

การบรรยายวิชา MGT 636 ประเด็นปัญหาทางการจัดการ  
หลักสูตร Master of Management รุ่น 03 มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
โดย ดร.บุญเกียรติ โชควัฒนา  
วันเสาร์ที่ 24 พฤศจิกายน 2550

**Mind Set:**

ดร.บุญเกียรติ ได้พูดถึง Mind Set ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก แต่บางคนกลับไม่ได้คิด ไม่เคยทบทวนว่าตนเองมี Mind Set อะไรบ้าง อันไหนดี อันไหนไม่ดี อันที่ไม่ดีกับตัวเอง หรือไม่ดีกับคนอื่น เราก็ต้องปลดออก ดร.บุญเกียรติ เองก็ได้ปลด Mind Set ที่ไม่ดีไปเกือบหมดแล้ว จะเก็บไว้ก็เฉพาะ Mind Set ที่ดีกับตัวเองและดีกับคนอื่น เช่น “ไม่ชอบคนทุจริต”

Mind Set ตัวอย่างของคุณเอื้อมพรคือ “นอนไม่หลับหากไม่ทานข้าวเย็น” Mind Set นี้ควรแก้ไข เพราะถ้าเก็บไว้จะต้องอ้วนแน่ ๆ ยิ่งถ้าอ้วนอยู่แล้วการปลด Mind Set นี้จะทำให้เราผอมลง ดร.บุญเกียรติ ก็ปลด Mind Set นี้เรียบร้อยแล้ว เพราะวันที่ทานถั่วลิสง 8 ทานจะไม่ทานมื้อเย็น ถ้ามี Mind Set นี้คงถั่วลิสง 8 ไม่ได้ จึงต้องบอกตัวเองว่า “ไม่หิว ๆ” แล้วก็หิวจริง ๆ เวลารู้สึกจะหิวก็จะคิดว่า “ดีจังเลยที่ได้รู้สึกหิว เรารู้ว่าหิวเป็นอย่างไร” และถ้ายังหิวก็ให้ดื่มน้ำเข้าไปก็จะหายหิวได้

อีก Mind Set ที่ต้องรีบปลดออกคือ “ไม่ชอบคนที่พูดไปหัวเราะไป” เพราะ Mind Set นี้ไปเกี่ยวกับคนอื่น หัวเราะเป็นสิ่งที่ดี เวลาคนอื่นพูดไปหัวเราะไปเขาอาจไม่ได้ไม่จริงใจก็ได้ เขาอาจจะมีเหตุผลแต่เราไม่รู้ก็ได้ เราจึงไม่ควรไปตั้งหลักไว้ก่อนเลยว่าเราไม่ชอบ ดร.บุญเกียรติ ตอนเด็ก ๆ ก็เคยเจอเด็กผู้หญิงคนหนึ่ง ไม่ว่าทานจะพูดอะไรเด็กผู้หญิงคนนั้นก็หัวเราะหมดเลย พูดเรื่องที่ไม่ขำก็ยังหัวเราะ ทำให้ทานไม่ชอบเธอจริง ๆ เลย แต่พอโตก็ต้องเปลี่ยนเพราะนั่นเป็นอาการของเด็ก ๆ บางคนอายุมากก็ยังไม่ยอมโตไม่ยอมทิ้งความคิดนี้ไป ส่วน Mind Set ที่ว่า “ชอบคิดอะไรล่วงหน้าในทางลบ” จริง ๆ แล้วก็ไม่ได้ผิดอะไร แต่คิดในทางบวกไว้บ้างก็จะยิ่งดี

ส่วน Mind Set ของคุณเอื้อมพรที่ดีก็เช่น “ชอบช่วยสุนัข” และ “ตั้งความฝันไว้สูง ๆ” และต้องเชื่อมั่นว่าเราทำได้ ต้องคิดบวก และบางข้อเช่น “ไม่ชอบพูดกับคนที่ไม่สนิท” Mind Set นี้ไม่ค่อยมีปัญหา ไม่ได้ผิดอะไร

Mind Set ที่ดีสามารถช่วยในเรื่องอนาคตของแต่ละคนได้ ดร.บุญเกียรติ จึงแนะนำให้นักศึกษาได้ทบทวน Mind Set เมื่อเรารู้ตัวเราจึงจะแก้ได้ อย่างบุตรสาวของ ดร.บุญเกียรติ เวลาเห็นพิธีกรหรือผู้ประกาศข่าวคนไหนที่เสียงไม่เพราะ ก็จะไม่ชอบเขา ไปพูดไม่ดีกับเขา ดร.บุญเกียรติ ก็จะแนะนำว่า ถ้าไม่ชอบเขาก็เปลี่ยนช่องไม่ต้องไปดูเขา หรือไม่ก็หรีเสียงหน่อย แต่ทำไม่ต้องไม่ไปชอบเขาด้วย เขาไปทำอะไรให้กับเรา สิ่งเหล่านี้เราต้องรู้จักสังเกตแล้วนำมาตั้งคำถามตัวเอง และตอบตัวเอง แล้วเราจึงจะสามารถปลด Mind Set ที่ไม่ถูกต้องเหล่านี้ออกไปได้ เรื่องบางเรื่องเราควรตัดคำว่า “ชอบ – ไม่ชอบ” หรือ “อยาก – ไม่อยาก” ออกให้หมดเพราะมันไม่เกี่ยว ก็เหมือนกับคำว่า “อุเบกขา” การทานอาหารเราจะบอกว่าอาหารนี้ชอบ อาหารนั้นไม่ชอบ เพราะเป็นเรื่องของกิเลส ยิ่งในเรื่องคนเรายังไม่มีเหตุผลที่จะไม่ชอบคนนั้นคนนี้เลย การไม่ชอบคนอื่นนั้นเป็นความหลงผิด หลงที่จะไม่ชอบคนนั้นคนนี้ ความหลง ความอยาก และความชอบนี้ เรายังลดลงได้มากเท่าใดก็ยิ่งดี แม้แต่คนที่ไม่ชอบเรา เราก็ไม่จำเป็นต้องไม่ชอบเขาตอบ

ถ้าเขาชอบเรา เราก็ชอบเขาตอบ หรือเขาไม่ชอบเรา เราก็ไม่ชอบเขาตอบ ก็จะเป็นพฤติกรรมตามสัญชาตญาณเท่านั้น เหมือนกับเราถือคติที่ว่า "ตาต่อตา ฟันต่อฟัน" เขาโง่งเรามา เราก็ต้องโง่งเขาคืน เขาทำร้ายเราครั้งหนึ่ง เราก็ต้องทำร้ายเขาคืนครั้งหนึ่ง เราก็จะไม่แตกต่างจากคนทั่วไป แต่ถ้าเราใช้สติปัญญาของเรา ถึงเขาจะไม่ชอบเรา แต่เรายังดีกับเขาได้ เราสามารถกำหนดจิตใจของเราเองได้ โอกาสที่สักวันเขาจะกลับมาชอบเราก็จะมีมากขึ้น เท่ากับจิตของเราก็พัฒนาสูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง

### **การตั้งคำถาม และหาคำตอบ:**

ดร.บุญเกียรติ เคยแนะนำให้นักศึกษาตั้งคำถามและตอบตัวเองบ่อย ๆ คล้ายกับ Zero Base Thinking ที่คุณสมพล ชัยสิริโรจน์ เคยมาบรรยาย เราต้องตั้งคำถาม "ทำไม..." แล้วตอบให้ได้ ดร.บุญเกียรติ จึงได้ตั้งคำถามเพื่อให้นักศึกษาได้ฝึกคิด

**คำถาม:** ทำไมคนยิวจึงค้าขายเก่ง จึงฉลาดกว่าคนชาติอื่น ๆ ในโลก ? ดร.บุญเกียรติ อธิบายว่าคนชาตินี้อยู่ในทะเลทรายซึ่งแล้งแค้นมากทำให้คนต้องปากกัดตีนถีบต้องคิดเพื่อหาวิธีให้ตัวเองอยู่รอด เมื่อคิดบ่อย ๆ สมอก็พัฒนาและถ่ายทอดมาจนถึงปัจจุบัน ทำให้คนยิวฉลาด ทำการค้าเก่ง

คนยุโรป แม้จะอยู่ในประเทศเดียวกัน แต่คนที่ทางเหนือซึ่งหนาวเย็นกว่าจะขยันขันแข็งกว่าคนที่อยู่ทางใต้ซึ่งสบายกว่า เช่นเดียวกับคนญี่ปุ่นที่ขยันขันแข็งมาก เพราะประเทศญี่ปุ่นมีภัยธรรมชาติมากคนจึงขยันและปรับตัวได้ดีกว่าคนที่อยู่ในประเทศที่สบาย สำหรับคนไทยจะมีนิสัยตามสบาย ทำอะไรไม่ค่อยเป็นระเบียบ ดังคำพูดที่ว่า "ทำอะไรตามใจคือไทยแท้" เพราะคนไทยเรายู่กันอย่างสบายมานานแสนนาน นิสัยเหล่านี้จึงสืบทอดมาถึงลูกหลานด้วย

ส่วนประเทศอินเดียในสมัยพุทธกาล ก็มีสภาพแวดล้อมที่สบาย นั่งอยู่ใต้ร่มไม้โดยไม่ต้องใส่เสื้อผ้าได้เป็นวัน ๆ คนอินเดียจึงไม่ค่อยกระตือรือร้น มีขอทานเต็มประเทศ ด้านเศรษฐกิจจึงมีแต่จะเสื่อมลงจนกระทั่งเป็นเมืองขึ้นของอังกฤษ ตอนที่อังกฤษยึดครองนี้อังกฤษได้นำเอาทรัพยากรต่าง ๆ ของอินเดียไปมากมาย เหลือทิ้งไว้แต่ระบบของคนเมืองหนาวให้กับคนอินเดีย คนอินเดียจึงได้วิธีคิด วิธีการทำงาน ฯลฯ ของคนอังกฤษ จนตอนนี้คนอินเดียจะไปครองอังกฤษแล้ว ไปเป็นเจ้าของธุรกิจเล็ก ๆ น้อย ๆ ร้านค้าปลีก ส่วนคนอังกฤษก็เป็นชาวสวนชาวนาหรือทำงานในสำนักงานไป ที่คนอินเดียขยันขึ้น ๆ นี้เพราะได้ระบบจากอังกฤษ และได้ความมุ่งมั่นที่จะเจริญก้าวหน้าในอังกฤษ คนอังกฤษเองเห็นว่าประเทศของตนแย่มาก ยิ่งอยู่ยิ่งรู้สึกแย่มาก โทรมลงทุกวัน ส่วนคนอินเดียกลับเห็นประเทศอังกฤษเป็นเมืองสวรรค์ พอย้ายเข้ามาก็จะตั้งใจปักหลักปักฐานอยู่ที่อังกฤษ พอมีความมุ่งมั่นก็เกิดความตั้งใจเกิดความพยายาม จนร้านค้าปลีกส่วนใหญ่ในอังกฤษจะมีคนอินเดียเป็นเจ้าของ และมีฐานะที่รวยขึ้น ๆ ส่วนคนอังกฤษกลับชอบที่จะไปอยู่ต่างจังหวัดเจียบ ๆ อยู่แบบสบาย ๆ ใช้สวัสดิการของประเทศอยู่ไปแบบวัน ๆ เหล่านี้คือตัวอย่างของการตั้งคำถามและตอบตัวเองโดยที่ไม่ต้องมีข้อมูลอะไรมากมาย

สำหรับอังกฤษและอเมริกาตอนนี้อยู่ในยุคเสื่อมถอย ตอนที่ ดร.บุญเกียรติ ไปเรียนที่อเมริกาเมื่อ 40 ปีที่แล้วก็รู้แล้วว่าอเมริกากำลังเข้ายุคเสื่อม แต่เขาเก่งมากเขาใช้วิธีปกป้องทำให้เขาคิดว่าตัวเขาไม่เสื่อม อย่างเวลาเศรษฐกิจไม่ดีเขาก็จะพิมพ์ธนบัตรเพิ่มออกมา ซึ่งประเทศอื่นทำเช่นนี้ไม่ได้ อเมริกาจึงอยู่ได้ไปเรื่อย ๆ แต่เมื่อถึงจุดหนึ่งเขาก็จะไปไม่รอด เพราะเขาไม่ได้แก้ที่พื้นฐานด้านทัศนคติของคนในชาติ ดังนั้นการปรับปรุงทัศนคติของตัวเองนี่จึงสำคัญมาก ๆ ที่ ดร.บุญเกียรติพยายามมาแนะนำนักศึกษาก็เพื่อจุดนี้ เพื่อปรับทัศนคติ เพื่อปรับ Mind Set

Mind Set นั้นนอกจากคนทุกคนจะมีแล้ว Mind Set ของประเทศก็มีด้วย หรือก็คือ Mind Set ของคนเยอะ ๆ ก็จะกลายเป็น Mind Set ของประเทศไป หรือ Mind Set ของรัฐบาลหรือผู้ครองเมือง ก็สามารถไปสร้าง Mind Set ให้กับประชาชนได้ อย่างพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ องค์ปัจจุบัน ตอนนี้ท่านทรงสร้าง Mind Set เรื่องความพอเพียงให้กับประชาชนอยู่ ซึ่ง Mind Set นี้เป็น Mind Set ที่ดีมาก ๆ เพราะที่ผ่านมามีคนไทยเราฟุ้งเฟ้อมาก ถึงวันนี้อาจจะยังไม่ได้ผลมากนักแต่ถ้ามีคนตอยอดไปเรื่อย ๆ ก็จะค่อย ๆ ได้ผลเพิ่มขึ้นมา

แต่ก็ยังมีบางคนบอกว่าเรายังฟุ้งเฟ้อสู้อเมริกาไม่ได้ ถ้าดูไปแล้วตอนนี้อเมริกากำลังแยเราจะไปตามเขาทำไม เรื่องภาวะโลกร้อนก็เกิดจากอเมริกาถึง 50% เพราะที่อเมริกาการใช้พลังงานต่อคนของเขาสูงมาก คนอเมริกันจะพยายามสร้างความสบายให้กับตัวเอง ความสบายของตัวเองนี้ก็มาจากการเสียดุลการค้าของคนอื่นเพราะเงินของเขาแข็ง จึงได้อะไรมาง่าย ๆ อยากรู้ทำอะไรก็พิมพ์บัตรเครดิตหรือกู้เงินเขามาใช้ ก็เหมือนกับไทยเราตอนที่ฟองสบู่แตก แต่อเมริกามีความแข็งแกร่งทางด้านภาพลักษณ์เขาจึงสามารถระดมเงินได้เป็น 10 ปี แต่สักวันก็จะต้องเจออย่างเมืองไทยเรา ยิ่งตอนนี้อเมริกากำลังจะกู้ไม่กลับ ถึงแม้เขาจะเลือกตั้งใหม่ ประธานาธิบดีคนใหม่ก็คงดึงไม่ขึ้น จนกว่าเขาจะสามารถปรับทัศนคติของคนในประเทศได้ ซึ่งก็เชื่อว่าเขาไม่ทำเลย เขาทำแต่น้อยเกินไป เขาบางเกินไป อย่างตอนนี้ NASA ก็เริ่มหันมาศึกษาเรื่องจิตวิญญาณ เรื่องพลังจิตในประเทศไทย

แต่ตอนนี้เรากลับให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสาร การเรียนระดับมหาวิทยาลัยก็สอนให้เราเชื่อข้อมูลเชื่อข่าวสาร อย่างน้อย ๆ ก็ 20 ปีมาแล้ว สอนว่าข้อมูลข่าวสารเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด สิ่งเหล่านี้ก็มาจากอเมริกา ทำไมอเมริกาจึงอยากให้เราสนใจข้อมูลข่าวสาร ? ก็เพราะสิ่งนี้เป็นวิสัยทัศน์ของอเมริกา เขาขายหลาย ๆ อย่าง เช่น Software, Entertainment, Technology, รวมถึงข้อมูลข่าวสาร ดังนั้นหากอเมริกาสามารถทำให้คนทั่วโลกสนใจข้อมูลได้มาก ๆ เขาก็จะขายข้อมูลข่าวสารได้มากด้วย เขาจึงต้องปลุกให้เราสนใจข้อมูลข่าวสาร ก็เหมือนกับประเทศที่ขายอาวุธ ก็ต้องพยายามทำให้เกิดสงครามอาวุธจะได้ขายดี ๆ ซึ่งอเมริกาก็เป็นอีกประเทศหนึ่งที่ขายอาวุธ เหล่านี้ก็คือกลยุทธ์ในการขายของ แต่กลยุทธ์ที่เขาใช้เหล่านี้ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ดี เป็นเรื่องอุบาทว์ ในที่สุดประเทศของเขาเองก็จะไม่เจริญ มีแต่จะตกต่ำลงทุกวัน ซึ่งก็เป็นเคราะห์กรรมของคนที่ไม่ดีนั่นเอง

นอกจากนี้อเมริกายังเป็นประเทศที่ทำอะไรช้ามาก เขาประกอบด้วยหลาย ๆ รัฐ แต่ละรัฐก็มีกฎหมายของตัวเอง หากเปรียบเทียบกับที่เป็นประเทศคอมมิวนิสต์เช่นจีน เขาจะทำอะไรเร็วกว่ามาก แต่คนไทยส่วนใหญ่ก็ไม่ชอบการปกครองแบบคอมมิวนิสต์ เพราะทุกคนชอบอิสระ คำว่า "ไทย" ก็แปลว่าความมีอิสระในตัว แล้วอเมริกาก็มาล้างสมองเรา ว่าเราต้องไม่ชอบคอมมิวนิสต์ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าคอมมิวนิสต์นี้ดี คอมมิวนิสต์สมัยก่อนประชากรจะไม่รวย มีเพียงคนหรือสองคนเท่านั้นที่รวยอย่างมหาศาล แต่จุดดีของเขาอยู่ที่ว่าจะทำอะไรไม่ต้องคอยเยอะ อย่างเวลาเขาจะตัดถนนสักเส้นหนึ่ง เขาก็จะเริ่มตัดได้ในทันที ไม่ยืดเยื้อเหมือนประเทศประชาธิปไตยที่จะตัดถนนสักเส้นอาจใช้เวลากว่าจะเริ่มได้เป็นสิบ ๆ ปี ทุกอย่างช้าไปหมด อย่างในไทยเราสนามบินสุวรรณภูมิตั้งแต่วันที่เริ่มคิดจนสร้างเสร็จก็เป็นเวลา 40 ปีมาแล้ว แม้แต่ที่ประเทศอังกฤษก็มีถนนวงแหวนเส้นหนึ่งก็ใช้เวลาตั้งแต่เริ่มคิดจนสร้างเสร็จถึง 40 ปีเช่นกัน ดังนั้นหากเราสามารถผสมผสานจุดดีของทั้งระบอบประชาธิปไตยและระบอบคอมมิวนิสต์ได้ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตัวเองได้ สิ่งนี้ก็เกิดจากการตั้งคำถาม แล้วคิด และตอบตัวเองให้ได้

เราคงเคยเห็นคนไทยที่ชอบวาร์วูบาล ซึ่งก็ไม่คนไทยเท่านั้นคนในทุก ๆ ประเทศก็วาร์วูบาล ของตัวเองทั้งนั้น อย่างในสภาของอังกฤษฝ่ายค้านก็วาร์วูบาลจนเป็นหน้าที่หลัก คนไทยเรื่องใกล้ตัว เราก็อ่านแต่เรื่องใกล้ตัวเราไม่รู้ เราจึงไปชื่นชมกับสิ่งที่ดี ๆ ของประเทศอื่น แต่มามองจุดเสียของ ประเทศไทย ซึ่งประเทศอื่น ๆ ก็มีจุดเสียทั้งนั้น แต่เราไม่เห็นเพราะใกล้ตัวไป มนุษย์ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน ก็เหมือนกันหมดอยู่ที่เราเห็นหรือไม่เห็นเท่านั้นเอง แต่คนส่วนใหญ่กลับไปมองจุดเล็ก ๆ ไม่ได้มอง ภาพใหญ่ทำให้เห็นว่าเขาดีแต่เราไม่ดี ยิ่งจุดที่เขาดีเขาก็ยิ่งเอามาเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้เราเห็น พอเราฟังมาก็ไปชื่นชมว่าเขาดีแล้วมาเปรียบเทียบว่าเมืองไทยไม่ดี หากเราคิดเช่นนั้นบ่อย ๆ เราก็อจะ รู้สึกว่าประเทศของเราต่ำต้อยมาก กรณีนี้เราก็คือเป็นเพียงเหยื่อของข้อมูลข่าวสารที่เขาป้อนมา ดร.บุญ เกียรติ จึงย้ำให้ทุกคนพิถีพิถันในความคิด เราต้องคิดให้เยอะ ๆ ดูให้ออกว่าข้อมูลใดมีประโยชน์ ข้อมูล ใดไม่มีประโยชน์ ข้อมูลใดทำให้เกิดผลเสียหาย เราต้องดูให้ออกอย่ามัวแต่ไปเสพติดข้อมูล

**คำถาม:** เราคิดว่าคนสมัยก่อนกับคนสมัยนี้ใครคิดเก่งกว่ากัน ? ดร.บุญเกียรติ แนะนำว่า แม้แต่การทำอาหารคนสมัยก่อนก็ทำอาหารเก่งกว่าคนสมัยนี้เพราะสมัยนี้มีอาหารสำเร็จรูปมากขึ้น แม้ บ้านสมัยนี้ซื้อหาอาหารสำเร็จรูปได้ง่าย ๆ เพียงใช้เตาไมโครเวฟอุ่นก็รับประทานได้แล้ว ไม่ต้องลงมือ ทำอะไรเลย ก็เช่นเดียวกันกับการคิด คนสมัยก่อนอยากรู้อะไรก็ต้องเดินทางไกลเพื่อไปถาม เกจิอาจารย์ เพื่อให้ได้ความรู้มา คนที่ไปหาความรู้ด้วยตัวเองบ่อย ๆ ก็จะคิดเก่ง รู้จักนำความรู้ที่ได้มา ผสมผสานกัน การตรัสรู้ของพระพุทธเจ้าก็มาจากการถามเกจิอาจารย์ทั้งหลายถึงถามแล้วก็ยังไม่ทำให้ บรรลุ ท่านก็ผสมผสานแล้วใช้ความคิดจนสามารถตรัสรู้ได้ การนำองค์ความรู้มารวมกัน มาผสมผสาน กันก็ต้องใช้ความคิด ส่วนคนสมัยนี้มีคอมพิวเตอร์อยากรู้อะไรก็ Click เข้าไปดู ไม่ต้องใช้สมองคิด เลย สิ่งที่ยกคนออกจากสัตว์ก็คือสติปัญญา ถ้าคนเราไม่ใช้ความคิดไม่ใช้สติปัญญาของเราเลยก็คง ไม่ต่างจากสัตว์ที่ใช้แต่สัญชาตญาณเท่านั้น

**การปรับปรุงตัวเอง** พอเราเริ่มคิดเริ่มทบทวนจนพบ Mind Set แล้ว เราต้องคิดว่าเราจะ ปรับปรุง Mind Set ของตัวเองอย่างไรที่จะทำให้ตัวเราดีขึ้น เมื่อเราคิดมาก ๆ ใช้งานสมองมาก ๆ เราก็ จะเก่งขึ้น เหมือนนักกีฬาออกกำลังกายมาก ๆ ร่างกายก็แข็งแรง สมองก็เช่นกันเมื่อเราคิดบ่อย ๆ สมองก็จะแข็งแรงขึ้น เซลล์ของสมองก็จะสร้างเพิ่มเติมขึ้นมาอีก แต่ถ้าเราไม่คิดทุก ๆ 9 ปี เซลล์สมองจะ เสื่อมลงไป 10% และนี่ก็เป็นอาการของคนแก่ คนแก่ชอบพูดว่า "คิดไม่ออก" เพราะเซลล์สมองเริ่ม เสื่อมไป

ในหนังสือที่ ดร.บุญเกียรติ เป็นคนเขียน มีเรื่องหนึ่งได้เขียนเกี่ยวกับคนที่อายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป บางคนจะเริ่มพูดอะไรแปลก ๆ ฟังเพี้ยน ๆ เริ่มเลอะเทอะ แต่บางคนขนาดอายุ 80 ปีแล้วก็ยังพูดจา ไม่เลอะเทอะ ถ้าเราเป็นคนช่างสังเกตเราก็จะมีแนวโน้มที่จะคิดและสรุปได้เองว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น สำหรับ ดร.บุญเกียรติ สังเกตเห็นเรื่องนี้และได้นำไปคิดจนสรุปได้ว่า คนที่พูดจาเลอะเทอะมักจะเชื่อว่า คนที่อายุมากแล้วจะต้องแย่งลง แล้วเขาก็แย่งลงตามที่เขาคิดลบ หรืออีกประการหนึ่งคือคนที่ไม่ได้ใช้ ความคิดหรือใช้ความคิดน้อยเกินไป เซลล์ของสมองก็จะเสื่อมลงไปเรื่อย ๆ

อ.ปริญญา ต้นสกุล ได้แยกแยะการนึกกับการคิดไว้ว่า การนึกคือการนึกถึงข้อมูล คนที่ชอบ ข้อมูลจะทำอะไรก็ต้องมีข้อมูลคนเหล่านี้ใช้การนึกทั้งนั้น แต่การคิดต้องมีเป้าประสงค์ เราจะทำอะไร ? ให้บรรลุอะไร ? ดร.บุญเกียรติ จึงให้นักศึกษาดังเป้าชีวิตเราจะได้ฝึกใช้ความคิด ไม่ใช่หนีไปเรื่อยเปื่อย เมื่อเราคิดบ่อย ๆ จนชำนาญ การจะคิดในสิ่งต่าง ๆ ก็จะง่ายขึ้นเร็วขึ้น

**คำถาม:** โลกของเราเพราะอะไรเศรษฐกิจจะต้องมีขึ้นมีลง ? ดร.บุญเกียรติ เคยไปฟัง Professor คนหนึ่งพูดว่าพืชไร่ในโลกของเราทุก ๆ 5 – 6 ปี จะได้ผลผลิตดีและไม่ดีสลับกันไป เป็น Cycle สลับกันไป ที่เป็นเช่นนี้เพราะผลจากจุดดับบนดวงอาทิตย์ Cycle ของการเกิดจุดดับบนดวงอาทิตย์ก็มีผลต่อพืชไร่ ซึ่งพืชไร่ก็มีผลโยงใยมาถึงเศรษฐกิจด้วย ถึงแม้ในปัจจุบัน Technology ต่าง ๆ จะเจริญขึ้นแต่พืชไร่ก็ยังคงมีภัยต่อสภาพเศรษฐกิจ ส่วนนี้เป็นตัวอย่างของการโยงหาคำตอบ เราสามารถคิดโยงเรื่องไปเรื่อย ๆ จนในที่สุดเราก็สรุปคำตอบได้

**คำถาม:** คนบางคนถามอย่างตอบไปอีกอย่าง ถามอะไรก็ตอบไม่ตรงคำถาม เพราะอะไร ?  
ข้อนี้มีคำตอบ 3 ประการ คือ

- ไม่ค่อยฟังคนอื่น ไม่มีสติในการฟัง ไม่มีวินัยในการฟัง
- ขอบแสดงความรู้ จะพูดอะไรต้องแสดงป้าลูกาก่อน เพื่อแสดงให้คนอื่นเห็นว่าตัวเองรู้เยอะ
- ตอบแบบเลี่ยงประเด็น ตอบเพื่อเปลี่ยนเรื่อง พอทำบ่อย ๆ ก็เกิดความขำนาญจนตอบอะไรใครก็ตอบตรงคำถามไม่ได้ กรณีนี้บางคนเกิดจากตอนเล็ก ๆ เป็นเด็กที่ชนโดนพ่อแม่เป็นประจำ เวลาโดนพ่อแม่ซักไซ้ไล่เลียงก็จะตอบเลี่ยงไปเรื่องอื่นเพื่อเบี่ยงเบนความสนใจของพ่อแม่ ทำเป็นประจำจนเข้าไปในจิตใต้สำนึก

ดร.บุญเกียรติ จะถามคำถามเหล่านี้กับตัวเองเป็นประจำ จนมีคำตอบสำหรับเรื่องเหล่านี้อยู่ตลอดเวลา ท่านจึงสนับสนุนให้นักศึกษานำวิธีการที่ท่านแนะนำนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เหมือนกับบทความที่ท่านเขียนในหนังสือที่แนะนำให้ทุกคน Update ตัวเองตลอดเวลา คิดโดยตัวของเราเอง คิดแล้วก็ต้องรู้จักสรุป

อาการคิดลบของตัวเอง ถ้าลองย้อนกลับไปพิจารณาดูส่วนใหญ่จะเกิดจากตอนที่เรายังเด็ก ๆ อยู่ ผลของการกระทำตอนเด็ก ๆ แม้ว่าจะเป็นสิ่งแหวดล่อมกระทำ หรือคนอื่นกระทำกับเรา จะฝังรากลึกมาก เราจึงต้องพยายามปลดทิ้งไป

### **การเจรจาต่อรอง (Negotiation):**

การเจรจาต่อรอง ทำเพื่อปรับสมดุล เพื่อให้เราได้ในสิ่งที่เราพึงได้ โดยไม่ไปเอาเปรียบใคร ไม่ทำด้วยความโลภ ทำแล้วต้อง Win – Win ทั้งสองฝ่าย แต่การเจรจาต่อรองนี้ก็ไม่ใช่ว่าเราไปถามเขา เขาก็ตอบมา หรือเราอยากได้อะไรเราก็ไปขอเขา พอเขาบอกว่าไม่ให้ก็ถือว่าได้เจรจาต่อรองนั้น สิ่งสุดแล้ว อย่างนี้เป็นเพียงการพูดคุยกันเท่านั้นยังไม่ถือว่าเป็นการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองต้องมีการใช้ความคิดที่มากกว่านั้น ต้องมีความรู้เกี่ยวกับคู่เจรจา ดังนี้

1. สถานภาพทางสังคม
2. สถานภาพทางครอบครัว
3. ตำแหน่ง รายได้ และองค์กรที่ทำงาน
4. ประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงาน
5. อะไรที่ชอบ อะไรที่ไม่ชอบ
6. อะไรที่กลัว อะไรที่ไม่กลัว
7. อะไรที่ Care อะไรที่ไม่ Care
8. ลักษณะงานที่เขาทำ
9. ความคิดเห็นส่วนตัวที่สำคัญ (Mind Set)

10. ความฝักใฝ่เป็นพิเศษ
11. งานอดิเรกหรือสิ่งที่ทำเป็นประจำ
12. บุคคลที่เขานิยม บุคคลที่ไม่นิยม
13. เรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเจรจาที่เขาปฏิเสธไม่ได้
14. ความรู้ส่วนตัว
15. ความห่วงกังวลเรื่องต่าง ๆ
16. อุดมการณ์ ความเชื่อ หรือวัฒนธรรมที่อยู่ในตัว
17. ประเมินความสำคัญ หรือจุดเด่นของตัวเราในสายตาของเรา

แต่ก็ไม่ใช่ว่าจะต้องหาข้อมูลได้ทุกเรื่อง บางเรื่องเราสามารถใช่นามานี้ก็พอจะเดาได้ บางเรื่องเราเพียงสนใจการสังเกตพฤติกรรมของเขา หรือจากการแต่งตัวของเขาถ้าเคยพบมาก่อน แต่ถ้าไม่เคยพบก็ต้องใช้วิธีสอบถาม ในแต่ละประเทศคนก็มีความเชื่อในแต่ละเรื่องที่คล้ายคลึงกัน หรือมีอุดมคติที่คล้ายกัน

นอกจากนี้เรายังต้องมีความคิดเชิงกลยุทธ์ในการเจรจา ดังนี้

1. มีความคิดมุ่งมั่นว่าการเจรจานั้นเราต้องชนะหรือคู่เจรจาจะต้องยอมตามเรา
2. ต้องไม่คิดจะเอาเปรียบฝ่ายตรงข้าม คิดให้เราได้ในสิ่งที่เราควรจะได้เท่านั้น
3. ต้องสรุปเป้าหมายของการเจรจาว่าต้องการให้บรรลุผลเรื่องอะไรอย่างชัดเจน
4. สามารถคิดถึงผลพลอยได้จากการเจรจาว่ามีอะไรบ้างของทั้งสองฝ่าย
5. คิดหาเรื่องที่จะทำให้เกิด Win Win Situation
6. หาความรู้หรือข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะไปเจรจาให้มีพอสมควรไว้ก่อน
7. หากกรณีอื่นในการเจรจาที่มีความคล้ายคลึงกับกรณีที่เราต้องไปเจรจา
8. หาผู้ที่จะอ้างอิงที่น่าจะเป็นบวกต่อเรา
9. มองหาทางออกที่ดีที่สุดให้กับคู่เจรจาไว้ก่อน
10. ตั้งเป้าหมายการเจรจาให้สูงไว้แต่ความจริงได้ต่ำกว่าเป้าหมายก็บรรลุผลสำเร็จที่เราต้องการแล้ว
11. ต้องคิดถึงความเป็นเบียดเบียนเบียดล่าง
12. ใช้เวลานานในการเจรจาให้เป็นประโยชน์ “ไม่พยายามคิดว่าจะต้องสำเร็จในครั้งเดียว
13. ใช้จังหวะเวลาหรือช่วงเวลาให้เป็นประโยชน์
14. มองหาสัญญาณที่ดี ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เราต้องเจรจา
15. ประมวลเหตุการณ์หรือเงื่อนไข หรือสถานการณ์ว่ามีจุดที่เราจะใช้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร?
16. ต้องไม่คิดแทน หรือไม่เห็นใจ ไม่ส่งสารคู่เจรจา
17. ไม่ใช้การปะทะตรงๆ อย่างเช่น ดาต่อตา ฟันต่อฟัน
18. มองหาจังหวะที่จะรุก
19. ต้องกล้าเอาตัวเข้าแลก โดยไม่กลัวการเจ็บตัว
20. ยกตัวอย่างที่ดีของคู่เจรจาอื่น ๆ และประสบความสำเร็จ
21. ต้องไม่คิดว่าการเจรจานั้นมีสูตรสำเร็จเพียงสูตรเดียว ทางที่จะเจรจาให้สำเร็จมีหลาย ๆ ทาง
22. ไม่ก้าวร้าวกับคู่เจรจา
23. ไม่ดูถูก และให้ความเคารพคู่เจรจาทั้งกายและใจ
24. ต้องคิดถึงคู่เจรจาของเราในแง่บวก

### **ตัวอย่างการแก้ปัญหาทางธุรกิจ: (ต่อจากครั้งที่แล้ว)**

**กรณีศึกษาที่ 13** เวลาบริษัทส่งสินค้าไปร้านค้า ส่งไปที่ไรของกลับไม่ครบ ทั้ง ๆ ที่กล่องก็ปิดเทปไว้เรียบร้อยแล้ว มีการเซ็นชื่อไว้ที่หน้ากล่องด้วย แต่ของก็ยังหาย จะแก้ไขปัญหานี้อย่างไร ?

ดร.บุญเกียรติ เมื่อก่อน ดร.บุญเกียรติ ก็แก้ปัญหานี้ด้วยความเขย โดยตั้ง Checker ขึ้นมา ให้คนไปดูว่าเขา Pack ของอย่างไรให้ไปนับคู่กับเขา แล้วให้ตามไปถึงที่ร้านตอนแกะกล่องเลยว่าจำนวนยังครบหรือไม่ วิธีนี้ต้องใช้ Checker จำนวนมาก นอกจากนี้หากเรากลัวว่า Checker ไม่สุจริต เราก็ต้องหา Checker มาตรวจสอบ Checker อีกที ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น ซึ่งในจุดนี้ ดร.บุญเกียรติ ลืมคิดไป พอ ดร.บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา พี่ชายของ ดร.บุญเกียรติ ทราบเรื่อง ท่านก็แนะนำให้ทุก Invoice ใส่ชื่อคนที่บรรจุสินค้า พอถึงร้านค้าก็ให้ใส่ชื่อคนที่เปิดรับสินค้าลงไปด้วย แล้วค่อยดูสถิติว่าคนไหนมีปัญหาบ่อย ๆ ก็ค่อยตั้งมาตรการเฉพาะกิจสำหรับคน ๆ นั้น

**กรณีศึกษาที่ 14** มีสินค้าแบรนด์หนึ่งทำสินค้าออกมา 5 สี โดยทำแต่ละสีในจำนวนที่เท่า ๆ กัน ปรากฏว่าบางสีก็ขายดีขายจนหมด บางสีก็ขายไม่ดีมีของเหลืออยู่ในสต็อก สีที่ขายไม่ดีนี้ทำออกมาน้อยกว่านี้ก็ไม่ได้เพราะติด Minimum ของการยอมผ้า ทางโรงย้อมแจ้งมาว่าสีหนึ่งต้องยอมอย่างต่ำ 500 หลา เวลาสั่งยอมจึงจำใจต้องสั่งยอมทั้ง 5 สีเท่า ๆ กัน เราจะจัดการอย่างไร ?

ดร.บุญเกียรติ แนะนำว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการ**เชื่อข้อมูล** โรงย้อมบอกว่าต้องยอมอย่างต่ำ 500 หลาเราก็เชื่อ ดร.บุญเกียรติจึงแนะนำให้ไปถามโรงย้อมว่า หม้อยอมตาม Spec. แล้วยอมได้ต่ำสุดกี่หลา ก็ได้คำตอบจากโรงย้อมกลับมาว่า ตาม Spec. ยอมได้ต่ำที่สุด 200 หลาต่อครั้ง เราต้องเข้าใจให้ได้ว่าสิ่งที่เขาตั้ง Minimum ไว้ที่ 500 หลานี้จะให้เขาได้กำไรดีพอตามที่เขาคงต้องการ แต่ไม่ได้หมายความว่าหม้อยอมยอมได้ต่ำสุด 500 หลา นอกจากนี้ ดร.บุญเกียรติ ยังถามอีกว่าหม้อยอมยอมได้มากที่สุดต่อครั้งกี่หลา ซึ่งก็ได้คำตอบกลับมาว่ายอมได้สูงสุด 1,000 หลา

ดร.บุญเกียรติ จึงให้สั่งยอมสีตามอัตราส่วนของความชอบของลูกค้า เช่น สีที่ขายไม่ดีก็สั่งยอมเพียง 200 หลาตาม Spec. ของหม้อยอมที่ยอมได้ต่ำสุด ส่วนสีที่ขายดีก็สั่งยอมเป็น 1,000 หลา ให้เต็มหม้อยอมเลย ทำให้จำนวนการสั่งผลิตโดยรวมก็ไม่แตกต่างจากเมื่อก่อน แต่เราได้จำนวนของแต่ละสีตรงตามที่เราคงต้องการมากขึ้น เป็นการ Win – Win ทั้งสองฝ่าย หากเราไม่ไปสืบถามโรงย้อมมาก่อนเราคงจะสั่งยอมอย่างนี้ไม่ได้ เราก็คงไปติดกับข้อมูลที่เขายกคือ Minimum 500 หลา กรณีนี้ ดร.บุญเกียรติ มองจนทะลุข้อมูลที่เขาให้มา จนสามารถบรรลุตามสิ่งที่เราคงต้องการ

กรณีศึกษาที่สามารถสอนเราได้ถึง 3 เรื่อง คือ

- เราต้องสามารถมองพฤติกรรมหรือการซื้อของลูกค้าให้ออก เพราะคงไม่มีการซื้อที่เท่ากันหมด
- อย่าติดข้อมูลที่เขาให้เรา เราต้องถามว่าข้อมูลที่ให้เรามานี้ใช่หรือไม่ใช่ สอดคล้องกับธุรกิจของเราหรือไม่
- ต้องอ่านให้ทะลุข้อมูลที่เขาให้เรา และตั้งคำถามเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์

ดร.บุญเกียรติ ขอให้ให้นักศึกษานำเรื่องที่แนะนำเหล่านี้ไปคิด จับหลักของแต่ละอันให้ได้ แล้วนำหลักคิดเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงเพื่อให้เกิดประโยชน์

**“ ทุกคำถาม มีคำตอบ ทุกปัญหา มีทางแก้ ”**