

ดวงใจคน สู่ผลสำเร็จ

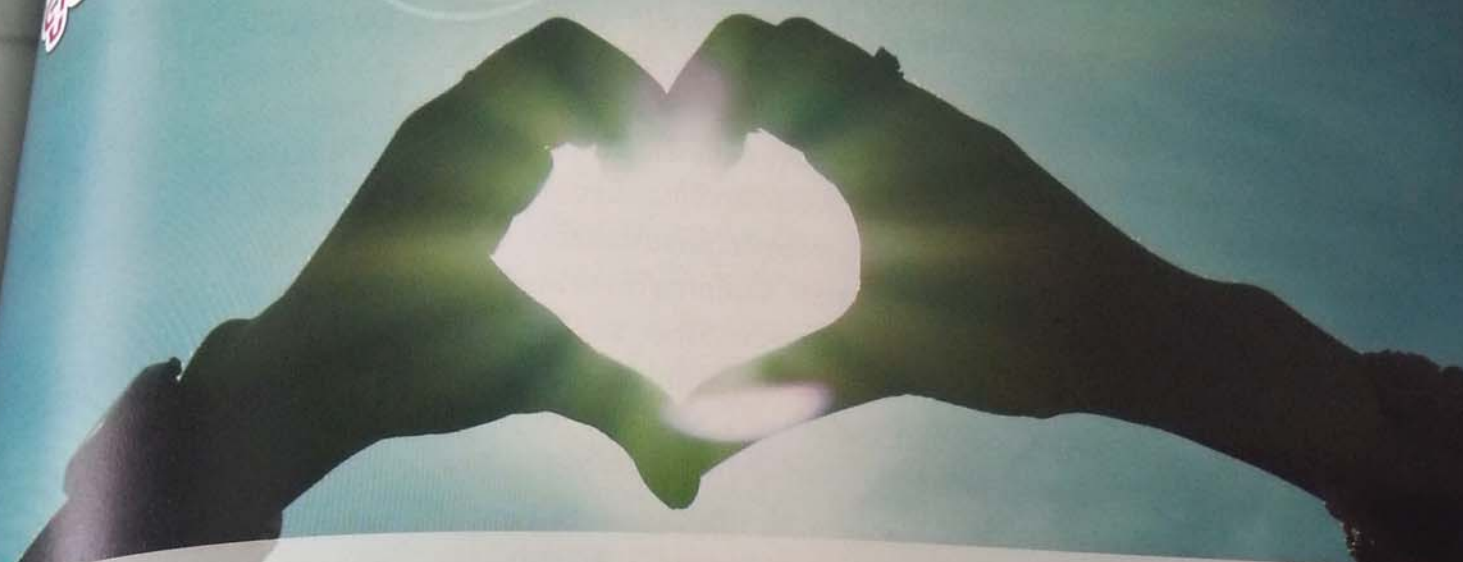
TOOLS
ดร. อัจฉรา ชัยภักดิ์
cara@spg-asia.com | TEXT

บุคลากรที่มีแรงจูงใจในการทำงาน มักสังเกตได้จากพฤติกรรม
เช่น คิดเชิงรุก ปรารถนาในความก้าวหน้าองค์กร มีประสิทธิภาพ
และไว้วางใจได้ คิดที่ถ่วงก่อนตัดสินใจ ยืดหยุ่น มีความมั่นใจในตนเอง
ส่วนบุคลากรที่ขาดแรงจูงใจ อาจสังเกตได้จากพฤติกรรม เช่น
ไม่กล้าตัดสินใจ ตัดสินใจผิดพลาด ขาด ลา มาสาย ใ้บริการไม่ดี
ใส่ใจในงานน้อยจนอาจนำไปสู่อุบัติเหตุระหว่างการทำงาน
หรือประสิทธิภาพการทำงานลดลง



ของใจคน ผลสำเร็จ

เช่น คิดเชิงรุก ปรารถนาในความก้าวหน้าขององค์กร มีประสิทธิภาพ
และไว้วางใจได้ คิดดีต่อก่อนตัดสินใจ ยึดกลุ่ม มีความตั้งใจในตนเอง
ส่วนบุคลากรที่ขาดแรงจูงใจ อาจสังเกตได้จากพฤติกรรม เช่น
ไม่กล้าตัดสินใจ ตัดสินใจผิดพลาด ขาด ลา มาสาย ให้บริการไม่ดี
หรือประสิทธิภาพการทำงานลดลง



เราได้รับรู้กันมานาน ว่าการจูงใจให้ผู้บริหารและบุคลากรบรรลุผลสำเร็จในการ
ปฏิบัติงาน มาจากสิ่งกระตุ้นทั้งสองด้านคือ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives)
และ แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) แรงจูงใจภายใน เป็นสิ่งพลักดันจาก
ภายในตัวบุคคลซึ่งอาจเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็น
คุณค่า ความพอใจ ความต้องการ มักเกิดจากภายในจิตใจของคนๆ นั้น เกิดขึ้นจาก
ความรู้สึก ความสนใจของตนเองในการทำอะไรสักอย่าง เช่น รู้สึกมีอิสระ ได้รับอิสระ
มีความสมัครใจในการกระทำนั้นๆ แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งพลักดันภายนอกตัวบุคคล
ที่กระตุ้นให้รอดพฤติกรรม สิ่งกระตุ้นอาจเป็น เงิน ของรางวัลต่างๆ เบี้ยขยัน
เงิน Commission การได้รับการจดจำอย่างออกหน้าออกตา มีประกาศคุณงามความดี
ความเก๋ เป็นต้น

ถ้าแม้ความตั้งใจนั้น แรงผลักดัน (Drive)
ที่มาจากภายในตัวของบุคลากรเอง ดีฉัน
ก็เกริ่นไว้ก่อนว่า แรงจูงใจจากภายนอก
ให้กับบุคลากรก็ควรมีความยุติธรรม และ
เพียงหรือเหมาะสมกับตำแหน่งและความ
ดีชอบ ไม่ใช่การตอบแทนแบบนั้น
เสีย เพราะถ้าไม่เหมาะสมก็อาจกระทบ
เป็นอยู่ของบุคลากรและผลงานได้
กัน โดยพื้นฐานแล้วคือต้องยุติธรรม

และเหมาะสมก่อน แต่ในการจะนำแรงจูงใจ
ทั้งภายนอก และภายในมาใช้อย่างเหมาะสม
นั้น Daniel Pink มีคำแนะนำที่น่าสนใจมาก
Daniel Pink นักเขียนและนักพูดชื่อดัง
เจ้าของผลงานระดับ หนังสือขายดีที่สุดของ
New York Times และ Wall Street
Journal เช่นหนังสือเรื่อง A Whole New
Mind ได้ฝากแนวคิดเรื่อง แรงจูงใจจาก

ภายในตัวคนเราไว้ได้อย่างน่าทึ่ง ในหนังสือ
เรื่อง Drive เขาได้ขยายความเข้าใจเรื่อง
แรงจูงใจ และยืนยันว่าความเข้าใจที่ผ่าน
ของคนส่วนใหญ่ นั้นขัดกับสิ่งที่มีความ
ที่พิสูจน์ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ นั้น
เราเชื่อว่า เงิน หรือรางวัลจากภายนอก
สิ่งที่ผลักดันให้คนเราเกิดแรงจูงใจได้
แต่ Pink พยายามชี้ให้เห็นว่า ความ
แรงจูงใจที่นำไปสู่ผลงานและความพิ
ในงาน ไม่ใช่เงิน แต่เป็นความต้องการ
เบื้องต้นในใจคนเรา นั่นคือ อิสระใ
และทำ ในการเรียนรู้ และสร้างสรร
และการกระทำที่มีจุดมุ่งหมายเพ
สิ่งที่ดีขึ้นสำหรับตัวเราเองและโ
หรือที่ Pink เรียกว่า Autonom
Mastery (ความเชี่ยวชาญ) และ
(จุดมุ่งหมาย) Pink ยืนยันแน
น่าสนใจโดยกล่าวถึงการทดลอง
ระบบในยุคที่ผ่านๆ มา ที่อาจ
ตัวอย่างการทดลองที่ Pink ย

เช่น การทดลองของ แอสไค เอฟ ฮาร์โลว์ (Harry Harlow) ศาสตราจารย์ทางจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (Wisconsin University)

ปี 1940 การทดลองของฮาร์โลว์ก่อตั้งที่ห้องทดลองเมื่อศึกษาวิจัยพฤติกรรมสัตว์ของลูกชิมแปนซีเป็นครั้งแรกของโลก ต่อมาในปี 1949 ฮาร์โลว์เองเขาเขียนถึงตัวลิงของ 8 ตัวที่ใช้ในงานวิจัยเป็นเวลาหลายปีติดต่อกัน เพศชายต้องการจากแม่ที่แท้จริงแต่เพศเมียต้องการจากแม่ที่เลี้ยงดูมันเอง

การทดลองนี้ใส่เข้าไปในกรงสังเกตพฤติกรรมและเตรียมพวกมันในช่วงปลายสี่ปีคาห์ไม่คาดคิดก็เกิดขึ้นอย่างเกือบทุกสิ่งให้ความสนใจ มุ่งมั่น สนุกกับการเล่นอุปกรณ์ที่มีสิ่งกระตุ้นใดๆ จากช่วงเวลาไม่นานในการเรียนรู้ของอุปกรณ์ทดลอง เมื่ออายุ 13 และ 14 มันค่อนข้างฉลาดและคิดเหมือนเด็กเล็ก

MOTIVATION

คืออะไร หนึ่งในแรงขับปฐมภูมิ เป็นแรงขับทางชีวภาพ (Biological Drive) มนุษย์และสัตว์ต่างๆ กินอาหารเพราะความหิว ตื่นเพื่อสืบความกระหาย มีเพศสัมพันธ์เพื่อสนองความต้องการส่วนตน แต่แรงขับทางชีวภาพก็ไม่ใช่ว่าแรงขับที่เกิดขึ้นกับการทดลองนี้ พวกสิ่งไม่ได้ต้องการอาหาร น้ำ หรือมีเพศสัมพันธ์ สองคือแรงขับทุติยภูมิ เช่น การให้รางวัล ก็ไม่สามารถอธิบายพฤติกรรมเฉพาะของสิ่งทดลองพวกนี้ได้เช่นกัน ถ้าแรงขับทางชีวภาพเปรียบเสมือนแรงขับจากภายใน แรงขับทุติยภูมิก็เปรียบเสมือนแรงขับจากภายนอก นั่นคือการให้รางวัลหรือการลงโทษ (Carrots and Sticks) ทำให้พฤติกรรมมนุษย์เปลี่ยนไปในทิศทางที่กำหนดได้

สิ่งที่เราทราบคือ เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกเหล่านั้น เช่น ถ้านายจ้างสัญญาว่าจะขึ้นเงินเดือนให้ คุณครูปอกว่าการเรียนให้ได้ A ต้องเรียนอย่างไร นักเรียนก็จะอ่านหนังสือให้มากขึ้น ถ้านายจ้างจะลงโทษพนักงานที่มาทำงานสาย หรือขาดคุณสมบัติ พนักงานก็จะมาเร็วขึ้น และพยายามทำงานให้ดีขึ้น แต่จากการทดลองของ ศาสตราจารย์ฮาร์โลว์ และอีกหลายการทดลองคล้ายกันที่ตามมา ซึ่ง Pink ได้ระบุไว้ในหนังสือของเขา ไม่ได้ยืนยันเช่นนั้น และถ้าไม่ใช่ทั้งแรงขับปฐมภูมิและทุติยภูมิ ถ้าเป็นเช่นนั้น จะมีแรงขับด้านใดอีก? การที่จะตอบคำถามนี้ได้ ฮาร์โลว์ได้นำเสนอทฤษฎีขึ้นมาใหม่คือแรงขับที่สาม นั่นคือความต้องการทำงานให้เกิดผล (The Performance of the

สิ่งทดลองเพิ่มเติม โดยมาก Motivation) และคิดว่าพวกลิงจะพยายามไปปลดปล่อยมากขึ้นหรือเร็วขึ้น แต่เมื่อลองและไม่สนใจที่จะไปปลดปล่อยมากขึ้น ตอนที่เขาไม่ได้ให้ลูกเกิดเป็นรางวัล ฮาร์โลว์ได้หยิบยกประเด็นแรงขับที่สามขึ้นมาและแสดงให้เห็นว่า เราจะเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์อย่างแท้จริงนั้น เราต้องให้ความสำคัญกับแรงขับที่สามนี้ด้วย

ในปี 1969 เอ็ดเวิร์ด เดซี ซึ่งเป็นนักศึกษาด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยคาร์เนกีเมลลอน (Carnegie Mellon University) สนใจทฤษฎีแรงจูงใจ คำสอนของนักจิตวิทยาและนักธุรกิจต่างๆ ยังมีความเข้าใจที่ผิดๆ เกี่ยวกับทฤษฎีนี้ ดังนั้นเดซีจึงร่วมมือกับภรรยาของฮาร์โลว์ขึ้นมา เดซีกำหนดหัวข้องานวิจัยเกี่ยวกับปริศนาคูบ (Puzzle Cube) ภารกิจแก้ปริศนาคูบเป็นกลุ่ม โดยให้คนไขว่คว้าแก้ปริศนาคูบเป็นกลุ่ม โดยให้คนไขว่คว้าแก้ปริศนาคูบเป็นกลุ่ม โดยให้คนไขว่คว้าแก้ปริศนาคูบเป็นกลุ่ม

ที่กล่าวมานั้น เป็นที่ทราบว่าทำไม Pink จึงได้กล่าวว่า แรงจูงใจจากภายนอกไม่ได้ส่งผลดีดังที่เราต้องการเสมอไป แต่เขาสันนิษฐานสร้างแรงขับจากภายใน และแรงจูงใจจากภายในตัวบุคคลเองต่างหากที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นในงานหรือการเรียนรู้อย่างไรก็ตามเขาแนะนำว่า แรงจูงใจจากภายนอกนั้นยังคงใช้ได้ผลดีกับลักษณะงานประจำที่ปฏิบัติซ้ำๆ (Routine) หากเราต้องการกระตุ้นผลงานที่เร็วขึ้นหรือมากขึ้น ในขณะที่การสร้างแรงจูงใจจากภายในเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างผลงานที่ดี

Pink บอกให้เราระวังในการใช้แรงจูงใจจากภายนอก เช่น แรงจูงใจภายนอกอาจไม่เหมาะสม เช่น แรงจูงใจภายนอกอาจทำให้คิดว่าความคิดสร้างสรรค์ของเราได้ เขาก็ได้เห็นว่าการใช้รางวัล Carrots and Sticks นั้น ("ถ้าทำดีจะได้รางวัลนี้.....") หากใช้ไม่เหมาะสมอาจนำไปสู่ผลในด้านลบ 7 ข้อ

1. อาจส่งผลต่อการทำลายแรงจูงใจจากภายใน
2. สามารถกระทบผลการปฏิบัติงานไปสู่ด้านลบ
3. สามารถบดขยี้ ความคิดสร้างสรรค์
4. สามารถทำให้ความตั้งใจจะประพฤติดีถูกมองข้าม
5. สามารถกระตุ้นให้คนบิดเบือนความจริง คิดโกง ใช้ทางลัดที่ไม่ถูกต้อง หรือพฤติกรรมที่ขาดจริยธรรม
6. กลายเป็นความเคยชิน คือขาดรางวัลไม่ได้ ต้องมีอยู่เสมอ
7. สามารถนำไปสู่การคิดหรือทำเพียงเพื่อผลประโยชน์ แทนที่จะเป็นระยะยาวด้วย

เนื่องจากคนเราอาจมีความต้องการต่างกัน เราสามารถลองเข้าไปทำแบบทดสอบจากเว็บไซต์ของ Pink ได้ เพื่อค้นหาวาเราเป็นมนุษย์ E (แรงขับมาจากแรงจูงใจภายนอก) หรือ มนุษย์ I (แรงขับมาจากแรงจูงใจภายใน) ซึ่งค้นได้แล้วแล้ว ก็พบว่าตรงกับตนเองมาก

สำหรับท่านที่สนใจเรื่องสร้างแรงบันดาลใจจากภายใน ให้อ่านหนังสือของ Pink ได้ เช่น การทำความดี หรือการสร้างสังคมที่นำอยู่

ความมีอิสระ (Autonomy)
โดยพื้นฐาน มนุษย์ต้องการมีอิสระทางความคิด (Autonomous) และการเป็นผู้นำตนเอง (Self Directed) ถ้าเราต้องการ

จัดการต่างๆ องค์กรไม่มีผู้บริหารที่มีอิสระทางความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการ องค์กรนั้นจะมีศักยภาพในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง

ความเชี่ยวชาญ (Mastery)
ในอดีต เราจูงใจคนโดยอาศัยการบังคับให้ปฏิบัติตาม (Compliance) แต่ในปัจจุบันการบังคับนั้นไม่ใช่คำตอบเดียว เราจำเป็นต้องอาศัยการสร้าง ความผูกพันและประสบการณ์ร่วม (Engagement) และประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย แต่บ่อยครั้งที่เราขาดแรงจูงใจจากภายใน (แรงขับที่สาม) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานให้เกิดความเชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่งส่งผลให้เกิดความเฉื่อยชาในการทำงานด้านอื่นๆ ให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี ความเชี่ยวชาญนี้เห็นได้จากในยามที่เราทำอะไรสักอย่างและเราเกิดภาวะ "Flow" หมายถึง การนำประสบการณ์และความรู้ความสามารถมาใช้กับปัญหาต่างๆ หรือประยุกต์ใช้ในด้านอื่นๆ ได้อย่างรวดเร็ว

จุดมุ่งหมาย (Purpose)
โดยธรรมชาติมนุษย์ทุกคน จะทำอะไรสักอย่างที่มีจุดมุ่งหมาย และกระทำสิ่งใดหรือเมื่ออุทิศตนในสิ่งใดก็เพราะความต้องการเป็นเหตุหรือส่วนหนึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่าตนเอง เช่นเราเสียเวลาไปช่วยผู้ยากไร้ หรือไปร่วมกิจกรรมที่สร้างสังคมงาน โดยอินที่จริงไม่ได้หวังอะไรตอบแทน แต่ทำเพราะเพื่อจุดมุ่งหมายที่ใหญ่กว่านั้น เช่น การทำความดี หรือการสร้างสังคมที่น่าอยู่

แต่เพื่อความสำเร็จขององค์กร ที่ผ่านมา จุดมุ่งหมายส่วนตน (Purpose) บางสถานการณ์ มักกลายเป็นสิ่งที่ไม่ได้รับความสำคัญน้อยลงไป และถึงแม้คนเราจะมีสิทธิ์มีจุดมุ่งหมายส่วนตัว องค์กรก็มักเปิดช่องให้

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน Flow ที่เรียกว่า การจดจ่ออยู่กับงานที่ท้าทายจนเกินไป มีความสำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร และหากเราทำให้คนในองค์กรมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทกับงานที่ได้รับมอบหมาย องค์กรนั้นจะมีศักยภาพในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง

คุณอาจจะพบคำขอของหนังสือในชื่อ "คุณเป็นมนุษย์ E หรือมนุษย์ I สำหรับใช้ชีวิต หรือเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น" เมื่อถึงจุดนี้ไปลองอ่านหนังสือเกี่ยวกับนักศึกษามหาวิทยาลัย ที่เขาพบว่า การไปทำประโยชน์ให้สังคมหรือคนในท้องถิ่นไปแบบไม่ต้องทำอะไรที่เป็นประโยชน์ อาจไม่ใช่สิ่งที่เขาอยากจะทำ



ดร. อังตรา อึ้งอัมพรวิไล อาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย