

3 สิ่งที่ทุกคนควรมีไว้...ก่อนที่ AI จะครองเมือง

อนาคตที่  
**AI**  
ทำอะไรคุณไม่ได้

能力を磨く AI時代に活躍する人材「3つの能力」

ความรู้ 500 冊



อนาคตที่ AI ทำอะไรคุณไม่ได้

ของข้าหลวงใหญ่ ๒๕๖๕

จ.น.  
ป.ร. ๒๖๖ ว.ร. ๖๖๖๖๖  
๗.๑๖.๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖

๖๖ ๖๖๖  
๖๖๖๖๖๖

อนาคตที่  
**AI**  
ทำอะไรคุณไม่ได้

ภาษา: ฮีโรชิ



# อนาคตที่ AI ทำอะไรคุณไม่ได้

ผู้เขียน	ทาซากะ ฮิโรชิ
ผู้แปล	ปาววัน การสมใจ
กองบรรณาธิการ	อารยา ภาคภูมิเกียรติคุณ
พิสูจน์อักษร	มณฑิรา ถาวรชัย
รูปเล่ม	ธิชากร จันจิตร
ออกแบบปก	Lalunlorn buns

NORYOKU WO MIGAKU AI JIDAI NI KATSUYAKUSURU JINZAI "3TSU NO NORYOKU"

Copyright © 2019 by Hiroshi Tasaka

Thai translation rights arranged with Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd.

through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo and Arika Interrights Agency, Bangkok

Thai language translation copyright © 2021 by WeLearn Co., Ltd.

All rights reserved.

ISBN 978-616-287-469-7

ราคา 200 บาท



จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์วีเลิร์น

ในเครือบริษัท วีเลิร์น จำกัด

WeLearn Co., Ltd.

2922/271 อาคารชาภูอิสสระทาวเวอร์ 2 ชั้น 23

ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทรศัพท์ 0-2718-1818 โทรสาร 0-2718-1838

Website : [www.welearnbook.com](http://www.welearnbook.com), [www.facebook.com/welearnbook](https://www.facebook.com/welearnbook)

จัดจำหน่ายทั่วประเทศโดย

บริษัท อมรินทร์บุ๊ค เซ็นเตอร์ จำกัด

108 หมู่ 2 ถ.บางกรวย-จตุรรม ต.มหาสวัสดิ์ อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130

โทรศัพท์ 0-2423-9999 โทรสาร 0-2449-9561-3

Homepage : <http://www.naiin.com>

พพพ

กระดาษกอนอสายตา



ห่วงใยสายตาคุณ

[www.greenroad.com](http://www.greenroad.com)

กรณีต้องการสั่งซื้อหนังสือเป็นจำนวนมากเพื่อการฝึกอบรม พัฒนาองค์กร ขาย

หรือเป็นของขวัญ กรุณาติดต่อขอรับส่วนลดพิเศษได้ที่บริษัท วีเลิร์น จำกัด

โทรศัพท์ 0-2718-1818 โทรสาร 0-2718-1838

# อนาคตที่ AI ทำอะไรคุณไม่ได้

ผู้เขียน	ทาซากะ ฮิโรชิ
ผู้แปล	ป้าวัน การสมใจ
กองบรรณาธิการ	อารยา ภาคภูมิเกียรติคุณ
พิสูจน์อักษร	มันทิรา ถาวรชัย
รูปเล่ม	ธิชากร จันจิตร
ออกแบบปก	Lalunlorn buns

NORYOKU WO MIGAKU AI JIDAI NI KATSUYAKUSURU JINZAI "JTSU NO NORYOKU"

Copyright © 2019 by Hiroshi Tasaka

Thai translation rights arranged with Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd.

through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo and Arika Interights Agency, Bangkok

Thai language translation copyright © 2021 by WeLearn Co., Ltd.

All rights reserved.

ISBN 978-616-287-469-7

ราคา 200 บาท



จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์วีเลิร์น

ในเครือบริษัท วีเลิร์น จำกัด

WeLearn Co., Ltd.

2922/271 อาคารชาลวอฮิสสระทาวเวอร์ 2 ชั้น 23

ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทรศัพท์ 0-2718-1818 โทรสาร 0-2718-1838

Website : [www.welearnbook.com](http://www.welearnbook.com), [www.facebook.com/welearnbook](https://www.facebook.com/welearnbook)

จัดจำหน่ายทั่วประเทศโดย

บริษัท อมรินทร์บุ๊ค เซ็นเตอร์ จำกัด

108 หมู่ 2 ถ.บางกรวย-จตุรรม ต.มหาสวัสดิ์ อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130

โทรศัพท์ 0-2423-9999 โทรสาร 0-2449-9561-3

Homepage : <http://www.naiin.com>

พ.พ.บ.

กระต่ายกบออนสายตา



ห่วงใยสายตาคุณ

[www.greenroad.com](http://www.greenroad.com)

กรณีต้องการสั่งซื้อหนังสือเป็นจำนวนมากเพื่อการฝึกอบรม ทัศนอางค์กร ขาย  
หรือเป็นของขวัญ กรุณาติดต่อขอรับส่วนลดพิเศษได้ที่บริษัท วีเลิร์น จำกัด

โทรศัพท์ 0-2718-1818 โทรสาร 0-2718-1838

# สารบัญ

บทนำ ทำไมถึงต้องพัฒนาทักษะ:  
เอาไว้ตั้งแต่ตอนนี้

13

## บทที่ 1

ยุคที่ “อาชีพใช้ความรู้” จะหายไปเกินครึ่ง

ใคร ๆ ก็พูดถึงเรื่อง “ถูก AI แย่งงาน”  
แต่กลับไม่มีใครพูดถึง “วิธีรับมือ” กันเลยสักคน

- สิ่งที่มาพร้อมกับ “การปฏิวัติ AI”  
คือการตกงานหมู่ครั้งใหญ่  
ระดับที่แทบจินตนาการไม่ออก 25
- คนที่ตระหนักว่า “สักวันงานที่ทำอยู่  
อาจไม่มีให้ทำแล้วก็ได้” คือคนที่จะอยู่รอด 27

- “5 ทักษะ” ที่เป็นที่ต้องการอย่างยิ่ง  
ในสังคมความรู้ระดับสูง 31
- “3 สิ่ง” ที่มนุษย์ไม่มีวันเอาชนะ AI ได้ 34
- คนที่เก่งแค่เรื่อง “เหตุผล”  
จะถูกแทนที่ด้วย AI 38
- คำชมที่ว่า “มีความรู้รอบตัว” หรือ  
“รู้ลึกรู้จริง” จะกลายเป็นคำที่ล้ำสมัย 40
- แม้แต่ “ทักษะการใช้สัญชาตญาณ”  
ของมืออาชีพก็ยังคงถูกแทนที่โดย AI 42
- หากดูกันที่เรื่อง “ราคา”  
มนุษย์ก็สู้ AI ไม่ได้พอดี 45
- ไม่ใช่แค่ “อาชีพชาмуไร”  
งานอะไรก็ตามที่ต้อง “ใช้ความรู้”  
ก็ถือว่าอยู่ในกลุ่มเสี่ยง 48
- ผู้เชี่ยวชาญต่างก็พูดถึงเรื่อง “ถูก AI แย่งงาน”  
แต่ไม่บอกว่าจะ “รับมือ” ได้อย่างไร 50
- จะพัฒนา “3 ทักษะ” ด้วยตัวเองได้อย่างไร 52
- บริษัทที่คุณทำงานอยู่ตอนนี้จะไม่ช่วยคุณ 55
- คนที่จะถูกคัดออกคือคนที่เรา “นึกไม่ถึง” 57

## บทที่ 2

สังคมที่ไร้ค่ากับ “วุฒิการศึกษา” กำลังจะล่มสลาย

ยังเป็นคน “วุฒิการศึกษาสูง” เท่าไหร่  
ก็ยิ่งแพ้ AI ได้ง่ายขึ้นเท่านั้น

- ทำไมคนจบจากมหาวิทยาลัยดัง  
ถึงเป็น “คนทำงานเก่ง” กันน้อยลง 61
- “คนที่บริษัทอยากได้ตัว” กับ  
“คนทำงานเก่ง” แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง 62
- “3 สถานการณ์” ที่คนจบจาก  
มหาวิทยาลัยดังมักต้องเผชิญ 65
- คนจบจากมหาวิทยาลัยดังที่เป็นคนทำงานเก่ง  
ไม่ได้เก่งเพราะ “วุฒิการศึกษา” 68
- คนจบจากมหาวิทยาลัยดังที่เปลี่ยนสิ่งที่เป็น  
“จุดแข็ง” ของตัวเองไม่ได้จะถูกคัดออก 69
- “ภพมายุของวุฒิการศึกษา” กับ  
“เทพนิยายโตได” ที่ยังเชื่อกันไม่เลิก 71
- อุปสรรคเรื่อง “มนุษย์สัมพันธ์”  
ที่คนจบจากมหาวิทยาลัยดังมักมีปัญหา 76
- “เหตุผลแท้จริง” ที่ฝ่ายบุคคล  
เลือกจ้างคนจบจากมหาวิทยาลัยดัง 78



### บทที่ 3

“ทักษะวิชาชีพ” ที่เป็นที่ต้องการในยุค AI คืออะไร

สิ่งที่สำคัญกว่า “ทักษะการเรียนรู้ด้วยตัวเอง”  
คือ “ทักษะการเรียนรู้จากประสบการณ์”  
และ “ทักษะการส่งต่อ”

- “ทักษะวิชาชีพ” ไม่ได้เป็นแค่เรื่องของเทคนิคทางปฏิบัติ 85
- กับटकแรกของการพัฒนาทักษะคือ “ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด” 87
- เลิกคิดว่าแค่อ่านหนังสือก็พัฒนาทักษะได้ 89
- แยกแยะให้ออกกว่าเป็น “ความรู้” หรือ “ภูมิปัญญา” 92
- สำรวจดูว่าตอนนี้มี “ภูมิปัญญา” อยู่แค่ไหน 96
- “ทบทวนตัวเอง” แค่ 5 นาที ก็ช่วยสร้างความแตกต่างได้อย่างไม่น่าเชื่อ 97
- ควร “ทบทวนตัวเอง” ขณะที่ประสบการณ์ยัง “สดใหม่” 99
- มืออาชีพถือกำเนิดตอน “กลางคืน” 101

- เทคนิคขั้นสูงสุดเป็นสิ่งที่ต้อง  
เรียนรู้จาก “ครู” 104
- ภูมิปัญญา “ขั้นสูง” 108
- แม้แต่เรื่อง “ความคิดสร้างสรรค์”  
สักวัน AI ก็ทำได้ 109
- ตลาดงานไม่ต้องการ “มนุษย์เจ้าโอตีย์  
ที่ทำให้เป็นจริงไม่ได้” 111
- สิ่งที่สถาบันคลังสมองระดับโลกต้องการ  
ไม่ใช่ “ความคิดสร้างสรรค์”  
แต่เป็น “ทักษะด้านนวัตกรรม” 113

#### บทที่ 4

“ทักษะการสื่อสาร” สำหรับยุค AI เป็นอย่างไร

สิ่งที่สำคัญกว่าการ “พูดเก่ง” คือ “ภาษากาย”  
กับ “ความเข้าใจใจ”

- 80 เปอร์เซ็นต์ของการสื่อสารคือภาษากาย 119
- คุณใช้ภาษากายได้ดีแค่ไหน 121
- สิ่ง AI ไม่ถนัดเลยคือ “ภาษากาย” 123

- ผีก “คาดคะเน” และ “จินตนาการ”  
ทุกครั้งหลังประชุม 124
- การ “มีอารมณ์ร่วม” ของมนุษย์  
เป็นสิ่งที่ AI ไม่มีวันเลียนแบบได้ 127
- การมีอารมณ์ร่วมกับคนอื่นสำคัญกว่า  
การที่คนอื่นมาอารมณ์ร่วมกับเรา 129
- การ “มีอารมณ์ร่วม” ไม่ใช่ความ  
“สงสาร” หรือ “เห็นใจ” 131
- ถ้าไม่เคย “ลำบาก” ก็ไม่มีวันที่จะ  
มีความสามารถในการ “มีอารมณ์ร่วม”  
ที่แท้จริง 132
- สิ่งที่ต้องทำคือรีบลำบาก  
ตั้งแต่ตอนยังหนุ่มสาว 134
- “อย่างคุณน่าจะเข้าใจ” 135
- “คนเคยลำบาก” กับ “คนไม่เคยลำบาก”  
ในสายตาลูกน้อง 137
- ผู้นำชั้นยอดรู้ว่าความลำบากคือ  
“โอกาสในการเติบโต” 140
- “หยุดอดทัศนคติ” ในการมองปัญหา  
ที่ผู้นำตัวจริงควรมี 142

## บทที่ 5

“ทักษะองค์กร” สำหรับยุค AI

### “ทักษะการบริหารจิตใจ” กับ “ทักษะความเป็นผู้นำที่ไม่หยุดเติบโต”

- เครื่องหนึ่งของงานบริหารจัดการ  
จะถูกแทนที่ด้วย AI 147
- “การบริหารขั้นสุดยอด”  
ที่มีแต่มนุษย์เท่านั้นทำได้ 149
- “การบริหารจิตใจ”  
ไม่ใช่ “การควบคุมจิตใจ” 150
- “พื้นที่เติบโต” เกิดขึ้นได้  
ด้วยทัศนคติของหัวหน้า 152
- ยุคที่หัวหน้าทุกคนมีหน้าที่เป็น “ที่ปรึกษา” 153
- ไม่ใช่แค่ “ฟัง” แต่ต้อง “ฟังให้สุด” 155
- “การบริหารจิตใจ”  
เป็นสิ่งที่มนุษย์เท่านั้นทำได้ 157
- คำว่า “ชนะใจ” หรือ “ทักษะในการนำคน”  
จะกลายเป็นคำที่ไม่มีใครใช้อีกต่อไป 159

- องค์กรไม่ได้เลือก “ผู้นำ”  
ลูกน้องต่างหากที่เป็นคนเลือก 161
- การแสดง “วิสัยทัศน์และความมุ่งมั่น”  
ที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ 162
- สามารถสร้าง “พื้นที่เติบโต” ได้หรือไม่ 165
- เชื่อมมั่นใน “ความเป็นไปได้” ของลูกน้อง 166
- ผู้นำแบบใหม่ที่เป็นที่ต้องการในยุค AI 168

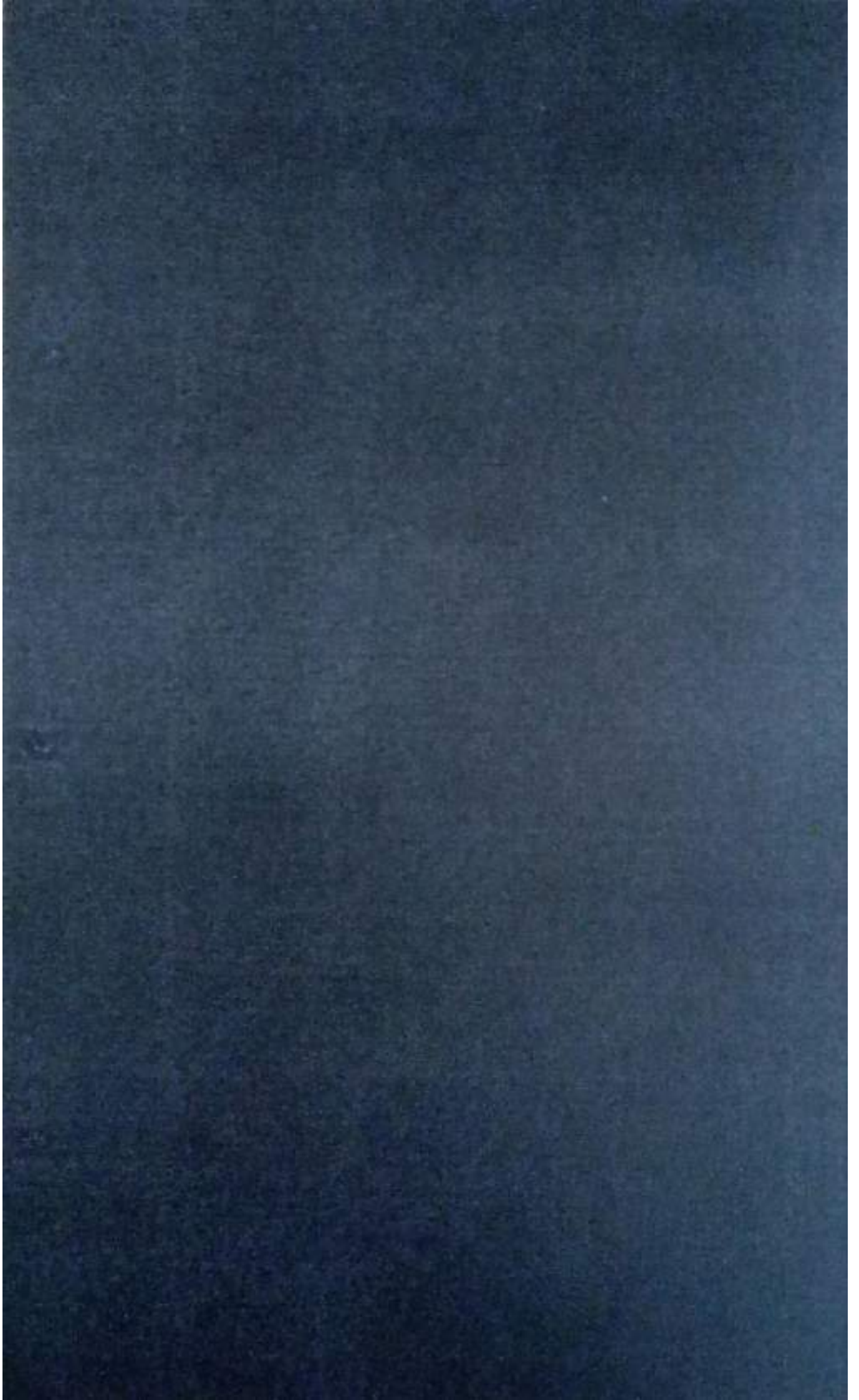
บทส่งท้าย วิกฤติการณ์ AI คือโอกาสทอง  
ในการพัฒนาตัวเอง 171

ขอแสดงความขอบคุณ 177

ประวัติผู้เขียน 179

บทนำ

ทำไมถึงต้องพัฒนาทักษะ  
เอาไว้ตั้งแต่ตอนนี้



## “พัฒนาทักษะ”

คนที่หยิบหนังสือที่มีชื่อทำนองนี้ขึ้นมาจำนวนไม่น้อย คงอดคิดไม่ได้ว่า “ถ้าเป็นคนทำงาน ใด ๆ ก็รู้อยู่แล้วว่า ต้องคอยพัฒนาทักษะอยู่เสมอ ทำไมยังจะออกหนังสือแบบนี้มาอีกนะ...”

ผมขอตอบคำถามนี้ตรง ๆ ตั้งแต่ตอนนี้เลย

นั่นก็เพราะนับจากนี้ไป การ “พัฒนาทักษะ” จะทวีความสำคัญยิ่งกว่าที่ผ่านมาแบบเทียบไม่ติด เหตุผลที่ทำให้เป็นเช่นนั้นมียู่ 3 ข้อ ได้แก่

1. ทักษะจะกลายเป็นสิ่งที่ตกยุคได้อย่างรวดเร็ว
2. วุฒิการศึกษาจะไม่มีคามสำคัญอีกต่อไป
3. การมาถึงของ AI



ผมจะอธิบายเหตุผลทั้ง 3 ข้อนี้ให้เข้าใจแบบง่าย ๆ

**เหตุผลข้อที่ 1 “ทักษะจะกลายเป็นสิ่งที่ตกยุคได้  
อย่างรวดเร็ว”**

คนส่วนใหญ่เชื่อว่าหากต้องการสร้างผลงานดี ๆ ที่  
ทุกคนให้การยอมรับ สิ่งที่ต้องทำคือการพัฒนาทักษะความ  
สามารถให้สูงขึ้น นี่เป็นสิ่งที่เชื่อกันจนกลายเป็นสามัญสำนึก  
และเมื่อก่อนคนที่สั่งสมประสบการณ์จนมีทักษะระดับหนึ่งก็  
สามารถใช้ทักษะนั้น “หากินได้ตลอดชีวิต” จริง ๆ

ปัญหาคือโลกทุกวันนี้เป็นยุค “ปีของสุนัข” หรือ  
“ปีของหนู” หรือก็คือเป็นยุคที่ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงอย่าง  
รุนแรงและรวดเร็วราวกับเวลาผ่านไปเร็วขึ้นแบบปีอายุของ  
สุนัขหรือหนู ความเปลี่ยนแปลงที่เคยต้องใช้เวลา 7 ปี  
หรือ 18 ปีกลับเกิดขึ้นภายในปีเดียว\*

ด้วยเหตุนี้ ทักษะที่ได้จากการฝึกฝนในวัยหนุ่มสาว  
จึงกลายเป็นสิ่งที่ตกยุคและไร้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว  
นี่เป็นเหตุผลว่าทำไมการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ จึงเป็นสิ่ง  
ที่ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นกว่าเดิม

---

\* 1 ปีของมนุษย์เท่ากับ 7 ปีของสุนัขและ 18 ปีของหนู

นอกจากนั้น อีกปัจจัยหนึ่งที่เข้ามาซ้ำเติมก็คือการมาถึงของยุคที่ “มนุษย์อายุยืนถึง 100 ปี”

จริงอยู่ว่าการที่มนุษย์มีอายุขัยยืนยาวขึ้นเป็นเรื่องที่ดี แต่ถ้าคนส่วนใหญ่อยู่ได้จนอายุ 100 ปี ชั่วชีวิตย่อมต้องมีการเปลี่ยนงานนับครั้งไม่ถ้วน การพัฒนาทักษะจึงเป็นสิ่งที่ต้องทำตลอดชีวิต

**เหตุผลข้อที่ 2 “วุฒิการศึกษาจะไม่มีค่าสำคัญอีกต่อไป”**

ยุคสังคมอุตสาหกรรมของศตวรรษที่ 20 สิ้นสุดลง ณ ตอนนี้เป็นช่วงต้นศตวรรษที่ 21 อาจพูดได้ว่าสังคมญี่ปุ่นได้ข้ามผ่านสังคมยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Society) และสังคมความรู้ (Knowledge Society) มาแล้ว ปัจจุบันสังคมของเรากำลังอยู่ในยุค “สังคมความรู้ระดับสูง”

ทั้ง ๆ อย่างนั้นระบบการศึกษาของญี่ปุ่นกลับยังอยู่ในยุคสังคมอุตสาหกรรมอย่างไม่เปลี่ยนแปลง

แน่นอนว่าหากมองย้อนกลับไปยังยุคสังคมอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 20 เราจะเห็นว่าระบบการศึกษาญี่ปุ่นสามารถผลิต “คนเรียนเก่ง” ที่ “ทำงานเก่ง” ได้ จะว่าเป็นยุคที่วุฒิการศึกษามีค่าเทียบเท่ากับความสามารถในการทำงานก็ว่าได้

อย่างไรก็ตาม สำหรับสังคมความรู้ระดับสูงของศตวรรษที่ 21 การเป็นคนเรียนเก่งที่มี “วุฒิการศึกษาสูง” ของระบบการศึกษาญี่ปุ่นไม่ได้เป็นเครื่องหมายันตีว่าจะทำผลงานออกมาได้ดีอีกต่อไป

ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ก็เพราะสังคมความรู้ระดับสูงเป็นสังคมที่มีนวัตกรรมเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มันเป็นสังคมที่คนธรรมดาทั่วไปสามารถเชื่อมต่อกันเพื่อพูดคุยถึงความฝันและความมุ่งมั่นร่วมกันได้ สิ่งที่เป็นที่ต้องการจึงไม่ใช่องค์กรธุรกิจใหญ่ยักษ์ แต่เป็นคนที่สร้างเครือข่ายเป็นมีความรู้ความสามารถ และมีความเป็นผู้นำมากพอจะหาพวกพ้องมาช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานที่ยอดเยี่ยมได้สำเร็จ

เพราะฉะนั้น คนที่จะเป็นที่ต้องการในสังคมความรู้ระดับสูงจึงเป็นคนที่มีความทักษะดังต่อไปนี้

“ทักษะด้านนวัตกรรม”

“ทักษะในการสร้างเครือข่าย”

“ทักษะความเป็นผู้นำ”

แต่น่าเสียดายที่ระบบการศึกษาของญี่ปุ่นในปัจจุบันไม่สามารถสร้างบุคลากรที่เป็นที่ต้องการของสังคมความรู้ระดับสูงได้ จึงไม่แปลกที่ระยะหลังมานี้เรามักได้ยิน

เรื่อง “คนจบจากมหาวิทยาลัยดัง” ไม่เก่งสมความคาดหวัง  
อยู่บ่อย ๆ

ถ้าอยากเป็น “คนทำงานเก่ง” ของสังคมความรู้  
ระดับสูง เราต้องไม่พอใจอยู่กับแค่ “วุฒิการศึกษา”  
หรือความเป็น “คนเรียนเก่ง” แต่ต้องพยายามพัฒนา  
ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานของตัวเองอยู่เสมอด้วย

นี่คือเหตุผลที่ทำให้ผมเชื่อว่าในยุคนี้ “วุฒิการศึกษา”  
จะไม่มีผลสำคัญอีกต่อไป” และนั่นทำให้เราต้องให้ความสำคัญ  
สำคัญกับการพัฒนาทักษะมากขึ้น

### เหตุผลข้อที่ 3 “การมาถึงของ AI”

นี่คือเหตุผลสำคัญที่สุดที่ทำให้การพัฒนาทักษะ  
กลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญระดับคอขาดบาดตาย จากนี้ไป  
เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์หรือ AI จะพัฒนาแบบก้าวกระโดด  
และส่งอิทธิพลต่อสังคมในวงกว้าง โดยผลกระทบที่เห็นชัด  
ที่สุดก็คือ ใน “ยุค AI” งานที่เคยเป็นหน้าที่ของมนุษย์  
จะถูก AI เข้ามาแทนที่

ผลที่ตามมาคือ หากไม่พยายามพัฒนาทักษะที่  
ไม่อาจใช้ AI ทำแทนได้ติดตัวไว้เสียตั้งแต่ตอนนี้ ไม่ช้า  
เราก็จะตกอยู่ในสถานการณ์ที่ “ถูก AI แย่งงาน” ไป  
ในที่สุด

เริ่มเห็นแล้วใช่ไหมครับว่าทำไมการพัฒนาทักษะถึงเป็นสิ่งจำเป็น และทำไมเหตุผลที่สำคัญที่สุดถึงเป็น “การมาถึงของ AI”

ทุกวันนี้เราได้ยินคนพูดถึงเรื่อง “ถูก AI แย่งงาน” กันอย่างหนาหู และถ้ากวาดตามองไปรอบ ๆ ก็ sẽเห็นหนังสือหรือนิตยสารที่ว่าด้วยประเด็นนี้วางขายอยู่เต็มไปหมด เนื้อหาที่มักถูกเน้นเป็นพิเศษก็หนีไม่พ้นอาชีพที่จะได้รับผลกระทบและแรงงานประเภทที่จะตกงาน แต่น่าแปลกที่กลับไม่ค่อยมีใครพูดถึง “คนที่จะไม่ตกงาน” หรือ “คนที่เป็นที่ต้องการ” กันสักเท่าไร

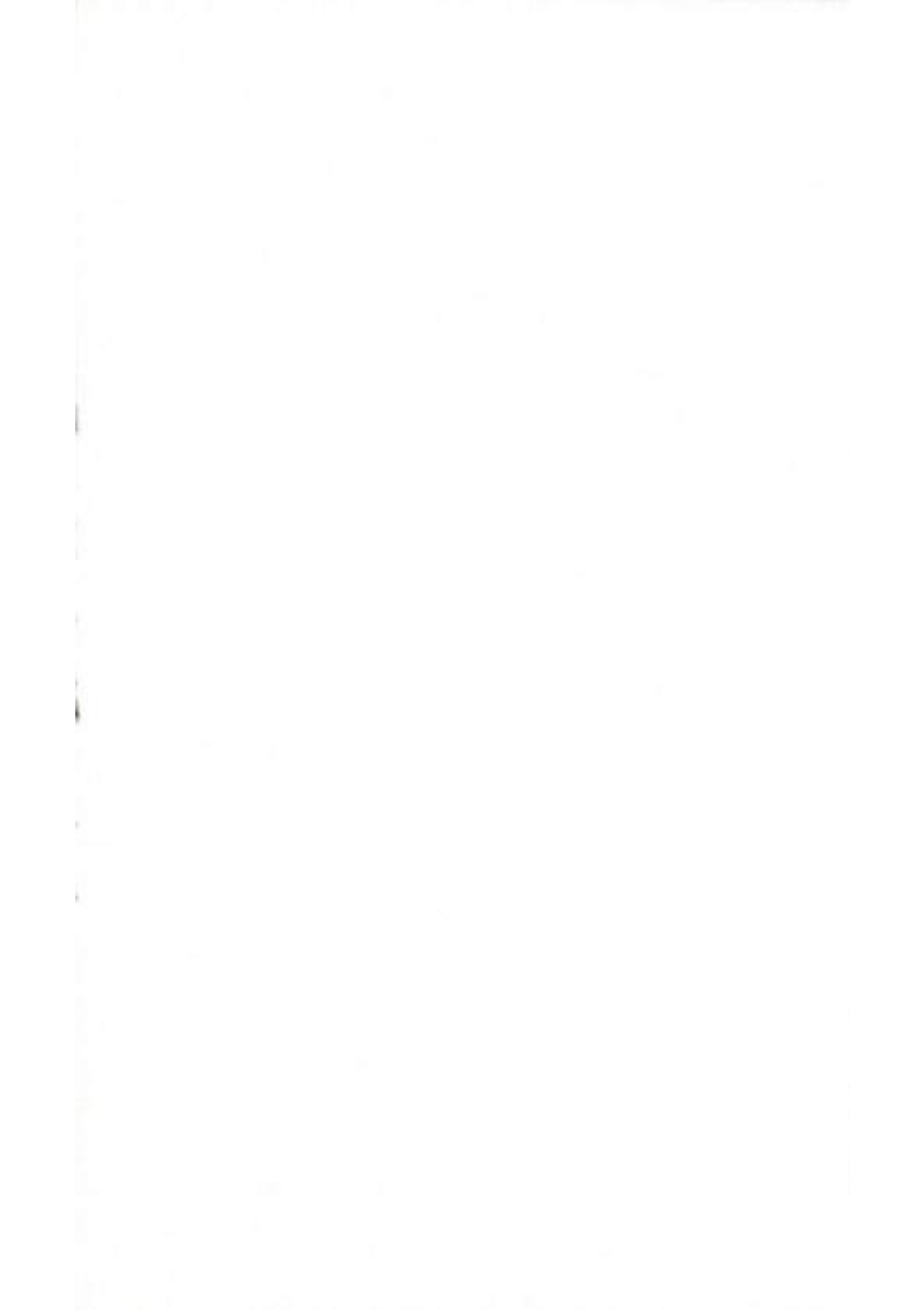
หนังสือเล่มนี้จึงจะมาพูดถึงเรื่องนั้น

ในบทที่ 1 ผมจะปูพื้นฐานว่าการมาถึงของ AI ส่งผลต่อทักษะความสามารถที่เป็นที่ต้องการของตลาดงานอย่างไร

บทที่ 2 จะว่าด้วยเรื่องระบบการศึกษาของญี่ปุ่นและอธิบายว่าทำไมวุฒิการศึกษาถึงไม่มีความสำคัญอีกต่อไป

บทที่ 3-5 จะเป็นเรื่องของ “3 ทักษะ” ที่เป็นที่ต้องการในยุค AI และต้องทำอะไรถึงจะมีทักษะที่ว่านี้ติดตัว

เอาละ ไปดูว่าในยุค AI จะมีอะไรเกิดขึ้นบ้างใน  
บทที่ 1 กันเลยครับ

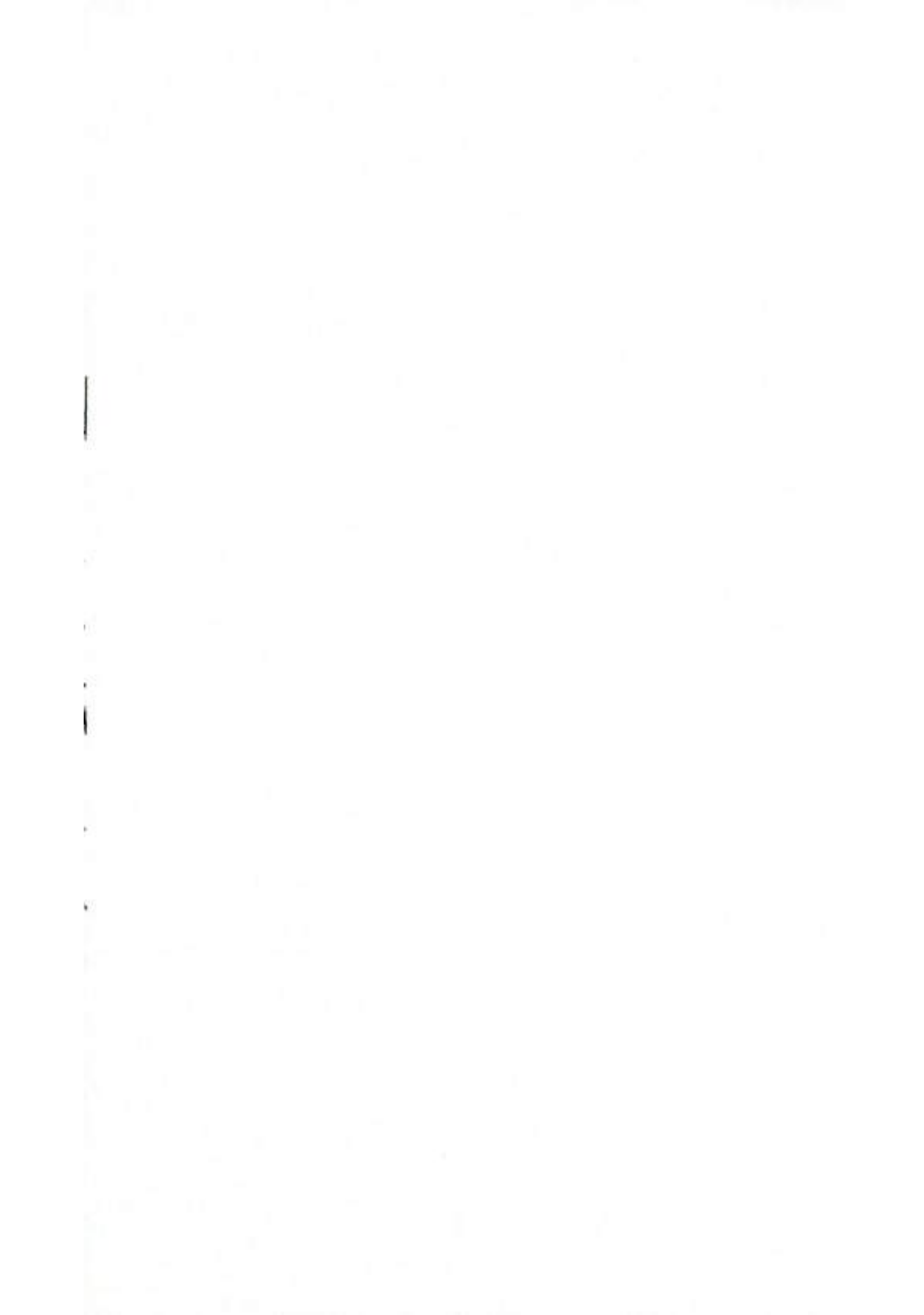


## บทที่ 1

ยุคที่ “อาชีพใช้ความรู้” จะหายไปเกินครึ่ง

ใคร ๆ ก็พูดถึงเรื่อง  
“ถูก AI แย่งงาน”  
แต่กลับไม่มีใครพูดถึง  
“วิธีรับมือ” กันเลยสักคน





## สิ่งที่มาพร้อมกับ “การปฏิวัติ AI” คือการตกงานหมู่ครั้งใหญ่ ระดับที่แทบจินตนาการไม่ออก

ผมขอเริ่มต้นด้วยการคาดการณ์แบบมองโลกในแง่ร้าย  
เอาไว้ตรงนี้เลยว่า

อีกไม่นานจะเกิดพายุลูกใหญ่ที่ชื่อ “การปฏิวัติ  
AI”

มันจะทำให้เกิดการตกงานหมู่ครั้งใหญ่ระดับที่  
แทบจินตนาการไม่ออก

เพราะฉะนั้น ก่อนที่วันนั้นจะมาถึง เราต้องรีบ  
พัฒนาทักษะที่ไม่อาจถูก AI แทนที่ได้ติดตัวเอาไว้  
ตั้งแต่เนิ่น ๆ

พอได้ยินแบบนี้ ปฏิกริยาของผู้อ่านคงมีอยู่ 2 แบบ  
ใหญ่ ๆ แบบแรกคือคิดว่า “ว่าไปแล้วพวกเขาสื่ออย่างหนังสือ  
นิตยสาร หรือเว็บไซต์ก็บอกเหมือนกันว่า AI จะมาทำงาน  
หลายอย่างแทนมนุษย์ แต่งานของเราคงไม่เป็นไรหรอกมั้ง”

แบบที่ 2 คือคิดว่า “จากนี้ไป AI จะมาทำงานแทนมนุษย์ งานของเราก็น่ากลัวจะเป็นหนึ่งในนั้นด้วย แล้วเราควรทำยังไงดี...”

ผู้ที่ถือหนังสือเล่มนี้อยู่หน้าจะเป็นแบบหลัง  
ถ้าใช่ ผมก็เชื่อว่า คุณจะสามารถก้าวข้ามพายุลูกนี้ไปได้ แต่มันยังจะกลายเป็นคนแกร่งที่เป็นที่ต้องการยิ่งกว่าเดิมด้วย

ทำไมผมถึงเชื่อเช่นนั้น ก็เพราะถ้ามองย้อนกลับไป ในประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา เราจะเห็นว่าทุกครั้งที่มีการเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้น อาชีพและธุรกิจที่เกี่ยวข้องล้วนได้รับผลกระทบมากน้อยต่างกันไป บางอาชีพยังประทับประคองตัวเองไว้ได้ แต่บางอาชีพก็หายสาบสูญไปตามกาลเวลา ถ้าพิจารณาดูดี ๆ ก็จะพบว่า อาชีพหรือธุรกิจที่ถูก “คัดออก” จนสูญสลายไปนั้น แท้จริงแล้วมี “จุดร่วม” ที่เหมือนกันอยู่ จุดร่วมที่ว่านี่คืออะไร

มันคือการ “ไม่ตระหนักถึงวิกฤติในเวลาที่เหมาะสม”

นี่คือจุดร่วมของคนที่ถูกกาลเวลา “คัดออก”

แต่พร้อมกันนั้นเราก็พูดได้เช่นกันว่าคนที่ “ตระหนักถึงวิกฤติในเวลาที่ต้องตระหนัก” คือ “คนเก่ง” ที่จะไม่มีวันถูกคัดออก

เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น ผมมีตัวอย่างจากประสบการณ์จริงมาเล่าให้ฟัง

## **คนที่ตระหนักว่า “สัปดาห์ที่ห้าอยู่ อาจไม่มีให้ทำแล้วก็ได้” คือคนที่อยู่รอด**

ในปี 2016 ผมได้รับเชิญให้ไปบรรยายให้องค์กรแห่งหนึ่งฟัง

ที่จริงในแต่ละปีผมต้องไปบรรยายหลายงาน องค์กรที่เชิญให้ไปบรรยายก็มีความแตกต่างหลากหลาย แต่การบรรยายครั้งนั้นทำให้ผมทั้งประหลาดใจและประทับใจจนจำได้ไม่ลืม

ผู้จัดในครั้งนั้นคือสมาคมผู้สอบบัญชีภาษีอากรโตเกียว พอถามไปว่าต้องการให้บรรยายในหัวข้ออะไร คำตอบที่ได้รับทำให้ผมประหลาดใจมาก

ผู้จัดบอกผมด้วยใบหน้าจริงจังว่า

“ผมเชื่อว่าการปฏิวัติ AI ที่กำลังจะมาถึงจะทำให้งานของเราลดลงมากกว่าครึ่งภายในเวลา 10 ปี เลยอยากให้คุณช่วยแนะนำว่าผู้สอบบัญชีภาษีอากรอย่างพวกเราควรเตรียมตัวอย่างไรบ้างครับ”

ที่ผมประหลาดใจก็เพราะแม้หัวข้อบรรยายที่ผู้จัดคนอื่น ๆ เคยขอมาก็มีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การคาดการณ์อนาคต การปฏิวัติข้อมูลข่าวสาร สังคมความรู้ การบริหารธุรกิจ เทคนิคการทำงาน หรือแม้แต่วิถีใช้ชีวิต แต่แทบไม่เคยมีใครมาขอให้ผมไปบรรยายด้วยความตระหนักรู้ถึงวิกฤติแบบนี้มาก่อนเลย

นอกจากความประหลาดใจ ผมยังประทับใจที่สมาคมผู้สอบบัญชีภาษีอากรโตเกียวมองเห็นภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นตามหลังการปฏิวัติ AI และพยายามหาวิธีรับมืออย่างฉับไว

ทุกวันนี้เทคโนโลยีพัฒนารุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแบบฉับพลัน ผลของมันสามารถทำให้ตลาด อุตสาหกรรม องค์กรธุรกิจ และแม้แต่อาชีพหมดคุณค่าจนล่มสลายไปได้ในพริบตา โดยคนที่จะถูกคัดออกเป็นอันดับต้น ๆ คือคนที่ไม่รู้สึกถึงความเปลี่ยนแปลงเป็นภัยคุกคาม ไม่มีความตระหนักรู้ถึง

วิกฤติตรงหน้า และไม่คิดจะเตรียมตัวรับมือเอาไว้  
ตั้งแต่เนิ่น ๆ

จากนี้ไป AI จะแพร่หลายไปทั่วโลก มันจะเปลี่ยน  
รูปแบบสังคม รูปแบบการทำธุรกิจ รวมถึงรูปแบบการ  
ทำงานไปแบบพลิกหน้ามือเป็นหลังมือ ทำให้คุณสมบัติ  
ของแรงงานหรือคนที่เป็นที่ต้องการเปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง

ความเชื่อของสมาคมผู้สอบบัญชีภาษีอากรโตเกียว  
ที่วางานกว่าครึ่งจะหายไปจึงไม่ใช่การตีตนก่อนไข้เลย  
แม้แต่น้อย จากนี้ไปงานแบบที่เรียกกันว่า “อาชีพ  
ซามูไร”<sup>\*</sup> อย่างผู้ตรวจสอบบัญชี ทนายความ แพทย์  
วิศวกร ที่ปรึกษา ฯลฯ จะถูก AI เข้ามาแทนที่ในระดับที่  
น่าตกใจ

นอกจากอาชีพซามูไรแล้ว คนที่ทำงานเป็น  
“ผู้เชี่ยวชาญ” ด้านต่าง ๆ ตามบริษัทหรือองค์กร  
ใหญ่ ๆ เองก็จะถูก AI แย่งงานด้วยเช่นกัน

แต่น่าแปลกที่คนที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยงส่วนใหญ่กลับยังไม่  
ตระหนักเลยว่าสถานการณ์ปัจจุบันนี้น่ากลัวแค่ไหน นี่อาจ

---

<sup>\*</sup> 士 (ซามูไรเวียว, ชิเวียว) คืออาชีพที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะทางและมีการ  
สอบเอาใบอนุญาต ถือกันว่าเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงสูง มีชื่อเสียงว่าอาชีพซามูไรเพราะชื่อ  
ตำแหน่งงานมักลงท้ายด้วยตัวอักษร 士 ซึ่งอ่านอีกอย่างได้ว่าซามูไร

เป็นผลมาจากวัฒนธรรมองค์กรของญี่ปุ่นที่ชอบ “มองโลก  
ในแง่ดีไว้ก่อน” หรือไม่ทุกคนก็กำลังตกอยู่ใน “ภาวะกบดัม”  
จนเฉื่อยชาต่อการเปลี่ยนแปลงและไม่ปรับตัวไปตามโลกที่  
เปลี่ยนแปลงไปก็เป็นได้

ว่าแต่ทำไมการมาถึงของ AI ถึงได้ก่อให้เกิดความ  
เปลี่ยนแปลงมหาศาลขนาดนี้ล่ะ

เพื่อตอบคำถามนี้ มีอยู่ 2 เรื่องที่เราต้องทำความเข้าใจก่อน

เรื่องที่ 1 อะไรคือทักษะที่ตลาดงานต้องการจาก  
แรงงานทักษะสูงในปัจจุบัน

เรื่องที่ 2 ในบรรดาทักษะเหล่านั้น มีทักษะไหน  
บ้างที่ AI สามารถทำแทนได้

ผมจะอธิบายโดยเริ่มจากเรื่องแรก “อะไรคือทักษะที่  
ตลาดงานต้องการจากแรงงานทักษะสูงในปัจจุบัน”

## **“5 ทักษะ” ที่เป็นที่ต้องการอย่างยิ่ง ในสังคมความรู้ระดับสูง**

ผมขอบอกไว้ตรงนี้เลยว่า ในสังคมความรู้ระดับสูง  
อย่างปัจจุบัน มีอยู่ “5 ทักษะ” ที่เป็นที่ต้องการของตลาด  
งานอย่างยิ่ง

### **ทักษะที่ 1 “ทักษะพื้นฐาน”**

“ทักษะพื้นฐาน” ที่ว่านี่คือทักษะทั่วไปที่จำเป็นต่อ  
อาชีพที่เข้าข่ายแรงงานทักษะสูง เช่น “การจดจ่อ” “การ  
ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างต่อเนื่อง” หรือ “ความมุ่งมั่นทุ่มเท”  
ในแง่หนึ่งจะเรียกว่าเป็น “ความทรหดทางปัญญา” ก็คงได้

### **ทักษะที่ 2 “ทักษะวิชาการ”**

ได้แก่ “ทักษะการคิดอย่างมีเหตุผล” กับ  
“ทักษะการเรียนรู้ด้วยตัวเอง” ในระบบการศึกษาของ  
ญี่ปุ่นในปัจจุบัน คนที่มีทักษะนี้มักเป็นคนที่มีผลการเรียนดี  
สามารถสอบเข้าและเรียนจบจากมหาวิทยาลัยชั้นนำของ  
ประเทศได้ หรือว่ากันแบบง่าย ๆ เลยก็คือ เป็นคนแบบที่  
คนทั่วไปมองว่า “เรียนเก่ง” นั่นเอง



สิ่งที่เรียกว่า “ความรู้” ของทักษะวิชาการ ในที่นี้คือ “Knowledge” ซึ่งเป็นข้อมูลที่สามารถ ถ่ายทอดออกมาเป็นถ้อยคำและเรียนรู้ได้จากหนังสือ กับสื่อต่าง ๆ มันจึงมีอีกชื่อว่า “ความรู้จากหนังสือ”

### ทักษะที่ 3 “ทักษะวิชาชีพ”

คือทักษะต่าง ๆ ที่ช่วยให้เป็นคน “ทำงานเก่ง” เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการวางแผน ทักษะในที่ ประชุม ทักษะการนำเสนอ ทักษะการขาย ทักษะการ เจริญ ฯลฯ และสิ่งที่จะขาดไปไม่ได้เลยก็คือ “ทักษะ การใช้สัญชาตญาณ” กับ “ทักษะการเรียนรู้จาก ประสบการณ์” ซึ่งเป็นสิ่งที่ต่างจากทักษะการเรียนรู้ด้วย ตัวเองของ “ทักษะวิชาการ” มาก ทั้งนี้เพราะ “ความรู้” ของทักษะวิชาชีพถือเป็น “Wisdom (ภูมิปัญญา)” ที่ไม่ อาจเรียนรู้ได้จากหนังสือ ต้องซึมซับผ่านประสบการณ์ เท่านั้น มันจึงเรียกได้อีกอย่างว่า “ความรู้จาก ประสบการณ์”

## ทักษะที่ 4 “ทักษะการสื่อสาร”

“ทักษะการสื่อสาร” ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงแค่การพูดหรือนำเสนอเก่ง แต่ยังรวมถึงการเข้าใจมุมมองตลอดจนความรู้สึกนึกคิดของคนอื่น และสามารถทำให้คนอื่นเข้าใจสิ่งที่ต้องการสื่อได้ เรามักได้ยินคนพูดว่า “ไมตรีจิต” เป็นสิ่งที่สังคมควมร้ระดับสูงให้ความสำคัญ แต่หากพิจารณาดูดี ๆ จะเห็นว่าแท้จริงแล้วมันเป็นส่วนหนึ่งของทักษะการสื่อสารนี่เอง

สิ่งที่เราควรตระหนักเอาไว้ก็คือ กว่า 80 เปอร์เซ็นต์ของทักษะการสื่อสารไม่ใช่เรื่องของการพูดหรือการใช้ถ้อยคำ แต่เป็นการใช้ “ภาษากาย” อย่างการแสดงออกทางสีหน้า การสบตา หรือกิจกรรมารยาท คนที่สื่อสารเก่งจึงไม่จำเป็นต้องเป็นคน “พูดเก่ง” เสมอไป

## ทักษะที่ 5 “ทักษะองค์กร”

คือทักษะที่จำเป็นเวลาที่ต้องทำหน้าที่นำทีมหรือองค์กร ประกอบด้วย “ทักษะการบริหารจัดการ” กับ “ทักษะความเป็นผู้นำ” เมื่อมองเผิน ๆ ทักษะเหล่านี้อาจดูเป็นเรื่องที่รู้จักกันดีอยู่แล้ว แต่ “ทักษะการบริหารจัดการ”

กับ “ทักษะความเป็นผู้นำ” ของศตวรรษที่ 20 กับศตวรรษที่ 21 นั้นต่างกันเป็นคนละเรื่อง เมื่อก่อน 2 ทักษะนี้เป็นสิ่งที่ต้องมี “อำนาจ” เข้ามารองรับ ไม่ว่าจะจากตำแหน่งหรือจากการได้รับมอบหมายมาอีกที แต่ในสังคมความรู้ระดับสูงอย่างทุกวันนี้ “ทักษะการบริหารจัดการ” กับ “ทักษะความเป็นผู้นำ” เป็นเรื่องของ “มนุษยสัมพันธ์” กับการเป็นคน “เก่งคน” ที่สามารถกระตุ้นให้คนอื่นหันมาร่วมมือกันเพื่อเดินหน้าไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้

ทั้งหมดนี้คือ “5 ทักษะ” ที่ตลาดงานต้องการจากแรงงานทักษะสูงในปัจจุบัน

ทีนี้เราจะมาดูกันว่าเทคโนโลยี AI ที่กำลังพัฒนารุดหน้าอย่างรวดเร็วนั้นสามารถทำอะไรได้บ้าง

### **“3 สิ่ง” ที่มนุษย์ไม่มีวันเอาชนะ AI ได้**

ว่ากันแบบไม่อ้อมค้อม ผมขอฟันธงเลยว่ามีอยู่ “3 สิ่ง” ที่มนุษย์ไม่มีวันเอาชนะ AI ได้

PC/2023/08

## สิ่งแรกคือ “ความจดจ่อและความต่อเนื่อง”

ไม่ใช่มนุษย์ทุกคนที่จะสามารถจดจ่อและทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาสั้น ๆ คนที่มีคุณสมบัตินี้จึงเป็นที่ต้องการขององค์กรต่าง ๆ เสมอมา แต่ต่อให้เป็นมนุษย์ที่จดจ่อและทำอะไรต่อเนื่องได้ยาวนานที่สุดก็ยังสู้ AI ไม่ได้อยู่ดี เพราะ AI สามารถจดจ่อและทำงานต่อเนื่องได้แบบไม่มีขีดจำกัด ไม่ว่าจะป็นข้อมูลปริมาณมหาศาลแค่ไหน AI ก็จัดการได้โดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย มันจึงสามารถเข้ามาทำหน้าที่นี้แทนมนุษย์ได้ และทำได้ดีกว่ามากด้วย

## สิ่งที่ 2 คือ “การคิดอย่างมีเหตุผลภายในเวลาอันรวดเร็ว”

สิ่งที่ป็นหลักฐานยืนยันความจริงข้อนี้คือการแข่งหมากรุกระหว่างแชมป์หมากรุกโลกแกรี คาสปารอฟ กับดีพบลูซูปเปอร์คอมพิวเตอร์ของไอบีเอ็มเมื่อปี 1997

ผลก็อย่างที่รู้กันดี ดีพบลูสามารถเอาชนะแชมป์หมากรุกโลกได้สำเร็จ ถือเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ที่ AI สามารถเอาชนะมนุษย์ที่เชื่อกันว่าเป็นสิ่งมีชีวิตที่ฉลาดที่สุด

ได้ มันทำให้มนุษย์เริ่มตระหนักว่า ถ้าเป็นเรื่องของ “การคิดอย่างมีเหตุผลภายในเวลาอันรวดเร็ว” แล้ว มนุษย์ไม่มีวันเอาชนะ AI ที่สามารถประมวลผลข้อมูลมหาศาลในพริบตาได้เลย

อย่างไรก็ตาม ในตอนนั้นคนส่วนใหญ่ยังคิดว่า “ที่ AI ชนะได้ก็เพราะหมากรุกไม่ใช่เกมที่ซับซ้อน หากเป็นเกมชิงไหวชิงพริบที่มีความละเอียดอ่อนสูงอย่างหมากล้อมหรือหมากรุกญี่ปุ่น (โชงิ) ละก็ AI ชนะมนุษย์ไม่ได้หรอก”

แต่หลังจากนั้นไม่ถึง 20 ปี AI ก็สามารถเล่นหมากล้อมกับหมากรุกญี่ปุ่นชนะมนุษย์ที่เป็นแชมป์โลกได้ด้วยเช่นกัน

ที่น่ากลัวคือเรื่องแบบนี้ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ในแวดวงหมากรุกหรือหมากล้อม แต่ยังเริ่มแพร่ขยายมาถึงโลกธุรกิจและชีวิตประจำวันของเราแล้ว

ตัวอย่างเช่น ในปี 2015 สำนักงานกฎหมายชั้นนำของสหรัฐอเมริกาเริ่มนำ AI เข้ามาทำหน้าที่ค้นหาข้อความที่ต้องแก้ไขในบรรดาข้อย่อจำนวนมากของแบบร่างสัญญาความยาวหลายร้อยหน้า ซึ่งปกติแล้วงานนี้เป็นหน้าที่ของทนายหน้าใหม่หรือผู้ช่วยทนาย ยิ่งไปกว่านั้นสถาบันการเงินแห่งหนึ่งยังนำ AI เข้ามาทำหน้าที่แทนเทรดเดอร์

ทำให้จำนวนเทรดเดอร์ที่เป็นมนุษย์ลดจาก 600 คนเหลือแค่ 2 คนในปัจจุบัน

ในส่วนของประเทศญี่ปุ่น เมื่อไม่กี่ปีก่อนสถาบันการเงินยักษ์ใหญ่เพิ่งประกาศแผนนำ AI เข้ามาใช้งาน แผนปรับโครงสร้างองค์กร และแผนปลดพนักงาน จากนั้นไปธุรกิจอื่นเองก็คงทยอยเดินหน้ากันไปในแนวทางนี้ และเราคงได้เห็นปรากฏการณ์การตกงานหมู่ครั้งใหญ่ชนิดที่ไม่เคยเห็นมาก่อน

ทำไมงานเหล่านี้ถึงได้ถูก AI เข้ามาแทนที่ได้ง่ายนัก คำตอบคือ เพราะงานเหล่านี้ไม่ใช่ใช้งานที่เกี่ยวข้องกับ “จิตใจ” หรือ “ความรู้สึกนึกคิด” ของมนุษย์ พูดอีกอย่างก็คือ มันเป็นงานที่ทำได้โดยใช้แค่ “การคิดอย่างมีเหตุผล” ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะการสื่อสารหรือไมตรีจิตเลยแม้แต่น้อย

พูดแบบนี้อาจมีบางคนคิดว่า ถ้าอย่างนั้นงานเคาน์เตอร์เซอร์วิสตามธนาคาร หรืองานแผนกต้อนรับส่วนหน้าของโรงแรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ “จิตใจ” ก็น่าจะปลอดภัยสินะ แต่อย่าเพิ่งมองโลกในแง่ดีนักครับ เพราะจากนี้ไปเทคโนโลยี AI มีแนวโน้มจะพัฒนาจนสามารถทำงานที่ต้องใช้ “ไมตรีจิต” ได้บ้างเป็นบางส่วน ดังนั้น หากเป็นงานที่ไม่ต้องใช้ไมตรีจิตหรือทักษะการสื่อสารระดับสูง เมื่อ

สมัยที่ผมยังเด็ก แค่อัดลูกคิดเป็น คำนวณได้จับไว  
และแม่นยำ แค่นั้นก็ถือกันว่าเป็นคน “ทำงานเก่ง” แล้ว  
แต่หลังจากนั้นเทคโนโลยีก็พัฒนารุดหน้า เครื่องคิดเลขกับ  
คอมพิวเตอร์กลายเป็นสิ่งที่คนทั่วไปเข้าถึงได้อย่างง่ายดาย  
การคำนวณเก่งจึงไม่ได้มีความหมายเท่ากับการทำงานเก่ง  
และในอนาคตอันใกล้ การคิดอย่างมีเหตุผลเองก็จะถูก  
แทนที่ด้วย AI เช่นกัน คนที่เก่งแค่เรื่องเหตุผลจะไม่ใช้คน  
“ทำงานเก่ง” อีกต่อไป

ที่ศูนย์ซ่อมของบริษัทผู้ผลิตเจ้าหนึ่งในอเมริกา เวลา  
ลูกค้าส่งสินค้ามาให้ซ่อม ศูนย์นี้จะใช้ AI มาวิเคราะห์สาเหตุ  
และวิธีซ่อมที่เหมาะสม จากนั้นจึงค่อยส่งให้ช่างลงมือซ่อม  
จริง ที่เป็นแบบนี้เพราะเทคโนโลยี AI ในปัจจุบันยังไม่  
สามารถเคลื่อนไหวได้อย่างซับซ้อนและละเอียดอ่อน  
เท่าหัตถ์มนุษย์ ในแง่หนึ่งจึงอาจพูดได้ว่า จากนี้ไป AI  
จะทำงานใช้สมอง ในขณะที่มนุษย์ต้องทำงานใช้แรงงาน  
เห็นได้ชัดว่าหากช่างของศูนย์นี้ไม่รีบพัฒนาทักษะ อีกไม่นาน  
ก็จะถูก AI แย่งงานไปอย่างแน่นอน

ด้วยเหตุนี้ ทักษะที่จำเป็นต้องมีติดตัวจึงไม่ใช่ของ  
อย่าง “การคิดอย่างมีเหตุผล” ซึ่งเป็นหนึ่งใน “ทักษะ  
วิชาการ” ที่ AI สามารถทำได้เหนือกว่าแบบเทียบไม่ติด  
แต่เป็นของอย่าง “ทักษะการใช้สัญชาตญาณ” หรือ

คำนึงถึงต้นทุนและความถูกต้องแม่นยำแล้ว งานเหล่านี้จะ ถูก AI เข้ามาแทนที่ในที่สุด

ในยุค AI ทักษะที่จะเป็นที่ต้องการอย่างมากคือ ทักษะการสื่อสารและไมตรีจิต ซึ่งเป็นทักษะที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์มาอย่างยาวนาน ไม่ใช่จะทำได้ในเวลาแค่วันหรือสองวัน เราควรตระหนักไว้ว่าหาก รอนยุค AI มาถึงจริง ๆ แล้วค้อยหาทางหนีทีไล่ ทุกอย่าง ก็อาจสายเกินไป เราจึงต้องเร่งฝึกฝนทักษะที่จำเป็น เสียตั้งแต่ตอนนี้ แต่จะทำได้อย่างไรนั้นเอาไว้ผมจะไป อธิบายอย่างละเอียดในบทที่ 4

## **คนที่เก่งแค่เรื่อง “เหตุผล” จะถูกแทนที่ด้วย AI**

ทุกวันนี้หากไปที่ร้านหนังสือ เราจะเห็นหนังสือ เกี่ยวกับ “การคิดอย่างมีเหตุผล” วางขายอยู่มากมาย เต็มไปหมด ทั้งนี้เพราะคนส่วนใหญ่เชื่อกันว่าการคิดและการใช้ “เหตุผล” เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งก็ไม่ผิด และที่ผ่านมามันก็เป็นแบบนี้จริง ๆ

ปัญหาคือ ต่อจากนี้ไปการเก่งแค่เรื่อง “เหตุผล” เพียงอย่างเดียวไม่ได้ช่วยป้องกันการถูกแย่งงานโดย AI



“ทักษะเรื่องอารมณ์ความรู้สึก” ที่จะช่วยให้เราเข้าใจ  
ความคิดและความรู้สึกของคนอื่นได้อย่างรวดเร็ว ผม  
จะอธิบายเรื่องนี้อย่างละเอียดในบทที่ 4 ครับ

## คำขมที่ว่า “มีความรู้รอบตัว” หรือ “รู้สึกจริงๆ” จะกลายเป็นคำที่ล้าสมัย

สิ่งที่ 3 ที่มนุษย์ไม่มีวันเอาชนะ AI ได้ก็คือ  
“ความจำที่ไร้ขีดจำกัดกับการสืบค้นที่ทรงประสิทธิภาพ”

แรกเริ่มเดิมทีคอมพิวเตอร์ก็เป็นของที่อยู่คู่กับ “ฐาน  
ข้อมูล” หรือ “ฐานความรู้” อยู่แล้ว จึงไม่แปลกที่ถ้าเป็น  
เรื่องเกี่ยวกับข้อมูลและความรู้ มนุษย์จะไม่มีวันเอาชนะ AI  
ได้

การปฏิวัติอินเทอร์เน็ตทำให้โลกที่เรียกกันว่า “World  
Wide Web” กลายเป็น “คลังข้อมูลขนาดมหึมา”  
ที่รวบรวมเอาข้อมูลความรู้จากทั่วโลกมาให้สืบค้นได้  
อย่างรวดเร็วภายในชั่วพริบตา ส่งผลให้ “ความรู้”  
แบบที่เป็นข้อมูลหรือข้อเท็จจริงมีมูลค่าลดลงไปโดย  
ปริยาย

ได้ยืนแบบนี้แล้วหลายคนคงอดใจหายไม่ได้ แต่มัน  
เป็นความจริงครับ

สมัยผมยังเด็ก คำว่า “มีความรู้รอบตัว” หรือ  
“รู้ลึกรู้จริง” ถือเป็นคำชมที่น่าภาคภูมิใจมาก คนที่หมั่น  
อ่านหนังสือและสามารถพูดถึงข้อมูลต่าง ๆ ในที่ประชุมได้  
อย่างฉาดฉานจะเป็นที่ชื่นชมและถูกมองว่ามีอนาคตไกล

แต่ในยุคที่ทุกคนมีสมาร์ทโฟนอย่างทุกวันนี้ หากมี  
ใครในที่ประชุมอยากรู้เรื่องอะไร พนักงานหนุ่มสาวก็สามารถ  
ค้นข้อมูลจากสมาร์ทโฟนมาบอกได้ทันที การเป็น “ผู้รู้”  
จึงไม่ใช่ความโดดเด่นที่น่าชื่นชมอีกต่อไป

เพื่อให้เห็นภาพ ลองดูตัวอย่างจากแวดวงงานขาย  
ก็ได้ครับ เมื่อก่อนพนักงานขายที่เก่งคือคนที่รู้ข้อมูลสินค้า  
อย่างละเอียด และสามารถตอบคำถามลูกค้าได้อย่าง  
คล่องแคล่ว ซึ่งคนที่จะทำแบบนั้นได้ก็มักเป็นพนักงานขาย  
รุ่นพี่ที่ทำงานมานานพอสมควร แต่ตอนนี้แม้แต่พนักงาน  
ขายหน้าใหม่ก็สามารถเปิดแท็บเล็ตหาข้อมูลมาตอบลูกค้าได้  
อย่างฉับไว

เห็นได้ว่าใน “สังคมความรู้” ที่เกิดขึ้นจากความ  
ก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น “ความรู้” ไม่ได้  
เป็นสิ่งที่จะมีมูลค่าเพิ่มขึ้น ตรงกันข้าม ความรู้กลายเป็น

สิ่งที่ถูกลดทอนมูลค่าลงไปแบบไม่น่าเชื่อเลยว่าจะเป็นไปได้

ที่น่ากลัวก็คือ AI ยังพัฒนาไปจนถึงระดับที่เราไม่จำเป็นต้องสืบค้นข้อมูลเรื่องที่ยากรู้ตรง ๆ อีกต่อไป มันจะแสดงข้อมูลที่ใกล้เคียงกับที่เราสืบค้นให้เองโดยอัตโนมัติ แถมต่อให้พิมพ์ผิดก็ยังช่วยแก้ไขอีกต่างหาก ว่าไปแล้วก็แทบไม่ต่างอะไรกับมี “เลขาผู้รู้ใจ” อยู่ข้างกายเลย

ภาพยนตร์เรื่อง “Her” มีเนื้อหาเกี่ยวกับชายหนุ่มที่กำลังประสบปัญหาชีวิต เขาตัดสินใจซื้อ AI มาเป็นผู้ช่วย ซึ่ง AI นี้ก็ทำหน้าที่ได้แบบ “เลขาผู้รู้ใจ” จริง ๆ เพราะทำได้ตั้งแต่ช่วยงานไปจนถึงปรึกษาปัญหาชีวิตรัก ภาพยนตร์เรื่องนี้ออกฉายเมื่อปี 2013 ในฐานะภาพยนตร์ไซไฟ แต่ตอนนี้หลายอย่างที่ปรากฏในเรื่องกลายเป็น “ความจริง” หรือเข้าใกล้ความจริงมากขึ้นทุกขณะ และยิ่งตอกย้ำให้เห็นว่าในอนาคตอันใกล้ AI จะมีอิทธิพลต่อชีวิตมนุษย์มากแค่ไหน

## **แม้แต่ “ทักษะการใช้สัญชาตญาณ” ของมืออาชีพก็ยิ่งจะถูกแทนที่โดย AI**

มาถึงตอนนี้คุณคงพอเห็นภาพแล้วว่าจากนี้ไป AI สามารถเข้ามาทำหน้าที่แทนมนุษย์ในส่วนของงานที่ต้องใช้

“ความจดจ่อและความต่อเนื่อง” “การคิดอย่างมีเหตุผล  
ภายในเวลาอันรวดเร็ว” และ “ความจำที่ไร้ขีดจำกัดกับการ  
สืบค้นที่ทรงประสิทธิภาพ” ได้อย่างง่ายดาย ฟังดูน่ากลัว  
ใช่ไหมครับ

แต่จริง ๆ แล้วนี่ยังเป็นแค่การ “เกริ่นนำ” เท่านั้น  
เพราะความสามารถของ AI มีแต่จะรุดหน้าไปเรื่อย ๆ  
อย่างไม่หยุดยั้ง

และสุดท้ายมันจะนำไปสู่สิ่งนี้อาจเรียกได้ว่าเป็น  
จุดแข็ง “ที่ 4” ของ AI

นั่นคือ “ทักษะการคิดวิเคราะห์” กับ “ทักษะการ  
ใช้สัญชาตญาณ”

เมื่อปี 1987 ผมมีโอกาสดำเนินไปเป็นนักวิจัยอาคันตุกะ  
ที่ “สถาบันวิจัยแบทเทิลส์เมโมเรียล” ซึ่งเป็นสถาบันวิจัย  
ด้านเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ประยุกต์ของเอกชนที่ใหญ่  
ที่สุดแห่งหนึ่งของโลก สถาบันนี้มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่  
รัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยได้เข้าร่วมวิจัยใน  
โครงการพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้ประโยชน์จาก AI

ตอนนั้นเทคโนโลยี AI ยังอยู่แค่ในระดับ “เครื่อง  
อนุมาน (Inference Engine)” ที่ด้อยกว่ามนุษย์แบบเทียบ  
ไม่ติด ในแง่ของ “การคิดอย่างมีเหตุผล” ก็สู้มนุษย์ไม่ได้

ยิ่งถ้าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ “สัญชาตญาณ” ยิ่งไม่ต้องพูดถึง

แต่หลังจากผ่านไปกว่า 30 ปี เทคโนโลยี AI ได้พัฒนาแบบก้าวกระโดดมาจนถึงขั้นที่ทิ้งห่างมนุษย์ไปแล้วในด้าน “การคิดอย่างมีเหตุผล” และกำลังจะเข้ามาแทนที่มนุษย์ในเรื่อง “ทักษะการใช้สัญชาตญาณ” ไปทีละน้อย

สิ่งที่ช่วยให้ AI สามารถทำแบบนั้นได้คือเทคโนโลยีที่เรียกว่า “การเรียนรู้เชิงลึก” กับ “ข้อมูลขนาดใหญ่”

ตัวอย่างเช่น บางท้องถิ่นของอเมริกามีการยกระดับการป้องกันอาชญากรรมโดยให้ AI ศึกษาข้อมูลอาชญากรรมในอดีตของพื้นที่นั้นแล้วทำการวิเคราะห์เพื่อคาดการณ์ว่าในแต่ละวันมีพื้นที่ไหนบ้างที่มีแนวโน้มจะเกิดเหตุร้าย จากนั้นจึงค่อยส่งตำรวจออกไปลาดตระเวนยังบริเวณจุดดังกล่าว

ในญี่ปุ่นเองก็เริ่มมีบางพื้นที่นำ AI มาวิเคราะห์ข้อมูลสภาพจราจรกับแนวโน้มผู้โดยสารเพื่อเป็นข้อมูลให้กับคนขับแท็กซี่ว่าควรขับไปตามเส้นทางไหนถึงมีโอกาสได้ผู้โดยสารมากที่สุด

สองตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้เชิงลึกกับข้อมูลขนาดใหญ่ทำให้ทุกวันนี้ AI สามารถคิดวิเคราะห์และตัดสินใจโดยใช้ “สัญชาตญาณ” ได้ไม่ต่างกับตำรวจมาประสบการณ์หรือคนขับแท็กซี่ที่ประกอบอาชีพมานานปี

จากนี้ไปงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินบุคลากร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การวางนโยบาย หรือแม้แต่การจัดสรรงบประมาณตามองค์กรและหน่วยงานราชการที่เคยเชื่อกันว่ามีแต่มนุษย์เท่านั้นที่ทำได้ก็คงเริ่มถูกแทนที่โดย AI มากขึ้นเรื่อย ๆ เหมือนกัน

เมื่อเวลานั้นมาถึง มนุษย์อย่างเราควรมีทักษะความสามารถแบบไหนติดตัวถึงจะยังคงคุณค่าในตลาดงานไว้ได้ นั่นคือคำถามที่คนทำงานทุกคนจำเป็นต้องหาคำตอบ

## หากดูกันที่เรื่อง “ราคา” มนุษย์ก็สู้ AI ไม่ได้อยู่ดี

เพื่อเป็นการทบทวนความจำ ผมขอย้ำอีกครั้งว่า ทักษะที่ตลาดงานต้องการจากแรงงานทักษะสูงในปัจจุบันมีอยู่ 5 ทักษะ ได้แก่

- ทักษะที่ 1 “ทักษะพื้นฐาน”
- ทักษะที่ 2 “ทักษะวิชาการ”
- ทักษะที่ 3 “ทักษะวิชาชีพ”
- ทักษะที่ 4 “ทักษะการสื่อสาร”
- ทักษะที่ 5 “ทักษะองค์กร”

ใน 5 ทักษะนี้ “ทักษะพื้นฐาน” กับ “ทักษะวิชาการ” คือสิ่งที่มนุษย์ไม่มีวันเอาชนะ AI ได้ งานที่พึงพาแค่ 2 ทักษะนี้จะถูก AI เข้ามาแทนที่อย่างรวดเร็ว และอีกไม่นานแม้แต่งานที่อาศัย “ทักษะการใช้สัญชาตญาณ” ที่เป็นหัวใจหลักของ “ทักษะวิชาชีพ” เองก็จะกลายเป็นงานของ AI ไปด้วยไม่มากนัก

อีกเรื่องที่ต้องตระหนักไว้ก็คือ จากนี้ไป AI จะเป็นที่นิยมแพร่หลายมากขึ้นเรื่อย ๆ และยิ่งมีการผลิตมากเท่าไร ราคา ก็ยิ่งลดลงมากเท่านั้น หรือพูดอีกอย่างก็คือ หากดูกันที่เรื่อง “ราคา” มนุษย์ก็สู้ AI ไม่ได้

และนั่นจะเป็นสาเหตุหลักของ “การตกงานหมู่ เพราะ AI”

เพราะสำหรับองค์กรธุรกิจ หากมี AI ที่สามารถทำงานแทนมนุษย์ได้วางจำหน่ายในตลาดด้วยราคาที่สมเหตุสมผล ไม่ว่าจะคิดอย่างไรการใช้ AI แทนก็ดีกว่าการใช้มนุษย์เป็นไหน ๆ

ที่สำคัญที่สุด เราไม่อาจคาดหวังให้บริษัทเป็นฝ่ายแบกรับต้นทุนในการฝึกอบรมเพื่อให้เรากลายเป็น “คนเก่งที่ใช้ AI ทำแทนไม่ได้” เพราะในระบบทุนนิยมแบบปัจจุบัน บริษัทที่ยืนกรานจะพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่แทนที่จะใช้ AI จะสู้บริษัทอื่นในเรื่องต้นทุนไม่ได้และต้องพ่ายแพ้ไปในที่สุด

ตัวผมเองมีจุดยืนที่ไม่เห็นด้วยกับธรรมเนียมปฏิบัตินี้  
ของระบบทุนนิยมมาโดยตลอด และเคยเขียนแสดงความคิดเห็น  
เห็นว่าระบบทุนนิยมที่ดีควรมีลักษณะอย่างไรเอาไว้ใน  
หนังสือเรื่อง “เมะ นิ มิเอโนะ ชิงซุงิ (ระบบทุนนิยมที่มอง  
ไม่เห็น)” อย่างไรก็ตาม ปัญหาคืออยู่ที่ไม่ว่าจะวิพากษ์  
วิจารณ์แค่ไหน ระบบทุนนิยมก็ยังเดินหน้าต่อไปอยู่ดี  
ซึ่งหมายความว่าถ้าการนำ AI มาใช้เป็นสิ่งที่ทำกำไรได้สูงสุด  
ต่อให้ต้องปลดพนักงานที่เป็นมนุษย์ทั้งหมดออกจากบริษัท  
ก็จะทำ เราจึงต้องยอมรับความจริงและรีบเตรียมตัวไว้ตั้งแต่  
เนิ่น ๆ

เวลาที่มีการถกกันในประเด็นเกี่ยวกับ AI จะมีคน  
บางกลุ่มมองโลกในแง่ดีว่าการมาของ AI จะทำให้โลกเรา  
กลายเป็นสังคมยูโทเปียที่มนุษย์ไม่ต้องทำงานอีกต่อไป  
เพราะทุกคนจะมีรายได้จาก “รายได้พื้นฐาน” ที่รัฐบาลแจก  
ให้ แต่ส่วนตัวแล้วผมมองว่า トラบไคที่ระบบทุนนิยมยัง  
คงเป็นแบบทุกวันนี้ คือยอมรับช่องว่างระหว่างชนชั้น  
และใช้ระบบแพ็คตัดออก “สังคมอุดมคติ” แบบที่ว่า  
ไม่มีวันเกิดขึ้นได้

ทำไมผมถึงพูดแบบนั้น ก็เพราะระบบทุนนิยมใน  
ปัจจุบันเน้นการทำกำไรสูงสุด องค์กรธุรกิจจึงไม่มีวันยอม  
เสียภาษีมหาศาลเพื่อให้รัฐบาลนำไปจ่ายเป็นรายได้พื้นฐาน



ให้กับประชาชนอย่างแน่นนอน ดูจากเวลาจะขึ้นภาษี  
นิติบุคคลที่โรงค้กรธุรกิจต่าง ๆ จะออกมาต่อต้านอย่าง  
พร้อมเพรียงกันทุกครั้งก็ได้

คนที่จะช่วยเราได้จึงมีแต่ตัวเราเองเท่านั้น  
เพื่อให้กลายเป็น “คนเก่งที่ AI ทำแทนไม่ได้”  
เราจะต้องพัฒนาทักษะให้กับตัวเองตั้งแต่ตอนนี้

## **ไม่ใช่แค่ “อาชีพชาмуไร” งานอะไรก็ตามที่ต้อง “ใช้ความรู้” ก็ถือว่าอยู่ในกลุ่มเสี่ยง**

ก่อนหน้านี้ผมยกตัวอย่างสมาคมผู้สอบบัญชีภาษี  
อากรโตเกียวเพื่อแสดงให้เห็นว่าการปฏิวัติ AI นั้นส่งผล  
กระทบแม้แต่กับอาชีพที่ปกติแล้วถูกมองว่ามันคงอย่าง  
“อาชีพชาмуไร” ทั้งนี้เพราะส่วนใหญ่แล้วอาชีพนี้จะใช้  
“ความรู้เฉพาะทาง” กับ “การคิดอย่างมีเหตุผล” ซึ่งเป็น  
จุดแข็งของ AI

คนที่ได้อ่านมาจนถึงตรงนี้ก็คงพอจับทางได้แล้วว่า  
ไม่ใช่แค่ “อาชีพชาмуไร” เท่านั้นที่จะถูกแย่งงาน แต่ยัง  
รวมถึงงานอะไรก็ตามที่เป็น “งานใช้ความรู้” ในองค์กร  
ธุรกิจหรือหน่วยงานราชการด้วย

งานแบบไหนที่จะถูกคัดออก แบบไหนที่จะอยู่รอด และคนแบบไหนที่จะเป็น “ที่ต้องการ” ที่ไม่อาจแทนที่ได้ ด้วย AI

คำตอบชัดเจนอยู่ตรงหน้าแล้วครับ

คนที่จะถูกคัดออกไปเป็นอันดับต้น ๆ เลยก็คือคนที่มีเพียง “2 ทักษะแรก” จากทั้งหมด 5 ทักษะ นั่นคือ

ทักษะที่ 1 “ทักษะพื้นฐาน”

ทักษะที่ 2 “ทักษะวิชาการ”

ในทางกลับกัน คนที่มี “3 ทักษะ” ที่เหลือจะกลายเป็นคนที่ไม่ถูกแทนที่ด้วย AI และนอกจากจะไม่ถูกแทนที่แล้ว คนกลุ่มนี้ยังจะกลายเป็นทรัพยากรบุคคลอันล้ำค่าที่จะโดดเด่นยิ่งกว่าเดิมในยุค AI ด้วย “3 ทักษะ” ที่ว่านี้ ได้แก่

ทักษะที่ 1 “ทักษะวิชาชีพ”

ทักษะที่ 2 “ทักษะการสื่อสาร”

ทักษะที่ 3 “ทักษะองค์กร”

ว่าแต่คนที่มี “3 ทักษะ” นี้เป็นคนแบบไหนกันแน่ ผมจะยกตัวอย่างให้เห็นภาพคร่าว ๆ นะครับ

คนที่มีความสามารถและฝีมือ  
ลายมือจากประสบการณ์ที่สั่งสมมานานปี

คนที่มีความสามารถที่ 2 คือ คนที่สามารถนำเสนอสินค้าหรือ  
บริการให้กับลูกค้าได้อย่างอบอุ่นและตรงจุด มีความเข้าใจ  
เข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง

คนที่มีความสามารถที่ 3 คือ คนที่สามารถบริหารจัดการและ  
พุ่มพุกบุคลากรที่มีทักษะที่เป็นที่ต้องการได้

ไม่ใช่แค่ผมเท่านั้นที่คิดแบบนี้ ผู้เชี่ยวชาญใน  
ต่างประเทศจำนวนมากที่ติดตามพัฒนาการของ AI เองก็คิด  
คล้าย ๆ กัน ไปดูกันครับว่าเหล่าผู้เชี่ยวชาญที่ว่าพูดอย่างไร  
เกี่ยวกับเรื่องนี้บ้าง

## **ผู้เชี่ยวชาญต่างก็พูดถึงเรื่อง “ถูก AI แย่งงาน” แต่ไม่บอกว่าจะ “รับมือ” ได้อย่างไร**

ที่จริง AI เป็นประเด็นที่คุยกันมาต่อเนื่องหลายปีแล้ว  
ใน “การประชุมดาวอส” ซึ่งเป็นการประชุมที่มีผู้นำ  
ด้านการเมือง เศรษฐกิจ และแวดวงวิชาการจากทั่วโลก  
มารวมตัวกันทุกปี

ตัวผมเองเป็นหนึ่งในสมาชิกของคณะกรรมการ  
ระเบียบวาระโลกของ “สภาเศรษฐกิจโลก (World  
Economic Forum)” ซึ่งเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมดาวอส  
จึงสนใจและคอยติดตามเรื่องนี้อย่างใกล้ชิดมาตลอด

สรุปแบบง่าย ๆ เลยก็คือ บรรดาผู้เชี่ยวชาญจาก  
ทั่วโลกต่างก็เห็นพ้องกันว่า “สิ่งที่ AI ทำแทนมนุษย์ไม่ได้”  
มีอยู่ 3 สิ่งดังต่อไปนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
2. ไมตรีจิต (Hospitality)
3. การบริหารจัดการ (Management)

แน่นอนที่ผมเห็นด้วยกับผู้เชี่ยวชาญจากทั่วโลกแบบ  
ไม่มีข้อโต้แย้ง เพราะหากพิจารณาดูดี ๆ ก็เห็นชัดว่า  
3 สิ่งนี้คือส่วนหนึ่งของ “3 ทักษะ” ซึ่งประกอบด้วย  
“ทักษะวิชาชีพ” “ทักษะการสื่อสาร” และ “ทักษะองค์กร”  
ที่ได้กล่าวถึงไปก่อนหน้านี้แน่นอน

โดยพื้นฐานแล้ว “ความคิดสร้างสรรค์” คือการใช้  
ความรู้ผสมผสานกับสัญชาตญาณในการริเริ่มทำหรือสร้าง  
สิ่งใหม่ ๆ จัดเป็น “ทักษะวิชาชีพ” รูปแบบหนึ่ง ในขณะที่  
“ไมตรีจิต” เป็นส่วนหนึ่งของ “ทักษะการสื่อสาร” ส่วน  
“การบริหารจัดการ” ก็คือ “ทักษะองค์กร” อย่างชัดเจน

อย่างไรก็ตาม น่าเสียดายที่แม้จะชี้ให้เห็นว่าอะไรคือสิ่งจำเป็นต่อความอยู่รอดในยุค AI แต่ผู้เชี่ยวชาญระดับโลกก็ไม่ได้บอกต่อว่า “ต้องทำอะไร” ถึงจะมีสิ่งเหล่านี้ได้ ซึ่งว่าไปแล้วก็ต้องถือว่าไม่น่าแปลกใจ เพราะผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการที่สามารถคิดวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ได้อย่างเฉียบคม แต่ด้วยความที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในตลาดงานจริง พวกเขาจึงไม่สามารถอธิบายวิธีลงมือทำอย่างเป็นรูปธรรมได้

## **จะพัฒนา “3 ทักษะ” ด้วยตัวเองได้อย่างไร**

ถ้าอย่างนั้นเราจะพัฒนา “3 ทักษะ” ซึ่งได้แก่ “ทักษะวิชาชีพ” “ทักษะการสื่อสาร” และ “ทักษะองค์กร” อย่างเป็นอิสระ

มาดูทักษะวิชาชีพหรือที่ผู้เชี่ยวชาญเรียกว่า “ความคิดสร้างสรรค์” กันก่อนก็แล้วกันครับ

ไม่ว่าใครก็ยอมรับว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นของดีที่ควรมีติดตัว และเพื่อให้ได้มันมา มีอยู่ 3 ข้อที่เราต้องคำนึงถึง ได้แก่

1. “ความคิดสร้างสรรค์” สำหรับคนทำงานในตลาดงานคืออะไรกันแน่
2. เราจำเป็นต้องมีทักษะความสามารถใดถึงจะแสดง “ความคิดสร้างสรรค์” ออกมาได้
3. ต้องทำอะไรถึงจะพัฒนาทักษะที่ว่าจากการทำงานในแต่ละวันได้

นี่คือสิ่งที่ผมจะอธิบายอย่างละเอียดในบทที่ 3 และนอกจาก “ความคิดสร้างสรรค์” แล้ว ผมจะพูดถึงวิธีพัฒนา “ทักษะวิชาชีพ” อื่น ๆ ด้วย

อันดับต่อมา เราจะพัฒนาทักษะที่ 2 หรือ “ไมตรีจิต” ได้อย่างไร

ปกติคำนี้จะใช้ในงานบริการที่มีการพบปะและรับรองลูกค้า แต่โดยเนื้อแท้แล้วมันก็คือ “ทักษะการสื่อสาร” รูปแบบหนึ่ง และเมื่อเข้าสู่ยุค AI ทักษะการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงจิตใจของลูกค้าได้จะกลายเป็นสิ่งที่จำเป็นไม่ใช่แค่เฉพาะกับงานบริการ แต่ทุกอาชีพจำเป็นต้องมี

เพื่อให้ได้ทักษะนี้มา สิ่งที่เราต้องคำนึงถึงก็คือ

1. “ทักษะการสื่อสาร” สำหรับคนทำงานในตลาดงานคืออะไรกันแน่
2. ในบรรดา “ทักษะการสื่อสาร” ทั้งหมด ทักษะที่ถือว่าสำคัญที่สุดคืออะไร
3. ต้องทำอย่างไรถึงจะพัฒนาทักษะที่ว่าได้

นี่เป็นประเด็นที่ผมจะพูดถึงในบทที่ 4

สุดท้าย เราจะพัฒนาทักษะที่ 3 หรือ “การบริหารจัดการ” ได้อย่างไร

นี่เป็นคำที่ปกติแล้วจะใช้กับคนที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร แต่ในยุค AI แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการตลอดจนความเป็นผู้นำจะกว้างขึ้นและเปลี่ยนไปจากเดิมมาก เราจึงต้องเตรียมตัวเอาไว้ตั้งแต่เนิ่น ๆ โดยพยายามหาคำตอบให้กับ 3 ข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเรื่อง “การบริหารจัดการ” จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง
2. แนวคิดเรื่อง “ความเป็นผู้นำ” จะวิวัฒนาการไปอย่างไร

### 3. ต้องทำอย่างไรถึงจะพัฒนาทักษะการบริหารจัดการและทักษะความเป็นผู้นำรูปแบบใหม่ได้

ทั้งหมดนี้จะอยู่ในบทที่ 5

## บริษัทที่คุณทำงานอยู่ตอนนี้จะไม่ช่วยคุณ

เมื่ออ่านมาถึงตรงนี้ คนที่ทำงานบริษัทบางคนอาจอดคิดไม่ได้ว่า

“แต่การพัฒนาทักษะควรเป็นเรื่องที่บริษัทช่วยพนักงานไม่ใช่เหรอ”

สมัยที่ผมเริ่มต้นชีวิตการทำงานเมื่อ 38 ปีก่อน บริษัทจะเป็นผู้สนับสนุนและคอยจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่เหมาะสมกับยุคสมัยให้แก่พนักงาน

ตอนนั้นผมได้รับมอบหมายให้อยู่ฝ่ายขาย และก็ได้ใช้เวลาหลายปีระหว่างนั้นไปกับการพัฒนาและบ่มเพาะ “ทักษะวิชาชีพ” จนกลายเป็นนักขายมืออาชีพ นอกจากนั้นยังพัฒนา “ทักษะการสื่อสาร” เพื่อให้รับรองลูกค้าได้แบบใจถึงใจ และได้พัฒนา “ทักษะองค์กร” ผ่านการรับตำแหน่งหัวหน้า



“3 ทักษะ” นี้ช่วยสร้างความก้าวหน้าในอาชีพการงานให้กับผมหลังจากตัดสินใจเปลี่ยนงาน

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนี้ที่การแข่งขันเป็นไปอย่างเข้มข้นดุเดือดและอยู่ใต้แรงกดดันของระบบทุนนิยม ไม่มีบริษัทไหนสามารถแบกรับภาระนั้นได้อีก องค์การธุรกิจที่ยอมทุ่มเททรัพยากรและเวลาไปกับการปลูกปั้นพนักงานของตัวเองไม่มีอีกต่อไปแล้ว

เพราะฉะนั้น เราจะหวังพึ่งบริษัทที่ทำงานอยู่ไม่ได้ และต้องตระหนักไว้ว่าคนที่จะช่วยพัฒนา “3 ทักษะ” จำเป็นนี้ได้มีแค่ตัวเองเท่านั้น

แต่ก็ใช่ว่าอะไร ๆ จะแย่ไปเสียทั้งหมด เพราะอย่างที่คนชอบพูดกันว่า “วิกฤติ” เป็นสิ่งที่มาพร้อมกับ “โอกาส” หากเตรียมตัวให้พร้อมแล้วเผชิญหน้ากับมันอย่างกล้าหาญ เราจะกลายเป็นคนที่เป็นที่ต้องการในยุค AI ที่กำลังจะมาถึงได้อย่างแน่นอน

## คนที่จะถูกคัดออกคือคนที่เรา “นึกไม่ถึง”

ผมขอพูดแบบมองโลกในแง่ร้ายอีกสักเรื่อง  
นั่นคือ เมื่อเข้าสู่ยุค AI คนที่มีแนวโน้มสูงว่าจะ  
ถูกคัดออกคือคนที่เรา “นึกไม่ถึง”  
และคนคนนั้นก็คือ

### “คนเรียนเก่งที่จบจากมหาวิทยาลัยดัง”

พอได้ยินแบบนี้คงมีหลายคนตกใจ แต่เป็นความจริง  
ว่าคนที่มีความสามารถจะไม่ตระหนักถึงอันตรายของยุค AI และ  
ไม่สนใจพัฒนาทักษะจนทำให้ถูกคัดออกนั้นมักเป็นคนเรียน  
เก่งที่จบจากมหาวิทยาลัยดังมากกว่าคนทั่วไป

ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

คำตอบคือ เพราะ “ความเก่ง” ของคน “จบจาก  
มหาวิทยาลัยดัง” ของระบบการศึกษาญี่ปุ่นเป็น “ความ  
เก่ง” ที่ AI สามารถทำแทนได้แบบสบาย ๆ นั่นเอง

ที่สำคัญ คนกลุ่มนี้ยังมักไม่ค่อยถนัดพัฒนาความเก่ง  
หรือทักษะประเภทที่ใช้ AI ทำแทนไม่ได้อีกด้วยหาก

ด้วยเหตุนี้ ผมจึงจะขอใช้พื้นที่ในบทที่ 2 พูดเกี่ยวกับ  
เรื่องนี้อย่างละเอียดเพื่อสร้างความตระหนักรู้ คนที่ไม่สนใจ  
สามารถข้ามบทที่ 2 ไปอ่านบทที่ 3 ได้เลยนะครับ

7 1 1 1 1 1

## บทที่ 2

สังคมที่ให้ค่ากับ “วุฒิการศึกษา” กำลังจะล่มสลาย

ยังเป็นคน

“วุฒิการศึกษาสูง” เท่าไหร่  
ก็ยิ่งแพ้ AI ได้ง่ายขึ้นเท่านั้น

7 1 1 1 1 1

## ทำไมคนจบจากมหาวิทยาลัยดัง ถึงเป็น “คนทำงานเก่ง” กันน้อยลง

ในยุคต่อจากนี้ไป ยิ่งเป็นคน “วุฒิกการศึกษาสูง”  
เท่าไรก็ยิ่งแพ้ AI ได้ง่ายขึ้นเท่านั้น

พอพูดแบบนี้หลายคนคงตกใจและรู้สึกเชื่อครึ่งไม่เชื่อ  
ครึ่ง แต่น่าเสียดายที่มันเป็นแบบนี้จริง ๆ ครับ

หากให้สรุปแบบสั้น ๆ ก็ต้องบอกว่าเหตุผลมีอยู่ 3 ข้อ  
ได้แก่

ข้อ 1 คนเรียนเก่งที่จบจากมหาวิทยาลัยดังของ  
ญี่ปุ่นมักเป็นคนที่เก่งเรื่อง “ทักษะพื้นฐาน” และ  
“ทักษะวิชาการ” ซึ่งเป็นทักษะที่ AI สามารถแทนที่ได้  
อย่างง่ายดาย

ข้อ 2 คนจบจากมหาวิทยาลัยดังมีแนวโน้มจะ  
นิ่งนอนใจเพราะคิดว่าตัวเองเก่ง จึงไม่ยอมพัฒนา “ทักษะ  
วิชาชีพ” “ทักษะการสื่อสาร” และ “ทักษะองค์กร” ทำให้  
มีความเสี่ยงสูงที่จะถูก AI แย่งงาน

ข้อ 3 ต่อให้คิดจะพัฒนา “3 ทักษะ” แต่ระบบการศึกษาญี่ปุ่นก็บีบให้คนเหล่านี้ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการท่องตำรา พวกเขาจึงแทบไม่เคยได้พัฒนา “3 ทักษะ” ระหว่างที่เรียนหนังสือ การหันมาเริ่มพัฒนาเอาเมื่อเป็นผู้ใหญ่แล้วจึงยากกว่าคนทั่วไป แกรมพวกเขายังมีแนวโน้มจะถอยใจง่ายกว่าเวลาที่เจออุปสรรคอีกด้วย

ด้วยเหตุนี้ เมื่อยุค AI มาถึง ระบบการศึกษาญี่ปุ่นจะไม่สามารถผลิตบุคลากรที่ตอบโจทย์ตลาดงานได้ ทำให้สังคมที่ให้ค่ากับ “วุฒิการศึกษา” ล่มสลายไปโดยอัตโนมัติ

และอันที่จริงสังคมที่ให้ค่ากับ “วุฒิการศึกษา” ก็กำลังล่มสลายอยู่ให้เห็นกับตาแล้วด้วยซ้ำ

## **“คนที่บริษัทอยากได้ตัว” กับ “คนหางานเก่ง” แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง**

เรื่องนี้อาจฟังดูน่าตกใจมากสำหรับหลายคน แต่ในตลาดงานที่ไม่ใช่โลกราชการหรืองานราชการ สังคมที่ให้ค่ากับ “วุฒิการศึกษา” เริ่มล่มสลายแล้วจริง ๆ

มาถึงตรงนี้ ผมเชื่อว่าผู้อ่านน่าจะมีความเห็นแตกออกเป็น 2 กลุ่ม

กลุ่มแรกคือ คนที่คิดว่า “ไม่จริงหรือหน้า ไม่ว่าจะยังไง บริษัทก็อยากได้ตัวคนเรียนเก่งที่จบจากมหาวิทยาลัยตั้งมากกว่าอยู่ดี”

ส่วนกลุ่มที่ 2 คือ คนที่คิดว่า “ว่าไปแล้วก็จริงนะ เพราะเท่าที่เห็นในที่ทำงาน ถึงจบจากมหาวิทยาลัยตั้งก็ไม่ได้หมายความว่าทำงานเก่งทุกคนจริง ๆ”

ว่าแต่ความเห็นที่ถูกตั้งคือกลุ่มไหนล่ะ

คำตอบคือ ถูกทั้งคู่ ฟังดูแล้วย้อนแย้งใช่ไหมครับ ทำไมถึงเป็นแบบนี้ล่ะ

มันก็เพราะสังคมญี่ปุ่นชอบใช้ 2 คำนี้เสมือนเป็นคำเดียวกันนั่นเอง

คำแรกคือ “คนที่บริษัทอยากได้ตัว”

คำที่สองคือ “คนทำงานเก่ง”

ดูเผิน ๆ แล้ว 2 คำนี้เหมือนจะมีความหมายเดียวกัน และเราก็ได้ยินได้ฟังคนรอบตัวตลอดจนสื่อต่าง ๆ ใช้ 2 คำนี้สลับกันไปมาเหมือนเป็นคำเดียวกันบ่อย ๆ แต่จริง ๆ แล้วมันมีความหมายต่างกันโดยสิ้นเชิง



มาดูความหมายกันครับ คำว่า “คนที่บริษัทอยาก  
ได้ตัว” มีความหมายตรงตามตัวอักษร คือเป็นคนที่  
บริษัทอยากจ้างไว้เป็นพนักงาน

ส่วน “คนทำงานเก่ง” หมายถึงคนที่สามารถ  
แสดงฝีมือและความเป็นผู้นำออกมาได้ในการทำงาน

ในความเป็นจริงคนจบจากมหาวิทยาลัยดังมักเป็น  
“คนที่บริษัทอยากได้ตัว” แต่ไม่มีอะไรเป็นเครื่องยืนยันว่า  
พวกเขาจะเป็น “คนทำงานเก่ง” ด้วยแบบร้อยเปอร์เซ็นต์

หรือพูดอีกอย่างก็คือ คนจบจากมหาวิทยาลัยดัง  
มักหางานง่าย แต่ไม่ได้หมายความว่าพอได้งานแล้ว  
พวกเขาจะเป็นคนทำงานเก่ง

นี่คือความจริงอันโหดร้าย

อันที่จริงมีคนจบจากมหาวิทยาลัยดังไม่น้อยเลยที่  
บริษัทตั้งความหวังตอนรับเข้าทำงานว่าจะเป็น “คนทำงาน  
เก่ง” หรือ “ดาวเด่น” แต่พอให้ลงมือทำเข้าจริงก็ต้อง  
ผิดหวัง

ผมเชื่อว่าคนที่เคยเห็นกรณีแบบนี้ในชีวิตจริงเองก็ค  
รู้สึกว่ “ถ้าเอาจากที่เห็นในที่ทำงาน คนจบจาก  
มหาวิทยาลัยดังก็ไม่ได้ทำงานเก่งเสมอไปจริง ๆ นั้นแหละ”  
ใช้ไหมล่ะครับ และก็คงเคยได้ยินคนซุบซิบกันทำนองว่า

“รู้ไหม เห็นแบบนั้นแต่เขาจบจาก ○○ เขียวนะ...”

“คนนั้นนะ ที่จริงเรียนจบจากมหาวิทยาลัย ○○ เลยนะ...”

### **“3 สถานการณ์” ที่คนจบจากมหาวิทยาลัยดังมักต้องเผชิญ**

หลายคนน่าจะเคยเห็นคนจบจากมหาวิทยาลัยดังต้องเผชิญกับ “3 สถานการณ์” ต่อไปนี้ในที่ทำงาน

สถานการณ์ที่ 1 คนรอบข้างตั้งความหวังไว้ว่าคนจบจากมหาวิทยาลัยดังจะมี “ความคิดสร้างสรรค์” แต่ก็ไม่เป็นอย่างที่คิด

สถานการณ์ที่ 2 คนจบจากมหาวิทยาลัยดังเป็นพนักงานที่หัวไว ความรู้เยอะ พุดเก่ง แต่ไม่รู้ทำไมคนรอบข้างถึงไม่ชอบเข้าใกล้

สถานการณ์ที่ 3 คนจบจากมหาวิทยาลัยดังได้นั่งตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้บริหาร แต่กลับไม่มีความเป็นผู้นำ

ในฐานะที่เป็นผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้นำมานาน ผมนึกถึงคนจบจากมหาวิทยาลัยดังขึ้นมาได้หลายคนเลย ที่เดียวกับที่เผชิญกับ “3 สถานการณ์” นี้

ในการประชุมวางแผนของบริษัท คนกลุ่มนี้มักพูดถึง  
ข้อมูลความรู้เฉพาะทางและทฤษฎีต่าง ๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว  
แต่กลับไม่อาจเสนอไอเดียแปลกใหม่ซึ่งเป็นจุดประสงค์ที่  
แท้จริงของการประชุมได้

เวลาทำงานพวกเขาชื่นชอบพูดจา “เหมือนตัวเองอยู่  
สูงกว่าคนอื่น” ทำให้พนักงานผู้หญิงไม่ค่อยชอบหน้าและ  
ไม่ยอมช่วยเหลือในเวลาที่เป็น พวกเขายังมักต้องอยู่  
ถ่ายเอกสารการประชุมด้วยตัวเองคนเดียวจนตีกิ้น

ยิ่งไปกว่านั้น คนจบจากมหาวิทยาลัยดังยังมักได้รับ  
ตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้บริหารและต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์กลาง  
ในการประชุมอยู่บ่อย ๆ แต่เวลาเกิดความขัดแย้งพวกเขา  
กลับทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยและนำไปสู่ข้อสรุปได้ไม่ดีเท่าที่ควร  
ทำให้คนคล้อยตามไม่เป็น และเมื่อมีเรื่องสำคัญที่ต้อง  
ตัดสินใจก็ไม่สามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสมได้

ที่จริงทั้งหมดนี้เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับคนส่วนใหญ่  
ด้วย แต่เพราะคนรอบข้างมักตั้งความหวังกับคนจบจาก  
มหาวิทยาลัยดังเป็นพิเศษ พอทำไม่ได้อย่างที่คิดเลยตกเป็น  
เป้าวิพากษ์วิจารณ์ได้มากกว่า

อะไรที่ทำให้คนเรียนเก่งที่จบจากมหาวิทยาลัยดังเจอ  
อุปสรรคแบบนี้

หากอ่านมาถึงตรงนี้หลายคนคงพอเดากันได้ ใช่แล้วครับ พวกเขาขาด “3 ทักษะ” สุดท้ายใน “5 ทักษะที่ตลาดงานต้องการจากแรงงานทักษะสูง” ที่ผมพูดถึงไปในบทที่ 1 นั่นเอง

ผมขอยกทั้ง 5 ทักษะมาใส่ไว้อีกครั้งเผื่อมีบางคนลืมไปแล้ว

ทักษะที่ 1 “ทักษะพื้นฐาน”

ทักษะที่ 2 “ทักษะวิชาการ”

ทักษะที่ 3 “ทักษะวิชาชีพ”

ทักษะที่ 4 “ทักษะการสื่อสาร”

ทักษะที่ 5 “ทักษะองค์กร”

คนจบจากมหาวิทยาลัยดังเป็นคนที่มีความ “ทักษะพื้นฐาน” กับ “ทักษะวิชาการ” สูงอย่างไม่ต้องสงสัย เพราะการสอบเข้ามหาวิทยาลัยดังได้แสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่สามารถจดจ่อและทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาานาน ๆ มีความมุ่งมั่นสูง คิดอย่างมีเหตุผลเป็น และเรียนรู้ด้วยตัวเองเก่ง ระบบการสอบเข้าของญี่ปุ่นจะคัดเลือกคนแบบนี้ออกมา แม้ปัจจุบันจะมีความพยายามเปลี่ยนแปลงโดยเอาระบบอื่นอย่างการสอบเข้าด้วยคุณสมบัติอื่นที่นอกเหนือจาก

คุณสมบัติด้านวิชาการเข้ามาเสริม แต่โดยพื้นฐานแล้ว  
ทุกอย่างก็ยังคงเหมือนเดิมอยู่ดี

## **คนจบจากมหาวิทยาลัยดัง ที่เป็นคนทำงานเก่ง ไม่ได้เก่งเพราะ “วุฒิการศึกษา”**

เมื่อดูจากระบบการศึกษาและการสอบเข้าของญี่ปุ่น  
ก็ไม่น่าแปลกใจที่เราจะมีคนจบจากมหาวิทยาลัยดังที่ทำงาน  
ไม่เก่ง เพราะ “3 ทักษะ” ซึ่งได้แก่ “ทักษะวิชาชีพ”  
“ทักษะการสื่อสาร” และ “ทักษะองค์กร” ไม่ใช่สิ่งที่  
เรียนรู้ได้จากการอ่านหนังสือหรือฟังการบรรยาย แต่  
ได้มาจากการสัมผัสกับประสบการณ์จริง

ได้ยินแบบนี้บางคนอาจอยากแย้งว่า

“แต่คนจบจากมหาวิทยาลัยดังที่เป็นคนทำงานเก่งก็มี  
อยู่ไม่น้อยนะ...”

จริงครับ ที่ผ่านมามีคนจบจากมหาวิทยาลัยดังอย่าง  
มหาวิทยาลัยโตเกียวหรือมหาวิทยาลัยเกียวโตที่เป็น  
คนทำงานเก่งและสร้างผลงานได้อย่างน่าทึ่งนั้นมีไม่น้อยเลย

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ช่วยให้ทำแบบนั้นได้ไม่ใช่ “วุฒิการศึกษา” แต่เป็นประสบการณ์จริงที่พวกเขาได้สัมผัส และสั่งสมมาด้วยตัวเองแม้ระบบการศึกษาจะไม่สนับสนุน เช่น เคยทำกิจกรรมชมรมสมัยมัธยมหรือมหาวิทยาลัย เคยทำงานพิเศษที่ต้องพบปะพูดคุยกับลูกค้า เคยเป็นกัปตัน ชมรมกีฬา หรือบางคนอาจมีนิสัยพร้อมเปิดรับประสบการณ์ ใหม่ ๆ จึงซึมซับทักษะที่จำเป็นตั้งแต่ตอนเริ่มทำงาน

## **คนจบจากมหาวิทยาลัยดัง ที่เปลี่ยนสิ่งที่เป็น “จุดแข็ง” ของตัวเองไม่ได้จะถูกคัดออก**

ผมพูดถึงเรื่องนี้ไปบ้างแล้ว แต่เนื่องจากมันเป็น ประเด็นหลักของบทนี้ จึงจะขอหยิบยกมาพูดอีกครั้ง

หลายคนคงอดรู้สึกไม่ได้ว่า ระบบการศึกษาญี่ปุ่น ก็เป็นแบบนี้มาตั้งนานแล้ว แต่ทำไมเราถึงเพิ่งจะมารู้สึกว่า คนจบจากมหาวิทยาลัยดังที่เป็น “คนทำงานเก่ง” มีน้อยลงอย่างเห็นได้ชัด

เหตุผลหนึ่งคือ เพราะระบบการสอบเข้าของญี่ปุ่น แข่งขันกันรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้คนที่จบจาก

มหาวิทยาลัยดังยุคนี้ต้องใช้เวลาแทบทั้งหมดไปกับการ  
ท่องตำราที่บ้านหรือเรียนที่สถาบันกวดวิชา ไม่มีโอกาสได้  
ทำกิจกรรมชมรม ทำงานพิเศษ หรือทำกิจกรรมยามว่าง  
อื่น ๆ เรียกได้ว่าแทบไม่มีประสบการณ์นอกห้องเรียนเลย  
จึงไม่แปลกที่พวกเขาจะขาด “3 ทักษะ” ที่จำเป็นจริง ๆ  
สำหรับยุคนี้ไปอย่างน่าเสียดาย

ในส่วนของตัวผมเอง พอลองมองย้อนกลับไปก็พบว่า  
ทักษะความสามารถที่มีประโยชน์และใช้ได้จริงในชีวิต  
การทำงานนั้นล้วนเป็นสิ่งที่ได้มาจากตอนอยู่ชมรมกีฬาที่ต้อง  
มีการสื่อสารกับเพื่อนร่วมทีม การทำกิจกรรมในห้องเรียน  
สมัยมัธยมปลาย และการเป็นอาสาสมัครสมัยเรียน  
มหาวิทยาลัย ไม่ใช่สิ่งที่ได้จากการอ่านหนังสือหรือเรียน  
ในห้องเรียนเลยแม้แต่น้อย

เหตุผลอีกข้อที่สำคัญมากก็คือ สังคมที่ให้ค่ากับ  
“วุฒิการศึกษา” ของญี่ปุ่นนั้นมีระบบการเรียนการสอน  
ย่ออยู่กับที่และผลิตแต่บุคลากรที่เป็น “คนเรียนเก่ง”

ปัญหาคือโลกทุกวันนี้เปลี่ยนไปมาก ในสังคมความรู้  
ระดับสูง การ “เรียนเก่ง” ไม่ใช่เรื่องเดียวกับการ  
“ทำงานเก่ง” แบบสังคมอุตสาหกรรมอีกต่อไป หรือ  
พูดอีกอย่างก็คือเมื่อก่อน “ทักษะวิชาการ” กับ “ทักษะ  
วิชาชีพ” มีส่วนที่ซ้อนทับกันอยู่มาก แต่ทุกวันนี้ 2 สิ่งนี้มี

แต่จะแตกต่างกันมากขึ้นเรื่อย ๆ คนจบจากมหาวิทยาลัย  
ดังที่เปลี่ยนสิ่งที่เป็น “จุดแข็ง” ของตัวเองจากทักษะ  
วิชาการไปสู่ทักษะวิชาชีพไม่ได้จะถูกคัดออก

แต่น่าวิตกว่าแม้แต่ตอนนี้สังคมญี่ปุ่นก็ยังคงยึดมั่น  
ถือมั่นกับ “ภาพมายาของวุฒิการศึกษา” หลายคนยัง  
เชื่อว่า

“ขอแค่จบจากมหาวิทยาลัยดังชีวิตก็รอดแล้ว”

นี่คือภาพมายา

และสิ่งที่เรียกได้ว่าเป็นภาพมายาที่เชื่อกันฝังหัวที่สุด  
ก็คือ “เทพนิยายโทได”

**“ภาพมายาของวุฒิการศึกษา” กับ  
“เทพนิยายโทได” ที่ยังเชื่อกันไม่เลิก**

เวลาดูโทรทัศน์ ผมสังเกตเห็นว่ามีหลายรายการใช้  
“เทพนิยายโทได” เป็นแกนหลักในการดำเนินรายการ

ตัวอย่างเช่น รายการแข่งขันตอบคำถามที่ให้  
นักศึกษามหาวิทยาลัยโตเกียวหรือที่ชอบเรียกกันย่อ ๆ ว่า



“โทได” มาแข่งกับคนทำงานและดารานักร้อง ซึ่งก็แน่นอนว่านักศึกษาโทไดแต่ละคนล้วนมีความรอบรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ อย่างน่าทึ่ง ไม่ว่าจะเป็นเกร็ดความรู้เรื่องภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ หรือแม้แต่ทฤษฎียาก ๆ พวกเขา ก็คิดและตอบคำถามได้ในพริบตา

เมื่อได้เห็นนักศึกษาโทไดแสดงความสามารถโดดเด่นแบบนี้ บรรดาผู้ร่วมรายการ ดารานักร้อง ตลอดจนผู้ชมทางบ้านก็จะพากันชื่นชมว่า “หัวดีจริง ๆ! สมแล้วที่เป็นเด็กโทได!”

แน่นอนว่าตัวรายการถูกออกแบบมาให้กระตุ้นอารมณ์ความรู้สึกทำนองนั้น อันที่จริงในฐานะผู้ชมคนหนึ่งผมก็ทิ้งไปกับความรอบรู้และความรวดเร็วในการขบคิดทฤษฎียาก ๆ ของนักศึกษาโทไดมาก แต่พร้อมกันนั้นก็อดรู้สึกต่อต้านในฐานะคนที่ใช้ชีวิตในโลกการทำงานจริงมานานไม่ได้

เพราะเราไม่มีทางรู้ได้เลยว่านักศึกษาที่ใคร ๆ ก็พากันชื่นชมว่า “หัวดี!” หรือ “สุดยอด!” นั้น เมื่อเรียนจบแล้วออกไปทำงานจริงพวกเขาจะยังเก่งแบบนี้อยู่หรือเปล่า

ผมคิดแบบนี้เพราะได้เห็นมากับตาตัวเอง

ชีวิตผมได้เห็นและได้สัมผัสกับเหล่า “เด็กโทไดหัวกะทิ” และ “คนจบมหาวิทยาลัยดัง” ตั้งแต่พวกเขายัง

เป็นเด็กมัธยมปลาย เรียนจบเข้าทำงาน จนกระทั่งเกษียณ  
อายุมาแล้วมากมายหลายคน

ผมไม่ใช่เด็กเรียนเก่งอะไรมากมาย แคंबังเอิญได้  
เรียนในชั้นเรียนพิเศษสำหรับเตรียมสอบเข้ามหาวิทยาลัย  
ของโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยโตเกียวเคียวอิกุ  
(ปัจจุบันคือโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยสึคุบะ) หลังจาก  
เรียนจบในปี 1970 ผมก็เข้าเรียนต่อภาควิชาสายวิทย์  
ประเภท I\* ของมหาวิทยาลัยโตเกียวและเรียนจนจบคณะ  
วิศวกรรมศาสตร์ จากนั้นก็เรียนต่อจนจบปริญญาโทและ  
ปริญญาเอกตามลำดับ

โรงเรียนมัธยมปลายที่ผมเรียนมีชื่อเสียงเรื่องอัตรา  
การสอบติดมหาวิทยาลัย ในยุคนั้นว่ากันว่าเด็กที่สามารถ  
สอบเข้ามหาวิทยาลัยโตเกียวได้มีมากถึง 1 ใน 3 ของ  
ทั้งหมดเลยทีเดียว และทันทีที่เข้าเรียนที่นั่นปีแรก ผมก็  
ได้พบกับเรื่องที่ทำให้ฮือไปเลย

ตอนนั้นเป็นช่วงพัก ผมเห็นเพื่อนร่วมชั้นสองคน  
กำลังเถียงกันอยู่ตรงหน้ากระดานดำ และพอลองสังเกตดี ๆ  
ก็พบว่า เป็นเรื่องโจทย์เลข ซึ่งก็คงไม่มีอะไรน่าสนใจ แต่

---

\* นักศึกษามหาวิทยาลัยโตเกียวทุกคนจะต้องเข้าเรียนวิชาพื้นฐานก่อนเป็นเวลา 1 ปีครึ่ง  
โดยแบ่งเป็นภาควิชาสายวิทย์ประเภท I, ประเภท II และประเภท III ภาควิชาสายศิลป์  
ประเภท I, ประเภท II และประเภท III จากนั้นจึงค่อยเลือกคณะเฉพาะทางของตัวเอง  
ต่อไป

บังเอิญว่าพวกเขาไม่ได้คุยกันเรื่องโจทย์เลขระดับมัธยมปลาย แต่เป็นโจทย์ของระดับมหาวิทยาลัย

พวกเขาเพิ่งอยู่ ม.4 แต่เข้าใจคณิตศาสตร์ระดับมัธยมปลาย (สมัยนั้นคือเลข I, เลข II และเลข III) จนแตกฉานแล้ว และกำลังถกกันเรื่องคณิตศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัยอยู่ (ถ้าจะชี้ชัดลงไปเลยก็คือทฤษฎีกาลัว) พอเห็นพวกเขาแล้วผมถึงกับจิตตกกับความรู้ด้านคณิตศาสตร์ของตัวเองไปเลย

อีกเรื่องหนึ่งก็คือ วันหนึ่งช่วงพักกลางวัน เพื่อนร่วมชั้นอีกคนชอบหนังสือวิชาประวัติศาสตร์เล่มหนาเตอะ (ไม่ใช่ตำราเรียนเล่มบาง ๆ แบบที่เราเรียนกัน) มายื่นให้ผมพร้อมบอกว่า “ช่วยตั้งคำถามจากเล่มนี้ให้หน่อย จะเอาหน้าไหนก็ได้”

ตอนนั้นผมคิดว่าไม่ว่าอย่างไรเขาก็ไม่มีทางจำได้หมดทั้งเล่มแน่ ๆ เลยลองเปิดมั่ว ๆ จนไปเจอหน้าแสดงผังราชวงศ์ที่แสนจะสลับซับซ้อนของยุโรป ผมเลือกเอาชื่อคนที่ดูแล้วไม่น่ามีความสำคัญมาถาม ปรากฏว่าเขาตอบได้ในพริบตา พอลองถามข้อมูลที่เป็นเกร็ดความรู้ย่อยย้อยในหน้าอื่นเขาก็ตอบได้อีก เพื่อนคนนี้มั่นใจในความจำของตัวเองมาก ส่วนผมก็อดทิ้งในตัวเขาไม่ได้ หลังจากเรียนจบมัธยมปลาย เขาก็สอบเข้าภาควิชาสายศิลป์ประเภท I ของ

มหาวิทยาลัยโตเกียวได้อย่างง่ายดาย จากนั้นก็เลือกเรียน  
ต่อจนจบคณะนิติศาสตร์ในที่สุด

เพื่อนของผมต่างก็เป็นคนที่มีมันสมองยอดเยี่ยมและมีทักษะที่น่าอิจฉา (คณิตศาสตร์ถือเป็นสัญลักษณ์แทนความเป็นเลิศด้าน “การคิดอย่างมีเหตุผล” ส่วนประวัติศาสตร์เป็นสัญลักษณ์แทนความเป็นเลิศด้าน “การเรียนรู้ด้วยตัวเอง”) แต่พอเรียนจบมหาวิทยาลัย พวกเขาก็ต้องเผชิญหน้ากับความเป็นจริงที่น่าเจ็บใจ

ความเป็นจริงที่ว่าก็คือ ต่อให้สมัยเรียนเคยเป็นคนเก่งที่ใคร ๆ ก็ชมว่า “หัวดี!” หรือ “สุดยอด!” แค่นั้น เก่งกาจเรื่อง “การคิดอย่างมีเหตุผล” และ “การเรียนรู้ด้วยตัวเอง” อย่างไร ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นคนทำงานเก่งไปด้วยโดยอัตโนมัติ

อย่างไรก็ตาม โชคยังดีอยู่บ้างที่ในรุ่นผม “การคิดอย่างมีเหตุผล” กับ “การเรียนรู้ด้วยตัวเอง” ถือเป็นทักษะที่มีคุณค่า คนเรียนเก่งจึงยังนับว่าใช้การได้ในตลาดงานอยู่ แต่สำหรับคนรุ่นนี้ที่เทคโนโลยี AI พัฒนามาจนถึงระดับที่ทำแทนมนุษย์ได้สบาย ๆ นั้น การจะเป็นคนทำงานเก่งไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ เลย

## อุปสรรคเรื่อง “มนุษยสัมพันธ์” ที่คนจบจากมหาวิทยาลัยดังมักมีปัญหา

“3 ทักษะ” อันประกอบด้วย “ทักษะวิชาชีพ” “ทักษะการสื่อสาร” และ “ทักษะองค์กร” ที่ผมพูดย้ำไปไม่รู้กี่รอบแล้วนั้น ความจริงแล้วมีสิ่งหนึ่งที่เป็น “แก่น” ร่วมกันอยู่

นั่นคือ “มนุษยสัมพันธ์”

ว่ากันแบบง่าย ๆ “มนุษยสัมพันธ์” ก็คือความสามารถในการสร้างสัมพันธ์อันดีกับคนที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กันในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ หรือสื่อต่าง ๆ หากไม่มีมนุษยสัมพันธ์ ต่อให้เป็นคนเรียนเก่งหรือจบจากมหาวิทยาลัยดังแค่ไหนก็ไม่มีทางเป็นคนทำงานเก่งได้

อย่างที่บอกไปแล้วว่าผมไม่ใช่คนเรียนเก่งอะไรมากมาย อาศัยว่าเป็นคนที่ทำกิจกรรมนอกห้องเรียนมามากพอสมควรจึงพอจะมี “3 ทักษะ” ติดตัวอยู่บ้าง แต่บอกตรง ๆ ว่าสมัยยังเรียนอยู่ ผมไม่เคยตระหนักถึงความสำคัญของ “มนุษยสัมพันธ์” เลยแม้แต่น้อย

ผมขอเล่าประสบการณ์ส่วนตัวให้ฟังก็แล้วกัน

หลังจบปริญญาตรีผมไปเป็นนักศึกษาวิจัยอยู่ที่ห้องแล็บ  
ของคณะแพทยศาสตร์อยู่ 2 ปี ที่ปรึกษาของผมตอนนั้นคือ  
อาจารย์ Y

อาจารย์ Y เป็นคนที่มีชื่อเสียงว่าสามารถเอาหัวข้อ  
ยาก ๆ มาบรรยายให้ฟังสนุกและเข้าใจง่ายได้ และระหว่าง  
บรรยายบางครั้งอาจารย์ Y ก็จะมีเรื่องวิชาการแล้วพูดกับ  
นักศึกษาด้วยรอยยิ้มว่า

“รู้อะไรไหม ต่อให้พวกเธอพยายามยึดความรู้พวกนี้  
เข้าหัวไปแค่ไหน พอออกไปทำงานจริงแล้วก็เอาไปใช้อะไร  
ไม่ได้หรอก ทุกอย่างมันขึ้นอยู่กับมนุษย์สัมพันธ์ อย่าลืม  
เรื่องนี้ล่ะ”

ด้วยความที่ยังไม่มีประสบการณ์ในโลกการทำงานจริง  
ผมฟังแล้วก็คิดว่า

“อาจารย์ละก็ คนเราถ้าไม่มีความรู้ติดตัวแล้วจะไป  
ทำงานได้ยังไงล่ะ เรื่องมนุษย์สัมพันธ์อะไรนั้นเอาไว้เดี๋ยว  
ไปทำงานแล้วก็มีเองนั่นแหละ รีบ ๆ กลับมาบรรยายต่อเถอะ”

แต่หลังจากเรียนจบปริญญาเอกและออกไปทำงานจริง  
ผมเข้าใจจนซึ่งเลยว่าสิ่งที่อาจารย์ Y พูดมันจริงแค่ไหน

นอกจากเรื่องนี้ อีกอย่างที่ผมเพิ่งมาตระหนักหลังจากเริ่มทำงานก็คือ ความรู้มากมายที่สั่งสมมาและเหตุผลที่หนักแน่นไม่ใช่สิ่งที่จะช่วยให้งานเดินหน้าอย่างราบรื่นได้เลย สิ่งสำคัญที่สุดคือ การโน้มน้าวให้คนอื่นคล้อยตามและรู้สึกอยากให้ความร่วมมือต่างหาก

ด้วยเหตุนี้ “วุฒิการศึกษา” จึงไม่ใช่เครื่องการันตีความสามารถในการทำงาน สิ่งที่จะช่วยได้จริง ๆ คือ “3 ทักษะ” ที่ล้วนมีแก่นอยู่ที่ “มนุษยสัมพันธ์”

## **“เหตุผลแท้จริง” ที่ฝ่ายบุคคล เลือกจ้างคนจบจากมหาวิทยาลัยดัง**

ผมเชื่อว่าคงยังมีบางคนที่คิดว่า

“ทำเป็นพูดนั่นพูดนี่ แต่สุดท้ายยังไงคนจบจากมหาวิทยาลัยดังก็ได้งานง่ายกว่าอยู่ดีนั่นแหละ...”

ซึ่งก็เป็นความจริง

ในตลาดงานทุกวันนี้ คนจบจากมหาวิทยาลัยดังจะได้เปรียบกว่าไม่ว่าจะในเรื่องการหางานหรือย้ายงานไปสู่บริษัทที่ใหญ่กว่า อันนี้ผมไม่เถียง

แต่ทราบไหมครับว่า “เหตุผลแท้จริง” ที่ฝ่ายบุคคล  
ของบริษัทต่าง ๆ ตัดสินใจจ้างเด็กจบใหม่จากมหาวิทยาลัย  
ดังหรือคนที่มีวุฒิการศึกษาสูงเข้ามาทำงานคืออะไร

ตอนที่ทำงานเป็นผู้จัดการฝ่ายคลังสมองของสถาบัน  
การเงินแห่งหนึ่ง ผมเคยเข้าไปมีบทบาทในส่วนของการทำงาน  
ร่วมกับผู้จัดการฝ่ายบุคคล และเคยไปนั่งเป็นกรรมการ  
สัมภาษณ์ผู้สมัครมาแล้วหลายร้อยคน

มีเหตุการณ์หนึ่งที่ผมจำได้ไม่ลืมจนถึงทุกวันนี้ มันคือ  
ตอนที่เรากำลังลังเลว่าจะรับผู้สมัครคนหนึ่งที่ยื่นจบมาจาก  
มหาวิทยาลัยโตเกียวดีหรือไม่ แล้วสุดท้ายผู้จัดการฝ่าย  
บุคคลก็พูดขึ้นว่า

“ก็น่าจะใช้ได้อยู่นะ ยังไงก็เป็นคนหัวดี รับไว้ก่อน  
ก็แล้วกัน”

คำพูดของเขาสื่อให้เราเห็นอะไรบ้าง

จริงอยู่ว่าคนที่เรียนจบจากมหาวิทยาลัยโตเกียวไม่ได้  
หมายความว่า จะมี “3 ทักษะ” ติดตัวเสมอไป ตราบใดที่  
ยังไม่ได้ให้ลองทำงานจริงก็ยากจะรู้ว่าเป็นคนที่ “ใช่”  
สำหรับองค์กรจริงหรือไม่ แต่ “วุฒิการศึกษา” เป็นหลัก  
ประกันที่น่าจะเป็นคนหัวดี ดังนั้น อย่างน้อยที่สุดก็น่าจะ  
ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ หากทำงานไปแล้วปรากฏ



ว่าไม่มีความคิดสร้างสรรค์หรือความเป็นผู้นำอย่างที่หวัง  
ขึ้นมา ก็ส่งให้ไปเป็นลูกน้องของคนทำงานเก่งซะก็จบเรื่อง  
พูดง่าย ๆ ก็คือ ถึงสุดท้ายจะปลุกปั้นให้เป็นระดับ  
“ผู้นำ” ของบริษัทไม่ได้ คนจบมหาวิทยาลัยดังก็น่าจะเป็น  
“พลทหารชั้นดี” ได้

นี่คือความหมายที่อยู่เบื้องหลังคำพูดของผู้จัดการฝ่าย  
บุคคล

และก็ได้มีแค่เขาคคนเดียวที่คิดแบบนี้ ผู้จัดการฝ่าย  
บุคคลของบริษัทใหญ่ทุกวันนี้ต่างก็คิดแบบเดียวกัน และ  
นี่คือเหตุผลว่าทำไมคนจบจากมหาวิทยาลัยดังจึงมี “ความ  
ได้เปรียบ” ในการสมัครงาน

อย่างไรก็ตาม คนจบจากมหาวิทยาลัยดังไม่ควร  
นั่งนอนใจ แต่ควรตระหนักถึงความน่ากลัวของคำว่า  
“พลทหาร” เอาไว้ให้ดี

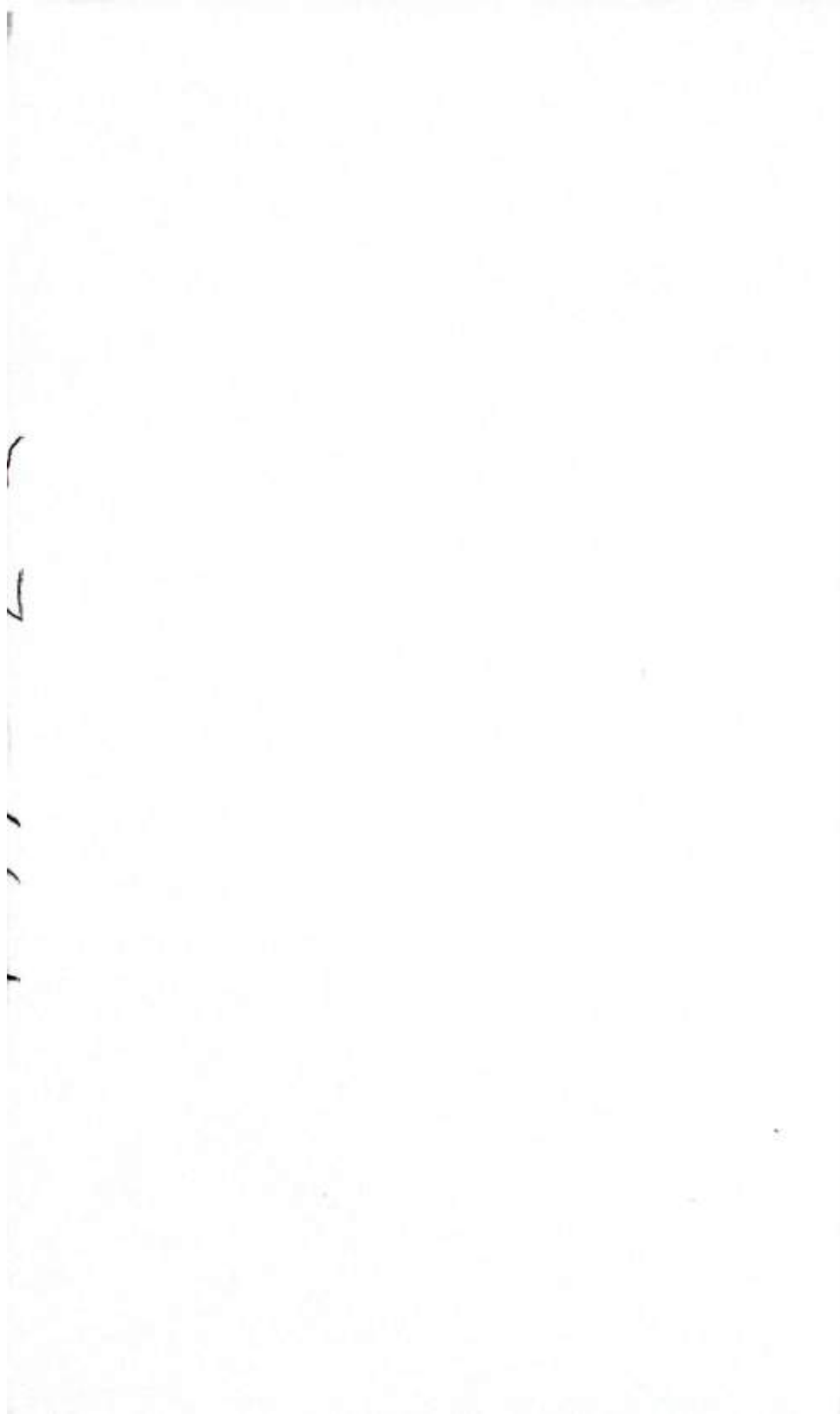
เพราะมันหมายความว่าตอนนี้ไม่มีฝ่ายบุคคลคนไหน  
คิดว่า “คนนี่จบจากมหาวิทยาลัยดัง น่าจะคิดไอเดียดี ๆ  
ออกมาได้” หรือ “เด็กจบมหาวิทยาลัยดังแบบนี้ต้องมี  
ความเป็นผู้นำสูงแน่ ๆ” หรือก็คือวุฒิการศึกษาไม่ใช่หลัก  
ประกันความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอีกต่อไป

ที่สำคัญ การมาถึงของยุค AI ยังจะทำให้ “ความ  
ได้เปรียบ” ที่ว่านี้หายไปจนหมดเกลี้ยง

เพราะท่ามกลางอายุของการปฏิวัติ AI ไม่ว่าจะเรียนสูงแค่ไหน หรือจบจากมหาวิทยาลัยอะไร คนที่ไม่มี “ทักษะวิชาชีพ” “ทักษะการสื่อสาร และ “ทักษะองค์กร” ติดตัวจะถูกแทนที่ด้วย AI ไปในที่สุด

ใครก็ตามที่ยังนั่งนอนใจกับชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยแล้วไม่ยอมพัฒนาทักษะที่จำเป็นจะกลายเป็นคนที่ถูกคัดออก  
ดังนั้น ก่อนที่วันนั้นจะมาถึง คุณรู้แล้วใช่ไหมว่าควรทำอะไร

ไปศึกษาวิธีการอย่างละเอียดในบทที่ 3-5 ได้เลยครับ



### บทที่ 3

“ทักษะวิชาชีพ” ที่เป็นที่ต้องการในยุค AI คืออะไร

สิ่งที่สำคัญกว่า  
“ทักษะการเรียนรู้ด้วยตัวเอง”  
คือ “ทักษะการเรียนรู้จาก  
ประสบการณ์” และ  
“ทักษะการส่งต่อ”

5

5

5

5

5

## “ทักษะวิชาชีพ” ไม่ได้เป็น แค่เรื่องของเทคนิคทางปฏิบัติ

ในบทที่ 1 ผมบอกไว้ว่ามีอยู่ “5 ทักษะ” ที่ตลาด  
งานต้องการจากแรงงานทักษะสูงในปัจจุบัน ได้แก่

- ทักษะที่ 1 “ทักษะพื้นฐาน”
- ทักษะที่ 2 “ทักษะวิชาการ”
- ทักษะที่ 3 “ทักษะวิชาชีพ”
- ทักษะที่ 4 “ทักษะการสื่อสาร”
- ทักษะที่ 5 “ทักษะองค์กร”

และเมื่อยุค AI มาถึง งานอะไรก็ตามที่ใช้เพียง  
“ทักษะพื้นฐาน” กับ “ทักษะวิชาการ” จะกลายเป็นงาน  
ของ AI ดังนั้น หากอยากมีงานทำและเป็นบุคลากรที่เป็น  
ที่ต้องการของตลาดงาน เราต้องพัฒนา “3 ทักษะ” ซึ่ง  
ประกอบด้วย “ทักษะวิชาชีพ” “ทักษะการสื่อสาร” และ  
“ทักษะองค์กร” เอาไว้ตั้งแต่เนิ่น ๆ

นับตั้งแต่บทนี้เป็นต้นไป ผมจะพูดถึงวิธีพัฒนาและ  
ฝึกฝน “3 ทักษะ” โดยเริ่มต้นจาก “ทักษะวิชาชีพ” เป็น  
อันดับแรก

“ทักษะวิชาชีพ” ในที่นี้หมายถึง “ความรู้” ที่ไม่  
อาจเรียนรู้ได้จากหนังสือ ต้องซึมซับผ่านประสบการณ์  
เท่านั้น มันจึงเรียกได้อีกอย่างว่า “ภูมิปัญญา” หรือ  
ความรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ AI ยังไม่สามารถ  
ทำแทนได้ทั้งหมด

“ทักษะวิชาชีพ” ประกอบด้วยทักษะความสามารถ  
ทุกอย่างที่ช่วยให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ไม่ว่าจะเป็น  
ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการขาย การวางแผน การ  
นำเสนอ หรือการเจรจาธุรกิจ ถือเป็นสิ่งที่ขาดไปไม่ได้  
เลยหากอยากเป็นที่ต้องการของตลาดงาน ในสถานการณ์  
จริงเราจะเห็น “ทักษะวิชาชีพ” ถูกเรียกด้วยชื่อที่แตกต่าง  
กันไป เช่น ความสามารถ โนว์ฮาว เทคนิค ฯลฯ แต่  
ไม่ว่าจะเรียกว่าอะไรก็มีอยู่เรื่องหนึ่งที่ต้องทำความเข้าใจ  
ร่วมกันก่อน

มันคือเรื่องที่ว่า “ทักษะวิชาชีพ” ไม่ได้เป็นแค่เรื่อง  
ของความสามารถ โนว์ฮาว หรือเทคนิคในทางปฏิบัติเพียง  
อย่างเดียว แต่เป็นเรื่องของ “จิตใจ” ด้วย หรือพูด  
อีกอย่างได้ว่า “ทักษะวิชาชีพ” ต้องมีทั้ง “เทคนิค  
ทางปฏิบัติ” และ “เทคนิคทางจิตใจ” ควบคู่กันไป

“เทคนิคทางปฏิบัติ” คือทักษะความชำนาญหรือ  
ฝีมือลายมือในการทำสิ่งต่าง ๆ

“เทคนิคทางจิตใจ” คือการปรับสภาพจิตใจ อารมณ์  
ความรู้สึก ตลอดจนบุคลิกและลักษณะนิสัยให้เหมาะสม  
กับงานที่ทำ

ในแง่หนึ่งจะพูดว่า “มี ‘ฝีมือ’ อย่างเดียวไม่พอ  
ต้องมี ‘ใจ’ ด้วย” ก็คงได้

เวลาพูดถึง “ทักษะวิชาชีพ” เรามักนึกถึงแต่เทคนิค  
ทางปฏิบัติเพราะมันเป็นก้าวแรกที่ทุกคนต้องเริ่ม อย่างไรก็ตาม หากอยากมีความเชี่ยวชาญใน “ทักษะวิชาชีพ”  
ระดับที่ AI ทำแทนไม่ได้ เราก็ต้องตระหนักเอาไว้ว่า  
“เทคนิคทางจิตใจ” เองก็สำคัญไม่แพ้กัน

## **กับดักแรกของการพัฒนาทักษะคือ “ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด”**

ว่าแต่ทำไมแคว่มี “ฝีมือ” อย่างเดียวไม่พอ ต้องมี  
“ใจ” ด้วยละ

เพื่อให้เห็นภาพง่ายขึ้น มาดูตัวอย่างกันครับ

สมมุติว่าเป้าหมายของเราคือการพัฒนา “ทักษะ  
การนำเสนอ”



อันดับแรก เราต้องเริ่มจากการฝึก “ฝีมือ” ก่อน เช่น ฝึกทำเอกสารประกอบการบรรยายที่น่าสนใจและอ่านง่าย เรียนรู้การใช้อุปกรณ์ในการนำเสนออย่างเครื่องโปรเจกเตอร์ ฝึกวิธีใช้น้ำเสียง หรือฝึกตอบข้อสงสัยที่ผู้ฟังอาจถาม ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นเรื่องของ “เทคนิคทางปฏิบัติ”

ถ้าดูเผิน ๆ ผมเชื่อว่าคงมีหลายคนรู้สึกว่าจะหากทำทั้งหมดนี้ได้ก็น่าจะได้ชื่อว่าเป็นคนที่มีทักษะการนำเสนอแล้ว ไม่ใช่เหรอ แต่ที่แหละครับคือกับดักที่แทบทุกคนมักพลัดตกลงไปโดยไม่รู้ตัว

### มันคือกับดักที่ชื่อ “ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด”

ตัวอย่างเช่น สมมุติว่าเราทุ่มเทฝึกฝนจนสามารถพูดนำเสนอได้อย่างสื่อนไหล สไลด์ก็ทำออกมาได้ดี วิธีอธิบายก็ใช้ได้ แต่ไม่รู้ทำไมพอมองไปแล้วกลับเห็นลูกค้าดูเบื่อ ๆ ไม่มีอารมณ์ร่วมไปกับการนำเสนอสินค้าของเราเลย

หลังจากเจอเหตุการณ์แบบนี้ติดต่อกันหลายครั้ง เจ้านายกับรุ่นพี่เลยมาบอกให้ฟังว่า

“เทคนิคนำเสนอใช้ได้เลยละ แต่หน้าตาทำทางแอบดู ‘ยกตนข่มท่าน’ ยังไงไม่รู้ ลูกค้าเลยไม่ชอบ...”

“มีความตั้งใจนำเสนอนะ แต่มันดู ‘อยากขาย’ หรือ ‘ขัดเยียด’ ไปหน่อย ลูกค้าเลยไม่ค่อยตาม...”

เห็นได้ว่าในกรณีนี้สิ่งที่ขาดไปไม่ใช่ “ฝีมือ” หรือเทคนิคทางปฏิบัติ แต่เป็น “ใจ” ที่ทำให้การนำเสนอไม่ประสบความสำเร็จ นี่แหละครับที่เรียกกันว่า “ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด”

ด้วยเหตุนี้ หากต้องการพัฒนา “ทักษะวิชาชีพ” ให้เชี่ยวชาญระดับที่ AI ทำแทนไม่ได้ เราก็ต้องไม่ลืมฝึกฝน “เทคนิคทางจิตใจ” ควบคู่ไปกับ “เทคนิคทางปฏิบัติ” ด้วย

## **เลิกคิดว่าแค่อ่านหนังสือก็พัฒนาทักษะได้**

มีอีกเรื่องที่ผมอยากให้คนที่อยากพัฒนา “ทักษะวิชาชีพ” ตระหนักไว้ตั้งแต่ต้น ที่จริงก่อนหน้านี้ผมก็เคยพูดถึงไปบ้างแล้ว แต่จะขอย้ำอีกครั้งเพราะเป็นเรื่องสำคัญมาก

นั่นคือ **แค่อ่านหนังสือไม่ได้ช่วยให้เราพัฒนา “ทักษะวิชาชีพ” ได้**

อย่างที่บอกไปแล้วว่า “ทักษะวิชาชีพ” คือภูมิปัญญา ไม่ใช่ความรู้ เราจะมีทักษะนี้ได้ก็ด้วยการลงมือทำจริงแล้ว ค่อย ๆ เก็บเกี่ยวประสบการณ์จากที่ทำงาน ไม่ใช่ด้วยการอ่านหนังสือหรือหาข้อมูลในอินเทอร์เน็ต แต่ด้วยความที่อยากเป็นคนทำงานเก่งเร็ว ๆ หลายคนจึงคิดหาทางลัด ซึ่งส่วนใหญ่ก็หนีไม่พ้นการอ่านหนังสือพัฒนาทักษะความสามารถทั้งหลายที่วางขายอยู่ตามร้านหนังสือ

ผมไม่ได้จะบอกว่าการอ่านหนังสือเหล่านี้ไม่มีประโยชน์ เพราะส่วนใหญ่แล้วผู้เขียนมักเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ เกร็ดความรู้ตลอดจนเคล็ดลับที่ให้ไว้ นั้นถ้านำไปใช้จริงบ่อย ๆ ก็ย่อมกลายเป็นทักษะติดตัว อย่างไรก็ตาม ปัญหาคือการอ่านหนังสือเหล่านี้มักทำให้เราตกลงไปในหลุมพรางที่ซ่อนอยู่อย่างแนบเนียน

หลุมพรางที่ว่านี้ชื่อว่า “ความหลงผิด”

การอ่านหนังสือพัฒนาทักษะมักทำให้เรา “หลงผิด” ไปว่าตัวเองรู้และสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ทั้งที่ยังไม่เคยลงมือทำจริงเลยแม้แต่ครั้งเดียว และมันก็ซ่อนตัวอย่างแนบเนียนมากเสียจนแม้แต่ผมซึ่งตระหนักถึงเรื่องนี้ดีก็ยังพลัดตกลงไปอยู่บ่อย ๆ

ตัวอย่างเช่น ก่อนหน้านี้ผมดูรายการถ่ายทอดสดการแข่งขันเบสบอลอาชีพ ผู้บรรยายในวันนั้นคือโอจิโ

อิโรมิตสึ อดีตนักเบสบอลอาชีพชื่อดังที่เคยได้รางวัล  
ในแปซิฟิกลีกถึง 3 ครั้ง ในการแข่งขันนั้นพิตเซอร์ขว้าง  
ลูกฟอว์กบอลหรือลูกพลิกแพลงได้ยอดเยี่ยมมากจนฝ่าย  
ตรงข้ามทำอะไรไม่ได้เลย

พอเห็นแบบนี้ ผู้ดำเนินรายการเลยถามคุณโอจิโอะ  
ว่า

“ถ้าเป็นคุณโอจิโอะจะตีลูกฟอว์กบอลที่คมขนาดนั้น  
ยังไงครับ”

คุณโอจิโอะตอบแบบสบาย ๆ ว่า

“ลูกฟอว์กบอลแบบนี้ตีได้อยู่แล้วครับ เคล็ดลับมีอยู่  
ว่าอย่าไปตีตอนที่มันหักมุมลงข้างล่างแล้ว ให้ตีก่อนที่ลูกจะ  
หักมุม แค่นั้นเองครับ”

ทันทีที่ได้ยินแบบนี้ ผมก็คิดในใจว่า “อย่างนี้เอง”  
ก่อนจะตระหนักได้ถึงความน่ากลัวของมัน

สิ่งที่คุณโอจิโอะผู้เป็นแบดเตอร์ระดับตำนานพูดนั้น  
ถูกต้องทุกประการ และไม่ต้องสงสัยเลยว่าเขาสามารถทำ  
อย่างที่พูดได้จริง ๆ ปัญหาคือผู้ชมอย่างเราที่แหล่งที่ฟังแล้ว  
ชอบหลงผิดไปว่าตัวเอง “รู้แล้ว” บางคนไปไกลถึงขั้นคิด  
ว่าแค่รู้เคล็ดลับนี้ก็จะตีได้เลยทีเดียว

แต่ในความเป็นจริงหากเอาคนธรรมดาไปยืนอยู่  
ตรงนั้น ต่อให้รู้เคล็ดลับในการรับมือล่วงหน้า พอตีเข้าจริง  
ก็คงไม่แม้แต่จะเฉียดลูกเลยสักนิด

นี่คือ “ความหลงผิด” ที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ เวลาอ่านหนังสือพัฒนาทักษะความสามารถ แต่ทำไมมนุษย์ถึงตกลงไปในหลุมพรางนี้ได้ง่ายนักล่ะ

## **แยกแยะให้ออกกว่าเป็น “ความรู้” หรือ “ภูมิปัญญา”**

ที่มนุษย์ตกลงไปในหลุมพรางแห่งความหลงผิดได้ง่ายก็เพราะแยกแยะไม่ออกว่าอะไรเป็น “ความรู้” และอะไรเป็น “ภูมิปัญญา”

คนญี่ปุ่นส่วนใหญ่ใช้ 2 คำนี้สลับไปมาราวกับเป็นคำเดียวกัน แต่ถ้าอยากพัฒนา “ทักษะวิชาชีพ” ละก็สิ่งแรก ๆ ที่ต้องทำคือการแยกแยะ “ความรู้” กับ “ภูมิปัญญา” ออกจากกันให้ได้

ในบทที่ 1 ผมบอกไปว่า “ความรู้” คือข้อมูลที่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นถ้อยคำและเรียนรู้ได้จากหนังสือและสื่อต่าง ๆ มันจึงมีอีกชื่อว่า “ความรู้จากหนังสือ” ในขณะที่ “ภูมิปัญญา” เป็นสิ่งที่ไม่อาจเรียนรู้ได้จากหนังสือ ต้องซึมซับผ่านประสบการณ์เท่านั้น มันจึงมีอีกชื่อว่า “ความรู้จากประสบการณ์”

ไมเคิล โพลานี นักวิทยาศาสตร์และนักปรัชญาเคยกล่าวไว้ว่า ความรู้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ “ความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge)” ซึ่งคือความรู้หรือข้อมูลที่ชัดเจน สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นตัวอักษรให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ เปรียบไปแล้วก็เหมือนกับยอดของภูเขาหน้าแข็งที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน ส่วนความรู้ประเภทคือ “ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)” ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน เป็นความรู้ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ ถ่ายทอดให้คนอื่นได้ลำบาก เปรียบเหมือนส่วนของภูเขาหน้าแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งมองไม่เห็นง่าย ๆ

ตั้งแต่โบราณมา คนญี่ปุ่นเรียก “ความรู้ฝังลึก” นี้ว่า “ภูมิปัญญา”

กลับไปทีตัวอย่างการพยายามพัฒนาทักษะการนำเสนอก่อนหน้านี้อีกครั้ง

สมมุติว่าเราพยายามพัฒนาทักษะด้วยการอ่านหนังสือ และในนั้นบอกเคล็ดลับว่า “สิ่งสำคัญอยู่ที่จังหวะจะโคน”

การจำข้อมูลนี้ได้ถือว่ามี “ความรู้”

แต่ถ้าหลังจากนั้นเราลองสังเกตและฝึกฝนจนเข้าใจควบคุม “จังหวะจะโคน” ที่ว่าได้ นั่นแสดงว่าเราเริ่มมี “ภูมิปัญญา” แล้ว

ตราบไต่ที่ยังแยกแยะความแตกต่างระหว่าง “ความรู้” กับ “ภูมิปัญญา” ไม่ออก การพัฒนา “ทักษะวิชาชีพ” จะเป็นเรื่องที่ชวนให้สับสนงงงวยอย่างยิ่ง และก็ น่าแปลกที่ยังเป็นคนที่ตั้งใจเรียนหรือเป็นนักอ่านมากเท่าไร ก็ยังมีแนวโน้มจะสับสนระหว่าง 2 คำนี้มากเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม นี่เป็นหลุมพรางที่คนส่วนใหญ่ไม่ว่าจะ ชอบอ่านหนังสือหรือไม่มักตกลงไปโดยไม่รู้ตัวกันประจำ อาจเพราะสมัยเรียนเราถูกพร่ำสอนมาตลอดว่าการอ่าน หนังสือและจดจำข้อมูลได้เยอะเป็นความเก่ง เราเลยหลงคิด ไปว่าการมี “ความรู้” เป็นสิ่งเดียวกับการมี “ภูมิปัญญา”

เวลาทำงานคนที่แยกแยะ 2 สิ่งนี้ออกจากกันไม่ได้ มักเป็นคนที่ถูกหัวหน้าดูว่า “อย่าแค่รู้อยู่ในหัวสิ ต้องทำให้ เป็นด้วย” อยู่บ่อย ๆ หรือไม่ก็เป็นคนที่ชอบจดโน้ต เกี่ยวกับเคล็ดลับหรือเทคนิคการทำงานแบบละเอียดยิบ ส่วนตัวแล้วผมชื่นชมคนกลุ่มนี้มากที่พยายามชวนชวยด้วย ตัวเอง ปัญหาคือพวกเขาพยายามเอา “ภูมิปัญญา” มา จดเป็น “ความรู้” ใส่กระดาษโดยไม่ตระหนักเลยว่ามัน ไม่ได้ช่วยอะไร

หากอยากได้ “ภูมิปัญญา” สิ่งที่ต้องทำคือการนำ ความรู้ไปใช้จนทำได้จริง เช่น เมื่อรู้มาว่าเคล็ดลับของ การนำเสนออยู่ที่ “จังหวะจะโคน” เราก็ต้องลองทบทวน ดูว่าจังหวะจะโคนของการนำเสนอเมื่อวันก่อนเป็นอย่างไร

มีตรงไหนที่ควรแก้ไขปรับปรุงบ้าง จากนั้นก็ฝึกฝนทั้งใน  
เวลาส่วนตัวและเวลางานจนเชี่ยวชาญ

มาถึงตรงนี้ก็คงมีบางคนอยากพูดว่า

“คนที่เข้าใจผิดว่าตัวเองมีภูมิปัญญาอะ สุดท้ายก็จะ  
เอาไปใช้งานจริงไม่ได้จนต้องกลับมาทบทวนตัวเองอยู่แล้ว  
ไม่ใช่เหรอ ไม่เห็นจำเป็นต้องมานั่งแยกแยะความรู้กับ  
ภูมิปัญญาให้ยุ่งยากเลย”

ก็จริงอยู่ครับ แต่ปัญหาคือคนที่แยกแยะ “ความรู้”  
กับ “ภูมิปัญญา” ไม่ได้นั้น พอเกิดปัญหาขึ้นมาก็มัก  
จะกลับไปหา “ความรู้” เพิ่มเติมอีก พุดง่าย ๆ ก็คือ  
พอรู้สึกว่าจะใช้เทคนิคของหนังสือเล่มนี้ไม่ได้ผล เขาก็จะไปหา  
อ่านเทคนิคใหม่ ๆ จากหนังสือเล่มอื่นแทน ซึ่งไม่ได้ช่วยใน  
การพัฒนาทักษะเลยแม้แต่น้อย

หากอยากเป็นคนที่ถูก AI แทนที่ไม่ได้ สิ่งที่ต้องมีคือ  
“ภูมิปัญญา” หรือ “ความรู้จากประสบการณ์” ไม่ใช่  
ความรู้จากหนังสือ และเพื่อให้ทำแบบนั้นได้ การแยกแยะ  
2 สิ่งนี้ออกจากกันให้ได้เป็นเรื่องจำเป็นครับ



## สำรวจว่าตอนนี้มี “ภูมิปัญญา” อยู่แค่ไหน

เมื่อแยกแยะได้แล้ว สิ่งที่ต้องทำเป็นลำดับถัดไปก็คือ การ “สำรวจ” ว่าปัจจุบันตัวเองมี “ภูมิปัญญา” ที่ สัมมาจากประสบการณ์และการลงมือทำอยู่แค่ไหน

มาดูตัวอย่างเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้นกันครับ สมมติว่าเรา เป็นพนักงานขาย ก็ลองสำรวจดูว่าตัวเองมีคุณสมบัติที่ พนักงานขายที่ดีควรมีหรือไม่ด้วยสายตาที่เป็นกลาง เช่น นำเสนอสินค้าได้อย่างสื่อน่าสนใจหรือไม่ เข้าใจความรู้สึกและความต้องการของลูกค้าดีแล้วหรือไม่ ฯลฯ หรือ ถ้าทำงานอยู่ฝ่ายวางแผนนโยบายก็อาจลองประเมินดูว่า สามารถกระตุ้นให้คนในที่ประชุมแสดงไอเดียออกมาได้อย่าง อิสระหรือไม่ สรุปความคิดของผู้ร่วมประชุมได้อย่างรัดกุม แล้วหรือเปล่า

หลังจากสำรวจเสร็จสิ้น ขั้นตอนต่อไปคือการระบุ “จุดอ่อนและปัญหา” ของตัวเองออกมาอย่างชัดเจน จากนั้นก็ตั้งเป้าว่าจะค่อย ๆ เอาชนะ “จุดอ่อนและ ปัญหา” เหล่านั้นให้ได้

หลายคนอาจรู้สึกวาที่บอกมาทั้งหมดในหัวข้อเป็น เรื่องพื้น ๆ ที่คนทำงานทุกคนน่าจะรู้กันอยู่แล้ว ซึ่งก็จริง ครับ หากเป็นคนที่เขาจริงกับงานหน่อยก็คงทำกันอยู่แล้ว

แต่อย่าลืมว่านี่ยังอยู่ใน “ขั้นต้น” เมื่อทำตามนี้ได้แล้วก็จะ  
ไปสู่ “ขั้นกลาง” ซึ่งเป็นลำดับถัดไป

ว่าแต่การสั่งสมภูมิปัญญา “ขั้นกลาง” ต้องทำ  
อะไรบ้างล่ะ

มันก็คือการรู้ “วิธีสั่งสมภูมิปัญญา” นั่นเอง

## **“ทบหวนตัวเอง” แค่ 5 นาที ก็ช่วยสร้างความแตกต่างได้อย่างไม่น่าเชื่อ**

การรู้ “วิธีสั่งสมภูมิปัญญา” สามารถสร้างความ  
แตกต่างให้กับเราได้โดยไม่น่าเชื่อ เพราะไม่ว่าจะเป็น  
“ทักษะวิชาชีพ” “ทักษะการสื่อสาร” หรือ “ทักษะองค์กร”  
ก็ล้วนต้องพัฒนาโดยอาศัยภูมิปัญญาที่สั่งสมจากประสบการณ์  
แต่สิ่งที่ต้องตระหนักไว้ด้วยก็คือ แค่มี “ประสบการณ์”  
ไม่ได้แปลว่าจะมี “ภูมิปัญญา” ไปด้วยโดยอัตโนมัติ

คุณคงเคยเห็นคนที่ทำงานเดิมมาเป็นสิบ ๆ ปีแต่กลับ  
ไม่อาจพูดได้ว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ให้สอนคนอื่นก็  
ทำไม่ได้ แต่ถ้าถามว่าเขามีประสบการณ์หรือไม่ก็ต้องบอก  
ว่ามี แต่มันยังมีมากเสียด้วย แต่ทำไมประสบการณ์เหล่านั้น

ถึงไม่ช่วยทำให้เขาเกิดภูมิปัญญาหรือมีทักษะวิชาชีพติดตัว  
ละ

คำตอบคือ เพราะเขาไม่ได้บ่มเพาะ “ประสบการณ์”  
ให้กลายเป็น “ประสบการณ์เฉพาะตัว”

การทำงานในแต่ละวันคือ “ประสบการณ์” แต่ถ้า  
ต้องการใช้มันให้เกิดประโยชน์สูงสุด เราจะต้องทำให้มัน  
กลายเป็น “ประสบการณ์เฉพาะตัว” ซึ่งทำได้ด้วยการ  
“ทบทวนตัวเอง”

พอได้ยินคำว่า “ทบทวนตัวเอง” หลายคนอาจคิด  
ว่าคล้ายกับการ “สำนึกผิด” “เสียใจภายหลัง” หรือ  
“สารภาพบาป” แต่จริง ๆ แล้วมันเป็นคนละเรื่องกันเลย

การ “ทบทวนตัวเอง” ในที่นี้เป็นการนำ  
ประสบการณ์ในการทำงานแต่ละวันมาทบทวนดูว่า  
เกิดอะไรขึ้นบ้าง ทำได้ดีแค่ไหน มีอะไรที่ควรปรับปรุง  
เราได้อะไรจากประสบการณ์นี้และจะนำไปใช้ให้เป็น  
ประโยชน์ได้อย่างไร

เมื่อทำแบบนี้ “ประสบการณ์” จะไม่ใช่สิ่งที่ผ่านมา  
แล้วก็ผ่านไป แต่จะค่อย ๆ ซึมซับเข้าสู่ตัวเราจนกลายเป็น  
“ประสบการณ์เฉพาะตัว” ที่จะพัฒนาไปเป็นภูมิปัญญาได้  
ในที่สุด ที่สำคัญ การทบทวนตัวเองยังเป็นสิ่งที่ทำได้ง่าย

ไม่สิ้นเปลืองพลังงานและเงินทอง แถมยังใช้เวลาแค่ครึ่งละ  
5 นาทีก็เห็นผลแล้ว

มาดูกันครับว่าการ “ทบทวนตัวเอง” นี้ทำกัน  
อย่างไร

## **ควร “ทบทวนตัวเอง” ขณะที่ประสบการณ์ยัง “สดใหม่”**

ความจริงเราสามารถ “ทบทวนตัวเอง” อย่างไม่รู้ก็ได้  
ตามแต่จะเห็นสมควร แต่มีอยู่ 2 เคล็ดลับที่จะช่วยให้การ  
ทบทวนตัวเองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เคล็ดลับแรกคือ ควรเริ่มจากการทบทวน “เทคนิค  
ทางปฏิบัติ” ก่อนแล้วจึงค่อยทบทวน “เทคนิคทาง  
จิตใจ”

ตัวอย่างเช่น สมมุติว่าเราทบทวนการนำเสนอของ  
ตัวเองในวันนี้ ก่อนอื่นให้เริ่มจากการพิจารณาเทคนิคทาง  
ปฏิบัติอย่างสไลด์ที่ทำออกมาสวยงามน่าดูหรือไม่ พูด  
อธิบายเข้าใจง่ายหรือเปล่า น่าเสียงกับจังหวะจะโคนในการ  
พูดเป็นอย่างไร ฯลฯ จากนั้นค่อยหันมาพิจารณาในส่วนที่  
เป็นเทคนิคทางจิตใจ เช่น ลักษณะท่าทางตอนนำเสนอเป็น

อย่างไร เผลอทำตัวเหมือนยกตนข่มท่านใหม่ ดุ้ยดเยียด  
ขายเกินไปหรือไม่

สาเหตุที่ควรเริ่มต้นจากเทคนิคทางปฏิบัติก่อนก็เพราะ  
มันช่วยให้เห็นได้ชัดเจนกว่าที่เราทำได้ไม่ดีนั้นเพราะ  
“ฝีมือ” ยังไม่ถึงขั้นหรือเป็นเพราะ “ใจ” ยังไม่พร้อมกัน  
แน่ เช่น หากทบทวนแล้วเห็นว่าจังหวะจะโคนของการ  
นำเสนอครั้งนี้ไม่ดีเท่าที่ควรทั้งที่ก่อนหน้านี้ทำได้ดี พอมา  
ทบทวนเทคนิคทางจิตใจเราก็คจะรู้ทันทีว่าเป็นเพราะเวลาใกล้  
หมด เราเลยรีบร้อนจนรวนไปถึงจังหวะจะโคน

เคล็ดลับที่ 2 เป็นเรื่องของ “ช่วงเวลา” ที่เหมาะกับการ  
การทบทวนตัวเอง ซึ่งมีอยู่ 2 ช่วงด้วยกัน

ช่วงแรกคือ “ทันทีหลังเสร็จงาน” คำว่าเสร็จงาน  
ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงหลังเลิกงาน แต่หมายถึงหลังเสร็จงาน  
แต่ละงาน เช่น หลังประชุม หลังการเจรจาทางธุรกิจ  
หลังการรับรองลูกค้า ฯลฯ และที่เพิ่มเติมเข้ามาก็คือ  
ให้ทบทวนตัวเองร่วมกับเจ้านาย รุ่นพี่ เพื่อนร่วมงาน  
หรือลูกน้องที่ทำงานนั้นด้วยกัน

ตัวอย่างเช่น สมมุติคุณเพิ่งเสร็จจากการไปพบลูกค้า  
และกำลังนั่งแท็กซี่กลับบ้านกับเจ้านาย คุณก็อาจลองชวนคุยว่า

“เมื่อก็ตอนอธิบายเรื่องเทคโนโลยีของเราผมเห็น ลูกค้าขมวดคิ้วด้วย นี่ผมอธิบายเข้าใจยากเกินไปหรือเปล่า ครับ”

เจ้านายก็อาจตอบว่า “ไม่หรอก แต่พูดเร็วไปหน่อย ลูกค้าอาจฟังไม่ค่อยทันก็ได้”

“เหรอครับ พอดีผมเห็นผู้จัดการฝ่ายของทางนั้นมอง นาฬิกาบ่อย ๆ เลยพยายามจะให้จบไว ๆ อาจเพราะอย่าง นั้นเลยเปลือพูดเร็วไปหน่อย”

“เอาเถอะ ผมก็ว่าตอนนั้นเราควรจบให้เร็วหน่อย เหมือนกัน แต่แทนที่จะพูดให้เร็วขึ้น ผมว่าเปลี่ยนไปพูดให้ มันกระชับกว่านี้ดีกว่า”

นี่คือข้อดีของการทบทวนตัวเองทันทีหลังเสร็จงาน มันช่วยเปลี่ยนประสบการณ์ให้กลายเป็น “ประสบการณ์ เฉพาะตัว” ได้ง่าย และเรายังจะได้รับความคิดเห็นตลอดจน คำแนะนำที่มีประโยชน์จากคนอื่นด้วย

## **มืออาชีพถือกำเนิดตอน “กลางคืน”**

นอกจาก “ทันทีหลังเสร็จงาน” แล้ว ช่วงเวลาที่ เหมาะกับการทบทวนตัวเองอีกช่วงก็คือตอน “กลางคืน” หลังเสร็จงานทั้งหมดและมีเวลาเป็นส่วนตัว โดยเริ่มจาก

การทบทวนประสบการณ์การทำงานที่ได้รับในวันนั้น  
พิจารณาเทคนิคทางปฏิบัติและเทคนิคทางจิตใจของ  
ตัวเอง จากนั้นนำมาเขียนเป็น “บันทึกทบทวนตัวเอง”

แค่หมั่นทำแบบนี้จนติดเป็นนิสัย ทักษะวิชาชีพของ  
เราจะพัฒนาไปได้เร็วจนน่าตกใจเลยทีเดียว

ส่วนตัวแล้วผมเริ่มเขียน “บันทึกทบทวนตัวเอง” มา  
ตั้งแต่สมัยเรียนมหาวิทยาลัย และเชื่อมั่นเต็มร้อยว่าการทำ  
แบบนี้แหละที่ช่วยให้ผมเป็นที่ยอมรับในฐานะมืออาชีพ  
อย่างทุกวันนี้ได้

แต่พอบอกให้เขียนบันทึก บางคนคงอดสงสัยไม่ได้  
ว่า

“ไหนบอกว่า ‘ภูมิปัญญา’ ถ่ายทอดผ่านถ้อยคำ  
ไม่ได้ แล้วทำไมถึงให้เขียนล่ะ”

จริงอยู่ว่าอาจดูย้อนแย้งไปบ้าง แต่การเขียนเป็นการ  
กระทำที่ช่วยกระตุ้นให้เราทวนนึกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและซึมซับ  
“ประสบการณ์” ที่อยู่ภายนอกเข้าสู่ภายในจนกลายเป็น  
“ประสบการณ์เฉพาะตัว” อาจพูดได้ว่าสิ่งสำคัญไม่ได้อยู่ที่  
ตัวอักษรที่เขียนออกมา แต่อยู่ที่การ “ลงมือเขียน” ซึ่ง  
เปรียบเหมือนการย้อนกลับไปทบทวนตัวเองซ้ำอีกรอบ  
เมื่อทำแบบนี้คุณ将会เห็นสิ่งที่ก่อนหน้านี้เคยมองข้ามไปหรือ

ไม่ทันนึกคิดได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้การพัฒนาทักษะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเห็นผลเร็วยิ่งขึ้น

ตัวอย่างเช่น สมมุติเรานำประสบการณ์ที่เจ้านายบอก ว่าพูดเร็วไปหน่อยมาเขียนบันทึกทบทวนตัวเอง เราก็อาจนึกขึ้นได้ว่า

“ว่าไปแล้วตอนตอบคำถามลูกค้าเราหายใจกระหืด-กระหอบไปหน่อย คราวหลังต้องเตือนตัวเองให้สุดท้ายใจให้เต็มท้องรอบหนึ่งก่อน แต่ที่เปลือหายใจแบบนี้ก็น่าจะเพราะลูกค้าถามจี้ถูกจุดจนลนลานขึ้นมา”

พอมองเห็นข้อบกพร่องและสาเหตุอย่างชัดเจน เราจะรู้ว่าควรแก้ไขอย่างไร ทำให้ทั้งเทคนิคทางปฏิบัติและเทคนิคทางจิตใจพัฒนาไปได้แบบก้าวกระโดด

นอกจากนี้ อีกเรื่องที่ต้องไม่ลืมใส่ใจก็คือ “มุมมอง” ที่ใช้ในการทบทวนตัวเอง เราควรฝึกใช้หลายมุมมองเพื่อให้มองเห็นปัญหาได้อย่างรอบด้าน เช่น ถ้าการนำเสนอสินค้าที่เพิ่งจบไปไม่ราบรื่น เราอาจมองว่าเกิดจาก “เอกสารที่เตรียมไปทำออกมาได้ไม่ดี” หรือ “ยังขาดเดาความรู้สึกนึกคิดของลูกค้าได้ไม่แม่นยำพูดไม่เข้าเป้า” ก็ได้ เมื่อทำแบบนี้ภูมิปัญญาที่ได้จะมีความลึกซึ้งและช่วยฝึกไหวพริบในการรับมือกับปัญหาให้กับเราด้วย



## เทคนิคขั้นสูงสุดเป็นสิ่งที่จะต้อง เรียนรู้จาก “ครู”

“ครู” ในที่นี้คือผู้เชี่ยวชาญหรือคนเก่งที่เรา ยกย่องและตั้งเป้าว่าจะเอาเป็นแบบอย่างทั้งในเรื่อง การกระทำไปจนถึงทัศนคติ จริงอยู่ว่าเราสามารถฝึกฝน “เทคนิคทางปฏิบัติ” และ “เทคนิคทางจิตใจ” ด้วยตัวเอง ได้ในระดับหนึ่ง แต่ถ้าอยากไปถึงขั้นสูงสุดจริง ๆ การมี “ครู” ถือเป็นสิ่งที่ขาดไปไม่ได้เลย

ทำไมผมถึงพูดแบบนี้ ก็เพราะตัวเราเพียงคนเดียว เต็มไปด้วยข้อจำกัด ประสบการณ์ของเราคนเดียวนั้นต่อให้ มีมากแค่ไหนก็ยังเป็นแค่ประสบการณ์ในส่วนของหนึ่งคน ความพยายามในการแก้ไขปรับปรุงเองก็เช่นกัน แต่ถ้าเรา หัดมองดูรอบข้าง ลองสังเกตและเรียนรู้จากรุ่นพี่หรือเจ้านาย เก่ง ๆ เราจะมีตัวอย่างและแนวทางมากมายให้นำไปปรับใช้ โดยไม่ต้องลองผิดลองถูกด้วยตัวเองทั้งหมด

อันที่จริงหากลองสังเกตดูดี ๆ ก็จะเห็นว่าคนเก่งระดับ แนวหน้าของแทบทุกวงการล้วนเคยมี “ครู” หรือคนที่ พวกเขาเอาเป็นแบบอย่างกันมาก่อนทั้งสิ้น

เราจึงควรเริ่มสอดส่องสายตาดูว่ารอบตัวตอนนี้มีใคร บ้างที่น่ายกให้เป็น “ครู”

ผมขอเอาเรื่องตัวเองมาเล่าให้ฟังเป็นตัวอย่าง ที่จริง  
แม้แต่ตอนนี้ผมก็ยังมีเรื่องต้องฝึกอีกมาก แต่ก็ต้องขอบคุณ  
ที่หลายองค์กรให้ความเชื่อถือและเชิญไปบรรยายปีละหลาย  
ครั้ง ผมยังได้รับโอกาสตีพิมพ์ผลงานเขียนออกมาเป็น  
หนังสือด้วย อย่างไรก็ตาม แม้ทุกวันนี้จะได้ชื่อว่าเป็น  
นักพูดและนักเขียน แต่ความจริงตั้งแต่ตอนเด็กจนถึงเรียน  
จบปริญญาตรีผมพูดไม่เก่งเลย เขียนหนังสือก็ไม่ได้เรื่อง  
ด้วย

สิ่งที่เป็จุดเปลี่ยนของชีวิตผมคือการได้อยู่ภายใต้การ  
ดูแลของอาจารย์ Y แห่งคณะแพทยศาสตร์ที่เคยเล่าให้ฟังไป  
บ้างแล้วก่อนหน้านี้

เพราะอาจารย์ Y ถือเป็นครูชั้นเลิศทั้งในด้านการพูด  
และการเขียน

ตลอดระยะเวลา 2 ปีนอกจากจะได้เรียนรู้เรื่องวิชาการ  
แล้ว ผมยังได้รับการถ่ายทอดเทคนิคการพูดและการเขียน  
ผ่านการฟังบรรยายและอ่านหนังสือของอาจารย์

แน่นอนว่าอาจารย์ Y ไม่ได้ตั้งใจจะสอนเทคนิคการพูด  
หรือการเขียนให้ผมโดยตรง แต่แค่อาศัยการสังเกตผมก็ได้  
อะไรมาเยอะ ไม่ว่าจะเป็นเทคนิคการเรียบเรียง วิธีเขียน  
สรุปให้อ่านแล้วรู้สึกประทับใจ จังหวะจะโคนในการพูด วิธี  
พูดนอกเรื่องให้ไม่ออกทะเล หรือวิธีปล่อยมุกเพื่อสร้างสีสัน

แต่เทคนิคทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่อาจารย์ Y มีติดตัวมาตั้งแต่เกิดเลยหรือไม่ ผมสงสัยเรื่องนี้มาตลอด แล้วก็โชคดีที่บังเอิญได้รู้คำตอบจากปากของอาจารย์เอง

วันนั้นผู้ช่วย K ซึ่งทำงานวิจัยร่วมกับอาจารย์ Y มาถามถามขึ้นว่า “อาจารย์ Y พุดเก่งแบบนี้มาแต่ไหนแต่ไรแล้วหรือเปล่าครับ”

อาจารย์ตอบว่า “เปล่าหรอก แต่ตอนจะได้ตำแหน่งเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ผมรู้มาว่าต้องทำงานสอนด้วย เลยไปศึกษาเทคนิคการพูดของนักเล่าเรคกูโกะ\*ที่โรงละครนะ”

นี่แสดงให้เห็นว่าแม้แต่อาจารย์ Y ที่เก่งขนาดนั้นก็ยังคงเคยมี “ครู” มาก่อน

ด้วยความที่รักและอยากให้ลูกศิษย์เจริญก้าวหน้า อาจารย์ Y จึงเป็นอาจารย์ที่ค่อนข้างเข้มงวด แต่ความรู้ทางวิชาการและภูมิปัญญาที่ได้รับจากอาจารย์นี้แหละที่ทำให้ผมมีทุกวันนี้ได้ และแน่นอนว่าการหา “ครู” ให้ตัวเองก็เป็นสิ่งที่ช่วยผมเอาไว้ในโลกของการทำงานจริงเช่นกัน

หลังจบปริญญาโทผมก็เข้าทำงานเป็นพนักงานบริษัท แต่แทนที่จะได้ไปประจำฝ่ายวิจัยและพัฒนาอย่างที่หวังไว้ ผมกลับถูกส่งให้ไปอยู่ฝ่ายขายที่ไม่เคยมีประสบการณ์มา

---

\* ศิลปะการเล่าเรื่องตลกขบขัน โดยมีนักเล่า 1 คนกับพืดเป็นอุปกรณ์ประกอบ

ก่อนเลย ถึงอย่างนั้นโชคก็ยังเข้าข้างผมตรงที่ได้พบผู้จัดการ  
แผนก A ผู้ได้ชื่อว่าเป็น “ยอดนักขาย” แน่หนอนว่าผม  
รีบยกให้ผู้จัดการแผนก A เป็นครู จากนั้นก็ตักตวงทั้ง  
เทคนิคทางปฏิบัติและเทคนิคทางจิตใจจนสามารถนำมันมา  
ปรับใช้เป็นใบเบิกทางชีวิตหลังจากนั้นได้

ยิ่งไปกว่านั้น ผมยังได้พบกับผู้บริหาร A ที่ต่อมาได้  
ขึ้นเป็นประธานบริษัท ผู้บริหาร A จัดเป็น “สุดยอด  
นักวางกลยุทธ์” และการได้เขาเป็นครูก็ช่วยผมในเรื่องนี้  
เป็นอย่างมาก

เริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการมี “ครู” แล้ว  
ใช่ไหมครับ

ผมขอยืนยันว่า หากไม่มีการเอาประสบการณ์มา  
ทบทวน ไม่มีครูที่สามารถเอาเป็นแบบอย่างได้ ไม่ว่าจะ  
อ่านหนังสือพัฒนาทักษะของบรรดาผู้เชี่ยวชาญชื่อดังมาก  
แค่ไหน เราก็จะไม่มี “ทักษะวิชาชีพ” ระดับที่ AI ทำแทน  
ไม่ได้อยู่ดี

เอาละ เราเรียนรู้ “วิธีสั่งสมภูมิปัญญา” ซึ่งเป็น  
ขั้นกลางของการสั่งสมภูมิปัญญากันไปแล้ว ดังนั้น จากนั้นไป  
ผมจะพูดถึง “ขั้นสูง” ซึ่งคือ “วิธีส่งต่อภูมิปัญญา”

## ภูมิปัญญา “ขั้นสูง”

อย่างที่รู้ไปแล้วว่า “ทักษะวิชาชีพ” ซึ่งเป็นภูมิปัญญาที่เราต้องสั่งสมจากประสบการณ์จะเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในอนาคตอันใกล้ ทั้งนี้เพราะ AI ได้พัฒนามาจนถึงจุดที่เหนือกว่ามนุษย์ในด้าน “ทักษะพื้นฐาน” และ “ทักษะวิชาการ” ไปแล้วเรียบร้อย

อย่างไรก็ตาม นี่หมายความว่าคนที่มีความรู้ทักษะวิชาชีพสามารถอุ่นใจได้ร้อยเปอร์เซ็นต์หรือไม่ คำตอบคือ ไม่ เพราะเมื่อพิจารณาความก้าวหน้าของเทคโนโลยี AI ก็เห็นได้ชัดว่ามีโอกาสสูงมากที่อีกไม่นาน AI จะพัฒนาจนมี “ภูมิปัญญา” ระดับที่สามารถเข้ามาทำงานที่ต้องใช้ “ฝีมือ” และ “ใจ” ได้ในระดับหนึ่ง

ในสถานการณ์แบบนี้ เราจะมีแค่ “เทคนิคทางปฏิบัติ” และ “เทคนิคทางจิตใจ” ไม่ได้ แต่ต้องเป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้งานหรืออาชีพใหม่เมื่อถึงวันที่อาชีพเดิมถูก AI เข้ามาทำแทนแล้วด้วย

อย่างไรก็ตาม ในหัวข้อนี้ผมจะพูดถึงภูมิปัญญา “ขั้นสูง” ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญไม่แพ้กัน นั่นคือ “การส่งต่อภูมิปัญญา”

พูดแบบให้เข้าใจง่าย การส่งต่อภูมิปัญญาก็คือการสอนผู้อื่นให้รู้ว่าภูมิปัญญาคืออะไรและจะหาภูมิปัญญา

เหล่านั้นให้ตัวเองได้อย่างไร แน่ใจว่าคนที่จะทำแบบนั้นได้คือคนที่เชี่ยวชาญในการส่งสมภูมิปัญญาทั้งขั้นต้นและขั้นกลางมาเรียบร้อยแล้ว

ว่าแต่ “การส่งต่อภูมิปัญญา” ที่ว่านี้ต้องใช้เทคนิคหรือวิธีการพิเศษอะไรบ้าง

คำตอบคือ ไม่จำเป็นต้องใช้อะไรพิเศษเลย

แค่แสดงภูมิปัญญาหรือ “ทักษะวิชาชีพ” ที่มีอยู่ในตัวให้คนอื่นเห็นผ่านการทำงานก็พอ

แน่นอนว่าการบอกเคล็ดลับหรือช่วยสอนว่าควรแก้ไขปรับปรุงส่วนที่ยังบกพร่องอยู่อย่างไรบ้างก็เป็นวิธีที่ดี และต้องไม่ลืมสอนวิธี “ทบทวนตัวเอง” กับการหา “ครู” ให้พวกเขาด้วย เพียงเท่านี้คนที่มีความพร้อมก็สามารถพัฒนา “ทักษะวิชาชีพ” ได้แล้วครับ

## **แม่แต่เรื่อง “ความคิดสร้างสรรค์”**

### **สักวัน AI ก็ทำได้**

ผมได้อธิบายเกี่ยวกับภูมิปัญญาตั้งแต่ขั้นต้นจนถึงขั้นสูงแล้ว ทีนี้เราจะมาดูสิ่งที่ถือว่าเป็นหนึ่งใน “ขั้นสูงสุด” ของทักษะวิชาชีพ ซึ่งได้แก่ “ความคิดสร้างสรรค์” กัน

ทุกวันนี้ใคร ๆ ก็พูดถึงความคิดสร้างสรรค์ เห็นได้ชัดว่าใกล้ถึงวันที่ AI จะเข้ามาแทนที่มนุษย์มากเท่าไร ความคิดสร้างสรรค์ก็ดูจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น แต่มีอยู่เรื่องหนึ่งที่ผมอยากให้ทุกคนตระหนักเอาไว้ตั้งแต่ตอนนี้

นั่นคือ อีกไม่นาน AI ก็จะมี “ความคิดสร้างสรรค์” ได้ด้วยเช่นกัน

ในปี 2016 บริษัทไมโครซอฟท์กับพิพิธภัณฑศิลป์ของเนเธอร์แลนด์ได้ร่วมมือกันในโปรเจกต์ “The Next Rembrandt” โดยให้ AI วิเคราะห์ภาพของแรมบรันด์ศิลปินชาวดัตช์ผู้เลื่องชื่อกว่า 300 ภาพ และใช้ฐานข้อมูลนี้ในการสร้างสรรค์ภาพวาดใหม่ที่เป็นสไตล์ของแรมบรันด์ออกมาได้สำเร็จ

ไม่ใช่แค่ในวงการศิลปะ วงการดนตรีเองก็มีการใช้ AI วิเคราะห์เพลงฮิตในอดีตจนสามารถคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำพอสมควรว่าเพลงไหนน่าจะได้รับคามนิยม และยังมีเริ่มมีการใช้ AI แต่งเพลงแล้วด้วย

ที่น่าตกใจยิ่งไปกว่านั้นก็คือ มีการให้ AI วิเคราะห์และเขียนบทภาพยนตร์ที่น่าจะได้รับคามนิยมจากมนุษย์แล้ว อีกไม่นานก็น่าจะเขียนบทภาพยนตร์แหวกแนวระดับที่ไม่เคยมีใครเขียนมาก่อนได้

เห็นได้ว่าแม้แต่ในแวดวงที่มนุษย์ถือว่าเป็นงาน “สร้างสรรค์” โดยตรงอย่างศิลปะ ดนตรี หรือวรรณกรรม

AI ก็เริ่มจะทำได้บ้างแล้ว และคงจะทำได้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ด้วย  
มนุษย์อย่างพวกเราจึงควรเตรียมตัวเตรียมใจได้แล้วว่า  
งานประเภท “ครีเอทีฟ” เองก็หนีไม่พ้นถูก AI แย่งงาน  
เช่นกัน

จริงอยู่ว่าถ้าเป็นอัจฉริยะด้านความคิดสร้างสรรค์อย่าง  
ปีกัสโซหรือโมซาร์ทก็ไม่มีอะไรต้องกลัว ปัญหาคือมนุษย์  
ส่วนใหญ่ไม่ได้เก่งขนาดนั้น

แต่ถ้าอย่างนั้นเราควรทำอย่างไรดี “ความคิด  
สร้างสรรค์” สำหรับคนทำงานในยุคต่อจากนี้ไปคืออะไรและ  
จะได้มาอย่างไร เราจะมาหาคำตอบกันครับ

## **ตลาดงานไม่ต้องการ “มนุษย์เจ้าไอเดีย ที่ทำได้เป็นจริงไม่ได้”**

“ความคิดสร้างสรรค์” ที่จะไม่ถูกแทนที่ด้วย AI  
สามารถนิยามง่าย ๆ ได้ดังนี้

“สามารถคิดไอเดียใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่องานที่  
ทำอยู่ และสามารถทำให้เป็นจริงได้”



คงมีคนทอดคิดไม่ได้ว่า “อะไรเนี่ย... เรื่องแบบนี้ มันก็รู้ ๆ กันอยู่แล้วไม่ใช่เหรอ” แต่ความสำคัญอยู่ตรง คำว่า “สามารถทำให้เป็นจริงได้” ครับ

หรือก็คือ “ความคิดสร้างสรรค์” ที่ตลาดงานต้องการ นั้นไม่ใช่แค่ไอเดียดี ๆ แต่ยังต้อง “ทำให้เป็นจริงได้” ด้วย

ตัวอย่างเช่น สมมุติว่ามีคนคิดบริการสำหรับนำเสนอ ลูกค้าขึ้นมาได้ 1 อย่าง แต่แค่คิดได้แล้วพูดออกมายังถือว่า ไม่พอสำหรับการเป็นคนมี “ความคิดสร้างสรรค์” เขาจะต้องนำไอเดียที่ว่ามาเขียนเป็นแผนธุรกิจที่น่าสนใจ นำไปเสนอต่อหัวหน้าหรือผู้บริหารเพื่อขอความเห็นชอบ จากนั้น ไน้มน้าวคนอื่น ๆ ให้ยอมร่วมมือทำงานด้วยกันจนไอเดียนั้น กลายเป็นจริงในที่สุด ต้องแบบนี้ถึงจะเรียกได้ว่าเป็นคนมี “ความคิดสร้างสรรค์”

จริงอยู่ว่าบางอาชีพแค่ไอเดียอย่างเดียวก็ใช้ได้แล้ว แต่งานส่วนใหญ่ต้องการทั้งไอเดียและการลงมือทำ คนที่มี แต่ไอเดียอย่างเดียวจะถูกมองว่าเป็น “มนุษย์เจ้าไอเดีย” ที่ดีแต่พูดแล้วไม่ทำ ส่งผลให้ไม่ได้รับความเชื่อถือจาก คนรอบข้างในที่สุด

ผมรู้ซึ่งถึงความจริงข้อนี้ตอนที่ได้ไปเป็นนักวิจัย อาคันทุกะที่สถาบันวิจัยแบทเทิลส์เมโมเรียล

## สิ่งที่สถาบันคลังสมองระดับโลกต้องการ ไม่ใช่ “ความคิดสร้างสรรค์” แต่เป็น “ทักษะด้านนวัตกรรม”

สถาบันวิจัยแบทเทิลส์เมโมเรียลถือเป็นสถาบันคลังสมองที่ขึ้นชื่อเรื่องการคิดค้นพัฒนาเทคโนโลยีล้ำยุค นวัตกรรมเครื่องถ่ายเอกสารเองก็เริ่มต้นจากที่นี่ ตอนนั้นสถาบันแห่งนี้มีศูนย์วิจัยอยู่ 4 แห่ง ได้แก่ โคลัมเบีย รัฐโอไฮโอ ริชแลนด์ รัฐวอชิงตัน เจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ และแฟรงก์เฟิร์ต ประเทศเยอรมนี จำนวนนักวิจัยในสังกัดรวมแล้วประมาณ 8,000 คน ตัวผมได้ไปประจำที่ศูนย์วิจัยแปซิฟิกนอร์ทเวสต์ในริชแลนด์ซึ่งเป็นศูนย์ที่ใหญ่ที่สุด

ตอนแรกผมนึกว่าคุณสมบัติที่ทางศูนย์ต้องการคือคนที่มี “ความคิดสร้างสรรค์” ที่สามารถคิดไอเดียแปลกใหม่ได้ แต่พอไปถึงที่นั่น ผู้อำนวยการศูนย์กลับบอกว่า

“ที่นี่เราไม่ใช่คำว่า ‘ความคิดสร้างสรรค์’ คำที่เราใช้กันคือ ‘นวัตกรรม’ ”

และพอได้ทำงานจริง ผมก็พบว่าทุกอย่างที่นั่นเป็นไปตามที่ผู้อำนวยการพูดทุกประการ ต่อให้คิด “ไอเดีย

แปลกใหม่” ได้มากหรือน่าทึ่งแค่ไหน ตราบใดที่ทำให้เห็น เป็นที่ประจักษ์ไม่ได้ก็ไม่มีใครให้ความสนใจ พูดได้ว่าต้องทำ “ความคิดสร้างสรรค์” ให้กลายเป็น “นวัตกรรม” ให้ได้ เสียก่อนคนที่นั่นถึงจะมองว่าเก่ง

และวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ก็ไม่ได้มีอยู่เฉพาะที่ สถาบันวิจัยแบทเทิลล์เมโมเรียล ที่ “กูเกิล” ซึ่งเป็นองค์กร ที่ว่ากันว่ารวมคนไอเดียสุดยอดมาไว้ด้วยกันมากที่สุดในโลก ก็ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมมากกว่าเช่นกัน และถ้าดูดี ๆ เราจะเห็นว่าคนที่ทั่วโลกให้การยอมรับว่ามีความคิดสร้างสรรค์ เช่น สตีฟ จ๊อบส์ เองก็เป็นคนที่เก่ง เรื่อง “ทำให้เป็นจริงได้” ด้วยเช่นกัน

น่าเสียดายมากที่ระบบการศึกษาของญี่ปุ่นในปัจจุบัน ยังไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เท่าที่ควร เพราะจากนี้ไป ต่อให้ AI พัฒนาจนเก่งเรื่องความคิดสร้างสรรค์มากแค่ไหน สุดท้ายคนที่จะนำไปลงมือทำจริงก็ยังเป็นมนุษย์อยู่ดี การทำให้เป็นจริงได้จึงเป็นสิ่งที่ตลาดงานต้องการอย่างยิ่ง ทั้งในตอนนี้และอนาคต

แต่เราต้องมีทักษะอะไรบ้างจึงจะสามารถเป็นคน ที่ “ทำให้เป็นจริงได้”

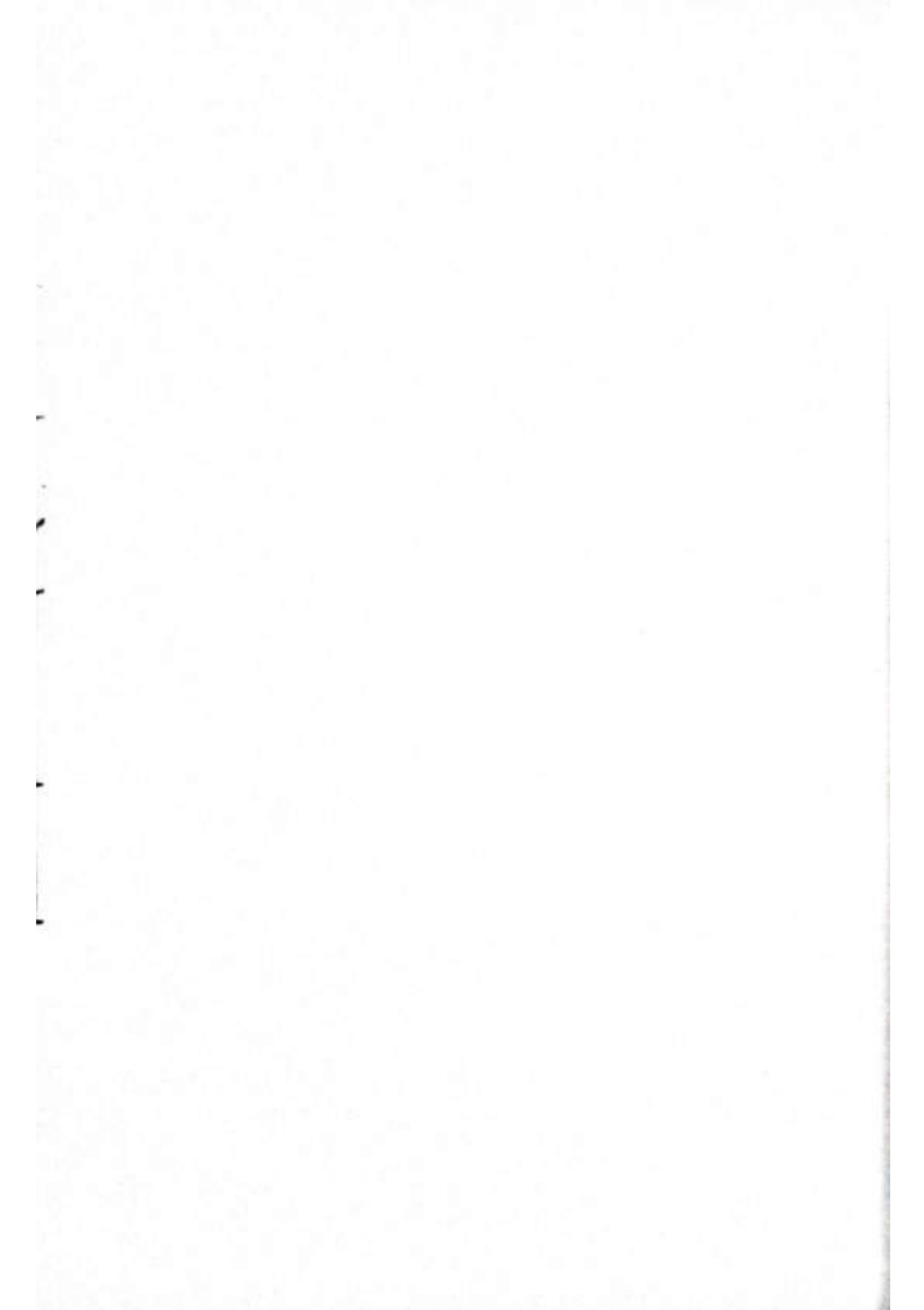
ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการลงมือทำจริงมีอยู่มากมาย แต่หลัก ๆ แล้วก็เห็นจะหนีไม่พ้น “ทักษะการโน้มน้าว” กับ “ทักษะในการขับเคลื่อนองค์กร”

พอได้ยินแบบนี้คงเริ่มฉงนใจขึ้นมาแล้วใช่ไหมครับ

ใช่แล้ว ทักษะข้างต้นมีความเชื่อมโยงอย่างแยก  
ไม่ออกกับ “3 ทักษะ” อันประกอบด้วย “ทักษะ  
วิชาชีพ” “ทักษะการสื่อสาร” และ “ทักษะองค์กร”

ผมจะไม่พูดซ้ำเรื่องทักษะวิชาชีพ แต่คุณคงมองออก  
ทันทีว่าทักษะการโน้มน้าวนั้นต้องอาศัย “ทักษะการสื่อสาร”  
ส่วนทักษะในการขับเคลื่อนองค์กรก็ชัดเจนว่าต้องใช้  
“ทักษะองค์กร”

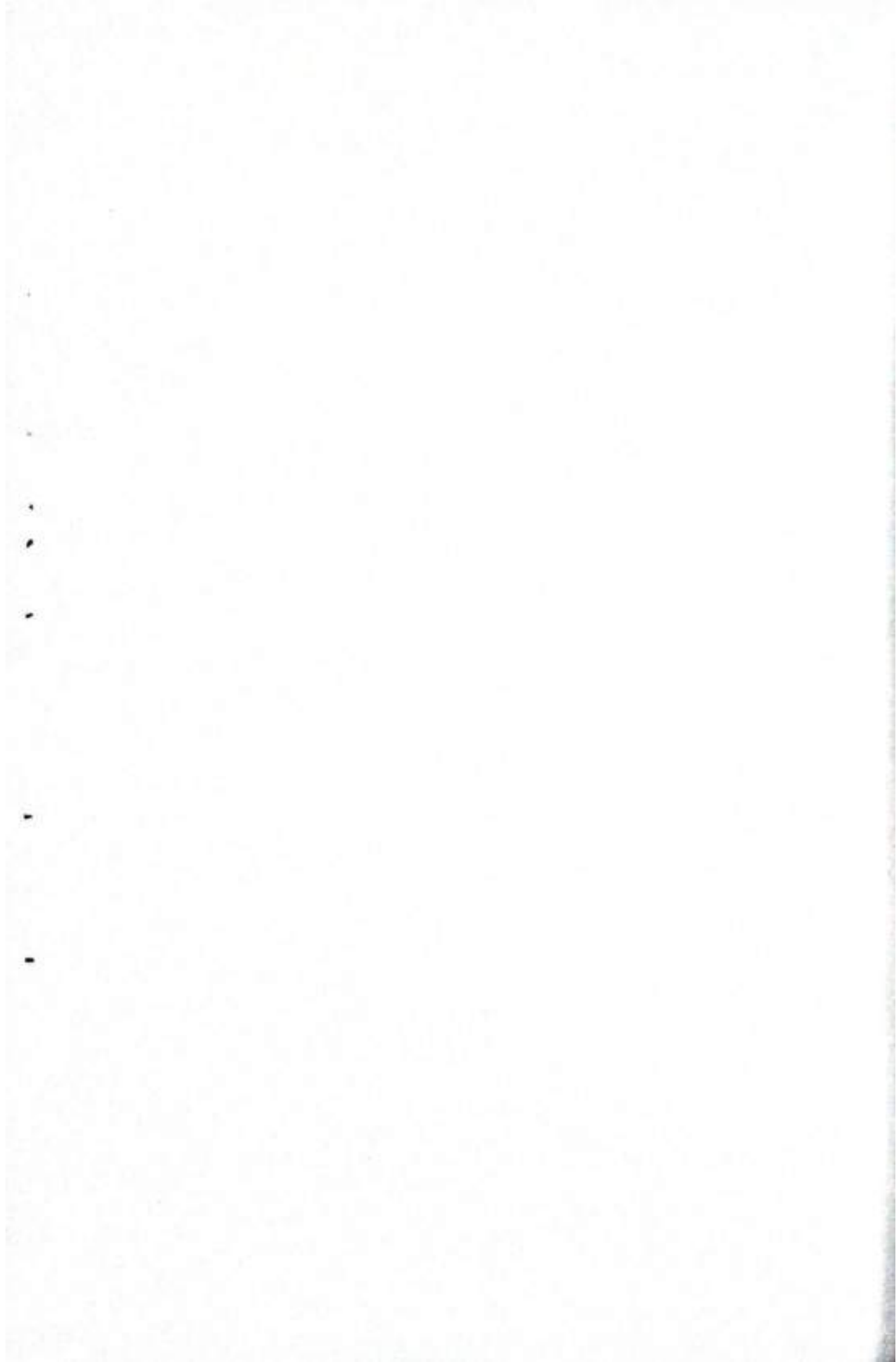
ไปดูเกี่ยวกับ “ทักษะการสื่อสาร” ต่อได้ในบทที่ 4  
เลยครับ



## บทที่ 4

“ทักษะการสื่อสาร” สำหรับยุค AI เป็นอย่างไร

สิ่งที่สำคัญกว่าการ  
“พูดเก่ง” คือ “ภาษากาย”  
กับ “ความเข้าใจใจ”



## 80 เฟอร์นิเจอร์ของการสื่อสารคือภาษากาย

ในบทที่ 3 ผมพูดถึงความสำคัญของ “ทักษะวิชาชีพ” ไปแล้ว แต่ถ้าไม่ยากถูกแทนที่ด้วย AI แค่ว่าทักษะวิชาชีพอย่างเดียวถือว่ายังไม่พอ เราต้องมี “ทักษะการสื่อสาร” ด้วย

ขอย้อนกลับไปเรื่องที่เคยพูดไว้ก่อนหน้านี้ นะครับ หากยังจำกันได้ หนึ่งในสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญระดับโลกเคยบอกไว้ว่าจำเป็นต่อยุค AI ที่กำลังจะมาถึงก็คือ “ไมตรีจิต” ซึ่งคือความสามารถในการเข้าอกเข้าใจและนำเสนอสินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้าได้อย่างตรงจุด

“ไมตรีจิต” แบ่งออกได้เป็นหลายระดับ ไมตรีจิตขั้นพื้นฐานเป็นสิ่งที่สามารถสร้างได้ด้วยประสบการณ์ แต่การจะมีไมตรีจิตขั้นสูงได้นั้นไม่ใช่เรื่องง่ายเลย

คุณคงเคยเห็นคนทำงานบริการมาหลายปีที่แม้ปากจะยิ้มแต่ตาไม่ยิ้ม เวลาพูดขอบคุณก็ฟังดูไม่จริงใจ การบริการที่แม้จะไม่มีข้อตำหนิแต่ก็ไม่รู้สึกประทับใจ นี่คือตัวอย่างของคนที่มีไมตรีจิตแค่ระดับพื้นฐาน ซึ่งมีแนวโน้มสูงที่จะถูกแทนที่ด้วย AI ในอีกไม่ช้า

แต่ต้องทำอย่างไรถึงจะมี “ไมตรีจิต” ระดับที่ AI ทำแทนไม่ได้ล่ะ



คำตอบคือ เราต้องมีทักษะที่ช่วยยกระดับไมตรีจิตได้ และทักษะที่ว่านี้ก็คือ “ทักษะการสื่อสาร”

แต่ “ทักษะการสื่อสาร” คืออะไรกันแน่ เหมือนหรือต่างกับทักษะการสื่อสารแบบที่คนอื่นพูดถึงบ่อย ๆ อย่างไม่รู้ ใ้การเป็นคนพูดเก่งหรือไม่

การเป็นคนพูดเก่งหรือเชี่ยวชาญในเทคนิคการพูด ถือเป็นส่วนหนึ่งของ “ทักษะการสื่อสาร” แต่ก็ไม่ใช้ทั้งหมด เพราะจากการวิจัยของผู้เชี่ยวชาญพบว่า การสื่อสารของมนุษย์เป็นการสื่อสารด้วยคำพูดแค่ 20 เปอร์เซ็นต์ ส่วนอีก 80 เปอร์เซ็นต์เป็นการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด

หรือพูดอีกอย่างก็คือ รูปแบบการสื่อสารหลักของมนุษย์ไม่ใช่ภาษาพูด แต่เป็น “ภาษากาย” เช่น การใช้แวตนา น้ำเสียง สีหน้า หรืออากัปกริยา

ด้วยความที่การสื่อสารหลักของมนุษย์ไม่ใช่การสื่อสารด้วยคำพูด คนที่เก่งเรื่อง “ภาษาพูด” แต่ไม่เก่งเรื่อง “ภาษากาย” จึงเท่ากับมีทักษะการสื่อสารแค่ 20 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่คนที่เชี่ยวชาญเรื่อง “ภาษากาย” อย่างเดียวมีทักษะการสื่อสารสูงถึง 80 เปอร์เซ็นต์

หากเข้าใจแล้วว่าภาษากายมีความสำคัญต่อทักษะการสื่อสารแค่ไหน ผมอยากให้คุณลองถาม 2 คำถามนี้กับตัวเองดูครับ

## คุณใช้ภาษากายได้ดีแค่ไหน

2 คำถามที่ว่า ได้แก่

คำถามที่ 1 คุณเข้าใจ “ภาษากาย” อย่างสีหน้า  
น้ำเสียง หรือแววตาของคนอื่นได้ดี  
แค่ไหน

คำถามที่ 2 คุณมีความตระหนักใน “ภาษากาย”  
ของตัวเองมากแค่ไหน รู้หรือไม่ว่า  
คนอื่นรู้สึกอย่างไรกับภาษากายของ  
ตัวเอง

คนเก่งระดับแถวหน้าของแทบทุกวงการล้วนเป็นคน  
ที่มีความเข้าใจและตระหนักใน “ภาษากาย” ทั้งของตัวเอง  
และผู้อื่นเป็นอย่างดี แต่คนส่วนใหญ่ และแม้แต่คนที่  
ทำงานบริการโดยตรงกลับไม่เป็นแบบนี้

ถ้าอย่างนั้นเราต้องทำอะไรถึงจะเป็นคนที่เชี่ยวชาญ  
ในเรื่อง “ภาษากาย” ได้ล่ะ

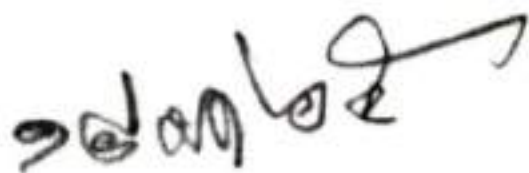
คำตอบคือ คุณต้องมีความสามารถในการ  
“คาดคะเน” กับ “จินตนาการ” ในระดับสูง (หรือพูด  
อีกอย่างก็คือคุณต้องมองภาษากายของคนอื่นแล้วสามารถ

“คาดคะเน” ได้อย่างแม่นยำว่าเขากำลังรู้สึกหรือคิดอย่างไร และพร้อมกันนั้นก็ยังสามารถ “จินตนาการ” ได้ว่าคนอื่นจะรู้สึกอย่างไรต่อภาษากายของตัวเอง

ความสามารถทั้ง 2 อย่างนี้เป็นสิ่งที่ AI ทำแทนไม่ได้

ที่น่าเป็นห่วงก็คือ ระบบการศึกษาญี่ปุ่นที่เน้น “ทักษะพื้นฐาน” กับ “ทักษะวิชาการ” ไม่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการ “คาดคะเน” กับ “จินตนาการ” เท่าที่ควร บุคลากรในตลาดงานที่ใช้ “ภาษากาย” ไม่เป็น จึงมีอยู่มากจนน่าตกใจ นี่จึงเป็นเหตุผลที่เรามักเห็นพนักงานขายที่จ้อไม่หยุดทั้งที่ลูกค้าทำหน้าที่เชิงเติมทน ผู้จัดการแผนกที่ลากยาวการประชุมไปเรื่อย ๆ ท่ามกลางลูกน้องที่อยากให้รีบสรุปให้จบเสียที หรือหัวหน้าโปรเจกต์ที่เอาแต่พูดว่า “พยายามเข้า” กับสมาชิกที่แอบกู่ร้องในใจว่าทำงานล่วงเวลามากไปกว่านี้ไม่ไหวแล้ว

เริ่มเห็นความสำคัญของการฝึกฝนและพัฒนา “ภาษากาย” แล้วใช่ไหมครับ



## สิ่งที่ AI ไม่ถนัดเลยคือ “ภาษากาย”

ความเชี่ยวชาญในการใช้ “ภาษากาย” จะเป็นทักษะที่ขาดไปไม่ได้เลยสำหรับคนที่เป็นที่ต้องการของตลาดงานในอนาคตอันใกล้ เพราะเห็นได้ชัดว่าสักวันเทคโนโลยี AI จะพัฒนาไปจนถึงขั้นที่สามารถสื่อสารด้วย “ภาษาพูด” ได้ดีในระดับหนึ่ง จากนั้นไปงานที่ใช้ “ภาษาพูด” เป็นส่วนใหญ่อย่างงานในแผนกต้อนรับ งานลูกค้าสัมพันธ์ หรืองานคอลเซ็นเตอร์จึงมีแนวโน้มอาจถูกแทนที่ด้วย AI

แต่ในขณะเดียวกัน การสื่อสารในรูปแบบ “ภาษากาย” ก็เป็นสิ่งที่ AI ยากจะสัมผัสได้

ด้วยเหตุนี้ ทักษะการสื่อสารที่ต้องรีบพัฒนาให้มัดิตตัวไว้จึงเป็น “ภาษากาย” ไม่ใช่ “ภาษาพูด”

ในภาพยนตร์ไซไฟระดับคลาสสิกเรื่อง “2001: A Space Odyssey” ของผู้กำกับสแตนลีย์ คูบริก มีตัวละครที่เป็น AI ชื่อ “ฮัล 9000” อยู่

ฮัล 9000 เป็น AI ล้ำยุคที่มีอารมณ์ความรู้สึก สามารถพูดคุยตอบโต้กับตัวละครที่เป็นมนุษย์ได้ แม้แต่ในสถานการณ์ที่ไม่ได้ยินบทสนทนา ฮัล 9000 ก็สามารถอ่านปากมนุษย์จนรู้ได้ว่ากำลังพูดอะไรกันอยู่

นี่เป็นความสามารถที่น่าทึ่งมาก แต่สุดท้ายสิ่งที่ AI ทำได้ก็ยังคงเป็นแค่การสื่อสารในรูปแบบ “ภาษาพูด” อยู่ดี อนาคตที่ภาพยนตร์เรื่องนี้ทำนายไว้จะถูกหรือผิดนั้น เป็นอีกเรื่องหนึ่ง แต่มันก็น่าจะช่วยให้เราตระหนักว่า “ภาษากาย” เป็นสิ่งจำเป็นในยุค AI แค่นั้น

## X ฝึก “คาดคะเน” และ “จินตนาการ” ทุกครั้งหลังประชุม

แล้วเราจะฝึกฝน “ภาษากาย” ให้เชี่ยวชาญได้อย่างไร

ผมมีวิธีดี ๆ มาเสนอ แถมยังง่ายมากอีกต่างหาก เพราะมันคือการนำการ “ทบทวนตัวเอง” ในบทที่ 3 มาประยุกต์ใช้

ในบทที่ 3 ผมบอกไว้ว่า “ควรเริ่มจากการทบทวน ‘เทคนิคทางปฏิบัติ’ ก่อนแล้วจึงค่อยทบทวน ‘เทคนิคทางจิตใจ’ ”

ในที่นี่เราจะมาประยุกต์ใช้โดยเริ่มจากการฝึก “คาดคะเน” ภาษากายของลูกค้าและคนอื่น ๆ หลังพูดคุยหรือประชุมเสร็จ จากนั้นก็ “จินตนาการ” ว่า

คนอื่นน่าจะคิดและตอบสนองกับภาษากายของเรา  
อย่างไร

พูดอีกอย่างก็คือ ให้ลองเดาดูว่าขณะที่คุยกันคนอื่นมี  
ความรู้สึกนึกคิดอย่างไรโดยตีความจากภาษากายที่เขา  
แสดงออกมา จากนั้นก็ลองพิจารณาดูว่าภาษากายของตัวเอง  
น่าจะทำให้คนอื่นรู้สึกและคิดอย่างไร

ตัวอย่างเช่น

“เมื่อกี้คุณ A พูดชมเรา แต่ดูจากสีหน้าแล้วไม่น่าจะ  
หมายความว่าตามนั้นสักเท่าไร”

“ตอนนั้นคุณ B เจียบไปพักหนึ่ง แต่เห็นแววตาที่มอง  
มาแล้วสัมผัสได้ถึงความอบอุ่น”

“เราพยักหน้าให้ตอนที่คุณ C พูด เขาน่าจะเข้าใจ  
สิ่งที่เรายากสื่อนะ”

“ตอนนั้นเราเหลือบดูนาฬิกา คุณ D คงคิดว่าเรามี  
ธุระอื่นต่อเลยรีบพูดให้จบเร็วขึ้นสินะ”

นี่คือตัวอย่างของการ “คาดคะเน” และ “จินตนาการ” ภาษากายของคนอื่นรวมถึงตัวเราเอง ส่วนตัวแล้วผมทำแบบนี้มาตั้งแต่เริ่มทำงานใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นการประชุม เจรจาธุรกิจ หรือพูดคุยทั่วไปกับเพื่อนร่วมงาน ผมก็จะนำมันมาทบทวนเพื่อวิเคราะห์ภาษากายทั้งของตัวเองและผู้อื่น จนทักษะการสื่อสารดีขึ้นเรื่อย ๆ มันจึงเป็นประโยชน์กับผมอย่างยิ่งในภายหลัง

ผู้เชี่ยวชาญระดับโลกบอกว่าหนึ่งในสิ่งที่เป็นที่ต้องการของตลาดงานคือ “ไมตรีจิต” หรือก็คือ “ทักษะการสื่อสาร” ในหนังสือเล่มนี้ สิ่งสำคัญที่ช่วยให้เรามีไมตรีจิตได้คือ “ภาษากาย” ซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารที่มนุษย์ใช้กันในสัดส่วนที่สูงถึง 80 เปอร์เซ็นต์ ผมเคยอธิบายเกี่ยวกับภาษากายเอาไว้อย่างละเอียดในหนังสือเรื่อง “ซิโงโตะ โนะ กิโฮ (เทคนิคการทำงาน)” ผู้ที่สนใจสามารถหาอ่านเพิ่มเติมได้ตามอรรถยาศัย

อย่างไรก็ตาม นอกจากภาษากายแล้ว ยังมีอีกอย่างที่สำคัญไม่แพ้กันในการพัฒนา “ไมตรีจิต” นั่นคือการ “มีอารมณ์ร่วม”

## การ “มีอารมณ์ร่วม” ของมนุษย์ เป็นสิ่งที่ AI ไม่มีวันเลียนแบบได้

การ “มีอารมณ์ร่วม” เป็นสิ่งที่ยอมรับกันมานานแล้วว่ามีความสำคัญต่อสังคมและความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ มันมีส่วนสำคัญในการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ตลอดจนความเป็นผู้นำ และในยุค AI ที่กำลังจะมาถึง ต่อจากนี้ไปความสามารถในการ “มีอารมณ์ร่วม” จะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นไปอีก

ทั้งนี้เพราะแม้ AI จะพัฒนารุดหน้าจนสามารถทำงานหลายอย่างแทนมนุษย์ได้ แต่การ “มีอารมณ์ร่วม” เป็นสิ่งที่ AI ทำไม่ได้

ทำไม AI ถึง “มีอารมณ์ร่วม” แบบมนุษย์ไม่ได้  
นั้นก็เพราะการ “มีอารมณ์ร่วม” ที่แท้จริงจำเป็นต้องอาศัยการมีความรู้สึกร่วมกันด้วย

การ “มีอารมณ์ร่วม” เป็นการแบ่งปันอารมณ์ความรู้สึกของมนุษย์ที่มีเลือดเนื้อและชีวิตจิตใจ มีความดีใจ โศกเศร้า สนุกสนาน ขมขื่น กังวล โส่งอก มิตรภาพ โดดเดี่ยว ความรัก และความเกลียด

แต่ AI ไม่มีอารมณ์ความรู้สึกที่แท้จริง ต่อให้เป็น AI ที่ล้ำยุคแค่ไหน มันก็ยังคงเป็นเครื่องจักรอยู่ดี



ด้วยเหตุนี้ หากว่ากันตามหลักการแบบเคร่งครัด AI จึงไม่อาจ “มีอารมณ์ร่วม” แบบมนุษย์ได้

แน่นอนว่าสักวันเราอาจพัฒนา AI ให้พูด “ถ้อยคำ แสดงอารมณ์ร่วม” หรือแสดงอากัปกิริยาคล้ายกับ “กำลัง มีอารมณ์ร่วม” ได้ แต่นั่นไม่ได้หมายความว่ามันจะสามารถ ทำสิ่งนี้ได้ทัดเทียมมนุษย์

มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่ไวต่ออารมณ์ความรู้สึกมาก สามารถสัมผัสได้ว่าอะไรเป็นของแท้หรือของเทียมในพริบตา คุณคงเคยเห็นหรือได้เจอกับประสบการณ์ที่ทำให้ต้องพูดออกมาว่า “ปากก็ขอโทษอยู่หรอก แต่ไม่รู้สึกว่าจะจริงใจเลย...” ใช่ไหมครับ นี่เป็นหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่ามนุษย์จับ อารมณ์ความรู้สึกได้ดีแค่ไหน และไม่ต้องสงสัยเลยว่า AI ย่อมไม่อาจเข้ามาแทนที่มนุษย์ในเรื่องนี้ได้

เพราะฉะนั้น หากอยากเป็นที่ต้องการของตลาดงาน ในยุค AI เราก็ต้องขัดเกลาการ “มีอารมณ์ร่วม” ซึ่งเป็น สิ่งที่จะช่วยให้มี “ทักษะการสื่อสาร” และ “ทักษะองค์กร” เอาไว้ตั้งแต่เนิ่น ๆ

เอาละ หากคุณเข้าใจและเห็นความสำคัญของการ “มีอารมณ์ร่วม” แล้ว คุณก็จำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับ “ความ เข้าใจผิด 2 ประการ” ที่คนส่วนใหญ่มักมีกันเสียก่อน

## การมีอารมณ์ร่วมกับคนอื่นสำคัญกว่า การที่คนอื่นมาอารมณ์ร่วมกับเรา

ความเข้าใจผิดประการแรกที่คนส่วนใหญ่มักมีคือ คิดว่าการ “มีอารมณ์ร่วม” คือการที่ “สามารถทำให้ อีกฝ่ายเกิดอารมณ์ความรู้สึกร่วมไปกับตัวเองได้”

หากไปที่ร้านหนังสือ เรามักเห็นหนังสือที่มีชื่อทำนอง ว่า “วิธีพูดในที่สาธารณะให้คนประทับใจ” หรือ “เทคนิค ทำให้คนอื่นเกิดอารมณ์ร่วม” วางขายอยู่เกลื่อนไปหมด เวลาดูสัมภาษณ์นักกีฬาทางโทรทัศน์ก็มีแต่คนพูดว่า “อยาก เป็นนักกีฬาที่สร้างความประทับใจให้คนดูได้” จนเป็นสูตร สำเร็จ ส่วนที่บริษัทคำพูดที่มักได้ยินจากผู้จัดการฝ่ายขาย บ่อย ๆ ก็คือ “มาช่วยกันทำให้ลูกค้ามีอารมณ์ร่วมไปกับเรา กันเถอะ”

ผู้จัดการฝ่ายขายคงอยากสื่อว่า “เราต้องช่วยกันสร้าง ความพึงพอใจให้ลูกค้า” ซึ่งก็ถือเป็นทัศนคติที่ดี แต่ในขณะ เดียวกันก็แฝง “ความพยายาม” ที่จะทำให้ลูกค้ามีอารมณ์ ความรู้สึกในแบบที่ตัวเองต้องการไปด้วยแบบไม่รู้ตัว

แต่การ “มีอารมณ์ร่วม” ที่แท้จริงและเป็นที่ต้องการ ของตลาดงานไม่ใช่แบบนั้น มันเป็นเรื่องที่ตรงกันข้ามอย่าง ล้นเชิง

เพราะมันคือความสามารถในการ “มีอารมณ์ร่วม  
ไปกับผู้อื่นได้” ต่างหาก

กล่าวคือ เราต้องไม่พยายามยึดเยียดความคิดหรือ  
อารมณ์ความรู้สึกตัวเองให้คนอื่น ไม่พยายามทำให้เขาทำ  
ในสิ่งที่เราต้องการ แต่ควรพยายามทำความเข้าใจว่าคนอื่น  
คิดหรือรู้สึกอย่างไร และเราสามารถทำอะไรเพื่อเขาได้บ้าง  
แม้จะแค่เล็กน้อยก็ยังดี

ตัวอย่างเช่น หากเป็นพนักงานขายแล้วมีลูกค้ามา  
ขอให้ช่วยแก้ปัญหาให้ การรู้สึกขึ้นมาว่า “ลูกค้ากำลัง  
กลุ้มใจเรื่องนี้อยู่แน่ๆ เรายeahช่วยอะไรได้บ้างนะ” นี่แหละ  
คือการ “มีอารมณ์ร่วม”

หรือหากเป็นพนักงานโรงแรม สมมุติมีแขกที่ขับรถ  
มาไกลเพิ่งมาถึงโรงแรมตอนกลางดึก คนที่มีความสามารถ  
ในการมีอารมณ์ร่วมก็จะคิดว่า “ต้องเหนื่อยมากแน่ ๆ แบบ  
นี้ต้องรีบเช็กอินให้เสร็จเร็ว ๆ แขกจะได้ไปพัก”

แล้วถ้าเป็นหัวหน้าหรือผู้จัดการ เวลาลูกน้องมีปัญหา  
ก็จะคิดว่า “เมื่อก่อนเราก็คเคยเจออะไรแบบนี้เหมือนกัน  
คงกำลังรู้สึกแย่น่าดู จะช่วยยังไงดีนะ”

นี่แหละคือการ “มีอารมณ์ร่วม” ที่แท้จริง

๑๒ ๓๓ ๐๘

## การ “มีอารมณ์ร่วม” ไม่ใช่ความ “สงสาร” หรือ “เห็นใจ”

ส่วนความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการ “มีอารมณ์ร่วม” ประการที่ 2 ก็คือ นึกว่ามันเป็นสิ่งเดียวกับความ “สงสาร” หรือ “เห็นใจ”

ความสับสนนี้มีที่มาจากการที่เรามีแนวโน้มจะใช้คำเหล่านี้ผสมปนเปกัน แต่การ “มีอารมณ์ร่วม” เป็นสิ่งที่ไม่เหมือนกับความสงสารหรือเห็นใจเลยแม้แต่น้อย

เพราะความ “สงสาร” หรือ “เห็นใจ” เป็นความรู้สึกที่มีที่มาจากมุมมองของคนที่อยู่ “สูงกว่า” ทำให้เกิดการ “เว้นระยะห่างทางใจ” ขึ้นแบบไม่รู้ตัว และอาจทำให้อีกฝ่ายเกิดความรู้สึกไม่พอใจหรือต่อต้านได้

ส่วนการ “มีอารมณ์ร่วม” คือการคิดเสมือนว่าเรื่องของคนอื่นเป็นเรื่องของตัวเอง เป็นการ “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” จึงไม่ทำให้เกิดการเว้นระยะห่างทางใจระหว่างกันขึ้น นี่เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องระวังเอาไว้ให้ดี ยิ่งถ้าอยู่ในฐานะที่มีลูกน้องหรือลูกทีมก็ยิ่งต้องระวังเป็นพิเศษ

ในตัวอย่างเมื่อครู สิ่งที่หัวหน้าหรือผู้จัดการคิดคือ “เมื่อก่อนเราก็คเคยเจออะไรแบบนี้เหมือนกัน คงกำลังรู้สึก

แย่น่าดู จะช่วยยังไงดีนะ” คำว่า “เมื่อก่อนเราก็เคยเจออะไรแบบนี้เหมือนกัน” นี่แหละครับที่เป็นการคิดเสมือนว่า เรื่องของคนอื่นเป็นเรื่องของตัวเอง

ไม่ต้องบอกก็คงเห็นแล้วใช่ไหมครับว่าการ “มีอารมณ์ร่วม” มีส่วนช่วยพัฒนา “ทักษะการสื่อสาร” มากแค่ไหน

ที่นี้มาดูกันว่าต้องทำอะไรเราถึงจะมีความสามารถในการ “มีอารมณ์ร่วม” นี้ได้

## **ถ้าไม่เคย “ลำบาก” ก็ไม่มีวันที่จะ มีความสามารถในการ “มีอารมณ์ร่วม” ที่แท้จริง**

เรื่องหนึ่งที่ผมกล้าฟันธงก็คือ ไม่ว่าจะอ่านหนังสือสักเท่าไรก็ไม่มีทางที่เราจะได้ความสามารถในการ “มีอารมณ์ร่วม” ที่แท้จริงติดตัว การอ่านหนังสืออาจช่วยให้ “สมอง” เข้าใจ แต่ไม่ช่วยให้ “รู้สึก” จริง ๆ ได้ เราจึงต้องตระหนักไว้ให้ดีว่าการ “มีอารมณ์ร่วม” เป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ผ่านการทำงานและประสบการณ์ชีวิตเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ในเชิงลบอย่างความ “ลำบาก”

ตราบใดที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ความ “ลำบาก” ด้วยตัวเอง เราจะไม่สามารถเอาใจเขามาใส่ใจเราอย่างลึกซึ้งจน “มีอารมณ์ร่วม” ได้

ตัวอย่างเช่น คนที่ในชีวิตการทำงานโชคดีมาตลอดย่อมไม่มีทางเป็นหัวหน้าหรือผู้นำที่เข้าใจลูกน้องที่กำลังเป็นทุกข์กับเรื่องแย ๆ ที่มีสาเหตุมาจากโชคล้วน ๆ หรือคนเก่งที่โตมาโดยมีแต่คนชื่นชมและก้าวเดินมาตามเส้นทางที่โรยด้วยกลีบกุหลาบทั้งชีวิตย่อมไม่เข้าใจคนไม่เก่งที่ชีวิตมีแต่ความผิดหวังและโตมาด้วยความรู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจได้

ผมไม่ได้จะบอกว่าต้องเคยมีประสบการณ์แบบเดียวกันเท่านั้นถึงจะ “มีอารมณ์ร่วม” ได้หรอกนะครับ

ต่อให้ไม่เคยผ่านประสบการณ์แบบเดียวกัน แต่คนที่เคยพบเจอกับความยากลำบากและความขมขื่นในชีวิตจะสามารถ “คาดคะเน” และ “จินตนาการ” อารมณ์ความรู้สึกของคนอื่นจน “มีอารมณ์ร่วม” ได้ไม่มากนักน้อย

และแน่นอนว่าการ “มีอารมณ์ร่วมที่แท้จริง” นี้เป็นสิ่งที่ AI ซึ่งเป็นเครื่องจักรที่ทำงานตามโปรแกรมและฐานข้อมูลไม่มีวันแทนที่มนุษย์ได้

## สิ่งที่ควรทำคือรับลำบาก ตั้งแต่ตอนยังหนุ่มสาว

เมื่อรู้แล้วว่าการ “มีอารมณ์ร่วม” เป็นเรื่องสำคัญแค่ไหน เราก็ไม่ควรรังเกียจหรือหลีกเลี่ยงความยากลำบาก แต่ควรมองว่าเป็นประสบการณ์ล้ำค่าแล้วพยายามเรียนรู้จากมันให้ได้มากที่สุด

อย่างไรก็ตาม บางคนก็ยังไม่เชื่อครึ่งไม่เชื่อครึ่งและอดรู้สึกต่อต้านไม่ได้ ถ้าจะให้สารภาพตามตรง เมื่อก่อนผมก็เคยเป็นแบบนี้เหมือนกัน

ในญี่ปุ่นมีคำกล่าวหนึ่งที่ใช้กันมาตั้งแต่โบราณ นั่นคือ “ต่อให้ต้องจ่ายเงินซื้อก็ต้องรับลำบากตั้งแต่ตอนยังหนุ่มสาว”

สมัยหนุ่ม ๆ ผมได้ยินคำกล่าวนี้อยู่บ่อย ๆ และทุกครั้งก็จะอดคิดไม่ได้ว่า “ชีวิตน่าจะยังมีเรื่องแย ๆ น้อยเท่าไรก็ยิ่งดีไม่ใช่เหรอ”

แต่หลังจากนั้นกว่าครึ่งศตวรรษ หลังจากได้พบกับความยากลำบาก ความขมขื่น ความโศกเศร้าเสียใจทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวมากมาย ในที่สุดผมก็เข้าใจแล้วว่าคำกล่าวนี้มีความสำคัญแค่ไหน

เพราะประสบการณ์แย ๆ ทั้งหลายทั้งปวงนี้เองที่ทำให้ผมสามารถเอาใจเขามาใส่ใจเราจนมี “อารมณ์ร่วม”

ไปกับคนอื่นและสามารถ “สื่อสาร” กับพวกเขาได้แบบ  
ใจถึงใจ

ดังนั้น บางครั้งผมอยากให้คุณลองถามตัวเองดูว่า

**“ตลอดชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เราเคยเจอ  
กับความยากลำบากอะไรมาบ้าง”**

ทุกครั้งที่ทำแบบนี้ ภาพความทรงจำมากมายจะผุด  
ขึ้นมาในหัว และช่วยทำให้ผมมีความเข้าใจคนอื่นที่  
แตกต่างจากตัวเองมากขึ้น

**“อย่างคุณน่าจะเข้าใจ”**

นี่เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นสมัยที่ผมเพิ่งเข้าทำงานใน  
บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

ตอนที่ต้องเข้าฝึกอบรมพนักงานใหม่ ฝ่ายบุคคลมา  
ถามผมว่า “ที่จริงพนักงานใหม่ทุกคนต้องไปเรียนรู้งานที่  
โรงงานในต่างจังหวัดกันครึ่งปี แต่วุฒิปริญญาเอกอย่างคุณ  
จะไปหรือไม่ไปก็ได้ จะเอาอย่างไรครับ”



ผมลังเลอยู่นิดหนึ่ง แต่ด้วยความที่อยากได้ประสบการณ์หลาย ๆ แบบ ในที่สุดเลยตัดสินใจไปเรียนรู้งานที่โรงงานในต่างจังหวัด

และนั่นทำให้ผมได้สัมผัสกับประสบการณ์ของคนงานในโรงงาน ได้สวมชุดคนงาน สวมหมวกนิรภัยและรองเท้านิรภัย ทำงานใช้แรงงานแบบหามรุ่งหามค่ำ

แน่นอนว่ามันไม่ใช่งานที่สบาย แต่ก็ยังเป็นประสบการณ์ที่มีความหมายมาก เพราะมันทำให้ผมได้เห็นกับตาว่าสภาพความเป็นอยู่ของคนงานที่ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยมปลายเป็นอย่างไร และพวกเขาต้องทำงานหนักแค่ไหนในการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม

เช้าวันหนึ่งหลังจากเพิ่งเสร็จจากงานกะโต้รุ่ง จู้ ๆ คนงานรุ่นอาวุโสคนหนึ่งก็เข้ามาคุยกับผมว่า

“คุณเรียนมาสูง อีกไม่กี่เดือนก็กลับเข้าสำนักงานใหญ่แล้ว ยังไงช่วยบอกคนที่นี่ให้หน่อยสิว่าที่นี่เราทำงานกันลำบากมากเลย ดูตามมสิ โดนก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์ทุกวันจนแดงไปหมด หมอบอกว่าเข้าชั้นเรื้อรังจนรักษาไม่หายแล้ว ช่วยทำอะไรกับสภาพแวดล้อมที่นี่ที่เถอะอย่างคุณน่าจะเข้าใจพวกเรา...”

จนถึงทุกวันนี้ผมก็ยังลืมใบหน้าของเขาไม่ลง

ผมไม่รู้ว่าตัวเองจะช่วยได้มากน้อยแค่ไหน แต่เขานั้นพอกลับมาถึงหอพัก ผมใช้เวลาหลายชั่วโมงไปกับการเขียน

รายงานถึงสำนักงานใหญ่ ที่จริงทุกวันที่ทำงานในโรงงาน  
ผมก็ต้องแสบตาและไอไม่หยุดจากก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์  
เหมือนกัน เลยยิ่งรู้สึกมีอาการร่วมกับเขามากขึ้นไปอีก

แน่นอนว่าถ้าเทียบกับคนงานที่โรงงานแล้ว ประสบ  
การณ์ความลำบากหน้างานของผมเป็นเรื่องเล็กน้อยมาก  
แต่ความลำบากเพียงน้อยนิดนี้ก็ทำให้ผม “มีอาการร่วม”  
และสามารถสื่อสารแบบใจถึงใจกับพวกเขาได้

นี่เป็นเหตุผลที่ผมเห็นด้วยกับคำกล่าวที่ว่า “ต่อให้  
ต้องจ่ายเงินซื้อก็ต้องรีบลำบากตั้งแต่ตอนยังหนุ่มสาว”  
เพราะมันคือสิ่งที่ช่วยให้เรากลายเป็นคนที่สามารถมีอาการ  
ร่วมไปกับคนอื่นได้ และสุดท้ายสิ่งนี้จะช่วยพัฒนา  
“ทักษะการสื่อสาร” ที่ AI ไม่มีวันทดแทนได้ให้กับเรา

## **“คนเคยลำบาก” กับ “คนไม่เคยลำบาก” ในสายตาลูกน้อง**

นอกจากจะช่วยพัฒนา “ทักษะการสื่อสาร” แล้ว  
การมีอาการร่วมยังมีส่วนช่วยในการพัฒนา “ทักษะองค์กร”  
ที่ผมจะอธิบายอย่างละเอียดในบทที่ 5 ด้วย พูดอีกอย่าง  
ก็คือ มันเป็นสิ่งที่ขาดไปไม่ได้เลยสำหรับคนที่อยากก้าวขึ้น  
ไปอยู่ระดับหัวหน้าหรือผู้บริหาร

เพราะในสายตาลูกน้อง หัวหน้าหรือผู้นำจะมีแบบที่พวกเขาแอบเรียกกันลับหลังว่า “คนไม่เคยลำบาก” และเสียงซุบซิบที่ตามมาก็คือ

“คนไม่เคยลำบากจะมาเข้าใจความลำบากของลูกน้องได้ยังไง”

หัวหน้า ผู้จัดการ หรือผู้บริหารคนไหนที่ถูกลูกน้องพูดถึงแบบนี้ต้องนับว่าน่าหนักใจทีเดียว เพราะทันทีที่ถูกมองแบบนี้ การพยายามเข้าหาลูกน้องจะเป็นเรื่องที่ทำได้ยากเอามาก ๆ

แต่พร้อมกันนั้นก็ยังมีหัวหน้าอีกแบบที่ลูกน้องจะพูดถึงด้วยความชื่นชมว่า

“หัวหน้าเข้าใจหัวอกพวกเราจริง ๆ... คนเคยลำบากมาก่อนก็แบบนี้แหละ”

ผมขอบอกไว้ตรงนี้เลยว่า ลูกน้องสามารถรับรู้ได้ว่าหัวหน้าเคยผ่านความยากลำบากอะไรมาบ้างทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เมื่อรวมเข้ากับความสามารถในการมีอารมณ์ร่วมแล้ว ลูกน้องจะรู้สึกนับถือและอยากทำงานกับเราโดยอัตโนมัติ

จำไว้ว่า ไม่ว่าจะเป็รหองค้กรหรือทีมแบบไหน  
ก็ไม่มีใครอยากทำงานหรือให้ความร่วมมือกับคนที่ไม่มี  
ความสามารถในการ “มีอารมณ์ร่วม”

ด้วยเหตุนี้ เมื่อถึงวันที่อยู่ในจุดที่มีลูกน้อง ผมอยาก  
ให้คุณถาม 2 คำถามนี้กับตัวเอง

คำถามที่ 1 เราเคยเผชิญกับความยากลำบาก  
แบบไหนมาบ้างทั้งในชีวิตการทำงาน  
และชีวิตส่วนตัว

คำถามที่ 2 เราสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์  
เหล่านั้นและ “มีอารมณ์ร่วม” ไป  
กับคนอื่นได้มากแค่ไหน

2 คำถามนี้จะยิ่งทวีความสำคัญขึ้นไปอีกเมื่อยุค AI  
มาถึง เพราะไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยแค่ไหน  
การล้มรสทั้งความสุขและความทุกข์ก็เป็นเรื่องที่มีมนุษย์  
ที่มี “เลือดเนื้อ” เท่านั้นถึงจะทำได้อยู่ดี

## ผู้นำชั้นยอดรู้ว่าความลำบากคือ “โอกาสในการเติบโต”

แม้จะอ่านมาถึงตรงนี้แล้ว บางคนก็อาจยังอยากแย้ง  
ผมอยู่ว่า

“ที่ว่าให้หัดลำบากเข้าไว้นะก็เข้าใจหรอกนะ แต่ไม่ว่า  
ใครก็ไม่อยากลำบากกันทั้งนั้นแหละ...”

ก็จริงครับ ผมเองก็เป็นแบบนี้เหมือนกัน

แต่เมื่อชีวิตมาถึงจุดที่ต้องอยู่ในตำแหน่งหัวหน้า เรา  
จะต้องเจอกับ “คำถามสำคัญ” ที่ต้องตอบให้ได้

นั่นคือ เรามองสิ่งที่เรียกว่า “ความยากลำบาก  
ในชีวิต” อย่างไร

ทำไมนี่จึงเป็นคำถามสำคัญ

ก็เพราะคำตอบจะเป็นตัวตัดสินว่าเราจะเป็นหัวหน้าที่  
ดีได้หรือไม่

หากตอบว่า “ชีวิตยิ่งลำบากน้อยเท่าไรก็ยิ่งดี” เรา  
จะเป็นหัวหน้าหรือผู้บริหารที่ไม่อาจกระตุ้นหรือส่งแรงใจให้  
ลูกน้องสู้ไม่ถอยได้

งานเป็นสิ่งที่มาคู่กับความท้าทายและอุปสรรค การ  
อดทนและพร้อมเผชิญหน้ากับความยากลำบากจึงเป็นสิ่งที่  
ขาดไม่ได้เลยในการทำภารกิจให้สำเร็จลุล่วง ถ้าหัวหน้าเป็น

คนที่รังเกียจความลำบาก ความรู้สึกนั้นจะส่งผ่านไปถึง  
ลูกน้องและพลอยทำให้พวกเขาหมดแรงใจที่จะสู้ไปด้วย

ถ้าอย่างนั้นเราควรมองสิ่งที่เรียกว่า “ความยาก  
ลำบากในชีวิต” อย่างไรดี

คำตอบชัดเจนอยู่แล้วครับ

นั่นคือมองว่า “ความยากลำบากคือโอกาสในการ  
เติบโต”

แน่นอนว่าคงไม่มีใครชอบอุปสรรคหรือความยาก  
ลำบากทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ผมเองก็เช่นกัน  
แต่ความยากลำบากก็เป็นสิ่งที่เราต้องเจออยู่เสมอ และ  
เมื่ออายุมากขึ้น พอมองย้อนกลับไปผมก็ตระหนักได้ว่า  
ความยากลำบากช่วยให้ผมเติบโตขึ้นจริง ๆ

ด้วยเหตุนี้ จึงไม่แปลกอะไรที่คนเป็นผู้บริหารชั้นยอด  
มักเป็นคนที่มองว่าความยากลำบากคือ “โอกาสในการ  
เติบโต”

อดทน

## “สุดยอดทัศนคติ” ในการมองปัญหา ที่ผู้นำตัวจริงควรมี

คนที่อ่านหนังสือเล่มนี้หลายคนคงทำงานในตำแหน่งที่มีลูกน้องกันอยู่แล้ว และคงรู้ดีว่าการเป็นศูนย์กลางในการร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายนั้นเป็นอย่างไร สำหรับคนกลุ่มนี้ ผมมีข้อเสนอที่อยากแบ่งปันให้ฟังครับ

เวลาที่เจอปัญหาหรืออุปสรรค หากคนเป็นหัวหน้าสามารถพูดแบบนี้กับลูกน้องได้ มันจะเป็นกำลังใจที่ดียิ่งให้กับพวกเขาอย่างแน่นอน

“หากทำดีที่สุดแล้วแต่ก็ยังมีอุปสรรค ให้คิดเสียว่ามันคือสิ่งที่ถูกส่งมาเพื่อให้เราเติบโตขึ้น การฟันฝ่าอุปสรรคนี้จะช่วยให้เราเติบโตและสามารถทำภารกิจที่ยิ่งใหญ่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ดังนั้น เรามาช่วยกันลงมือทำให้สำเร็จเถอะ มาช่วยกันสร้างผลงานที่แสนวิเศษให้กับโลกใบนี้ไปด้วยกัน”

หากคนเป็นผู้นำสามารถพูดแบบนี้ได้ด้วยหัวใจที่เปี่ยมศรัทธา องค์กรหรือทีมของเราจะสร้างผลงานออกมาได้ยอดเยี่ยมเกินกว่าที่จินตนาการไว้อย่างแน่นอน

ผมเรียกมุมมองแบบนี้ว่า “สุดยอดทัศนคติ” ในการ  
มองปัญหาที่ผู้นำตัวจริงทุกคนควรมี มันตั้งอยู่บนพื้นฐาน  
ของแนวคิดที่เชื่อว่า

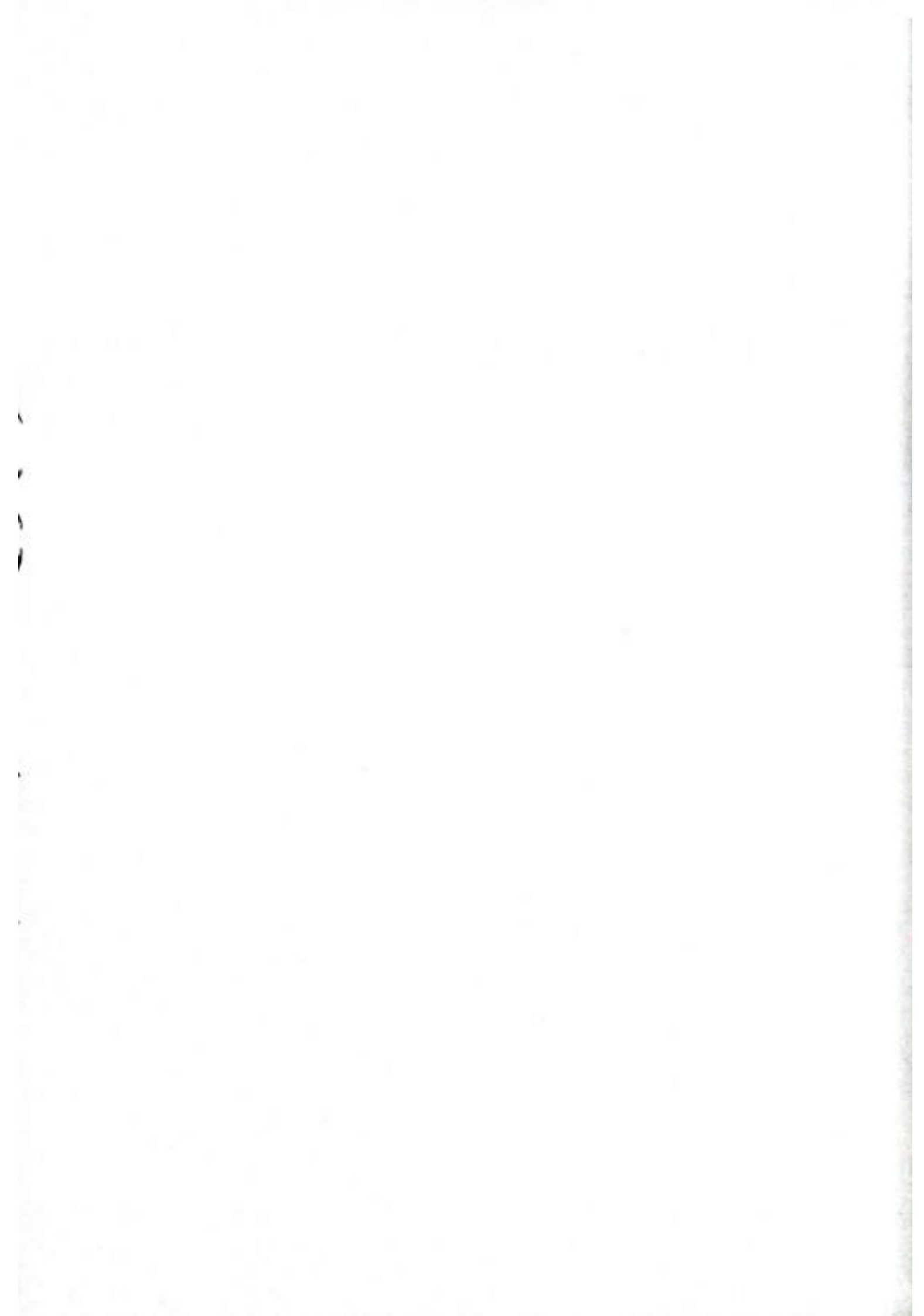
**“อุปสรรคทั้งหมดที่เกิดขึ้นในชีวิตล้วนมีความ  
หมายแฝงอยู่อย่างลึกซึ้ง”**

หัวหน้าหรือผู้นำที่มีทัศนคติแบบนี้จะเป็นคนที่ลูกน้อง  
มองว่า

“ถ้าไปคุยกับหัวหน้าคนนั้น ไม่ว่าจะลำบากหรือเป็น  
ทุกข์กับเรื่องอะไรก็รู้สึกมีกำลังใจ”

“เวลาทำงานกับหัวหน้าคนนั้นแล้วรู้สึกว่าเติบโตขึ้น”  
เมื่อไหร่ที่คนอื่นคิดกับเราแบบนี้ นั่นแปลว่าเรามาถึง  
ขั้นสูงสุดของ “ทักษะการสื่อสาร” แล้ว จากนั้นไปก็แค่  
พัฒนา “ทักษะองค์กร” เท่านั้นเอง





## บทที่ 5

“ทักษะองค์กร” สำหรับยุค AI

“ทักษะการบริหารจิตใจ” กับ  
“ทักษะความเป็นผู้นำ  
ที่ไม่หยุดเติบโต”



## ครึ่งหนึ่งของงานบริหารจัดการ จะถูกแทนที่ด้วย AI

หลังจากที่ฝึกฝนจนมี “ทักษะวิชาชีพ” และ “ทักษะการสื่อสาร” ก็ถึงเวลาที่จะมาพัฒนา “ทักษะองค์กร” ซึ่งเป็นทักษะสุดท้ายที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

ก่อนหน้านี้ผมพูดเกริ่นไปบ้างแล้วว่า “ทักษะองค์กร” คือทักษะด้านการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ แต่เมื่อยุค AI มาถึง “ทักษะองค์กร” ที่ตลาดงานต้องการจะมีหน้าตาอย่างไร และเราควรเตรียมตัวรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างไร ผมจะอธิบายเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวในบทนี้ โดยครั้งแรกจะเน้นพูดถึง “ทักษะการบริหารจัดการ” และจะพูดถึง “ทักษะความเป็นผู้นำ” ในครึ่งหลัง

เราเริ่มด้วยการดูว่า “ทักษะการบริหารจัดการ” ที่เหมาะกับยุค AI แตกต่างจากทุกวันนี้อย่างไรบ้างกันดีกว่า

ผู้เชี่ยวชาญระดับโลกและตัวผมเองต่างก็เห็นตรงกันว่า แม้ยุค AI จะมาถึง งาน “บริหารจัดการ” ก็ยังคงเป็นหน้าที่ของมนุษย์อยู่ แต่นั่นไม่ได้หมายความว่า AI จะไม่มีบทบาทเลย. เพราะมีความเป็นไปได้สูงว่า AI

จะสามารถเข้ามาทำงานบริหารจัดการส่วนใหญ่แทนมนุษย์ได้

ที่ผ่านมากการบริหารจัดการหรือ Management นั้นหลัก ๆ แล้วจะเป็นเรื่องของ “การจัดการ” เช่น จัดการทรัพยากรบุคคล จัดการต้นทุนและงบประมาณ จัดการระบบการทำงาน จัดการโปรเจกต์ต่าง ๆ ฯลฯ

ทั้งหมดนี้ถือเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง คนที่มีตำแหน่งที่สามารถทำสิ่งเหล่านี้ได้จึงล้วนเป็นคนสำคัญในองค์กร แต่จากนี้ไปงานเหล่านี้กว่าครึ่งจะกลายเป็นงานของ AI

อันที่จริงงานด้านการจัดการหลายอย่างมี AI มาทำแทนเรียบร้อยแล้วด้วยซ้ำ

งานที่อาศัยการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล เช่น การจัดการโปรเจกต์ ควบคุมดูแลขั้นตอนการผลิต หรือการบริหารงบประมาณนั้นทุกวันนี้มีการนำ AI เข้ามาช่วยแล้ว

อย่างที่รู้กันว่า AI มีจุดเด่นเรื่องข้อมูลและการคิดอย่างมีเหตุผล มันสามารถประมวลผลข้อมูลปริมาณมหาศาลได้ในชั่วพริบตา ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องจำนวนสต็อกที่เหมาะสมที่สุด ต้นทุนที่ถูกที่สุด สัดส่วนกำไรที่สูงที่สุด หรือระบบการทำงานที่รวดเร็วที่สุด AI ก็สามารถหาคำตอบให้ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ

แม้แต่งานที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์โดยตรงอย่างการจัดการทรัพยากรบุคคลก็เริ่มมีการนำ AI เข้ามาช่วยประเมินแล้วว่า ควรจัดให้ใครทำงานในตำแหน่งอะไร ใครมีแนวโน้มจะลาออก และบริษัทควรเตรียมการรับมือเวลาที่เกิดความเปลี่ยนแปลงเรื่องบุคลากรอย่างไร

## “การบริหารจับสุดยอด” ที่มีแต่มนุษย์เท่านั้นที่ทำได้

ในยุคที่ครึ่งหนึ่งของงาน “บริหารจัดการ” ถูก AI เข้ามาแทนที่ สิ่งที่ยังมีแต่มนุษย์เท่านั้นที่ทำได้คืออะไร และ “ทักษะการบริหารจัดการ” ที่ยังใช้งานได้ในอนาคตเป็นแบบไหน

มันคือ “การบริหารจิตใจ” ครับ

“การบริหารจิตใจ” คือการบริหาร 2 สิ่ง ได้แก่

### 1. “ความร่วมมือแรงร่วมใจ”

คือการกระตุ้นให้ลูกน้องแสดงความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามัคคี และความเข้าอกเข้าใจกันออกมาอย่างเต็มที่เพื่อสร้างผลงานที่ยอดเยี่ยมได้เป็นผลสำเร็จ

## 2. “คุณค่าของงาน”

คือการทำให้อุคนองมีแรงจูงใจในการทำงาน รู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่าและมีความหมาย

“การบริหารจิตใจ” คืองานบริหารชั้นสูงที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้นำในยุคที่ AI มีแต่จะรุดหน้าและแพร่หลายยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ เพราะนี่เป็นงานที่มีแต่มนุษย์เท่านั้นที่จะทำได้

แล้วเราต้องทำอย่างไรถึงจะมีทักษะในการ “บริหารจิตใจ”

เชิญอ่านในหัวข้อถัดไปได้เลยครับ

## “การบริหารจิตใจ”

### ไม่ใช่ “การควบคุมจิตใจ”

ก่อนจะไปถึงเรื่องการฝึกทักษะ ผมอยากให้เราทำความเข้าใจร่วมกันก่อน

อาจพูดได้ว่า “การบริหารจัดการ” ในแบบที่ผ่านมาเป็นเรื่องของการ “กำกับควบคุม” ให้คนหรือองค์กรเป็นไปตามความคิดหรือวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นรูปแบบที่ไม่ต่างไปจากวิธีบัญชาการของกองทัพสักเท่าไร

แต่ “การบริหารจัดการ” ในอนาคตอันใกล้ไม่ใช่แบบนั้น มันจะเป็น “การบริหารแบบสร้างสรรค์” ซึ่งคือการบริหารจัดการที่ไม่พยายามเข้าไป “กำกับควบคุม” แต่จะให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งเสริมให้พนักงานทำงานโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้แต่ละคนบริหารจัดการตัวเอง

นี่เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่จะกลายเป็นกระแสหลักของสังคมความรู้ระดับสูง

“การบริหารจิตใจ” เป็นการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ที่ไม่ได้ใช้การกำกับควบคุม มันจึงไม่ใช่การพยายาม “เปลี่ยนใจ” ให้ลูกน้องคิดหรือทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อหัวหน้า แต่เป็นการกระตุ้นหรือจ้ำจุนจิตใจของลูกน้องให้รู้สึกถึงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เห็นประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน รู้สึกว่างานที่ทำอยู่นั้นมีคุณค่าและมีความหมาย

เพื่อให้ทำแบบนี้ได้ เรามาดูกันครับว่ามีอะไรที่คนเป็นหัวหน้าต้องทำบ้าง



## “พื้นที่เติบโต” เกิดขึ้นได้ ด้วยทัศนคติของหัวหน้า

สิ่งที่หัวหน้าต้องทำเป็นอันดับแรกก็คือ แสดงความเป็นตัวของตัวเอง ความคิดสร้างสรรค์ ความสามัคคี และความเข้าอกเข้าใจออกมาให้ได้เสียก่อน

ได้ยินแบบนี้หลายคนก็คาดหวังเคล็ดลับหรือเทคนิคที่เป็นขั้นเป็นตอนคงรู้สึกผิดหวัง โดยเฉพาะคนที่ชินกับวิธีบริหารจัดการแบบกำกับควบคุม แต่อย่างที่บอกไปแล้วว่า “การบริหารจิตใจ” ไม่ใช่การเข้าไปเปลี่ยนใจของลูกน้อง แต่เป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้พวกเขา มีสภาพจิตใจหรือทัศนคติเชิงบวกต่องาน และสิ่งที่จะช่วยได้ก็คือ พื้นที่ที่เอื้อต่อการพัฒนาไปในแนวทางนั้นหรือ “พื้นที่เติบโต”

เมื่อหัวหน้าแสดงคุณสมบัติตามที่ผมกล่าวไปข้างต้น “พื้นที่เติบโต” ที่ลูกน้องสามารถเป็นตัวของตัวเอง แสดงความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างอิสระ และรู้สึกสนุกกับการทำงานจะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ

ญี่ปุ่นมีคำกล่าวว่า “ลูกน้องคือกระจกที่ส่องให้เห็นหัวใจของหัวหน้า” หรือพูดอีกอย่างก็คือ ลูกน้องจะเป็นอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับตัวหัวหน้านั่นเอง

สิ่งที่ผมอยากให้เห็นเป็นพิเศษใน “การบริหารจิตใจ”  
คือ

### 1. “ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว”

คือการส่งเสริมให้ลูกน้องใช้คุณสมบัติต่าง ๆ อย่าง  
ความเป็นตัวของตัวเองหรือความคิดสร้างสรรค์มาร่วมมือกัน  
สร้างผลงานที่ยอดเยี่ยมออกมา

### 2. “ความรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ทำ”

คือการชี้ให้ลูกน้องมองเห็นว่างานที่ทำมีคุณค่าและมี  
ความหมายกับทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

## ยุคที่หัวหน้าทุกคนมีหน้าที่เป็น “ที่ปรึกษา”

นอกจาก 2 สิ่งที่พูดไปข้างต้นแล้ว ยังมีอีกอย่างที่  
คนเป็นหัวหน้าต้องให้ความสำคัญ นั่นคือ

### 3. “กระตุ้นการเติบโต”

คือการตั้งใจรับฟังความไม่พอใจ ความกังวลสับสน  
และความทุกข์ใจของลูกน้อง แล้วพยายามส่งเสริมให้พวกเขา  
นำอุปสรรคเหล่านั้นมาเป็นแรงขับให้ตัวเองเติบโตขึ้น

ฟังแล้วดูเหมือนกับงาน “ที่ปรึกษา” เลยใช่ไหมครับ  
ซึ่งก็ใช่จริง ๆ จะเรียกว่าเป็น “การโค้ช (Coaching)”  
ก็ได้เหมือนกัน

ตอนนี้ “ที่ปรึกษา” หรือ “โค้ช” มักเป็น  
ผู้เชี่ยวชาญที่ให้คำปรึกษาหรือการโค้ชเป็นอาชีพ แต่จาก  
นี้ไปคนที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าก็จำเป็นต้องมีทักษะนี้  
ด้วยเช่นกัน

เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนหน้า ผมจึงไม่อาจ  
อธิบายเกี่ยวกับเทคนิค “ให้คำปรึกษา” หรือ “การโค้ช”  
แบบละเอียดได้ แต่จะขอยุติถึงเทคนิคที่ส่วนตัวแล้วคิดว่า  
สำคัญที่สุดเอาไว้ มันเป็นเทคนิคที่เรียบง่ายมากจนใครได้ยิน  
ก็คงอดคิดไม่ได้ว่าเรื่องแบบนี้จะมาบอกกันทำไม แต่การ  
นำไปใช้จริงนั้นไม่ง่ายเลย ผมกล้ารับประกันว่าใครก็ตามที่  
สามารถนำเทคนิคนี้ไปใช้ได้อย่างเชี่ยวชาญจะต้องตกใจกับ  
ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับลูกน้องอย่างแน่นอน

หากเห็นผลแล้วติดใจอยากศึกษาเพิ่มเติม ก็ลองหา  
อ่านจากหนังสือเกี่ยวกับการ “ให้คำปรึกษา” หรือ “การ  
โค้ช” ที่มีวางขายอยู่ตามร้านหนังสือดูนะครับ

## ไม่ใช่แค่ “ฟัง” แต่ต้อง “ฟังให้สุด”

ช่วงหลัง ๆ มานี้ปัญหาโรคซึมเศร้าในที่ทำงานเริ่มเป็นที่พูดถึงกันมากขึ้น กรณีการถูกกลั่นแกล้งในที่ทำงานหรือมีปัญหาเรื่องความสัมพันธ์กับคนในที่ทำงานก็ดูเหมือนจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

วิธีที่ฝ่ายบุคคลของบริษัทญี่ปุ่นนำมาใช้แก้ปัญหาคือขอให้คนที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้า “คุยตัวต่อตัว” กับลูกน้องอยู่เป็นระยะ อย่างไรก็ตาม หากจะให้วิธีนี้ใช้ได้ผล การ “ฟังให้สุด” ถือเป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างยิ่ง

การ “ฟังให้สุด” ต่างจากการ “ฟัง” ทั่วไปตรงที่มันไม่ใช่แค่การฟังส่ง ๆ หรือฟังโดยให้ความสนใจเพียงผิวเผิน แต่เป็นการฟังที่ทำอย่างตั้งใจและ “มีอารมณ์ร่วม” ไปด้วยอย่างลึกซึ้ง

และระหว่างที่ฟัง เราต้องคอยเตือนตัวเองอยู่เสมอว่าสิ่งที่ได้ฟังเป็น “เรื่องจริงสำหรับเจ้าตัว” ไม่เช่นนั้นเราจะเผลอใช้มุมมองหรือค่านิยมของตัวเองตัดสินอีกฝ่ายโดยไม่รู้ตัว

ตัวอย่างเช่น สมมุติลูกน้องคนหนึ่งมาขอคุยกับผู้จัดการ เขาแจ้งว่าอยากลาออกจากงานและบอกเหตุผลว่า

“รุ่นพี่ทานากะน่าจะร้ายอย่างกับปีศาจ มองรุ่นน้องเหมือนเป็นแค่เครื่องมือสำหรับทำงาน ผมทนอยู่ในบริษัทที่เหมือนนรกแบบนี้ไม่ไหวแล้ว”

สมมุติผู้จัดการคนนี้นั่งฟังนิ่ง ๆ โดยที่ในใจคิดว่า

“ไม่หรอกมั้ง คิดไปเองหรือเปล่า ทานากะไม่ใช่คนเลวร้ายขนาดนั้นสักหน่อย แล้วนี่ถึงขั้นมองบริษัทเป็นนรกเลยเหรอ วิตกกจริตเกินเหตุไปหน่อยหรือเปล่า ถึงจะมีปัญหาอยู่บ้าง แต่ก็ยังเป็นบริษัทที่ไม่เลวเลยนะ...”

ความคิดของผู้จัดการคนนี้อาจเป็นเรื่องธรรมดา หากมองด้วยมุมมองของคนทั่วไป แต่ไม่ถือเป็นมุมมองที่เหมาะสมในการให้คำปรึกษา เพราะมันเป็นแค่การ “ฟัง” ไม่ใช่การ “ฟังให้สุด” ที่คำนี้อยู่เสมอว่าสิ่งที่อีกฝ่ายพูดออกมาเป็น “เรื่องจริงสำหรับเจ้าตัว”

พูดอีกอย่างก็คือ สำหรับเขาแล้ว ทานากะร้ายอย่างกับปีศาจจริง ๆ และบริษัทก็เหมือนนรกจริง ๆ

ด้วยเหตุนี้ ผู้จัดการที่ทำหน้าที่เป็น “ที่ปรึกษา” ไปด้วยในตัวจึงต้องไม่ฟังไปวิจารณ์ไปว่า “คิดไปเองหรือเปล่า” “วิตกกจริตเกินเหตุหรือเปล่า” แต่ต้อง “ฟังให้สุด” โดยมีอารมณ์ร่วมไปกับเขาว่า “แบบนี้เอง สำหรับเธอแล้ว รุ่นพี่ทานากะร้ายมากเลยสินะ” “รู้สึกเหมือนบริษัทเป็นนรกเลยเหรอ... แบบนี้คงเป็นทุกข์มากแน่ ๆ”

อย่างไรก็ตาม การ “ฟังให้สุด” ไม่ใช่การเชื่อหรือยอมรับสิ่งที่คู่สนทนาพูดว่าเป็นข้อเท็จจริงแบบไร้เงื่อนไข และไม่ได้แปลว่าจะต้องตัดสินใจทำอะไรโดยยึดตามคำพูดของคู่สนทนาด้วย

จุดประสงค์ของการ “ฟังให้สุด” คือการรับฟังและยอมรับว่าสิ่งที่อีกฝ่ายพูดนั้นเป็น “เรื่องจริงสำหรับเจ้าตัว” และ “มีอารมณ์ร่วม” ไปกับเขาในฐานะที่เป็นเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน

ทั้งหมดนี้ฟังดูง่ายมากใช่ไหมครับ แต่เวลาเอาไปทำจริงนี่สิไม่ง่ายเลย แต่ถ้าทำได้ คุณจะพบว่าสภาพจิตใจของลูกน้องดีขึ้น แคมยังเติบโตทั้งในชีวิตการงานและชีวิตส่วนตัวอย่างน่าตกใจ แม้แต่ตัวผมที่เป็นหัวหน้าที่ไม่ได้เลิศเลออะไรก็ยังสามารถเห็นประสิทธิภาพของเทคนิคนี้มาหลายครั้งกับตาตัวเอง

## **“การบริหารจิตใจ” เป็นสิ่งที่มีแต่มนุษย์เท่านั้นทำได้**

“การบริหารจิตใจ” ที่เน้นบริหาร “ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว” “ความรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ทำ” และ “กระตุ้นการเติบโต” เป็นส่วนหนึ่งของ “ทักษะการบริหารจัดการ”

ที่เป็นที่ต้องการในยุค AI และถือเป็นการบริหารจัดการ  
ขั้นสูงสุด

ทั้งนี้เพราะเวลาที่เกิดปัญหาในการทำงาน โดยเฉพาะ  
ในส่วนที่เกี่ยวกับการ “เติบโต” ของลูกน้อง สาเหตุมัก  
ไม่ได้มาจาก “ปัญหาทางเทคนิค” อย่างมีความรู้ความ  
สามารถไม่พอ แต่เกิดจาก “ปัญหาทางจิตใจ” เช่น ไม่มี  
ความมั่นใจ หรือมีปัญหาเรื่องความสัมพันธ์กับคนในที่  
ทำงาน

ดังนั้น หากอยากให้ลูกน้อง “เติบโตในฐานะ  
คนทำงาน” อันดับแรกหัวหน้าจะต้องทำให้ลูกน้อง  
“เติบโตในฐานะคน” ให้ได้เสียก่อน

ด้วยเหตุผลเดียวกัน ผมจึงไม่อาจอธิบายเทคนิคที่  
จำเป็นในการ “กระตุ้นการเติบโต” มากไปกว่านี้ได้ หาก  
ท่านใดอยากศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้ละเอียดกว่านี้ก็สามาร  
อ่านได้ในหนังสือของผมเรื่อง “นาเสะ ยูซุนะ ฮิโตะ โฮโตะ  
เซโจ กะ โทมารุโนะกะ (ทำไมยิ่งเป็นคนเก่งถึงยิ่งไม่  
เติบโต)” นะครับ

ผมขอย้ำอีกครั้งว่า จากนี้ไปไม่ว่า AI จะพัฒนา  
รวดเร็วและถูกนำมาใช้ทำงานแทนมนุษย์อย่างแพร่หลาย  
แค่ไหน “การบริหารจิตใจ” ก็ยังเป็นสิ่งที่มีแต่มนุษย์เท่านั้น  
ที่ทำได้ มันจะเป็น “การบริหารจัดการขั้นสูงสุด” ที่

ไม่มีวันถูกแทนที่ด้วย AI ดังนั้น ถ้าเป็นไปได้ ผมอยากให้  
ทุกคนรีบฝึกทักษะนี้เอาไว้ตั้งแต่ตอนนี้เลย

๑๕/๑๕๖๓๐๕

## คำว่า “ชนะใจ” หรือ “ทักษะในการนำคน” จะกลายเป็นคำที่ไม่มีใครใช้อีกต่อไป

จากนี้ไปเราจะมาคุยเกี่ยวกับ “ความเป็นผู้นำ” ซึ่ง  
เป็นอีกส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งของ “ทักษะองค์กร” กัน

อย่างที่บอกไปก่อนหน้านี้แล้วว่า รูปแบบการบริหาร  
จัดการจากนี้ไปจะไม่ใช้การกำกับควบคุมอย่างในอดีต แต่  
เป็น “การบริหารแบบสร้างสรรค์” ที่เน้นให้คนในองค์กรมี  
ความเป็นตัวของตัวเอง มีความร่วมแรงร่วมใจ และเห็น  
คุณค่าของงานที่ทำ จึงไม่แปลกอะไรที่ “ความเป็นผู้นำ”  
เองก็จะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป

ในสังคมอุตสาหกรรมของศตวรรษที่ 20 โครงสร้าง  
ขององค์กรธุรกิจมักมีลักษณะคล้าย “กองทัพ” คือบริหาร  
งานแบบรวมศูนย์อำนาจและมีลำดับชั้นชัดเจน การ  
ดำเนินนโยบายจะเป็นไปในรูปแบบของการออกคำสั่งลงมา  
เป็นชั้น ๆ และผู้นำที่ถือกันว่าเก่งในระบบนี้คือคนที่สามารถ  
“ชนะใจ” ลูกน้องหรือมี “ทักษะในการนำคน”



ด้วยความที่มันมีส่วนคล้ายกับวิธีบังคับบัญชาของ  
กองทัพมาก เราจึงมักได้ยินคำอย่าง “สร้างขวัญกำลังใจ”  
หรือ “เป็นผู้นำทีมที่เก่งกล้าสามารถ” อยู่บ่อย ๆ

แต่สำหรับศตวรรษที่ 21 “ความเป็นผู้นำ” แบบนี้  
ล้าสมัยไปแล้วอย่างสิ้นเชิง

ในสังคมความรู้ระดับสูง การจัดการในองค์กรมี  
แนวโน้มจะกระจายอำนาจออกจากศูนย์กลาง ความสัมพันธ์  
ของคนในที่ทำงานจะเป็นไปในแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง  
หัวหน้ากับลูกน้องต้องทำงานโดยช่วยเหลือเกื้อกูลกัน  
“ความเป็นผู้นำ” ที่ดีจึงไม่ใช่การสั่งงานหรือควบคุม  
ลูกน้องให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เป็นการที่  
สามารถ “ขอความร่วมมือ” แล้วลูกน้องอยากให้ความ  
ช่วยเหลืออย่างเต็มใจ

นี่เป็นเหตุผลว่าทำไมจากนี้ไปคำอย่าง “ชนะใจ”  
หรือ “ทักษะในการนำคน” จะกลายเป็นคำที่ไม่มีใครใช้  
อีกต่อไป

อาจกล่าวได้ว่า “ความเป็นผู้นำ” ของศตวรรษที่ 21  
คือการทำให้ลูกน้องรู้สึกว่

“อยากทำงานกับคนคนนี้”

“อยากสร้างผลงานกับคนคนนี้”

“อยากเติบโตไปด้วยกันกับคนคนนี้”

คนที่ทำแบบนี้ได้จะเป็นผู้นำที่เป็นที่ต้องการในยุค AI

## องค์กรไม่ได้เลือก “ผู้นำ” ลูกน้องต่างหากที่เป็นคนเลือก

เมื่อความเป็นผู้นำไม่ใช่เรื่องของการใช้อำนาจ การได้เลื่อนตำแหน่ง หรือการได้รับมอบหมายหน้าที่จากองค์กร จึงไม่ได้หมายความว่าเมื่อได้สิ่งเหล่านี้มาแล้วเราจะมี “ความเป็นผู้นำ” ได้โดยอัตโนมัติ เราจึงมักเห็นหัวหน้าหรือผู้จัดการมากมายที่ไม่ได้รับการยอมรับจากลูกน้องส่วนใหญ่ และสิ่งที่เกิดขึ้นตามมาก็คือปรากฏการณ์ “ผู้นำเงา” หรือผู้นำตัวจริงที่ลูกน้องเชื่อถือแม้จะไม่ได้มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ

ตัวอย่างเช่น สมมุติบริษัทมอบหมายให้คุณทานากะ เป็นหัวหน้าทีม แต่ลูกทีมไม่มั่นใจในตัวคุณทานากะและไม่คิดว่าการทำตามที่เขาบอกจะช่วยให้งานเดินหน้าได้

ผลที่ตามมาคือเวลาเกิดปัญหาอะไรขึ้นก็ไม่มีใครไปปรึกษา  
คุณทานากะ แต่กลับไปปรึกษาคุณชูชูกิ รองหัวหน้าที่  
ทุกคนเชื่อมั่นและนิยมชมชอบแทน

นี่คือสถานการณ์ที่คุณชูชูกิกลายเป็น “ผู้นำเงา”  
แทนที่คุณทานากะ

ปรากฏการณ์ “ผู้นำเงา” เป็นสิ่งที่พบได้บ่อยใน  
องค์กรที่มีรูปแบบการบริหารแบบเก่า และเมื่อสังคม  
วิวัฒนาการมาเป็นสังคมความรู้ระดับสูง องค์กรไหนที่ยังมี  
ผู้นำแบบเดิม ๆ คงจะยิ่งได้เจอกับเหตุการณ์แบบนี้บ่อยขึ้น

## **การแสดว “วิสัยทัศน์และความมุ่งมั่น” ที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ**

คุณคงเริ่มเห็นภาพแล้วว่าหัวหน้าหรือผู้นำที่โลกยุค AI  
ต้องการเป็นอย่างไร และต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้างถึงจะเป็น  
ผู้นำแบบนั้นได้ ส่วนตัวแล้วผมคิดว่ามีอยู่ 3 คุณสมบัติ  
ใหญ่ ๆ ที่จำเป็น โดยจะอธิบายแต่ละคุณสมบัติไล่เรียงไป  
เป็นหัวข้อ ๆ นะครับ

คุณสมบัติที่ 1 คือ ทักษะในการแสดง “วิสัยทัศน์ และความมุ่งมั่น” ที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจและความศรัทธา

อย่างที่รู้กันแล้วว่า “ความร่วมมือ” ด้วยความเต็มใจของลูกน้องเป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ แต่อะไรล่ะที่จะช่วยกระตุ้นให้ลูกน้องรู้สึกเห็นพ้องและอยากให้ความร่วมมือได้

คำตอบคือ คุณต้องมีทักษะในการแสดง “วิสัยทัศน์ และความมุ่งมั่น” ให้ลูกน้องเห็นว่าสินค้าหรือบริการที่เรานำเสนอสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงอะไรได้บ้าง และการร่วมมือกันจะเป็นประโยชน์กับทั้งตัวเอง ผู้อื่น และสังคมอย่างไร

โดยทั่วไปมนุษย์แทบทุกคนล้วนมีความปรารถนาอยู่ลึก ๆ ว่า “อยากเป็นประโยชน์” ไม่ว่าจะต่อสังคมหรือต่อใครสักคนกันอยู่แล้วทั้งสิ้น หากคนเป็นหัวหน้าหรือผู้นำสามารถแสดง “วิสัยทัศน์และความมุ่งมั่น” ได้ดีจนก่อให้เกิดแรงบันดาลใจได้ “ความร่วมมือ” จะเป็นสิ่งที่พวกเขาพร้อมมอบให้ด้วยความเต็มใจ

ตัวอย่างที่เป็นที่รู้จักกันดีในเรื่องนี้ก็คือแลร์รี เพจ กับ เซอร์เกย์ บริน ผู้ก่อตั้งบริษัทกูเกิล ขณะที่กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก พวกเขาก็ได้แสดงวิสัยทัศน์ว่า “อยากให้ทุกคนใช้เสิร์ชเอนจินนี้เข้าถึงข้อมูลทั่วโลกได้” และยังแสดงความมุ่งมั่นว่าอยากจะ “ใช้เทคโนโลยีนี้เปลี่ยนโลกให้ดีขึ้น”

ปัจจุบันกูเกิลเป็นบริษัทระดับโลก มีพนักงานที่เป็นสุดยอดผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มากมาย มารวมตัวกันสร้างนวัตกรรมออกมาอย่างต่อเนื่อง แต่ทุกครั้งที่เห็นเทคโนโลยีที่น่าตื่นตาตื่นใจของกูเกิล ผมอยากให้ทุกคนตระหนักว่าสิ่งที่เป็นจุดเริ่มต้นของทั้งหมดนี้คือวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ

อีกตัวอย่างที่ผมได้เห็นมากับตาตัวเองคือในล็อบบี้ของสถาบันวิจัยแบทเทิลส์เมโมเรียล ที่นั่นมีป้ายที่มีข้อความว่า “For the Betterment of Human Society (เพื่อความเจริญยิ่งขึ้นไปของสังคมมนุษย์)” ติดอยู่

ที่ดาวอสซึ่งเป็นสถานที่จัดการประชุมดาวอสทุกปีเอง ก็มีป้าย “Improving the State of the World (ปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ของโลกให้ดีขึ้น)” ติดไว้เช่นกัน

ทักษะในการแสดงวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำในยุค AI ทุกคนจะขาดไปไม่ได้เลย

## สามารถสร้าง “พื้นที่เติบโต” ได้หรือไม่

ทีนี้มาดูคุณสมบัติที่ 2 กันบ้าง  
ว่ากันแบบง่าย ๆ มันก็คือการ “ไม่หยุดเติบโต”  
นั่นเอง

ทำไมคุณสมบัตินี้ถึงมีความสำคัญ  
หากยังจำกันได้ หนึ่งในสิ่งที่ผู้นำยุค AI ต้องให้ความสำคัญ  
คือการ “กระตุ้นการเติบโต” และเพื่อให้บรรลุ  
เป้าหมายนี้ได้ นอกจากการให้คำแนะนำหรือแบ่งปันเทคนิค  
แล้ว สิ่งที่จะขาดไปไม่ได้เลยก็คือตัวผู้นำต้องเป็นคน  
ที่ “ไม่หยุดเติบโต” ด้วย

ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนที่อยากเติบโตยิ่งกว่าใคร ๆ  
และทุ่มเทความพยายามเพื่อให้ตัวเองเติบโตขึ้นอย่าง  
ต่อเนื่อง คนแบบนี้จะทำให้เกิด “พื้นที่เติบโต” ขึ้นมา  
โดยอัตโนมัติ

“พื้นที่เติบโต” ในที่นี้ไม่ใช่พื้นที่ที่มีอยู่จริงและมองเห็น  
ได้ด้วยตาเปล่า แต่เป็นบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อม  
ที่เชิญชวนและกระตุ้นให้คนที่อยู่ใกล้ ๆ รู้สึกอยากเติบโตขึ้น  
มาด้วยตัวเอง ผลคือลูกน้องของผู้นำแบบนี้จะเป็นบุคลากร  
ที่ใฝ่รู้ หมั่นพัฒนาทักษะ และเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ อย่าง  
ไม่หยุดยั้ง

ยังจำการ “ทบทวนตัวเอง” ร่วมกับคนอื่นหลังเสร็จงานที่ผมพูดถึงไปในบทที่ 3 ได้ไหมครับ คุณสามารถใช้ช่วงเวลาสั้นๆ กระตุ้น “ความปรารถนาที่จะเติบโต” ของลูกน้องให้เพิ่มขึ้นได้ด้วยการพูดคุยกับเขาและ “ฟังให้สุด”

หัวหน้าบางคนชอบบ่นว่า “ลูกน้องไม่รู้จักโต” แต่ส่วนใหญ่แล้วสาเหตุมักมาจากการที่ตัวหัวหน้าเองหยุดเติบโตและไม่มี “พื้นที่เติบโต” ให้กับลูกน้อง

ตราบใดที่คุณสร้าง “พื้นที่เติบโต” ขึ้นมาได้ ลูกน้องจะอยากพัฒนาตัวเองและรู้สึกว่ “อยากเติบโตไปด้วยกันกับคนคนนี้” อย่างแน่นอน

## **เชื่อบนใน “ความเป็นไปได้” ของลูกน้อง**

ในที่สุดก็มาถึงคุณสมบัติสุดท้าย

**คุณสมบัติที่ 3 คือ การเชื่อมั่นใน “ความเป็นไปได้” ของลูกน้องด้วยใจจริง**

ทำไมผู้นำถึงต้องมีคุณสมบัตินี้

คำตอบคือ เพราะยิ่งวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นที่เรามี ยอดเยี่ยมมากเท่าไร การทำให้บรรลุตามเป้าหมายก็ยิ่ง

ยากขึ้นเท่านั้น เส้นทางที่จะเดินย่อมต้องเต็มไปด้วยอุปสรรค  
ขวากหนามมากมายในระดับที่แทบจินตนาการไม่ออก

ในสถานการณ์แบบนั้น สิ่งที่จะทำให้ทุกคนมีแรงใจสู้  
ต่อโดยไม่ล้มเลิกไปกลางคันก็คือ การที่ผู้นำเชื่อมั่นอย่าง  
แรงกล้าว่า “พวกเราต้องทำได้สำเร็จแน่”

และที่สำคัญที่สุด ผู้นำต้องเชื่อมั่นใน “ความ  
เป็นไปได้ของลูกน้อง” ว่าต่อให้เจออุปสรรคขวากหน้า  
เขาหรือเธอก็จะฝ่าฟันมันไปได้อย่างแน่นอน

ทุกวันนี้เรามักเห็นหนังสือที่มีชื่อทำนองว่า “ทำให้  
คนอื่นเป็นอย่างไรที่คุณต้องการ” หรือ “ควบคุมคนให้  
ทำตามที่ต้องการ” วางขายอยู่เต็มไปหมด ส่วนใหญ่แล้ว  
เนื้อหา ก็จะเป็นการนำหลักจิตวิทยามาใช้ แต่ถ้ามองในแง่  
ของ “ทักษะองค์กร” นี่เป็นแนวคิดการบริหารจัดการแบบ  
“กำกับควบคุม” ซึ่งเป็นกระแสหลักของศตวรรษที่แล้ว

หากนำแนวคิดแบบนี้ไปใช้ แม้จะได้ผลในช่วงแรก ๆ  
แต่ไม่นานลูกน้องจะดูออกและไม่เชื่อใจในตัวหัวหน้าอีกเลย  
ผิดกับการใช้ความเชื่อมั่นที่มีแต่จะยิ่งทำให้พวกเขารู้สึกอยาก  
ทำงานด้วยต่อไปเรื่อย ๆ

อย่าลืมว่ามนุษย์ไม่ได้ต้องการแค่เงินหรือฐานะ  
ทางสังคม เราทุกคนล้วนอยากเชื่อมั่นว่าตัวเองมีความ



เป็นไปได้ชุกช่อนอยู่ และอยากมีชีวิตที่สามารถแสดง  
ศักยภาพของตัวเองออกมาได้อย่างเต็มที่

ด้วยเหตุนี้เอง เมื่อได้พบกับคนที่เชื่อมั่นในความเป็น  
ไปได้ของตัวเองด้วยใจจริง ความรู้สึกอยากร่วมมือและอยาก  
ร่วมต่อสู้ไปด้วยกันจึงเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ

## ผู้นำแบบใหม่ที่เป็นที่ต้องการในยุค AI

ผมขอสรุปที่พูดมาทั้งหมดในบทนี้นะครับ

ในสังคมความรู้ระดับสูงนับจากนี้ไป แนวคิดเรื่อง  
“การบริหารจัดการ” กับ “ความเป็นผู้นำ” จะเปลี่ยนแปลง  
ไปจากเดิมชนิดพลิกหน้ามือเป็นหลังมือ และนั่นหมายความว่า  
ใครก็ตามที่อยากก้าวหน้าในยุค AI ต้องรีบพัฒนา “ทักษะ  
องค์กร” เอาไว้เสียตั้งแต่ตอนนี้

“ทักษะองค์กร” ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ คือ  
“การบริหารจัดการ” กับ “ความเป็นผู้นำ”

การบริหารจัดการรูปแบบใหม่คือสิ่งที่เรียกว่า “การ  
บริหารจิตใจ” มีจุดที่เน้นเป็นพิเศษคือ

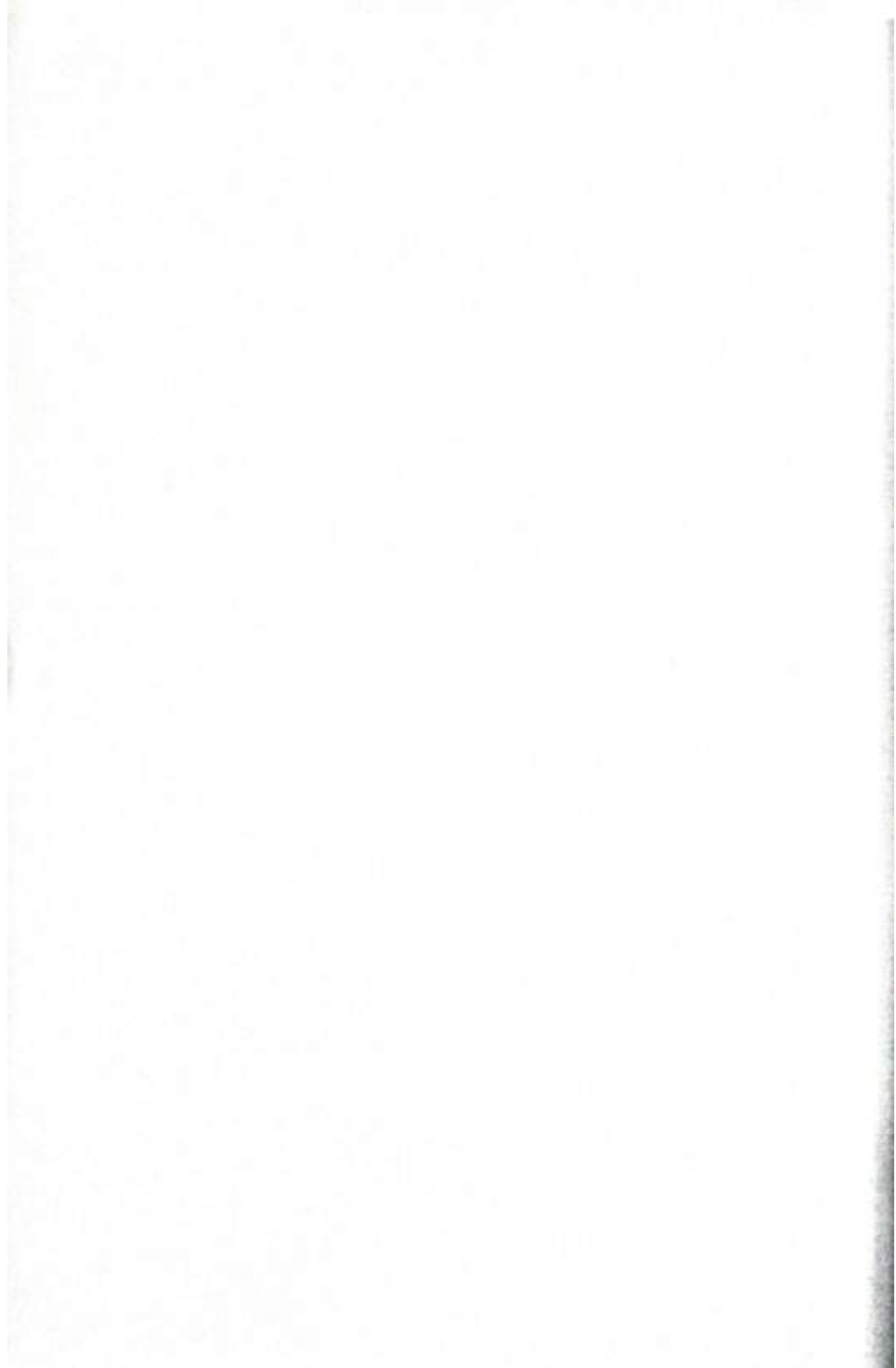
1. “ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว”
2. “ความรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ทำ”
3. “กระตุ้นการเติบโต”

ส่วน “ความเป็นผู้นำ” รูปแบบใหม่เองก็จำเป็นต้องมี 3 คุณสมบัติ ได้แก่

1. ทักษะในการแสดง “วิสัยทัศน์และความมุ่งมั่น” ที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจและความศรัทธา
2. การ “ไม่หยุดเติบโต”
3. การเชื่อมั่นใน “ความเป็นไปได้” ของลูกน้อง ด้วยใจจริง

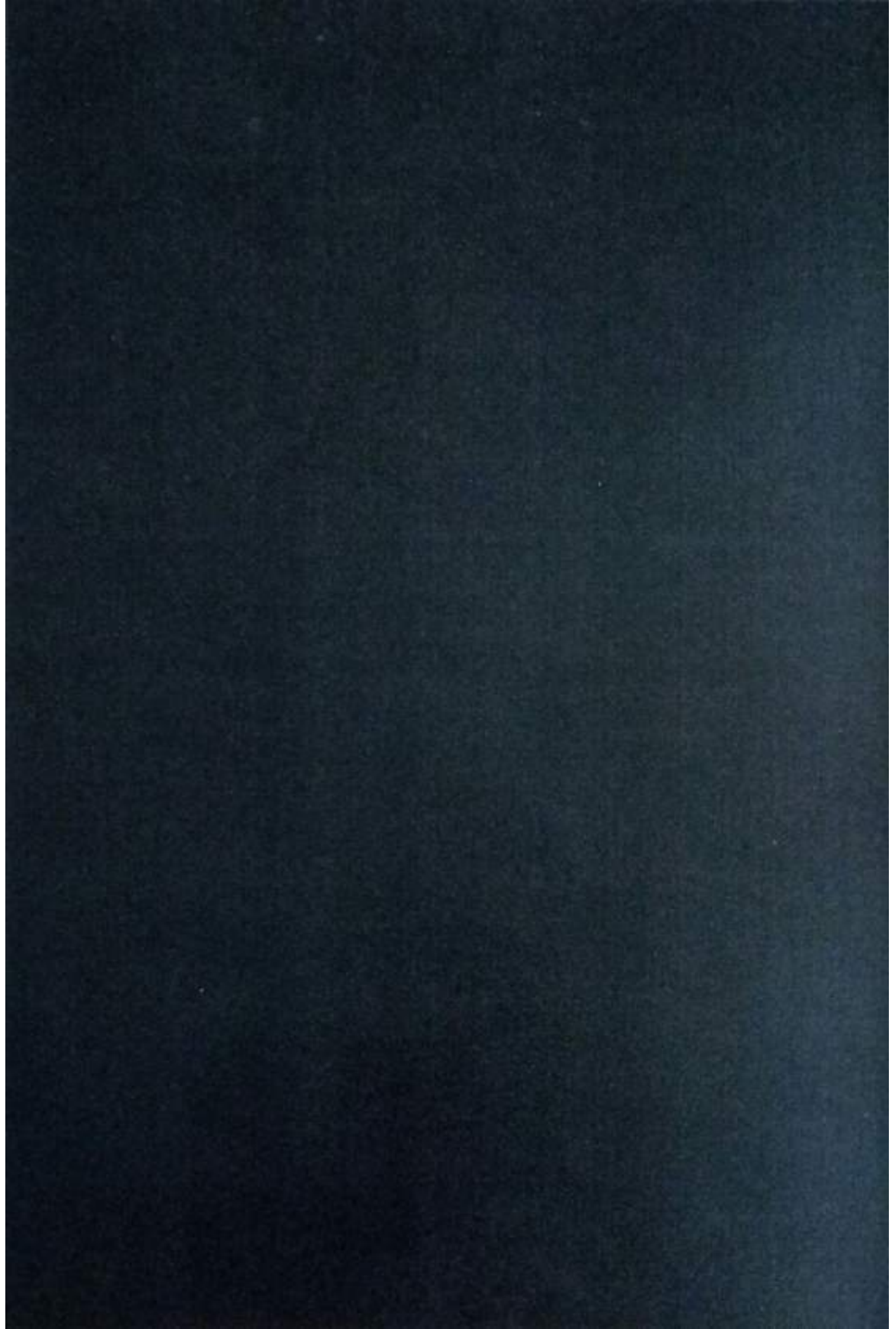
อาจพูดได้ว่า คนที่เชี่ยวชาญใน “ทักษะองค์กร” คือ คนที่มีทักษะการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำขั้นสูงสุด ซึ่งจะเป็นคนที่ไม่มีวันถูกแทนที่ด้วย AI อย่างแน่นอน

นอกจากจะไม่มีวันถูกคัดออกแล้ว คนแบบนี้ยังจะก้าวเดินไปข้างหน้าโดยแวดล้อมไปด้วยเพื่อนพ้องที่มีจุดหมายร่วมกัน และสร้างผลงานที่เป็นที่จดจำได้ในสังคมความรู้ระดับสูงของศตวรรษที่ 21



บทส่งท้าย

วิฤตติการณ์ AI คือโอกาสทอง  
ในการพัฒนาตัวเอง



เอาละ ผมจะขอใช้พื้นที่ในบทส่งท้ายนี้สรุปประเด็น  
สำคัญของหนังสือเล่มนี้นะครับ

ในสังคมความรู้ระดับสูง มีอยู่ “5 ทักษะ” ที่ตลาด  
งานต้องการจากแรงงานทักษะสูงอย่างยิ่ง ได้แก่

- ทักษะที่ 1 “ทักษะพื้นฐาน”
- ทักษะที่ 2 “ทักษะวิชาการ”
- ทักษะที่ 3 “ทักษะวิชาชีพ”
- ทักษะที่ 4 “ทักษะการสื่อสาร”
- ทักษะที่ 5 “ทักษะองค์กร”

ที่ผ่านมาแต่มี “ทักษะพื้นฐาน” กับ “ทักษะ  
วิชาการ” ก็จะเป็นคนที่บริษัทอยากจ้างงานโดยอัตโนมัติ  
เพราะคนที่มีทักษะเหล่านี้ถูกมองว่าเป็นคน “หัวดี” ต่อให้

สุดท้ายจะบั่นชั้นเป็นระดับผู้บริหารไม่ได้ อย่างน้อยก็เป็น  
พลทหารชั้นดีได้

ปัญหาคือเทคโนโลยีได้พัฒนามาจนถึงขั้นที่ AI  
สามารถทำงานที่อาศัย “ทักษะพื้นฐาน” กับ “ทักษะ  
วิชาการ” แทนมนุษย์ได้แล้ว แต่มยังทำได้ดีกว่าด้วย  
คนที่มีแค่ 2 ทักษะนี้จึงเป็นกลุ่มเสี่ยงที่จะถูก AI แย่งงานใน  
อนาคต

เพราะฉะนั้น ไม่ว่าจะ เป็นสาขาอาชีพไหน  
“คนทำงานเก่ง” ในยุค AI จะมีแค่ “ทักษะพื้นฐาน”  
กับ “ทักษะวิชาการ” ไม่ได้อีกต่อไป แต่จะต้องมี  
“ทักษะวิชาชีพ” “ทักษะการสื่อสาร” และ “ทักษะ  
องค์กร” ด้วย

หนังสือเล่มนี้ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ “ทักษะวิชาชีพ”  
“ทักษะการสื่อสาร” และ “ทักษะองค์กร” ซึ่งล้วนเป็น  
ทักษะที่เป็นที่ต้องการในยุค AI โดยแต่ละทักษะมีจุดที่ควร  
ใส่ใจเป็นพิเศษ ดังนี้

“ทักษะวิชาชีพ” : “การสั่งสมภูมิปัญญา” กับ  
“การส่งต่อภูมิปัญญา”

“ทักษะการสื่อสาร” : “ภาษากาย” กับ “การมี  
อารมณ์ร่วม”

“ทักษะองค์กร” : “การบริหารจิตใจ” กับ  
“ทักษะความเป็นผู้นำที่  
ไม่หยุดเติบโต”

จากนี้ไปความเปลี่ยนแปลงจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่าง  
รุนแรงและรวดเร็วแบบที่ไม่เคยมีมาก่อน และสิ่งที่จะช่วยเรา  
เอาไว้ได้ก็คือการ “ตระหนักถึงวิกฤติในเวลาที่เหมาะสม  
ตระหนัก” และเตรียมตัวให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง  
ที่จะเกิดขึ้น คนที่มีคุณสมบัตินี้จะเป็นที่ต้องการเสมอ  
ไม่ว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร

อย่างไรก็ตาม ผมไม่อยากให้มองยุค AI ว่าเป็นยุค  
นำหตุที่มนุษย์กลายเป็นสิ่งมีชีวิตที่ไร้ประโยชน์ แต่ควร  
มองว่าเป็นยุคที่ช่วยปลดปล่อยมนุษย์จากการทำงานที่  
ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะความสามารถระดับสูง เป็นยุค  
ที่เปิดโอกาสให้มนุษย์ได้พัฒนาศักยภาพตัวเองอย่าง  
เต็มที่

อย่าลืมว่า “วิกฤติ” เป็นสิ่งที่มาพร้อมกับ “โอกาส”  
หากรีบฝึกฝน “3 ทักษะ” ติดตัวไว้ตั้งแต่ตอนนี้ เราจะเป็น  
คนที่มีโอกาสและความเป็นไปได้มากมายรออยู่ในวันข้างหน้า

ผมขอวางปากกาลงตรงนี้ด้วยความรู้สึกขอบคุณที่  
หนังสือเล่มนี้เปิดโอกาสให้เราได้พบกัน และขอภาวนาให้



ผู้อ่านทุกคนเติบโตไปเป็นบุคลากรที่เป็นที่ต้องการในยุค AI  
ที่กำลังจะมาถึงนะครับ

## ขอแสดงความขอบคุณ

อันดับแรกเลย ขอขอบคุณคุณนากาโอะ จุน  
บรรณาธิการสำนักพิมพ์นิฮงจิตสึเกียว

นี่เป็นผลงานเล่มแรกของผมกับคุณนากาโอะ ความ  
ใส่ใจที่คุณนากาโอะมีให้หนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องที่ผมซาบซึ้ง  
จริง ๆ

ขอขอบคุณคุณฟูจิซาวะ คุมิ คู่หูในการทำงาน  
ความมุ่งมั่นในการขัดเกลา “ทักษะวิชาชีพ” “ทักษะ  
การสื่อสาร” และ “ทักษะองค์กร” อย่างไม่หยุดยั้งนั้นเป็น  
สิ่งที่ผมประทับใจจริง ๆ

ขอขอบคุณครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจให้กับการ  
เขียนหนังสือของผม

ขอบคุณมากนะ ซุมิโกะ เซยะ ยู  
ยิ่งได้เห็นหนังสือตีพิมพ์ออกมาเป็นรูปเล่มก็ยิ่งรู้สึก  
ขอบคุณจนไม่รู้จะพูดยังไง

ฤดูหนาวปีนี้ค่อนข้างอุ่น หิมะก็ตกน้อยแบบไม่เคย  
เป็นมาก่อน

พอมองออกไปนอกหน้าต่างห้องทำงาน ภูเขาไฟฟูจิ  
ที่ปกติจะปกคลุมด้วยสีขาวแลดูสง่างาม มาปีนี้กลับไม่ขาว  
สักเท่าไร

อีกไม่นานก็จะถึงฤดูซากุระ ต้นซากุระที่มองเห็นจาก  
ระเบียงเริ่มผลิดอกตูมออกมาบ้างแล้ว

สุดท้ายนี้ ผมขออุทิศหนังสือเล่มนี้ให้กับพ่อแม่ที่จาก  
ไปแล้ว

บางครั้งผมก็รู้สึกเหมือนได้ยินคำพูดที่พวกท่านชอบ  
พูดกับผมว่า “มนุษย์นะต้องเรียนไปชั่วชีวิต”

มันเป็นคำพูดที่คอยประคับประคองและหล่อเลี้ยงให้  
ผม “ไม่หยุดเติบโต”

แม้แต่ตอนนี้ ลูกชายคนนี้ก็ยังสามารถได้ถึงสายตาอัน  
อบอุ่นของพ่อและแม่

ผมจะก้าวเดินต่อไปด้วยความมุ่งมั่นครับ

28 มีนาคม 2019

ทาซากะ อิโรชิ

## ประวัติผู้เขียน

ทชากะ อิโรชิ เกิดปี 1951 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จากมหาวิทยาลัยโตเกียวในปี 1974 และศึกษาต่อจนจบระดับปริญญาเอก สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า จากมหาวิทยาลัยเดียวกันในปี 1981

หลังเรียนจบเขาเริ่มต้นชีวิตการทำงานในบริษัทเอกชนทันที และได้ไปเป็นนักวิจัยอาคันตุกะที่สถาบันวิจัยแบทเทิลส์เมโมเรียลในปี 1987 จากนั้นเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดตั้งสถาบันวิจัยแห่งญี่ปุ่น (The Japan Research Institute) ในปี 1990 และได้ใช้เวลากว่า 10 ปีไปกับการร่วมมือพัฒนาภาคธุรกิจกับองค์กรธุรกิจถึง 702 บริษัท ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการของสถาบันวิจัยและยังเป็นสมาชิกอยู่จนทุกวันนี้

ในปี 2000 เขาเข้ารับตำแหน่งอาจารย์ระดับบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยทามะ ปัจจุบันมีตำแหน่งเป็นศาสตราจารย์กิตติคุณ และในปีเดียวกันก็ยังคงตั้ง Think Tank SophiaBank ขึ้น

ในปี 2005 เขาได้รับเลือกจาก Japan Society แห่งประเทศสหรัฐอเมริกาให้เป็น US-Japan Innovators จากนั้นได้รับเลือกให้เป็นหนึ่งในสมาชิกคณะกรรมการระเบียบวาระโลกของ “สภาเศรษฐกิจโลก” ซึ่งเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมดาวอส ในปี 2010 ได้เป็นตัวแทนญี่ปุ่นในองค์กร Club of Budapest

หลังจากเกิดเหตุแผ่นดินไหวและคลื่นสึนามิในโทโฮกุ ปี 2011 เขาถูกเชิญให้มารับตำแหน่งที่ปรึกษาพิเศษคณะรัฐมนตรี ในปี 2013 เขาก่อตั้ง “สถาบันทาซากะ” โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้เป็นพื้นที่บ่มเพาะ “ผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21” ปัจจุบันมีผู้บริหารและผู้นำในวงการต่าง ๆ มารวมตัวกันถึง 5,000 คน

นอกจากนี้ เขายังมีผลงานหนังสืออีกกว่า 80 เล่มที่ตีพิมพ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

pc | ๑๒๐๖๒๕

NOTES

โลกกำลังพาคุณ  
ไปเจอกับคู่แข่งที่น่ากลัวที่สุด  
นั่นคือ AI

ถ้าคุณยังไม่คิดจะเปลี่ยน...

ความสามารถที่คุณมีก็จะไร้ความหมาย  
และโลกก็จะหมุนต่อไปโดยไม่จำเป็นต้องมีคุณ

ทางเดียวคือ  
คุณต้องเอาชนะ  
ด้วยการสร้างทักษะที่ AI  
จะไม่มีวันมาทำอะไรรุ่นได้อีกเลย

ISBN 978-616-287-469-7



9 786162 874697

ราคา 200 บาท

หมวดธุรกิจ