

howto



แบบจองฮวา เขียน

มนสิชา กับตรง แปล



★★★★★ 일하는 사람을 위한 MBTI ★★★★★

หนังสือ MBTI เล่มแรกสำหรับคนทำงาน

เจาะลึก 4 รหัสอักษรที่จะช่วยให้คุณค้นพบความถนัด จุดแข็ง จุดอ่อน

และทัศนคติที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองในทุกสายอาชีพ

เพราะก้าวแรกสู่ความสำเร็จคือการเข้าใจศักยภาพที่แท้จริงของคุณ

howto



เมื่อ MBTI ต้องไปทำงาน

일하는 사람을 위한 MBTI

แบบจางฮวา

เขียน

มนสิชา กัตตรง

แปล

การอ่านดีจางฮวาให้สนุก



เมื่อ MBTI ต้องไปทำงาน

일하는 사람을 위한 MBTI

howto

ในเครือบริษัทอมรินทร์ คอร์เปอเรชั่นส์ จำกัด (มหาชน)

378 ถนนชัยพฤกษ์ (บรมราชชนนี) เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170

โทรศัพท์ 0-2422-9999 ต่อ 4964, 4969 E-mail: info@amarin.co.th

www.amarinbooks.com   @amarinbooks  Amarin HOW-TO

일하는 사람을 위한 MBTI by 백종화

MBTI FOR WORKING PEOPLE by Baek Jong-hwa

Copyright © 2022

All rights reserved.

Thai language copyright © 2026 AMARIN CORPORATIONS PUBLIC COMPANY LIMITED

Thai translation rights arranged with Joongang books through EYA (Eric Yang Agency)

สื่อดิจิทัลนี้ให้บริการดาวน์โหลดสำหรับผู้รับบริการตามเงื่อนไขที่กำหนดเท่านั้น

การทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ ไม่มีวิธีใด ๆ นอกเหนือจากเงื่อนไขที่กำหนด

ถือเป็นความผิดอาญาตาม พรบ.ลิขสิทธิ์

และ พรบ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ 978-616-18-8719-3

เจ้าของ ผู้พิมพ์/ผู้โฆษณา บริษัทอมรินทร์ คอร์เปอเรชั่นส์ จำกัด (มหาชน)

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ศิริ บุญพิทักษ์เกศ • กรรมการผู้จัดการ อุษณีย์ วิธกพันธ์

รองกรรมการผู้จัดการ ศศกร วัฒนาสุทธีวงศ์ • ที่ปรึกษา อองอาจ จิระอร

ที่ปรึกษากลุ่มนันทนาการ มณฑิรา ภูพาน้ำ • บรรณาธิการ กาญจนาภรณ์ เอื้อกิตติพรชัย

ผู้จัดการฝ่ายการผลิต อมราลักษณ์ เขยกลิน • ศิลปกรรมปก สิริวิธนา นวลนุ่ม

ออกแบบรูปเล่ม เกติพิบูล โหมตดาต • คอมพิวเตอร์ นงนุช ศรีสุขใจ

พิสูจน์อักษร จิรพรรณ เมื่อนพังงา, สุภาวดี สุขสมัย

คำนำสำนักพิมพ์

หากถามว่าชนชาติใดจริงจังเรื่อง MBTI ที่สุด เชื่อว่าคงได้คำตอบเป็นเสียงเดียวกันว่า “เกาหลีใต้”

เพราะที่นั่น MBTI ไม่ได้เป็นแค่แบบทดสอบเล่นสนุก แต่คือส่วนหนึ่งของชีวิตจริง ตั้งแต่ใช้ค้นหาตัวเอง เอาไว้แนะนำตัวตอนออกเดท ใช้ตอนสัมภาษณ์งาน จริงจังจนถึงขั้นมีสถาบันเพื่อวิจัยเรื่องนี้โดยเฉพาะเลยทีเดียว

MBTI ยังแทรกซึมเข้าไปในทุกวงการของเกาหลี โดยเฉพาะในวงการบันเทิง ถึงขนาดมีรายการให้วงไอดอลมานั่งคุยกันเรื่อง MBTI แถมยังเอามาแต่งเพลงอีกต่างหาก เรียกว่าทุกวันนี้ MBTI กลายเป็น “ดีเอ็นเอทางสังคม” ของชาวเกาหลีไปแล้วก็ว่าได้

ในขณะที่หลายประเทศมองว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพไม่ต่างอะไรกับเกมแก้เบื่อที่เอาไว้คุยสนุกๆ กับเพื่อน ทว่าหนังสือเล่มนี้กลับนำเสนอประเด็นที่ลึกกว่านั้นว่า จริงๆ แล้ว MBTI มีอะไรมากกว่าการแปะป้ายคนประเภทต่างๆ อย่างเหมารวม เช่นว่า ไทป์นี้ฉลาด ไทป์นั้นเย็นชา เพราะแก่นแท้ของ MBTI คือการใช้อักษร 4 ตัวสะท้อนจุดแข็ง จุดอ่อน และทัศนคติของแต่ละคนออกมา

เมื่อเข้าใจตัวเองอย่างลึกซึ้งแล้ว คำถามต่อมาคือ จะนำความ
เข้าใจนั้นไปใช้อย่างไร โดยเฉพาะในโลกของการทำงาน แบบคงฮวา
ผู้เขียนได้เปรียบเทียบไว้อย่างน่าสนใจว่า

“เมื่อลองมองคนที่มีพรสวรรค์ตั้ง 100 แต่รู้จักเอามาใช้แค่ 50
กับคนที่มีพรสวรรค์แค่ 70 แต่รู้จักดึงความถนัดแท้จริงออกมาใช้ได้
ถึง 60 ใครจะเติบโตในองค์กรมากกว่ากัน”

พูดง่าย ๆ ก็คือ หนังสือเล่มนี้ไม่เพียงจะช่วยให้คุณเข้าใจตัวเอง
แต่ยัง “รู้วิธีใช้” ความเข้าใจนั้นเพื่อเติบโตก้าวหน้าในโลกแห่งการทำงาน
โดยที่ใครก็ไม่สามารถเลียนแบบได้

เพราะสูตรแห่งความสำเร็จนี้หล่อหลอมขึ้นมาจากตัวคุณเอง
อย่างแท้จริง

howto

บทนำ MBTI เครื่องมือทรงพลังในการเข้าถึง และเข้าใจผู้คน

3

บทที่ 1

ทำไมคนทำงานถึงควรรู้เกี่ยวกับ MBTI

คนที่ประสบความสำเร็จรู้“สิ่งนี้”	13
MBTI ของคุณไม่ได้มีเพียงหนึ่งเดียว	19
คนที่ลงมือทำก่อน VS คนที่คิดก่อนลงมือทำ	27
คนที่เชื่อในประสบการณ์ VS คนที่เชื่อในสัญชาตญาณ	38
คนที่เสนอแนวทางแก้ปัญห	
VS คนที่แสดงความเห็นอกเห็นใจ	48
คนที่พยายามควบคุมเวลา	
VS คนที่ปล่อยใจตามสถานการณ์	55
MBTI Q&A MBTI ย่อมาจากอะไร	63

บทที่ 2

ทำใบการเรียนรู้ MBTI

จึงเปลี่ยนแปลงผลสำเร็จได้

MBTI กล้องดำส่วนตัวที่ช่วยให้เข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง	71
คนเอกซ์โทรเวิร์ต (E) กับคนอินโทรเวิร์ต (I) ในที่ทำงาน	79
แนวทางสร้างความเข้าใจระหว่างคนเอกซ์โทรเวิร์ต กับคนอินโทรเวิร์ต	91
คนที่พึ่งพาประสาทสัมผัส (S)	
กับคนที่พึ่งพาสัญชาตญาณ (N) ในที่ทำงาน	97
แนวทางสร้างความเข้าใจระหว่างคนที่พึ่งพาประสาทสัมผัส กับคนที่พึ่งพาสัญชาตญาณ	111
คนที่ใช้เหตุผล (T) กับคนที่ใช้ความรู้สึก (F)	
ในที่ทำงาน	119
แนวทางสร้างความเข้าใจระหว่างคนที่ใช้เหตุผล กับคนที่ใช้ความรู้สึก	135
คนที่มีระเบียบแบบแผน (J)	
กับคนที่ใช้ชีวิตแบบยืดหยุ่น (P) ในที่ทำงาน	142
แนวทางสร้างความเข้าใจระหว่างคนที่มีระเบียบแบบแผน กับคนที่ใช้ชีวิตแบบยืดหยุ่น	151
MBTI Q&A สิ่งสำคัญในการทดสอบ MBTI คืออะไร	161

บทที่ 3

ทำไมองค์กรที่ใช้ MBTI

จึงประสบความสำเร็จ

MBTI เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเติบโต	169
เหตุผลที่ควรใช้ MBTI ในองค์กร	177
หากรู้จัก MBTI ของผู้นำก็จะเข้าใจการกระทำ ได้ชัดเจนขึ้น	182
คุณสมบัติของภาวะผู้นำโดยแบ่ง MBTI ออกเป็น 4 กลุ่ม	187
ทีมที่มีลักษณะนิสัยตาม MBTI ด้วยเช่นกัน	204
MBTI ขององค์กรขนาดใหญ่กับสตาร์ทอัพ และองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก	216
MBTI Q&A เราจะเข้าใจตัวตนของผู้คนทั้งหมด ผ่าน MBTI ได้จริงหรือไม่	226

บทที่ 4

เทคนิคการใช้ MBTI ในชีวิตประจำวันสำหรับคุณ

ทำไม MBTI ถึงเปลี่ยนไปเมื่อทำงาน	235
รู้จักตนเองให้มากขึ้นผ่าน MBTI	243
ทำอย่างไรทีมถึงจะใช้ประโยชน์จากศักยภาพของเรา ได้อย่างเต็มที่	251

ทำความเข้าใจ MBTI ผู้นำของตนเอง	286
รู้จักจุดแข็งกับจุดอ่อนของทีมผ่าน MBTI	292
MBTI ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ไปในทางที่ดีขึ้น	297
MBTI Q&A ความถนัดที่ MBTI กล่าวถึงนั้น ถูกต้องเสมอหรือไม่	300

บทส่งท้าย วิธีใช้ MBTI ให้เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์	305
---	-----

เกี่ยวกับผู้เขียน	312
-------------------	-----

“

MBTI เป็นเครื่องมือที่สะท้อน
ให้เห็นถึงอดีต ปัจจุบัน และอนาคต
ของแต่ละบุคคล

”

บทนำ

MBTI เครื่องมือทรงพลังในการเข้าถึง และเข้าใจผู้คน

แม้จะมีหนังสือเกี่ยวกับ MBTI อยู่มากมาย แต่หนังสือที่อธิบายวิธีการนำ MBTI ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานกลับแทบไม่มี ซึ่งมีหลายสาเหตุที่ทำให้เป็นเช่นนั้น แต่สาเหตุหลักคือ หลายคนมักเข้าใจผิดว่า MBTI เป็นเพียงเครื่องมือเพื่อความบันเทิงที่เข้าถึงง่ายเท่านั้น

MBTI ที่เรารู้จักกันนั้นคือเครื่องมือสำหรับพัฒนาความสัมพันธ์ และทำให้คิดว่าเราเป็นคนประเภทไหน และเพื่อนกับครอบครัวของเราเป็นคนประเภทไหน ดังนั้นส่วนใหญ่มักใช้เพื่อหาว่า “เราเข้ากันได้ดีหรือไม่” แต่ MBTI มีวิธีที่นำมาปรับใช้ได้จริงซึ่งส่งผลเชิงบวกต่องาน และชีวิตของเราได้มากกว่านั้น

- ข้อ 1 ใช้เป็นเครื่องมือในการทำความเข้าใจตนเอง
- ข้อ 2 ใช้เป็นเครื่องมือในการทำความเข้าใจเพื่อนร่วมงาน
- ข้อ 3 ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง
และจุดอ่อนของเรากับเพื่อนร่วมงาน เพื่อบรรลุ
เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สิ่งที่ผมอยากสารภาพกับผู้อ่านก่อนเลยก็คือ “ผมไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญด้าน MBTI ที่เก่งกาจ” ถึงแม้ว่าจะผ่านการอบรมและได้รับใบรับรองเป็นวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้าน MBTI แล้วก็ตาม แต่เมื่อมองดูรอบๆ ตัวก็ยังมีผู้เชี่ยวชาญด้าน MBTI ระดับมืออาชีพอยู่ไม่น้อย ด้วยเหตุนี้หากเป็นปกติแล้ว ผมคงเขียนหนังสือเล่มนี้ได้อย่างสบายใจ แต่ครั้งนี้กลับมีความตั้งใจแน่วแน่ต่างจากครั้งอื่นๆ เพราะกังวลใจว่า “หนังสือเล่มนี้จะสร้างความเข้าใจผิดเกี่ยวกับ MBTI หรือส่งต่ออคติให้ผู้อ่านอยู่หรือเปล่า” จึงเขียนหนังสือเล่มนี้อย่างยากลำบากและหนักใจมากกว่าปกติหลายเท่า

แล้วทำไมคนที่คิดว่าตนเองไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญถึงยังเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา ก็เพราะว่าแม้จะมีผู้เชี่ยวชาญที่ศึกษาเรื่อง MBTI อย่างลึกซึ้งในเชิงวิชาการมากมาย แต่จุดแข็งที่สุดของผมซึ่งแตกต่างจากพวกเขาโดยสิ้นเชิงคือประสบการณ์ตรงจากการทำงานในสนามจริงตลอดระยะเวลา 16 ปี ในที่ทำงานแห่งแรก ผมมีโอกาสดูแลและนำ MBTI มาใช้ในการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงวิธีการเติบโตตามประเภทบุคลิกภาพของ MBTI ต่อมาในบริษัทสตาร์ทอัพ เนื่องจากได้ใช้เวลาไตร่ตรองเกี่ยวกับความแตกต่างของ

วิธีการทำงาน การพัฒนาทีม วัฒนธรรมองค์กร และเส้นทางอาชีพตาม MBTI แต่ละประเภท อีกทั้งยังได้พบปะผู้คนหลากหลายและเชื่อมโยงทฤษฎีกับการปฏิบัติจริงเข้าด้วยกัน ผลลัพธ์คือผมมีความมั่นใจเหนือกว่าใครในการใช้ MBTI ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการทำงานเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร

MBTI ในชีวิตของผม

ผมเองก็ไม่ได้สนใจ MBTI มาตั้งแต่ต้น ช่วงเวลาที่หลายคนรู้จัก MBTI ครั้งแรก คงเป็นสมัยเรียนโดยผ่านโครงการแนะแนวเส้นทางอาชีพที่โรงเรียนจัดขึ้น ผมรู้จักกับ MBTI ครั้งแรกตอนเป็นนักศึกษาเช่นกัน ตอนนั้น MBTI ของผมออกมาเป็น ESFJ และตอนที่ผมร่วมโครงการฝึกงานที่ E-LAND ก่อนจะเรียนจบ ผลออกมาเป็น ESTJ แต่หลังจากเข้าทำงานเป็นพนักงานใหม่ของบริษัท กลับกลายเป็น ISTJ โดยทั่วไปแล้วเมื่อคนเราได้รู้จัก MBTI ในระดับหนึ่งมักจะคิดเพียงว่า “ว้าว ข้อนี้ตรงกับตัวเราเลย หรือข้อนี้ไม่ค่อยตรงกับเราเท่าไรนะ”

ทว่าผมมีโอกาสดำเนินการใช้ MBTI ในเชิงลึกมากกว่านั้น ตั้งแต่ปี 2007 ผมได้รับมอบหมายเป็นหัวหน้าทีมพัฒนาหลักสูตรปฐมนิเทศสำหรับพนักงานใหม่ในฝ่ายพัฒนาศักยภาพ ก็ได้เริ่มนำ MBTI มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง แม้จะสังสมประสบการณ์จากการสังเกตพนักงานและจัดเวิร์กช็อปในฐานะวิทยากร แต่น่าเสียดายที่ในตอนนั้นยังไม่ได้รับใบรับรองในฐานะ “วิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้าน MBTI” อย่างเป็นทางการ จึงจัดเวิร์กช็อปโดยใช้ทักษะที่ได้เรียนรู้จากกรุ๊ปพีโนบริษัท

ที่มีคุณวุฒิด้าน MBTI ซึ่งแทนที่จะเป็นการแลกเปลี่ยนความเข้าใจกันในเรื่องลึก กลับมุ่งเน้นไปที่การชี้ให้เห็นถึงความสนุกว่า “พวกเราแตกต่างกันแบบนี้” หรือ “หัวหน้าของพวกเราเป็นประเภทนี้” มากกว่าเมื่อมองย้อนกลับไปแล้ว ผมรู้สึกผิดกับพนักงานใหม่ที่ทำเวิร์กช็อปกับผมในตอนนั้นมาก เพราะเป็นช่วงเวลาที่ดีที่พยากรณ์ต่อความเข้าใจผิดเกี่ยวกับ MBTI ให้กับพวกเขา

หลังจากนั้น ผมได้เข้ารับการฝึกอบรมในระดับมืออาชีพอย่างจริงจัง นอกจาก MBTI แล้ว E-LAND ยังวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละบุคคลผ่านเครื่องมืออันหลากหลาย ทั้งเครื่องมือวิเคราะห์จุดแข็งของแต่ละบุคคลของ Gallup ที่ชื่อว่า *StrengthsFinder* รวมถึง *COMM. Style* ที่วิเคราะห์รูปแบบการสื่อสาร และ *DISC* ซึ่งวิเคราะห์แนวโน้มพฤติกรรมมนุษย์อีกด้วย จากนั้นก็นำผลลัพธ์ที่วิเคราะห์ได้มาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผมเองมีโอกาสดูตรวจสอบคุณสมบัติ รวมถึงความเชื่อมโยงกับลักษณะงานของพนักงานหลายพันคน และผู้นำอีกหลายร้อยคน อีกทั้งยังได้ลองนำสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้กับการโค้ชอีกด้วย ท่ามกลางบรรดาผู้เชี่ยวชาญด้าน MBTI ระดับมืออาชีพ ผมได้รับโอกาสนับไม่ถ้วนที่ได้เรียนรู้ความเหมือนและความแตกต่างของผู้คนมากมายจากการลงสนามจริง

สิ่งที่ผมตระหนักได้ในเวลานั้นก็คือ “แต่ละคนแตกต่างกันมาก” ทว่า “ภายใต้ความแตกต่างเหล่านั้นก็มีรูปแบบที่เหมือนกันซ่อนอยู่” โดยทั่วไปผู้คนมักเข้าใจกันว่า MBTI มีแค่ 16 ประเภทเท่านั้น แต่นั่นเป็นสิ่งที่เข้าใจผิด เช่น แบบทดสอบ MBTI มีอยู่หลากหลายรูปแบบซึ่งแบบทดสอบที่นิยมใช้กันมากที่สุดคือ MBTI Form M ซึ่งประกอบด้วย

คำถาม 93 ข้อ และให้ผลลัพธ์เพียงไม่กี่รูปแบบเท่านั้น แต่หากเราใช้แบบทดสอบ MBTI Form Q ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 144 ข้อในการวิเคราะห์ เราจะเห็นข้อมูลพฤติกรรมเฉพาะของแต่ละบุคคลมากกว่า 5,000 ล้านรายการ ไม่ใช่แค่ 16 ประเภทเท่านั้น ซึ่ง MBTI Form Q จะระบุลักษณะพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงอย่างละเอียด 5 ประการสำหรับ MBTI แต่ละประเภท เรียกว่า มาตรวัดย่อย หมายความว่า แม้จะเป็น ISTJ เหมือนกัน ก็ไม่มีทางที่ผลลัพธ์มาตรวัดย่อยจะออกมาเหมือนกันทั้งหมด แน่นอนว่าผมจะใช้ MBTI มามากกว่า 15 ปีแล้ว ก็ยังไม่เคยเจอใครที่มี MBTI เหมือนผมเลยแม้แต่คนเดียว นี่เป็นหนึ่งในหลักฐานที่ยืนยันได้ว่ามนุษย์แตกต่างกันอย่างมาก

รูปแบบที่พบภายใต้ความแตกต่าง ของ MBTI แต่ละประเภท

MBTI ช่วยแสดงรูปแบบที่ซ่อนอยู่ท่ามกลางความแตกต่างอันหลากหลาย การเข้าใจรูปแบบเหล่านั้นจะช่วยให้เราปรับพฤติกรรมของตนเอง ให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการได้ดีขึ้น และยังกำหนดความเร็วในการเติบโตของตนเองได้ด้วย

ผมใช้ MBTI เพราะเป็นเครื่องมือที่ง่ายที่สุดในการทำความเข้าใจตนเอง ยิ่งผมครุ่นคิดมากเท่าไร MBTI ยิ่งกลายเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผมค้นหาตัวตนที่ลึกซึ้งได้มากขึ้นเท่านั้น เนื่องจากคือสิ่งที่คนส่วนใหญ่เข้าใจกันอยู่แล้ว จึงเป็นข้อดีที่ว่าไม่เพียงช่วยผู้เชี่ยวชาญที่ผ่านการอบรมอย่างมืออาชีพเท่านั้น แต่ยังช่วยให้สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้ราบรื่น

อีกด้วย แม้ว่า DISC หรือจุดแข็งก็เป็นเครื่องมือที่ดีไม่แพ้กัน แต่เพราะไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ทำให้จำเป็นต้องใช้เวลาทำความเข้าใจก่อนถึงจะใช้สื่อสารกันได้ แต่ MBTI นั้นแพร่หลายทั่วไปในสังคม ถึงขั้นที่ผมพูดคุ้ยได้กระทั่งกับลูกสาววัยมัธยมต้น

นอกจากนี้ MBTI ยังคงมีการวิจัยอย่างต่อเนื่องโดยสถาบันวิจัยและผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ยิ่งเวลาผ่านไปยิ่งแบ่งปันองค์ความรู้ได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ลูกสาวของผมก็เข้าร่วมการวิจัยแบบติดตามผลระยะยาวทุกปี ตั้งแต่ปี 2020 โดยเป็นการติดตามว่า MBTI เปลี่ยนแปลงอย่างไรในกระบวนการเติบโตของเด็กๆ อีกไม่กี่ปีข้างหน้า เราอาจได้เห็นการวิจัยแบบติดตามผลระยะยาวในเกาหลีใต้ผ่าน MBTI ก็เป็นไปได้ เช่นเดียวกับที่เคยเห็นในสหรัฐอเมริกาหรือประเทศอื่นๆ

อย่างไรก็ตาม ทุกครั้งที่จัดเวิร์กช็อปหรือบรรยายเกี่ยวกับ MBTI ผมรู้สึกอยู่เสมอว่า ในขณะที่ MBTI แพร่หลายเป็นวงกว้าง ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ก็แพร่หลายไปไม่แพ้กัน เหตุผลที่ผมตัดสินใจเขียนหนังสือเล่มนี้ก็เพื่อคลี่คลายความเข้าใจผิดเกี่ยวกับ MBTI และหวังว่าจะก้าวข้ามจากการเป็นเพียงเครื่องมือเพื่อความบันเทิงที่เข้าถึงง่ายสู่เครื่องมือที่เป็นประโยชน์จริงในที่ทำงาน

ในฐานะคนที่ใช้สิ่งเหล่านี้เป็นอาชีพและเป็นโค้ชที่ช่วยพัฒนาคนและองค์กรซึ่งศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรมากกว่า 15 ปี ผมเชื่อว่าการประยุกต์ใช้ MBTI ของผมจะกลายเป็นเครื่องมือทรงพลังในการเข้าใจผู้คน เพราะเป็นความรู้เฉพาะตัวที่ผู้เชี่ยวชาญคนอื่นก็ไม่เคยสัมผัสประสบการณ์จริงเช่นนี้มาก่อน ดังนั้นในเล่มนี้

จึงเน้นการนำ MBTI ไปใช้ในชีวิตจริงว่าจะช่วยตัวเรา เพื่อนร่วมงาน และทีมได้อย่างไร มากกว่าการถ่ายทอดความรู้เชิงทฤษฎี อีกทั้งเหตุผลที่ผมผูก MBTI เข้ากับจุดแข็ง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และเส้นทางอาชีพ เพราะคิดว่า “ถ้าเราเข้าใจตัวเองมากขึ้นอีกสักนิด และเข้าใจคนรอบตัวขึ้นอีกสักหน่อย เราจะมีความสุขมากขึ้นได้หรือไม่”

ขณะอ่านหนังสือเล่มนี้ ผมขอให้ผู้อ่านหยิบปากกามาจดบันทึกเกี่ยวกับตนเองและเพื่อนร่วมงาน พลังคิดว่า “เราจะนำ MBTI มาประยุกต์ใช้เพื่อการเติบโตในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างไร”

แบบจงฮวา

บทที่ 1

ทำไมคนทำงาน ถึงควรรู้เกี่ยวกับ MBTI

ช่วงเวลายามเช้าของคนประเภท E กับ I





คนที่ประสบความสำเร็จ รู้ “สิ่งนี้”



ทุกคนบนโลกล้วนอยากเชี่ยวชาญในงานที่ตัวเองทำ ไม่ว่าจะเป็นคนที่ทำงานฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล CEO หรือหัวหน้าทีม แต่เคยลองคิดบ้างไหมว่าคุณสมบัติของคนที่ทำหน้าที่พ่อกับแม่ หรือลูกชายกับลูกสาวได้เป็นอย่างดีภายในครอบครัวนั้นเป็นอย่างไร คงแทบไม่เคยมีใครคิดถึงเรื่องนี้เลย

ประเด็นที่เรากำลังตั้งคำถามในหนังสือเล่มนี้คือ ความแตกต่างอะไรที่ทำให้บางคนทำงานเก่งและไม่เก่ง ขอละเว้นเรื่องความต่างของพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เช่น ระหว่าง A ที่เกิดมาพร้อมพรสวรรค์ 100 แต่ใช้พรสวรรค์นั้นแค่ 50 กับ B ที่เกิดมาพร้อมพรสวรรค์เพียง 70 แต่ใช้พรสวรรค์ถึง 60 ทำยที่สุดแล้วใครจะประสบความสำเร็จได้อย่างยอดเยี่ยมกว่ากัน แน่นอนว่าคำตอบคือ B ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการเติบโตและประสบความสำเร็จในชีวิตอาจจะอยู่ตรงนี้เอง นั่นคือความเข้าใจเกี่ยวกับพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด “อย่างถูกต้อง”

เพราะยังรู้จักตัวตนของตนเองดีมากเท่าไร ก็ยังรู้จักดึงศักยภาพออกมา
ใช้ได้ดีมากเท่านั้น

แล้วคนแบบไหนถึงจะเรียกได้ว่าเป็น “คนทำงานเก่ง” หากตอบ
คำถามนี้ได้ ก็จะได้ตอบอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งสร้างผลสำเร็จได้ไม่ว่า
จะในระดับบุคคลหรือระดับองค์กรก็ตาม หนึ่งในหัวข้อของหนังสือ
เล่มนี้กล่าวว่า คุณสมบัติของคนทำงานเก่งหลายคนคือการเข้าใจตัวตน
แต่กำเนิดของตนเอง เขาจะรู้วิธีแยกแยะจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง
ได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม สิ่งสำคัญคือ “การวิเคราะห์ลักษณะ
ของงาน รวมทั้งวิเคราะห์สิ่งที่ได้รับและส่งอิทธิพลจากจุดแข็งและ
จุดอ่อนที่มีมาแต่กำเนิดของตนเอง”

หากลองนึกถึงพนักงานขาย (Sales) โดยทั่วไปแล้วพนักงานขาย
จะต้องพบปะผู้คนใหม่ๆ เพื่อแนะนำสินค้าและบริการของตนเอง ซึ่ง
ในบางครั้งก็เป็นฝ่ายไปหาลูกค้าเอง บางครั้งก็ให้ลูกค้ามาหา หรือบางที
ก็ติดต่อไปหาคนที่ไม่รู้จักผ่านทางโทรศัพท์ก่อน จึงมักคิดว่าคุณสมบัติ
ของพนักงานขายคือ “ชอบพบปะผู้คนและมีทักษะการสื่อสารที่ดี”

จะเกิดอะไรขึ้นถ้าคนอินโทรเวิร์ต (I) ที่ไม่ถนัดในการสนทนากับ
คนแปลกหน้าต้องทำงานเป็นพนักงานขาย คนอินโทรเวิร์ตที่มักจะ
เขินอายเมื่อต้องสนทนากับคนที่เพิ่งเจอครั้งแรก และรู้สึกสบายใจกับ
การวางตัวเงียบๆ จะเป็นคนทำงานเก่งในฝ่ายขายได้หรือไม่ แม้คำถามนี้
จะมีคำตอบที่หลากหลาย แต่ก็น่าจะพอคาดเดาได้ว่าคงเป็นเรื่องยาก
สำหรับพวกเขาที่จะประสบความสำเร็จด้วยวิธีการเข้าหาคนแปลกหน้า
เพื่ออธิบายสินค้าและบริการ หากคิดเช่นนั้นคงไม่ง่ายเลยที่คนอินโทรเวิร์ต

จะกลายเป็นสุดยอดนักขายมืออาชีพ

แต่ก็ยังมึ่วิธีการที่จะทำให้คนอินโทรเวิร์ตเป็นสุดยอดนักขายได้อยู่
นั่นคือ การทำงานขายในรูปแบบที่เหมาะสมกับคนอินโทรเวิร์ต

แนวทางการขายอย่างมืออาชีพ สำหรับคนอินโทรเวิร์ต (I)

คนอินโทรเวิร์ตจะรู้สึกสบายใจเมื่อสื่อสารกับคนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด
มากกว่ากลุ่มคนที่ไม่รู้จักจำนวนมาก และพบว่าพวกเขาสบายใจกับ
การสื่อสารด้วยการแสดงออกผ่านข้อความมากกว่าคำพูด เมื่อคน
อินโทรเวิร์ตเข้าใจคุณสมบัตินี้แล้ว ก็จะค้นหาวิธีการขายที่เหมาะสม
กับตนเองได้

1. มุ่งเน้นการดูแลลูกค้า VIP

เลือกทำการขายกับกลุ่มลูกค้าระดับพรีเมียมที่มีมูลค่าการซื้อขาย
ต่อครั้งสูงและดูแลได้อย่างใกล้ชิด แทนที่จะพบปะกลุ่มคนที่ไม่รู้จัก
จำนวนมาก การสร้างความพึงพอใจอย่างลึกซึ้งให้กับลูกค้ากลุ่มเล็ก ๆ
เป็นสิ่งที่คนอินโทรเวิร์ตทำได้ดีกว่า

2. ได้รับการแนะนำจากคนรู้จัก

การพบปะพูดคุยกับคนที่ได้รับการแนะนำจากคนรู้จักทำให้ อึดอัดใจน้อยกว่าการพบปะผู้คนที่ไม่รู้จักกันเลย ดังนั้นแม้จะเป็นการ พบกันครั้งแรกแต่ก็สนทนาได้สบายใจกว่า บางครั้งการมี “คนรู้จัก ร่วมกัน” ก็เป็นตัวกลางที่เอื้อให้สนทนาได้ง่ายขึ้น

3. อธิบายผ่านข้อความ

สำหรับคนอินโทรเวิร์ต การแนะนำสินค้าและบริการผ่านบล็อก โซเชียลมีเดีย หรือคลิปวิดีโอ อาจเป็นเรื่องง่ายกว่าการอธิบายต่อหน้า เมื่อไม่นานมานี้ เนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 การขายแบบ ไม่เจอหน้ากันกำลังได้รับความนิยมมากขึ้น และจากการประชุม ร่วมกับฝ่ายขายของบริษัทรถยนต์รายใหญ่แห่งหนึ่ง พบว่าวิธีการขาย โดยใช้โซเชียลมีเดียของคนอินโทรเวิร์ตได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย

การเป็นคนทำงานเก่งหมายถึงการพิสูจน์ให้เห็นว่าเราสามารถ สร้างสรรค์ผลงานออกมาได้อย่างยอดเยี่ยมจริง รวมถึงการที่ต้องรักษา ผลสำเร็จนั้นอย่างต่อเนื่องด้วย เพราะยิ่งเรามีประสบการณ์และความ ก้าวหน้าในอาชีพมากเท่าไร ระดับความคาดหวังจากองค์กรหรือ เพื่อนร่วมงานที่มีต่อเราก็จะยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วย กล่าวคือ คำว่า “คนทำงานเก่ง” เป็นสิ่งที่มอบให้ผู้ซึ่งเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่แค่ ช่วงขณะหนึ่งเท่านั้น และจะต้องเป็นคนที่เข้าใจหน้าที่ของตนเอง รวมถึง เชื่อมโยงศักยภาพและบุคลิกภาพของตนเองได้อย่างถูกต้อง ซึ่ง MBTI เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยให้เราเข้าใจตัวเองได้ดียิ่งขึ้น

MBTI ไม่ใช่คำตอบที่ถูกต้องที่สุด

การบอกว่า MBTI ไม่ใช่คำตอบที่ถูกต้องที่สุด ก็เหมือนกับการที่เราไม่อาจพูดได้ว่าสิ่งนั้น “ถูก” หรือ “ผิด” ในที่นี้จะใช้คำว่าสิ่งที่ถนัดกับสิ่งที่ไม่ถนัด ตัวอย่างเช่น หนึ่งในคุณสมบัติของคนเอกซ์โทรเวิร์ต (E) คือ “ชอบแสดงออกผ่านการพูด” ซึ่งตีความได้ว่าการสื่อสารผ่าน “การพูด” เป็นสิ่งที่ทำให้รู้สึกสบายใจ เป็นธรรมชาติ และง่ายดายสำหรับพวกเขา

ส่วนคุณสมบัติของคนอินโทรเวิร์ตคือ “ชอบแสดงออกผ่านข้อความ” และรู้ดีว่าการสื่อสารแบบนี้เป็นธรรมชาติและง่ายดาย อีกทั้งมองว่าการสื่อสารผ่านข้อความสมเหตุสมผลและแม่นยำมากกว่าสิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่ถนัด ซึ่งบุคลิกภาพแต่ละประเภทจะชื่นชอบสิ่งที่ตนเองคุ้นเคย ในทางกลับกัน ก็มักจะไม่ชอบการกระทำของกันและกัน

ในมุมมองของคนเอกซ์โทรเวิร์ต การกระทำที่คนอินโทรเวิร์ตรู้สึกคุ้นเคยและสบายใจคือความเงอะงะ อึดอัด เคอะเขิน และกังวลใจ เมื่อพวกเขาลองเลียนแบบก็จะพบว่าทำตามได้ยากและเรียนรู้ได้ช้ากลับกัน สิ่งที่คนเอกซ์โทรเวิร์ตรู้สึกสบายใจนั้นก็เป็นการกระทำที่คนอินโทรเวิร์ตไม่ถนัดเช่นกัน

สิ่งที่ักนึด	สิ่งที่ไมักนึด
• รู้สึกสบายใจ • ทำได้อย่างเป็นธรรมชาติ • ทำได้อย่างง่ายดาย • มั่นใจ • เรียนรู้ได้เร็ว	• รู้สึกไม่สบายใจ • ทำด้วยความรู้สึกอึดอัด • ทำได้อย่างยากลำบาก • ไม่มั่นใจ • เรียนรู้ได้ช้า

ดังนั้นแทนที่จะประเมินว่าการกระทำของฝ่ายตรงข้ามนั้น “ถูก” หรือ “ผิด” ให้มองว่า “เราต่างกับเขา” หรือ “เราไม่สบายใจกับการกระทำของเขา” ดีกว่า และด้วยเหตุนี้ MBTI ไม่ใช่เครื่องมือตัดสินว่าใครดีหรือไม่ดี หรือหาว่าใครโดดเด่นกว่ากัน แต่เป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เราค้นพบสิ่งที่ถนัดและไม่ถนัด ถึงแม้ว่าคุณสมบัติเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่ก็เปลี่ยนแปลงไปที่ละเล็กละน้อยได้จากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่อาศัยอยู่



MBTI ของคุณ ไม่ได้มีเพียงหนึ่งเดียว



“ผลลัพธ์ของ MBTI คือตัวตนที่แท้จริงของเราหรือไม่”

ประโยคข้างต้นเป็นคำถามที่เรามักจะได้ยินเมื่อมีการใช้งาน MBTI สิ่งที่ยากพูดก่อนตอบคำถามนี้คือ “ใครคือคนที่รู้จักตัวเราดีที่สุด” หลายคนมองว่าผมเป็น “คนเอกซ์โทรเวิร์ต” เพราะสามารถยืนบรรยายต่อหน้าผู้คนได้ตั้งแต่หลักสิบไปจนถึงหลักพันคน ถือไม่ค์พูดตั้งแต่ 1 ชั่วโมงยาวไปจนถึง 3 วัน 2 คืนได้ ไม่ว่าจะเป็นการออกรายการประชุมสัมมนา หรือบรรยายทางออนไลน์ อีกทั้งตอนที่อยู่ในช่วงโค้ชแบบตัวต่อตัวก็มักจะต้อนรับด้วยรอยยิ้มและเป็นฝ่ายเริ่มบทสนทนาอยู่เสมอ

แต่ก็ยังมีอีกด้านของผมที่พวกเขาไม่รู้ และคนที่ฟังการบรรยายของผมเพียง 1 ชั่วโมงก็ยังไม่รู้ว่าผมใช้ชีวิตในอีก 23 ชั่วโมงที่เหลือของวันอย่างไร อีกทั้งคนที่เจอผมในที่ทำงานก็จะเห็นแค่ภาพลักษณ์

ของผมในฐานะพนักงาน ไม่มีทางรู้ว่าภาพลักษณ์ของผมตอนอยู่ที่บ้านเป็นอย่างไร ถ้าเช่นนั้นการที่พวกเขามองว่าผมเป็น “คนเอกซ์โทรเวิร์ต” เพียงเพราะเห็นแค่บางส่วนของชีวิตประจำวัน จะสะท้อนตัวตนของผมได้จริงหรือ

ก่อนอื่นอยากจะบอกว่าไม่มีใครตอบคำถามนี้ได้นอกจาก “ตัวเรา” และ MBTI เป็นเพียง “เข็มทิศในการกำหนดเส้นทางเดินของชีวิต” โดยช่วยให้เรารับรู้และยอมรับตนเองอย่างเป็นรูปธรรม”

ดังที่กล่าวไปตอนต้น ตลอดชีวิตผมเคยได้รับผลลัพธ์ MBTI ที่แตกต่างกันมาแล้ว 3 ประเภท ได้แก่ ตอนเป็นนักศึกษามหาวิทยาลัย ผลออกมาเป็น ESFJ ส่วนตอนฝึกงานและช่วงที่ทำงานเป็นเจ้าหน้าที่ทหาร ผลออกมาเป็น ESTJ และในระหว่างการทำงานในองค์กร ผลที่ได้คือ ISTJ และกว่าผมจะยอมรับว่าตัวเองเป็น ISTJ ได้นั้นต้องใช้เวลาถึง 20 ปี และหลังจากนั้นผลก็ไม่เคยเปลี่ยนไปอีกเลย

แล้วผมตระหนักและยอมรับได้อย่างไรว่าตัวเองเป็น ISTJ ในปี 2019 ตอนที่ผมเริ่มเข้ารับการฝึกอบรมระดับมืออาชีพที่สถาบันการวิจัย MBTI ของเกาหลีใต้ ผมได้รับการวิเคราะห์ออกมาเป็น ESTJ ด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า Form M ซึ่งเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่สุด ดังนั้นผมจึงรวมกลุ่มกับคนที่ เป็น ESTJ แล้วแลกเปลี่ยนความเหมือนและความต่างของกันและกัน ระหว่างนั้นผมกลับรู้สึกว่าการเป็น ESTJ มีบางอย่างที่ไม่ค่อยสอดคล้องกับตัวผม หลังจากนั้นผมได้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงลึก และขณะที่ทำการวิเคราะห์ด้วย Form Q ก็รับรู้อย่างชัดเจนว่าตัวเองไม่ใช่คนเอกซ์โทรเวิร์ต แต่เป็นคนอินโทรเวิร์ต และตั้งแต่นั้นมาก็ยอมรับ

ว่าตัวเองเป็น ISTJ พร้อมทั้งหยิบยืมคุณสมบัติของ E, N, F และ P มาใช้ในยามจำเป็นด้วย

MBTI ไม่ได้สะท้อนถึงตัวตนที่แท้จริงของเราทั้งหมด หลังจากได้ผลลัพธ์ออกมาแล้ว จึงจำเป็นต้องมีช่วงเวลาของการตรวจสอบผ่านการปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญหรือเข้าร่วมเวิร์กช็อปเพื่อค้นหาตัวตนที่แท้จริงของตนเอง ในกระบวนการค้นหา MBTI เพื่อสะท้อนตัวตนที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท

1. ประเภทเทียม (Falsified Type)

หมายถึง ประเภทบุคลิกภาพที่ผิดไปจากตัวตนที่แท้จริง เป็นสิ่งที่ไม่ใช่ผลลัพธ์จากลักษณะบุคลิกภาพที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่เป็นการแสดงออกในทางตรงกันข้าม เกิดจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อตัวเรา ซึ่งเราอาจได้รับอิทธิพลจากคนใกล้ชิดที่พบเจอกันบ่อยอย่างครอบครัวหรือเพื่อนฝูง และเมื่อภาพลักษณ์ในอุดมคติที่ต้องการนั้นตรงข้ามกับตัวตนของเรา ก็อาจทำให้เราใจแสดงพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับสิ่งที่เรารู้สึกสบายใจได้

หากคิดว่าตอนที่แสดงพฤติกรรมเป็นประเภทเทียมแล้วรู้สึกว้าว “ก็ไม่เห็นเป็นอะไรนี่” นั่นไม่มีปัญหาอะไร แต่ถ้ารู้สึกไม่สบายใจ เครียดง่ายขึ้น หรือรู้สึกสูญเสียความสามารถไปเมื่อไร แสดงว่าถึงเวลาที่ต้องคิดทบทวนเพื่อเริ่มต้นกระบวนการค้นหาตัวตนที่แท้จริงของตนเองได้แล้ว