



ศาสตราจารย์ไกรฤกษ์ บุญเกียรติ



เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเชิงบริหาร และมีประสบการณ์
ในการทำงานบริหารภาคธุรกิจจนประสบความสำเร็จมากมาย
เมื่อมาทำงานด้านสังคม ก็สามารถเข้าถึงปรัชญา
และจิตวิญญาณของงานเพื่อสังคมได้อย่างลึกซึ้ง



ข้อสำคัญอาจารย์ไกรฤกษ์สามารถถ่ายทอดภูมิปัญญา
ออกมาได้อย่างดียิ่ง ได้ทั้งเนื้อหาสาระ เข้าใจง่าย
ด้วยสำนวนโวหารที่เรียบง่าย สึกซึ้งถึงแก่น และไพเราะอ่อนหวาน



นอกจากนั้น ยังมีตัวอย่างจากประสบการณ์จริง
ยกมาให้ฟังอย่างสอดคล้องกับเนื้อหาเรื่องราว
และที่เป็นเสน่ห์อย่างมาก คือ การมีอารมณ์ขัน
ทำให้ผู้ฟังอึ้งถึงเนื้อหา สาระ
และสนุกสนานเพลิดเพลินตั้งแต่ต้นจนจบ



สานพลัง สร้างสุขภาวะ

การบริหารองค์กรรุ่นใหม่



ศาสตราจารย์ไกรฤกษ์ บุญเกียรติ



การบริหาร

องค์กรฉลาด 1160906

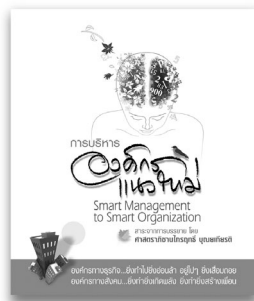
Smart Management to Smart Organization



สาระจากการบรรยาย โดย
ศาสตราจารย์ไกรฤกษ์ บุญเกียรติ



องค์กรทางธุรกิจ...ยังทำไปยิ่งอ่อนล้า อยู่ไปๆ ยิ่งเสื่อมถอย
องค์กรทางสังคม...ยังทำยิ่งเกิดพลัง ยิ่งทำยิ่งสร้างเพื่อน



การบริหารองค์กรแนวใหม่ Smart Management to Smart Organization



สารจากการบรรยาย
โดย ศาสตราจารย์ ดร. ไกรฤทธิ บุญเกียรติ
ณ ห้องประชุม โรงแรมมิราเคิล กรุงเทพมหานคร
วันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๕๒

การบริหารองค์กรแนวใหม่ Smart Management to Smart Organization

ISBN

ที่ปรึกษา

ศาสตราจารย์ ดร. ไกรฤทธิ บุญเกียรติ
นพ.อำพล จินดาวัฒนะ
นพ.วิชัย โชควิวัฒน์

บรรณาธิการ

สุนีย์ สุขสว่าง
ณนุต มธุรพจน์
ฐานิต มีสมวัฒน์
ศิริธร อรไชย

แบบปกและรูปเล่ม

ไพโรจน์ ชินศิริประภา junior7936@yahoo.com
โทรศัพท์ ๐๘๑-๓๔๓-๑๕๕๙

พิมพ์ครั้งที่ ๑

ธันวาคม ๒๕๕๓ จำนวน ๓,๐๐๐ เล่ม

พิมพ์ที่

จริงใจการพิมพ์ โทรศัพท์ ๐๒-๔๓๓-๒๕๐๑

จัดพิมพ์เผยแพร่โดย

สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.)
อาคาร ๘๘/๓๙ ติวานนท์ ๑๔ ตำบลตลาดขวัญ
อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี ๑๑๐๐๐
โทรศัพท์ ๐๒-๕๙๐-๒๓๐๔
โทรสาร ๐๒-๕๙๐-๒๓๑๑
เว็บไซต์ : www.nationalhealth.or.th



สารบัญ

คำนิยาม	๒
คำนำ	๖
เกริ่นนำประวัติชีวิต	๑๑
มุมมององค์กรใหม่ New Organization	๒๔
คำนิยมการจัดการแนวใหม่ (New Management, New Values)	๕๘
เปิดอภิปรายทั่วไป	๗๗
ประวัติผู้บรรยาย	๙๙

คำนิยม eulogy

ศาสตราจารย์ไกรฤทธิ บุญเกียรติ เป็น “นักธุรกิจ” ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง โดยเฉพาะในฐานะนักการตลาดมือเยี่ยมของเมืองไทย จนสถาบันอุดมศึกษาเก่าแก่ที่สุดของประเทศ คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มอบตำแหน่งศาสตราจารย์อันทรงเกียรติให้

ความสำเร็จของอาจารย์ไกรฤทธิได้มาเพราะสติปัญญาและความรู้ความสามารถโดยแท้ ผมเชื่อว่าปัจจัยความสำเร็จของอาจารย์ไกรฤทธิมาจากพื้นฐานด้านการศึกษาน้อย ๓ ประการ

ประการแรก จากการใช้ “**ครุฑ**” เมื่อสมัยเป็นนิสิต คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยได้เป็นลูกศิษย์ของสองสุดยอดนักพฤกษศาสตร์ของประเทศไทย คือ **ดร. กสิณ สุวัตพันธุ์** และ **ดร.วิรุพท์ สุวรรณกิตติ** ผู้ที่อาจารย์ไกรฤทธิได้กล่าวถึงในการบรรยายครั้งนี้แล้ว ทั้งสองท่านได้สอนให้อาจารย์ไกรฤทธิเป็น “**นักวิทยาศาสตร์ที่แท้**”

ประการที่สอง เมื่อไปศึกษาต่อต่างประเทศ ท่านได้มีโอกาสไปร่วมงานกับสุดยอดนักวิทยาศาสตร์ของโลก คือ **เจมส์ วัตสัน** ซึ่งต่อมาได้รับรางวัลโนเบลคู่กับ **ฟรานซิส คริก** นอกจากนั้น ช่วงไปศึกษาในต่างประเทศยังได้ไปเรียนวิชาการบริหาร โดยได้ครุฑีอีกด้วย

ประการที่สาม อาจารย์ไกรฤทธิมีพื้นฐานเก่งภาษาอังกฤษ จนได้เป็นนักเรียนทุนเอฟเอส (AFS : American Field Service) ทำให้แตกฉานในภาษาอังกฤษ อันเป็นเหมือนประตูสู่วิทยาการระดับโลก

จากพื้นฐานสามประการดังกล่าว นอกจากช่วยให้ประสบความสำเร็จทางธุรกิจแล้ว เมื่อมาทำงานด้านสังคม ก็สามารถเข้าถึงปรัชญาและจิตวิญญาณของงานเพื่อสังคมได้อย่างลุ่มลึก และข้อสำคัญอาจารย์ไกรฤทธิสามารถถ่ายทอดภูมิปัญญาออกมาได้อย่างดีเยี่ยม ได้ทั้งเนื้อหาสาระ เข้าใจง่าย ด้วยสำนวนโวหารที่เฉียบคมลึกซึ้งถึงแก่น และไพเราะอ่อนหวาน จน **คุณหม่อำพล จินดาวัฒนะ** เลขาธิการคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ แฉวว่า “ปากหวาน” นอกจากนี้ ยังมีตัวอย่างจากประสบการณ์ของจริง ยกมาให้ฟังอย่างสอดคล้องกับเนื้อหาเรื่องราว และที่เป็นเสน่ห์อย่างมากคือการมีอารมณ์ขัน ทำให้ผู้ฟังทั้งอิมในเนื้อหา และสนุกสนานเพลิดเพลินตั้งแต่ต้นจนจบ

ได้อ่านคำบรรยายของอาจารย์ไกรฤทธิแล้ว ทำให้นึกถึงโวหารของท่าน**โจวเอนไหล** อดีตนายกรัฐมนตรีของสาธารณรัฐประชาชนจีน ที่คนจีนรักมาก

ที่สุดที่กล่าวหลังจากได้ฟังการตีระนาด ของ**ครูบุญยง**
เกตุคง ว่า “เหมือนไข่มุกเมื่อหล่นบนจานหยก” เพราะ
เนื้อหาสาระและคุณค่าคำบรรยายของอาจารย์ไกรฤทธิ์นั้น
“เหมือนเพชรร่วงจากปากนักปราชญ์” โดยแท้ •

นายแพทย์วิชัย ไชศิริวัฒน์

ประธานกรรมการบริหาร
สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ





คำนำ

preface

ศาสตราจารย์ ดร. ไกรฤทธิ บุญเกียรติ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเชิงบริหาร และมีประสบการณ์ในการทำงานบริหารภาคธุรกิจจนประสบความสำเร็จมากมาย ในขณะเดียวกันก็อุทิศตนช่วยทำงานเพื่อสังคมหลายด้าน เรื่อยมา และนับเป็นโชคดีของ สช. ที่ได้พบได้รู้จักท่าน จนกลายเป็นกัลยาณมิตรคนหนึ่งของเรา

เมื่อวันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๕๒ พวกเราก็โชคดีที่ได้รับความรู้จากอาจารย์ไกรฤทธิ นำความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารมาเล่าให้ชาวสช. คน สช. ฟังอย่างสนุกสนาน ได้สาระครบเครื่อง หาอ่านหาฟังที่ไหนได้ยากยิ่ง



สช. เห็นว่าสิ่งที่อาจารย์ได้
 กลั่นออกมาจากความรู้ในตัวตนของ
 อาจารย์ (Tacit Knowledge) แล้ว
 ถ่ายทอดให้ฟังนี้ ล้ำค่ามากจนไม่น่า
 จะเก็บเอาไว้เพียงภายใน สช. จึงได้
 ขออนุญาตอาจารย์ ถอดออกมาเป็นหนังสือเล่มเล็กๆ นี้
 เพื่อเผยแพร่เป็นของขวัญปีใหม่ ๒๕๕๔ สำหรับเพื่อนเครือข่าย
 องค์การภาคีของ สช. และสำหรับท่านที่สนใจใฝ่เรียนรู้ได้อ่าน
 เพื่อต่อยอดปัญญาให้เพิ่มพูนยิ่งขึ้นไป

ในนามของพวกเราชาว สช. และเครือข่ายต้องขอ
 ขอบพระคุณอาจารย์ไกรฤทธิ์เป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความ
 กรุณาต่อพวกเราโดยพวกเราจะได้นำความรู้และประสบ-
 การณ์ที่ได้รับ ไปปรับใช้กับการทำงานของพวกเราในอนาคต
 ให้ดียิ่งๆ ขึ้นต่อไปครับ •

นายแพทย์อำพล จินดาวัฒนะ
 เลขาธิการคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ





การบริหารองค์กรแนวใหม่
Smart Management
to Smart Organization

เกริ่นนำประวัติชีวิต

biology

สวัสดีครับ ต้องขอบคุณ **คุณหมอมออำพล** จริงๆ เลยครับที่มีอะไรก็คิดถึงกันเสมอ ที่คุณหมอมออำพลได้แนะนำผมไว้เมื่อสักครู่ ผมไม่รู้ว่าโชคดีหรือโชคร้ายที่ได้ไปเรียนทางด้านชีววิทยา เดิมที่ผมไม่ได้ตั้งใจจะเรียนพฤกษศาสตร์หรอก แต่เพราะไปพบอาจารย์ท่านหนึ่ง ท่านเป็นนักวิทยาศาสตร์ชื่อ **ศ.ดร.วิรุฬ สุวรรณกิตติ** ในขณะนั้นเป็นหัวหน้าภาควิชาพฤกษศาสตร์ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเชื้อรา (mycology) ของประเทศไทย ท่านเป็นคนเอ็นดูผมและบอกกับผมว่า “ถ้าครูตายแล้ว เธอ



ช่วยรับเรื่องซื้อเราไปหน่อยนะ” ผมก็มาปรึกษาคุณแม่ว่า จะเรียนวิชานี้ คุณแม่บอกว่าการซื้อผู้หลักผู้ใหญ่ก็ดีนะ ซึ่งอันนี้เป็นเรื่องที่เป็นจุดเริ่มต้น อานิสงส์ของการซื้อครูบาอาจารย์จึงทำให้ได้ไปเรียนต่อทางด้านนักวิทยาศาสตร์ และเริ่มจากการเลือกเรียนด้านซื้อรานี้แหละ เพราะไม่ค่อยมีคนเรียน

อีกท่านหนึ่งที่อยากเอ่ยถึงด้วยความเคารพ คือ อาจารย์ที่สอนชีววิทยาทอนอยู่ชั้นเตรียมอุดมฯ อาจารย์บอกว่าถ้าคลาสนี้ใครสอบได้ที่ ๑ ทางด้านชีวะจะได้เครื่องมือผ่าตัด ผมก็อยากได้มากเลยนะ เพราะผมไม่เคยเห็นเครื่องมือผ่าตัด ผมก็อ่านตำราใหญ่เลยจนสอบได้ที่ ๑ (วิชาเดียว) อาจารย์ท่านก็เอารางวัลเป็นตลับเล็กๆ ยาวๆ มาให้ บอกว่านี่แหละเขาเรียกว่าเครื่องมือผ่าตัด พอเปิดออกมาดู ผมผิดหวังมากเลย มันเป็นมีดมีด้ามอันเล็กๆ คมมาก ใช้สำหรับผ่ากบ แต่ผมก็เก็บไว้เป็นที่ระลึกนะครับ ผมถือว่าท่านมีพระคุณ เพราะถึงแม้ผมจะรู้สึกผิดหวัง

แต่ก็ทำให้ผมได้เจริญปัญญา ถือว่าท่านช่วยเปิดกะโหลก
ผมเป็นคนแรกด้านชีววิทยาที่ทำให้เอาตัวพอรอดมาจน
วันนี้

ที่เล่าเรื่องสมัยเรียนนี้ ก็เพราะอยากจะชี้ให้เห็น
เรื่องหนทาง และอยากให้อำนาจใจคนฟังว่า **แต่ละช่วงของ
ชีวิตคนเรานั้นอาจมีการพลัดหลง แต่มันคือโอกาส**
ดังนั้น ถ้าเผื่อท่านคิดว่ากำลังหลงทาง ขอให้คิดว่ามัน
อาจเป็นโอกาสอย่างหนึ่งของการเดินไปในที่ที่ท้าทาย
กว่าเดิมก็ได้

เมื่อผมเรียนจบพฤกษศาสตร์ วันแรกก็คิดในใจ
ว่าจะทำอะไรกัน เพราะเพื่อนๆ ไปทำอย่างอื่นกันหมดเลย
พอดีอาจารย์สตางค์ (**ศ.ดร.สตางค์ มงคลสุข**) ไม่ทราบ
ว่าเคยได้ยินกันหรือเปล่า ท่านเคยเป็นนักเคมีที่ยิ่งใหญ่
ระดับโลก คู่กับอาจารย์แถบ (**ศ.ดร.แถบ นีละนิธิ**) ท่าน
โทรศัพท์มาบอกว่าได้ที่อยู่มาจาก “**อาจารย์วิรุฬ**” บอกให้



▲ ศ.ดร.สatangค์ มงคลสุข

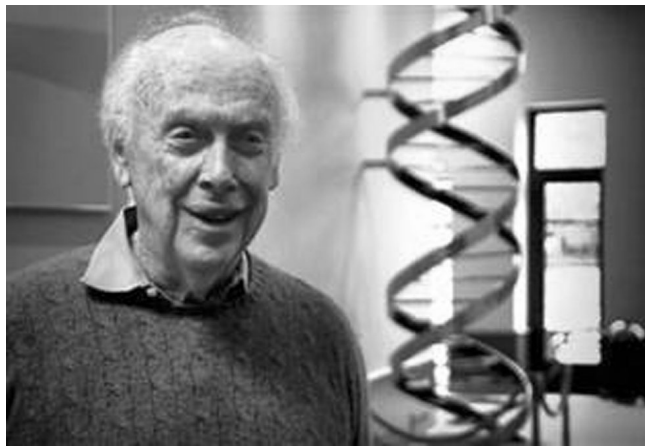


▲ ศ.ดร.เอกบ นิละนิตี

ผมมาช่วยทำแล็บเชื้อราให้หน่อย ตอนนั้นคณะวิทย์-
 รามฯ เพิ่งเปิดใหม่ฯ ช่วงนั้นท่านอาจารย์มีงานอยู่ชิ้นหนึ่ง
 เป็นการวิจัยภาคสนามเรื่องอาหารมีเชื้อรา ก็เลยได้งาน
 เพราะเชื้อรานี้แหละ ก็สนุกสนานดี ได้ใกล้ชิดกับท่าน
 อาจารย์ผู้ใหญ่อันดับโลกอย่างนี้มันเป็นความสุข ซึ่งตอน
 นั้นไม่ค่อยได้รู้อะไร รู้แต่ที่ท่านเป็นครูผู้สอนเราทุกอย่าง
 นั้นยกแรก **ที่ได้ทำงานอย่างมีความสุข**

จากการทำงานด้วยความกตัญญูนำไปสู่งานวิจัยกับ **ดร.วัตสัน** (เจมส์ วัตสัน นักชีววิทยาชาวอเมริกัน เป็นผู้ค้นพบ DNA เกลียวคู่แบบเวียนขวา ในเดือนเมษายน ๒๔๙๖ และได้รับรางวัลโนเบลเมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๕ : บก.) ท่านอาจเคยได้ยินชื่อนี้มาบ้าง เขาบอกให้ไปช่วยวิจัยเรื่องเชื้อราด้าน Taxonomy (วิชาเกี่ยวกับการจัดแบ่งสิ่งมีชีวิตออกเป็นกลุ่ม : บก.) เพราะที่มฝรั่งเศสยังไม่เก่งเรื่องนี้ใน tropical zone

พอไปวันแรก มีอาจารย์ที่เป็นหัวหน้ามาบอกว่าวิจัยตอนเย็นได้ เวลาที่เหลือต้องไปเรียนวิชาการเพิ่มเติมนะ ผมบอกว่าไม่ได้หรอก เพราะไม่ได้ตกลงกันไว้ก่อน ท่านก็บอกว่าโรงเรียนอยู่ใกล้ๆ เรียนฟรี และสอนว่า **“ไม่ว่าจะทำงานอะไรก็หนึ่งงานบริหารไม่พันหรอกเรียนไว้เถอะ”** คนที่พูดกับผมเวลานั้น มาทราบทีหลังว่าชื่อ **โปรเฟสเซอร์ แซมมวลสัน** (ศาสตราจารย์พอล แซมมวลสัน สำเร็จปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยชิคาโก



▲ ดร.เจมส์ วัตสัน (James Watson) นักชีววิทยาชาวอเมริกัน

ปริญญาเอกทางเศรษฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) เมื่อจบการศึกษาแล้วมาเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ที่สถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซตส์ หรือ MIT ด้วยอายุเพียง ๒๕ ปี เป็นศาสตราจารย์ในขณะที่มีอายุเพียง ๓๒ ปี และในปี ๑๙๖๖ ได้รับยกย่องเป็นศาสตราจารย์สถาบัน “Institute Professor” ซึ่งเป็น



▲ ศาสตราจารย์พอล แฮมมวอลสัน

ตำแหน่งสูงสุดของสถาบัน
แห่งนี้ ศาสตราจารย์แฮม
มวอลสันเป็นนักเศรษฐส
ศาสตร์อเมริกันคนแรก
ที่ได้รับรางวัลโนเบล สาขา
เศรษฐศาสตร์ ประจำปี
๑๙๗๐ เสียชีวิต เมื่อ ๑๓
ธันวาคม ๒๕๕๒ : ปก.)

เรื่องแปลกแต่จริง การจัดองค์การมหาวิทยาลัยที่
อเมริกา ถ้าเล็กสุดเขาเรียกคณะ ถ้าใหญ่กว่านั้นหน่อย
เขาเรียก college ถ้าใหญ่สุดเรียก school เช่น school of
medicine แต่ของเราถ้าเรียก school ก็กระจอก ถ้าเป็น
college ดีขึ้นนิดหนึ่ง เราจึงตั้งรณเป็นมหาวิทยาลัยกันใหญ่
พอล แฮมมวอลสัน เป็นผู้ที่มีบารมีในคณะบริหารธุรกิจ
ที่ SLOAN เพิ่งเสียชีวิตไปเมื่อไม่นานนี้เอง ท่านเป็น
อาจารย์ที่มีคุณูปการยิ่งใหญ่มากกับผมมากสอนเศรษฐศาสตร์

ใครที่เรียนเศรษฐศาสตร์จะรู้จักท่านดี พอผมไปเรียนตาม
คำชวน อาจารย์วิชาบริหารบอกว่าคุณนั่งหน้า แต่ทำ
หน้าไม่รู้เรื่อง (ตอนนั้นผมรู้แต่เรื่องการเป็นนักวิทยาศาสตร์
แต่เรื่องบริหารผมไม่รู้เรื่องเลยจริงๆ) ผมฟังมากเลยนะที่
อาจารย์อ่านหน้าตาออก แต่ในที่สุดก็เรียนรู้จนจบ ที่เล่า
เรื่องนี้เพราะอยากให้กำลังใจคนที่เข้ามาทำอะไรแล้วไม่รู้
เรื่อง ในระยะแรกจะบอกว่าไม่ต้องกลัวเลย เรียนไปทำไป
ฝรั่งเลิกเรียนอะไรเพราะไม่รู้มาก่อน มันจะเกิดสิ่ง
ที่เรียกว่า learning curve คือการเรียนรู้เร็วๆ จาก
การทำจริงและมีฉันทะในวิชา

จากประสบการณ์ส่วนตัวผมคิดว่า การที่ผมเชื่อ
ผู้ใหญ่และครูอาจารย์ ทำให้ได้รับโอกาสแปลกใหม่ และ
เพราะเชื่ออาจารย์ทำให้ได้ไปเรียนและสอนที่เมืองนอก
ทำให้เงินไหลมาเทมา ตอนนั้นได้เดือนหนึ่งสัก ๔,๐๐๐
เหรียญ ก็คิดเองว่ามากโขอยู่ นอกจากนั้น โรงเรียนเขายังยกบ้านผีดิบให้ผมอยู่ เป็นตึกในสถาบันฯ ตึกนี้ไม่มี

ใครอยู่เลย อาจารย์บอกว่าอยู่ฟรีด้วย ใกล้เคียงที่ทำงานด้วย
จะได้ไม่ต้องเดินทาง ผมก็ไปชวนคนไทยในนั้นเข้าไป
นอนกินฟรี อยู่ด้วยกันสัก ๒๐ กว่าคน ผมก็นอนชั้นบน
คนเดียว เพื่อนคนไทยบางคนเก่งมาก ทำงานไปเรียน
Ph.D.ไป (Ph.D. ย่อมาจาก Doctor of Philosophy = ปริญญา
เอก หรือ ดุษฎีบัณฑิต : บก.)

บางคนก็เรียนเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อคนไทยมาก
(ภายหลัง) ใครต่อใครก็จะมานอนที่ “บ้านผีสิง” เพราะ
ชั้นล่างมีที่กว้างขวางมาก มีตู้เย็นถึง ๔ ใบ มีคนเอาขนม
มาเติมให้ทุกอาทิตย์ นอนกันที่พื้นเต็มเลย ต่างคนก็ต่าง
มีถุงนอน มาจากต่างที่กัน ก็เลยกลายเป็นครอบครัวใหญ่
ผมเรียนอยู่หลายปี ถ้าจ่ายค่าเรียนเฉพาะบริหารธุรกิจที่
ปีละ ๔ ล้าน ๓ ปีก็ ๑๒ ล้าน แต่ว่าถูกบังคับให้เรียนฟรี
แถมมีอาหารกินฟรีอีก นี่เล่าให้เห็นว่าทุกอย่างมัน
เป็นเรื่องเหลือเชื่อ ทั้งๆ ที่ผมเป็นเพียงลูกครูบ้านนอก
พ่อผมก็เป็นนายทหารบ้านนอก ชีวิตพ่อผมตอนหนุ่มๆ



ก็เหมือนนิยายน้ำเน่า พ่อปั่นรถจักรยานไปฝากบ้านคุณแม่
จับกันไปจับกันมาก็เลยได้เป็นภรรยา ไม่มีเงิน มีแต่ความ
ซื่อสัตย์สุจริตและกตัญญู แล้วผมก็ก้าวมาจนถึงขั้นนี้ได้
ก็ไม่ได้ทำ Feasibility Study แต่อาศัยต้นแบบของพ่อแม่

สิ่งที่ผมได้มา เชื่อว่า **เพราะเป็นศิษย์มีครูและ
ความกตัญญู** เมื่อก่อนเราเชื่อเรื่องการเรียนเก่ง ผมเรียน
ไม่ค่อยรู้เรื่อง สมัยตอนเรียนเมืองนอก ผมนั่งฟังตั้งใจ
มากเลย พยายามนั่งข้างหน้าเพื่อไม่ให้หลับ พอเรียนเสร็จ
อาจารย์บอกผมว่า “ยูมาหาไอที่ออฟฟิศหน่อยสิ” ท่านว่า
“มิสเตอร์ไกรฤทธิ ยูฟังไอไม่รู้เรื่องเลยหรือ ดูตาก็รู้ว่ายู
ไม่รู้เรื่องหรอก” วันนั้นวันศุกร์สุดสัปดาห์พอดี อาจารย์
ก็บอกว่า “ยูเอาจดหมายของไอไปหารุ่นพี่นะ พอเรียนเสร็จ
๕ โมง ยูนั่งรถไฟจากบอสตันไปถึงนิวยอร์กถึงประมาณ ๔
ทุ่ม เอาจดหมายนี้ไปหาบ้านคนชื่อนี้ละ เขาเป็นศิษย์รุ่นพี่ยู
ไปแล้วกลับมาวันจันทร์ ยูจะได้หายโง่วิชาที่เรียน”



ผมก็ไปเล่นนะ เก็บจดหมายอย่างดี หิมะก็ตก
มันหนาวมาก มันกลั้วนะ ไปนิวยอร์กครั้งแรกตอน ๔ ทุ่ม
กลัวว่าถ้ากดออกแล้วรุ่นพี่เกิดบอกว่าไม่รู้จักลายมือ
อาจารย์ก็คงต้องนอนตากหิมะตายแน่ๆ เลย แต่ปรากฏ
ว่าไม่เป็นเช่นนั้นนะ พอกดออก เขาก็ออกมารับ เห็น
จดหมายก็เปิดดู เห็นลายเซ็นอาจารย์เขาแทบจะกราบ
จดหมาย นี่คนฝรั่งนะ เขาถามผมว่ายูเป็นรุ่นน้องผมหรือ
ผมบอกว่าใช่ นี่อาจารย์ให้ถือจดหมายมานะ คนนี้ผมเพิ่ง
รู้ทีหลังนะว่าเขาเป็นประธานธนาคารใหญ่ เขาบอกว่า
ตอนแรกวางแผนจะไปงานเลี้ยงสำคัญ แต่เขายกเลิก
หมดเพื่อจะได้คุยกับผมเรื่องการจัดการตามที่อาจารย์
บอกมาในจดหมาย หลังจากนั้นเขาก็เล่าให้ฟังเรื่อง
เศรษฐกิจศาสตร์ตลอด ๗๒ ชั่วโมง วันจันทร์มาผมเข้าใจ
แจ่มแจ้ง ปัจจุบันคงเรียกว่า “กัลยาณมิตร” กัน ซึ่งผม
เชื่อว่าทุกประเทศในโลกมีกัลยาณมิตรอย่างนี้อยู่มาก
กัลยาณมิตรสำหรับผู้บริหารสำคัญมาก ซึ่งไม่ใช่ใคร

สอนใคร แต่คือการเป็นเพื่อนกัน ผลัดกันสอนโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน

นั่นเป็นประสบการณ์เดี่ยวหนึ่งของชีวิตผมนะครับ ขอวกกลับมาเล่าเรื่องคุณหมออำพลหน่อยนะครับ เมื่อหลายปีมาแล้ว ตอนผมวัยจรรยาจ มีโอกาสได้เจอ**คุณหมอเสมอ พริ้งพวงแก้ว** ครั้งแรกเลย ท่านได้เคยพูดถึง**คุณหมออำพล จินดาวัฒนะ**ให้ฟัง บอกว่าอยากให้รู้จักกัน แต่ก็ยังไม่มีโอกาสเจอ จนกระทั่งวันหนึ่งจึงมีโอกาสดูเห็นคุณหมออำพลครั้งแรก ในงานประชุมสมัชชาสุขภาพแห่งชาติ ครั้งแรกก็งั้นๆ แต่ครั้งที่ประทับใจที่สุด คือครั้งที่เจอที่สามพราน ในเวทีของ คศน. (โครงการเครือข่ายร่วมพัฒนาศักยภาพผู้นำการสร้างสุขภาวะแนวใหม่ : คศน.) เห็นท่านไปจัด



กระบวนการเรียนรู้ให้กับน้องๆ รุ่นที่ ๑ ของโครงการนี้ คือรู้สึกเลยว่า เราคงฝันคล้ายๆ กันนะว่า ผู้นำรุ่นหลัง ต้องดีกว่ารุ่นเรา คิดว่า คนเรานี่ ดีเองไม่ได้ ควรจะต้อง มีเพื่อน มีพี่ ป้า น้า อา คอยสนับสนุนด้วย ต้องมี พรแสวงครึ่งหนึ่ง และพรสวรรค์อีกครึ่งหนึ่งผสมกัน

ที่เล่าเสียยาวนี้ เพื่อที่จะให้เห็นว่าประสบการณ์ต่างๆ ในช่วงที่เราเดินฝ่าเข้าไปแบบไม่รู้ไปหมด เรา รู้สึกว่า มันเจ็บปวด มันง มันเบลอ หรืออะไรหลายๆ เรื่องที่ หลายท่านบ่นหรือยกตัวอย่างเมื่อสักครู่ ผมว่ามันเป็น “The great experience” เป็นประสบการณ์การต่อสู้ทางจิตวิญญาณที่จะเป็นเราในฐานะผู้นำในอนาคต จึง ขอบอกว่า อย่าไปกลัวอนาคต และอย่าไปกลัวเรื่องที่ คาดเดาไม่ได้ตลอด •

มุมมององค์กรใหม่

New Organiza

ตารางในหน้าถัดไปนี้ ผมเขียนไว้ในวันที่คุยกับผู้เข้าร่วมโครงการ คศน. คุณหม่อำพลก็นั่งอยู่ด้วย ท่านบังเอิญเห็น ก็เลยอยากให้นำมาเล่าให้พวกเรา สข. ได้ฟัง ที่เขียนขึ้นนี้ ไม่ได้มาจากทฤษฎีอะไร มันอยู่ในประสบการณ์ส่วนตัวของผม ผมกลับออกมาเอง ผมไม่เคยโน้ตอะไรแบบนี้ไว้ เพิ่งคิดจะเขียนเป็นครั้งแรกก็ตอนที่ไปเจอน้องๆ คศน. ผู้นำรุ่นใหม่ แล้วรู้สึกว้าว! เออ! มันน่าจะเล่าการบริหารเอกชนให้พวกเขาฟังจากประสบการณ์ของเรา ผมจะลองเล่าให้ฟังประกอบตามตารางนะครับ

Organization

ตามตาราง ผมแบ่งองค์กรออกเป็น ๒ ประเภท

ประเภทแรก คือ **องค์กรที่มุ่งทำกำไร (PROFIT ORGANIZATION)** เป็นองค์กรที่พบได้มากที่สุดในธุรกิจพอระยะหลังๆ มา เริ่มมีองค์กรอีกประเภทหนึ่งเกิดขึ้นมา เป็น**องค์กรที่เอาสังคมเป็นเป้าหมาย ไม่หวังทำกำไร (NON-PROFIT ORGANIZATION)** เช่น สสส. สช. เป็นต้น องค์กรทั้ง ๒ แบบนี้ ผมลองวิเคราะห์ดูจะเห็นว่า มีบุคลิกที่แตกต่างกัน ๑๐ ประการ คือ

ตารางเปรียบเทียบมุมมององค์กรใหม่

PROFIT ORGANIZATION (องค์กรที่เอากำไรเป็นเป้า)	
๑.	MAN-MADE (Mechanical) มนุษย์สร้าง (คล้ายเครื่องจักร)
๒.	DEMINISHING RETURN ยิ่งทำยิ่งอ่อนแรง
๓.	DYNAMIC-STATIC เดี่ยวนิ่ง - เดี่ยวแกว่ง
๔.	STRATEGIC FOCUS อาศัยระบบเชิงยุทธศาสตร์
๕.	COMMAND AND CONTROL สั่งการและกำกับดูแลจากเบื้องบน (วัฒนธรรมเชิงอำนาจ)



SOCIAL ORGANIZATION (องค์กรที่เอาสังคมเป็นเป้า)	
๑.	NATURE-IMITATION (Biological) เลียนแบบธรรมชาติ (คล้ายสิ่งมีชีวิต)
๒.	POSITIVE RETURN ยิ่งทำยิ่งมีพลัง
๓.	CHAORDIC โกลาหลแต่มีระเบียบ
๔.	COMPLEX ADAPTIVE FOCUS อาศัยระบบเชิงปรับตัว
๕.	FACILITATE AND COACHING อำนวยความสะดวก และ การสอนงานกัน (วัฒนธรรมเชิงพึ่งพา)



ตารางเปรียบเทียบมุมมององค์กรใหม่

PROFIT ORGANIZATION (องค์กรที่เอากำไรเป็นเป้า)	
๖.	FINANCIAL DRIVEN สนใจส่วนที่เป็นผลตอบแทนทางการเงิน
๗.	LINEAR เชือตัวเลขและรูปทรงทางเรขาคณิต
๘.	CREATION ต้องสรรค์สร้าง และ DISCONTINUTY พัฒนาการเป็นท่อนๆ
๙.	DIVISIONAL คิดเป็นส่วนๆ แยกเป็นคณะๆ
๑๐.	CENTRALISED บริหารจัดการเชิงรวมสู่ศูนย์กลาง



SOCIAL ORGANIZATION (องค์กรที่เอาสังคมเป็นเป้า)	
๖.	USER-DRIVEN สนใจผู้มีส่วนได้เสียและสิ่งแวดล้อม
๗.	NON-LINEAR เชื่อความสามารถในตน และฟรีฟอร์ม
๘.	EMERGENCE ผุดบังเกิดเมื่อถึงเวลา และ CONTINUOUS พัฒนาการเป็นสายน้ำ
๙.	HOLISTIC คิดเป็นองค์รวม แยกกันไปทำงาน
๑๐.	NETWORK-LIKE บริหารจัดการเป็นเครือข่าย



คำอธิบายจากตาราง

๑ MAN-MADE กับ NATURE-MADE

เคยมีคำที่เปรียบเทียบกันว่า องค์กรที่มนุษย์สร้างขึ้นเขาเรียกว่า ORGANIZATION คือ MAN-MADE ส่วนที่มันเกิดขึ้นเองอย่างองค์กรทางสังคมเราเรียก ORGANISM หรือ NATURE-MADE ดูจากบุคลิกแล้วน่าจะเปรียบเทียบกันได้ คือ อย่างแรก ORGANIZATION นั้นค่อนข้าง MECHANICAL มาก มันเป็นองค์กรที่มีลักษณะทางกลไกนะ แต่องค์กรทาง SOCIAL มันเป็นองค์กรที่มีลักษณะคล้ายสิ่งมีชีวิต (BIOLOGICAL) เป็น NATURE-MAN AND IMITATION ไม่เกิดโดยธรรมชาติก็เลียนแบบ



๒

DEMINISHING RETURN กับ POSITIVE RETURN

องค์กรทางธุรกิจที่ผมพบ พอยิ่งทำไปยิ่งอ่อนล้า
อยู่ไป ยิ่งเสื่อมถอย งานพอมันใหญ่โตเข้า คนทำรุ่นแรกๆ
ได้แต่ขึ้นไปอยู่ในระดับสูง เพราะอยู่นาน ซึ่งมีปรากฏ-
การณ์น่าแปลกคือพอท่านเก่งท่านจะถูกเลื่อนขั้นสู่ที่ไม่เก่ง
พอท่านไม่เก่งเขาก็แขวน ดังนั้น อธิบดียิ่งเหมือนไถ่อย่างถูก
แขวนห้อยเป็นตบหน้าร้าน เพราะว่าขึ้นสู่ระดับสูงหมด ที่
ตกลงดีคือ ถ้าคุณเก่ง เขาก็โปรโมทคุณออกไปจากที่ที่คุณ
เก่ง ถ้าคุณไม่เก่ง คุณก็แขวนอยู่ตรงนั้นจนเกษียณ เพราะ
ฉะนั้นองค์กรใหญ่และเก่าแก่จึงมักมีแต่คนทำงานที่ไม่เก่ง
อยู่ในตำแหน่งสูงๆ (PETER'S PRINCIPLE) เต็มหมดเลย
ที่ตัวองค์กรเขาเรียกว่ามันมี DEMINISHING RETURN คือ
ยิ่งทำ ยิ่งขยัน ก็เหมือนหนูถีบจักร คือ อ่อนแรงและเสื่อม
ถอยลงทุกวัน

องค์กรทางสังคมหรือเลียนแบบนั้น ยิ่งทำยิ่งเกิด



พลัง ยิ่งทำยิ่งสร้างเพื่อน จากคนที้งๆ มาเจอกัน เลยกลายเป็นไม่ง นี่ผมไม่ได้คิดเองนะ เขาเรียกว่า **POSITIVE RETURN** คำๆ นี้มีที่มาจากนักเศรษฐศาสตร์ที่ชื่อ **M. MITCHELL WALDROP** เป็นตัวละครในหนังสือเล่มหนึ่ง ชื่อเรื่อง **COMPLEXITY** อาจารย์หมอบริเวณ วะดี แนะนำให้ผมอ่านเมื่อสัก ๒๐ ปีที่แล้ว ผมอ่านด้วยความที้งมาก

คือมีองค์กรบางชนิดที่เริ่มจากความงแล้วมาฉลาดทีหลัง เพราะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตัวอย่างญี่ปุ่นเขาเริ่มจากความงแล้วฉลาด ซึ่งมีผลทั้งประเทศ ตอนที่ผมทำงานด้านการลงทุนด้านธุรกิจอยู่ มีชาวญี่ปุ่นมาพบผมมาวันแรก เขาบอกผมว่าอยากจะมาลงทุนกับผม แล้วถามผมว่า “BOI คืออะไร?” ผมก็อธิบายเสียยี่ดียวเท่าที่ปัญญาจะมี พออีกปีนะ เชื่อกันว่าญี่ปุ่นคนนี้อยู่เมืองไทยแล้ว เพียงหนึ่งปีเขาก็ออกหนังสือพิมพ์ภาษาญี่ปุ่นในไทย แนะนำนักลงทุนรุ่นหลังว่าจะเข้ามาติดต่อ

กับ BOI ต้องทำอะไรบ้าง พุดง่าย ๆ ว่าวันแรกเขามา
ถามผมด้านการลงทุน แล้วอีกไม่นานเขาก็กลายเป็น expert
เรื่องการลงทุนในไทยเสียแล้ว ในขณะที่ผมรู้เรื่องการ
ลงทุนเท่าเดิม ผมเรียนรู้อะไรเพิ่มอีกไม่มาก รู้อะไรก็ให้
เขาหมด **คนญี่ปุ่นนี่เริ่มจากศูนย์แล้วเรียนรู้พัฒนาไป
ได้อีกไกล**

อีกตัวอย่าง ตอนที่ผมมีโอกาสได้เป็นกรรมการ
ผู้จัดการโรงงาน เพราะนายเขาไปซื้อโรงงานไว้ที่ญี่ปุ่น
เขาถามผมว่าจะไปไหม ตอนนั้นผมอยู่หน่วยพัฒนาธุรกิจ
เป็นครั้งแรกในชีวิตที่ผมนอนไม่หลับนะ เพราะว่าถ้าไม่ไป
ทำ คงต้องลาออกจากงาน ตอนนั้นผมอายุ ๓๐ กว่าๆ
ต้องไปเป็นผู้จัดการใหญ่ในบริษัททำผ้าอนามัย เป็น
สินค้าที่ผมไม่เคยใช้ ไม่เคยเห็น ผมกลัวมากเลย แต่
ในที่สุดผมก็ตัดสินใจรับบริหาร และได้เรียนรู้อีกมากมาย
อย่างที่ไม่เคยคิดไว้ก่อน **นี่คือเรื่อง POSITIVE RETURN**
นั่นมีอยู่จริงในช่วงชีวิตของทุกท่าน

ตัวอย่างของ DIMINISHING RETURN คือ ประสบการณ์การทำงานที่เรียกว่า ถ้าทำไม่ติดหนึ่ง แต่สะสมไปเรื่อยๆ เช่น การเป็นเจ้าของโรงแรม ปัญหาอาจเกิดจากรื่องนิตเดียว เช่น ประหยัด ไม่ซักผ้าทุกวัน ไม่ซักผ้าทุกวันทุกอาทิตย์ ประหยัดเดียวโรงแรมจะเน่า เพราะความเสียหายน้อยเสียหาย สมมุติเศรษฐกิจไม่ค่อยดี โรงแรมจะประหยัด ไม่ทำความสะอาดอย่างเคย เช่น ไม่ล้างห้องน้ำ พนักงานก็จ้างเด็กด้อยประสบการณ์ เพื่อจ่ายเงินเดือนถูกๆ โรงแรมนี้ก็เริ่มควงส่วนลง ด้านราคาห้อง ไม่นานก็ต้องลดราคาขายลงมาจากราคาที่ตั้งไว้ ในที่สุดก็ตายตรงจุดต่ำกว่าทุนนั่นแหละครับ

ในทางตรงข้าม ถ้าโรงแรมเน้นความมีคุณภาพ คงเส้นคงวา พนักงานยิ้มแย้มแจ่มใส ที่ควรดูแลก็แจ้วทุกอย่างดูแลด้วยใจ แม้อายุได้ลดลง แต่คุณภาพไม่ลด ค่าห้องเดิมจากราคา ๑,๘๐๐ ชยับเป็น ๒,๐๐๐ และเป็น ๒,๒๐๐ ก็สามารถจ้างพนักงานที่ดี ให้ค่าตอบแทนเขาดี

ราคาห้องก็มีคุณค่าเพิ่มเป็น ๓,๐๐๐ บาทได้ นี่คือ POSITIVE RETURN คือมันคงสว่างขึ้นได้ บางคนเรียกว่า upward loop เพราะฉะนั้น การทำงานบางอย่าง ถ้าก็เลยถนอมมิตรไม่ผลัดกันเกาหลังบ้าง ไม่ cheer up กันเลย ก็คงสว่างลง แต่ถ้ามีสุนทรียสนทนา (dialogue) กันบ่อยๆ มันเกิดความฮึกเหิมเกิด synergy พลัง ๑+๑ เป็น ๓ เกิดความเจริญอย่างยิ่ง พนักงานไม่ growing old มีแต่ growing up ทุกๆ ปี



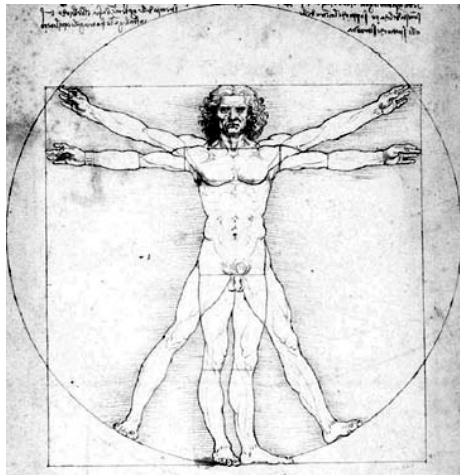
๓ DYNAMIC-STATIC กับ CHAORDIC

เรื่องนี้แปลกนะครับ คือผู้บริหารเห็นว่าองค์กรมันโกลาหล ก็อยากให้มันนิ่ง พอมันนิ่งก็อยากจะทำให้เคลื่อนที่ เพราะลักษณะทางฟิสิกส์ นิ่งแล้วมันคือ STATIC เราก็อยากทำให้มัน DYNAMIC ให้มันเคลื่อนไหว จึงเรียกองค์กรทางธุรกิจว่า “เดี๋ยวนิ่ง เดี่ยวแกว่ง” ผู้บริหารต้องตั้งสติดีๆ เพราะว่าถ้าท่านเข้ามาตอนแกว่ง ท่านถึงกลัว พอท่านเข้ามาตอนนิ่ง ท่านก็เซ็งอีก

องค์กร สช. ของท่านเป็นองค์กรมีจิตวิญญาณสาธารณะ เป็นองค์กร CHAORDIC พิจารณาใกล้ๆ แล้วมันโกลาหลอยู่ตลอด แต่มีระเบียบของมันอยู่ เพราะฉะนั้นที่เรียกว่าองค์กร CHAORDIC คือจะเห็นว่าภาพใหญ่ข้างนอกทั้งองค์กรจะนิ่งมากเลย แต่ข้างในนี่โกลาหลเลย เหมือนน้ำกำลังจะเดือด โมเลกุลมันจะวิ่งเร็วขึ้นเรื่อยๆ



แต่ผิวหนังจะดูนิ่ง องค์การที่ดีมันจะเป็นอย่างนั้น คือข้าง
นอกจะดูสงบ แต่หน่วยภายในกำลังทำงานต่อเนื่อง
เป็นบูรณาการ เปรียบเหมือนกับร่างกายของเรา เช่น
แค่ยกแขนแค่นี้ไขมันก็เกิด organic and chemical move-
ment มากมาย ภายในมีปฏิกิริยาทางเคมีหลายอย่าง
สอดคล้องกัน นี่คือเรื่องมหัศจรรย์ขององค์กรชนิดมีชีวิต





STRATEGIC FOCUS กับ COMPLEX ADAPTIVE FOCUS

คือมันมี ๒ ทฤษฎีครับ แบบแรก เวลาเราทำธุรกิจเราต้องปักธงเป็นเป้าไว้ข้างหน้าไกลๆ คัดจากหลายทางเลือกเรียก **STRATEGIC FOCUS** อีกแบบคือเราทำงานจากวันนี้ค่อยๆดีขึ้นเรื่อยๆ ทำไปปรับตัวไป ค่อยๆ ขยับ เราเรียกว่า **COMPLEX ADAPTIVE FOCUS** คือ **ทำไปพัฒนาไป** แต่ถ้าเป็นในระดับผู้บริหารอย่างเลขาธิการ CEO ผู้นำองค์กรขึ้นมา ก็มักจะปักธงไว้เป็นเป้าว่าอีก ๕ ปีข้างหน้า จะบรรลุอย่างนี้นะ แล้วนับถอยหลังลงมาว่าอีก ๔ ปีเป็นยังไง อีก ๓ ปีเป็นยังไง จนถึงตอนนี้ทำอะไรอยู่ ถ้าภาพทั้งประเทศก็ปักธงไกลออกไปอีกเป็น ๑๐ ปี ๒๐ ปี แล้วก็นับถอยหลังลงมาเช่นหลักกิโลเขาเรียกว่า Milestone คือ สมมุติท่านจะไปหัวหิน ก็ต้องนึกไปเลยว่าใช้เวลาเดินทาง ๒ ชั่วโมงครึ่ง ฉะนั้น ต้องออกเดินทางประมาณ ๙ โมงครึ่ง เพื่อจะไปให้ทันเที่ยง

สมมตินัดเพื่อนกินข้าวไว้ ระหว่างทางก็โหมงจะถึงไหน (หลักกิโลที่เท่าไร?) นี่คือเช็คจากจุดเริ่มต้นขึ้นไปแล้วจะเจออะไรบ้าง ถ้ารู้ชัดว่าจะไปไหนจะเป็น strategic goal แต่กรณีที่เราวางแผนว่าอีก ๒ - ๓ วันข้างหน้าเราจะไปเที่ยวที่ไหนกัน รู้แต่ว่าทิศทางจะขึ้นเหนือ อย่างนี้เรียก strategic direction ส่วนจะไปเส้นทางไหนยังไง ยังไม่ต้องคิด ส่วน STRATEGIC FOCUS จึงแปลว่า **มียุทธศาสตร์ไว้ล่วงหน้าก่อนดำเนินการ และผลลัพธ์เป็นเชิง quantitative**





องค์กรเราทำงานเป็น COMPLEX ADAPTIVE SYSTEM (CAS) นี่คือน้ององค์กรทาง social นะ เราทำไปปรับไป เพราะมักจะเป็นเชิง qualitative แบบที่ฝรั่งบอกว่า getting there is all the fun ไม่ใช่ arriving there is the fun เหมือนที่ผมแนะนำเพื่อนขึ้นภูกระดึง นี่ก็ออกใหม่ เพื่อนผมก้มหน้าก้มตารีบเดินไป พอไปถึงข้างบนแล้วกลับมา





เล่าว่าไม่ค่อยมีอะไร เพราะผมลืมบอกไปว่าให้ชื่นชมกับ
ต้นไม้ริมทาง ผ่านไปถึงตรงไหนก็ต้องดูโน่นดูนี่ไปด้วย
ไม่ใช่รีบตะลุยๆ ขึ้นไปจนถึงข้างบน ท่านทั้งหลายก็เช่น
กันนะครับ บางทีการที่เราพยายามจะไปให้ถึงเป้าที่เรา
อยากเห็นในอีก ๕ ปีข้างหน้า พอไปถึงแล้วท่านอาจจะ
พบว่าข้างบนไม่เห็นมีอะไรเลย และความสนุกระหว่าง
ทางหายไปไหนไม่รู้ ไม่ได้มีความสุขสนุกสนานกับสิ่ง
ที่ทำหาย ไม่ได้เรียนรู้ระหว่างทางเลย เพราะฉะนั้น มันก็
ไม่เกิดจิตวิญญาณของการทำงานด้วยกันเลยนะครับ
นี่คือความแตกต่างที่สำคัญขององค์กรสองประเภท
**อย่าไปบ้าผลเชิงปริมาณอย่างเดียวเลยครับ ผลเชิง
คุณภาพมันเป็นสิ่งยิ่งใหญ่กว่าเยอะ** เพราะฉะนั้น เวลา
จัดประชุมสมัชชาสุขภาพแห่งชาติ ควรจะจัดแถววัด
หรือโรงเรียนน่าจะสนุกกว่าเยอะ ร่มรื่นกว่าเยอะ ได้มิติทาง
จิตวิญญาณมากกว่าด้วย อย่าไปจัดเลยครับที่โรงแรม
โกลาหล่น้อยกว่า แต่สปีริตไม่ค่อยเกิด



ก็เล่าอะไรซ้ำๆ ให้ฟัง หวังว่าท่านคงจะคลายทุกข์กันนะครับ เวลาไปเจออะไรที่ทำได้ ทำไม่สำเร็จ หรือต้องหิว ต้องเหนื่อย ต้องอดทนสูง ก็จะได้หัวเราะได้ แผ่นตารางเปรียบเทียบนี้ก็จะเขียนออกมาได้ใช้เวลาหลายปีครับ ช่วงทำงานบริหาร ผมไนต์ไดอารี่ทุกวัน คนที่ผมแพ้เรื่องช่างสังเกต ช่างเดา มีเพียงหม้ออำพล เท่านั้นเอง เช่น ผมอ่านหนังสือที่ท่านเล่าถึงเรื่องราวในที่ประชุมสมัชชาสุขภาพครั้งแรก ผมฟังมากเลยนะ คิดในใจ หม้อเขียนได้ไง (วะ) รู้ความเป็นไปทุกห้องด้วย ไม่ทราบว่าจะทำได้ยังไง เขียนละเอียดขนาดว่า ใครพูด ใครเกาคาง น่าติดตามมากเลยนะ อย่างนี้เขาเรียกว่า “ผู้หยั่งรู้ดินฟ้า” พวกเลขชาติการต้องเป็นแบบนี้ คือมีความสามารถนำองค์กรทั้งเชิงยุทธศาสตร์และเชิงปรับตัว





COMMAND AND CONTROL กับ FACILITATE AND COACHING

COMMAND AND CONTROL คือการสั่งการและกำกับดูแลจากเบื้องบน เช่น ในแบบธุรกิจ ใครรู้ดีที่สุด ขึ้นเป็นนายก็สั่งลูกน้องทำ เหมือนคุณอยู่กับเจ้าแก้ว หรือระดับประเทศ ก็บริหารแบบสั่งการ ส่วนเรื่อง FACILITATE AND COACHING ขององค์กรทางสังคมต้องเป็นคุณอำนวยไม่ใช่คุณอำนาจ คือสอนงานกันไปด้วยดูว่ากันได้แล้วก็ต้องโอ้กันไปด้วย จะไปสั่งงานก็ต้องระวังความรู้สึกกัน มีลูกน้องผมหลายคนตอนทำงานเอกชน บอกว่าพ่อแม่ผมยังไม่เคยว่าแบบนี้เลย แต่มาสายทำไมโดนดู ผมก็ว่า “เฮอ! ต่อไปนี่ไม่ดูนะ จะเอาของขาวไปวางที่โต๊ะเลย” เขาเลยบอกว่า “ถ้าฉันดูดีกว่าครับนาย”

มีอยู่ครั้งหนึ่งผมเอาจดหมายชมเชยใส่ซองไปวาง ลูกน้องไม่กล้าเปิดดู ลุ้นอยู่นานกลัวจะเป็นหนังสือให้ออก เพราะฉะนั้น เวลานั้นดูก็อย่าไปโกรธมากนะ ให้

คิดว่า ถ้าท่านไม่ดู แต่ว่าเขาจดหมายเชิญออกวางบนโต๊ะคุณแทน จะยิ่งแย่กว่า จะเลือกแบบนี้ใหม่? บางทีเราบ่นว่าเจ้านายน่าจะเป็นอย่างนี้เพราะเป็นมุมมองของเราอย่างในสังคมไทยก็ดูกันไปสอนกันไป ถูกไหม นั่นไม่ใช่ COMMAND AND CONTROL แต่เป็น FACILITATE AND COACHING คือการอำนวยความสะดวกและระดับประคองกัน เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน



๖ FINANCIAL DRIVEN (หรือ PRODUCT DRIVEN) กับ USER DRIVEN

คือ ถ้าเป็นเอกชนนี้เขาจ้างจะเอาสตางค์ มันก็มีแรงจูงใจว่า อย่างนี้มุ่งออกสินค้าใหม่ (PRODUCT DRIVEN) กรณีของ สช. ใครเป็นลูกค้า ใครเป็น stakeholders มันเป็น user driven แปลว่า ถูกขับเคลื่อนโดยสุขภาวะสังคม เป็นสาธารณประโยชน์ ซึ่งเป็นใครเราไม่เห็น ไม่เหมือนลูกค้าเดินมาซื้อสินค้า ผู้ขายรู้ว่าใครเป็นใคร แน่แน่นอนก็ชัดเจนว่า FINANCIAL DRIVEN หรือ PRODUCT DRIVEN มีแรงจูงใจมากกว่า สช. ของท่าน ท่านต้องมีจิตสาธารณะเป็นแรงจูงใจ ทำแล้วเห็นคนอื่นมีความสุข แล้วท่านมีความสุขด้วย แต่ว่าในเอกชนนั้นตรงกันข้าม เราต้องเดินสายกลาง



๗ LINEAR กับ NON-LINEAR

ในวิถีปฏิบัติคือ เวลาเราทำอะไร เราเดินเป็นเส้นตรงได้เรียกว่าเป็น LINEAR หนทางระหว่างสองจุดใกล้ที่สุดจะเป็นเส้นตรง ในทางเศรษฐศาสตร์มีหลักว่า ถ้าคุณวัดไม่ได้ คุณก็บริหารไม่ได้ แต่ทางด้านสังคมคือ NON-LINEAR คือฟรiformหรือมีวิธีมากกว่าเยอะ ไม่ใช่ระยะทางสั้นที่สุด แต่เป็นวิธีการไปให้ถึงเป้าหมาย โดยการมีส่วนร่วม ถ้าใครจะเรียนด้านพัฒนาสังคมอยากให้เรียนวิชาการประเมินเชิงคุณภาพ เรื่องนี้ยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญมากนักในเมืองไทย ดังนั้น ผลสัมฤทธิ์ด้านสังคม ไม่ใช่การเอาผลลัพธ์มาประเมินซึ่งตวงวัดโดยใส่สเกลวัดกันแบบนั้นไม่ได้ โดยเฉพาะพวก Financial Man จะหนักใจเรื่องการวัดความคุ้มค่าเงินลงทุนทางสังคมพูดกันไม่รู้เรื่อง เพราะฉะนั้น จึงกำลังมีปัญหากันในระบบราชการที่เขากำลังเอาคนด้านการเงินมาประเมิน



ผลงานขององค์กรแบบสังคม ผมเห็นคนทะเลาะกับนักประเมินพวกนี้มาหลายครั้งแล้ว เขาก็เลยทำแบบที่ท่านบอกว่า “ให้เอาจำเลยมาเป็นเจ้าภาพ” คือเปลี่ยนนิดเดียว เอาผู้ค้ำมาเป็นเจ้าภาพร่วม บางที่ตั้งเป็นกรรมการเลย เขาเลยกลับมาเชียร์เราเสียอีก นี่คือการเอาผู้มีส่วนได้เสียมาเป็นเจ้าภาพร่วม เอาจำเลยมาเป็นเจ้าภาพ ดังว่า

ผลงานขององค์กรทางสังคมที่เป็นเชิงคุณภาพ จึงต้องบันทึกไว้ เล่าเป็นเรื่องราวได้ เป็น Story Telling ในวิธีจัดการความรู้ (KM) บางที่ต้องเจ้าบทเจ้ากลอน ประเทศไทยเรามี diversity สูงมากด้วยความคิดทางการเมือง เสื้อสีครบทุกเฉดเลย ฝรั่งบอกเมืองไทยขณะนี้จากเด็กกำลังจะเป็นวัยรุ่น เริ่มดี้อ เถียงพ่อเถียงแม่ ต่อไปจะเป็นผู้ใหญ่แล้ว ผมมีโอกาสได้ไปร่วมประชุมเกี่ยวกับ global issue เมื่อไม่นานมานี้ ที่ประชุมพูดกันว่าเมืองไทยในวันหน้าจะเป็นชั่วอำนาจแน่ๆ เขาคาดการณ์กันแบบนี้



ไม่น่าเชื่อ อย่างเช่นการประชุมที่ดาวอส (Davos เป็นเมืองที่จัดประชุม World Economic Forum เป็นประจำทุกปีที่ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ : บก.) เขาเชิญผู้นำหลายพันคนจากทั่วโลกมานั่งคุยกัน พวกเขายกประเด็นว่า **How to profit from Thailand's recovery?** (เป็นหัวข้อการตั้งรับการฟื้นตัวของประเทศไทย : บก.) คนเขาพูดกันต้องฟังลึกๆ แบบ between the lines ฟัง **บิลล์เกต (Bill Gate)** เรื่อง “A new approach to capitalism” มาเล่าไม่กี่ยาที่เรื่ององค์กรยุคหน้า Social Enterprise ต้องฟังเรื่องแบบนี้บ่อยๆ **สตีฟ จ๊อบส์ (Steve Jobs)** เจ้าของบริษัท Apple คอมพิวเตอร์ เขาเล่าชีวิตของเขาว่าเขาชอบเข้าสแตนฟอร์ดได้ แต่ต้อง drop out เพราะพ่อเลี้ยงขับแท็กซี่ ไม่มี



▲ บิลล์เกต (Bill Gate)

เงินส่งเรียน เขาแอบไปเรียนวิชาที่ไม่เสียเงิน คือกราฟิก ดีไซน์ คณะศิลปกรรม ไม่ได้เรียนด้านการบริหารที่เสียเงินค่าหน่วยกิตแพง ท่านที่ใช้งานในคอมพิวเตอร์นี้ก็คือ Graphic Use Interface (GUI) ที่เขาคิดขึ้นมา ระหว่างแอบเรียนฟรีวิชาออกแบบสัญลักษณ์

สติฟ จ๊อบส์ เล่าว่า แม่เขาต้องในระหว่างที่เรียนปริญญาโทอยู่ แต่อยากจะเรียนให้จบ ก็เลยไปคลอดลูกมอมไว้ในสถานเลี้ยงเด็ก โดยมีเงื่อนไขว่า ใครจะรับลูกเธอไปเลี้ยง ต้องส่งลูกเธอให้เรียนปริญญาเท่าที่ลูกจะเรียนได้ ครอบครัวแรกเป็นทนายอเมริกันรวยมากมาลงชื่อจองเพื่อจะรับไปเลี้ยง แต่เขาอยากได้ผู้หญิง พอเห็นเป็นผู้ชายก็เลยไม่เอา คิดถัดไป คือคนขับแท็กซี่ คือครอบครัว Jobs นี้แหละ ที่เห็นเด็กบ๊อบก็รักแรกพบเลย ยอมทำสัญญาว่าจะส่งลูกเขาเรียนปริญญา





๕๐ | การบริหารองค์กรแนวใหม่



“Stay hungry Stay foolish”

คำกล่าวสุนทรพจน์ ในงานจบการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด โดย สตีฟ จ๊อบส์
CEO Apple computer และ Pixar Animation



สตีฟเล่าว่า ตอนอายุปี ๑ ได้ยินพ่อกับแม่ร้องไห้ เพราะว่าต้องขายบ้านเพื่อที่จะส่งลูกเรียน ก็เลยตัดสินใจ drop out แต่กลายเป็นผู้ที่สร้างคอมพิวเตอร์เพื่อสามัญชนส่วนใหญ่ได้ใช้งาน โดยได้ออกแบบระบบ touch screen ถ้าไม่มีความบังเอิญอย่างที่ว่ามานี้ โลกนี้ก็อาจจะไม่มีคอมพิวเตอร์ชนิดที่ใช้ในบ้าน สโลแกนยุคแรกๆของ Apple คอมพิวเตอร์ คือ Computer for the rest of us ซึ่งเดิมใช้ในสำนักงาน (Office)

การทำงานเพื่อสังคม ต้องทำแบบนี้ คือจะทำอะไรต้องมีนวัตกรรม แล้วทำไปให้สุดๆ ถึงจะเป็น SMART MANAGEMENT ตรงนี้สำคัญมาก โดยธรรมชาติในงานบริหารองค์กรทางธุรกิจเราต้อง create สินค้าใหม่ออกมาให้ได้ ให้เข้ากับบริบทและความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาการทำสุนทรียสนทนา (dialogue) มีบ่อยครั้งที่สร้างคำตอบให้เกิด emergence แปลว่า “ผุดบังเกิด” คือคิดขึ้นมาเองจากการได้คุยกัน

คือเกิดบูรณาการ เช่น ท่านกำลังทำงานสร้างนโยบาย
สาธารณชนนั้นเป็นกุศลมามาก แต่อย่าลืมติดออกมามาก
หลาย เดี่ยวจะพุ่งไปหมด เช่น ทำ HIA ประเมินผลกระทบ
ต่อสุขภาพะ ก็เป็นคุณูปการอันยิ่งใหญ่ให้กับประเทศไทย
ที่ยังไม่มีใครสนใจเรื่องนี้ ในฐานะเสียงระฆังที่ช่วยเตือน
ภัยให้สังคม ถ้าทำดี ต้องไม่สร้างมลพิษ ใครที่ยังไม่
ตระหนักเรื่องนี้ ลองศึกษามาดูบ้าง จังหวะดีของ
คุณเป็นกรณีตัวอย่าง



HIA

๘ DIVISIONAL THINKING กับ HOLISTIC

DIVISIONAL THINKING คิดเป็นส่วนๆ เป็น
คณะๆ ต่างกับ HOLISTIC คิดเป็นองค์รวม ซึ่งสามารถ
แยกกันทำงานได้ การคิดแบบองค์รวมนี้มีเรื่องเล่ากันเล่นๆ
ว่า...กาลครั้งหนึ่งกระเพาะ ลำไส้ อวัยวะต่างๆ ของ
ร่างกายต่างก็ถกเถียงกันว่าใครสำคัญที่สุด ฝ่ายหนึ่งบอก
ว่าสมอง อีกฝ่ายว่าต้องหัวใจสิ พวกชอบบริโภคน้ำก็บอกว่า
กระเพาะ แต่มีฝ่ายหนึ่งบอกว่า สิ่งที่เรามองข้ามที่สุด คือ
รูกัน หรือทวารหนัก ที่ฝรั่งด่ากันว่า asshole จนครั้งหนึ่ง
รูกันมันประท้วงโดยไม่อ้อ ร่างกายใกล้ตาย ทุกอวัยวะเลย
ต้องยอมให้ asshole เป็นนาย

คุณจำไฉนละ ถ้านายเป็น asshole คือหมายถึง
เจ้านายที่คุณไม่ชอบหรือไปว่าเขา แต่จริงๆ เขากำลังทำ
หน้าที่บางอย่างโดยที่คุณเองก็ไม่ว่าว่ามีผลสำคัญมองแบบ

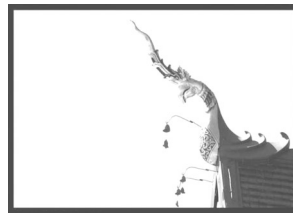


holistic คือในระบบมันไม่มีอะไรไม่สำคัญ ในการทำงาน
นั้นทุกขั้นตอนสำคัญหมด ไม่ทำแค่พอให้ผ่านไป
ที่เรียกว่า “ทำให้เสร็จ แต่ไม่สำเร็จ” ถ้าเป็นคนญี่ปุ่น
 การจะทำอะไรสักอย่าง เขาจะทำแบบถวายหัวเลย เช่น
 ป้าคนหนึ่ง ผมเจอทุกเช้าเลยที่สถานีรถไฟฟ้าใต้ดิน แก
 มีหน้าที่เช็ดกระจกซึ่งมีอยู่ ๔๐๐ กว่าแผ่น แทนที่แกจะ
 เอาผ้าขี้ริ้วลูบๆ แบบให้พอเสร็จ แล้วก็ไปนอนตอนช่วงบ่าย
 แต่นี้แกถอดมาที่ละชั้นๆ แล้วเช็ดถูด้วยแปรงสีฟัน ผม
 เดินกลับมาตอนคำถามว่า ทำไมป้าต้องใช้แปรงสีฟันด้วย
 แกบอกว่าอย่างอื่นไม่สะอาดหรอก นี่เดี๋ยวต้องเช็ดด้วย
 ผ้าขี้ริ้วก่อนแล้วค่อยเช็ดด้วยผ้าธรรมดา ลูกสาวเป็นคน
 ให้แปรงสีฟันมา ผมเห็นแกใส่กระจกแผ่นสุดท้ายทุกวัน
 แล้วเห็นแกโค้งให้กระจกแล้วพูดว่า **“ขอบพระคุณมาก**
ที่มีงานให้ทำ” นี่คือคนชั้นล่างสุดในญี่ปุ่นทำงาน เขา
 ภูมิใจในงานที่เขาทำ ก็อยากให้ท่านทั้งหลายในที่นี้คิดว่า
 เมื่อท่านมาทำงานให้ สช. แล้ว **ไม่มีงานอะไรที่ไม่สำคัญ**

คือไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งใหญ่โต แต่อยู่ที่ว่าหัวใจใคร
จะใหญ่กว่ากัน

อีกตัวอย่างในประเทศไทย มีช่างไม้ ๒ คนที่
เชียงใหม่กำลังทำ “ซ้อฟ้า” ถามว่าลุงทำมาหากินอะไร
คนแรกบอกว่าเป็น “ช่างไม้” คนที่สองบอกว่า “กำลัง
สร้างวัด” ต่างกันเลย คนแรกคงเหลาช้อฟ้าไปโดยที่ไม่
สนใจว่าจะเอาไปทำอะไร แต่อีกคนมองว่าเป็นส่วนหนึ่ง
ของการสร้างวัด แกจะเหลาช้อฟ้าไปด้วย ดูโบสถ์ไปด้วย
งานจึงลงตัวกับงานใหญ่กว่า เพราะว่าแกมองโบสถ์ทุกวัน
การทำมาหากินเหมือนกันเลย **วิถีคิดมุมมองที่ต่างกันจะ
ได้ผลลัพธ์ที่ต่างกันมาก**

และสุดท้าย





CENTRALISED กับ NETWORK-LIKE

เรื่อง CENTRALISED (คือบริหารจัดการเชิงรวม
สู่ศูนย์กลาง) กับ NETWORK-LIKE (บริหารจัดการเป็น
เครือข่าย แต่สื่อถึงกันตลอด) ตัวอย่างคือ การบริหาร
ประเทศ แต่ก่อนรัฐบาลพยายามดีไซน์โดยรวมทุกอย่าง
ให้มีศูนย์กลางที่กรุงเทพฯ แล้วกระจายออกมาเป็นภาค
เป็นจังหวัด วัตถุประสงค์จาก กทม. แต่จริงๆ **การบริหารที่มี
ประสิทธิภาพที่สุด คือ NETWORK-LIKE คือว่าแตก
แล้วโต โตแล้วแตก**

ยกตัวอย่างที่อเมริกา กระทรวงสาธารณสุข
มีคนอยู่ประมาณหลักหมื่นเท่านั้นเอง ขณะที่เมืองไทย
มีหลายแสน การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ คือให้
องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทำจึงทำงานตรงจุดและยั่งยืน
ไม่ต้องกลัวเสียอำนาจแบบเมืองไทย เพราะว่าเราบริหาร




แบบรวมศูนย์ ในประเทศที่บริหารแบบกระจายอำนาจ
สำนักงานใหญ่และจำนวนคนจะน้อยนิด แต่ภาคีเครือข่ายเขาเต็มไปหมดเลย คือทำอะไรที่เลียนแบบองค์กร biology คือพึ่งพาอาศัยกันโดยอาศัยระบบเครือข่ายนั่นเอง



ค่านิยมการจัดการแนวใหม่ (New Management, New Values)

ที่	McKinsey 7's S + 2	Global Capitalism (ทุนนิยม/ตะวันตก)	
๑	Structure โครงสร้าง	Economy of Scale ใครใหญ่ใครอยู่	
๒	System ระบบ	High Risk High Return เสี่ยงมากได้มาก เสี่ยงน้อยได้น้อย	
๓	Strategy ยุทธศาสตร์	Competitive ต้องแข่งขันกันนำ	
๔	Staff ค่าของพนักงาน	Human resource คนเป็นทรัพยากร	
๕	Skills คำสั่งสอนหลัก	Be Smart ต้องเก่งกว่าเพื่อน	



	Economy of Synergy ฟังพากันเสริมพลัง	Economy of Scope ทำแต่ที่ตนเองถนัด
	Risk Management ต้องรู้จักจัดการความเสี่ยง Harmony	Risk Aversion เลี่ยงความเสี่ยงไว้ก่อน Non-engagement
	เราจะอยู่ร่วมกัน Assets	อย่ามายุ่งกับฉัน คนคือทรัพย์สิน
	Family Extension	พนักงานคือคน ในครอบครัว
	Be Mindful ต้องไม่ประมาท	Be Good ต้องเป็นคนดี





๒๐ | การบริหารองค์กรแนวใหม่

ที่	McKinsey 7's S + 2	Global Capitalism (ทุนนิยม/ตะวันตก)	
๖	Style สไตล์การบริหาร	Pareto's แพ้คัดออก เพื่อเป็นนายใหญ่สุด	
๗	Shared Value ค่านิยมร่วม	Knowledge is Money ความรู้ คือ ทรัพย์สิน เงินตรา	
๘	Sati มีสติ	Greed-Fear สมดุระหว่าง โลก และกลัว	
๙	Satang มีสตางค์	Idea First มีความคิดแล้วเงินมาเอง	

	Thai Option (แบบไทยๆ)	Asian Values (ทูนนิยมตะวันออก)
	Self-Help รู้รักษาตัวรอด อย่างมีธรรมภิบาล	Confucius ขยัน อดทน ซื่อสัตย์ เพื่อเป็นบ่าว
	Knowledge is public ความรู้เป็นของส่วนรวม ควรแบ่งปัน	Knowledge is Power ความรู้ คือ อำนาจ ต้องลงทุน
	Shame of sin ละอายใจ ละอายต่อบาป	Shame of public condemnation กลัวสังคมประณาม
	Know Why First รู้ที่มาที่ไปก่อน	Budget First ไม่มีงบคิดไม่ออก



ผมขอใช้หลัก 7's เรียกว่า 7's of McKinsey โดยจัดแบ่งการจัดการออกเป็น ๓ ประเภท คอลัมน์แรกเป็นรูปแบบการจัดการในระดับโลกที่เป็นอยู่ ซึ่งเป็นแบบทุนนิยมตะวันตก แบบที่สองนี้เป็นแบบไทยๆ และแบบที่สามเป็นแบบทุนนิยมของเอเชีย

เมื่อมาวิเคราะห์ตามหลักการ McKinsey คุณด้วยรูปแบบการจัดการ ๓ แบบ ก็จะได้ทางเลือกการจัดการถึง ๒๑ ทาง ส่วนข้อที่ ๘ และ ๙ ผมเติมเอง ซึ่งถ้าคุณเข้าใจหมดนี้คุณก็จะทำงานบริการได้อย่างสนุกเลย แล้วอาจมีความสุขด้วย **ปีเตอร์ เซ็งเก้** (Peter M. Senge) บอกว่าเป็น Master of knowledge คุณจะไม่มีอาการที่เรียกว่า **“ลูกตาย”** เลย ผมใช้เวลาหลายกว่าจะเขียนแผ่นนี้ออกมาได้ แต่ก็ยังออกมาดิบๆ เราลองมาไล่ดูกันทีละอันนะครับ

1. STRUCTURE

เรื่องแรก คือ Structure หรือ โครงสร้าง ถ้าเป็นแบบ Global Capitalism หรือทุนนิยมนี้คือ ใครใหญ่ใครอยู่ เรียกว่า Economy of Scale นี่คือนายทุนทำคือทำให้ใหญ่สุดแล้ว unit cost มันถูกลง เรียกว่าเฉลี่ยต้นทุนคงที่ลดลง เช่น โรงแรมทั่วไป ๑๐๐ ห้อง ผู้พักจะต้องอยู่ที่ ๖๕ % ของทุกวันถึงจะอยู่ได้ ถ้าต่ำกว่านั้นจะขาดทุน แล้วอีกแบบ คือ ทุนนิยมตะวันออก เรียกว่าแบบ Economy of Scope คือเลือกทำเฉพาะบางเรื่องที่ถนัดหรือเก่ง เป็นต้นว่าเมืองไทยเป็นศูนย์ผลิตอาหาร ก็เลือกทำให้เป็นเลิศคือพุดง่ายๆ ว่าไฟกัสไปใน area ที่คุณเก่งแต่สูตรแบบเพียงพอ บอกว่าไม่ต้องใหญ่สุดหรอก แล้วก็ไม่ต้องเก่งที่สุดก็ได้ อยู่ที่ร่วมด้วยช่วยกันกับชาวบ้าน ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Economy of Synergy คือเสริมพลังกันซึ่งอันนี้ สช. ทำกันอยู่แล้ว มีภาคีเครือข่ายตั้งเยอะแล้ว เพียงแต่ผมบอกว่าเป็นทางเลือกแบบไทยๆ

2. SYSTEM

System หรือ ระบบ ซึ่งทางโลกของการบริหาร เขายึดหลักว่า *เสี่ยงมากได้มาก เสี่ยงน้อยได้น้อย* หรือ *high risk, high return* แต่ถ้าเป็นราชการ หรืออย่างไทยๆ เขายึดหลักว่า *อย่าเสี่ยงดีกว่า* นักบริหารความเสี่ยงท่านไม่ได้พูดอย่างนั้นนะ ท่านบอกว่าให้รู้จักบริหารความเสี่ยงให้เป็น สช.ก็ต้องการบริหารความเสี่ยงได้ เรื่องนี้เรียก Risk management ซึ่งท่านต้องพิจารณาว่าระบบงาน และโครงการที่ทำอยู่เป็นเช่นไรก่อน

3. STRATEGY

Strategy หรือ ยุทธศาสตร์ในการทำงาน ถ้าเป็นระบบทุนนิยมก็จะออกแนว competitive คือเขาจะเน้นที่การแข่งขันกันเป็นผู้นำ คือเป็น Strategic management คุณจะสู้สักอยากพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งขึ้นมาทันทีที่คุณเห็นคู่แข่ง สมมุติเฉยๆ นะครับ ว่ามีพนักงานระดับ

รองอยู่ ๔ คน แล้วตำแหน่งหัวหน้าว่างลง ถ้าคิดแบบ
ตะวันตก พนักงานทั้ง ๔ ก็จะคิดว่า เขาจะเลือกเราไหมนะ
ใครเก่งไม่เก่งยังไง คือไปเปรียบเทียบว่า ถ้าจะขึ้นเป็น
หัวหน้า นายจะเลือกเราเพราะอะไร และไม่เลือกเพราะ
อะไร แม้อาชีพนักกีฬาหรือนักดนตรีก็ต้องแข่งขันกัน ซึ่งก็
ดี แต่ก็อาจทำให้เสียเพื่อนได้ นี่คือนวัตกรรมทางตะวันตก
ซึ่งเอกชนก็ชอบ พวกนักเรียนนอกก็ชอบ อีกแบบคือพวก
non-engagement (อย่ามายุ่งกับฉัน) ในวงการราชการก็
มีเหมือนกัน แต่ละฝ่ายก็บอกว่าอย่ามายุ่งกับฉัน แต่
คนในองค์กรทางสังคม เป็น social management ชอบแบบ
harmony คือคิดว่าให้อยู่ร่วมกันได้ ไม่ต้องไปแข่งขันกันนะ
เอาความหลากหลายทางความคิดมาเป็นตัวเชื่อม อย่าง
ไทยๆ เรามักบอกว่า บางอย่างควรแข่งก็แข่งไป บางอย่างก็ไม่
ต้องแข่ง นี่เป็นวิธีคิดอย่างหนึ่งที่ฝรั่งอ้าง look for future
(มองอนาคต) คนเอเชีย look for the past (มองอดีต) ถ้า
ถามคนไทยก็จะชอบ Look for present (มองปัจจุบัน)



4. STAFF

Staff คุณค่าของพนักงาน คือทัศนคติการมองว่าคนทำงานคือใคร คนเป็นลูกน้องคุณ เขาเป็นเพื่อนร่วมงาน ถ้าคุณมีลูกน้อง คุณจะคิดยังไง มองเขาเป็นอะไร ทางตะวันตกเขาเห็นคนเป็นทรัพยากรที่เรียก HR - human resource ซึ่งก็เป็นข้อดีที่เห็นคนเป็นทรัพยากรให้ราคาให้เกียรติแล้วก็มีใจกัน แต่คติตะวันตก ถ้าขายของไม่ดี ก็ตัด

ทรัพยากรตามส่วนคือตัดคนเพื่อลดค่าใช้จ่าย เพราะฉะนั้น เขาจึงเอาของขาวไปวางที่โต๊ะได้เลย คือรายได้ลด กำไรลด การผลิตลด เขาก็ตัดคนก่อนเลย เพื่อจะได้ประหยัดต้นทุน เพราะฉะนั้น ฝรั่งโดนของขาวเป็นเรื่องปกติ ส่วนคนไทย ถ้าคุณจะได้คนออกนี่ ต้องคิดหนัก คือเขาไม่รู้ว่าทำอะไรกิน จ่ายไป ๖ เดือนแล้วก็ทำงานทำไม่ได้อีกนาน เพราะฉะนั้น เรื่องคนนี่ต้องคิดมากๆ เลย

แต่ถ้ามองแบบเอเชีย เช่น คนจีน คนถือเป็น Family Extension (แปลว่า ส่วนขยายของครอบครัว : บก.) คือเป็นญาติพี่น้องกัน ซึ่งต้องเคารพผู้อาวุโส ต้องอยู่กันอย่างในบ้านเดียวกัน แต่ก็มีจุดอ่อน เช่น น้องเล็กนั่งในที่ประชุมก็ต้องฟังผู้ใหญ่กับพี่ใหญ่พูดบ้าง แต่ไม่กล้าพูดในห้องประชุมกลับเอาไปฟ้องเตี้ยทีหลังอย่างนี้ก็ไม่ดี

แบบที่สามเป็นแบบของไทย คือเห็นคนเป็น ทรัพยากรสิน ไม่ได้เป็นแค่ทรัพยากรบุคคลคือการรู้จักใช้



ประโยชน์เป็นตัวตั้ง ทั้งๆ ที่บางครั้งเวลาลูกน้องคุณทำไม่ได้ คุณนะแหละที่อาจจะผิด เพราะคุณใช้เขาไม่เป็น บ่อยครั้งที่ปัญหาเรื่องคนมาจากเจ้านายไม่ดีบริหารไม่เป็น นี่คือปัญหาทางด้านการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยสรรหาอธิการบดีมาแล้ว แต่เขาบริหารไม่ถูกใจ ก็เชิญให้เขาออกที่จริงแล้วคุณสรรหาเขามาร่วมทุกข์ร่วมสุข คุณก็เป็น Host ที่มีงบให้เจริญไปด้วยกัน ในอนาคตก็อาจจะได้ผู้บริหารมาจากข้างนอก เพราะฉะนั้น effectiveness ขององค์กรจะอยู่ที่ท่านเป็น good host ถ้าท่านดูแลคนนอกที่เข้ามาไม่ดี เขาก็อยู่ไม่ได้ ล้มเหลวทั้งองค์กร เพราะว่าการต้องการสิ่งใหม่ไม่ควรผลิตผู้นำจากภายในทั้งหมด เขาถึงห้ามพี่น้องแต่งงานกันเอง Knowledge-based society ต้องใช้คนเป็น รักษาคนคิดต่างให้ได้ ท่านก็ต้องพยายามใช้ให้ครบศักยภาพของทุกคน



5. SKILLS

Skills แปลว่า **ทักษะ** ตัวอย่างคือการสอนลูก
ถ้าคุณให้ลูกไปเรียนเมืองนอก คุณก็ได้ฝรั่งในร่างไทย
ลูกจบมาต้องฉลาด ต้องเก่งกว่าเพื่อน แบบนี้ใช้ที่ต้องการ
หรือเปล่า? สมมุติลูกคุณไปโรงเรียนกลับมามีดินสอใหม่
มา ๒ แท่ง ยางลบ ๓ อันหยิบจากเพื่อน แล้วคุณพูดกับ
ลูกว่าอย่างไร? พรุ่งนี้ไปเอามาอีก หรือให้เขาไปคืนเพื่อน
คุณกล้าพูดกับลูกอย่างไร? ถ้าคุณนิ่งเฉยให้เขาเอายางลบ





เอาดินสอของเพื่อนเป็นของตนแล้วคิดว่าแจ๋ว พอคุณไปทำงานคุณก็อาจจะแอบเอาทิชชูในห้องน้ำมาใช้ตรงเท่าพฤติกรรมนี้มาจากไหน? เมื่อลูกลังเลก็วิ่งชนโต๊ะ คุณตีโต๊ะเพื่อลูกจะได้หยุดร้องไห้ “โต๊ะทำไมไม่หลีก” ลูกจำไว้แล้วว่า **ถ้าทำผิดให้โทษคนอื่น**

ตอนผมไปอยู่ญี่ปุ่นเห็นเด็กล้มลงแม่เขารีบวิ่งไปดูแล้วบอกว่ารีบลุกขึ้นเองเร็วๆ แล้วเด็กก็พูดว่า “ล้มเองได้ก็ลุกเองได้” แต่ถ้าเป็นคนไทยนะต้องรอให้แม่มาอุ้ม และคุณนางแจ๋ว ทำไมไม่ดูแลน้องให้ดี เด็กจำไปแล้วว่า **ทำผิดให้โทษคนอื่น** เราก็จำเรื่องนี้เข้ามาทำงานด้วย ในองค์กรใหญ่ๆ จึงมีปัญหาคอนไม่ยอมโต เพราะเป้าหมายที่เราตั้งให้ลูกมาตั้งแต่ ๒ ขวบ ค่านิยมของ ๒ แบบนั้นให้เลือกว่าจะให้เป็น Be smart หรือ Be good แต่คติของไทยท่านบอกให้ Be mindful ผมแปลเองนะว่า **ให้มันมีความรอบคอบและไม่ประมาท**

6. STYLE

สไตล์การบริหาร คือเมื่อเป็นหัวหน้าหน่วยเราจะเป็นคนมีแบบฉบับ เช่น คิดแบบตะวันตก จะคิดแบบแพ้คัดออก คือทฤษฎี Pareto บอกว่าคน ๑๐ คนทำงาน มี ๒ คนที่ทำงาน ๘๐% อีก ๘ คนทำงาน ๒๐% ผมไม่ค่อยเชื่อทฤษฎีนี้เท่าไร แต่ว่าปรากฏการณ์นี้มีจริง แต่คุณรู้ได้ไงว่า ๒ คนไหนคนเก่ง ถ้าบริหารงานทางคติ ตะวันออก แบบสิงคโปร์ แบบฮ่องกง เขาเรียกว่า Confucius Style (คือแนวคิดของขงจื้อ : บก.) คือ ถ้าทำ ๕ อย่างนี้ได้ รับรองว่าดี

ขงจื้อ : นักคิดนักปรัชญาสังคม ที่มีชื่อเสียงของจีน มีอายุอยู่ระหว่าง ๕๕๑ - ๔๗๙ ปี ก่อน ค.ศ. หลักปรัชญาเน้นเกี่ยวกับศีลธรรมส่วนตัว ศีลธรรมในการปกครอง และความถูกต้องเหมาะสม เป็นต้น



๕ อย่างคือ ๑. ชัยัน ๒. ชื่อสัตย์ ๓. อดทน
๔. อดออม และ ๕. ทำงานเพื่อเป็นลูกจ้าง คือเป็น
ลูกน้องเขา เช่น จอห์นงวนเป็นลูกน้องฮ่องเต้ คุณก็จะได้แค่นี้
แต่ถ้าแบบไทย คือให้ดูแลตัวเองก่อน จะได้ไปดูแลคนอื่น
ได้ เวลาเดินทางในเครื่องบิน ท่านคงเคยได้ยินประกาศ
เรื่องหน้ากากออกซิเจนว่า คุณสวมให้ตัวเองก่อนที่จะ
สวมให้คนอื่น เพราะฉะนั้น ใน สช. ช่วยตัวเองได้หรือยัง
ก่อนที่จะไปช่วยคนอื่น แบบนี้ไม่ได้เป็นเพราะว่าเราเห็น
แก่ตัว บางคนนี่คิดช่วยคนทั่วโลกทั้งๆ ที่ตัวเองก็ยังไม่
ค่อยจะรอด ในเมืองไทยเคยมีทางราชการบอกให้ไปสอน
คนบ้านนอกให้เป็นประชาธิปไตย บ้านนอกเขาเป็น
ประชาธิปไตยตั้งแต่ผู้ใหญ่บ้านเขาเลือกกันมาตั้งนานแล้ว
ส่วนกลางต่างหาก ชอบแต่งตั้ง ไม่ใช่เอาคนกรุงเทพฯ
ไปสอนคนต่างจังหวัดเรื่องประชาธิปไตย



7. SHARED VALUE

ค่านิยมร่วม ตรงนี้ สำคัญที่สุดเลยในตาราง 7's
“ค่านิยมร่วมของตะวันตกคือเงิน” “Knowledge is money”
เพราะฉะนั้น ถ้ามีความรู้อะไรต้องเอาไปจดลิขสิทธิ์ไว้
คือ Intellectual Property (ทรัพย์สินทางปัญญา : บก.)
คือ **ความรู้เป็นเงิน ประสบการณ์เป็นทอง**

แต่ในเอเชียหรือในระบบราชการ **ความรู้เป็นอำนาจ** Knowledge is power เช่น วันเกิดนายใหญ่ ทุกคนรู้ว่าวันไหน แต่วันเกิดภรรยาใหญ่ ถ้าใครรู้ นั่นคือคนวงใน คนที่มีอำนาจลับ แอบมาที่บ้านเพื่ออวยพร เมียนายใหญ่ก็ถามไปตามธรรมเนียมว่าคนนั้นไปไหน ไม่เห็นมา ถ้าแก่เนี้ยถามถึงแล้วทำไมไม่มา คนที่มีวทำงานอยู่ก็ทิ้งทุกอย่างมาที่บ้านเพื่อเสนอน้ำในวันเกิดเมียนาย

แต่สำหรับองค์กรทางสังคมเชื่อว่า Knowledge is public คือมีความรู้แล้วควรจะมีพิมพ์เผยแพร่ออกไป



มี Knowledge เอาไว้แบ่งปัน ยิ่งแบ่งปันยิ่งเจริญรุ่งเรือง
นี่แหละ Shared and care organization



นี่ครบทั้ง 7's McKinsey แล้ว
ขอเติมเองอีก ๒ เรื่อง เพราะว่าเมื่ออยู่
ครั้งหนึ่งผมไปฟัง **ดร.ป็ณรส มาลา-**
กุล ท่านอาจารย์เติมอีก ๒ อัน คือ

◀ ดร.ป็ณรส มาลากุล

8. SATI

เรื่องที่ ๘ คือ Sati คือมีสติมีจิตสำนึก ในการ
เงินระดับโลกต้อง balance ระหว่าง greed กับ fear ให้ได้
greed แปลว่า โลก, fear แปลว่า กลัว เมื่อใครคนมีเงิน
เยอะแล้วถ้ากลัว ก็จะไปฝากธนาคารกินดอก แต่ถ้าโลก
ก็เอาไปแก๊งกำไร คนไทยยึดทางสายกลางได้ดี ระบบก็อยู่
ตรงกลาง แต่เมื่อ ๒ ปีที่แล้วทางตะวันตก over greedy
นำเงินไปแก๊งกำไรกันมาก ก็พังทั้งประเทศเลย นี่มันเกิด

จากความไม่สมดุลของ ๒ เรื่องนี้ สมัยก่อนเงินเป็นเพียง
ไม้วัดของธุรกิจ แต่ยุคหลังๆ เงินมันกลายเป็นสินค้าเสียเอง
เพียงเงินส่วนตัวของท่านเองก็เหมือนกัน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่า
มีเงินน้อยหรือมาก ท่านรับเงินเดือนแสนหนึ่งก็อาจจะไม่
พอเพียง ถ้าท่านตามใจลูกและแฟน แต่ถ้าท่านรักสันโดษ
รายได้ไม่มาก แต่บริหารอย่างมีสติด้วยโยนิโสมนสิการ
ท่านก็อาจจะมีความสุขมากกว่า





9. STANG

เรื่องสุดท้ายเรื่องที่ ๙ คือ Stang หมายถึงมี **สตางค์** การทำงานประมาณเอกชนมีไอเดียก่อน เดี่ยวเรื่องเงินตามมาเอง แต่ราชการไม่มีงบคิดไอเดียเดียวไม่ออก ธนาคารจะบอกว่า ตอบมาก่อนซิว่าจะเอาเงินไปทำอะไร “know why first” นี่แบบคนไทยเลย ซึ่งในความเห็นของฝรั่งเขาว่าดีนะ เมืองไทยรู้จักผสมผสานค่านิยมการจัดการแนวใหม่ ผมก็นั่งนึกว่ามันคืออะไร? ที่จริงคือทางเลือกที่เรารู้จักใช้ตัวเอง ก็ขอจบการเล่าประสบการณ์ให้ฟังเป็นเมล็ดความคิดเพียงแค่นี้ นอกนั้นก็เป็นการคาดเดาขทลายมือ ถ้ามากกว่านี้ท่านก็จะเบื่อ มีคำถามอะไรเชิญได้นะครับ •

เปิดอภิปรายทั่วไป *debate*

อ.ไกรฤทธิ : เชิญเลยครับ ขอกรุณาแนะนำชื่อด้วย
นะครับ

สุนีย์ สุขสว่าง : อยากให้อาจารย์ช่วยอธิบายเพิ่มเติม
ประการแรก คือ สช.เราก็มีวัฒนธรรม
แบบคนมุ่งงาน จึงมีการกระทบ-
กระทั่งหรือไม่เข้าใจกันบ้าง ตรงนี้
อาจารย์มีคำแนะนำสำหรับการอยู่
ร่วมกันอย่างไร อีกประการคือ อยาก
ให้อาจารย์ช่วยชี้แนะเรื่องการรักษา
สมดุล ระหว่าง trust กับ touch หรือ

ความไว้วางใจ กับ audit หรือ การ
ตรวจสอบ ในทัศนะของอาจารย์แล้ว
คิดเรื่องนี้อย่างไร มีศิลปะในการ
รักษาสมดุลระหว่าง ๒ เรื่องนี้อย่างไร
คะ

อ.ไกรฤทธิ : คำถามดีจังเลย เป็นความเห็นส่วนตัว
หมดเลยนะครับ ไม่ใช่ทฤษฎีนะ คือ
๒ เรื่องที่พูดถึงนี้ เอาเรื่องที่สำคัญที่สุด
ก่อนเลย คือ trust โดยส่วนตัวผมเชื่อ
เรื่อง **ความไว้วางใจ** มาก ผมว่าเป็นแกน
ทุกๆ อย่าง ทั้งเรื่องงานและเรื่องชีวิต
เรื่องความสัมพันธ์ใดๆ ก็ตาม trust
สำคัญที่สุด คือถ้าเราไว้วางใจกันนะ เรื่อง
อื่นๆ เป็นเรื่องรองหมดเลย ส่วนเรื่อง
audit ผมว่ายังไงก็ควรมีเป็นกระจกส่อง
อาจจะเป็น burden แต่เป็น Feedback



ข้อสำคัญ อยู่ทีวิธีการใช้ ถ้าเอาไว้พัฒนาและปรับปรุงตนก็เป็นเรื่องสร้างสรรค์

อ.โกกรฤทธิ : ส่วนเรื่อง touch เรื่องนี้ในมุมมองครอบครัวก็น่าคิดนะครับ ผมจะเล่าให้ฟัง การมีครอบครัวในรุ่นผมนะ พออายุใกล้ ๓๐ ปี ถึงเวลาที่จะต้องแต่งงานแล้ว เราก็รักกันไม่มาก พอแต่งงานแล้วความรักก็เติบโตไปด้วยกันและ Touch เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เราผลัดกันอุ้มลูก เราช่วยกันหาเงิน เวลาไม่มี ก็อดด้วยกัน แล้วรักกันมากขึ้นเรื่อยๆ แต่คนเดียวมันเริ่มที่รักกัน ๑๐๐% แล้วเมื่ออยู่กันไปต่างคนถูกหักคะแนนไปเรื่อยๆ ใช้นิยามวันที่หย่าก็คือทนไม่ไหวแล้วนะ คะแนนติดลบ ตรงข้ามจากรุ่นผม พูดย่างๆ ว่า



Touch เริ่มจาก Low expectation แต่ถ้า Trust แปลว่า High expectation ผมว่าอย่าคาดหวังสูงขนาดนั้นในตอนเริ่มต้น สรุปคือ Audit เอาไว้กันพลาด ส่วน Trust และ Touch เอาไว้สร้างความอุ่นใจและบอกว่าเราเป็นพวกเดียวกัน

อ.ไกรฤทธิ : ส่วนเรื่อง มุ่งงาน แล้วเพื่อนต่อว่า ผมว่ามีคำๆ หนึ่งนะครับ ที่เกะกะไม่มีนะว่า **“มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี”** คำนี้เข้าใจผิดกันมาก มนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือการที่รู้ว่าจะต้องทำยังไงกับใคร ไม่ใช่ว่าจะต้องทำตัวเป็น Miss หรือ Mr. popular ตลอดกาล ทำแบบนั้นไม่ได้ผลงาน เพราะการเป็นหัวหน้าคุณก็ต้องเอ็ดคนบางคน ไม่งั้นจะมีหัวหน้าไปทำไม



คืออย่างนี้ครับ ก็เหมือนพี่เลี้ยงน้อง
ถือไม้มือหนึ่ง ถือเค้กมือหนึ่ง ถ้าถือเค้ก
๒ มือ ลูกน้องคุณก็ขึ้นหัว ถือไม้ ๒ มือ
คนก็ไม่เข้าหา ผมว่า ๓ **สิ่งนี้ดูแลให้**
เหมือนกันจะเจริญรุ่งเรือง คือ ลูก
คุณ ลูกน้อง และลูกค้า ถ้าคุณคิดกับ
ลูกน้องเหมือนลูกคุณ บางทีเขาก็
ต้องการถูกขจัดใจ ถ้าคุณไปตามใจ
โบราณว่าลูกจะเกิดมาทวงหนี้ แต่ถ้า
คุณไม่ตามใจบ้าง ลูกจะเกิดมาใช้หนี้
คุณ แต่ถ้าไม่เหนียวจนเกินไป อย่าไป
เกรงใจ คือหมายความว่า **be yourself**
ให้เขา take เรา แบบที่เป็นตัวเราจริงๆ
บ้าง แต่เราก็ต้องมีวิจารณญาณ
เพราะว่าเราก็เป็นคนยุติธรรม คุณรู้สึก
ว่าคุณเป็นคน not bad ก็ลุยไปเลย



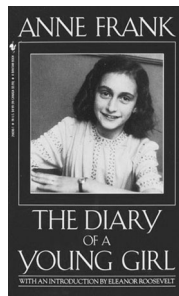
▲ ท่านพุทธทาส

ไม่ต้องเกรงใจ ผู้เป็นนายที่มุ่งงาน เพราะว่างานต้องมาก่อนมันถึงจะได้ผลสำเร็จ ทำอย่างท่านพุทธทาสท่านสอน ครูฝรั่งเคยบอกว่า ถ้ายูมัวจะมานั่งฟังคนอื่นเพื่อจะทำงาน ยูจะ on the knee all the time คือคุกเข่าขอโทษอยู่นั่นแหละ ทำไปเลย ไม่ต้องอธิบาย ไม่ต้องร้อง ไม่ต้องโวย เดี่ยวก็ทำได้ดีเอง

อ.โกรฤทธิ

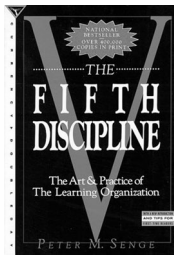
: ตอบเรื่องความดีความเลว (สว่างหรือมืด) : บางคนเขาบอกว่าโลกนี้มันมีมืดข้างกับสว่างข้าง น้ำหนักเท่าๆ กัน ถ้าคิดลึกๆ ความมืดทั้งโลกดับความสว่างนิดหนึ่งก็ไม่ได้ ความมืดของทั้งโลกนี้มันดับเทียนดวงเดียวได้ไหม ในสมัยสงครามโลกครั้งที่ ๒ แอนน์





แฟรงก์ (Anne Frank) อายุ ๑๔ หนีจากการถูกนาซีจับไปรมแก๊สมาอยู่ที่เนเธอร์แลนด์ มีคนพบบันทึกตอนหลังถูกจับได้ที่ตึกเขาซ่อนอยู่ได้หลังคาเขาเขียนบันทึกว่า **“ความมิดทั้งโลก ระดับแสงเทียนดวงเดียวไม่ได้”** นี้ค่านี้นำจะเป็นสโลแกนของคนมุ่งมั่น

อ.ไกรฤทธิ : **ตอบคำถามเรื่อง Mastery ของ Peter Senge** (ใน The Fifth Discipline)



ในด้าน management ถ้าจะ work smart นะ ขั้นตอนแรกที่ต้องขจัดออกไปคือ **อวิชา** (don't know what you don't know) นี้เป็นอุปสรรคที่ยิ่งใหญ่มากในการเรียนรู้ คือเราต้องรู้ก่อนว่าเราไม่รู้อะไร พอรู้ว่าไม่รู้อะไรก็จะได้ล้มตารีบไปอ่านไปเรียน ดังนั้น เวลาจะ



▲ Peter Senge

สร้างลูกน้องให้เก่งทางด้านบริหาร ต้องทำให้เขารู้ก่อนว่า **เขาไม่รู้อะไร** (ที่สำคัญที่ควรรู้) ขึ้นต่อไปเป็นจนกระทั่งขั้นที่เรียกว่า **รู้ว่าเขารู้อะไร** (know what you know) ต่อไปถึงขั้น **ทำได้เป็นอัตโนมัติ** (Don't Know what you know) เหมือนเวลาที่คุณขับรถอยู่ คุณไม่รู้อะไรวิ่งตัดหน้า คุณก็เบรกได้แล้ว เขาเรียกว่าทำได้ **“เข้าฝึก”** ขั้นสุดท้ายคือ **mastery** ถ้าเล่นตระกร้อก็ไม่มีลูกตาย อย่างใน สช. นี้ ผมว่ามีคนที่ทำงานได้เข้าฝึกในเรื่องที่เขาทำอยู่ แต่ว่าบางอย่างท่านว่าเป็น **Wisdom ความรู้ในตน** อาจจะเล่าหรือเอาออกมาบันทึกลำบาก แต่แน่นอนว่า ถ้าอยากให้คนอื่นเขามารับรู้บ้างก็คง



จำเป็นจะต้องเล่าสู่กันฟังบ้าง

นพ. อำพล : ดีครับ พวกเราเป็น mastery แบบว่า
เข้าฝึก แต่ยังไม่รู้ว่าจะเริ่มพัฒนา
องค์กรต่ออย่างไร

อ.ไกรฤทธิ : ก็โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็น
กระบวนการจัดการความรู้

นพ. อำพล : เมื่อสักครูที่อาจารย์บอกว่าขับรถไป
เจออะไรตัดหน้าก็เบรกได้ แต่เรายัง
ไม่รู้เลยว่า เราขับรถอะไร เชิญถามต่อ
ครับ นี่เป็นโอกาสทองนะครับ

คุณนิพล : ซีนนิพล ธนัญญาครับ เรียนถามว่า
อาจารย์เรียนมาทางสายวิทย์ใช่ไหม
แต่ตอนนี้อาจารย์เหมือนกับว่ามา
ทำงานทางสังคมอาจารย์ทำได้อย่างไร

และคิดว่าเมืองไทยมีความจำเป็นที่
จะต้องผลิตคนทางด้านสังคมศาสตร์
มาช่วยแก้ปัญหาให้มากขึ้นหรือเปล่า
ครับ

อ.ไกรฤทธิ : เราใช้วิทย์เป็นฐานคิด โดยเริ่มจาก
ความจริงก่อนครับ เรื่องสังคมผม
เรียนรู้จากการทำงานครับ **ในองค์กร
เอกชน คนที่จะบริหารเก่งต้องมี ๓
อย่างด้วยกัน** เอาเฉพาะเรื่องการ
บริหารนะครับ



หนึ่ง **basic knowledge ความรู้หลัก
ต้องดี** อันนี้พื้นฐานวิทย์

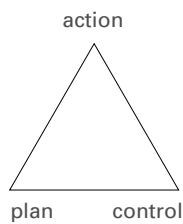
สอง **skill คือทักษะ** อันนี้นักกิจกรรม
จะเก่ง และ



สาม attitude คือทัศนคติ เช่น มี
ฉันทะ สามเรื่องนี้ไม่ควรขาดอย่างใด
อย่างหนึ่ง ซึ่งเรื่องนี้ฝึกได้ เป็นพรแสวง
ไม่ใช่พรสวรรค์ อย่างนักกีฬาไทยมัก
ไปไม่ถึงมือหนึ่งของโลก champions
เพราะตอนเป็นเด็กทำ skill ชั่วโมงบิน
ไปก่อน พื้นฐานไม่ค่อยแน่น เหมือน
ตอนเรียนก็ต้องท่องหลักการซึ่งจำเป็น
ต้องท่องเพื่อให้ได้พื้นฐาน เช่น สูตร
คูณและคำศัพท์เฉพาะ ก็ไปสร้าง
skill ต่อ **สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการ
บริหารคน เข้าใจถึงใจเขาให้ความ
สำคัญเขา** ลูกน้องเราทุกคนสำคัญ
หมด และคิดวิธีมองคนให้ออก เวลา
สัมภาษณ์ ผมถามเขาสั้นๆ “เย็นๆ วัน
เสาร์-อาทิตย์ทำอะไร” คำตอบนี่บอก

อนาคตของบริษัทและของเขาด้วยนะ ครับ คน สข. ก็เหมือนกัน ลองไปดูนะ ครับว่า เย็นๆ หรือเสาร์อาทิตย์ทำอะไร เป็นปรีศนาธรรมไปหาคำตอบกันเอา เองนะ ครับ

อ.ไกรฤทธิ : ตอบเรื่อง การจัดการ : การจัดการ นี้แปลว่าใช้ให้คนทำงานเป็นทีมได้ ก็มีลักษณะเป็นรูป ๓ เหลี่ยมคือ plan - action - control คิด ทำ แล้ว ประเมิน ถ้าเป็นระบบญี่ปุ่นเป็น ๔ ชั้น plan - do - check - act ใช้ได้กับ ทุกเรื่องเลย อย่างเช่น การหัดทำสิ่ง ใหม่ๆ นอกจากนั้น เวลาทำอะไร ญี่ปุ่นจะภูมิใจในหน้าที่ปัจจุบัน แม้ เป็นงานระดับต่ำ เขาก็จะภูมิใจ จึงทำ อย่างดี เมืองไทยหรือ เขาทำแต่สิ่งที่



เขาอยากทำ งานในหน้าที่บางอย่าง
จึงออกมาขอให้เสร็จ

อ.ไกรฤทธิ : ตอบเรื่อง **โครงสร้างองค์กร** : ให้
มององค์กรแบบรดปีกัฟ แล้วดูเฉพาะ
ล้อครับ มี ๕ ล้อ คือ ๑. การตลาด
๒. การผลิต ๓. การเงิน ๔. คน
๕. **ข้อมูล** องค์กรเปรียบเสมือนรถ
ต้องวิ่งไป ถ้าหยุดนิ่งไม่ขยับตามแผน
เดินทาง มีปัญหาทันที เรื่องข้อมูล
บางคนไปติดที่ ICT ซึ่งจริงๆ สิ่งที่สำคัญ
คือ มีข้อมูลแล้วทำให้เกิดประโยชน์
อย่างนี้หรือเปล่า

๑. ตัดสินใจได้ดีขึ้น
๒. บริการได้ดีกว่าเดิม คือ R&D และ
๓. รักษาขาประจำไว้ให้ได้ คือมีภาคี
เครือข่าย เราต้องมีพรรคมีพวก เวลา



▲ คุณกิตติรัตน์
ณ ระนอง

องค์กรที่ใหญ่ขึ้น ข้อมูลหรือยางอะไหล่
สำคัญตามขนาด เพราะท่านจะเดิน
ทางไกลและขึ้นเขาลงห้วย เมื่อท่าน
ต้องบรรทุกของหนัก (ภารกิจ) แต่จะ
ต้องมีความคล่องตัวสูงด้วย เพราะ
ฉะนั้น คุณต้องดูแลล้อทั้ง ๕ ให้การ
ใช้ประโยชน์ได้เท่ากัน คือมีสภาพดี
พอๆ กัน ให้ได้

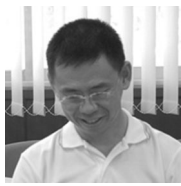
บทสรุป ในการเป็น Smart Organization
ต้องเริ่มต้นจาก SMART WE ดัดแปลง
จากสูตร

๑. I + Action = Result
 ๒. I + New Action = Doubtful Result
- แต่ New I + Action = New Results
เพราะฉะนั้น เราควร reinvent ตัวเอง
ก่อนองค์กร **คุณกิตติรัตน์ ณ ระนอง**

ที่ **สถาบันศศินทร์** เคยเล่าให้ฟังว่า กำลังสอน new you กับนักศึกษา ไม่ใช่ new action เพื่อสร้าง new results เรามาช่วยกันสร้าง “New We” ดีไหม ครับ? จะได้เกิด New Organization จนในที่สุดพลังบวกเสริมจนเป็น “New Thailand” ผมก็ขอแสดงความชื่นชม ความพยายามของ สช. และขอเอาใจ ช่วย “New We” นะครับ ขอขอบคุณครับ

นพ. อำพล : **คุณหมอมหาชาติ เจริญศิริ** จะช่วยสรุป ปิดท้ายและเป็นตัวแทนของพวกเรา ขอขอบคุณอาจารย์ด้วยนะครับ

นพ. ชาติ : ต้องขออนุญาตพูดจากการได้ยินจากข้างในนะครับอาจารย์ สิ่งที่อาจารย์ ได้กรุณาสร้างความมหัสจรรย์ในช่วง



▲ นพ.ชาตรี
เจริญศิริ

๑๒๐ นาทีที่ผ่านไป เป็น improvise เป็นการด้นสดจากฐานที่เรามี แล้วก็จบลงที่ว่า **เราต้องเปลี่ยนแปลงตัวเอง** อย่างน้อยผมคิดว่า เราก็ยังถือว่าเราเป็นมวยใหม่ เป็นมวยที่คนดูกำลังจ้องมองอยู่ ตอนนั้นเวลาเราชกก็คงไม่ต้องไปชกเอาใจคนดู คือเราคงต้องประคองให้ครบ ๑๕ ยกก่อนเหมือนวิ่งมาราธอน คือถ้าจะบอกว่าคนเราชีวิตเริ่มต้นตอนอายุ ๔๐ ไซ้ใหม่ครับ ผมเลยตรงนั้นมา ๑๐ กว่าปีแล้ว ท่านอาจารย์เลยตรงนั้นมา ๒๐ กว่าปีแล้วนะ ท่านก็ยังคงดูสนุกสนานอยู่นะ ท่านก็ยังทำให้เราเห็นว่า ถ้าเรามีสติอยู่กับเนื้อกับตัว วันนี้ก็มี ความหมายแล้ว และทำยังไงที่มีความหมายเล็กๆ

น้อยๆ และต่อไปอีก ๒๐ ปีมี contribution เยอะมากขึ้น ก็ขออนุญาตกราบ
ปรมอาจารย์ ไม่ใช่ทางด้าน marketing
แต่เป็นทางด้าน inspiration ก็ขอขอบ
พระคุณแทนพวกเราด้วยครับ

นพ. อำพล : คุณหมอชาติรุ่งคงจะพูดแทนใจทุกคน
แล้วนะครับ สรุปได้อย่างหนึ่งคือว่า
สิ่งที่เราได้จากการฟังอาจารย์นั้น
มากมายมหาศาล แต่ดูเหมือนว่ามี
ความจริงอย่างหนึ่งของผู้ที่ผ่านโลก
การทำงานแล้วประสบความสำเร็จ
นั่นคือ “ปากหวาน” อาจารย์ปาก
หวานและให้เกียรติเกินจริง แล้วก็
ขอบพระคุณอย่างสูง เพราะทำให้เรา
มีแรงบันดาลใจมากขึ้นเยอะเลยครับ
ใช่เพียงแค่องค์ความรู้ที่ถ่ายทอดมา



▲ นพ. อำพล
จินดาวัฒนะ

ทำให้มันง่ายโดยผ่านกระบวนการ
เรียนรู้ในตัวตนของอาจารย์ มันพิเศษ
กว่าที่อาจารย์จะมี power point ตั้ง
เยอะตั้งแยะ ซึ่งอันนี้มันคลาสสิกมาก
และเป็นประโยชน์อย่างสูง คราวนี้
เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของ
สช. ที่อาจารย์บอกว่าเราเป็นพวกเจ้า
บทเจ้ากลอน ช่วยส่งไมโครโฟนให้
คุณโต (วิสุทธิ บุญญะโสภิต) หน่อย
ครับ

คุณวิสุทธิ



: ได้ฟังอาจารย์ภายใน ๑๒๐ นาที ก็
พยายามสรุปเป็นบทกลอน ๘ บทครับ
อาจจะดูแข็งๆ บ้าง เพราะด้วยระยะเวลา
เวลานั้นๆ นะครับ

◀ คุณวิสุทธิ บุญญะโสภิต



จากนักเรียน เอกวิทย์ เรียนชีวะ
ด้วยมานะ มุ่งมั่น หมั่นศึกษา
เพราะครู่ตี ชี้นะ ทางมรรคา
วันเวลา พาไป แบบงงง

จุดเริ่มต้น จากการ ไม่รู้เรื่อง
แต่ได้เรื่อง เพราะตั้งใจ ไม่ได้หลง
คุณครูบอก แนะนำ ชี้นำทางตรง
เสริมมั่นคง เพราะมีเพื่อน คอยค้ำจุน

ไม่ใช่หมอด แต่ลายมือ ช่างเหมือนหมอด
ฉายขึ้นจอ อธิบาย หัวคล้ายหมูน
ยกเปรียบเทียบ สองฟาก สองศูด
สองตระกูล ข้าแหละ พร้อมแจกแจง

ที่ **สข.** คือองค์กร แห่งความหวัง
สถานพลัง สังคม ให้เข้มแข็ง
เป็นเป้าหมาย ที่ท้าทาย อย่าอ้อมแรง
องค์กรแห่ง ความหวัง อย่าจำยอม

เซเว่นเอส ชี้ช่อง ร่องทางวิ้ง
ครบทุกสิ่ง รอบด้าน ต้องสร้างซ่อม
สถานเครือข่าย ต้องทำ อย่างพร้อม
แนะให้พร้อม ว่าควรเดิน ไปอย่างไร

หนึ่งชั่วโมง เศษเศษ ที่ผ่านพ้น
ชาวสุชน ได้รับ แง่คิดใหม่
เติมแง่คิด กระตุ้น กำลังใจ
ความท้าทาย ใหญ่ยิ่ง เหนือคณา



กราบขอบคุณ อาจารย์ ที่มอบให้
 สิ่งใหม่ใหม่ ได้รับ ยากค้นหา
 แต่สิ่ง ที่อาจารย์ ได้นำมา
 ทรงคุณค่า ต่อเติม เสริมมุมมอง •





๓๘ | การบริหารองค์การแนวใหม่



ศาสตราจารย์ชานไกรฤทธิ บุญเกียรติ

ตำแหน่งปัจจุบัน

- รองประธานคณะกรรมการ
มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม
- ประธานกรรมการสำนักงานตลาด กรุงเทพมหานคร
- กรรมการตรวจสอบ บริษัท แพน ราชเทวี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ประวัติการศึกษา

- วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- มหบัณฑิตด้านบริหารธุรกิจ (MBA)
MIT (Massachusetts Institute of Technology) USA
- ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (Post Graduate)
ด้านการค้าระหว่างประเทศ จากโรงเรียนผู้จัดการ
แห่งสหประชาชาติ (เมือง Turin ประเทศอิตาลี)

ประสบการณ์ทำงาน

- ผู้จัดการวิจัยตลาด - บริษัท ลีอกซเสย์ (กรุงเทพฯ) จำกัด
- ผู้อำนวยการบริการการตลาด - บริษัท ลินตาส (โฆษณา) จำกัด
- ผู้อำนวยการพัฒนาธุรกิจ - บริษัท โอสถสภา (เด็กเสงหนู) จำกัด

ตำแหน่งกิจกรรมเพื่อสังคม

- เลขาธิการสมาคมโฆษณาธุรกิจแห่งประเทศไทย
- กรรมการตรวจพิจารณาโฆษณาอาหารและยา
- กรรมการคุ้มครองผู้บริโภค
- ที่ปรึกษาสมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย
- ที่ปรึกษาคณะแพทยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และธรรมศาสตร์
- อาจารย์พิเศษด้านการตลาดมหาวิทยาลัยต่างๆ
- ผู้ทรงคุณวุฒิสภาการตลาด สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (ประเทศไทย-ญี่ปุ่น)
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สภามหาวิทยาลัยศิลปากร
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร
- ศาสตราจารย์ชาน คณะแพทยศาสตร์ฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

