“วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล:” กุญแจสู่ความสำเร็จของการพัฒนาคน
Personal Mastery: A Key to Organization Development’s Success

*ดร.ภิญโญ รัตนาพันธุ์ (Dr.Pinyo Rattanaphan)**

คำถามที่มักถามกันบ่อยๆ ในองค์กรทุกวันนี้ คือ ปีนี้จะพัฒนาองค์กรเราอย่างไร จะเชิญใครมา จะต้องใช้งบเท่าไหร่ และมันจะคุ้มไหม ที่ผ่านมาอบรมกันไปทุกปี อบรมกันไปแล้วเสียงบประมาณไปตั้งมาก แต่ไม่เห็นเอาไปปฏิบัติกัน

โจทย์นี้ผู้เขียนคิดว่าเป็นโจทย์ซ้ำๆ เดิมๆ ที่ตั้งคำถามกันมาหลายปี และดูเหมือนจะพยายามตอบกัน แต่ก็กลับมาในวังวนแบบเดิมๆ ทุกๆ ปี มาถึงวันนี้ วันที่หลายอย่างเปลี่ยนแปลงจนตั้งตัวแทบไม่ทัน เราจะทำอย่างไร ต้องเริ่มจากหลักคิดตรงไหน ผู้เขียนขอเสนอแนะแนวทาง ดังนี้

เริ่มจากการที่ตั้งคำถามว่าท่าน ทราบหรือไม่ว่าการพัฒนาองค์กรมีความสำคัญมาก แน่นอนท่านคงตอบว่า สำคัญมาก คำตอบที่ผู้เขียนอยากจะบอกคือ ท่านอาจตอบผิด เพราะแท้จริงแล้วการพัฒนาองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เรียกว่าอย่างยิ่งยวดมากๆ เรียกว่าชี้เป็นชี้ตายให้องค์กรของท่านได้ เอาเป็นว่าขนาดท่านพัฒนาอยู่แล้ว ทำกันอยู่ทุกปี ถ้าไม่ดูดีๆ ก็อาจไปไม่รอดแล้ว เช่น Nokia ที่ผู้เขียนก็เชื่อว่าพยายามพัฒนาองค์อย่างมากๆ มาแล้ว แต่ก็ยังไปไม่รอด ต้องขายให้ไมโครซอฟท์ในที่สุด ผู้เขียนเชื่อว่าน่าจะเป็นเพราะไม่ได้ทำอย่างเข้มข้น ยิ่งยวดเพียงพอ

เอาเป็นว่าการพัฒนาองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดนั้นต้องรู้เสียก่อนว่ามันคืออะไร จริงๆแล้วมีหลายนิยาม แต่นิยามที่น่าจะสอดคล้องกับยุคสมัยนี้ที่สุดน่าจะเป็นนิยามที่บอกว่า “การพัฒนาองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงความเชื่อ”

---

* ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรเชิงบวก(Appreciative Inquiry)
วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ความเชื่อบางอย่างเป็นความเชื่อที่อยู่ลึกจนกระทั่งหากเจ้าของความเชื่อไม่ตรวจสอบแล้ว ความเชื่อนั้นจะเป็นตัวกำหนดกระบวนการคิด การกระทำและผลของการกระทำนั้นอย่างน่ากลัวที่สุด หรือไม่ก็ก้าวหน้าล้ำจนคู่แข่งตามไม่ทันและหรือล้มหายตายจากไปในที่สุด

ถามว่าความเชื่อมาจากใคร? ความเชื่อมาจากคน ในทางการบริหารจัดการเราเชื่อว่าคนที่เป็นนายผู้กำชะตาชีวิตของตนเอง หรือการมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Mastery) ต้องเป็นคนที่มีความเชื่อที่สร้างสรรค์สามารถดึงเอาความเชื่อของตนเองมาก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ได้

สร้างองค์กรแห่งอนาคตด้วย Personal Mastery

ตัวอย่างชัดเจน คือ สตีฟ จ๊อบ Personal Mastery ของคนๆ นี้เพียงคนเดียวได้สร้างการเปลี่ยนแปลงให้โลก ไม่ว่าจะเป็นการสร้างคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล มาจนถึงไอแพด และที่หลายคนไม่รู้ก็คือ สตีฟเป็นคนปฏิวัติวงการพิมพ์ไปด้วย Personal Mastery เอาเป็นว่าตอนนี้ปีเตอร์ เซ็งเก้ คนคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือว่าเรื่องนี้มาเป็นอันดับแรก

ถ้าคนในองค์กรขาดคนที่มี Personal Mastery ก็ล้าหลังตกยุคและต้องเผชิญกับการล้มหายตายจากแน่นอน เอาเป็นว่าองค์กรยุคใหม่ต้องช่วยให้ผู้นำ พนักงานค้นหา Personal Mastery ให้พบให้ได้

Personal Mastery การเป็นนายชะตาชีวิตของตนคืออะไร? เพื่อที่จะอธิบายเรื่องนี้ได้ดีขึ้น ลองคิดดูง่ายๆ ว่า ท่านเคยเห็นเพื่อนร่วมงานที่อยู่ไปวันๆ ไหม จะสังเกตว่าหลายคนเป็นคนเก่ง แต่ไม่เคยมีเป้าหมายชีวิตว่าอยู่ไปเพื่ออะไร งานที่ทำอยู่มีคุณค่าตรงไหน เขาอยู่ของเขาไปเรื่อยๆ สิ่งแวดล้อม อุปสรรคมักเป็นเรื่องที่น่าระอา เกินทานทน และมักควบคุมเขาได้เสมอ การอยู่ไปวันๆ ของเขาทำให้ผู้นั้นไม่พยายามพัฒนาทักษะของตนให้ก้าวไกลไปกว่าเดิม และอาจสร้างความเสียหายให้องค์กรได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ในทางตรงข้าม ถ้าผู้นั้นรู้สึกว่างานที่ตนทำมีความหมาย รู้สึกว่าตนเองเกิดมาเพื่อสิ่งนี้ จะเห็นว่าสิ่งแวดล้อม อุปสรรคมักไม่ค่อยมีผล คนมี Personal Mastery จะพยายามเรียนรู้ พัฒนาตนเอง จนสามารถสร้างสรรค์ สร้างการ

เปลี่ยนแปลงให้องค์กรได้

ยกตัวอย่างหนึ่ง เมื่อเร็วๆ นี้มีคนเผยแพร่ข่าวการตอบปัญหาใน Fanpage ของ KFC ที่ดูสร้างสรรค์ น่ารัก แม้ว่าจะถูกยั่วยุกวนจากลูกค้าเพียงใด จนเป็นที่ร่ำลือ มีคนยกย่องมาก ในทางกลับกันร้านพิซซ่าแห่งหนึ่งในอเมริกา มีพนักงานสองคนที่ผู้เขียนเชื่อว่าขาด Personal Mastery ถ่ายวิดีโอการทำพิซซ่าโดยเอาชีสแปะก้นตัวเองก่อนโยนไปในเตาอบ วิดีโอนี้เผยแพร่ออกไป ส่งผลให้ภาพลักษณ์องค์กรในภาพรวมเสียหายมหาศาล ต้องแก้เกมกันอุตลุต และร้านสาขาแห่งนั้นยอดขายลดลงจนไม่สามารถอยู่รอดได้ ส่งผลให้พนักงานต้องตกงานไปทันที 20 คน ทั้งยังส่งผลต่อโครงการความช่วยเหลือคนยากจนในท้องถิ่นที่ได้ช่วยเหลืออยู่ต้องหยุดชะงักไป

ตัวอย่างในประเทศไทยที่ชัดเจนที่สุดซึ่งเป็นข่าวกัน คือ การรถไฟแห่งประเทศไทย ที่ผู้เขียนเห็นว่าดูเหมือนจะมีปัญหาเรื่อง Personal Mastery แทบทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบนจนถึงพนักงานระดับล่างสุด ที่จำนวนมากดูเหมือนจะอยู่ไปวันๆ และน่าจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดเรื่องน่าเศร้ากรณีน้องแก้มขึ้นมา

สร้างองค์กรแห่งอนาคตด้วย Personal Mastery

มาถึงตอนสำคัญ แล้วเราจะพัฒนา Personal Mastery ขึ้นมาในองค์กรได้อย่างไร? ตรงนี้มีวิธีการในศาสตร์ของการพัฒนาองค์เรามีเครื่องมือหนึ่งที่เราเรียกว่า Appreciative Inquiry (AI) คือ การตั้งคำถามเชิงบวกก่อน โดยถามว่าอะไรที่ทำแล้วมีความสุข มีความหมายกับชีวิตของเขา สิ่งที่ตอบมานั้นมักจะเป็น Personal Mastery เสมอ เพียงแต่เจ้าตัวไม่เคยคิดมาก่อน หรือไม่เคยมีใครตอกย้ำให้นำเอามาใช้

โดยทั่วไปการหา Personal Mastery เราจะทำกันสองระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับบุคคล เริ่มจากระดับองค์กร เช่น คณะแพทย์ของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งต้องการพัฒนาศูนย์วิจัยความเป็นเลิศในการรักษาเฉพาะทางของโรคๆ หนึ่ง คุณหมอเล่าให้ฟังว่าคณะแพทย์ตอนนี้เจอแรงกดดันเรื่องการแข่งขันจากภาคเอกชนมาก เลยอยากกำหนดเป้าหมายใหม่ๆ คือ

ต้องเลี้ยงตนเองให้ได้ด้วยการเจาะกลุ่มคนมีเงินก่อน ไม่งั้นอนาคตอาจลำบาก

ผู้เขียนบอกว่าน่าสนใจแต่คิดเร็วไป เลยแนะนำให้เริ่มจากการเชิญคุณหมอทั้งหมดมาคุยกันก่อนโดยตั้งคำถามว่า “ลองนึกถึงคนไข้ที่คุณรู้สึกว่ารักษาเมื่อเขาไปแล้ว คุณมีความสุขที่สุด”

มีคุณหมอในทีมตอบว่า “ผมชอบรักษาคนไข้ชาวบ้านครับ ก็ที่ผมมาเป็นหมอที่โรงพยาบาลของรัฐนี่ก็เพราะอยากรักษาชาวบ้านจนๆ นี่แหละ ถ้าอยากรวยผมออกไปทำโรงพยาบาลเอกชนนานแล้ว”

นี่ครับ การได้ดูแลคนไข้จนๆ อาจเป็น Personal Mastery ของคุณหมอก็ได้ ไม่ใช่คนไข้มีเงิน ตรงนี้ต้องยืนยันกันก่อนว่า Personal Mastery ระดับองค์กรไปด้วยกันได้ไหม ถ้าไม่อย่าเพิ่งก้าวข้ามไปและอย่าสรุปเร็วเกินไป ที่สุดคุณหมอทั้งหมดอาจรู้สึกว่าเกิดมาเพื่อคนจนก็ทำไป แต่ก็มาดูกันว่าไปรอดไหม

ถ้าไม่รอดอาจนึกถึงแนวคิดของ เอ็นโซ่ เฟอร์รารี่ ที่จริงๆ แล้วเขาบอกว่าอาชีพหลักของเขา คือ การแข่งรถฟอร์มูล่า วัน เขามีความสุขความหลงใหลที่จะอยู่ข้างสนามแข่ง เพื่อปรับปรุงรถของตนให้ดีขึ้นเรื่อยๆ แต่ถ้าทำอย่างเดียวไปไม่รอดก็เลยต้องทำรถเฟอร์รารี่ขายไปด้วย โดยเขาสามารถเอาสิ่งที่เขากับทีมงานได้คิดค้นรถที่แรงที่สุดในสนามแข่ง เอามาปรับปรุงเทคโนโลยีรถเฟอร์รารี่ไปด้วย ซึ่งทำให้ได้สิ่งดีๆ ที่สุดของโลกสองอย่าง

มาถึงตอนนี้อาจสรุปได้ว่า Personal Mastery ซึ่งคือการเป็นนายชะตาชีวิตของตนนั้น เป็นความรู้สึกที่แรงกล้าที่รู้ว่าตนเองเกิดมาเพื่อสิ่งนั้น “สตีฟ จ๊อบ” ค้นพบว่าตนเองเกิดมาเพื่อคอมพิวเตอร์ เพื่อเปลี่ยนโลก “เฟอร์รารี่ย์” เกิดมาเพื่อรถแข่ง

เอาตัวอย่างใกล้ตัว ลูกศิษย์ผมค้นหาตนเอง ผมถามว่าชอบอะไรที่สุดตั้งแต่เรียนมา? สุภาพบุรุษท่านนี้บอกว่า ชอบการเป็นที่ปรึกษาแบบอาจารย์แล้วก็บอกว่าอยากเป็นแบบผู้เขียน นี่ครับค้นพบ Personal Mastery ท่านผู้นี้เลยทำวิทยานิพนธ์การตั้งบริษัทที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ผมเริ่มพาเข้ามาลองทำของจริง ไม่นานลูกศิษย์ท่านนี้ปัจจุบันมีบริษัทจริงๆ ของตนเอง มีชื่อเสียงในวงการและได้งานที่ปรึกษามากมาย

อีกคนที่คุยๆ กันมา เคยทำร้านอินเทอร์เน็ต แล้วลูกค้าถามว่าจะไปซื้อกาแฟได้ที่ไหน ถามมาเลยทำขายเอง แล้วศึกษาเพิ่มเติมจนค้นพบว่าตัวเองรักกาแฟมากๆ เลยทุ่มเทศึกษาอย่างรู้จริง ไปปีนดอยหาซัพพลายเออร์ จนกระทั่งปัจจุบันเริ่มกลายเป็นดีลเลอร์ค้าเมล็ดกาแฟ เพราะด้วยความรู้จริงและจริงจังมา จนกระทั่งชาวไร่ที่เคยขายเมล็ดกาแฟให้ฝรั่งและฝรั่งเอาไปประกวดจนได้อันดับต้นๆ ของโลก หันมาขายให้เขาแทน คนๆ นี้รู้จริง ขนาดมีมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งเชิญไปสอนให้ชาวอิตาเลียนที่มาดูงานจนทึ่งกับความรู้และประสบการณ์ การมี Personal Mastery จึงเป็นสิ่งสำคัญมากๆ

สำหรับการรถไฟที่ผู้เขียนพูดถึงนั้น ผู้เขียนเชื่อว่าในองค์กรยังมีคนดีๆ จำนวนมาก เพราะผู้เขียนเคยมีลูกศิษย์จากการถไฟสามคนที่ผู้เขียนต้องบอกเลยว่าเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจน้ำดีมากๆ และเชื่อว่าที่นั่นคงมีมากกว่านี้ ถ้าผู้บริหารที่นั่นสามารถตั้งคำถามแบบ AI และดึง Personal Mastery ของคนออกมาได้

ที่ผมเชื่อว่าเมื่อถามคนมากๆ เข้าจะเจอจุดร่วมที่สามารถนำมาต่อยอดไปวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ รวมทั้ง นโยบายต่างๆ เช่น ถ้าค้นพบว่าพนักงานมีความสุขที่ได้เห็นเด็กวัยรุ่นในวัยเดียวกันกับลูกสาวของพวกเขาเดินทางกลับบ้านอย่างมีความสุข ปลอดภัย เห็นภาพเด็กผู้หญิงวัยรุ่นที่เพิ่งออกจากบ้านซึ่งพ่อแม่เป็นห่วงแทบนอนไม่หลับ โผเข้ากอดพ่อกับแม่ หลังจากเดินทางไปผจญภัยครั้งแรกในโลกกว้างกลับมา

ถ้าเป็นภาพนี้ และมันชัด เราจะเห็นการรถไฟที่เป็นองค์กรที่เกิดมาเพื่อดูแลลูกหลานของประชาชน แล้วคนดีๆ ที่นั่นช่วยกันพัฒนานโยบายดีๆ ออกมา เราจะไม่เห็นการรับเด็กเส้นที่มีประวัติไม่ดีเข้ามาแน่นอน งานทรัพยากรบุคคลจะเปลี่ยนไป โครงสร้างพนักงาน ทุกอย่างจะเปลี่ยน

ถามว่าทำได้ไหม? ถ้า สตีฟ จ๊อบ ที่เริ่มต้นชีวิตจากการเก็บกระป๋องโค้กขายยังทำได้ขนาดนี้ ผมว่าคนไทยทำได้แน่นอน เรามีอะไรมากกว่า ทั้งคน ทั้งเงิน ในขณะที่ สตีฟ จ๊อบ ไม่มีอะไรเลย ขอให้มี Personal Mastery ตัวเดียวพอ ชีวิต องค์กร ธุรกิจเปลี่ยนแน่นอน

ถามว่าเสี่ยงไหม? จากที่ผู้เขียนได้ศึกษาบุคคลระดับโลก และจากการให้คำปรึกษาคนไทยหลายคน ก็พบว่าเป็นไปได้ หลายคนสามารถพัฒนาตัวเอง

จนไปไกล ถามว่าเสี่ยงไหม คำตอบ คือ เสี่ยง แต่การไม่มี Personal Mastery เลย ก็จะกลายเป็นความเสี่ยงที่น่ากลัวมากกว่า

โดยสรุปในการที่จะสร้างองค์กรให้ก้าวไกลและไปไกลได้จริงนั้น หัวใจ คือ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน พัฒนาองค์กรอย่างยิ่งยวด

สิ่งสำคัญที่ต้องทำเป็นอันดับแรก คือ เรื่อง การพัฒนา Personal Mastery และหนทางที่จะทำได้ก็คือ การตั้งคำถามเชิงบวกแบบ Appreciative Inquiry (AI) เพื่อค้นหาสิ่งที่เขาชอบ มีความสุข รู้สึกมีความหมายที่ได้ทำ เสียก่อน ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร องค์กรจึงจะไปได้ไกลและยั่งยืนได้

ไม่เช่นนั้นการพัฒนาองค์กร พัฒนาคนของท่านจะสิ้นเปลืองหาทิศทางไม่ได้ เหมือนถมอย่างไรก็ไม่เคยเต็มและจบลงด้วยความสงสัยถึงผลที่ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

หนังสืออ้างอิง:

Senge P.M. (2006). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning. New York: Crown Publishing Group