

อะไรที่ทำให้บางคนไปได้ไกลกว่าคนอื่น?

คนธรรมดา

คนฉลาด

ช่วยอดคน



วิธีคิด วิธีตัดสินใจ และวิธีมองโลก

Mindchai

ผู้จัดทำ : ศักดิ์สุตา ฉันทเตยานนท์

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ห้ามทำซ้ำ คัดลอก ดัดแปลง เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

สารบัญ

บทนำ	โลกไม่ได้แบ่งคนด้วยโชค แต่แบ่งด้วยวิธีคิด	7
-------------	---	---

PART 1 ความต่างของวิธีคิด

บทที่ 1	เมื่อเจอปัญหา คนที่แก้ปัญหาก็อาจไม่ได้เก่งอย่างที่คิด	17
บทที่ 2	เมื่อเจอความล้มเหลว คนที่ไม่เคยล้มเหลว อาจไม่ได้เก่งกว่าคนอื่น	28
บทที่ 3	เมื่อเจอโอกาส โอกาสที่ดี ไม่ได้ทำให้เรารู้สึกพร้อมเสมอไป	41
บทที่ 4	เมื่อเจอการแข่งขัน การเอาชนะคนอื่น ไม่ได้แปลว่าเรากำลังไปได้ดี	55
บทที่ 5	เมื่อเจอความไม่ยุติธรรม การทำทุกอย่างถูกต้อง ไม่ได้รับประกันว่าเราจะได้ผลลัพธ์ที่สมควรเสมอไป	68

PART 2 ความต่างของการตัดสินใจ

บทที่ 6	การตัดสินใจเรื่องเงิน คนที่มีเงินมากกว่า อาจไม่ได้มีอิสระมากกว่า	84
---------	--	----

บทที่ 7 การเลือกงาน งานที่ให้เงินเดือนสูงกว่า อาจไม่ได้พาเราไปได้ไกลกว่า.....	98
บทที่ 8 การเลือกคนรอบตัวคนที่อยู่ด้วยแล้วสบายใจ อาจไม่ได้พาเราไปในทางที่ดีเสมอไป.....	111
บทที่ 9 การจัดการเวลา คนที่ยุ่งตลอดเวลา อาจไม่ได้ใช้เวลาได้คุ้มค่าที่สุด.....	126
บทที่ 10 การวางแผนอนาคตแผนที่ละเอียดที่สุด อาจไม่ใช่แผนที่ดีที่สุด.....	140

PART 3 ความต่างของการใช้ชีวิต

บทที่ 11 การเรียนรู้ คนที่รู้มาก อาจไม่ได้เรียนรู้ได้ดีกว่า.....	155
บทที่ 12 การรับคำวิจารณ์ คนที่ไม่สนใจคำวิจารณ์ อาจไม่ได้มั่นใจอย่างที่คิด.....	169
บทที่ 13 การรับมือความกดดัน คนที่ดูสงบ อาจไม่ได้รับมือกับความกดดันได้ดีที่สุดเสมอไป	184
บทที่ 14 การสร้างโอกาส การทำงานคนเดียว อาจยังไม่ทำให้ใครมองเห็น	199
บทที่ 15 การสร้างความสำเร็จ ความสำเร็จที่คนอื่นมองเห็น อาจไม่ใช่ความสำเร็จที่เราอยากใช้ชีวิตอยู่ด้วย	214

PART 4 การก้าวจากคนธรรมดาไปสู่ยอดคน

บทที่ 16 เปลี่ยนวิธีคิด การรู้ว่าควรคิดอย่างไร ไม่ได้แปลว่าเราจะคิดแบบนั้นเมื่อถึงเวลาจริง.....	230
บทที่ 17 เปลี่ยนวิธีตัดสินใจ คนฉลาดก็ยังตัดสินใจผิดได้.....	245
บทที่ 18 เปลี่ยนวิธีใช้ชีวิตการเข้าใจตัวเองมากขึ้น อาจยังไม่เปลี่ยนชีวิต.....	259
บทที่ 19 สร้างระบบความสำเร็จ คนที่ประสบความสำเร็จ ไม่ได้มีแรงจูงใจมากกว่าทุกวัน	274
บทส่งท้าย คุณไม่ต้องเป็นยอดคนในทุกวัน	291

บทนำ

โลกไม่ได้แบ่งคนด้วยโชค แต่แบ่งด้วยวิธี คิด

เราทุกคนคงเคยรู้จักคนสองคนที่เริ่มต้นชีวิตใกล้เคียงกัน

เรียนจบจากที่เดียวกัน ทำงานในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน มีความสามารถไม่
ต่างกันมาก และในหนึ่งวันก็มีเวลาเท่ากัน แต่เมื่อผ่านไปหลายปี ชีวิต
ของทั้งคู่กลับค่อยๆ ห่างออกจากกัน

คนหนึ่งเติบโตขึ้นเรื่อยๆ ขณะที่อีกคนยังวนอยู่กับปัญหาเดิม

เมื่อมองจากปลายทาง เราอาจอธิบายง่ายๆ ว่า คนที่ไปได้ไกลกว่าคงโชค
ดี เขาอาจได้พบหัวหน้าที่สนับสนุน มีครอบครัวคอยช่วยเหลือ หรือ
บังเอิญได้รับโอกาสในจังหวะที่เหมาะสม

และบางครั้ง คำอธิบายนั้นก็ก็เป็นความจริง

โลกไม่ได้แจกต้นทุนให้ทุกคนเท่ากัน บางคนเริ่มต้นพร้อมเงิน ความสัมพันธ์ และโอกาส ขณะที่บางคนต้องใช้พลังเกือบทั้งหมดเพียง เพื่อประกอบชีวิตให้อยู่รอด การบอกว่าทุกคนเริ่มจากจุดเดียวกันจึงไม่ ยุติธรรม และการบอกว่าความสำเร็จขึ้นอยู่กับความพยายามเพียงอย่าง เดียวก็ไม่จริงเช่นกัน

แต่โชคอธิบายได้ไม่หมดทุกอย่าง

เพราะแม้แต่คนที่ได้รับโอกาสใกล้เคียงกัน ก็ยังใช้โอกาสนั้นไม่เหมือนกัน คนหนึ่งเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องบังเอิญแล้วปล่อยให้ผ่านไป อีกคนเห็น ว่าอาจมีบางอย่างให้ลอง จึงขยับเข้าไปใกล้อีกก้าว

ความแตกต่างอาจยังมองไม่เห็นในวันนั้น

แต่มันจะเริ่มชัดเจนเมื่อการตัดสินใจเล็กๆ แบบเดิมเกิดขึ้นซ้ำหลายปี

ชีวิตไม่ได้เปลี่ยนเฉพาะวันที่เราตัดสินใจครั้งใหญ่

เวลามองย้อนกลับไป เรามักเล่าชีวิตเป็นเหตุการณ์สำคัญ

วันที่เลือกเรียน

วันที่รับงานแรก

วันที่ลาออก

วันที่เริ่มธุรกิจ

วันที่ตัดสินใจแต่งงานหรือแยกทาง

เหตุการณ์เหล่านี้มีผลต่อชีวิตจริง แต่ระหว่างวันสำคัญเหล่านั้น ยังมีวันธรรมดาอีกจำนวนมากที่ไม่เคยถูกจดจำ

วันที่เลือกอ่านต่ออีกเล็กน้อยหรือปิดหนังสือ

วันที่ได้รับคำวิจารณ์แล้วเลือกฟังหรือรีบป้องกันตัว

วันที่มีเงินเหลือแล้วเลือกเก็บหรือใช้ทั้งหมด

วันที่เห็นงานยากแล้วเลือกลองหรือรอให้คนอื่นรับไป

ไม่มีการตัดสินใจข้อใดเปลี่ยนชีวิตทันที เราจึงมักมองข้ามมัน

อ่านหนังสือเพิ่มสิบหน้าไม่ได้ทำให้ฉลาดขึ้นในคืนนี้ เก็บเงินหนึ่งพันบาทไม่ได้สร้างอิสรภาพในเดือนนี้ และพูดคุยกับคนใหม่หนึ่งคนก็ไม่ได้ทำให้มีเครือข่ายที่แข็งแกร่งในวันพรุ่งนี้

แต่ชีวิตไม่ได้รับผลจากสิ่งที่เราทำเพียงครั้งเดียวเท่านั้น

มันรับผลจากสิ่งที่เราทำซ้ำจนกลายเป็นวิถีใช้ชีวิต

คนที่ไปได้ไกลจึงไม่ได้ตัดสินใจถูกต้องทุกครั้ง เขาอาจเลือกงานผิด เชื่อใจคนผิด หรือพลาดโอกาสสำคัญไม่ต่างจากคนอื่น

ความต่างคือ เมื่อรู้ว่าบางอย่างไม่เป็นอย่างที่คิด เขาปรับวิธีมองและวิธีเลือกของตัวเองหรือไม่

บางครั้ง ระยะห่างของชีวิตไม่ได้เริ่มจากก้าวที่ใหญ่กว่า

มันเริ่มจากการไม่เดินผิดทางเดิมซ้ำๆ

คนฉลาดไม่ได้มีคำตอบมากกว่าทุกคน

เมื่อพูดถึงคนฉลาด เรามักนึกถึงคนที่คิดเร็ว มีความรู้มาก หรือหาคำตอบได้ก่อนคนอื่น

คุณสมบัติเหล่านั้นมีประโยชน์ แต่ไม่ได้รับประกันว่าจะพาชีวิตไปได้ไกล

คนเก่งอาจรู้วิธีทำเงิน แต่ใช้เงินจนไม่เหลือ

อาจวิเคราะห์คนอื่นได้ดี แต่ไม่เคยมองเห็นข้อผิดพลาดของตัวเอง

อาจแก้ปัญหาในงานได้ทุกเรื่อง แต่ปล่อยให้สุขภาพและความสัมพันธ์พังลงอย่างช้าๆ

ความฉลาดจึงไม่ได้อยู่ที่การมีคำตอบมากเพียงอย่างเดียว

บางครั้งมันอยู่ที่การรู้ว่า ควรถามคำถามอะไร

เมื่อเจอปัญหา เราถามว่าใครผิด หรือถามว่าส่วนใดยังแก้ได้

เมื่อเจอความล้มเหลว เราถามว่าตัวเองดีพอหรือไม่ หรือถามว่าวิธีใดที่ยังไม่ได้ผล

เมื่อเจอโอกาส เราถามว่าพร้อมหรือยัง หรือถามว่าต้องเตรียมอะไรเพื่อเริ่มได้

คำถามที่ต่างกันพาเราไปหาคำตอบคนละแบบ และคำตอบเหล่านั้นก็พาเราไปสู่การตัดสินใจที่ต่างกัน

วิธีคิดจึงไม่ได้เปลี่ยนโลกภายนอกในทันที

แต่มันเปลี่ยนสิ่งที่เรามองเห็นในโลกใบเดิม

คนธรรมดา คนฉลาด และยอดคน อาจเป็นคนคน เดียวกัน

ชื่อหนังสือเล่มนี้อาจทำให้รู้สึกว่ เรากำลังจะแบ่งคนออกเป็นสามกลุ่ม

คนธรรมดาอยู่ระดับหนึ่ง คนฉลาดอยู่สูงขึ้นไป และยอดคนยืนอยู่บน จุดสูงสุด

แต่ชีวิตจริงไม่ได้แบ่งคนชัดเจนเช่นนั้น

คนคนหนึ่งอาจตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรอบคอบ แต่ใช้อารมณ์กับเรื่อง เงิน อาจรับคำวิจารณ์ได้ดี แต่เลือกคบคนจากความคุ้นเคย หรืออาจ วางแผนอนาคตเก่งมาก แต่ไม่เคยลงมือทำตามแผนนั้นอย่างต่อเนื่อง

บางวันเราแก้ปัญหาได้อย่างมีสติ

บางวันเพียงข้อความเดียวก็ทำให้เสียศูนย์

นั่นไม่ได้แปลว่าเรากลายเป็นคนละคน แต่หมายความว่าในแต่ละ สถานการณ์ เราอาจใช้วิธีคิดคนละระดับ

ในหนังสือเล่มนี้ “คนธรรมดา” จึงไม่ได้หมายถึงคนที่ไม่มีความสามารถ แต่หมายถึงช่วงเวลาที่เราตอบสนองตามสิ่งที่เกิดขึ้น โดยยังไม่ได้หยุด มองทางเลือกอื่น

“คนฉลาด” คือช่วงเวลาที่เราเริ่มเห็นเหตุและผล มองทางเลือกได้กว้าง ขึ้น และตัดสินใจโดยไม่ปล่อยให้อารมณ์ชั่วคราวนำทางทั้งหมด

ส่วน “ยอดคน” ไม่ได้หมายถึงคนที่รู้ทุกอย่างหรือไม่เคยทำผิด

แต่หมายถึงคนที่มองไกลกว่าคำตอบตรงหน้า เขาไม่ได้คิดเพียงว่าจะผ่าน เหตุการณ์นี้ได้อย่างไร แต่สนใจด้วยว่า สิ่งที่เราเลือกในวันนี้กำลังสร้างชีวิต แบบใดขึ้นมาในระยะยาว

ทั้งสามวิธีคิดมีอยู่ภายในตัวเราทุกคน

คำถามสำคัญจึงไม่ใช่

“ฉันเป็นคนประเภทไหน?”

แต่คือ

“ในเรื่องนี้ ฉันกำลังใช้วิธีคิดแบบไหนอยู่?”

โลกอาจไม่ยุติธรรม แต่เรายังมีส่วนกำหนดทิศทาง

หนังสือพัฒนาตัวเองบางเล่มทำให้ทุกอย่างฟังดูง่ายเกินจริง ราวกับเพียงเปลี่ยนความคิด ชีวิตภายนอกก็จะเปลี่ยนตามทันที

แต่ความคิดไม่สามารถลบหนี้ ทำให้ความเจ็บป่วยหายไป หรือบังคับให้คนอื่นปฏิบัติต่อเราอย่างยุติธรรมได้

การคิดต่างไม่ได้ทำให้ข้อจำกัดทั้งหมดหายไป

สิ่งที่มันทำได้คือช่วยให้เรามองเห็นว่า ภายในข้อจำกัดเหล่านั้น ยังมีทางเลือกใดเหลืออยู่บ้าง

เราอาจเลือกเหตุการณ์ไม่ได้ แต่เลือกได้ว่าจะตีความมันอย่างไร
เราอาจควบคุมผลลัพธ์ไม่ได้ทั้งหมด แต่ปรับคุณภาพของการตัดสินใจได้
เราอาจเปลี่ยนอดีตไม่ได้ แต่ไม่จำเป็นต้องปล่อยให้อดีตเลือกอนาคต
แทนเราตลอดไป

สิ่งเหล่านี้อาจฟังดูเล็ก เมื่อเทียบกับปัญหาที่อยู่ตรงหน้า

แต่ชีวิตมักเปลี่ยนจากสิ่งเล็กที่ทำซ้ำ มากกว่าสิ่งใหญ่ที่ทำเพียงชั่วคราว

หนังสือเล่มนี้จึงไม่ได้สัญญาว่าจะเปลี่ยนคุณให้กลายเป็นยอดคนทันทีที่อ่านจบ และไม่ได้บอกว่ามีวิธีคิดหนึ่งเดียวที่ถูกต้องในทุกสถานการณ์

มันต้องการชวนคุณมองเหตุการณ์ธรรมดาในชีวิตอีกครั้ง ตั้งแต่ปัญหา ความล้มเหลว โอกาส เงิน งาน เวลา คนรอบตัว ไปจนถึงอนาคตที่ยังมาไม่ถึง

ไม่ใช่เพื่อหาว่าคนอื่นคิดอยู่ในระดับใด

แต่เพื่อสังเกตว่า ในแต่ละเรื่อง เรากำลังปล่อยให้ความเคยชินตัดสินใจ แทนตัวเองหรือไม่

เราไม่จำเป็นต้องคิดเหมือนยอดคนตลอดเวลา

เพียงเรียนรู้ที่จะสังเกตให้เร็วขึ้นว่า วิธีคิดแบบเดิมกำลังพาเรากลับไปสู่ผลลัพธ์เดิมอีกหรือเปล่า

เพราะสุดท้ายแล้ว คนที่ไปได้ไกลกว่าอาจไม่ได้เกิดมาพร้อมคำตอบที่ดีกว่า

เขาเพียงกล้ากลับมาตรวจสอบคำตอบของตัวเอง และเปลี่ยนมันเมื่อพบว่าวิธีที่ดีกว่าเดิม.

PART 1

ความต่างของวิธีคิด

บทที่ 1

เมื่อเจอปัญหา

คนที่แก้ปัญหาเก่ง อาจไม่ได้เก่งอย่างที่ คิด

เราเคยเห็นคนแบบนี้อยู่บ้าง

พองานเริ่มมีปัญหา ทุกคนจะหันไปหาเขา ลูกค้าไม่พอใจก็เรียกเขา
โครงการใกล้ส่งไม่ทันก็ต้องให้เขาช่วย และหากมีเรื่องด่วนตอนเย็น เขา
มักเป็นคนสุดท้ายที่ยังนั่งอยู่ในออฟฟิศ

คนแบบนี้ดูเก่งและน่าพึ่งพา ซึ่งหลายครั้งเขาก็เก่งจริงๆ

แต่หากปัญหาเดิมเกิดขึ้นทุกสัปดาห์ อาจมีอีกคำถามที่ควรถามควบคู่กัน
ไปด้วยว่า

ทำไมทุกอย่างจึงต้องรอให้เขาเข้ามาช่วยอยู่เสมอ?

บางทีทีมอาจไม่ได้ขาดคนแก้ปัญหา แต่อาจขาดวิธีทำงานที่ช่วยให้
ปัญหาไม่โผล่จนต้องมีใครเข้ามาแก้ปัญหาในนาทีสุดท้าย

ความแตกต่างนี้มองเห็นได้ไม่ง่าย เพราะคนที่ดับไฟมักได้รับคำชม ส่วน
คนที่ป้องกันไม่ให้อุปกรณ์ไหม้แทบไม่มีใครสังเกตเห็น

วันทำงานเสร็จตามแผน ไม่มีใครรู้สึกว่าจะเกิดเรื่องพิเศษ
วันที่ลูกค้าเข้าใจตรงกันตั้งแต่ต้น ไม่มีใครต้องกล่าวขอบคุณ
และวันที่ทีมทำงานต่อได้แม้คนสำคัญไม่อยู่ ก็ดูเหมือนเป็นเพียงวัน
ทำงานธรรมดา

แต่ความธรรมดาแบบนี้อาจเป็นผลงานที่ดีที่สุดของคนคนหนึ่ง

รีบแก้ไขไม่ได้แปลว่าแก้ถูก

เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น เรามักรู้สึกว่าจะทำอะไรสักอย่างให้เร็วที่สุด

งานถูกตีกลับก็รีบเปิดไฟล์แก้ไข
ยอดขายลดก็รีบเพิ่มงบโฆษณา
คนในทีมทำผิดก็รีบเข้าไปจัดการแทน

การลงมือทำช่วยลดความกังวล เพราะอย่างน้อยเราจะรู้สึกว่าตัวเอง
ไม่ได้ยืนนิ่งอยู่หน้าปัญหา

แต่ความเร็วจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อเรากำลังเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง

ลองนึกถึงธุรกิจที่ยอดขายลดลง เจ้าของธุรกิจอาจสั่งเพิ่มโฆษณา ฝ่าย
การตลาดออกแคมเปญใหม่ และฝ่ายขายเริ่มเสนอส่วนลดให้ลูกค้า

ทุกคนทำงานหนักขึ้น แต่ยอดขายก็ยังไม่ดีขึ้น

ภายหลังจึงพบว่าลูกค้ายังต้องการสินค้าเหมือนเดิม เพียงแต่ขั้นตอน
ชำระเงินบนเว็บไซต์ขัดข้อง ทำให้คนจำนวนมากซื้อไม่สำเร็จ

ปัญหาไม่ต้องการโฆษณาเพิ่ม

ไม่ได้ต้องการส่วนลด

และไม่ได้ต้องการให้ใครทำงานหนักกว่าเดิม

มันต้องการเพียงคนที่ยอมหยุดถามว่า ยอดขายหายไปตรงขั้นตอนไหน

นี่คือจุดที่วิธีคิดเริ่มสร้างความแตกต่าง

เมื่อเห็นปัญหา คนธรรมดา มักตอบสนองต่อสิ่งที่ปรากฏตรงหน้า คนฉลาดพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นสาเหตุ ส่วนยอดคนจะมองต่อไปอีกว่าเหตุใดปัญหานี้จึงเกิดขึ้นได้นาน โดยไม่มีใครมองเห็น

คนธรรมดาอาจเพิ่มโฆษณา

คนฉลาดอาจแก้ระบบชำระเงิน

ยอดคนอาจสร้างระบบแจ้งเตือน เพื่อให้รู้ทันทีหากลูกค้าซื้อสินค้าไม่สำเร็จมากกว่าปกติ

ทั้งสามคนลงมือทำเหมือนกัน

แต่กำลังแก้ปัญหาคนละระดับ

ปัญหาจริงอาจไม่ใช่สิ่งที่ส่งเสียงดังที่สุด

ปัญหามักดึงดูดความสนใจของเราไปยังส่วนที่วุ่นวายที่สุด

ลูกค้าไม่พอใจ เราจึงจดจ่อกับน้ำเสียงของลูกค้า

เงินไม่พอใช้ เราจึงมองหาขายจ่ายก้อนล่าสุด

งานส่งไม่ทัน เราจึงโทษงานด่วนที่เพิ่งเข้ามา

สิ่งเหล่านี้อาจเป็นส่วนหนึ่งของปัญหา แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นต้นเหตุทั้งหมด

ลูกค้าที่ใช้หนี้เสียงไม่ดีอาจกำลังไม่พอใจเพราะได้รับข้อมูลไม่ตรงกัน ตั้งแต่ต้น รายจ่ายก่อนล่าสุดอาจเป็นเพียงฟางเส้นสุดท้ายของงบประมาณที่ไม่มีพื้นที่เผื่อเหตุฉุกเฉิน และงานด่วนอาจไม่ได้ทำให้แผนพัง หากแผนนั้นไม่ได้แน่วจนไม่มีเวลารองรับสิ่งที่ผิดพลาด

บางครั้งปัญหาที่เราเห็นจึงเป็นเพียงปลายทางของสิ่งที่เริ่มผิดไปก่อนหน้านี้หน้านานแล้ว

การคิดให้ลึกขึ้นไม่ได้หมายถึงต้องวิเคราะห์ทุกเรื่องจนซับซ้อน หากน้ำหนักบนโต๊ะ เราไม่จำเป็นต้องค้นหาบาดแผลในวัยเด็กของคนที่ทำแก้วล้ม

บางปัญหาเพียงขีดให้แห้งก็จบ

แต่ถ้าน้ำหนักที่เดิมทุกวัน การซื้อผ้าเช็ดโต๊ะที่ซับน้ำได้ดีกว่าอาจยังไม่ใช่ว่าคำตอบที่ดีที่สุด

เราอาจต้องขยับแก้ว

การหาคนผิดอาจไม่ใช่สิ่งแรกที่ต้องทำ

เมื่อบางอย่างผิดพลาด คำถามที่เกิดขึ้นง่ายที่สุดคือ

“ใครเป็นคนทำ?”

คำถามนี้มีความจำเป็นในบางสถานการณ์ โดยเฉพาะเมื่อเกิดความเสียหาย มีคนละเลยหน้าที่ หรือจำเป็นต้องป้องกันไม่ให้เหตุการณ์เกิดซ้ำ

แต่หากถามเร็วเกินไป ทุกคนอาจเริ่มใช้พลังกับการปกป้องตัวเอง แทนที่จะช่วยกันทำความเข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้น

สมมติว่าเอกสารสำคัญถูกส่งให้ลูกค้าผิดฉบับ

หากการประชุมเริ่มต้นด้วยคำถามว่า “ใครส่ง?” คนที่เกี่ยวข้องอาจรีบอธิบายว่าตนได้รับไฟล์มาจากใคร หรือเหตุใดเรื่องนี้จึงไม่ใช่ความผิดของตน

แต่หากเริ่มจากคำถามว่า “ไฟล์ผิดผ่านขั้นตอนตรวจสอบไปได้อย่างไร?” ทีมอาจพบว่าเอกสารทุกเวอร์ชันถูกเก็บไว้ในโฟลเดอร์เดียวกัน ใช้ชื่อใกล้เคียงกัน และไม่มีใครรับผิดชอบการตรวจครั้งสุดท้ายอย่างชัดเจน

คนที่กดส่งอาจเป็นผู้ทำให้ความผิดพลาดปรากฏขึ้น

แต่ระบบที่เปิดโอกาสให้ใครก็ตามส่งไฟล์ผิด อาจเป็นปัญหาที่ใหญ่กว่า

การมองเช่นนี้ไม่ได้หมายถึงไม่มีใครต้องรับผิดชอบ และไม่ได้ใช้คำว่า “ระบบ” เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดของแต่ละคน

มันเพียงช่วยให้เราไม่หยุดอยู่ที่การเปลี่ยนคน แล้วปล่อยให้ความผิดพลาดแบบเดิมรอกิดกับคนถัดไป

ปัญหาที่เกิดซ้ำกำลังให้ข้อมูลบางอย่าง

ครั้งแรกที่เราส่งงานช้า อาจเกิดจากเหตุไม่คาดคิด

ครั้งที่สองอาจเป็นเพราะงานมากกว่าปกติ

แต่หากงานทุกชิ้นเสร็จในคืนสุดท้าย อาจไม่ใช่เพราะโลกชอบส่งเหตุฉุกเฉินมาให้เราเสมอไป

บางที่เราอาจประเมินเวลาต่ำกว่าความจริง รับงานมากเกินไปจนกำลัง หรือ รู้สึกว่าตัวเองทำงานได้ดีที่สุดเมื่อใกล้ถึงกำหนด ทั้งที่ความจริง เราเพียงไม่มีทางเลือกอื่นเหลือแล้ว

เรื่องเดียวกันเกิดขึ้นได้ในหลายด้านของชีวิต

เงินหมดก่อนสิ้นเดือนทุกครั้ง

ความสัมพันธ์จบลงด้วยความขัดแย้งคล้ายเดิม

ตั้งเป้าหมายใหม่ทุกต้นปี แต่หยุดในเดือนเดิม

รู้สึกหมดแรงทุกครั้งที่งานเข้าสู่ช่วงหนึ่ง

ปัญหาที่เกิดขึ้นครั้งเดียวอาจเป็นเหตุบังเอิญ

แต่เมื่อมันกลับมาในหน้าตาคล้ายเดิม มันอาจกำลังบอกว่า มีบางอย่างใน
วิธีวางแผน เลือกร หรือตอบสนองของเราที่ยังไม่เปลี่ยน

การยอมรับว่าเราอาจมีส่วนอยู่ในปัญหาไม่ใช่เรื่องน่าสยбайใจ แต่ก็ไม่ได้
หมายความว่าต้องโทษตัวเอง

ในทางกลับกัน หากทุกอย่างเป็นความผิดของคนอื่น เราก็ทำได้เพียงรอ
ให้คนอื่นเปลี่ยน

แต่หากมีบางส่วนที่อยู่ในวิธีของเรา นั่นหมายความว่าเรายังมีบางอย่าง
ให้ลงมือทำได้

จากการแก้ปัญหาสู่การเปลี่ยนวิธีที่ปัญหาเกิด

เมื่อพบปัญหา เราอาจลองมองมันเป็นสามระดับ

ระดับแรกคือสิ่งที่ต้องจัดการในตอนนี้ หากงานกำลังจะส่งไม่ทัน เราอาจต้องขอความช่วยเหลือ ลดขอบเขต หรือคุยเรื่องกำหนดเวลาใหม่

ระดับที่สองคือสาเหตุที่ทำให้เรื่องนี้เกิดขึ้น เราเริ่มช้า รับงานมากเกินไป หรือเข้าใจขอบเขตไม่ตรงกับอีกฝ่ายตั้งแต่แรก

ระดับที่สามคือสิ่งที่ต้องเปลี่ยนก่อนเริ่มงานครั้งต่อไป อาจเป็นการตรวจความเข้าใจให้ตรงกัน แบ่งงานเป็นช่วงสั้นๆ หรือกำหนดจุดตรวจระหว่างทาง

เราไม่จำเป็นต้องคิดถึงทั้งสามระดับพร้อมกันเสมอไป

ถ้าห้องครัวกำลังมีควัน สิ่งแรกที่เราควรทำคงไม่ใช่หนีออกแบบระบบป้องกันไฟไหม้ไหม แต่ต้องจัดการกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นก่อน

เพียงแค่หลังควันจางแล้ว อย่ารีบกลับไปทำทุกอย่างแบบเดิม

เพราะการผ่านปัญหาไปได้เป็นเรื่องดี แต่หากต้องใช้ความสามารถ
ทั้งหมดเพื่อผ่านเรื่องเดิมอยู่เสมอ เราอาจไม่ได้ต้องการความพยายาม
เพิ่ม

เราอาจต้องการวิธีที่ต่างออกไป

คนธรรมดาพยายามผ่านปัญหาที่อยู่ตรงหน้า
คนฉลาดเรียนรู้ว่าอะไรทำให้มันเกิดขึ้น
ส่วนยอดคนค่อยๆ สร้างชีวิตที่ไม่ต้องพึ่งความเก่ง เพื่อเอาตัวรอดจาก
ปัญหาเดิมซ้ำๆ

ยอดคนจึงไม่ได้มีวันที่ทุกอย่างราบรื่นกว่าใคร

บางทีเขาเพียงรู้ว่า ไม่ใช่ทุกปัญหาที่ควรทำให้เราเก่งขึ้นในการแก้

บางปัญหาควรทำให้เราเปลี่ยนวิธีใช้ชีวิต จนไม่ต้องกลับมาแก้มันอีก.

สรุปท้ายบทที่ 1

เมื่อเจอปัญหา

ปัญหาที่อยู่ตรงหน้าอาจเป็นเพียงอาการ ไม่ใช่สาเหตุที่แท้จริง การรีบลงมือจึงไม่ได้หมายความว่าเรากำลังแก้ถูกจุดเสมอไป

- **คนธรรมดา** พยายามทำให้ปัญหาดตรงหน้าหายไป
- **คนฉลาด** ค้นหาสาเหตุและแก้ไขให้ตรงจุด
- **ยอดคน** เปลี่ยนวิธีหรือระบบ เพื่อลดโอกาสเกิดปัญหาเดิมซ้ำ

เมื่อเจอปัญหา ลองถามตัวเองว่า:

1. สิ่งที่เกิดขึ้นจริงคืออะไร
2. สาเหตุที่แท้จริงอยู่ตรงไหน
3. ต้องเปลี่ยนอะไร เพื่อไม่ให้กลับมาแก้เรื่องเดิมอีก

จำไว้: การแก้ปัญหาเก่งเป็นเรื่องดี แต่การไม่ต้องแก้ปัญหาลำบาก ๆ คือ การเติบโตที่แท้จริง

บทที่ 2

เมื่อเจอความล้มเหลว

คนที่ไม่เคยล้มเหลว อาจไม่ได้เก่งกว่าคนอื่น

เรามักมองประวัติของคนที่ประสบความสำเร็จ แล้วเห็นแต่สิ่งที่เขาทำได้

เรียนจบจากที่ดี
ได้งานในบริษัทใหญ่
สร้างธุรกิจจนเติบโต
ตัดสินใจถูกในช่วงเวลาสำคัญ

เมื่อเหตุการณ์เหล่านี้ถูกเรียงต่อกัน ชีวิตของเขาจะดูเหมือนเส้นตรงที่พุ่งขึ้นอย่างสวยงาม รวบรวมรู้มาตั้งแต่ต้นว่าควรเดินไปทางไหน

แต่เรื่องราวที่ถูกเล่าหลังความสำเร็จ มักเรียบร้อยกว่าชีวิตจริงเสมอ

งานที่สมัครแล้วไม่ได้ มักหายไปจากประวัติ
โครงการที่ทำแล้วไม่มีใครสนใจ ไม่ค่อยถูกพูดถึง
การตัดสินใจผิดหลายครั้ง ถูกย่อเหลือเพียงคำว่า “ประสบการณ์”

เราไม่ได้เห็นทุกสิ่งที่เขาลอง

เราเห็นเฉพาะสิ่งที่รอดมาถึงปลายทาง

คนที่ดูเหมือนไม่เคยล้มเหลว จึงอาจไม่ได้ตัดสินใจถูกกว่าทุกคน เขาอาจ
เพียงเรียนรู้ว่าจะเก็บบทเรียนจากสิ่งที่ไม่สำเร็จอย่างไร แล้วไม่พกคำ
ตัดสินใจนั้นติดตัวไปตลอดชีวิต

ความล้มเหลวมักพุดเกินสิ่งที่มันรู้

สมมติว่าคุณสมัครงานในตำแหน่งที่อยากได้มาก เตรียมตัวหลายสัปดาห์
ผ่านการสัมภาษณ์หลายรอบ และเริ่มจินตนาการถึงวันที่ได้เข้าไปทำงาน
แล้ว

จากนั้นอีเมลแจ้งผลก็มาถึง

บริษัทเลือกผู้สมัครคนอื่น

ข้อเท็จจริงมีเพียงเท่านี้ แต่ความคิดของเราอาจเริ่มเขียนเรื่องต่อทันที

“ฉันคงไม่เก่งพอ”

“ประสบการณ์ของฉันคงไม่มีค่า”

“ตำแหน่งระดับนี้อาจสูงเกินไปสำหรับฉัน”

จากการไม่ได้งานหนึ่งตำแหน่ง เราอาจค่อยๆ สรุพบว่าตัวเองไม่มี
ความสามารถสำหรับงานประเภทนั้นทั้งหมด

ความล้มเหลวจึงมีนิสัยคล้ายปัญหา มันไม่ได้เข้ามาเพียงเพื่อบอกว่า
เหตุการณ์หนึ่งไม่เป็นไปตามที่หวัง แต่มักพยายามอธิบายด้วยว่าเราเป็น
คนแบบไหน

ทำธุรกิจไม่สำเร็จ จึงคิดว่าตัวเองไม่เหมาะกับธุรกิจ
ความสัมพันธ์จบลง จึงคิดว่าตัวเองรักษาใครไว้ไม่ได้
พูดต่อหน้าคนแล้วติดขัด จึงคิดว่าตัวเองเป็นคนพูดไม่เก่ง

ทั้งที่สิ่งที่เกิดขึ้นอาจบอกได้เพียงว่า วิธีที่ใช้ในครั้งนั้นยังไม่ให้ผลลัพธ์ที่
ต้องการ

ความล้มเหลวรู้ว่าเกิดอะไรขึ้น