

# คนเก่ง เขาก็ทำงานให้ง่าย แบบนี้แหละ

ปาร์คโซยอน

เขียน

วรุตม์ งามเงิน

แปล

สำนักพิมพ์อมรินทร์ฮาวทู

กรุงเทพมหานคร



หนังสือคุณภาพ  
โดยอมรินทร์กรุ๊ป

# สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์ ... (8)

## บทนำ

ถ้า Work เลวร้าย แล้ว Life จะดีได้ไหมนะ ... 1

---

### บทที่ 1

---

#### คนเก่ง เนาก็ทำงานให้ง่าย แบบนี้แหละ

เข้าถึงแก่น แล้วแข็งแกร่งๆ ให้ตรงเป้า ... 10  
แผนสกัดจุดตาย

จงเขียนประเด็นสำคัญให้ได้ตามต้องการ ... 17  
หนังสือรายงานที่มีความ “เล็กพริกขี้หนู”

ลดความฟุ่มเฟือยด้านการใช้ภาษา ... 24  
การสื่อสารอย่างรื่นหู

ให้ความเคารพ แต่อย่าสูงส่งมากเกินไป ... 30  
กฎทองของมนุษยสัมพันธ์

กฎว่าด้วยการเลือกรับรู้ของสมอง ... 36  
สมองคนเราขึ้นอยู่กับที่คิด

จงใส่ใจว่าผู้รับสารกำลังยุ่งหรือเหนื่อยหรือไม่ ... 45  
กลุ่มอาการสมาธิสั้นในผู้ใหญ่

---

## บทที่ 2

---

### วางแผน ให้เรียบง่ายเข้าไว้

ทำไมต้องทำงานนี้ด้วยนะ รู้สึกทุกข์ใจจังเลย ... 54  
WHY First, Always

จงใช้สมองซีกซ้ายวางแผน ... 64  
Logical Thinking

เรียบเรียงด้วยรูปแบบที่ทำให้สมองรู้สึกสบาย ... 73  
MECE

ใช้สมองซีกขวา ... 83  
การวางแผนคอนเซ็ปต์ที่ตรงจุด

แปลงใจมโนเนื้อหาเก่าให้สดใหม่ ... 90  
การค้นพบเรื่องเดิมๆ ขึ้นใหม่

มาร์กจุดพิกัดของงาน ... 97  
การจัดการโปรเจกต์

วางแผนโปรเจกต์อาชีพการงานของตนเอง ... 103  
โปรเจกต์สำคัญ

---

## บทที่ 3

---

### เขียนออกมา แบบง่ายๆ

การเขียนในที่ทำงานปกติก็ยากอยู่แล้ว ... 112  
การเขียน 3 แบบ

การเขียนตอนทำงานต้องนึกถึงลูกค้านะ ... 120  
การเขียนโดยเน้นผู้รับสารเป็นหลัก

ย่อให้เหลือบรรทัดเดียว ... 125  
การเขียนเพื่อถ่ายทอดข้อมูล

วาดภาพรายงาน 100 หน้าให้เหลือ 1 หน้า ... 132  
การเขียนเพื่อโน้มน้าว

จัดข้อความให้เป็นกลุ่มก้อน ... 139

การเขียนเพื่อถ่ายทอดข้อความ

จงระวางนิตยที่ชอขทำให้งานเขียนดูยุ่งเหยิง ... 146

ความไร้ระเบียบวินัยกับป็นพก

ประยุกต์ใช้สัญลักษณ์ ... 154

วิธีทำให้ข้อความดูเด่นชัด

---

## บทที่ 4

---

### พูดอย่างง่าย ๆ

อยู่ในพื้นที่เดียวกันก็ยังไม่เหมือนกัน ... 166

เตียงเดี่ยว สองฝัน

ถ้ายังไม่เข้าใจก็อย่าเพิ่งเริ่มเลย ... 171

วัฒนธรรม No Question

ไม่มีใครที่ใจตรงกับเราทั้งหมด ... 179

อันตรายของคำว่า “เข้าใจ” ใหม่หมายถึงอะไร

พูดประเด็นสำคัญแต่แรกได้ไหม ... 187

เวียนหัวเหลือเกิน

ไม่เอาคำตอบใกล้เคียง ขอคำตอบที่ตรงเป๊ะๆ ... 194

อย่าพูดอ้อมค้อม

ลบความคลุมเครือออกจากหัวอีกฝ่าย ... 200

การประยุกต์ใช้ตัวเลข

วาดภาพในหัวของอีกฝ่าย ... 207

การใช้การเปรียบเทียบ

คนที่เราต้องโน้มน้าวไม่ใช่คนนี่ ... 213

หาลูกค้าคนสุดท้ายให้เจอ

---

## บทที่ 5

---

### มีความสัมพันธ์ ที่เรียบง่าย

ห้ามความคิดไม่ได้ ... 222

นักกัลุ่มใจเกินเหตุ

ไม่มีใครเป็นคนดีในสายตาของทุกคน ... 228

โรค “คนดี + บริษัทเราอยู่กันแบบครอบครัว”

ถ้าไม่บอกก็ไม่มีใครรู้ ... 235

บอกให้เพื่อนร่วมงานรู้ถึง “เส้นที่ห้ามล้ำ”

กับผู้บังคับบัญชาที่ต้องรู้จักเล่นตัว ... 241

เทคนิคการขีดเส้นแบ่ง

ถ้าฉันจะอยู่หรือจะไป ... 250

ความแฟนตาซีของงานในฝัน

กำจัดกับดักที่บ่อนทำลายความสัมพันธ์ ... 256

วิธีรับมือกับผู้ล่าล้างผลาญ (Predator)

ถ้างานมันกระทบชีวิตส่วนตัว ... 265

ก็จงฝึก Switch Off ซะ

### บทส่งท้าย

พรสวรรค์ที่เปล่งประกายช่วยให้โลกนี้ดีขึ้นได้ ... 274



# คำนำสำนักพิมพ์

Work-Life Balance เป็นประเด็นที่เราได้ยินกันบ่อย แต่เวลาพูดถึงคำนี้ หลายคนมักโฟกัสแต่เรื่อง Life หรือการใช้ชีวิตหรือหาเวลาพักผ่อนหลังเลิกงาน โดยมองข้ามช่วงเวลา “ระหว่างทำงาน (Work)” ที่ใช้ไปถึง 8-9 ชั่วโมงในแต่ละวัน บางคนพยายามหลับหูหลับตา ตรากรตรำทำงานหนักให้ช่วงเวลาแสนทรมาณนั้นผ่านไป แล้วเก็บความชอกช้ำนั้นไปปลดปล่อยในช่วงพักผ่อนอย่างเต็มที่ แต่คุณก็น่าจะเคยเจอมากับตัวแล้วว่า ถ้าจัดการงานได้ไม่ดี ก็ไม่มีอารมณ์จะสังสรรค์ใดๆ ทั้งสิ้น ความหมายของ Work-Life Balance ที่แท้จริงจึงไม่ใช่การหาเวลาพักผ่อนให้เพียงพอ แต่ต้องดูที่การทำงานให้มีความสุขด้วย

และความลับของการทำงานให้มีความสุขก็คือ “การจัดการทุกอย่างให้เรียบง่าย” หนังสือเล่มนี้เปิดเผยเคล็ดลับของคนเก่งเพียง 0.1% ที่ไม่ว่าจะเป็นงานรูปแบบไหนก็รับมือได้ง่ายๆ โดยจะโฟกัสแต่สิ่งสำคัญ ไม่ใช่พลังงานพร่ำเพรื่อไปกับงานยิบย่อยที่ไม่เกิดประโยชน์ ผ่าน 4 ทักษะที่สำคัญสำหรับคนทำงาน ดังนี้

- การวางแผนงาน  
ลดความฟุ่มเฟือยด้านการใช้ภาษา : การสื่อสารอย่างรัดกุม
- การเขียน  
เรียบเรียงด้วยรูปแบบที่ทำให้สมองรู้สึกสบาย : MECE
- การพูด  
การเขียนตอนทำงานต้องนึกถึงลูกค้านะ : การเขียนโดยเน้นผู้รับสารเป็นหลัก
- การสร้างความสัมพันธ์  
ไม่เอาคำตอบใกล้เคียง ขอคำตอบที่ตรงเป๊ะๆ : อย่าพูดอ้อมค้อม

# บทนำ

## ถ้า Work เลวร้าย แล้ว Life จะดีได้ไหมนะ

ปัจจุบัน แนวคิด Work-Life Balance ไม่ได้เป็นเพียงกระแส แต่กลายเป็นมาตรฐานของชีวิตไปแล้ว ในขณะที่เดียวกัน จำนวนผู้คนที่ฝันถึงการได้ทำงานที่อยากทำก็เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ พวกเขาไม่สนใจว่าจะได้เงินเดือนน้อยหรือเลื่อนขั้นช้า ถ้าเป็นสมัยก่อน คนพวกนี้คงถูกตราหน้าว่าเป็นพวกนอกคอก ทว่าในปัจจุบัน พวกเขากลับกลายเป็นคนส่วนใหญ่ของสังคม

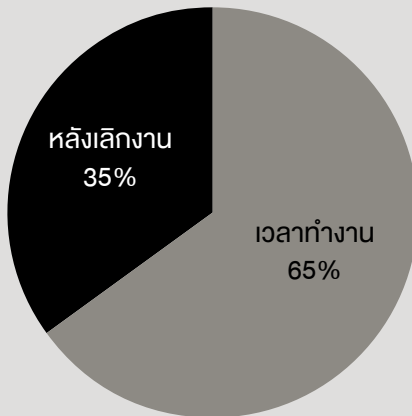
นี่เป็นปรากฏการณ์ที่ดีมากๆ เพราะว่าก่อนหน้านี ประเทศเกาหลีใต้เต็มไปด้วยคนทำงานจนร่างแทบพัง และไม่มีเวลาว่างไปทำอย่างอื่นเลย แม้แต่วินาทีเดียว

แต่เมื่อติดตามการถกเถียงเกี่ยวกับ Work-Life Balance แล้ว ฉันก็ตระหนักว่า มีแต่เรื่องเกี่ยวกับ “ชีวิตส่วนตัวหลังเลิกงาน” ซึ่งส่วนมากก็จะพูดเกี่ยวกับการไปเรียนทำอาหารหลังเลิกงาน การออกกำลังกาย การไปดูหนังดูละคร หรือไม่ก็เกี่ยวกับการพักผ่อนแบบสบายๆ บนโซฟาโดยไม่มีคนรบกวน อ้อ มีเรื่องการใช้เวลากับครอบครัวอันเป็นที่รักด้วย



แต่ปัญหาคือ “ก่อนถึงเวลาเลิกงาน” คนที่เป็นพนักงานบริษัทหรือองค์กรใด ๆ นั้น ต้องใช้เวลาทำงานตั้งประมาณ 9 ชั่วโมง มีหน้าซ้ำ ถ้ารวมเวลาเตรียมตัวไปทำงานตอนเช้ากับเวลาเดินทางทั้งหมด จะใช้เวลามากกว่า 11 ชั่วโมง ถือว่าเยอะมาก สมมติเรานอนสัก 7 ชั่วโมง เท่ากับว่าเวลาที่เรารื่นคือ 17 ชั่วโมง เมื่อดำเนินแล้วปรากฏว่า เวลา 11 ชั่วโมงที่เราใช้ทำงาน และทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการทำงาน คิดเป็น 65% ของเวลาที่ตื่นเลย

### [แผนภูมิแสดงการใช้เวลา 17 ชั่วโมงที่เราตื่นอยู่ในแต่ละวัน]



อ้างอิง : เวลานอนหลับเฉลี่ยของคนเกาหลีใต้คือ 6.8 ชั่วโมง (ข้อมูลสถิติสุขภาพพลเมือง)

## “เมื่อการทำงานสร้างความทุกข์ทรมาน เราจะใช้ชีวิตอย่างพึงพอใจได้ไหมนะ”

แม้จะมีเวลาทำงานอดิเรกสัก 2 ชั่วโมงหลังเลิกงาน เราก็ยังเหน็ดเหนื่อย ลองจินตนาการถึงวันๆ หนึ่งที่แผนงาน (Proposal) ของเรา ถูกตีกลับทั้งหมด หรือการถูกหัวหน้าทีมโขกสับเรื่องรายงานที่เราค้นเขียนสั้นๆ เพียง 5 หน้า หรือการคอยย้ำให้รุ่นน้องฟังตั้งหลายรอบ แต่อีกฝ่ายกลับทำงานห่วยแตกจนต้องอธิบายซ้ำตั้งแต่ต้น หรือไม่ก็คิดถึงว่าหากเราต้องตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ว่าจะระวังคำพูดขนาดไหนก็ยังมีคนที่ตีความคำพูดเราไปในแง่ลบ แถมยังเอาไปซุบซิบนินทากันสนุกปากในห้องนั่งเล่นของบริษัท ถ้าต้องเจอกับสถานการณ์ที่กล่าวมาข้างต้น ต่อให้สนุกกับงานอดิเรกหลังเลิกงาน เช่น การพูดคุยแลกเปลี่ยนกับเพื่อนๆ ในกลุ่มรักการอ่าน คลาสโยคะ หรือแม้แต่การไปเยี่ยมชมนิทรรศการ ก็คงกลายเป็นสิ่งไร้ประโยชน์โดยปริยาย

การทำงานของเราแม้แต่ความทุกข์ยากราวกับถูกกษัตริย์ซิซีฟัส (Sisyphus) ลงโทษให้เข็นก้อนหินใหญ่ขึ้นหน้าผาเช่นนั้นหรือ หรือจริงๆ แล้วเราควรหาความสุขจากที่อื่น แล้วแยกความทุกข์ระทมแห่งการทำงานไว้ต่างหาก เวลางานนี้ช่างยาวนานเหลือเกิน ตื่นเช้ามาก็ไม่ได้ตื่นเต้นเลยที่จะได้ไปทำงาน เราจะต้องใช้ชีวิตอย่างนี้ไปตลอดใช่ไหม

ถ้าไม่อยากทรมานแบบนี้อีก เราต้องเรียนรู้วิธีใช้เวลาก่อนเลิกงานอย่างถูกต้อง พอๆ กับการรู้วิธีใช้เวลาหลังเลิกงานได้อย่างมีความสุข

เพราะว่า งาน (Work) กับชีวิต (Life) ยึดครองพื้นที่ของเราอย่างเหนียวแน่นไปแล้ว

## “หลายคนทำงานมากเกินไปจนนำไปอย่างน่าประหลาด”

### “อย่าใส่ไข่ไว้ในตะกร้าใบเดียวกันหมด”

คำแนะนำข้างต้นคือกฎทองของการลงทุน ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนประเภทใดก็ตาม การกระจายความเสี่ยงถือเป็นกลยุทธ์สำคัญ แต่ก็ไม่ได้เหมาะสมกับทุกกรณี เช่น พนักงานคนหนึ่งมีเงินเดือน 52,000 บาท เขาลงทุนในกองทุนของเวียดนามเป็นเงิน 790 บาท จากนั้นลงทุนในกองทุนเกี่ยวกับทองคำเป็นเงิน 530 บาท และเก็บเป็นเงินออมจำนวน 790 บาท เมื่อดูจากจำนวนเงินแล้ว การลงทุนด้วยจำนวนเงินเพียงเล็กน้อยเช่นนี้ ดูไม่เหมาะกับการลงทุนแบบกระจายความเสี่ยงเลยใช่ไหม

ในการทำงานก็เช่นกัน มีคนจำนวนไม่น้อยที่จัดสรรพลังงานที่มีจำกัดมาใช้อย่างไม่เหมาะสม ไม่ต่างจากการลงทุนตามตัวอย่างข้างต้น เพราะคิดว่า “ก็ไม่ว่าว่าคุณจะถูกใจแบบไหนกันแน่ เลยเตรียมมาหลาย ๆ อย่างให้เหลือ” เลยเขียนแผนงานซึ่งมีแต่ข้อมูลที่คุณคล้าย ๆ กันหมด ส่วนเวลาทำรายงานก็นำข้อมูลวิจัยและสถิติมาปะปะให้ดูมากที่สุด คนพวกนี้จึงดูเหมือนงานหนักและดูยุ่งเป็นพิเศษ ยิ่งถ้าพวกเขาได้เป็นหัวหน้าล่ะก็ ลูกน้องของพวกเขาจะต้องพบกับความยากลำบากอย่างแน่นอน พวกเขามักเตรียมข้อมูลแบบ “เผื่อได้ใช้” เยอะแยะไปหมด และเอามาเทียบดูว่าบุคคลที่ต้องคุยด้วยนั้นมีความต้องการในทิศทางใด แล้วแก้ไข จนได้โปรเจกต์และชุดข้อมูลที่เป็นทิศทางเดียวกัน

แต่ไม่ว่าเราจะทำผลงานสักกี่รูปแบบ แผนงานหรือรายงานที่จะถูกเลือกก็มีได้เพียงหนึ่งเดียว ฉะนั้น ไม่มีประโยชน์เลยที่ต้องเสียเวลาทำหลาย ๆ อย่างเผื่อไว้ สู้เอาเวลาไปโฟกัสสิ่งเดียวยังจะดีกว่า

อย่างไรก็ดี การโฟกัสกับงานเพียงชิ้นเดียวต้องใช้ความกล้าอย่างมาก เพราะมีแต่ความไม่แน่นอน เช่น ถ้าเราทำโปรเจกต์เสนอลูกค้าสัก 100 อย่าง อย่างน้อยก็ต้องมีสักโปรเจกต์ที่ใกล้เคียงกับความต้องการของลูกค้า (แม้จะคลาดเคลื่อนหรือต่ำกว่าที่ลูกค้าคาดหวังไว้บ้างก็ตาม) ส่วนในมุมของลูกค้า แม้จะมีจุดที่ไม่พอใจและอยากจะทำต่อว่าเพียงใด เมื่อเห็นว่าผู้นำเสนอได้เตรียมโปรเจกต์มาตั้ง 100 อย่าง ก็คงรู้สึกสงสาร และไม่อยากต่อว่า ในทางกลับกัน หากเตรียมไปแค่โปรเจกต์เดียว ความเป็นไปได้จะเหลืออยู่เพียง 2 อย่าง คือ ถ้าไม่ได้รับคำชมอย่างล้นหลาม ก็โดนไล่ให้กลับไปทำใหม่

ความกระวนกระวายจากความไม่แน่นอนนี้ผลักดันให้หลายคนคิดว่าการทำอะไรเพื่อไว้เยอะ ๆ นั้นง่ายกว่าการนั่งคิดอย่างชะมัดเข้มข้นว่าต้องทำแบบไหนถึงจะสำเร็จ หรือแบบไหนจะล้มเหลวมาก ปรากฏการณ์เช่นนี้พบได้บ่อยในวัฒนธรรมการทำงานของคนเกาหลี งานวิจัยของนักวิชาการชาวเนเธอร์แลนด์ผู้มีชื่อเสียงด้านการเปรียบเทียบข้อแตกต่างของวัฒนธรรมระหว่างประเทศระบุว่า แนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของคนเกาหลีนั้นติดอันดับที่ 23 จากทั้งหมด 74 ประเทศที่ยกมาศึกษาวิจัย

ปัญหาคือ คนมักมองว่าการทำงานแบบนี้คือความขยัน (Hard Work) แต่ฉันกลับมองว่าเป็นรูปแบบการทำงานที่ยุ่งเหยิงและไร้ระเบียบมาก (Chaotic Work) ไม่ว่าจะคนคนนั้นจะเป็นผู้บริหาร ลูกค้า หรือพนักงาน รุ่นน้องก็ตาม

## “มีคนก็ทำงานได้ดีมาก ๆ อย่างไม่ธรรมดาด้วยละคะ”

ไม่ว่างานชิ้นนั้นจะยากเพียงใด แต่หากมาถึงมือเขาก็จะกลายเป็นเรื่องง่ายมาก ๆ พวกเขามีทิศทางที่ชัดเจนมากกว่าปีนี้จะต้องทำอะไร และปีหน้าต้องทำอะไร ไม่ว่าจะทำโปรเจกต์ไหน ๆ เพื่อนร่วมงานต่างก็พิจารณา เวลาคุยกับผู้บังคับบัญชาก็ดูสบาย ๆ แถมยังไม่ค่อยถูกตะคอกใส่ แล้วก็ไม่ว่าพวกเขาจะมีมนตร์วิเศษอันใด จึงทำให้ไม่ว่าจะเขียนรายงานขนาดสั้นหนึ่งหน้า หรือยาวสิบหน้า ก็ได้รับการพิจารณาให้ผ่านอย่างง่ายดาย

ฉันโชคดีที่เคยร่วมงานกับคนทำงานเก่ง ได้เฝ้ามองและสังเกตวิธีจัดการงานของผู้คนเหล่านี้ที่เอาชนะคน 99% ซึ่งมีทั้งพวกประธานใหญ่ของกลุ่มบริษัท คณะกรรมการบริหาร และแม้กระทั่งเพื่อนร่วมรุ่นเดียวกับฉัน ทั้งยังได้เฝ้าสังเกตวิธีวางแผนและดำเนินโปรเจกต์ต่าง ๆ จากข้าราชการ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายระดับประเทศ เช่น รัฐบาลและบุคลากรจากทำเนียบประธานาธิบดี จนได้พบจุดร่วมหนึ่งที่น่าสนใจ

## สิ่งนั้นก็คือ “คนเก่งเขากำกับง่าย ๆ แบบนี้ยังไงละ”

เมื่อฉันเห็นความสามารถด้านต่าง ๆ ของพวกเขา เช่น การรายงาน การวางแผน การสื่อสารด้วยคำพูด และเทคนิคการทำงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ก็อุทานด้วยความประหลาดใจ เพราะไม่ว่างานจะยากสักแค่ไหน พวกเขาก็มองเห็นภาพรวม ทั้งยังทำงานด้วยความสุขุมรอบคอบ และไม่หันเหวต่อสภาพการณ์รอบข้างเลย

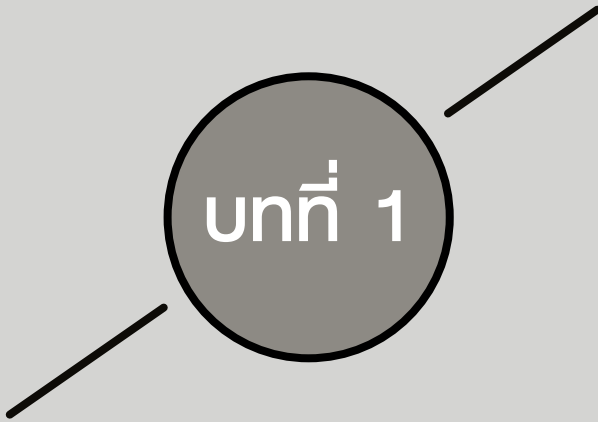
หนังสือเล่มนี้จะแนะนำเคล็ดลับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แกมยังใช้ชีวิตได้สนุกสนาน ไม่ว่าจะเป็นคนไฟแรงที่ต้องการค้นหาความหมายของชีวิตผ่านการทำงาน หรือจะเป็นคนที่ให้คุณค่ากับชีวิตหลังเลิกงานอย่างมากก็ตาม ฉันเชื่อว่าพวกเขาล้วนต้องการ“ทำงานเก่ง” จึงอยากแนะนำเคล็ดลับการพัฒนา 4 ทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ซึ่งนอกจากจะเป็นทั้งความรักและความเกลียดชังของคนจำนวนมากแล้ว ยังเป็นสิ่งที่ทำให้เราหมดไฟได้มากที่สุดอีกด้วย ทักษะที่ว่านี้

ประการแรก การวางแผนงาน โดยแบ่งเป็นโปรเจกต์ใหญ่และเล็ก  
 ประการที่สอง การเขียน เช่น รายงาน ข้อมูลนำเสนอ และเอกสารนำเสนอ  
 ประการที่สาม การพูด เช่น การรายงาน นำเสนอและสื่อสาร ประการที่สี่  
 การสร้างความสัมพันธ์

สิ่งที่ทำให้เราเหนื่อยล้าและหมดไฟก็คือ “การใช้ชีวิตอย่างพะวัคพะวน ในขณะที่ทำสิ่งนั้นสิ่งนี้เยอะแยะไปหมด”

เราจะเริ่มฝึกกำจัดสิ่งที่ซับซ้อนทั้งหลายเพื่อให้เหลือพลังงานไปโฟกัสกับสิ่งสำคัญที่สุด ไม่ว่าจะเป็แผนงาน ข้อความ คำพูด หรือความสัมพันธ์ใดๆ ด้วยวิธีเรียบง่ายกันคะ

เรียบง่ายเข้าใจ  
 แล้วจะสำเร็จมากขึ้น



คนเก่ง  
เขาก็ทำงานให้ง่าย  
แบบนี้แหละ

สมาธิกับความเรียบง่าย  
คือหลักปฏิบัติของผม

จริง ๆ แล้ว  
ความเรียบง่ายทำได้ยากกว่าความซับซ้อนอย่างมาก  
การจะจัดระเบียบความคิดของตนให้เรียบง่ายได้นั้น  
จะต้องใช้ความพยายามมาก

แต่มันก็มีคุณค่าในตัวเองใช้ไหมล่ะครับ  
เพราะหากบรรลุความเรียบง่ายได้แล้ว  
เราจะสั่งให้ภูเขาค่อยเคลื่อนที่ได้เลย

- สตีฟ จ๊อบส์



---

# เข้าถึงแก่น แล้วถึงแก่นๆ ให้ตรงเป้า

## แผนสกัดจุดตาย

### สถานการณ์ที่ 1 : สิ่งนี้คือปัญหาจริง ๆ ไหม

ผู้ช่วยผู้จัดการมินิจองจอกคอมพิวเตอร์พลางถอนหายใจ งานเข้าเสียแล้ว ก็สินค้า P ที่เพิ่งวางขายดันมียอดขายต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ ต้องทำรายงานอีกว่าปัญหานี้เกิดขึ้นได้อย่างไร แล้วจะรับมืออย่างไร อุตสาห์ลำบากลำบากทำข้อมูลเป็นอาทิตย์ สุดท้ายหัวหน้าทีมบอกให้แก้ไขใหม่ทั้งหมดระหว่างนั้น ผู้จัดการปาร์ค รุ่นพี่ของเขาก็เดินเข้ามาหาแล้วกล่าวว่า

“กำลังเขียนแผนปรับปรุงสินค้า P อยู่สินะ ว่าแต่...ปัญหาอยู่ตรงไหนหรือ”

“ผมพยายามสอบถามร้านค้าตัวแทนทุกร้านและลูกค้าทั้งหลาย จึงได้ทราบว่าสินค้าของเรานั้นแพงกว่าสินค้า L ของบริษัทคู่แข่ง ค่าคอมมิชชันที่ร้านค้าตัวแทนได้ก็น้อย แถมลูกค้ายังบอกว่าสินค้าเราใช้ยาก ผมเลยเขียนแผนว่าเราต้องแก้ปัญหาด้วยการเปลี่ยนสินค้าไปเลย แต่พอหัวหน้าทีมอ่านปุ๊บ ก็เอาแต่โมโห”

“ไหนขอดูหน่อยซิ...ปัญหาสามอย่างนั้นนั่นก็คือปัญหาจริง ๆ นั้นแหละ แต่บริษัทเราก็มีสินค้า P อยู่แล้ว ทำไมถึงเสนอให้เปลี่ยนล่ะ”

“เพราะว่าลูกค้าหลายคนต้องการสินค้าที่คุณมีระดับมากขึ้นนะคะ”

“ไม่ได้อยากได้สินค้านั้นราคาไม่แพงหรอกหรือ”

“จริง ๆ ถ้าอยากได้ของถูก เขาคงซื้อสินค้าตัวที่มีอยู่ไปแล้วล่ะครับ”

“อ้าว...ฉันเขียนว่าปัญหาอยู่ที่ราคาทำไม จะบอกว่าสินค้า L มีลักษณะการให้บริการเหมือนของเรา แต่ราคาถูกกว่าอย่างนั้นหรือ”

“มะ...ไม่ใช่แบบนั้นนะคะ”

“ฉันนี่ก็ไม่ใช่แก่นแท้ของปัญหาแล้วละ แล้วที่ว่าลูกค้าใช้งานยากเนี่ย ปัญหาคือยังไงกันแน่ เป็นเรื่องของการออกแบบ คุณมีการใช้งานซับซ้อนเกินไป หรือเพราะร้านที่ให้บริการหลังการขายตอบคำถามลูกค้าไม่ชัดเจน ถ้าฉันที่เขียนว่าต้องแก้ด้วยการอบรมให้ความรู้พนักงานก็คงไม่พอหรอกนะ”

“หมายความว่าแผนที่ผมเขียนเนี่ย ผิดหมดเลยใช่ไหมครับ”

“ไม่ได้ผิดหรอกนะ แต่ปัญหาคือ แผนนี้หลุดจากแก่นแท้ที่ควรจะเป็นต่างหาก เอาจริงนะ...ถ้าเกิดมีเด็กโมโหิว นายจะทำให้เด็กสงบลงยังไง”

“ก็ต้องให้ของกินล่ะสิครับ”

“ถูกต้อง...แต่แผนที่นายเขียนเนี่ย กลับบอกให้เราเปิดวิดีโอให้เด็กดู กอดเด็ก แล้วก็พูดชมเด็กนั่นสิ”

## สถานการณ์ที่ 2 : โอเค...แต่ที่กำลังทำอะไรอยู่กับเนะ

ทุกสัปดาห์จะมีการประชุมผู้บริหารที่มีแต่ความตื่นตระหนก ยิ่งถ้าเป็นวันรายงานผลงานประจำไตรมาสด้วยละก็ บรรยากาศจะยิ่งร้อนระอุขึ้นไปอีก วันนี้ผู้บริหารเขารู้สึกตื่นตระหนกเป็นพิเศษ เพราะว่าท่านประธานใหญ่ของกลุ่มบริษัทกำลังเพิ่งเล็งเรื่องโปรเจกต์ที่ล่าช้า และพอจบการรายงานใบปองประธานก็ถามเชิงตำหนิตันที่ว่า

“ที่ผู้บริหารขเวพูดเนี่ย เหมือนเคยได้ยินในไตรมาสที่แล้วเลยนะ ว่าแต่...โปรเจกต์ที่ล่าช้านั้นนะ มีอะไรคืบหน้าบ้างไหม”

“มีครับ ท่านรองประธาน ทางเราได้มอบหมายให้มีการจัดทีมวิจัย โดยรวบรวมอาจารย์มหาวิทยาลัยเก่งๆ หลายคน แล้วคาดว่าจะตั้งสมาคมวิจัยด้วยนะครับ รวมถึงอยากจะทำวิเคราะห์บิกดาต้า เพื่อจะได้จับทิศทางและรูปแบบการบริโภคของผู้บริโภคได้ถูกต้อง”

“ไม่ใช่ๆ นี่ก็แค่ระเบียบวิธีในการวิจัย คุณต้องบอกให้ชัดว่าจะทำอะไรกันแน่ แล้วก็ควรรายงานความคืบหน้าในการดำเนินการด้วย ไม่ใช่พูดกระจัดกระจายไปเรื่อย สัปดาห์นี้จะมีการประชุมใหญ่ของเหล่าประธานบริษัทย่อย ท่านประธานใหญ่ของกลุ่มบริษัทจะต้องถามเรื่องนี้แน่ๆ จะให้ผมตอบว่ากำลังศึกษาแนวทางอยู่งั้นหรือ”

“ไม่ครับๆ ถ้าการวิจัยกับการวิเคราะห์บิกดาต้าเสร็จสิ้นแล้ว เราก็ได้ทราบแนวทางที่มีประโยชน์ แล้วถ้าปรับตัวไปในทิศทางนั้นละก็...”

“มั่นใจได้อย่างไรว่าจะได้รู้ทิศทางที่มีประโยชน์ เคยลองทำแล้วหรือที่มันใจขนาดนี้ก็เพราะว่าได้ดูงานตัวอย่างที่เคยประสบผลสำเร็จใช่ไหมละ”

“...”

“อืม...คงไม่ใช่แบบนั้นสินะ ถ้าฉันสรุปว่าตอนนี้ทำถึงไหนแล้ว อุตส่าห์มอบหมายงานสำคัญให้ แต่ดันตอบแค่ว่ากำลังถามคนนั้นคนนี้ ยังไม่ทราบผลลัพธ์เลย”

ผู้บริหารชเวได้แต่สงบปากสงบคำ แล้วทนมองผู้บริหารคัง คู่แข่งตัวฉกาจที่กำลังยิ้มเยาะด้วยความสะใจ คุณชเวคงจะรู้สึกหัวร้อนไม่น้อยเลย

## แผนงานคือการตั้งรับปัญหาที่ยอดเยี่ยม

*ถ้าไม่ใช่ชีวิตอย่างที่คิดไว้ สุดท้ายก็จะถูกบังคับให้ใช้ชีวิตตามคนอื่น*

— พอล นูร์เจต์ นักเขียนและนักวิจารณ์วรรณกรรมชาวฝรั่งเศส

นี่คือคำพูดที่ฉันชอบมาก ๆ

*ถ้าไม่ยอมแก้ปัญหาตามแผนที่วางไว้*

*สุดท้ายก็จะเสียโอกาสจากการที่ต้องแก้ปัญหาแบบกระชั้นชิด*

คนทำงานคงหลีกเลี่ยง “การวางแผน” ไม่ได้เลย เพราะต้องเผชิญปัญหาทุกวัน มีคำกล่าวที่ว่า “ปัญหาต่างๆ ก็คือช่องว่าง (Gap) ระหว่างความเป็นจริงกับความคาดหวัง” ถ้าเราพอใจอยู่กับความเป็นจริงแบบ 100% คงไม่ต้องทำอะไรพิเศษ แล้วก็คงไม่ต้องวางแผนแก้ปัญหาเรื่องความรู้สึกไม่พึงพอใจด้วย แต่ชีวิตคนเราไม่ได้เป็นแบบนั้น กลับกัน มีปัญหาที่ยังไม่แก้ไขเข้าคิวรอเราอยู่เต็มไปหมด

แผนการรับมือปัญหาก็คือรูปแบบการคิด (The Process of Thinking) ที่คนหลายคนสร้างขึ้นใหม่ เพื่อลดช่องว่างของสภาพความเป็นจริงซึ่งยุ่งยากมาก ๆ กับความคาดหวังและความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Desired Goal) นับเป็นความพยายามอย่างยากลำบากที่จะไม่หันเหไปกับปัญหาที่โถมเข้ามา แล้วรับมือกับปัญหานั้น ๆ ตามแผนที่วางไว้

ดังนั้น ผู้ที่เป็นคนวางแผนจะต้องตอบคำถาม 3 ประการนี้ให้ได้

ประการที่ 1 : เป้าหมาย (อนาคตที่ต้องการ) คืออะไร

ประการที่ 2 : ปัญหาแท้จริงที่ขัดขวางไม่ให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้นคือสิ่งใด

ประการที่ 3 : วิธีดำเนินการใดเหมาะสมที่สุด และเป็นไปได้เมื่อดูจากสภาพการณ์ในปัจจุบัน ที่จะทำให้แก้ปัญหาและไปถึงอนาคตที่ต้องการได้

### [คำถาม 3 ประการที่ผู้วางแผนต้องตอบให้ได้]



นั่นก็เพราะว่า ผู้ที่รับฟังแผนของเรานั้นจะต้องคิดดังนี้

“นั่นคือเป้าหมายที่เราต้องการจริงๆ เหมอ ทำไมไม่กันล่ะ”

“ถ้าทำตามข้อเสนอ A, B, C ของคุณแล้ว เราจะบรรลุสิ่งที่ต้องการจริงๆ เหมอ อะไรคือข้อพิสูจน์”

“วิธีการมีตั้งมากมาย ทำไมคุณถึงได้แนะนำให้เรา 3 อย่างนี้ล่ะ เหตุผลที่คิดว่าสำคัญที่สุดคืออะไรหรือ”

ทว่าแผนการส่วนมากนั้นมักมีความคลุมเครือ เพราะแม้แต่นั้นการปรับซันตีให้ดูดี มีตัวเลขสถิติเต็มไปหมด เช่น ลูกค้าน่ะ... ตลาดน่ะ... ช่องทางต่างๆ น่ะ... สภาพการณ์ของบริษัทเราน่ะ... บริษัทคู่แข่งน่ะ... ปัจจัยภายนอกต่างๆ น่ะ... กล่าวคือ มักเป็นการพูดเรื่อยเปื่อย แล้วทั้งผู้พูดและผู้ฟังก็จะรู้สึกว่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ปัญหาแท้จริง แล้วจะเกิดคำถามว่า “ทำไมต้องเป็นแผนนี้ล่ะ” ทั้งๆ ที่ก็มีวิธีอื่นๆ อีกมากมาย

คนที่ทำงานเรียบง่ายนั้น จะตอบคำถาม 3 ประการข้างต้นอย่างชัดเจน ทั้งยังค้นหาความปรารถนาและปัญหาต่างๆ ที่อีกฝ่ายซ่อนอยู่ พวกเขาจำได้ขึ้นใจว่าคนที่คุยด้วยไม่ได้ต้องการแค่ “แผนที่ดี” แต่ต้องการ “แผนการที่เหมาะสมที่สุด” โดยใช้งบประมาณและเวลาที่มีจำกัด ทั้งยังต้องกลายเป็นตัวกระตุ้นสำคัญที่จะแก้ปัญหาให้ผู้คนได้



### แผนการ

ก็คือวิธีการที่คิดค้นอย่างถี่ถ้วน  
เพื่อลดช่องว่างของสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน  
กับความคาดหวังและความปรารถนาอย่างแรงกล้า

คนทำงานเก่งและเรียบง่ายนั้น  
จะค้นหาต้นตอที่แท้จริงของปัญหา  
กับความปรารถนาที่ซ่อนอยู่  
รวมทั้งวิธีที่ทำให้เกิดการกระตุ้น  
แล้วนำมาอุดช่องว่างที่ว่่านั้น



---

# จงเขียนประเด็นสำคัญให้ได้ตามต้องการ หนังสือรายงานที่มีความ “เล็กพริกขี้หนู”

## สถานการณ์ที่ 1 : ต้องการจะสื่ออะไรกันแน่

ผู้จัดการปาร์ตี้ค่อย ๆ ชี้เท้า แล้วบรรจงใช้ที่เย็บกระดาษกดลงไปยังหนังสือรายงานที่พรีนต์ด้วยสีส้นสวยงาม แค่มองดูมัน เขาก็สุขใจ ก่อนหน้านี้ไม่นานหัวหน้าทีมมอบหมายให้จัดทำรายงานเรื่อง “ความจำเป็นในการผ่อนปรนข้อกำหนดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมชีวภาพ” เพื่อนำมาว้รัฐบาลและรัฐสภา คุณปาร์ตี้ภูมิใจในความเชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมของตนเอง รู้สึกว่า “โอกาสดีมาถึงแล้ว” เขาจึงหาข้อมูลจากต่างประเทศมากมาย แล้วนำมาเรียบเรียง ตั้งแต่ नियามของคำว่าอุตสาหกรรมชีวภาพ สถิติต่าง ๆ ไปจนถึงเรื่องอนาคตของอุตสาหกรรมนี้ แล้วอธิบายเกี่ยวกับบริษัทของตน พร้อมเน้นย้ำจุดแข็งต่าง ๆ ของบริษัทออกมา 3 ประการ จนได้รายงานถึง 50 หน้า ถึงจะยาวไป แต่ว่าทุกตอนล้วนสำคัญหมด จะตัดทิ้งก็ไม่ได้

เขาคิดว่า การมีข้อมูลที่วิเคราะห์ละเอียดขนาดนี้จะต้องสร้างความประทับใจให้ทางรัฐบาลและรัฐสภาแน่นอน หลังจากตั้งสติสักครู่แล้วก็ส่งรายงานให้หัวหน้าทีมพิจารณา



“โธ่! ทำไมถึงหนาขนาดนี้ สูดยอไปเลย ชัยันมาก ๆ เอ๊ะ แต่เดี๋ยวก่อนนะ...”

ยิ่งอ่านรายงาน สีน้หน้าของหัวหน้าทีมก็ยิ่งดูแย่งเรื่อย ๆ เขาอ่านจนจบแล้วก็ย้อนกลับมาอ่านหน้าแรก ทำแบบนี้ซ้ำไปมา จากนั้นจึงโยนรายงานฉบับดังกล่าวลงบนโต๊ะทำงาน

“ตกลงรายงานฉบับนี้จะสื่ออะไรกันแน่ครับ”

“ก็เกี่ยวกับอนาคตของอุตสาหกรรมชีวภาพ กับจุดแข็งของบริษัทเรา แล้วเน้นย้ำว่า ถ้าผ่อนปรนข้อกำหนดได้จะมีผลดีขนาดไหน”

“สรุปว่า ทำไมจะต้องผ่อนปรนให้ล่ะครับ”

“ก็เพราะว่าอุตสาหกรรมประเทศนี้มีอนาคตดี แล้วเรื่องข้อกำหนดก็เป็นปัญหาใหญ่ของเราไงล่ะครับ”

“รัฐบาลและรัฐสภาจะมองว่าปัญหาของเราสำคัญกับพวกเขาทั้งนั้นหรอก คุณต้องเขียนว่าถ้าผ่อนปรนข้อกำหนดนี้ได้จะทำให้อุตสาหกรรมของประเทศก้าวหน้าขึ้น ประชาชนจะได้ประโยชน์มากมายสิ จะไม่เรื่องบริษัทเราทำไมเขียนแบบนี้แล้วใครจะไปรู้ว่าต้องผ่อนปรนข้อกำหนดเพื่ออะไร”

“อ่า...ก็เพื่อเพิ่มตำแหน่งงานกับการจ้างงานนะสิครับ”

“นายเขียนไว้ตรงไหน ไม่เห็นอ่านเจอเลย”

“อยู่หน้า 1 ครับ”

“แล้วที่บอกว่าจะทำให้อุตสาหกรรมชีวภาพของประเทศเติบโตขึ้นล่ะ”

“อ้อ อันนั้นอยู่หน้า 25 ครับผม”

“...”

## สถานการณ์ที่ 2 : ตรงนี้สวนทางกับทิศทางของบริษัทนะ

คุณมินได้ทำแผนโปรเจกต์ของบริษัทครั้งแรก จึงรู้สึกสนุกอย่างมาก หัวข้องานนี้คือการปรับปรุงแผนการอบรมพนักงาน คุณมินสัมภาษณ์ฝ่ายบุคคลของบริษัทชั้นนำ โดยเลือกคุยกับคนที่เรียนจบจากต่างประเทศและเก่งภาษาอังกฤษ เธอจึงได้ข้อมูลการฝึกอบรมพนักงานที่ดีมากมาย แถมยังได้รูปประกอบดี ๆ อีกจำนวนมาก รายงานที่เธอทำจึงดูสมบูรณ์มาก ๆ เธอยังลองนำวิธี “Why, What, How” ที่เรียนมาจากคลาสสอนการทำแผนมาปรับใช้ โดยแบ่งแผนปรับปรุงเป็นสามส่วน แน่ใจว่าการเสนอให้เปลี่ยนแปลงมากมายขนาดนี้ย่อมทำให้ต้องเสียเงินมากขึ้น แต่ว่าการฝึกอบรมพนักงานก็สำคัญมาก ๆ สำหรับการพัฒนาความสามารถการแข่งขันขององค์กรไม่ใช่หรือ คิดได้ดังนั้น เธอจึงส่งรายงานให้หัวหน้าทีมด้วยความมั่นใจเต็มเปี่ยม

“โอ้โฮ! รายงานฉบับนี้ดูประณีตมาก ๆ เลย”

และก็เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ หัวหน้าทีมอ่านรายงานด้วยความพอใจอย่างมาก ทว่าไม่นานก็ต้องกลืนรอยยิ้มก่อนหน้านี้ เขาอ่านมันจนจบ จากนั้นก็ปิดรายงานฉบับนั้นทันที

“คุณมินจินอาเขียนมาได้ดีมากเลยนะครับ แต่...ตอนสั่งงาน ผมไม่ได้บอกคุณหรอกว่าทำไมถึงให้คุณทำรายงานนี้นะ”

“บอกค่ะ ฉันจำได้ดีเลยนะคะ ตอนนั้นหัวหน้าบอกว่า เพราะทางผู้บริหารตำหนิมาว่า ‘ประสิทธิภาพการฝึกอบรมพนักงานต่ำมากเมื่อเทียบกับเงินที่เสียไปแล้ว’ ฉันจึงทำแผนการฝึกอบรมใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพอย่างชัดเจน แม้จะต้องเสียเงินเพิ่มขึ้นนิดหน่อยก็ตาม...”

“สภาพการณ์ปัจจุบันของบริษัทเราไม่ค่อยดีไม่ใช่หรือครับ จึงยกเรื่อง





เป็นรูปธรรม” ก็เพราะเขาต้องการให้มีแผนนี้จริงๆไง เลยมอบหมายให้คุณทำรายงาน ฉะนั้นถ้าบอกว่า “ใช่ครับ หลังจากพิจารณาก็ได้ข้อสรุปว่าต้องมีแผนแบบนี้จริงๆด้วย” พวกเขาคงหมดคำพูดกับคุณแน่ๆ

ประการที่ 3 : การออกนอกจุดมุ่งหมายและความสนใจของผู้รับสาร

หากนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่แก่ฝ่ายจัดซื้อของบริษัทผู้จัดจำหน่ายรายใหญ่แห่งหนึ่ง โดยโฟกัสแต่เรื่อง “จะลดผลิตภัณฑ์ของเราอย่างไรบ้าง” ก็มีโอกาสูงที่จะต้องกลับบ้านมือเปล่า ถ้าต้องการเพิ่มอัตราความสำเร็จเราต้องเน้นการพูดเกี่ยวกับ “ผลประโยชน์และโอกาสที่ผู้รับสารจะได้” ต่างหาก



คนที่ทำงานแบบง่าย ๆ นะ  
เขาไม่ได้เน้นโซ่ววิเคราะห์สถิติแบบเท่ ๆ  
แต่จะเน้นการสื่อสารที่ชัดเจน  
ว่าทำอะไร (What) และทำไม (Why)

แผนจะดีแค่ไหน  
แต่ถ้าไปคนละทิศทางกับบริษัท  
ก็ไร้ประโยชน์ทันที



---

# ลดความฟุ่มเฟือยด้านการใช้ภาษา

## การสื่อสารอย่างรัดกุม

---

### สถานการณ์ที่ 1 : จัดการประชุมอะไรให้แย่งขนาดนี้

จู่ๆ คุณจึงเป็นผู้เป็นหัวหน้าทีมก็ถูกผู้บริหารเรียกพบด่วน เขาเดาเอาเองว่า “ครั้งนี้ต้องเป็นเพราะโปรเจกต์ A แน่เลย” เขาเปิดประตูเข้าไปในห้องผู้บริหาร ไม่รู้ว่าเพราะเหนื่อยหรือเปล่า เขาเห็นอีกฝ่ายกำลังขยี้ตา

“ผู้บริหารครับ เรียกให้ผมเข้าพบใช่ไหมครับ”

“อ้อ ใช่ๆ หัวหน้าห้องเตรียมงานประชุมครั้งนี้เป็นไงบ้าง ราบรื่นดีใช่ไหม แล้วผู้เข้าร่วมล่ะ เป็นไงบ้าง”

“กำลังรับสมัครเรื่อย ๆ ครับ”

“ได้กี่คนแล้วล่ะ”

“อ่า ถ้าจะให้แน่ใจต้องตรวจสอบก่อนครับ แต่คร่าว ๆ ก็ประมาณ 50 คน”

“อะไรนะ 50 คนเองหรือ งานขนาดนี้ต้องอย่างน้อย 300 คนไม่ใช่หรือ”

“ครับผม ทางเราจึงส่งบัตรเชิญเพิ่มเติม โดยเน้นคนที่เคยมาร่วมงาน

ของเรานะคะครับ”

“จั้นเหรอ ประมาณกี่คนนะ”

“ไม่มั่นใจตัวเลขเป๊ะๆ นะครับ แต่เยอะมากเลยละครับ”

“ที่บอกว่าเยอะเนี่ย ตกลงก็คนกันแน่ เหลือเวลาอีกแค่ 2 สัปดาห์ แต่ยังได้คนร่วมงานแค่ 50 คน นี่ไม่คิดว่าเป็นปัญหาหรือkah หรือ จัดการ ประสาอะไรให้แยะขนาดนี้ ไปเรียกผู้รับผิดชอบงานมาเดี๋ยวนี้เลยนะ!”

หัวหน้าทีมจึงรู้สึกอึดอัดกับท่าทีโมโหของผู้บริหารมาก ๆ ตามปกติ แล้วงานนี้จะมีคนเข้าร่วมมากอยู่แล้ว เพราะไม่เสียค่าจ้างงาน แถมยังมีวิทยากรต่ง ๆ มา มาก เผลอ ๆ มีคนมาเกาะรั้วดูด้วย แถมเหลืออีกตั้ง 2 สัปดาห์ จะมาเร่งเอาตัวเลขคนทำงานทำไมนักหนา

## สถานการณ์ที่ 2 : รายงานที่ตราตรึงใจ ราวกับทีเซอร์หนังเกาหลี

หลังจากที่ฟังผู้บริหารป่นจนหูชาไป 1 ชั่วโมง หัวหน้าทีมจึงกับผู้รับผิดชอบงานก็ออกมาจากห้อง

เขาถอนหายใจเฮือกหนึ่งแล้วนั่งลง ขณะเดียวกัน ผู้ช่วยผู้จัดการขเว ที่ดูลาดเลาก็เดินเข้ามาหา

“หัวหน้าทีมคะ ฉันมีเรื่องจะบอกค่ะ”

เขาเหลือบมองคุณขเวด้วยสีหน้าที่ไม่ค่อยดีนัก พลังคิดว่า “จะมีเรื่องอะไรอีกเนี่ย”



“อ้อ เรื่องอะไรเหรอ”

“ปกติท่านรองกรรมการบริหารเซ็นลิสต์ที่พักที่พักรวมใหม่คะ”

“จริง ๆ ก็ไม่ได้ขนาดนั้นนะ มีปัญหาอะไรเหรอ”

“หัวหน้าก็รู้ใช่ไหมคะว่าสัปดาห์หน้ามีงานใหญ่ระดับประเทศที่นั่นพอดี โรงแรมเต็มหมด เลยจอยกกว่าปกติมาก ๆ เลยคะ เมื่อคืนบริษัทเอเจนต์ โทร.มาหาฉันนะคะ”

“แล้วปัญหาคืออะไรเหรอ”

“ก็เกี่ยวกับห้องพักรวมคะ”

“แล้วปัญหาคืออะไรล่ะ ร้ายแรงไหม”

“ท่านรองกรรมการบริหารไม่สูบบุหรี่ใช่ไหมคะ”

“เขาเลิกบุหรี่หลายปีแล้ว ทำไมเหรอ”

“พอดีจองห้องธรรมดาไม่ได้ เขาเลยจองเป็นห้องแบบสูบบุหรี่ให้คะ”

หัวหน้าจึงพยายามเก็บอารมณ์เดือดไว้ คุณชเวเข้ามาเพื่อจะพูดเรื่องพรรคนี้เนี่ยนะ เขาก็นึกถึงสถานการณ์แย่ที่สุดไว้หลายแบบ ทั้งยังรู้สึกเกร็งไปจนถึงต้นคอ หมอบอกว่าให้เลี่ยงสถานการณ์แบบนี้ ทำยสุดคุณจึงก็รับปากกับคุณชเวว่าจะแฉแม่เนจิงได้เร็วกเดอรี้ให้

## บทสนทนาที่ทำให้อีกฝ่ายไม่สบายใจ

ในวัน ๆ หนึ่ง เรามีเรื่องให้ต้องสนทนากับผู้บังคับบัญชา ลูกค้า และเพื่อนร่วมแผนกมากมาย กับผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้านั้นเราต้องรายงานสถานการณ์หรือหารือเกี่ยวกับปัญหาที่ทำให้งานสะดุด ส่วนกับเพื่อนร่วมแผนก เรามักได้คุยเรื่องขั้นตอนหรือความคืบหน้าของงาน เมื่อดูจากขั้นตอนต่าง ๆ จะพบว่า การสื่อสารเหล่านี้ประกอบด้วย 2 ส่วน

คือส่วนหน้า (The Former) ซึ่งเป็นส่วนต้นน้ำ (Upstream) กับส่วนหลัง (The Latter) ซึ่งเป็นส่วนปลายน้ำ (Downstream)

คนทำงานเก่งจะทำให้การสื่อสารของต้นน้ำไหลตั่งสายน้ำ แม้การรายงานจะเกิดข้อผิดพลาดที่น้ำต่าหนีเพียงใด พวกเขาเ้ามองข้ามอย่างใจดี มีหน้าซ้ายังไม่ว่ายจะมีปากเสียงรุนแรงกับเพื่อนร่วมงานด้วย

**การสื่อสารจากล่างขึ้นบน**

- รายงานสถานการณ์ของการดำเนินงาน
- รายงานความผิดปกติระหว่างดำเนินงาน
- ปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น
- รายงานผลลัพธ์และโน้มน้าว



พยายามโน้มน้าวให้เชื่อว่า  
“กำลังทำตาม  
ที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการมาอย่างดี”

**การสื่อสารจากบนลงล่าง**

- ถ่ายทอดคำสั่งจากเบื้องบน
- ใช้กว่าดำเนินการอะไรอยู่บ้าง
- รับทราบปัญหา
- ตรวจสอบและแก้ไขผลลัพธ์



แก่นของการสื่อสารแบบนี้คือ  
“ทำได้ตามที่ฉันสั่งใช้ไหม”

“ฟังคนนั้นพูดแล้ว ไม่รู้สึกอึดอัดใจเลยนะ”

นี่คือศิษย์เวิร์ดดี ๆ ที่ฉันได้ฟังมาจากผู้บริหารที่รู้จัก ถ้าย้อนดูในสถานการณ์ที่ 1 ซึ่งหัวหน้าทีมจึงทำรายงานส่ง กับในสถานการณ์ที่ 2 ซึ่งเป็นเรื่องราวของผู้ช่วยผู้จัดการชเวแล้วละก็ จะพบว่ากรรายงานของพวกเขาทำให้อีกฝ่ายอึดอัดใจและไม่สบายใจอย่างมาก กรณีของคุณจึงทางผู้บริหารอยากทราบว่าการหาคนมาร่วมงานมีปัญหาติดขัดหรือไม่ แต่คุณจึงไม่ได้ให้ความกระจ่างแต่อย่างใด บอกเพียงว่า “กำลังทำอย่างตั้งใจ” และ “เชิญคนมาเยอะพอสมควร” แต่ผู้บริหารไม่ได้สนใจเรื่องเหล่านี้เสียหน่อย ทำให้ยิ่งฟังก็ยิ่งรู้สึกหงุดหงิด จริง ๆ แล้วคุณจึงควรพยายามหาหลักฐานมายืนยันให้ทางผู้บริหารมั่นใจและสบายใจว่าจะมีคนมางานอย่างล้นหลามแน่นอนต่างหาก

ส่วนของผู้ช่วยผู้จัดการชเวก็เหมือนกัน เปิดหัวเรื่องมาด้วยการบอกว่ามีปัญหา จนหัวหน้าทีมต้องถามตั้งห้ารอบถึงจะพูดตรงประเด็น แล้วปัญหาที่ยกขึ้นมาก็เหมือนจะไม่ใช่เรื่องสลักสำคัญเลยด้วย การทำแบบนี้เป็นเทคนิคการเจรจาอย่างหนึ่งก็จริง โดยพูดให้อีกฝ่ายจินตนาการถึงสภาพการณ์ที่เลวร้ายสุด ๆ แล้วค่อยเฉลยปัญหาที่แท้จริง เพื่อให้อีกฝ่ายรู้สึกว่าเป็นปัญหาไม่ได้ร้ายแรง แต่การนำเทคนิคแบบนี้มารายงานปัญหาแก่ผู้บังคับบัญชา ก็ดูจะไม่ค่อยเหมาะสม แถมหัวหน้าของคุณชเวเองก็กำลังเครียด เพราะเพิ่งโดนสวดชุดใหญ่



คนทำงานเก่ง  
คือผู้เชี่ยวชาญ  
ด้านการอธิบายเรื่องที่อีกฝ่ายสงสัย  
กับเรื่องที่ตนเองต้องการจะสื่อสาร  
อย่างสั้น ๆ ง่าย ๆ และได้ใจความ

ฉะนั้น เมื่อพวกเขาแค่เริ่มจะปรึปาก  
คนก็เตรียมฟังกันแล้ว

