

การพัฒนาทีมงานแบบ Walk Rally ได้ผลจริงหรือไม่?



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

รูปแบบการพัฒนาทีมงานแบบ Walk Rally เคยได้รับความนิยมสูงมากเมื่อหลายปีก่อน โดยเฉพาะในช่วงเศรษฐกิจขาขึ้น มีไม่กี่องค์กรที่รู้ว่ากิจกรรมนี้มีความสำคัญจริง แต่มีหลายองค์กรที่ได้นำกิจกรรมนี้มาใช้ในการพัฒนาทีมงานแบบ "แฟชั่น" ใครไม่จัดอบรมแบบนี้ในสมัยนั้นถือว่าเซย ดังนั้น ทุกองค์กรแข่งกันจัดจนวิทยากรร่ำรวยกันไปหลายคน แต่สุดท้ายกิจกรรมรูปแบบนี้ก็กลายเป็น "ไฟไหม้ฟาง" ไม่แตกต่างอะไรไปจากสิ่งอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมไทย

คนที่ผ่านกิจกรรม Walk Rally แล้ว กลับมาทำงานใหม่ๆ รู้สึกรักกันมาก มีความผูกพัน ช่วยเหลือกันดีเหมือนกับตอนที่ลุยฐานกิจกรรมต่างๆ มาด้วยกัน แต่พออยู่ไปนานๆ สิ่งดีๆ เหล่านั้นค่อยๆ จางหายไป และหมดไปในที่สุด เป็นอย่างนี้เกือบทุกองค์กร เมื่อเวลาผ่านไปสองสามปี แทบจะนึกไม่ออกเลยว่าผลตอบแทนจากเงินลงทุนไปครั้งนั้นยังมีอะไรหลงเหลือให้กับองค์กรอยู่บ้าง เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ไม่ต้องอะไรจาก "การดำนํ้าพริกละลายแม่นํ้า" เพราะพฤติกรรมคนในองค์กรนั้นเปรียบเสมือนปริมาณนํ้าในแม่นํ้า แต่กิจกรรม Walk Rally เป็นเพียงปริมาณนํ้าพริกครกเดียว ซึ่งไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนทั้งหมดและยั่งยืนได้อย่างที่คิด

ต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่าการพัฒนา "คน" ในรูปแบบใดๆ ก็ตาม ส่วนสำคัญที่สุดไม่ได้ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการอบรมหรือสัมมนา แต่ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรได้พัฒนาคนได้ถูกทาง เหมาะสมและต่อเนื่องหรือไม่ ผู้บริหารบางองค์กรมีความต้องการสูงมากถึงขนาดที่บอกว่าการกลับมาจากการทำ Walk Rally แล้ว คนจะต้องมีพฤติกรรมที่ดีขึ้น ไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผลผลิตจะต้องเพิ่มขึ้น บรรยากาศในการทำงานต้องดีขึ้นอย่างชัดเจน ขอบอกได้เลยว่าเป็นไปไม่ได้ครับ ถ้าการทำกิจกรรม Walk Rally ในครั้งนั้น

- ขาดการวางแผนแม่บทในการพัฒนาคนขององค์กร หมายถึง ไม่สามารถเชื่อมโยงกิจกรรม Walk Rally ไปสู่เป้าหมายพฤติกรรมหลักขององค์กรได้
- ขาดการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำกิจกรรม Walk Rally
- รูปแบบของกิจกรรม Walk Rally ไม่สัมพันธ์กับพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้บริการ Walk Rally แบบสำเร็จรูปที่มีขายอยู่ตามท้องตลาดทั่วไป
- ขาดการพัฒนาและติดตามผลอย่างต่อเนื่องในระยะยาว
- ขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง

- มุ่งเน้นความสนุกสนานและความบันเทิงมากกว่าการพัฒนาความคิดที่แท้จริง (เอาใจพนักงานมากกว่าพฤติกรรมที่ต้องการ)

กระบวนการในการพัฒนาพฤติกรรมคนในองค์กร จะต้องดำเนินการดังนี้

1. กำหนดแผนแม่บทด้านพฤติกรรมของคนในองค์กรขึ้นมาก่อน บางองค์กรอาจจะเรียกว่า "วัฒนธรรมองค์กร" บางองค์กรเรียกว่า "คุณค่าองค์กร" หรืออาจจะเรียกเป็นอย่างอื่นที่หมายถึงรูปแบบพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ
2. กำหนดพฤติกรรมที่ต้องการในแต่ละด้าน เช่น พฤติกรรมการเป็นผู้นำ พฤติกรรมการคิดสร้างสรรค์ พฤติกรรมในการวางแผนงาน พฤติกรรมในการบริการลูกค้า ฯลฯ
3. กำหนดทางเลือกในการพัฒนาพฤติกรรมที่ต้องการในแต่ละด้านว่ามีทางเลือกอะไรบ้าง เช่น การส่งไปฝึกอบรม ภายนอก การศึกษาต่อ การทำกิจกรรม Walk Rally การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งกำลังฮิตมากในรัฐบาลชุดนี้
4. กำหนดแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวในการพัฒนาพฤติกรรมคนให้สอดคล้องกับแผนพฤติกรรมแม่บทขององค์กร

เมื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาพฤติกรรมคนทั้งองค์กรแล้ว จะสามารถตอบได้ทันทีว่ากิจกรรม Walk Rally อยู่ตรงไหนของแผนงานนั้นๆ ซึ่งกระบวนการนี้จะช่วยตอบคำถามของผู้บริหารระดับสูงที่มักจะถามผู้จัดอยู่เสมอว่า กิจกรรม Walk Rally มีความจำเป็นต่อการพัฒนาคนจริงหรือไม่

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคนไม่ใช่สิ่งที่ยาก แต่ก็ไม่ใช่สิ่งที่ยากเกินกว่าจะทำได้ เหมือนกับการที่เรา นำเอาเหล็กที่มีความแข็งกล้ามาตีเป็นดาบที่มีคุณภาพ การเปลี่ยนรูปทรงของเหล็กกล้าไม่ใช่เรื่องง่าย แต่เมื่อเปลี่ยนแปลงได้แล้ว ก็ไม่ยากเหมือนกันที่จะคืนสู่สภาพเดิม เช่นเดียวกันกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคน ถ้าเราสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคนอย่างเหมาะสมแล้ว พฤติกรรมนั้นๆ ก็จะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป

ในกระบวนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคน กิจกรรม Walk Rally คือขั้นตอนของการเผาเหล็กให้ร้อนเท่านั้น เมื่อเหล็กนั้นอ่อนตัวก็สามารถนำไปตีเป็นดาบตามที่ต้องการได้ ถ้าความร้อนน้อยเกินไป จะไม่สามารถหล่อหลอมเหล็กให้อ่อนตัวลงได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าความร้อนมากเกินไปอาจจะทำให้เหล็กละลายไปได้ ดังนั้น พลังความร้อนที่เกิดจากกิจกรรม Walk Rally จะต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้องการได้

สรุป การพัฒนาพฤติกรรมของทีมงานด้วยกิจกรรม Walk Rally นั้น จะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการคือ ประการแรก องค์กรมีกระบวนการวางแผนแม่บทและแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาพฤติกรรมคนหรือไม่ ประการที่สอง รูปแบบของกิจกรรม Walk Rally ที่จัดขึ้นนั้น สามารถสร้างพลังความร้อนได้พอเหมาะกับพฤติกรรมที่ต้องการหล่อหลอมได้ดีเพียงใด ประการสุดท้าย องค์กรมีกิจกรรมรองรับหลังจากการทำกิจกรรม Walk Rally หรือไม่ ถ้าองค์กรใดมีครบทั้งสามอย่างรับรองได้ว่าท่านจะไม่เสียความรู้สึกกับกิจกรรม Walk Rally เหมือนอดีตที่ผ่านมาอย่างแน่นอน