



# “คนเก่ง” สร้างได้



เหตุใด “องค์กรที่เต็มไปด้วยคนเก่ง”  
กลับเป็น “องค์กรที่ไม่เก่ง”

เป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติของคนอีกเรื่องหนึ่ง  
ที่รู้จักกันในชื่อของหลัก 2 ต่อ 8 หรือหลักของ 2 ต่อ 6

มีคนทำงานเพียง 20%  
ที่เหลือทำงานอะไรก็ไม่เป็น



👤 หลัก 2 ต่อ 8 ✦ ในสังคมที่คนทำงานร่วมกัน  
คน 2 ส่วน จะเป็นผู้ขานเสียงคนอื่นอีก 8 ส่วน

👤 หลัก 2 ต่อ 6 ต่อ 2 ✦ ในอุตสาหกรรม  
จะมีคน 2 ส่วนที่ทำงานเก่ง 6 ส่วนที่ทำงานพอใช้  
และอีก 2 ส่วนจะเป็นตัวรบกวน

👤 คนเก่งนั้นถูกผู้คนรอบข้างตั้งความหวังเอาไว้มากมาย และด้วยความสามารถของตัวเอง ก็ส่งเสริมชวนชวนจนมีฝีมือมากขึ้นไปกว่าเดิมได้เรื่อย ๆ ยิ่งเมื่อรู้ตัวว่าเป็นที่พึ่งพา ก็ยิ่งพยายามมากที่สุดฤทธิ์

👤 ในทางตรงข้าม คนไม่เก่งนั้นได้แต่แอบมองคนเก่งอยู่เฉย ๆ ชื่นชมกับความไม่สามารถของตนเองอยู่ในใจ แล้วยิ่งตั้งข้อดุดถูกตัวเองไปทุกครั้งว่า “เราไม่ได้เก่งอย่างเขา”

👤 และในที่สุด “ช่องว่างระหว่างคนเก่งกับคนไม่เก่ง” ก็จะห่างกันออกไปเรื่อย ๆ ความหวังทั้งหลายขององค์กรจะถูกแบกมาทับถมที่คนเก่ง ให้ฝึกฝนฝีมือของตัวเองขึ้นไปอีก และทิ้งห่างคนไม่เก่งออกไป เป็นอย่างนี้จนกลายเป็นวงจร

👤 คนเก่งจำนวนมากที่ได้รับตำแหน่งที่สำคัญกว่า ได้รับเงินเดือนที่สูงกว่าคนไม่เก่ง กลับต้องทำงานหนักจนสุขภาพทรุดโทรมทั้งกายใจ บางคนพอต้องเลื่อนขึ้นมาเป็นผู้บริหาร กลับไม่สามารถวาดอนาคตตัวเองออกกว่าจะใช้ฝีมือที่สั่งสมมาอย่างไรในการบริหารคนบริหารทีม การอบรมเตรียมตัวก็ไม่ได้รับอย่างเหมาะสม อยู่ดี ๆ ก็ถูกเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาให้ต้องทำในสิ่งที่ไม่ถนัด ต้องใช้คนอื่นให้ทำในสิ่งที่ตัวเองทำได้เก่งกว่า คนเก่งหลายคนจึงต้องหวนอมหมกมลินกับภาวะอย่างนี้จนผิดหวังและเสียใจที่ไม่มีความสามารถในด้านนี้



## ⚠️ 3 ข้อดีของคนเก่ง

กับดักที่ 1 ความสามารถของคนเก่ง “คนเราทำเพราะเก่ง หรือเก่งเพราะทำ”



👤 ในองค์กรจะมีบางคนที่ได้รับคำชมจากผู้คนรอบข้างเสมอว่า “เก่งจัง” เพราะเขาทำได้สำเร็จโดยที่ไม่ลำบากเลยแม้แต่น้อย แต่ที่จริงเบื้องหลังความสำเร็จของเขานั้นมีความมานะพยายามที่ไม่มีใครรู้แอบซ่อนอยู่ ซึ่งเกิดจากความที่พวกเขามีความรู้สึกในใจว่าทำได้ เกิดจากการมองออกว่าต้องดำเนินการเรื่องอะไรบ้างตั้งแต่ได้รับมอบหมายงาน “**ถ้าให้ทำน่าจะทำได้**” เป็นความรู้สึก

ที่คนมีศักยภาพสูงในเรื่องที่ได้รับมอบหมายจะรู้สึกได้อย่างรวดเร็ว ถ้ามีความรู้สึกว่าจะทำได้ ร่างกายจะขยับตัวไปเองตามภาพที่สมองจินตนาการไว้ เพราะรู้สึกถึงหนทางที่จะทำได้สำเร็จอยู่ในมือ ทำให้มีความกล้าที่จะลงมือทำ เมื่อทำสำเร็จความมั่นใจในตัวเองก็จะเพิ่มขึ้น ยิ่งได้รับการยอมรับ ก็จะยิ่งเก่งขึ้นไปอีก



**“ความพยายามแต่เพียงผู้เดียวของคนเก่ง กลับพาองค์กรลงเหว”** เมื่อมี

ฝีมือมากกว่าคนอื่น คนเก่งก็อยากจะทำหน้าที่ท้าทายมากขึ้น คนเก่งจะเริ่มมีช่องว่างกับคนรอบข้าง ทั้งในเรื่องของความมุ่งมั่น หรือความมั่นใจในตัวเอง และจะเริ่มมองลูกทีมว่าใช้ไม่ได้ ไม่มีความสามารถ ดังนั้น คนเก่งที่แสดงฝีมืออยู่คนเดียว แทนที่จะเป็นการกระตุ้นให้คนรอบข้างเอาอย่าง กลับเป็นการปลุกความรู้สึกของการทำไม่ได้ให้กับคนรอบข้างแทน จากสภาพแวดล้อมที่ทำให้คนเก่งพยายามสร้างหนทางอยู่แต่เพียงผู้เดียวจะทำให้คนที่เหลือเคยชินกับการมีคนนำคำตอบมาให้ จึงรอให้คนอื่นหาหนทางมาให้เดินตามไป



วงจรพฤติกรรมรับส่งของทั้งคนเก่งและคนไม่เก่ง ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นแบบทางเดียว คือ จากคนเก่งไปยังคนไม่เก่ง เมื่อทับถมขึ้นไปเรื่อย ๆ ในที่สุดก็จะฝังรากลึกกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร พ้ององค์กรกลายเป็นแบบนี้ กลับมีคนเก่งจำนวนไม่น้อยเริ่มเดือดร้อน อยากจะเปลี่ยนสภาพองค์กร



คนเก่งที่ใช้ความสามารถอันโดดเด่นของตนทำงานหลายอย่างแต่เพียงผู้เดียว มีความเป็นไปได้สูงมากที่จะเกิดพฤติกรรมและทัศนคติเชิงลบต่อความสามารถในตัวของคนไม่เก่ง และในที่สุดการทำงานที่มีแต่การพึ่งพาคนเก่งแบบนี้ ก็จะหันกลับมารัดคอคนเก่งให้หายใจไม่ออก จึงมีประโยคที่ได้ยินติดหูกันจนเป็นธรรมดาว่า **“ทำเองเร็วกว่า”** ความเสี่ยงเรื่องนี้มาจากการที่หลักการหรือขั้นตอนของการทำงานที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์นั้น ถูกดูดเข้าไปเก็บไว้ในตัวของคนเก่งจนหมด เวลาคนอื่นในทีมมองงานจะเหมือนกับการมองกล่องดำ ที่ไม่มีใครรู้ว่าจะต้องทำงานอย่างไรจึงจะได้ผลอย่างนั้น นี่คือกับดักที่จะทำให้คนเก่งตกลงไป เพราะไม่สามารถทำให้คนอื่นมาทำงานแทนตัวเองได้



**กับดักที่ 2 ความเชื่อมั่นของคนเก่ง** “คนเก่งมักยึดยึดวิธีคิดของตัวเองให้กับคนไม่เก่ง”



มีหลายองค์กรที่นำแนวคิด Competency ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยการนำความสามารถของคนเก่งมาพัฒนาคนที่ไม่เก่ง ให้การเรียนรู้แบบที่เกิดขึ้นจากการเลียนแบบ เช่น การจัดหาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความรู้และสร้างทักษะให้กับพนักงาน



คนเก่งส่วนใหญ่จะมีความเชื่อมั่นในวิธีการของตน จึงพยายามยึดเย็ดให้กับคนไม่เก่งด้วยความหวังดี โดยไม่รู้ว่าคนไม่เก่งเขาไม่ยอมรับ เพราะมันไม่ใช่ตัวเขาหรือแนวทางของเขา และในที่สุด ผลลบก็จะสะท้อนกลับมาหาตัวคนเก่งเอง



หัวหน้าคนเก่งนำระดับความสามารถของตัวเองไปตั้งเป้าหมายให้กับลูกน้องคนที่ไม่เก่ง แล้วคาดหวังให้เขาคิดว่าทำได้เหมือนกับตัวเอง แทนที่จะเป็นการกระตุ้นให้เขาตั้งใจทำงาน อาจกลับกลายเป็นการกดดันจนเขาต่อต้านไม่อยากทำงานเลยก็ได้



คนเก่งจะคิดอะไรว่องไว และกล้าหาญในการตัดสินใจ จึงมอบหมายงานในเรื่องใหม่ ๆ ให้ลูกน้องด้วยความคิดว่า น่าจะทำอะไรว่องไวได้เหมือนตัวเอง คนไม่เก่งนั้นฟังมาลิบเข้าใจแต่สามก็เหนื่อยากแล้ว ยังต้องรับเรื่องใหม่ที่ฟังรู้เรื่องบ้าง ไม่รู้เรื่องบ้าง จึงยิ่งกลายเป็นคนไม่เก่งขึ้นไปอีก





### กับดักที่ ③ “ความใฝ่ดีของ “คนเก่ง”



คนเก่งสามารถตระหนักได้ถึงความสำคัญของการปรับตัวเข้าหาคนที่ยังไม่เก่ง ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะสอนโดยการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง และคาดหวังว่าเขาจะสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง เพราะคนเก่งที่สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำขององค์กรได้นั้น มักจะเป็นนักเรียนรู้อัจฉริยะเหนือค่าเฉลี่ย (ความตั้งใจในการดูดซับความรู้)



#### สรุปได้ว่า กับดักที่คนเก่งมักจะตกลงไปนั้นได้แก่

- ① ทำงานมากกว่าคนปกติ เพราะมีความเก่งอยู่กับตัว เป็นคนที่มุ่งมั่นในการทำงาน จึงมักจะไม่พอใจในตัวลูกน้องว่า “มีแต่คนที่ไม่กล้าสู้งานหนัก”
- ② เชื้อมั่นในแนวทางของตน เพราะประสบความสำเร็จมาตลอด ก็จะบ่นลูกน้องอยู่ตลอดเวลาว่า “สอนเท่าไรก็ไม่รู้จักจำ”
- ③ มีความใฝ่ดีที่จะเรียนรู้ หรือมีความอุทิศตนมากกว่าคนทั่วไป จะติดอยู่เสมอว่า “ไม่มีความรับผิดชอบในหน้าที่กันเลย”

ที่คนดี ๆ เหล่านี้ตกลงไปในกับดัก ก็เพราะไม่คิดว่าด้านดีของตัวเองจะไปก่อปัญหาในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น และคนเหล่านี้จะกล่าวโทษคนอื่นเพื่อทำให้ตัวเองถูกต้อง “ทุกคำพูดล้วนแล้วแต่ว่าอีกฝ่ายหนึ่งว่ามีไม่พอ หรือทำไม่ถูกต้องทั้งนั้น”



### สาเหตุที่ “คนเก่ง” ทำให้องค์กรล้มเหลว

#### สาเหตุที่ ① กระตุ้นคนด้วยเป้าหมายเพียงอย่างเดียว



คนเก่งมีแนวโน้มว่าจะตอบคำถาม “เป้าหมายของคุณคืออะไร” ได้มากกว่าคนที่ไม่เก่ง หรือถ้ายังตอบไม่ได้ ก็มีความเป็นไปได้สูงว่าพร้อมที่จะสร้างเป้าหมายให้กับตัวเองได้มากกว่าคนที่ไม่เก่ง



คนเก่งส่วนใหญ่มักจะรู้เป้าหมายของตัวเอง หรือรู้เป้าหมายขององค์กรที่ตัวเองสังกัดอยู่ และคนเก่งจะรับเป้าหมายขององค์กรมาเป็นเรื่องของตน แต่คนไม่เก่งจะรับเป้าหมายขององค์กรมาด้วยความรู้สึกว่าเป็นภาระ หรือรู้สึกว่าคุณบังคับให้ยอมรับ ซึ่งปฏิกิริยาตอบรับที่มีต่อเป้าหมายขององค์กรระหว่างคนเก่งกับคนไม่เก่งจะต่างกัน เป้าหมายมีผลเชิงบวกกับคนเก่ง ที่จะก่อให้เกิดจินตนาการที่ดีสำหรับอนาคต แต่ในขณะเดียวกันก็มีผลเชิงลบกับคนไม่เก่ง คือ อาจผลักดันเขาให้เข้าไปสู่จุดที่รู้สึกท้อแท้ก็ได้

#### สาเหตุที่ ② ไม่เห็นเรื่องง่าย ๆ อยู่ในสายตา



เวลาคนเก่งจะสื่อสารกับคนไม่เก่ง เขาก็พร้อมเสมอที่จะพูดให้ฟังเข้าใจง่าย ด้วยความตั้งใจนี้จึงลดระดับของเนื้อหาลง 2-3 ระดับ เพราะเข้าใจว่าจะทำให้ผู้ฟังสามารถรับเนื้อหาที่ตนอยากถ่ายทอดได้ ความเข้าใจนี้ทำให้เนื้อหาที่ต้องส่งถึงผู้ฟังเป็นแบบที่ถูกบั่นทอนลงให้เหลือน้อย ๆ สั้น ๆ โดยที่ผู้ส่งสารซึ่งเป็นคนเก่งกว่าก็ไม่สนใจด้วยว่า ผู้ฟังที่ยังไม่เก่งเขารู้สึกกับเนื้อหานั้นอย่างไร ยิ่งคนเก่งลดระดับของเนื้อหาลงมาเป็นของง่ายเท่าไร คนไม่เก่งยิ่งรู้สึกยากที่จะพูดว่า “ไม่เข้าใจ” มากขึ้นเท่านั้น ทั้งสองฝ่ายจึงยิ่งตกลงไปอยู่ในวังวนแห่งความเข้าใจผิดมากขึ้นไปเรื่อย





บางองค์กรพยายามทำกิจกรรมเพื่อปรับปรุงการสื่อสาร ที่ต้องการให้ทุกคนในองค์กรมีสำนึกหรือค่านิยมร่วมเดียวกัน เสียแต่ว่าคนที่นำเสนอไอเดียสำหรับกิจกรรมประเภทนี้มักมาจากกลุ่มก้อนของคนเก่ง ทำให้มีความเป็นไปได้สูงที่ภาษาที่พวกนี้คิดขึ้นมาใช้ คนทั่วไปจะไม่เข้าใจ หรือเข้าใจไม่ครอบคลุมทั้งหมด ดังนั้น หากคนเก่งจะต้องสื่อสารให้คนไม่เก่งเข้าใจ ก็ขอให้เลิกผยองในความรู้ความสามารถของตนเอง อย่าใช้ระดับความเข้าใจของตัวเองเป็นหลัก จงใช้ระดับความเข้าใจของอีกฝ่ายที่ยังไม่เก่งเป็นหลัก ถึงจะทำให้เกิด **“ความเข้าใจง่าย”** ได้จริง



ความเก่งของคนเก่งจะส่งผลร้ายต่อองค์กร หากพวกเขาอยู่ในฐานะที่ต้องสอนผู้อื่น หรือต้องเป็นผู้นำผู้อื่น แล้วไม่รู้เท่าทันความจริงที่ว่า ความสามารถของเขานี้เป็นของคนกลุ่มน้อย ไม่ใช่ของคนส่วนใหญ่ และถึงเขาจะรู้เท่าทันขึ้นมา ก็ยังเป็นอันตรายยิ่งกับองค์กร หากไม่ยอมรับความจริงนี้ และหาวิธีจัดการกับมัน ปลอ่ยให้สอนงานกับคนไม่เก่งตามธรรมชาติของตัวเอง ก็เป็นธรรมดาที่คนไม่เก่งจะรับไม่ได้ การถ่ายทอดงานโดยด้วยการคัด ตัด ย่อ แปลง วิธีของคนเก่ง แล้วนำไปสอนคนไม่เก่งนั้นมีแต่ส่งผลร้าย ทำให้คนไม่เก่งไม่สามารถกลายเป็นคนเก่งได้เพราะไม่รู้หลัก หรือเป็นคนเก่งได้ช้า เพราะรู้หลัก แต่ต้องหาวิธีการเอาใหม่ ทั้งที่วิธีที่ดีก็ถูกค้นคว้าไว้แล้วแท้ ๆ ทั้งหมดนี้ก็เป็นเรื่องมาจากคนเก่ง ซึ่งมีหน้าที่สอนเห็นว่าหลักการหรือวิธีการเป็นเรื่องเล็กน้อยที่ **“ใคร ๆ ก็รู้กันอยู่แล้ว”**

### สาเหตุที่ ๓ เร่งลูกน้องให้เร็วเท่าตัวเอง



คนเก่งมักจะคิดผิด ๆ ว่า เรื่องง่าย ๆ ของตัวเองเป็นเรื่องง่าย ๆ ของทุกคน เพราะเรื่องง่าย ๆ ของคนในระดับปกติ บางครั้งกลับยากเหลือเกินสำหรับบางคน เมื่อคนเก่งคิดว่าเป็นเรื่องง่าย เวลาสอนก็จะสอนเพียงเล็กน้อย แล้วบอกว่ามันง่าย คนเรียนพอได้ยินว่าง่าย แต่เรียนแล้วกลับรู้สึกว่ายาก ก็จะรู้สึกกดดันที่ตัวเองควรจะรู้เรื่องบ้าง แต่กลับไม่รู้เรื่อง หรือไม่กล้าถาม



มีคนเก่งมากมายที่พยายามสอนเรื่องง่าย ๆ ของตัวเองให้แก่คนอื่น โดยรู้ว่าอีกฝ่ายไม่ได้คิดว่าเป็นเรื่องง่าย จึงให้เวลาในการสอนพอสมควร และอธิบายช้า ๆ อย่างปราณีต เสียแต่ว่าคำอธิบายที่เลือกมาใช้นั้นเป็นภาษาของคนเก่ง ซึ่งเป็นเจ้าของเรื่องที่ชอบหรือถนัด ดังนั้น ต่อให้การอธิบายเป็นไปอย่างช้า ๆ ก็ตาม กลับให้ผลร้ายแทนที่จะเป็นผลดี



การยกระดับองค์กรต้องยก **“คนที่ไม่เก่ง”** ไม่ใช่ยก **“คนเก่ง”** ทั้งนี้ในองค์กรจะประกอบด้วยคนเก่งกับคนไม่เก่งอยู่เสมอ แต่สิ่งที่ทำให้ความเข้มแข็งขององค์กรแตกต่างกัน คือ องค์กรที่สามารถยกระดับความเก่งของคนที่อยู่ระดับล่าง ๆ ขององค์กรขึ้นมาได้นั้น จะมีพลังแห่งองค์กรมากกว่าองค์กรที่ยกระดับได้แต่คนที่มีศักยภาพสูงจำนวนไม่กี่คน



องค์กรที่ยกคนระดับล่างของตนเองให้เก่งขึ้นมาได้นั้น คือองค์กรที่คนเก่งสามารถสอนสร้างคนไม่เก่งในองค์กรของตนเองให้เก่งได้ องค์กรไหนที่ทำไม่ได้จะอ่อนแอลงอย่างเห็นได้ชัด เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น หรือเมื่อสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันรุนแรงขึ้น

**สรุปได้ว่า** สาเหตุที่คนเก่งทำให้องค์กรอ่อนแอ มี 3 สาเหตุ

- ① ความเชื่ออย่างมงายในเรื่องอิทธิพลของเป้าหมายที่มีต่อบุคคล คือ ยึดมั่นตามแบบอุดมคติว่า คนเราถ้าพยายามมุ่งไปสู่เป้าหมาย ความสำเร็จก็จะอยู่ที่นั่น แต่ความจริงหาใช้อย่างนั้นไม่ เป้าหมายและความเพียรพยายามเพียงสองอย่างไม่เพียงพอที่จะชักนำคนธรรมดา ๆ ให้ไปสู่ความสำเร็จได้







ต้องมีการสอน มีการชี้แนะ ถึงจะทำให้ระยะทางแห่งความสำเร็จสั้นลงและง่ายขึ้น เป้าหมายไม่ใช่ทุกสิ่งแต่เป็นแค่ปัจจัยหนึ่งในหลายปัจจัยเท่านั้นที่ชักนำคนให้เติบโตไปสู่ความสำเร็จ

② คนเก่งทำให้องค์กรอ่อนแอลงมาจากการที่เห็นว่าเรื่องต่าง ๆ เป็นเรื่องเล็ก แม้จะเป็นเรื่องธรรมดาที่ตัวเองคิดว่าไม่สำคัญ แต่เรื่องแบบนี้ถ้าไม่ลงรายละเอียด ปล่อยให้ผู้คนในองค์กรซึมซับเอาเองตามธรรมชาติ สิ่งที่ถูกดูถูกกลืนเข้าไปในแต่ละคนก็จะไม่เหมือนกัน ทั้งในแง่เนื้อหาและความลึกซึ้ง คนที่เป็นประเภทคนเก่งกว่าปกติ บางเรื่องถูกสะกิดให้คิดนิดเดี๋ยวก็เข้าใจ ในขณะที่บางคนไม่เคยรู้เรื่องเหล่านี้มาก่อน จึงขอเน้นย้ำว่า ไม่มีเรื่องอะไรในโลกนี้เป็นเรื่องเล็กน้อยของทุก ๆ คน ระดับความยากง่าย หรือความเล็กน้อยนั้นเป็นความรู้สึกของแต่ละบุคคล ซึ่งถ้าหากต้องการให้คนฟังเข้าใจ การกำหนดว่าเป็นเรื่องเล็กน้อยต้องกำหนดจากระดับของคนฟัง ไม่ใช่จากระดับของคนสอน

③ คนเก่งสร้างเนื้อเรื่องในการสอนจากบรรทัดฐานของตัวเอง แล้วสอนไปโดยไม่คำนึงถึงความสามารถในการรับของผู้รับ ทั้งนี้การรับรู้ของคนเรานั้นมีข้อจำกัด เรื่องที่จะรับได้ขึ้นอยู่กับว่าเตรียมใจมาหรือยัง ส่วนปริมาณที่รับได้ขึ้นอยู่กับว่าเตรียมตัวมารับแค่ไหน อยากให้คนเก่งนึกถึงสภาพของคนไม่เก่งในยามถูกสอนบ้าง ต้องมีความพร้อมที่จะเชื่อในความสามารถของคนอื่น และมีความยืดหยุ่นพอที่จะเปลี่ยนแนวคิดจากมุมมองใหม่ได้

🔄 ความแตกต่างที่ “คนไม่เก่ง” อยากให้ “คนเก่ง” รู้ไว้

ความแตกต่างที่ ① ความเชื่อมั่นในตัวเอง



คนเก่งจะเชื่อว่าตัวเอง “ทำได้” แต่คนไม่เก่งจะเชื่อว่าตัวเอง

“ทำไม่ได้” คนที่เติบโตมากับประสบการณ์ที่ว่า “ทำได้แล้ว” จะสั่งสมเป็นความเชื่อมั่นว่า “ฉันทำได้” ขึ้นมาทีละน้อย ในทางตรงข้ามคนที่ประสบแต่ “ทำไม่ได้” มาบ่อย ๆ ก็จะสั่งสมความกลางแกลงใจในตัวเองว่า “ฉันไม่น่าจะทำได้” ขึ้นมาทีละน้อยเช่นกัน



คนเก่งจะได้รับคำชมเชย หรือการกล่าวถึงในทางที่ดีจากคนรอบข้าง จากการกระทำที่ประสบความสำเร็จ พูดยกย่องคือ คนเก่งสร้างความเชื่อมั่นในตัวเองโดยมีฐานส่วนหนึ่งมาจากการยอมรับของคนรอบข้าง ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ดีต่อตัวเองในการกล้าที่จะรับทำสิ่งต่าง ๆ อันเป็นการส่งเสริมให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในครั้งต่อ ๆ ไป

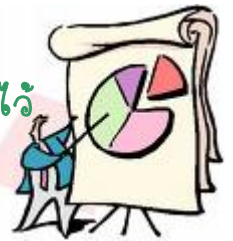


เอิร์ล ในติงเกล กล่าวไว้ว่า “เราจะเป็นอย่างที่เราคิด” การมองว่าตัวเองเป็นคนอย่างไร หรือสิ่งที่เรียกว่า identity นั้นจะสร้างความศรัทธาในความสามารถของคนผู้นั้น และผลักดันให้เกิดการแสดงออกทางพฤติกรรม คนที่มีชีวิตอยู่พร้อมกับเชื่อในความสามารถของตนเอง กับคนที่มีชีวิตอยู่อย่างเกลียดชังตัวเอง หากเปรียบเทียบพฤติกรรมกันแล้ว ผลของการกระทำจะแตกต่างกัน

ความแตกต่างที่ ② การมองชีวิต



ความแตกต่างในเรื่องความสามารถในการรับมือกับสิ่งแวดล้อมที่อยู่นอกเหนือการควบคุม คนทุกคนทำงานในสภาพแวดล้อมแบบเดียวกันหมด แต่วิธีคิด วิธีแสดงออกทางพฤติกรรมของแต่ละคนแตกต่างกันไป ไม่มีคนเก่งคนไหนที่เกิดมาบนเส้นทางที่พุ่งตรงเข้าไปสู่ความสำเร็จ ความแตกต่างระหว่างคนเก่งกับคนไม่เก่งจึงอยู่ที่วิธีการมองสภาพแวดล้อม





**ไม่** ว่าเป็นงานประเภทไหนก็ตาม จะตัดแยกคนเก่งกับคนไม่เก่งได้จากวิธีการจัดการกับปัญหา คนที่พยายามหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาออกมาแล้วแก้ไข คือคนเก่ง อย่างไรก็ตามก็ติดคนเก่งส่วนใหญ่เองก็มีข้อจำกัด คือจะรับไม่ได้กับความไม่อดทนในการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของคนอื่น และรับไม่ได้กับคำอธิบายที่ฟังแล้วเหมือนคำแก้ตัวจากคนไม่เก่ง

**เป้าหมาย** ขององค์กรแม่จะส่งผลต่อการทำงานของคนในองค์กร แต่หากเป้าหมายที่ได้รับไม่ถูกใจจนทำให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมแล้ว คงจะไม่ได้ดึงความสามารถที่แท้จริงของคนทำงานออกมาใช้อย่างแน่นอน

**การมองชีวิต การมองโลก** เป็นปัจจัยหนึ่งในการดึงพลังของคนออกมาใช้ การที่คนเก่งไม่ให้ความสำคัญในการเข้าหาคนไม่เก่งเพื่อพัฒนาเขา หรือไม่เคารพกับการมองโลกในแบบของเขาท้ายที่สุดจะได้แต่นำวิธีการมองโลกของตัวเองไปกดดันคนอื่นด้วยความหวังดี โดยไม่สนใจผลที่จะเกิดกับอีกฝ่ายเลย

### ความแตกต่างที่ 3 การปฏิบัติของคนรอบข้าง

**คนที่คาดหวังกับคนในองค์กรนั้น** มักจะเป็นคนเก่ง ซึ่งก็คือคนที่สามารถเปลี่ยนความคาดหวังมาเป็นพลังในการทำงานได้ ในตัวของคนเหล่านี้ถูกปลูกฝังให้รู้สึกดีกับการคาดหวัง ด้วยประสบการณ์ดี ๆ ที่ได้รับจากความคาดหวัง ทำให้คนเก่งซึ่งเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานหันมาคาดหวังกับคนอื่นบ้าง เพราะเชื่อว่าถ้าตั้งความหวังไว้กับคนอื่นแล้ว เขาจะพยายามและผลักดันตัวเองไปสู่เรื่องดี ๆ ที่ได้รับจากความสำเร็จเช่นกัน



**ต่อให้คนเก่งคนนั้นเป็นคนดีแค่ไหน** ส่วนลึกในจิตใจของเขาก็มีความรู้สึกที่ตัวเองเหนือกว่าคนอื่น

**มีหลายคนที่พอ** ย้ายที่อยู่อแล้ว กลับแสดงความสามารถออกมาได้ราวกับเป็นคนละคน ปรากฏการณ์นี้น่าจะเกิดจากการที่คน ๆ นั้นได้ปลดปล่อยภาพลักษณ์เก่า ๆ ที่ส่งผลไม่ดีต่อตัวเองออกไปเมื่อเข้าไปอยู่ในสภาพแวดล้อมใหม่

**มีคนไม่เก่งอีกหลายคน** ที่ถูกดึงรั้งไว้ด้วยภาพลักษณ์ที่ไม่ดี โดยได้รับงานจากผู้บริหารที่ให้ออกาสและยกย่องคนเก่ง แต่ไม่ให้โอกาสกับคนไม่เก่ง เพราะเหยียดว่าไม่น่าจะทำได้ สิ่งเหล่านี้ทำให้ในยามที่ต้องการความช่วยเหลือ คนเก่งจะเห็นคนรอบข้างว่าเป็นทรัพยากรที่พร้อมให้ความร่วมมือ แต่สำหรับคนไม่เก่งแล้วคนรอบข้างกลับทิ้งเขาไว้ให้ต่อสู้กับอุปสรรคตามลำพัง

### ทำอย่างไร “คนเก่ง” จึงจะสร้าง “คนใหม่เก่ง” ขึ้นมาได้

#### การสร้างคนเก่ง 1 ปัญหาของการสอบ

**เคยสังเกตบ้างไหม** ที่พอพนักงานเก่ง ๆ ลาออก บางองค์กรก็ตกอยู่ในสภาพวุ่นวายทันที นี่คือข้อพิสูจน์ว่า แม้นคนเก่งหลายคนจะคิดว่าตัวเองสามารถสร้างคนได้และพยายามทำอยู่ แต่ความเป็นจริงก็คือ ความสามารถและความพยายามของคนเก่งนั้นยังไม่เพียงพอ





เวลาที่คนเก่งจะต้องถ่ายทอดเทคนิค หรือวิธีการที่เด่นชัดในการทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งในขณะที่ทีมงานจะมีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างมาก เนื่องจากไม่รู้วิธีการหรือหนทาง จึงควรมีการสอนเพื่อเติมส่วนที่ขาดให้แก่เขา ไม่ว่าจะด้วยการบังคับหรืออะไรก็ตาม

แม้ทุกคนจะรู้หลักการเหมือนกันหมด แต่การจะกลายเป็นคนเก่งที่สามารถฟันฝ่าสภาวะซับซ้อนในแต่ละเหตุการณ์ไปได้นั้นไม่ได้มีสูตรสำเร็จเพียงคำตอบเดียว มีเรื่องอีกมากที่ท้ายที่สุดแล้วต้องขึ้นอยู่กับคน ๆ นั้น และเรื่องเหล่านี้ก็ไม่สามารถใช้การสอนแบบบังคับมาทำให้คนไม่เก่งคนนั้นกลายเป็นคนเก่งขึ้นมาได้

### การสร้างคนเก่ง ๒) บันไดขั้นต่อไปของการเป็นคนเก่ง

บันไดขั้นต่อไปของคนเก่งคือ **“การเป็นคนสร้างคนอื่นให้เก่งได้”** ในมุมมองขององค์กรมีความต้องการให้คนเก่งที่มีทรัพยากร ถ่ายทอดฝีมือไปยังคนเก่งในรุ่นต่อไป เพราะหากทำงานในที่เดียวกันมีความรู้พื้นฐานอย่างเดียวกัน และมีประสบการณ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน จะทำให้บริหารจัดการทีมได้ง่ายกว่า



การจะเป็นคนที่สร้างคนอื่นให้เก่งได้ ไม่ใช่เพราะถูกองค์กรบังคับ หรือถูกบังคับให้เดินไปตามทางเท่านั้น แต่เป็นการขัดเกลาฝีมือความสามารถของตนเองขึ้นไปอีกระดับหนึ่งด้วย จึงอยากให้เห็นคนเก่งที่มากด้วยฝีมือและประสบการณ์แห่งความสำเร็จ ลองนึกถึงหนทางอีกแบบหนึ่งนอกเหนือจากการเป็นคนเก่งในสายงานไปตลอดชีวิต แล้วนำมาซึ่งน้ำหนักดูอย่างจริงจังกันอีกครั้ง



### ทรัพย์สินทางปัญญา 10 ประการ

- ① เทคนิคหรือความรู้ที่มีอยู่ ให้บันทึกไว้ทุก ๆ เรื่อง
- ② สิ่งที่ได้รับระหว่างขั้นตอนของการได้เทคนิคหรือความรู้เหล่านั้น ให้มองกลับไประหว่างกระบวนการเรียนรู้ว่า คุณค่าที่ได้รับมานั้นมีอะไรบ้าง ซึ่งอาจทำให้นึกถึงรูปแบบในการเรียนรู้ของตัวเองที่ทำให้กลายเป็นคนเก่งขึ้นมา
- ③ ผลที่ได้รับจากเทคนิคหรือความรู้เหล่านั้น ให้มองตัวเองว่าที่มาถึงทุกวันนี้ได้เพราะอะไร แล้วบันทึกสิ่งเหล่านั้น
- ④ ประสบการณ์แห่งความสำเร็จที่มี ให้บันทึกเรื่องที่ทำแล้วรู้สึกว่าเป็นความทรงจำที่ดี
- ⑤ สิ่งที่ประสบระหว่างขั้นตอน จนเป็นประสบการณ์แห่งความสำเร็จนั้น ให้ลองนึกย้อนกลับไปดูว่า คิดอย่างไรจึงได้ทำลงไปอย่างนั้น ตลอดจนความคิดที่นึกออกมาได้ในตอนนั้น และยังประทับใจ หรือพฤติกรรมที่ทำลงไปแล้วแม้แต่ตัวเองก็ยังประหลาดใจ
- ⑥ แนวคิดหรือค่านิยมที่ได้รับอิทธิพลมาจากประสบการณ์แห่งความสำเร็จนั้น นึกดูว่าเรามีความศรัทธาหรือความเชื่อมั่นในอะไรบางอย่างจากประสบการณ์เหล่านั้น
- ⑦ เมล็ดพันธุ์แห่งความมุ่งมั่น ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ความมุ่งมั่นในการทำงานงอกงาม
- ⑧ เมล็ดพันธุ์แห่งความมุ่งมั่นนั้นงอกงามเป็นอะไร เป็นบทบาทใหม่หรืองานชนิดใหม่ จะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางให้ก้าวเดินต่อไปในอนาคต
- ⑨ เพิ่มภาพที่ฝันไว้อีกภาพหนึ่ง ลองนึกภาพฝันในอนาคตที่งอกออกมาจากทรัพยากรและปัจจัยแห่งความมุ่งมั่นในการทำงานที่มีอยู่ออกมาอีกภาพหนึ่ง ที่แตกต่างจากข้อ 8



⑩ กฎแฉ 3 ดอกที่ไซไปสู่ก้าวถัดไป ให้ถามตัวเองว่าถ้าเราคิดจะก้าวต่อไปข้างหน้า อะไร เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลดีกับเรามากที่สุด ความรู้ ความชำนาญด้านเทคนิค ความตั้งใจที่แรงกล้า องค์กร ที่อยู่ บริษัทใหม่ การเปลี่ยนแนวคิด



### หนทางเกี่ยวกับการเป็นคนที่ยิ่งใหญ่

① อุปสรรคคือการเปลี่ยนแปลง คือ ยึดติดอยู่กับความเก่งของตัวเอง

เป็นปัญหาเรื่องความสามารถส่วนบุคคล ซึ่งคนเก่งคือ คนที่มีความกระตือรือร้น คนที่กล้าท้าทายกับงานยาก ๆ คนที่คิดเชิงบวก เป็นต้น ไม่ว่าองค์กรไหนคนเก่งต้อง ท้าเลี้ยงคนไม่เก่ง เกมบางครั้งยังต้องตามล้างตามเช็ดผลพวงของความไม่เก่งอีกด้วย แต่ก็ยังถูกคน ไม่เก่งปิดแข็งปิดขาค หรือกั้นขวางการทำงานของตัวเองเสียอีก เมื่อถูกกระทำหลายครั้งเข้า คนเก่งจะเริ่ม สะสมความไม่พอใจในตัวคนไม่เก่ง และเมื่อความภาคภูมิใจในฝีมือของคนเก่งได้รับการยอมรับ ความมั่นใจ ในตัวเองเพิ่มพูนขึ้น ก็จะย้ายข้างมาเป็นคนที่ไม่เอื้อต่อกัน หรือแก่งแย่งแข่งขันกัน



② หนทางไปสู่การเป็นคนที่ยิ่งใหญ่ คือ ทางเลือกที่จะไม่สร้างคน ขอคิดถึงหนทาง

ในอาชีพการงานข้างหน้าก็พอ

③ กฎแฉไปสู่การกลายเป็นคนที่ยิ่งใหญ่ มีโอกาสมากมายให้ได้ลองใช้คุณสมบัติ

พิเศษของตัวเอง คนเก่งทำงานเหนือค่าเฉลี่ยมาตลอดชีวิต จึงเป็นธรรมดาที่จะรู้สึกว่าจะไม่เห็นจำเป็นต้อง เปลี่ยนแปลงตัวเองสักเท่าไร ก็เรามีฝีมืออยู่พอตัวแล้ว เกมยังไม่ได้เกลียดงานปัจจุบันเสียด้วย ทำไม จะต้องไปฝืนใจแปลงกายให้เป็นคนที่ยิ่งใหญ่อื่นด้วย



การสร้างคนให้เก่งนั้นจะเกี่ยวข้องกับ “สติปัญญาทั่วไปที่ได้จากการตกผลึกของ ประสบการณ์” ดังนั้น หลังจากที่คนเราได้ซึมซับความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ และนำไปฝึกฝนจริงจนกลายเป็น ประสบการณ์แล้ว ก็ควรจะเริ่มฝึกการส่งต่อไปยังรุ่นน้องที่เข้ามาภายหลัง แล้วเปลี่ยนหน้าที่ตัวเองมาเป็น ผู้สนับสนุนรุ่นน้องให้กลายเป็นคนเก่งขึ้นมา จนเป็นความสามารถที่จะสะสมไปได้จนตลอดอายุขัย



### เทคนิคการสร้าง “คนเก่ง”



เทคนิคที่ ① การยอมรับคนไม่เก่ง ถ้าเราไม่เปิดใจให้กับคนอื่น มีหรือ

คนอื่นจะเปิดใจให้เราถ้าไม่เชื่อใจกันก็จะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงกันและกันไปยังสภาพที่ต้องการ ให้เป็นได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีเทคนิคของการเปิดใจยอมรับอีกฝ่ายหนึ่งก่อน คนเก่งที่ชอบทำงานเป็นชีวิต จิตใจ การทำงานร่วมกันอาจถือว่าการได้รู้จักสังสรรค์กันแล้ว ให้ใส่ใจลงไปให้ถึงตัวตนของอีกฝ่าย มากกว่าที่เห็นได้จากการทำงานของเขา ไม่อยากให้สนใจแต่เพียงว่าเขากำลังทำอะไรอยู่ (doing) แต่อยาก ให้เข้าถึงว่าตอนนี้เขารู้สึกอย่างไรอยู่ (feeling) และไม่อยากให้มองเขาแค่ในฐานะเฟืองตัวหนึ่งในองค์กร แต่อยากให้สนใจว่า เขาเป็นใครอย่างไร (being) ด้วย



ความรุ่งเรืองขององค์กรไม่ได้ตัดสินกันด้วยกลยุทธ์การตลาด หรือความสามารถ ทางเทคโนโลยี หรือกลยุทธ์การสร้างองค์กร แต่ตัดสินกันด้วยคน แม้ทุกเรื่องจะเป็น ปัจจัยสำคัญ หรือทำทุกอย่างได้ถูกต้องตามขั้นตอนก็ตาม ก็ยังมีความแตกต่างใน ชั้นสุดท้าย คือ “ใครเป็นคนทำ” จากผลการสำรวจทางสถิติทำให้ทราบว่า “สิ่งที่สำคัญ ที่สุด ไม่ใช่ว่าองค์กรจะทำอะไร แต่อยู่ที่ใครเป็นคนขึ้นไปทำ”







👍 **เทคนิคที่ ② เทคนิคการส่งสารไปให้ถึงคนไม่เก่ง** การคิดถึงผู้รับสารก่อนก่อให้เกิดสารที่ต้องการสื่อไปให้ถึงอีกฝ่ายด้วย เพราะงานของคนเก่งคือ การสร้างสภาพแวดล้อมให้สื่อสารกันได้อย่างครบถ้วนในทุก ๆ วัน การที่จะส่งสารให้อีกฝ่ายรับได้อย่างครบถ้วน นั้นคือต้องเอาใจใส่อีกฝ่ายอย่างเต็มที่

👍 อย่าลืมว่า หากบังคับคนไม่เก่งด้วยการออกกฎไปเสียหมดทุกเรื่อง ในที่สุดจะเสียโอกาสของการบังคับใช้ที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ ทำให้พนักงานหมดความคิดที่จะพึ่งพาตนเอง กลายเป็นคนที่คอยแต่รับคำสั่งอยู่ร่ำไป และการกดดันแต่เพียงอย่างเดียวก็ไม่ได้ทำให้เกิดพื้นฐานของความนับถือในกันและกันด้วย

👍 การบริหารจัดการแบบใช้อำนาจสั่งการแต่เพียงอย่างเดียว [command and control style] มักจะทำให้พนักงานไม่สามารถดึงศักยภาพของตัวเองออกมาใช้ได้ ไม่ว่าอีกฝ่ายจะเป็นคนที่ยังไม่เก่งขนาดไหน ก็มีความจำเป็นต้องให้เขาตัดสินใจบ้างตามความสามารถ เพื่อความก้าวหน้าของเขา เป็นการสร้างนิสัยในการหัดคิด หัดเดินไปข้างหน้าด้วยตัวเอง พร้อมกับสร้างโอกาสที่จะทำให้เขารู้สึกถึงประสบการณ์แห่งความสำเร็จ

👍 **เทคนิคที่ ③ เทคนิคการพูดคุยเพื่อดึงความสามารถ** เป็นการช่วยเหลือให้สภาพที่ไม่อยากให้เป็น อย่างเช่น “**ทำไม่ได้ ไม่เข้าใจ**” เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี คือ “**ทำได้ เข้าใจแล้ว**”

👍 เปลี่ยนมุมมองหรือวิธีคิดของเขาเพื่อให้เขาออกจากความมิดมิดที่ไม่รู้ทาง ความรู้สึกของคนที่ไม่ “**ทำไม่ได้ ไม่เข้าใจ**” นั้นเหมือนคนหลงวนอยู่ในความมืด เพราะเขากำลังยึดติดอยู่กับอะไรสักอย่างหนึ่ง อาจเป็นพฤติกรรมหรือความคิดที่ไปติดกับดักโดยไม่รู้ตัว ถ้าถอดกับดักทางความคิดที่เขาคิดอยู่ออกไป เขาก็จะเป็นอิสระ และสามารถมองไปที่อื่นได้ ซึ่งถือเป็นก้าวแรกของการไปสู่สภาพ “**ทำได้ เข้าใจแล้ว**”

👍 การติดตามความก้าวหน้าของความสามารถอย่างใกล้ชิด และมีหลักให้สามารถวัดได้ จะทำให้คนไม่เก่งที่เคย “**ทำไม่ได้ ไม่เข้าใจ**” ค่อย ๆ เปลี่ยนเป็น “**เข้าใจแล้ว ทำได้แล้ว**” แม้ความสามารถอาจไม่ได้เป็นตามที่วางไว้ แต่การติดตามความก้าวหน้าจะช่วยให้เกิดการจัดวิธีการหรือเป้าหมายเสียใหม่ โดยไม่ถูกปล่อยไปตามยถากรรม

👍 เทคนิคต่าง ๆ ของการเป็นคนสร้างคนอาจไม่ต้องฝึกฝนอะไรใหม่ เพียงศึกษาภูมิปัญญาของผู้ที่มีฝีมือทางนี้ทั้งในอดีตและปัจจุบัน แล้วนำมาขัดเกลาฝึกฝนตนเองในชีวิตการทำงานในที่สุดก็จะมีฝีมือนั้นขึ้นมา



💡 **วิธีมอบหมายงานของหัวหน้างานแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ**

① แบบ “ฉันเป็นหัวหน้า จงฟังฉัน” แบบนี้เป็นการเอาค้อนไล่ทุบพนักงาน หรือที่เรียกว่า “**แบบ push**”

② แบบ “น้องว่าไง พี่ก็ว่านั่น” ที่ดูสีหน้าพนักงานไปพลาง ให้งานไปพลาง หรือที่เรียกว่า “**แบบ pull**”

ถ้า **push** มากก็จะเรียกว่า “**หัวหน้าจอมเผด็จการ**” ถ้า **pull** มาก ก็เรียกว่า “**หัวหน้าแบบประชาธิปไตย**”





ในหนังสือเล่มนี้บอกเทคนิคในการสร้างคน (Coaching) ให้เก่ง ทำอย่างไร หัวหน้าคนเก่งจึงจะสร้างลูกน้องหรือคนอื่นให้เก่งเหมือนตัวเองได้ ลักษณะและความแตกต่างระหว่าง “คนเก่ง” และ “คนไม่เก่ง” การปฏิบัติตัวต่อเพื่อนร่วมงานที่เก่งและไม่เก่ง ตลอดจนวิธีการสร้างทัศนคติ (Attitude) ด้านบวกแบบง่าย ๆ ที่จะสร้างให้ตนเอง และทีมงานกลายเป็น “คนเก่ง” ที่สามารถรังสรรค์ผลงานได้ และพาองค์กรไปสู่เป้าหมายด้วยกัน เหมาะสำหรับผู้บริหารหัวหน้างาน ฝ่ายบุคคล และบุคคลทั่วไปที่ต้องการพัฒนาตนเองให้กลายเป็น “คนเก่ง” แล้วคุณจะรู้ว่า “คนไม่เก่ง” แท้จริงก็คือ “คนเก่ง” ที่ยังไม่มีโอกาสได้แสดงความสามารถออกมาเท่านั้น

