

สงบศึกกับทุกปัญหาที่สร้างดราม่าในที่ทำงาน
ด้วยวิธีทำงานที่เจ้านายใช้ก็ได้ผล ลูกน้องทำก็ได้เจ้านาย

วิธีอยู่ร่วมกับ เจ้านาย อย่าง สันติ



ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ

บทที่ 1

จุดเริ่มต้นของ
มนุษย์เงินเดือน...
เริ่มที่ Mindset

Mindset คืออะไร แล้วสำคัญจนทำให้มนุษย์เงินเดือนอย่างเราๆ แข็งแกร่งได้อย่างไร ก่อนอื่นมาทำความเข้าใจคำว่า Mindset ก่อนครับ

Fixed Mindset กับ Growth Mindset คืออะไร

Mindset แบบดั้งเดิมหรือแบบติดยึด ภาษาอังกฤษเรียกว่า Fixed Mindset ขณะที่ตรงกันข้ามเรียกว่า Growth Mindset แบบยืดหยุ่นและเติบโตพัฒนาต่อไปได้

Fixed Mindset คือ วิธีคิดของมนุษย์เงินเดือนที่ยังวนอยู่ในกรอบเดิมๆ คิดแบบเดิมๆ ทำแบบเดิมๆ ไม่เอาใจว่าที่ส่งผลเสียหายนะอะไร ทั้งๆที่บริบทเปลี่ยนไป ก็ยัง“หัวแข็ง”ต้นทุรัง ฉันจะทำแบบนี้ ฉันมั่นใจ ฉันทำมาเยอะแล้ว ฯลฯ เช่น ฉันให้รางวัลคนที่ได้ทีหนึ่ง ฉันเชื่อว่าทุกคนต้องขยัน ฉันเชื่อว่าการแข่งขันเป็นการสร้างคน มองแต่ผลที่ได้ (Result และ KPI) ฯลฯ ซึ่งมันเป็นทิส (แบบมิจาติฐิ) มานะ (การถือตัว) และอติมานะ (ยกตนข่มคนอื่น เห็นคนอื่นโง่กระจอก หรือห่วยกว่า)

ขณะที่ Growth Mindset นั้นตรงกันข้ามโดยสิ้นเชิง คือ ทิส (แบบสั้มมา-ทิส) ที่มองหรือให้ความสำคัญแก่การเจริญเติบโต การพัฒนา เน้นกระบวนการ (Process) เน้นการพัฒนา (Growth) เน้นการปรับพฤติกรรม (Habit/Behavior) ปรับวิธีคิด (Belief) ฯลฯ เพราะเป็นการเชื่อดัศักยภาพของคน เชื่อว่าคนเราเปลี่ยนแปลงได้ พัฒนาได้ แม้จะพัฒนาได้เร็วช้าต่างกัน แต่คนที่เรียนช้าก็ไม่ใช่คนที่พัฒนาไม่ได้ วันหนึ่งที่เขาเรียนตามมาทัน เขาอาจทำได้ดีกว่าคนเรียนเร็วด้วยซ้ำ ดอกไม้แคบานไม่พร้อมกันเท่านั้นเอง

แบบทดสอบเราเป็น Fixed Mindset หรือ Growth Mindset

ที่นี้ลองสำรวจกันว่า เราเป็น Fixed Mindset หรือ Growth Mindset แล้วแต่ละแบบจะมีนิสัยอย่างไร เพียงอ่านข้อความ 10 ข้อต่อไปนี้ และเลือกทำเครื่องหมายกากบาททับข้อที่ตรงกับตัวคุณเองมากที่สุดระหว่างข้อความช่องซ้ายกับช่องขวา

Fixed Mindset	Growth Mindset
01. ฉันเชื่อเรื่องการวัดผล ณ จุดเดียว คือ จุด A หรือช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ในอดีตเราเคยเอนกรานชัไม่ติดคณะแพทย์ ทำให้มีความรู้สึกตลอดเวลาว่า เราไม่เก่งเลย	01. ฉันเชื่อเรื่องการวัดผลจากความต่างแต่ละจุด คือ จุด A กับจุด B แล้วดูค่าความต่าง (Difference) หรือค่าความชัน (Slope) ที่พัฒนาแตกต่างกันไปหรือชันขึ้นเรื่อยๆ
02. ฉันเห็นว่าคนที่เรียนต่างคณะหรือต่างมหาวิทยาลัยแย่หรือต่ำกว่าเสมอ เช่น คนที่เรียนจบมหาวิทยาลัยราชภัฏ หรือเรียนจบคณะศึกษาศาสตร์ ก็มองดูถูกพวกเขา และคิดว่าตัวเองน่าจะเก่งกว่า	02. ฉันเห็นว่าคนเรามีความฉลาดได้หลายทาง เช่น คนที่เคยเห็นว่าสอบได้ที่ 1 ในห้องมาตลอด เอนกรานชัติดคณะแพทย์หรือวิศวะของมหาวิทยาลัยดัง ก็อาจไปสะคุตตอนเรียนในมหาวิทยาลัย และเมื่อออกไปทำงานแล้วยังไม่คิดพัฒนาตัวเอง ขณะที่บางคนเริ่มต้นเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ตั้งใจเรียนรู้ จนมาทำงานก็พัฒนาตนเองตลอด ค่าความต่างหรือ Slope คนหลังย่อมมากกว่า

Fixed Mindset	Growth Mindset
03. ฉันมักพูดกับใครๆ เสมอว่า “ฉันจะต้องพิสูจน์ให้เขาเห็นว่าฉันทำได้” ไม่ว่าจะต้องพิสูจน์ให้พ่อแม่เห็นว่าสิ่งที่พ่อแม่คิดนะผิด หรือพิสูจน์ว่าฉันมีตัวตนอยู่ในสังคม หรือพิสูจน์ให้คนทั้งโลกเห็นว่า ฉันจะทำเรื่องใหญ่ๆ เก่งๆ ดังๆ สำเร็จได้ ฉันภูมิใจและปลื้มใจเสมอที่สปอตไลท์หรือแฟลชต่างๆ ส่องมาที่ตัวฉัน 04. ฉันตั้ง KPI เพื่อวัดผล เพราะเชื่อว่าการวัดผลนี้แหละจะทำให้คนที่ได้ผลงานเยอะๆ รู้สึกอับอายแล้วพัฒนาตัวเองขึ้นได้ ส่วนคนที่ได้ KPI สูงๆ ก็ควรได้รับรางวัลตอบแทน เป็นโบนัสและเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งตำแหน่งที่ปรับสูงขึ้นด้วย	03. ฉันไม่จำเป็นต้องพิสูจน์อะไรให้ใคร ในหัวฉันไม่มีคำว่าแข่งขัน ฉันแค่ทำให้ Slope ของฉันเป็นบวก ฉันแค่บ่มเพาะตัวเอง พัฒนาตัวเอง รักษาอิคิวและเอสคิวของฉันไว้ แล้วไอคิวก็จะขึ้นเอง จากนั้นความสำเร็จจะตามมา 04. ฉันทำ KPI แต่ก็ดู Before and After ดูค่าความต่าง ฉันไม่ตำหนิใคร แต่มองว่าอะไรที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดค่าความต่างนั้นๆ ฉันมองที่พฤติกรรมและวิธีคิดมากกว่าจะมองแค่ KPI ที่เป็นตัวเลขและผลการวัดเท่านั้น

Fixed Mindset	Growth Mindset
05. ฉันเป็นนาย ฉันถูกเสมอ ถ้าฉันไม่ฉลาด คงขึ้นมาถึงตำแหน่งตรงนี้ไม่ได้ พวกแกเป็นลูกน้อง พวกแกโง่ พวกแกคือคนที่ไม่เคยประสบความสำเร็จ หัดเรียนรู้จากฉันซะบ้าง คนสำเร็จอย่างฉันมาถึงจุดนี้ได้อย่างไร ฟังฉัน เชื่อฉัน คิดให้เหมือนฉัน ทำให้เหมือนฉัน ไปทำงานที่ฉันสั่งให้สำเร็จสิ (จ๋อนี่คูนๆ โหม)	05. ฉันก็ 모르หรือจนกว่าตอนนี้ฉันประสบความสำเร็จหรือเปล่า เพราะบริบทเปลี่ยนไป โลกก็เปลี่ยนไป ลูกคำก็เปลี่ยนไป อะไรๆ ก็เปลี่ยนไป ความสำเร็จของฉันกลายเป็นอดีตไปเรื่อยๆ ทุกวันเริ่มต้นใหม่ทุกครั้ง ทุกอย่างเติบโตได้ ทุกอย่างก็เสื่อมได้ ทุกอย่างมีเกิดขึ้นแล้วก็มีดับไป ฉันไม่กลัว จะบอกใครๆ ว่าฉันเคยประสบความสำเร็จ ฉันพร้อมจะเรียนรู้อยู่เสมอ ฉันนับหนึ่งทุกวัน ฉันจึงตั้งต้นใหม่ทุกวัน
06. ถ้าลูกน้องคนหนึ่งเคยทำผิดพลาดเมื่อห้าปีที่แล้ว จนถึงทุกวันนี้ฉันยังไม่ลืมความผิดพลาดของเขาเลย ทุกครั้งที่เข้าประชุมกัน ฉันก็นึกถึงความผิดของเขาเมื่อห้าปีที่แล้วตลอดเวลา	06. ถ้าลูกน้องคนหนึ่งเคยทำผิดพลาดเมื่อห้าปีที่แล้ว ฉันไม่ตัดสินเขาจากอดีตที่เคยผิดพลาด แต่ฉันมองเขาในปัจจุบัน เพราะทุกๆ ความผิดพลาดในอดีตคือประสบการณ์ให้เราได้เรียนรู้และเติบโตทั้งสิ้น แม้ในความสำเร็จก็อาจมีข้อผิดพลาดได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นเราได้อยู่กับปัจจุบัน เพื่อเตรียมพร้อมกับการเริ่มต้นโครงการใหม่ด้วยกันดีไหม

Fixed Mindset	Growth Mindset
07. ฉันให้รางวัลคนที่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้ฉันได้เสมอ เมื่อมีปัญหาไม่คาดฝันเข้ามาในบริษัท ลูกน้องที่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้ฉันได้ ฉันจะชื่นชมและยกย่องเขามาก	07. หากมองให้ดี ๆ ความจริงแล้วมีลูกน้องอีกประเภทหนึ่ง คือ คนที่ป้องกันปัญหาให้เราจนหมด ไม่มีปัญหาเข้ามา เพราะเขาปิดปัญหาออกไปหมดแล้วตั้งแต่แรก ซื่อโอที่รู้เท่าไม่ถึงการณ์มองตรงนี้ไม่ออก กลายเป็นมองว่าคนคนนี้ก็เกียจ คิดว่าเขาไม่ได้แสดงฝีมือแก้ปัญหา ทั้ง ๆ ที่เขาทำแต่เราไม่เห็นเอง
08. ฉันเข้ามาทำงานในบริษัทแห่งนี้ ฉันมองไปรอบ ๆ ตัวฉัน ที่นี้มีแต่คนไม่เอาไหนทั้งนั้นเลย มีทั้งคนก็เกียจ คนเห็นแก่ตัว คนจู้จี้จกจก คนทำงานไม่มีทีมเวิร์ค เจ้านายก็แย่ ฯลฯ	08. ฉันคิดว่าไม่มีที่ไหนหรอกที่เพอร์เฟกต์ เราไม่สามารถไปแก้ไขคนอื่นได้ทั้งใจ ไม่ใช่ว่าแก้ไม่ได้นะ แต่เราไม่สามารถแก้ได้ตั้งใจนึกของทุกอย่างนี้จะแก้ต้องใช้เวลาและต้องใช้เทคนิคที่ถูกต้อง

Fixed Mindset	Growth Mindset
09. เมื่อเจอการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต้องเรียนรู้ เพื่อพัฒนางานตัวเอง คำพูดแรกที่ฉันพูดก่อน คือ “มันยาก” “ฉันทำไม่ได้หรอก” “ให้คนอื่นทำได้ไหม”	09. เมื่อเจอการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต้องเรียนรู้ เพื่อพัฒนางานตัวเองฉันบอกตัวเองเสมอว่า “ในสมองฉันไม่มีการตัดสินใจว่ายากหรือง่าย มีแค่ฉันยังไม่ได้ทำเท่านั้นเอง” “ฉันแค่ลงมือทำ Just do it!” “ฉันแค่ยังไม่ได้ทำ” ซ้ำๆ ซ้ำๆ เดี๋ยวก็ทำได้เอง แล้วจะวิเศษยิ่งขึ้น ถ้ามีครูหรือโค้ชที่คอยมาชี้แนะ การทำซ้ำๆ ของฉันก็จะมีอัตราความสำเร็จสูงขึ้น และ Slope จะชันขึ้น
010. เวลาอยากได้อะไรจากใคร ฉันก็กดดันเขา เวลาเห็นของอะไรที่คิดว่าน่าอร่อย ฉันก็ยื่นให้เพื่อนแล้วบอกว่า “กินซะ นี้อร่อย” เวลาเพื่อนพูดเกี่ยวกับความรู้เรื่องอะไรสักอย่างออกมา ฉันก็จะรับพูดกลับทันทีว่า “ฉันรู้เยอะกว่านั้นอีก” ฉันเจอใครๆ ฉันก็จะให้ข้อมูลทุกคนเลย ฉันอยากให้ทุกคนรู้ว่าฉันนี่รู้เยอะนะ ฉันมีข้อมูลเต็มไปหมดเลย เคยเจอคนแบบนี้ไหม คนที่ยัดเยียดข้อมูลให้คนอื่นตลอดเวลา เราเรียกคนแบบนี้ว่า “Push”	010. ฉันเชื่อว่าทุกคนบนโลกนี้มีศักยภาพเท่ากันหมด อยู่ที่เขาจะเปิดศักยภาพภายในตัวเองออกมาหรือไม่ ฉันจะพูดช่วยหรือวางกับดักให้เขาเปิดกระป๋องออกมาเอง เพราะไม่มีใครเปิดให้เขาได้ เขาต้องเปิดเอง นี่คือคนแบบ “Pull”

ทำเสร็จแล้ว ลองมาเช็กคำตอบกันง่ายๆ คือ หากคุณกากบาทเลือกช่องขวาหรือช่องซ้ายฝั่งใดฝั่งหนึ่งมากกว่ากัน คุณก็เป็นแบบนั้นแล้วละครับ
ต่อไปผมขออธิบายให้เข้าใจที่ละเอียดต่อจากตารางข้างบนดังนี้

1. ความเชื่อเรื่องการวัดผล ณ จุดเดียว VS การวัดผลจากความต่างของแต่ละจุด

Fixed Mindset : ความเชื่อเรื่องการวัดผล ณ จุดเดียว คือ จุด A หรือช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ในอดีตเราเอนทรานซ์ไม่ติดคณะแพทย์ตามที่ตั้งใจไว้ (ความจริงไม่ใช่แค่คณะแพทยศาสตร์ แต่หมายรวมคณะต่างๆ ที่ได้รับการยอมรับจากคนส่วนมาก เช่น วิศวกรรมศาสตร์ อักษรศาสตร์ นิเทศศาสตร์ และอื่นๆ) ทำให้รู้สึกตลอดเวลาว่าเราไม่เก่งเลย รู้สึกว่าเพื่อนรุ่นเดียวกันที่เขาติดแพทย์เก่งกว่าเราตลอดกาล เราแพ้ ส่งผลให้เรารู้สึกว่าแพ้เขาในการสอบเอนทรานซ์ครั้งนั้น หมายถึงเขาแพ้เขาตลอดชีวิต จนทุกวันนี้หากเราเจอหน้าเพื่อนที่เรียนจบแพทย์ เราก็มีความรู้สึกว่าเขาเก่งกว่า เพราะเราไปเชื่อว่า การวัดผล ณ จุดนี้เป็นการวัดผลครั้งสุดท้ายแล้วคงที่ นี่คือ Fixed Mindset

Growth Mindset : ความจริงแล้ว เราต้องวัด A กับ B แล้วดูพัฒนาการในแต่ละจุด ดูค่า Slope ขึ้นขึ้น ดูค่าความต่างไปเรื่อยๆ เช่น บางคนอาจเริ่มต้นเรียนที่ราชภัฏ แต่ Slope เขาดีกว่า ขณะที่บางคนเริ่มต้นเรียนที่จุฬาฯ แต่ Slope ต่ำกว่าคนแรก คนแรกก็แซงคนที่สองแล้ว คนที่สองอาจไปสะดุดตอนเรียนทำให้ช่วงเวลาที่ควรพัฒนาตัวเองหายไป 4 ปี ต่อมาพอจบไปทำงานเป็นมนุษย์เงินเดือน หากคนที่สองไม่พัฒนาตัวเองอีก ถึงจะจบดอกเตอร์เมืองนอกหรือจบเกียรตินิยม แต่ไปตกในพื้นที่ซึ่งไม่ช่วยให้เกิดพัฒนาการเลย คนที่สองก็คงที่หรือต่ำกว่าคนแรกอยู่ดี ขณะที่คนแรกอาจจะกระโดดจากแค่ปี 4 แต่เขาไปตกในบริษัทที่เจ้านายดี บริษัทที่มีกัลยาณมิตร ตั้งใจเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอด สุดท้าย Slope ขึ้น ค่าความต่างก็ได้ จึงไม่แปลกเลยที่ผู้ประสบความสำเร็จในโลกหลายๆ คน เช่น สตีฟ จ๊อบส์ เรียนจบระดับไฮสคูล แต่แซงคนอื่นได้เพราะอะไรหรือครับ นั่นเพราะ Slope เขาดี และไม่เสียเวลาในมหาวิทยาลัยด้วยทั้งนี้ไม่ใช่หมายถึงไม่ต้องเรียนนะครับ แต่ให้ใส่ใจพัฒนาตัวเอง เติบโตและเรียนรู้ในห้องเรียนอยู่ตลอดเวลา

2. ความเชื่อเรื่องความเก่งโดยดูสถาบันที่เรียนจบ VS คนเรามีความเก่งได้หลายทาง

Fixed Mindset : ความเชื่อที่ว่า คนที่เรียนต่างคณะหรือต่างมหาวิทยาลัยบางแห่งนั้นต่ำกว่าเราเสมอ เช่น คนที่เรียนจบมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือเรียนจบคณะศึกษาศาสตร์ ก็มองดูถูกพวกเขา และคิดว่าตัวเองเก่งกว่า มีความรู้สึกที่เราเจ๋งกว่าเยอะ ขณะเดียวกัน เมื่อเพื่อนที่เคยเรียนหนังสือห่วยกว่า แย่กว่าเราตอนเด็กๆ ปัจจุบันนี้เขาประสบความสำเร็จมากกว่า เราก็รับไม่ได้ สับสนว่าทำไม เพราะอะไร นี่คือ Fixed Mindset

Growth Mindset : ความเชื่อว่ามันมีความฉลาดหลายทาง คนเก่งในห้วงมีหลายแบบ แต่ทุกวันนี้กลายเป็นมีอยู่แบบเดียวคือคนเรียนเก่ง ทั้งๆที่จริงแล้วเป็นไร่นาสวนผสม เราต้องคละความฉลาด คละอายุ และชื่นชมความสามารถที่แตกต่างกันไป หากเราเห็นเพื่อนที่เคยสอบได้ที่หนึ่งในห้องเอนท์ติดแพทย์หรือวิศวะ เข้ามหาวิทยาลัยดังได้ นี่เป็นเรื่องของไอคิว [Intelligence Quotient (IQ)–ความฉลาดทางปัญญา] อันที่จริงยังมีสิ่งสำคัญอื่นที่ทำให้ Slope ขึ้นได้และลงได้ นั่นคืออีคิว [Emotional Quotient (EQ)–ความฉลาดทางอารมณ์] และยังจุดให้เอสคิว [Social Quotient (SQ)–ความฉลาดทางสังคม] ขึ้นและลงได้ด้วยครับ ซึ่งเอสคิวหมายถึงการเข้าสังคมในที่ทำงานได้ดี เช่น เข้ากับผู้ใหญ่ได้ดี สร้างทีมงานได้ และมีลูกน้องที่ดี

ดังนั้น ไม่สำคัญว่าผู้ประสบความสำเร็จจะต้องจบจากสถาบันดังหรือเรียนเก่งเท่านั้น ตัวอย่างเช่น คุณดำรง พุฒตาล อดีตพิธีกรชื่อดังและอดีตสมาชิกวุฒิสภา ท่านเรียนจบวิทยาลัยครู ปัจจุบันเป็นต้นแบบของตำนานคนที่วิ้วจริงเสียงจริง และเป็นอาจารย์ของพิธีกรดังๆ มากมาย หรือตัวผมเองที่เรียนจบคณะวิทยาศาสตร์ด้วยเกรด 2.6 ระดับกลางๆ ค่อยไปทางโหล่ สุดท้ายได้รับรางวัล The Best Paper จากนาซา และปัจจุบันผมเป็นที่ปรึกษาในองค์กรระดับใหญ่ๆ ซึ่งมีคนทำงานจบระดับเกียรตินิยมมากมาย

อีกตัวอย่างสำหรับการยอมรับความฉลาดหลายทาง โดยเฉพาะอีคิว เช่น ครอบครัวหนึ่งมีลูกคนโตเรียนเก่ง ขณะที่ลูกคนที่สองเล่นกีฬาเก่ง แล้วลูกคนที่สามล่ะ จิตใจดี ลูกคนที่สามกลับถูกตำหนิว่าเป็นคนลั้มเหลว ไร้โอ๊ย กลายเป็นคนที่อีคิวดี แต่เพราะไม่เห็นผลทางรูปธรรม เพราะพ่อแม่ไม่เข้าใจเรื่อง Mindset ของลูก เลยกลายเป็นปัญหาของลูกที่เรียนไม่เก่ง สังคมไทยไปให้ความสำคัญกับไอคิวมากจนทำร้ายคนอื่นที่ไม่ได้ไอคิวสูง เพราะเขาลืมไปว่าไอคิวขึ้นลงได้ตามอีคิว

หรือคนบางคนเรียนจบได้เกียรตินิยมอันดับ 1 จากมหาวิทยาลัยดัง ได้ทุนไปเรียนต่างประเทศฟรีตลอด สร้างชื่อเสียงในต่างประเทศ กลับมารับราชการได้รับตำแหน่งสูงมากมาย แต่จบลงด้วยการโกกัน เพราะอะไร เพราะไปเจออัตราความหลงตัวเอง เมื่ออีคิวตก ไอคิวก็ตก แล้วเอสคิวก็ตกตามไปด้วย ซึ่งตัวหลังสำคัญ เอสคิวคือความฉลาดทางสังคม เกี่ยวข้องกับศีลธรรมและจริยธรรมด้วย คนบางคนโกกันเพราะเห็นแก่ตัว คนเห็นแก่ตัวเท่านั้นจะโกกันบ้านเมือง คนนั้นขาดเอสคิวแล้วครับ เริ่มจากถ้าไม่รักชาติอีคิว คุณหลงตัวเอง คุณเริ่มไม่คบบัณฑิตก็เอสคิวตก สุดท้ายไอคิวก็ตกตามครับ

ขณะที่ครูบาอาจารย์หลวงปู่หลวงพ่อ จปป.4 ทำนาอยู่ทางอีสาน มีอีคิวสูงๆ ตอนเด็กๆ ท่านก็อาจจะเรียนได้ที่โหล่ของห้อง แต่ท่านมีอีคิวดี แล้วไปถูกทาง ทั้งยังได้รับการบ่มเพาะที่ถูกต้องจากครูบาอาจารย์ที่ดี พอไปบวชเป็นพระ สุดท้ายท่านก็กลายเป็นหลวงปู่หลวงพ่อ กลับมาสอนพวกดอกเตอร์ ชัดเจนไหมครับ อีคิวเป็นตัวตั้งขึ้นมาได้ ทั้งไอคิวและเอสคิวก็ตามมา

3. ความเชื่อเรื่องการพิสูจน์ตัวเองให้คนอื่นเห็น VS ไม่ต้องพิสูจน์ตัวเองให้ใครเห็น

Fixed Mindset : ฉันมักพุดกับใครๆเสมอว่า “ฉันจะต้องพิสูจน์ให้เขาเห็นว่าฉันทำได้” ไม่ว่าจะต้องพิสูจน์ให้พ่อแม่เห็นว่าสิ่งที่พ่อแม่คิดนั้นผิด หรือพิสูจน์ให้ทุกคนเห็นว่าฉันมีตัวตนอยู่ในสังคม เพราะฉันถูกปลูกฝังมาว่า จะต้องพิสูจน์ให้คนทั้งโลกเห็นว่า ฉันทำเรื่องใหญ่ๆ เก่งๆ ดังๆ สำเร็จได้ ฉันภูมิใจและปลื้มใจเสมอที่มีสปอตไลต์หรือแฟลชต่างๆ ส่องมาที่ตัวฉัน

Growth Mindset : ฉันไม่จำเป็นต้องพิสูจน์อะไรให้ใคร ในหัวฉันไม่มีคำว่าแข่งขัน ฉันแค่ทำให้ Slope ของฉันเป็นบวก ฉันแค่มีเพาะตัวเอง พัฒนาตัวเอง รักษาฮึดและเฮสคิวของฉันไว้ แล้วฮึดก็จะขึ้นเอง ความสำเร็จจะตามมา

เคยมีคนถามผมว่า “อาจารย์ออกไปสอนทุกวันนี่รู้สึกภูมิใจไหมที่ได้เป็นวิทยากรดัง” ผมก็ตอบเขาไปว่า คุณเข้าใจผิดแล้ว ผมไม่เคยคิดว่าตัวเองเป็นวิทยากรดัง ผมเพียงแค่ออกไปด้วยหัวใจที่อยากทำให้คนไทยค้นพบสัจธรรม ผมต้องการให้คนไทยเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาชาติ ผมไม่ได้ทำเพื่อตัวผมเอง ผมออกไปเพื่อคนอื่น พวกคุณนิยามเองว่าผมดัง ผมยังไม่เคยคิดเลยว่าผมดัง ไม่ได้คิดว่าตัวเองเป็นวิทยากรต้องเท่มาก ต้องดังมาก เรตติ้งเท่าไร ผมไม่ได้มองเรื่องความดังใดๆเลย

หากคนเราต้องพิสูจน์ตัวเองหรือต้องสู้กับอะไรบางอย่างตลอดเวลา เราจะไม่ไปถึงเป้าหมาย เมื่อไปถึงเป้าหมาย ตัวเราก็จะเกร็ง พอเกร็งแล้ว ยิ่งเหนื่อยยิ่งงี้ก็ไม่แมนครับ แต่มีหลักการหนึ่งที่ผมเรียกว่า “Targetless Target” หรือ “เป้าที่ไม่มีเป้า” หมายถึง นักยิงธนูแค่รู้คร่าวๆว่าเป้าอยู่ตรงไหนก็พอ ที่เหลือเรามาจัดการกับร่างกาย ท่าทาง ทำให้ผ่อนคลาย แล้วลูกธนูจะยิงออกไปตรงเป้าได้เอง

เหตุที่เรียก Targetless Target เพราะเมื่อผ่านคลายถึงถูกเป้า แต่ถ้ายิ่งเกร็งก็ยิ่งคาดหวัง ยิ่งคาดหวังก็ยิ่งผิดหวัง เหมือนพ่อแม่บางคนเลี้ยงลูกแบบคาดหวังเต็มที่ จนลืมกระบวนการ (Process) ลืมนั่นลืมนี่หมด กลับไปดูไปได้ว่า จนลูกอึดพัง ดังนั้น การทำงานก็เหมือนการเลี้ยงลูก เป้าต้องตั้งไว้ชัดเจน พอรู้เป้าชัดเจนก็มาจัดการกระบวนการ ทั้งในร่างกายและจิตใจ ผ่านคลายกล้ามเนื้อ ผ่านคลายจิตใจ ยิ่งไม่โดนก็ยิ่งใหม่ซ้ำๆๆ

ส่วนใหญ่เรามักถูกฝึกมาว่า คิดก่อนทำ ทำต้องสำเร็จ แล้วก็ตำหนิคนที่ทำผิดพลาดเสมอมา ทั้งที่คำตำหนิทำลายการเติบโตและการเรียนรู้ของคนทำงานอย่างมาก กลายเป็นความกลัว เปรียบเทียบกับเหตุการณ์ลูกเปื้อนพ่อแม่ได้ว่า ลูกหนีออกจากบ้านไปเล่นเกม หรือหนีไปต่างประเทศไม่กลับไปอีกเลย ไม่อยากจะไปเยี่ยมพ่อแม่ เพราะว่าเขาเจ็บลึกๆจากคำตำหนิและความคาดหวัง เมื่อพ่อแม่ไม่เรียนรู้วิธีสอนลูก ซึ่งต้องผ่านคลายด้วยทั้งกายและใจ พ่อพ่อแม่เป็น Fixed Mindset แบบนี้จึงส่งผลถึงลูก ลูกก็เกิด Fixed Mindset จากการเลี้ยงดูตามมา ในที่สุด ลูกพวกเขาเหล่านี้ก็เข้ามาทำงานในบริษัท แล้วบริษัทจะเป็นยังไง

หากถามว่าเรื่องนี้เกี่ยวข้องกับอย่างไร เริ่มต้นจากเรื่องพ่อแม่ใช้ไหม คำตอบคือใช่เลย เด็กทุกคนที่ออกไปทำอะไรบ้างบอๆหรือเป็นโจรก็ได้ เพียงเพื่อให้พ่อแม่หันหน้ามาเข้าใจตน เขาต้องการถูกรังเกียจโลกว่า “อย่ามายุ่งกับชีวิตฉันได้ไหม” “ฉันก็ทำเองได้ ไม่ต้องมาบังคับได้ไหม” “ขอฉันคิดเองบ้าง” สิ่งเหล่านี้ฝังลึก จนในที่สุดเขาต้องออกมาพูดว่า “ฉันต้องการพิสูจน์ให้เห็นว่า...ฉันทำได้” เมื่อโตขึ้นเขาก็กลายเป็นพวกหัวรั้น พวกประทัดประทัน เต็มบ้านเต็มเมืองไปหมด แล้วพวกเขาเหล่านี้ก็มาทำงานในบริษัท เพื่อนร่วมงานก็เอือมระอาคนช่างประทัดคนอวดเก่ง คนไม่มีที่มเวิร์ค เพราะเขาต้องการพิสูจน์ตัวของเขาคนเดียว

นี่คือปมที่พ่อแม่ใส่เข้ามาให้ เริ่มต้นจากเรื่องลูกที่มาจากครอบครัวเป็น Fixed Mindset ส่งผลต่อกรอบคิดของลูกช่วงเติบโตจนกระทั่งเป็นผู้ใหญ่ ทำงานทำการเป็นมนุษย์เงินเดือนนี้เอง

4. ความเชื่อเรื่อง KPI วัดผลที่ตัวเลขเท่านั้น VS KPI ก็ดู แต่ดู KBI ของเขาด้วย

Fixed Mindset : ขึ้นตั้ง KPI (Key Performance Indicator) เพื่อวัดผล เพราะเชื่อว่าการวัดผลนี้แหละจะทำให้คนที่ได้ผลงานแย่ๆ รู้สึกอับอายแล้วพัฒนาตัวเองขึ้นได้ ส่วนคนที่ได้ KPI สูงๆ ก็ควรได้รับรางวัลตอบแทน เป็นโบนัสและเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งตำแหน่งที่ปรับสูงขึ้นด้วย

Growth Mindset : ขึ้นทำ KPI แต่ก็ดู Before and After ดูค่าความต่าง ขึ้นไม่ตำหนิใคร แต่มองว่าอะไรที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดค่าความต่างนั้นๆ ขึ้นมองที่ KBI (Key Behavior Indicator) พฤติกรรมและวิธีคิด มากกว่าจะมองแค่ KPI ที่เป็นตัวเลขและผลการวัดเท่านั้น

ในฐานะผู้บริหารต้องมองเห็นองค์รวมของพนักงานทุกคนให้เป็น อย่าด่วนตัดสินพิพากษาคน อย่าดูแค่ตัวเลขและสถิติ แต่จงดูลึกๆ ให้เห็นได้ภูเขา น้ำแข็งของเขา พิจารณาถึงอีคิว ความฉลาดทางอารมณ์ และเอสคิว ความฉลาดทางสังคม เช่น มีทีมเวิร์คไหม เห็นแก่ตัวไหม มีจริยธรรมไหม คบบัณฑิตใหม่ จะว่าไปเอสคิวถือเป็นศีลธรรม ก็เรียกว่ารวมมงคล 38 เข้าไปทั้งหมด เช่น มีความรอบรู้ในศิลปะ เป็นพหูสูต พังธรรมตามกาล บูชาผู้คนที่ควรบูชา มีวินัยที่ดี ทำงานไม่ให้ค้างค้าง หรืออยู่ในถิ่นอันสมควร เป็นต้น

หากสำรวจให้ลึกไปอีก เช่น คุณอยู่ในถิ่นอันควรหรือยัง หากรอบตัวคุณยังเต็มไปด้วยคนที่เป็น Fixed Mindset ถือเป็นถิ่นอันควรหรือไม่ รอบตัวคุณมีแต่คนด่าความมีดีไซหรือเปล่า คุณควรไปอยู่ในถิ่นที่ทุกคนเขาจุดตะเกียงกันมากกว่านะ (พูดเรื่องนี้ต้องขอแนะนำหนังสือ จุดตะเกียงดีกว่าด่าความมีดี ของสำนักพิมพ์อมรินทร์ HOW-TO เข้าช่วงเบรกโฆษณาหน่อยนะครับ)

ผู้บริหารที่ดีต้องมองเห็นอีคิวและเอสคิว เห็นได้ภูเขาน้ำแข็งของพนักงาน ตัวอย่างเช่น พนักงานขายบางคนอาจขาดทักษะการเข้าสังคม บางคนอาจต้องการการฝึกฝนทักษะทางด้านการขาย บางคนขาดแรงบันดาลใจ บางคนขาดโค้ชที่ดีที่จะมาเป็นกระจกเงาชี้ให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งของเขา บางคนก็อีคิว ยังไม่ได้พัฒนาเลย หรือบางคนฟอร์มตกก็อาจเกิดจากสุขภาพไม่ดีหรือคนในครอบครัวป่วยไข้ เขาจึงไม่มีเวลาที่จะมาทำงานได้เต็มที่ สิ่งเหล่านี้สำคัญมากในการทำงาน

5. ความเชื่อเรื่องฉันทเป็นนาย ฉันทถูกเสมอ VS ฉันทพร้อมเรียนรู้ใหม่ทุกวัน

Fixed Mindset : ฉันทเป็นนาย ฉันทถูกเสมอ ถ้าฉันทไม่ฉลาด คงขึ้นมาถึงตำแหน่งตรงนี้ได้ พวกแกเป็นลูกน้อง พวกแกโง่ พวกแกคือคนที่ไม่เคยประสบความสำเร็จ หัดเรียนรู้จากฉันทะบ้าง คนสำเร็จอย่างฉันทมาถึงจุดนี้ได้อย่างไร ฟังฉันท เชื่อฉันท คิดให้เหมือนฉันท ทำให้เหมือนฉันท ไปทำงานที่ฉันทสั่งให้สำเร็จสิ (ข้อนี้คุ้นๆไหม)

Growth Mindset : ฉันทก็ไม่รู้หรอกนะว่า ตอนนี้นั้นประสบความสำเร็จหรือเปล่า เพราะบริบทเปลี่ยนไป โลกก็เปลี่ยนไป ลูกคำก็เปลี่ยนไป อะไรๆก็เปลี่ยนไป ความสำเร็จของฉันทกลายเป็นอดีตไปเรื่อยๆ ทุกวันเริ่มต้นใหม่ทุกครั้ง ทุกอย่างเติบโตได้ ทุกอย่างก็เสื่อมได้ ทุกอย่างมีเกิดขึ้นแล้วก็ดับไป ฉันทไม่กล้าจะบอกใครๆว่าฉันทเคยประสบความสำเร็จ ฉันทพร้อมจะเรียนรู้อยู่เสมอ ฉันทนับหนึ่งทุกวัน ฉันทจึงตั้งต้นใหม่ทุกวัน

ตัวอย่างเช่น มักมีคนถามผมว่า “อาจารย์ภูมิใจที่เคยทำงานนาซาไหม” ผมไม่ค่อยตอบเรื่องพวกนี้ เพราะมันผ่านไปแล้ว เป็นอดีต มันไม่ใช่แล้ว ถามวินาทีนี้ต่างหาก ข้างหน้ายังมี หรือมีคนถามผมว่า “คิดว่าประสบความสำเร็จ

สำเร็จในชีวิตแล้วหรือยัง” ผมก็บอกว่ายังไม่ได้เริ่มด้วยซ้ำไป เขาก็ถามต่อว่า “อ้าว...อาจารย์พูดอย่างนั้นได้ไง อาจารย์จบดอกเตอร์ เคยทำงานมีชื่อเสียงนะ พวกผมที่มากถามยังไม่มีเลย” ผมก็ไม่มีเหมือนคุณนั่นแหละ คิดอย่างนั้นไม่ได้ ดังนั้น หากต้องการพัฒนาคน ทั้งระดับผู้บริหารหรือซีอีโอที่เป็น Growth Mindset นอกจากไม่หลงตัวเอง ไม่หลงความสำเร็จเดิมๆ แล้ว ยังต้องเรียนรู้ตัวเอง พร้อมทั้งพัฒนาลูกน้อง สร้างคน สร้างทีม ซึ่งการสร้างคนสร้างทีมนี้ สำคัญกว่าสร้างบริษัทอีก บริษัทเป็นแค่ตัวอาคารหรือข้าวของเอกสารต่างๆ แต่คนเป็นทรัพยากรบุคคลที่ขับเคลื่อนบริษัทได้ ทำอย่างไรให้พวกเขาคิดเป็น ทำงานเป็น มีความสุขเป็น โดยมีอีคิวดี เอสคิวดี แล้วไอคิวก็จะดีตามเอง

เรื่องนี้ตรงตามพระราชดำรัสของในหลวงรัชกาลที่ 9 คือ ท่านทรงสอนให้พวกเราพึ่งพาตัวเองได้ก่อน จากนั้นมีจิตเมตตาแบ่งปันทั้งความรู้และความสามารถออกไปโดยการสอนผู้อื่น กระทั่งในที่สุดก็เกิดความมั่งคั่ง และความยั่งยืนก็ตามมา สิ่งเหล่านี้เรียกว่า “หลักเศรษฐกิจพอเพียง”

ปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” ของในหลวงรัชกาลที่ 9

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชเสด็จสู่สวรรคาลัยเมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2559 นับเป็นช่วงที่หัวใจของปวงชนชาวไทยแตกสลายและถือเป็นการสูญเสียครั้งยิ่งใหญ่ที่สุดของแผ่นดินไทย การทำดีเพื่อพ่อคือการทำตามคำสอนของพ่อหลวง แล้วคำสอนที่ดีที่สุดคือเรื่อง “เศรษฐกิจพอเพียง”

หลายคนคิดว่าเศรษฐกิจพอเพียงนำไปใช้ในไร่นาในสวนเท่านั้น แต่จริงๆ แล้วเรานำไปใช้ในชีวิตครอบครัวก็ได้ ใช้ในการทำงานก็ได้ ใช้ในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ก็ได้

หลักเศรษฐกิจพอเพียงประกอบด้วยคำง่ายๆ คือ พอเพียงก่อน แล้วแบ่งปัน ก็จะมั่งคั่ง และสุดท้ายคือยั่งยืน

คำว่า “พอเพียง” หมายถึงความพอประมาณอย่างมีเหตุผล โดยสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว พอใจสิ่งที่มียู่ รวมถึงพึ่งพาตนเองได้

การนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ขั้นแรกต้องยึดหลัก “พึ่งตนเอง” คือ พยายามพึ่งตนเองให้ได้ก่อน จัดการตัวเองให้ได้ก่อน ไม่ใช่ระบบพึ่งพาชาวบ้าน สอนลูกให้พึ่งพาตัวเอง ช่วยเหลือตัวเอง เช่น สามารถประดิษฐ์นวัตกรรมได้

พอเราช่วยเหลือตัวเองได้แล้ว ก็ไม่เห็นแก่ตัว หัดเป็นผู้ให้ ออกไปช่วยเหลือชาวบ้าน สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ผู้กตัญญู และแบ่งปัน พอเป็นผู้ให้มากๆ สิ่งที่ได้คือ ความมั่งคั่ง ความมั่งคั่งในที่นี้ไม่ได้หมายความว่ามั่งคั่งเงินเสมอไปนะ ยิ่งให้ยิ่งได้รับ ไม่ใช่แค่ของนอกกาย แต่หมายถึงมั่งคั่งเพื่อน มั่งคั่งกัลยาณมิตร มั่งคั่งคนที่รักเรารอบตัว เป็นมิตรกันทั่วโลก สงครามไม่มาเมื่อเรากลายเป็น

ผู้ที่แบ่งปัน จะได้ความรักกลับมา ความรักเป็นอะไรที่สวยงามมาก และสุดท้าย
ทุกอย่างในชีวิตที่ยั่งยืน

พระบรมราโชวาทของในหลวงรัชกาลที่ 9 เข้าใจง่ายและนำไปประยุกต์ใช้ได้
กับทุกเรื่อง ในบริษัทก็เช่นกัน ทำไมเราต้องพึ่งพาคนอื่น เรามาดูสิ อะไร
ที่เราจัดซื้อกันเองได้ ทำกันเองได้ในบริษัท ก็ทำกันนะ เช่น หลายบริษัททำ
Happy Workplace บางทีให้พนักงานปลูกข้าวทำไร่นาสวนผสมในโรงงาน
ไม่ต้องออกไปซื้อผักที่มีแต่สารพิษทั้งนั้น นี่คือตัวอย่างพึ่งพาตัวเอง

ในหลวงรัชกาลที่ 9 ทรงเป็นแบบอย่างของการพึ่งพาตัวเอง ท่านทรงทำ
โครงการต่างๆ ไว้มากมาย บางโครงการก็ล้มเหลวเหมือนกันครับ แต่พระองค์
ทรงเป็นนักเรียนรู้ ฉะนั้น นักเรียนรู้ทำผิดพลาด แล้วสุดท้ายก็เจอ ท่านทรง
ประดิษฐ์กังหันชัยพัฒนา ทรงนำไม้เมืองหนาวมาปลูกช่วยสร้างงานให้ชาวเขา
ถือว่าพระองค์ทรงมีความเป็นโค้ชเป็นฟ้าสูงมาก เพราะทรงมีหัวใจพระโพธิสัตว์
นะครับ ขอให้พวกเราค่อยๆ ใคร่ครวญนำเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้บริหารครอบครัว
และบริหารบริษัทของตัวเอง

ในหลวงรัชกาลที่ 9 ทรงเป็นทั้งนักวิทยาศาสตร์และนักปรัชญาที่ล้ำหน้าฝรั่ง
ไปมากแล้ว เพราะฉะนั้น หากเราเดินตามพระองค์ก็แข่งต่างชาติได้แน่

“ให้พอเพียงนี้ก็หมายความว่า มีกินมีอยู่ ไม่ฟุ้งเฟ้อ ไม่หรูหราก็ได้ แต่ว่าพอ แม้บางอย่างอาจจะดูฟุ้งเฟ้อ แต่ถ้าทำให้มีความสุข ถ้าทำได้ก็สมควรที่จะทำ สมควรที่จะปฏิบัติ อันนี้ก็ความหมายอีกอย่างของเศรษฐกิจ หรือระบบพอเพียง เมื่อปีที่แล้วตอนที่พูดพอเพียง แปลในใจ แล้วก็ได้พูดออกมาด้วย ว่าจะแปลเป็น Self-sufficiency (พึ่งตนเอง) ถึงได้บอกว่าพอเพียงแก่ตนเอง แต่ความจริงเศรษฐกิจพอเพียงนี้ กว้างขวางกว่า Self-sufficiency...

“...แต่พอเพียงนี้มีความหมายกว้างขวางยิ่งกว่านี้อีก คือคำว่าพอก็เพียงพอเพียงนี้ก็พอดังนั้นเอง คนเราถ้าพอในความต้องการ ก็มีความโลภน้อย เมื่อมีความโลภน้อย ก็เบียดเบียนคนอื่นน้อย ถ้าทุกประเทศมีความคิด “อันนี้ไม่ใช่เศรษฐกิจ” มีความคิดว่าทำอะไรต้องพอเพียง หมายความว่า พอประมาณ ไม่สุดโต่ง ไม่โลภอย่างมาก คนเราก็คือเป็นสุข พอเพียงนี้อาจจะมีมาก อาจจะมีของหรูหราก็ได้ แต่ว่าต้องไม่ไปเบียดเบียนคนอื่น ต้องให้พอประมาณตามอัตภาพ พูดจาก็พอเพียง ทำอะไรก็พอเพียง ปฏิบัติตนก็พอเพียง”

พระราชดำรัสเนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา
ณ ศาลาดุสิดาลัย วันที่ 4 ธันวาคม 2541
ข้อมูลจาก <http://km.rdpb.go.th/Knowledge/View/73>

6. ความเชื่อเรื่องฉันยังไม่เคยล้มความผิดพลาดครั้งนั้นของเขา VS ฉันไม่ตัดสินใจจากอดีตที่เคยผิดพลาด

Fixed Mindset : ถ้าลูกน้องคนหนึ่งเคยทำผิดพลาดเมื่อห้าปีที่แล้ว จนถึงทุกวันนี้ ฉันยังไม่ลืมความผิดพลาดของเขาเลย ทุกครั้งที่เข้าประชุมกัน ฉันก็นึกถึงความผิดของเขาเมื่อห้าปีที่แล้วตลอดเวลา

Growth Mindset : ถ้าลูกน้องคนหนึ่งเคยทำผิดพลาดเมื่อห้าปีที่แล้ว ฉันไม่ตัดสินเขาจากอดีตที่เคยผิดพลาด แต่ฉันมองเขาในปัจจุบัน เพราะทุก ๆ ความผิดพลาดในอดีตคือประสบการณ์ให้เราได้เรียนรู้และเติบโตทั้งสิ้น แม้ในความสำเร็จก็อาจมีข้อผิดพลาดได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นเรามายู่กับปัจจุบัน เพื่อเตรียมพร้อมกับการเริ่มต้นโครงการใหม่ด้วยกันดีไหม

เราลองนึกถึงภาพพนักงานคนหนึ่งที่สงสัยว่าทำไมปีนี้ตัวเองได้โบนัสน้อยจังจริงๆ แล้วเกิดจากผู้บริหารจำได้ว่า เมื่อห้าปีก่อนเขาเคยทำพลาด ผู้บริหารก็เลยมี Fixed Mindset ว่า ลูกน้องคนนี้ไม่ดี ไม่เก่ง นี่เป็นตัวอย่างของผู้บริหารที่แยๆ นะครับ

บริษัทสมัยใหม่ที่ฉลาดมีวิธีบริหารแบบใหม่ เช่น เขาให้โบนัสพนักงานทุกเดือน เกิดจากการคิดตั้งคำถามทบทวนองค์กรว่า ทำไมผู้บริหารต้องรอครบหนึ่งปีถึงค่อยให้โบนัส เพราะ Fixed Mindset คิดแบบเดิมๆ ทำแบบเดิมๆ นี้เอง ที่กลายเป็นพนักงานเรียนรู้ว่า หากจะทำความดีให้ทำประมาณปลายปีเท่านั้น

บริษัทสมัยใหม่จะให้โบนัสจากพฤติกรรม ไม่ใช่โบนัสจากผลงาน บริษัทสมัยเก่าเห็นได้ทั่วไปในประเทศไทยเน้นแต่ตัวเลขและผลงาน แต่บริษัทในต่างประเทศที่ค้าขายเก่งๆ เน้นที่กระบวนการ เน้นพฤติกรรม เน้นการเข้าทีม ฯลฯ เพื่อเป็นตัวตัดสินใจในการให้โบนัส

อุปมาเหมือนกับการฝึกยิงธนูคือ คนที่คิดจะยิงให้แม่นมักไม่แม่นหรือเขาจะสอนตัดความแม่นยำออก แล้วมาดูเรื่องกระบวนการ เช่น ดูการปรับลมหายใจที่ถูกต้อง ดูการยืนที่ถูกต้อง ดูการท่าสมาธิ ถ้าทำสิ่งเหล่านี้ได้คือการยิงแม่นแน่นอน ขณะที่พวกเน้นเอาแม่นคือ พวกเน้นที่ผลงานสุดท้ายจะไม่พัฒนาเลย แต่กลุ่มที่เน้นกระบวนการกลับยิ่งได้มากกว่า และพัฒนาไปได้ไกลกว่า

7. ความเชื่อเรื่องฉันทิให้รางวัลคนที่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้ฉันทิเสมอ VS ความจริงแล้วมีลูกน้องอีกประเภทหนึ่งที่ป้องกันปัญหาให้เราจนหมดตั้งแต่แรก จึงไม่มีปัญหาเข้ามาให้เห็น

Fixed Mindset : ฉันทิให้รางวัลคนที่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้ฉันทิได้เสมอ เมื่อมีปัญหาไม่คาดฝันเข้ามาในบริษัท ลูกน้องที่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้ฉันทิได้ ฉันทิจะชื่นชมและยกย่องเขามาก

Growth Mindset : หากมองให้ดี ๆ ความจริงแล้วมีลูกน้องอีกประเภทหนึ่งคือ คนที่ป้องกันปัญหาให้เราจนหมด ไม่มีปัญหาเข้ามา เพราะเขาปิดปัญหาออกไปหมดแล้วตั้งแต่แรก ซื่อโอที่รู้เท่าไม่ถึงการณ์ มองตรงนี้ไม่ออก กลายเป็นมองว่าคนคนนี้ขี้เกียจ คิดว่าเขาไม่ได้แสดงฝีมือแก้ปัญหา ทั้งๆที่เขาทำ แต่เราไม่เห็นเอง

ขณะที่คนที่เราชอบเพราะเป็นนักแก้ปัญหากลายเป็นพวกแก้ปัญหาแบบ Quick Win ทั้งขยะตุ๊ดใหญ่ไว้ให้แก่อีกในอนาคต เป็นกลุ่มแก้ผ้าเอาหน้ารอด นอกจากจะทำร้ายองค์กรแล้ว ยังทำร้ายประเทศชาติและโลกใบนี้ด้วย

เพราะอะไรเจ้านายบางคนถึงเจอคนพวกแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแบบนี้ในบริษัท เพราะทั้งเราและเขามีความคิดเดียวกันคือ เป็น Fixed Mindset เราจะไม่เข้าใจ

หรือว่าคุณน้องคนไหนที่เป็น Growth Mindset แถมยังไปทำร้ายเขาคิดต่างหาก อุปมาอีกอันหนึ่งไม่เคยเข้าใจต้นไม้มั เพราะเจ้านายเป็น Fixed Mindset เจ้านายแบบนี้กลัวล้ม

ในบริษัทต่างๆ มีเจ้านายประเภท Fixed Mindset จำนวนมาก ขณะที่เด็กรุ่นใหม่เรียนจบมาด้วยการศึกษาสมัยใหม่ที่สอนแบบ Growth Mindset ดังนั้น คุณอย่ามาบ่นนะว่า ทำไมเด็กสมัยใหม่ถึงไม่มาทำงานกับคุณ คุณปรับตัวเองก่อนดีกว่าไหม ก่อนที่จะออกไปตำหนิเด็กพวกนี้ ยิ่งคุณตำหนิพวกเขาเท่าไร เขายิ่งมองออกว่าคุณเป็นพวก Fixed Mindset เพราะถ้าเขาถามคุณว่า นอกจากตำหนิและด่าแล้ว คุณไม่มีเทคนิคอื่นหรือครับ คุณมีมุกเดียวหรือเนี่ย คุณไม่มี Growth Mindset เลย เพราะเด็กรุ่นใหม่เรียน Coaching, Facilitating และ Mentoring มาแล้ว ในขณะที่คุณเป็น Fixed Mindset ดูคะแนนและใช้การดูค่าเป็นตัวสร้างแรงบันดาลใจ คุณเชื่อว่าการดูค่าทำให้คนสู้ขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งงานวิจัยต่างๆ บอกไว้แล้วว่าไม่ใช่เสมอไป แรงบันดาลใจเช่นนี้อาจใช้ได้กับคนบางคน แต่ไม่เสมอไป

8. ความเชื่อที่ว่าที่นี่มีแต่คนไม่เอาไหนทั้งบริษัท VS ไม่มีที่ไหนหรอกที่เพอร์เฟกต์

Fixed Mindset : ฉันเข้ามาทำงานในบริษัทแห่งนี้ ฉันมองไปรอบๆ ตัวฉัน ที่นี่มีแต่คนไม่เอาไหนทั้งนั้นเลย มีทั้งคนขี้เกียจ คนเห็นแก่ตัว คนขี้โอ้อวด คนทำงานไม่มีทีมเวิร์ค เจ้านายก็แย่ ฯลฯ

Growth Mindset : ฉันคิดว่าไม่มีที่ไหนหรอกที่เพอร์เฟกต์ เราไม่สามารถไปแก้ไขคนอื่นได้ทันที ไม่ใช่ว่าแก้ไม่ได้นะ แต่เราไม่สามารถแก้ได้ดังใจนึก ของทุกอย่างนี้จะก็ต้องใช้เวลา และต้องใช้เทคนิคที่ถูกต้อง

ถามตัวเองก่อนว่า ข้อหนึ่ง ตอนนี้ตัวเราดีหรือยัง ศักยภาพเปิดมาหมดหรือยัง ช่วยตัวเองได้หรือไม่ มีเทคนิคอะไรในตัวบ้าง เช่น เทคนิค Coaching หรือ Facilitating หรือ Mentoring เป็นหรือยัง อีคิวดีไหม เอสคิวดีแค่ไหน จงจุดตะเกียงดีกว่าค่าความมืด จัดการตัวเองก่อนไปช่วยคนอื่น

ข้อสอง มีเทคนิคหรือมียุทธศาสตร์อะไรที่ใช้เปลี่ยนแปลงผู้คนได้บ้าง อ่านหนังสือ *วิธีชนะมิตรและจูงใจคน (How to Win Friends and Influence People)* ของเดล คาร์เนกี จบก็รอบ เข้าสู่วิทยาลัยได้หรือยัง มีใครเป็นบัณฑิตหรืออาจารย์ส่วนตัวหรือยัง (เป็นบัณฑิตที่ยังไม่เสียชีวิต อย่ามาอ้างว่าคนตายไปแล้วเป็นบัณฑิตของเรานะ) แล้วอาจารย์คนนั้นเขายอมรับเราเป็นศิษย์หรือยัง ไม่ใช่อ่านหนังสือเขาอย่างเดียว แล้วบอกว่าเป็นลูกศิษย์เขา (แบบที่หลายคนบอกว่าเป็นลูกศิษย์อาจารย์วรรักษ์ แต่จริงๆ แล้วไม่ใช่ เป็นแค่ลูกหา คุณจะเป็นลูกศิษย์ใครสักคนหนึ่งได้ อาจารย์ต้องยอมรับก่อน ต้องยอมรับเป็นศิษย์จริงก่อน ทีนี้จะยอมรับว่าเป็นศิษย์ได้ ก็ต่อเมื่อเราทำตามที่เขาสอนได้แล้ว ช่วงยังเรียนอยู่เขาเรียกลูกหา พอเรียนจบแล้วเขาเรียกลูกศิษย์ อุปมา คุณเข้าไปเรียนมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง คุณรีไทร์ออกมาก่อน ก็ไม่นับ จะมาอ้างว่าเป็นลูกศิษย์ได้ไง คุณต้องเรียนจบก่อนสิ) สุดท้ายจะบอกว่าเป็นศิษย์ใคร เราทำได้อย่างอาจารย์ของเราหรือยัง

9. ความเชื่อว่ายาก...ฉันทำไม่ได้หรอก VS ไม่มียากหรือง่าย...แค่ฉันยังไม่ได้ทำเท่านั้นเอง

Fixed Mindset : เมื่อเจอการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนางานตัวเอง คำพูดแรกที่ฉันพูดก่อน คือ “มันยาก” “ฉันทำไม่ได้หรอก” “ให้คนอื่นทำได้ไหม”

Growth Mindset : เมื่อเจอการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนางาน

ตัวเอง ฉันบอกตัวเองเสมอว่า “ในสมองฉันไม่มีการตัดสินว่ายากหรือง่าย มีแค่ฉันยังไม่ได้ทำเท่านั้นเอง” “ฉันแค่ลงมือทำ Just do it!” “ฉันแค่ยังไม่ได้ทำ” ซ้ำๆๆๆ เดี๋ยวก็ทำได้เอง แล้วจะวิเศษยิ่งขึ้น ถ้ามีครูหรือโค้ชที่ดีคอยมาชี้แนะ การทำซ้ำๆ ของฉันก็จะมีอัตราความสำเร็จสูงขึ้น และ Slope จะชันขึ้น

คำว่า “ทำไม่ได้” กับ “ยังไม่ได้ทำ” แตกต่างกันมากนะครับ คน Growth Mindset จะพูดว่า “ยังไม่ได้ทำ” ขณะที่งานวิจัยทั่วโลกจำนวนมากบอกว่า คนที่ชอบพูดว่า “ยาก” “ทำไม่ได้” “ของเก่าดีอยู่แล้ว” เป็นกลุ่มคนที่พัฒนาได้ช้า ซึ่งถือเป็นพวก Fixed Mindset

เรื่องสำคัญของคนกลุ่มนี้คือ เมื่อเขาบอกว่าทำไม่ได้ ก็จะเริ่มท้อ บางคนท้อแล้วก็พุดมาก จึงส่งผลให้คนข้างๆ ท้อตามไปด้วย ภาษาฝรั่งเรียกว่า Party Pooper หากในองค์กรใดมีคนกลุ่มนี้มากๆ องค์กรนั้นก็พัฒนาต่อไปไม่ได้

คำแนะนำคือ ถ้าเราเป็นมนุษย์เงินเดือนชั้นดี ห้างไกลคนกลุ่มนี้เอาไว้ เวลาคนกลุ่มนี้นินทาเจ้านายหรือท้อถอยกับความสำเร็จของบริษัท เราเปลี่ยนเรื่องให้เขาเหอะ สอนให้เขาเห็นผลร้ายของการคิดลบ (Negative)

สำหรับตัวผมเองมักสอนลูกศิษย์เสมอว่า “มัวๆ ไปก่อนเหอะ ผิดอยู่ดี คุณทำไปเหอะ” เพราะคนเราจะค้นพบนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ก็ต้องล้มเหลวมาก่อน 99 เปอร์เซ็นต์ แต่นี่เรายังไม่ได้เริ่มเลย เราจะไปเจอความสำเร็จได้อย่างไร ว่ากันว่าล้มเหลว 10,000 ครั้งถึงจะเจอความสำเร็จ 1 ครั้ง

ตัวอย่างเช่น สารคดีทางโทรทัศน์ที่เราเคยดูกัน เสือในป่าเบงกอลวิ่งไล่กวด กวาง เราอาจเห็นว่าเสือจับกวางได้เลยใช่ไหมครับ แต่ความเป็นจริงแล้ว ค่าเฉลี่ยของเสือที่จับกวางได้คือ เสือต้องไล่กวดกวางถึง 17 ครั้งจึงจับได้ 1 ครั้ง เพียงแค่บังเอิญสารคดีที่เราดู เขาถ่ายตอนเสือจับกวางได้ แต่ตอนมันจับไม่ได้ เขาแค่ตัดออกหรือไม่ถ่ายไว้เท่านั้นเอง

หรือคนที่ทำ Telemarketing (คนที่ทำการตลาดผ่านโทรศัพท์) เขาจะโทรไปขายของกับลูกค้า อัตราความสำเร็จของงานนี้คือ ประมาณ 300 ครั้งต่อ 1 ครั้ง เขายังไม่ท้อถอยเลย อย่าเพิ่งบ่นว่าทำไม่ได้

นอกจากนี้เรื่องกฎของแรงดึงดูดเป็นอีกสิ่งสำคัญ เราคิดเรื่องบวกมากๆ สิ่งดีๆ จะเข้าหาชีวิตเราเอง หากเราคิดว่าทำได้ มันก็จะทำได้ไปเรื่อยๆ เพราะถ้าเรายังไม่เคยทำ ก็แค่ลงมือทำเท่านั้นเอง

10. ความเชื่อเรื่องคนแบบ Push VS คนแบบ Pull

Fixed Mindset : เวลาอยากได้อะไรจากใคร ฉันก็กดดันเขา เวลาเห็นของอะไรที่คิดว่าน่าอร่อย ฉันก็ยื่นให้เพื่อนแล้วบอกว่า “กินซะ นี้อร่อย” เวลาเพื่อนพูดเกี่ยวกับความรู้เรื่องอะไรสักอย่างออกมา ฉันก็จะรีบพูดเกทับทันทีว่า “ฉันรู้เยอะกว่านั้นอีก” ฉันเจอใครๆ ฉันก็จะให้ข้อมูลทุกคนเลย ฉันอยากให้ทุกคนรู้ว่าฉันนะรู้เยอะนะ ฉันมีข้อมูลเต็มไปหมดเลย

เคยเจอคนแบบนี้ไหมครับ คนที่ยัดเยียดข้อมูลให้คนอื่นตลอดเวลา เขาเรียกว่า Push เราจะเห็นแม่และเมียหลายๆ คนยัดเยียดกับข้าวให้ลูกและสามีกิน เธอจะบอกว่านี้อร่อย กินซะ สามีก็ทำหน้าไม่ถูก แบบนี้คือคนแบบ Push หรือ Fixed Mindset

อีกตัวอย่างเช่น อาจารย์ที่มีนิสัยลั่นๆ บ้าวิชาการ เราเคยสังเกตใหม่ว่าเขาจะใส่ทุกอย่างลงไปด้วยความกลัว กลัวว่านักศึกษาจะไม่รู้ ฉันจะใส่ทุกอย่างเลย ทั้งๆ ที่ตัวเองเป็นอาจารย์ ไม่เคยทำงานบริษัทเลย ไม่รู้ด้วยซ้ำไปว่า สิ่งที่รู้ที่สอนนักศึกษาไป บริษัทเขาเอาไปใช้จริงหรือเปล่า แล้วก็มาบ่นว่าจำนวนชั่วโมงสอนน้อยไป แต่เชื่อหรือไม่ว่า ต่อให้เพิ่มชั่วโมงสอนเท่าไร เขาก็ยัดสอนได้จนหมด อาจารย์หรือคนแบบนี้เขาเรียกว่าคนลั่น ไม่ได้มองดูว่าฝั่งตรงข้าม

เปิดรับได้แค่ไหน หากฝั่งตรงข้ามหยิบภาชนะอะไรมา คนแบบนี้ก็จะเปิดก๊อกน้ำใส่ออย่างเดียว ลองนึกภาพตามนะ ถ้าน้ำคือความรู้ ก็จะเปิดจนล้น อุปมาเหมือนเปิดน้ำจากเขื่อนภูมิพลใส่แก้วไวน์ เวลาออกข้อสอบจะครอบคลุมทั้งเขื่อนภูมิพลเด็กจำได้แค่แก้วไวน์ จึงสรุปว่าเด็กโง่ ไม่ตั้งใจเรียน นี่เป็นคนแบบ Push หรือ Fixed Mindset ทั้งที่จริงแล้วสิ่งที่อยู่ในตัวเด็กคือมหาสมุทรทั้งหมดเลย ทำอย่างไรจะ让他เห็นตัวเขาเองว่ายิ่งใหญ่ขนาดไหน

Growth Mindset : ฉันเชื่อว่าทุกคนบนโลกนี้มีศักยภาพเท่ากันหมด อยู่ที่เขาจะเปิดศักยภาพภายในตัวเองออกมาหรือไม่ ฉันจะพูดยั่วหรือวางกับดักให้เขาเปิดกระป๋องออกมาเอง เพราะไม่มีใครเปิดให้เขาได้ เขาต้องเปิดเอง นี่เป็นคนแบบ “Pull”

ขณะที่คนตรงข้ามเรียกว่า คนแบบ Pull หากมีนิสัยแบบครู เขาจะถามคำถามเพื่อยั่วให้สามีและลูกอยากกิน เช่น ขนมชิ้นนี้หามาดีมาก อาหารจานนี้ทำโดยกูกี่ชื่อดัง เขาจะสร้างเรื่องก่อน จนกระทั่งอีกฝ่ายอยากกินเอง ซึ่งคนแบบ Pull นี้จะมีนิสัยของโค้ชและพายุในตัว เขาเชื่อว่าทุกคนในโลกนี้มีศักยภาพเท่ากันหมด อยู่ที่เขาจะเปิดตัวเองออกมาหรือไม่ เขาจะพูดยั่วให้ฝั่งตรงข้ามเปิดกระป๋องออกมาเอง เพราะไม่มีใครเปิดให้เขาได้ เขาต้องเปิดเอง

ตัวอย่างเช่น ถ้าพาลูกไปขี่จักรยาน คนแบบ Push จะพูดว่า “ก็ขี่ดี ขึ้นขี่ดี ต้องได้สิ ต้องทำได้” แต่คนแบบ Pull อาจเริ่มต้นด้วยการเปิดให้ดูภาพทัวร์เดอฟรองส์³ หรือพาลูกไปสวนรถไฟ เพื่อให้ดูคนอื่นปั่นจักรยานก่อน จะรู้ว่าลูกอยากขี่เองแล้วเมื่อลูกบอกว่า “หนูอยากขี่” ทีนี้ก็ขี่จักรยานด้วยตัวเองเลย คนแบบ Pull ตอนลูกยังเล็กๆ เขาจะอ่านหนังสือให้ฟังอยู่เรื่อยๆ แต่ไม่เคยบังคับว่าลูกต้องอ่านหนังสือนะ จนวันหนึ่งเขาแอบเห็นลูกเปิดหนังสือดูแบบกลับหัวกลับหาง แสดงว่าลูกเกิดความอยากอ่านเองแล้ว ตรงนั้นแหละ เขา

³ Tour de France เป็นการแข่งขันจักรยานรอบประเทศฝรั่งเศสที่มีชื่อเสียงมากที่สุดในโลก

ถึงสอน ก ไก่ ให้ลูก

หากย้อนไปดูการศึกษาไทยส่วนใหญ่จะเป็นแบบ Push คือยัดเยียดข้อมูลทุกอย่างลงไป ให้เด็กท่องๆ กันสอบกัน ยี่สิบปีของชีวิตเด็กไทยโดนสถานศึกษาทำลายกรอบคิดหรือ Mindset แล้วเมื่อเด็กพวกนี้จบมาทำงาน ความเครียดและความคับแค้นใจจะระเบิดออกมาขณะทำงาน ในฐานะที่เราเป็นผู้บริหารองค์กรหรือฝ่ายบุคคลที่ชาญฉลาด ถ้ามองเห็นตรงนี้ก่อน ภายในช่วงหนึ่งปีแรกที่เด็กรุ่นใหม่จบเข้ามาทำงาน คุณต้องดูแลอีคิวและเอสคิวของพวกเขาด้วย ต้องบำบัดโรคที่เกิดจากการศึกษาล้มเหลว เพราะเด็กจบใหม่พวกนี้ป่วยมาจากระบบการศึกษาไทย เรียกว่าป่วยทั้งอีคิวและเอสคิว ส่วนไอคิว แม้อูสูง แต่มีแนวโน้มจะพัง เพราะอีคิวและเอสคิวอยู่ในระดับต่ำนั่นเอง

สำนวน “จงดูแมวบนต้นไม้”

มีสุภาษิตชาวดัตช์กล่าวไว้ว่า “De kat uit de boom kijken.” แปลตรงตัวเป็นไทยว่า “จงดูแมวบนต้นไม้” ความหมายของถ้อยคำนี้ก็คือ กอยห่างออกมาดูเก่าที่ก่อน แทนที่จะเอาตัวไปเกี่ยวจ้องในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยทันที ก็ยกตัวเหมือนคนดูแมว ด้วยการเฝ้ามองอยู่ห่างๆว่าสถานการณ์โดยรวมเป็นอย่างไร เพื่อสำรวจสถานการณ์ก่อนที่จะตัดสินใจเอาตัวเข้าไปมีส่วนร่วม

ก่อนจะคบใคร ใส่ข้อมูลให้ใคร หรือทำอะไรให้ใคร คุณดูเขาต้องแท้หรือยัง คุณเห็นแมวสีอะไร แมวมีนิสัยอย่างไร แมวเป็นอย่างไร อุปมาเหมือนก่อนที่จะทหารเอกจะเลือกม้าคู่ใจ คิดว่าเขาต้องดูนานไหม ม้าแต่ละตัวก็ดูว่าจะเป็นม้าที่จุล่งเลือกใช้ หรือว่าจะเป็นม้าของกวนอูได้ เขาต้องศึกษาดูอย่างถี่ถ้วน

ก่อนจะเลือกคนมาเป็นครูของเรา หรือก่อนจะเลือกคนมาเป็นศิษย์ของเรา เรามองเห็นเขาครบทุกมิติหรือยัง ถ้าหากเชื่อถือว่า เขาเป็นแค่แมวกระจอกหรือแค่ม้ากระจอก เราก็เป็นพวก Fixed Mindset นะครับ แต่กลับกัน ถ้าเชื่อว่าแมวหรือม้าทุกตัวพัฒนาเองได้ก็โอเค นั่นหมายความว่า คุณพัฒนาตัวเองมาเรียบร้อยแล้ว คุณถึงกล้าจะไปพัฒนาคนอื่น ก็ต้องกลับมาถามตัวเราอีกทีว่าก่อนจะไปพัฒนาใคร เราเห็นการพัฒนาของตัวเองไหม เราเห็นผลของอีคิวและเอสคิวที่มีผลต่อไอคิวหรือยัง

“De kat uit de boom kijken.” คือกอยห่างออกมาดูเก่าที่ก่อน สังเกตตัวอย่างได้จากพฤติกรรมของชาวฝรั่งเศสทางยุโรปต่างจากทางสหรัฐอเมริกา เขาจะไม่สนิทกับคนอื่นทันทีในตอนแรก แต่จะกั๊วะระยะก่อน เพราะเขาถูกฝึกมาให้ดูแมวบนต้นไม้ เขาค่อยๆใช้เวลาคบคน ค่อยๆรู้วิธีพัฒนานคน ด้วยความที่เขาอยู่ในอากาศหนาว ดังนั้น เขาจึงเรียนรู้วิธีอย่างช้าๆ ใจเย็นๆ ค่อยๆทำ คนที่

เก่งเรื่องทำอะไรซ้ำๆ ซ้ำๆ เขาถึงรู้วิธีพัฒนาคน อย่างนอร์เวย์หรือฟินแลนด์ เป็นประเทศที่การศึกษาดีที่สุดในโลก ส่วนเนเธอร์แลนด์เป็นประเทศที่เด็ก มีความสุขที่สุดในโลก

ใช้สุภาษิต De kat uit de boom kijken. Watching the cat on the tree. ถ้าไม่อธิบายเพิ่มก็ไม่รู้ หลายคนสงสัยว่าทำไมไปดูแมวบนต้นไม้ เขาไล่เด็กๆ ไปดูแมวบนต้นไม้ ครูจะถามว่าเรียนรู้อะไรจากการเห็นแมวอยู่บนต้นไม้ โดยไม่ได้บอกตรงๆ ว่าที่สอนคืออะไร นี่คือการเรียนการสอนแบบ Pull เป็นการดึงศักยภาพของตัวผู้เรียนออกมา ดึงความรู้หรือดึงน้ำจากมหาสมุทรทั้งหมดออกจากตัวผู้เรียน ไม่ใช่ครูอาจารย์ลั่นๆ เทน้ำในเขื่อนลงแก้วไวน์ แล้วเด็กก็กลายเป็นเพียงแก้วไวน์

ดังนั้น การไปนั่งดูบริษัทจากระยะไกลก่อนเข้าทำงาน ก็มีความหมายเดียวกับการดูแมวบนต้นไม้ก่อน เราควรมีสายลับสายสืบ ไม่ใช่ไปฟังเขาโม้ที่มหาวิทยาลัย แล้วชวนเราไปทำงานบริษัทด้วย เราก็ใจร้อน ไปเซ็นชื่อสมัครเข้าทำงานกับเขา ชีวิตเราทั้งชีวิตเลยนะครับ

ที่สำคัญ น่าเสียดายว่า 90 เปอร์เซ็นต์ของบริษัทในประเทศไทยหรือเกือบแทบทั้งหมดไม่คิดจะพัฒนาคุณๆ พนักงานเลย ดังนั้น คุณควรจะพัฒนาใครก่อน... ก็ตัวคุณเองไงครับ

ฝากทิ้งท้าย สำหรับเรื่อง Fixed Mindset และ Growth Mindset ตัวอย่างง่ายๆ เช่น เวลาเราไปกินอาหารฝรั่งเศส แล้วเผลอเติมพริกเติมซอสมะเขือเทศ เข้าไ้เราออกจากร้านเลย ไม่ใช่เรื่องอาหารนะ แต่เป็นเรื่องที่เขาสอนให้เรารู้จักเป็นคนมี Growth Mindset ไม่ใช่ Fixed Mindset คืออย่าพกวรสชาติส่วนตัวไปทุกที่ เหตุที่เขาไ้เราออกจากร้าน เพราะเขาคิดว่าเราเป็นพวกไม่เคยเรียนรู้ มีความคิดยึดติดตายตัว เราไม่เคยชิมก่อนว่านี่คือรสชาติอร่อยในแบบของเขา แต่กลับสาดพริกสาดน้ำตาล เรียกว่าไม่เคยยอมรับความอร่อยของเขาตั้งแต่แรกเลย ทั้งที่การมากินอาหารที่ร้านก็เพื่อเรียนรู้รสชาติในแบบของเขา

นอกจากนี้ หากมองให้ลึกซึ้ง ชาวต่างชาติยังสอดแทรกความละเอียดอ่อนผ่านอาหารการกิน เช่น อาหารฝรั่งจานนี้รสจืด จริงๆเขาต้องการจะเน้นอะไรในอาหาร อย่างต้องการโชว์ความหวานของอาร์ติช็อก หรือต้องการให้รู้ว่าหัวหอมปลูกในดินที่นี้ต่างจากที่อื่นหรือเปล่า ที่ญี่ปุ่น ส้มวากายามา มีรสชาติของทะเล ซึ่งไม่เหมือนส้มฟูกุโอกะ เขาชิมเพื่อให้รู้รายละเอียดว่าเป็นอย่างนี้ แต่เราไปถึงทุกหนแห่ง มีแต่ส้มชั้นคิสต์แบบเดียวกันหมด ปัจจุบันเราจึงไม่ค่อยได้กินส้มสายพันธุ์อื่นๆ เช่น ส้มโชกุน ส้มบางมด ทำให้ไม่รู้ถึงความเปรี้ยวหวานของส้มแต่ละสายพันธุ์ต่างกันอย่างไร และไม่ได้คิดต่อไปว่าจะอะไรทำให้ส้มรสหวานเปรี้ยวต่างกัน เพราะดินต่างกัน หรือเพราะเราใส่ปุ๋ยต่างกัน

คนไทยยุคใหม่เป็นคนหยาบ แต่คนไทยโบราณไม่หยาบนะ เพราะการศึกษาสมัยนี้สอนให้เราเลือกข้อยส์ ก ข ค ง เร่งรีบไปซะทุกอย่าง ครูเองก็ไม่ได้สอนให้เด็กลงรายละเอียดด้วยตนเอง ครูเป็นคนแบบ Push มากๆ เด็กก็คิดไม่เป็น แล้วเด็กพวกนี้ก็เข้ามาทำงานในบริษัท ถ้าโชคดีไปทำงานในบริษัทบางแห่งก็ได้รับการพัฒนา ถ้าโชคร้ายไปเจอบริษัทที่ไม่ให้การพัฒนา สี่ปีที่คุณอยู่กับบริษัทใดบริษัทหนึ่ง มีค่าเท่ากับปริญญาหนึ่งใบเลยนะครีบ เพื่อนคุณอาจไปทำงานในบริษัทที่เล็กกว่า เงินเดือนน้อยกว่า แต่เขาพัฒนาทั้งฮาร์ดและเอสคิว แต่นั่นคือการเรียนรู้ของเขา ถึงคุณจะไปทำงานบริษัทใหญ่ ถ้าไม่มีพัฒนาการเลย คุณก็ได้แต่เงิน ในระยะยาว Slope คุณต่ำกว่าเขาแล้ว

สุดท้าย ไม่ว่าเราจะเป็นคนแบบไหน ก็ไม่มีการแก้ปัญหอะไรดีเท่ากับ “แก้ที่ตัวเราเอง” ไม่ต้องมานั่งน้อยใจว่า ฉันเรียนไม่เก่ง ไม่จบปริญญาสูงๆ หรือไม่จบมหาวิทยาลัยดังๆ สิ่งเหล่านี้เป็นแค่ไอคิวเท่านั้น เพราะการสอบไม่ได้เป็นตัวตัดสินอะไรทั้งสิ้น แต่ค่าความต่างหรือ Slope ซึ่งเป็นพัฒนาการสำคัญต่างหากที่เป็นตัวชี้วัดตัวเราได้แท้จริง

สิ่งสำคัญ ลองมองดูตัวเราเองด้วยครับว่าเป็น Growth Mindset ได้หรือยัง