

howto

MAKING DECISION

ยังไม่ตัดสินใจ ยิ่งเสี่ยงกว่าอะไรทั้งหมด

パーフェクトな意思決定

อันโต โคไต

เขียน

นพวัฒน์ หัตถยานนท์

แปล

การอ่านคือรากฐานที่สำคัญ



คำนำสำนักพิมพ์

“ขอคิดดูก่อน” “เดี๋ยวขอพิจารณาดูก่อน”

นี่ใช้ประโยคติดปากเวลาที่มีคนมาขอให้คุณตัดสินใจอะไรสักอย่างหรือไม่

บางที่คุณอาจเป็นคนที่ละเอียด รอบคอบ และรัดกุมโดยนิสัย แต่บางครั้งคุณก็ใช้ข้ออ้างนี้ในการผัดวันประกันพรุ่งในการตัดสินใจไปเรื่อย ๆ หรือเปล่า

ในความเป็นจริงมีเหตุผลมากมายที่ทำให้การตัดสินใจขั้นต้นนั้นเป็นเรื่องยาก ไม่ว่าจะเป็นเพราะกังวลว่าข้อมูลไม่เพียงพอ กลัวว่าระยะเวลาที่ตรงรองที่สั้นเกินไปจะทำให้การตัดสินใจครั้งนั้นผิดพลาด รวมถึงความกดดันจากปัจจัยอีกหลายอย่าง

แต่ความจริงที่ปฏิเสธไม่ได้คือ เมื่อไม่ตัดสินใจในจังหวะเวลาที่เหมาะสม สิ่งตามมาคือค่าเสียโอกาสมหาศาล

หนังสือเล่มนี้จะพาคุณไปเข้าใจแก่นแท้ของ “การตัดสินใจที่สมบูรณ์แบบ” ที่ไม่ใช้การเลือกสิ่งที่คุณต้อง 100% โดยห้ามผิดพลาด

หัวใจสำคัญของการตัดสินใจที่สมบูรณ์แบบมีเพียงหนึ่งเดียวคือตัดสินใจให้เร็ว รู้ข้อผิดพลาดให้ไว แก้ไขให้ทัน และเดินหน้าต่อไป

อย่ากลัวที่จะตอบผิดหรือตัดสินใจพลาด

แต่จงเป็นคนที่กล้าตัดสินใจบนพื้นฐานที่ถูกต้อง และใช้ประโยชน์จากโอกาสตรงหน้าอย่างคุ้มค่าที่สุด

สารบัญ

■	อารัมภบท “คนที่ตัดสินใจ”	
	จะได้ครอบครองทุกสิ่ง	1
	▪ คำว่า “ช่วงเวลา” นั้นไว้	2
	▪ คนที่ก้าวไปข้างหน้ากับคนที่ย่ออยู่กับที่	4
	▪ “คำตอบที่ถูกต้อง” ไม่ได้มีเพียงหนึ่งเดียว	5
	▪ จำเป็นต้องคิดทบทวนทุกครั้ง	6
	▪ “การแก้ไขเล็กน้อย” สร้างความแตกต่างมหาศาล	7
	▪ สิ่งล่อใจของ “การไม่ตัดสินใจ”	9
	▪ ยิ่งคิดถึงความเสี่ยง ยิ่งพูดอะไรไม่ออก	11
	▪ การมี “เจตจำนง” คือการใช้ชีวิตอย่างจริงจัง	12
	▪ วิธีจัด “ความเข้าใจผิด” และ “ภาพลวงตา”	13
	บทนำ ทำไม “การตัดสินใจ” ถึงน่ากลัว	
	— ชุดความคิดของ “การเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย”	16
■	“การตัดสินใจด้วยตัวเอง”	18
	▪ ความคิดเห็นของ “เสียงส่วนน้อย”	19
	▪ การถูกคัดค้านเป็นเรื่องปกติ	20
	▪ คนที่ชอบคิดแบบไม่ศุญย์ก็ร้อยละ	21

■ คนที่ชอบ “วิจารณ์ทีหลัง”	23
▪ ตัวเลือกที่ไม่สมเหตุผล	23
▪ อย่าเป็น “คนที่คอยวิจารณ์ผู้อื่น”	24
▪ หลักการ “เคารพคนที่ตัดสินใจ”	25
▪ “คำวิจารณ์” ลูกถามได้อย่างไร	27
■ การพูดว่า “ขอพิจารณาดูก่อน”	
นำอายุยิ่งกว่าเปลือยกายเสียอีก	29
▪ การต่อต้านโดยอ้างว่าเป็น “เรื่องไม่จำเป็น”	30
▪ “ค่าเสียโอกาส” จากการไม่ตัดสินใจ	31
▪ เปลือกนอกของ “การพิจารณา”	33
■ มาจำลอง “การตัดสินใจ” กันเถอะ	35
▪ วินาทีที่การตัดสินใจเริ่มไขว่เขว	36
▪ “การสื่อสารอย่างมั่นใจ” มาพร้อมกับความรับผิดชอบ	37
▪ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ “ความมุ่งมั่นอยากเติบโต”	39
▪ ผลเสียของการดูท่าที่ผู้อื่นมากเกินไป	40
■ “ความรู้สึกอุ่นใจ” เมื่อยังเหลือทางเลือก	42
▪ ความรู้สึกเหนือกว่าของ “ผู้มีสิทธิ์เลือก”	43
▪ คุณชอบจัดระเบียบไหม	43
▪ วิธีคิดเพื่อ “การตัดสินใจที่สมบูรณ์แบบ”	45
บทที่ 1 ความเข้าใจผิดของ “การตัดสินใจที่ถูกต้อง”	
— “การแก้ไข” อย่างสง่างาม	48
■ มี “เจตจำนง” หรือแค่ “ตอบสนอง” เท่านั้น	50
▪ ตั้ง “สมมติฐาน”	50
▪ ตรวจสอบ “สัญชาตญาณ”	52

■ อุปสรรคทางใจต่อการ “เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา”	54
▪ กล้า “ถอนคำพูด” หรือไม่	54
▪ อย่าเป็น “คนที่จับผิดความย้อนแย้ง”	56
▪ รู้จักจุดอ่อนของตัวเอง	57
■ นิสัยการ “ตัดสินใจให้ได้สักครั้งหนึ่งก่อน”	59
▪ ทศนคติที่ “ให้ถือว่าถูกต้องไว้ก่อน”	59
▪ หลักพื้นฐานที่สำคัญคือ “คนเราทำผิดพลาดกันได้”	61
▪ รู้เท่าทันอคติ	62
■ คู่มือรับมือกับ “เรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อตัวเรา”	65
▪ ความแตกต่างระหว่าง “ยอมรับได้” กับ “ยอมรับไม่ได้”	65
▪ สิ่ง que การถกเถียงสอนเรา	66
■ ยินดีต้อนรับ “การแก้ไข”	69
▪ ยอมรับความผิดพลาด และแก้ไขอย่างสง่างาม	69
▪ สิ่งที่ควรทำความเข้าใจกับการตัดสินใจ	70
▪ ไม่ลงมือทำ ก็ไม่อาจทบทวน	72
■ หมุนวงจรการตัดสินใจ	74
▪ อย่าพยายามทำให้สำเร็จในครั้งเดียว	74
▪ ผู้ประเมินเป็น “บุคคลภายนอก”	76
▪ “การตัดสินใจที่สมบูรณ์แบบ” คือการตัดสินใจผลลัพธ์	78
■ “กล่อง 3 ใบ” สำหรับการตัดสินใจ	80
▪ 1. ตอนที่ต้องใส่กล่อง “ตัดสินใจทันที”	81
▪ 2. ตอนที่ต้องใส่กล่อง “ข้อมูลไม่เพียงพอ”	82
▪ 3. ตอนที่ต้องใส่กล่อง “กำหนดเส้นตาย”	83
▪ ใช่ว่า “การตัดสินใจทันทีจะถูกต้อง”	84

■ มองจาก “อนาคต” เสมอ	86
▪ ผลประโยชน์ “ย้อนกลับ”	86
▪ คำถามชวนคิดที่ “เรียบง่ายที่สุด”	87
■ แบบฝึกหัด : ลอง “แก้ไขอย่างสง่างาม”	89

บทที่ 2 “ความหมายที่แท้จริงของ “การคิดอย่างถืถ่วน” — “ความละเอียด” ของปัญหา	94
--	----

■ เพิ่มความละเอียดของปัญหา	96
▪ ย่อยออกมาเป็น “การลงมือทำขั้นต่อไป”	96
▪ ปัญหาใหญ่ ปัญหาเล็ก	97
▪ ทำปัญหาให้เล็กลง	99
■ ปีสางที่ชื่อว่า “ข้อเสีย”	101
▪ เรื่องไม่ดีเกิดขึ้นได้ “ไม่รู้จบ”	101
▪ สิ่งที่เราควรคิดอยู่เสมอในชีวิตประจำวัน	103
▪ เกณฑ์ตัดสินข้อเสีย	104
▪ คิดถึง “ข้อเสียที่มองไม่เห็น”	106
■ แก่นแท้ของ “การคิดให้ดี”	107
▪ ว่าด้วย “น้ำหนักของเวลา”	107
▪ ไม่จำเป็นต้อง “ฉับไว”	108
▪ แค่กำลังคิดหา “คำปฏิเสธ” เท่านั้น	110
■ ความจำเป็นที่แท้จริงของ “การประชุม”	112
▪ ก่อนอื่นให้กำหนด “ผู้มีอำนาจตัดสินใจ”	112
▪ ประชุมคือประชุม คุณเล่นคือคุณเล่น	113

■ ความรับผิดชอบที่ต้องแสดง “ความเห็นต่าง”	115
▪ มี “ความรับผิดชอบและสิทธิอำนาจ”	115
▪ เอาชนะแรงกดดันจากคนรอบข้างด้วย “ความรับผิดชอบ”	116
▪ ทำที่ในการรับฟัง “ความเห็นต่าง”	117
▪ “ความตรงไปตรงมา” คืออะไร	118
▪ เวลาที่ต้องตั้งเป้าให้มี “ความเสี่ยง 0%”	120
■ จง “จัดระเบียบอารมณ์” ให้เป็น	122
▪ วิธีการธรรมดา	122
▪ หยุดคิดครู่หนึ่ง	123
■ แบบฝึกหัด : เพิ่ม “ความละเอียด” ของปัญหา	125
 บทที่ 3 “พื้นที่ปลอดภัย” ที่ตัวเองไม่ต้องตัดสินใจ	
— “เสียงรบกวน” ของข้อมูล	130
 ■ อะไรที่ถูกต้อง อะไรที่ไม่ถูกต้อง	132
▪ ระวัง “สิ่งที่ไม่ใช่ข้อมูล”	132
▪ อย่าฟังแต่ “คนที่เสียงดัง”	134
■ ระวัง “ความกำกวม” ของภาษา	137
▪ ตั้งใจถาม “คำถามเจาะลึก”	137
▪ ดูหลักฐาน	139
■ อย่าเข้าใจผิดใน “ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล”	141
▪ ผันทำให้เป็น “เหตุและผล” อยู่หรือไม่	141
▪ วิธีแยกแยะข้อคิดกับความสามารถ	143
▪ คนเรามักพูดออกมาตาม “จุดยืน” ของตัวเอง	144

■ ลด “เสียงรบกวน” ของข้อมูล	145
▪ แยกแยะ “เรื่องที่ควรจัดการ” ให้ออก	145
▪ “คนดี” มักแบกรับภาระเกินตัว	146
▪ ทำที่ในการ “ปล่อยผ่านเสียงรบกวน”	147
■ จัดการกับ “ข้อมูลปฐมภูมิ”	149
▪ ข้อจำกัดของสิ่งที่รับรู้จากหน้าจอ	149
▪ ไม่มีประโยชน์ที่จะรายงานแต่ “ข้อมูลเชิงบวก”	150
▪ เมื่อจำเป็นต้องลงพื้นที่ที่ทำงานจริง ๆ	152
■ สร้าง “ขอบเขต” ที่ตัวเองไม่ควรตัดสินใจเอง	154
▪ ทำ “สิ่งที่ตัวเองทำได้”	154
▪ “ความรับผิดชอบและสิทธิอำนาจ” ช่วยขับเคลื่อนคน	155
▪ การตัดสินใจจะกลายเป็น “หลักยึด”	156
■ การตัดสินใจที่จะ “ไม่ตัดสินใจ”	158
▪ เมื่อเกิด “การขัดความรับผิดชอบ”	159
▪ เมื่อเกิด “ความไม่รับผิดชอบ”	161
▪ จงต่อสู้กับความต้องการการยอมรับ	162
■ “คนที่ไม่มอบสิทธิอำนาจ” คือความผิด	164
▪ มนุษย์เป็น “สิ่งมีชีวิตที่อยากให้คนอื่นฟัง”	164
▪ สิ่งล่อใจของ “การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ”	165
■ แบบฝึกหัด : จัด “เสียงรบกวน” ของข้อมูล	167

บทที่ 4 สิ่งที่เราเรียกว่า “ความกล้า”	
— “ความไม่แน่นอน” กลับมาอีกครั้ง	172
■ คนฉลาดใช้ว่าจะถูกต้องเสมอไป	174
▪ ความรู้สึกที่แท้จริงเมื่อเริ่มทำธุรกิจ	174
▪ ส่วนที่ “เป็นเพียงแนวคิดพลังใจ”	175
■ ลำดับคือ “ตัดสินใจก่อน แล้วจึงทำให้ถูกต้องภายหลัง”	177
▪ ว่าด้วย “ความจริงของการตัดสินใจ”	177
▪ “จุดเปลี่ยน” ที่แท้จริง	178
■ พุดไปตามตรงว่า “เป็นสัญชาตญาณ”	180
▪ เพราะเคยผ่านมาแล้วจึงกล้าพุด	180
▪ ขอบเขตของ “การพึ่งพาสัญชาตญาณ”	181
▪ ตัด “ข้อแก้ตัว” ที่อย่างมีเหตุผล	183
■ ความกล้าที่จะ “ปฏิเสธ”	184
▪ การทำให้อีกฝ่ายคาดหวังเป็น “สิ่งที่ไม่ดี”	184
▪ มีสิ่งที่เรียกว่ามารยาทขั้นพื้นฐานอยู่	185
▪ การตัดสินใจเปลี่ยนไปตามจังหวะเวลา	186
■ “คนที่ถูกวิจารณ์” ต่างหากที่มีคุณค่า	188
▪ อย่างนี้ไปฟังคำว่า “ความมั่นใจ”	189
▪ จงทำให้คนพุดว่า “คิดไว้อยู่แล้วว่าต้องสำเร็จ”	190
■ ว่าด้วย “ความกล้า” อีกหนึ่งอย่าง	192
▪ สภาพแวดล้อมเปลี่ยนคน	192
▪ ทำให้เป็นระบบด้วยกฎเกณฑ์	193
■ วิธีลดอุปสรรคของ “ความกล้า”	195
▪ วิธีเผชิญหน้ากับ “การตัดสินใจครั้งสำคัญ”	195
▪ ใส่ “การตัดสินใจเล็ก ๆ” เข้าไปหนึ่งอย่าง	196

■ แท้จริงแล้ว เราทำงานเพื่อ “ตัดสินใจ”	198
▪ ผีกลัฏฐาตญาณด้วยการลงมือทำให้มาก	198
▪ การตัดสินใจ 4 รูปแบบ	200
■ แบบฝึกหัด : เผลอใจหน้ากับ “ความไม่แน่นอน”	202

บทส่งท้าย

จุดจบของ “คนที่ไม่ตัดสินใจ”	206
-----------------------------	-----

■ ชีวิตที่ปล่อยให้คนอื่นตัดสินใจ	208
▪ ตัวฉันที่เลือก “บริษัทใหญ่แบบไม่มีเหตุผล”	209
▪ แสวงหา “ความรับผิดชอบอันยิ่งใหญ่”	210
▪ จงมี “เจตจำนงที่อยากเปลี่ยนแปลง”	211
▪ “พื้นที่ปลอดภัย” ไม่มีอยู่จริง	212
■ เลือก “ทางเลือกที่จะไม่เสียใจภายหลัง” เสมอ	214
▪ ประเพณีของ “ความเสียใจที่ทำลงไป”	215
▪ “การตัดสินใจ” ช่วยสร้างอนาคต	216
▪ “ความเป็นไปได้” ไม่สิ้นสุด	217
■ กำจัด “ความไม่มีเหตุผล” ที่ละอย่าง	219
■ แทน “บทส่งท้าย”	221
■ เกี่ยวกับผู้เขียน	227

คนฉลาดใช้ว่าจะถูกต้องเสมอไป

คุณคงเคยพยายามหลบเลี่ยงการตัดสินใจ
ด้วยคำพูดที่ว่า “**ขอพิจารณาดูก่อน**” ใช่ไหม

ตอนที่พูดว่า “ขอพิจารณาดูก่อน” คุณรู้สึกอย่างไร
อาจรู้สึก “**ไม่กล้าเผชิญหน้า**”
หรือกำลังคิดหา “**คำปฏิเสธที่ดี**” อยู่

ดังนั้นคุณจึงมักพูดว่า “ขอพิจารณาดูก่อน”
โดยที่ไม่รู้ด้วยซ้ำว่าคำพูดนั้น
จะย้อนกลับมาหาตัวเอง

คนที่ตัดสินใจไม่ได้ในตอนนี้
อีก 10 ปีข้างหน้าก็ยังคงตัดสินใจไม่ได้เหมือนเดิม

สิ่งที่หนังสือเล่มนี้สอน
ไม่ใช่ “วิธีการตัดสินใจที่ถูกต้อง”
แต่เป็นแก่นแท้ยิ่งกว่า นั่นคือ

“การตัดสินใจที่สมบูรณ์แบบ”

เมื่อพูดถึงการตัดสินใจ มักจะคิดกันว่าเป็น
“การมีเจตจำนงที่แน่วแน่”
แต่ไม่ใช่หรอกครับ
ตรงกันข้ามกันเลยทีเดียว

การตัดสินใจไม่ใช่ “สิ่งที่แข็งแกร่งดั่งก้อนหิน”
แต่ใกล้เคียงกับ “น้ำ” เสียมากกว่า

บางครั้งน้ำก็กลายเป็น “น้ำแข็ง”
และก็กลายสภาพกลับไปเป็น “น้ำ” ได้ด้วยเช่นกัน
เป็นสารที่มีความยืดหยุ่นอย่างมาก

ลักษณะที่คล้ายกับน้ำเช่นนี้
คือแก่นแท้จริงของการตัดสินใจ

คนที่เป็ลเลศอย่างแท้จริง
จะ “ยอมรับความผิดพลาด” ได้

การพูดด้วยความมั่นใจเต็มเปี่ยมว่า
“ยังงั้ฉันก็ไมผิดพลาด!” ไม่ใช่ความเป็นเลศ

“ฉันคิดว่าแผน A ใช้ได้ แต่ก็มึข้อเสยอยู่เหมือนกัน
อาจเกิดความผิดพลาดขึ้นก็ได้
แต่ถึงยังงั้ฉันก็จะเลือกแผน A”

คุณพูดเช่นนี้ออกมาอย่างจริงใจ
และตรงไปตรงมาได้หรือไม่

คนเราย่อมทำผิดพลาดกันได้
ในโลกนี้ไม่มีใครทำถูกเสมอไปหรอกครับ

ไม่ว่าใครต่างก็ทำพลาดกันได้
อีกทั้งคนเรายังเปลี่ยนความคิดไปตามกาลเวลา

เมื่อเป็นเช่นนั้น แล้วทำไมเราถึงต้องคิดแบบเดิม
เหมือนเมื่อก่อนต่อไปเรื่อย ๆ ด้วยล่ะ
เพราะกลัวจะถูกตำหนิว่าย้อนแย้งอย่างนั้นหรือ

**สิ่งสำคัญคือการตัดสินใจที่ยืดหยุ่น
ราวกับน้ำต่างหาก**

“คนที่ยึดมั่นกับความคิดเดิม” ดูเหมือนจะแข็งแกร่ง

แท้จริงแล้ว**ไม่มั่นคง**

ในทางกลับกัน “คนที่เปลี่ยนความคิดได้”

ดูเหมือนจะอ่อนแอ

แต่**แท้จริงแล้วแข็งแกร่ง**

เมื่อรู้แก่นแท้ของสิ่งเหล่านั้นแล้ว
ไม่ว่าใครก็ล้าตาดึงใจได้
นี่คือ “การดึงดูดใจที่สมบูรณ์แบบ”
ซึ่งถ่ายทอดไว้ในหนังสือเล่มนี้

ผมอยากให้คุณทำงานดึงดูดใจได้เช่นนั้นมากขึ้น
แม้จะเพิ่มขึ้นมาเพียงคนเดียวก็ยังดี

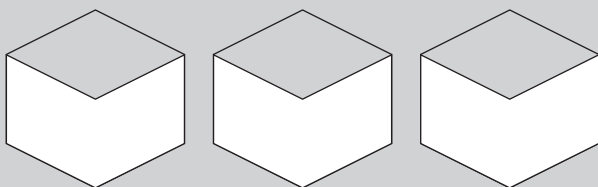
ทักษะการตัดสินใจจะเป็นสิ่งที่ช่วยเหลือคุณ

เพราะเมื่อพูดว่า “ขอพิจารณาดูก่อน”
ในหัวของเราจึงเต็มไปด้วยปัญหานั้น ๆ
จนตกอยู่ในสภาพที่ทำอะไรไม่ได้

ปัญหาที่ต้องพิจารณานั้น
จะค่อย ๆ กัดกินตัวคุณไปที่ละนิด
จนไม่อาจหลีกเลี่ยงได้จากวันเวลาอันแสนยืดยาวนี้ได้เลย

แต่การตัดสินใจจะทำให้คุณมีเวลาว่างให้พอได้หายใจ

ฉะนั้น ผมจึงได้เตรียม “กล่อง” เอาไว้



ในหนังสือเล่มนี้จะให้ “กล่อง 3 ใบ”

ไว้สำหรับการตัดสินใจ

การใส่ปัญหาที่คุณแบกรับอยู่ลงในกล่องเหล่านี้
จะช่วยให้หัวโล่งขึ้นและร่างกายรู้สึกเบาสบายขึ้น

จึงจดจ่ออยู่กับสิ่งตรงหน้าได้ 100%

สำหรับคำอธิบายเรื่องกล่อง

ผมอยากให้คุณอ่านในเนื้อหาหลักครับ

เอาละ ผมหวังว่าโลกของเราจะกลายเป็นที่ซึ่ง

ทุกคนตัดสินใจได้อย่างสบายใจ

และไม่มีใครตำหนิการตัดสินใจนั้นนะครับ

อาร์มบก “คนที่ตัดสินใจ” จะได้ครอบครองทุกสิ่ง

ยินดีที่ได้รู้จักครับ

ผม อันโต โคโด ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ เป็นตัวแทนของ “บริษัท
หลักการบริหารจัดการ จำกัด”

ที่ผ่านมาผมได้ช่วยแก้ปัญหาขององค์กรจำนวนมากผ่านศาสตร์
แห่งการตระหนักรู้ในโครงสร้างองค์กรที่เรียกว่า “หลักการบริหารจัดการ”

“หลักการบริหารจัดการ” เป็นศาสตร์ที่อธิบายวิธีการอย่างชัดเจน
ว่า ความเข้าใจผิดและภาพมายาเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างไร และควร
จะแก้ปัญหายังไง

ในเดือนกันยายนปี 2024 มีบริษัทประมาณ 4,400 แห่งที่นำ
“หลักการบริหารจัดการ” เข้ามาใช้ในบริษัท

หนังสือเล่มนี้จะสอนวิธีคิดใน “วินาทีตัดสินใจ” โดยอิงตามหลัก
การบริหารจัดการ

วิธีการนี้ไม่ได้จำกัดอยู่แค่คนที่ทำหน้าที่ตัดสินใจเรื่องสำคัญ
ในบริษัทอย่างผู้บริหารเท่านั้น

ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้าทีม หรือแม้แต่พนักงาน
ระดับปฏิบัติการและพนักงานรุ่นใหม่ที่จะรับหน้าที่ผู้นำในอนาคต สรุป
คือ สิ่งนี้เป็นวิธีการที่มีประโยชน์ต่อทุกคนที่ “กำลังทำงานร่วมกับ
ผู้อื่น” นั่นเองครับ

ก่อนอื่น ผมอยากแนะนำคุณลักษณะของคนที่สร้างผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องโดยการใช้ทักษะ “การตัดสินใจ” นั่นคือ

“การตัดสินใจได้ตามความรับผิดชอบของตนเอง
และลงมือทำตามที่ตัดสินใจไปแล้วให้ได้ 100%

แน่นอนว่าต้องพยายามทำให้ผลลัพธ์ออกมาดีเสมอ แต่หากว่าผลลัพธ์ออกมาไม่ดีก็ต้องรู้จักตั้งคำถามกับการตัดสินใจในครั้งแรกเพื่อให้ตัดสินใจได้ดีขึ้นในครั้งถัดไป”

นี่คือเป้าหมายของหนังสือเล่มนี้ครับ คนที่กล้าตัดสินใจจะสร้างผลงานต่อไปได้ตลอดชีวิต

ตามที่ได้กล่าวเอาไว้ในตอนต้นของหนังสือว่า เรายินาม “การตัดสินใจที่สมบูรณ์แบบ” ว่า คือการตัดสินใจที่ยืดหยุ่นซึ่งมีทั้งลักษณะเหมือนน้ำที่ทั้งแข็งแกร่งและเปลี่ยนแปลงสภาพได้ตลอด

จากนี้คุณก็จะตระหนักได้ว่า การตัดสินใจที่ดูเหมือนจะทำได้ง่ายตายนั้นยากเพียงใด

คว่ำ “ช่วงเวลา” นั้นไว้

หนังสือหลายเล่มที่พูดถึงเรื่อง “การตัดสินใจ” มักใช้วิธีที่พบเห็นได้บ่อยคือการใช้โฟลว์ชาร์ตหรือไม่ก็ตารางเอกเซลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลแบบละเอียดด้วยตัวเลข

แต่คุณลองนึกถึงสถานการณ์จริงตอนทำธุรกิจดู

โอกาสที่จะได้ใช้สิ่งเหล่านั้นแทบจะไม่มีเลยใช่ไหมละ

“วินาทีตัดสินใจ” สมนับที่ใช้คำว่า “วินาที” เพราะเป็นการกระทำที่เกิดจากความคิดเพียงครั้งเดียว

ภาพจำของคำว่า “ตัดสินใจ” อาจฟังดูแข็งแกร่งราว เราจึงเผลอนึกภาพไปถึงการตัดสินใจครั้งใหญ่ที่จะชี้ชะตาบริษัทและชีวิตคน แต่สถานการณ์ที่จะพลิกผันในครั้งเดียว ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนัก

ในสถานการณ์จริง เรามี “ตัวเลือกเพียงเล็กน้อย” เท่านั้น เมื่อสิ่งเหล่านั้นสะสมขึ้นเรื่อยๆ ทีละนิด เราก็จะทำเรื่องใหญ่ให้สำเร็จได้

เรื่องนี้คล้ายกับที่บอกว่า “สิ่งสำคัญไม่ใช่ว่าเข้าบริษัทไหน” สมมติว่ามีบริษัท A เป็นตัวเลือกอันดับหนึ่ง และบริษัท B เป็นตัวเลือกอันดับสอง

จะเข้าบริษัท A ที่หวังไว้ แล้วรู้สึกพอใจจนใช้ชีวิตเอ้อระเหยไป 10 ปี

หรือจะเข้าบริษัท B ที่ไม่ได้หวังไว้ แล้วคิดว่า “อยู่แบบนี้ต่อไปไม่ได้แน่” จึงเริ่มใช้ชีวิตแต่ละวันอย่างมีคุณค่าไปอีก 10 ปี

ช่วงเวลา 10 ปีนั้นจะสร้างความแตกต่างที่ไม่อาจย้อนกลับไปได้แก้ไขได้

ไม่ว่าจะอยู่ที่บริษัทแบบไหน สิ่งที่สำคัญคือการตัดสินใจเลือกในแต่ละวันทีนำไปสู่การเติบโตทีละก้าวต่างหาก

ต่อให้เปลี่ยนฟิตเนสหรือเทรนเนอร์ส่วนตัว ก็ไม่ได้หมายความว่าสร้างกล้ามเนื้อได้

ผมจะถ่ายทอดวิธีการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับความจริงดังกล่าวก่อน

การตัดสินใจจะไร้ความหมายหากนำไปใช้จริงไม่ได้ ทุกคนจึงต้องเรียนรู้ไว้

คนที่ก้าวไปข้างหน้ากับคนที่ย่ออยู่กับที่

ก่อนอื่น เรามาทำความเข้าใจภาพรวมของ “การตัดสินใจ” กัน

ขอให้คุณจินตนาการว่ากำลังยืนอยู่หน้าทางเข้า “เขาวงกตยักษ์”
ทันทีที่เข้าไป จะมีทางแยก “ซ้ายหรือขวา”

บางคนอาจเลือกเดินไปทางใดทางหนึ่งทันที
แต่บางคนกลับยืนนิ่งอยู่ตรงทางแยกนั้น

คนกลุ่มแรก ขยับตัวก่อนเพราะคิดว่า “ถ้าไม่ลอง ก็ไม่รู้”
ในทางกลับกัน คนกลุ่มหลัง ไม่กล้าขยับตัวเพราะกลัวจะ
เจอ “ทางตัน”

ไม่ว่าใครก็คงอยากไปถึงเป้าหมายอย่างราบรื่น โดยไม่ต้อง
ติดอยู่กับทางตันแม้แต่ครั้งเดียวใช่ไหมล่ะครับ

เรามักเผลอคิดว่า การ “ย้อนกลับ” จากทางตันเป็นเรื่องเสียเปล่า
และดูไม่ดีเท่าไร

สำหรับคนที่ดวงดีมาตั้งแต่เกิด อาจไปถึงเป้าหมายได้ใน
ครั้งเดียวจากการอาศัยสัญชาตญาณ

แต่คนส่วนใหญ่คงไม่ใช่แบบนั้นแน่ๆ
แทบจะไม่มีใครไปถึงเป้าหมายโดยไม่เจอทางตันแม้แต่ครั้งเดียว

กล่าวได้ว่า “ถ้าไม่รีบตัดสินใจว่าจะไปขายหรือเช่าแล้วลอง
เดินหน้าดู ก็จะไม่รู้เลย”

นี่คือภาพรวมของ “การตัดสินใจ” ที่ผมอยากให้คุณได้รับรู้เอาไว้
ก่อน
กระนั้นก็ได้หมายความว่าต้องเดินไปแบบสับสนสับสน

“คำตอบที่ถูกต้อง” ไม่ได้มีเพียงหนึ่งเดียว

ทักษะการตัดสินใจเป็นสิ่งจำเป็นในทุกสถานการณ์ ซึ่งต้องใช้บริบท
ของยุคสมัยร่วมด้วย

ตัวอย่างเช่น จะทำงานอะไร เลือกบริษัทแบบไหน แต่งงาน
ตอนอายุเท่าไร หรือจะเป็นโสดต่อไป จะซื้อหรือเช่าบ้าน วางแผน
ชีวิตแบบนี้ไปอย่างไร

คำตอบที่ถูกต้องไม่ได้มีเพียงหนึ่งเดียว
ต่างจากยุคที่เรามักจะเลือก “สิ่งที่เหมือนกับทุกคน”

ตัวเลือกมีอยู่ตรงหน้าเสมอ และตอนนั้นเราจะต้องตัดสินใจ
ด้วยตัวเอง

“ฉันจะลาออกจากมหาวิทยาลัย เลือกลงเส้นทางเป็นช่างทำนาฬิกา จะแต่งงานให้ได้ภายในอายุ 35 ปี ส่วนบ้านจะเช่าเอา ในวัยเกษียณก็จะทำงานและใช้ชีวิตต่อไปเหมือนเดิม”

กับทางเลือกนี้ คนอื่นๆ อาจบอกว่า “แบบนี้ดีแล้วจริงหรือ” แน่ใจว่าสิ่งที่เราเลือกอาจไม่ราบรื่นก็ได้

แต่เนี่ยคือยุคสมัยที่เราต้อง “ตัดสินใจ” โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ทั้งสองทางไว้ด้วย

แนวคิดและวิธีการนี้สามารถใช้ได้ตลอดชีวิต

จำเป็นต้องคิดทบทวนทุกครั้ง

หากจะพูดให้ชัดกว่านี้ วิธีการที่เคยใช้ในอดีตอาจใช้ไม่ได้อีกต่อไป

เมื่อเวลาผ่านไปหรือสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจที่ว่า “ตอนนั้นทำ XX นะดีแล้ว” จะล้าสมัย

ในจังหวะนั้น เราต้องตัดสินใจโดยคิดว่า “นี่คือทางเลือกที่ดีที่สุด” จากข้อมูลที่มีอยู่อย่างจำกัด

วิธีการตัดสินใจไม่ใช่สิ่งที่โรงเรียนหรือพ่อแม่จะสอนได้

ตั้งแต่ชั้นประถม มัธยมต้น ถึงมัธยมปลาย เราต้องท่องจำสิ่งที่ครูพูดและเนื้อหาในหนังสือเรียน หลังจากนั้นเราก็นำมาแสดงให้เห็นข้อสอบ

ตอนนั้น สิ่งนี้คือความเป็นเลิศ แต่ตอนนี้กลับไม่ใช่แล้ว

เพราะยุคสมัยได้เปลี่ยนไป

ไม่ใช่ยุคสมัยที่เราต้องคล้อยตามกระแสอีกต่อไป

จงตั้งคำถามกับสมมติฐาน

แล้วลองใช้กระบวนการที่ต่างออกไป

นี่คือยุคสมัยที่สร้างผลลัพธ์ยิ่งใหญ่ได้จากการสังสมประสบการณ์
เอง

ไม่ใช่สิ่งที่คนอื่นตัดสินใจไว้ เราจะต้องคิดและตัดสินใจด้วย
ตัวเอง กล่าวคือ เราจะ “**ต้องไม่ใช่ชีวิตตามคนอื่น**”

“การแก๊วเล็กน้อย” สร้างความแตกต่างมหาศาล

คนที่กล้าตัดสินใจกลับกลายเป็นว่าพวกเขาหลีกเลี่ยง “ความเสี่ยง” ได้
เพราะเมื่อวิธีการที่เคยทำมาตลอดไม่ได้ผลอีกต่อไป พวกเขา
จะก้าวสู่ขั้นต่อไปได้ด้วยวิธีคิดของตัวเอง
การมีหลักยึดในการตัดสินใจมีค่าดังทรัพย์สิน

ในขณะเดียวกัน เมื่อพูดว่า “การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ”
บางครั้งก็อาจเกิดความเข้าใจผิดในลักษณะเช่นนี้

“ถ้าอย่างนั้นต้องทำตามที่ตัวเองตัดสินใจไว้ตั้งแต่ตอนแรกตลอด
เลยใช่ไหม”

มีคนจำนวนมากที่เข้าใจไปแบบนั้น

แต่นั้นคือ “การตัดสินใจลวง”

การตัดสินใจที่เคยได้ผลมาแล้วครั้งหนึ่ง แต่เมื่อสภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไขเปลี่ยนแปลงไป ก็อาจไม่ได้ผลลัพธ์เช่นเดิม

คุณจะยังคงยึดติดว่า “ไม่สิ ก่อนหน้านี้นิเรตัดสินใจแบบนี้ไปแล้วนี่”

หรือจะเผชิญหน้ากับปัญหาและแก้ไข แล้วตัดสินใจใหม่ว่า **“ครั้งต่อไป จะทำแบบนี้”**

ตรงจุดนี้ หากคุณไม่ยอมปรับเปลี่ยนตัวเอง แล้วปล่อยให้ “ทิว” ครอบงำไปเรื่อย ๆ อาจทำให้เกิดปัญหาที่สายเกินแก้

“อยากทำแบบเดิม”

“อยากรักษาสภาพที่เป็นอยู่ไว้”

“อยากให้ใครสักคนช่วยตัดสินใจทุกอย่างให้”

เราจะก้าวข้ามความเคยชินของตัวเอง แล้วต่อต้านความรู้สึกเหล่านี้ได้หรือไม่

ผมอยากให้คุณลองนึกถึง “ภาพร่าง” ตอนวาดภาพ ไม่มีใครที่ร่างภาพได้สมบูรณ์ตั้งแต่แรกหรอกครับ

ทุกคนค่อย ๆ วาด โดยคิดว่า “แบบนี้หรือเปล่านะ” แล้วร่างเส้นลงไป ขณะเดียวกันก็ใช้ยางลบลบแก้ไขซ้ำแล้วซ้ำเล่า

เท่าที่เห็นนี่คือ “ความยืดหยุ่น” ขณะเดียวกันก็ก้าวไปข้างหน้าได้อย่าง “สง่างาม”

คนที่คิดไปเองว่าจะต้องวาดเส้นจริงเลยตั้งแต่แรก มักยืนนิ่งอยู่หน้ากระดาษทั้งที่จับดินสออยู่

ดังนั้นเมื่อมี “ความยืดหยุ่น” จึงเกิด “การตัดสินใจที่สมบูรณ์แบบ” ขึ้น

สิ่งล่อใจของ “การไม่ตัดสินใจ”

เมื่อเกิดมาบนโลกใบนี้ เรามีความเป็นไปได้ที่ไร้ขีดจำกัด

ทางวิเศษจริง ๆ

แต่การรักษาความเป็นไปได้ไว้ตลอดเวลา ก็มี “ข้อเสีย” เช่นกัน

ตัวอย่างเช่น เรื่องเล่าหนึ่งที่คนรู้จักกันดีบอกว่า

“คุณจะได้เงินหนึ่งร้อยล้านเยนตอนนี้เลย แต่คุณจะตายพรุ่งนี้”

เอาละ คุณยังจะรับเงินหนึ่งร้อยล้านเยนนั่นหรือไม่

คงไม่มีใครรับข้อเสนอ นั้นเลยใช่ไหม

หมายความว่า วันพรุ่งนี้ของคุณมีมูลค่ามากกว่าหนึ่งร้อยล้านเยนเสียอีก

เรื่องนี้ น่าจะช่วยสอนให้เรา รู้ว่าอะไรคือ “สิ่งสำคัญ” จริง ๆ สำหรับชีวิต

ทั้งยังชี้ให้เห็นว่า เราควรทำอะไรในวันถัดไป ควรใช้ชีวิตในแต่ละวันให้มีค่าเพียงใด

แต่ผู้คนจำนวนมากยังคงถือครองความเป็นไปได้นั้นไว้ แล้วปล่อยตัวไปตามความเคยชินและใช้ชีวิตไปวัน ๆ

เพราะฉะนั้น ลองปรับมุมมองเล็กน้อย แล้วคิดในลักษณะต่อไปนี้ดู

“ถ้าเราได้หนึ่งร้อยล้านเยนมาจริงๆ จะทำยังไง”

สิ่งที่คนส่วนใหญ่น่าจะทำได้จะมีเพียงอย่างเดียว

“ฝากธนาคารไว้ก่อนก็แล้วกัน”

ท่าที่เหล่านี้นี่สะท้อนให้เห็นถึงความยากของ “การตัดสินใจ” อย่างชัดเจน

เพราะการเก็บเงินไว้เฉยๆ หมายความว่าเรายังไม่ได้อะไรจากเงินนั้นเลย

จริงๆ แล้ว เงินหนึ่งร้อยล้านเยนเปลี่ยนเป็นประสบการณ์ได้ หากใช้ให้เป็น ยังอาจสร้างมูลค่าได้มากกว่านั้นเสียอีก

แต่การเก็บเงินไว้เฉยๆ เป็นเพียงการรักษาความเป็นไปได้ของหนึ่งร้อยล้านเยนไว้เท่านั้น

นั่นเท่ากับการไม่ตัดสินใจ เอาแต่รักษาสถานะที่บอกว่า “ขอพิจารณาดูก่อน” ต่อไป

น่าเสียดายที่สภาพเช่นนี้กลับทำให้รู้สึกดี

การเลื่อนการตัดสินใจ แล้วรักษาความเป็นไปได้ต่อไปเรื่อยๆ ดูเหมือนว่าจะทำให้สมองรู้สึกพึงพอใจ

ด้วยเหตุนี้เอง จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผล

หากไม่เป็นเช่นนั้น เราจะได้แต่กอดเงินหนึ่งร้อยล้านเยนจนแก่ตัวลง และจากโลกนี้ไป

ผมจะกล่าวถึงวิธีรับมือกับความรู้สึกเช่นนี้อย่างละเอียดในเนื้อหาต่อไป

ยังคิดถึงความเสี่ยง ยังพูดอะไรไม่ออก

การไม่ตัดสินใจ คือการทอดความเป็นไปได้ไว้จนขยับตัวไม่ได้ สุดท้ายก็ไม่ได้ลงมือทำอะไรเลย

แต่หากลองคิดดูให้ดีสักหน่อย

“การพูดออกมา” ก็เป็นการตัดสินใจเช่นกัน

“เสียตัวนั้นดูเหมาะกับคุณนะ”

เราอยู่ในโลกที่ไม่มีทางรู้ได้เลยว่า คำพูดนั้นจะถูกรับสารไปแบบใด

และไม่ว่าอย่างไร สิ่งที่ทำลงไปย่อมมี “ความเสี่ยง” เสมอ

อาจรู้สึกดีใจหรืออาจรู้สึกไม่พอใจก็ได้

ยังคิดมากเท่าไร การจะพูดออกมาก็ยิ่งน่ากลัวขึ้นเท่านั้น

แต่ถึงอย่างนั้น เราก็ไม่อาจปิดปากเงียบไปตลอดได้

จริงอยู่ว่า การไตร่ตรองเป็นสิ่งจำเป็น

แต่หากคิดมากเกินไปจนจำนนแม้แต่นิ่งเงียบ ก็ไม่ต่างจากการไม่ลงมือทำอะไรเลย

สิ่งนี้ก็คือการมี “เจตจำนง” เช่นเดียวกันกับเวลาที่เราเปล่งคำพูดออกมา

ในโลกธุรกิจ การพูดออกมาว่าเราอยากทำอะไร อยากไปที่ไหน คือการกำหนด “เป้าหมาย”

เมื่อมีเป้าหมาย ก็ารู้ถึง “สิ่งที่ยังขาด” จนกว่าจะไปถึงจุดนั้น
เราจึงเริ่มมุ่งเติมเต็มช่องว่าง ผลลัพธ์ที่ได้อาจสำเร็จบ้าง หรืออาจ
ล้มเหลวแล้วนำมาทบทวนตัวเองบ้าง
นั่นเองที่นำไปสู่การเติบโต

การมี “เจตจำนง” คือการใช้ชีวิตอย่างจริงจัง

ในทางกลับกัน หากไม่มี “เจตจำนง” จะเป็นอย่างไร
นั่นเท่ากับว่าเรา “ปล่อยให้คนอื่นตัดสินใจแทนทุกอย่าง”
เมื่อทำอะไรไปส่ง ๆ ก็ได้ผลลัพธ์แบบส่ง ๆ เช่นกัน

ทำไมจึงประสบความสำเร็จ หรือทำไมจึงล้มเหลว
คุณจะไม่สามารถทบทวนถึงสาเหตุเหล่านี้ได้เลย
เพราะว่า “เราไม่มีเจตจำนงของตัวเอง”

ไม่ว่าเดิมทีตัวเองอยากทำอะไร และเป้าหมายอยู่ที่ไหน จึง
ไม่อาจทบทวนสิ่งที่ผ่านมาได้
ด้วยเหตุนี้ คนวัยทำงานที่หยุดพัฒนาจึงถูกผลิตออกมาคนแล้ว-
คนเล่า

การ “ตัดสินใจ” จะทำให้เรากุมอำนาจทั้งในงานและชีวิตของ
ตัวเอง

แม้จะไม่ใช่ว่าตอบที่ถูกต้องที่สุด แต่การตัดสินใจไปก่อน
จะทำให้ก้าวเดินต่อไปได้

ผมอยากให้คุณเรียนรู้วิธีคิดนี้ไว้
และอยากให้ทุกคนใช้ชีวิตของตัวเอง
นั่นคือความตั้งใจที่ผมใส่ไว้ในหนังสือเล่มนี้

แน่นอนว่า ความรู้เชิงปฏิบัตินี้สามารถนำไปใช้กับธุรกิจได้ด้วย
แต่อีกหนึ่งเป้าหมายคือ “การใช้ชีวิตอย่างราบรื่น”
เราจะพูดถึงเรื่องนี้อีกครั้งในช่วงครึ่งหลังของหนังสือเล่มนี้

วิธีจัด “ความเข้าใจผิด” และ “ภาพลวงตา”

“การตัดสินใจ” เป็นแนวคิดที่จำเป็นสำหรับคนทำงาน

รากฐานของแนวคิดนี้คือ “หลักการบริหารจัดการ” ซึ่งจะช่วย
จัด “ความเข้าใจผิด” และ “ภาพลวงตา” ภายในองค์กรได้

เพราะถึงแม้จะอยู่ในองค์กรเดียวกัน มองเห็นเรื่องเดียวกัน หรือ
ได้ยินคำพูดเดียวกัน แต่ก็มีสามัญสำนึกและกฎเกณฑ์คนละชุด ทำให้
เกิดความคลาดเคลื่อนในการรับรู้ได้อยู่ดี

ตัวอย่างเช่น คำว่า “ทุ่มเทให้กับลูกค้าเป็นอันดับแรก” แต่ละคน
ก็อาจตีความแตกต่างกันไป

เมื่อตีความไม่ตรงกัน การกระทำที่ต่างฝ่ายต่างคิดว่า “ทำเพราะ
คิดว่าดี” ย่อมคลาดเคลื่อนตามไปด้วย

นี่คือสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร

การแก้ไขความคลาดเคลื่อนต้องใช้ทั้งเวลาและแรงกายแรงใจ
มาก

ฉะนั้น สิ่งสำคัญจึงต้องอย่าทำให้เกิดการเห็นภาพที่ไม่ตรงกัน

อีกประการหนึ่งคือ ความเข้าใจผิดและภาพลวงตาที่มีต่อ
“ข้อเท็จจริง”

โลกใบนี้ดำเนินไปบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง
แต่หากเราเข้าใจข้อเท็จจริงผิดไป ย่อมเกิดความไม่สมเหตุสมผล
ขึ้น และสภาวะนั้นจะคงอยู่ได้ไม่นาน
เช่น การได้รับ “เงินเดือน” มีกลไกแบบใดกันแน่

“ทำงาน”



“ได้รับค่าตอบแทน”



“ได้รับเงินเดือน”

นี่คือข้อเท็จจริง แต่มีคนจำนวนมากที่เข้าใจผิดว่าเป็น

“ได้รับเงินเดือน”



“ทำงาน”



“ได้รับค่าตอบแทน”

ทั้งที่ไม่ได้ทุ่มเทให้กับบริษัท แต่กลับพูดว่า “เงินเดือนไม่มา
งานไม่เดิน”

หากคนประเภทนี้เพิ่มมากขึ้น บริษัทคงอยู่ได้ไม่นาน
ถ้าบริษัทไม่ล้มละลายไปเสียก่อน ก็คงต้องขอให้คนคนนั้น
ลาออก

ถึงเวลาแล้วที่แต่ละคนต้องมีเจตจำนงและเปลี่ยนแปลงตัวเอง

หนังสือเล่มนี้จะพาคุณค่อยๆ ไขความเข้าใจผิดและภาพลวงตา
ที่แพร่หลายในธุรกิจและองค์กร พร้อมกับเรียนรู้ความสำคัญของ “การ
ตัดสินใจ”

เอาล่ะครับ เรามาเริ่มกันเลย

อันโต โคโด