สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์ (14)

Introduction: ความพยายามของคุณเป็น "ความพยายามที่ดี" หรือ "ความพยายามที่ไม่ดี" 1

บทที่ 1 เปลี่ยนคุณภาพของความพยายาม

กฎการสร้าง "แนวทางที่ดี" ในการทำงาน 9

1. **ตั้งเป้า "การเปลี่ยนแปลง" จากสภาพปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ**
   ความพยายามที่ไม่ดี = เริ่มต้นด้วย "การปฏิเสธ" 10
2. **ขยาย "สภาพแวดล้อม × ความมุ่งมั่น × นิสัย" ให้กว้างขึ้น**
   ความพยายามที่ไม่ดี = พยายามภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ถูกกำหนดมาให้จนเคยชิน 14
3. **ลบความเข้าใจผิด ๆ ว่า "เวลา = ความพยายาม"**
   ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานโดยคิดว่า "การทำงานล่วงเวลา = ความพยายาม" 16
4. **ต่อให้มีงานล้นมือก็ต้องรู้จักแบ่งเวลา**
   ความพยายามที่ไม่ดี = เอาเป็นว่าทำงานให้เสร็จก่อน 18
5. **คิดว่า "การทำงานล่วงเวลา = การเสียโอกาส"**
   ความพยายามที่ไม่ดี = ตั้งเป้าหมายให้ทำงานได้คะแนนเต็มร้อยเสมอ 20
6. **จำกัดความให้กับ "งานของตน"**
   ความพยายามที่ไม่ดี = หมกมุ่นกับงานที่อยู่ตรงหน้า 22
7. **ตั้ง "เป้าหมายสูง ๆ"**
   ความพยายามที่ไม่ดี = เริ่มต้นจากสิ่งที่ "น่าจะทำได้" 24

ตัวอย่างหนังสือ ทดลองอ่าน

8. **มองกำแพงจาก “หัวหน้า” ให้ออก**
ความพยายามที่ไม่ดี = ต้องเดินตาม “กำแพงของหัวหน้า” 26
9. **ข้ามกำแพงขององค์กรโดยอาศัย “ความร่วมมือกับแผนกอื่น”**
ความพยายามที่ไม่ดี = พยายามเฉพาะงานของตน
หรือแผนกของตัวเองเท่านั้น 28
10. **ไม่ทำให้เป็น “Routine”**
ความพยายามที่ไม่ดี = ทำตาม “แนวคิดในปีก่อน” 30
11. **ก้าวข้ามกำแพง “ขั้นตอนที่ยุ่งยาก”**
ความพยายามที่ไม่ดี = ยอมจำนนต่อ “ระเบียบการ” 32
12. **เข้าใจกำแพงจาก “การประเมิน” แล้วเปลี่ยนแปลงมันเสีย**
ความพยายามที่ไม่ดี = ยึดติดกับการประเมิน
ที่ให้ความสำคัญกับ “อินเตอร์เฟซ” 34
13. **เพิ่ม “สิ่งที่อยู่ภายใต้การควบคุม”**
ความพยายามที่ไม่ดี = ถูกล้อมด้วยกำแพงจำนวนมาก
จนสูญเสียอิสระ 37
14. **ตั้ง “เป้าหมายใหญ่” ที่ไกลตัว**
ความพยายามที่ไม่ดี = วิ่งอย่างเต็มกำลังไปยังสิ่งที่อยู่ตรงหน้า
เพียงเท่านั้น 40
15. **ยึด “Outcome” เป็นหลัก**
ความพยายามที่ไม่ดี = พึงพอใจกับ Output 45
16. **คิดว่า “การไหว้วานคนอื่นเป็นความรับผิดชอบอย่างหนึ่ง”**
ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานตั้งแต่ต้นจนจบด้วยตัวคนเดียว 47
17. **ก่อนอื่นให้พูดด้วย “มือเปล่า”**
ความพยายามที่ไม่ดี = “เอาเป็นว่า” ทำเอกสารมาก่อน 49
18. **หา “เวลาคิด”**
ความพยายามที่ไม่ดี = จัดการทุกอย่างตาม “อัตราความสำเร็จ” 52
19. **“วางแผนล่วงหน้า” เสมอ**
ความพยายามที่ไม่ดี = เอาไว้พยายาม “ทีหลัง” 54

ทดลองอ่าน

20. ถึงจะยุ่งยากก็ต้องใส่ใจกับ “การทำงานเป็นทีม”
ความพยายามที่ไม่ดี = หมกมุ่นกับงานของตัวเองเท่านั้น 58
21. รู้จัก “เสี่ยง”
ความพยายามที่ไม่ดี = พยายามทำให้ทุกคนมองว่าเราดี 60
22. ฝึกฝน “เรื่องที่ตนเองถนัดที่สุด”
ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานแต่เดิม ๆ ไม่มีความหลากหลาย 63
23. สร้าง “Footwork” ให้กับสมองและร่างกาย
ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานอย่างราบรื่น มั่นคงและสม่ำเสมอ 65

บทที่ 2 แนวคิดในการสร้างความพยายามที่ดี
วิธีคิดเพื่อ “ลงมือดำเนินงานขั้นต่อไป” ให้สำเร็จ 69
24. เข้าใจความหมายที่แท้จริงของ “เป้าหมาย” ให้ถูกต้อง
ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานโดยเข้าใจอย่างผิวเผินว่า
“คำแนะนำ = เป้าหมาย” 70
25. ขยาย “ข้อกำหนดขอบเขต” ให้กว้างขึ้น
ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานเฉพาะใน “ขอบเขตที่ทำได้” 72
26. สร้างความเข้าใจใน “เป้าหมาย” และ “ข้อกำหนดขอบเขต” ให้ตรงกัน
ความพยายามที่ไม่ดี = ลงมือทำงานโดย “คิดว่า” เข้าใจตรงกัน 74
27. ตั้ง “โจทย์” ก่อนลงมือทำ
ความพยายามที่ไม่ดี = ยิงธนูโดยไม่มองเป้า 76
28. กำหนด “โจทย์ที่สำคัญ” โดยใช้การตัดสินใจของตนเอง
ความพยายามที่ไม่ดี = พยายามจัดการกับโจทย์ทั้งหมด 78
29. รวบรวม “ข้อมูล” 70%
ความพยายามที่ไม่ดี = รวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุด 80
30. “ทำความเข้าใจ” ข้อมูลในมุมมองที่หลากหลาย
ความพยายามที่ไม่ดี = ยึดติดกับความคิดที่เหมือนคนอื่น 83
31. สร้าง “สมมติฐาน” จากความเข้าใจ
ความพยายามที่ไม่ดี = ไม่เคยมี “ความคิดเป็นของตัวเอง” 85

ตัวอย่างอ่าน

32. **สร้าง “สมมติฐานที่แตกต่าง”**
ความพยายามที่ไม่ดี = ยึดติดกับทฤษฎีที่ไม่ยุ่งยาก 87
33. **เขียนและพูดให้สมมติฐานของเรา “มีน้ำหนักมากขึ้น”**
ความพยายามที่ไม่ดี = คิดสมมติฐานนั้นไว้คนเดียว 89
34. **พิสูจน์สมมติฐานด้วย “ตัวเลข”**
ความพยายามที่ไม่ดี = ยืนกรานยึดมั่นในสมมติฐาน 91
35. **ทำให้สมมติฐาน “พัฒนา” ต่อไป**
ความพยายามที่ไม่ดี = พยายามหาข้อสรุปทันที 93
36. **เลือกใช้ “ตัวแปรที่ดีที่สุด”**
ความพยายามที่ไม่ดี = ทุ่มกำลังไปกับเรื่องใกล้ตัวที่เราทำได้ 95
37. **มี “คำตอบ” ให้กับการทำงานเสมอ**
ความพยายามที่ไม่ดี = คิดเฉพาะเมื่ออยู่ในสถานการณ์นั้น 98
38. **ตัดสินใจละทิ้ง “ความลังเล”**
ความพยายามที่ไม่ดี = การหาข้อสรุปในนาทีสุดท้าย 100
39. **เปิดเผย “สิ่งที่อยู่ในหัว” ให้ผู้อื่นรับรู้**
ความพยายามที่ไม่ดี = ซ่อนกระบวนการทางความคิด 102
40. **ก้าวออกไปหา “ไอเดียที่เป็นรูปธรรม”**
ความพยายามที่ไม่ดี = พยายามรวบรวมไอเดีย
จากการทำงานที่โต๊ะเท่านั้น 104
41. **เมื่อตัดสินใจแล้วให้คิดอีกรอบ**
ความพยายามที่ไม่ดี = เมื่อได้ข้อสรุปแล้วก็เลิกคิดทันที 107
42. **ถาม Why What How ห้าครั้ง**
ความพยายามที่ไม่ดี = เอาความคิดแบบผิวเผินมาเป็นข้อสรุป 109
43. **เปิดใจรับ “ความคิดของผู้อื่น”**
ความพยายามที่ไม่ดี = ทำความเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น
ในแบบของตัวเอง 111

กลอง

บทที่ 3 การใช้เวลาให้เกิดความพยายามที่ดี

ทำงานให้เร็ว และขยาย "ผลของความพยายาม" ให้มากที่สุด 115

44. ทำงาน "ล่วงหน้า" เสมอ

ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานโดยยึดเส้นตายเป็นสำคัญ 116

45. ทุ่มเทกับ "การวางแผนล่วงหน้า"

ความพยายามที่ไม่ดี = เก็บงานยาก ๆ ไว้ทำทีหลัง 119

46. "กำหนดเวลา" ในการทำงานทั้งหมด

ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานจนกว่าจะเสร็จโดยมีกำหนด 121

47. งดเรื่องไม่สำคัญในที่ประชุมและเพิ่มความเข้มข้นของเนื้อหา

ความพยายามที่ไม่ดี = ใช้การประชุมเป็นสถานที่อธิบายเอกสาร 124

48. เตรียม "บทสำหรับการพบลูกค้า"

ความพยายามที่ไม่ดี = เข้ามาเจอหน้ากันก่อนแล้วค่อยคิด 128

49. ฝึก "กล้ามเนื้อในการทำงาน" ด้วยการกลับบ้านเร็ว

ความพยายามที่ไม่ดี = ตรากตรำทำงานนาน ๆ
ตามเท่าที่สภาพร่างกายจะอำนวย 131

50. หยุด "การไหลเวียน" สัปดาห์ละครั้ง

ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานตามแบบเดิม ๆ 133

51 ใช้เวลาไปกับ "สิ่งที่ไม่เกี่ยวข้อง" บ้าง

ความพยายามที่ไม่ดี = ทิ้งเรื่องที่ไม่มีประโยชน์ไปทั้งหมด
แล้วให้ความสำคัญกับอัตราความสำเร็จเพียงอย่างเดียว 135

52. ทุกครั้งที่มีเวลาให้ออกไป "ข้างนอก"

ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานที่โต๊ะในออฟฟิศเท่านั้น 138

53. ทำงานโดยใช้ "Colorful Schedule"

ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานตาม Schedule เดิม ๆ
ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง 141

ที่ดีต้องอ่าน

บทที่ 4 พัฒนาความพยายามที่ดี

วิธีสร้าง “พัฒนาการ” ให้ตนเอง 145

54. เพิ่ม “ความรวดเร็ว”

ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานเป็น Routine 146

55. ทำงานอย่าง “เร็วและแรง” ในจุดสำคัญ

ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานอย่างเชื่องช้า

เพราะมัวกังวลไปกับสิ่งต่าง ๆ 148

56. สร้าง “แผนการทำงาน”

ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานแต่ละชิ้นไปโดยมองไม่เห็นอนาคต 150

57. ทิ้ง “แรงจูงใจแอบแฝง”

ความพยายามที่ไม่ดี = ทุ่มเททำงานเพื่อ “เป้าหมายเบื้องหลัง” 152

58. ยืม “กำลังที่ถูกต้อง” จาก “คนที่ถูกต้อง”

ความพยายามที่ไม่ดี = ไม่ขอความช่วยเหลือ

และไม่ให้ความช่วยเหลือ 154

59. กำหนดส่วนที่ต้องการ “ความใส่ใจ”

ความพยายามที่ไม่ดี = พยายามทำงานอย่างราบรื่นที่สุด 158

60 มองอนาคตด้วย “กฎ 2•4•6•8•16”

ความพยายามที่ไม่ดี = ให้ความสำคัญกับ “งานในปัจจุบัน” เท่านั้น 160

บทที่ 5 สร้างความพยายามที่ดีไปพร้อมกับผู้อื่น

วิธีทำงานให้ได้ “ผลสำเร็จสูงสุด” 165

61. ขยาย “ผลผลิต” ให้สูงสุดด้วยการทำงานเป็นทีม

ความพยายามที่ไม่ดี = พยายามในขอบเขต

เท่าที่ “กำลังของตัวเอง” จะทำได้ 166

62. มี “จุดมุ่งหมาย” ร่วมกันทุกคนอย่างชัดเจน

ความพยายามที่ไม่ดี = ให้ความสำคัญกับงานของตัวเองเท่านั้น 170

ตัวอย่าง

63. **ทำงานด้วย "ความสัมพันธ์แบบพี่นราบ"**
ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานเป็นทีม
ด้วย "ความสัมพันธ์แบบพีระมิด" 173
64. **เขียน "เกณฑ์" และ "แผนการดำเนินงาน" ออกมา**
ความพยายามที่ไม่ดี = ลงมือทำงานโดย "เข้าใจกันเองเงียบ ๆ" 175
65. **ชี้แนะผู้อื่นด้วยสิ่งที่ "ไม่ใช่อำนาจ"**
ความพยายามที่ไม่ดี = เชื่อฟังผู้อื่นตามระดับตำแหน่ง 177
66. **สิ่งสำคัญคือต้อง "มีส่วนเกี่ยวข้อง" ตั้งแต่แรกเริ่ม**
ความพยายามที่ไม่ดี = เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง
และกระตือรือร้นทีหลัง 180
67. **เปลี่ยนการประชุมทั้งหมดให้เป็น "เวลาที่มีค่า"**
ความพยายามที่ไม่ดี = ทำให้การประชุมกลายเป็น
"ขั้นตอนทำงานที่ไม่จำเป็น" 182
68. **ทำให้สมาชิกที่ไม่มีส่วนร่วม "เข้าสู่สนามรบ"**
ความพยายามที่ไม่ดี = ตัดสมาชิกที่ไม่มีความตั้งใจทิ้ง 184
69. **ทำการโต้แย้งให้ "ยุ่งเหยิง"**
ความพยายามที่ไม่ดี = พยายามทำให้ข้อเสนอผ่านอย่างราบรื่น 186
70. **ไตร่ตรองว่า "จะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร"**
ความพยายามที่ไม่ดี = ยึดติดกับแผนการที่มองไม่เห็น
ถึงขั้นตอนการดำเนินที่ชัดเจน 188
71. **ทำให้การโต้แย้งขับเคลื่อนไปด้วย "พลังของทุกคน"**
ความพยายามที่ไม่ดี = จัดการประชุมเพื่อให้แสดงว่า
เห็นด้วยหรือคัดค้านเท่านั้น 191
72. **ต่อให้เป็นสิ่งผิด ก็ต้องรู้จักพูดใน "สิ่งที่แปลกใหม่"**
ความพยายามที่ไม่ดี = พูด "สิ่งที่เหมือนคนอื่น" เพราะกลัวผิด 194
73. **มี "ข้อสรุป" ที่ชัดเจน**
ความพยายามที่ไม่ดี = ไม่ทวนข้อสรุปและมีความเข้าใจไม่ตรงกัน 197

ทดลองอ่าน

74. กำหนด “การดำเนินงานขั้นต่อไป” จากบันทึกการประชุม
ความพยายามที่ไม่ดี = จดบันทึกการประชุม
เพียงเพราะ “เป็นเรื่องที่ต้องทำ” 199
75. ให้ความสำคัญกับ “การเปลี่ยนแปลง”
ความพยายามที่ไม่ดี = ไม่เคยมีความเปลี่ยนแปลง 201

บทส่งท้าย **205**

ทดลองอ่าน

คำนำสำนักพิมพ์

"ถ้าเราปลูกต้นแอปเปิ้ล เราต้องได้กินลูกแอปเปิ้ล"

ประโยคนี้คือตัวอย่างของความพยายามที่ดีที่เห็นได้ชัดเจนที่สุด

จากประโยคด้านบนเราอาจเคยคิดว่า ที่เราทำอยู่นั้นคือ พยายามปลูกต้นแอ๊ปเปิ้ล ฉันปลูกต้นแอ๊ปเปิ้ล ยังไงก็ต้องได้แอ๊ปเปิ้ลอยู่แล้ว ขอแค่มีความพยายาม ทุกอย่างจะต้องผ่านไปด้วยดี แต่เคยรู้หรือไม่ว่า สิ่งที่เราทำอยู่นั้นอาจเป็นความพยายามที่ไม่ถูกวิธีอยู่ก็ได้ เช่น เราอาจละเลยขั้นตอนสำคัญบางอย่าง เราอาจลืมใส่ปุ๋ย รดน้ำน้อยเกินไป จนทำให้ผลลัพธ์ที่ออกมาไม่เป็นอย่างที่ตั้งใจไว้ หรือ เราอาจมุ่งมั่นกับความพยายามที่มากเกินไป จนเหนื่อยก่อนที่จะไปถึงผลสำเร็จ

ความพยายามที่ดี จะทำให้เราได้รับผลลัพธ์ที่ดี ไม่ว่าจะทำอะไร เรื่องงาน ชีวิต หรือแม้กระทั่งความรัก เราจึงต้องทิ้งความพยายามที่ไม่ดีให้หมดไป แล้วเพิ่มคุณภาพให้กับความพยายามอย่างถูกวิธี แล้วเราจะไม่เหนื่อยฟรีและได้กินลูกแอ๊ปเปิ้ลอย่างแน่นอน

AMARIN HOW ▸ TO

มิถุนายน 2562

ทดลองอ่าน

Introduction

ความพยายามของคุณเป็น “ความพยายามที่ดี” หรือ “ความพยายามที่ไม่ดี”

ความพยายามนั้นมีทั้ง “ความพยายามที่ดี” และ “ความพยายามที่ไม่ดี” ก่อนอื่นผมอยากเริ่มต้นหนังสือเล่มนี้ด้วยการทำความเข้าใจในจุดนี้เสียก่อน

โดยทั่วไปคนเราคิดว่า “การพยายามเป็นสิ่งที่ดี”

แน่นอนว่าการพยายามย่อมดีกว่าการไม่พยายาม ทั้งเรื่องงาน การเรียน หรือการฝึกฝนใด ๆ ย่อมต้องอาศัยความพยายามทั้งสิ้น แต่ถึงอย่างนั้น เมื่อใดที่เราคิดว่า “พยายามเข้าไว้เป็นดี” เราจะมองข้ามสิ่งสำคัญบางอย่างไปทันที ปัญหาไม่ได้อยู่ที่ความมุมานะหรือเวลาที่ใช้ในการทำงาน แต่อยู่ที่คุณภาพของความพยายามต่างหาก

หากเราไม่ตระหนักถึงคุณภาพของ “ความพยายามที่ดี” หรือ “ความพยายามที่ไม่ดี” สิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาคือความเข้าใจผิดเหล่านี้

“การไม่ทำงานล่วงเวลาจนดึกดื่นและใช้เวลาทำงานให้ถึงที่สุดแปลว่าเราไม่มีความพยายาม”

“การใช้เวลาทำงานให้มากขึ้นแม้เพียงหนึ่งนาทีหรือหนึ่งชั่วโมงย่อมหมายถึงการทำงานที่ดีขึ้น การทำงานอย่างละเอียดยิบคือสิ่งดีเยี่ยม”

ผมเชื่อว่าคนที่ไม่ได้คิดเช่นนี้ก็คงมีไม่น้อยเช่นกัน

แต่ถึงอย่างนั้นจากประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษา ผมพบว่าในความเป็นจริงมีบริษัทจำนวนมากที่มีพนักงานเก่ง ๆ แต่พวกเขากลับถูกตีกรอบภายใต้ความคิดเหล่านี้ ทำให้พวกเขาต้องใช้เวลาทำงานมากขึ้นเพื่อให้

ได้มาซึ่งผลงานเพียงเล็กน้อย ซึ่งกรณีไม่น้อยที่ถ้าเพียงพวกเขาเปลี่ยนความคิดและมุมมอง ก็จะสามารถทำงานให้มีคุณภาพได้มากขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็ว

แม้จะฟังดูแปลก แต่ความคิดที่ดูไม่เข้าท่ากลับส่งผลดีต่องานของพวกเขาอย่างไม่น่าเชื่อ

ว่าแต่อะไรคือ "ความพยายามที่ดี" และอะไรคือ "ความพยายามที่ไม่ดี" กันล่ะ

นั่นคือหัวใจสำคัญที่ผมจะอธิบายในหนังสือเล่มนี้อย่างละเอียด รวมไปถึงวิธีเพิ่มคุณภาพให้กับความพยายามของคุณ

แม้คุณจะต้องใช้เวลาและพละกำลังในการทำงานเท่าเดิม ก็ควรเปลี่ยนมาใช้ "ความพยายามที่ดี"

อย่างไรก็ตาม "ความพยายามที่ดี" นั้นไม่ใช่ว่าจะสามารถทำกันได้ง่าย ๆ หากคุณลงมือทำงานโดยไม่ใส่ใจถึงคุณภาพ สุดท้ายแล้วก็จะกลับมา "ใช้เวลากับงานให้มากเข้าไว้" หรือ "พยายามอย่างบ้าระห่ำ" เหมือนเดิมได้อีก

เรามากำจัด "ความพยายามที่ไม่ดี" ซึ่งต้องใช้เวลาทำงานอย่างหนัก และหันมาสร้างวิธีทำงานที่จะใช้เวลาได้อย่างคุ้มค่าและดึงเอาความสามารถของเราออกมาได้สูงสุดกันดีกว่า

เพื่อการนั้น สิ่งจำเป็นอย่างแรกคือการทำความเข้าใจถึง "ความพยายามที่ดี"

"ความพยายามที่ดี" มีสาระสำคัญ 7 ประการ คือ

1. ต้องก่อให้เกิด "ผลสำเร็จ"

การพยายามปลูกต้นแอ๊ปเปิ้ลโดยทุ่มเททั้งชีวิตเป็นเวลาสามปีแม้ในยามที่มีฝนหรือพายุ แต่กลับไม่เคยออกผลเลยสักครั้ง แบบนี้ไม่เรียกว่าเป็น "ความพยายามที่ดี"

"ความพยายามที่ดี" คือความพยายามที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จ หากเราปลูกต้นแอ๊ปเปิ้ลแล้วต้นไม้นั้นออกผลงอกเงย จึงจะเรียกว่าเป็นความพยายามที่ดี

หากเราบอกว่า "ต้องรดน้ำต้นไม้" แล้วรดวันละสิบรอบจนทำให้ดินเสีย ย่อมไม่ใช่ "ความพยายามที่ดี" แบบนี้สู้ไม่ทำอะไรเลยยังดีเสียกว่า หรือต่อให้ต้นแอ๊ปเปิ้ลออกผลมาบ้าง แต่ถ้ามีเพียงเล็กน้อยก็ถือว่าเป็น "ความพยายามที่ไม่ดี" เช่นกัน

2. มี "เป้าหมาย" ชัดเจน

ผลสำเร็จนั้นเป็นสิ่งที่ตามมาทีหลัง ไม่ใช่สิ่งที่เราสามารถมองเห็นได้ทันที เราจึงไม่สามารถบอกได้ 100% ว่าความพยายามของเราจะก่อให้เกิดผลสำเร็จหรือไม่ เมื่อเราต้องพยายามโดยยังไม่รู้ผลลัพธ์ ดังนั้นสิ่งสำคัญคือต้องตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนถึงผลที่จะได้รับเป็นอย่างแรก พูดง่าย ๆ คือต้องระบุอย่างชัดเจนว่าเราต้องการให้ผลลัพธ์นั้นเป็นอย่างไร

สรุปก็คือ "ความพยายามที่ดี" จะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน เราจะต้องคิดอยู่เสมอว่า "เราพยายามไปเพื่ออะไร"

ในการทำธุรกิจอาจมีทั้งเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาวปะปนกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วคนเรามักรีบร้อนอยากเห็นผลลัพธ์เร็ว ๆ กันทั้งนั้น ดังนั้นการตั้ง "เป้าหมายที่อยู่ตรงหน้า" จึงทำได้ง่ายกว่า ทำให้คนเรามักใส่ใจกับเป้าหมายระยะสั้นกันมากโดยไม่ลำดับถึงความสำคัญ

หากเราทำสิ่งใดโดยพุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายระยะสั้น ในขณะที่เป้าหมายระยะยาวนั้นยังคลุมเครือ สุดท้ายแล้วมันจะกลายเป็นแค่ "ความพยายามที่ไม่ดี" ไป ทั้งที่คิดว่า "อยากเป็นเกษตรกรสวนแอ๊ปเปิ้ลอันดับหนึ่งของญี่ปุ่น" แต่เพราะเป้าหมายระยะสั้นนั้นมองเห็นได้รวดเร็วกว่า จึงใส่ปุ๋ยเคมีมาก ๆ จนดินเสีย ทำให้ยิ่งทิ้งตัวออกห่างจากเป้าหมายที่แท้จริง ความพยายามที่ทำให้เป้าหมายคลาดเคลื่อนไปจึงถือเป็น "ความพยายามที่ไม่ดี"

3. รับรู้ถึง “กรอบของเวลา” ที่ชัดเจน

แม้เราจะมีเป้าหมายที่ชัดเจน แต่หาก “รอไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะเห็นผล” ก็ไม่มีประโยชน์

หากเราตั้งเป้าหมายว่า “ต้องเป็นเกษตรกรสวนแอ๊ปเปิ้ลอันดับหนึ่งของจังหวัดให้ได้ภายในห้าปี” หรือ “ปีหน้าจะต้องปลูกให้ได้แอ๊ปเปิ้ล 100 ลูก” ความพยายามของเราก็จะเปลี่ยนไป ความพยายามที่ไม่กำหนดระยะเวลาไม่เรียกว่าเป็น “ความพยายามที่ดี”

4. ต้องได้ “ผลผลิต” ที่สูง

ความพยายามที่ “มีผลสำเร็จก็จริง แต่ต้องใช้เวลาและพละกำลังอย่างหนักหน่วง” ไม่ถือเป็น “ความพยายามที่ดี” เราควรใช้เวลาและต้นทุนให้น้อยที่สุดโดยคงผลผลิตเท่าเดิม การใช้เวลาและกำลังน้อยแต่ได้ผลผลิตสูงจึงจะนับว่าเป็นความพยายามที่ดี

อย่างไรก็ตาม ผมไม่ได้แนะนำให้ทุกท่านเน้นที่อัตราความสำเร็จเป็นหลัก อัตราความสำเร็จและการได้ผลผลิตนั้นคล้ายกัน หากผลลัพธ์ที่ได้นั้นตรงกัน แปลว่า “อัตราความสำเร็จ = ได้ผลผลิต” แต่สำหรับงานบางประเภทที่ต้องใช้ความคิดและความสร้างสรรค์ หากเราเน้นที่อัตราความสำเร็จมากเกินไป อาจทำให้ได้ผลงานคุณภาพต่ำ สุดท้ายแล้วก็กลายเป็นว่าผลผลิตแย่ลงไปด้วย

5. ต้องทำให้เกิด “ความพึงพอใจ”

เวลาเราทำสิ่งใดด้วย “ความพยายามที่ดี” เราจะไม่ค่อยเกิดความหงุดหงิดหรือรำคาญใจ ในทางตรงกันข้าม หากเป็น “ความพยายามที่ไม่ดี” ทำไปก็เสียแรงเปล่า ต้องเสียแรงไปกับเรื่องยุ่งยากที่ไม่จำเป็น พยายามไปแล้วต้องหยุดชะงักกลางคันหรือเริ่มต้นใหม่ ต่อให้เป็นคนอารมณ์ดีแค่ไหนย่อมเกิดความรู้สึกหงุดหงิดกันได้

การใช้ "ความพยายามที่ดี" จะไม่เสียแรงไปกับงานที่ไม่จำเป็น ไม่ทำงานหัวปั่นไปโดยเปล่าประโยชน์ แต่จะดำเนินงานไปโดยรับรู้ถึงผลตอบรับจากสิ่งที่ทำ

"วันนี้ทำงานได้ดีเลย"

"เนื้องานเข้มข้นขึ้นทุกทีแล้วนะ"

แม้เราจะยังมองไม่เห็นผลสำเร็จ แต่ก็รู้สึกได้ถึงพัฒนาการและเกิดความพึงพอใจ ยิ่งเรามี "ความพยายามที่ดี" มากเท่าไร เราก็ยิ่งเกิดความพอใจและมีแรงผลักดันมากขึ้น ทำให้มี "ความพยายามที่ดี" มากขึ้นไปอีก

6. ก่อให้เกิด "แบบแผนของความสำเร็จ"

เมื่อเรามี "ความพยายามที่ดี" อย่างต่อเนื่อง เราจะเข้าใจได้เองว่า "ความพยายามแบบนี้จะนำไปสู่ผลสำเร็จที่ดี"

หากเปรียบกับเบสบอลก็คือ เราไม่อาจคาดเดาได้อย่างแม่นยำว่าจะตีลูกโดนหรือไม่ แต่ถ้าเราเข้าใจแบบแผนที่โค้ชสอนว่า "ถ้าไม่เกร็งข้อศอกจะมีโอกาสตีลูกโดนมากกว่า" แล้วพยายามฝึกซ้อมตามนั้น โอกาสที่จะตีลูกโดนย่อมมีมากขึ้น หรือหากคุณเข้าใจแบบแผนที่เรียนรู้จากประสบการณ์มาว่า "ถ้าย่อตัวแล้วทิ้งสะโพกลงจะมีโอกาสตีลูกโดนมากกว่า" โอกาสที่จะทำสำเร็จย่อมสูงขึ้น

ยิ่งเรามี "ความพยายามที่ดี" มากเท่าไร เราก็ยิ่งเก็บสะสมแบบแผนความสำเร็จได้มากขึ้นเท่านั้น และส่งผลให้เกิดความพยายามที่ดีมากขึ้นอีกด้วย นอกจากประสบการณ์ของตัวเองแล้ว เรายังต้องรู้จักเรียนรู้แบบแผนความสำเร็จจากคนเก่งอื่นเช่นกัน

7. ทำให้เรามี "พัฒนาการ"

การได้ผลผลิตและผลสำเร็จที่ดีจาก "ความพยายามที่ดี" นั้นถือว่าเพียงพอแล้ว แต่ "ความสำเร็จที่ดี" ยังส่งผลให้เรามีพัฒนาการที่ดีขึ้นด้วย

เมื่อเรามี "ความพยายามที่ดี" โดยมุ่งมั่นสู่เป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดกรอบของเวลา และสามารถสร้างผลผลิตที่ดีได้แล้ว ทั้งตัวเราและสภาพแวดล้อมรอบตัวก็จะพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นด้วย คนที่มี "ความพยายามที่ดี" จะสร้างแบบแผนความสำเร็จจากการลองผิดลองถูก และสภาพแวดล้อมรอบตัวก็จะเปลี่ยนไปตามการทำงานของคนคนนั้น เมื่อคนที่มีพัฒนาการที่ดีได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น ก็ยิ่งสร้างความสำเร็จได้มากขึ้น

คนที่เรียนรู้ถึงแบบแผนเพื่อจะปลูกแอ๊ปเปิ้ลให้ได้ 50,000 ลูกภายในหนึ่งปี หากเขาใช้แบบแผนเดิมด้วย "ความพยายามที่ดี" ปีถัดไปเขาอาจปลูกแอ๊ปเปิ้ลได้ 70,000 ลูกก็เป็นได้

ทั้งหมดนี้คือสาระสำคัญ 7 ประการของ "ความพยายามที่ดี" ผมขอให้ทุกท่านอ่านหนังสือเล่มนี้ต่อไปโดยยึดถือหลัก 7 ประการนี้ไว้ให้ดี

ตัวผมนั้นเป็นที่ปรึกษาของบริษัทแมคคินซีย์[1] มา 25 ปี ระหว่างนั้นผมได้ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารของบริษัทมากมายมากว่า 20 ปี

หลังจากนั้นได้เกิดปัญหาเรื่องการจัดการบริหารภายในบริษัทอิออนกรุ๊ป ซึ่งผมได้มีโอกาสเข้าไปดูแลและแก้ไขปัญหาได้สำเร็จ แน่นอนว่าไม่ว่าจะเป็นปัญหาแบบไหน ผมไม่สามารถแก้ไขมันได้ด้วยตัวคนเดียว การช่วยเหลือและร่วมมือร่วมใจในกลุ่มทีมงานเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ นอกจากนี้ การเจรจาต่อรองกับผู้บริหารสูงสุดก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

ผมเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นจากประสบการณ์การทำงานกว่า 20 ปีที่ผ่านมา ผมได้เรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความผิดพลาดของตัวเอง การทำงานของรุ่นพี่และเพื่อนร่วมงาน พัฒนาการของรุ่นน้อง รวมทั้งเหล่าผู้นำและผู้บริหารที่พัฒนาขึ้นไปพร้อม ๆ กับการทำงาน ผมได้รวบรวมแนวคิดที่เก็บสะสมจนแตกหน่องอกเงยเป็นความเชื่อของผมเอง

---

[1] McKinsey & Company บริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารชั้นนำของโลก มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่นิวยอร์ก/ผู้แปล

ผมเชื่อว่า “ความพยายามที่ดี” ในตัวบุคคล และ “ความพยายามที่ดี” ในทีมงานจะต้องก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่ต่อทุก ๆ องค์กรได้อย่างแน่นอน

หากเรามีเป้าหมายที่จะสร้างความสำเร็จ การรวบรวมเอกสารหรือเข้าร่วมการประชุมซึ่งไม่เชื่อมโยงกับความสำเร็จ ถือเป็นการเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ การต้องเสียเวลาหรืออารมณ์เพื่อทำตามขั้นตอนการทำงานของบริษัท ความคิดของหัวหน้า หรือสิ่งใดก็ตามที่นอกเหนือไปจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ ล้วนถือเป็น “ความพยายามที่ไม่ดี”

แม้เราจะทำให้บุคคลภายในหรือบริษัทพอใจได้ แต่ท้ายที่สุดหากลูกค้าไม่พอใจก็ถือว่าไม่ประสบความสำเร็จ เมื่องานไม่เป็นผลสำเร็จ ผู้ถือหุ้นก็ไม่ยินดี จึงไม่เกิดความรู้สึกพึงพอใจและพัฒนาการที่ตัวพนักงาน

ถ้าอย่างนั้น “ความพยายามที่ดี” ที่จะทำให้ตัวเราสร้างความสำเร็จได้และช่วยให้ผลผลิตโดยรวมขององค์กรดีขึ้นด้วย ต้องเป็นอย่างไร

แล้ว “ความพยายามที่ไม่ดี” เช่น การลงทุนลงแรงไปกับความพยายามที่ไม่ก่อให้เกิดผลสำเร็จ จะทำให้คนเก่ง ๆ เกิดอาการท้อแท้และคิดว่า “ทำไมฉันต้องทำงานที่ไม่จำเป็นแบบนี้ด้วย” และยังทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของทั้งองค์กรถดถอยลงนั้น เป็นอย่างไรกันแน่

ผมจะอธิบายถึงทั้งหมดนั้นในหนังสือเล่มนี้ครับ

ทดลองอ่าน

บทที่ 1

เปลี่ยนคุณภาพ
ของความพยายาม

กฎการสร้าง “แนวทางที่ดี”
ในการทำงาน

1. ตั้งเป้า "การเปลี่ยนแปลง" จากสภาพปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

ความพยายามที่ไม่ดี = เริ่มต้นด้วย "การปฏิเสธ"

"คุณยามานาชิมักจะปฏิเสธก่อนเสมอเลยนะครับ"

นั่นน่าจะเป็นตอนผมทำงานที่แมคคินซีย์ได้สามปีย่างเข้าปีที่สี่ เป็นช่วงที่ผมเริ่มทำงานเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับสินค้าอุปโภคบริโภค รุ่นพี่ที่สนิทกันบอกกับผมแบบนั้น ผมรู้สึกผิดอย่างมาก และกลายเป็นเรื่องจำไม่ลืมจนผมนำมาเขียนในหนังสืออีกเล่มที่ชื่อว่า "Provocative Thinking" (สำนักพิมพ์ Toyo Keizai Shantou)

ผมไม่ได้จะแก้ตัวหรอกครับ แต่ไม่ใช่แค่ผมคนเดียวที่เป็นแบบนั้น จากการทำงานเป็นที่ปรึกษา ผมได้พบปะคนอีกไม่น้อยที่มักเริ่มต้นด้วยการปฏิเสธ โดยเฉพาะคนจากฝ่ายบริหารของบริษัทยักษ์ใหญ่ส่วนมากมักมีนิสัยแบบนี้

ยกตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานจากสำนักงานใหญ่บริษัทผู้ผลิตสินค้ารายใหญ่เดินทางไปยังสำนักงานย่อย และได้รับข้อเสนอใหม่ว่า

"เรื่องนี้ทางเราคิดว่าเราน่าจะแก้ปัญหาได้ด้วยวิธีใหม่ ๆ แบบนี้นะครับ"

สิ่งแรกที่จะได้ยินจากฝ่ายสำนักงานใหญ่จะต้องเป็นคำว่า "แต่" จากนั้นเขาจะยกข้อมูลและเหตุการณ์ตัวอย่างจากในอดีตเพื่ออธิบายถึง "เหตุผลที่ทำไม่ได้"

สาเหตุที่เป็นแบบนี้มีอยู่สามข้อครับ

ข้อแรกคือ "การมองอีกฝ่ายต่ำกว่า"

คนเราเมื่ออยู่ในฐานะที่ต้องตัดสินใจการรับข้อเสนอจากผู้อื่นมักเกิด

ความเย่อหยิ่งขึ้นมาโดยไม่ได้ตั้งใจ บ่อยครั้งที่การได้ทำงานในสำนักงานใหญ่มาโดยตลอดทำให้เกิดสถานะเช่นนี้ขึ้น และเกิดความคิดว่าตัวเองอยู่ในฐานะสูงกว่า

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดความคิดตามมาว่า "บริษัทของเราใช้วิธีแบบนี้มาโดยตลอด" "บริษัทของเราจำเป็นต้องทำแบบนั้นด้วยหรือ"

ข้อที่สองคือ "การได้รับข้อมูลเก่า"

การได้รับข้อมูลเก่าและเหตุการณ์ตัวอย่างภายในฝ่ายบริหาร หรือรับรู้ผลลัพธ์จากการลองผิดลองถูก ทำให้สามารถอ้าง "เหตุผลที่ข้อเสนอนี้จะไม่ประสบผลสำเร็จ" ขึ้นมาได้มากมาย เราจะกลายเป็นพวกมีความรู้ท่วมหัวและคิดว่าไม่ต้องลงมือทำก็ "รู้ผลลัพธ์อยู่แล้ว"

ข้อสุดท้ายนั้นเลวร้ายที่สุดคือพวก "คิดถึงแต่ข้อเสีย"

ในสถานที่ซื้อขายเราจะรู้อย่างแม่นยำว่า "ขายไปได้เท่าไร" หากเป็นโรงงานก็จะบอกตัวเลขได้ว่า "ผลผลิตสูงขึ้นกี่เปอร์เซ็นต์" หรือ "ลดต้นทุนไปได้กี่สิบล้านเยน" ส่วนฝ่ายคิดค้นการผลิตก็จะรายงานว่า "เราคิดค้นผลิตภัณฑ์นี้ได้"

แต่สำหรับบริษัทแล้ว เรื่องบางอย่างไม่ว่าจะให้ผลดีหรือไม่ก็ไม่สามารถแสดงผลออกมาให้เห็นเป็นตัวเลขอย่างชัดเจนได้

และงานประเภทนี้แหละที่เรามักมองเห็นความผิดพลาดก่อนเสมอ

หากมีงานสิบงาน แม้จะทำได้ดีในเก้างาน แต่คนมองข้ามและไปพูดถึงหนึ่งงานที่ทำพลาด เมื่อต้องทำงานที่เสี่ยงเช่นนี้จึงไม่แปลกที่จะกลายเป็นคนขี้กังวลขึ้นมา

ด้วยเหตุนี้เวลาที่ทำงานใหม่ คนกลุ่มนี้จะใช้ความรู้สึก เวลาและความคิดไปกับการยก "เหตุผลที่ทำไม่ได้" ขึ้นมา ก่อนจะหาวิธีจัดการกับงานนั้นตามแต่แบบแผนหรือความเคยชิน

พวกเขาจะคิดถึงแต่เหตุผลที่จะทำให้การลองสิ่งใหม่ต้องถูกยกเลิกไป เช่น ทำไมข้อเสนอนี้ถึงทำได้ยาก มีจุดเสี่ยงตรงไหนบ้าง ทำไมมันถึงไม่ได้ผล...

จริงอยู่ว่าหากอยู่เฉย ๆ ไม่ทำอะไรเลยก็จะไม่เกิดเรื่องเลวร้าย "หากเรา

ไม่ทำตามข้อเสนอแย่ ๆ ก็จะไม่เกิดปัญหาซึ่งถือว่าเป็นเรื่องดี" แต่การไม่มีอะไรเกิดขึ้นเลยคือการหยุดอยู่กับที่ ผมอาจจะพูดแรงเกินไป แต่การเริ่มต้นด้วยการปฏิเสธทำให้ผลการผลิตหยุดอยู่กับที่ตลอดไป

"โรคชอบปฏิเสธ" นั้นมีมากขึ้นเรื่อย ๆ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใด คนแบบไหน บริษัทขนาดกลางหรือบริษัทยักษ์ใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่จริงจังกับการทำงานและมีผลงานที่ดี มักกลัวความผิดพลาด จึงเป็น "โรคชอบปฏิเสธ" หนักขึ้น

วิธีป้องกัน "โรคชอบปฏิเสธ" ที่ดีที่สุดคือการระลึกไว้เสมอว่า "ความพยายามนั้นมีเพื่อก่อสร้างความสำเร็จ"

แม้อาจเกิดผลเสียตามมาก็ต้องไม่กลัวและต้องกล้าลงมือทำ

การพยายามเพื่อให้ได้ผลดีในท้ายที่สุดนั้นคือ กฎของเกมธุรกิจซึ่งพวกเราลงเล่นกันอยู่ การคิดว่า "ถึงผลการผลิตจะไม่ดีขึ้นแต่ก็ไม่ขาดทุน" นั้นไม่เหมาะกับเกมนี้ เราต้องรู้จักเตรียมตัวรับมือกับปัญหา

นอกจากนี้บริษัทส่วนมากมักให้พนักงานที่มีความสามารถเป็นฝ่ายวางแผน แต่เพื่อป้องกัน "โรคชอบปฏิเสธ" ฝ่ายบุคคลควรคำนึงให้ดีว่าต้องไม่ให้พนักงานกลุ่มนี้ทำงานในแผนกเดียวกันเป็นระยะเวลานาน ๆ นักกีฬาเบสบอลมืออาชีพบางคนในช่วงนอกฤดูแข่งขันจะไปตีกอล์ฟโดยจงใจใช้มือข้างที่ไม่ถนัด เมื่อถึงฤดูกาลแข่งขันพวกเขาก็จะลองหวดไม้ในจุดตีลูกเพื่อปรับให้คงที่

นักธุรกิจก็เช่นกัน เราควรรู้จักสร้างความยืดหยุ่นในการทำงานให้ตัวเองด้วยการลองทำงานใหม่ ๆ หรือเข้าร่วมทีมโปรเจ็กต์ที่ต่างไปจากทุกที

สิ่งสำคัญคือเราต้องไม่คิดว่าสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องยุ่งยาก

การทำ "เรื่องที่ต่างไปจากปกติ" อาจเป็นเรื่องยุ่งยากก็จริง แต่ความคิดว่า "การลองทำสิ่งแปลกใหม่เป็นเรื่องยุ่งยาก" "การพิจารณาถึงข้อยกเว้นเป็นเรื่องยุ่งยาก" จะทำให้ทั้งตัวบุคลากรและองค์กรหยุดอยู่กับที่

โลกเรานั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งลูกค้าและคู่แข่งก็เปลี่ยนไปเช่นกัน หากเราไม่รู้จักพัฒนาตัวเอง เราก็จะหยุดอยู่ที่เดิม

ในขณะที่ทุกคนวิ่งทิ้งห่างกันไปหมด ดังนั้นการไม่มีพัฒนาการไม่ได้แปลว่าเรารักษาสภาพการณ์ปัจจุบันไว้ได้ แต่หมายถึงการถดถอยลงเรื่อย ๆ

ทดลองอ่าน

2. ขยาย "สภาพแวดล้อม × ความมุ่งมั่น × นิสัย" ให้กว้างขึ้น

ความพยายามที่ไม่ดี = พยายามภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ถูกกำหนดมาให้จนเคยชิน

การกำหนดสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสภาพหรือการจัดการกับสิ่งรอบตัว ถือเป็นเรื่องสำคัญ ความพยายามที่ดีก็เช่นกัน

"การสร้างความพยายามที่ดี = สภาพแวดล้อม × ความมุ่งมั่น × นิสัย"

ก่อนอื่นเรามาจัดการสภาพแวดล้อมกันก่อน เราต้องการสภาพแวดล้อมในอุดมคติที่สามารถทำให้ทุกคนอยากมี "ความพยายามที่ดี" หรือความพยายามที่มีคุณภาพ

แต่หากคุณไม่ใช่เจ้าของกิจการหรือเป็นหัวหน้าแต่เพียงผู้เดียว ก็อาจเป็นเรื่องยากที่จะสร้างสิ่งซึ่งทำให้ทุกคนในองค์กรเกิด "ความพยายามที่ดี" ได้

ไม่ว่าบริษัทไหนก็มีหัวหน้าที่คิดว่า "จะทำสิ่งใดก็ตาม ต้องใช้เวลากับมัน ยิ่งนานยิ่งดี" แถมพวกเขาก็ประสบความสำเร็จขึ้นมาได้ด้วยความคิดเช่นนี้

ทางฝ่ายลูกน้องเองจะแย้งว่า "แต่วิธีนี้มันใช้เวลานานมากนะครับ" ก็คงพูดไม่ออก บ่อยครั้งที่พูดไปแล้วหัวหน้าไม่ยอมเข้าใจ หรือยิ่งพูดยิ่งทำให้สถานการณ์แย่ลง

ดังนั้นสิ่งสำคัญคือตัวคุณจะต้องมีความมุ่งมั่น

แม้สภาพแวดล้อมจะอยู่ที่ระดับหนึ่งเหมือนกัน แต่ความตั้งใจว่า "อยากมีความพยายามที่ดีเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ" ของเราอาจอยู่ในระดับ

ตัวอย่างอ่าน

หนึ่งหรือระดับห้า ซึ่งจะเป็นตัวส่งผลให้ความสามารถในการผลักดันความพยายามที่ดีออกมานั้นต่างกันอย่างมาก

นอกจากนี้แม้เราจะมีความตั้งใจแรงกล้า แต่คนมีนิสัยอ่อนโอนตามผู้อื่น กับคนมีนิสัยยึดมั่นกับความคิดตนเองแม้จะถูกต่อต้าน ก็จะสร้างความพยายามที่ดีได้ในระดับที่ต่างกัน

ยกตัวเองอย่างเช่น "สภาพแวดล้อม 1 × ความมุ่งมั่น 2 × นิสัย 5" ผลลัพธ์จะเท่ากับ "10"

แต่ถึงแม้สภาพแวดล้อมจะอยู่ในระดับห้า ก็อาจได้ "สภาพแวดล้อม 5 × ความมุ่งมั่น 1 × นิสัย 1" ก็เป็นได้เช่นกัน

สิ่งสำคัญคือความคิดว่า "Better than nothing" การจะสร้างความพยายามที่ดีต้องคิดว่าหนึ่งยังดีกว่าศูนย์ และสองย่อมดีกว่าหนึ่ง หากเรารู้ว่าสภาพแวดล้อมของเราไม่ดี และตัวเองมีนิสัยชอบให้ความร่วมมือกับผู้อื่น อย่างน้อยก็ควรตั้งใจมุ่งมั่นให้แรงกล้าเข้าไว้

อย่าคิดว่าหนึ่งหรือสองนั้นไม่ต่างกัน สองย่อมดีกว่าหนึ่งเสมอ การเปลี่ยนความคิดให้ได้เช่นนี้ก็ถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความพยายามที่ดี

ตัวอย่าง

3. ลบความเข้าใจผิด ๆ ว่า "เวลา = ความพยายาม"

ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานโดยคิดว่า "การทำงานล่วงเวลา = ความพยายาม"

ตัวอย่างหนังสือ

มาเปลี่ยนวิธีการใช้เวลาเพื่อเตรียมพร้อมสู่การสร้างความพยายามที่ดีกันเถอะครับ

วิธีนั้นมีหลากหลาย แต่ก่อนอื่นผมให้ทุกคนพิจารณาดูว่าคุณมีความเข้าใจผิด ๆ ที่ว่า "เวลา = ความพยายาม" อยู่หรือไม่

ยุคนี้อะไร ๆ ก็เปลี่ยนไปมาก แต่สมัยที่ผมเริ่มทำงานใหม่ ๆ ทุกคนในสำนักงานญี่ปุ่นของแมคคินซีย์มักทำงานหามรุ่งหามค่ำกันเป็นเรื่องปกติ ถึงขนาดที่คนจากสำนักงานของอเมริกาสงสัยว่า "ทำไมคนญี่ปุ่นถึงต้องทำงานกันจนดึกดื่นอย่างนั้น"

มีเหตุผลมากมายที่ทำให้คนญี่ปุ่นทำงานหามรุ่งหามค่ำ ยกตัวอย่างเช่น ไลฟ์สไตล์ในยุคเศรษฐกิจเฟื่องฟูที่กำหนดว่านักธุรกิจจะต้องทำงานแต่เช้าจนดึกดื่นมืดค่ำ หรือเพราะต้องใช้เวลานานในการเดินทางไปทำงาน จึงเป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลว่า "ถึงรีบกลับบ้านไปก็แทบไม่เหลือเวลาจะทำอะไร สู้นั่งทำงานไปดีกว่า"

ผมถกเถียงกับเพื่อน ๆ ที่แมคคินซีย์ และพบว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้คนในสำนักงานญี่ปุ่นสมัยนั้นทำงานหามรุ่งหามค่ำมีอยู่สองข้อ

ข้อแรกคือ "ในองค์กรของญี่ปุ่น หากไม่กำหนดไว้ว่าต้องทำอย่างไร (How) เราก็จะไม่กล้าตัดสินใจ หลายสิ่งที่ไม่ได้กำหนดให้ชัดเจนทำให้ทั้งลูกค้าและที่ปรึกษาต้องทำงานจนดึกดื่น"

ข้อที่สองคือ "ความรับผิดชอบนั้นดูกันที่เวลา" ในยุคนั้นไม่ค่อยมีบริษัท

ญี่ปุ่นที่ยอมจ่ายเงินจำนวนมากเพื่อจ้างบริษัทที่ปรึกษาหรอกครับ แน่นอนว่ามีลูกค้าหลายรายที่ทำงานอย่างหนักโดยแทบไม่มีวันหยุด เพราะฉะนั้นเขาจะไม่รู้สึกเชื่อใจ หากเราไม่แสดงถึงความรับผิดชอบด้วยการ "ทำงานจนดึกดื่น" หรือ "ทำงานหามรุ่งหามค่ำ" ไปพร้อม ๆ กับเขา

ข้อแรกนั้นอาจเป็นเพราะวิธีการบริหารที่ต่างกันไป ซึ่งก็ไม่ใช่เรื่องเลวร้ายอะไรนัก แต่ข้อหลังที่ว่า "การทำงานจนดึกดื่นเป็นเรื่องสำคัญ" นั้นเป็นความเชื่อผิด ๆ ที่ฝังรากลึกอยู่ในองค์กรของญี่ปุ่น

แม้ทุกวันนี้เราจะเห็นแล้วว่าการทำงานล่วงเวลานั้นเป็นสิ่งไร้ประโยชน์ แต่ความเชื่อที่ว่า "เวลา = ความพยายาม" ยังคงหลงเหลืออยู่

คนที่รู้สึกว่า "เราพยายามได้ดีจัง" หลังต้องเตรียมเอกสารจนดึกดื่น หรือหลังทำงานล่วงเวลา ผมอยากให้คิดดูอีกทีว่าคุณยังหลงเข้าใจผิดว่า "เวลา = ความพยายาม" อยู่หรือเปล่า

ทดลองอ่าน

4. ต่อให้มีงานล้นมือก็ต้องรู้จักแบ่งเวลา

ความพยายามที่ไม่ดี = เอาเป็นว่าทำงานให้เสร็จก่อน

การจะทำลาย "กำแพง" ซึ่งปิดกั้นความพยายามที่ดีนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย แต่วิธีละทิ้งความพยายามที่ไม่ดีด้วยตัวเองนั้นมีอยู่มากมาย เพื่อเตรียมพร้อมในการสร้างความพยายามที่ดี เราควรค่อย ๆ ทำจากสิ่งที่เราทำได้ไปก่อน

วิธีที่รวดเร็วที่สุดคือการพัก สิ่งที่ผมเรียนรู้จากรุ่นพี่ที่แมคคินซีย์และสอนให้กับรุ่นน้องคือการ "กำหนดเวลาวางมือ"

เราแค่กำหนดเวลาที่จะวางมือจากงานไว้ล่วงหน้าแล้วทำงานไป เช่น

"แม้จะมีงานค้าง หากถึงสองทุ่มแล้วต้องกลับบ้าน"

"แม้จะมีงานกองเป็นภูเขาก็จะไม่ทำงานวันเสาร์ - อาทิตย์"

ไม่ว่าจะเป็นเนื้องานแบบใดก็ตามให้แบ่งเวลาไว้ก่อน งานจะถูกแจกจ่ายให้เราและเราก็อาจทำงานค้างคาไม่เสร็จ

คุณอาจรู้สึกกังวลเมื่อต้องกลับบ้านทั้งที่ยังทำงานไม่เสร็จ วันเสาร์ - อาทิตย์แม้จะได้พักผ่อนเที่ยวเล่นก็ยังคาใจว่า "ทิ้งงานไว้แบบนั้นต้องแย่แน่" แต่คุณต้องอดทนและทำตามการกำหนดเวลาพักที่คุณตั้งไว้ สิ่งสำคัญคือหลังจากนี้คุณจะคิดอย่างจริงจังว่า "จะทำอย่างไรให้ทำงานเสร็จได้ทันเวลา"

คนเราแม้จะรู้ดีว่าควรทำงานให้มีประสิทธิภาพ แต่กลับไม่สามารถเปลี่ยนวิธีการทำงานของตัวเองได้ "หาทางทำให้เสร็จแล้วรีบกลับบ้านดีกว่า" เป็นคำพูดที่สวยหรูแต่ใช่ว่าจะทำได้ง่าย ๆ นั่นเพราะการเสียเวลา

ทำงานนาน ๆ นั้นยังง่ายเสียกว่าการเปลี่ยนวิธีการทำงาน

ลองคิดถึงเวลาที่เราขับรถไปเที่ยวต่างจังหวัดแล้วต้องรถติดอยู่บนทางด่วนตอนขากลับดูสิครับ การหาทางที่จะทำงานให้เสร็จแล้วรีบกลับบ้านนั้นก็เหมือนการใช้ GPS หรือแผนที่เพื่อหาทางออกจากสภาพรถติดนั้นและกลับบ้านให้ได้เร็วขึ้นแม้เพียงเล็กน้อย แต่แทนที่เราจะต้องมานั่งหาเส้นทางอื่น การยอมทนนั่งอยู่ในรถท่ามกลางการจราจรติดขัดนั้นเป็นเรื่องง่ายกว่า แต่นั่นแปลว่าเราต้องเสียเวลามากกว่าด้วย

หากเราไม่ได้ตั้งเป้าว่า “ขอให้ได้กลับถึงบ้านก็พอ” แต่คิดว่า “อีกกี่ชั่วโมงกว่าจะถึงบ้าน” เราจะต้องพยายามหาทางออกจากจุดนั้นให้ได้ การเริ่มต้นด้วยการสร้างกฎแบบนี้จะทำให้เรามีแรงผลักดันในการสร้างความพยายามที่ดี

ทดลองอ่าน

5. คิดว่า “การทำงานล่วงเวลา = การเสียโอกาส”

ความพยายามที่ไม่ดี = ตั้งเป้าหมายให้ทำงานได้คะแนนเต็มร้อยเสมอ

“คนที่ให้ความสำคัญกับเวลา” และชอบพูดว่า “ฉันจะต้องทำงานเท่าที่ทำได้อย่างเต็มที่ในทุกวัน” นั้นมีอยู่ไม่น้อย สมัยหนุ่ม ๆ ตอนผมทำงานที่แมคคินซีย์ มีรุ่นพี่คนหนึ่งพูดว่า “หากเราลดเวลานอนลง ทำงานล่วงเวลาจนดึกและคิดไม่หยุดแม้ในวันเสาร์ - อาทิตย์ เราจะหาทางออกที่ดีได้เสมอ จงใช้เวลาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้”

ผมกับเพื่อนรุ่นเดียวกันได้เข้าชมการฝึกสอนงานในฐานะผู้สังเกตการณ์ และได้ยินเขาพูดเช่นนั้น พวกเราแย้งขึ้นมาว่า “นั่นมันความคิดของคุณคนเดียว ผมคิดว่าวิธีทำงานแบบนั้นทำให้เราต้องสละเวลาและเสียโอกาสที่จะมีประสบการณ์กับเรื่องสำคัญอื่น ๆ หากมองในระยะยาวแล้วมันจะเป็นข้อเสียทั้งกับการพัฒนาตัวเองและความสำเร็จในการทำงาน”

แม้เวลาจะผ่านมานานแต่ความรู้สึกนี้ยังไม่เปลี่ยน การใช้เวลาทั้งหมดเพื่อคิดถึงเพียงสิ่งเดียว ทำให้เราเสียโอกาสไปกับสิ่งอื่น การใช้เวลาไปกับเรื่องใดก็ตามแปลว่าเราต้องเสีย “โอกาส” สำหรับเรื่องอื่น เรามีเวลาวันละแค่ 24 ชั่วโมงเท่ากัน ทุกคนรู้ดี แต่บางครั้งก็เหมือนลืมมันไป

- หนึ่งเดือนหลังจากนี้จะมีโปรเจ็กต์สำคัญ ผมจึงต้องทำงานล่วงเวลาจนดึกทุกวัน มีข้อมูลมากมายที่ต้องวิเคราะห์ และต้องพิจารณาความเป็นไปได้ทั้งหมดอย่างละเอียด
- ตลอดระยะเวลาหนึ่งเดือนที่พิจารณางานนี้ ผมโฟกัสไปที่ข้อมูลและโจทย์สำคัญ วันไหนได้กลับบ้านเร็วผมก็ศึกษางานโปรเจ็กต์ใหม่ บ้าง

ก็ออกไปพบปะคนในสาขาที่ผมไม่เคยรู้จักมาก่อน หรือไปกินข้าวกับเพื่อนสมัยเรียน

ถ้าถามว่าคนไหนมี "ความพยายามที่ดี" ผมคิดว่าเป็นคนหลัง

หากการทำงานล่วงเวลาทุกวัน วันละ 3 - 4 ชั่วโมง ทำให้คุณภาพงานดีขึ้นหลายสิบเปอร์เซ็นต์ย่อมเป็นเรื่องวิเศษมาก แต่ในความเป็นจริงเราเอาเวลาเหล่านั้นไปนั่งกลุ้มกับเรื่องยิบย่อยที่ไม่ส่งผลต่อคุณภาพการทำงาน หรือใช้มันไปกับการทำเอกสารรวบรวมข้อมูลที่ไม่เอื้อประโยชน์ต่อการนำเสนองานนั้นเลย หากต้องทำเช่นนั้น การทำงานโดยกำหนดสาระสำคัญ และใช้เวลาว่างที่เหลือไปกับสิ่งอื่น ยังจะได้ผลสำเร็จและทำให้เราได้พัฒนาตัวเองมากกว่าเสียอีก เราจำเป็นต้องมีสิ่งอื่นให้ทำในเวลาว่าง ไม่ว่าจะเป็นการค้นคว้าหาข้อมูลแขนงใหม่ ๆ เข้าคอร์สเรียนหนังสือ สร้างคอนเน็กชั่น ออกไปกินข้าวกับเพื่อนฝูง ทำงานอดิเรก หรือออกกำลังกาย การออกไปกินข้าวกับเพื่อนฝูงอาจทำให้เราได้คอนเน็กชั่นดี ๆ หรือเราอาจเจอร้านอาหารที่สามารถใช้รับรองลูกค้าก็ได้ ต่อให้เรารู้สึกเหนื่อยแล้วกลับบ้านนอนทันที เราก็ยังได้พักให้หายเหนื่อยและสามารถทำงานได้มากขึ้น เมื่อสมองปลอดโปร่งในวันถัดมาก็อาจมีไอเดียดี ๆ เกิดขึ้น

ไม่ใช่แค่การทำงานล่วงเวลาเท่านั้นนะครับ เราควรเลิก "ความพยายามที่ไม่ดี" ด้วยการทุ่มเทเวลาทั้งหมดเพื่อทำงานตรงหน้าเพียงอย่างเดียวให้ได้ แต่ควรแบ่งเวลาไปเพื่อสร้างโอกาสอื่น ๆ ให้ตัวเองบ้าง

6. จำกัดความให้กับ “งานของตน”

ความพยายามที่ไม่ดี = หมกมุ่นกับงานที่อยู่ตรงหน้า

การจำกัดความให้กับงานของตนเองเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับการสร้างความพยายามที่ดี

ฟังดูอาจเหมือนเป็นเรื่องที่ใคร ๆ ก็รู้ดี แต่ความจริงแล้วคนที่ทำไม่ได้นั้นมีมากทีเดียว หากเราตระหนักถึงการจำกัดความให้กับงานของตัวเองได้ มันจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะสร้างความพยายามที่ดีให้ตัวเราเอง

น่าเสียดายที่กำแพงแห่งการสร้างความพยายามที่ดีนั้นมีมากเหลือเกิน และเมื่อเราโยนลูกบอลใส่กำแพงนั้นมันก็มักจะเด้งกลับมาในทิศทางที่ผิดเพี้ยน และกลับกลายเป็นความพยายามที่ไม่ดีไปเสียอย่างนั้น

ดังนั้นการจำกัดความให้กับงานของตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อที่ว่าแม้ลูกบอลจะเด้งกลับมาไม่ตรงจุด แต่เราจะสามารถปรับเปลี่ยนทิศทางของลูกบอลได้ถูกต้อง

แค่ห้านาทีต่อสัปดาห์ ขอให้คุณตอบคำถามสองข้อนี้และทำอย่างสม่ำเสมอ

- เราทำงานนี้เพื่อ “เป้าหมายใด”
- “หน้าที่ของเรา” ในการทำงานนี้คืออะไร

แม้จะเป็นคำถามเดิม แต่หากคุณคิดในเวลาที่ต่างกัน คำตอบนั้นก็อาจแตกต่างกันไป

ตัวอย่างหนังสือ

คำถามว่า “เราทำงานนี้เพื่ออะไร” นั้น หากคิดในแง่ของ “ชั่วชีวิต” ก็จะได้คำตอบที่ต่างไปจากการคิดในแง่ของ “ระยะเวลาหนึ่งปี” ถ้าเป็นหนึ่งเดือนหรือหนึ่งสัปดาห์ คำตอบก็จะแตกต่างกันไปอีก

เป้าหมายระยะสั้นนั้นสามารถมองเห็นได้ง่ายกว่า ดังนั้นเราจึงสามารถตอบได้ทันทีว่า “หนึ่งสัปดาห์ที่ผ่านมานี้ เราได้ทำเอกสาร ‘สำหรับพรีเซ็นเทชั่นในสัปดาห์หน้า’”

แต่เวลาที่คิดในแง่ของเวลาสามเดือน หนึ่งปี สามปี หรือสิบปี บางคนกลับบอกไม่ได้ว่างานที่ทำอยู่ตอนนี้มีความหมายต่อตัวเองอย่างไรบ้าง

แม้จะเป็นงานเดียวกัน แต่เมื่อลองคิดถึงเป้าหมายระยะยาว เราจะคิดได้ว่า “เราควรใช้เวลากับงานส่วนไหน” “เราควรเพิ่มทักษะด้านใดบ้าง” วิธีการทำงานก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

นอกจากนี้หน้าที่ของเราต่อบริษัทนั้นก็แตกต่างกันออกไปตามแต่แผนกหรือโปรเจ็กต์ที่เราเข้าร่วม ทั้งยังขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการทำงานและตำแหน่งอีกด้วย หากเราใช้ความพยายามเดิม ๆ ไปตลอดโดยไม่มองถึงความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เราย่อมไม่ได้รับการประเมินที่ดี และไม่สามารถเห็นความสำเร็จหรือพัฒนาตัวเองได้

เวลาคิดถึงเป้าหมายการทำงานและหน้าที่ของตนเอง เราจำเป็นต้องตรวจสอบกับหัวหน้าด้วย หากมีจุดไหนที่ไม่เข้าใจก็ควรรีบถามในทันที

7. ตั้ง “เป้าหมายสูง ๆ”

ความพยายามที่ไม่ดี = เริ่มต้นจากสิ่งที่ “น่าจะทำได้”

การจะมองให้ลึกถึงสิ่งสำคัญในการทำงานของเราเองได้นั้น จำเป็นต้องตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนเสียก่อน

การตั้งเป้าหมายในการทำงานต้องอาศัยความคิดสองขั้นตอน

ขั้นตอนแรกคือคิดว่า “เราต้องการทำสิ่งใดให้สำเร็จ”

ยกตัวอย่างเช่น “ต้องผลิตสินค้าให้แตกต่างจากแบรนด์อื่น ๆ” “จะนำไอเดียที่ได้จากโปรเจ็กต์ใหม่ไปใช้กับบริษัทของตัวเองในอนาคต” หรือ “อยากได้รับการตอบรับที่ดีเยี่ยมจากลูกค้า” เป็นต้น

ขั้นตอนที่สองคือคิดว่า “เราต้องการความสำเร็จในระดับไหน”

ตอนที่คิดว่า “ต้องผลิตสินค้าให้แตกต่างจากแบรนด์อื่น ๆ” เรายังไม่ได้คิดว่าต้องการสร้างความแตกต่างแค่ไหน เราแค่อยากสร้างความแตกต่างจากแบรนด์คู่แข่ง หรือต้องการสร้างชื่อให้เป็นอันดับหนึ่งในสาขานี้

ส่วนความคิดว่า “จะนำไอเดียที่ได้จากโปรเจ็กต์ใหม่มาใช้กับบริษัทของตัวเองในอนาคต” นั้น เราต้องการผลกำไรกี่เปอร์เซ็นต์ หรือตั้งยอดขายไว้ที่กี่ร้อยล้านเยน

ความคิดว่า “อยากได้การตอบรับที่ดีเยี่ยมจากลูกค้า” นั้น เราอยากให้ลูกค้าห้ารายในสิบรายเลือกสินค้าหรือบริการของเราใช่หรือไม่ เราต้องมีส่วนแบ่งในตลาดกี่เปอร์เซ็นต์ หรืออยากเป็นบริษัทที่มียอดขายอันดับหนึ่งในญี่ปุ่น

สิ่งสำคัญคือต้องตั้งเป้าให้เห็นเป็นตัวเลข แสดงอันดับ หรือระดับ

ความมีชื่อเสียงอย่างชัดเจน

เป้าหมายที่ไม่แสดงระดับที่ชัดเจนนั้นทำให้สำเร็จได้ยาก หากเราไม่เข้าใจว่า “การตอบรับที่ดีเยี่ยมจากลูกค้าคืออะไร” ก็จะไม่รู้ว่าตัวเราควรทำอะไรบ้าง การทำงานเป็นทีมก็จะไม่ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เพราะการลงมือทำงานไปก่อนทั้งที่เป้าหมายยังคลุมเครือนั้นไม่ได้อะไร และยังไม่ช่วยสร้างแรงผลักดันในการทำงานด้วย

นอกจากนี้ยังมีสิ่งที่เราต้องระวังเวลาตั้งเป้าระดับความสำเร็จ คนเราจะคิดว่า “ต้องทำอย่างไรถึงจะสำเร็จ” ไปก่อนโดยไม่รู้ตัว ทำให้เผลอตั้งเป้าหมายที่ทำได้ง่าย

แต่ที่จริงแล้วเราควรตั้งเป้าหมายให้สูงเข้าไว้ ยิ่งเราตั้งเป้าให้สูงเรายิ่งต้องคิดให้มาก ทำให้เราสร้างสรรค์ไอเดียที่แปลกใหม่ได้ง่ายขึ้น แต่ถ้าเราตั้งเป้าหมายง่าย ๆ ก็จะมีแค่การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยวนเวียนอยู่อย่างนั้น และไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงใหญ่ ๆ ได้ หากเราต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ เช่น “ไม่ใช่แค่ทำให้ดีขึ้น แต่ต้องปฏิรูปให้ดีเยี่ยม” การตั้งเป้าหมายให้สูงจะเป็นแรงกระตุ้นให้ทั้งตัวเราและทีมสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ได้

8. มองกำแพงจาก “หัวหน้า” ให้ออก

ความพยายามที่ไม่ดี = ต้องเดินตาม “กำแพงของหัวหน้า”

การเตรียมตัวเองเพียงอย่างเดียวให้พร้อมนั้นยังไม่สามารถสร้างความพยายามที่ดีได้ อย่างที่ผมได้บอกไว้ในหัวข้อก่อนหน้านี้ว่า “การสร้างความพยายามที่ดี = สภาพแวดล้อม × ความมุ่งมั่น × นิสัย”

และผมจะชี้แจงอย่างเป็นรูปธรรมเลยว่า กำแพงที่ขวางกั้นความพยายามที่ดีนั้นมีอะไรบ้าง เราต้องจัดการกำแพงแต่ละด้านอย่างไร หรือเราสามารถโอนอ่อนผ่อนตามได้มากแค่ไหน หากเอาแต่พุ่งเข้าชนกำแพงแล้วทลายมันไม่สำเร็จจะเป็นการสร้างอารมณ์ขุ่นมัวให้ตัวเองเปล่า ๆ แทนที่จะทำอย่างนั้น ผมอยากให้ทุกท่านลองปรับทัศนคติของตัวเองดูสักครั้ง

กำแพงจากสภาพแวดล้อมด่านแรกคือ “หัวหน้า”

การทำงานในองค์กรนั้น ผู้ที่มีหน้าที่กำหนดเป้าหมายหรือเงื่อนไขในการทำงานและแจ้งให้ทุกคนทราบก็คือหัวหน้า แต่หัวหน้าที่ไม่แจ้งว่า “เป้าหมายสุดท้ายของงานนี้คืออะไร” หรือ “ต้องใช้ทุนหรือกำลังคนในการจัดการมากแค่ไหน” นั้นมีอยู่มาก หัวหน้าแบบนี้ถือเป็นกำแพงของความพยายามที่ดี

หัวหน้าที่ไม่ชี้แจงเป้าหมายหรือเงื่อนไขการทำงานนั้นแบ่งออกเป็นสองประเภท

ประเภทแรกคือหัวหน้าที่โยนทุกอย่างใส่ลูกน้อง ไม่ต้องบอกทุกท่าน

ก็คงรู้ว่านี่เป็นหัวหน้าประเภทที่แย่ที่สุด

ประเภทที่สองคือหัวหน้าที่ไม่อยากรับผิดชอบ ตัวหัวหน้าเองก็ยังมีหัวหน้าในระดับที่สูงกว่า ดังนั้นหากหัวหน้าของเราอธิบายว่า "เป้าหมายของงานเป็นอย่างนี้ มีเงื่อนไขแบบนี้" แต่สื่อสารหรือเข้าใจได้คลาดเคลื่อนกับหัวหน้าระดับสูงย่อมไม่ดีแน่ พวกเขาจึงกลัวที่จะต้องรับผิดชอบกับปัญหาเช่นนี้

หัวหน้าที่ชอบหลีกหนีความเสี่ยงนั้นยังมีอีกหลายแบบ

ยกตัวอย่างเช่น หัวหน้าที่ยึดมั่นว่า "งานของตัวเองนั้นจะต้องทำตามขั้นตอนของบริษัทอย่างเคร่งครัด" ซึ่งพบเห็นได้บ่อยในบริษัทใหญ่ ๆ ที่มีกฎระเบียบมาก ถึงแม้จะไม่ใช่หัวหน้าที่แย่อะไรนัก แต่หัวหน้าแบบนี้จะไม่ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จเป็นอย่างแรก จึงเป็นกำแพงที่ทำให้ลูกน้องไม่สามารถสร้างความพยายามที่ดีได้

นอกจากนี้หัวหน้าที่ "ยึดติดกับความสมบูรณ์แบบ" ก็ถือว่าเป็นพวกชอบหลบหลีกความเสี่ยงเช่นกัน

คนประเภทนี้จะทนไม่ได้หากเห็นช่องโหว่แม้เพียงเล็กน้อย ทุกอย่างต้องออกมาสมบูรณ์แบบโดยไม่มีการลำดับความสำคัญ แม้แต่เอกสารภายในที่ไม่สำคัญมากมายก็ยังใส่ใจรายละเอียดยิบย่อย เช่น "ตรงนี้ยังมีข้อมูลไม่ครบเลย" "ข้อมูลแค่นี้ไม่พอหรอก" คนเป็นหัวหน้านั้นควรที่จะบอกได้ว่าลูกน้องต้องทำเช่นไรจึงจะทำงานได้ผลสำเร็จมากที่สุด และควรแบ่งงานอย่างทั่วถึงให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด การคิดแค่ "ทุกอย่างต้องสมบูรณ์-แบบ" นั้นมีแต่จะกลายเป็นอุปสรรคในการทำงานของลูกน้อง

9. ข้ามกำแพงขององค์กรโดยอาศัย "ความร่วมมือกับแผนกอื่น"

ความพยายามที่ไม่ดี = พยายามเฉพาะงานของตนหรือแผนกของตัวเองเท่านั้น

กำแพงจากสภาพแวดล้อมด่านที่สองก็คือ "ลักษณะและแบบแผนขององค์กร" ซึ่งมีอยู่หลายกรณี แต่ที่เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนคือ "องค์กรระบบอาวุโส" ที่ลูกน้องไม่สามารถโต้แย้งหรือทำงานร่วมกับหัวหน้าได้อย่างเท่าเทียมกัน

องค์กรระบบอาวุโสเองนั้นมีหลายรูปแบบ เช่น ไม่เปิดเผยข้อมูลภายในแผนกอย่างทั่วถึง หรือแจกจ่ายงานอย่างชัดเจนและไม่ให้คนอื่นมีส่วนร่วมหรือเข้ามาช่วยเหลือ

การมีระบบอาวุโสหรือไม่มีเลย อย่างใดอย่างหนึ่งนั้นไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กร แต่ควรมีทั้งสองแบบควบคู่กันไป

แม้แต่การบูรณะซ่อมแซมบ้านเมือง หลังเกิดแผ่นดินไหวครั้งใหญ่ญี่ปุ่นฝั่งตะวันออกเมื่อเดือนมีนาคม ปี ค.ศ. 2011 ก็เป็นไปอย่างยากลำบากเพราะระบบอาวุโสภายในกระทรวงและหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งไม่ใช่แค่เฉพาะภาครัฐบาลเท่านั้น

"ทีมงานของผมจะทำอะไรสักอย่าง"

"หน่วยอื่นกำลังมีปัญหาก็จริง แต่ไม่ใช่เรื่องที่เราต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยว"

บริษัทมากมายที่มีระบบเช่นนี้ในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งผลร้ายแรงทีเดียว

การไม่ช่วยเหลือผู้อื่น หมายถึงการที่เราก็จะไม่ได้รับความช่วยเหลือเช่นกัน

ตัวอย่างหนังสือ

ไม่ว่าหัวหน้าหรือทีมงานในแผนกจะเก่งแค่ไหน ก็ยังมีปัญหาอีกมากที่ไม่สามารถแก้ไขกันเองภายในแผนกได้ องค์กรที่อาศัยการแก้ปัญหากันเองภายในแผนกโดยไม่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันนั้น จะเสียโอกาสในการสร้างความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้

พูดอีกอย่างคือ องค์กรที่ไม่อาศัยความช่วยเหลือเกื้อกูลกันนั้น เรียกได้ว่าไม่มี “Leverage”

คำว่า “Leverage” หากใช้ในธุรกิจการเงินจะหมายถึงการยืมเงินจากบริษัทอื่นมาเป็นเงินทุนของเรา นอกจากนี้ยังใช้ในกรณีของการควบรวมและซื้อกิจการ โดยหมายถึงการกู้ยืมเงินเพื่อซื้อกิจการนั้น ๆ อีกด้วย สรุปง่าย ๆ คือ “ยืมความช่วยเหลือจากผู้อื่น” เพื่อสมทบให้ได้ทุนที่สูงขึ้นนั่นเอง

“Leveraging others and being leveraged by others” หมายถึง “ช่วยเหลือผู้อื่นและรับการช่วยเหลือจากผู้อื่น” นี่เป็นสิ่งที่ผมให้ความสำคัญเป็นอย่างมากจากการเริ่มต้นเป็นพนักงานของแมคคินซีย์ เลื่อนขั้นเป็นหุ้นส่วน จนกระทั่งเป็นหุ้นส่วนระดับอาวุโส เราต้องรู้จักถามตัวเองว่าเรามีความสามารถพอที่จะช่วยเหลือผู้อื่นหรือไม่ เราสามารถทำให้คนอื่นคิดว่า “ต้องการความช่วยเหลือจากเรา” หรือไม่ และเราเปิดรับพอที่จะยืมความช่วยเหลือจากคนอื่นเพื่อขยายความสำเร็จให้ยิ่งใหญ่หรือไม่

การจะสร้างความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่นั้นจำเป็นต้องอาศัยความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน องค์กรที่ไม่มีความร่วมมือกันจะไม่สามารถสร้างความพยายามให้ยิ่งใหญ่ขึ้นได้เลย

10. ไม่ทำให้เป็น “Routine”

ความพยายามที่ไม่ดี = ทำตาม “แนวคิดในปีก่อน”

กำแพงจากสภาพแวดล้อมด่านที่สามก็คือ “การทำงานแบบ Routine” ผมไม่ได้หมายถึงการต้องทำงานที่เป็น Routine มาก แต่หมายถึงความคิดที่หยุดนิ่ง หรือการไม่สามารถสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ ได้

สิ่งที่ทำให้คนคิดแบบเป็น Routine คือ “การเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว”

บริษัทจำนวนมากทำงานโดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลปีที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ ยอดขาย ผลกำไร ล้วนกำหนดเป็นตัวเลขโดยยึดข้อมูลจากปีก่อน เช่น “เพิ่มจากปีที่แล้ว 5%” “ลดลงจากปีที่แล้ว 2%” ซึ่งเป็นสาเหตุหลักที่ขัดขวางการปฏิรูปบริษัท แต่ไม่ใช่เฉพาะกับตัวเลขเท่านั้น หากเราทำเช่นนี้กับเรื่องอื่น ๆ ด้วย จะทำให้เกิด “กำแพง” สู่การสร้างความพยายามที่ดี

ยกตัวอย่างเช่น หากคุยกันว่า “ประชุมกรรมการผู้ถือหุ้นปีนี้จะเอายังไงดี” ถ้ามีคนพูดว่า “ปีที่แล้วเราทำแบบนี้ ปีนี้เราก็น่าจะเปลี่ยนในจุดนี้นะ” แบบนี้ต้องระวังให้ดี

หากมีเป้าหมายว่า “เราต้องทำให้ประชุมกรรมการผู้ถือหุ้นปีนี้ออกมาดีที่สุด” การแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในปีก่อนก็น่าจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่หากคิดถึงราคาหุ้นหรือความร่วมมือจากภาครัฐในตอนนี้ร่วมด้วย เราก็ควรพิจารณาถึงการจัดการประชุมโดยเริ่มต้นจากศูนย์ไม่ดีกว่าหรือ คุณคงรู้คำตอบแล้วใช่ไหมครับ การเปรียบเทียบกับปีก่อนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยเท่านั้น หรืออาจจะไม่เกิดความเปลี่ยนแปลงใด ๆ เลย หาก

ตัวอย่างหนังสือ

ยึดถือข้อมูลจากปีก่อนเป็นพื้นฐาน เราจะไม่สามารถคาดหวังถึงแนวคิดใหม่ ๆ ได้เลย

สาเหตุที่ทำให้เกิด Routine นั้น พูดง่าย ๆ คือ “ความเคยชิน” และ “ความง่าย”

เมื่อเราต้องทำงานเดิม ๆ ตลอดเวลาทำให้เกิดความเคยชินว่า “ครั้งนี้ก็เหมือนทุกครั้งที่ผ่านมานั่นแหละ” นอกจากนี้การคิดสิ่งใดโดยเริ่มต้นจากศูนย์นั้นเป็นเรื่องยุ่งยาก แต่หากคิดโดยยึดจากข้อมูลเก่าย่อมทำได้ง่ายกว่า

Routine เกิดขึ้นเมื่อเราคิดถึงแต่ “ความสบาย” และวิธีที่ง่ายที่สุดที่จะไม่ให้เกิดความผิดพลาดซึ่งคือการยึดถือข้อมูลเก่าโดยคิดว่า “ทำตามแบบที่เคยทำก็พอแล้ว” วิธีนี้ถือเป็นการหลบเลี่ยงความเสี่ยง ซึ่งเราเห็นได้มากในหน่วยงานรัฐและบริษัทใหญ่ ๆ

เมื่อเราทำสิ่งใดเป็น Routine ทุกวัน ทุกสัปดาห์ อาจทำอัตราความสำเร็จสูงขึ้น แต่สำหรับสิ่งที่เราทำแค่เดือนละครั้งหรือปีละครั้ง การเริ่มต้นจากศูนย์โดยไม่มองว่ามันเป็นเรื่องยุ่งยากจะส่งผลสำเร็จมากกว่า และก่อให้เกิดเป็นความพยายามที่ดี

Routine คือการทำสิ่งใดซ้ำ ๆ ไม่ใช่การกระตุ้นหรือการพัฒนา คนที่ทำงานเดิมเป็นสิบครั้งย่อมทำได้ดีกว่าคนที่เพิ่งเคยทำครั้งแรก คนก็จะชื่นชมและเรียกเขาว่าเป็นผู้ชำนาญ แต่การทำเช่นนี้จะทำให้คนที่เป็นมือใหม่หมดกำลังใจสร้างความพยายามที่ดี การปฏิรูปหรือขับเคลื่อนองค์กรก็จะมีแต่ความถดถอย

11. ก้าวข้ามกำแพง “ขั้นตอนที่ยุ่งยาก”

ความพยายามที่ไม่ดี = ยอมจำนนต่อ “ระเบียบการ”

บริษัทที่มีระเบียบการหรือข้อกำหนดมาก ๆ ก็เป็นกำแพงที่ปิดกั้นความพยายามที่ดี

ยกตัวอย่างเช่น ระเบียบการว่า “การตัดสินใจใด ๆ ก็ตามจะต้องได้รับความเห็นชอบจากทั้งผู้รับผิดชอบ หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าแผนก” นั่นหมายความว่า “หากเราต้องการขอร้องสิ่งใดจากผู้จัดการแผนกอื่น เราจะไม่สามารถไปขอร้องเขาด้วยตัวเองได้ ก่อนอื่นต้องแจ้งให้หัวหน้าแผนกตัวเองรับทราบ หัวหน้าแผนกจะแจ้งต่อให้ผู้จัดการแผนกซึ่งเป็นหัวหน้าของตน จากนั้นผู้จัดการแผนกก็จะ...” ส่วนเราก็ได้แต่รอเงียบ ๆ ไม่มีปากมีเสียง

แต่ยิ่งมีระเบียบการยุ่งยากแบบนี้มากเท่าไร เรายิ่งไม่รู้ว่าควรทุ่มเทความพยายามไปที่จุดไหน จึงกลายเป็นกำแพงในการสร้างความพยายามที่ดี

ในองค์กรใหญ่ ๆ นั้น มักมีคนที่ยึดมั่นกับระเบียบการหรือข้อปฏิบัติภายในบริษัทอยู่เสมอ คนพวกนี้จะคิดแค่ว่า “ก็มันมีกฎแบบนี้” “ก็ทำแบบนี้ตลอด” แม้เราจะพยายามพูดเพื่อให้เขาเปลี่ยน พวกเขาก็จะไม่ยอมรับ

ผมเคยเจอเรื่องตลกที่ว่า เลขานุการไม่ยอมให้เข้าพบผู้บริหาร เพราะเธอยึดกับระเบียบการว่า “ผู้บริหารนั้นงานยุ่งมาก ใครที่ต้องการติดต่อจะต้องนัดหมายกับเลขานุการไว้ ไม่สามารถขอเข้าพบได้โดยตรง” ทั้งที่เห็นอยู่ว่าผู้บริหารนั้นนั่งอยู่ในห้อง แต่เลขานุการก็ยืนยันว่าเขาไม่อยู่และ

ตัวอย่างหนังสือ

ไม่สามารถพูดคุยด้วยได้...”

การทำเช่นนี้ หากมีปัญหาที่เกิดจากความล่าช้าจะไม่สามารถนำมาเป็นข้ออ้างได้เลย และหากเกิดเหตุการณ์แบบนี้ซ้ำ ๆ ก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายใหญ่โตได้

“ระเบียบการกับการทำงานสำเร็จ อะไรสำคัญกว่า”

ไม่ต้องคิดทุกคนก็รู้ว่าอย่างหลังสำคัญกว่า

หากเราสามารถแสดงความเห็นและเปลี่ยนวิธีการหรือระเบียบแบบแผนเหล่านี้ได้ด้วยตัวเองน่าจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่ในความเป็นจริงมันไม่ง่ายเช่นนั้น แต่อย่างไรก็ดี เราไม่ควรยอมแพ้ด้วยการทำตามกรอบที่เราทำได้เพียงเท่านั้น

หากคุณคิดว่าการนิ่งเงียบโดยไม่มีปากเสียงนั้นไม่ถูกต้อง คุณสามารถเลือกที่จะไม่ทำตามระเบียบการเหล่านั้นได้ แต่ก็ขึ้นอยู่กับความกล้าตัดสินใจของคุณด้วย

“หากองค์กรไม่เปลี่ยน แล้วฉันจะมีปัญญาเปลี่ยนอะไรได้” คำพูดนี้ถูกต้องเพียงครึ่งเดียว แต่อีกครึ่งหนึ่งเป็นแค่คำแก้ตัว บางเรื่องเราอาจเปลี่ยนแปลงอะไรไม่ได้ถ้าผู้ใหญ่ไม่เปลี่ยน แต่ก็ยังมีอีกหลายเรื่องที่แม้ผู้ใหญ่ไม่ยอมเปลี่ยนแต่เราสามารถเปลี่ยนแปลงได้

ทดลองอ่าน

12. เข้าใจกำแพงจาก “การประเมิน” แล้วเปลี่ยนแปลงมันเสีย

ความพยายามที่ไม่ดี = ยึดติดกับการประเมินที่ให้ความสำคัญกับ “อินเตอร์เฟซ”

หากพื้นฐานในการประเมินผลการทำงานของบริษัทนั้นไม่มีความเหมาะสม ก็สามารถกลายเป็นกำแพงของความพยายามที่ดีได้

สิ่งนี้เป็นเรื่องที่พนักงานไม่สามารถทำอะไรได้ แต่เป็นปัญหาที่ผมอยากให้ผู้บริหารทั้งหลายพิจารณาให้ดี

ทุกบริษัทล้วนมีภาพลักษณ์ว่าคนแบบไหนคือคนที่ทำงานเก่ง ซึ่งแต่ละบริษัทต่างมีเกณฑ์การวัดความสามารถที่แตกต่างกันไป

และหัวหน้าจะประเมินผลโดยใช้เกณฑ์เหล่านั้นเพื่อบอกว่าลูกน้องของตน “ทำงานเป็น หรือทำงานไม่เป็น”

ดังนั้นหากเกณฑ์ที่ใช้วัด “ความเก่ง” นี้ไม่ถูกต้อง ผลผลิตขององค์กรก็จะไม่สูงขึ้น ตราบใดที่ไม่มีเกณฑ์การประเมินที่ถูกต้อง ลูกน้องก็จะมัวแต่มุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการสร้างผลสำเร็จเลย

ตัวอย่างการประเมินผลแบบผิด ๆ ที่พบมากคือการวัดที่ความสมบูรณ์-แบบของอินเตอร์เฟซ (Interface) ซึ่งเป็นการวัดค่าของงานหรือตัวบุคคลจากภายนอก เช่นดูว่า “จัดเตรียมเอกสารได้ดีหรือไม่” “อธิบายงานต่าง ๆ ได้เก่งหรือไม่” เป็นต้น

บริษัทขนาดใหญ่จำนวนไม่น้อยเลยที่ใช้วิธีประเมินแบบนี้ และมักจะใช้กับแผนกหรือพนักงานที่ไม่สามารถแสดงผลงานออกมาเป็นตัวเลขได้

บริษัทและองค์กรเหล่านี้มักให้ผลประเมินที่ดีกับคนประเภทนี้

ตัวอย่างหนังสือ

"ตัวงานที่นำเสนอมายังไม่ดีเท่าไร แต่เอกสารอ่านง่ายดี"

"เนื้อหายังไม่ดีมาก แต่พูดจาฉะฉาน อธิบายได้ชัดเจน"

"ทำงานทุกอย่างได้โดยไม่มีข้อผิดพลาด"

นอกจากนี้กลุ่ม "คนเก่งอินเตอร์เฟซ" ยังกลายเป็นคนเด่นดังในบริษัท ซึ่งมีแต่คนมองและเอาเยี่ยงอย่าง จึงเกิดเป็นตัวอย่างที่ผิด ๆ

หัวหน้าที่ไม่รู้จักใช้วิธีประเมินผลงานที่ถูกต้องจะคิดว่า ลูกน้องที่เก่งอินเตอร์เฟซคือลูกน้องที่ดี หัวหน้าที่ไม่แนะนำวิธีสร้างผลงานให้ลูกน้อง และหัวหน้าที่ใช้ลูกน้องเพื่อผลงานของตัวเองมักให้ความสำคัญกับลูกน้องที่เก่งอินเตอร์เฟซ ยิ่งสร้างผลงานให้หัวหน้าได้มาก คะแนนอินเตอร์เฟซก็ยิ่งสูง ทำให้ผลการประเมินจากฝ่ายบุคคลสูงขึ้นด้วย

แต่ปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่ถูกประเมินแบบผิด ๆ ได้ขึ้นเป็นหัวหน้า เนื่องจากเขาไม่ได้รับการเลื่อนขั้นด้วยเหตุผลที่ว่าเขาตัดสินใจได้ดี มีไอเดียการทำงานที่ดี แก้ปัญหาได้ดี มีความสามารถสอนลูกน้องให้สร้างผลงานได้ดี ดังนั้นเมื่อต้องกลายเป็นผู้รับผิดชอบหรือได้รับมอบหมายงานสำคัญ เขาจะไม่สามารถสร้างผลงานที่ดีได้

เมื่อเป็นเช่นนี้ ท้ายที่สุดก็จะเกิดความสับสนทั้งในตัวเองและกับคนรอบข้าง ที่ผ่านมาทั้งหัวหน้าและฝ่ายบุคคลต่างยอมรับว่า "สามารถมอบหมายงานได้อย่างวางใจ" "เป็นลูกน้องที่ดี" ส่วนตัวเองก็เชื่อมั่นว่า "เราทำงานเก่ง" ทั้งที่ทุกคนมองว่าเป็นคนเก่ง แต่เมื่อเจอสถานการณ์ยาก ๆ กลับหงุดหงิดเพราะไม่สามารถทำงานได้ดี

สาเหตุที่คนเก่งอินเตอร์เฟซใช้ความพยายามไปอย่างไร้ค่าไม่ใช่เพราะเขานำเสนอตัวเองเก่ง หรือชอบประจบประแจงหัวหน้า

แต่เป็นเพราะระบบการประเมินผลจากอินเตอร์เฟซ เช่น "เอกสารที่เข้าใจง่าย" "การอธิบายที่ดี" มากกว่าผลงานจริง ๆ

พนักงานนั้นมักสนองความต้องการของบริษัทอยู่แล้ว ผลคือคนที่มีความสามารถกลับไม่ได้ใช้ความพยายามที่ดี

การประเมินผลที่ถูกต้องนั้นเป็นเรื่องยากมาก ตัวผมเองเป็นที่ปรึกษาให้กับฝ่ายบุคคลเก่ง ๆ มามาก "วิธีประเมินผลที่ถูกต้อง" ซึ่งทุกคนพูดเหมือนกันนั้นมีเพียงอย่างเดียว นั่นคือต้องชอบคนและมองดูลักษณะของแต่ละคนอย่างตั้งอกตั้งใจ

คนที่ไม่ชอบคนจะดูคนไม่ออก เหมือนการให้คนไม่ชอบปลาไปทำงานที่ทสึคิจิ เขาก็ดูไม่ออกอยู่ดีว่าปลาแบบไหนคือปลาที่ดี คนที่ไม่ชอบม้าต่อให้ดูม้าเดินรอบสนามก่อนแข่งก็ดูหน่วยก้านไม่ออกอยู่ดี

หากเราได้คนที่ชอบคน สนใจในตัวคน และได้ใช้เวลาอยู่กับคนมาเป็นผู้ประเมิน ก็จะสามารถสร้างความพยายามที่ดีได้ง่าย เราต้องดูที่ตัวคนไม่ใช่แค่ว่าเขาทำงานตามขั้นตอนไหม พูดเก่งหรือเปล่า หรือทำเอกสารเรียบร้อยหรือไม่

ผมอยากให้คนที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าผู้อื่นยึดถือข้อนี้ไว้ในใจเสมอ

ทดลองอ่าน

13. เพิ่ม “สิ่งที่อยู่ภายใต้การควบคุม”

ความพยายามที่ไม่ดี = ถูกล้อมด้วยกำแพงจำนวนมากจนสูญเสียอิสระ

ที่ผ่านมาผมได้กล่าวถึงกำแพงขวางกั้นความพยายามที่ดี และวิธีหยุดความพยายามที่ไม่ดีมาแล้ว

กำแพงขวางกั้นความพยายามที่ดีของเราคืออะไร การขัดขวางจากหัวหน้าใช่หรือไม่ ขั้นตอนภายในแผนกที่ต้องไล่จากตำแหน่งต่ำไปสูง หรือการไม่ให้แผนกอื่นเข้ามาช่วยงาน

สิ่งที่ทำให้เราไม่สามารถเลิกความพยายามที่ไม่ดีได้เป็นเพราะความเชื่อว่า “ความพยายาม = เวลา” หรือเพราะวิธีการทำงานที่ยึดถือแต่เอกสารเป็นหลัก

มองให้ออกว่าสภาพแวดล้อมที่เป็นปัญหาในการสร้างความพยายามที่ดีของเราคืออะไร จะคิดด้วยตัวเองหรือพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานดูก็ได้ หากคุยกับเพื่อนร่วมงานต้องไม่เอาแต่บ่นนู่นนี่ แต่ต้องปรึกษาเพื่อหาต้นตอของปัญหาและนำไปสู่การสร้างผลงานที่ดีต่อไป

นอกนี้เราไม่ควรด่วนคิดว่า “เรามาก้าวข้ามกำแพงเหล่านี้ด้วยกันเถอะ” หรือ “เรามาจัดการกับต้นตอของปัญหาเหล่านี้ให้สิ้นซากกันเถอะ”

ทำในส่วนที่ทำได้ ส่วนเรื่องที่ทำไม่ได้ให้รับรู้ไว้ว่า “ยังมีปัญหา” เมื่อคิดถึงสาเหตุของปัญหาได้แล้วให้หยุดไว้แค่นั้นก่อน

การทำงานในองค์กรนั้น เราไม่สามารถทำลายกำแพงหรือต้นเหตุของปัญหาทุกอย่างได้

ยิ่งถ้าเป็นปัญหาที่แบบแผนของบริษัทหรือตัวหัวหน้ายิ่งแก้ไขได้ยาก

หากเราพยายามสู้กับมันจะเกิดความรู้สึกท้อแท้ว่า "ฉันสร้างความพยายามที่ดีไม่ไหวหรอก"

หากเรามีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความพยายามที่ดีถึง 80% จะถือว่ายอดเยี่ยม แต่โดยทั่วไปองค์กรที่เป็นแบบนั้นแทบไม่มีอยู่เลย ยิ่งถ้าสภาพแวดล้อมเป็นศูนย์ยิ่งหมดหวัง แต่คงไม่มีองค์กรไหนแย่ขนาดนั้นหรอกครับ

เมื่อรู้แล้วว่าสภาพแวดล้อมของเรามีส่วนที่ส่งเสริมความพยายามที่ดีได้อยู่กี่เปอร์เซ็นต์ ส่วนที่เหลือเราก็ต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความพยายามที่ดีเพิ่มขึ้นมาด้วยตัวเอง

เราอาจไม่สามารถควบคุมหัวหน้าหรือเป้าหมายของงานซึ่งบริษัทเป็นผู้กำหนด แต่เราสามารถควบคุมตารางการทำงานหรือวิธีการทำงานของเราเองได้ เราทำอะไรกับแบบแผนของบริษัทไม่ได้ แต่เราอาจสามารถควบคุมแบบแผนการทำงานในแผนกของตัวเองได้

เราต้องค่อย ๆ เพิ่มสิ่งที่ตัวเองควบคุมได้ทีละนิด เช่น ตารางการทำงานในหนึ่งวัน วิธีทำงาน ความสัมพันธ์กับคนในที่ทำงาน...เพื่อให้อัตราส่วนของ "สิ่งที่อยู่ภายใต้การควบคุม" เพิ่มขึ้น

ขอเพียงให้สิ่งนั้นอยู่ภายใต้การควบคุมของเรา เราจะควบคุมด้วยวิธีไหนก็แล้วแต่สไตล์ของแต่ละคน

ยกตัวอย่างในบรรดาคนมีความพยายามที่ดีซึ่งผมรู้จักนั้น มีทั้งคนที่จัดโต๊ะทำงานอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อยและคนที่โต๊ะทำงานเละเทะไม่เป็นระเบียบ

ไม่มีกฎข้อไหนบอกว่า "การจะสร้างความพยายามที่ดีได้ต้องจัดโต๊ะทำงานให้เรียบร้อย" หากเรารู้ว่าอะไรวางอยู่ตรงไหนก็ถือว่าอยู่ภายใต้การควบคุมแล้ว จะจัดโต๊ะเรียบร้อยหรือวางข้าวของเละเทะก็สามารถมีความพยายามที่ดีได้ทั้งนั้น

ผมมีรุ่นน้องที่แมคคินซีย์คนหนึ่งซึ่งทำผลงานได้ดีมาก เขาจัดสรรเวลาว่างได้อย่างยอดเยี่ยมและสนุกกับงานอดิเรกหลากหลาย เมื่อสภาพจิตใจ

ปลอดโปร่งก็ยิ่งเกิดความพยายามที่ดีและทำงานได้ดีมากขึ้นไปอีก แต่ห้องทำงานของเขานั้นเละเทะจนเรียกว่าดูไม่ได้เชียวละ

ในยุค 90 ตอนผมได้ไปทำงานที่แมคคินซีย์สาขาในลอนดอน รุ่นพี่ชาวเวลส์คนหนึ่งก็เช่นกัน เขาทำงานได้ดีและโดดเด่นกว่าใคร แต่ห้องทำงานของเขากลับแย่สุด ๆ ทั้งที่ห้องทำงานกว้างขวางแต่มีเอกสารวางกองพะเนินตามขอบกำแพง หากคนที่ชอบเก็บของให้เรียบร้อยมาเห็นเข้าคงต้องปวดหัวแน่ ๆ

แต่แม้ห้องทำงานจะรก เขาก็รู้ว่าอะไรวางอยู่ที่ไหนและต้องเอาออกมาอย่างไร บางทีการวางของให้หยิบง่ายอาจเป็นกฎการทำงานในแบบของเขาก็เป็นได้ และเขาก็คงมีความเชื่อมั่นในตนเองมากพอที่จะไม่ทำลายกฎนั้นของตัวเอง ห้องทำงานทั้งหมดจึงอยู่ภายใต้การควบคุมของเขา

สิ่งสำคัญที่สุดในการเพิ่มสิ่งซึ่งอยู่ใต้การควบคุมก็คืออิสระในวิธีการทำงาน แน่นอนว่ามันต้องใช้เวลา ไม่ใช่สามารถทำได้ในทันที แต่ยิ่งเรามีอิสระในวิธีการทำงานมากเท่าไร เราก็ยิ่งสามารถเพิ่มสิ่งที่อยู่ใต้การควบคุมได้มากขึ้นและสร้างความพยายามที่ดีได้

หากเรามั่นใจ ไอเดียก็จะเกิด “ต้องทำแบบนี้” และสามารถลงมือทำได้ และถ้าเราได้รับความเชื่อใจจากคนอื่น เขาก็จะเห็นด้วยกับความคิดของเราและพูดว่า “ถ้าเขาว่าดีก็ให้เขาทำเถอะ”

สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือเราต้องทำให้สำเร็จ ยิ่งเราทำสำเร็จมากขึ้นเราก็จะยิ่งมั่นใจในตัวเองเพิ่มขึ้น ต่อให้คุณมีนิสัย “พูดอะไรไม่ชัดเจนเด็ดขาด” แต่หากคุณเพิ่มสิ่งที่อยู่ใต้การควบคุมได้สำเร็จ คุณก็สามารถลงมือทำได้จริง คนรอบข้างก็จะให้ความเชื่อถือ

หากพูดในทางกลับกัน คนที่ควบคุมอะไรไม่ได้ย่อมมีแต่ความกังวลจึงไม่สามารถสร้างความพยายามที่ดีได้ คนรอบข้างก็ไม่เชื่อถือ อิสระในการทำงานก็ลดลง สุดท้ายก็ยิ่งสร้างความพยายามที่ดีได้ยากขึ้นไปอีก

14. ตั้ง “เป้าหมายใหญ่” ที่ไกลตัว

ความพยายามที่ไม่ดี = วิ่งอย่างเต็มกำลัง ไปยังสิ่งที่อยู่ตรงหน้าเพียงเท่านั้น

สมมติว่าคุณเป็นที่ปรึกษามือใหม่ และได้รับมอบหมายให้เป็นที่ปรึกษาบริษัทผลิตสินค้า A เรื่องการพัฒนาผลงานของฝ่ายขาย คุณต้องยื่นข้อเสนอสุดท้ายในสามเดือนให้หลัง และคุณต้องทำรายงานสำหรับการประชุมกับลูกค้าในวันศุกร์นี้ คุณทำงานล่วงเวลาตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันพุธแล้ว แต่ยังทำรายงานได้แค่ 60% เท่านั้น

วันนี้วันพฤหัสบดี คุณเตรียมใจที่จะต้องทำงานทั้งคืนและต้องทำให้เสร็จภายในคืนนี้ แต่คุณกลับเป็นหวัดทำให้ร่างกายไม่เอื้ออำนวย คุณคิดว่าคุณต้องฮึดสู้พลางดื่มเครื่องดื่มชูกำลังและทำงานให้เสร็จงั้นหรือ...

หลายคนทำแบบนั้น ซึ่งเป็นความพยายามที่ไม่ดี

เราพยายามโดยฝืนร่างกายตัวเอง และเชื่อกันมาแต่ไหนแต่ไรถึงกลยุทธ์ที่ว่าสุดท้ายแล้วจะต้องมีทางออก

แต่การทำธุรกิจนั้นก็เหมือนการแข่งเบสบอลหรือฟุตบอลที่ไม่ได้แพ้ชนะด้วยการแข่งเพียงครั้งเดียว เราต้องแข่งกันหลายต่อหลายครั้งและใช่ว่าเราจะชนะไปทุกการแข่งขัน

หากเราลงมือโดยไม่มีกลยุทธ์ว่า “ฤดูนี้เราจะทำอย่างไรให้ชนะ” ย่อมไม่เกิดความพยายามที่ดีได้

เวลาพูดว่า “กลยุทธ์” มันอาจฟังดูยิ่งใหญ่ วิธีง่าย ๆ คือให้คิดว่า “เราต้องทิ้งอะไรบ้าง” กลยุทธ์นั้นคือการเลือก และการเลือกก็หมายถึงการตัดทิ้ง

ในทุกสถานการณ์ เราจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์สุดท้ายในการทำงานว่าจะเลือกให้ความสำคัญกับส่วนไหนและตัดส่วนไหนทิ้ง

ไม่ว่าจะเป็นงานส่วนบุคคลหรือปัญหาใหญ่อย่างการบริหาร สิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างความพยายามที่ดีได้คือเราต้อง "มองให้ออกถึงส่วนสำคัญซึ่งส่งผลกระทบหลักต่อผลลัพธ์และรู้จักพิจารณาตัดส่วนที่เหลือทิ้งไป"

เวลาที่คิดว่า "เราจะตัดส่วนไหนทิ้งดี" ให้เน้นไปที่สองสิ่งนี้

1. **เป้าหมายของงานนี้คืออะไร**
2. **ควรทำให้เสร็จตอนไหน**

ซึ่งคนส่วนใหญ่จะเข้าใจผิดแบบนี้

1. เป้าหมาย = ทำรายงานสำหรับใช้ในการประชุม
2. เวลา = ถึงวันศุกร์นี้

แต่ในความเป็นจริง สิ่งนี้เป็นแค่เป้าหมายเล็ก ๆ ที่อยู่ตรงหน้า ไม่ใช่เป้าหมายที่แท้จริงของงานนี้

1. เป้าหมาย = พัฒนาผลงานฝ่ายขายให้บริษัท A
2. เวลา = สามเดือน

นี่ต่างหากคือเป้าหมายและระยะเวลาในการทำงานที่แท้จริง ในการทำธุรกิจนั้น โดยส่วนใหญ่บริษัทจะตั้งเป้าหมายเอาไว้อยู่แล้วจึงค่อยแบ่งงานให้แต่ละฝ่ายหรือแต่ละบุคคลไปตามเป้าหมายย่อย

สมมติว่าบริษัทให้คำปรึกษาต้องการ "พัฒนาผลงานฝ่ายขายให้บริษัท A"

มีการแบ่งโปรเจ็กต์ออกเป็น "การพัฒนา 'การควบคุมโกดังสินค้า' และ 'แผนการทำงานของพนักงานขาย'" และตั้งทีมขึ้นสองทีม คุณได้อยู่ในทีม

ทดลองอ่าน

"พัฒนาการควบคุมโกดังสินค้า" ส่วนอีกทีมหนึ่งคือทีม "ปรับแผนการทำงานของพนักงานขาย"

โปรเจ็กต์ที่ว่านี้จะต้องมีการประชุมร่วมกับลูกค้าสัปดาห์ละหนึ่งครั้งเพื่อรายงานความคืบหน้า ทั้งสองทีมจึงตั้งหน้าตั้งตาทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ร้อยคะแนนเต็มในทุกการประชุม ซึ่งนี่ไม่ใช่ความพยายามที่ดีเลย

หากสิ่งที่เราต้องเน้นย้ำเพื่อนำไปปรึกษาหารือในที่ประชุมสัปดาห์นี้คือผลการวิเคราะห์หาปริมาณซึ่งทำโดยสมาชิกคนอื่นในทีม "พัฒนาการควบคุมโกดังสินค้า" ส่วนงานวิจัยซึ่งคุณได้รับมอบหมายนั้นกำลังอยู่ในขั้นตอนดำเนินการ และจะสามารถนำผลมาพูดคุยในการประชุมได้ในสองสัปดาห์ให้หลัง คุณก็ควรทุ่มเททำงานในสองสัปดาห์หลังจากนี้ ส่วนสัปดาห์นี้คุณแค่รายงานความคืบหน้าเพียงปากเปล่าก็พอ

สัปดาห์ถัดมาเป็นการประชุมซึ่งเน้นในส่วนของทีม "ปรับแผนการทำงานของพนักงานขาย" สิ่งที่คุณควรทำคือเตรียมความพร้อมสำหรับการประชุมอาทิตย์ต่อไป อย่างนี้จึงจะเรียกว่าเป็นการใช้ความพยายามที่ถูกต้อง

แน่นอนว่าการโยนงานให้ผู้อื่นนั้นอาจทำให้เกิดความเสียหายทั้งหมดได้ แต่คุณก็มีหัวหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบโดยรวมอยู่แล้ว ดังนั้นคุณไม่จำเป็นต้องทำงานยิบย่อยทุกอย่างให้สมบูรณ์แบบก็ได้

"การประชุมเพื่อรายงานความคืบหน้าในวันศุกร์นี้" มีวัตถุประสงค์ย่อยของมัน แต่เป้าหมายสุดท้ายจริง ๆ คือ "สามเดือนข้างหน้า" หากตอนนี้เราไม่สบายก็ไม่ควรฝืน แต่ควรคิดว่าทำอย่างไรไม่ให้ป่วยยาวไปถึงอาทิตย์หน้า ถือเป็นวิธีที่ฉลาดกว่า

หากการประชุมวันศุกร์นี้เป็นการประชุมสำคัญที่จะชี้ชะตาถึงผลสำเร็จก็อีกเรื่องหนึ่ง แต่หากเป็นแค่การประชุมหนึ่งในหลาย ๆ ครั้งภายในช่วงเวลาสามเดือน ให้คิดว่า "เอกสารการประชุมครั้งนี้ทำให้ได้สัก 60 คะแนนก็แล้วกัน" จึงจะเรียกว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง การทำเช่นนี้จะยิ่งช่วยให้เราสามารถบรรลุเป้าหมายของสามเดือนให้หลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มากขึ้น

สิ่งสำคัญคือต้องตระหนักว่า "เราควรทุ่มเทสร้างผลสำเร็จให้มากที่สุดตอนไหน"

ผมขอยกตัวอย่างอีกหนึ่งเรื่อง

โปรเจ็กต์ซึ่งมีระยะเวลาทำงานสามเดือนและมีกำหนดประชุมรายงานความคืบหน้าทั้งหมดห้าครั้ง

การทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อการประชุมที่สมบูรณ์แบบหมดทั้งห้าครั้งถือเป็นความพยายามที่ไม่มีกลยุทธ์ ในการประชุมครั้งแรกเราแค่รายงานความคืบหน้าแบบกว้าง ๆ ก็เพียงพอแล้ว การมุ่งมั่นทำงานจนดึกดื่นเพื่อ "ให้สมบูรณ์แบบไปถึงรายละเอียดปลีกย่อย" ถือเป็นการทำงานที่เสียเวลาเปล่า ก่อให้เกิด "การสูญเสียโอกาส" อย่างที่ผมเคยพูดไปก่อนหน้านี้

เราต้องวางแผน "การประชุมทั้งหมด" เช่น การประชุมครั้งแรกให้แสดงความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ครั้งที่สองที่สามเป็นการรายงานความคืบหน้าและถกเถียงปัญหากันอย่างเปิดอก ครั้งที่สี่เป็นการเสนอหรือพูดคุยถึงการแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดความชัดเจน และครั้งสุดท้ายเป็นการทำความตกลงและตัดสินใจร่วมกัน เราต้องดูให้ออกด้วยว่าการประชุมครั้งไหนส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จมากที่สุด ครั้งไหนที่พลาดไปบ้างก็ไม่เป็นไร

จากตัวอย่างนี้ การประชุมที่สำคัญที่สุดน่าจะเป็นครั้งที่สี่ ทีนี้เราก็สามารถเตรียมงานหรือเอกสารที่จำเป็นสำหรับการประชุมแต่ละครั้งได้อย่างครบถ้วน

ถ้าคุณจะเป็นมือใหม่และเป็นแค่สมาชิกคนหนึ่งในทีม เพียงคุณตระหนักว่า "เป้าหมายสุดท้ายของทีมคืออะไร" วิธีการทำงานของคุณก็จะเปลี่ยนไปอย่างมาก

หากคุณเป็นหัวหน้าทีมและรู้ว่าสมาชิกในทีมที่ตระหนักถึงเป้าหมายของทีมได้ด้วยตัวเองอาจมีไม่มาก สิ่งสำคัญคือคุณต้องมองเห็นภาพรวมของงานทั้งหมดอย่างชัดเจน และชี้แจงให้สมาชิกเข้าใจถึง "งานส่วนที่

สามารถตัดทิ้งได้”

หัวหน้าต้องทำให้ทุกคนเข้าใจตรงกันถึงเป้าหมายและเวลาในการทำงาน รวมถึงแจกแจงงานของแต่ละคนได้ เช่น

“เป้าหมายในการทำงานของเราไม่ได้อยู่ที่การประชุมในวันศุกร์ แต่คือการทำโปรเจ็กต์ให้สำเร็จภายในสามเดือน ซึ่งจะสำเร็จได้หรือไม่นั้น ไม่ได้อยู่ที่งานของคุณเท่านั้น ถึงเอกสารการประชุมจะทำได้แค่ 60 คะแนน แต่ก็ไม่ได้แปลว่าทุกอย่างจะเสียหาย เพราะฉะนั้นคุณไปพักผ่อนเถอะ”

หัวหน้าที่ใส่ใจกับผลการประชุมแต่ละครั้งจะไม่พูดแบบนี้

ยิ่งถ้ากดดันลูกน้องว่าการประชุมแต่ละครั้งจะทำผิดพลาดไม่ได้ ยิ่งทำให้ลูกน้องมองไม่เห็น “เป้าหมายที่แท้จริง”

ผลคือทุกคนจะตั้งหน้าตั้งตาทำงานเพื่อเป้าหมายที่อยู่ตรงหน้าเท่านั้น กลายเป็นวงจรอุบาทว์ที่ทำงานกันแทบตายแต่กลับไม่สามารถสร้างผลสำเร็จได้เสียที

ทดลองอ่าน

15. ยึด “Outcome” เป็นหลัก

ความพยายามที่ไม่ดี = พึงพอใจกับ Output

สิ่งที่เป็นตัวกำหนดว่าเรามีความพยายามที่ดีหรือไม่อยู่ที่เรายึด “Outcome” เป็นหลักมากแค่ไหน

ผมหมายถึงการตระหนักรู้เสมอว่า “เวลานี้ พฤติกรรมนี้ ส่งให้เกิดผลสำเร็จอย่างไรบ้าง”

ไม่ว่าเราจะค้นคว้าข้อมูลแค่ไหน พูดคุยถกเถียงกันเท่าไร หรือออกไปขายสินค้าจนขาแทบไร้เรี่ยวแรง หากไม่สามารถทำให้ “Outcome = ผลสำเร็จ” ได้ก็ไม่มีประโยชน์

สิ่งหนึ่งที่ควรระวังไม่ให้เข้าใจผิดก็คือ การมี Output ไม่ได้แปลว่าเพียงพอแล้ว

Output นั้นพูดง่าย ๆ คือ “ผลที่ได้” คนเรามักเข้าใจผิดว่าเวลาทำงานอะไรก็แล้วแต่ หากมี Output ก็แปลว่า “ทำงานสำเร็จแล้ว!”

ตัวอย่างที่คนเข้าใจผิดกันมากก็คือการเตรียมเอกสารอย่างละเอียดถี่ถ้วนจนเกินเหตุเพียงเพื่อนำไปใช้ในการประชุมหรือทำพรีเซ็นเทชั่น

เวลาที่เตรียมเอกสารเสร็จเรารู้สึกว่าทำงานสำเร็จแล้วก็จริง แต่ความเหนื่อยยากทั้งหมดที่เสียไปกับข้อมูลซึ่งไม่มีใครอ่านนั้นถือว่าเป็น “ความพยายามที่ไม่ดี”

เราอาจต้องใช้เวลาสักพักกว่าจะรู้ว่างานชิ้นนี้จะส่งผลต่อ Outcome หรือไม่ แต่อย่างน้อยเราสามารถทำงานโดยคำนึงถึง Outcome เป็นหลักได้

หากขณะทำงานเราคิดไปด้วยว่า “ผลของงานชิ้นนี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง” โอกาสที่จะเกิด Outcome จากงานนั้นก็จะสูงขึ้น

หากให้ยกตัวอย่างเปรียบเทียบก็เหมือนการเล่นเกม หากเราเล่นผ่านด่านต่าง ๆ ให้สูงขึ้น Output อย่างหนึ่งก็คือได้รับอาวุธหรือไอเท็มต่าง ๆ และเมื่อเรานำสิ่งเหล่านี้มาประกอบเข้าด้วยกันก็จะส่งผลให้เกิด Outcome คือสามารถปราบศัตรูได้

แน่นอนว่าการมี Output มาก ๆ ไม่ได้แปลว่าจะเกิด Outcome ที่ยิ่งใหญ่

สิ่งสำคัญไม่ได้อยู่ที่มี Output มาก ๆ แต่เราต้องทำงานโดยคิดคำนวณว่า “เราจะนำ Output ที่ได้มาใช้อย่างไรให้เกิด Outcome”

หากเราสร้าง Output โดยคำนึงถึง Outcome ทั้งคุณภาพและความเร็วในการทำงานก็จะสูงขึ้นด้วย

ทดลองอ่าน

16. คิดว่า “การไหว้วานคนอื่นเป็นความรับผิดชอบอย่างหนึ่ง”

ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานตั้งแต่ต้นจนจบด้วยตัวคนเดียว

เวลาได้รับมอบหมายงานสำคัญ หัวหน้ามักพูดว่า “รับผิดชอบงานนี้ให้ดีล่ะ” กันหรือเปล่าครับ

หรือบางคนเวลาที่ได้ทำงานท้าทาย อาจพูดด้วยตัวเองเลยว่า “ผมจะรับผิดชอบงานนี้ให้ดีที่สุด!”

แต่คนส่วนใหญ่มักเข้าใจความหมายของคำว่า “รับผิดชอบ” ในที่นี้แบบผิด ๆ และเสียแรงไปกับความพยายามที่ไม่ดี ไม่ใช่เฉพาะกับพนักงานใหม่ ๆ เท่านั้น แม้แต่คนเก่ง ๆ หรือมืออาชีพก็มักเข้าใจผิดว่า “การรับผิดชอบงาน = การทำงานด้วยตัวเองทั้งหมด”

ตั้งแต่วันนี้ไปผมขอให้ทุกคนเข้าใจคำนิยามเสียใหม่

“การรับผิดชอบงาน = การรู้จักใช้คนอย่างรับผิดชอบ”

“การได้รับมอบหมายงาน” นั้นหมายถึงการที่เราต้องรับผิดชอบภาพรวมของงานทั้งหมด โดยแบ่งงานทั้งในส่วนของตัวเองและส่วนที่แจกจ่ายให้ผู้อื่น

งานส่วนของตัวเองเราก็ต้องทำอย่างเต็มที่ที่สุด งานส่วนที่แจกจ่ายให้ผู้อื่นเราก็ต้องสร้างแรงกระตุ้นให้เขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ และนำไปสู่ผลสำเร็จสุดท้ายที่ดีที่สุด นี่ต่างหากคือ “การรับผิดชอบงาน”

หากไม่เข้าใจในจุดนี้ เราก็ต้องแบกรับงานทั้งหมดไว้เพียงคนเดียว

นั่นแปลว่าเราต้องทุ่มเทเวลาและพละกำลังกับมันเป็นอย่างมาก ซึ่งคนอาจมองว่า "พยายามดีจัง" แต่นั่นจะไม่ทำให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด

ต่อให้เราทำงานผลงานออกมาได้ดี แต่การต้องทำเพียงคนเดียวกระทั่งงานจิปาถะต่าง ๆ ทำให้เราเสียโอกาสถึงสามอย่าง

เสียโอกาสที่จะสร้างผลสำเร็จที่ดีกว่าจากการขอแรงของคนอื่น

เสียโอกาสที่จะทำงานที่ใช้ความรู้ความสามารถเพราะมัวเสียเวลากับงานจิปาถะอื่น ๆ

เสียโอกาสที่จะเรียนรู้และฝึกทักษะการเป็นผู้นำจากการใช้งานคนอื่น

ธุรกิจก็เหมือนกันแข่งฟุตบอล เราไม่สามารถชนะได้ด้วยการเลี้ยงบอลด้วยตัวคนเดียว ทิ้งความรับผิดชอบแบบผิด ๆ ไปซะ แล้วส่งบอลให้คนอื่นบ้างเถอะครับ

ทดลองอ่าน

17. ก่อนอื่นให้พูดด้วย “มือเปล่า”

ความพยายามที่ไม่ดี = “เอาเป็นว่า” ทำเอกสารมาก่อน

สมมติหัวหน้าพูดว่า “เรามาประชุมเรื่องงานที่ทำอยู่ตอนนี้กันหน่อย” โดยมีเวลาเหลือก่อนเข้าประชุมอยู่นิดหน่อย

ผมเชื่อว่าจะต้องมีคนรีบเตรียมเอกสารในส่วนที่ตัวเองรับผิดชอบ อาจจะสักสองหน้ากระดาษ A4 อยู่แน่ ๆ มองเผิน ๆ อาจดูว่าเตรียมงานได้ดี แต่มันเรียกว่าความพยายามที่ดีหรือเปล่า

พอได้ยินคำว่าประชุมก็ต้องทำเอกสารทันที นี่คือ “คำสาปแช่ง” ที่ตามหลอกหลอนนักธุรกิจจำนวนมาก

สมัยทำงานที่แมคคินซีย์ ผมไม่เคยเห็นพนักงานใหม่ ๆ เข้าประชุมกับลูกค้าหรือกับตัวผมด้วยมือเปล่าเลย แทบทุกคนต้องมีเอกสารอะไรสักอย่างติดมือมาเสมอ

แต่การ “เอาเป็นว่า” ทำเอกสารขึ้นมาก่อนนั้นเป็นการเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

หากจะพูดให้แรงกว่านี้ “เอกสารที่ทำคร่าว ๆ ขึ้นมา” นี้ไม่เรียกว่า Output ด้วยซ้ำ มันก็แค่แผ่นกระดาษ การใช้เวลาอันมีค่าไปกับการทำแผ่นกระดาษนี้ขึ้นมาเป็นแค่ความพยายามที่เสียเปล่าเท่านั้น

สาเหตุที่เราทำ “เอกสารแผ่นกระดาษ” ขึ้นมาเพราะเราคิดไปเองว่า “เอกสาร = งาน” และ “มือเปล่า = ไม่รู้จักเตรียมงาน” แม้จะเป็นแค่ “เอกสารฉบับร่าง” หรือ “เอกสารคร่าว ๆ” แต่เมื่อได้ใช้เวลาทำเอกสารขึ้นมา

คนก็มักรู้สึกว่าตัวเองได้ทำงานแล้ว

นอกจากนี้ การมีข้อมูลไม่เพียงพอก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งในการทำ "เอกสารแผ่นกระดาษ"

ไม่ว่าจะเป็นเอกสารการประชุมกับหัวหน้าหรือแผนเสนองานให้ลูกค้า บางคนจะคิดว่า "เอาเป็นว่าทำเอกสารขึ้นมาก่อนละกัน" และลงมือทำทันที ทั้งที่ยังไม่มีข้อมูลสำคัญเพียงพอ หัวหน้าบางคนยังพูดเองด้วยซ้ำว่า "ยังไงก็ทำเอกสารคร่าว ๆ ดูก่อนก็แล้วกัน"

แต่การทำเอกสารโดยไม่เข้าใจสัญญาณจากหัวหน้าหรือวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประชุม มีแต่จะทำให้ถูกหัวหน้าตำหนิว่า "ขาดเรื่องสำคัญไปนะ" หรือ "ข้อมูลไม่ตรงกับที่ตกลงกันนะ" และต้องทำใหม่ หลังจากเข้าใจวัตถุประสงค์แล้วลูกน้องก็จะลงมือทำเอกสารใหม่ นั่นแปลว่าเราเสียเวลาเปล่าไปกับการทำ "เอกสารคร่าว ๆ" ในตอนแรก

แบบแผนของบริษัทหรือลักษณะนิสัยของหัวหน้าและตัวลูกน้องก็อาจเป็นส่วนหนึ่ง แต่การมีข้อมูลที่ไม่ตรงกันจะทำให้เกิดความพยายามที่ไม่ดีเหล่านี้ เจ้านายก็ไม่สื่อสารให้ดี ลูกน้องก็ไม่กล้าถาม เรื่องแบบนี้เกิดขึ้นเป็นประจำในหลาย ๆ บริษัท

สิ่งที่จะหยุดความพยายามที่ไม่ดีในการทำ "เอกสารแผ่นกระดาษ" นั้นมีประเด็นสำคัญอยู่สามข้อ

อย่างแรกคือการตัดสินใจว่า "จะประชุมด้วยมือเปล่า" เราจะรู้สึกได้เลยว่าที่ผ่านมาเราทำเอกสารไร้ประโยชน์กันไปมากแค่ไหน

นอกจากนี้หากคุณเป็นหัวหน้า คุณต้องพยายามสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับลูกน้อง สิ่งนี้จะช่วยลดการทำงานแบบเสียเปล่าได้มาก

และถ้าคุณเป็นลูกน้องก็ต้องถามให้ละเอียด

ถามไปตรง ๆ เลยว่า "เอกสารนี้ใช้เพื่อวัตถุประสงค์อะไร" "ควรเน้นประเด็นสำคัญตรงไหน" หัวหน้าย่อมมีข้อมูลมากกว่าเราอยู่แล้ว ก่อนเริ่มทำงานเราจึงควรถามหัวหน้าว่า "ให้รวบรวมข้อมูลส่วนไหนและใช้ทำอะไร"

การใช้เวลาทำเอกสารนานไม่ได้แปลว่าเราจะทำงานได้ผลสำเร็จที่ดี

ความคิดว่า "เราต้องใช้ทั้งแรงและเวลาในการทำเอกสารให้น้อยที่สุด แต่ได้ผลสำเร็จที่เท่ากัน" ต่างหากที่ก่อให้เกิดความพยายามที่ดี ขอแค่เป็นเอกสารที่มีใจความสำคัญครบถ้วนและเข้าใจง่าย เราก็สามารถใช้ในการประชุมได้แล้ว แถมไม่ต้องเสียเวลามากทั้งในการทำและการอ่านอีกด้วย

ทดลองอ่าน

18. หา “เวลาคิด”

ความพยายามที่ไม่ดี = จัดการทุกอย่างตาม “อัตราความสำเร็จ”

เวลาพูดว่า “เราต้องสร้างผลสำเร็จสูงสุดโดยไม่เสียความพยายามไปอย่างไร้ค่า” คนมักเข้าใจผิดว่า “ความพยายามที่ดี = อัตราความสำเร็จ” ซึ่งถือเป็นความเข้าใจที่ผิดมหันต์ และผมอยากให้ทุกคนเข้าใจใหม่ให้ถูกต้อง

อัตราความสำเร็จถือเป็นสิ่งสำคัญ แต่การให้ความสำคัญกับอัตราความสำเร็จเป็นหลัก เป็นสิ่งที่ห่างไกลจากความพยายามที่ดี

ตัวแทนของคนที่ให้ความสำคัญกับอัตราความสำเร็จคือ “คนที่ทำทุกอย่างเป็นภารกิจ” คือมีรายการสิ่งที่ต้องทำไว้ในโทรศัพท์มือถือหรือสมุดพกตลอดเวลา เมื่อทำสำเร็จก็เหมือนตัดความเสี่ยงออกไป

คนประเภทนี้มักได้ข้อสรุปและลงมือทำสิ่งต่าง ๆ รวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรก็สามารถหาทางแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว

“คนที่ทำทุกอย่างเป็นภารกิจ” จะใช้ประสบการณ์ของตัวเองเป็นพื้นฐานและนำมาใช้เป็นแนวทางแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เช่น “ถ้าพูดว่าแบคทีเรียก็ต้องใช้ยาปฏิชีวนะ ถ้าเป็นผิวหนังอักเสบก็ต้องใช้สเตียรอยด์”

แต่สมมติว่าอาการป่วยนั้นดูเหมือนเกิดจากแบคทีเรีย แต่แท้ที่จริงเกิดจากไวรัส การใช้ยาปฏิชีวนะก็ย่อมไม่ได้ผล โรคผิวหนังอักเสบเองบางครั้งก็ควรปล่อยให้ร่างกายฟื้นฟูตัวเองโดยไม่ใช้ยา หรืออาจเกิดจากการแพ้เสื้อผ้าซึ่งใช้วัตถุดิบชนิดใหม่ ๆ เราก็จำเป็นต้องใช้วิธีการรักษาที่ต่างไปจากเดิม

ผมยกตัวอย่างเรื่องของอาการเจ็บป่วยก็จริง แต่ปัญหาในเชิงธุรกิจนั้นก็ไม่แตกต่างกัน การแก้ปัญหาด้วยวิธีเดิม ๆ อาจมีอัตราความสำเร็จสูง แต่บางครั้งเราอาจต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ถี่ถ้วน และคิดค้นหาวิธีใหม่ ๆ ด้วย

สมัยทำงานกับแมคคินซีย์ สิ่งที่ทำให้ผมเข้าใจถึงจุดนี้ได้ก็คือ การที่ข้อเสนอซึ่งเหล่าผู้บริหารยอมรับนั้น เป็นสิ่งซึ่งไม่น่าจะทำได้เมื่อคิดในเชิงของอัตราความสำเร็จ

บริษัทฝ่ายลูกค้าต้องการ "เพิ่มผลผลิตจากโรงงาน" เราต้องคิดหาวิธีโดยอาศัยหลักทฤษฎีต่าง ๆ ขณะเดียวกันก็ต้องมีความคิดที่จะ "ปฏิรูปบริษัทใหม่" การจะสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ที่คาดไม่ถึงขึ้นมาได้นั้น เราต้องไม่เอาแต่ยึดติดกับอัตราความสำเร็จ และระหว่างที่เราอดทนกับการไม่สามารถสร้าง Output ได้ เราก็ต้องกำหนดเวลาที่แน่นอนเพื่อคิดหาวิธีกันอย่างจริงจัง

ไม่ใช่เฉพาะกับงานที่ปรึกษาเท่านั้น การจะสร้างความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้ต้องอาศัยพลังความคิดและความสร้างสรรค์ การยึดติดที่อัตราความสำเร็จจะทำให้พลังความคิดนั้นแคบลง หากเราอยากมีความพยายามที่ดีเราจำเป็นต้องออกจากกรอบการยึดติดที่อัตราความสำเร็จให้ได้

19. “วางแผนล่วงหน้า” เสมอ

ความพยายามที่ไม่ดี = เอาไว้พยายาม “ทีหลัง”

“การวางแผนล่วงหน้า” สำหรับบริษัทผู้ผลิตสินค้านั้นหมายถึงการทุ่มเทลงแรงและใช้เวลาอย่างมากในช่วงเริ่มต้นการผลิตเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดตามมาภายหลังได้

วิธีทำงานเช่นนี้ใช้ได้ผลมากในงานหลากหลายประเภท

การวางแผนล่วงหน้านั้นมีประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญอยู่หลายข้อ

ประเด็นที่ 1: ต้องให้ทุกคนมีข้อมูลที่ตรงกันก่อนเป็นอันดับแรก

ยกตัวอย่างเช่น หากมีงานที่ต้องทำโดยให้เวลาหนึ่งสัปดาห์ หัวหน้าและลูกน้องจะต้องคุยกันในวันจันทร์และมีข้อมูลสำคัญที่ตรงกัน หากเป็นงานที่อาศัยคนมาก ๆ ก็ต้องเรียกรวมตัวเพื่อพูดคุยให้เข้าใจตรงกันตั้งแต่วันจันทร์

ประเด็นที่ 2: พิจารณาถึงแนวทางหลักในการทำงานเป็นอันดับแรก

การถกเถียงเพื่อกำหนดแนวทางในการทำงานตั้งแต่แรกเริ่มเป็นเรื่องที่เสี่ยงและลำบากยุ่งยาก เพราะอย่างนั้นเราจึงควรทำสิ่งนี้เป็นอันดับแรก การกำหนดแนวทางหลักไว้คร่าว ๆ ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนการทำงานล่วงหน้า เมื่อเรากำหนดแนวทางไว้แล้ว การลงมือทำงานหรือการประชุมหารือก็จะดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

ทดลองอ่าน

แน่นอนว่าแนวทางที่เรากำหนดไว้ตอนแรกนั้น เมื่อเริ่มลงมือทำงานไปแล้วเราต้องกลับมาพิจารณาซ้ำ ๆ อีกว่าใช่แนวทางที่ถูกต้องหรือไม่ หากพิจารณาแล้วว่าควรเปลี่ยนแนวทางใหม่ก็ไม่จำเป็นต้องลังเล ฟังแล้วอาจดูเหมือนต้องทำงานใหม่แต่ต้น แต่โดยส่วนใหญ่งานส่วนที่ทำมาก่อนแล้วจะไม่ค่อยต้องแก้ไขอะไรมาก โดยภาพรวม การกำหนดแนวทางตั้งแต่แรกเริ่มจะทำให้ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น

ประเด็นที่ 3: ทำงานยุ่งยากก่อนเป็นอันดับแรก

หากงานที่เรารับผิดชอบนั้นมีมากและมีงานยุ่งยากปนอยู่ด้วย ให้ทำงานนั้นเป็นอย่างแรก

หากคุณคิดว่า “การออกไปพบลูกค้าทีละเจ้านี่มันช่างยุ่งยากเสียจริง” ให้ทำงานนี้ก่อน ถ้าคุณคิดว่า “ฉันต้องวิเคราะห์ข้อมูลละเอียดยิบเลย ซวยชะมัด” ให้ลงมือทำงานวิเคราะห์ข้อมูลนี้ก่อน งานที่ต้องใช้สมองและส่งผลต่ออารมณ์ เราควรรีบทำให้เสร็จโดยเร็วที่สุด

หากเราเก็บไว้ทำทีหลัง อาจมีเวลาไม่พอและกลายเป็นปัญหาว่า “ฉันไปพบลูกค้าได้ไม่ครบทั้งหมด!” หรือ “ฉันเพิ่งวิเคราะห์ข้อมูลได้แค่คร่าว ๆ เท่านั้นเอง!” ทำให้เราไม่สามารถคาดหวังผลสำเร็จจากงานนั้นได้

ในทางกลับกัน หากเราทำงานที่ไม่ยุ่งยากก่อน เวลาที่เหลือไว้ทำงานอื่นจะลดลงอย่างมาก แต่เมื่อเราทำงานยาก ๆ หรืองานที่ไม่อยากทำให้เสร็จก่อน เราก็สามารถทำงานอื่นที่เหลือได้อย่างสบาย ๆ ทำให้เกิด Output และนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพ

ประเด็นที่ 4: ทำงานเครียด ๆ เป็นอันดับแรก

ไม่ว่าใครก็ตามย่อมมีคนที่เราไม่ชอบ อาจเป็นหัวหน้าหรือลูกค้า และหากมีงานที่ต้องพูดคุยกับคนเหล่านี้ เรามักอยากเก็บเอาไว้ทำเป็นลำดับสุดท้าย

การต้องพูดคุยกับคนที่เข้ากันไม่ได้อาจทำให้เกิดความเครียด และยังต้องเสียแรงและเวลาเพื่ออธิบาย แต่เพราะอย่างนี้ หากเราตกอยู่ใน

สถานการณ์ว่า "ต้องหาเวลาไปคุยกับหัวหน้าซึ่งเราไม่ชอบ ถ้าไม่ผ่านการอนุมัติก็ทำงานอื่นต่อไม่ได้" เราควรรีบเข้าไปพบหัวหน้าให้เร็วที่สุด

"ฉันต้องไปเสนองานให้ทั้งหัวหน้า A ซึ่งเป็นคนเข้มงวด และหัวหน้า B ซึ่งเป็นคนใจดี" กรณีนี้ควรรีบไปพบหัวหน้า A ก่อน

ในช่วงแรกเริ่มนั้นเรายังสามารถทำงานได้อย่างอิสระ การเจรจาต่อรองจึงทำได้ง่าย หากเราไปพบหัวหน้า B ก่อน อาจมีเงื่อนไขบางอย่างเพิ่มขึ้น ทำให้การเจรจากับหัวหน้า A ยากขึ้นก็เป็นได้ หากมีชิ้นส่วนเครื่องจักรที่วางไม่พอดีกับตำแหน่งของมันและส่งผลกระทบไปยังส่วนอื่นทั้งหมด เราต้องจัดการกับชิ้นส่วนสำคัญตัวนั้นก่อน

หากหัวหน้า B เป็นคนใจดี แม้จะเจอเงื่อนไขยาก ๆ จากหัวหน้า A มาก่อนหน้า เราก็ยังสามารถจัดการได้ง่าย

ประเด็นที่ 5: ให้ทุกคนมีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนแรก

ในความเป็นจริงองค์กรส่วนใหญ่มักทำงานแบบเก็บไว้ทำทีหลัง เริ่มต้นจากทำงานของตัวเองก่อน และค่อย ๆ ขยายจำนวนคนเพิ่มมากขึ้น แล้วจึงรายงานกับผู้ใหญ่เป็นลำดับสุดท้าย

คนส่วนใหญ่มักเริ่มต้นทำงานจากสิ่งที่ตัวเองทำได้ก่อนแล้วคิดว่า "ที่เหลือก็แค่ให้หัวหน้าพิจารณา" แต่หัวหน้าก็จะพูดว่า "ใช้ไม่ได้เลย" หากเราทำเอกสารฉบับใหญ่โดยไม่ถามถึงเนื้อหาสำคัญกับหัวหน้าก่อน เมื่อทำเสร็จหัวหน้าก็จะพูด "เอ๊ะ ใส่ข้อมูลตรงนี้มาด้วยเหรอ อันนี้ไม่ต้องใช้นะ" สุดท้ายก็เป็นแค่ความพยายามที่สูญเปล่า

ดังนั้นหากเรารู้จักวางแผนล่วงหน้าด้วยการคุยกับหัวหน้าตั้งแต่แรก และถามถึงเงื่อนไขหรือวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เราก็สามารถเลี่ยงการ "แก้แล้วแก้อีก" ได้ และยังทำงานได้เสร็จลุล่วงโดยไม่ผิดจากเป้าหมายอีกด้วย

การวางแผนล่วงหน้านั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ใหญ่จะต้องมีส่วนร่วมด้วยในองค์กรนั้น ยิ่งตำแหน่งสูงเท่าไรก็ยิ่งมีอิสระในการคิดแก้ปัญหามากเท่านั้น สิ่งที่หัวหน้าทำได้ย่อมมีมากกว่าเราอยู่แล้ว แถมหัวหน้ายังมีข้อมูลมากกว่า

ตัวอย่างอ่าน

ดังนั้นหากหัวหน้ามีส่วนร่วมในการคิดภาพรวมของงานทั้งหมด เราก็สามารถขยายกรอบความคิดได้กว้างขึ้น และทำให้ผลผลิตสูงขึ้น

นอกจากนี้ยังมีอีกกรณีหนึ่งที่เกิดขึ้นอยู่บ่อย ๆ คือ เมื่อเราทำงานไปแล้วมีการดึงคนจากแผนกอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง หากต้องทำงานกับต่างแผนกควรที่จะร่วมกันทำงานตั้งแต่เริ่มต้น

แทนที่จะปล่อยให้ทำงานไปได้ส่วนหนึ่งแล้วเพิ่งนึกได้ว่า “เอ๊ะ งานตรงนี้เกี่ยวข้องกับแผนกธุรการนี่นา” จึงติดต่อไปยังแผนกธุรการ หลังจากนั้นก็พบอีกว่า “ตรงนี้ต้องขออนุญาตฝ่ายบริหารนี่นา” จึงไปติดต่อกับฝ่ายบริหาร... เราควรรวบรวมฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งหมดแล้วพูดคุยกันตั้งแต่ต้นจะช่วยให้ทำงานได้ผลดีกว่า

การกำหนดตั้งแต่แรกเริ่มว่าจะจัดเวลาอย่างไร ต้องทำอะไร ลำดับขั้นตอนเป็นอย่างไร ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าที่จะส่งเรื่องไปยังแผนกอื่นระหว่างการทำงาน แถมเรายังจะได้ข้อมูลและความร่วมมือง่ายกว่าอีกด้วย

ทดลองอ่าน

20. ถึงจะยุ่งยากก็ต้องใส่ใจกับ "การทำงานเป็นทีม"

ความพยายามที่ไม่ดี = หมกมุ่นกับงานของตัวเองเท่านั้น

"ความพยายามคือการตั้งหน้าตั้งตาทำงานเพียงคนเดียว"

บางคนอาจเชื่อแบบนี้ แต่การให้คนอื่นมีส่วนร่วมก็ถือเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความพยายามที่ดีเช่นกัน

การทำงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีความช่วยเหลือซึ่งกันและกันจะเกิดความพยายามที่ดีได้ยาก แต่หากไม่ทำงานเป็นทีมก็ไม่อาจสร้างผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้

ที่แมคคินซีย์เองมีพนักงานเก่ง ๆ ที่สามารถทำงานได้ด้วยตัวคนเดียวและไม่ถนัดการทำงานเป็นทีมเหมือนกัน คนกลุ่มนี้เป็นประเภทไม่อยากให้ใครมายุ่งกับงานของตัวเอง และไม่อยากเข้าไปช่วยงานของคนอื่นด้วย

หากเป็นงานช่างแบบยุคโบราณซึ่งอาศัยความชำนาญด้านใดด้านหนึ่งเป็นหลักก็อาจเหมาะที่จะทำด้วยตัวคนเดียว แต่งานที่ทำเป็นทีมคืองานซึ่งต้องอาศัยความชำนาญอาจจะห้าอย่างหรือสิบอย่าง คนหนึ่งคนอาจชำนาญหลายด้านก็จริง แต่คงไม่มีใครที่จะทำได้สมบูรณ์แบบหมดทุกอย่าง

ต่อให้เรามีผู้บริหารเก่ง ๆ จำนวนมากเข้ามาดูแลด้านกลยุทธ์ธุรกิจหรือพัฒนาสินค้า แต่ก็ใช่ว่าพวกเขาจะเป็นอัจฉริยะ

ผู้บริหารเก่ง ๆ หลายคนที่ผมเคยพบสามารถสร้างไอเดียแปลกใหม่ได้จากการพบปะพูดคุยกับผู้คน เมื่อได้รู้จักกับคนใหม่ ๆ หรือคนนอกวงการธุรกิจ ทำให้เขาเกิดแรงกระตุ้นและแนวทางสานต่อให้ที่จะสร้างสรรค์ไอเดียแปลกใหม่ออกมา

การสร้างความพยายามที่ดีจำเป็นต้องอาศัยทั้งการทำงานคนเดียวและการทำงานเป็นทีม

หากคุณรู้ตัวว่า “ฉันไม่ชอบทำงานเป็นทีม” คุณยิ่งควรร่วมทีมทำงานกับคนอื่น ต่อให้คิดว่า “งานนี้ให้ฉันทำคนเดียวก็เสร็จ” ก็ควรลองให้คนอื่นได้มีส่วนร่วมบ้าง เมื่อทำบ่อยเข้าเราจะเริ่มทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และสามารถขยายขอบเขตการทำงานได้มากขึ้น

นักฟุตบอลเก่ง ๆ นั้นต่อให้เลี้ยงบอลได้เก่งแค่ไหน แต่เป้าหมายของเขาก็คือการส่งบอลต่อให้ทีมไปเรื่อย ๆ และทำประตูให้ได้โดยเร็วที่สุด การทำธุรกิจก็เช่นกัน การใช้คนให้เป็นก็ส่งผลให้เราเข้าใกล้เป้าหมายได้มากยิ่งขึ้น

ทดลองอ่าน

21. รู้จัก “เสี่ยง”

ความพยายามที่ไม่ดี = พยายามทำให้ทุกคนมองว่าเราดี

ผมได้พูดไปแล้วว่ากลยุทธ์คือการเลือก และการเลือกหมายถึงการตัดทิ้ง ดังนั้นเราต้องรู้จักเสี่ยงที่จะตัดทอนเวลา เลิกทำเอกสารที่ไม่จำเป็น และละทิ้งการสร้างผลงานเล็ก ๆ น้อย ๆ

การมีข้อมูลมากพอ พูดคุยกับหัวหน้าให้เข้าใจว่าต้องทำอะไรบ้าง หรือตัดสินใจว่าต้องทิ้งส่วนไหนบ้างอาจเป็นวิธีเลิกความพยายามที่ไม่ดีได้รวดเร็ว แต่สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการกระทำซึ่งหัวหน้าเป็นผู้กำหนดให้ทั้งนั้น

ถ้าพูดถึงสิ่งที่ต้องทำจริง ๆ แล้วละก็ เราต้องรู้จักเสี่ยงด้วยตัวเอง พูดง่าย ๆ ก็คือ เราควรตัดสินใจด้วยตัวเองในท้ายที่สุดว่าควรตัดส่วนไหนทิ้งบ้าง

หากไม่อยากเสี่ยง เราก็ไม่อาจสร้างความพยายามที่ดีได้

“เรื่องที่ต้องทำ” นั้นต้องทำจริงหรือเปล่า เวลาพิจารณาให้คิดว่าใครเป็นคนกำหนด

ถ้าหัวหน้าหรือรุ่นพี่พูดกับเราว่า “ต้องทำงานชิ้นนี้นะ” แต่เรารู้สึกว่าไม่จำเป็น จะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างความคิดส่วนบุคคล จึงควรที่จะพูดคุยกันตรง ๆ

หากคุยกันแล้วสามารถเห็นตรงกันได้ก็ถือว่าดีไป แต่ก็ใช่ว่าจะเป็นเช่นนั้นเสมอไป เผลอ ๆ กรณีหลังจะมีมากกว่าด้วยซ้ำ

เมื่อเป็นเช่นนี้เราต้องเป็นคนตัดสินใจเองว่าจะเป็นฝ่ายยอมเพราะ

"ช่วยไม่ได้" หรือจะเดินหน้าต่อไป "ถึงหัวหน้าจะไม่เข้าใจ แต่เราจะทำงานต่อไปในแบบของเรา" เราต้องพิจารณาโดยคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เช่น ความพึงพอใจของตัวเองและผลกระทบต่อผู้อื่น

แต่บางครั้งเราก็ไม่อาจยอมรับความเห็นของอีกฝ่ายได้จริง ๆ นั่นเป็นเพราะเราไม่อาจบอกได้ว่าใครเป็นคนกำหนดว่า "ต้องทำ" หากพูดคลุมเครือโดยไม่สามารถระบุตัวบุคคลได้ชัดเจนหรือแสดงความเห็นที่เป็นรูปธรรม เราควรตั้งข้อสงสัยเอาไว้ก่อน

"เขาก็ทำกันอย่างนี้มาตลอดนั่นแหละ"

"คราวก่อนก็ทำแบบนี้ไง"

หากพูดว่า "ต้องทำ" ด้วยเหตุผลแบบนี้ เราไม่จำเป็นต้องเชื่อ เพราะนี่คือกำแพงจาก Routine หรือกำแพงจากองค์กรซึ่งเป็นอุปสรรคในการสร้างความพยายามที่ดี

แล้วคนรอบข้างจะคิดกับคุณซึ่งตัดสินใจด้วยตัวเองเสมออย่างไรบ้าง

เมื่อเราคิดว่า "สิ่งที่คนอื่นทำกัน" คือความพยายามที่ไม่ดี เราจึงไม่ทำซึ่งอาจส่งผลให้หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน หรือคนในทีมประเมินคุณในทางที่ไม่ดีหรือไม่มีความเชื่อใจ

พวกเขาอาจคิดว่า "อยากรีบกลับบ้านขนาดนั้นเลยเหรอ" "ไม่ให้ความร่วมมือกับคนอื่นเลย"

ต่อให้เราทำงานอย่างมีศรัทธา ไม่ว่ายังไงก็ต้องมีคนมองในแง่ร้าย กรณีเช่นนี้เราไม่มีความจำเป็นต้องคอยอธิบายให้ใครฟัง

ในส่วนของวิธีตอบโต้นั้น หากมีคนถามว่า "ทำไมไม่ทำเหมือนคนอื่นล่ะ" เราอาจอธิบายให้เขาฟัง หรือจะพูดว่า "ฉันทำในสิ่งที่ฉันเชื่อ ระหว่างที่ผลงานยังไม่ปรากฏ ใครจะมองว่าแย่ก็ช่วยไม่ได้" ก็ได้

อย่างที่ผมเคยพูดไว้ว่าความเชื่อมั่นในตัวเองและความไว้ใจจากผู้อื่นนั้นจะเกิดเมื่อเราทำผลงานได้สำเร็จ ดังนั้นการจะทำให้คนอื่นเข้าใจว่า

“เขามีความพยายามที่ดีนะ” ทั้งที่ผลยังไม่ปรากฏคงเป็นเรื่องยาก เพราะไม่มีใครบอกได้ว่าต้องใช้เวลาแค่ไหนกว่าผลจะปรากฏและผลสำเร็จจะสูงแค่ไหน

เราต้องทำใจว่าระหว่างนั้นอาจมีคนต่อต้านหรือก่นด่า หากเราไม่ตระหนักถึงความเสี่ยงเช่นนี้ การพูดว่า “ฉันมีความพยายามที่ดี” ก็เป็นแค่คำกล่าวอ้างลอย ๆ เท่านั้น

การเลือกสิ่งหนึ่งแปลว่าเราต้องละทิ้งอีกสิ่งหนึ่ง เมื่อเราคิดไว้แล้วว่า “ต้องเลือกทางเดินนี้แม้จะมีอุปสรรคก็ตาม” เราก็ต้องเชื่อและก้าวเดินต่อไป แม้ระหว่างนั้นอาจเจอปัญหา ขอเพียงท้ายที่สุดเราทำสำเร็จก็พอ

แต่อาจมีบางกรณีที่เราเชื่อและทำตามความคิดของตัวเองและผลสุดท้ายกลับไม่สำเร็จ หากเป็นเช่นนั้น คนรอบข้างอาจคิดว่าเราก็แค่คนเอาแต่ใจเท่านั้น

เมื่อคิดเช่นนี้แล้วก็อาจมองได้ว่าการตั้งใจจะใช้ความพยายามที่ดีเป็นเรื่องเสี่ยงอย่างมาก

แต่ถึงอย่างนั้นการเรียนรู้จากการเสี่ยงและทำผิดพลาดด้วยตัวเองก็เป็นเรื่องสำคัญ นอกจากนี้หากมองในระยะยาว การทำงานโดยไม่ละทิ้งความคิดว่า “ฉันต้องมีความพยายามที่ดี” ย่อมทำให้เราสามารถทำงานที่สร้างผลผลิตสูงได้อย่างแน่นอน

ทดลองอ่าน

22. ฝึกฝน “เรื่องที่ตนเองถนัดที่สุด”

ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานแต่เดิม ๆ ไม่มีความหลากหลาย

สิ่งที่ขาดไม่ได้ในการสร้างความพยายามที่ดีคือ “การรวบรวมสิ่งตรงกันข้ามกันเข้าด้วยกัน”

บางครั้งตั้งใจทำงาน บางครั้งผ่อนคลาย, บางทีเราใช้ความคิด บางทีเราลงมือทำ, บางครั้งทำงานคนเดียว บางครั้งทำงานเป็นทีม, บางทีทำตามกฎระเบียบ บางครั้งทำแบบไม่คิด คนที่มีความพยายามที่ดีคือคนที่สามารถเลือกใช้สิ่งเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม

เช่นเดียวกับนักแข่งรถมืออาชีพที่ต้องใช้ทั้งคันเร่งและเบรกให้เข้าคู่กัน เมื่อเหยียบคันเร่งจนสุดแล้วก็ต้องใช้เบรกและเร่งเครื่องให้สอดคล้องกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ซึ่งก็คือการเข้าเส้นชัยโดยใช้เวลาน้อยที่สุด

การจะสามารถทำสิ่งตรงข้ามให้เกิดความสมดุลได้นั้นต้องฝึกฝนฝีมือในสิ่งที่ตัวเองถนัด

จะเป็นการวิเคราะห์ตัวเลข การเจรจาการขาย หรืออะไรก็แล้วแต่ ให้เราเร่งเครื่องทำสิ่งนั้นจนเชี่ยวชาญและหาวิถีทางที่จะนำไปใช้

หากคุณเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ตัวเลข ให้คุณทุ่มเทเวลาในการเตรียมข้อมูลให้มากกว่าคนอื่น เอาให้คนเห็นข้อมูลของคุณแล้วต้องตะลึง ส่วนการเจรจาการขายก็ทำแค่พอประมาณ ในทางกลับกัน หากคุณมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่น คุณก็ควรใช้ความพยายามไปกับการเจรจากับลูกค้าให้มากกว่าการทำข้อมูล

สรุปก็คือ “เราไม่จำเป็นต้องทุ่มเทเต็มที่ให้กับทุก ๆ งาน” ตอนทำงานที่แมคคินซีย์ ไม่ว่าจะเป็นการประชุมในบริษัทหรือการหารือกับลูกค้า ผมแบ่งแยกชัดเจนว่าเวลาไหนควรตั้งใจเต็มที่ เวลาไหนควรทำแค่พอประมาณ ซึ่งผมจำได้ดีเพราะทำด้วยความตั้งใจของตัวเอง และคนรอบข้างเองก็พูดว่าผมทำงานแบบนั้น

การประชุมในบริษัทและการหารือกับลูกค้าในแต่ละครั้งมีความสำคัญไม่เท่ากัน หากเป็นการประชุมที่ “ยังไงครั้งนี้เราก็ต้องสรุปความกันให้ได้” เราก็ควรทุ่มเทเต็มที่ แต่ถ้าไม่ใช่ก็แค่ทำไปตามความเหมาะสมก็พอ

ยกตัวอย่าง ตัวผมเองนั้นถนัดการรวบรวมไอเดียหลากหลายให้เข้ากันเป็นหนึ่งมากกว่าการเสนอไอเดียใหม่ ๆ ออกมา ผมก็จะทุ่มเทกับการประชุมที่ต้องอาศัยคนรวบรวมไอเดียมากกว่าการประชุมอื่น

อันดับแรกเราต้องรู้ว่าตัวเองถนัดอะไรหรือไม่ก็สร้างมันขึ้นมา จากนั้นจึงค่อยคิดว่าจะนำไปใช้ควบคู่กับสิ่งที่เราไม่ถนัดได้อย่างไร

ทำดีวอน

23. สร้าง “Footwork” ให้กับสมองและร่างกาย

ความพยายามที่ไม่ดี = ทำงานอย่างราบรื่นมั่นคงและสม่ำเสมอ

การใช้ความพยายามที่ดีนั้นต้องใช้ทั้งความคิดและลงมือทำให้ควบคู่กันไป

เราต้องรู้จักคิดให้เยอะเพื่อสร้าง Footwork ให้กับสมอง ขณะเดียวกันก็ต้องออกไปยังสถานที่ต่าง ๆ และทำกิจกรรมหลากหลายเพื่อสร้าง Footwork ให้กับร่างกาย

การเลือกใช้แค่ความคิดหรือการลงมือทำเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ใช่ความพยายามที่ดี

Footwork ของสมองหมายถึงความยืดหยุ่นและความหลากหลายทางความคิด ความคิดที่ยืดหยุ่นและมีขอบเขตกว้างขวางจะทำให้เกิดไอเดียที่นำไปสู่ความสำเร็จได้

ส่วน Footwork ของร่างกายนั้นไม่ใช่แค่การออกไปตามสถานที่ต่าง ๆ และพบปะผู้คนหลากหลาย สิ่งสำคัญคือเราต้องมี “ความกล้า” และ “ความรวดเร็ว” ในการลงมือทำด้วย

เวลาเราถามคนมีความพยายามที่ดีว่า “สัปดาห์ก่อนทำอะไรไปบ้าง” เรามักได้ยินคำตอบที่ทำให้ตกตะลึงกันทีเดียว

ยกตัวอย่างเช่น รุ่นน้องที่แมคคินซีย์ซึ่งมีผลงานดีเด่นคนหนึ่ง ผมถามว่า “วันหยุดฤดูร้อนที่ผ่านมาเป็นยังไงบ้าง” เขาตอบว่า “ผมไปต่างประเทศเพื่อซื้อชิ้นส่วนรถยนต์ยี่ห้อนึงครับ”

ทดลองอ่าน

เขาชอบรถมาก แต่คนชอบรถทั่วไปก็น่าจะแค่ไปดูแข่งรถ ไปงานแสดงรถยนต์ หรือขับรถเที่ยว คงไม่ค่อยมีใครลงทุนไปต่างประเทศเพื่อซื้อชิ้นส่วนแค่ชิ้นเดียว

คุณอาจคิดว่านั่นเป็นเพราะเขามีทุนพอจะทำอย่างนั้นได้ แต่ต่อให้มีเงินหรือมีเวลาว่าง หากไม่มีความกล้าหรือลงมือทำด้วยความรวดเร็วก็คงไม่ทำขนาดนี้แน่

ผมลองถามคำถามเดียวกันกับรุ่นพี่เก่ง ๆ อีกคนหนึ่ง ซึ่งเขาตอบว่า "สัปดาห์ที่แล้วฉันไปชมโรงงานของลูกค้ามา 20 แห่งทั่วประเทศ" ลูกค้าคนนั้นมีโรงงานผลิตสินค้าอยู่ทั่วประเทศ รุ่นพี่จึงคิดว่า "ควรไปเยี่ยมชมโรงงานทั้งหมด" และใช้เวลาหนึ่งสัปดาห์เวียนไปชมทั่วประเทศ

นอกจากนี้เขายังเคยแวะเวียนไปช่วยงานพนักงานขายของฝ่ายลูกค้าอยู่หนึ่งสัปดาห์โดยเขาไม่ได้มีความจำเป็นที่ต้องไปพบโดยตรง แต่เขาเชื่อว่า "จะมีโอกาสพบข้อมูลสำคัญเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาได้"

ผมได้เขียนรายละเอียดเกี่ยวกับการลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดความพยายามที่ดีไว้ในบทที่ 4 อย่างไรก็ตาม ขอให้จำไว้ว่าพื้นฐานของความพยายามที่ดีอยู่ที่ความเบาสบาย ความคาดไม่ถึง และความกล้าใน Footwork ของร่างกาย