ทุกเรื่องสำเร็จได้ ถ้าตัดสินใจใน 5 วิ

仕事の基本エッセンシャルノート
良い判断ができる人

ทดลองอ่าน

ทาคาชิ โทริฮาระ
เขียน

พนิดา กวยรักษา
แปล

ลำนักพิมพ์ซ็อร์ตคัต กรุงเทพมหานคร

สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์ (14)

คำนำผู้เขียน (15)

INTRODUCTION

ความสามารถในการตัดสินใจเชิงบวก 1

01 เนื้อแท้ของการตัดสินใจที่ดี
"ต้องการ" > "หลีกหนี" 2

02 รูปแบบการตัดสินใจ
ควรแก้นิสัยจุดไหนของตัวเอง 5

03 หฤษฎีเฟิร์สเซส
การใช้เวลานานขึ้นไม่ได้ช่วยให้ตัดสินใจดีขึ้นเสมอไป 8

04 มุมมองของลูกค้า
เมื่อมองในมุมมองของผู้อื่น
จะสามารถ "เห็นอกเห็นใจอีกฝ่าย" ได้ 11

05 สมมติฐาน
ลองตั้งข้อสงสัยกับ "เรื่องที่ทำไม่ได้" ดู 14

06 การตัดสินใจในฐานะหัวหน้า
คัดแยกออกเป็น "7 กล่อง" 16

07 ความหมายของ "เอ็กเซ็กคูทีฟ" (Executive)
ตระหนักเรื่อง "การนำไปปฏิบัติ" 20

ทดลองอ่าน

PART I

หลักพื้นฐานในการตัดสินใจ 23

■ ไม่ข้ามขั้นตอนพินิจพิเคราะห์ = ให้ความสำคัญกับกระบวนการ

08 ให้ความสำคัญกับกระบวนการ
ผู้ตัดสินใจได้ดีย่อมผ่านครบทุกขั้นตอน 25

09 กระบวนการกำหนดความตั้งใจ
ไม่ออกนอก "หนทางที่ควรเดิน" 29

10 ตรวจพบปัญหา
ไม่โฟกัสกับ "ปัญหาที่มองเห็น" เพียงอย่างเดียว 34

11 ข้อตกลง
ห้ามเพิกเฉยต่อ "เงื่อนไขตั้งต้น" 38

12 แผนภูมิกำหนดความตั้งใจ
มีทางเลือกอื่นหรือไม่ 40

13 ระยะเวลากับผลลัพธ์
มองทั้ง 2 มุม ระยะสั้นและระยะกลางถึงระยะยาว 43

■ ตัดสินใจให้เด็ดขาด = ตัดเสียงรบกวน

14 ข้อจำกัดทางเวลา
มี "ความกล้าที่จะตัดทิ้งไป" 47

15 ลำดับความสำคัญ
ให้ "ตัดสินใจ ก่อนต้องตัดสินใจจริง ๆ" 49

กลองอ่าน

16 เกณฑ์การตัดสินใจ
กำหนด “ระดับความสำคัญ” อย่างเป็นรูปธรรม 52

17 กฎพาเรโต
มองให้ออกว่าอะไรคือ
“ส่วน 20 เปอร์เซ็นต์ที่สำคัญจริง ๆ” 54

18 การคัดกรองผู้ป่วย
กำหนด “เรื่องที่ไม่ต้องทำ” 56

19 เกรย์โซน
โฟกัส “เรื่องที่ต้องพิจารณาอย่างระมัดระวัง”
เมื่อไม่สามารถตัดสินใจได้ทันที 58

■ ลดความไม่แน่นอน = ควบคุมความเสี่ยง

20 ความเสี่ยงของ “นึกว่า...”
สถานการณ์อาจเปลี่ยนก็ได้ 61

21 ความเสี่ยงเรื่อง “ที่มาของข้อมูล”
ข้อมูลนั้นถูกต้องจริงหรือไม่ ① 63

22 ความเสี่ยงเรื่องข้อมูลเชิงคุณภาพ
ข้อมูลนั้นถูกต้องจริงหรือไม่ ② 65

23 เมล็ดพันธุ์เพื่อวันพรุ่งนี้
หากหลบเลี่ยงความเสี่ยง
ก็ไม่สามารถตัดสินใจได้สักที 68

24 ทฤษฎีของไฮน์ริช
อย่ามองข้าม “เหตุการณ์เกือบเกิดอุบัติเหตุ” ไป 71

กดลองอ่าน

■ รู้จักลักษณะนิสัยของตนเอง = ตรวจเช็กอคติ

25 หลุมพรางจากการใช้ความรู้สึกส่วนตัว
ไม่หวั่นไหวไปตาม "ความชอบไม่ชอบ" หรือ "ความคาดหวัง" 75

26 การประนีประนอมกับอคติ
ไม่ควรทั้งยึดติดและโอนอ่อน 77

27 อคติ
รู้เท่าทันการตัดสินใจที่เอนเอียงของตนเอง 81

28 คำตอบที่คาดไม่ถึง
อีกฝ่ายคิดไม่เหมือนกับตนเอง 83

29 ด้านบวกและด้านลบของประสบการณ์
อัปเดตตัวเลือกในสมองใหม่ 85

30 บ่วงของความคิดแบบอิงกลุ่ม
มีหลุมพรางอยู่ในความคิดที่ว่า "ถ้าทุกคนตัดสินใจร่วมกัน ก็ไม่กลัวหรอก" 88

■ ไม่เลื่อนออกไป = ลงมือทำ

31 ทฤษฎีของเอ็มเมตต์
ยิ่งเลื่อนออกไป ยิ่งต้องใช้แรงมากกว่าเดิมหลายเท่า 91

32 การสร้างชิ้นงานต้นแบบด้วยเทคนิคการพิมพ์ 3 มิติ
ให้คิดว่า "ยังสามารถแก้ตัวได้" เสมอ 93

33 การแสดงบทบาทสมมติ
ลอง "แสดงบทบาท" ตามสิ่งที่ตัดสินใจดู 95

34 คิดทบทวน
ไม่ปล่อยความล้มเหลวให้สูญเปล่า 97

ทดลองอ่าน

PART 2

เช็กลิสต์แยกตามสถานการณ์ 101

■ สถานการณ์ฉุกเฉิน

35 ฝึกอบรมนักบิน
เพ่งสมาธิไปกับ “สิ่งที่ทำได้” 103

36 การป้องกันภาวะตื่นตระหนก
ห่อง “คำพูดช่วยสงบสติอารมณ์” ไว้ 104

37 ความสำคัญของ “การแจ้งข่าวสาร”
แจ้งเหตุการณ์ตามข้อเท็จจริง 106

38 อนุมัติโดยมีเงื่อนไข
สำหรับคำสั่งในสถานการณ์ฉุกเฉิน
ต้องกำหนดเงื่อนไขที่ชัดเจน 108

39 ฟื้นฟูฟังก์ชันการใช้งาน
ปฐมพยาบาลในจุดสำคัญ 110

40 ความสามารถในการหยั่งรู้
คาดการณ์ “สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต” 112

41 วิเคราะห์สาเหตุและป้องกันการเกิดซ้ำ
ไม่ลืมวางมาตรการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีก 114

42 คู่มือรับมือสถานการณ์ฉุกเฉิน
รับมืออย่างสมบูรณ์แบบด้วย “การเตรียมการ” 116

ทดลองอ่าน

■ เมื่อทำผิดพลาด

43 ลดขนาดความเสียหายให้เหลือน้อยที่สุด
ไม่ควร “ปกปิดบาดแผล”
แต่ต้อง “ควบคุมไม่ให้บาดแผลขยายตัว” 120

44 สะสมความเชื่อมั่น
การโกหกจะยิ่งสร้าง “ผลกระทบเป็น 100 เท่า” 122

45 เปลี่ยนวิธีการ
ถ้าเพิ่มแล้วไม่ได้ผล ให้ลองลดดูบ้าง 124

46 ถอนตัวชั่วคราว
ตัดใจว่า “ยังมีโอกาสข้างหน้าอีก” 126

47 ผลลัพธ์จะออกมาในรูปแบบใดก็ได้
ยังไม่รู้ผล จนกว่าจะจบการแข่งขัน 128

■ ในการวางแผน

48 ยุทธศาสตร์และยุทธวิธี
คิดหา “วิธีให้ได้เปรียบอยู่เสมอ” 130

49 ทฤษฎีกระดาษ กรรไกร ค้อน
หมุนเวียนตามรอบการเติบโต 133

50 การแลกเปลี่ยน
อย่ารวมประสิทธิภาพและประสิทธิผลเข้าด้วยกัน 135

51 ทฤษฎีการเจริญเติบโตแบบเส้นโค้ง
ทราบถึง “รูปแบบการใช้ชีวิต” 138

ทดลองอ่าน

52 การคิดเหมารวมอย่างสุดโต่ง
"ความบังเอิญ" ไม่ใช่ "ความสามารถที่แท้จริง" 141

53 การปรากฏตัวของผู้ทำลายล้าง
สิ่งที่ต่อสู้ด้วยตอนนี้ไม่ใช่ศัตรูที่แท้จริง 143

■ ในการเริ่มต้นสิ่งใหม่

54 หลักการเรื่องข้อพิสูจน์ทางสังคม
ทิ้งความคิดที่ "เหมือนกับคนอื่น" 146

55 มองหาไอเดียดีๆ
ลองปลดป้าย "สามัญสำนึก" ออกดูบ้าง 148

56 ความสามารถทางการตลาด
อย่ามองความต้องการของตนเองกับของคนทั่วไป
ว่าเป็นสิ่งเดียวกัน 150

57 ระดับความคาดหวัง
เปรียบเทียบโดยระบุความเป็นไปได้ด้วยตัวเลข 152

■ "เลิก" "ทิ้ง"

58 เลือกตัดทิ้ง
หากต้องการได้บางสิ่งก็ต้องเลือกทิ้งบางอย่างไป 156

59 เพิ่ม 1 อย่างทิ้ง 1 อย่าง
เมื่อจะ "เริ่ม" ให้ตัดสินใจ "เลิก" 158

ทดลองอ่าน

60 กำจัดอารมณ์ร่วมออกไป
คิดในมุมมองของที่ปรึกษา 160

61 ต้นหุนจม
ตกหลุมพราง "น่าเสียดาย" 162

PART 3

ยกระดับการตัดสินใจของทีม 165

■ สร้างกลไกช่วยตัดสินใจได้ง่ายขึ้น

62 กฎเหล็กของบะหมี่ถ้วย
กำหนด "ขั้นตอน" และ "เกณฑ์" 167

63 หฤษฎีของแยม
ไม่ให้ตัวเลือกมากเกินไป 169

64 ความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ
มุ่งสู่ความสามารถเฉพาะทาง 171

65 การลงทุนและผลตอบแทน
"การตัดสินใจมอบหมาย" ช่วยสร้างคน 173

ทดลองอ่าน

■ มองการตัดสินใจของอีกฝ่ายในแง่บวก

66 ความสมัครใจ
ทำให้คิดว่า“เขาตัดสินใจเลือกเอง” 177

67 วิธีการสื่อสาร
ดึงความรู้สึก“อยากทำ”ออกมา 179

68 หลักการAIDMA
กระตุ้นผู้คนโดยทำให้เขาสนใจ 182

69 สร้างโครงการ
กำหนด“งานของแต่ละคน”ให้ชัดเจน 185

70 ทฤษฎีของแลนซ์
ไม่แสดงความคิดเห็นในจุดที่ไม่มีปัญหา 188

บทส่งท้าย 190

เกี่ยวกับผู้เขียน 193
เกี่ยวกับผู้แปล 195

ทดลองอ่าน

คำนำสำนักพิมพ์

การที่คุณเปิดมาอ่านถึงหน้านี้แสดงว่าคุณ “ตัดสินใจได้ถูกต้อง” เริ่มสนใจหลักการที่จะได้เรียนรู้จากหนังสือเล่มนี้แล้วใช่หรือไม่

การตัดสินใจเป็นสิ่งที่เราทุกคนต้องเจอทั้งในเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน ยิ่งในแง่ของการทำงาน คุณภาพการตัดสินใจจะส่งผลโดยตรงต่อผลงานและผลประเมิน คงไม่มีใครอยากตัดสินใจผิดพลาด หลายครั้งเราจึงมักหลีกเลี่ยงการตัดสินใจต่าง ๆ

ถึงแม้ว่าอาจจะไม่มีคำตอบที่ถูกต้องเพียงหนึ่งเดียวในการตัดสินใจ แต่มี “วิธีการที่ถูกต้อง” อยู่ เรียนรู้เทคนิคต่าง ๆ ที่จะช่วยให้คุณ “ตัดสินใจเชิงบวก” และได้ผลลัพธ์ที่เหมาะสมที่สุดจากการตัดสินใจของคุณ

แน่นอนว่าไม่มี “ความแน่นอน” ในการตัดสินใจ การตัดสินใจแต่ละครั้งมีโอกาสผิดพลาดอยู่เสมอ เคล็ดลับในการพัฒนาเรื่องการตัดสินใจคือการนำความผิดพลาดเหล่านั้นไปปรับปรุงแก้ไขในครั้งต่อไป

เราจะหนีจากความผิดพลาดตลอดไป หรือจะใช้ความผิดพลาดนั้นเป็นบทเรียนเพื่อส่งไม้ต่อไปยังโอกาสข้างหน้า ทุกอย่างขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของคุณเท่านั้น

SHORT CUT

กุมภาพันธ์ 2563

คำนำผู้เขียน

อะไรคือสิ่งสำคัญที่ช่วยให้งานของคุณดำเนินไปได้อย่างดี

ความรู้ ประสบการณ์ ความพยายาม ความสัมพันธ์เชิงบุคคล การลงมือปฏิบัติ ความรวดเร็ว วิสัยทัศน์รอบด้าน... คงสามารถยกเหตุผลได้มากมาย แต่สำหรับผมคำตอบคือ "ความสามารถในการตัดสินใจ"

เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องตัดสินว่า "ควรจะทำอย่างไรดี" จะสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ ถึงแม้คุณจะมีความรู้มากแค่ไหน มีประสบการณ์มากมายเท่าใด หรือมีความพยายามสูงมากแค่ไหน หากไม่ตัดสินใจให้ดี งานจะไม่สามารถเดินไปข้างหน้าได้

แล้วทุกท่านเคยได้เรียนเกี่ยวกับ "วิธีตัดสินใจ" กันบ้างไหม

เรื่องราวในทุกวัน เหตุการณ์ทุกเรื่อง ทั้งสุขและเศร้า ล้วนแล้วแต่เป็นผลจากการตัดสินใจของเราทั้งสิ้น

รวมถึงการตัดสินใจโดยไม่รู้ตัว พฤติกรรมของพวกเราทั้งหมดขึ้นอยู่กับการตัดสินใจ กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์เชิง "เหตุและผล" อย่างแท้จริง

แต่ในโรงเรียนมีวิชาที่ช่วยบอกคำตอบที่ว่า "ถ้าอย่างนั้นควรตัดสินใจอย่างไรถึงจะดี" หรือเปล่า

ในบางครั้งรุ่นพี่หรือหัวหน้าที่บริษัทอาจแสดงตัวอย่างที่ดีให้ดูก็จริง แต่มีใครมาสอนวิธีการตัดสินใจให้คุณทีละขั้นตอนหรือไม่

คำตอบคือ NO ไม่ว่าจะเป็นที่โรงเรียนหรือบริษัท ไม่มีใครมานั่งสอนวิธีการตัดสินใจให้กับคุณ อย่างน้อยในญี่ปุ่นเอง โปรแกรมสอนเรื่องการตัดสินใจก็ไม่ได้มีอยู่ทั่วไป

แต่พวกเราไม่สามารถหลีกเลี่ยงการตัดสินใจไปได้

ในแง่ของการทำงาน คุณภาพการตัดสินใจจะส่งผลโดยตรงต่อผลงานและผลประเมิน แต่เรื่องส่วนใหญ่ที่ต้องตัดสินใจในงานมักไม่ใช่เรื่องน่าสนุก คนส่วนมากจึงมีความคิดว่า "ไม่อยากตัดสินใจ" มาจากเหตุผลหลายอย่าง เช่น "ไม่มั่นใจ" หรือ "กลัวถูกตำหนิหากตัดสินใจผิดพลาด" ดังนั้นจึงอยู่ในจุดที่ต้องการหลีกหนีจาก "การตัดสินใจ" ไปให้ไกลขึ้นอีกเรื่อย ๆ

แต่สำหรับคนที่ทำงานเก่งจะมองในมุมกลับกัน แทนที่จะหลบหลีกว่า "ไม่อยากตัดสินใจ" เขาจะสร้างสถานการณ์ที่ช่วยให้การตัดสินใจง่ายขึ้น โดยกำจัดปัจจัยขัดขวางการตัดสินใจออกไป กล่าวคือ เลือก "ตัดสินใจเชิงบวก" นั่นเอง

หัวข้อหลักของหนังสือเล่มนี้ก็คือ การสร้างสถานการณ์ให้ตัดสินใจได้ง่ายขึ้น และสอนวิธีตัดสินใจในมุมมองบวก ว่าต้องทำอย่างไร

การตัดสินใจที่จำเป็นในงานนั้นมีความหลากหลาย และแตกต่างกันไปตามเนื้องาน แต่หลักการทั่วไปนั้นเหมือนกัน ไม่ว่าจะเป็นที่บริษัทไหนก็ตาม คนทำงานเก่งนั้นเมื่อต้องตัดสินใจ เขา

จะนึกถึงกฎพื้นฐานที่ต้องปฏิบัติตามเหล่านี้ แล้วจัดการปัญหาไปได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

และช่วยให้เข้าใกล้วิธีทำงานในอุดมคติ ครบด้วยคุณสมบัติทั้ง 3 ประการ "ทำงานเร็ว" "ไม่ผิดพลาด" และ "สามารถคิดเผื่อผู้อื่นได้"

"คนที่ตัดสินใจได้" ในหนังสือเล่มนี้หมายถึง คนที่มีลักษณะดังนี้

- ตัดสินใจได้อย่างชัดเจน
- ตัดสินใจในเวลาเหมาะสม
- ตัดสินใจได้ถูกต้อง
- ตัดสินใจโดยพิจารณาภาพรวมด้วยมุมมองระยะกลางถึงระยะยาว
- สนุกกับการตัดสินใจ

กลอ่อน

ก่อนจะเริ่มอธิบายวิธีการตัดสินใจที่ถูกต้องให้ได้ฟัง ผมขอกล่าวเกี่ยวกับการตัดสินใจในอีกมุมมองหนึ่ง

ว่ากันว่าในอนาคตอันใกล้ AI (ปัญญาประดิษฐ์) จะเข้ามาแทรกซึมในงานและชีวิตความเป็นอยู่ของเราอย่างลึกซึ้ง ผู้รอบรู้บางท่านได้ให้ความเห็นว่า เราจะเข้าสู่ยุคที่เครื่องจักรอย่าง AI หรือหุ่นยนต์จะรับหน้าที่ส่วนใหญ่แทนมนุษย์

ตัวผมเองก็เห็นตรงกัน ยิ่งเครื่องจักรใกล้เคียงมนุษย์มากเท่าไร ก็อาจสามารถทำสิ่งต่าง ๆ มากมายแทนพวกเราได้

แต่ปัจจุบันผู้คนจำนวนมากกังวลว่า "หากเป็นเช่นนั้น มนุษย์จะต้องเดือดร้อนเพราะถูก AI แย่งงานไปหมด" ทั้งในเกมหมากรุกและหมากล้อม AI ก็เริ่มแข็งแกร่งกว่าผู้เล่นอาชีพ งานในบริษัทส่วนใหญ่เองก็ตาม ถ้าให้ AI ทำก็น่าจะได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม

ที่จริงแล้วผู้บริหารจำนวนมากซึ่งมีหน้าที่ต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีความคิดและรอคอยการมาถึงของอนาคตใหม่ในรูปแบบนั้น

ตัวผมเองได้มีโอกาสอบรมบุคคลระดับผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ และได้วิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการตัดสินใจและการแก้ปัญหา มีโอกาสจัดอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยมีแกนหลักอยู่ที่เรื่องความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้เครื่องมือที่มีชื่อว่า "In-Basket" เพื่อช่วยพัฒนาลีดเดอร์ เช่น ผู้บริหารอายุน้อย เป็นต้น ผมได้จัดอบรม In-Basket ให้กับผู้คนมากกว่า 15,000 คน จนถึงปัจจุบัน

ในการฝึกอบรมนั้น ผมขอให้คนที่คิดว่า "ถ้าเป็นไปได้ ไม่อยากตัดสินใจเลย" ยกมือขึ้น ปรากฏว่าลีดเดอร์มากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ยกมือขึ้น หมายความว่ามีผู้คนมากมายมองว่าการตัดสินใจเป็นเรื่องยากลำบาก ถ้าเป็นไปได้ก็ไม่อยากเป็นคนตัดสินใจ

แน่นอนว่าเหตุผลคือเพราะ "กลัวความผิดพลาด" การตัดสินใจผิดพลาดในงานก็เหมือนตัวเองถูกหักคะแนน จึงจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างรอบคอบ แต่ถึงแม้จะตัดสินใจอย่างรอบคอบแล้ว ก็ไม่ได้หมายความว่าผลลัพธ์จะเป็นอย่างที่คาดหวังเสมอไป การที่มีคนจำนวนมากไม่อยากรับผิดชอบในการตัดสินใจ อาจเป็น

ชะตากรรมหนึ่งที่บริษัทต้องเผชิญ

ในปัจจุบันปัญหาใหญ่อยู่ที่มี “คนไม่ตัดสินใจ” เพิ่มมากขึ้น แน่นอนว่ายิ่งทำให้คุณค่าของ “คนที่ตัดสินใจได้” เพิ่มสูงขึ้นในฐานะของคนสำคัญขององค์กร

ขออนุญาตย้อนกลับไปเรื่องเดิม ถ้าเช่นนั้น บุคคลที่ไม่เคยเรียนเรื่องวิธีการตัดสินใจจากที่ไหนเลย สามารถเรียนรู้และมีทักษะการตัดสินใจนี้ได้อย่างไรกัน

คำตอบก็คือ พวกเขาย้อนทบทวนพิจารณาตัวเอง เมื่อเกิดเรื่องไม่ดีขึ้นหลังตัดสินใจ ทำไมเราถึงตัดสินใจไปเช่นนั้น นึกทบทวนถึงสิ่งที่ผ่านมาและพิจารณาตัวเอง เพื่อคิดหาวิธีป้องกันความผิดพลาดไม่ให้เกิดซ้ำสอง สำหรับผู้ที่สังเกตเห็นแนวโน้มการตัดสินใจของตนเอง จะยิ่งพัฒนาระดับความสามารถในการตัดสินใจให้สูงขึ้นไปได้อีก

กล่าวคือ เราสามารถพัฒนาการตัดสินใจที่ดีได้จากการสั่งสมประสบการณ์

การทบทวนตัวเองเป็นเรื่องขาดไม่ได้ หากต้องการขัดเกลาทักษะการตัดสินใจ การทบทวนตัวเองจะยิ่งสร้างผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

เมื่อได้ทราบหลักการสำคัญในการตัดสินใจที่อธิบายไว้ในหนังสือเล่มนี้เรียบร้อยแล้ว ผมหวังว่าทุกท่านจะกลายเป็นนักตัดสินใจที่ดี และสนุกกับการได้ตัดสินใจทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

INTRODUCTION

ความสามารถ ในการตัดสินใจ เชิงบวก

ทดลองอ่าน

01

เนื้อแท้ของการตัดสินใจที่ดี

“ต้องการ” > “หลีกหนี”

อาจมีบางท่านทำหน้าฉงน เมื่อเห็นคำว่าเนื้อแท้ปรากฏขึ้น

แต่ถ้าหากเข้าใจเนื้อแท้ว่า “การตัดสินใจคืออะไร” ย่อมช่วยให้ตัดสินใจได้ง่ายขึ้น ดังนั้น มาพิจารณาตั้งแต่เริ่มต้นกันเลย

การตัดสินใจหมายถึงอะไรกันแน่

ผมไม่ได้ตั้งใจจะกล่าวถึงทฤษฎีหรือหลักวิเคราะห์เชิงวิชาการในหนังสือเล่มนี้แต่ประการใด หากกล่าวสั้น ๆ ง่าย ๆ ก็อธิบายได้ว่า

“อยากได้หรือไม่อยากได้”

เช่น คุณมีความคิดว่าอยากจะลาพักร้อนไปท่องเที่ยว ในช่วงที่งานบริษัทยุ่งทุกวัน

ในกรณีนี้หมายถึงว่า “อยากได้วันลาหยุด” ดังนั้น การตัดสินใจโดยคิดหาทางว่าทำอย่างไรถึงจะได้หยุดคือ “การตัดสินใจเชิงบวก”

ลองมาพิจารณากรณีตัวอย่างอีกกรณีกัน

คุณทำงานพลาด หากคุณไม่บอกใคร เป็นไปได้ว่าเจ้านายอาจจะไม่สังเกตเห็น

"ถ้ารายงานไปต้องถูกดุแน่ ๆ ไม่ชอบเลย" ในกรณีนี้หมายถึง "ไม่อยาก" ถูกดุ ถูกตำหนิ

เป็นรูปแบบของ "การตัดสินใจเชิงลบ"

กล่าวคือ การตัดสินใจแบ่งออกเป็น "การตัดสินใจเชิงบวกเพื่อได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ" กับ "การตัดสินใจเชิงลบเพื่อหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ต้องการ"

และในการตัดสินใจของพวกเรามักมีทั้งสองส่วนผสมปนเปกัน ทำให้คิดไม่ออกว่าจะเลือกฝั่งไหนดี

เช่น "คิดไอเดียการปรับปรุงงานออกแล้ว แต่ถ้าเสนอไปอาจต้องไปพัวพันกับเรื่องยุ่งยาก" หรือ "อยากมอบหมายงานให้รุ่นน้อง แต่ก็กลัวงานจะเกิดความผิดพลาด ยิ่งคิดยิ่งสับสน" ในสถานการณ์เช่นนี้ มีทั้งปัจจัยบวกและลบอยู่คู่กัน จึงไม่สามารถตัดสินใจได้ในทันที

หากเราทราบทั้งสองแง่มุมของการตัดสินใจ แล้วค่อย ๆ จัดระเบียบความคิด จะทำให้เข้าใจว่าที่จริงเรา "ต้องการอะไร" และ "อยากหลีกเลี่ยงอะไร" ได้ชัดเจนขึ้น

ต่อจากนี้ไป เราควรจะให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเชิงบวกหรือเชิงลบดี เราควรเลือกข้างไหนกัน

ข้อสรุปนั้นชัดเจนอยู่แล้ว ควรให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเชิงบวก เพราะว่าการให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเชิงลบ หมายถึง

การตัดสินใจหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่เราไม่ชอบ

หากมัวแต่ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ไม่ชอบ ก็ไม่สามารถได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการสักที ไม่ได้ลองท้าทายกับสิ่งใหม่ ๆ

ในมุมมองของความรัก ความคิดที่ว่าถ้าไม่อยากอกหัก ไม่อยากปวดหัว ทำเรื่องน่าเบื่อ ก็ไม่ต้องเข้าใกล้เพศตรงข้าม แบบนี้เป็นความคิดเชิงลบ หากคิดเชิงบวกแล้ว เพื่อให้ได้ความรักที่ใฝ่ฝัน ควรคิดว่าการผิดหวังบ้างเล็ก ๆ น้อย ๆ เป็นเรื่องที่เลี่ยงไม่ได้ และเชื่อมโยงไปสู่การลงมือทำในที่สุด

คนส่วนใหญ่ที่ "ไม่มีเป้าหมาย" "ไม่มีวิสัยทัศน์" มักมีแนวโน้มตัดสินใจเชิงลบ ในบางครั้งถึงขั้นตัดสินใจเชิงลบโดยไม่รู้ตัว ดังนั้นการเลือกตัดสินใจในทุกวันจึงไม่ได้มุ่งเข้าหา "สิ่งที่ต้องการ" แต่หันไปในทิศทาง "สิ่งที่อยากหลีกเลี่ยง" แทน แน่นอนว่าคงไม่มีทางดีขึ้นกว่าในปัจจุบันไปได้

ทดลองอ่าน

02

รูปแบบการตัดสินใจ

ควรแก้นิสัยจุดไหนของตัวเอง

จากวิธีการตัดสินใจ มักมองเห็นนิสัยที่ต่างกันไปของแต่ละคน ขอยกตัวอย่างกรณีที่พบเห็นได้บ่อยครั้ง

มาเริ่มต้นจาก "ประเภทชอบวิ่งนำ" ทั้งที่ยังมีเวลาอยู่อีกมาก แต่กลับรีบตัดสินใจลงไปโดยไม่มีประโยชน์อันใด คนที่ชอบซื้อของโดยไม่ยั้งคิดมักเป็นคนประเภทนี้

ทำไมต้องรีบตัดสินใจกัน มีเหตุผลอยู่ 3 ข้อ

ข้อแรก ประเมินความสามารถในการตัดสินใจของตนเองไว้สูงเกินจริง เนื่องจากเชื่อมั่นว่าตนเองจะไม่ผิดพลาด จึงข้ามกระบวนการสำคัญ เช่น ตรวจสอบข้อมูลให้แน่ใจ ลองหาทางเลือกอื่นที่ควรมี เป็นต้น

นอกจากนี้ คนกลุ่มนี้มักจะไม่พยายามหาเหตุผลสนับสนุนการตัดสินใจ มักใช้เหตุผลอย่าง "ฟ้าลิขิต" "สัญชาตญาณ" ในการตัดสินใจ จึงมองว่าไม่จำเป็นต้องมีเหตุผลอื่นมาพิสูจน์การตัดสินใจของตน

และข้อสุดท้าย บางครั้งคนในกลุ่มนี้ก็คือคนที่ชอบหลีกเลี่ยง

ตัวอย่างอ่าน

การตัดสินใจ ไม่ชอบใช้เวลายืดเยื้อ จึงรีบตัดสินลงไปว่า “พอแล้ว ไม่ต้องคิดต่อแล้ว”

หากมองในมุมกลับกัน คนเหล่านี้หากเพิ่มเติมกระบวนการอย่าง “การหาข้อพิสูจน์” หรือ “การทบทวนซ้ำ” เข้าไป จะยิ่งพัฒนาคุณภาพการตัดสินใจให้สูงขึ้นจนน่าตกใจ

ต่อไปคือ “ประเภทชอบช้าไป 1 จังหวะ” คนกลุ่มนี้ใช้เวลาตัดสินใจมากเกินไป จนพลาดจังหวะการตัดสินใจที่เหมาะสมไป

อย่างเช่น คิดวนไปวนมาว่าจะจองตั๋วเครื่องบินดีไหม พอตัดสินใจว่าจะจอง ตั๋วก็เต็มไปแล้ว มักเกิดข้อผิดพลาดจากการช้ากว่าคนอื่น 1 จังหวะอยู่บ่อยครั้ง

แล้วทำไมถึงล่าช้ากว่าคนอื่นกัน มีเหตุผลอยู่ 2 ข้อหลัก ๆ

เหตุผลแรกเป็นเพราะไม่มั่นใจในการตัดสินใจของตนเอง นำไปสู่พฤติกรรมที่ทบทวนซ้ำแล้วซ้ำอีก พยายามหาเหตุผลมายืนยันการตัดสินใจจนเกินความจำเป็น ทำให้พลาดช่วงเวลาที่เหมาะสมไป

และอีกเหตุผลคือต้องการตัดสินใจอย่างสมบูรณ์แบบ จนบ่อยครั้งมักจะพลาดช่วงโอกาสที่เหมาะสมในการตัดสินใจไป

การยกระดับความถูกต้องในการตัดสินใจเป็นเรื่องดี แต่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงจากการล่าช้าจนพลาดจังหวะที่เหมาะสมด้วย หากทำได้ก็สามารถตัดสินใจได้เร็วขึ้น

นอกเหนือจากนี้ ยังมีกลุ่มคนที่ไม่อยากตัดสินใจเอง กล่าวคือ “ประเภทชอบพึ่งพาผู้อื่น” ไม่อยากจะมานั่งคิด และยิ่งถ้าผลลัพธ์ออกมาไม่ดีก็ไม่อยาก “โทษตนเอง” จึงมักหลีกเลี่ยงที่จะ

ตัดสินใจ

คงมีผู้อ่านจำนวนไม่น้อยที่กำลังคิดว่า “ตนเองใกล้เคียง” กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งใน 3 รูปแบบนี้ แต่คุณไม่จำเป็นต้องกังวลอะไรไป เมื่อทราบจุดอ่อนของตนเอง ก็จะทราบว่าต้องปรับจุดไหน ต้องแก้อะไรจึงจะดีกว่าเดิม

หากคุณมีเป้าหมาย หากคุณมีความตั้งใจ การ “กำหนด” “ปรับเปลี่ยน” พฤติกรรมของตนเอง จะขาดการตัดสินใจไปไม่ได้ การมุ่งหน้าไปสู่เส้นชัย ต้องไปพร้อมกับการขัดเกลาเทคนิคการตัดสินใจ

ทดลองอ่าน

03

ทฤษฎีเพิร์สเชส

การใช้เวลานานขึ้น ไม่ได้ช่วยให้ตัดสินใจดีขึ้นเสมอไป

หากเป็นการตัดสินใจเรื่องงานแล้ว การ "ไม่อยากผิดพลาด" จึงเลื่อนการตัดสินใจออกไปเรื่อย ๆ หรือไม่ยอมตัดสินใจจนกระทั่งเวลาจวนเจียน จะทำให้ท้ายที่สุดกลายเป็นว่าต้องรีบตัดสินใจ จนเกิดข้อผิดพลาดขึ้นได้ง่าย

และงานจะเริ่มพอกพูน จนยิ่งไม่มีเวลาเป็นของตนเอง

คนที่ทำงานเก่งจะไม่เพิ่งเริ่มคิดเมื่อใกล้ถึงกำหนด แต่จะตัดสินใจอย่างฉับไวถึงแม้ยังมีเวลาอีกมากกว่าจะถึงกำหนดที่ต้องตัดสินใจก็ตาม พวกเขาจะคิดในหัวล่วงหน้าว่า "จะทำแบบนี้" และ "ตัดสินใจชั่วคราว" ไว้ก่อน

แต่ในกรณีการตัดสินใจเรื่องสำคัญ จะใช้เวลาในการหาเหตุผลสนับสนุน มองหาทางเลือกอื่น หรือตรวจสอบว่าสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ จะพิจารณาจนใกล้กำหนดการช่วงสุดท้าย กล่าวคือ ไม่ลังเลที่จะพยายามตัดสินใจให้ถูกต้องแม่นยำมากที่สุด

ทดลองอ่าน

หากมัวรอให้ใกล้ถึงกำหนดแล้วค่อยเริ่มพิจารณา คงไม่สามารถหาข้อพิสูจน์หรือมองทางเลือกอื่นได้ทัน คนที่ตัดสินใจโดยมีเวลามากพอ จะได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าอย่างเห็นได้ชัด

"การคิดจนถึงเวลาจวนเจียน" กับ "การคิดหลังจากเวลาจวนเจียน" นั้น แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

หากสามารถตัดสินใจได้เรื่อย ๆ เวลาก็จะเพิ่มมากขึ้น เพราะได้ชิงลงมือก่อนและก้าวเดินไปข้างหน้าแล้ว และเมื่อเริ่มคุ้นชินกับการตัดสินใจ ก็สามารถตัดสินใจได้เร็วขึ้นอีกระดับ

รู้จัก "ทฤษฎีเฟิร์สเชส" กันไหม มีรายงานว่า ไม่ว่าจะเป็นเกมหมากรุกที่ต้องเดินหมากภายใน 5 วินาที หรือเกมหมากรุกที่สามารถใช้เวลาได้ถึง 30 นาทีนั้น ที่จริงแล้วคนเล่นมักเลือกเดินหมากด้วยวิธีการเดียวกันมากถึง 80 เปอร์เซ็นต์

กล่าวคือ เมื่อสั่งสมประสบการณ์มากแล้ว สามารถใช้เวลาเพียง 5 วินาทีในการคิดคำตอบเดียวกับ 30 นาทีได้นั่นเอง

กล่าวได้อีกแบบว่า ถึงใช้เวลานานขึ้น สุดท้ายก็ตัดสินใจไม่ต่างกับการตัดสินใจอย่างฉับพลัน หมายความว่า ถึงแม้จะเลื่อนการตัดสินใจออกไป สุดท้ายมักเลือกลงมือด้วยวิธีการที่ไม่ต่างจากเดิมสักเท่าไร

หากเป็นเช่นนั้น สู้ "ไม่พอกพูน" งานที่ต้องตัดสินใจไว้ แล้วตัดสินใจไปอย่างรวดเร็วจะดีกว่า หากลงมือตัดสินใจไปเรื่อย ๆ "จะรู้สึกสบายใจขึ้น" และ "ไม่ตัดสินใจผิดพลาด" ได้จริง กล่าวคือ ควร "ตัดสินใจเชิงบวก" ในลักษณะเช่นนี้นั่นเอง

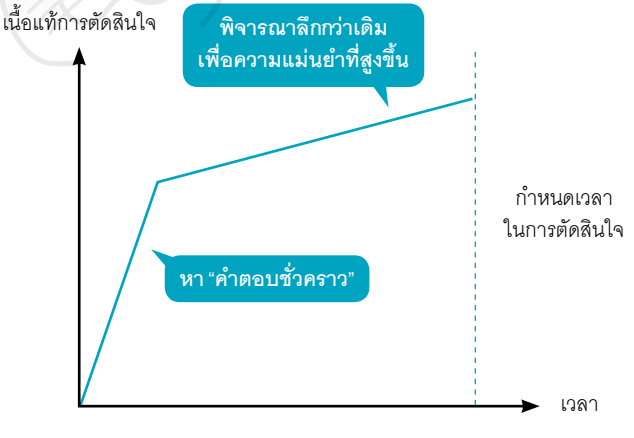
อย่างไรก็ตาม คงมีบางคนมองว่า “ไม่หรอกนะ บางครั้งไม่มีตัวช่วยบอกใบ้ ก็ตัดสินใจไม่ถูกหรอก”

แต่ลองคิดดูให้ดี เพราะไม่รู้ว่าผลลัพธ์จะออกมาเช่นไร การกำหนดไปว่า “ที่ถูกต้องควรทำแบบนี้” จึงยิ่งมีคุณค่า การพึ่งพาข้อมูลที่มีจำกัดเท่าที่ทราบ ณ ปัจจุบัน และกำหนดลงไปว่า “จะทำเช่นนี้” คือ “การตัดสินใจ”

หลังจากนั้นจึงวางแผนตามที่ตัดสินใจลงไป ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบผลลัพธ์ และดำเนินการแก้ไข การทำ PDCA (Plan, Do, Check, Action) ไปตามขั้นตอนอย่างรวดเร็ว ยิ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่ดี

ทดลองอ่าน

รูปแบบพื้นฐาน “การตัดสินใจที่ดี”



04

มุมมองของลูกค้า

เมื่อมองในมุมมองของผู้อื่น จะสามารถ “เห็นอกเห็นใจอีกฝ่าย” ได้

เคยมีลูกศิษย์ที่เข้าอบรมถามผมว่า “ทำไมอาจารย์ถึงได้พูดออกมาง่ายดายขนาดนั้นกัน”

เป็นช่วงเวลาที่ผมกำลังฟีดแบ็กผลวิเคราะห์ In-Basket ให้เจ้าตัวฟังอยู่ ผู้เข้าอบรมท่านนี้มีความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ที่โดดเด่นและยอดเยี่ยม แต่ในด้านการตัดสินใจผลออกมาไม่ดีนัก

หมายความว่า เพราะคำนึงถึงอีกฝ่ายมากจนเกินไป จนไม่กล้าพูดในสิ่งที่คิดออกมา

ดังนั้นผมจึงให้คำแนะนำไปว่า “ควรลดระดับความใส่ใจผู้อื่นลงมาเหลือครึ่งหนึ่งจากปัจจุบัน และถ่ายทอดสิ่งที่คิดออกมาอย่างตรงไปตรงมามากขึ้นกว่าเดิม”

สำหรับผู้เข้าอบรมแล้ว การลดความเอาใจใส่ต่อคนที่ให้ความสำคัญคงเป็นเรื่องยากพอสมควร จึงเข้าใจได้ว่าทำไมถึงคิดว่า “อย่าพูดง่ายดายแบบนั้น”

แต่งานของผมคือการบอกกล่าวข้อควรปรับปรุงของแต่ละคนอย่างชัดเจน ดังนั้นจึงยิ่งต้องตีความว่าเป็น “เรื่องของคนอื่น” ไม่ใช่

ตนเอง

วิธีนี้คือการมองจากภายนอกเข้าหาตัวเอง

เมื่อมีมุมมองเช่นนี้ จะสามารถทำความเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างมีสติว่า "อะไรดีหรืออะไรไม่ดี"

เช่น เมื่อสำนักงานอยู่ในสภาพที่ข้าวของกระจัดกระจายไม่เป็นระเบียบ อาจมีคนให้เหตุผลว่า "เอกสารนี้เดี๋ยวพรุ่งนี้ก็ต้องใช้ประชุมแล้ว" หรือ "สายต่อนี้ต้องใช้งานประจำ" ในท้ายที่สุดอาจนึกสรุปในรูปแบบผิด ๆ ว่า "สภาพปัจจุบันไม่ได้รกอะไร จัดไว้เรียบร้อยดีอยู่แล้ว"

แต่หากให้ผมมองจากมุมมองภายนอกในฐานะของที่ปรึกษาแล้ว ชัดเจนว่าสถานที่นี้ไม่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยเลย

แต่อย่าเพิ่งเข้าใจผิดกัน

การมองจากภายนอก ไม่ได้หมายความถึงการตัดสินใจอย่างเลือดเย็นต่อผู้อื่น แต่ที่จริงเป็น "การมองจากมุมของลูกค้า"

ดังนั้น เมื่อมองเช่นนี้ จะเข้าใจความรู้สึกของอีกฝ่ายได้

ผมเป็นคนแถบคันไซ จึงมีโอกาสรับประทานโอโคโนมิยากิกับทาโกยากิอยู่บ่อยครั้ง ผมรู้สึกประทับใจมากเมื่อครั้งที่ไปร้านโอโคโนมิยากิร้านหนึ่ง

บนโต๊ะในร้านมีกระจกแบบด้ามจับวางไว้ ผู้ชายคงไม่ค่อยได้ใช้เท่าไร แต่ผู้หญิงใช้ส่องอยู่บ่อยครั้ง

กระจกนี้มีไว้เพื่อสำรวจว่ามีสาหร่ายโนริติดฟันหรือไม่

ผู้ที่สามารถใส่ใจผู้อื่นได้เช่นนี้ย่อมรู้จักการมองจากมุมมองคนอื่น บุคคลที่รู้จักพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ในมุมมองลูกค้า จึงมักประสบความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นเรื่องค้าขายหรือให้ตัดสินใจเรื่องอะไรก็ตาม

มุมมองภายในและมุมมองภายนอก

มองจากตัวเอง ในมุมมองของตนเอง		**มองจากผู้อื่น** ในมุมมองของลูกค้า
ความต้องการ	⟷	ข้อเท็จจริง
อารมณ์	⟷	สุขุม มีสติ
ตนเองรู้สึกพึงพอใจ	⟷	รู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

ทดลองอ่าน

05

สมมติฐาน

ลองตั้งข้อสงสัยกับ “เรื่องที่ทำไม่ได้” ดู

เมื่อได้ลองพินิจพิเคราะห์เรื่อง “สามัญสำนึก” ของคนทั่วไปว่า “เป็นจริงเช่นนั้นหรือไม่” ไม่เพียงแต่จะช่วยยกระดับคุณภาพการตัดสินใจให้สูงขึ้น ยังมีโอกาสเชื่อมโยงไปสู่การค้นพบครั้งยิ่งใหญ่ด้วย

รู้จักเรื่องสงครามอิจิโนะทานิของมินาโมโตะ โยชิสึเนะ ไหม เป็นตัวอย่างการพลิกสถานการณ์จากแพ้ไปสู่ชัยชนะได้สำเร็จ

ในการต่อสู้ครั้งดังกล่าว พื้นที่ด้านหลังของศัตรูเป็นหน้าผาสูงที่ไม่น่าจะสามารถขี่ม้าลงไปได้

เมื่อสอบถามชาวประมงในพื้นที่ได้ความว่า “เคยเห็นแต่กวางลงไป แต่ม้ากับคนคงไม่มีทางลงไปได้หรอก”

ตรงกันข้าม โยชิสึเนะกลับตั้งสมมติฐานขึ้นมาว่า “หากกวางลงไปได้ ม้าก็ต้องลงไปได้สิ” จึงลองทดสอบโดยต้อนให้ม้าไต่หน้าผาลงไป ปรากฏว่ามีม้าที่ขาหักก็จริง แต่มีบางตัวที่สามารถลงไปถึงด้านล่างได้โดยไม่เป็นอะไร

เมื่อเห็นดังนั้น โยชิสึเนะจึงขี่ม้าไต่ลงหน้าผาแล้วจู่โจมศัตรู

ทำให้อีกฝ่ายที่ถูกจู่โจมจากทิศทางที่ไม่คาดคิดต้องพ่ายแพ้ราบคาบ

ความยอดเยี่ยมของโยชิสึเนะก็คือมองในมุมกลับว่า "สามารถลงไปได้หรือไม่" เมื่ออยู่ต่อหน้า "หน้าผาที่ใคร ๆ ก็มองว่าไม่สามารถลงไปได้" อีกเรื่องหนึ่งคือการหาข้อพิสูจน์สมมติฐานโดยต้อนให้ม้าไต่หน้าผาลงไปเพื่อยืนยันความคิดของตน

การตัดสินใจที่ดีจึงขาดการตั้งสมมติฐานและการหาหลักฐานสนับสนุนเช่นนี้ไปไม่ได้เลย

สมมติฐานที่ดูไม่น่าจะเป็นไปได้ เกิดมาจาก "การตั้งข้อสงสัยเรื่องสามัญทั่วไป" และสามารถตัดสินใจเลือกสิ่งที่ต่างจากสามัญสำนึกทั่วไปอย่างมั่นใจได้ด้วย "การหาข้อพิสูจน์" ที่เพียงพอ

ทดลองอ่าน