในแต่ละวัน

2. **กลยุทธ์ประจำสัปดาห์** เทียบได้กับ รายการสารคดี รายการตลก หรือ รายการเพิ่มอาชญากรรมประจำสัปดาห์ โดยอาจจัดเป็นการประชุมประจำสัปดาห์ หรือ ทุกๆ 2 สัปดาห์ ประชุมเรื่องเทคนิค กลยุทธ์ หรือปัญหาที่จำเป็นต้องรีบหาคำตอบ ควรใช้เวลาประมาณ 45-90 นาที

3. **กลยุทธ์ประจำเดือน** เทียบได้กับ การชมภาพยนตร์ ในทัศนะของผู้เขียน เห็นว่าเป็นการประชุมที่สำคัญ น่าสนใจและสนุกมากที่สุด เนื่องจากการประชุมที่ผู้บริหารเข้ามาร่วมประชุมด้วย มีการลงลึกในวาระหรือประเด็นที่เตรียมไว้ มีการวิเคราะห์ ถกเถียง และตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กรในระดับระดับพื้นฐาน ความยาวของการประชุมขึ้นอยู่กับเนื้อหาสาระ โดยกำหนดเป็นวาระประชุม ไม่ควรเกินวาระประชุมละ 2 ชั่วโมง

4. การประชุมประเมินผลเป็นวงรอบ เทียบได้กับ การชมละครโทรทัศน์มินิซีรีส์ โดยเป็นการประชุมนอกสถานที่ อาจจะเป็นรอบไตรมาส หรือทุก 6 เดือน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารก้าวออกมาจากเรื่องราววัน รายสัปดาห์ หรือ รายเดือนที่จะคอยดึงดูดความสนใจ ประเด็นที่นำเข้าประชุมอาจเกี่ยวกับการประเมินภาพรวมกลยุทธ์ของหน่วยงาน การประเมินทีมงาน การประเมินตนเอง หรือการประเมินคู่แข่งชั้น

โดยภาพรวมแล้ว หนังสือเล่มนี้จัดเป็นหนังสือที่น่าสนใจเล่มหนึ่งในจำนวนหลายเล่มของ Patrick Lencioni และที่สำคัญเป็นการชี้ให้เห็นปัญหาสำคัญของ การประชุม ที่ผู้บริหารหลายคนมองข้าม ไม่ได้ให้ความสนใจเท่าที่ควร ผู้เขียนได้ให้แนวทางการแก้ปัญหา ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ที่สามารถสัมผัสได้ในการทำงานจริง ซึ่งมีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างมาก สามารถนำหลักการ ข้อคิดเห็นและกรณีศึกษา ที่ได้จากการอ่านหนังสือเล่มนี้ มาประยุกต์ปรับปรุงการบริหารจัดการ ให้การประชุมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น



ใบสมัครสมาชิการสาร

วันที่...../...../.....

ชื่อสมาชิก.....

ประเภทสมาชิก

- ☐ ศิษย์เก่าคณะรัฐประศาสนศาสตร์ หลักสูตร.....จังหวัด.....รุ่นที่.....
- ☐ บุคคลทั่วไป
- ☐ หน่วยงานหรือบริษัท

ที่อยู่ในการจัดส่งวารสาร

.....
.....

โทรศัพท์.....โทรสาร.....

มือถือ..... E-mail-Address:.....

- สมัครสมาชิการสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน (กำหนดออกปีละ 3 ฉบับ)
 - ☐ สมาชิก 1 ปี อัตราค่าสมาชิก 280 uinfl
 - ☐ สมาชิก 2 ปี อัตราค่าสมาชิก 560 uinfl
- สมัครสมาชิการสารรัฐประศาสนศาสตร์ (กำหนดออกปีละ 3 ฉบับ)
 - ☐ สมาชิก 1 ปี อัตราค่าสมาชิก 280 uinfl
 - ☐ สมาชิก 2 ปี อัตราค่าสมาชิก 560 uinfl
- สมัครสมาชิการสารรัฐประศาสนศาสตร์ และวารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน (กำหนดออกปีละ 6 ฉบับ)
 - ☐ สมาชิก 1 ปี อัตราค่าสมาชิก 560 uinfl
 - ☐ สมาชิก 2 ปี อัตราค่าสมาชิก 1,120 uinfl

ชำระค่าสมาชิกโดย

- ☐ ชำระเงินโดยตรงที่โครงการวารสาร อาคารอเนกประสงค์
- ☐ ชำระเงินโดยโอนเงินเข้าบัญชี "โครงการวารสารทางวิชาการ เลขที่บัญชี 040-2-20390-2 ประเภทออมทรัพย์ ธนาคารกรุงไทย สาขาคลองจั่น

กรุณาส่งแบบฟอร์มการสมัครพร้อมใบนำฝากธนาคารมายัง
โครงการวารสารและเอกสารทางวิชาการ คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
เลขที่ 118 ถ.เสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
หรือ Fax แบบฟอร์มการรับสมัครพร้อมใบนำฝากธนาคาร
ไปที่เบอร์ 0-2727-3900, 0-375-9164
ติดต่อสอบถาม โทร. 0-2727-3900



ใบสมัครสมาชิกวารสาร

วันที่...../...../.....

ชื่อสมาชิก.....

ประเภทสมาชิก

- ☐ ศิษย์เก่าคณะรัฐประศาสนศาสตร์ หลักสูตร.....จังหวัด.....รุ่นที่.....
- ☐ บุคคลทั่วไป
- ☐ หน่วยงานหรือบริษัท

ที่อยู่ในการจัดส่งวารสาร

.....
.....

โทรศัพท์.....โทรสาร.....

มือถือ..... E-mail-Address:.....

- สมัครสมาชิกวารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน (กำหนดออกปีละ 3 ฉบับ)
 - ☐ สมาชิก 1 ปี อัตราค่าสมาชิก 280 บาท/ปี
 - ☐ สมาชิก 2 ปี อัตราค่าสมาชิก 560 บาท/ปี
- สมัครสมาชิกวารสารรัฐประศาสนศาสตร์ (กำหนดออกปีละ 3 ฉบับ)
 - ☐ สมาชิก 1 ปี อัตราค่าสมาชิก 280 บาท/ปี
 - ☐ สมาชิก 2 ปี อัตราค่าสมาชิก 560 บาท/ปี
- ๑ สมัครสมาชิกวารสารรัฐประศาสนศาสตร์ และวารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน (กำหนดออกปีละ 6 ฉบับ)
 - ☐ สมาชิก 1 ปี อัตราค่าสมาชิก 560 บาท/ปี
 - ☐ สมาชิก 2 ปี อัตราค่าสมาชิก 1,120 บาท/ปี

ชำระค่าสมาชิกโดย

- ☒ ชำระเงินโดยตรงที่โครงการวารสาร อาคารอเนกประสงค์
- ☐ ชำระเงินโดยโอนเงินเข้าบัญชี “โครงการวารสารทางวิชาการ เลขที่บัญชี 040-2-20390-2 ประเภทออมทรัพย์ ธนาคารกรุงไทย สาขาคลองจั่น

กรุณาส่งแบบฟอร์มการสมัครพร้อมใบนำฝากธนาคารมายัง
โครงการวารสารและเอกสารทางวิชาการ คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
เลขที่ 118 ถ.เสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
หรือ Fax แบบฟอร์มการรับสมัครพร้อมใบนำฝากธนาคาร
ไปที่เบอร์ 0-2727-3900, 0-375-9164
ติดต่อสอบถาม โทร. 0-2727-3900

