

## การพัฒนาคนแนวใหม่ : Inside Out Development Approach



บทความโดย : ณรงค์วิทย์\_แสนทอง

อีเมล : [narongwit\\_s@hotmail.com](mailto:narongwit_s@hotmail.com)

ในอดีตที่ผ่านมาองค์กรมักจะมุ่งเน้นการพัฒนาคนที่เปลี่ยนนอกคือมุ่งเน้นที่การพัฒนา "องค์ความรู้ (Knowledge)" "ทักษะ (Skill)" หรือ "พฤติกรรม (Behavior)" มากกว่าการพัฒนาที่แก่นแท้ของคนซึ่งหมายถึง "ทัศนคติ (Attitude)" "แรงจูงใจ (Motivation)" หรือ "อุปนิสัย (Trait)" จึงทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ผลเท่าที่ควร

การพัฒนาคนในหลายองค์กรมักจะมุ่งเน้นผลการพัฒนาระยะสั้นมากกว่าระยะยาว ดังนั้น รูปแบบการพัฒนาและฝึกอบรมจึงออกมาในลักษณะของการพัฒนาความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภายนอกเพียงอย่างเดียว เพราะสามารถเห็นผลได้ทันที เช่น การฝึกอบรมเรื่องการใช้อินเทอร์เน็ต อาจจะใช้เวลาเพียงวันเดียว จากคนที่ใช้อินเทอร์เน็ตไม่เป็นก็สามารถใช้ได้แล้ว แต่สิ่งที่ขาดหายไปคือ เราไม่ค่อยพัฒนาคนให้ยอมรับว่าอินเทอร์เน็ตมีประโยชน์กับชีวิตอย่างไร บางคนถึงแม้จะใช้อินเทอร์เน็ตเป็น แต่รู้สึกว่ามันไม่มีประโยชน์มากนัก เลยไม่ได้ใช้ ดังนั้น ทักษะที่เรียนรู้ไปก็ไม่มีประโยชน์อะไร

เราจะเห็นการพัฒนาคนจากเปลี่ยนนอกได้ชัดเจนมากจากมินิมาร์ท ป๊อปปี้หรือห้างสรรพสินค้า ที่พนักงานของเขาทักทายหรือขอบคุณเราด้วยคำว่า "สวัสดี" หรือ "ขอบคุณ" แต่เราสามารถสัมผัสได้ว่าคำพูดหรือพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น ไม่ใช่มาจากส่วนลึกของจิตใจ แต่เป็นเพียงพฤติกรรมที่ถูกฝึกมาและถูกบังคับให้ทำตามเงื่อนไขมากกว่า เช่น ถ้าได้ยินเสียงกระดิ่งให้พูดคำว่า "สวัสดี" ถ้าพนักงานคนนั้นถูกพัฒนามาจากภายในแล้ว ไม่ว่าเขาจะทำงานหรืออยู่ในสังคมภายนอก การทักทายหรือการขอบคุณนั้นจะต้องติดตัวอยู่ตลอดเวลาและคำพูดนั้นจะต้องออกมาจากภายใน

แนวใหม่การพัฒนาคนในอนาคตผมมีความเชื่อมั่นว่าจะต้องเปลี่ยนจากการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมไปสู่การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจ และอุปนิสัยเพื่อให้คนหาความรู้เอง พัฒนาทักษะด้วยตัวเอง รวมถึงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามทัศนคติที่เปลี่ยนไป องค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องเจาะเข้าไปพัฒนาที่จิตใจของคนมากขึ้น องค์กรต้องหวังผลการพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพราะถ้าเราประสบความสำเร็จในการพัฒนาภายในจิตใจของคนแล้ว การพัฒนาสิ่งที่อยู่ภายนอกไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป

แนวทางหนึ่งที่กำลังมาแรงทางโค้งในปัจจุบันคือ การพัฒนาตนเอง (Self-Development) เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจเพื่อสร้างแรงจูงใจในชีวิตของคนก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งคนที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดในพัฒนาแบบนี้คือ ตัวพนักงาน แต่อย่าลืมว่าถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในชีวิตแล้ว ผู้ที่ได้รับประโยชน์ในลำดับต่อมาก็น่าจะไม่พ้นตัวองค์กร

การพัฒนาแนวทางนี้จะเน้นการค้นหาตัวเอง การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตัวเอง การกำหนดเป้าหมายในชีวิต การกำหนดแนวทางไปสู่เป้าหมาย รวมถึงการจัดทำแผนการดำเนินชีวิตที่เป็นรูปธรรม ปลอดภัย ๆ คือ สอนคนให้บริหารธุรกิจชีวิตของตัวเองก่อนนั่นเอง ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าถ้าคนมีแผนการบริหารชีวิตที่ดีแล้ว คนเหล่านั้นย่อมสามารถ

เชื่อมโยงเป้าหมายชีวิตเข้าสู่เป้าหมายในการทำงานขององค์กรได้ไม่ยากนัก นอกจากนี้ ถ้าคนสามารถบริหารชีวิตตัวเองได้ การบริหารคนบริหารงานก็ไม่ใช่ว่าเรื่องที่เกิดเรื่องอื่นอีกต่อไป

การพัฒนาแนวทางใหม่นี้ องค์กรจำเป็นต้องเปิดใจกว้างให้มากขึ้น อย่าคิดว่าต้องพัฒนาฝึกอบรมคนเฉพาะ หลักสูตรที่เป็นประโยชน์กับองค์กรเพียงอย่างเดียว ลองคิดทบทวนดูให้ถี่ถ้วนว่าอดีตที่ผ่านมาเราคิดแบบนี้ แล้วการพัฒนามันได้ผลหรือไม่ ถ้าตอบว่าไม่ ทำไมไม่ลองพัฒนาในแนวทางใหม่ดูบ้างละครับ

การที่องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาชีวิตตัวเองก่อนนั้น นอกจากจะทำให้คนเกิดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่องค์กรจะได้รับคือ ได้รู้ว่าคุณคนแต่ละคนมีเป้าหมายในชีวิตเป็นอย่างไร มีอะไรบ้างที่องค์กรสนับสนุนให้เขาเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ลองพิจารณาดูนะครับว่า ถ้าพนักงานต้องการปิดบังไม่ให้องค์กรรู้ว่าตัวเองมีเป้าหมายชีวิตของตัวเอง เพราะอาจจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน ในขณะเดียวกัน องค์กรก็พยายามกีดกันคนที่มีเป้าหมายในชีวิตของตัวเองที่ชัดเจน เช่น ถ้าองค์กรรู้ว่าคนไหนมีแผนในชีวิตที่จะออกไปทำธุรกิจส่วนตัว ก็มักจะไม่ให้ไปไหนหรือไม่ค่อยส่งไปเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ ถ้าเป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรเสียหายสองต่อคือ นอกจากจะกีดกันคนที่มีแรงจูงใจในชีวิตแล้ว ในขณะเดียวกันก็เกิดความสูญเสียไปในการพัฒนาคนที่จงรักภักดีกับองค์กรแต่ขาดแรงจูงใจในชีวิต

องค์กรส่วนใหญ่มักจะมองว่าใครยังไม่มีแผนชีวิต (หรือมีแต่ไม่รู้) ที่จะออกไปจากองค์กร องค์กรมักจะมองว่าคน ๆ นั้นเป็นทรัพยากรที่มีค่า น่าจะดูแลรักษามากกว่าคนที่มีแผนชีวิตที่ชัดเจน ผมจึงอยากให้คุณคิดทบทวนดูใหม่ว่าการพัฒนาองค์กรไม่ได้อยู่ที่ว่าคน ๆ นั้นจะอยู่กับองค์กรนานหรือไม่ แต่อยู่ที่ในระยะเวลาที่เขาอยู่กับองค์กรเขาได้สร้างคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใด เราจะเห็นว่าคนหลายคนที่ย้ายจากเราไปทำธุรกิจของตัวเอง ถ้ามองย้อนหลังกลับไปจะเห็นว่าคนเหล่านี้ได้ทุ่มเทและสร้างสรรค์ให้กับองค์กรอย่างคุ้มค่า ผลตอบแทนอาจจะสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้มากกว่าคนที่อยู่นานก็ได้

ผมมีความเชื่ออยู่อย่างหนึ่งว่าคนที่ทำงานเก่งและทำงานดีในองค์กรนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่คน ๆ นั้นมีเป้าหมายในชีวิตที่ชัดเจน และมีแรงจูงใจในชีวิตที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน (Internal Drive) ไม่ใช่แรงจูงใจภายนอก (External Drive) ใครก็ตามที่ทำงานเพราะมีแรงจูงใจจากภายนอก คน ๆ นั้น โอกาสเปลี่ยนแปลงมีมาก เพราะเมื่อไหร่ก็ตามที่ชีวิตได้เติมเต็มในสิ่งที่ต้องการแล้ว แรงจูงใจจะลดน้อยลงหรือหายไป แต่คนใดมีแรงจูงใจที่เกิดจากภายในแล้ว นอกจากจะไม่ลดไปตามการเติมเต็มของชีวิตแล้ว มันกลับจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะเขาจะตั้งเป้าหมายชีวิตที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น และผมเชื่ออีกว่าความท้าทายในชีวิตอย่างหนึ่งของคนคือ การทำงาน เพราะการทำงานถือเป็นเป้าหมายอย่างหนึ่งที่เขาต้องการประสบความสำเร็จ

สรุป การพัฒนาคนแบบ Inside Out Approach จึงเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาคนโดยมุ่งเน้นการพัฒนาจากภายใน (ทัศนคติ แรงจูงใจ อุปนิสัย) สู่อการพัฒนาภายนอก (ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม) เพราะถ้าเราสามารถพัฒนาสิ่งที่อยู่ภายในใจของคนได้แล้ว การพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของคนก็สามารถทำได้ง่ายขึ้นอย่างแน่นอน

“จิตใจ คือจุดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคนแบบยั่งยืน”