



ออกจาก “กล่อง” ด้วย “ทัศนะฝังใจ”

พ่อบ้านโทษแม่บ้านที่ถูกเกรไม่เอาด้านว่าเป็นเพราะตามใจ ไม่ดูแล ไกลชิด CEO เผลอใจการขององค์กรคุณค่าลูกน้องที่ต่างทำงานกันอย่างหนักกว่า ยังไม่เอาไหน ขาดสมอง

สองตัวอย่างนี้เกิดขึ้นทุกวันในครอบครัวและองค์กรทั้งธุรกิจและเอกชน พฤติกรรมของทั้งสองคนไม่ได้ช่วยแก้ไขปัญหา เพราะตนเองอาจเป็นต้นเหตุสำคัญของปัญหาโดยไม่รู้ตัวก็เป็นได้ ทั้งหมดนี้เกิดจากการมองโลกด้วยสายตาที่เป็นไปในลักษณะที่ไม่สร้างสรรค์ ครอบที่มีใน “ทัศนะฝังใจ” (mindset) เช่นนี้หนทางแก้ไขปัญหาก็ติดตัน

การมองไม่เห็นปัญหาดังกล่าว อุปมาเหมือนคังทาร์กที่เพ็งหัดกลาน หลุดเข้าไปอยู่ใต้โต๊ะซิดฟา และร้องไห้หาทางออกมาไม่ได้ ครั้นจะขึ้นไปข้างบน ก็ติดท้องโต๊ะจะดันไปอีกทางก็เป็นผนัง เด็กน้อยต้องคิดว่าทั้งหมดเป็นเพราะสิ่งภายนอก โดยลืมนึกไปว่าที่ตนเองคอกอยู่ในสภาพนี้ ก็เพราะกลานเข้าไปเอง

การพยายามแก้ไขปัญหโดยโทษแต่สิ่งภายนอกนั้นจะไม่สามารถหาทางออกได้เลย ดังเช่นกรณีทาร์ก หรือพ่อบ้าน หรือ CEO นักวิชาการเรียกปรากฏการณ์โทษคนอื่นนี้ว่า self-deception ซึ่งเป็นเรื่องปกติเชิงจิตวิทยาที่เกิดขึ้นทุกแห่งหนทุกเวลา การตระหนักถึงลักษณะเช่นนี้ และการพยายามมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปเท่านั้นที่จะช่วยแก้ไขปัญหได้

นักวิชาการเรียกการมองแคบๆ โดยคำนึงถึงแต่เป้าหมายส่วนตัว โดยละเลยการรวมเอาสิ่งที่ตัวเองกระทำเข้าไปรวมด้วยว่า Inward Mindset (“ทัศนะฝังใจแบบเข้าหาตนเอง”)

การมองเช่นนี้จะมีแต่คำถามว่า “คนอื่น ๆ จะมีผลกระทบต่อเราอย่างไร” แต่ถ้าหากเปลี่ยนเป็นการมี “ทัศนะฝังใจแบบออกจากตนเอง” (Outward Mindset) ก็จะแก้ไขปัญหได้ เพราะจะเป็นการมองที่เน้น “เป้าหมายของเรา” เป็นหลัก โดยคิดว่า “ตนเองมีผลกระทบต่อคนอื่นอย่างไร”

Outward Mindset จะทำให้มององค์รวม เช่น ผลสำเร็จขององค์กร ผลงานของทีม ในตัวอย่างเรื่องพ่อบ้านก็จะทำให้พิจารณาว่าตนเองอาจเป็นส่วนหนึ่งของปัญหา คำถามเช่นตนเอง ทำหน้าที่พ่อสมบูรณ์แล้วหรือยัง เคยช่วยแม่บ้านอบรมดูแลลูกหรือไม่ ฯลฯ ก็จะเกิดขึ้น ในเรื่อง CEO ก็จะเกิดการมองว่าตนเองอาจเป็นสาเหตุทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรต่ำลง คนลาออกกันอยู่ตลอดเวลา สมาชิกขาดกำลังใจ ฯลฯ โดยทั้งหมดนี้มาจากพฤติกรรมเผลอใจการของตนเอง

Outward Mindset จะก่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบแทนที่จะเป็นการโทษกัน การให้มากกว่าการเอามา การเน้นผลที่เกิดขึ้นมากกว่าการได้หน้า การเกิดผลลัพธ์มากกว่าการมีแต่ปัญหา การเข้าร่วมของทุกคนมากกว่า “ของใครของมัน” การเปลี่ยนจาก “silos” (การทำงานเสมือนเป็นโกดังเก็บของแยกจากกัน) กลายเป็นความร่วมมือ การเปลี่ยนจากความพอใจกับสิ่งที่เป็นอยู่โดยไม่ปรับปรุง เป็นการเกิดนวัตกรรม ฯลฯ

แนวคิด Outward Mindset มาจากการริเริ่มของกลุ่มบริษัทที่ปรึกษาและอบรมใหญ่ในสหรัฐอเมริกาชื่อ Arbinger กลุ่มนี้ผลิตหนังสือชื่อ Leadership and Self-Deception ซึ่งขายได้กว่า ๑ ล้านเล่มทั่วโลก มีการแปลเป็น ๒๐ ภาษารวมทั้งภาษาไทย (ครั้งแรกออกในปี ๒๐๐๐ และปรับปรุง ๒๐๑๐) และอีกเล่มคือ Outward Mindset จะวางตลาดในเดือนมิถุนายน ๒๐๑๖ นี้

เมื่อนึกถึงปัญหาที่เคเห็นและประสบด้วยตนเอง ก็เห็นว่าแนวคิดเช่นนี้ มีประโยชน์ Self-Deception หรือการหลอกตัวเองด้วยการโทษคนอื่นและสิ่งอื่นนอกจากตัวเอง (เปรียบเสมือนกับ “อยู่ในกล่อง”) อยู่เสมอ เป็นพฤติกรรมปกติของมนุษย์ที่ทำให้การแก้ไขปัญหาล้มเหลวหลายครั้งอยู่ในระดับหญาปากคอก ยากโดยไม่จำเป็น เรามักลืมนึกไปว่าตัวเราเองอาจมีส่วนเป็นสาเหตุของปัญหาหรือเป็นตัวปัญหาเสียเองก็เป็นได้

หนังสือเล่มนี้เล่าถึงกรณีของหมอชื่อ Ignaz Semmelweis ซึ่งเป็นสูตินารีแพทย์ชาวยุโรป ในกลางทศวรรษ ๑๘๕๐ ทำงานในโรงพยาบาล Vienna General Hospital เขาพบว่าหญิงที่มากลอดลูกในวอร์ดหนึ่งของโรงพยาบาลที่เขาดูแลอยู่นั้น มีอัตราการตายสูงมากถึงหนึ่งในสิบ ส่วนอีกวอร์ดหนึ่งมีอัตราหนึ่งในห้าสิบ

เขาพยายามศึกษาวิจัยและแก้ไขทุกวิถีทางโดยเปรียบเทียบกับอีกวอร์ดหนึ่งแต่อัตราการตายก็ไม่ลดลงเลย จนกระทั่งวันหนึ่งเขาต้องลาไปทำงานที่อื่นเป็นเวลา ๕ เดือน ผลปรากฏว่าในช่วงเวลาที่เขาไม่อยู่นั้นอัตราการตายลดลงอย่างมาก หมอ Ignaz จึงค้นคว้าต่อและพบว่าตัวเขาเองนั่นแหละคือสาเหตุ กล่าวคือเขามักทำวิจัยทางการแพทย์ด้วยการผ่าตัดศพที่อยู่อีกห้องหนึ่งใกล้กัน ในยุคที่ยังไม่เข้าใจบทบาทของเชื้อโรคนั้น เขามิได้ล้างมือให้สะอาดเมื่อต้องเปลี่ยนบทบาทจากนักวิจัยกับศพมาเป็นหมอทำคลอด

หมอ Ignaz “อยู่ในกล่อง” เพราะมัวแต่โทษสิ่งอื่น ๆ ว่าทำให้อัตราการตายของหญิงคลอดสูงโดยไม่ได้พิจารณาว่าตนเองนั่นแหละคือต้นเหตุของปัญหา ถ้าเขาใช้ Outward Mindset ในการแก้ไขปัญหเขาจะไม่มองข้ามบทบาทของตนเองเป็นแน่

ในชีวิตประจำวัน Outward Mindset ทำให้เกิดการพิจารณาผลกระทบที่ตนเองมีต่อผู้อื่นมากกว่าที่จะพิจารณาว่าใครจะพาประโยชน์หรือผลเสียให้แก่ตนเอง การมองออกไปเช่นนี้ทำให้เกิดความรักเมตตาคนอื่น เพราะเปลี่ยนขั้วจากการมองแต่ผลประโยชน์ของตนเองมาเป็นมองผลประโยชน์ขององค์รวม ซึ่งการมององค์รวมจะเกิดขึ้นได้นั้นก็ต่อเมื่อมีการประเมินผลกระทบที่ตนเองมีต่อผู้อื่น

การจะออกจาก “กล่อง” ของ Self-Deception ได้ ก็มาจากการรู้ว่ “กล่อง” คืออะไร มีหน้าตาเป็นอย่างไร และตระหนักว่มี “กล่อง” นี้อยู่เสมอในชีวิตมนุษย์

ไม่มีใครที่สามารถอยู่นอก “กล่อง” ได้ตลอดเวลาโดยคิดแนว Outward Mindset อยู่เสมอ บ่อยครั้งที่เราจะตกเข้าไปอยู่ใน “กล่อง” บ่อยๆ ตามธรรมชาติ โทษผู้อื่น เน้นเป้าหมายของตนเองเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม การตระหนักว่ “กล่อง” นั้นมีจริงก็จะช่วยทำให้เกิดความระมัดระวัง และอยู่ นอก “กล่อง” มากกว่าอยู่ใน “กล่อง” แล้ว

กล่าวกันว่าคนรุ่นใหม่เป็นพวก “Me Generation” กล่าวคือ เน้นความต้องการของตนเองเป็นใหญ่ ดังนั้น แนวคิด Outward Mindset จึงมีความสำคัญยิ่งขึ้นในยุคปัจจุบันเพื่อที่จะทดแทนพลัง Me ของยุค เราจะช่วยกันอย่างไรเพื่อให้คนรุ่นนี้มีเวลาอยู่นอก “กล่อง” มากกว่าอยู่ใน “กล่อง” (ที)