



B4-203 บริหารคนอย่างไรให้องค์กรยั่งยืน

บวรนนท์ ทองกัลยา รองกรรมการผู้จัดการบริษัทน้ำตาลมิตรผลจำกัด

Session ว่าด้วยคนครับ สวัสดีครับ เอ๊ะ ไม่มีเสียงตอบรับเลยครับ สวัสดีครับ (สวัสดีครับ/ค่ะ) trick ของผมไม่มีอะไร วันนี้เป็น session ของคน ผมจะพยายามเช็คฟอร์มพวกเรานิดหน่อยเท่านั้นเองนะครับว่า พวกเรามีความเข้าใจเรื่องคนมากน้อยขนาดไหนก่อนที่จะเข้าสู่เนื้อหา ซึ่งเป็นเรื่องของการแชร์ case ให้ฟัง เพราะว่าเราอยู่คนละบริบทกัน แต่อาจจะสามารถ apply ได้

เมื่อสักครู่นี้เป็นการใช้ theory ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับพวกเราเล็กๆ เล็กๆ จริงๆ ผมไม่แน่ใจว่าพวกเราในห้องนี้ท่านไหนสนใจเรื่อง theory ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แล้วผ่านตา theory ของ Gallup บ้าง เขาบอกว่าคนเรา อุแวออกมาปั๊บ จะมีพรสวรรค์ติดตัวมาอย่างน้อยห้าเรื่อง ถ้าเป็นภาษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเขาเรียกว่า strength-based competency แบบบ้านๆ เลยเขาเรียกว่าจุดแข็ง มนุษย์จะโตมาพร้อมจุดแข็งอย่างน้อยห้าเรื่อง ท่านเคยตั้งคำถามกับตัวเองหรือไม่ว่าอะไรคือจุดแข็งของแต่ละคนในห้องนี้ เคยตั้งคำถามไหมครับ คำถามนี้เป็นคำถามสำคัญและเป็นคำถามเปลี่ยนชีวิต ถ้าเมื่อไรก็ตามแต่ ไม่ว่าเอกชนหรือรัฐ ไม่ว่าใครก็ตาม ถ้ารู้ว่าอะไรคือจุดแข็งของตัวเอง อะไรที่ท่านต้องการ ท่านก็สามารถทำได้

บ้านเราคำถามแบบนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย เหตุผลเพราะว่าการเรียนรู้ของเรา การเรียนการสอนมันเป็น memory school มันไม่ใช่ thinking school ไม่ง่ายเลย

ผมเกริ่นมายืดยาวเพื่อจะบอกกับท่านว่าผมมีพรสวรรค์อย่างน้อยห้าเรื่อง หนึ่งในนั้นท่านเชื่อหรือไม่ว่าผมเป็นคนที่ประสพเหตุวุ่นวายต่อช่วง generation คนหลายๆ ที่เดียว แล้วผมสามารถออกแบบสื่อการเรียนรู้ให้ตรงกับ generation ได้เลย พวกเราใช้ไหมครับในเวลานี้เวลาบริหารคนในองค์กรเราจะเผชิญกับคน 3 Gen มี Gen อะไรบ้าง? Baby Boom, X, Y เชื่อหรือไม่ว่าผมรู้ค่าเฉลี่ยของ Generation ในห้องนี้ แค่ฟัง sound check แป๊บเดียว ผมรู้ทันทีเลยว่าอายุเฉลี่ยของคนในห้องนี้ประมาณเท่าไร

สวัสดีครับ (สวัสดีค่ะ) ขออีกทีครับ สวัสดีครับ เขาบอกว่าบุคลากรสาธารณสุข ท่านจะฉลาด ลองอ่านหัวผมหน่อย ท่านลองเอาว่าตอนนี้ผมกำลังคิดว่าผมกำลังเจอกับคนรุ่นไหน Gen ไหนครับ ช่างกล้าพูด Gen Y นะครับ Why not นะสิครับ Why not นี่อะไรนะครับ อ้อ Why Not Seven ใครรู้จัก Why Not Seven ผมรู้ช่วงคุณที่แท้จริงแล้ว ถึงผมจะหัวสับสนแบบนี้ ต่อไปนี้สรรพนามที่ผมจะเรียกกับพวกคุณ ผมจะเรียกว่า “พวกเรา” พวกเราคือเรารุ่นเดียวกัน โอไมโอ โอครับ ท่านต้องโอ

ผมอยากให้บรรยากาศวันนี้เป็นแบบ 2-way ผมมีกฎกติกาให้แชร์อยู่แค่ 2-3 ข้อ ท่านลองเดาใจว่าบริบทของวันนี้ ผมอยากให้บรรยากาศเป็นแบบไหน ใน 3 brand 3 product นี้ อ้อ ใครบอกว่า Nokia บางคนบอก Samsung แหมมีบางคนพก Nokia 3310 รุ่นะ รุ่นเรากันนะ อย่าเป็น Nokia ก็แล้วกันนะครับ ตามๆ ผมหน่อยก็แล้วกัน บริบทผมเป็นเอกชน เป็นอะไรก็ได้ คุณอย่าเป็น Nokia ก็แล้วกัน คุณจะเป็น Apple ก็ได้ เมื่อไหร่ใครอยากเป็น Samsung ยกมือนิดหนึ่งใครตะโกนอยากเป็น Samsung ชีวิตจะลอกเขาอย่างเดียวเลย หรือ OK ภาษาการเรียนรู้เขาเรียก C & D: Copy & Development, incremental change

กฎกติกาสองข้อ ข้อแรก ผมให้ท่านทำอะไรท่านก็ต้องทำ โอไมโอ ท่านต้องโอสิครับ มาตรา 44 อยู่ในห้องนี้ ไม่นะครับ ข้อสอง ผมถามอะไรท่าน ท่านก็ตอบๆ ผมเถอะ เรามีเวลาไม่ยาว ประมาณชั่วโมงกว่าๆ เท่านั้น topic วันนี้ เรื่องของการบริหารคนให้อยั่งยืน เป็น topic ที่สำคัญของธุรกิจเอกชนจริงๆ

ขออนุญาตถาม ถ้าใครเชื่อ ท่านยกมือ ผมจะขอดูฐานความคิด (philosophy) ก่อนที่จะเรียนรู้ลึกลงไปเรื่อยๆ ข้อแรก ในห้องนี้ใครที่เชื่อว่ามีมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ใครเชื่อบ้างครับ เชื่อ เยี่ยม คนคือ the greatest asset ได้คนดี คุณสามารถเปลี่ยนองค์กรได้นะ เรื่องนี้เรื่องจริง ทุกธุรกิจในเมืองไทย SME 2 ล้านกว่ารายกลายเป็น professional organization อยู่ใน listed company ญ่ญ่สำคัญไม่ใช่เงินอย่างเดียว อย่างบริษัทของผมเองจะไปขยายธุรกิจ คำถามสำคัญคือคนมีไหม ถ้าไม่มีคน ต่อให้คุณมีเงินทุนขนาดไหน คุณไปต่อไม่ได้ องค์กรที่เป็น professional อยู่ใน listed company ล้วนแต่มีจุด breakthrough ที่สำคัญคือหาคนที่ใช่ให้เจอ

เวลานี้ถึง CP ก็จะนึกถึงมืออาชีพเข้ามา เวลานี้ถึงชินคอร์ปสมัยก่อน คุณนึกถึงใคร ที่ผมถามคือมืออาชีพ ทุกองค์กรจะมีจุดเปลี่ยนคือใครที่เป็นคนที่ใช่แล้วองค์กรหาคนคนนี้เจอ ถ้าเป็นเจ้าเก่าหาคนนี้เจอ breakthrough ธุรกิจเลย เวลานี้ถึงชินคอร์ป พวกเราจำได้ไหมครับว่าสำนักงานใหญ่ที่แรกของชินคอร์ปอยู่ที่ไหน เก่งครับ อยู่แถวๆ ศรียานราชวัตร จุดเปลี่ยนที่สำคัญของชินคอร์ปคือเขาได้คนคนหนึ่งเข้ามา แล้วธุรกิจ breakthrough เลย จากร้อยล้านเป็นพันเป็นหมื่นเป็นแสนเลย กลายเป็นบริษัทที่ช่วงเวลาหนึ่งใครๆ ก็อยากเข้าร่วมงาน คนนั้นคือใครครับ ตอนนี้อยู่เป็นที่ปรึกษาของข้างแล้ว ชื่ออะไรครับ พอได้คุณบุญคลี ปลั่งศิริ อดีต CEO ของชินคอร์ป นั่นคือคนที่ทำให้ธุรกิจนี้ breakthrough

ในธุรกิจที่เป็น family ผมเองอยู่ในธุรกิจที่ base family แต่เป็นธุรกิจที่ใหญ่หน่อย ประมาณแสนล้าน ประเด็นก็คือหาคนที่ใช่ให้เจอ

ข้อที่สอง พฤติกรรมทุกชนิดมีสาเหตุ เชื่อหรือไม่เชื่อ

ข้อที่สาม **บุคคลทุกคนย่อมมีศักดิ์ศรี** ใครเชื่อยกมือครับ ใครที่ยกมือนั้นหมายถึงน่าจะท่านจะ treat คนด้วยความเท่าเทียมกัน ด้วยการให้เกียรติ ให้โอกาส ซึ่งกันและกัน แล้วเดี๋ยวจะเป็นที่มาว่า case study ของมิตรผลเรามีวิธีในการบริหารคนอย่างไรบ้าง

ข้อที่สี่ **มนุษย์มีความแตกต่างกัน** ใครเชื่อยกมือครับ เยี่ยมมาก ไม่จำเป็นต้องเหมือนเรา มองจุดแข็งดีกว่า หาจุดร่วม สงวนความต่าง

ข้อสุดท้าย ตัวนี้สำคัญจริงๆ **มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพ** ใครเชื่อยกมือครับ เวลาเราจะเชื่ออะไร อย่าแค่ด่วน เชื่อ จะต้องเข้าใจนัยความหมายด้วย ผมเชื่อว่าคนที่เข้ามาในห้องนี้ทุกคนอยากรู้ว่าในมุมมองของอีกบริบทหนึ่ง มีวิธีในการบริหารคนอย่างไรบ้าง เพราะเราเชื่อว่าคนมีศักยภาพ คำถามที่สำคัญก็คือศักยภาพคืออะไร ถ้าถามทุกท่านในห้องนี้ ใครตอบได้บ้างว่าศักยภาพคืออะไร (ผู้ฟังตอบ ศักยภาพคือความสามารถที่อยู่ในตัวของคนนั้น) มีอย่างอื่นไหม ศักยภาพคืออะไรในภาษาของการบริหารคน

ในเชิงการบริหารจัดการเรื่องคน school of thought ในเรื่องของ potential มีเยอะ มีหลายค่าย แต่ค่ายหนึ่งที่ผมใช้มาตลอด ในธุรกิจเอกชน คนที่จะขึ้นที่สูงได้จะต้องผ่าน process การประเมินศักยภาพ ล่าสุดผมเพิ่งลงนามจ้างที่ปรึกษามาตั้ง assessment center แคล่ประเมินศักยภาพของคนคนหนึ่งต่อหัว ลองเดาสิว่าจ่ายเท่าไร เกือบห้าแสนบาทต่อคน นี่คือการประเมิน เพราะอะไร เพราะส่วนสำคัญมันพลาดไม่ได้ อยากรู้ว่าเลือกคนมาก็คือคนที่ใช่จริงๆ เรามี gap ตรงไหนและจะ develop อย่างไรบ้าง นี่คือการหมายสำคัญของศักยภาพ

นัยของผม ศักยภาพหมายถึงความสามารถที่พัฒนาได้ในอนาคต ถ้าพูดภาษาแบบพื้นๆ แบบ ประกวด The Star เวลาเขารอบเขาจะใช้คำพูดว่า “คุณได้ไปต่อ” มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพ หมายความว่า คุณไปได้ไกลกว่าความสามารถที่คุณเองคิดไว้เสียด้วยซ้ำไป หลายครั้งสิ่งที่เป็นตัวสะท้อนในด้านศักยภาพของ มนุษย์ก็คือ คุณเคยตั้งคำถามกับตัวเองหรือไม่ว่าเราทำได้ขนาดนี้เลยหรือ เราทำได้ขนาดนี้เลยหรือในจุดที่เรามีอยู่ จุดที่เราเป็นอยู่ นี่เป็นตัวสะท้อน

ในเชิงของบริบทในการบริหารจัดการองค์กร ความท้าทายอย่างหนึ่งคือจะอย่างไรให้เขาสามารถ เติบโตได้ตามศักยภาพ **องค์กรที่เก่งหรือไม่เก่ง หัวใจสำคัญคืออย่างไรให้มนุษย์ไปได้ไกลเกินขีดจำกัดของตัวเอง** ผมเองเคยตั้งคำถามว่า คนเราเก่งเร็ว/เก่งช้ามันขึ้นกับอะไร (ผู้ฟังตอบ โอกาส อายุ ความมั่นใจ)

ผมเล่า profile ให้ฟังนะ ก่อนมาอยู่ที่มิตรผล ผมเคยอยู่ที่ SCG มาก่อน อยู่มา 18 ปี ตำแหน่งสุดท้าย เขาให้เป็น Head of SCG Academy ดูแลศูนย์ฝึกอบรมทั้งหมด อยู่ปูนมา 18 ปีแล้วออกไปทำ consult ทุกวันนี้เวลาขับรถผ่านปูนซีเมนต์ไทยแถวบางซื่อ ผมยกมือไหว้ทุกครั้ง คนขับรถเวลาเห็นผมทำกิริยาแบบนี้เขาถามว่าอาจารย์ยกมือไหว้อะไร ผมก็จะบอกว่านี่คือที่ที่มีบุญคุณในชีวิตผม นี่คือที่ที่มีบุญคุณมากๆ ที่พูดมาทั้งหมดนี้ พวกเราเคยตั้งคำถามไหมคนเราเก่งเร็ว/เก่งช้า ขึ้นกับอะไร

(ผู้ฟังตอบ self-motivation) ผมจะบอกว่า motivation อย่างเดียวไม่พอ ตัวเองมี motivate มี inner drive อย่างเดียวไม่พอ ability without opportunity is nothing เก่งขนาดไหน inner drive

ขนาดไหน แต่คุณไม่มีโอกาสก็สูญเปล่า ผมใช้**ทฤษฎีการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ 3+1** ตัวเองใฝ่รู้ eager to learn อย่างเดียวไม่พอ ต้องมี**มุมมองประกอบที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เอื้อ อย่างแรกคือคุณอยู่องค์กรแบบไหน** จบปริญญาตรีมาเหมือนกัน ผมไปอยู่ SCG ผมโชคดีมากๆ development system เขาดีมาก ดีจริงๆ ถ้าผมไปอยู่จี้อย ผมคงไม่มีโอกาสแบบนี้ สมัยนั้นแทบจะเรียกว่าบังคับให้เรียนเลย ระดับนี้จะต้องเรียนนี้ มีบังคับว่า man-day ต่อคนต่อปีต้องเท่าไร บางทีมันเป็นเรื่องของโอกาส ถ้าอยู่ในองค์กรที่ดี ศักยภาพของมนุษย์ก็เติบโตได้ วันนี้มาฟังเพื่ออะไร ผมก็เชื่อว่าหลายท่านในที่นี้เป็นเบอร์หนึ่งขององค์กรที่ท่านอยู่ ผมเชื่อว่าท่านตั้งใจว่าจะทำให้องค์กรของท่านเป็น development system ที่ดี จะกลับไปสร้างอย่างไรให้องค์กรที่เราอยู่ได้เชื่อว่าเป็นองค์กรที่คนมาอยู่แล้วเก่งขึ้น ตัวชี้วัดที่ว่าองค์กรดีหรือไม่ดี วัดไม่ยาก วันแรกที่เข้ากับวันที่ออกของคุณเป็นอย่างไรบ้าง ถ้าวันแรกที่เข้ากับวันที่ออกมีความรู้ความสามารถเท่ากัน ผลออก วันที่ออกมา สมองสีบลอง แต่มี lecture เร็วขึ้น ผมท้าทายท่านในฐานะที่เป็นเบอร์หนึ่งหรือกำลังจะขึ้นไป ท่านจะทำให้มี development system ที่ดีได้อย่างไรบ้าง ข้อแรก เก่งเร็วเก่งช้า ขึ้นกับองค์กร

ข้อที่สอง เก่งเร็วเก่งช้าขึ้นกับอะไร ใครในห้องนี้เคยได้ยิน theory 70/20/10 development approach บ้าง **คนเราเติบโตตามโจทย์ที่เจอในชีวิต** คนเราจะเก่งหรือไม่เก่งไม่ได้เกี่ยวกับประสบการณ์ ถ้าแต่ละปีเจอกับโจทย์ที่ complicate มากขึ้น ภาษา development approach เขาใช้ 70/20/10 70% คือ job assign, project assign เจองานที่ทำหาย รูปแบบของแผนพัฒนาขีดความสามารถของคน ในระยะหลังองค์กรเอกชนส่วนใหญ่จะใช้ model 70/20/10 เวลาดู IDP เขาพยายามทำให้ 70% เป็นเรื่อง project assign หรือ job assign อีก 20% เป็นเรื่องที่สามที่ทำให้คนเก่งเร็วเก่งช้า เมื่อสักครู่นี้ผมบอกไปแล้วว่าเป็นเรื่องขององค์กร เรื่องงาน เรื่องที่สามคืออะไรครับ เดาใจหน่อย

เรื่องที่สามเป็นเรื่อง**คนเป็นนาย** ถ้ามนุษย์โชคดีเจอนายดี ภาษา 70/20/10 นี่ 20 คือการโค้ชจากนาย พยายามวางสัดส่วนเคมีในแผนพัฒนาว่านายต้องลงมาโค้ชเอง ช่วงหลังคำว่าโค้ชนี้ฮิตมาก ไปในวงการไหนมีแต่คำว่าโค้ชเต็มไปหมดเลย money coach, life coach, business coach, performance coach, condo coach ดีไม่มี ตึกตากลูกเทพโค้ช มันเป็นกระแสจริงๆ ว่าคนเป็นนายต้องโค้ช อีก 10% ที่เหลือเป็นเรื่องของ training program ในบริษัท ที่จะวางรูปแบบตัว content การเรียนรู้รู้อย่างไรบ้าง

เรื่องการบริหารคนให้ยั่งยืน พวกเรารู้ไหมว่าถ้ามองในมิติของ function ตั้งแต่รับคนเข้า จนกระทั่งคนออกจากงาน **เรื่องไหนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการบริหารคน** คำตอบนี้อย่าไปคิดว่าต้องเป็น HR จึงจะตอบได้ คนเป็นนายอย่างพวกเราใครก็ตอบได้ ท่านลองเดาใจผมหน่อย เรื่องไหนสำคัญที่สุดในการบริหารคน ผมไปให้ก็ได้ ในการบริหารคนในองค์กร ให้ดูห้าเรื่องสำคัญ (1) **how to recruit top talent** เลือกคนที่มีความสามารถสูงๆ (2) **how to retain** จะรักษาคคนอย่างไร จะ engage อย่างไร (3) **how to develop** อยู่แล้วต้องเก่งขึ้น จะ develop เขาอย่างไร (4) **how to motivate people** จะ motivate อย่างไร จะใช้รางวัล การยกย่อง ใช้ compensate อะไร อย่างไรบ้าง ทำให้คนมีแรงจูงใจในการทำงาน (5) **how to make people serve organization target** ทำอย่างไรให้คนตอบโจทย์องค์กรให้ได้ ทำงานแล้วตอบให้ได้ว่าเขา contribute ให้กับองค์กรอย่างไรบ้าง

การบริหารคน ณ วันนี้มีอยู่ 5 บริบท พวกเราคิดว่าเรื่องไหนสำคัญที่สุด ใช้วิธียกมือแล้วกัน ใครคิดว่าเป็นเรื่องแรก การหาคน ใครคิดว่าเป็นเรื่องที่สอง retain รักษาให้อยู่ยาวนานๆ อยู่จนเกษียณเลย ใครคิดว่าเป็นเรื่องที่สาม develop พัฒนา ใครคิดว่าเป็นเรื่องที่สี่ motivate สร้างแรงจูงใจ ใครคิดว่าเป็นเรื่องที่ห้า people serve organization target เยี่ยม ใครไม่คิดอะไรเลย

ย้า การบริหารคนให้อยู่ยืน จุดเริ่มต้นของการบริหารคนที่สำคัญที่สุด จากประสบการณ์ของตัวเอง ล้วนๆ ผมมีความเชื่อลึกๆ ว่าเรื่องแรกคือเรื่องสำคัญที่สุด ต่อให้องค์กรไม่มีระบบอะไรเลย poor system แต่ถ้าเจอคนที่ใช่ เขาไปสร้างทุกอย่างให้เกิดขึ้นได้ ผมเองบอกได้เลยว่าผมก็เจอกับเรื่องนี้ ธุรกิจของผมตอนทำ consult ปีหนึ่งวิ่งอยู่ประมาณ 6-7 ล้าน แต่วันดีคืนดีพอได้น้องคนหนึ่งเข้ามาอยู่ในทีม double digit growth เลย นี่ก็ตัวอย่างเล็กๆ เพราะฉะนั้น ย้าว่าการเลือกคนคือหัวใจสำคัญของการบริหารคนให้อยู่ยืน กลับกัน ในหลายองค์กร พลาดเรื่องนี้ พลาดเรื่องนี้ตั้งแต่แรก แล้วสิ่งที่กลายเป็นผลตามมามีองค์กรไปไม่รอด องค์กรไม่มีชีวิต สิ่งที่ทำให้องค์กรมีชีวิตคือมนุษย์ คนเป็นแบบไหนองค์กรก็เป็นแบบนั้น

หลายองค์กรมองเรื่องการบริหารคนแบบมั่งง่าย เพราะไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเลือกคน ผมพูดเรื่องหนึ่งที่สะท้อนใจในสังคมไทย ในฐานะเป็น HR ปัญหาเรื่องของการบริหารคนที่ทำให้องค์กรไม่ยั่งยืน ผมยก case หนึ่งนะครับ ในองค์กรเราพูดถึง case study เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรอยู่ในขาลง อย่างเห็นได้ชัด ถอยลงไปเรื่อยๆ สิ่งที่เป็นปัญหาหลายเรื่องเรารู้ว่าจะแก้ยังไง แต่มันแก้ไม่ได้

สังคมไทยเป็นสังคมอะไร ช่วยตอบหน่อยเร็ว สังคมไทยเป็นสังคมอุปถัมภ์ เห็นด้วยกับท่าน เด็กเส้น เด็กฝากเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญ แต่ทำไมหลายองค์กรเขาจึงต้องตั้งเกณฑ์เรื่องเกรดเฉลี่ย บางครั้งโดนคนโวยวายว่า discriminate ทำให้คนไม่เท่าเทียมกัน ไม่แฟร์นี่ คนเกรด 2.1, 2.2 ประสบความสำเร็จ achievement ในการทำงานก็ถมไป ทำไมคุณต้องเอามา 2.7 บางองค์กร 3.0 บางองค์กรใส่เรื่อง TOEIC เข้าไปด้วย ต้อง 550 ขึ้นไป บางองค์กรใส่เข้าไป 700 มีเกณฑ์น้อย เหตุผลเพราะอะไร ผมเองเคยทำงานที่ปูนมาก่อน ตอนทำงานที่ปูน ปูนมีหลักการข้อหนึ่งในการ recruit คนว่าเกรดเฉลี่ยต้องไม่ต่ำกว่า 2.7 ห้ามต่ำกว่าเด็ดขาด ถ้าเมื่อไรจะรับคนที่ต่ำกว่า 2.7 ต้องเอาเข้าบอร์ดอย่างเดียว ที่ทำเกณฑ์แบบนี้ก็อีกกันเด็กฝาก ถ้าจะเจอข้อเสนอที่ปฏิเสธไม่ได้ ก็ขอให้... เกรดเฉลี่ยวัดอะไรครับ อย่างน้อยวัดความรับผิดชอบครับ ถ้าเมื่อไรที่เจอเรื่องที่ปฏิเสธไม่ได้ตามบริบทของสังคมไทย อย่างน้อยขอให้เด็กคนนี้รับผิดชอบเป็นฐานก็ยังดีครับ เกรดเฉลี่ยที่ไม่เยอะ อาจจะมีผลจากอะไร ตัวเองไม่มี self-discipline ในตัวเองมากพอ นี่ก็เรื่องสำคัญ

เช่นเดียวกันครับ พอเข้ามาในองค์กร มันก็ไม่ง่าย ในห้องนี้ใครมีลูกน้องบ้าง ใครไม่มีลูกน้องเลย ใครไม่รู้ตัวเองเลยว่าอยู่ตรงไหน ใครที่มีลูกน้อง ท่านเองเลือกลูกน้องได้ไหม ผมให้ท่านเลือกได้ก็แล้วกัน ถ้าเลือกได้อย่างได้แบบไหน เก่ง รับผิดชอบ ดี ขยัน คุณอยากได้แบบนี้หรือ อ้อ ผมก็อยากได้ แต่ชีวิตจริงคุณจะได้ไฉน หลายครั้งการ recruit มันก็ไม่ work สิ่ง challenge คุณต่อไปก็คือ ถ้าคุณได้ average หรือต่ำกว่า average มา คุณจะทำให้เขา beyond ได้อย่างไร การเรียนรู้เรื่องพวกนี้มันคือเรื่องของการบริหารคนให้อยู่ยืนถ้าคุณมีเทคนิคที่ดี

Shared Case

กลุ่มมิตรผล ปัจจุบันครบ 60 ปี ปลายปีนี้ ความยากและความท้าทายในการบริหารคนก็คือเราตั้งคำถามกับตัวเองว่าเราจะทำอย่างไรให้องค์กรเราเป็นองค์กรอมตะ build to last องค์กร 60 ปีก็เกษียณแล้วใช้ไหม จะทำอย่างไรให้ 100 ในบ้านเราองค์กร 100 ปีไม่เยอะ หัวใจคือเรื่องของการบริหารคน หกสิบปีผ่านมาจะหน้ามามอง โอ้โฮทำไมองค์กรมันขยายไปขนาดนี้

ในเมืองไทย เราเป็นที่หนึ่ง เราไม่ได้ทำน้ำตาลอย่างเดียว เราเป็นผู้ผลิต ethanol ที่ใหญ่ที่สุด ทำไฟฟ้า มี particle board ขยายไปที่จีน 6 โรงงาน เป็นผู้ผลิตน้ำตาลรายใหญ่อันดับสองในประเทศจีน ที่ออสเตรเลียเป็นอันดับสาม ลาวก็มี ในระดับโลก ranking เราอยู่ในอันดับที่สี่ของโลก ความยากและความท้าทายก็คือจะทำอย่างไรให้เราเป็น global player ผ่านการบริหารคน ตรงนี้ก็เป็นหัวใจสำคัญ เป็น philosophy เป็นเรื่องของ policy

(อธิบายภาพ) ตรงนี้**นโยบาย**ชัดเจนมากกว่าจะมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและใส่ใจกับสิ่งแวดล้อม นี่เป็นเรื่อง **philosophy** เชื่อมั่นในเรื่องคุณค่าของคน ส่วนตัวนี้ผมจะเรียนว่าเป็นเรื่องของ **strategic theme** ว่าที่มิตรผลเราให้ความสำคัญกับเรื่องอะไรบ้าง ย้ำครับว่าเราต้องการให้คนเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีขีดความสามารถสูง ขณะเดียวกัน ในเรื่องการพัฒนาตัวคน การเตรียมความพร้อมเรื่องคน เรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งคือ succession management เรื่องของการเตรียมคนรุ่นต่อไป บางครั้งเรามองใกล้เกินไป แต่คำถามสำคัญก็คือ once เมื่อเราไม่อยู่ เราอยากเห็นองค์กรเป็นอย่างไร พฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมเดียวผมจะพูดเยอะครับ เรื่องของ engage คนในองค์กร เรื่องของการพัฒนาขีดความสามารถ อันนี้เป็นเรื่อง strategic theme

ผมจะให้ดูเร็วๆ ว่าแก่นหรือกลยุทธ์ในเรื่องการพัฒนาคนมีอะไรบ้าง การบริหารคนให้ยั่งยืนจะมีเครื่องมือตัวหนึ่ง เราน่าจะคุ้นกับคำว่า**วัฒนธรรมองค์กร** เข้าใจว่าในท้องนี้หลายคนอยู่ในองค์กรที่มีการ declare culture ที่ชัดเจน ประกาศวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน ถามคนไม่ยกมือดีกว่า วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร

วัฒนธรรมองค์กรกับค่านิยม ที่มิตรผลให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ เป็น first priority ในเรื่องการบริหารคน ถ้าเมื่อไรก็ตามแต่ในเรื่องการ recruit หรือแม้แต่ในช่วง probation ถ้า culture ไม่ fit ไม่ผ่านครับ ทำเรื่องของ culture-based interview ชัดเจนเลย ถ้าไม่ fit ก็ไม่ผ่านตั้งแต่ด่านแรก

วัฒนธรรมกับค่านิยม คืออะไร ช่วยหน่อยครับ ตัวนี้เป็นแก่น ท่านต้องเข้าใจนิยามมันก่อน ที่มิตรผลเรามี **culture** 5 เรื่อง เป็นเรื่องสำคัญที่พนักงานต้องมีตั้งแต่แรกเข้า trustworthiness จริงใจเชื่อถือได้, excellent มุ่งมั่นความเป็นเลิศ, innovation นวัตกรรม, integrity สำคัญที่สุด, care & accountability ใส่ใจรับผิดชอบต่อสังคม เป็นห้าเรื่องที่สำคัญ คำถามที่ท้าทายคือจะสร้าง culture ได้อย่างไร จะบอกว่าเก่งกับดีด้วยเป็นเรื่องสำคัญ culture คือตัวที่สะท้อนว่าเขาดีไหม เก่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรปรารถนาอยู่แล้ว

ผมขอถามพวกเราในห้องนี้ เวลาอยากจะได้คนร่วมงาน ระหว่างคนเก่งกับคนดี ท่านจะเลือกใคร บังคับท่านต้องเลือก ใครเลือกคนเก่ง ใครเลือกคนดี ทำไมเลือกคนดี ดีพัฒนาให้เก่งได้ไหม มันก็ได้ ถ้าใช้สูตรของ CP ท่านธนินทร์ก็บอกว่าถ้าเก่งแต่ไม่ดี ก็คือสินทรัพย์ของตัวเอง บางครั้งมีโอกาสโยกได้ก็โยกเข้าไป แต่ถ้าเก่งด้วยดีด้วยคือ greatest asset ทรัพย์สินอันมีค่ายิ่งขององค์กร ทำอย่างไรให้องค์กรยั่งยืนด้วยคนเก่ง และคนดี จะสร้างอย่างไร

(อธิบายภาพ) ที่มีตรผล เรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญ เราใช้ model นี้ในการ cultivate ปลุกฝังเข้าไป ว่าจะเป็นคนใหม่ คนเก่า จะฝังให้เป็น culture วิธีการปลุกฝังทำอย่างไร แคบอกหรือ declare พอไหม มันไม่พอ จริงๆ แล้วอะไรคือหัวใจสำคัญของการปลุกฝัง culture ในองค์กรที่กำลังจะสร้างหรือมีอยู่แล้ว หลายองค์กรมีไปอย่างนั้นเอง จุดพลุแล้วก็จบ วัน declare, kick off ผ่านไป 21 วัน จบแล้ว สิ้นแล้ว ที่เหลือเป็น banner, poster ติดข้างฝาเท่านั้นเอง **หัวใจของการบริหารคนให้อยั่งยืนผ่าน culture ทำอย่างไร จะทำอย่างไรให้คน cultivate ทำอย่างไรให้เป็นส่วนหนึ่งในชีวิต**

ผมเล่า trick ของการ cultivate culture ของคนคนหนึ่ง ผมเองเป็นมนุษย์ที่มีพฤติกรรมแปลกหรือแปลกไม่รู้ ในห้องนี้มีใครมีนิสัยแบบผมบ้าง ไม่ว่าจะเป็นอะไรจะหลุดจากตัวผม จะเป็นเศษกระดาษเล็กๆ ต่อให้ใครเห็นหรือไม่เห็นก็ตามแต่ ผมจะเก็บทุกครั้ง แล้วผมก็หาถังขยะทิ้ง ถ้าไม่มีก็ยัดใส่กระเป๋าไว้ก่อน ใครเป็นอย่างผมบ้างยกมือขึ้น น่ารัก

ที่ผมกลายเป็นคนอย่างนี้ เพราะเหตุการณ์ครั้งหนึ่งในชีวิตของผม เหตุการณ์นี้ทำให้ผมประทับใจ ผ่านมานานมากแล้วผมยังจำได้ สมัยผมเรียนปริญญาตรี ผมต้องไปขึ้นรถเมล์แถวเทเวศน์ ตอนนั้นประมาณบ่ายสามโมง ผมไปรถเมล์ที่หน้าโรงเรียนอนุบาลสะพานม้า แถวๆ ราชภัฏสวนดุสิต ก็มีเด็กนักเรียนอนุบาลมาผมก็รถเมล์อยู่ กำลังจะลงจากรถเมล์เตรียมค่ารถเมล์ เพื่อยืดตัวรถเมล์ที่อยู่ในกระเป๋าลุดออกมา มันก็หล่นลงกับพื้น ถ้าเป็นพวกเราเก็บไหม ใครเก็บยกมือ น่ารักมาก ผมไม่เก็บ จะเก็บทำไม ขึ้นกระดิด เสียเวลา เชื้อไหมครับ ผ่านสักกระยะหนึ่ง มีเด็กคนหนึ่งสังเกตผม พอระยะหนึ่งก็ขึ้นมาที่ผมเลย “พวกเรา คนทิ้งขยะแล้วไม่เก็บ ครูเพิ่งสอนว่าเป็นคนไม่ดี” เด็กอนุบาลครับ เด็กผู้ชายอ้วนๆ ผมจำหน้าได้ดี พวกเราคิดว่าผมจะขึ้นรถเมล์สายอะไรครับ สาย 12 ที่คิดไว้ สายไหนก็ได้ มาก่อนขึ้นก่อนเลย อาย วันนั้นเป็นวันที่มัน cultivate คือฝังเลย ฝังใจว่าชีวิตผมไม่ทิ้งขยะเลยทั้งชีวิต

วิธีปลุกฝัง จะทำให้การบริหารคนยั่งยืนและเป็นคนดี คุณต้องปลุกฝัง culture ให้ได้ เวลาการปลุกฝังทำอย่างไรครับ (อธิบายภาพ) ในนี้มีหลายแบบ ตั้งแต่การ recruit หาคคนที่ใช่ ถ้าไม่ใช่ก็อย่าเพิ่งเอามา มัน conflict เปลาๆ เขาก็ทุกข์เราก็อทุกข์ เรื่องการประเมินผลอยากเห็นคนเป็นแบบไหน ก็ใส่เงื่อนไขการประเมินเป็นแบบนั้น หรือจะใช้วิธีสื่อสารร้อยแปดพันเก้าก็ว่าไป สื่อให้คนเข้าใจว่า culture คืออะไร แต่เรื่องพวกนี้ไม่ high impact หรือ พวกเราคิดว่าเรื่องไหนในวงกลมสีๆ training, workforce, role model, recruitment policy ต่างๆ เหล่านี้ เรื่องไหนมีผลมากที่สุดในการสร้าง culture

ไม่ว่า **role model** ครับ ยกมือเลยครับ ถ้าท่านจะสร้างขอให้ท่านเป็นตัวแบบที่ดี ท่าน commit แล้วจะครับว่าท่านจะเป็นต้นแบบที่ดี คนที่เป็น leader ต้อง walk the talk พูดอย่างไรต้องทำอย่างนั้น สำคัญจริงๆ เราใช้กรอบพวกนี้ตั้งแต่เรื่องการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นต้นแบบ พัฒนาให้เขาเข้าใจ ตระหนัก ธรรมชาติส่งเสริมให้เป็นส่วนหนึ่งในชีวิตไปเลย ที่สำคัญคือทำให้ culture มันเป็นของเขา ให้เขามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนต่างๆ แล้วอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญคือระบบการบริหารคนต้องเชื่อมโยงกัน เรื่องการสรรหา การประเมินผล แม้แต่เรื่องการประเมินศักยภาพของคนที่จะมาเป็น manager ถ้าประเมินตัวนี้แล้วมี gap สูงก็ไม่ promote เราใช้ culture ประเมิน attribute ประเมินคุณลักษณะ ชื่อ Harrison Interview เอา trait มา match กับ culture แล้วประเมินออกมาเป็น score ได้เลยผู้บริหารที่กำลังถูกประเมินอยู่ตอนนี้ culture ตัวไหนสีแดง สีเขียว รู้ได้เลย score ตัวไหนต่ำ ต่ำบางทีก็อาจจะชะลอไว้ก่อน ขอ counseling ขอโค้ชก่อน

(อธิบายภาพ) อันนี้ก็จะเป็นอย่าง ให้ดูบรรยากาศ เยอะแยะไปหมดเลย ดูภาพก็รู้อะไร ผมหน้าตาจะเป็น Gen ไหน มีกิจกรรมเยอะมาก พยายามดึงนายเข้ามา **culture talk** นัยก็คือถ้าเมื่อไร นายพูด คนเป็นนายคนพูดแล้วไม่ทำตาม ความไวเนื้อเชื่อใจก็เสียไป มี **culture survey** ด้วย survey ถึงขนาดว่ารู้เลยว่าแต่ละ unit มี score สูงต่ำดำขาวอย่างไร ละเอียดยิบเลย

เรื่องที่สอง **เครื่องมือในการบริหารคนที่จะทำให้องค์กรยั่งยืน** ไม่แน่ว่าพวกเราในตอนนี้คุ้นกับเรื่องนี้ไหม ที่มีตรผลเราให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถของคนมากๆ มีตรผลเป็นองค์กรแรกๆ ในเมืองไทยที่เรา implement ระบบ 70/20/10 70% คือการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง จาก project assign 20% เป็นเรื่องของการโค้ช 10% เป็นเรื่องของการเรียนรู้ในระบบปกติ training plan ประจำปีเป็นอย่างไร IDP เราจะให้กับน้ำหนักเรื่อง project assign มากที่สุด นอกจากจะใช้ model 70/20/10 แล้ว เราพยายามปรับจาก training ให้มาเป็น learning

เวลาพูดถึงเรื่องการพัฒนาคนจะมีคำคุ้นๆ อยู่สามคำ (1) education การศึกษา (2) train ฝึกอบรม (3) development การพัฒนา สามคำนี้เหมือนกันหรือต่างกันอย่างไร จริงๆ แล้วทั้งสามคำเป็นเรื่องของการพัฒนาความรู้ความสามารถทั้งสิ้น แต่จุด focus ไม่เหมือนกัน **education จุด focus คือตัวคุณเอง** ไม่ได้มีใครสอนเรื่องการทำงาน แต่สอนให้คุณคิดเป็น ถ้าเป็น **training จะ focus ที่ตัวเนื้องาน** ถ้าเมื่อไรเป็นเรื่อง **development จะ focus ที่องค์กรว่าทิศทางจะไปทิศทางไหน**

ที่มีตรผลเราใช้ concept ของ learning เวลาพูดถึง learning organization องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีตรผลในช่วงสองสามปีหลัง งบประมาณในเรื่องการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงลดลงอย่างเห็นได้ชัด แค่เปลี่ยน concept จาก training ไปเป็น learning แล้วคนไปได้ไกลและเร็วกว่าเดิม เวลาพูดถึง learning organization มันจะมีกูรู บิดา เจ้าพ่อของคนที่ใช้คำนี้ แล้วทำให้คำนี้มีการใช้กันอย่างแพร่หลาย คนนี้คือใคร

Peter Senge ใช่ครับ เขาจะมาเมืองไทย 29-30 มิถุนายนนี้ ทางสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยเชิญ Peter Senge ตัวเป็นๆ มา ที่มีตรผลใช้ model ของเขา copy มาเลย แล้วมัน high impact จริงๆ จะเล่าให้ฟังว่ามัน high impact อย่างไร

สมาคมจัดการจะเชิญมาวันที่ 29-30 มิถุนายนที่จะถึงนี้ แล้วคุณจะได้ลงลึก ผมเอามาแค่บางส่วนเท่านั้นยังได้ high impact ขนาดนี้ เวลาพูดถึง learning organization จะนึกถึง 5 principles, 5 disciplines, 5 หลักการ (1) mental model การเปลี่ยนกรอบความคิด (2) personal mastery ทำอย่างไรให้รู้ลึกรู้จริงในเรื่องนั้น (3) shared vision วางวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ (4) team learning (5) systematic thinking คิดอย่างเป็นระบบจะใช้วิธีการอย่างไร เราใช้วิธีการพวกนี้ apply เข้าไปในการเรียนรู้ของคน แล้วคนเปลี่ยนได้จริงๆ

project นี้เราใช้ชื่อว่า “CE มิตรผล” คำว่า C คือ constructionism การเรียนรู้แบบบูรณาการคือต่อยอดกันไปเรื่อยๆ ไม่ใช่เรียนแล้วจบแล้วเริ่มต้นใหม่ตลอดเวลา คำว่า E คือ empowerment เป็นโครงการที่ให้พนักงานได้ปลดปล่อยศักยภาพของเขาเอง อยากจะทำอะไร CEO/MD จะสนับสนุนเต็มที่เลย เราใช้ชื่อว่า “Learning Camp CE มิตรผล” วิธีการเรียนรู้ในโปรแกรมนี้จะมี 3 part หลัก

อันแรกคือ Learn to Unlearn เรียนรู้ว่าตัวเองไม่รู้อะไรหรอก อย่าไปคิดอะไรมากมาย อย่าทำตัวเป็นน้ำเต็มแก้ว พยายามเรียนรู้ว่าเราเป็นแก้วน้ำที่ว่างๆ บริษัทฯบอกว่าคุณสามคนเดินมา หนึ่งคนที่เดินมาจะเป็นครูของท่านเสมอ คนเราเป็นครูเป็นศิษย์กันคนละเรื่อง ینگกับฉลาดกันคนละเรื่อง อย่าคิดว่าเราเป็นดอกเตอร์ เก่งกว่าเขาทั้งหมด จริงๆ ไม่ใช่ โลกทุกวันนี้ข้อมูลมันเยอะจนเราเก่งกันคนละเรื่อง ไม่ได้เก่งหมด ผมเจอกับตัวเองเรื่อง learn to unlearn มัน classic มากทำให้ได้เรียนรู้ว่าคนเรามันโง่กันคนละเรื่อง ฉลาดกันคนละเรื่อง

เมื่อประมาณ 4-5 เดือนที่แล้วไปนวดแผนโบราณ ระหว่างที่นั้งรออยู่หมอก็บอกว่า 15 นาทีเสีย รอก่อน ผมก็รอ ระหว่างที่รอไม่รู้จะทำอะไรก็เอา Tablet มาเล่น Angry Bird มันเป็นเกมส์คนแก่ เชื้อใหม่ ผมละอายใจตัวเองมาก ผมเป็นคนที่ไม่เล่นเกมส์ไม่เป็น แล้วผมติดอ่าน 15 มาหลายเดือนแล้ว คือมีเวลาก็ควักอ่าน 15 มาเล่น เล่นเท่าไรก็ไม่ผ่านสักที ระหว่างที่ผมหยิบ Tablet มาเล่น Angry Bird รอ ก็มีลูกหมอนวดแผนโบราณ เด็กอายุประมาณ 4-5 ขวบมาสังเกตผมเล่น แล้วก็สะกิดผม “ลุงๆ ผมขอเล่นด้วย” เราผู้ใหญ่ใจดีก็ต้องให้เด็กเล่น เชื้อใหม่ครับ ผมส่ง Angry Bird อ่าน 15 ให้เด็กเล่น พอเด็กหยิบไปปั๊บ เล่นปั๊บ แป๊บเดียวผ่านเลย เล่นครั้งเดียวผ่าน ผมเล่นมาเดือนกว่าๆ ไม่ผ่าน เหตุผลเพราะอะไร พอตีต๊อป ลูกกระเบิดที่อยู่กลางอากาศเพิ่งรู้ว่าพอเตะกลางอากาศแล้วแตกออกเป็นสายๆ ผมไม่รู้แต่เด็กรู้ ตะแป๊บเดียวก็ผ่านแล้ว ทำให้รู้ว่าคนเรานี้โง่กันคนละเรื่อง ฉลาดกันคนละเรื่องจริงๆ

ยกตัวอย่างการเรียนรู้ที่จะ smart มากสำหรับคนที่เป็นผู้บริหารหรือคนที่เป็คนนาย บางครั้งการไม่รู้บ้างก็เป็นเสน่ห์ จริงๆ ครับ ไม่ต้องฉลาดทุกเรื่อง ถ้าเป็นภาษาโค้ชก็เรียกว่า coaching by question รู้คำตอบอยู่แล้วแต่อย่าไป guide มาก ไม่ต้องให้คำตอบเพื่อให้เป็นตัวของตัวเอง เสน่ห์ของ learn to unlearn คุณต้องถ่วงใจให้เป็น เทคนิคนี้ผมชอบ ช่วง 3-4 ปีหลัง ในการบริหารจัดการเรื่องคนผมใช้มาตลอดเลย จนทุกวันนี้โง่จริงๆ ไปแล้ว (หัวเราะ) คือถามอยู่นั่นแหละ นั่งคงเบื่่อ

อันที่สอง **Learn How to Learn** ในโปรแกรมนี้จะถ่ายทอดวิธีการหรือแลกเปลี่ยนกันเพื่อเรียนรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ เรียนรู้วิธีการตกปลา

และที่สำคัญคือ **Learn How to Share** จะทำอย่างไรให้คนที่เข้าโปรแกรมนี้เขาเห็นความสำคัญที่จะแชร์กัน ไม่ใช่คิดแบบเอเชีย ต้องมีไม้ตาย อาวุธลับ สงวนคมเอาไว้ ต้องเก็บอาวุธลับตัวเองไว้ ทุกวันนี้เป็นโลกของการแบ่งปัน อะไรที่คุณรู้คนอื่นก็ควรจะได้รู้ น่าคิดนะครับว่าตัวโปรแกรมนี้เราจะทำงานกันอย่างไรบ้าง

โปรแกรมนี้ไม่ใช้การสอนเลย เป็นเรื่องของ **facilitate** มากกว่า คนพวกนี้ที่เป็น **facilitator** คือคนในองค์กรทั้งสิ้น เป็นพนักงานที่เราพาเขาฝึกให้มี **facilitation skill** คอยกระตุ้น คอยตั้งคำถาม คอยสรุป คอยจับประเด็น คอยสะท้อนกลับให้ คอยโยน คอยยั่ว ไปเรื่อยๆ ก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้น เราเตรียม **facilitator** ไว้ **Learning Camp** จะใช้เวลาทั้งหมด 5 วัน มีเครื่องมือเต็มไปหมดเลย **เครื่องมือที่เราใช้ตลอดระยะเวลาของ Learning Camp** ที่เป็นหัวใจสำคัญจะมีการทำ **dialogue เป็นระยะๆ** จะ **reflection** กันตลอดเวลา ผมเข้าใจว่าหลายท่านในห้องนี้ในวงการโรงพยาบาลน่าจะใช้เครื่องมือพวกนี้กันเยอะ

(อธิบายภาพ) อันนี้ก็จะเป็นอย่างที่เขา **reflect** กันตลอดเวลา การวางแผนชีวิตตัวเอง อันนี้ก็จะเป็นการวางแผนชีวิต การจับกลุ่มหนังสือ เอาหนังสือเรื่อง 5th Discipline มานั่งอ่านกัน มาแชร์กัน จะมีการทำ **dialogue เป็นระยะ**ตามที่เราจะโยนโจทย์ให้ จะมีการทำ **project เป็น Lego Serious Play** ซึ่ง **fac** เขาจะโยนโจทย์ให้ แล้วการเรียนรู้แบบ **project** จะทำให้รู้ว่าทุกคนจะรู้กันคนละด้าน ถ้าไม่แชร์ **project** มันไม่ขับเคลื่อน อันนี้ใช้ **Lego** มาเป็นตัวโยนโจทย์ให้ วันแรกก็ทำกันไม่ได้ พอเริ่มแชร์ เริ่มแลกเปลี่ยน รู้จุดแข็งของกันและกัน เออ มันไปได้จริงๆ



Lego Serious Play

Lego Serious Play is a consultant service offered by a Lego Serious Play Certified Facilitator. Its goal is fostering creative thinking through team building metaphors of their organizational identities and experiences using Lego bricks. Participants work through imaginary scenarios using visual three-dimensional Lego constructions, hence the name

"serious play".

The method is described as "a passionate and practical process for building confidence, commitment and insight". The approach is based on research which suggests that hands-on, "minds-on" learning produces a deeper, more meaningful understanding of the world and its possibilities. It is claimed that participants come away with skills to communicate more effectively, to engage their imaginations more readily, and to approach their work with increased confidence, commitment and insight.

Origins of Lego Serious Play

Johan Roos and Bart Victor created the "serious play" concept and process in the mid-1990s as way to enable managers to describe, create and challenge their views of their business. Dr. Roos is now Chief Strategy Officer at Hult International Business School and Dr. Bart Victor is Cal Turner Professor of Moral Leadership at Vanderbilt University but when they created serious play they were both professors at IMD in Switzerland.

The conceptual foundation of serious play combines ideas from constructivism (Piaget 1951), its subsequent version constructionism (Harel and Papert 1991), complex adaptive

system theory (Holland 1995) and autopoietic corporate epistemology (von Krogh and Roos 1994; 1995) applied to the context of management and organizations.

The empirical foundation of the concept of serious play stems from Roos and Victor's experiments with leadership teams in Tetra Pak, Hydro Aluminium and TFL and during an IMD program for the top 300 leaders in the Lego Company. They presented their early ideas in a short article published by IMD in 1998 entitled "In Search for Original Strategies: How About Some Serious Play?" and in the 1999 article "Towards Model of Strategy Making as Serious Play" published by European Management Journal. In 2004 the journal Long-Range Planning published their article "Playing Seriously with Strategy" (with Matt Statler), which serves as the foundation for the concept and practice of Lego Serious Play.

From experiment to product

Initially the owner of the Lego Company, Mr. Kjeld Kirk Kristiansen, was hesitant, but presented with the early findings he became convinced that Roos and Victor's ideas had value and decided to encourage and sponsor a commercial application under the auspices of the Lego Company. As a first step he ensured Roos and Victor could use the talents of designer Paul H. Howells from the Lego Company in UK. This resulted in a company called Executive Discovery that is now a member of the Lego family of companies.

For the first few years Bart Victor led the product development and commercialization process of Serious Play through Executive Discovery, with which he invited Mr. Robert Rasmussen from the Lego Company and Professor Dave Owens from Vanderbilt University to help bring the first product to market. The first "Lego Serious Play" application was labeled Real-Time Strategy and is based on the concepts Identity, Landscape and Simple Guiding Principles developed in Johan Roos' 1999 book The Next Common Sense (with Michael Lissack). Later on, the Executive Discovery team developed and commercialized several other LSP applications. In the following years, Lego Serious Play was developed into a consulting method used by companies other than Lego, including Daimler Chrysler, Roche Pharmaceutical, SABMiller, Tupperware, Nokia and Orange. It has also been used in non-profit/NGO groups (e.g., SOS Children's Villages), as well as in government (e.g. Danish Patent and Trademark Office and the Danish Agency for Governmental Management under the Ministry of Finance). Recently, the Lego company decided to go from a partner based community to open source, releasing the methodology as under a Creative Commons licence.[4] The two main communities of people using LSP are: Serious Play Pro, and Strategic Play Room.

(อธิบายภาพ) เรื่องนี้ก็เป็นเรื่องของ process ต่างๆ ให้เขาฝึกในเรื่องที่เขาไม่เคยทำเลย โยน project ให้ลองไปทำ VDO clip เพื่อโชว์ในงานของตัวเอง เอาองค์ความรู้ของตัวเองที่คิดว่าดีที่สุด เอามาแชร์ใน Yammer เอาคนที่ไม่มีความรู้ในเรื่องนี้มาทำให้ดู

ผมให้ดู VDO clip สั้นๆ ดูเป็นตัวอย่างทั้งหมด พูดด้วย clip ผมสรุปมาจากโปรแกรมทั้งห้าวันว่ามีอะไรบ้าง

“มาใช้ชีวิตทุกวันโดยที่ไม่ได้ทำงานเลย... บ่นตลอดเวลา แต่ว่าพอมาเรียน... ด้านแรกที่เรามาใน ห้องนี้มาห้าตัว ยิ่งอยู่นานขึ้นก็ตอกเข้าหัวเราทุกวันว่ามีรูปแบบนี้รูปแบบนั้นที่เราจะนำไปใช้ มันมีการจัด กระบวนการความคิดให้เข้าที่เข้าทางมากขึ้น ฝึกสมาธิของตัวเองด้วย ขอขอบคุณมากจริงๆ”

VCD เมื่อสักครู่เป็นบทสรุปของการสร้างคนให้เรียนรู้ ให้ได้รู้ ผมไม่แน่ใจว่าในเรื่อง Learning Organization ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์กรยั่งยืนอย่างแท้จริง ความยากที่สุด คือมันเป็นเรื่องที่ต้อง

ไม่ยากนัก แต่ผมจะทำให้ท่านเข้าใจเรื่องของตัว Learning Organization concept สั้นๆ และเข้าใจเชิงลึกได้ใน 2-3 นาที จากนั้นเป็นต้นไปก่อนจบโปรแกรมนี้

วิธีการง่ายๆ ถ้าท่านอยากดู concept ของ Learning Organization และคิดว่าจะไปสร้างอย่างไรในองค์กรเรา ให้องค์กรเรายั่งยืน ผมแนะนำให้ท่านดูหนังเรื่องหนึ่ง เป็นหนังที่สะท้อนวินัยห้าประการในการเรียนรู้ได้มีรูปแบบ mental model จะเปลี่ยนกรอบความคิดอย่างไร personal mastery จะรู้ลึกรู้จริงอย่างไรบ้าง จะเรียนรู้แบบ team learning อย่างไรบ้าง shared vision กัน วิธีคิดเป็นระบบ systematic thinking จะทำอย่างไรบ้าง แล้วเชื่อไหมครับว่ามันจะสามารถขับเคลื่อนได้ทุกอย่างในโลกนี้ ด้วยวินัยห้าประการในการเรียนรู้

หนังเรื่องนี้เป็นเรื่องจริงที่น่าทึ่งมากๆ เป็นหนังที่สร้างมาเกือบสามสิบปีแล้ว ใครเคยดูภาพยนตร์ที่สร้างจากชีวิตจริงชื่อ **Lorenzo's Oil** บ้าง ทางวงการแพทย์ สายการแพทย์น่าจะเคยดูบ้าง เป็นเรื่องจริงที่น่าทึ่งมาก เป็นเรื่องของสามีภรรยาคนหนึ่ง สามีจบเศรษฐศาสตร์ทำงานที่ World Bank ภรรยาเป็น NGO จบสังคมศาสตร์ ลูกเขาชื่อ Lorenzo มีอาการที่เกิดขึ้นตอนแรกเริ่มก้าวร้าวควบคุมตัวเองไม่ได้ สักพักเริ่มมีอาการเดินเอียงๆ เป๋ๆ สุดท้ายไปหาหมอ หมอ diagnose ใช้เวลานาน จนในที่สุดก็เรียกสามีภรรยาคู่นี้ไปคุยว่าลูกเขาเป็นโรค ALD ปลายประสาทที่ห่อหุ้มเซลล์ประสาทมันกร่อนไปเรื่อยๆ โดรนไขมันไม่อิ่มตัวทำลายไปเรื่อยๆ อาการตั้งแต่ควบคุมอารมณ์ไม่ได้ สุดท้ายกล้ามเนื้ออ่อนแรง จนกระทั่งกล้ามเนื้อในการคุมการหายใจทำงานไม่ได้ หมอบอกว่าเด็กทุกคนที่เป็นโรคนี้อาจจะตายภายในสองปีตั้งแต่ปรากฏอาการแรกขึ้นมา หมอบอกสามีภรรยาคู่นี้

ถ้าเราเป็นพ่อเป็นแม่จะอย่างไร เมื่อเจอเหตุการณ์แบบนี้ และหมอก็บอกว่าให้คุณใช้ช่วงเวลาสุดท้าย ไปดูแล Lorenzo ให้ดีที่สุด แต่สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือกลับตาลปัตร สามีภรรยาคู่นี้ไม่ยอม ในเมื่อหมอทั้งโลกรักษาไม่หาย เขาจะหาวิธีการรักษาด้วยตัวเอง โชคดีที่บ้านของสามีภรรยาคู่นี้อยู่ใกล้หอสมุดทางการแพทย์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก คนหนึ่งเลี้ยงลูกอีกคนหนึ่งไปอ่านหนังสือค้นคว้า symposium ที่ไหนไป วิจัยที่ไหนรู้หมด สามารถอภิปรายเหมือนกับหมอจริงๆ ได้เลย จนในที่สุดสองสามีภรรยาคู่นี้ concept คือ 5th Discipline เลย มาวาง shared vision ว่าจะต้องรักษาให้ได้ภายในสองปี มี team learning, mental model คือเปลี่ยนกรอบความคิดว่าหมอรักษาไม่ได้ คนธรรมดาอย่างเราจะรักษาให้ได้ ช่วยกันค้นหาวิธีการทั้งหมดคือ 5th Discipline หมดเลย

จนในที่สุดสองปี พร้อมกับอาการอ่อนแรงของ Lorenzo สามีภรรยาคู่นี้สามารถคิดค้นยารักษาโรคได้จริง แต่เรื่องจริงที่น่าสะเทือนใจคือคุณเป็นใคร ไม่ใช่หมอ ไม่ใช่พยาบาล ไม่ใช่สายทางการแพทย์เลย คุณคิดยาที่หมอทั้งโลกนี้เขารักษาไม่หาย สุดท้ายสามีภรรยาคู่นี้บินไปลอนดอน ไปหาเภสัชกรเก่าๆ คนหนึ่งแล้วก็เล่าให้ฟัง สุดท้ายเภสัชกรยอมกลั่นยาให้ เหตุผลต่างๆ ก็คือตัวเองแก่แล้ว จะโดนยึดใบวิชาชีพก็ไม่ใช่ไร เห็นในความตั้งใจ ยาพอกลั่นออกมาปรากฏว่ายาดูตัวนี้สามารถรักษาโรคได้จริง Lorenzo มีชีวิตอีกสามสิบปี เพิ่งเสียไปเมื่อ 4-5 ปีที่ผ่านมาเ็นเอง

Lorenzo (Zack O'Malley Greenburg) is a bright and vibrant young boy living in the Comoro Islands, as his father Augusto (Nick Nolte) works for the World Bank and is stationed there. However, when his parents relocate to the United States, he begins to show neurological problems, such as loss of hearing, tantrums, etc. The boy is diagnosed as having adrenoleukodystrophy (ALD), which is fatal within two years. Failing to find a doctor capable of treating their son's rare disease, Augusto and his wife Michaela (Susan Sarandon) set out on a mission to find a treatment to save their child. In their quest, the Odone's clash with doctors, scientists, and support groups, who are skeptical that anything could be done about ALD, much less by laypeople. But they persist, setting up camp in medical libraries, reviewing animal experiments, enlisting the aid of Professor Gus Nikolais (Peter Ustinov), badgering researchers, questioning top doctors all over the world, and even organizing an international symposium about the disease.

Despite research dead-ends, the horror of watching their son's health decline, and being surrounded by skeptics (including the coordinators of the support group they attend), they persist until they finally hit upon a therapy involving adding a certain kind of oil (actually containing two specific long chain fatty acids, isolated from rapeseed oil and olive oil) to their son's diet. They contact over 100 firms around the world until they find an elderly British chemist (Don Suddaby) working for Croda International who is willing to take on the challenge of distilling the proper formula. The oil, erucic acid, proves successful in normalizing the accumulation of the very long chain fatty acids in the brain that had been causing their son's steady decline, thereby halting the progression of the disease. There is still a great deal of neurological damage remaining which could not be reversed unless new treatments could be found to regenerate the myelin sheath (a lipid insulator) around the nerves. The father is seen taking on the new challenge of organizing biomedical efforts to heal myelin damage in patients.

Finally, Lorenzo, at the age of 14, shows definite improvement (swallowing for himself and answering "yes" or "no" questions by blinking) but more medical research is still needed. Ultimately it is revealed that Lorenzo has also regained his sight and is learning to use a computer.

นี่คือเรื่องจริงของการเรียนรู้ของมนุษย์ แค่เราเปลี่ยนกรอบความคิด เราเชื่อว่าเรามีขีดความสามารถที่สามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างได้ คุณไปตรงจุดไหนก็ได้ ทำอะไรก็ได้ในโลกนี้ นี่คือเหตุผลว่าความยั่งยืนจริงๆ แล้วมันอยู่ที่คนของเราในองค์กร เราจะสร้างอย่างไรให้คนของเราติดอาวุธ ให้เรียนรู้ว่าเขามีศักยภาพในการเรียนรู้จริงๆ

ขอบคุณครับ ได้เห็นบรรยากาศ eager to learn ในห้องนี้ ขอขอบคุณพวกเราทุกคน สวัสดีครับ