

## การสร้างแรงจูงใจเชิงรุก (Proactive Motivation)



บทความโดย : ณรงค์วิทย์\_แสนทอง

อีเมล : narongwit\_s@hotmail.com

ปัญหาที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ คือ ทำอย่างไรให้บุคลากรดึงเอาศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุด หลายองค์กรได้พยายามจัดสวัสดิการ ค่าจ้าง เงินจูงใจ โบนัส และสิทธิประโยชน์อีกมากมาย เพื่อจูงใจให้คนดึงเอาศักยภาพออกมาใช้ให้เต็มที่ แต่จนแล้วจนรอดก็ยังไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะสวัสดิการและผลตอบแทนที่จัดให้มักจูงใจคนได้เพียงช่วงแรก ๆ เท่านั้น เช่น คนจะเกิดแรงจูงใจหลังจากมีการปรับเงินเดือนประจำปีเพียงเดือนสองเดือน หลังจากนั้นเงินที่ปรับขึ้นไปก็เหมือนกับรายได้ประจำที่ปกติ สวัสดิการอื่น ๆ ก็เช่นเดียวกัน เมื่อได้รับบ่อย ๆ เป็นประจำก็กลายเป็นสิ่งที่ควรได้ไปแล้ว ไม่ใช่สิ่งที่ต้องดึงเอาศักยภาพออกมาให้มากกว่าเดิม

ผมมีความเชื่อว่าองค์กรส่วนใหญ่คัดเลือกคนที่มีศักยภาพไม่แตกต่างกันมากนัก แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่ใครสามารถดึงเอาศักยภาพของคนออกมาใช้ได้มากกว่ากัน ศักยภาพของคนเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่เป็นส่วนยอดที่โผล่ขึ้นมาเหนือน้ำซึ่งมีส่วนน้อยนั้นเปรียบเสมือนศักยภาพที่คนนำออกมาใช้งานจริง ส่วนน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งมีขนาดใหญ่กว่านั้นคือศักยภาพของคนที่ยังซ่อนอยู่หรือยังไม่ถูกดึงขึ้นมาใช้งาน

การที่จะให้คนมีแรงจูงใจในการดึงเอาศักยภาพของตัวเองออกมาใช้ให้มากที่สุดนั้น ผมขอเสนอแนะเทคนิคตัวอย่าง 3 ข้อดังนี้

- **หลอกตัวเอง**

คนหลายคนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตัวเอง แต่มักจะไปไม่ถึงดวงดาวเพราะใจตัวเองแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือฝ่ายธรรมกับฝ่ายอธรรม บางครั้งเราตั้งใจมากที่จะขยัน แต่ดูเหมือนว่ามีจิตใจฝ่ายอธรรมจะคอยจ้องทำลายสิ่งที่เราตั้งใจอยู่เสมอ โดยหาเหตุต่าง ๆ มาอ้าง เช่น เราตั้งใจว่าจะตื่นเช้าเพื่อไปออกกำลังกาย ในช่วงแรก ๆ จิตใจฝ่ายอธรรมของเราอาจจะมีพลังแรง เพราะเราไปเห็นคนบางคนเป็นอัมพาตและหมอบอกให้ออกกำลังกายเยอะ ๆ เรากลัวว่าจะเป็นอัมพาตเลยเริ่มออกกำลังกาย เมื่อออกไปสักระยะหนึ่ง จิตใจฝ่ายอธรรมเริ่มเกิดขึ้นแล้วบอกเราว่า วันนี้ไม่จำเป็นต้องไปทำธุระข้างนอก เลยขอดอกกำลังกายหนึ่งวัน วันนี้ฝนทำท่าจะตกของดออกกำลังกายเช่นกัน เมื่อคืนนอนดี ตื่นไม่ไหวของดออกกำลังกายอีกหนึ่งวัน เราจะเห็นว่าแรงจูงใจของเราจริง ๆ ไม่ได้อยู่ที่ไหนแต่อยู่ที่ใจของเราเอง ใจของเรายังไม่เป็นเอกภาพ ใจของเรายังทะเลาะกันอยู่ แล้วจะสร้างแรงจูงใจได้อย่างไร

เพื่อป้องกันไม่ให้ฝ่ายธรรมชาติชนะฝ่ายธรรมะ เราควรจะใช้กลยุทธ์ในการหลอก (ใจฝ่ายธรรม) ของตัวเอง เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนผมขอยกตัวอย่างที่ผมเคยใช้กับตัวเองแล้วได้ผลดี นั่นก็คือเวลาผมไปวิ่งออกกำลังกายรอบสนามฟุตบอล ถ้าวันไหนตั้งใจจะวิ่งเพียง 3 รอบ และในใจนับอยู่ตลอดเวลาว่าหนึ่งรอบ สองรอบ เหลือรอบสุดท้ายแล้ว ผมมีความรู้สึกว่าจะเริ่มหมดแรงเอาใกล้ ๆ ครอบรอบที่สามเพราะแรงจูงใจเริ่มน้อยลง แต่ถ้าวันไหนผมตั้งเป้าหลอกตัวเองว่าวันนี้จะวิ่ง 5 รอบ (แต่จริง ๆ แล้วต้องการเพียง 3 รอบเหมือนเดิม) ในขณะที่วิ่งไปนั้นในจิตพยายามคิดว่า 5 รอบ ๆ ๆ ๆ เมื่อวิ่งไปได้ 2 รอบครึ่งก็คิดว่าเหลืออีกสองรอบครึ่ง แรงจูงใจก็ยังเหลือค่อนข้างเยอะ แต่เมื่อวิ่งมาถึงรอบที่สามผมก็หยุด ทั้ง ๆ ที่ยังสามารถวิ่งได้อีกหลายรอบ ยังไม่เหนื่อยเท่าไร

ในชีวิตการทำงานของคนก็เช่นเดียวกัน เราจำเป็นต้องสอนให้คนรู้จักการหลอกตัวเอง เพื่อหลอกให้คนดึงเอาศักยภาพออกมาใช้อย่างเต็มที่ เช่น เมื่อเจ้านายมอบหมายงานมาให้และบอกให้เราทำให้เสร็จสัปดาห์หน้า เราลองหลอกตัวเองโดยการลบนวันกำหนดเสร็จที่เจ้านายบอกมาออกจากใจ แล้วแทนที่ใหม่ด้วยวันที่เรากำหนดขึ้นมาเองคืองานนี้จะต้องเสร็จภายในวันศุกร์นี้ แล้วบันทึกความทรงจำนี้ลงไปบ่อย ๆ ให้ติดอยู่ในหัว ให้ติดอยู่ในใจ และต้องเสริมเข้าไปอีกว่าถ้าไม่เสร็จภายในวันศุกร์นี้โดนเจ้านายเล่นงานแน่ ๆ หรือคิดหลอกต่อไปอีกว่างานชิ้นนี้เป็นงานที่สำคัญมากเจ้านายจะต้องนำไปเสนอกับผู้ถือหุ้นของบริษัท จะช้าไม่ได้ ผิดไม่ได้ ฯลฯ เราสามารถใส่เงื่อนไขต่าง ๆ หลอกตัวเองได้อย่างเต็มที่เพื่อให้ตัวเองหาทางดึงเอาศักยภาพในด้านต่าง ๆ ออกมาใช้ เช่น ศักยภาพในการบริหารเวลา ศักยภาพในการวางแผน ศักยภาพในการตรวจสอบความละเอียดของงาน ฯลฯ

#### • แรงจูงใจภายในแบบแยกส่วน

ผมอยากจะแนะนำให้องค์กรต่าง ๆ ลองเปลี่ยนวิธีการจากการจูงใจด้วยสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นจากภายนอก มาเป็นการกระตุ้นคนโดยใช้แรงจูงใจภายในของเขาเอง เราจะเห็นว่าคนบางคนทำงานเพราะเงิน คนบางคนทำงานเพราะอยากได้เกียรติยศชื่อเสียง คนบางคนทำงานเพราะต้องการก้าวไปสู่ความสำเร็จในชีวิต คนบางคนทำงานเพราะรักงาน แต่ในความเป็นจริงแล้วเรามักจะจูงใจคนด้วยสิ่งจูงใจที่เหมือน ๆ กัน เช่น ทุกคนมีโบนัส มีสวัสดิการมีเงินจูงใจที่เหมือน ๆ กัน การจูงใจคนก็ไม่แตกต่างกันอะไรกับการจูงใจของนักแสดงละครสัตว์ที่เวลาแสดงกับปลาโลมา สิงโตทะเล เขาใช้ปลาเป็นแรงจูงใจ เวลาแสดงกับลิงก็ใช้กล้วย เวลาแสดงกับช้างก็ใช้อ้อยและกล้วย เพราะถ้าไม่ว่าเขาแสดงกับสัตว์ชนิดไหนแล้วใช้แบงก์ห้าร้อยไปล่อ ผมเชื่อมั่นเหลือเกินว่าคงไม่มีสัตว์ตัวใดจะออกมาแสดงอย่างแน่นอน จะมีก็เฉพาะเสือเท่านั้นแหละครับที่จะออกมากินนักแสดงเสียก่อน เพราะคิดว่าเขาเนื้อตัวเองออกมาล่อให้มันแสดง

#### • แรงจูงใจชั้นนำ

คนทำงานส่วนใหญ่ที่ไม่ค่อยมีแรงจูงใจเป็นเพราะว่าเขายังไม่รู้เลยว่าในชีวิตนี้ตัวเองต้องการอะไร จูงใจให้เขา ก็ไม่ไปหรอก ขออยู่ที่เดิมดีกว่า ทำงานไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะเกษียณอายุ ขอทำงานไปพอเอาตัวรอดไปวัน ๆ ก็พอแล้ว ส่วนหนึ่งเพราะคนไม่มีเป้าหมายในชีวิตของตัวเอง แต่อีกส่วนหนึ่งคือมีเป้าหมายในชีวิตของตัวเองว่าขออยู่แบบนี้แหละไม่ต้องก้าวหน้าอะไรมากหรอก ผมขอแนะนำให้แต่ละองค์กรลองสร้างแรงจูงใจชั้นนำให้กับบุคคลทั้งสองกลุ่มโดยการชี้เป้าหมายชีวิตของคนในองค์กรเชิงรุก เช่น การเชิญคนที่ประสบความสำเร็จในชีวิตมาถ่ายทอดประสบการณ์ให้ฟังเป็นระยะ ๆ เพื่อให้คนเกิดแรงจูงใจ การนำข่าวสารที่เกี่ยวกับคนที่ประสบความสำเร็จมาติดประกาศอยู่เป็นประจำ การส่งพนักงานไปดูงานนอกสถานที่เกี่ยวกับคนที่ประสบความสำเร็จในชีวิต ไม่ใช่ส่งไปดูงานเฉพาะ 5S ความปลอดภัย ISO ส่งไปเติมไฟในชีวิตของเขาบ้าง อย่างลงทุนเฉพาะสิ่งที่องค์กรเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อตัวเองเพียงอย่างเดียว ผมขอให้คุณ

ศักยภาพของคนที่ได้ทุนบริษัทไปเรียนในสิ่งที่ตัวเองต้องการ เวลาเขากลับมาส่วนมากจะพกแรงจูงใจกลับมาด้วย แต่เวลาส่งพนักงานไปอบรมในหัวข้อที่บริษัทต้องการมักจะพกเอาเพียงเอกสารประกอบการสัมมนากลับมาเท่านั้น แรงจูงใจก่อนไปอาจจะดีแต่พอกลับมาแรงจูงใจเหลือนิดเดียว เพราะเบื่อง่ายที่บริษัทยึดเยียดให้

ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจเชิงรุกจึงหมายถึง วิธีการใด ๆ ก็ได้ ที่สามารถดึงเอาศักยภาพของคนที่ยังมีเหลืออยู่อีกมาก ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตัวพนักงานเองและต่อองค์กรมากที่สุด บางครั้งอาจจะต้องสร้างสถานการณ์หลอกให้เขาเกิดแรงจูงใจขึ้นมา แรงจูงใจของคนจะเกิดได้ทั้งสิ่งเร้าที่เป็นบวกและเป็นลบ เช่น บางคนขยันทำงานเพราะต้องการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ บางคนขยันทำงานมากขึ้นเพราะกลัวตกงานเนื่องจากในภาวะเศรษฐกิจไม่ดีบริษัทต่าง ๆ มีการลด (กำลังคน) ละ (การจ้างงาน) เลิก (จ้าง) ให้เห็นอยู่ทุกวัน

สุดท้ายนี้อยากจะฝากบอกผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกท่านว่าภารกิจหลักของท่านในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้นี้ จะเปลี่ยนจากการบริหารงานไปสู่การบริหาร “คน” มากขึ้นอย่างแน่นอน เพราะเทคโนโลยี ความสามารถของคน จะทำให้ท่านต้องใช้เวลาในการบริหาร “งาน” น้อยลง และสิ่งสำคัญที่จะบริหารคนเก่ง ๆ ให้ทำงานกับเราได้คือ การบริหารแรงจูงใจของคน โดยเฉพาะการบริหารแรงจูงใจเชิงรุกดังตัวอย่างดังที่ได้กล่าวมาแล้ว องค์กรใดหรือผู้บริหารคนใดสามารถบริหาร“ใจ”ของคนเก่งกว่ากัน นั่นคือผู้ชนะทั้งการแข่งขันทางธุรกิจและจิตใจคนครับ....

ยินดีแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดกับพันธมิตรทางความรู้ทุกท่านครับ โทร. 01-4067240