

บทนำ

▶ ทำไมทุ่มเทเวลาไปมากมาย แต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ

“คิดเรื่องที่ไม่จำเป็นมากเกินไป”

“ผิดกับภาพที่คิดไว้ตอนแรก”

“ทั้งที่ใช้เวลาไปตั้งเยอะ แต่ผลงานก็ออกมาจั้นๆ”

เวลาส่งแผนงานหรือเสนอโปรเจกต์ เจ้านายเคยพูดแบบนี้หรือไม่
ทั้งที่เป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการคิดอย่างหนัก แต่กลับถูกเจ้านาย
วิจารณ์ในทางลบเช่นนี้ หลายคนคงจะรู้สึกช็อกใจใหม่

ทว่าในการทำงาน ไม่ว่าใครก็ย่อมเคยถูกวิจารณ์ในทางลบทั้งนั้น
บ่อยครั้งที่เราไม่ได้รับปฏิกริยาที่คาดหวังจากเจ้านาย เพื่อนร่วมงาน
หรือลูกค้า

ผมเคยมีประสบการณ์เช่นนี้อยู่หลายครั้ง

ทุกครั้งที่เป็นอย่างนี้ ผมมักจะมีท่าทีกล่าวโทษอีกฝ่ายโดยที่ไม่ดู
ผลลัพธ์ของตนเองเสมอ

อีกทั้งยังมักพูดว่า "ทั้งที่ผมใช้เวลาคิดตั้งนาน คุณไม่พอใจตรงไหนครับ"

คำวิจารณ์ทางลบนั้นล้วนมีสาเหตุเสมอ และสาเหตุนั้นเองที่ทำให้คุณทรมานใจมาตลอด

หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณหาสาเหตุนั้น และอธิบายถึงวิธีการแก้ไข

▶ “ความคิดที่ไม่จำเป็น” เป็นผลเสียต่อการทำงาน

ผมได้พัฒนานักธุรกิจและผู้นำองค์กรมากกว่า 5,000 คนผ่านวิธีคิดแบบ In Basket หรือตะกร้างานเข้า ซึ่งคือการทำความเข้าใจถึงความคิดนิสัย หรือทักษะของตนเองอย่างเป็นกลาง และค้นหาว่าจะต้องปรับปรุงพฤติกรรมหรือทัศนคติของตนเองอย่างไรเพื่อทำให้มีผลงานได้มากขึ้น

ในหนังสือเล่มที่แล้ว *เปลี่ยนวิธีคิดแค่ 5 วิ งานก็สำเร็จไปแล้ว 90%* ผมได้กล่าวถึงการเปลี่ยนความคิดเพียงเล็กน้อยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ ซึ่งมียอดขายทะลุ 100,000 เล่ม และยังคงมีเสียงตอบรับอันน่ายินดีว่า "ได้ผลงานที่ดีขึ้น"

หลายคนไม่ใช่คนที่ทำงานไม่ได้ ดังนั้น เพียงแค่เพิ่มขึ้นขั้นตอนของการ "คิดเพียงไม่กี่วินาที" จะทำให้ผลลัพธ์ดีขึ้นอย่างแน่นอน

เช่น เวลารับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น เพียงแค่เพิ่มขึ้นขั้นตอนการคิดว่า "วิธีนี้จะช่วยแก้ปัญหาได้จริงหรือไม่" วิธีแก้ปัญหาก็ย่อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างเห็นได้ชัด

ในทางกลับกัน การเพิ่มขึ้นขั้นตอนการคิดก็ไม่ได้ทำให้เกิดผลลัพธ์
ที่ดีที่สุดเสมอไป

ความเป็นจริงแล้ว ความคิดบางอย่างก็เป็นตัวขัดขวางผลสำเร็จ
นั่นก็คือการคิดมากเกินไปหรือความคิดที่ไร้ความหมายนั่นเอง
ในหนังสือเล่มนี้ ผมจะขอเรียกความคิดเช่นนั้นว่า “ความคิด
ที่ไม่จำเป็น”

ความคิดที่ไม่จำเป็นนั้นจะส่งผลให้เกิดคำวิจารณ์ทางลบ เช่น
"คิดเรื่องที่ไม่จำเป็นมากเกินไป"
"ผิดกับภาพที่คิดไว้ตอนแรก"
"ทั้งที่ใช้เวลาไปตั้งเยอะ แต่ผลงานก็ออกมางั้น ๆ"
ดังที่ผมได้กล่าวไว้ในตอนต้น

▶ การ “ทำไปเพราะคิดว่าดี” กลับให้ผลตรงข้าม

หนังสือเล่มนี้ไม่แนะนำให้ “คิดเพิ่ม” แต่จะอธิบายวิธีการทำงาน
จากมุมมองของการ “ทิ้งความคิดที่ไม่จำเป็น”

เพียงทิ้งความคิดที่ไม่จำเป็นซึ่งจะเป็นตัวขัดขวางความสำเร็จ
คุณก็จะสัมผัสถึงความเปลี่ยนแปลงของผลงานได้อย่างชัดเจน

มาลองมองหาความคิดที่ไม่จำเป็นซึ่งคอยฉุดรั้งตัวคุณเอาไว้
กันเถอะ

ที่จริงแล้ว ความคิดที่ไม่จำเป็นนั้นเกิดจาก “การใช้ทักษะมาก
เกินไป”

เช่น หากมีทักษะการคาดคะเนสูงมากเกินไปจะทำให้กลายเป็น "คนชี้ระวาง" หรือหากมีทักษะการตัดสินใจอย่างเด็ดขาดมากเกินไปก็จะกลายเป็น "คนด่วนตัดสินใจ"

สมมติว่าคุณเจอเสื้อที่ถูกใจในร้านขายเสื้อผ้าและหยิบมันขึ้นมาดูบนเสื้อตัวนั้นพิมพ์ลาย ♡ อยู่ 1 ดวง ทั้งดีไซน์ ไชซ์ และรายน่าพอใจมาก มีเพียงลายหัวใจจุดเดียวที่คุณไม่ชอบ

คุณจึงวางเสื้อตัวนั้นคืน

การวิจารณ์ของคนก็คล้ายกับสถานการณ์เช่นนี้ เพียงแค่ “มีความคิดที่ไม่จำเป็น” หรือ “ใช้ทักษะมากเกินไป” สักเล็กน้อยก็อาจทำให้ผลงานไม่ได้รับความพึงพอใจได้ ซึ่งอาจส่งผลไปถึงการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้น หรือการขึ้นเงินเดือนได้

คนที่ไม่ได้รับความไว้วางใจจากเจ้านายส่วนมากจะแปลกใจว่า "ทำไมเราจึงไม่ได้รับความไว้วางใจ" และพยายามพัฒนาจุดที่คิดว่าเป็นจุดแข็งของตนเองอย่างเต็มที่ แต่ผลสุดท้ายกลับทำให้ความคิดที่ไม่จำเป็นเพิ่มขึ้น

เปรียบเทียบกับเสื้อที่มีลาย ♡ เพียง 1 ดวง ก็เหมือนกับการที่เราพยายามจะเพิ่ม ♡ อีกดวงหนึ่งเข้าไปนั่นเอง การทำเช่นนั้นจะทำให้ขายไม่ออกยิ่งกว่าเดิม

คนเรานั้นหากไม่ได้รับคำชมหรือการประเมินที่ดีก็จะพยายามพัฒนาหรือเพิ่มบางสิ่งบางอย่างลงไป แต่ในความเป็นจริง การ “ทิ้ง” เป็นสิ่งที่สำคัญกว่า

มาเปลี่ยนจากความพยายามเพิ่มความคิดส่วนที่ขาดเป็นความพยายามในการลดความคิดหรือทักษะที่แสดงออกมามากเกินไป และทำงานประสบผลสำเร็จกันเถอะ

▶ คนที่ทำงานเป็นจะไม่ทำ “สิ่งที่ไม่จำเป็น”

หนังสือเล่มนี้ตอบโจทย์สำหรับคนที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

- ทั้งที่ทำงานอย่างรอบคอบแต่กลับไม่ประสบผลสำเร็จ
- รู้สึกว่าวิถีคิดของตนเองต่างจากคนอื่น
- อยากรู้ว่าคนอื่นมองเราอย่างไร

แน่นอนว่า "คนที่พยายามแล้วแต่กลับไม่ประสบผลสำเร็จ" "คนที่ไม่ว่าต้องพยายามอย่างไรดี" ก็เป็นคนกลุ่มที่ผมอยากให้อ่านหนังสือเล่มนี้เช่นเดียวกัน

หนังสือเล่มนี้ขอแนะนำให้ "ทิ้งความคิด" ซึ่งต่างจากหนังสือแนวธุรกิจเล่มอื่น ๆ มุมมองก็ย่อมแตกต่างจากเล่มอื่น ๆ ไปด้วย ดังนั้น ผู้อ่านอาจรู้สึกไม่ชินในช่วงแรก

การทิ้งความคิดเพียงเล็กน้อยจะทำให้ผลลัพธ์เปลี่ยนไปชัดเจน และได้รับการประเมินค่าจากผู้อื่นสูงขึ้นด้วย ผมเชื่อมั่นว่าคุณเองก็สัมผัสประสบการณ์เช่นนี้ได้

หนังสือเล่มนี้จะดำเนินเรื่องผ่านตัวละครชื่อ "นาย A" ซึ่งเป็นตัวละครที่ไม่ว่าพยายามเท่าไรผลงานก็ไม่ดีขึ้น

เขาได้พบเจอสถานการณ์และปัญหาต่างๆ ในการทำงาน แต่เนื่องจากคิดมากเกินไป จึงทำงานเหล่านั้นไม่สำเร็จ นาย A เป็นตัวละครที่มีต้นแบบมาจากเรื่องจริงของคนที่ผมได้พบตอนอบรมหรือในสถานการณ์ต่างๆ

หากนำเรื่องของนาย A มาใช้เป็นตัวอย่างไม่ดี และนำมาคิดว่า "เราจะต้องเปลี่ยนแปลงเช่นไร" จะทำให้เข้าใจผลกระทบจาก "ความคิดที่ไม่จำเป็น" ได้ง่ายขึ้น

ดังนั้น ในขณะที่อ่าน ขอให้ผู้อ่านคิดทบทวนและเปรียบเทียบไปด้วยว่าตนเองมีความคิดเช่นเดียวกับนาย A หรือไม่

เมื่อทำเช่นนั้น คุณจะได้พบ "ตนเอง" ที่คุณไม่เคยรู้จักมาก่อน ในหนังสือเล่มนี้จะมี "ตนเอง" ที่คุณไม่เคยรู้จักอยู่อย่างแน่นอน ลองค้นหาให้พบ และหา "วิธีพยายามอย่างถูกต้อง" เพื่อไม่ให้คุณพยายามอย่างสูญเปล่า

สิ่งสำคัญที่ทำให้ไม่ต้องพยายามอย่างสูญเปล่าก็คือ “การไม่คิดสิ่งที่ไม่จำเป็น” นั่นเอง

เอาละ มาเรียนรู้เคล็ดลับการทำงานสำเร็จกันเถอะ

เดือนมกราคม ค.ศ. 2014

ทะกะชิ โทะริฮาระ

(Takashi Torihara)

บทที่

1

จงเริ่มจาก
การหยุดความคิด

01

ความคิดที่ไม่จำเป็น จะขัดขวางการตัดสินใจ อย่างถูกต้อง

วัดทักษะการตัดสินใจในเสี้ยววินาทีด้วยวิธีคิดแบบ In Basket

ก่อนอื่นผมขออธิบายเกี่ยวกับวิธีคิดแบบ In Basket เสียก่อน
In Basket เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เริ่มใช้ในช่วงทศวรรษ 1950
โดยกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา

วิธีการฝึกอบรมหรือแบบทดสอบด้านการพัฒนาบุคลากรที่นำมา
ใช้ในวงการธุรกิจหรือสถานศึกษา หลายวิธีนำมาจากระบบของกองทัพ
ที่จริงแล้ว คำว่า "เทสต์ (test)" ก็มีที่มาจากวิธีการคัดพลทหาร
ที่เป็นเลิศในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 1

บางท่านคงสงสัยว่า "ทำไมวิธีการฝึกอบรมจำนวนมากจึงมี
จุดเริ่มต้นมาจากกองทัพ"

ก็เพราะว่าสงครามมีเป้าหมายคือ "การเอาชนะอีกฝ่าย" หรือ
กล่าวอย่างสุดโต่งก็คือ "มีชีวิตเป็นเดิมพัน"

การ "ทำผิดพลาดในสงคราม" หมายถึงความตาย การตัดสินใจผิดพลาดเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ได้ การอบรมหรือฝึกซ้อมจึงเป็นสิ่งจำเป็นว่ากันว่าวิธีคิดแบบ In Basket ก็ถูกคิดค้นขึ้นเพื่อทดสอบ "ทักษะการนำสิ่งที่ได้เรียนหรือฝึกฝนไปใช้ในสถานการณ์จริงและทักษะการตัดสินใจอย่างถูกต้อง"

เหตุผล 2 ประการที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด

In Basket เป็นวิธีฝึกอบรมที่มีสถานการณ์ต่างๆให้ผู้เข้าร่วมตัดสินใจและคลี่คลายภายในเวลาที่กำหนด ปัจจุบันบริษัทจำนวนมากนำไปจัดกิจกรรมสำหรับพนักงาน

"ทักษะการตัดสินใจอย่างถูกต้องภายในเวลาอันจำกัด" นั้นไม่ได้จำเป็นในสนามรบเท่านั้น แต่ในธุรกิจก็จำเป็นเช่นกัน

ไม่ว่าจะในสงครามหรือในธุรกิจ การตัดสินใจอย่างถูกต้องและรวดเร็วต่างเป็นเรื่องจำเป็น แต่หลายคนมักประสบภาวะที่ตัดสินใจผิดพลาดหรือตัดสินใจไม่ได้

เหตุใดจึงเกิดภาวะเช่นนั้นขึ้น

สาเหตุประการหนึ่งก็คือ "ไม่รู้วิธีตัดสินใจอย่างถูกต้อง"

ดังนั้น ในหนังสือเล่มนี้ซึ่งมีวิธีคิดแบบ In Basket เป็นพื้นฐานจะบอกเล่าถึง "วิธีคิด" ที่เป็นกระบวนการสำหรับการตัดสินใจอย่างถูกต้อง

สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้ตัดสินใจอย่างถูกต้องไม่ได้ คือ “การคิดเรื่องที่ไม่จำเป็น”

มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่ชอบฝึกให้ตัวเองมีวิถีคิดที่ถูกต้องหรือมีทักษะมากขึ้น

ผมเองก็เป็นหนึ่งในนั้น เวลาอ่านหนังสือผมก็จะต้องการวิถีคิด หรือความรู้ใหม่ๆ

แต่สิ่งที่ควรตระหนักก็คือ “การเลิกคิดในสิ่งที่ไม่จำเป็น” ซึ่งจะ ทำให้ทักษะการตัดสินใจสูงขึ้น และส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน อย่างมากเช่นกัน

เมื่อลองมองย้อนกลับไป ผมเองก็ทำผิดพลาดจากการคิดเรื่อง ที่ไม่จำเป็นหลายครั้ง

ทั้งที่คิดง่าย ๆ ก็พอแล้ว แต่ดันคิดอะไรให้ยุ่งยากจนทำผิดพลาด ไป...

เคยมีประสบการณ์เช่นนี้ไหมครับ

ลองนึกย้อนกลับไปดูนะครับ

แม้จะได้รับวิถีคิดใหม่ๆ มา แต่หากยังถูกผูกมัดด้วยความคิดที่ ไม่จำเป็นก็จะไม่ประสบความสำเร็จในสิ่งที่คุณควรจะทำสำเร็จ

02

การตัดสินใจ “กั๊ง” สำคัญกว่าการ “เพิ่ม”

ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่ต้อง “ตัดสินใจกั๊ง”

สมมติว่าคุณกำลังต้องตัดสินใจเรื่องต่อไปนี้

- ① ซื้อหนังสือใหม่
- ② ขยายชั้นหนังสือที่มีอยู่
- ③ ทิ้งหนังสือ

การตัดสินใจเรื่องใดเป็นการตัดสินใจที่ยากที่สุด

ข้อ ① และ ② คือ “การตัดสินใจเพื่อเพิ่ม” ส่วนข้อ ③ คือ “การตัดสินใจกั๊ง”

ผมได้ศึกษารูปแบบการตัดสินใจของคนมาเป็นจำนวนมาก และพบว่า การตัดสินใจที่ยากที่สุดก็คือการ “ตัดสินใจกั๊ง”

เรามักเรียกทีมผู้บริหารของบริษัทว่า “executive” คำว่า executive นั้นแต่เดิมมีความหมายว่า “ผู้ตัดสินใจดำเนินการ”

การตัดสินใจเริ่มสิ่งใหม่นั้นเป็นสิ่งที่ไม่ว่าใครก็ทำได้ แต่การตัดสินใจเล็กสิ่งที่ทำอยู่นั้นเป็นการกระทำที่ยากมาก

เปลี่ยนความคิดให้เรียบง่าย แล้วงานจะมีประสิทธิภาพ

แล้วทำไมการตัดสินใจทั้งจึงเป็นสิ่งจำเป็น

คำตอบนั้นง่ายมาก

เพื่อที่จะเพิ่มพื้นที่ว่างนั่นเอง

เช่น การยุบรวมงานงานหนึ่งที่เคยทำ 3 สาขาเหลือ 2 สาขา

นี่ก็เป็นการตัดสินใจทั้งอย่างหนึ่ง

หากมีทรัพยากรบุคคลและงบประมาณที่ว่างอยู่ ก็จะนำทรัพยากร ส่วนของ 1 สาขาที่เหลือนี้ไปใช้กับงานใหม่ได้

สมองของพวกเรา ก็เช่นกัน

แม้จะอยากทำเรื่องใหม่ๆ แต่หากไม่มีเวลาลงมือทำไม่ได้ เพราะ การจะลงมือทำเรื่องใหม่ๆ นั้นจำเป็นจะต้องทิ้งสิ่งที่เคยทำอยู่ก่อน

กล่าวคือ การตัดสินใจเล็กทำสิ่งที่ทำอยู่ก่อนสำคัญกว่าการตัดสินใจเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ นั่นเอง

การเลิกทำบางสิ่งบางอย่างจำเป็นต้องใช้ความกล้า โดยเฉพาะ การเลิก "คิด" จะทำให้เราเกิดความกังวลต่างๆ มากมาย

ดังนั้น เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ จะต้องเริ่มต้นจากการทิ้ง "ความคิดไร้ค่า" ที่ไม่ทำให้เกิดผลงานก่อน

หากคำว่า "ทึ่ง" ทำให้เกิดความรู้สึกในทางลบ ให้ลองใช้คำนี้ดู
“การทำให้ง่ายขึ้น”

ใช่แล้ว เราจะต้องคิดให้ง่ายขึ้น

03

แทนที่จะพยายาม “ทำให้เกินเป้า” ควรคิดถึง การ “ทำให้บรรลุเป้า” ก่อน

สำรวจว่าตนเองกำลังคิดเรื่องที่ไม่ทำให้เกิดผล
อยู่หรือไม่

เมื่อพูดว่า "คิดให้ง่ายขึ้น" หลายคนอาจจะคิดว่าหมายถึง "การ
เลิกคิด"

กรุณาอย่าเข้าใจผิด

การคิดเป็นเรื่องสำคัญมาก

ทว่า “การคิด” ที่ไม่ทำให้เกิดผลหรือไม่ทำให้เกิดการกระทำ
คือ “ความคิดที่ไม่จำเป็น”

กล่าวอีกแง่หนึ่งก็คือ "การคิด" ไม่ใช่สุนทรียศาสตร์ แต่การคิด
เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าต่างหากที่เป็นสุนทรียศาสตร์

การจะทำให้ได้เช่นนั้นต้องกำจัดความคิดที่ไม่จำเป็นทิ้งไป

คนที่คิดเรื่องที่ไม่จำเป็นส่วนมากจะไม่รู้ตัวว่าตนเองกำลังคิด
สิ่งที่ไม่จำเป็นอยู่

ผู้เข้าร่วมอบรมของผมหลายคนคิดว่าวิถีคิดของตนเองนั้นถูกต้อง และรู้สึกว่าคุณคิดของผู้เข้าร่วมคนอื่น ๆ "เป็นวิถีคิดที่แปลก" หรือ "คิดแต่เรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์"

เมื่อผมบอกวิธีการตัดสินใจที่ถูกต้อง หลายคนจึงรู้สึกตัวเป็นครั้งแรกว่าความคิดของตนเองก็มีส่วนที่ไม่จำเป็นอยู่เช่นกัน

เรื่องผิดพลาดของผม

ตอนที่ผมเริ่มทำงานในซูเปอร์มาร์เก็ตซึ่งเป็นที่ทำงานเก่าของผม ผมได้รับมอบหมายให้ดูแลส่วนของเนื้อราคาแพง

ผมได้รับมอบหมายงานเป็นครั้งแรกจึงรู้สึกอีกหึงมากและตั้งใจเต็มที่จะเพิ่มยอดขาย ก็เลยหาเนื้ออบหลายขนาดและเนื้ออบชั้นดีสำหรับทำไส้กรอกโฮมเมดมาวางขาย

เมื่อทำเช่นนั้นยอดขายก็ตกลงอย่างฮวบฮาบ เจ้านายของผมโกรธจนหน้าแดงและตำหนิผมว่า "อย่าทำอะไรไม่เข้าเรื่อง"

เมื่อลองไปดูที่หน้าร้านแล้วก็พบว่า ลูกค้าพยายามค้นหาเนื้ออบธรรมดาในกองเนื้ออบชั้นดีที่ผมหามา เนื่องจากเนื้ออบแปลกใหม่ที่ผมหามากินพื้นที่ของชั้นไปมาก ทำให้ไม่มีพื้นที่เพียงพอสำหรับวางเนื้ออบที่เคยขายได้อยู่แต่เดิม ลูกค้าจึงไม่พอใจ

หากพื้นฐานไม่แน่น การค่อยๆ ก็ไม่มีความหมาย

อย่าพยายามทำให้ได้เกินเป้าเพราะต้องการจะสร้างผลงานตั้งแต่แรก แต่ควรสร้างผลงานธรรมดาๆ ให้สำเร็จก่อน หรือก็คือเราจำเป็นต้องมุ่งเป้าไปยังการทำผลงานให้ได้ตามที่อีกฝ่ายคาดหวังเสียก่อน

ผู้อ่านอาจสงสัยว่าถ้าทำเช่นนั้นก็จะไม่ได้รับการประเมินที่ดีหรือไม่ เป็นใครครับ

เพราะว่าในโลกนี้ คนที่ทำผลงาน "ธรรมดาๆ" หรือก็คือทำผลงานได้ตามที่อีกฝ่ายคาดหวังนั้นมีน้อยมาก

เจ้านายหรือผู้บริหารจำนวนมากต้องการคนที่ทำงานได้ตามปกติ ยกตัวอย่างเช่นพัสดุม พัดลมธรรมดาๆ ขายดีกว่าพัดลมราคาแพงที่มีฟังก์ชันมากมายแต่ลมไม่ค่อยแรง

วงการค้าปลีกเรียกสินค้าเช่นนี้ว่า "basic item" หรือสินค้าที่มีคุณสมบัติพื้นฐาน

แน่นอนว่าหากนำสินค้าที่มีคุณสมบัติพื้นฐานมาเสริมมูลค่าเพิ่ม สินค้าก็จะได้รับความนิยมมากขึ้น แต่หากขาดคุณสมบัติพื้นฐาน ไม่ว่าจะเสริมมูลค่าเพิ่มอย่างไรก็ไม่มีทางที่จะได้รับความนิยม มูลค่าเพิ่มนั้นจะมีความหมายเมื่อมีคุณสมบัติพื้นฐานอยู่เพียงพอแล้ว

ดังนั้น หากอยากทำผลงานให้ได้เกินความคาดหวัง การมุ่งเป้าไปยัง “การทำงานให้ได้ตามปกติ” ก่อนเป็นเรื่องสำคัญ

04

หยุดความคิดที่ไม่จำเป็น แล้วงานจะลดลง 80%

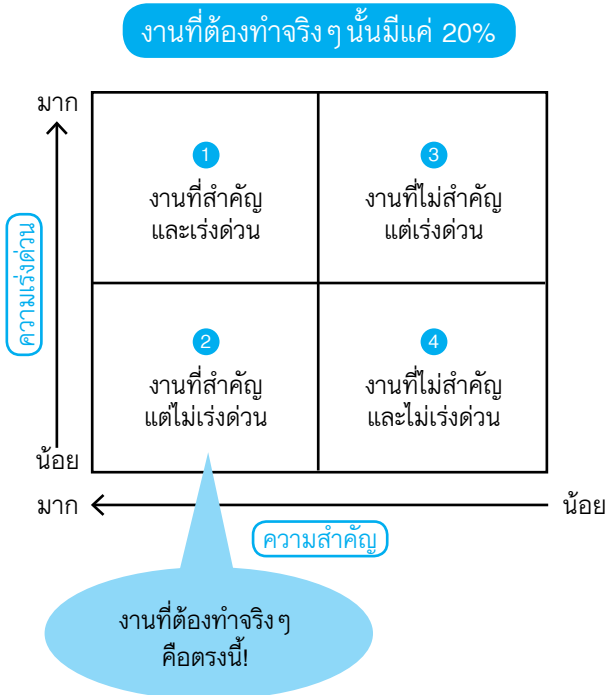
งานที่ต้องทำจริงๆ คืออะไร

งานที่เราทำอยู่แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

- 1 ความสำคัญ (มาก) x ความเร่งด่วน (มาก)
- 2 ความสำคัญ (มาก) x ความเร่งด่วน (น้อย)
- 3 ความสำคัญ (น้อย) x ความเร่งด่วน (มาก)
- 4 ความสำคัญ (น้อย) x ความเร่งด่วน (น้อย)

ใน 4 ข้อนี้ งานใดคืองานที่แต่เดิมจำเป็นต้องทำที่สุด

คิดว่าหลายคนคงจะตอบข้อ 1 คือ "งานที่สำคัญและเร่งด่วน"



คำตอบที่ถูกต้องจริงๆ คือข้อ ② “งานที่สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน”
การอบรมพนักงาน การวางแผนงาน หรือการซ่อมบำรุง เป็น
ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด

แน่นอนว่างานในข้อ ① เป็นงานที่ต้องทำทันที แต่ส่วนมากงาน
ประเภทนี้มักเป็นงานที่เกิดจากความคิดที่ไม่จำเป็น

เช่น เวลาตื่นเช้าขึ้นมาแล้วรู้สึกไม่สบาย โดยปกติก็ควรจะหา
วิธีแก้ไข เช่น "ไปโรงพยาบาล" แต่เนื่องจากมีความคิดที่ไม่จำเป็นว่า
"ถ้าหยุดงานตอนนี้เจ้านายจะมองไม่ดี" จึงตัดสินใจไปทำงาน ทว่าเมื่อไป
ทำงานอาการกลับแย่ลง กลายเป็นสร้างความเดือดร้อนให้คนรอบข้าง
เรื่องเช่นนี้เป็นเรื่องที่พบได้บ่อยๆ ในการทำงาน

หากต้องการจะสร้างผลงานที่ดีในวงการธุรกิจจะต้องทำงาน
ในข้อ ②

ทว่าในการอบรมครั้งหนึ่ง เมื่อผมให้ผู้เข้าร่วมแบ่งงานของตนเอง
ออกเป็น 4 ชนิดตามวิธีคิดแบบ In Basket กลับมีงานในข้อที่ ②
เพียงร้อยละ 20 เท่านั้น นอกจากนั้นเป็นงานที่เกิดจากความคิดที่
ไม่จำเป็นทั้งหมด

หลายคนคิดวางแผนของตัวเองเป็นงานที่ "ต้องทำ"

แต่เมื่อขอให้ลองบอกว่า "ถ้าไม่ทำงานนั้นจะเกิดความเสียหาย
อย่างไร ช่วยแจ้งเป็นตัวเลขได้ไหมครับ" หลายคนตอบไม่ได้ นั่นเพราะ
งานเหล่านั้นเป็นงานที่เกิดจากความคิดที่ไม่จำเป็น แม้ไม่ทำก็ไม่ก่อให้เกิด
ความเสียหายขึ้นมาจริงๆ

“ความต้องการ” กับ “ความจำเป็น” นั้นไม่เหมือนกัน
เวลาทำงานผมมักจะคิดเช่นนี้

"ความต้องการ" กับ "ความจำเป็น" นั้นไม่เหมือนกัน

แท้จริงแล้ว งานที่เราต้องทำคืองานที่จำเป็นจริงๆ เท่านั้น แต่หากแยกงานออกเป็น "ความต้องการ" กับ "ความจำเป็น" จะพบว่างานหลายอย่างเป็นเพียงความต้องการ หรือก็คืองานหลายงานเป็นสิ่งที่เกิดจากความคิดที่ไม่จำเป็นนั่นเอง

ผมได้ตรวจและให้คะแนนแบบทดสอบ In Basket ของผู้เข้าร่วมอบรมมาหลายคน ไม่ว่าคำตอบจะเขียนมาเต็มช่องทางไหน แต่คำตอบเหล่านั้นกลับนำไปสร้างผลงานได้จริงอยู่น้อยอย่างไม่น่าเชื่อ บางคำตอบเขียนขึ้นมาจากความคิดของตนเอง (ความต้องการ) ล้วนๆ จนให้คะแนนไม่ได้

หรือก็คือ งานที่ไม่จำเป็นต้องทำนั้นมีอยู่ถึงร้อยละ 80 สิ่งเหล่านั้นก็คือการกระทำหรือความคิดที่ไม่ก่อให้เกิดผลงานนั่นเอง

05

“การเลิก” ง่ายกว่า “การสร้าง”

ทิ้งความคิดที่ทำให้ตนเองต้องแบกรับความเครียด

ในการฝึกอบรม In Basket ของผม ผมจะไม่สอนวิธีคิดหรือทฤษฎีใหม่ๆ เพราะ In Basket เป็นวิธีการอบรมที่เน้นไปยังเอาต์พุต เอาต์พุตคือ "การแสดงทักษะที่มีออกมาและลงมือทำสิ่งที่ทำให้เกิดผลงาน"

อย่างไรก็ตาม ผู้เข้าร่วมอบรมหลายคนก็เข้ามาอบรมเนื่องจากต้องการวิธีคิดใหม่ๆ

ผมเคยได้ยินคำว่า "อาการเสฟติดอบรมสัมมนา" มีคนไม่น้อยที่คิดว่า "ความคิดใหม่ๆ จะทำให้เกิดผลสำเร็จ" หรือ "หากไม่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอจะประสบความสำเร็จไม่ได้"

แนวคิดเช่นนั้นไม่ได้ผิด

แต่แท้จริงแล้ว เราควรเริ่มจากการทิ้งของที่เรแบกรับอยู่มากเกินไป ก่อนที่จะรับเอาเทคนิคหรือความรู้ใหม่ๆ เข้ามา

สิ่งสำคัญไม่ได้อยู่ที่ว่าเราอินพุตได้มากเพียงใด แต่อยู่ที่ว่าเราเอาต์พุตได้มากเพียงใดต่างหาก

เลือกการ "ไม่สะสาง" แทนการ "สะสางงานอย่างมีประสิทธิภาพ"

เอาต์พุตนั้นขึ้นอยู่กับว่าเราลงมือทำในสิ่งที่ทำให้เกิดผลงานได้มากเท่าไร และการลงมือทำสิ่งต่างๆ เหล่านั้นก็รวมไปถึงการทิ้ง "สิ่งที่เคยทำมาตลอด" ด้วย

การรับเอาสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาและทำสิ่งนั้นจนเป็นนิสัยต้องใช้พลังงานมาก แต่การเลิกทำสิ่งที่เคยทำอยู่นั้นเป็นเรื่องง่าย

เช่น หากกำลังกังวลใจว่าแต่ละวันใช้เวลาเช็คอีเมลนาน จนรู้สึกว่าตนเองเช็คอีเมลได้ไม่มีประสิทธิภาพ จึงไปซื้อหนังสือ 99 วิธีจัดการกับอีเมลอย่างมีประสิทธิภาพ มาอ่านอย่างตั้งใจ แล้วนำแต่ละวิธีมาลองใช้

นี่เป็นวิธีการจัดการแบบอินพุต แต่ยังมีวิธีที่ง่ายกว่านั้นอยู่นั่นก็คือการเลิกคิดว่า "จะจัดการกับอีเมลทั้งหมด" นั่นเอง การเปลี่ยนไปตอบเฉพาะอีเมลที่จำเป็นนั้นเป็นวิธีที่ง่ายและตรงไปตรงมามากกว่า

หากเปลี่ยนความคิดที่ไม่จำเป็นว่า "จะต้องตอบอีเมลทุกฉบับ" ไม่ได้ ไม่ว่าจะจัดการกับอีเมลได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าไร ก็จะต้องนั่งตอบอีเมลทั้งวันไม่เปลี่ยนแปลงอยู่ดี

บทที่

2

คุณกำลังใช้ทักษะ
มากเกินไป

01

ใช้การทำงานอย่างประณีต จะดีเสมอไป

ทักษะการเขียนอีเมลที่มีเนื้อหา 3 บรรทัดให้ยาว
20 บรรทัด

ความคิดที่ไม่จำเป็นเกิดจากการใช้ทักษะมากเกินไป

เช่น "ทักษะการมองเห็นปัญหา" "ทักษะการวิเคราะห์ปัญหา"
"ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์" ซึ่งเป็นทักษะที่ต้องการในวงการธุรกิจ
หากแสดงทักษะเหล่านี้ออกมาได้ก็จะสร้างผลงานที่ยอดเยี่ยมได้
แต่ในทางกลับกัน หากใช้ทักษะเหล่านี้มากเกินไปจะทำให้เกิดผลเสีย
ดังต่อไปนี้

- **ทักษะการมองเห็นปัญหา:** หวาดกลัวกับความเสี่งที่จะต้อง
เจอมากเกินไปจนไม่กล้าลงมือ หรือก็คือเอาแต่ทำตัวเป็นนักวิจารณ์
นั่นเอง
- **ทักษะการวิเคราะห์ปัญหา:** เป็นคนขี้ระแวง ดูแต่ข้อมูลตัวเลข
ไม่สนใจความเป็นจริง
- **ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์:** เป็นคนช่างฝัน ไม่รักษากฎ

วันก่อนผมได้รับอีเมลฉบับหนึ่ง เป็นอีเมลที่เขียนอย่างสุภาพมาก เนื้อความอัดแน่นไปด้วยตัวหนังสือ พอลองนับบรรทัดดูแล้วยาวเกิน 20 บรรทัดเลยทีเดียว

แต่หากสรุปเนื้อหาแล้วก็คือ “ช่วยอ่านเอกสารที่แนบไปด้วย” คนคนนี้มี “ทักษะการเขียน” ถึงขนาดที่เขียนเรื่องที่มีเนื้อหา 3 บรรทัดให้ยาวถึง 20 บรรทัดได้

แน่นอนว่าการคิดถึงความรู้สึกของผู้รับและเขียนอีเมลอย่างสุภาพถือเป็นเรื่องสำคัญ การส่งอีเมลห้วนๆ ที่มีเพียง 1 ประโยคว่า “ช่วยอ่านเอกสารที่แนบไปด้วย” ก็ไม่ถือว่าเป็นเรื่องที่ดีสักเท่าไร

ในทางกลับกัน หากใช้ทักษะการเขียนมากเกินไป ผู้รับอาจจะเข้าใจสิ่งที่ต้องการบอกได้ยาก ทำให้ไม่เกิดผลที่ทั้งผู้เขียนและผู้รับต้องการ

คนที่ใช้ทักษะได้อย่างพอดีต่างหากจึงจะเป็นพนักงานที่มีประสิทธิภาพ

ทักษะที่แสดงออกมากเกินไปจะทำให้ตนเองลำบาก

สมัยมหาวิทยาลัยผมเคยทะเลาะกับเพื่อนสนิท ตอนนั้นเพื่อนโอหลายครั้ง ผมจึงถามว่า “เป็นอะไรหรือเปล่า” เพื่อนของผมตอบว่า “หนวกหู จะซีก็ง่วงไปไหน” ผมอุตส่าห์เป็นห่วงว่า “สุขภาพร่างกายไม่ดีหรือเปล่า” จึงทักไปเช่นนั้น เมื่อได้รับคำตอบแบบนี้ทำให้ผมโมโหมาก

แต่เมื่อลองคิดย้อนกลับไปแล้ว อาจเป็นไปได้ว่าผม "แสดงทักษะที่มีมากเกินไป ทำให้อีกฝ่ายรู้สึกไม่ดี"

เวลาเห็นอีกฝ่ายโอหรือมีสีหน้าไม่ดี ผมมักรู้สึกทันทีว่า "อีกฝ่ายกำลังทรมานอยู่หรือเปล่า" และจะคอยถามว่า "ไหวหรือเปล่า เหนื่อยไหม"

สำหรับเพื่อนสนิทที่อยู่ด้วยกันบ่อยๆ ผมถามเพื่อนเช่นนั้นไปถึงหลายสิบครั้ง หากถามเพียงสองสามครั้ง อีกฝ่ายก็อาจจะยอมรับความหวังดีนั้นได้

ในครั้งนั้นความคิดที่ไม่จำเป็น เช่น ความเป็นห่วงหรือความใส่ใจมากเกินไปของผมทำให้เกิดการผัดใจกัน หลังจากนั้นผมก็ยังคงไม่ลืมความรู้สึกเป็นห่วงหรือใส่ใจผู้อื่น แต่จะพยายามหยุดคิดก่อนทักอีกฝ่ายเสมอ

ทักษะจะกลายเป็น “ทักษะที่นำไปใช้ได้” ก็ต่อเมื่อเราควบคุมมันได้

ทักษะที่เปลืองใช้มากเกินไปหรือนำออกมาใช้ไม่ได้ไม่เรียกว่าทักษะ ความคิดที่ไม่จำเป็นนั้นมาจากการใช้ทักษะมากเกินไป ดังนั้นใช้ว่าความคิดทั้งหมดไม่จำเป็น แต่เราจะต้องแก้ทักษะส่วนที่เราใช้มากเกินไป

ในการฝึกอบรม In Basket ผมมักเห็นคำตอบของหลายคนที่ใช้ทักษะมากเกินไป ทำให้เสียเวลากับกระบวนการมากจนไปไม่ถึงผลลัพธ์ เช่น คนที่ใช้ทักษะการวิเคราะห์ปัญหามากเกินไปจะเน้นส่วนของการวิเคราะห์จนเกินไป ทำให้ไปไม่ถึงการตัดสินใจสุดท้ายเสียที

ทักษะนั้นหากใช้แต่พอดีจะดีที่สุด

02

จงเลือกว่า “จะถึงอะไร”

คนที่จัดลำดับความสำคัญได้ก็จะสร้างผลงานได้

ผมได้กล่าวไปก่อนหน้านี้แล้วว่า "การตัดสินใจทั้งเป็นเรื่องยาก" แต่แท้จริงแล้ว หัวใจของวิธีคิดแบบ In Basket คือการทิ้ง

In Basket มีเป้าหมายเพื่อจัดการเรื่องหลายเรื่องภายในเวลาอันจำกัด แต่ผู้เข้าร่วมอบรมเกินครึ่งมักพยายามจัดการหมดทุกเรื่อง

เมื่อมาตรวจให้คะแนนจริงๆ แล้วกลับพบว่า มีหลายครั้งที่คนที่พยายามจะสะสางให้เสร็จทุกเรื่องได้คะแนนน้อยกว่า เนื่องจากพยายามจะจัดการทุกเรื่องให้เสร็จในเวลาจำกัด ทำให้การรับมือแต่ละปัญหามักเป็นการรับมือแบบผิวเผินหรือเป็นการตัดสินใจอย่างหุนหันพลันแล่น

ดังนั้น ในการฝึกอบรม In Basket ผมจะสังเกตว่าผู้เข้าร่วมทั้งความคิดที่ "จะทำทุกเรื่อง" แล้วตัดสินใจทิ้งโจทย์บางข้อได้หรือไม่

หรือก็คือดูว่าผู้เข้าร่วมอบรม “จัดลำดับความสำคัญ” ได้หรือไม่ การตัดสินใจเช่นนี้เป็นเรื่องยาก แต่คนที่ทำงานได้ดีล้วนต้องตัดสินใจทิ้งบางสิ่งบางอย่างตามลำดับความสำคัญทั้งนั้น

ทักษะการ "ไม่แสดงทักษะ" เป็นสิ่งจำเป็น

เมื่อพยายามจะทำทุกอย่างก็กลายเป็นว่าทำงานทุกอย่างออกมาได้อย่างครึ่งๆ กลางๆ

เคยมีประสบการณ์ข้างต้นนี้หรือไม่

ช่วงหลังมานี้มีงานที่ผมปฏิเสธไปมากกว่างานที่ผมตอบรับ

บางคนอาจเรียกว่าเป็นความทรمانที่มีความสุข แต่ที่ผมทำเช่นนั้นเป็นเพราะหากไม่เลือกทิ้งบางอย่าง จะไม่มีอะไรที่ทำได้ดีเลยสักอย่าง

ทักษะเองก็เช่นกัน

ผมเชื่อว่า ทักษะที่จำเป็นในตอนนี้คือ “ทักษะการไม่แสดงทักษะที่มีออกมา”

ทักษะที่ต้องการในตอนนี้คือ ทักษะที่จะไม่แสดงทักษะการวิเคราะห์ปัญหาว่า "อยากจะวิเคราะห์มากกว่านี้" หรือไม่แสดงทักษะการรับผิดชอบว่า "จะทำทั้งหมดด้วยตัวเอง"

นอกจากนี้ สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจทั้งเป็นพิเศษก็คือ ความเชื่อว่า “จะต้อง...”

"จะต้องทำทั้งหมด"

"จะต้องรวบรวมข้อมูลให้มากกว่านี้"

ความเชื่อเช่นนี้เป็นสิ่งเหนี่ยวนำให้เราใช้ทักษะมากเกินไป หาก
คุณมีความเชื่อเช่นนี้อยู่ นี่อาจจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผลลัพธ์ของคุณออกมา
ไม่ดีก็เป็นได้

ลองตรวจสอบตนเองดูว่าเรากำลังติดหล่มอยู่กับแนวคิดที่ฝืน
ความจริงว่า "จะต้อง..." อยู่หรือเปล่า

03

ความรอบคอบในการ “จัดการสภาพแวดล้อม ให้พร้อมก่อน” จะทำให้พลาดโอกาส

สำรวจว่าตัวเองมักพูดว่า "ถ้ามีเวลามากกว่านี้
คงทำได้แท้ๆ" หรือเปล่า

- ความก้าวหน้าช้ากว่าคนอื่น
- เมื่อเทียบกับพนักงานรุ่นเดียวกัน ตนเองได้รับการประเมินต่ำกว่า
- ไม่ได้ได้รับความไว้วางใจจากคนรอบข้าง

คนที่มีความกังวลเช่นนี้มีอยู่มากจนน่าตกใจ

เส้นทางต่อจากนั้นของแต่ละคนแตกต่างกันไปตามวิถีก้าวข้าม
ปัญหาเหล่านี้

"คนรอบข้างนั้นแหละที่ไม่ดี"

"เป็นตัวเราแบบนี้ก็ดีแล้ว"

"สักวันจะต้องได้รับการประเมินที่ดีขึ้นแน่ๆ"

คนที่คิดเช่นนี้แล้วไม่เผชิญหน้ากับสถานการณ์ปัจจุบันจะไม่
ก้าวหน้า และต้องใช้ชีวิตการทำงานอย่างเหี่ยวเฉาตลอดไป

ในทางกลับกัน คนที่คิดว่า "ต้องทำอะไรสักอย่าง" แล้วลงมือทำ จะเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีอย่างแน่นอน

การจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีนั้น “การทิ้ง” สำคัญกว่า “การเพิ่ม”

ในการอบรมพนักงาน ผมได้เห็นคำตอบแบบทดสอบ In Basket ของผู้เข้าร่วมอบรมคนหนึ่งแล้วรู้สึกตกใจมาก เพราะกระดาษคำตอบของเขาแทบจะเป็นกระดาษเปล่า

เมื่อลองสอบถามผู้เข้าร่วมอบรมคนนั้นดู เขาตอบว่า "เพราะต้องจำรายละเอียดของแต่ละเคสให้ได้เพื่อที่จะจัดการได้อย่างถูกต้อง เลยอ่านข้อมูลอย่างละเอียดและพยายามทำความเข้าใจ แต่ระหว่างจัดการสภาพแวดล้อมให้พร้อมก็หมดเวลาเสียแล้ว"

ในการสอบ แม้จะเข้าใจโจทย์ดีเพียงใด หากไม่ตอบก็ไม่ได้คะแนน

น่าเสียดายว่าผลจากการอบรมนี้ทำให้เขาเลื่อนตำแหน่งไม่ได้ หากเขาได้เลื่อนตำแหน่ง เขาน่าจะได้เงินเดือนเพิ่มขึ้นถึง 2 เท่า

เขาพูดอย่างเจ็บใจว่า "ถ้ามีเวลามากกว่านี้อีกนิดคงทำได้แท้ๆ..." แต่หากเขายังคิดเช่นนั้นก็น่าเสียดายว่าเขาคงผ่านการทดสอบนี้ไปไม่ได้

ภายในเวลาที่จำกัด ความคิดที่ว่า “จะทำความเข้าใจกับสถานการณ์อย่างละเอียด” เป็นความคิดที่ไม่จำเป็น หากต้องการสร้างผลงาน จะต้องเลิกคิดเช่นนี้ก่อน

คำวิจารณ์ทางลบจะช่วยบอกว่าความคิดใดที่ควรทิ้ง

คนที่เคยได้รับคำวิจารณ์จากคนรอบข้าง เช่น "มีวิธีคิดไม่เหมือนคนอื่น" หรือ "คิดมากเกินไป" มักจะเป็นคนมีความคิดที่ไม่จำเป็น และความคิดที่ไม่จำเป็นนั้นเคยส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ทำอยู่อย่างแน่นอน

การถูกคนรอบข้างวิจารณ์นั้นอาจกล่าวได้ว่าสถานการณ์เริ่มเลวร้ายถึงขั้นหนึ่งแล้ว เพราะโดยทั่วไปแม้จะคิดว่า "คนคนนี้มีวิธีคิดแปลกๆ" แต่ถ้าไม่ได้ส่งผลกระทบต่อเรา เราก็คงไม่เลือกที่จะ "บอกให้เจ้าตัวรู้"

นอกจากนี้ อย่ามองข้ามสัญญาณบางอย่าง เช่น การที่อีกฝ่าย "เปลี่ยนสีหน้า" หรือ "บ่นอ้อมๆ" กับการกระทำของเรา

การเผชิญหน้ากับคำวิจารณ์หรือสัญญาณด้านลบอาจเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก แต่คำพูดเหล่านั้นอาจเป็น "คำพูดวิเศษ" ที่จะช่วยเพิ่มเงินเดือนของคุณในอนาคตก็ได้

ลองยอมรับแล้วเลิกคิดเรื่องที่ไม่จำเป็นดูสักครั้งนะครับ

เคยรู้สึกไหมว่า ไม่ว่าจะอีกฝ่ายจะเป็นคนที่สนิทเพียงใด "แต่มีแค่นี้ส่วนนี้ที่อยากให้อีกจริงๆ"

คนรอบตัวคุณก็มีจุดที่อยากให้คุณแก้เช่นกัน ซึ่งจุดนั้นอาจเป็นเรื่องที่คุณทำไปโดยคิดว่า "ถูกต้อง" ก็ได้

เอาละ ลองอ่านในบทต่อไปเพื่อหาจุดที่ควรแก้ไขให้เจอกันเถอะ