

ผู้นำกับการคิดแบบพัฒนา Leadership with Growth Mindset

สมชาย เทพแสง

Somchai Thepsaeng

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกริก

Educational Administration, Krirk University

Corresponding Author E-mail Address: somchai17@hotmail.com

Received September 23, 2022; **Revised** September 29, 2022; **Accepted** September 30, 2022

บทคัดย่อ

การบริหารงานจะประสบผลสำเร็จได้จำเป็นต้องมีผู้นำจะต้องมีการคิดแบบพัฒนา ลักษณะสำคัญของการคิดแบบพัฒนา ได้แก่ การมีพลังแห่งความท้าทายเพื่อให้บุคลากรทำงานไปสู่เป้าหมาย พัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างระบบรางวัลทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับศรัทธา กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ยอมรับฟังความคิดเห็นและการวิพากษ์จากบุคลากร มีความฉลาดทางอารมณ์ อดทนอดกลั้นต่อปัญหา สร้างความอบอุ่นไว้วางใจแก่บุคลากร ช่วยแก้ปัญหาการทำงาน กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนางานไปสู่วิสัยทัศน์ โดยผู้นำใช้หัวใจในการบริหารงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน ตลอดจนนำข้อคิดของบุคลากรมาปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล โดยกลยุทธ์ 4 C เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้มีการคิดแบบพัฒนา ได้แก่ Contexts มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนางานและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง Conditions มีการกำหนดเงื่อนไขให้บุคลากรจัดการคิดแบบคงที่ และสนับสนุนมาใช้ในการคิดแบบพัฒนา Culture การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และ Competencies ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มกำลังและความสามารถเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ผู้นำ; การคิดแบบพัฒนา

Abstract

For successful management, leaders need to have growth mindset. The main characteristics of growth mindset are: having the power of challenges to enable people to work towards their goals, developing personnel for continuous learning, creating a reward system to make personnel accept their faith, encouraging personnel to learn new things,

accepting opinions and criticisms from personnel, emotional intelligence, tolerant of problems, build trust among employees, help solve work problems, encourage personnel to develop their work towards a vision where leaders use their hearts to manage, provide opportunities for personnel to participate in the work as well as bring the ideas of personnel to improve and develop for effective operation. The 4 C strategy is a strategy that encourages growth mindset including Contexts, the environment has been improved to facilitate the development of work and continuous pursuit of knowledge. Conditions are imposed on personnel to eliminate static thinking and encourage the use of growth mindset. Culture, creating a learning culture with an aim to encourage personnel to be learning persons; and Competencies, promote the development of personnel's potential with full strength and ability to be used for work effectively.

Keywords: leaders; growth mindset

บทนำ

สภาพของสังคมและโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับเกิดโรคระบาดลุกลามไปทั่วโลก ปัญหาการก่อสงครามระหว่างประเทศรัสเซียกับยูเครน เป็นผลให้เศรษฐกิจของโลกชะลอตัว เกิดปัญหาคนว่างงาน ประชาชนอดอยากมากขึ้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดวิกฤติต่าง ๆ ในปัจจุบัน และร่วมมือกันป้องกันและแก้ไขปัญหาได้อย่างดี บุคคลสำคัญที่สุดในองค์กร ได้แก่ ผู้นำ จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมั่นคง และปลอดภัย ผู้นำจึงต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงการคิด (Mindset) ให้สามารถพัฒนาทักษะและความสามารถ ตลอดจนเจตคติเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ryan & Chris, 2020:114-116) ความเป็นมาของการคิด (Mindset) เริ่มตั้งแต่ Peter Gollwitzer ได้เขียนเกี่ยวกับการคิดมาตั้งแต่ปี 1980 โดยศึกษาผลของการคิดต่อภาพลวงเชิงบวก และเผยแพร่ในวารสารบุคลิกภาพและจิตวิทยาสังคม ต่อมา มาโกโระ มารูยามะ เป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงในด้านทฤษฎีมายด์สเคป (Mindscape) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งที่สร้างขึ้นจากชุดความคิดเชิงพฤติกรรมที่เชื่อมโยงกัน และในปี ค.ศ. 1970 Carol Dweck ศึกษาแรงจูงใจของมนุษย์เพื่อค้นคว้าว่าทำไมนักเรียนจึงประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ และมีปัจจัยใดที่ช่วยส่งเสริมความสำเร็จ โดยสังเกตว่านักเรียนบางคนมีการพัฒนาตนเองดีขึ้น ขณะที่นักเรียนคนอื่น ๆ ดูเหมือนจะผิดหวังจากความล้มเหลวเพียงเล็กน้อย หลังจากศึกษาพฤติกรรมของนักเรียนหลายพันคนแล้วจึงได้บัญญัติศัพท์การคิดทั้งสองรูปแบบ ได้แก่ การคิดแบบคงที่ (Fixed mindset) และการคิดแบบพัฒนา (Growth mindset) เพื่ออธิบายความเชื่อพื้นฐานที่เกี่ยวกับการเรียนรู้และสติปัญญา เมื่อนักเรียนเชื่อว่าพวกเขาสามารถฉลาดขึ้นได้ พวกเขาเข้าใจว่าความพยายามทำให้พวกเขาแข็งแกร่งขึ้น ดังนั้นพวกเขาจึงใช้เวลาและความพยายามเพิ่มขึ้นและนำไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น นอกจากนี้ผลจากการศึกษาพบว่า

การคิดทั้งสองรูปแบบทำให้ผลลัพธ์นั้นแตกต่างกันและทรงพลังอย่างเหลือเชื่อ งานวิจัยจะเชื่อมโยงกับจิตวิทยาพัฒนาการ จิตวิทยาสังคม และจิตวิทยาบุคลิกภาพ และตรวจสอบการคิดที่บุคคลใช้เพื่อจัดโครงสร้างตนเองและชี้นำพฤติกรรมของตนเอง ผลวิจัยจึงนำไปสู่งานเขียนเรื่อง Mindset : The New Psychology of Success หนังสือเล่มนี้นอกจากจะแสดงรูปแบบการคิดทั้งสองมิติแล้วยังกล่าวถึงการคิดที่มีสติสัมปชัญญะและไร้สติส่งผลต่อบุคคลอย่างไรอีกด้วย (Capozzi, 2017:3-9)

การคิด (Mindset) คืออะไร

การคิด (Mindset) เป็นกรอบหรือกระบวนการทางการคิดทางเจตคติทางจิตที่เกิดขึ้นจากสมอกรอบกระบวนการเหล่านี้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติเมื่อเราเป็นเด็กที่พ่อแม่เลี้ยงดู สิ่งแวดล้อมรอบตัวเราส่งผลต่อการคิดและวิธีคิดและตอบสนองต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง (Rhinesmith, 1992:63-68) อีกทั้งเป็นวิธีคิดที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความรู้สึก การกระทำและพฤติกรรม มีอิทธิพลต่อสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว การคิดยังเป็นชุดของความเชื่อที่หล่อหลอมวิธีที่เข้าใจโลกและตนเอง มีอิทธิพลต่อวิธีคิด รู้สึก และประพฤติตนในสถานการณ์ต่าง ๆ (Kouzes & Posner, 2007:55-57) ขณะที่การคิดได้รับผลมาจากประสบการณ์ การศึกษา หรือวัฒนธรรมที่หล่อหลอมตั้งแต่เด็กมาอย่างยาวนานยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ในทันที แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ซึ่งต้องใช้เวลาเป็นตัวกำหนดการกระทำและพฤติกรรม ส่งผลต่อมุมมองที่มีต่อโลกรอบตัวและภายในตัวเอง และส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง ยังรวมถึงความสามารถในการคิดที่เกิดขึ้นอยู่ในจิตใจและภายในสมอง โดยมีตัวเราเป็นผู้ที่เลือกจะทำอย่างไร เมื่อใด แบบใด (Manu, 2019:Online) ในทำนองเดียวกันการคิดยังหมายถึงพฤติกรรมของบุคคลที่ยังไม่ได้เรียนรู้ที่จะสังเกตและเป็นการโน้มน้าวหรืออารมณ์ทางใจหรือชุดของความคิดและความเชื่อที่กำหนดเป็นนิสัย ส่งผลต่อพฤติกรรมในการดำเนินงาน เป็นเจตคติหรืออารมณ์ที่คงที่ซึ่งกำหนดการตอบสนองของบุคคลและการตีความสถานการณ์ล่วงหน้า (French, 2016: 673-691) ที่สำคัญเป็นความโน้มน้าวทางจิตใจแนวโน้มน้าวหรือนิสัย รวมทั้งสภาพจิตใจตามปกติของบุคคลคือความคิดของบุคคล วิธีคิดและความคิดเห็นของบุคคล นิสัย หรืออารมณ์ของบุคคล (Freitas & Trope, 2004:739-752)

การคิดจึงเป็นทั้งเจตคติทางจิตใจ ชุดของความคิดและความเชื่อที่กำหนดเป็นนิสัย ความโน้มน้าวทางจิตใจ แนวโน้มน้าวหรือนิสัย สภาพจิตใจตามปกติของบุคคลคือความคิดของบุคคล วิธีคิดและความคิดเห็นของบุคคล นิสัยและอารมณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความหมายหลากหลาย

การคิด (Mindset) สำคัญอย่างไร

การคิด (Mindset) เป็นสิ่งสำคัญมากเพราะเป็นกุญแจสำคัญของผู้นำในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในการบริหารจัดการ ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพขององค์กร ดังนั้น การมี mindset ที่ดีจะส่งผลที่ดีต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ จึงไม่น่าแปลกใจที่ผู้นำที่มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จหลายคนล้วนมี mindset ที่ดีทั้งสิ้น ดังนั้นการเลือกใช้การคิดที่ดีจึงเป็นเรื่องสำคัญ (Gollwitzer, 2012:133-135)

การคิด (Mindset) เป็นความรู้สึกนึกคิดที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลนั้น ๆ โดยคำว่าความคิดนั้นเป็นสิ่งที่เราทุกคนสามารถเรียนรู้มาตั้งแต่เกิด ซึ่งแต่ละคนนั้นต่างก็มีการคิดที่แตกต่างกันไป และการคิดต่าง ๆ นั้นก็จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เผชิญอยู่ โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดการคิดนั้นก็มาจากการเลี้ยงดูจากคนในครอบครัว สังคม สถานศึกษา และสิ่งแวดล้อมที่อาศัยอยู่ จึงทำให้แต่ละคนล้วนมีการคิดที่แตกต่างกัน อีกทั้งในแง่ของการคิดนั้นยังมีทั้งเรื่องที่ดีและไม่ดีถูกปะปนกันไปอีกด้วย (Hope, 2022:8-16) โดยการคิด (Mindset) นี้ ที่จริงแล้วก็เป็นคำที่ถูกใช้อย่างยาวนาน ปัจจุบันทุกวงการทุกสาขาอาชีพเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการคิดที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังมีการรณรงค์ให้แต่ละคนมีการใช้การคิด (Mindset) อย่างถูกต้องและเหมาะสมเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการทำงานและการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ (Javidan & Walker, 2013:7-12) การคิดหรือ Mindset ที่ดีจะช่วยให้เกิดความสบายใจและลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้ รวมถึงปัญหาด้านต่าง ๆ ที่มักเกิดขึ้นในสังคมหรือในองค์กร การคิด (Mindset) นั้นถือเป็นเรื่องที่น่าศึกษาและทำความเข้าใจให้ดีที่สุด เนื่องจากการมีแบบแผนในการคิดที่ดีนั้นก็ช่วยให้การบริหารจัดการประสบผลสำเร็จ โดยการคิดต่าง ๆ จะเกิดขึ้นจากศีลธรรมหรือจริยธรรมที่ได้เรียนรู้มาส่งผลต่อการคิดอย่างมีเหตุผล อีกทั้งการคิดเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดว่าบุคคลนั้นจะสามารถดำเนินชีวิตต่อไปได้อย่างประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด (Mattone, 2013:11-14)

การบริหารจัดการองค์กรผู้นำจะต้องสนับสนุนชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรให้สามารถค้นหาจุดแข็งและคุณค่าของตนเองเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพให้เกิดความเข้มแข็ง พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือบุคลากรตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมแห่งความช่วยเหลือเกื้อกูล โดยผู้นำจึงต้องมีการคิดที่ดีที่ช่วยส่งเสริมบุคลากรให้มีเจตคติเชิงบวกต่อการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานเกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ช่วยทำงานทำงานบรรลุเป้าหมาย (Seaton, 2018:41-57) การคิดช่วยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนง่ายต่อการปฏิบัติ ช่วยเปลี่ยนความฝันให้เป็นจริงโดยเฉพาะการคิดแบบการเรียนรู้ ช่วยเพิ่มความสามารถและการเรียนรู้สิ่งใหม่ ผู้นำที่มีการคิดแบบการเรียนรู้จะมีความพร้อมทางจิตใจ เป็นคนมุ่งมั่น ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีกลยุทธ์ในการแสวงหาความรู้ และสามารถเรียนรู้ในระดับลึก มีความมั่นคงทางอารมณ์ ยินยอมในการต่อสู้กับอุปสรรค ปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เต็มใจให้ความร่วมมือกับบุคลากร และมีแนวโน้มที่จะบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพของงานให้สูงขึ้น ที่สำคัญช่วยไต่ตรองและตรวจสอบการบริหารงานไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดและดำเนินการอย่างเหมาะสมที่สุด รวมถึงการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การบริหารงานที่ดีกว่า (Ryan & Chris, 2020:114-123)

รูปแบบของการคิด (Mindset)

นักวิชาการต่าง ๆ กล่าวถึงรูปแบบของการคิด (Mindset) ไว้อย่างหลากหลายแต่นิยมกันอย่างแพร่หลายจะเป็นแนวคิดของ Carol Dweck ซึ่งแบ่งรูปแบบการคิด (Mindset) เป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การ

คิดแบบคงที่ (Fixed Mindset) และ 2) การคิดแบบพัฒนา (Growth Mindset) (พรณี ชูจิรวงศ์, 2018:4) มีรายละเอียดสำคัญแต่ละรูปแบบ ดังนี้

1. การคิดแบบคงที่ (Fixed Mindset) การคิดแบบนี้มีความเชื่อว่าเป็นความสามารถที่ติดแน่นตายตัว กล่าวอีกนัยหนึ่งคือคนเราเกิดมาพร้อมกับความสามารถระดับหนึ่งและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การคิดแบบคงที่เชื่อว่าความสามารถไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ อาจเชื่อว่าพรสวรรค์และสติปัญญาเพียงอย่างเดียวนำไปสู่ความสำเร็จ และไม่จำเป็นต้องใช้ความพยายาม (Rhew, Piro, Goolkasian & Cosentino, 2018:66-68) ลักษณะของบุคคลที่มีการคิดแบบคงที่เมื่อพบกับปัญหาจะหลีกเลี่ยง เมื่อพบกับอุปสรรคก็เลือกที่จะหลบเลี่ยง และเห็นว่าคนทุกคนควรทำแค่หน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด โดยเฉพาะในเรื่องของความล้มเหลวจะไม่ได้เด็ดขาด เพราะหากเกิดความล้มเหลวหรือผิดพลาดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วจะทำให้จิตใจเกิดความท้อแท้และไม่ต้องการที่จะทำสิ่งนั้นต่อไปตลอดชีวิต อีกทั้งยังเป็นบุคคลที่ไม่เปิดโอกาสให้ตนเองได้ลองทำสิ่งใหม่ ๆ หรือเปิดรับปัญหาต่าง ๆ เพื่อทำการแก้ไขอย่างถูกต้อง รวมถึงการเข้าสังคมและทำงานร่วมกับผู้อื่นค่อนข้างยาก (Patrick & Joshi, 2019:156-167) อีกทั้งยังเชื่อว่าคุณสมบัติพื้นฐานของบุคคลทั้งความฉลาดหรือความสามารถเป็นเพียงลักษณะตายตัว บุคคลเหล่านี้จะมีความภาคภูมิใจในความฉลาดหรือความสามารถของตนเอง แทนที่จะเน้นการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเชื่อว่าพรสวรรค์เพียงอย่างเดียวเท่านั้นที่สร้างความสำเร็จ (Panel & Critcher, 2011:1185-1191)

2. การคิดแบบพัฒนา (Growth Mindset) เป็นความสามารถในการพัฒนาตนเองในการทำงานหนัก และใช้ความพยายามสูงอย่างต่อเนื่อง บุคคลที่มีการคิดแบบพัฒนาเชื่อว่าความสามารถของตนสามารถพัฒนาได้ตลอดเวลาผ่านความพยายาม บุคคลจะแสวงโอกาสและใช้เวลาในการพัฒนาทักษะของตนเองเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์ในเชิงบวกและส่งเสริมความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ให้แน่นแฟ้น (Rhinesmith, 1992: 63-68) อีกทั้งบุคคลที่มีการคิดแบบพัฒนามักจะมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่แก้ไขได้ และถือเป็นโอกาสในการต่อสู้และผจญภัยหรือการทำหายในรูปแบบหนึ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคน ขึ้นอยู่กับว่าปัญหานั้นจะเข้ามาเมื่อไหร่ เร็วหรือช้าก็เท่านั้น โดยผู้ที่มีการคิดแบบพัฒนาจะเป็นผู้ที่มีความพยายาม ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก และที่สำคัญจะไม่ตัดพ้อชีวิตและมองเห็นสิ่งต่าง ๆ รอบตัวเป็นเรื่องท้าทายอยู่เสมอ เพราะชีวิตในแต่ละวันจะมุ่งไปที่ประเด็นของการบริหารจัดการกับชีวิตของตนเองและไม่ยึดติดอยู่กับที่ พร้อมทั้งจะรับสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาอยู่เสมอ ยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นรวมถึงคำวิจารณ์ต่าง ๆ (Keown & Bourke, 2019: 51-58) อีกทั้งบุคคลที่มีการคิดแบบพัฒนา (Growth Mindset) มีแนวคิดที่เชื่อว่าความสามารถของทุกคนนั้นเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ผ่านความพยายาม และการเรียนรู้สิ่งใหม่ โดยจะกล้าฝ่าฟันอุปสรรคและปัญหามองว่าอุปสรรคไม่ใช่เรื่องสำคัญ แต่เป็นโอกาสที่จะลองสิ่งใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวต่อไป ที่สำคัญเชื่อว่าสมองและพรสวรรค์เป็นเพียงจุดเริ่มต้นเท่านั้น มุมมองนี้สร้างความรักในการเรียนรู้และแสวงโอกาสสำหรับความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ (Cherry 2021:Online)

การคิดทั้งสองรูปแบบนี้จึงมีความเชื่อที่แตกต่างกันไป ซึ่งจะมีผลต่อการนำไปสู่พฤติกรรมที่ต่างกัน และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่แตกต่างกันด้วย สามารถสรุปความแตกต่างของการคิดทั้งสองรูปแบบได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบการคิดแบบคงที่ (Fixed Mindset) และการคิดแบบพัฒนา (Growth Mindset)

การคิดแบบคงที่ (Fixed Mindset)	การคิดแบบพัฒนา (Growth Mindset)
คงที่ ตายตัว ติดแน่น	เปลี่ยนแปลง พัฒนาและก้าวหน้า
พรสวรรค์และสติปัญญาติดตัวมาจากกำเนิด	พรสวรรค์และสติปัญญาสามารถพัฒนาได้
หนีและหลบเลี่ยงปัญหา	ฟันฝ่าอุปสรรคและปัญหา
เพิกเฉยต่อคำวิจารณ์	นำคำวิจารณ์มาพัฒนา

ลักษณะของผู้นำที่มีการคิดแบบพัฒนา (Growth Mindset)

การคิดแบบพัฒนาจึงนับว่ามีความสำคัญต่อผู้นำ โดยผู้นำที่มีการคิดแบบพัฒนาจะมีลักษณะการพัฒนาตนเองและประเมินตนเองอยู่ตลอดเวลา เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล เป็นผู้อำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือบุคลากร จูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท เสียสละและพัฒนาปรับปรุงผลงานตลอดเวลา รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรและคนรอบข้าง (Freitas, Antonio & Trope, 2004: 739-752) ผู้นำช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรมีการคิดแบบพัฒนา โดยเฉพาะในการบริหารจัดการและการจัดการความรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการคิด การตั้งเป้าหมาย ความเชื่อ และค่านิยม เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ สร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานที่แปลกใหม่ ตื่นตาตื่นใจ ส่งเสริมให้บุคลากรค้นหาวิธีการใหม่ ๆ มาทดลองใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เน้นการเรียนรู้จากภายนอกองค์กรมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำลายในทางสร้างสรรค์และสร้างบรรยากาศในองค์กร ด้วยระบบจูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Panel & Critcher, 2011:1185-1191) ที่สำคัญผู้นำจะเน้นลูกค้าเป็นหลัก เพราะลูกค้าคือหัวใจสำคัญที่ผู้นำต้องดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ เนื่องจากทุกวันนี้ลูกค้าตัดสินใจเลือกผลิตภัณฑ์ ต้องพิจารณาถึงความแปลกใหม่ ความคงทน หรือองค์ประกอบอื่นๆที่จูงใจให้ช่วยในการตัดสินใจในการเลือกผลิตภัณฑ์ ผู้นำจึงต้องพิจารณาปัจจัยใดบ้างที่อาจส่งผลต่อการตัดสินใจของลูกค้าอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะปัจจัยสำคัญที่ลูกค้าคือการเท่าเทียมกัน การให้ความเสมอภาคและเป็นธรรม โดยไม่กีดกัน ทำให้ลูกค้าเข้าถึงการบริการได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการในทันที มีวิธีการสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่ไม่เกิดความซ้ำซาก การคิดแบบพัฒนาจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของลูกค้า ลูกค้าที่มีแนวคิดแบบพัฒนาจะให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ใช้ร่วมกันซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่ครอบคลุมและดึงดูดความสนใจของลูกค้า (Kelly, Jing Xu & Ravi, 2010: Online) ในทำนองเดียวกันผู้นำที่มีการคิดแบบพัฒนาจะเป็นคนเปิดใจ มีความตระหนักในสถานการณ์วิกฤต และใช้ความสามารถในการแก้ไขวิกฤตให้เป็นโอกาส มีมุมมองที่หลากหลายและแตกต่าง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สามารถแสวงหาความรู้ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมองเห็นถึงความสามารถพิเศษของบุคลากรที่สามารถพัฒนาได้และส่งเสริมบุคลากรให้ใช้ความสามารถเต็มกำลังขีดความสามารถ (Campbell, 2019)

สรุปการคิดแบบพัฒนาของผู้นำและนำมาเปรียบเทียบระหว่างผู้นำที่มีการคิดแบบคงที่ (Fixed Mindset) กับ ผู้นำที่มีการคิดแบบพัฒนา (Growth Mindset) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบระหว่างผู้นำที่มีการคิดแบบคงที่กับผู้นำที่มีการคิดแบบพัฒนา

ผู้นำที่มีการคิดแบบคงที่ (Fixed Mindset)	ผู้นำที่มีการคิดแบบพัฒนา (Growth Mindset)
วางแผนระยะสั้น	วางแผนระยะยาว มองการณ์ไกล วิสัยทัศน์
การตรวจสอบ ควบคุม	กำกับติดตาม ระบบพี่เลี้ยง
แผนรับและแผนรอ	แผนเชิงรุก บุกเบิก
ดำเนินตามกฎเกณฑ์ กติกา	บริหารนอกกรอบ บริหารความเสี่ยง
พึ่งพาตนเอง	อำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือ
พึ่งพาความสามารถและพรสวรรค์	ใช้ตัวช่วย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
ประทับใจในการสร้างสรรค์ผลงานด้วยตนเอง	กระตุ้นให้บุคลากรสร้างงานใหม่
วางตัวกับบุคลากร	ปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร
เน้นกระบวนการทำงาน	เน้นลูกค้า
ปรับปรุงงานเฉพาะที่จำเป็น	ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องทั้งองค์กร
ทำงานเฉพาะหน้า	ทำงานรอบด้าน
มุมมองด้านเดียว	มุมมองหลายด้าน
ไม่ทนต่อคำวิจารณ์ โต้ตอบ	เปิดใจ ยอมรับคำวิจารณ์
อารมณ์อ่อนไหว	มีความฉลาดทางอารมณ์

การคิดแบบพัฒนา (Growth Mindset) มีความสำคัญอย่างไร

ผู้นำที่มีการคิดแบบพัฒนาจะมีการคิดเชิงบวก โดยที่บุคลากรจะมีความเคารพนับถือ พร้อมทั้งจะทำงานและทุ่มเทให้กับองค์กร สามารถโน้มน้าวใจบุคลากรให้ทำงานด้วยความรักและความเข้าใจพร้อมเป็นมิตร ทำให้เกิดพลังแห่งความท้าทายเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากจะมองหาเป้าหมายในการบริหารงานแล้ว ยังมองหาต้นแบบของผู้นำที่มีการคิดแบบพัฒนาเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง อีกทั้งยังช่วยพัฒนาอารมณ์จิตใจให้เข้มแข็งอดทน สามารถควบคุมอารมณ์ไม่ให้เกิดความฉุนเฉียว ส่งเสริมการทำสมาธิ และทำจิตใจให้สงบนิ่ง ที่สำคัญช่วยปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรที่อยู่รอบตัวและใช้วิธีการพึ่งพาอาศัยด้วยการผูกมิตรไมตรีต่อกัน (นวพันธ์ ปิยะวรรณกร, 2560: 42-46) การคิดแบบพัฒนายังช่วยให้ผู้นำเกิดการทำงานที่ท้าทาย พัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยการฝึกการอบรมแต่ไม่เน้นการแข่งขัน มีการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ สร้างระบบรางวัลทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับศรัทธา มีความรักความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งยังส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรเกิดเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ โดยผู้นำจะออกแบบองค์กรและเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับโลกาภิวัตน์ ยอมรับ

การวิพากษ์จากบุคลากรต่าง ๆ ช่วยในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ทำให้ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์ อดทน อดกลั้นต่อปัญหาต่าง ๆ เกิดความใกล้ชิดกับบุคลากร สร้างความอบอุ่นไว้วางใจแก่บุคลากร สร้างความสนุกสนาน และอารมณ์ขันให้บุคลากรผ่อนคลาย ช่วยแก้ปัญหาการทำงาน และสร้างมิตรภาพด้วยการยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร (Mattone, 2013:123-134)

ในทำนองเดียวกันการคิดแบบพัฒนาจะทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย เพราะผู้นำมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ใช้ศักยภาพ และสติปัญญาให้บุคลากรตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรให้สามารถมองอนาคตได้อย่างชัดเจน เกิดการทำงานแบบท้าทาย ด้วยวิธีการที่แตกต่าง ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนพัฒนางานไปสู่วิสัยทัศน์ โดยผู้นำใช้หัวใจในการบริหารงาน การคิดแบบพัฒนายังทำให้ผู้นำพร้อมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรด้วยการเปิดใจ และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีโอกาสนี้สำคัญช่วยทำให้ผู้นำหลีกเลี่ยงการพุดคุยทางลบเพื่อป้องกันความขัดแย้งในองค์กร ตลอดจนนำข้อคิดของบุคลากรมาปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล (Kouzes & Posner, 2007:244-246) โดยเฉพาะผลงานวิจัยต่าง ๆ ระบุว่าผู้นำที่มีการคิดแบบพัฒนาจะช่วยส่งเสริมการทำงานของบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จและส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรมากขึ้น ทำให้ผลงานเกิดประสิทธิภาพ (Campbell, 2019:211-212)

วิธีการส่งเสริมการคิดแบบพัฒนา (Growth Mindset)

การคิดแบบพัฒนานับว่ามีความสำคัญต่อผู้นำทุกระดับในองค์กร เพราะช่วยพัฒนาองค์กรให้ได้เปรียบกับองค์กรอื่น ๆ ทำให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้าและทันสมัย ทันท่วงทีในโลกในศตวรรษที่ 21 ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้ผู้นำและบุคลากรมีการคิดแบบพัฒนา โดยวิธีการส่งเสริมการคิดแบบพัฒนา ควรเริ่มต้นด้วยการตรวจสอบตนเองว่ามีการคิดแบบพัฒนาหรือไม่ สำนวนว่าทำไมจึงต้องการส่งเสริมการคิดแบบพัฒนาหาตัวอย่างคนอื่น ๆ ที่มีพัฒนาการด้านการคิดแบบพัฒนามาเป็นแบบอย่าง เปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับความล้มเหลวให้เป็นที่ทุกคนต้องพบและหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Caligiuri, 2021:89-90) อีกทั้งควรยอมรับความล้มเหลว โดยใช้เวลาในการรับทราบไตร่ตรอง การตระหนักถึงส่วนที่ต้องปรับปรุงคือบันไดสู่ความสำเร็จ ค้นหาวัตถุประสงค์ในการคิดแบบพัฒนา โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการคิดให้ชัดเจนว่าต้องการจะพัฒนาในเรื่องใด กำหนดจุดอ่อนของความล้มเหลว เปิดรับความท้าทายและมองว่าเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่ได้ผล ขจัดความวิตกกังวลและความกลัว อดทนต่ออุปสรรคต่าง ๆ เพื่อไปถึงเป้าหมายสุดท้าย มั่นคงและแน่วแน่ผลักดันเพื่อก้าวไปข้างหน้าและปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างมั่นคง ดำเนินสู่เป้าหมายโดยไม่ย่อท้อ (Buchanan & Kern, 2017:1-11) ผู้นำที่คิดแบบพัฒนาตระหนักดีว่าเมื่อเป้าหมายหนึ่งล้มลงก็จะมีอีกเป้าหมายที่รออยู่ข้างหน้า สร้างเป้าหมายที่ชัดเจนและพยายามทุ่มเทไปให้ถึง และอย่าลืมหักเวลาตัวเองมากพอที่จะพิชิตเป้าหมายให้สำเร็จ เปลี่ยนเจตคติและมุมมองโดยมองโลกในแง่ดี เพิ่มพลังแห่งการคิดเชิงบวก แลกเปลี่ยนการคิดแบบสร้างสรรค์ กระบวนการคิดแบบพัฒนาจะอยู่กับผู้นำเชิงรุกเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้บทเรียน เรียนรู้จากความผิดพลาด (Hope, 2022:8-

16) ที่สำคัญผู้นำควรฝึกทำสมาธิและพัฒนาสติให้สงบ จัดสิ่งรบกวนทางจิตใจและนำความชัดเจนมาสู่จิตใจอย่างผ่องแผ้ว มองความท้าทายให้เป็นโอกาสและเป็นสิ่งที่ต้องพิชิต เน้นการมองในแง่บวก ยิ่งความท้าทายยากขึ้นเท่าใด โอกาสในการเรียนรู้และการเติบโตก็จะยิ่งมากขึ้นเท่านั้นตลอดจนควรทบทวนความล้มเหลวและเรียนรู้จากความล้มเหลว ใช้เวลาในการไตร่ตรองถึงความสำเร็จและความล้มเหลว นำความล้มเหลวมาแก้ไขและหาโอกาสที่แสดงคามยินดีกับความสำเร็จกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ (French & Chang, 2016:49–62)

กลยุทธ์สำหรับผู้ใช้ในการสร้างการคิดแบบพัฒนา (Growth Mindset) ในองค์กร

การคิดแบบพัฒนา (Growth Mindset) เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จของผู้นำ ผู้นำจึงต้องมีกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีการคิดแบบพัฒนา เพื่อนำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยผู้นำควรสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการมีการคิดแบบพัฒนา ยกตัวอย่างบุคคลที่มีการคิดแบบพัฒนาแล้วประสบผลสำเร็จมาสนทนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกัน ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนางานอย่างต่อเนื่องทั้งการฝึกอบรม การสอนงานและการให้คำปรึกษา เป็นหนึ่งในวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการพัฒนาบุคลากรที่หลายองค์กรนำมาใช้ มีการถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญาจากมืออาชีพด้านการคิดแบบพัฒนาโดยตรง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเรียนรู้ความสำเร็จจากบุคคลต่าง ๆ มีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยเน้นให้บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ให้บุคลากรเสนอแนะในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งค้นหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน (Capozzi, 2017:139–152) อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ทุกอย่างจากประสบการณ์จริง โดยทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่าสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ได้เกิดด้วยความบังเอิญหรือสูตรสำเร็จใด ๆ แต่เกิดจากการแสวงหา ค้นคว้าและทดลอง โดยในการทำงานเน้นการใช้ข้อมูลเป็นตัวขับเคลื่อน ข้อมูลที่นำมาจะต้องถูกต้อง ครบถ้วน ซึ่งจะช่วยให้ผลลัพธ์ที่ออกมาได้รับการยอมรับและความเชื่อถือ เป้าหมายของการทำงานคือลูกค้าคือหัวใจสำคัญ ต้องให้ความเสมอภาคเป็นธรรมและมีจริยธรรมต่อลูกค้า ปรับปรุงระบบงานวิธีการทำงานให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและประทับใจ โดยกลยุทธ์ที่สำคัญคือผู้นำควรเน้นการทำงานเป็นทีม (Scheurich & Skrla, 2003:22-26) นอกจากนี้ผู้นำควรให้บุคลากรเกิดการยอมรับการคิดแบบพัฒนาและพยายามกำจัดความคิดแบบคงที่ให้ออกไปจากจิตใจ โดยส่งเสริมให้ทีมงานมีการคิดแบบพัฒนาโดยดูจากผู้นำเป็นต้นแบบ กระตุ้นให้องค์กรมีบรรยากาศแห่งการทำหายเพื่อให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์ คิดนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน จัดความกลัวออกไป เช่น ความกลัวความล้มเหลว กลัวสูญเสียผลประโยชน์ เป็นต้น ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มองเห็นความท้าทายเป็นโอกาส (Drago, Bium & Asghar, 2013:132-145) เรียนรู้ความล้มเหลวจากประสบการณ์หรือคนรอบข้าง มองโลกในแง่ดี มองอนาคตถึงความสำเร็จเพื่อเตรียมฉลอง พัฒนาระบบรางวัลเพื่อนำไปกระตุ้นเป็นแรงจูงใจให้บุคลากร ตลอดจนใช้คำว่ายิ่งให้มากขึ้น เช่น ยังไม่ก้าวหน้า ยังไม่สมบูรณ์ ยังไม่เรียบร้อย เพื่อพัฒนางานให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ในทำนองเดียวกันผู้นำควรส่งเสริมให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงในมุมมองต่าง ๆ โดยรวบรวมความปรารถนาและความต้องการของบุคลากร เรียนรู้วิธีการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองลูกค้าอย่างตรงประเด็น พัฒนาทักษะการสื่อสาร ทักษะการปรับตัว ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการใช้อิทธิพล ทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร และทักษะการประยุกต์ โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน เป็นที่ปรึกษา ร่วมมือกับบุคลากรในการประชุมปรึกษาหารือด้านการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยใช้กลยุทธ์ 4 C ได้แก่ Contexts การปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนางานและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง Conditions การกำหนดเงื่อนไขให้บุคลากรบริหารจัดการคิดแบบคงที่และหันมาใช้ในการคิดแบบพัฒนา Culture การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และ Competencies ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มกำลังและความสามารถเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ (Waner, Robert & Lahey, 2006:30-45)

บทสรุป

ผู้เป็นกุญแจสำคัญของการบริหารจัดการในองค์กรจำเป็นต้องใช้การคิดแบบพัฒนาและลดการคิดแบบคงที่ โดยลักษณะของผู้ผู้นำที่มีการคิดแบบพัฒนาจะมีการวางแผนระยะยาว มีวิสัยทัศน์ การทำงานเน้นแผนเชิงรุก เป็นผู้บุกเบิก ใช้การบริหารความเสี่ยง เป็นผู้อำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ ตลอดจนเป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ โดยกลยุทธ์สำคัญในการส่งเสริมให้มีการคิดแบบพัฒนา ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการมีการคิดแบบพัฒนา ยกตัวอย่างบุคคลที่มีการคิดแบบพัฒนามาเป็นต้นแบบ ใช้การสอนงานและการให้คำปรึกษา มีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยเน้นให้บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้องค์กรมีบรรยากาศแห่งการทำทหายเพื่อให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและที่สำคัญใช้กลยุทธ์ 4 C ได้แก่ Contexts การปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนางานและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง Conditions การกำหนดเงื่อนไขให้บุคลากรบริหารจัดการคิดแบบคงที่และหันมาใช้ในการคิดแบบพัฒนา Culture การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และ Competencies ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มกำลังและความสามารถเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

นวพันธ์ ปิยะวรรณกร. (2560). แปลของ Braian Tracy *กลวิธีเด็ด ๆ สร้างความสำเร็จให้ตนเอง*. กรุงเทพฯ : ทัช พับลิเคชั่น.

พรณี ชูจิรวงศ์. (2018). แปลของ Carol S, Dweck *Mindset : ใช้ความคิดเอาชนะโชคชะตา*. กรุงเทพฯ : We learn. The benefit mindset.

Buchanan, Ashley, Kern and Margaret L. (2017). The psychology of Contribution and everyday

- leadership. *International Journal of Wellbeing*, 7(1), 1–11.
- Caligiurtti and Paula. (2021). Building your culture Agility: *The nine competencies you need to be Successful global professional*. London: Kogan Page.
- Campbell, Anna. (2019). Effects of growth and fixed mindset on leaders' behavior during interpersonal interactions Theses and Dissertations. The Graziadio Business School Pepperdine University.
- Capozzi, Rick. (2017). *The Growth Mindset: Leadership Makes a Difference in Wealth Management*. New York: Wiley & Sons.
- Cherry, Kendra. (2021). *In people with a fixed mindset, the brain is most active when they are being give What Is a Mindset and Why It Matters*. Retrieved <https://www.skillsyouneed.com/ps/mindsets.html>
- Drago-Severson, Eleanor & Bium-Destefano, Jessica & Asghar, Anila. (2013). *Learning for Leadership* London: Corwin.
- French, R. P., II. (2016). The fuzziness of mindsets: Divergent conceptualizations and characterizations of mindset theory and praxis. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4), 673–691.
- French II, Robert P. & Chang, Heewon. (2016). Conceptual re-imagining of global “Mindset” Knowledge as prime in the development of global leaders. *Journal of International Organizations Studies*, 7(1): 49–62.
- Freitas, Antonio, Gollwitzer, Peter M. & Trope, Yaacov. (2004). The Influence of Abstract and Concrete Mindsets on Anticipating and Guiding Others’ Self-Regulatory Efforts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(6):739-752.
- Gollwitzer, P. M. (2012). *Mindset theory of action phases*. In P. A. M. Van Lange, A. W. Hope, Joan, (2022). Adopt an abundance mindset to boost your leadership potential. *Disability Compliance for Higher Education*, 27(6): 8-16.
- Hussein, Hinda. (2018). Examining the Effects of Reflective Journals on students Growth Mindset: A Case Study of Tertiary Level EFL Students in the United Arab. *Journal of Education*, 6(2): 33–50.
- Javidan, M., & Walker, J. L. (2013). *Developing your global mindset: The handbook for successful global leaders*. Edina, MN: Beaver's Pond Press.
- Keown, S. R., & Bourke, B. (2019). A Qualitative Investigation of Fixed Versus Growth Mindsets of Third and Fourth Grade Students. *Education*, 140(2), 51–58.

Kouzes, James M. & Posner, Z. Barry. (2007). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey Bass.

Manu, Melwin Joy. (2019). *Growth Mindsets and Leadership*. Retrieved from: <https://www.researchgate.net> > publication

Mattone, John. (2013). *Talent Leadership*. New York: Amacom.

Miltz, Alan. (2022). *Growth Mindset: Why It's Needed for Successful Leadership*. Retrieved from: <https://www.Leaqdership> > Growth Mindset

Panel, Clayton R. & Critcher, Melissa J. (2011). Affect in the abstract: Abstract mindsets promote sensitivity to affect. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(6), 1185-1191.

Patrick, Susan Kemper; Joshi, Ela. (2019). Set in Stone or Willing to Grow? Teacher sensemaking during a growth mindset initiative. *Teaching and Teacher Education*, 8(3), 156-167.

Rhew, Emily; Piro, Jody S.; Goolkasian, Pauline & Cosentino, Patricia. (2018). The effects of a growth mindset on self-efficacy and motivation *Cogent Education*, 5(1), 66-78.

Rhinesmith, S. H. (1992). Global mindsets for global managers. *Training & Development*, 46(10), 63-68.

Ryan, Gottfredson & Chris, Reina. (2020). To Be a Great Leader, You Need the Right Mindset. *Leadership And Managing People*, 17(3), 114-123.

Scheurich, James Joseph & Skrla, Linda. (2003). *Leadership for Equality and Excellence*. California: Corwin Press.

Seaton, Fiona S. (2018). Empowering teachers to implement a growth mindset. *Educational Psychology in Practice*, 34(1), 41-57.

Wang, Cuicui; Luo, Jie; Nie, Peixin & Wang, Daoyang. (2019). Growth mindset can reduce The adverse effect of substance use on adolescent reasoning. *Frontiers in Psychology*, 10(1), 852-865.

Waner, Tony. Kegan, Robert, Lahey, Lisa. (2006). *Change Leadership: A Practical Guide To Transforming Our School*. San Francisco: Jossey-Bass.

Yousefi, H., & Khalkhali, V. (2020). The Effects of Mastery Versus Social-Comparison Praise on Students' Persistence: A Role of Fixed Versus Growth Mindset. *Education Sciences & Psychology*, 55(1), 3-9.