dots.

# การสร้าง Growth Mindset ในที่ทำงาน

การส่งเสริม Mindset สำคัญต่อการพัฒนาองค์กร

BUSINESS EXPLAINED

เรียบเรียงโดย ณัฐพัชญ์ วงษ์เหรียญทอง

# บทนำ

ในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่ทวีความเข้มข้นขึ้นเรื่อยๆ องค์กรต่างต้องเผชิญกับความท้าทายมากมายในการปรับตัว สร้างสรรค์นวัตกรรม และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนคือ "คน" หรือทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้จึงไม่ใช่แค่เพียงเรื่องของการจัดการงานด้านบุคคล ทั่วไป แต่ต้องมุ่งเน้นการสร้างศักยภาพและคุณค่าของบุคลากรให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง พร้อมขับเคลื่อนนวัตกรรมและผลลัพธ์ทางธุรกิจให้กับองค์กร ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับตัว และเติบโตไปพร้อมกับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ก็คือการมี "Growth Mindset" หรือกรอบความคิดแบบเติบโต

Growth Mindset เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาโดย Dr. Carol S. Dweck นักจิตวิทยาชื่อดังจากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ซึ่งเชื่อว่าความสามารถและศักยภาพของมนุษย์ไม่ได้ถูกกำหนดมาตั้งแต่เกิด แต่เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ด้วยความมุ่งมั่น การเรียนรู้ และความพยายามอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ Fixed Mindset เชื่อว่าความสามารถเป็นสิ่งตายตัวที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก

งานวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการมี Growth Mindset ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มผลการปฏิบัติงานและผลิตภาพของพนักงาน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ การเพิ่มความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงาน ไปจนถึงการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ด้วยเหตุนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริม Growth Mindset ในองค์กร ผ่านการออกแบบนโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อปลูกฝัง

กรอบความคิดเติบโตให้กับบุคลากร ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การบริหารผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะช่วยสร้างให้ Growth Mindset กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมและ DNA ขององค์กร

หนังสือเล่มนี้เรียบเรียงเนื้อหาต่าง ๆ โดยมุ่งหวังที่จะนำเสนอแนวคิด หลักการ ตลอดจนเทคนิคและกลยุทธ์สำคัญในการสร้างวัฒนธรรม Growth Mindset ในองค์กร โดยมุ่งเน้นบทบาทของฝ่าย HR ในการขับเคลื่อนเรื่องนี้อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านเนื้อหาที่เข้มข้น ลึกซึ้ง แต่เข้าใจง่าย พร้อมตัวอย่างและกรณีศึกษาจริง เพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ทันที

เราหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน HR ตลอดจนผู้ที่สนใจเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการทำความเข้าใจ Growth Mindset และการนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้กับองค์กร เพื่อสร้างขีดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

**dots. academy**

# สารบัญ


| | | |
|---|---|---|
| บทที่ 1 | ทำความเข้าใจเรื่อง Growth Mindset | 1 |
| บทที่ 2 | ความสำคัญของ Growth Mindset ต่อองค์กร | 8 |
| บทที่ 3 | บทบาทของ HR ในการส่งเสริม Growth Mindset | 18 |
| บทที่ 4 | เทคนิคการพัฒนา Growth Mindset ในที่ทำงาน | 35 |
| บทสรุป | | 61 |

# บทที่ 1
# ทำความเข้าใจเรื่อง Growth Mindset

ก่อนที่เราจะเริ่มศึกษารายละเอียดของ Growth Mindset และวิธีการส่งเสริมแนวคิดนี้ในองค์กร สิ่งสำคัญคือเราต้องทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงบ่อเกิดของแนวคิดนี้เสียก่อน การทำความเข้าใจจุดกำเนิดและพื้นฐานทางวิชาการของ Growth Mindset จะทำให้เราสามารถเข้าใจหลักการ คุณค่า และประโยชน์ของมันได้อย่างลึกซึ้ง อันจะนำไปสู่การประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ในหัวข้อนี้เราจะย้อนกลับไปสำรวจต้นกำเนิดของ Growth Mindset ผ่านงานวิจัยชิ้นสำคัญของ Dr. Carol Dweck นักจิตวิทยาผู้บุกเบิกทฤษฎีนี้

## ที่มาของ Growth Mindset

Growth Mindset เป็นแนวคิดทางจิตวิทยาที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย Dr. Carol S. Dweck นักจิตวิทยาชื่อดังจากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ผ่านงานวิจัยด้านแรงจูงใจและบุคลิกภาพมากกว่า 30 ปี Dweck สนใจศึกษาพฤติกรรมการเผชิญอุปสรรคของนักเรียนเมื่อพวกเขาได้รับงานที่ท้าทายความสามารถ เธอพบว่านักเรียนแสดงออกเป็นสองลักษณะที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด

นักเรียนกลุ่มหนึ่งมองว่าความท้าทายเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง พวกเขาไม่กลัวความผิดพลาด แต่กลับมองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุง ในทางกลับกัน นักเรียนอีกกลุ่มกลับหลีกเลี่ยงความท้าทาย กังวลกับการถูกมองว่าไม่ฉลาดเมื่อทำงานไม่ได้ และมองความผิดพลาดเป็นหลักฐานยืนยันถึงความไม่สามารถของตน

จากผลการศึกษานี้ Dweck จึงเสนอแนวคิดเรื่อง "Mindset" ซึ่งแบ่งออกเป็นสองประเภท คือ "Fixed Mindset" เป็นความเชื่อที่ว่าความฉลาดและความสามารถเป็นของติดตัวที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก และ "Growth Mindset" ที่เชื่อว่าความฉลาดและความสามารถเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ด้วยความพยายาม ผลการศึกษาของเธอแสดงให้เห็นว่า Mindset มีผลกระทบอย่างมากต่อวิธีการรับมือกับความท้าทาย ความล้มเหลว รวมถึงเส้นทางการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคล

ในหนังสือขายดี "Mindset: The New Psychology of Success" (2006) Dweck ได้อธิบายลักษณะสำคัญของ Fixed และ Growth Mindset พร้อมยกหลักฐานเชิงประจักษ์ถึงผลกระทบของมันที่มีต่อการเรียนรู้ ความสำเร็จ และศักยภาพของมนุษย์ งานของเธอได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง และกลายเป็นรากฐานสำคัญในการศึกษาเรื่อง Mindset ทั้งในเชิงทฤษฎีและการประยุกต์ใช้

แนวคิด Growth Mindset ของ Dweck มีรากฐานมาจากทฤษฎีทางจิตวิทยาและประสาทวิทยาหลายแขนง อาทิ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ Albert Bandura ที่เน้นบทบาทของการเรียนรู้ผ่านการสังเกตต้นแบบและการได้รับข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) โดย Dweck ชี้ว่าการมี Growth Mindset จะช่วยส่งเสริมการรับรู้ความสามารถของตนในเชิงบวก นำไปสู่ความมุ่งมั่นและความอดทนเพื่อพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น

นอกจากนี้ Dweck ยังได้แรงบันดาลใจจากการค้นพบเรื่องความยืดหยุ่นของสมอง (Brain plasticity) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสมองของเรามีความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนา ผ่านกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์ตลอดช่วงชีวิต การมองเห็นศักยภาพในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นหัวใจสำคัญของ Growth Mindset นั่นเอง

นอกเหนือจากงานวิจัยเชิงวิชาการแล้ว Dweck ยังใช้เวลาหลายปีในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมและเครื่องมือต่างๆ ที่ช่วยให้ผู้คนสามารถเปลี่ยนจาก Fixed Mindset มาเป็น Growth Mindset ได้ ซึ่งถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายทั้งในโรงเรียน มหาวิทยาลัย และองค์กรทั่วโลก งานของเธอจึงไม่เพียงแต่สร้างคุณูปการในเชิงทฤษฎี หากยังมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมหาศาลต่อการศึกษาและการพัฒนามนุษย์ในวงกว้าง

ในปัจจุบัน Growth Mindset ได้กลายเป็นแนวคิดหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรชั้นนำทั่วโลก หลายองค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมผ่านการปลูกฝังกรอบคิดเติบโต ซึ่งจะได้กล่าวถึงเป็นกรณีศึกษาในตอนท้ายของหนังสือเล่มนี้

ในฐานะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาถึงต้นกำเนิดและพื้นฐานทางวิชาการของ Growth Mindset จะช่วยให้เราสามารถออกแบบและดำเนินการส่งเสริมแนวคิดนี้ในองค์กรได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อปลดล็อกศักยภาพของบุคลากร สร้างการเติบโตให้องค์กรท่ามกลางความท้าทายและการแข่งขันในโลกยุคใหม่

# ความแตกต่างระหว่าง Growth Mindset และ Fixed Mindset

แม้ว่า Growth Mindset และ Fixed Mindset จะเป็นแนวคิดที่อยู่ในสเปกตรัมเดียวกัน แต่ทั้งสองมีลักษณะที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงในแง่ของความเชื่อพื้นฐาน รูปแบบความคิด พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ในงานวิจัยของ Carol Dweck เธอได้ระบุถึงความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสอง Mindset นี้ไว้อย่างชัดเจน

Fixed Mindset เป็นความเชื่อที่ว่าคุณสมบัติต่างๆ ของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นสติปัญญา ความสามารถ บุคลิกภาพ หรือศีลธรรม เป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้มากนัก คนที่มี Fixed Mindset มักมองว่าความสำเร็จเป็นผลมาจากความสามารถที่มีมาแต่กำเนิด ไม่ใช่จากการพัฒนาตนเอง พวกเขาจึงมุ่งเน้นไปที่การพิสูจน์ตนเองและหลีกเลี่ยงความล้มเหลวเพื่อรักษาภาพลักษณ์ของความเก่งกาจเอาไว้

ในทางกลับกัน Growth Mindset เป็นความเชื่อที่ว่าคุณสมบัติพื้นฐานของบุคคลสามารถพัฒนาได้ผ่านความพยายามและการเรียนรู้ ผู้ที่มี Growth Mindset เชื่อว่าความสามารถเป็นเพียงจุดเริ่มต้น และสิ่งสำคัญคือการเติบโตผ่านความมุ่งมั่นและความพากเพียร พวกเขาจึงมองความท้าทายและความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มากกว่าเป็นภัยคุกคามต่ออัตตาหรือการประเมินคุณค่าของตน

## ความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง Fixed และ Growth Mindset สามารถสรุปได้ดังนี้

**มุมมองต่อความสามารถและสติปัญญา**

**Fixed Mindset** เชื่อว่าความฉลาดและความสามารถเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด และเปลี่ยนแปลงได้ยาก

**Growth Mindset** เชื่อว่าความฉลาดและความสามารถเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ผ่านความพยายามและการเรียนรู้

**เป้าหมายในการเรียนรู้และพัฒนา**

**Fixed Mindset** มุ่งเน้นการพิสูจน์ความสามารถและหลีกเลี่ยงความล้มเหลวเพื่อรักษาภาพลักษณ์ของตน

**Growth Mindset** มุ่งเน้นการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้จากความท้าทายและความผิดพลาด

**ทัศนคติต่อความพยายาม**

**Fixed Mindset** มองว่าความพยายามเป็นสิ่งไร้ประโยชน์หรือเป็นสัญญาณของความไม่มีความสามารถ

**Growth Mindset** เห็นคุณค่าของความพยายาม และมองว่าเป็นหนทางสู่การเติบโตและความสำเร็จ

**การตอบสนองต่อความท้าทายและอุปสรรค**

**Fixed Mindset** มักหลีกเลี่ยงความท้าทายและท้อแท้เมื่อเผชิญอุปสรรค เพราะกลัวจะดูไม่ฉลาด

**Growth Mindset** กล้าเผชิญความท้าทายและมองอุปสรรคเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

**การรับมือกับความวิจารณ์และข้อเสนอแนะ**

**Fixed Mindset** มักมองข้อวิจารณ์เป็นการโจมตีส่วนตัว และไม่เปิดรับข้อเสนอแนะเชิงพัฒนา

**Growth Mindset** เห็นคุณค่าของข้อวิจารณ์และข้อเสนอแนะ และใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาตนเองต่อไป

ความแตกต่างข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า Mindset มีอิทธิพลอย่างมากต่อวิธีที่เรามองตนเอง โลก และความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับความสำเร็จ ผู้ที่มี Fixed Mindset มักจะจำกัดตัวเองอยู่กับความสามารถในปัจจุบัน กลัวความล้มเหลวจนไม่กล้าลองสิ่งใหม่ๆ และรู้สึกว่าความพยายามเป็นเรื่องเสียเวลา ในขณะที่ผู้ที่มี Growth Mindset มองเห็นศักยภาพที่ไม่มีที่สิ้นสุดของตน พร้อมเผชิญความท้าทาย เรียนรู้จากความผิดพลาด และเชื่อมั่นในพลังของความมุ่งมั่นและความพยายาม

การเข้าใจความแตกต่างอย่างลึกซึ้งระหว่างสอง Mindset นี้ จะช่วยให้เราสามารถประเมินและปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตนเองได้ รวมถึงออกแบบสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริม Growth Mindset เพื่อปลดล็อกศักยภาพสูงสุดของพนักงานและทีมงาน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ยอดเยี่ยมอย่างยั่งยืน

# ประโยชน์ของ Growth Mindset ในการทำงาน

จากความเข้าใจเรื่องความแตกต่างระหว่าง Growth และ Fixed Mindset ในหัวข้อที่แล้ว คำถามสำคัญคือ การมี Growth Mindset นั้นช่วยส่งเสริมการทำงานและองค์กรได้อย่างไร งานวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นประโยชน์มากมายของ Growth Mindset ในบริบทของการทำงาน ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร ดังต่อไปนี้

### ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ผู้ที่มี Growth Mindset จะมองเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา พวกเขาจะแสวงหาโอกาสในการเพิ่มพูนทักษะและความรู้ใหม่ๆ ผ่านการฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทัศนคตินี้ช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี สามารถเติบโตในหน้าที่การงาน และมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

### เพิ่มความมุ่งมั่นและความอดทนในการเผชิญอุปสรรค

พนักงานที่มี Growth Mindset จะไม่ย่อท้อต่อความท้าทายและอุปสรรค เพราะพวกเขามองสิ่งเหล่านี้เป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง แทนที่จะเป็นภัยคุกคามต่อความสามารถของพวกเขา ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบุคคลที่มี Growth Mindset มักมีแรงจูงใจภายในที่สูง มีความมุ่งมั่นในเป้าหมาย และมีความยืดหยุ่นทางจิตใจมากกว่า ซึ่งส่งผลให้พวกเขาสามารถจัดการกับความเครียดและแรงกดดันในการทำงานได้ดีขึ้น

### กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

Growth Mindset ช่วยส่งเสริมบรรยากาศของการคิดนอกกรอบและการทดลองสิ่งใหม่ๆ เพราะพนักงานไม่กลัวที่จะล้มเหลวและพร้อมที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาด องค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานกล้าคิด กล้าลอง และกล้าเสี่ยงอย่างชาญฉลาด มีแนวโน้มที่จะสร้างนวัตกรรมได้มากกว่า การส่งเสริม Growth Mindset จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร

### เสริมสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม

เมื่อสมาชิกในทีมมี Growth Mindset พวกเขาจะเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และมองหาโอกาสในการเติบโตไปด้วยกัน แทนที่จะมองเพื่อนร่วมงานเป็นคู่แข่ง ทีมที่มี Growth Mindset จะให้คุณค่ากับความหลากหลายทางความคิด สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของทีมโดยรวม ซึ่งนำไปสู่ผลการทำงานและความสามัคคีที่ดีขึ้น

### ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก

การส่งเสริม Growth Mindset ในระดับองค์กรจะช่วยสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ การพัฒนา และการเติบโต แทนที่จะเป็นวัฒนธรรมของการตำหนิและการหลีกเลี่ยงความล้มเหลว เมื่อพนักงานรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้และเติบโต พวกเขาจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น มีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น และมีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงาน ซึ่งส่งผลดีต่อความพึงพอใจ สุขภาวะ และประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร

ประโยชน์ที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า Growth Mindset เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยให้บุคคล ทีม และองค์กรสามารถปรับตัว เรียนรู้ และเติบโตได้ในโลกของการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การส่งเสริม Growth Mindset จึงควรเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์กร เพื่อสร้างขีดความสามารถ ความยืดหยุ่น และความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งจะได้อธิบายถึงบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการผลักดันเรื่องนี้ในบทต่อๆ ไป

## บทสรุปส่งท้ายบท

ในบทนี้ เราได้ทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับ Growth Mindset ซึ่งเป็นแนวคิดทางจิตวิทยาที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ เราได้ย้อนกลับไปสำรวจที่มาของแนวคิดนี้ผ่านงานวิจัยของ Dr. Carol Dweck และเห็นถึงรากฐานทางวิชาการที่มั่นคงของมัน

จากนั้น เราได้วิเคราะห์ความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง Growth Mindset และ Fixed Mindset ทั้งในแง่ของความเชื่อ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้เราเข้าใจลักษณะเฉพาะตัวและผลกระทบของกรอบความคิดทั้งสองแบบได้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ เรายังได้สำรวจประโยชน์ที่หลากหลายของการมี Growth Mindset ในบริบทของการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การเพิ่มความมุ่งมั่นและความอดทน การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ไปจนถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในยุคปัจจุบัน

จากหลักฐานและข้อมูลที่นำเสนอไปนั้น เราจึงสามารถสรุปได้ว่า Growth Mindset ไม่ใช่เพียงแค่แนวคิดเชิงทฤษฎี แต่เป็นเครื่องมือทางจิตวิทยาที่ทรงพลังในการปลดล็อกศักยภาพของมนุษย์ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ทีมงาน และองค์กร การเข้าใจและนำ Growth Mindset ไปประยุกต์ใช้จึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างขีดความสามารถ ความยืดหยุ่น และนวัตกรรมที่จำเป็นอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทุกวันนี้

อย่างไรก็ตาม การเข้าใจแนวคิดเป็นเพียงจุดเริ่มต้น คำถามสำคัญคือ เราจะสามารถปลูกฝังและส่งเสริม Growth Mindset ในองค์กรของเราได้อย่างไร? ในฐานะผู้นำและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เรามีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเติบโตของกรอบความคิดเติบโต ผ่านกลยุทธ์ นโยบาย และแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม

ในบทต่อไป เราจะมาสำรวจกันอย่างลึกซึ้งถึงบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการส่งเสริม Growth Mindset ผ่านมิติต่างๆ เช่น การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร พร้อมกรณีศึกษาที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้เราสามารถนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงและเกิดผลลัพธ์เชิงบวกต่อบุคลากรและองค์กรของเรา

# บทที่ 2
# ความสำคัญของ Growth Mindset ต่อองค์กร

ในบทที่ผ่านมา เราได้ทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับ Growth Mindset และได้เห็นถึงประโยชน์มากมายของการมีกรอบความคิดแบบเติบโตในระดับบุคคล แต่ในโลกของการทำงานและธุรกิจ ปัจเจกบุคคล ไม่สามารถสร้างความสำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากผลรวมของการทุ่มเท ความสามารถและศักยภาพของทุกคนในองค์กร ดังนั้น การส่งเสริม Growth Mindset ในระดับองค์กรจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยปลดล็อกพลังของบุคลากร สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน ในบทนี้ เราจะมาสำรวจความสำคัญและผลกระทบเชิงบวกของ Growth Mindset ในมิติต่างๆ ขององค์กร ตั้งแต่ระดับพนักงาน ทีมงาน ไปจนถึงวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม

## ผลกระทบของ Growth Mindset ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในทุกองค์กร ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถหรือทักษะเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงทัศนคติ ความคิด และพฤติกรรมในการทำงานด้วย Growth Mindset เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการทำงานของพนักงานในหลากหลายด้าน

**ประการแรก** Growth Mindset ช่วยให้พนักงานกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง เมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่หรือต้องรับผิดชอบในสิ่งที่ไม่คุ้นเคย พนักงานที่มี Growth Mindset จะมองสิ่งเหล่านี้เป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง แทนที่จะเป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคาม พวกเขาจะยอมรับความท้าทายด้วยใจเปิดกว้าง กล้าที่จะแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน และพร้อมที่จะเรียนรู้จากข้อผิดพลาดหรือความล้มเหลว ในขณะที่พนักงานที่มี Fixed Mindset มักจะหลีกเลี่ยงงานที่ยาก ยึดติดกับวิธีการเดิมๆ และกลัวที่จะล้มเหลว เพราะมองว่าเป็นการทำลายภาพลักษณ์ของตน ด้วยความ แตกต่างนี้ พนักงานที่มี Growth Mindset จึงมักจะมีศักยภาพในการเรียนรู้และเติบโตในหน้าที่การงานได้มากกว่า

**ประการที่สอง** Growth Mindset ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ในการประชุมหรือการทำงานเป็นทีม พนักงานที่เชื่อว่าความสามารถของตนสามารถพัฒนาได้จะกล้าที่จะแบ่งปันความคิดหรือข้อเสนอแนะของตน ถึงแม้ว่าอาจจะแตกต่างจากคนอื่นหรือยังไม่สมบูรณ์ก็ตาม พวกเขาเปิดใจที่จะรับฟังมุมมองที่หลากหลาย เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน และนำข้อมูลป้อนกลับมาใช้ในการพัฒนาไอเดียให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม พนักงานที่มี Fixed Mindset มักจะไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นหรือยอมรับข้อเสนอแนะ เพราะกลัวว่าจะถูกมองว่าไม่เก่ง จึงพลาดโอกาสในการได้แนวคิดใหม่ๆ ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อตนเองและทีม

ประการที่สาม Growth Mindset ช่วยให้พนักงานมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ดีขึ้น ในโลกของการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พนักงานที่เชื่อว่าตนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้เรื่อยๆ จะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ง่ายกว่า ไม่ว่าจะเป็นการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในองค์กร การปรับโครงสร้างทีม หรือการเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจ พนักงานที่มี Growth Mindset จะมองการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นเรื่องที่ท้าทายและน่าตื่นเต้น พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และปรับวิธีการทำงานของตน แทนที่จะรู้สึกหวาดกลัวหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

จะเห็นได้ว่า Growth Mindset ส่งผลดีต่อการทำงานของพนักงานในหลากหลายมิติ ทั้งการกล้าเผชิญความท้าทาย การมีส่วนร่วมที่สร้างสรรค์ และการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งหมดนี้นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของพนักงาน ความคิดสร้างสรรค์ที่มากขึ้น และความสามารถที่จะเติบโตไปพร้อมกับองค์กรในระยะยาว

ดังนั้น องค์กรใดที่สามารถส่งเสริมให้พนักงานส่วนใหญ่มี Growth Mindset ก็เท่ากับเป็นการปลดล็อกศักยภาพของบุคลากรและนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ไม่หยุดยั้ง องค์กรจะปรับตัวได้ดีขึ้นท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีโอกาสสร้างสรรค์นวัตกรรมและโซลูชันใหม่ๆ และดึงดูดรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กรได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องการเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในระยะยาว

# บทบาทของ Growth Mindset ในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

ในยุคที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการทำงานก็เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย องค์กรที่จะอยู่รอดและเติบโตได้ในระยะยาวจึงต้องปรับตัวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ได้ ซึ่ง Growth Mindset นับเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

**ประการแรก** Growth Mindset ช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา เมื่อบุคลากรในองค์กรมีความเชื่อว่าความสามารถและศักยภาพของตนสามารถพัฒนาได้ พวกเขาจะมองการเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีคุณค่าและจำเป็นต่อการเติบโต แทนที่จะเป็นเรื่องที่น่าเบื่อหรือเสียเวลา พนักงานจะแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ อยู่เสมอ ไม่ว่าจะผ่านการอบรม การแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง การทดลอง และการเรียนรู้จากความผิดพลาด ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาความรู้และทักษะที่หลากหลาย ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง

นอกจากนี้ องค์กรที่มีวัฒนธรรม Growth Mindset จะให้คุณค่ากับการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน เพราะเชื่อว่าทุกคนสามารถเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอน พนักงานจะรู้สึกปลอดภัยที่จะแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ หรือแม้แต่ความผิดพลาดของตน เพราะเชื่อว่าจะนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันของทั้งทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้ไม่เพียงช่วยให้บุคลากรมีความรู้ที่กว้างขึ้น แต่ยังช่วยสร้างความไว้วางใจและความสามัคคีในทีม ซึ่งเป็นรากฐานของการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

**ประการที่สอง** Growth Mindset ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้จากความล้มเหลวและการทดลอง ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ ความล้มเหลวจะถูกมองเป็นโอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุง ไม่ใช่สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงหรือตำหนิ เมื่อเกิดข้อผิดพลาดหรือความล้มเหลว ผู้นำและทีมงานจะร่วมกันวิเคราะห์ถึงสาเหตุ ผลกระทบ และบทเรียนที่ได้รับ แล้วนำมาปรับใช้เพื่อป้องกันปัญหาในอนาคตหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น วัฒนธรรมเช่นนี้จะกระตุ้นให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยไม่กลัวที่จะถูกตำหนิหรือลงโทษ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่อาจไม่เกิดขึ้นหากทุกคนกลัวที่จะล้มเหลว

ตัวอย่างเช่น บริษัท Google ซึ่งเป็นที่รู้จักในเรื่องวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรม จะอนุญาตให้วิศวกรใช้เวลาส่วนหนึ่งของการทำงานไปกับโครงการส่วนตัวหรือการทดลองอะไรใหม่ๆ โดยไม่ต้องกลัวความล้มเหลว (ที่เรียกว่า 20% Time) ผลลัพธ์ที่ได้คือ โปรแกรมหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มากมาย เช่น Gmail, Google News, AdSense ซึ่งต่อมากลายเป็นบริการหลักที่สร้างรายได้มหาศาลให้กับ Google การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทดลองทำสิ่งที่ตนสนใจ โดยไม่ต้องกลัวความล้มเหลวนี้ ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นหัวใจของการสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขัน

**ประการสุดท้าย** การมี Growth Mindset จะช่วยสร้างวัฒนธรรมของการให้และรับ Feedback เชิงสร้างสรรค์ เมื่อพนักงานเชื่อว่าตนสามารถพัฒนาได้อยู่เสมอ พวกเขาจะเห็นคุณค่าของการได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนและสร้างสรรค์ เพื่อนำไปพัฒนาตนเองต่อไป ในทางกลับกัน พวกเขาก็พร้อมที่จะให้ Feedback แก่ผู้อื่นด้วยเจตนาที่จะช่วยให้อีกฝ่ายได้พัฒนาตนเอง การให้และรับ Feedback อย่างสม่ำเสมอจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่ทุกคนช่วยเหลือกันและกันในการเติบโต ผ่านการสะท้อนมุมมองที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อกัน

นอกจากนี้ Feedback ยังมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาของพนักงานและองค์กร เมื่อผู้นำและหัวหน้างานให้ Feedback อย่างสม่ำเสมอ พนักงานจะเข้าใจว่าจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาของตนคืออะไร รู้ว่าตนควรมุ่งเน้นการพัฒนาไปในทิศทางใด และเห็นเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาตนเพื่อเติบโตในสายอาชีพ ในขณะเดียวกัน Feedback จากพนักงานถึงองค์กร ก็ทำให้ผู้นำเข้าใจความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงาน ทำให้สามารถกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพได้สอดคล้องกับเป้าหมายของทั้งพนักงานและองค์กร สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ที่เชื่อมโยงการเรียนรู้ในระดับบุคคลเข้ากับเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรอย่างเป็นระบบ

กล่าวโดยสรุป Growth Mindset มีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ตั้งแต่ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา การส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการแบ่งปันและ การทดลอง การให้คุณค่าต่อ Feedback เชิงสร้างสรรค์ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของบุคลากร การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการสร้างผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยมให้กับองค์กร ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริม Growth Mindset และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว

# ความสัมพันธ์ระหว่าง Growth Mindset กับ ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว เมื่อพนักงานรู้สึกผูกพันกับงานและองค์กร พวกเขาจะทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด มีแรงจูงใจสูง และมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรไปนานๆ ขณะที่พนักงานที่ขาดความผูกพันมักจะมีผลงานต่ำ ขาดแรงจูงใจ และลาออกจากงานในที่สุด ซึ่งส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพและต้นทุนขององค์กร ในหัวข้อนี้ เราจะมาสำรวจความเชื่อมโยงระหว่างการมี Growth Mindset กับระดับความผูกพันของพนักงาน

**ประการแรก** การมี Growth Mindset ช่วยส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของและความภาคภูมิใจในงานของพนักงาน เมื่อพนักงานเชื่อว่าตนมีศักยภาพที่จะเติบโตและพัฒนาได้ พวกเขาจะรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร พวกเขาจะมีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถสร้างผลงานที่ดียิ่งขึ้นและมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ยิ่งพนักงานรู้สึกว่าตนมีบทบาทสำคัญและได้รับการพัฒนาศักยภาพ ก็ยิ่งจะรู้สึกผูกพันกับงานและองค์กรมากขึ้น

ยกตัวอย่างเช่น พนักงานขายที่มี Growth Mindset จะมองว่าความสามารถในการขายของตนสามารถพัฒนาได้เรื่อย ๆ เขาจะกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้เทคนิคการขายใหม่ๆ ขอคำแนะนำจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมทีม และพยายามพัฒนาทักษะของตนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น เมื่อเขาสามารถปิดการขายได้สำเร็จและช่วยให้ทีมบรรลุเป้าหมาย เขาจะรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนั้น และมีกำลังใจที่จะพัฒนาตนเองต่อไป นี่คือวงจรเชิงบวกของ Growth Mindset ที่ส่งเสริมความผูกพันของพนักงานนั่นเอง

**ประการที่สอง** Growth Mindset ช่วยส่งเสริมความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานและองค์กร เมื่อพนักงานรับรู้ว่าองค์กรและหัวหน้างานเชื่อมั่นในศักยภาพและให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา พวกเขาจะรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนและใส่ใจ ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกไว้วางใจและเชื่อมั่นต่อองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรและผู้นำจะต้องแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวพนักงาน ให้โอกาสและทรัพยากรในการเรียนรู้และเติบโต รวมถึงให้การสนับสนุนอย่างจริงใจแม้ในยามที่พนักงานเผชิญความท้าทายหรือความผิดพลาด สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ตัวอย่างเช่น สมมติมีพนักงานใหม่ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลโปรเจกต์ใหญ่เป็นครั้งแรก หากหัวหน้างานแสดงความเชื่อมั่นในตัวเขา สนับสนุนให้เขาลองนำความรู้และประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้ ให้คำปรึกษาเมื่อเขาต้องการความช่วยเหลือ และให้กำลังใจเมื่อเขาเผชิญอุปสรรค พนักงานคนนั้นจะรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ รู้สึกว่าตนมีคุณค่าต่อทีมและเป็นที่ไว้วางใจ แม้ว่าโปรเจกต์อาจจะไม่ราบรื่นตลอด แต่ความไว้วางใจและการสนับสนุนจากหัวหน้าจะช่วยสร้างความมั่นใจและความผูกพันให้กับพนักงาน ทำให้เขาพร้อมที่จะทุ่มเทและพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับทีมและองค์กร

**ประการสุดท้าย** Growth Mindset ช่วยสร้างทัศนคติเชิงบวกและความหวังในอนาคต เมื่อพนักงานเชื่อว่าตนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง พวกเขาจะมีมุมมองที่ดีต่อตนเอง งาน และอนาคตในการทำงาน พวกเขาจะเห็นโอกาสในการเติบโตและมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน แทนที่จะรู้สึกถูกจำกัดหรือไร้ความหวัง พนักงานที่มี Growth Mindset จะมองเห็นเส้นทางอาชีพที่ท้าทายและน่าตื่นเต้น พร้อมที่จะเรียนรู้และปรับตัวเพื่อให้ก้าวหน้าไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงพัฒนาทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็น ซึ่งองค์กรควรส่งเสริมการมองเห็นอนาคตในเชิงบวกนี้ ด้วยการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน มอบหมายงานที่ท้าทายและเปิดโอกาสให้ได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความรู้สึกมั่นคงและความหวังในอนาคต ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร

ตัวอย่างเช่น มีพนักงานฝ่ายบริการลูกค้าที่ทำงานมา 3 ปี เธอรู้สึกว่างานประจำวันค่อนข้างน่าเบื่อและซ้ำซาก จนเริ่มสงสัยว่าจะมีอนาคตในงานนี้หรือไม่ แต่เมื่อหัวหน้าของเธอเห็นถึงศักยภาพในตัวเธอ จึงให้โอกาสเธอเข้าร่วมโครงการพิเศษในการพัฒนาระบบบริการลูกค้าใหม่ เธอได้มีโอกาสเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ได้ร่วมงานกับทีมที่หลากหลาย และได้เสนอไอเดียที่สร้างสรรค์ เมื่อโครงการสิ้นสุดลง เธอได้รับการชื่นชมจากผู้บริหารและเห็นผลงานของเธอถูกนำไปใช้จริง ทำให้เธอรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองและเห็นคุณค่าในงานมากขึ้น เธอมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าและโอกาสใหม่ๆ ในบริษัท ทำให้รู้สึกตื่นเต้นและมุ่งมั่นที่จะเติบโตไปกับองค์กรต่อไป นี่คือพลังของ Growth Mindset ที่ช่วยจุดประกายความหวังและสร้างความผูกพันที่ยั่งยืนกับองค์กร

โดยสรุปแล้ว Growth Mindset มีความเชื่อมโยงอย่างลึกซึ้งกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ผ่านการสร้างความรู้สึกมีคุณค่าและเป็นเจ้าของ การสร้างความไว้วางใจและการสนับสนุนที่ดี รวมถึงการสร้างความหวังและแรงบันดาลใจในการเติบโตไปกับองค์กร สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเท ความภาคภูมิใจ และความจงรักภักดีต่อองค์กรในระยะยาว ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและ ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ดังนั้น การส่งเสริม Growth Mindset จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานและความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

# ความสัมพันธ์ระหว่าง Growth Mindset กับภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและวัฒนธรรมขององค์กร และเมื่อพูดถึงการสร้างวัฒนธรรม Growth Mindset ผู้นำคือตัวแปรสำคัญที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนหรือขัดขวางการเปลี่ยนแปลงนี้ ในหัวข้อนี้ เราจะสำรวจความสัมพันธ์ระหว่าง Growth Mindset กับภาวะผู้นำ และบทบาทสำคัญของผู้นำในการส่งเสริมวัฒนธรรมการเติบโตในองค์กร

**ประการแรก** ผู้นำที่มี Growth Mindset จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พวกเขาจะแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นในการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ความกล้าที่จะลองสิ่งที่ท้าทาย และการมองความล้มเหลวเป็นบทเรียนที่มีค่า การมีผู้นำที่ดำเนินชีวิตและทำงานด้วย Growth Mindset จะเป็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมให้พนักงานได้เห็นและนำไปปฏิบัติตาม เมื่อพนักงานเห็นผู้นำกล้าคิดกล้าลองสิ่งใหม่ๆ และพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความท้าทาย พวกเขาจะรู้สึกได้รับการสนับสนุนและมีความมั่นใจที่จะทำเช่นเดียวกัน ซึ่งจะช่วยสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้และการเติบโตขึ้นทั่วทั้งองค์กร

ยกตัวอย่างเช่น ซีอีโอของบริษัทเทคโนโลยีแห่งหนึ่งได้สร้างกิจวัตรส่วนตัวในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการเข้าคอร์สออนไลน์ การอ่านหนังสือ หรือการพูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เขาแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้กับพนักงานผ่านการประชุมและอีเมลเป็นประจำ รวมถึงเชิญชวนให้พนักงานแบ่งปันสิ่งที่พวกเขาเรียนรู้ด้วย เขายังเปิดเผยความท้าทายที่เขาเผชิญในแต่ละสัปดาห์ และบทเรียนที่ได้รับ การเป็นแบบอย่างที่ดีเช่นนี้ ช่วยสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ที่เข้มแข็งและกระตุ้นให้พนักงานมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

**ประการที่สอง** ผู้นำที่มี Growth Mindset จะสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการทดลองและความล้มเหลว พวกเขาจะส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิดนอกกรอบ ลองวิธีการใหม่ๆ และไม่กลัวที่จะล้มเหลว โดยเน้นย้ำว่าความผิดพลาดคือโอกาสในการเรียนรู้ ไม่ใช่สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงหรือตำหนิ เมื่อมีบรรยากาศเช่นนี้ พนักงานจะรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์ ลองสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน และแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา และปรับปรุงงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการสร้างนวัตกรรมและการเติบโตอย่างก้าวกระโดด

ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการทีมวิจัยและพัฒนาท่านหนึ่งได้สร้างวัฒนธรรมของการทดลองในทีม เขาสนับสนุนให้สมาชิกในทีมนำเสนอไอเดียใหม่ๆ อยู่เสมอ แม้ว่าบางไอเดียอาจดูเป็นไปไม่ได้ในทีแรก ในการประชุมทีม

เขาจะให้ทุกคนอัปเดตความคืบหน้า ความท้าทาย และสิ่งที่ได้เรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากความผิดพลาด หรือการทดลองที่ไม่ประสบความสำเร็จ เขาจะชื่นชมความพยายามและบทเรียนที่ได้รับ แทนที่จะตำหนิหรือตัดสิน ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกปลอดภัยที่จะลองผิดลองถูก และกล้าที่จะคิดนอกกรอบมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การค้นพบและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีคุณค่า

ประการสุดท้าย ผู้นำที่มี Growth Mindset จะมุ่งเน้นการให้ Feedback และการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน แทนที่จะตัดสินจากผลงานในอดีตเพียงอย่างเดียว พวกเขาจะให้ความสำคัญกับความพยายาม ความคืบหน้า และการเรียนรู้ของพนักงานเป็นหลัก ผู้นำจะสังเกตจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของพนักงานแต่ละคน และให้ Feedback ที่เฉพาะเจาะจงและสร้างสรรค์ เพื่อช่วยให้พวกเขาเติบโตและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้นำจะมอบหมายงานที่ท้าทายและให้โอกาสในการเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานได้ขยายขีดความสามารถและค้นพบศักยภาพที่แท้จริงของตน การสนับสนุนการเติบโตและการมุ่งเน้นที่การพัฒนาเช่นนี้จะช่วยสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ให้กับพนักงานในระยะยาว

ตัวอย่างเช่น หัวหน้าทีมขายท่านหนึ่งได้นำระบบ Coaching มาใช้ในการพัฒนาสมาชิกในทีม แทนที่จะประเมินผลงานตามตัวเลขการขายเพียงอย่างเดียว เขาจะพูดคุยกับพนักงานแต่ละคนเป็นรายสัปดาห์ เพื่อทำความเข้าใจเป้าหมาย ความท้าทาย และความคืบหน้าของพวกเขา เขาจะช่วยวิเคราะห์ปัญหา ให้คำแนะนำ และกำหนดแผนการพัฒนาทักษะที่เฉพาะเจาะจงกับความต้องการของแต่ละคน ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมเทคนิคการขาย การฝึกพูดต่อหน้าสาธารณะ หรือการเรียนรู้ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และเขายังคอยสังเกตความคืบหน้าและให้กำลังใจเมื่อเห็นพัฒนาการ การมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้และการเติบโตเช่นนี้ทำให้สมาชิกในทีมมีกำลังใจและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ศักยภาพสูงสุด ซึ่งนำไปสู่ผลการขายที่ดียิ่งขึ้นในระยะยาว

สรุปได้ว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรม Growth Mindset ในองค์กร ผ่านการเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการทดลองและความล้มเหลว และการมุ่งเน้นการให้ Feedback และการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ผู้นำที่ดำเนินชีวิตและทำงานด้วย Growth Mindset จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้พนักงานมุ่งมั่นในการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น และความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่มี Growth Mindset ในทุกระดับ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมนี้ได้อย่างมีประสิทธิผลและยั่งยืนในระยะยาว

# บทสรุปส่งท้ายบท

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดในบทนี้ เราได้เห็นภาพที่ชัดเจนถึงความสำคัญและผลกระทบเชิงบวกของ Growth Mindset ที่มีต่อหลากหลายมิติขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นผลการปฏิบัติงานของพนักงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ ความผูกพันต่อองค์กร ไปจนถึงภาวะผู้นำ

เมื่อพนักงานมี Growth Mindset พวกเขาจะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนา และผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการกล้าเผชิญหน้ากับความท้าทาย การมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ และการปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่การเติบโตในระดับบุคคลและผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในระดับองค์กร

ในขณะเดียวกัน Growth Mindset ยังเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร ผ่านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ การกล้าทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาด รวมถึงการให้คุณค่ากับการ Feedback เชิงสร้างสรรค์ ซึ่งนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและการปรับตัวอย่างรวดเร็วขององค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ Growth Mindset ยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ผ่านการสร้างความรู้สึกมีคุณค่าและเป็นเจ้าของ การสร้างความไว้วางใจและการสนับสนุนที่ดี รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ เติบโต และมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งนำไปสู่ความทุ่มเท ความภาคภูมิใจ และความจงรักภักดีระยะยาวต่อองค์กร

สุดท้าย ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนและส่งเสริม Growth Mindset ในองค์กร ผ่านการเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการทดลองและความล้มเหลว และการมุ่งเน้นการให้ Feedback และการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังและผลักดันให้ Growth Mindset กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

อย่างไรก็ตาม การสร้าง Growth Mindset ให้เกิดขึ้นจริงในองค์กรนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย และมักมาพร้อมกับความท้าทายและอุปสรรคหลายประการ จึงต้องอาศัยความมุ่งมั่นและความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องวางกลยุทธ์และออกแบบระบบต่างๆ เพื่อส่งเสริมและปลูกฝัง Growth Mindset ผ่านวงจรของพนักงาน ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา ไปจนถึงการรักษาบุคลากร

ในบทต่อไป เราจะได้มาสำรวจอย่างลึกซึ้งถึงบทบาทและกลยุทธ์ต่างๆ ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้าง Growth Mindset ให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร ผ่านแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและกรณีศึกษาจากองค์กรชั้นนำ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำไปประยุกต์ใช้และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมนี้ได้อย่างมีประสิทธิผลในองค์กรของตนเอง เพื่อปลดล็อกศักยภาพแห่งการเติบโตไม่รู้จบทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กร อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จที่ยั่งยืนในโลกธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงทุกวันนี้

# บทที่ 3

# บทบาทของ HR ในการส่งเสริม Growth Mindset

ในบทที่ผ่านมา เราได้เห็นถึงความสำคัญและผลกระทบเชิงบวกของ Growth Mindset ที่มีต่อหลากหลายมิติขององค์กร ทั้งในแง่ของผลการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ ความผูกพันของพนักงาน และภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตาม การสร้างวัฒนธรรม Growth Mindset ให้เกิดขึ้นจริงในองค์กรนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย และไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในชั่วข้ามคืน จำเป็นต้องอาศัยความมุ่งมั่น การวางแผน และการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจากหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources หรือ HR) ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและผลักดันการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมนี้

ในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารและพัฒนาบุคลากรขององค์กร ฝ่าย HR มีอิทธิพลอย่างมากต่อวิธีการสรรหา พัฒนา ประเมินผล และรักษาพนักงาน ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและ Mindset ของพนักงาน ดังนั้น HR จึงต้องมีบทบาทนำในการกำหนดกลยุทธ์และปรับเปลี่ยนระบบต่างๆ เพื่อส่งเสริมและปลูกฝัง Growth Mindset ให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของ DNA ขององค์กร ผ่านการดำเนินการในหลากหลายด้าน ตั้งแต่การปรับเกณฑ์ในการสรรหาพนักงาน การออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ การสื่อสารและสร้างการรับรู้ในวงกว้าง ตลอดจนการปรับระบบการประเมินผลและการให้ Feedback ที่เน้นการเรียนรู้และการเติบโต เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา Growth Mindset อย่างเป็นรูปธรรม

ในบทนี้ เราจะมาสำรวจอย่างลึกซึ้งถึงบทบาทและกลยุทธ์สำคัญของ HR ในการส่งเสริมและสร้าง Growth Mindset ในองค์กร ผ่านการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและกรณีศึกษาจากองค์กรชั้นนำ เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นภาพที่ชัดเจนและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทขององค์กรตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการปรับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา การสื่อสารและสร้างความเข้าใจในวงกว้าง ไปจนถึงการสร้างระบบ Feedback และการประเมินผลงานแบบใหม่ เพื่อให้ Growth Mindset หยั่งรากลึกและเบ่งบานในทุกระดับขององค์กร

# การปรับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานให้สอดคล้องกับ Growth Mindset

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่นับเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการสร้างรากฐานของ Growth Mindset ในองค์กร เพราะคุณลักษณะ ทัศนคติ และความเชื่อของพนักงานที่เข้ามานั้นจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อวัฒนธรรมและพลวัตของทีมในอนาคต ดังนั้น หากองค์กรต้องการส่งเสริม Growth Mindset จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกพนักงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายนี้

**ประการแรก** ในการกำหนดคุณสมบัติและทักษะของผู้สมัคร นอกเหนือจากความรู้ความสามารถตามตำแหน่งงานแล้ว องค์กรควรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะที่สะท้อนถึง Growth Mindset ด้วย เช่น ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ความสามารถในการปรับตัว ทัศนคติเชิงบวกต่อความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการรับฟังและเรียนรู้จากผู้อื่น การให้คุณค่ากับความพยายามและการพัฒนาตนเอง เป็นต้น คุณลักษณะเหล่านี้ควรถูกระบุอย่างชัดเจนในประกาศรับสมัครงาน รวมถึงการสื่อสารกับผู้สมัครในทุกขั้นตอน เพื่อดึงดูดผู้ที่มีแนวคิดสอดคล้องกับวัฒนธรรม Growth Mindset ขององค์กร

**ประการที่สอง** นอกจากการระบุคุณลักษณะที่พึงประสงค์แล้ว กระบวนการคัดเลือกและการประเมินผู้สมัครควรออกแบบให้สามารถวัดและประเมิน Growth Mindset ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจรวมถึงการใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพ การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม หรือการจำลองสถานการณ์ เพื่อประเมินวิธีคิด ทัศนคติ และปฏิกิริยาของผู้สมัครเมื่อเผชิญกับความท้าทายหรือความล้มเหลว คำถามในการสัมภาษณ์อาจมุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ การจัดการกับอุปสรรค ความสามารถในการปรับตัว หรือตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงการให้คุณค่ากับการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินระดับของ Growth Mindset ของผู้สมัครได้อย่างถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น

ตัวอย่างเช่น Microsoft ซึ่งเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับ Growth Mindset อย่างมาก ได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ โดยเพิ่มการประเมิน Growth Mindset เข้าไปในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การคัดกรองใบสมัคร การทดสอบออนไลน์ ไปจนถึงการสัมภาษณ์โดยผู้บริหาร คำถามในการสัมภาษณ์มุ่งเน้นไปที่การค้นหาทัศนคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ Growth Mindset เช่น "จงยกตัวอย่างความล้มเหลวครั้งใหญ่ในชีวิตการทำงานของคุณ และคุณได้เรียนรู้อะไรจากเหตุการณ์นั้นบ้าง" หรือ "คุณมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาตนเองและทักษะของคุณอย่างต่อเนื่อง" เป็นต้น การสอดแทรก Growth Mindset

เข้าไปในกระบวนการคัดเลือกนี้ ช่วยให้ Microsoft มั่นใจได้ว่าผู้ที่เข้ามาร่วมงานใหม่จะมีคุณลักษณะและทัศนคติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

นอกจากการประเมินผู้สมัครแล้ว องค์กรยังสามารถใช้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกเป็นโอกาสในการสื่อสารและส่งเสริม Growth Mindset ให้เป็นที่รับรู้ตั้งแต่เริ่มต้น เช่น การแชร์เรื่องราวหรือตัวอย่างของพนักงานที่มี Growth Mindset ให้ผู้สมัครได้เห็นคุณค่าและวัฒนธรรมขององค์กร การเน้นย้ำถึงโอกาสในการเรียนรู้และความก้าวหน้าในการทำงานที่องค์กรมอบให้ รวมถึงการสื่อสารถึงความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของพนักงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้สมัครเข้าใจและคุ้นเคยกับแนวคิด Growth Mindset ตั้งแต่ก่อนเริ่มงาน ซึ่งจะช่วยให้การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปได้อย่างราบรื่นยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม การสร้าง Growth Mindset ในองค์กรไม่สามารถทำสำเร็จได้ด้วยการสรรหาและคัดเลือกเพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกันในทุกส่วนขององค์กร โดยเฉพาะ อย่างยิ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

# เครื่องมือในการประเมิน Growth Mindset ของผู้สมัครงาน

ในการประเมินว่าผู้สมัครงานมี Growth Mindset หรือไม่ นอกจากการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาแล้ว องค์กรยังสามารถใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมและการจำลองสถานการณ์ เพื่อสังเกตการตอบสนองและวิธีคิดของผู้สมัครได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยมีตัวอย่างเครื่องมือที่นำมาใช้ในการสัมภาษณ์ ดังนี้

## คำถามสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมที่มุ่งเน้น Growth Mindset

การใช้คำถามสัมภาษณ์ที่ออกแบบมาเพื่อประเมิน Growth Mindset โดยเฉพาะ จะช่วยให้เห็นมุมมองทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้สมัครที่สะท้อนถึงการมีกรอบความคิดแบบเติบโต ตัวอย่างคำถามเหล่านี้ได้แก่

**จงยกตัวอย่างความท้าทายหรืออุปสรรคที่ยากที่สุดในชีวิตการทำงานของคุณ และคุณมีวิธีจัดการกับมันอย่างไร?**

- Guideline: ประเมินวิธีการมองปัญหา ความอดทน และการเรียนรู้จากความยากลำบาก

**อะไรคือความล้มเหลวครั้งใหญ่ที่สุดในชีวิตของคุณ และคุณได้บทเรียนอะไรจากเหตุการณ์นั้น?**

- Guideline: ประเมินการรับมือกับความล้มเหลว การสะท้อนตนเอง และการนำบทเรียนไปใช้

**คุณรู้สึกอย่างไรเมื่อได้รับมอบหมายงานที่คุณไม่มีประสบการณ์มาก่อน และคุณมีวิธีการเรียนรู้เพื่อทำงานนั้นให้สำเร็จอย่างไร?**

- Guideline: ประเมินความเต็มใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ การวางแผนพัฒนาตนเอง และความมุ่งมั่น

**หากต้องทำงานกับเพื่อนร่วมทีมที่มีความคิดเห็นขัดแย้งกับคุณ คุณจะมีวิธีรับมืออย่างไร?**

- Guideline: ประเมินการเปิดใจรับฟังความเห็นที่แตกต่าง ทักษะการสื่อสาร และการร่วมมือกันทำงาน

**คุณเคยรู้สึกว่าตัวเองไม่มีความสามารถเพียงพอสำหรับงานที่ได้รับหรือไม่ และคุณจัดการกับความรู้สึกนั้นอย่างไร?**

- Guideline: ประเมินการรับมือกับความไม่มั่นใจในตนเอง มุมมองต่อการพัฒนาความสามารถ และความยืดหยุ่นทางจิตใจ

**คุณมีเป้าหมายระยะยาวในอาชีพการงานอย่างไร และวางแผนที่จะไปให้ถึงเป้าหมายนั้นด้วยวิธีใด?**

- Guideline: ประเมินการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และแรงจูงใจในการเติบโต

**ลักษณะของหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมทีมแบบใดที่ช่วยส่งเสริมให้คุณทำงานและพัฒนาตัวเองได้ดีที่สุด เพราะเหตุใด?**

- Guideline: ประเมินปัจจัยแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้สมัคร และลักษณะเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้สมัครมองหา

**คุณคิดว่าคนเราจำเป็นต้องมีพรสวรรค์มาตั้งแต่เกิดเพื่อจะประสบความสำเร็จหรือไม่ เพราะเหตุใด?**

- Guideline: ประเมินความเชื่อเกี่ยวกับที่มาของความสำเร็จ และคุณค่าที่ให้กับความพยายาม

**ช่วยยกตัวอย่างทักษะหรือความสามารถของคุณที่พัฒนาขึ้นอย่างมากเมื่อเทียบกับอดีต และอะไรคือปัจจัยสำคัญที่ทำให้คุณพัฒนาได้ขนาดนั้น?**

- Guideline: ประเมินประสบการณ์การพัฒนาตนเอง การรับรู้การเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่มีอิทธิพล

**สมมติว่าคุณได้รับมอบหมายให้พัฒนาทักษะใหม่ที่จำเป็นต่องานในอนาคต คุณจะมีแนวทางในการฝึกฝนพัฒนาทักษะนั้นอย่างไร?**

- Guideline: ประเมินการวางแผนพัฒนาตนเอง กลยุทธ์ในการเรียนรู้ และความกระตือรือร้นในการเสริมสร้างความสามารถ

คำถามเหล่านี้จะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์เข้าใจถึงวิธีคิด มุมมอง และพฤติกรรมของผู้สมัคร ที่อาจบ่งชี้ถึงระดับของ Growth Mindset โดยควรใช้การสังเกตและการตีความควบคู่กันไป ทั้งจากคำพูด น้ำเสียง สีหน้า และท่าทางของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งผู้สัมภาษณ์ที่มีประสบการณ์และความเข้าใจในเรื่อง Growth Mindset จะสามารถประเมินได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้น

## การจำลองสถานการณ์ในระหว่างการสัมภาษณ์

การจำลองสถานการณ์หรือให้ผู้สมัครได้ลองแก้ปัญหาสมมติ จะช่วยสังเกตพฤติกรรมและวิธีคิดของผู้สมัครได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น

- สมมติสถานการณ์ที่ต้องทำโปรเจกต์ใหม่ที่มีความซับซ้อนสูง โดยมีเวลาจำกัด ให้ผู้สมัครอธิบายแนวทางการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ

- สิ่งที่สังเกต: การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน วิธีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การจัดการกับอุปสรรค การขอความช่วยเหลือ และการบริหารเวลา

- จำลองบทบาทให้ผู้สมัครเป็นหัวหน้าทีมที่ต้องสอนงานลูกน้องที่มีผลงานไม่ดี ให้ผู้สมัครสาธิตว่าจะพูดคุยและให้ Feedback อย่างไร

- สิ่งที่สังเกต: การให้ Feedback เชิงสร้างสรรค์ การสื่อสารถึงโอกาสในการพัฒนา การให้กำลังใจและสนับสนุน และการสร้างแรงบันดาลใจ

- ให้ผู้สมัครเล่าถึงประสบการณ์การเรียนรู้ที่ประทับใจที่สุด ทั้งในแง่เนื้อหาและวิธีการเรียนรู้

- สิ่งที่สังเกต: ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ สิ่งที่ได้เรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ที่ชื่นชอบ และการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้

การจำลองสถานการณ์เหล่านี้ ควรสอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมขององค์กร และมีผู้สัมภาษณ์ที่เข้าใจบริบทเป็นอย่างดี จึงจะสามารถประเมินได้อย่างเที่ยงตรงและเป็นประโยชน์ นอกจากนี้ ควรใช้ควบคู่กับการสัมภาษณ์และการประเมินในรูปแบบอื่นๆ เพื่อให้เห็นภาพรวมที่สมบูรณ์ของผู้สมัคร

โดยสรุป การใช้คำถามสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมและการจำลองสถานการณ์ จะช่วยให้องค์กรประเมิน Growth Mindset ของผู้สมัครได้อย่างลึกซึ้งและรอบด้านมากขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการคัดเลือกผู้ที่มีแนวคิดสอดคล้องกับวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การประเมินดังกล่าวควรอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจที่ถ่องแท้เกี่ยวกับ Growth Mindset และการตีความที่เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงการตัดสินที่ผิดพลาดหรือมีอคติ ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อทั้งผู้สมัครและองค์กรในระยะยาว

# การออกแบบหลักสูตรการพัฒนาพนักงานเพื่อเสริมสร้าง Growth Mindset

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นอีกกลยุทธ์สำคัญที่ฝ่าย HR นำมาใช้ในการส่งเสริมและปลูกฝัง Growth Mindset ให้กับพนักงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการมีกรอบความคิดแบบเติบโต ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมในระยะยาว ในการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาเพื่อส่งเสริม Growth Mindset นั้น มีแนวทางและหลักการที่สำคัญ ดังนี้

## กำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ให้ชัดเจน

ก่อนการออกแบบหลักสูตร ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และพัฒนาอะไรบ้าง ซึ่งควรครอบคลุมทั้งความรู้ในเรื่อง Growth Mindset, ทักษะและพฤติกรรมที่สะท้อน Growth Mindset, รวมถึงการประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง วัตถุประสงค์ที่ดีควรมีความเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

## ใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายและเน้นการลงมือปฏิบัติ

การเรียนรู้เรื่อง Growth Mindset ไม่ใช่แค่การท่องจำทฤษฎี แต่เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและพฤติกรรม ดังนั้น จึงควรใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งการบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง กรณีศึกษา บทบาทสมมติ เกม การฝึกปฏิบัติ การสะท้อนคิด ฯลฯ โดยเน้นกระบวนการให้ผู้เรียนได้ลงมือทำ คิดวิเคราะห์ และเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและจดจำได้ยาวนานกว่าการบรรยายทฤษฎีเพียงอย่างเดียว

## บูรณาการ Growth Mindset เข้ากับหลักสูตรการพัฒนาอื่นๆ

นอกจากการจัดอบรมเรื่อง Growth Mindset โดยเฉพาะแล้ว องค์กรยังสามารถสอดแทรกแนวคิดนี้เข้าไปในหลักสูตรการพัฒนาอื่นๆ เช่น หลักสูตรภาวะผู้นำ หลักสูตรการสื่อสาร หลักสูตรการคิดเชิงนวัตกรรม เป็นต้น การบูรณาการเช่นนี้จะช่วยให้พนักงานเห็นความเชื่อมโยงและนำ Growth Mindset ไปใช้ในบริบทต่างๆ ได้กว้างขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการส่งเสริมให้ Growth Mindset กลายเป็นส่วนหนึ่งของ DNA และวิถีปฏิบัติขององค์กรอย่างแท้จริง

## เลือกเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

ในยุคดิจิทัล มีเครื่องมือและเทคโนโลยีมากมายที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา เช่น แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ แอปพลิเคชันเพื่อการฝึกฝนและติดตามพฤติกรรม Gamification ฯลฯ องค์กรสามารถเลือกใช้เครื่องมือเหล่านี้มาประยุกต์ในการพัฒนา Growth Mindset ของพนักงาน เพื่อเพิ่มการเข้าถึง สร้างแรงจูงใจ และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา อย่างไรก็ตาม ต้องเลือกใช้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรและกลุ่มพนักงานด้วย

# ออกแบบการประเมินผลการเรียนรู้

การประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญเพื่อวัดประสิทธิภาพของหลักสูตรและความก้าวหน้าในการพัฒนา Growth Mindset ของพนักงาน ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น แบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังการอบรม แบบสอบถามเจตคติ แบบประเมินโดยหัวหน้างาน การสังเกตพฤติกรรม การวัดผลลัพธ์ทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรในระยะต่อไป

**ต่อไปนี้ เป็นตัวอย่างการออกแบบแผนพัฒนา Growth Mindset สำหรับพนักงานขององค์กรแห่งหนึ่ง**

## แผนพัฒนา Growth Mindset สำหรับพนักงานบริษัท ABC

**วัตถุประสงค์:**

- เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Growth Mindset และประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร
- เพื่อส่งเสริมให้พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมและทักษะของ Growth Mindset ในการทำงานประจำวัน
- เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กร

**กลุ่มเป้าหมาย: พนักงานทุกคนในองค์กร**

**ระยะเวลา:** 6 เดือน

**วิธีการพัฒนา:**

อบรมเชิงปฏิบัติการ "พลังแห่ง Growth Mindset" (2 วัน)

- บรรยายแนวคิด หลักการ และประโยชน์ของ Growth Mindset
- เล่นเกมและกิจกรรมเพื่อสะท้อนถึง Fixed Mindset vs Growth Mindset

- ฝึกเทคนิคการสังเกตตนเอง การตั้งเป้าหมายเชิงพัฒนา และการให้ Feedback เชิงสร้างสรรค์
- วางแผนการนำ Growth Mindset ไปใช้ในงานและชีวิตประจำวัน

**อบรมออนไลน์ "ภาวะผู้นำเพื่อส่งเสริม Growth Mindset" สำหรับหัวหน้างาน (3 ชั่วโมง x 4 สัปดาห์)**

- เรียนรู้บทบาทของหัวหน้างานในการส่งเสริม Growth Mindset ในทีม
- ฝึกทักษะการสอนงาน (Coaching) เพื่อพัฒนาศักยภาพลูกน้อง
- สร้างแผนปฏิบัติการในการสร้างวัฒนธรรม Growth Mindset ในทีมงาน

**โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อการเรียนรู้และพัฒนา (6 เดือน)**

- จับคู่พนักงานกับพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์และ Growth Mindset สูง
- กำหนดแผนการเรียนรู้และเป้าหมายการพัฒนาร่วมกัน
- นัดพบเพื่อให้คำปรึกษา แบ่งปันประสบการณ์ และติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

**กิจกรรม "21-Day Growth Mindset Challenge" ผ่านแอปพลิเคชัน (3 สัปดาห์)**

- กำหนดภารกิจประจำวันที่เกี่ยวกับการฝึกฝน Growth Mindset เช่น การเรียนรู้สิ่งใหม่ การขอ Feedback การทำสิ่งที่ท้าทาย ฯลฯ
- ให้พนักงานบันทึกและแบ่งปันประสบการณ์ผ่านแอปพลิเคชัน
- มีระบบให้คะแนนและรางวัลสำหรับผู้ที่ทำภารกิจได้ครบถ้วนและสม่ำเสมอ

ไม่ต้อง tap. หรือป่าวคะ

**สัมมนาเชิงปฏิบัติการ "สร้างสรรค์นวัตกรรมด้วย Growth Mindset" (1 วัน)**

- เรียนรู้ความเชื่อมโยงระหว่าง Growth Mindset กับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- ฝึกปฏิบัติเทคนิคการระดมสมอง การคิดนอกกรอบ และการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ

- แบ่งกลุ่มระดมความคิดเพื่อพัฒนาโครงการนวัตกรรมภายในองค์กร
- นำเสนอแนวคิดโครงการและแผนดำเนินการต่อผู้บริหาร

**การประเมินผล:**

- ประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Growth Mindset ก่อนและหลังการอบรม
- สำรวจการรับรู้และทัศนคติของพนักงานต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรทุก 3 เดือน
- สังเกตและเก็บข้อมูลพฤติกรรมที่สะท้อน Growth Mindset ของพนักงานโดยหัวหน้างาน
- ติดตามจำนวนชั่วโมงการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของพนักงานแต่ละคน
- วัดผลลัพธ์ทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น จำนวนไอเดียหรือโครงการใหม่ๆ อัตราการคงอยู่ของพนักงาน ผลการประเมินผลงานของพนักงาน ฯลฯ

อย่างไรก็ตาม แผนพัฒนานี้เป็นเพียงตัวอย่างหนึ่งเท่านั้น ในทางปฏิบัติ องค์กรควรออกแบบแผนให้สอดคล้องกับบริบท เป้าหมาย และความต้องการเฉพาะของตน รวมถึงมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์และผลตอบรับของพนักงานด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ ทั้งในแง่ของงบประมาณ เวลา และการสื่อสารถึงความสำคัญของการพัฒนา Growth Mindset เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

## การสื่อสารและสร้างความเข้าใจเรื่อง Growth Mindset ให้ทั่วทั้งองค์กร

การสื่อสารและสร้างความตระหนักรู้เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญในการส่งเสริม Growth Mindset ภายในองค์กร เพราะจะช่วยให้พนักงานทุกคนเข้าใจความหมาย คุณค่า และประโยชน์ของการพัฒนา Mindset แบบเติบโต รวมถึงรับรู้ถึงความมุ่งมั่นขององค์กรในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ทัศนคติที่ดีและความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการปลูกฝัง Growth Mindset ร่วมกัน

ทั้งนี้ ฝ่าย HR สามารถใช้กลยุทธ์และวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อให้สารเกี่ยวกับ Growth Mindset ขยายไปสู่พนักงานในวงกว้าง ดังนี้

## กำหนด Key Message ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร

ในการสื่อสารเรื่อง Growth Mindset ควรกำหนดข้อความหลัก (Key Message) ที่กระชับ เข้าใจง่าย และ สะท้อนถึงเป้าหมายของการส่งเสริม Growth Mindset ในองค์กร เช่น "เราเชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และเติบโตได้ไม่รู้จบ" หรือ "ความสำเร็จไม่ได้มาจากแค่ความสามารถ แต่รวมถึงความมุ่งมั่นและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง" ทั้งนี้ ข้อความเหล่านี้ควรเชื่อมโยงกับค่านิยมหลักขององค์กรด้วย เพื่อแสดงให้เห็นว่า Growth Mindset สอดคล้องและเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมที่พึงประสงค์

## ใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเข้าถึงได้ง่าย

เพื่อให้การสื่อสารเรื่อง Growth Mindset เข้าถึงพนักงานได้อย่างทั่วถึง ควรใช้ช่องทางที่หลากหลายและเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น

- การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ โดยแนะนำแนวคิด Growth Mindset และวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร
- บทความหรือสารจากผู้นำองค์กรเกี่ยวกับความสำคัญของ Growth Mindset ผ่านอีเมลภายในหรือนิตยสารขององค์กร
- การจัดนิทรรศการหรือบอร์ดให้ความรู้เรื่อง Growth Mindset บริเวณสำนักงาน
- การแชร์เรื่องราวและแบบอย่างของพนักงานที่ประสบความสำเร็จจากการมี Growth Mindset ผ่านโซเชียลมีเดียภายในองค์กร
- การสอดแทรกแนวคิด Growth Mindset ในการประชุมทีมหรือการสัมมนาประจำปี
- การส่งเสริมให้หัวหน้างานพูดคุยเรื่อง Growth Mindset กับลูกทีมอย่างสม่ำเสมอ เช่น ระหว่างการประเมินผลงานหรือให้ Feedback

## สร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้

การสื่อสารเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอที่จะสร้างความเข้าใจและการยอมรับเรื่อง Growth Mindset อย่างลึกซึ้ง ควรมีการสร้างกิจกรรมหรือเวทีให้พนักงานได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับการนำ Growth Mindset ไปใช้ เช่น

- การจัดเสวนาหรือ Workshop ให้ความรู้และฝึกปฏิบัติเรื่อง Growth Mindset
- การประกวดไอเดียหรือโครงการพัฒนาที่สะท้อนถึงการใช้ Growth Mindset
- การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) ด้าน Growth Mindset เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน
- กิจกรรม "Growth Mindset Week" ที่จัดเต็มไปด้วยการบรรยาย เกม การแข่งขัน ฯลฯ เพื่อกระตุ้นการรับรู้และการมีส่วนร่วม
- การผนวกโจทย์เกี่ยวกับการใช้ Growth Mindset เข้าไปในกิจกรรม Design Thinking หรือ Hackathon ขององค์กร

## วัดผลและรายงานความคืบหน้าของการสร้างวัฒนธรรม Growth Mindset

เพื่อรักษาพลังของการสื่อสารและการมีส่วนร่วม ควรมีการวัดผลและรายงานความคืบหน้าในการสร้าง Growth Mindset อย่างต่อเนื่อง เช่น ผลสำรวจการรับรู้และเจตคติของพนักงานที่มีต่อ Growth Mindset, จำนวนผู้เข้าร่วมและผลตอบรับของกิจกรรมต่างๆ, ตัวอย่างเรื่องราวความสำเร็จจากการนำ Growth Mindset ไปใช้ เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำและพนักงานเห็นถึงความก้าวหน้าที่เป็นรูปธรรม และเป็นแรงบันดาลใจให้ทุกคนมุ่งมั่นสานต่อความพยายามในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ต่อไป นอกจากนี้ ยังเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับฝ่าย HR ในการปรับกลยุทธ์การสื่อสารและการส่งเสริม Growth Mindset ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

ตัวอย่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสื่อสารและส่งเสริม Growth Mindset คือ Microsoft ภายใต้การนำของ CEO Satya Nadella ได้ยกให้ Growth Mindset เป็นหนึ่งในค่านิยมหลักขององค์กร และใช้การสื่อสารที่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อปลูกฝังแนวคิดนี้ เช่น การส่งอีเมลแนะนำหนังสือที่เกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้พนักงานอ่านทุกเดือน การเชิญผู้เชี่ยวชาญด้าน Growth Mindset มาบรรยายที่บริษัท การจัด Hackathon ที่เน้นการเรียนรู้จากความล้มเหลว การปรับภาษาที่ใช้ในองค์กรให้สื่อถึงการเติบโต เช่น เปลี่ยนจาก "Performance Review" เป็น "Growth and Development" เป็นต้น ความพยายามอย่างจริงจังนี้ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรของ Microsoft เปลี่ยนแปลงไปในทางบวก มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ มากขึ้น พนักงานกล้าทดลองและเรียนรู้มากขึ้น และบรรยากาศการทำงานเป็นไปในทางที่ส่งเสริมการเติบโตร่วมกันมากขึ้น

สรุปได้ว่า การสื่อสารเรื่อง Growth Mindset อย่างมีกลยุทธ์และต่อเนื่อง ผ่านข้อความที่ชัดเจน ช่องทางที่หลากหลาย และกิจกรรมที่สร้างการมีส่วนร่วม จะเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความตระหนักรู้และการยอมรับแนวคิดนี้ในหมู่พนักงาน รวมถึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวัฒนธรรมไปในทิศทางของการส่งเสริมการเรียนรู้และการเติบโตอย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งตัวพนักงานและผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

## การสร้างระบบการให้ Feedback และการประเมินผลงานที่ส่งเสริม Growth Mindset

การให้ Feedback และการประเมินผลงานเป็นกระบวนการสำคัญที่มีผลอย่างมากต่อการพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน ในขณะเดียวกัน ก็เป็นโอกาสอันดีในการส่งเสริมและเสริมสร้าง Growth Mindset ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยการปรับวิธีการให้ Feedback และการประเมินผลงานให้มุ่งเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ ความพยายาม และการพัฒนาของพนักงานเป็นหลัก แทนที่จะเน้นแต่ผลลัพธ์สุดท้ายเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ ฝ่าย HR ควรออกแบบและสื่อสารแนวทางการให้ Feedback และการประเมินผลแบบใหม่ให้กับหัวหน้างานและพนักงานอย่างชัดเจน ดังนี้

## ปรับเกณฑ์การประเมินผลงานให้ครอบคลุมการพัฒนาและการเรียนรู้

นอกจากการวัดผลลัพธ์ตามเป้าหมายแล้ว เกณฑ์การประเมินผลงานควรให้น้ำหนักกับความพยายามในการพัฒนาตนเอง การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ การทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ และบทเรียนที่ได้จากความผิดพลาดด้วย ตัวอย่างตัวชี้วัดที่สะท้อน Growth Mindset เช่น

- จำนวนหลักสูตรหรือกิจกรรมการพัฒนาที่พนักงานเข้าร่วม
- การแบ่งปันความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานกับเพื่อนร่วมทีม
- การนำข้อเสนอแนะจากการให้ Feedback ไปปรับปรุงการทำงานได้สำเร็จ
- การให้ Feedback ที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของผู้อื่น
- ความคิดริเริ่มในการปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือแก้ปัญหาแบบใหม่ๆ

## ฝึกฝนการให้ Feedback ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และการพัฒนา

หัวหน้างานและเพื่อนร่วมทีมควรได้รับการฝึกอบรมวิธีการให้ Feedback ที่ส่งเสริม Growth Mindset ซึ่งเน้นการสะท้อนจุดแข็ง พื้นที่ที่ควรพัฒนา และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ ตัวอย่างคำถามปลายเปิดสำหรับการให้ Feedback เชิงพัฒนา เช่น

- คุณคิดว่าอะไรคือจุดแข็งหรือสิ่งที่คุณทำได้ดีที่สุดในช่วงที่ผ่านมา
- มีเรื่องอะไรบ้างที่คุณรู้สึกท้าทายและอยากพัฒนาตนเองเพิ่มเติม
- คุณได้เรียนรู้บทเรียนอะไรบ้างจากความผิดพลาดหรือความท้าทายที่ผ่านมา และวางแผนจะนำไปปรับปรุงอย่างไร
- เรามาลองคิดดูว่าจะมีวิธีแก้ปัญหาหรือพัฒนางานในจุดนี้ได้อย่างไรบ้าง
- อะไรคือทักษะหรือความรู้ใหม่ที่คุณสนใจอยากเรียนรู้เพิ่มเติม และจะมีแผนในการพัฒนาตัวเองอย่างไร

## ผสานการ Coaching เข้ากับกระบวนการประเมินผลงาน

การ Coaching เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการกระตุ้นการเรียนรู้และการเติบโต โดยให้พนักงานได้สะท้อนคิด ตั้งเป้าหมายการพัฒนา และหาวิธีการปรับปรุงด้วยตัวเอง ผ่านคำถามและการสนับสนุนจาก Coach ดังนั้น การนำหลักการของการ Coaching มาใช้ในการประเมินผลงาน จะช่วยสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้และกระตุ้นความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ตัวอย่างคำถามเพื่อการ Coaching ระหว่างการประเมินผลงาน เช่น

- เป้าหมายการพัฒนาตนเองของคุณคืออะไร และคุณวางแผนจะบรรลุเป้าหมายนั้นด้วยวิธีใด
- อะไรคืออุปสรรคที่อาจขัดขวางการพัฒนาของคุณ และคุณจะจัดการกับอุปสรรคเหล่านั้นอย่างไร
- คุณต้องการการสนับสนุนแบบใดจากผู้จัดการหรือองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพได้ดียิ่งขึ้น
- หากย้อนกลับไปเริ่มต้นงานนี้ใหม่ คุณจะทำอะไรแตกต่างไปจากเดิมบ้าง เพราะอะไร
- คุณภูมิใจกับความสำเร็จหรือการเติบโตของตัวเองในช่วงที่ผ่านมาในเรื่องใดบ้าง

## สร้างวัฒนธรรมของการให้และรับ Feedback อย่างสม่ำเสมอ

การให้ Feedback และ Coaching ไม่ควรจำกัดอยู่แค่ในรอบการประเมินผลงานประจำปี แต่ควรเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในระหว่างการทำงาน ทั้งจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมทีม หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ องค์กรควรสร้างความคาดหวังและวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน Feedback อย่างเปิดใจและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาซึ่งกันและกัน รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ทักษะในการให้และรับ Feedback ที่ดีด้วย ซึ่งจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีมและองค์กร

อีกตัวอย่างขององค์กรที่ปรับระบบ Feedback ให้ส่งเสริม Growth Mindset เช่น IBM ที่นอกจากจะเปลี่ยนชื่อจาก Performance Review มาเป็น Personal Growth and Insights แล้ว ยังปรับรูปแบบจากการประเมินปีละครั้ง มาเป็นการพูดคุยถึงเป้าหมายและความคืบหน้าในการพัฒนาทุกๆ ไตรมาส

โดยให้ความสำคัญกับการ Coaching พนักงานให้เห็นถึงศักยภาพและวางแผนการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง มากกว่าการตัดสินจากผลงานในอดีตเพียงอย่างเดียว การปรับเปลี่ยนนี้ช่วยให้บรรยากาศการทำงานมุ่งเน้นการพัฒนามากขึ้น พนักงานมีแรงบันดาลใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดในระยะยาว

สรุปได้ว่า การปรับระบบการให้ Feedback และการประเมินผลงาน โดยให้น้ำหนักกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของพนักงาน ผ่านการตั้งเป้าหมาย การให้ Feedback เชิงสร้างสรรค์ การ Coaching และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเติบโต จะเป็นกลไกสำคัญในการปลูกฝังและส่งเสริม Growth Mindset ให้เข้าไปอยู่ในการปฏิบัติงานประจำวัน เป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลดีทั้งต่อประสิทธิภาพการทำงาน ศักยภาพของพนักงาน และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในภาพรวมขององค์กร

# บทสรุปท้ายบท

จากที่ได้กล่าวมาตลอดบทนี้ จะเห็นได้ว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือ HR มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดการปลูกฝัง Growth Mindset ในองค์กร ผ่านการดำเนินการที่เป็นระบบและสอดประสานกันในทุกขั้นตอนของวงจรพนักงาน ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การสื่อสารสร้างการรับรู้ ไปจนถึงการประเมินผลงานและการให้ Feedback เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการและแนวทางดำเนินการในแต่ละด้าน ฝ่าย HR ควรคำนึงถึงหลักการสำคัญที่จะช่วยส่งเสริม Growth Mindset อย่างได้ผล เช่น การเน้นคุณลักษณะของการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในการคัดเลือกพนักงานใหม่ การออกแบบหลักสูตรที่ให้ความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติและความท้าทาย การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอผ่านช่องทางที่หลากหลาย การสร้างการมีส่วนร่วมและพื้นที่ให้ทดลองแนวคิดนี้ รวมถึงการปรับวิธีการประเมินผลและการให้ Feedback ให้เน้นกระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้ ซึ่งหลักการเหล่านี้จะช่วยให้การส่งเสริม Growth Mindset เป็นไปอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องและส่งเสริมกันในทุกมิติของงาน HR

อย่างไรก็ตาม การสร้างวัฒนธรรม Growth Mindset ในองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากความพยายามของฝ่าย HR เพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง ความร่วมมือของหัวหน้างานและพนักงานทุกคน รวมถึงการผนวกเข้ากับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรด้วย ดังนั้น ฝ่าย HR จึงควรทำงานร่วมกับผู้นำในการกำหนดนโยบายและทิศทางในภาพใหญ่ สร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจที่

ถูกต้องเกี่ยวกับ Growth Mindset ในทุกระดับ รวมถึงพัฒนาศักยภาพของหัวหน้างานให้สามารถส่งเสริมการเรียนรู้และเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องนี้ได้

นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรม Growth Mindset อย่างยั่งยืนต้องอาศัยความมุ่งมั่นและความต่อเนื่องในระยะยาว ไม่ใช่แค่การจัดกิจกรรมหรือการฝึกอบรมเป็นครั้งคราว ฝ่าย HR จึงต้องมีการวางแผนการดำเนินการในระยะยาว มีการติดตามประเมินผล ปรับปรุงกลยุทธ์ตามบริบทที่เปลี่ยนไป รวมถึงสื่อสารความคืบหน้าเพื่อรักษาพลังของการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งท้าทายแต่มีความจำเป็นอย่างยิ่งหากต้องการให้ Growth Mindset หยั่งรากลึกและเบ่งบานเป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรได้อย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า การส่งเสริม Growth Mindset ในองค์กรผ่านกลยุทธ์และการดำเนินการของฝ่าย HR นั้น เป็นการลงทุนเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างขีดความสามารถที่โดดเด่น นวัตกรรมที่ล้ำหน้า และพลังของคนที่พร้อมจะเรียนรู้และพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุด ท่ามกลางการแข่งขันและความท้าทายที่ไม่หยุดนิ่งทางธุรกิจ ดังนั้น หากองค์กรใดต้องการความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน พร้อมด้วยกำลังคนที่มีคุณภาพและ Mindset ที่เหมาะสมกับยุคสมัย การให้ความสำคัญและลงทุนกับการสร้างวัฒนธรรม Growth Mindset จึงเป็นกลยุทธ์ที่ชาญฉลาดและคุ้มค่าที่สุดทางหนึ่งที่ควรพิจารณา ซึ่งเราหวังว่าแนวทางและตัวอย่างในบทนี้จะเป็นประโยชน์และเป็นแรงบันดาลใจให้ HR ได้นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลได้จริงกับองค์กรของตนเองต่อไป

# บทที่ 4
# เทคนิคการพัฒนา Growth Mindset ในที่ทำงาน

ในบทที่ผ่านมา เราได้เห็นถึงบทบาทสำคัญของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการวางกลยุทธ์และดำเนินการต่างๆ เพื่อส่งเสริมและปลูกฝัง Growth Mindset ให้เกิดขึ้นในองค์กร อย่างไรก็ตาม การจะสร้างวัฒนธรรมแห่งการเติบโตให้เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของพนักงานทุกคนด้วยเช่นกัน เพราะท้ายที่สุดแล้ว การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงย่อมเกิดขึ้นที่ตัวบุคคล ผ่านวิธีคิด ทัศนคติ และการกระทำในแต่ละวัน ซึ่งหากสอดคล้องและบ่มเพาะ Growth Mindset ได้มากเท่าใด ก็จะยิ่งช่วยเสริมพลังให้กับการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้มากขึ้นเท่านั้น

ด้วยเหตุนี้ ในฐานะของพนักงานหรือบุคคลากรในองค์กร เราทุกคนล้วนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนา Growth Mindset ของตนเองและส่งเสริมบรรยากาศของการเติบโตในที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการกล้าตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย การมองปัญหาและอุปสรรคเป็นโอกาสในการเรียนรู้ การแสวงหาและเปิดรับมุมมองใหม่ๆ อยู่เสมอ การขอและให้ Feedback อย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่น ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่เราสามารถฝึกฝนและปลูกฝังให้เป็นนิสัยติดตัวได้ด้วยตนเอง

อย่างไรก็ดี การจะเปลี่ยนแปลงตนเองให้มี Growth Mindset มากขึ้นนั้นอาจไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากเราทุกคนล้วนมีแบบแผนความคิดหรือความเชื่อเดิม ๆ ที่ฝังลึกมานาน บางครั้งเราอาจรู้สึกไม่มั่นใจกลัวการเปลี่ยนแปลง หรือไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นพัฒนาตนเองอย่างไร แต่อย่างน้อยการมีเครื่องมือและแนวทางที่เป็นรูปธรรม ก็น่าจะช่วยให้การออกเดินทางสู่การมี Growth Mindset เป็นไปได้ง่ายและชัดเจนมากขึ้น

เพราะฉะนั้น ในบทนี้ เราจะมาสำรวจเทคนิคและวิธีการต่างๆ ที่จะช่วยให้พนักงานอย่างเราๆ สามารถพัฒนา Growth Mindset ได้ด้วยตนเองในบริบทของที่ทำงาน โดยจะแบ่งออกเป็น 5 หัวข้อหลัก ได้แก่ 1) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและมีความหมาย 2) การเปลี่ยนมุมมองต่อความล้มเหลวและอุปสรรค 3) การเปิดใจเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) การมองหาโอกาสในการให้และรับ Feedback เชิงสร้างสรรค์ และ 5) การทำงานร่วมกับผู้อื่นและแบ่งปันความรู้

ในแต่ละหัวข้อ นอกจากจะอธิบายถึงแนวคิดพื้นฐานและประโยชน์ที่จะได้รับแล้ว เรายังจะยกตัวอย่างเทคนิคหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ซึ่งผู้อ่านสามารถนำไปทดลองปรับใช้ได้ตามบริบทของตน รวมถึงมีกรณีศึกษาและข้อคิดที่น่าสนใจ ที่จะช่วยจุดประกายไอเดียในการนำ Growth Mindset ไปสู่การปฏิบัติจริงในชีวิตการทำงานประจำวัน

แม้การจะปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมที่คุ้นชินมานานจะเป็นเรื่องท้าทายและอาจต้องใช้เวลา แต่จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญและองค์กรต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในด้านนี้ กลับพบว่ามันเป็นการเดินทางที่คุ้มค่าอย่างยิ่ง เพราะ Growth Mindset ไม่เพียงแต่จะช่วยให้เราทำงานได้ดีขึ้น บรรลุเป้าหมายท้าทายมากขึ้น และมีความสุขมากขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยให้เราเติบโตในฐานะมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบมากขึ้นด้วย ซึ่งเป็นของขวัญล้ำค่าที่ติดตัวเราไปได้ตลอดชีวิต

## การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและมีความหมาย

การตั้งเป้าหมายถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการพัฒนา Growth Mindset เพราะมันเป็นตัวกำหนดทิศทางและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และเติบโต อย่างไรก็ตาม เป้าหมายที่จะช่วยส่งเสริม Growth Mindset ได้ดีนั้น จำเป็นต้องมีลักษณะท้าทาย นั่นคือ ต้องอยู่นอกเหนือขอบเขตความสามารถปัจจุบันของเราสักหน่อย ท้าทายให้เราต้องออกแรงพยายาม เรียนรู้ ปรับตัว และเติบโตขึ้นไปอีกระดับ ในขณะเดียวกันเป้าหมายนั้นก็ต้องมีความหมาย สอดคล้องกับคุณค่า ความปรารถนา และจุดมุ่งหมายที่ลึกซึ้งของเรา เพราะมันจะเป็นเข็มทิศชี้นำและเป็นเชื้อเพลิงสำคัญ ที่ทำให้เรายังคงมุ่งมั่นแม้ต้องเผชิญกับอุปสรรคและความท้าทาย

ลองนึกภาพว่า สมชายเป็นพนักงานในทีมขายซอฟต์แวร์ แม้จะทำงานมาหลายปีและผ่านการอบรมการขายมาก็ตาม แต่ยอดขายของเขากลับไม่เคยผ่านเกณฑ์ที่บริษัทกำหนดเลย ทำให้รู้สึกท้อแท้และสงสัยในความสามารถของตัวเอง วันหนึ่ง หลังจากได้เรียนรู้เรื่อง Growth Mindset จากหลักสูตรพัฒนาบุคลากร สมชายจึงตัดสินใจลองกำหนดเป้าหมายใหม่ในการทำงาน แทนที่จะตั้งเป้าแค่ให้ได้ยอดขายตามเกณฑ์ขั้นต่ำเหมือนเดิม เขาท้าทายตัวเองด้วยการตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้นถึง 20% ซึ่งเป็นระดับที่เขาไม่เคยทำได้มาก่อน

แน่นอนว่านี่เป็นโจทย์ที่หินมากสำหรับสมชาย แต่พอได้ไตร่ตรองถึงเหตุผลที่ลึกซึ้งกว่าในการอยากบรรลุเป้านี้ เขาก็พบว่า ที่ผ่านมาเขาอยากพิสูจน์กับทุกคนว่าตัวเองมีดีพอ อยากสร้างชื่อเสียงในบริษัท ความหมาย เหล่านี้ช่วยให้เขารู้สึกมีพลังและมุ่งมั่นที่จะลุกขึ้นสู้อีกครั้ง โดยเริ่มจากการแบ่งเป้าหมายใหญ่

ออกเป็นเป้าหมายย่อยรายเดือน จากนั้นเขาวางแผนพัฒนาตนเอง ทั้งการขอเรียนรู้เทคนิคการขายเชิงลึกจากหัวหน้าทีม ฝึกเขียนสคริปต์เปิดใจลูกค้ารูปแบบใหม่ๆ และติดตามความเคลื่อนไหวของลูกค้าสำคัญอย่างสม่ำเสมอ

ด้วยความพยายามที่มากขึ้น บวกกับการได้เรียนรู้และฝึกฝนทักษะใหม่ๆ ทำให้สมชายสามารถปิดการขายได้มากขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละเดือน และแม้สุดท้ายจะไม่ถึงเป้าหมาย 20% ที่วางไว้ แต่เขาก็รู้สึกภูมิใจในความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น และมีกำลังใจที่จะเติบโตต่อไป เขาได้เรียนรู้แล้วว่า ความสำเร็จไม่ได้อยู่ที่ผลลัพธ์สุดท้ายเท่านั้น แต่การได้ลงมือพัฒนาตัวเองและเดินหน้าสู่ความท้าทายอย่างไม่หยุดยั้ง ก็นับเป็นชัยชนะที่ยิ่งใหญ่แล้วเช่นกัน ตราบใดที่ยังไม่หยุดตั้งเป้าหมายใหม่และเติบโตต่อไปเรื่อยๆ

จากตัวอย่างนี้ จะเห็นได้ว่าสนับสนุนให้พนักงานตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและมีความหมาย ไม่เพียงแต่จะช่วยดึงศักยภาพสูงสุดในตัวเราออกมาเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกพลังแห่งการเรียนรู้และการเติบโตขึ้นมาด้วย เพราะมันบังคับให้เราต้องออกจาก Comfort Zone ไปเผชิญกับสิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งมีเข็มทิศและเชื้อเพลิงให้เดินหน้าฝ่าฟันอุปสรรคไปได้อย่างมุ่งมั่น แม้อาจจะยังไม่สำเร็จดั่งใจทันที แต่ประสบการณ์และบทเรียนที่ได้รับระหว่างทาง ก็จะค่อยๆ สั่งสมและเปลี่ยนแปลงเราทีละเล็กละน้อย ปูทางไปสู่ศักยภาพและความสำเร็จที่ใหญ่กว่าในระยะยาว ซึ่งนี่คือหัวใจของ Growth Mindset นั่นเอง

# การเปลี่ยนมุมมองต่อความล้มเหลวและอุปสรรค

หนึ่งในคุณลักษณะสำคัญของ Growth Mindset คือการมองความล้มเหลวและอุปสรรคเป็นโอกาสในการเรียนรู้ แทนที่จะเป็นหลักฐานยืนยันถึงขีดจำกัดความสามารถของเรา มุมมองเช่นนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะในโลกของการทำงานที่ท้าทายและไม่แน่นอน ความผิดพลาดและความยากลำบากเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ การตอบสนองต่อมันอย่างสร้างสรรค์ จึงเป็นทักษะที่จำเป็นในการเติบโตทั้งในระดับบุคคลและองค์กร อย่างไรก็ตาม การจะเปลี่ยนมุมมองต่อความล้มเหลวได้นั้น เราต้องฝึกฝนทัศนคติและความคิดใหม่ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับ Growth Mindset มากขึ้น ด้วยวิธีการต่อไปนี้

## มองความล้มเหลวเป็นข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ แทนที่จะเป็นตัวตัดสินคุณค่าของเรา

เวลาเผชิญความล้มเหลว ให้ถามว่า "เราได้เรียนรู้อะไรจากประสบการณ์นี้บ้าง" "มีปัจจัยอะไรที่นำไปสู่ผลลัพธ์เช่นนี้" "หากได้ย้อนเวลากลับไป เราจะทำอะไรต่างออกไป" คำถามเชิงสะท้อนคิดเช่นนี้ จะช่วย

ให้พนักงานมองเห็นโอกาสในการปรับปรุงตนเองและวิธีการทำงานในครั้งต่อไป โดยไม่ติดอยู่กับการประเมินคุณค่าของตัวเองจากความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงครั้งเดียว

## ให้รางวัลกับความพยายามและความกล้าที่จะลองทำ ไม่ใช่แค่ผลลัพธ์สุดท้าย

อีกหนึ่งวิธีปรับมุมมองต่อความล้มเหลว คือการเรียนรู้ที่จะชื่นชมความพยายาม ความกล้าลุกขึ้นมาลองอีกครั้ง และความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง โดยไม่ยึดติดกับแค่ผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย วิธีหนึ่งคือให้พนักงานลองเขียนบันทึกสิ่งที่ได้ทำและความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน โฟกัสที่พฤติกรรมที่แสดงถึงความเพียรพยายาม เช่น การขอความช่วยเหลือ การค้นคว้าหาวิธีใหม่ๆ ความกล้าที่จะลองผิดลองถูก การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ฯลฯ การทบทวนบันทึกเหล่านี้เป็นประจำ จะช่วยให้เห็นคุณค่าของการลงมือทำและเติมพลังใจในการเดินหน้าต่อไป แม้ยังไม่ประสบความสำเร็จในทันที

## มีมุมมองระยะยาวและเชื่อมโยงความล้มเหลวกับความสำเร็จในอนาคต

อีกมุมมองที่สำคัญ คือการมองความล้มเหลวแต่ละครั้งเป็นก้าวย่อย ๆ บนเส้นทางสู่ความสำเร็จระยะยาว ยกตัวอย่างนักประดิษฐ์ชื่อดังอย่างโทมัส เอดิสัน ที่ต้องพบกับความล้มเหลวนับพันครั้งกว่าจะประสบความสำเร็จในการประดิษฐ์หลอดไฟ เขาไม่ได้มองว่าตนเองล้มเหลว แต่มองว่าเขาค้นพบวิธีที่ไม่ได้ผลนับพันวิธี แล้วซึ่งนำเขาเข้าใกล้คำตอบที่ถูกต้องมากขึ้นทุกที เช่นเดียวกับการทำงานที่ลองให้พนักงานมองความล้มเหลวเป็นขั้นบันไดที่จะพาไต่ระดับสู่จุดหมายข้างหน้า ความรู้และประสบการณ์ที่พนักงานได้จะเป็นอาวุธสำคัญที่ทำให้การปีนป่ายในอนาคตง่ายขึ้น

## ฝึกการตอบสนองเชิงบวกต่อความล้มเหลวและอุปสรรค

สุดท้าย การเปลี่ยนมุมมองได้อย่างยั่งยืน อยู่ที่การฝึกวิธีการตอบสนองต่อมันแบบใหม่ซ้ำๆ จนกลายเป็นนิสัย ไม่ว่าจะเป็นการหยุดตำหนิตนเองหรือโทษคนอื่น การถามคำถามสะท้อนคิดอย่าง "เราได้เรียนรู้อะไร" "เราภูมิใจกับตัวเองในเรื่องใดบ้าง" "เราจะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปพัฒนาอย่างไรต่อ" การให้กำลังใจและให้รางวัลเล็กๆ น้อยๆ กับตัวเองที่ได้ลองสิ่งใหม่ๆ และการสื่อสารความล้มเหลวในเชิงบวกกับผู้อื่น เช่น แชร์บทเรียนที่ได้หรือแสดงความกระตือรือร้นที่จะลุกขึ้นลองใหม่ การฝึกสมองด้วยวิธีคิดแบบใหม่เหล่านี้บ่อยๆ จะช่วยสร้าง Growth Mindset ให้ฝังลึกและเป็นอัตโนมัติมากขึ้น

ลองจินตนาการถึงสถานการณ์ที่พนักงานคนหนึ่งได้รับมอบหมายให้นำเสนอแผนการตลาดปีหน้าต่อลูกค้ารายใหญ่ เขาตั้งใจเตรียมงานนำเสนออย่างดี แต่วันจริงกลับเกิดปัญหาระบบขัดข้อง ทำให้ลูกค้าไม่ค่อยประทับใจและไม่ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน หากพนักงานคนนั้นมี Fixed Mindset เขาอาจรู้สึกอับอายและคิดว่าตนไร้ความสามารถ จมอยู่กับความล้มเหลวครั้งนี้โดยไม่คิดจะแก้ไขอะไรต่อ

แต่หากเขามี Growth Mindset เขาจะถามตัวเองว่า "ปัญหาที่เกิดขึ้นสอนอะไรเรา" "จากนี้เราควรเตรียมตัวและวางแผนสำรองอย่างไรเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ" "เรายังมีโอกาสแก้ตัวและสานต่อการเจรจาอย่างไรได้บ้าง" เขาจะบันทึกบทเรียนเพื่อแชร์กับทีมและนำไปปรับปรุงกระบวนการครั้งต่อไป รวมถึงรีบติดต่อกลับไปหาลูกค้าเพื่อกล่าวขอโทษและนัดหมายเพื่อนำเสนอใหม่อีกครั้ง พร้อมกับแผนสำรองที่รัดกุมขึ้น ซึ่งสุดท้ายอาจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมก็เป็นได้ ความล้มเหลวครั้งนี้จึงกลายเป็นประสบการณ์สำคัญที่ช่วยให้เขาเติบโตและพัฒนาตนเองจนสามารถรับมือกับงานท้าทายระดับสูงขึ้นไปอีกในอนาคต

ดังนั้น เมื่อต้องเผชิญกับความล้มเหลวและอุปสรรคในการทำงาน ให้ลองตั้งคำถามเชิงสะท้อนคิด มองหาโอกาสในการเรียนรู้ เชื่อมโยงมันกับภาพระยะยาว และฝึกตอบสนองเชิงบวกบ่อยๆ เท่าที่จะทำได้ ทุกครั้งที่มีรู้สึกท้อแท้ ให้ย้ำเตือนว่า แท้จริงแล้วความล้มเหลวคือหนทางสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่า เป็นประสบการณ์ล้ำค่าที่จะช่วยเปลี่ยนพนักงานขององค์กรให้เก่งและเติบโตกว่าเดิม

# การเปิดใจเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ในยุคที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการทำงานก็เปลี่ยนตามไปด้วย การเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงกลายเป็นคุณสมบัติสำคัญของคนทำงานยุคใหม่ ที่จะทำให้พนักงานอยู่รอดและเติบโตได้ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแก่นแท้ของ Growth Mindset ที่เชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพที่จะเรียนรู้และพัฒนาได้ตลอดเวลา ขอเพียงเปิดใจและลงมือทำอย่างจริงจัง

**การพัฒนา Mindset แบบนี้ให้เกิดขึ้นได้จริงนั้น มีแนวทางและเทคนิคที่น่าสนใจหลายประการ ดังนี้**

## ตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ที่ชัดเจน

การมีเป้าหมายการเรียนรู้ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จะช่วยให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและทิศทางในการพัฒนาตนเอง ลองกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ เช่น ภายใน 6 เดือน จะเรียนรู้ภาษาเขียนโปรแกรม

ระดับพื้นฐานได้ หรือเข้าร่วมหลักสูตรอบรมการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง เป็นต้น ควรเลือกทักษะหรือความรู้ที่ตรงกับเป้าหมายในอาชีพ และความสนใจของพนักงาน เพื่อให้มีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

## ออกแบบแผนการเรียนรู้ที่หลากหลาย

การเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องจำกัดอยู่แค่การนั่งเรียนในห้องเรียน แต่สามารถเรียนได้ทุกที่ทุกเวลา ผ่านช่องทางที่หลากหลาย ลองผสมผสานวิธีการเรียนรู้หลายๆ อย่างในแผนการพัฒนาตนเอง เช่น การอ่านหนังสือ บทความ หรืองานวิจัย การเรียนคอร์สออนไลน์ การเข้าร่วมสัมมนา การขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ การทดลองโปรเจกส่วนตัว การรับงานท้าทายใหม่ๆ ในหน้าที่ เป็นต้น

ยกตัวอย่างเช่น แพรวเป็นนักออกแบบกราฟิกที่ต้องการเพิ่มทักษะการออกแบบ Infographic เธอจึงวางแผนการเรียนรู้ ทั้งในเรื่องโปรแกรมออกแบบใหม่ๆ หลักการสื่อสารข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และเทคนิคการสร้างภาพที่น่าสนใจ ซึ่งเธอเลือกเรียนรู้ทั้งจากหนังสือและบล็อก การเข้าเวิร์คช็อปสั้นๆ การดูตัวอย่างผลงานยอดนิยม และการลองปฏิบัติจริงด้วยโปรเจกส่วนตัว ทำให้เธอได้ฝึกฝนจากประสบการณ์ที่หลากหลาย จนทักษะก้าวหน้าขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

## แทรกการเรียนรู้ให้อยู่ในกิจวัตรประจำวัน

แน่นอนว่าความยุ่งเหยิงจากงานประจำวัน อาจทำให้พนักงานไม่มีเวลาแยกมาเรียนรู้โดยเฉพาะ วิธีหนึ่งที่ทำได้คือการฝึกให้พนักงานตั้งคำถามเพื่อการเรียนรู้กับงานทุกชิ้นที่ทำ เช่น เมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่ ให้ถามตัวเองว่าจะได้เรียนรู้อะไรจากงานนี้บ้าง หากต้องนำเสนองานต่อผู้บริหาร จะมีเทคนิคการสื่อสารอะไรที่น่าสนใจ ถ้าต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า อะไรคือทักษะที่อยากฝึกฝน เมื่อมีข้อติชมจากลูกค้า เราได้บทเรียนอะไรบ้าง ฯลฯ การตั้งคำถามแบบนี้ไม่เพียงจะช่วยให้เรามีสติและตื่นตัวอยู่เสมอ แต่ยังเป็นจุดเริ่มต้นให้เสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากตัวงานได้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งเมื่อทำสม่ำเสมอ จะกลายเป็นกิจวัตรที่ทำให้เราเติบโตได้โดยไม่รู้ตัว

ยกตัวอย่างเช่น อาทิตย์เป็นพนักงานฝ่ายขายที่เพิ่งย้ายมาดูแลสินค้ากลุ่มใหม่ ในช่วงแรก เขามักหงุดหงิดเมื่อต้องเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ มากมาย แต่หลังจากตั้งคำถามกับตัวเองว่า อะไรคือสิ่งที่จะทำให้เขาเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านนี้ เขาก็มีไอเดียมากมาย เช่น ศึกษาบทวิเคราะห์ตลาดอย่างลึกซึ้ง ไปเยี่ยมชมโรงงานผู้ผลิต ลองใช้สินค้าด้วยตนเอง รับฟังคำติชมจากผู้ใช้จริง คุยกับทีมขายรุ่นพี่ เขาเริ่มตั้งใจเก็บเกี่ยวความรู้ผ่านกิจวัตรการทำงานประจำวัน ระยะเวลาผ่านไป เขากลายเป็นหนึ่งในคนที่เข้าใจตลาดนี้มากที่สุด ทั้ง ๆ ที่แทบไม่ต้องเสียเวลาไปเรียนหลักสูตรพิเศษใดๆ เลย

# สร้างพื้นที่และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

การเรียนรู้แบบ Growth Mindset ไม่ใช่แค่เรื่องในหัว แต่ต้องมีพื้นที่ในโลกจริงที่หนุนเสริมด้วย ลองมองหาหรือสร้างพื้นที่ที่ทำให้พนักงานรู้สึกกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เช่น มุมอ่านหนังสือที่เงียบสงบ มุมออฟฟิศที่มีบรรยากาศดี ห้องประชุมที่ทุกคนเปิดใจแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เว็บบอร์ดที่มีการแชร์ความรู้หลากหลาย จัดกลุ่มเพื่อนเรียนรู้ในสิ่งที่สนใจร่วมกัน ฯลฯ พื้นที่เหล่านี้ไม่เพียงจะช่วยให้พนักงานได้อยู่ในบรรยากาศที่เหมาะกับการศึกษาเล่าเรียน แต่ยังมีพลังในการดึงดูดผู้คนที่มีใจรักการเรียนรู้มารวมกัน กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนและต่อยอดความรู้ได้อย่างเป็นธรรมชาติ

ยกตัวอย่างเช่น แผนกไอทีของบริษัทแห่งหนึ่ง มักมีปัญหาว่าพนักงานไม่ค่อยอัพเดทเทรนด์เทคโนโลยี จนกระทั่งหัวหน้าทีมคนใหม่ตั้งชั้นวางหนังสือใหม่ล่าสุดไว้กลางแผนก พร้อมกับปรับมุมพักผ่อนให้ทันสมัยและน่านั่ง ที่สำคัญคือเขามักชวนลูกทีมมานั่งคุยเรื่องไอเดียเจ๋งๆ หลังเลิกงานเป็นประจำ บรรยากาศรอบตัวที่เปลี่ยนไป ทำให้หลายคนสนใจการอ่านและอัพเดทความรู้มากขึ้น จนสามารถนำเทรนด์มาประยุกต์ใช้ในงานได้ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อความกระตือรือร้นภายในได้มากเพียงใด

กล่าวโดยสรุป การเปิดใจเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องนั้น เป็นทั้งทัศนคติภายในและการแสดงออกภายนอกควบคู่กัน เราสามารถเริ่มต้นปลูกฝังมันด้วยการกำหนดเป้าหมายชัดเจน ออกแบบวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย แทรกการตั้งคำถามเพื่อการเรียนรู้เข้าไปในกิจวัตรประจำวัน และเสาะแสวงหาพื้นที่ที่เอื้อให้เราได้เติบโตอย่างสม่ำเสมอ สิ่งเหล่านี้จะช่วยสั่งสมให้การเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตและเป็นตัวตนที่แท้จริงของเรา

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงตนเองให้มี Growth Mindset นั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะอาจต้องต่อสู้กับความเคยชิน ความกลัว และความไม่มั่นใจภายในจิตใจ แต่ถ้าเราทำซ้ำๆ เป็นประจำ วันหนึ่งมันจะค่อยๆ กลายเป็นส่วนหนึ่งของเรา เหมือนการสร้างกล้ามเนื้อที่แม้จะเหนื่อยและเจ็บปวดในช่วงแรก แต่พอสะสมไปเรื่อยๆ เราก็จะมีความแข็งแกร่งและความเชื่อมั่นในตัวเองมากขึ้นเรื่อย ๆ

# การมองหาโอกาสในการให้และรับ Feedback เชิงสร้างสรรค์

Feedback หรือการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาศักยภาพ ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร อย่างไรก็ตาม หลายคนมักมองว่าการให้หรือรับ Feedback เป็นเรื่องน่ากลัวและอ่อนไหว เพราะมันอาจทำให้เราต้องเผชิญกับจุดอ่อนหรือข้อผิดพลาดของตน ทว่าในมุมมองของ Growth Mindset การได้เห็นตนเองผ่านสายตาของผู้อื่นและได้รับข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์เพื่อการปรับปรุงนั้น กลับเป็นโอกาสทองสำหรับการเรียนรู้และพัฒนา ขอเพียงเราเปิดใจยอมรับและนำไปใช้ประโยชน์ให้ถูกต้อง

**วิธีการส่งเสริม Growth Mindset ด้วยการให้และรับ Feedback อย่างสร้างสรรค์ มีดังนี้**

## สร้างทัศนคติเชิงบวกต่อ Feedback

ขั้นแรกคือการมองว่า Feedback ไม่ว่าจะเป็นด้านบวกหรือลบ ล้วนเป็นของขวัญที่มีค่าเสมอ หากพนักงานรู้จักเปิดรับและบริหารจัดการมันอย่างสร้างสรรค์ ลองฝึกมองเสียงสะท้อนจากผู้อื่นเป็นโอกาสในการรู้จักตนเองมากขึ้น ค้นหาจุดแข็งและพื้นที่ที่ยังต้องพัฒนา มองว่าผู้ให้ Feedback คือผู้ชี้เป้าที่ทำให้เรามี

ทิศทางในการปรับปรุง และขอบคุณในความตั้งใจของเขา แทนที่จะมองเป็นการจับผิดหรือตำหนิ ซึ่งการเปลี่ยนเลนส์ในการมองเช่นนี้จะช่วยให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลายและพร้อมเปิดใจรับฟังมากขึ้น

## กระตุ้นตนเองให้ขอ Feedback อย่างสม่ำเสมอ

เมื่อมีมุมมองที่ดีต่อ Feedback แล้ว Growth Mindset จะผลักดันให้พนักงานเป็นฝ่ายขอมันด้วยตัวเอง แทนที่จะนั่งรอให้ใครมาให้ เนื่องจากเล็งเห็นคุณค่าในการหยิบยื่นโอกาสในการพัฒนาให้กับตนเอง ลองฝึกให้พนักงานถามหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า ถึงมุมมองที่พวกเขามีต่อพนักงานอย่าง สม่ำเสมอ ทั้งในแง่ของจุดแข็ง ข้อควรพัฒนา และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ด้วยคำถามกระตุ้นเชิงบวก เช่น "มีจุดไหนบ้างที่ผมทำได้ดีแล้ว และจุดไหนที่ควรพัฒนาเพิ่มเติมครับ" "คุณคิดว่ามีอะไรอีกบ้างที่จะช่วยให้งานชิ้นนี้ออกมาดียิ่งขึ้น" "อยากฟังความเห็นจากคุณว่าผมน่าจะปรับปรุงตรงไหนได้อีก เพื่อการบริการที่ดีขึ้น" ฯลฯ

นอกจากนี้ การเลือกจังหวะเวลาและบริบทที่เหมาะสมก็มีส่วนสำคัญ เช่น การขอคำชี้แนะจากหัวหน้าในระหว่างหรือหลังจากการทำงานในแต่ละช่วง ไม่ใช่รอจนถึงรอบประเมินผลงานประจำปีเท่านั้น หรือการ

ถามความเห็นจากเพื่อนร่วมทีมถึงไอเดียหรือผลงานของเรา ทั้งในที่ประชุมและในบรรยากาศแบบส่วนตัว จะทำให้พนักงานได้ Feedback ที่หลากหลายและต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น

ยกตัวอย่างเช่น สมิทเป็นหัวหน้าโปรเจกต์ที่มักจะไม่ค่อยได้รับความคิดเห็นจากทีมงานเท่าไหร่ เนื่องจากมุ่งแต่ลุยงานและบอกให้ทุกคนทำตามที่สั่ง หลังจากได้เรียนรู้เรื่อง Growth Mindset เขาเริ่มปรับทัศนคติด้วยการจัดตั้ง "กล่องไอเดียและการพัฒนา" ไว้ตรงมุมห้อง เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความเห็นอย่างอิสระ ทั้งในแง่ของการปรับปรุงโปรเจกต์และการทำงานของเขาเอง พร้อมกับตั้งคำถามกระตุ้นดีๆ เป็นระยะๆ เมื่อเห็นว่าภายในกล่องเริ่มมีกระดาษน้อยลง ในที่ประชุม เขาจะเปิดใจรับฟัง Feedback มากขึ้น รวมถึงเป็นฝ่ายขอความเห็นจากทีมแบบตัวต่อตัวเป็นประจำ

กล่องไอเดียและความพยายามของสมิท สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ในทีมงานได้มาก ข้อเสนอแนะดีๆ เริ่มทยอยกันออกมา ทั้งในแง่ของไอเดียสำหรับการพัฒนาโปรเจกต์ จุดที่สมิทยังทำได้ไม่ดีพอ และสิ่งที่เขาทำได้ดีและควรรักษาไว้ต่อไป สมิทก็รู้สึกดีที่ได้เห็นมุมมองที่หลากหลายจากคนอื่น ทั้งในด้านที่ควรภูมิใจและด้านที่ต้องปรับปรุง เขามีทิศทางในการพัฒนาตนเองให้เฉพาะเจาะจงมากขึ้น และเห็นแล้วว่า Feedback เป็นสิ่งที่เขาควรแสวงหาอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงอย่างที่ผ่านมา

## ฝึกให้ Feedback ที่มีประโยชน์กับผู้อื่น

นอกจากการเป็นฝ่ายขอ Feedback แล้ว การเป็นผู้ให้ Feedback ที่ดีก็เป็นทักษะที่ควรฝึกฝนด้วยเช่นกัน เพราะมันจะกระตุ้นให้พนักงานรู้จักสังเกต เข้าใจมุมมองของคนอื่น และคิดวิเคราะห์อย่างรอบด้านมากขึ้น พร้อมกับช่วยสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ในทีม การให้ Feedback ที่ดีควรเน้นการอธิบายอย่างสร้างสรรค์และเฉพาะเจาะจง ทั้งในส่วนที่อีกฝ่ายทำได้ดีแล้วและส่วนที่ยังมีโอกาสพัฒนา โดยระบุถึงพฤติกรรมหรือผลงานที่ชัดเจน เสนอมุมมองที่หลากหลาย และมีข้อเสนอแนะที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ยกตัวอย่างเช่น

- "รายงานของคุณมีเนื้อหาที่ลึกซึ้งน่าสนใจและวิเคราะห์ได้ครอบคลุมดีมาก ประเด็นที่อยากให้ลองเพิ่มเติมคือตัวอย่างกรณีศึกษาจริงประกอบให้มากขึ้น จะช่วยให้ผู้อ่านเห็นภาพและเข้าใจมากขึ้น"

- "การนำเสนอของคุณน่าประทับใจมาก เรียบเรียงเนื้อหาได้ดี น่าติดตาม เทคนิคการใช้เสียงและภาษากายก็ดึงดูดผู้ฟังได้ดี สิ่งที่น่าจะทำให้น่าสนใจยิ่งขึ้นคือลองใส่มุกตลกและเกมมากขึ้น เพื่อช่วยผ่อนคลายบรรยากาศครับ"

ในทางกลับกัน ควรหลีกเลี่ยงการวิจารณ์โดยไม่สร้างสรรค์ ด่วนสรุปโดยไม่มีเหตุผลประกอบ บอกแต่ปัญหาแต่ไม่เสนอวิธีแก้ หรือพูดในลักษณะดูถูกตำหนิ เพราะ Feedback เช่นนั้นจะไม่ก่อประโยชน์ในการพัฒนาและอาจสร้างความสัมพันธ์เชิงลบได้ นอกจากนี้ ควรระมัดระวังการใช้คำพูดหรือน้ำเสียงที่สื่อความหมายเชิงประเมินคุณค่า แต่ให้เน้นที่การอธิบายข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาในเชิงสนับสนุนการเรียนรู้

ยกตัวอย่างเช่น หลังจากที่สมิทได้รับ Feedback ที่ดีจากทีมงานของตนเองแล้ว เขาก็พยายามเป็นฝ่ายให้ Feedback กับลูกน้องบ้าง โดยตั้งเวลาคุยกับพวกเขาแบบตัวต่อตัวเป็นประจำทุกเดือน ในการพูดคุย เขาพยายามชี้ให้เห็นจุดแข็งในการทำงานและบุคลิกของแต่ละคน พร้อมกับเฉลี่ยความคิดเห็นที่ได้ยินจากคนอื่น ผนวกกับที่เขาสังเกตด้วยตนเอง เพื่อเสนอแนะประเด็นที่ยังควรพัฒนา พร้อมวิธีการพัฒนาที่ชัดเจน เช่น ให้น้ำใสที่ขาดความมั่นใจไปเรียนพูดต่อหน้าสาธารณะ ให้กร ที่ไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ฝึกพูดอย่างน้อย 1 ครั้งต่อการประชุม เป็นต้น

นอกจากนี้ สมิทก็เปิดโอกาสให้ทีมช่วยกันแชร์ Feedback สำหรับกันและกัน โดยเน้นย้ำว่าให้เน้นการเสริมพลังซึ่งกันและกัน ไม่ใช่การจับผิด ซึ่งก็ได้ผลลัพธ์ที่ดี ทุกคนยินดีแบ่งปันความคิดเห็นแบบสร้างสรรค์มากขึ้น และรู้สึกปลอดภัยที่จะเปิดใจรับฟังการชี้แนะ บรรยากาศในทีมเต็มไปด้วยความไว้วางใจและพลังใฝ่เรียนรู้ ช่วยให้งานก้าวหน้าและผลลัพธ์ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

## ตั้งคำถามเพื่อต่อยอดการเรียนรู้จาก Feedback

การได้รับ Feedback เป็นเพียงจุดเริ่มต้น สิ่งสำคัญคือการนำสิ่งที่ได้ยินไปคิดวิเคราะห์ต่อยอด ผ่านการตั้งคำถามกับตัวเองเช่น "ฉันเห็นด้วยกับ Feedback นี้หรือไม่ ในแง่ไหนบ้าง" "หากต้องนำไปปฏิบัติ ฉันจะเริ่มต้นที่อะไรก่อน และทำอย่างไร" "ถ้าต้องการความชัดเจนมากขึ้น ฉันจะไปขอข้อมูลเพิ่มเติมจากใคร" "อะไรคือการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ ที่ฉันพอจะลงมือทำได้เลยตั้งแต่วันนี้" การตั้งคำถามเหล่านี้จะช่วยให้เราเข้าใจและนำ Feedback ไปใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด แทนที่จะรับมาแล้วก็ลืมๆ ไป

นอกจากนี้ หากพนักงานสามารถติดตามผลการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงขอ Feedback เพิ่มเติมอีกในระยะถัดไป เพื่อสังเกตความแตกต่าง ก็จะช่วยให้การเรียนรู้ผ่าน Feedback มีความก้าวหน้าและลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ยกตัวอย่างเช่น หลังได้รับคำแนะนำว่าน้ำเสียงในการพูดของพนักงานค่อนข้างห้วน พนักงานก็ตั้งใจฝึกพูดให้นุ่มนวลขึ้นทุกวัน พร้อมกับถามความเห็นจากคนรอบข้างเป็นระยะ จนเมื่อเวลาผ่านไป 1-2 เดือน พนักงานก็รู้สึกได้ถึงการตอบรับเชิงบวกที่มีต่อน้ำเสียงใหม่มากขึ้น ทั้งจากเพื่อนร่วมงานและลูกค้า นั่นคือสัญญาณที่ดีว่าพนักงานกำลังพัฒนาและเติบโตอย่างถูกทิศทาง

กล่าวโดยสรุป การเลือกมองหาโอกาสในการได้รับและให้ Feedback เชิงสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ เป็นเสมือนการสร้างกระจกส่องตนเองชั้นดี ที่จะช่วยให้ตัวบุคคลได้เรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนาศักยภาพไปได้ไกลขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง ภายใต้สายตาที่หลากหลาย Growth Mindset จะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานใฝ่หาสิ่งสะท้อนเหล่านี้ด้วยตนเอง และมีความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับตัวตนที่ไม่สมบูรณ์แบบ เพื่อเติมเต็มส่วนที่ยังขาด ขัดเกลาส่วนที่ยังขรุขระ และขยายพรมแดนแห่งศักยภาพที่ซ่อนอยู่ โดยการบ่มเพาะนิสัยของการเปิดรับและใช้ประโยชน์จาก Feedback ไปพร้อมๆ กับการหมั่นเป็นผู้ให้ Feedback ที่มีคุณค่ากับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอด้วย

เมื่อทุกคนในองค์กรต่างช่วยกันสะท้อนจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาให้กันและกัน ด้วยเจตนาที่จะช่วยเหลือและเติบโตไปด้วยกัน ภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจ องค์กรนั้นก็จะค่อยๆ เปลี่ยนผ่านเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ทุกคนใฝ่หาการพัฒนาตนเอง กระตือรือร้นที่จะรับฟังความคิดเห็น และเต็มใจให้การสนับสนุนการเติบโตของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะส่งผลให้ศักยภาพในระดับบุคคลและในระดับองค์รวม เติบโตก้าวกระโดดไปได้อย่างรวดเร็วและมีพลัง นั่นคือเป้าหมายสูงสุดของการนำ Mindset แห่งการเติบโตมาปลูกฝังในที่ทำงานนั่นเอง

แต่เราทุกคนในองค์กรล้วนมีภูมิหลังและรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน บางคนอาจคุ้นชินกับการทำงานเดี่ยวและไม่คุ้นเคยกับการรับฟังความเห็น บางคนอาจพกความกลัวหรือทัศนคติเชิงลบต่อ Feedback มาอย่างยาวนาน ดังนั้น การช่วยกันสร้าง Growth Mindset จึงย่อมต้องอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนจากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ผู้บริหาร หรือระบบงานขององค์กรเอง ที่จะต้องมีส่วนร่วมในการสร้างสภาพแวดล้อม กิจกรรม และวัฒนธรรมที่เอื้อให้เกิดการให้และรับ Feedback กันอย่างสร้างสรรค์

ในหัวข้อสุดท้าย เราจะได้มาสำรวจแนวทางสร้างบรรยากาศของการร่วมมือกันและการแบ่งปันความรู้ภายในทีมและองค์กร เพื่อปลูกฝัง Growth Mindset อย่างเป็นระบบ ผ่านการออกแบบงาน กิจกรรม และโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการเติบโตร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เราสามารถขยายผลจากการพัฒนาในระดับบุคคล ไปสู่การยกระดับศักยภาพและความสำเร็จของทั้งทีมและทั้งองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

## การทำงานร่วมกับผู้อื่นและแบ่งปันความรู้

ในโลกของการทำงานยุคใหม่ที่ซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการแบ่งปันความรู้ เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับการขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาอย่างรวดเร็วและสร้างสรรค์

อย่างไรก็ตาม ในทีมงานที่แต่ละคนมีภูมิหลังและความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน การร่วมมือและแบ่งปันกันอย่างแท้จริงมักเกิดขึ้นได้ไม่ง่ายนัก ซึ่ง Growth Mindset สามารถเข้ามาช่วยได้ ด้วยการเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อความแตกต่างและการแลกเปลี่ยน ให้กลายเป็นโอกาสทองในการเสริมจุดแข็งและการเรียนรู้ร่วมกัน แทนที่จะมองเป็นภัยคุกคามหรือด้อยค่ากว่า ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมและการเติบโตในทีมงาน

**วิธีการส่งเสริม Growth Mindset ในการทำงานเป็นทีม มีดังนี้**

## เปิดใจยอมรับมุมมองที่แตกต่าง

สิ่งสำคัญที่สุดของ Growth Mindset คือการเปิดกว้างที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ดังนั้น เมื่อมีเพื่อนร่วมทีมแสดงความเห็นที่แตกต่างไป ให้พนักงานลองเปลี่ยนจากการตั้งแง่ว่าเราคิดถูกต้องกว่า มาเป็นการตั้งใจฟังอีกฝ่ายด้วยความอยากรู้และตั้งคำถามเพื่อทำความเข้าใจ จะช่วยให้เราได้พิจารณาประเด็นนั้นจากหลากหลายมิติมากขึ้น เห็นภาพรวมกว้างขึ้น และอาจค้นพบทางออกหรือไอเดียใหม่ๆ ที่เกิดจากการบูรณาการมุมมองที่หลากหลาย นอกจากนี้ การแสดงออกถึงท่าทีที่เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น แม้จะแตกต่างจากตัวเอง ก็จะช่วยสร้างความไว้วางใจและส่งเสริมให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

ยกตัวอย่างเช่น ในการประชุมทีมเพื่อหาวิธีดึงดูดลูกค้ามากขึ้น เมื่อพนักงานหน้าใหม่เสนอว่าอยากลองทำโฆษณารูปแบบใหม่ที่แหวกแนว ซึ่งแตกต่างจากวิธีที่ทีมเคยทำมานาน สมาชิกหลายคนก็ค่อนข้างไม่เห็นด้วยและคิดว่าเสี่ยงเกินไป แต่แทนที่หัวหน้าทีมจะด่วนปัดไอเดียนั้นไป เขากลับชวนทุกคนตั้งคำถามเพื่อทำความเข้าใจเชิงลึก ทั้งถามถึงกลุ่มเป้าหมายที่อยากดึงดูด Insight ที่คิดว่าน่าสนใจ แนวคิดและวัตถุประสงค์หลักของไอเดีย ตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ จนสุดท้าย สมาชิกทุกคนก็เห็นคุณค่าและมีมุมมองที่สมดุลมากขึ้นต่อไอเดียดังกล่าว และสามารถช่วยกันปรับรายละเอียดให้เหมาะสมกับบริบทของบริษัท จนได้แผนการสื่อสารรูปแบบใหม่ที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ

## ผสมผสานจุดแข็งและรูปแบบการทำงานที่แตกต่าง

คนเรามักชอบทำงานและเรียนรู้ในลักษณะที่แตกต่างกัน บางคนเก่งในการวางแผน บางคนมีความคิดสร้างสรรค์ บางคนเป็นนักแก้ปัญหาตัวยง บางคนสื่อสารเก่ง ซึ่ง Growth Mindset จะมองความหลากหลายนี้เป็นโอกาสในการนำจุดแข็งของแต่ละคนมาต่อยอดและเติมเต็มให้กันและกัน แทนที่จะพยายามให้ทุกคนต้องเหมือนกันหมด สมาชิกในทีมควรสื่อสารเปิดเผยถึงทักษะหรือรูปแบบการทำงานที่ถนัด รวมถึงสิ่ง

ที่รู้สึกไม่ถนัดหรือต้องการความช่วยเหลือ จากนั้นจึงจัดสรรบทบาทหน้าที่ในงานให้สอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละคน และส่งเสริมให้ทุกคนได้แสดงจุดแข็งได้อย่างเต็มที่ ในขณะเดียวกันก็ยินดีขอความช่วยเหลือในจุดที่ยังต้องพัฒนา เพื่อการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการสร้างผลงานที่ดีที่สุด

ยกตัวอย่างเช่น ในการร่วมกันทำโปรเจกต์พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แทนที่จะให้สมาชิกทุกคนทำงานเหมือนๆ กันหมด ทุกคนต่างเปิดเผยถึงจุดแข็งของตน เช่น คนที่มีความคิดสร้างสรรค์สูงรับหน้าที่ออกแบบคอนเซปต์สินค้าและบรรจุภัณฑ์ คนที่เข้าใจลูกค้าเป็นอย่างดีรับหน้าที่ศึกษาความต้องการตลาด คนที่วางแผนเก่งรับหน้าที่ควบคุมไทม์ไลน์และงบประมาณ คนที่สื่อสารดีรับหน้าที่นำเสนอต่อผู้บริหารและลูกค้า ในขณะเดียวกัน สิ่งที่ทุกคนต้องพัฒนาไปพร้อมกันคือทักษะการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ซึ่งเป็นทักษะหลักในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยทุกคนต่างผลัดกันสอนเทคนิคที่ตนถนัด และขอคำแนะนำจากเพื่อนในจุดที่ยังทำได้ไม่ดี เมื่อการทำงานเป็นไปในทิศทางนี้ สมาชิกทุกคนจะรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ความร่วมมือและการเรียนรู้ก็เกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น พร้อมกับผลงานที่จะออกมาดีที่สุด

## สร้างพื้นที่และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ในทีมที่มี Growth Mindset การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกันจะเป็นกิจวัตรปกติ ที่ทุกคนเห็นคุณค่าและตั้งใจทำอย่างสม่ำเสมอ เพราะเชื่อว่าจะช่วยให้ทั้งตัวเองและผู้อื่นเติบโตไปพร้อมๆ กัน ทีมสามารถออกแบบพื้นที่และกิจกรรมที่เอื้อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ได้หลากหลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น

- ตั้งช่วงเวลาแชร์ความรู้สั้นๆ ช่วงต้นการประชุมทุกสัปดาห์ โดยผลัดกันเป็นผู้แชร์และมีรางวัลเล็กๆ น้อยๆ เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนอยากร่วมแชร์
- สร้างไลน์กลุ่มหรือแชทกลุ่มสำหรับแชร์บทความ วิดีโอ หรือเรื่องราวที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์กับงาน
- จัดเวิร์คช็อปเล็กๆ แบบสนุกๆ ให้สมาชิกในทีมผลัดกันมาเป็นวิทยากรสอนทักษะที่ตัวเองเชี่ยวชาญ
- ตั้งกระดานไวท์บอร์ดหรือบอร์ดออนไลน์เพื่อระดมไอเดียหรือข้อเสนอแนะการพัฒนางานจากทุกคนตลอดเวลา

- เปิดเวทีนำเสนอผลงานหรือโปรเจกต์ของแต่ละคน เพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์และความสำเร็จของกันและกัน

- สร้างห้องสมุดหรือฐานข้อมูลความรู้ของทีม ที่ทุกคนสามารถเข้าไปศึกษาและปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันได้

การออกแบบพื้นที่และกิจกรรมที่หลากหลาย เหมาะกับรูปแบบการเรียนรู้ที่ต่างกันของสมาชิก และดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จะช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยน ทำให้การแบ่งปันความรู้กลายเป็นเรื่องปกติและง่ายดายมากขึ้น เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในที่สุด

ยกตัวอย่างเช่น ทีมพัฒนาซอฟต์แวร์ของบริษัทแห่งหนึ่ง มีกิจกรรมแชร์ความรู้ที่เรียกว่า "Talk Thursday" โดยทุกวันพฤหัสบดีสุดท้ายของเดือน จะมีการจัดเวทีเล็กๆ ให้สมาชิกแต่ละคนมานำเสนอเคล็ดลับ เทคนิค แนวคิด หรือเทรนด์ใหม่ๆ ที่น่าสนใจ ใครอยากแชร์ก็จะสมัครหัวข้อเข้ามา แล้วมาพูดคนละ 10-15 นาที ทั้งนี้

กิจกรรมนี้เปิดกว้างให้ทุกคนได้แชร์ในสิ่งที่อยากแชร์อย่างอิสระ ไม่จำกัดแค่เรื่องเทคนิคการเขียนโปรแกรมเท่านั้น แต่อาจเป็นเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เทรนด์เทคโนโลยี วิธีบริหารเวลา เคล็ดลับการทำงานอย่างมีความสุข ฯลฯ บางครั้งก็มีการเชิญคนจากทีมอื่นหรือวิทยากรภายนอกมาแชร์บ้าง เพื่อเปิดมุมมองที่หลากหลายมากขึ้น

กิจกรรมนี้ได้รับความนิยมอย่างมากจากสมาชิกในทีม เพราะเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ฟังไอเดียเจ๋งๆ แต่ก็ในบรรยากาศที่เป็นกันเอง ไม่เครียด ทุกคนสามารถเป็นได้ทั้งผู้ให้และผู้รับความรู้ นอกจากแลกเปลี่ยนความรู้แล้ว ยังได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิด และมุมมองชีวิต ทำให้เกิดความผูกพันใกล้ชิดกันมากขึ้น เกิดเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ข้ามทีมที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัยที่จะแบ่งปันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ทีมที่มีวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเช่นนี้ นอกจากจะสนุกและอบอุ่นแล้ว ยังมีพลังในการคิดสร้างสรรค์และผลิตนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพราะทุกคนต่างหมั่นเติมเชื้อความรู้และแรงบันดาลใจให้กันและกันอยู่เสมอ

## ยกย่องชื่นชมการแบ่งปันและการให้ความร่วมมือ

หากเราต้องการให้พฤติกรรมที่พึงประสงค์เกิดขึ้นบ่อยๆ วิธีหนึ่งคือการให้แรงเสริมทางบวกเมื่อมันเกิดขึ้น เช่นเดียวกับการแบ่งปันความรู้และให้ความร่วมมือ ที่ควรได้รับการยกย่องชื่นชมอย่างจริงใจ เพื่อกระตุ้น

ให้ทุกคนอยากทำมากขึ้น การชื่นชมสามารถแสดงออกได้หลายวิธี เช่น การกล่าวขอบคุณต่อหน้าคนอื่น การมอบรางวัลเล็กๆ น้อยๆ ให้กับคนที่แบ่งปันความรู้ดีเด่น หรือการบันทึกเรื่องราวดีๆ เหล่านั้นไว้เป็นแบบอย่างให้คนรุ่นต่อๆ ไป การยกย่องชื่นชมนี้ควรกระทำทั้งต่อหน้าและลับหลัง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมเหล่านี้คือค่านิยมสำคัญขององค์กรที่ทุกคนควรยึดถือ

นอกจากนี้ การสร้างตัววัดผลงานและผลตอบแทนที่สะท้อนถึงคุณค่าของการแบ่งปันและการให้ความร่วมมือก็จะยิ่งตอกย้ำความสำคัญของเรื่องนี้ เช่น กำหนดเป็นหนึ่งในเกณฑ์การประเมินผลงาน มีค่าตอบแทนพิเศษสำหรับทีมที่ทำโปรเจกต์ข้ามสายงานได้สำเร็จ หรือมีโบนัสพิเศษสำหรับคนที่แบ่งปันความรู้บ่อยที่สุดในรอบปี สิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรรับรู้ว่าองค์กรไม่ได้มองการแข่งขันส่วนบุคคล แต่มองว่าความสำเร็จที่แท้จริงคือการเติบโตไปด้วยกันทั้งทีมต่างหาก

สุดท้ายที่สำคัญที่สุด คือบทบาทของผู้นำในการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ด้วยการลงมือแบ่งปันความรู้ ให้ความร่วมมือ และเรียนรู้จากผู้อื่นอย่างจริงใจเป็นประจำ เมื่อผู้นำทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ หัวหน้างาน ไปจนถึงหัวหน้าทีมย่อย ต่างดำเนินชีวิตการทำงานแบบ Growth Mindset ที่เปิดใจรับฟังและเรียนรู้จากผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เชื่อมั่นในพลังของมันสมองหลายๆ ดวงมากกว่าดวงเดียว และพร้อมผนึกกำลังผลักดันให้ทีมบรรลุเป้าหมายร่วมกันแบบ All for one, One for all แรงบันดาลใจเหล่านี้จะค่อยๆ แพร่กระจายและซึมลึกลงไปทั่วทั้งองค์กร Growth Mindset จะไม่ใช่แค่แนวคิดเพ้อฝัน แต่จะแทรกอยู่ในทุกย่างก้าวของชีวิตการทำงานประจำวัน กลายเป็นหัวใจของการขับเคลื่อนและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการแบ่งปันความรู้ เป็นทักษะที่สำคัญยิ่งของการมี Growth Mindset และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร การเปิดใจยอมรับมุมมองที่ต่าง การหลอมรวมจุดแข็งที่หลากหลาย การร่วมกันสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยน และการส่งเสริมยกย่องซึ่งกันและกัน ล้วนเป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้มันเกิดขึ้นจริงในทีมได้ และเมื่อผู้นำองค์กรต่างทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี Growth Mindset ก็จะแทรกซึมลงไปในทุกอณูของระบบการทำงาน สร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่ทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันเรียนรู้ สร้างสรรค์ และพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ไปสู่เป้าหมายที่ท้าทายกว่าเดิมเรื่อยๆ ไม่มีสิ่งใดจะหยุดยั้งพลังของการร่วมมือและการแบ่งปันแบบนี้ได้ มันคือพลังที่จะทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืนที่สุดในโลกยุค VUCA ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันนี้

# บทสรุปท้ายบท

จากเนื้อหาทั้งหมดในบทนี้ เราได้เห็นแล้วว่า การเสริมสร้าง Growth Mindset ด้วยตนเองในที่ทำงานนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ทั้งการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและมีความหมาย การ เปลี่ยนมุมมองต่อความล้มเหลวและอุปสรรค การเปิดใจเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การแสวงหาโอกาสในการให้และรับ Feedback เชิงสร้างสรรค์ ไปจนถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่นและแบ่งปันความรู้

หากเราฝึกฝนสิ่งเหล่านี้ให้เป็นนิสัยในชีวิตการทำงานประจำวัน ผ่านทั้งเทคนิคและทัศนคติที่หลากหลายที่ได้กล่าวไป ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งเป้าหมายใหญ่ออกเป็นเป้าหมายย่อย การตั้งคำถามเชิงสะท้อนคิดเมื่อเผชิญความผิดพลาด การผสมผสานวิธีการเรียนรู้หลายรูปแบบ การขอ Feedback อย่างสม่ำเสมอ หรือการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ทักษะและกรอบความคิดแห่งการเติบโตก็จะค่อยๆ หยั่งรากลึกลงไปในตัวตนของเรา

ท้ายที่สุดแล้ว Growth Mindset ไม่ใช่แค่เครื่องมือหนึ่งในการทำงานเท่านั้น แต่มันคือการปรับเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อตัวเราเอง ต่อคนรอบข้าง และต่อโลก ให้เปิดกว้างมากขึ้น ให้เชื่อมั่นในศักยภาพที่ไร้ ขีดจำกัดของตนเองและผู้อื่น ให้เห็นคุณค่าของความพยายามและกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว ให้กล้าล้มเหลวและลุกขึ้นมาใหม่เสมอ ให้แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้จากทุกคนและทุกสถานการณ์ และให้เติบโตไปด้วยกันพร้อมๆ กับการยกระดับผู้อื่น มันคือการปฏิวัติวิธีคิดของเราในระดับรากฐาน ที่จะส่งผลให้วิถีแห่งการงานและการใช้ชีวิตเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างถาวร

แต่การเดินทางสู่การมี Growth Mindset อย่างเต็มรูปแบบนั้น ไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์ด้วยการลงมือของปัจเจกบุคคลเพียงลำพัง สภาพแวดล้อมโดยรอบ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำ เพื่อนร่วมงาน และวัฒนธรรมองค์กร ล้วนมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการปลูกฝังและส่งเสริมให้กรอบความคิดแบบเติบโตแผ่ขยายไปทั่วทั้งองค์กรได้อย่างกว้างขวางและยั่งยืน เพราะท้ายที่สุดแล้ว ศักยภาพของมนุษย์และองค์กรนั้นไม่สามารถเบ่งบานสู่ขีดสูงสุดได้ หากขาดบริบทที่เอื้ออำนวยให้เติบโต

# บทสรุป

จากการเดินทางมาด้วยกันตลอดทั้งเล่ม เราได้สำรวจแนวคิด Growth Mindset อย่างรอบด้านและลึกซึ้ง ตั้งแต่ที่มาและนิยาม ความเชื่อมโยงกับการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ผลกระทบเชิงบวกที่มีต่อหลากหลายมิติขององค์กร บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการส่งเสริม ไปจนถึงเทคนิควิธีการในการเสริมสร้างด้วยตนเอง ซึ่งคงจะเป็นที่ประจักษ์ชัดแล้วว่า Growth Mindset ไม่ใช่เพียงอีกหนึ่งแนวคิดหรือเทรนด์ทางการบริหาร แต่เป็นหลักการพื้นฐานที่องค์กรยุคใหม่ขาดไม่ได้ หากต้องการสร้างขีดความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และเติบโตอย่างไม่หยุดยั้งท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดเดาได้ยาก

อย่างไรก็ตาม การปลูกฝัง Growth Mindset ในองค์กรนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย และไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว เพราะมันเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ลึกถึงระดับความเชื่อ ทัศนคติ และวัฒนธรรม ที่ฝังรากมายาวนาน จำเป็นต้องอาศัยความมุ่งมั่นและการลงทุนอย่างต่อเนื่องจากผู้นำระดับสูง การมีกลยุทธ์และการดำเนินการที่สอดประสานกันของฝ่ายทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความตระหนักรู้และความร่วมมือจากพนักงานทุกคน ในการค่อยๆ ปรับเปลี่ยนตนเองสู่การมีกรอบคิดแบบเติบโตนี้ มันคือการเดินทางที่ต้องใช้เวลา ความอดทน และการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง

อย่างไรก็ดี บทเรียนและแนวปฏิบัติต่างๆ ผ่านองค์กรตัวอย่างที่ได้ศึกษามา ทำให้เราเชื่อมั่นว่าสิ่งนี้เป็นไปได้จริง และคุ้มค่าอย่างยิ่งต่อการลงทุน เพราะเมื่อ Growth Mindset ได้หยั่งรากฝังลึกลงไปในทุกอณูขององค์กร ทั้งในตัวคน ในวิธีการทำงาน และในโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร มันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานที่ส่งผลกระทบในระยะยาว ทำให้องค์กรเปี่ยมไปด้วยพลังของบุคลากรที่สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา กระหายการสะท้อนคิดและ feedback เพื่อการพัฒนาตน กล้าเผชิญความท้าทายและความล้มเหลว มองเห็นศักยภาพในตนเองและผู้อื่น พร้อมผนึกกำลังสร้างนวัตกรรมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และมีความผูกพันกับการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร พลังเช่นนี้เป็นสิ่งที่จับต้องได้ มีคุณค่ามหาศาล และเป็นรากฐานที่มั่นคงสำหรับการสร้างผลประกอบการที่ยอดเยี่ยมในระยะยาว

Growth Mindset จึงไม่ใช่เป้าหมายปลายทาง หากแต่เป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิวัติตนเอง การปฏิวัติองค์กร และการปฏิวัติสังคม เพื่อปลดล็อกศักยภาพอันไร้ขีดจำกัดของมนุษย์ เพื่อการพัฒนาและการเติบโตอย่างยั่งยืน

นี่คืออีกหนึ่งเครื่องมือชั้นยอดที่เราทุกคนสามารถนำไปใช้เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกรอบตัว และเป็นพลังผลักดันให้โลกของการทำงานและการใช้ชีวิตเคลื่อนตัวไปสู่อนาคตที่สดใสยิ่งกว่าเดิม

ท้ายสุดนี้ เราหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ความรู้ ข้อคิด และแรงบันดาลใจต่างๆ ที่ได้สั่งสมมาตลอดเล่ม จะช่วยจุดประกายความมุ่งมั่นให้ท่านผู้อ่านได้ออกเดินทางในเส้นทางแห่ง Growth Mindset ด้วยตนเอง ไม่ว่าจะในฐานะของปัจเจกบุคคล สมาชิกในทีม ผู้นำ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากเราทุกคนช่วยกันหยิบจับเครื่องมือนี้มาใช้ ฝึกฝน ขยายผล และสานต่ออย่างจริงจัง เราเชื่อว่าจะเกิดพลังอันยิ่งใหญ่ที่ไม่อาจประมาณได้ พลังแห่งการเรียนรู้ การเติบโต และการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีกว่าที่จะเกิดขึ้นวันแล้ววันเล่า ผ่านความพยายามเล็กๆ น้อยๆ ของเราทุกคน จนกลายเป็นคลื่นแห่งการปฏิวัติ Mindset ที่จะแผ่กระจายไปทั่วทั้งองค์กรและสังคมต่อไป