



การสร้างแรงบันดาลใจ¹

ส่วนวิจัยและและพัฒนา

คำว่า “แรงบันดาลใจ” คือ แรงกระตุ้นภายในจิตใจที่ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นแรงที่ซ่อนอยู่ในตัวทุกคน ขึ้นอยู่ว่ามันจะถูกปลุกขึ้นมาใช้เมื่อไร

คำว่าแรงบันดาลใจกับแรงจูงใจต่างกันอย่างไร

“แรงจูงใจ” จะเกิดจากภายในตนเองหรือเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก

“แรงบันดาลใจ” จะเกิดมาจากภายในตนเองเป็นหลัก

ตัวอย่างเช่น มีคนๆ หนึ่งต้องการจะเลือกสถานที่ทำงานถ้าเป็นแรงจูงใจก็จะมองไปที่องค์กรนี้มีชื่อเสียง ค่าตอบแทน สวัสดิการ ซึ่งเป็นตัวตัดสินใจเบื้องต้นในการตัดสินใจนี้เป็นหลัก แต่คนๆ นั้นเมื่อเข้าไปทำงานในองค์กรนั้นแล้วไม่ได้หมายความว่ามีความสุข เหมือนที่เขาคิดไว้ตั้งแต่แรกเสมอไป ถึงแม้ว่าจะได้ค่าตอบแทนสูงก็ตาม ในขณะที่เดียวกัน

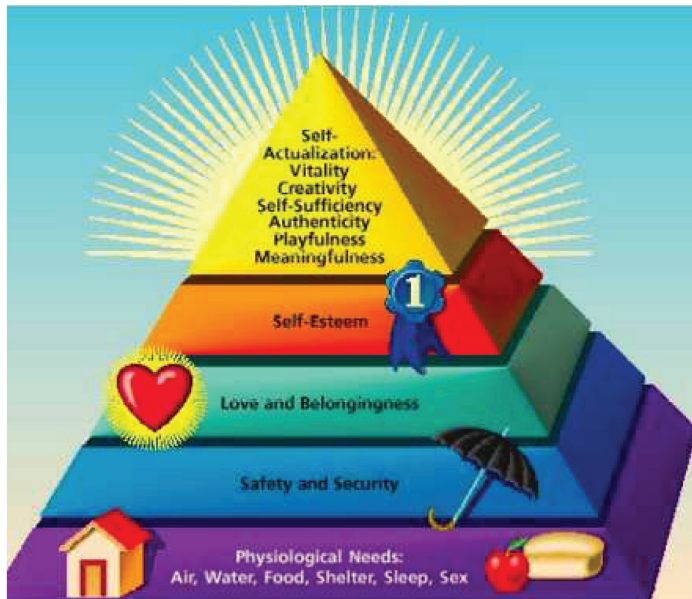
¹ นายสุปนนท์ สังข์สุวรรณ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ส่วนวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวง



ถ้าคนๆ นั้นมีแรงบันดาลใจในเรื่องอะไรสักอย่างหนึ่ง เช่น มีความต้องการที่จะช่วยเหลือสัตว์ป่า เขาก็จะเลือกไปทำงานเกี่ยวกับองค์กรที่ดูแลอนุรักษ์สัตว์ป่า ถึงแม้ว่าสิ่งตอบแทน ค่าตอบแทนที่เป็นภายนอกอาจจะได้ไม่มากนัก ความเป็นอยู่อาจจะไม่สบายนัก แต่เขามีความสุขใจที่ได้ทำ เพราะเขารักในสิ่งๆ นั้น ซึ่งการทำงานด้วยแรงบันดาลใจจะทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่า เพราะถือว่าเป็นผลงานมาจากใจ

ทฤษฎี แรงจูงใจของมาสโลว์

ทฤษฎี แรงจูงใจของมาสโลว์ ความต้องการ 5 ชั้น ของมนุษย์ ดังนี้





1. ความต้องการพื้นฐานปัจจัย (Physiological Needs)
2. ความต้องการด้านความปลอดภัยของชีวิต (Safety and Security)
3. ความต้องการด้านความรัก ด้านสังคม (Love and Belongingness)
4. ความต้องการด้านการเป็นที่ยอมรับ (Self – Esteem)
5. ความต้องการในสิ่งที่ตนเองคาดหวัง (Self – Actualization)

ถ้าเราแบ่งทั้งหมดนี้จะเป็นแรงจูงใจทั้งหมด เป็นแรงจูงใจ ซึ่งมาจากปัจจัยภายนอก 2 อย่าง ส่วน 3 ชั้นบนถือว่าเป็นแรงบันดาลใจ

ทฤษฎี two factors theory

ทฤษฎีของ Herzberg เป็นทฤษฎี two factors theory บอกว่าการทำงานของคนๆ หนึ่งจะมีปัจจัยหลัก 2 ปัจจัยที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ ดังนี้คือ

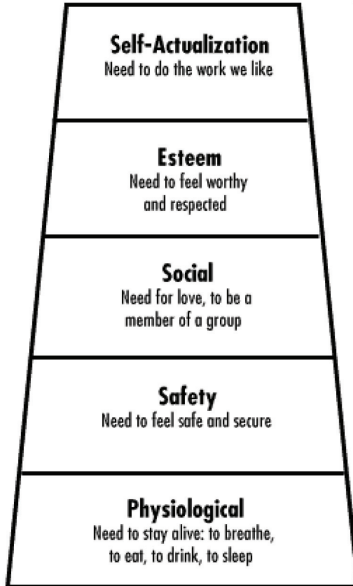
1. ปัจจัยภายใน (motivation factor)
2. ปัจจัยภายนอก (hygiene factor)

จากการวิจัยในโรงงานต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา พบว่า ปัจจัยภายใน (motivation factor) เป็นโอกาสความก้าวหน้าในงาน ความเอาใจใส่ในงาน ความท้าทายของงาน จะสำคัญกว่า ปัจจัยภายนอก เช่น สภาพโรงงาน สภาพออฟฟิตที่อึดอัดหรือแคบไปหรือไม่ หรือตำรวจหรือทหารที่ไปปฏิบัติหน้าที่บริเวณชายแดนมีอุปสรรคป้องกันให้ครบหรือไม่

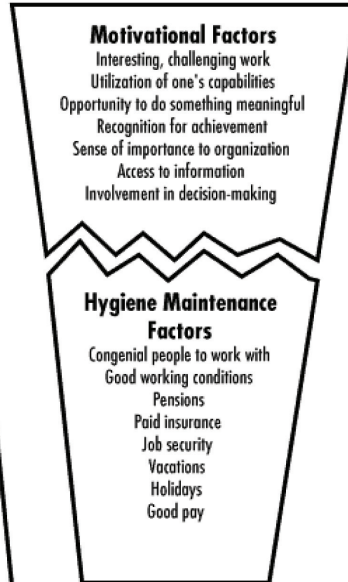
ทฤษฎีของ Herzberg ระบุว่า ปัจจัยภายในจะเป็นตัวที่คอยผลักดันให้ทำงานประสบความสำเร็จมากกว่าปัจจัยภายนอก



Maslow's Hierarchy of Needs



Herzberg's Motivation Hygiene Theory



การเปรียบเทียบทฤษฎีการสร้างแรงบันดาลใจ ระหว่าง มาสโลว์ กับ Herzberg จะตรงกัน ปัจจัยภายนอกของ Herzberg ก็จะอยู่ที่ ปัจจัยชั้นล่างๆ ของมาสโลว์ คือ เป็นเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานความปลอดภัย ส่วนปัจจัยที่สำคัญ คือ แรงบันดาลใจ หรือ motivation factor จะอยู่ ด้านบน เพราะฉะนั้น แรงบันดาลใจจึงมีความสำคัญมากในการที่จะ ประสบความสำเร็จ



ดังนั้น หน้าที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของผู้นำองค์กร ก็คือ “การจุดแรงบันดาลใจ” ของผู้ร่วมงาน เพื่อจะได้รู้ว่า ผู้ร่วมงานมีศักยภาพมากน้อยเพียงไรอยู่ในตัว เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะจุดขึ้นมาให้ติด เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมีแรงบันดาลใจซ่อนอยู่ในตัวอยู่แล้ว

วิธีการดึงแรงบันดาลใจ จากหนังสือเรื่องเคล็ดลับแรงบันดาลใจ กับสุดยอดผู้นำ ของจอห์น บานินดี มีดังนี้

1. การมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มอบเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพของตนเอง ที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ และจะรู้ว่าเขาสามารถทำได้แค่ไหนเพียงใด ถ้าไม่มอบอำนาจให้เขาก็ไม่ได้ใช้ศักยภาพได้เต็มที่ เป็นการฝึกความรับผิดชอบ เนื่องจากในการทำงานตามคำสั่งปกติ เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งอะไรก็ทำอย่างนั้น ซึ่งจะทำให้เขาไม่ทราบถึงความสำคัญของงานว่ามีความสำคัญมากน้อยแค่ไหน เพียงไร และถ้าเกิดความผิดพลาดขึ้นจะมีผลเสียอย่างไร เป็นต้น

อีกประการหนึ่ง การที่หัวหน้ามอบอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรด้วย เพราะงานที่ได้รับไปนั้นถือเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร เพราะฉะนั้น ถ้าทำไม่ดี ก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กรจากงานที่เขาทำได้ ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาดึงศักยภาพมาใช้ได้เต็มที่มากขึ้น

แต่ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือ ผู้บังคับบัญชาต้องให้อิสระในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับหนึ่ง ซึ่งหัวหน้าจะต้องควบคุมอยู่ห่างๆ เพราะถ้ามอบงานไปแล้วแต่หัวหน้าลงไปรี้อตลอดเวลาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาติดขัดไม่เป็นตัวของตัวเองที่จะดึงศักยภาพของตัวเองได้ไม่เต็มที่



2. การสร้างความท้าทาย งานนั้นจะต้องมีความท้าทายในระดับหนึ่ง เพราะถ้าเป็นงานประจำ ก็จะไม่สามารถดึงศักยภาพตนเองได้เต็มที่มากนัก งานจะต้องมีความท้าทายให้เหมาะสมกับเขา ซึ่งการสร้าง ความท้าทายในงาน ประกอบด้วย

1) การสร้างความท้าทายให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลเป็นการมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนไหนมีความสนใจทางด้านใด ความสามารถทางด้านไหน เพราะถ้ามอบงานที่ไม่ตรงกับความถนัด งานก็จะออกมาไม่ดีเท่าที่ควร และจะดึงศักยภาพของตนเองได้ไม่เต็มที่ ความท้าทายจะต้องมีความชัดเจน เช่น งานนี้ทำเสร็จแล้วได้อะไร องค์กรจะได้ประโยชน์อย่างไร เขาจะได้ผลอะไร จะต้องมีความชัดเจนไม่ใช่ให้งานยากๆ ไปชิ้นหนึ่งแล้วงานนั้นก็ลอยๆ ไม่มีผลกระทบอะไรกับตัวเขา หรือองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะไม่มีความตั้งใจในการทำงาน อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญก็คืองานนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เนื่องจากเขาทุ่มเททำงานนั้นอย่างมาก แต่สุดท้ายงานนั้นไม่สามารถจับต้องได้ จึงไม่เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานหรือไม่เห็นผลงาน แต่ถ้างานจับต้องได้เป็นชิ้นเป็นอันอยู่ในองค์กร เขาก็จะมีความภูมิใจในงานนั้น

2) งานต้องไม่ไกลเกินเอื้อม ไม่ใช่งานที่ยากมาก ผู้บริหารทำไม่ได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะหมดกำลังใจ เพราะผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กรยังทำไม่ได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็คงไม่สามารถทำได้ การให้งานที่ท้าทายจะต้องเป็นงานใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน ก็จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อย่างหนึ่งขององค์กร



3. การสอนงาน เป็นการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณค่าของงานที่มอบหมายให้เขาทำ และเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อผู้บังคับบัญชาลงมาสอนงานก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพรักในตัวผู้บังคับบัญชาและจะเกิดความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานเพื่อเป็นการตอบแทนผู้บังคับบัญชาที่เสียสละเวลามาสอนงาน ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญของผู้บังคับบัญชานอกจากการสอนงานจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกภูมิใจแล้วยังทำให้เกิดความรู้จักกันและกัน ใกล้ชิดกันมากขึ้น ทำให้งานเกิดความราบรื่นมากขึ้น

อีกประการหนึ่งที่ได้จากการสอนงานคือ Succession Planning เป็นการสืบทายาท หรือเป็นการหาตัวแทนของผู้บริหาร การสอนงานจะทำให้ทราบว่าบุคคลใดที่จะสามารถมาทดแทนตำแหน่งได้ ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ ซึ่งในการสอนงานจะต้องมีต้องมีพื้นฐาน “การให้” เป็นสำคัญ

4. การให้การยอมรับ เป็นวิธีการที่สำคัญในการจุดแรงบันดาลใจ โดยตามหลักทฤษฎีของมาสโลว์คือ ทุกคนต้องการได้รับการยอมรับ เพราะฉะนั้น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้ดีต้อง “ชมเชย” และ “ขอบคุณ” (ต้องทำต่อหน้าผู้ร่วมงานคนอื่น) เพื่อให้เขาเกิดความภาคภูมิใจ และการชมเชยต้องทำตามความเป็นจริงและเท่าเทียมกัน อย่าเลือกปฏิบัติไม่ว่าตำแหน่งใดก็ต้องชมให้เท่าเทียมกัน เพราะทุกคนต้องการได้รับการยอมรับ นอกจากนี้อย่าลืมผู้ที่อยู่เบื้องหลังและผู้มีส่วนร่วมทุกคน งานชิ้นหนึ่งจะสำเร็จได้อาจจะต้องมีหลายฝ่ายช่วยกันทำ

ดังนั้น อย่าลืมขอบคุณผู้ที่อยู่เบื้องหลัง และจะต้องทำอย่างรวดเร็ว ในช่วงเวลาที่เหมาะสม (ไม่ต้องรอจนงานเสร็จ)



หัวใจของการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ

สิ่งสำคัญที่สุดซึ่งผู้นำจะต้องใช้ในการสร้างแรงบันดาลใจ คือ

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และ
2. การทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นสมรรถนะของผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กร

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

1) การสื่อสารนั้นจะต้องสื่อสารในทุกๆ ด้านไม่ว่าจะเป็น ทิศทางองค์กร การสอนงาน การชมเชย การให้คำปรึกษา ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ ต้องใช้การสื่อสาร ถ้าผู้นำสื่อสารกับลูกน้องไม่ดี ประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็จะน้อย ตามไปด้วย ลูกน้องก็ไม่เข้าใจว่าผู้นำสื่อสารอะไรมา

2) การสื่อสารที่ดีจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ไม่ใช่เป็นผู้นำแล้วพูด อย่างเดียว สั่งการอย่างเดียว ไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น แต่จะต้อง เปิดโอกาสให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็น

3) การสื่อสาร คือ ต้องรักษาคำพูด สื่อสารอะไรไปแล้วต้อง ทำให้ได้ จะเห็นได้จากปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เช่น สภาพแรงงาน ประท้วงต่างๆ ล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาจากการสื่อสารเพราะผู้นำได้ให้ สัญญา เรื่องค่าตอบแทน โบนัส แล้วสุดท้ายให้ไม่ได้ โดยคำสัญญาที่ผู้นำ ให้ไว้จะอยู่ในใจของพวกเขา เมื่อไม่เป็นไปตามสัญญา ก็เกิดการประท้วง ร้องเรียนตามมา

4) การสื่อสาร คือ การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการสื่อสารไป ปฏิบัติให้เกิดผล เมื่อสื่อสารกันไปแล้วจะต้องทำให้เกิดผลทั้งผู้ที่สื่อและ ผู้รับสื่อ



2. การทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

การเป็นแบบอย่างที่ดี คือจะต้องเป็นตัวอย่งที่ดีในการทำงาน ได้แก่ ความเสียสละ ความเป็นธรรม หลากๆ อย่างที่ผู้นำควรจะมี เป็นต้น

ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่งที่ดีในการดำเนินชีวิต ปฏิบัติให้เห็น บอกเล่าประสบการณ์ ไม่ใช่ทำดีแต่งงานอย่างเดียว แต่ประพฤติตนไม่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ศรัทธา ถ้าผู้นำประสบความสำเร็จทั้งในเรื่องงาน และเรื่องการดำเนินชีวิต ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเห็นตัวอย่งที่ดีและจะเกิดความ “ศรัทธา” และ “นำไปปฏิบัติตาม”

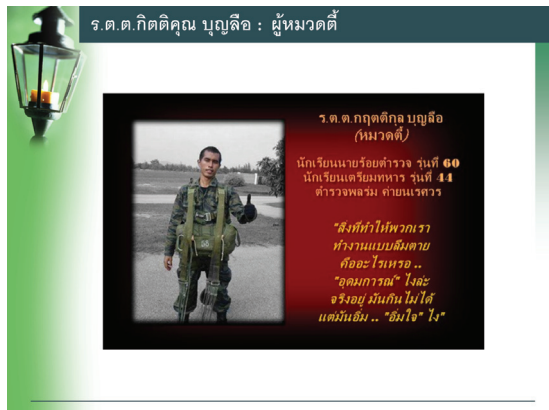
ตัวอย่าง ผู้ที่มีแรงบันดาลใจในการทำงาน

ผู้กองแคน หรือ ร้อยตำรวจเอก ธรณิศ ศรีสุข เป็นบุคคลที่มีแรงบันดาลใจสูงมากคนหนึ่ง เขาเป็นนักเรียนนายร้อยตำรวจ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ มีความสามารถสอบได้ที่หนึ่ง ซึ่งสามารถเลือกที่จะไปประจำการที่ไหนก็ได้ แต่เขาเลือกที่จะไปเป็นตำรวจตระเวนชายแดนประจำที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ เพื่อช่วยเหลือพี่น้องคนไทย





จะเห็นได้ว่าผู้กองแคนมีแรงบันดาลใจในการที่จะทำงานที่เขารัก ความตั้งใจที่จะช่วยเหลือพี่น้องคนไทย สุดท้ายเขาก็ต้องสละชีพเพื่อปกป้องพี่น้องประชาชนคนไทยชาติ ซึ่งเป็นตัวอย่างของการทำงานที่มีแรงบันดาลใจ



อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ ผู้หมวดดี หรือ ร้อยตำรวจตรี กิตติคุณ บุญลือ มีแรงบันดาลใจมาจากผู้กองแคน ผู้หมวดดีเป็นรุ่นน้องของผู้กองแคน และมองว่าผู้กองแคนมีแรงบันดาลใจ เขาจึงเจริญรอยตามผู้กองแคน โดยผู้หมวดดี กล่าวว่า “สิ่งที่ทำให้เราทำงานแบบสืมตายคืออะไรหรือ... “อุดมการณ์” ใจจะจริงอยู่มันกินไม่ได้ แต่มันอื่น... “อินใจ” ใจ”

พาทักทาย

“แรงบันดาลใจ ไม่สามารถบังคับให้เกิดขึ้นมาได้”

“ผู้นำจะต้องกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจขึ้นมา”

“การสร้างแรงบันดาลใจ ไม่ต้องใช้เงิน และผลดีที่องค์กรได้รับจะมากกว่าที่คาดคิด ”

“อาจเคยได้ฟังเรื่องเหล่านี้บ่อยครั้งสำคัญอยู่ที่ว่าลงมือทำหรือยัง?”