

การบรรยายวิชา MGT 636 ประเด็นปัญหาทางการจัดการ
หลักสูตร Master of Management รุ่น 03 มหาวิทยาลัยศรีปทุม
บรรยายพิเศษโดย คุณสมพล ชัยสิริโรจน์
กรรมการ และผู้อำนวยการฝ่าย C
บมจ. ไอ.ซี.ซี. อินเตอร์เนชั่นแนล
วันเสาร์ที่ 20 ตุลาคม 2550

คุณสมพล เริ่มด้วยการถามนักศึกษาว่า เราใช้อะไรในการการแก้ปัญหา ซึ่งได้คำตอบจากนักศึกษา ดังนี้

- เหตุผล
- สติ
- อารมณ์
- ปัญญา
- ความคิด
- แนวคิด
- ประสบการณ์
- หลักการ
- บุคลากร
- การสัมพันธ์
- กฎหมาย
- การกระทำ

ในการแก้ปัญหานี้ ดร.บุญเกียรติ จะเน้นเรื่องความคิดอย่างมาก

พฤติกรรมทางความคิด (Thinking Habit) พฤติกรรมคือการกระทำ การแสดงออกอย่างเวลาเราใช้ตะเกียบ คือการใช้นิ้วมือควบคุมตะเกียบคีบอาหารเข้าปาก พฤติกรรมคือเราใช้นิ้วมือเพื่อนำอาหารเข้าปาก ส่วนเวลาเราคิดเราจะใช้สมอง สมองอยู่ในศีรษะของเราทุกคน

สมองของเรามีพฤติกรรมอย่างไรเมื่อเราใช้ "ความคิด" สมองเป็นอวัยวะที่มหัศจรรย์ที่สุดของมนุษย์ มีเซลล์อยู่หลาย ๆ ล้านเซลล์ มีประจุไฟฟ้าเกิดขึ้นตลอดเวลาที่เราคิด แต่มนุษย์กลับยังรู้เรื่องสมองของตัวเองน้อยมาก ปัจจุบันจึงมีการศึกษาสมองกันมากขึ้น

นักวิทยาศาสตร์พยายามอธิบายสมองของมนุษย์โดยมีทฤษฎีหนึ่งแบ่งสมองของมนุษย์เป็น 3 ส่วน สัมพันธ์กับวิวัฒนาการของมนุษย์ คือ

1. สมองชั้นใน (Reptilian Brain) เป็นสมองในระดับสัตว์เลื้อยคลาน อยู่บริเวณท้ายทอยของเรา สมองส่วนนี้ทำหน้าที่หลัก ๆ เพื่อการเอาชีวิตรอด (Survival) การเอาชีวิตรอดมี 2 อย่างคือ เวลาเจอสิ่งคุกคามจะต่อสู้หรือจะหนี อีกอย่างหนึ่งคือสืบพันธุ์ ซึ่งเป็นพื้นฐานเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้
2. สมองชั้นกลาง (Mammalian Brain) เป็นสมองในระดับสัตว์เลี้ยงลูกด้วยนม ทำให้เกิดการอยู่ร่วมกันเป็นฝูง มีความสัมพันธ์กัน มีพรรคมีพวก มีเรื่องของอารมณ์ ความรู้สึกเพิ่มเข้ามา
3. สมองชั้นนอก (Neocortex Brain) พัฒนาขึ้นมาเมื่อเราเป็นมนุษย์ พัฒนามาไม่กี่หมื่นปีมานี้เอง สมองส่วนนี้สามารถทำอะไรได้มากกว่า 2 ชั้นแรก เช่น แยกแยะ คิด และรู้ว่าตัวเองคิด ความคิดของสมองชั้นนี้จะออกมาในรูปสัญลักษณ์เป็น Verbal เป็นคำพูด เป็นสัญลักษณ์ สามารถที่จะแยกแยะสิ่งต่าง ๆ ได้ เช่น อันนี้ใช่ อันนี้ไม่ใช่ อันนี้ดำ อันนี้ขาว และสามารถรู้ได้ว่าเรากำลังคิดอยู่ สามารถนำความคิดออกมาเป็นคำพูดบอกกล่าวกับคนอื่นได้ เขียนเป็นประวัติศาสตร์ได้ สะสมกันมาเป็นความรู้ หรือองค์ความรู้ต่าง ๆ

ถึงตอนนี้ก็มีการศึกษาต่อว่าสมองของมนุษย์ยังจะมีการพัฒนาต่อไปอีกหรือไม่ ซึ่งบางแห่งก็มีการพูดถึงสมองส่วนที่ 4 กันบ้างแล้ว

สมองทั้ง 3 ส่วน มีผลต่อพฤติกรรมความคิดของเรา สมองชั้นนอกทำให้เรารู้แบบมนุษย์ รู้จัก พุด คิด แยกแยะ สมองชั้นกลางทำให้รู้จักอยู่กัน มีความสัมพันธ์กันเป็นหมู่เหล่า รู้จักดูแลซึ่งกันและกัน สมองชั้นในทำให้เรารู้จักเอาตัวรอด แต่ก็ยังมีความรู้อื่น ๆ ซึ่งอยู่ในสมองของเรา อยู่ในเนื้อในตัวเราอีกด้วย ซึ่งถ้ารวบรวมเข้ามาก็จะทำให้เรามีศักยภาพที่ครบถ้วนมากขึ้น

ดังนั้นถ้าเราพูดถึงพฤติกรรมของความคิดว่าความคิดของเราเป็นอย่างไร ก็ขึ้นอยู่กับว่าเราใช้สมองส่วนไหนคิด

สมองส่วนนอกของมนุษย์ ยังมีอีก function หนึ่งที่สมองส่วนกลางและส่วนในไม่มีคือ สามารถคิดไปข้างหน้า ซึ่งต้องใช้สมองส่วนนอกบริเวณที่อยู่ด้านหน้า ซึ่งทำงานสัมพันธ์กับสมองที่ ดร.บุญเกียรติ เรียกว่าสมองซีกขวา

สมองส่วนหน้าทำงานให้เราคิดไปข้างหน้า คำถามโปรดของสมองส่วนหน้า คือ อะไรจะเกิดขึ้น ถ้า... ? หรือ อะไรที่เราอยากจะเป็น ? มีการเดา มีการคาดการณ์ ซึ่งสมองส่วนหน้าของมนุษย์จะมีขนาดใหญ่กว่าของสัตว์อื่น ๆ

เราลองมานึกกันว่าบ้านที่เราอาศัยกันอยู่ทุกวันนี้มาจากไหน หลายหมื่นปีก่อนมนุษย์ยังอาศัยอยู่ในถ้ำ เข้าก็ออกมาล่าสัตว์มาเป็นอาหาร เดินกันไปกันเป็นกลุ่ม ล่าสัตว์ที่อยู่รอบ ๆ ถ้าจนหมดจนต้องออกไปล่าไกลขึ้น ๆ ล่าได้ก็กลับมาที่ถ้ำ จนมีบางคนคิดว่าเป็นไปได้ไหมเวลาไปไกล ๆ หากเรามีอะไรคล้าย ๆ กับถ้ำเอาไว้พักผ่อนก็จะดี จะได้ไม่ต้องเดินไปกลับไกล ๆ เช่นนี้ แล้วก็คิดต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้เหมือนถ้ำ อาจจะเริ่มสร้างอะไรที่คล้าย ๆ กับถ้ำจนพอที่จะอาศัยได้ จนเกิดเป็นบ้านหลังแรก ซึ่งเกิดจากคำถามง่าย ๆ ว่า อะไรจะเกิดขึ้น ถ้า... ? (What if ?) และต้องทำอะไรบ้างที่จะทำให้ได้สิ่งนั้น ? ทำให้เกิดอารยธรรมดังเช่นทุกวันนี้

กลับมาเรื่องสมอง 3 ส่วน สมองทั้ง 3 ส่วนนี้มีความเชื่อมโยงกับส่วนต่าง ๆ ด้วย คือ

- **สมองส่วนใน** ตอบสนองกับส่วนของร่างกายทั้งหมด เชื่อมโยงการกระทำทั้งหมด (**Action**)
- **สมองส่วนกลาง** ตอบสนองต่อความรู้สึก อารมณ์ (**Feeling**)
- **สมองส่วนนอก** ตอบสนองต่อความคิด (**Thinking**)

สำหรับในศาสตร์ของจีน มนุษย์มีฐานพลัง 3 ฐาน: สมอง, จิตใจ, ร่างกาย หากมาเทียบกับสมอง 3 ส่วน จะเป็นดังนี้

- **สมองส่วนใน** เทียบได้กับ **ฐานร่างกาย Action**
- **สมองส่วนกลาง** เทียบได้กับ **ฐานจิตใจ Feeling**
- **สมองส่วนนอก** เทียบได้กับ **ฐานสมอง Thinking**

จะเห็นว่าเราใช้สมองทั้ง 3 ฐานในการแสวงหาความรู้ ความคิด สมองทั้ง 3 ส่วนทำงานด้วยกัน เชื่อมโยงกัน ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน การคิดอะไรสักอย่างจึงต้องใช้สมองทั้ง 3 ส่วนนี้ จึงจะทำให้ความคิด ความรู้สึก และการกระทำในทิศทางเดียวกัน

สมองทั้ง 3 ฐานทำงานสอดคล้องสัมพันธ์กัน จึงทำให้ความคิดที่เราคิดเกิดขึ้นจริง

อีกงานวิจัยหนึ่ง กล่าวว่า **หัวใจก็คิดได้** หัวใจสามารถเข้าใจได้ แต่ไม่ได้สื่อออกมาเป็นคำพูด เหมือนกับสมอง ดังในกรณีที่มีเด็กผ่าตัดเปลี่ยนหัวใจ หลังจากผ่าตัดนำหัวใจของคนอื่นมาใส่เด็กคนนี้ก็เริ่มฝันร้าย ฝันเห็นใครคนหนึ่งกำลังตามล่า ตามฆ่าเขา จนพ่อแม่ต้องพาไปหาจิตแพทย์ จึงพบว่า สิ่งนี้คือสิ่งที่เจ้าของหัวใจที่เขาผ่าตัดเปลี่ยนหัวใจเคยประสบมา เจ้าของหัวใจเดิมถูกฆาตกรรม และยังมีความทรงจำนั้นฝังอยู่ในหัวใจ จนในที่สุดตำรวจก็สามารถจับฆาตกรผู้นั้นได้ ดังนั้นหัวใจจึงมีความทรงจำ ความรู้ ความรู้สึก ที่มีผลต่อพฤติกรรมของเรา

ความรู้ที่เกิดจากร่างกายของเรา ออกมาในลักษณะการลงมือกระทำ **สิ่งที่เราทำซ้ำ ๆ จะกลายเป็นความรู้ของเราไปตลอด** เป็นความเคยชิน เป็นอัตโนมัติ ฝังอยู่ในเซลล์ อยู่ในเลือด อยู่ใน DNA ซึ่งก็คือสิ่งที่ ดร.บุญเกียรติ ได้เคยอธิบายไว้ว่าหากเราทำอะไรซ้ำ ๆ พุดอะไรซ้ำ ๆ คิดอะไรซ้ำ ๆ สิ่งเหล่านั้นก็จะถูกเก็บเข้าไปในจิตใต้สำนึก

ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวเรา เกิดจาก

1. การฝึกฝนจนชำนาญ
2. ความเคยชิน เคยทำอะไรก็ทำอยู่อย่างนั้น ทำจนเป็นอัตโนมัติ
3. ทำจนเสพติด ทำประจำจนหยุดไม่ได้

การใช้ความรู้ที่เกิดขึ้นที่ร่างกายของเราทั้งหมด เป็นข้อมูล และเกิดขึ้นในอดีต เมื่อเรานำประสบการณ์เหล่านี้มา Process ในกระบวนการทางความคิดของเราด้วยสมองส่วนหลังซึ่งมักเชื่อมกับสมองส่วนกลางและสมองส่วนใน เราก็มักจะคิดว่าจากประสบการณ์ที่เรามีอยู่มันสมเหตุสมผล มันดีอย่างไร มันเข้าทำอย่างไร การใช้สมองส่วนหลัง จะทำให้เราใช้สมองส่วนหน้าน้อยลง เราจะตั้งคำถาม เช่นว่า แล้วเราน่าจะเป็นอย่างไร ? น้อยลง

การทำงานของสมองส่วนหลังในระดับสัตว์เลื้อยคลาน จะไม่สู้ก็หนี เป็นปฏิกิริยาที่ไม่ต้องคิดอะไรมาก เช่น หากเท้าของเรากำลังจะไปเหยียบตะปูที่พื้น เราจะชักเท้าออกทันทีโดยอัตโนมัติ ในหลาย ๆ ครั้งถ้าเราเจอเรื่องอะไรแล้วเราไม่ได้ใช้สมองส่วนหน้าขึ้นนอก เราเอาแต่คิดเป็นปฏิกิริยาโดยใช้สมองส่วนหลังและสมองส่วนกลางสมองส่วนในตลอด ก็จะกลายเป็นแค่ความเคยชิน

ในการแก้ปัญหาถ้าเราใช้สมองไม่ใช้เพียงคิดจะสู้หรือจะหนีปัญหา หรือตอบสนองปัญหานั้นด้วยความรู้สึก หรืออารมณ์ หรือแก้ปัญหาแบบปฏิกิริยา เท่ากับเรายังไม่ได้ใช้ศักยภาพทั้งหมดที่เรามี เราจึงควรใช้สมองส่วนนอก รู้จักแยกแยะ และรู้ว่าเราแยกแยะอะไรอยู่ และใช้ศักยภาพสูงสุดของสมองส่วนนอกคือส่วนหน้าให้รู้จักคิดไปข้างหน้า การแก้ปัญหา การจัดการของเราจะดีกว่า

ที่ ดร.บุญเกียรติ พุดถึงการคิดบวกบ่อย ๆ จะเป็นพุดถึงการคิดโดยใช้สมองส่วนนอกด้านหน้า เพื่อให้ได้คำตอบว่า **อะไรจะเกิดขึ้น ถ้า... ? ฉันท้องการอะไร ? มีปัจจัยอะไรบ้างที่เราต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ?** เป็นการคิดไปข้างหน้า

เราจึงต้องแยกแยะให้ได้ว่า เวลาเราคิดเราใช้สมองส่วนไหน หากแยกแยะไม่ได้เราอาจใช้แค่สมองส่วนกลางหรือส่วนใน เจออะไรมาเราก็คิดแค่ข้อมูลเป็นอย่างนั้น ก็ต้องเป็นอย่างนั้น

ตัวอย่างช่วง 31 ธันวาคม 2549 เกิดเหตุการณ์วางระเบิด ทำให้ลูกค้ามาเลือกซื้อสินค้าน้อยลง ยอดขายตกลงไปมาก เมื่อสมองชั้นในรู้สึกกลัว สมองส่วนกลางก็จะรู้สึกไม่สบายใจ แต่ในฐานะผู้บริหารที่ต้องดูแลตัวเลขขาย ถ้าใช้สมองทั้งสองส่วนที่กล่าวมาบวกกันก็จะอธิบายได้ว่า ตัวเลขไม่ดีเพราะเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว ลูกค้าจึงน้อยลง อธิบายได้หมดว่าตัวเลขที่หายไปเพราะอะไร สำหรับคนที่ฟังก็มี 2 ประเภท คนฟังที่ใช้สมองทั้งสองส่วนเหมือนกันก็จะเห็นด้วย แต่คนฟังที่ใช้สมองด้านหน้าก็จะถามว่าแล้วจะทำอย่างไร ? แล้วอะไรจะเกิดขึ้นถ้าเราสามารถทำให้ตัวเลขดีขึ้น เติบโตขึ้นในสถานการณ์เช่นนี้ คำถามที่ต่างกันนี้ทำให้สมองทำงานต่างกันเยอะมาก คำถามหลังจะพาเราไปได้ไกลกว่าเยอะมาก การคิดเช่นนี้ต้องใช้สมองส่วนหน้า เพื่อคิดไปข้างหน้า ซึ่งก็ไม่ได้หมายความว่าไม่คิดเรื่องในอดีตเลย หรือไม่สนใจข้อมูลเลย แต่เราเอาข้อมูลมาประกอบเพื่อคิดไปข้างหน้า ไม่ใช่นำมาเป็นเหตุผลอธิบายในสิ่งที่เกิดขึ้นไปแล้ว

ระบบความคิดของ ดร.บุญเกียรติ ที่เคยพุดมาทั้งหมด จึงเป็นระบบการคิดที่ไปข้างหน้า คิดแบบว่าอะไรจะเกิดขึ้น ถ้าเราต้องการแบบนี้ ? เราต้องทำอะไร ? อย่างในกรณีที่ยกตัวอย่างที่เมื่อยอดขายในไตรมาสแรกตกไป 15 – 20% อะไรจะเกิดขึ้นถ้าในไตรมาสที่ 2 เราต้องเอาคืน เราจะต้องทำ

อะไรหลาย ๆ อย่าง จนทำให้ไตรมาสที่ 2 ยอดตกน้อยลงเหลือ 7 – 8% ในไตรมาสที่ 3 ก็ตกน้อยลง
ไปอีก และไตรมาสที่ 4 เราคาดว่าเราจะโตขึ้นได้ นี่คือการคิดบวก และตามหลักของ ดร.บุญเกียรติ
เวลาเราคิดไปข้างหน้าเช่นนี้เราจะเรียกว่า “คิด” ส่วนเวลาเราใช้สมองส่วนหลัง คือส่วนกลาง และส่วน
ใน เราจะเรียกว่า “นึก” และการคิดจริง ๆ จะเกิดขึ้นเมื่อเราตั้งเป้าว่าเราต้องการอะไร

ในเรื่องการคิด ดร.บุญเกียรติ จะเน้นย้ำเรื่อง**การคิดบวก** การคิดบวกนี้จะเกิดขึ้นได้จากการ
ตั้งคำถาม ซึ่งเราจะตั้งคำถามให้เกิดความคิดที่เป็นบวกนี้ เราต้องพาตัวเองผ่านพ้นจากความกลัว ต้อง
ทำให้สมองชั้นในสุดต้องคิดจะสู้ ร่างกายของเราก็ต้องพร้อม และที่ได้กล่าวมาแล้วว่าสมองทุกชั้น
ทำงานร่วมกัน มีผลซึ่งกันและกัน ความคิดกับความรู้สึกจึงมักจะไปในทิศทางเดียวกัน มักจะสอดคล้อง
กัน เมื่อสมองชั้นในคิดจะสู้ ก็จะมีผลไปที่สมองชั้นกลาง และชั้นนอก ทำให้จิตใจของเราก็พร้อมที่จะสู้
มีความรู้สึกที่ดีที่จะสู้ เกิดความมั่นใจ ถึงจะยังไม่ชัดเจนนักเพราะเป็นเรื่องที่ยังไม่เกิดขึ้น แต่ก็มีควม
รู้สึกว่าจะน่าจะได้ ซึ่งจะไปกระตุ้นให้เกิดวิธีต่าง ๆ มากมาย ทำให้เกิดการคิดไปข้างหน้า แต่ถ้าเราคิดลอย
ๆ เราก็จะหันกลับไปใช้ประสบการณ์เก่า ๆ ของเรา ความเคยชินเก่า ๆ ของเรา คิดว่าทำเหมือนเดิมแค
่นี้ก็พอแล้ว ไม่ต้องคิดอะไรใหม่ ๆ อีก

ที่บริษัทฯ คุณสมพลพูดคุยกับทีมงานก็จะใช้เวลาพูดคุยเรื่องพวกนี้มาก คิดว่า อะไรจะเกิดขึ้น
ถ้า... ? และเราต้องอาศัยอะไรบ้าง ? เราคงไม่สามารถแก้เรื่องที่ผ่านไปแล้วได้ แต่เราสามารถเรียนรู้
จากอดีตแล้วทำให้วันหน้าดีขึ้นได้ เราสามารถคิดได้ว่าจากวันนี้เป็นต้นไปเราต้องทำอะไรบ้าง ? และนี่
ก็คือการตั้งคำถามแบบ Zero Base

Zero Base Thinking คือการตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบจากฐานศูนย์ หรือจากสถานการณ์
ในปัจจุบัน โดยไม่อิงกับข้อมูลเดิม หรืออิงกับข้อมูลเท่าที่จำเป็นเท่านั้น

ตัวอย่างเช่นการแต่งตัวในแต่ละวัน ทุกเช้าเราแต่งตัวไม่เหมือนกัน เพราะในแต่ละวันเรามี
วัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน วันจันทร์ - ศุกร์ เราแต่งตัวเพื่อไปทำงาน ส่วนเสาร์ - อาทิตย์ เราแต่งตัวไป
เรียน ไปเที่ยว ซึ่งการแต่งตัวของเราในแต่ละวันจึงต่างกัน แต่วันจึงต้องตื่นขึ้นมาพร้อมกับคำถามว่า
เราต้องการอะไร จะไปไหน จะแต่งตัวแต่งหน้าอย่างไร ตั้งคำถามแล้วหาคำตอบเพื่อให้ตรงกับสิ่งที่เรา
ต้องการ

เมื่อเราตั้งคำถามแล้วหาคำตอบโดยใช้ Zero Base Thinking จนได้หลาย ๆ วิธีแล้ว เราก็
ต้องเลือกที่จะกระทำในวิธีที่ทำให้เกิดผลที่ดีที่สุด รวดเร็วที่สุด และระหว่างการทำนั้นเราต้องคอย
ประเมินอยู่ตลอดเวลาว่า ทำแล้วถึงไหม ทำแล้วพอไหม ทำแล้วใช่ไหม ถ้ายังไม่ใช่ ไม่พอ ให้เราปรับ
เปลี่ยนทันที เราสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาเพื่อให้เราไปถึงตามวัตถุประสงค์

สำหรับคนที่ เป็นโรคกระเพาะอาหาร มักจะพูดกันว่าความเครียดลงกระเพาะ ความเครียดเกิด
จากเราคิดไม่ออก เพราะถ้าคิดออกเราจะไม่เครียด สิ่งที่เราคิดไม่ออกคือเราไม่รู้ว่า จะจัดการอย่างไร
กับสิ่งที่เกิดขึ้นต่อหน้า เหมือนรถติดหล่ม จะเดินหน้าก็ไม่ได้ จะถอยหลังก็ไม่ได้ หากเราไปดูสมอง
ส่วนในก็คือ จะสู้ก็ไม่รู้ว่า จะชนะหรือไม่ จะถอยก็ไม่ได้ ภาวะที่เดินหน้าก็ไม่ได้ถอยหลังก็ไม่ได้นี้ทำให้
เราเกิดความเครียด

ปัญหาต่าง ๆ มีอยู่ 2 ทางให้เราเลือก คือ ไม่สู้ก็หนี การหนีจะทำให้เราหายเครียดหรือไม่ก็อยู่
กับถอยแล้วปัญหานั้นจบหรือไม่ ถ้าหนีแล้วปัญหานั้นจบก็จะหายเครียด แต่ถ้าหนีแล้วปัญหาก็ยังไม่จบ
ก็จะไม่ทำให้หายเครียด แต่ถ้าเราหนีบ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นความเคยชิน เจออะไรยาก ๆ ก็หนีทุกที หนี
เป็นอัตโนมัติ แต่ถ้าเราเลือกจะไม่หนี เราเลือกจะสู้ เราก็จะต้องสู้ด้วยความเชื่อที่ว่าเราจะชนะ ถ้าเราคิด
ว่าสู้ก็จะมีโอกาสชนะ หรือหนีก็รอดเราจะไม่เครียดเลย แต่ถ้าเราไม่รู้ว่าสู้จะชนะหรือไม่ หรือหนีก็ไม่รู้ว่า
จะรอดหรือไม่ เราก็จะอยู่ในภาวะที่ไม่รู้ว่าจะเดินหน้าหรือถอยหลังดี

การคิดบวก เราต้องคิดว่าเรารู้แล้ว เราต้องชนะ เราต้องผ่านไปให้ได้ เราไม่จำเป็นจะต้องไม่หนีเลย แต่ถ้าจะหนีแล้วเราจะต้องรอด จังหวะของชีวิตต้องมีทั้งรุกและถอย แต่ถ้าเรารุกบ่อย ๆ ชนะอยู่บ่อย ๆ เราก็จะชำนาญในการเดินหน้า ชำนาญในการสู้ แต่ถ้าเราถอยบ่อย ๆ เราก็คงได้แต่หนีลูกเดียว

สำหรับปัญหาทางการจัดการ เราจะจัดการองค์กรขนาดใหญ่หรือจะจัดการตัวเอง จะจัดการครอบครัว ก็เป็นเรื่องเดียวกัน เพราะเวลาเราอยู่ที่บ้าน อยู่ที่ทำงาน เราก็ยังใช้ร่างกายร่างเดียวกัน ใช้สมองก้อนเดียวกัน ดังนั้นสิ่งอะไรที่สะสมอยู่กับเรา ซึ่งมาจากที่บ้าน ที่ทำงาน ฯลฯ ก็มีผลต่อเราทั้งสิ้น อย่างที่ชาวตะวันตกชอบให้เราแยกแยะว่า นี่เป็นเวลางาน นี่เป็นเวลาส่วนตัว เป็นการแยกแยะตามกาลเทศะเท่านั้น แต่จริง ๆ แล้วเราก็ยังใช้ตัวเรา ใช้ร่างกายเรา ในการดูแลครอบครัว ในการทำงาน ในการไปเที่ยว ทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ สะสมในตัวเรา และเราก็นำสิ่งต่าง ๆ นั้น ไปใช้กับทุก ๆ สถานการณ์ที่เราพบเจอ

สมองทั้ง 3 ส่วนจึงต้องทำงานไปพร้อม ๆ กัน สอดคล้องกัน ไปในทิศทางเดียวกัน เราจึงจะเกิดความคิดต่าง ๆ ขึ้นเป็นจริงได้ การที่เราคิดจะสู้หรือจะหนีก็ขึ้นกับความรู้สึกในตัวเราว่าเราจะสู้หรือไม่ ร่างกายเราพร้อมหรือไม่ เราารู้สึกอย่างไร รู้สึกว่าจะชนะหรือไม่ เมื่อร่างกายเราพร้อมที่จะสู้ กอปรกับความรู้สึกของเรา รู้สึกว่าสู้แล้วจะชนะ เราก็จะเริ่มใช้ความคิด ความคิดนี้สำหรับ ดร.บุญเกียรติ คือคิดไปข้างหน้า คิดว่าต้องการอะไร คิดว่าจะชนะอย่างไร ดังนั้นความคิดไปข้างหน้าจะเกิดขึ้นเมื่อฐานของจิตใจและฐานของร่างกายของเราพร้อมจะสู้เพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย

ประเด็นทั้งหมดอยู่ที่เราคิดจะสู้หรือไม่ จะชนะหรือไม่ จะสำเร็จหรือไม่ ความคิดเหล่านี้ต้องมาก่อน คงไม่มีนักศึกษาคนไหนที่มาเรียนแล้วคิดว่าตนเองจะเรียนไม่จบ ทุกคนมาเรียนก็ต้องคิดว่าตนเองจะเรียนจบ คงไม่มีใครมาลงมือลงแรงทั้ง ๆ ที่คิดว่าตนเองจะไม่สำเร็จ

เราจะหาศักยภาพของเราพบได้ เมื่อเราตั้งคำถามกับตัวเองว่า จริง ๆ เราต้องการอะไรในชีวิตเรา กระทำสิ่งใดจึงจะมาหล่อเลี้ยงสมองของเรา หล่อเลี้ยงความรู้สึกนึกคิด หล่อเลี้ยงปัญญา หล่อเลี้ยงจิตใจ ซึ่งเป็นคำถามพื้นฐาน คำถามเหล่านี้เราจะตอบได้ก็ต้องกลับมาที่ฐานกายว่าจะสู้กับคำถามนี้หรือจะเลิกถาม ถ้าเลิกถามก็จะจบแค่นี้ แต่ถ้าเราจะสู้ เราจะถาม เราก็จะต้องหาคำตอบ เมื่อเราเริ่มหาคำตอบ คำตอบก็จะปรากฏขึ้นอาจจะไม่ทันที่ทันใด แต่ก็ค่อย ๆ มีมาตราบไต่ที่เรายังตั้งหน้าตั้งตาคำตอบ การคิดบวก คิดลบก็ต่างกันอยู่ตรงนี้

การคิดบวก คิดว่ามันมีโอกาส มันเป็นไปได้ พอเราตัดสินใจว่าเราต้องการคำตอบ หรือเราตัดสินใจว่าเรามีคำตอบ การตัดสินใจว่าเราตอบได้จะทำให้สมองส่วนหน้าก็จะเริ่มทำงาน Search หาวิธีต่าง ๆ มาให้เรามากมาย แต่ถ้าเราคิดว่าไม่รู้ ไม่ได้ ทุกอย่างก็จะจบทันที เพราะความรู้ของเราจะเกิดขึ้นเมื่อเรามีความต้องการ เราจะรู้อะไรต่อเมื่อเราตอบตัวเองว่าเราต้องการอะไร เรารู้ว่าเราต้องการไปไหน หนทางถึงจะโผล่ออกมา เราต้องตัดสินใจก่อนว่าเราจะไปไหน เราถึงจะเห็นหนทาง ทางเดินถึงจะเกิดขึ้น ถ้าเราไม่ตัดสินใจที่จะรู้ทางก็จะตัน สมองส่วนหน้าก็ไม่ทำงาน หากเราบอกไม่รู้เราก็จะกลับมาใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมา

สิ่งนี้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ เราจะทำอะไรเราจะต้องคิด ต้องเลือกก่อนว่าเราอยากจะได้อะไร อยากเป็นอะไร อยากเป็นใคร อยากให้อะไรเกิดขึ้นกับเราในอนาคต พอเราเลือกหนทางต่าง ๆ ก็จะมาเอง เราจะเห็นว่าก็มีที่ทางที่จะทำให้เราไปได้ มีปัจจัยอะไรที่จะทำให้เราไปได้ แล้วเราก็จะต้องมาประเมิน มาเลือกว่าหนทางทางไหนเร็ว ทางไหนช้า ทางไหนใช่ ทางไหนไม่ใช่ แต่ประเด็นอยู่ที่ว่าถ้าเราไม่ตัดสินใจ ก็จะไม่มีความหนทางต่าง ๆ ให้เราเลือก

คุณสมพล มั่นใจว่าที่นักศึกษาเรียนกับ ดร.บุญเกียรติ มาหลาย ๆ ครั้ง ท่านจะต้องพูดถึงคำว่า "อย่ายึดแต่ข้อมูล" เพราะข้อมูลคือสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว ซึ่งมันจบไปแล้ว แต่ตอนนี้เราอยู่กับปัจจุบัน และกำลังมุ่งหน้าไปในอนาคต การอยู่กับข้อมูลคือการอยู่กับอดีต แต่ก็ไม่ใช่ที่เราไม่ต้องวิเคราะห์ข้อมูลเลย การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาคำตอบในอนาคต คำตอบในอดีตไม่ได้บอกว่าเราต้องไปไหน เราสามารถเลือกเองได้ว่าเราจะไปไหน และนี่คือสิ่งที่มนุษย์มีมากกว่าสัตว์ สัตว์ถึงแม้ว่าจะเลือกได้ แต่ก็เลือกได้น้อยกว่า สัตว์ไม่สามารถมองได้ว่าในอนาคตจะเป็นอะไร ทำให้คนในปัจจุบันก็ยังสร้างระบบเดิม ๆ อยู่ไม่เปลี่ยนแปลง ดร.บุญเกียรติ จึงพูดถึงเรื่องอย่ายึดติดข้อมูลอยู่เป็นประจำ เพราะข้อมูลทำให้เกิดข้อจำกัดเช่นนี้

เราคิดเรื่องอดีตได้ เราคิดเรื่องข้อมูลได้ แต่ต้องคิดเพื่ออนาคต ไม่ใช่ต้องดูข้อมูลก่อนแล้วจึงจะรู้ว่าต้องทำอะไร หรือต้องดูข้อมูลให้เสร็จให้ครบถ้วนก่อนจึงจะตัดสินใจ อย่างในกรณีวางระเบิด คงไม่มีข้อมูลที่ไหนในโลกจะบอกได้ว่าหลังวางระเบิดแล้วตลาดจะเป็นอย่างไร ถ้ามีแต่หาข้อมูลก็คงไม่เจอ หาข้อมูลแล้วค่อยคิดว่าจะทำอะไรก็คงไม่ทันแล้ว เราต้องคิดกลับกัน เช่น ถ้าจะทำให้ยอดขายดีกลับขึ้นมาเราต้องทำอะไร ซึ่งต่างกันเยอะมาก คำถามสองคำถามนี้นำเราไปในหนทางที่แตกต่างกันมาก

สมมติเราตั้งคำถามว่า ตอนนี้อยอดขายของเราติดลบ 20 ต้องการให้เป็นบวก 7 (ตามเป้า) เราก็จะเริ่มคิดว่าเราต้องขายเท่าไร เราก็ต้องมาดูว่าวันนี้เราขายเท่าไร สมมติว่าขายเพิ่มอีก 30 ล้านบาท จะมาจากไหน ต้องมีลูกค้ากี่คน ลูกค้าแต่ละคนจะต้องซื้อเท่าไร การคิดแบบ Zero Base คือตั้งคำถามเป้าหมายที่เราตั้งไว้เท่านี้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เราได้มาจากไหน เราต้องมีลูกค้า แล้วลูกค้าแต่ละคนต้องซื้อเท่าไร รวมกันแล้วเราจะได้ตามเป้าไหม คำถามต่อมาคือแล้วเราจะได้ลูกค้ามาอย่างไร ลูกค้าแต่ละคนจะซื้ออะไร สินค้าแบบไหนที่จะเรียกลูกค้าเข้ามา ขายวิธีไหนที่จะทำให้ลูกค้าซื้อของมากขึ้น คำถามและวิธีการเหล่านี้จะตามมาหลังจากที่เราตั้งโจทย์หรือตั้งเป้าแล้ว และระหว่างทางเรายังต้องคอยตรวจเช็ค คอยดู คอยปรับ ให้เราได้ตามเป้า

ดังนั้นการจัดการก็คือ การจัดการเพื่อให้ได้อย่างที่เราต้องการ อยากรู้ได้อะไรก็ทำให้ได้ตามนั้น เราจึงต้องบอกให้ได้ก่อนว่าเราอยากได้อะไร ? สิ่งนั้นมาจากไหน ?

สิ่งที่จะได้จาก Zero Base Thinking คือได้อะไรสด ๆ ใหม่ ๆ เพราะเราไม่ยึดกับประสบการณ์เดิม หรือกลยุทธ์เดิมมาเป็นตัวตั้ง ไม่ใช่เคยทำมาอย่างไรก็ทำอยู่อย่างนั้น เราต้องตั้งกระบวนการใหม่ ๆ โจทย์ใหม่ ๆ เช่น ถ้าจะให้ลูกค้าต่อคนซื้อมากขึ้น เราอาจใช้วิธีการที่ใหม่ ๆ ไม่เคยมีมาก่อนเลยก็ได้ อย่างตอนนี้เราใช้วิธีถ้าลูกค้าซื้อสินค้า 2 ชิ้น ลูกค้าจะได้คูปองเพื่อซื้อสินค้าชิ้นที่ 3 ในราคาลด 50% บางคนอาจจะคิดว่าใครจะไปซื้อ 3 ชิ้น ซื้อ 2 ชิ้นก็เยอะแล้ว แต่คูปองนี้ลูกค้าสามารถใช้ได้ถึงปลายปี 2550 ลูกค้าก็ไม่ต้องซื้อ 3 ชิ้นทันที เก็บไว้ซื้อภายหลังก็ได้ จึงเป็น Promotion แบบใหม่ไม่ซ้ำกับใคร

Promotion โดยทั่วไปมักจะลด 20% ลด 30% ตั้งแต่บาทแรก ลูกค้าที่ซื้อส่วนใหญ่ก็ตั้งใจมาซื้ออยู่แล้วแม้จะไม่มีส่วนลดราคาก็ตาม หากไม่สามารถจูงใจลูกค้าที่ไม่ได้คิดจะซื้อให้มาซื้อเพิ่มได้มากพอ Promotion แบบนี้ทำให้เสียส่วนลดไปตั้งแต่บาทแรก ยอดขายก็ไม่ได้เพิ่มขึ้น ผู้บริหารถ้าใช้แต่ความเคยชิน เห็นตัวเลขตกก็ลดราคา ก็เท่ากับไม่ได้มีการคิดอะไรใหม่ ๆ เลย เป็นเพียงปฏิกิริยาทำทุกอย่างตามความเคยชิน เห็นเขาทำก็ทำตามเขาเท่านั้น

นักศึกษาถามถึงความคิดแบบพอเพียง กับ Zero Base Thinking เชื่อมโยงกันได้อย่างไร คุณสมพล ได้ตอบว่า เมื่อเราคิดแบบ Zero Base แล้ว เราจะรู้ว่ามีปัจจัย มีกี่หนทางที่จะทำให้เราได้ตามต้องการ และเราจะประเมินต่อว่าเราจะต้องทำก็อย่างแล้วจึงจะได้ตามเป้า ก็คือพอเพียง คำว่าพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว คือ ทำให้เหมาะตามสถานะ เหมาะกับเหตุการณ์ เหมาะกับ

สถานการณ์ ทำให้พอดี อย่าง Promotion บางอันที่ให้ลูกค้าชิงโชค ชิงรถยนต์ ก็ไม่แน่ว่าจะทำให้ยอดขายขึ้น เพราะคนที่อยากจะชิงโชคจริง ๆ อาจมีแค่ 10% การทำ Promotion หนึ่งที่ต้องใส่เงินเข้าไปมากมายทั้งค่าโฆษณา ค่าของรางวัล เพื่อให้ลูกค้าเพียง 10% ตอบสนองกับ Promotion นี้ ลูกค้า 10% นี้จะต้องซื้อเท่าไร คงต้องซื้อเพิ่มขึ้นอย่างมหาศาลจึงจะได้ยอดตามที่เรต้องการ ซึ่งเป็นไปได้ยากแบบนี้คือไม่พอเพียง เพราะไม่ได้คิดแบบ Zero Base แค่เห็นเขาทำก็ทำตาม

อย่าง Promotion ลด 20% ตั้งแต่บาทแรก วิธีนี้จะคุ้มต่อเมื่อมีลูกค้าที่มาซื้อเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 50% แต่ถ้ามีลูกค้ามาซื้อเท่าเดิมจะขาดทุนทันที ซึ่งก็เท่ากับไม่พอเพียง ไม่พอเหมาะ ไม่พอควรกับสิ่งที่เขาทำ แต่ที่เขาทำก็เพราะความเคยชิน เห็นคนอื่นทำก็ทำตามไม่ Zero Base

สรุปประเด็นหลัก ๆ ของ Zero Base Thinking:

1. เราต้องการอะไร
2. ตั้งคำถาม หาคำตอบ ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ได้สิ่งที่เราต้องการ และประเมินว่าที่ทำแล้วนั้นได้ในสิ่งที่ต้องการ
3. ลงมือทำจนกว่าจะได้ โดยไม่ยอมจำนน

โดยเราต้องคิดบวกกับตัวเราเอง คิดว่าเราทำได้ด้วยฐานสมองส่วนหน้า เรารู้สึกดีกับตัวเราเอง ด้วยฐานใจ และเชื่อมั่นว่าชนะด้วยฐานกาย ถึงแม้เหตุการณ์จะเป็นอย่างไร แต่เราก็มองว่ามีโอกาสมองในแง่ดี ซึ่งจะทำให้เราเดินทางต่อไปได้ เกิดความคิดที่จะไปข้างหน้า

Zoom in Zoom out บางครั้งเราคิดอะไรไม่ออกเพราะเรา Zoom in มากเกินไป มองแต่รายละเอียดเกินไป แต่ถ้าเรา Zoom out ออกมา เราก็จะเห็นหนทางอื่น ๆ แต่ในขณะเดียวกันถ้าเรา Zoom out มาก ๆ ทุกอย่างกว้างไปหมด ทุกอย่างเป็นไปได้ไปหมด เราก็จะไม่ทำอะไรเลย เพราะเวลาเราจะทำอะไรเราจะต้อง Zoom in ลงไป ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อเข้าไปดูบางอย่างว่าเราต้องทำอะไรจริงๆ จัง ๆ การ Zoom out จะเกิดการล่องลอยไปวัน ๆ ไม่มีอะไรเกิดขึ้น

เมื่อเราใช้วิธีคิดแบบ Zero Base และ Zoom out จนได้วิธีต่าง ๆ แล้ว ให้เรา Zoom in เข้าไปในแต่ละวิธี วิเคราะห์ในแต่ละวิธีว่าทำแล้วได้มาก ได้น้อย อันไหน Work อันไหนไม่ Work แล้วจึงลงมือกระทำ ระหว่างทำก็ต้อง Zoom in Zoom out ตลอดเวลา เพราะบางวิธีที่เราคิดว่ามัน Work ก็อาจจะไม่ Work ต้อง Zoom out ออกมาว่ายังมีทางอื่นไหม ต้องตั้งโจทย์ใหม่หาทางใหม่

มีนักศึกษาถามว่า ในขั้นตอนการลงมือกระทำ คนส่วนใหญ่มักไม่กล้าที่จะทำในสิ่งที่ตนเองอยากจะทำ เราจะขจัดความกลัวเพื่อให้มีกล้าทำได้อย่างไร คุณสมพล แนะนำว่า คำถามนี้อาจไม่ใช่แค่กล้าหรือไม่กล้า ต้องคิดก่อนว่าอะไรทำให้เราลังเล อาจคิดทำแล้วจะได้ไหม กลัวสิ่งที่ยังไม่รู้ กลัวสิ่งใหม่ ๆ กลัวการเปลี่ยนแปลง หรืออาจเป็นเพราะความเคยชิน ความเคยชินของมนุษย์เรามีอิทธิพลต่อตัวเราเองมาก ประเด็นที่เราจะทำหรือไม่ทำ คือเราจะต้องเริ่มทำสักครั้งก่อน แล้วครั้งที่ 2 ก็จะมาทำบ่อย ๆ ความเคยชินที่เราไม่เคยทำก็จะน้อยลง แต่ถ้าเราเลือกที่จะไม่ทำการที่จะทำก็จะน้อยลง

การเปลี่ยนแปลงทุกอย่างที่เกิดขึ้น จะเป็นทางโลก ทางจิตวิญญาณ เกิดขึ้นที่ร่างกาย เราต้องทำมัน ต้องทำอย่างสม่ำเสมอ ทำซ้ำ ๆ หรือแม้แต่ยังคิดไม่ออกก็ให้เราทำไปก่อน ทำไปก่อนแล้วจะเจอคำตอบ ทำแล้วเราจะประเมินได้ชัดเจนขึ้น นี่คือเหตุผลที่ ดร.บุญเกียรติ พุดเสมอว่า คนที่เรียนเยอะ ๆ แล้วจะทำน้อย เพราะไปใช้เวลาในการคิดโน่นคิดนี่มากเกินไป คิดแล้วก็ไม่ทำ ก็จะไม่ทำอะไรเกิดขึ้น