

ความเป็นมาของรักลูก

เริ่มต้นจากผู้ก่อตั้งเป็นพนักงานด้านสื่อเป็นส่วนใหญ่ และเป็นนักกิจกรรม ที่มีความคิดต่อสังคมไปในทางเดียวกัน คืออยากทำงานสื่อที่ดี ที่เป็นปากเสียงในสังคม รวมตัวกันขึ้นมา พอดีทีมียุคบุกเบิกมีคนที่ทำงานด้านการพัฒนาเด็ก กับคนที่ศึกษามาทางจิตวิทยา นิติศาสตร์ที่เราเริ่มทำเป็นอันดับแรกจึงเป็นเรื่องการพัฒนาเด็ก คือ นิติสาร "รักลูก"

ที่จริงเราอยากทำงานที่มีส่วนพัฒนาสังคม แต่ไม่ต้องการทำในรูปแบบมูลนิธิที่ต้องไปแบมือขอเงินคนอื่นมาทำงาน จึงเลือกการทำงานธุรกิจ เพื่อให้สามารถยืนอยู่ได้ด้วยตนเอง

องค์กรของเรามีจุดยืนชัดเจนว่า "ธุรกิจของเราจะไม่แสวงกำไรสูงสุด" คำว่า "กำไรสูงสุด" นั้นตามปกติของวงการธุรกิจก็คือ การมุ่งผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นสูงสุด ผู้ถือหุ้นคือผู้ได้รับประโยชน์ตรงนี้เป็นหลัก แต่องค์กรของเราไม่ใช่ เราเชื่อว่า เราต้องใส่ใจในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง



องค์กรของเรามีจุดยืนชัดเจนว่า

"ธุรกิจของเราจะไม่แสวงกำไรสูงสุด"

คำว่า "กำไรสูงสุด" นั้นตามปกติของวงการธุรกิจก็คือ

การมุ่งผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นสูงสุด ผู้ถือหุ้นคือผู้ได้รับประโยชน์ตรงนี้เป็นหลัก

แต่องค์กรของเราไม่ใช่ เราเชื่อว่า เราต้องใส่ใจในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง

นั่นคือ งานของเราต้องเป็นงานที่สร้างประโยชน์ให้สังคม ไม่ทำร้ายหรือสร้างปัญหาแก่สังคม ส่วนของพนักงานก็ได้รับโอกาสที่เปิดกว้าง ได้ทำงานที่ตรงกับความรักความไม่ฝืนของตน และต้องทำงานอย่างมีคุณภาพ เมื่อเขาทำงานได้ดี องค์กรมีรายได้ดี เม็ดเงินบางส่วนก็ต้องกลับมาดูแลหล่อเลี้ยงพนักงาน นอกจากนี้ คนอื่นๆที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับเรา ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า หรือคู่ค้า-ซัพพลายเออร์ ก็ต้องได้รับประโยชน์ร่วมกันจากการทำงาน

พอทำมาได้สัก 2 ปี ราวปี 2527 บริษัทก็ขาดทุนอย่างหนัก จนผู้ถือหุ้นตั้งใจจะปิดบริษัท เพราะไม่มีเงินที่จะมาหล่อเลี้ยงต่อ แต่พนักงานรุ่นแรกก็ขอโอกาสจากผู้ถือหุ้น พิสูจน์อีกระยะหนึ่ง เพราะเราคิดว่ายังมีโอกาสไปได้ เราสัมพันธ์กับผู้อ่าน เรามองเห็นความพึงพอใจ เราเห็นศักยภาพของหนังสือ ว่าสองปีที่ผ่านมามันยังมี "ทุน" อยู่ ทุนที่เป็นเงินอาจจะหมด แต่ทุนที่เป็น "คน" "ความมุ่งมั่น" "ความรู้ความชำนาญ" ส่วนใหญ่ยังมีอยู่ และทุน

ในสังคมที่นิติสาร "รักลูก" ได้ไปวางไว้ในใจคนนั้นกำลังเริ่มผลิ กำลังจะออกงาน เปรียบเทียบกับสิ่งที่มีอยู่เดิมในตลาดเราทำได้ดีกว่ามาก

ตอนนั้น เราขอเวลาอีกสักหน่อย เพื่อสำรวจปัญหาที่เป็นอุปสรรค เราเห็นว่าจุดอ่อนคืองานขายโฆษณา เพราะเป็นนิติสารใหม่ก็ขายโฆษณาไม่ค่อยได้ ยังเป็นการขายบนความสามารถ และ connection ของเซลส์ มากกว่าจะขายบนคุณภาพของสินค้า มันก็ไปไม่ค่อยได้ ก็ต้องปรับปรุงตรงนี้ ให้เซลส์มีความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์อย่างจริงจัง ต้องเชื่อมั่นสินค้า เขาจึงจะขายได้ในระยะยาว

อีกอย่างหนึ่งคือ การสื่อสารในองค์กรขณะนั้นอาจจะไม่ค่อยดี ดิฉันดูแล กอง บ.ก. ก็ทำไป ไม่ได้คุยกับฝ่ายเซลส์ ไม่รู้ว่าเขาเป็นอย่างไร มีอุปสรรคอะไรบ้าง

เมื่อได้รับโอกาสจากผู้ถือหุ้น เราก็เอาสองเรื่องนี้มาปรับปรุงเป็นหัวใจสำคัญ มีเซลส์มาใหม่ที่เข้าใจสินค้ามากขึ้น ดิฉัน

ก็เปลี่ยนจาก บรรณาธิการอย่างเดี่ยว มาเป็นกรรมการผู้จัดการด้วย เพียง 6 เดือนเราก็ทำให้ออดขยายสมดุลกับรายจ่าย แต่ละเดือนไม่ขาดทุน แล้วค่อยๆ ขาดทุนสะสมไปอีกพักใหญ่ ผู้ถือหุ้นไม่ต้องเพิ่มทุนแต่ต้องช่วยหาเงินหมุนเวียน ซึ่งตรงนี้ต้องให้เครดิตแก่ผู้ถือหุ้นกลุ่มแปลงอย่างมาก ที่ระดับระดมการเงินให้หมุนได้ตลอดมา

ตั้งแต่ปี 2528 เป็นต้นมา พอตั้งตัวได้เราก็ค่อยๆ ขยายงานตามลำดับ เรียกว่าสร้างงานใหม่เกือบทุกปี มีการผลิตพ็อคเก็ตบุ๊คส์ มีการจัดอบรมให้พ่อแม่ (จัดเป็นรายแรกๆ ของเมืองไทย) มีรายการวิทยุ เริ่มจัดทำรายการโทรทัศน์ แล้วก็มาผลิตหนังสือดีๆ สำหรับเด็ก ฯลฯ ความคิดของเราคือ ทำอย่างไรจะหาช่องทางโอกาสให้พ่อแม่ไทยได้มีโอกาสเข้าถึงความรู้ข่าวสารในการเลี้ยงลูกและดูแลครอบครัวให้มากที่สุด อยากเห็นพ่อแม่ที่เข้าใจมีมากขึ้น แล้วส่งผลไปสร้างคุณภาพเด็กไทยรุ่นใหม่ เราถึงได้คิดทำโน่นทำนี่กันอยู่ตลอดเวลา

ซึ่งตอนเริ่มคิด เราไม่ได้คิดจากว่าจะสร้างเงินได้หรือไม่ แต่เพราะมันสนุกที่จะคิด อยากที่จะลอง รู้สึกว่าพวกเรา



มองในแง่นี้ ก็ถือเป็นจุดดีที่สำคัญมาก เพราะเป็นการให้โอกาสแก่พนักงาน ซึ่งกลายเป็นวัฒนธรรมสำคัญของเรา ถ้าพนักงานพิสูจน์ตนเองแล้วว่าเขามีความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ รักและห่วงหาขององค์กร อยากเห็นมันเติบโตก้าวหน้า เราก็ต้องเชื่อมันเขา ไว้วางใจเขา และให้โอกาสที่เขาจะมีส่วนร่วมในการ

*องค์กรของเรานั้น เรื่องคน สำคัญที่สุด
เราไม่มีทุนอะไรมากมาย เครื่องจักรเครื่องยนต์ใดๆ ก็ไม่มี โรงงานก็ไม่มี
อย่างมากก็แค่คอมพิวเตอร์ นอกนั้นคือทุน "คน" ทั้งหมด
ดังนั้นจึงเน้นเรื่อง การพัฒนาการเรียนรู้ของคน*

ศักยภาพที่จะทำได้ นักวิชาการก็มีมากมายที่อยากสนับสนุนและร่วมงานกับเรา

แต่พอตอนนี้มองย้อนหลังกลับไป ในมุมมองธุรกิจ ตรงนี้ก็คือการเปิดโอกาสที่กว้างให้กับธุรกิจของเราเอง

เราก็เลยสนุกที่จะคิดค้นสร้างสรรค์ อยากทำอะไรก็คิดมาแล้วมาบอกกัน ช่วยกันระดมความคิด คิดให้ไกล แต่ก็ต้องมีกรอบกว้างๆ ว่า จะทำอะไรก็ได้แต่ขอให้อยู่ได้ ต้องพอมีเงินมาจ่ายเงินเดือนคนได้ และตอบแทนผู้ถือหุ้นได้บ้าง

ตรงนี้ต้องขอชื่นชมผู้ถือหุ้นของเรา ที่ตั้งแต่ต้นบอกว่า "ไม่หวังกำไรสูงสุด" ทุกท่านก็แสดงตนชัดชดอย่างนี้มาตลอด 24 ปีมา นี้ไม่เคยมาสั่งหรือมากำหนดว่า ปีนี้ต้องทำเป้าเท่าไร กำไรต้องเท่าไร เขาไว้วางใจคนทำงาน ตั้งเป้ากันเองตามที่เราคิดว่าน่าจะเป็นไปได้ แล้วก็ทำเท่าไรกันเอง ได้เท่าไรก็เท่านั้น ถือเป็นหน้าที่และจิตสำนึกของคนทำงานที่จะทำให้ดีที่สุดเท่าที่เราจะทำได้ เคยมีบางปีไม่มีเงินปันผล ก็ไม่มีใครว่าอะไร เราก็ชี้แจงว่ามีเหตุปัจจัยอะไรเกิดขึ้นในปีนั้นๆ บ้าง

พัฒนาองค์กรอย่างแท้จริงไม่ใช่ด้วยการบังคับสั่งการ

ดิฉันเคยคุยกันในหมู่นัก "รักลูก" คว้า อยากฝันว่าองค์กรเราจะอยู่ยืนยาวเป็นร้อยปี บริษัทต่างประเทศก็มีมากมายอย่าง General Motor หรือ หนังสือพิมพ์ New York Times ซึ่งอยู่มาอย่างมั่นคงมีเกียรติ เราก็ฝันอย่างนี้บ้าง พอดคิดอย่างนี้ก็ไม่ทำอะไรที่จะต้องรีบร้อนจนเกินไป ไม่ใช่ต้องตักตวง กอบโกย มันก็จะไม่กดดัน มันก็สามารถที่จะครีเอทีฟได้ ทดลองได้ บางทีฝ่ายไหนขาดทุนถ้าสามารถอธิบายเหตุผล เราก็ยอมรับกันได้ ไม่ถือว่าเป็นเรื่องเลวร้าย ถ้าไม่ใช่ความผิดหรือบกพร่องของบุคคลพยายามเต็มที่แล้วแต่มันทำไม่ได้ ก็เป็นเรื่องที่ไปสรุปบทเรียน

ที่สำคัญเราต้องตอบได้ว่า ผลงานหรือกระบวนการของเราอยู่ในมาตรฐานวิชาชีพที่ได้ทำดีแล้ว ผลจะเป็นอย่างไรก็ได้ ภาชิตจินเขาก็บอกไว้ "การกระทำเป็นเรื่องของคน ผลเป็นเรื่องของฟ้าดิน"

เมื่อองค์กรชัดเจนว่า "ไม่แสวงกำไรสูงสุด" เราก็คำนึง

ประโยชน์ลูกค้าได้มาก กับลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ก็ไม่ต้องเอาเปรียบ กัดต้น หรือต่อรงให้ถึงที่สุด เราเองก็อยู่ในวงจรลูกโซ่เป็นซัพพลายเออร์ให้คนอื่นด้วย ถ้าเรายอมถอย เพราะลูกค้ากดราคาเราที่สุด จนนเราไม่มีทางเลือกต้องยอม เราก็ไม่ค่อยมีความสุขกับการทำงาน งานออกมาก็ไม่ค่อยดี ซัพพลายเออร์ของเราก็คงจะเหมือนกัน เขาก็ต้องการกำไรไปเลี้ยงลูกน้อง ต้องกินต้องใช้เหมือนเรา เราก็ต้องไม่ทำแบบนั้นกับเขา

เวลาทำงาน เราพบว่า คบกับใครคนนานๆดีกว่า อย่างโรงงานกระดาษ ร้านเพลทร้านฟิล์ม ก็ทำงานกันจนรู้จักกัน รู้คุณภาพที่ต่างคนต่างต้องการ แล้วก็มองกันอยู่อย่างพันธมิตร คบกันแล้วต่างฝ่ายต่างพัฒนาขึ้น เขามีเทคนิคอะไรใหม่ๆ ก็มาแนะนำเรา เรามีความต้องการอะไรก็ไปปรึกษาเขา

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ในองค์กรของเราก็พยายามให้อยู่บนจุดยืนนี้ คือ ไม่แสวงกำไรสูงสุด

ที่มาของชื่อหนังสือ "รักลูก"

เป็นชื่อที่ดิฉันเสนอเอง ก็จากความเชื่อว่า พ่อแม่ทุกคนรักลูก อยากเห็นลูกดี เติบโตแข็งแรง ก็เลยคิดถึงคำๆนี้ คนอื่นก็เสนออีกหลายชื่อ แล้วมาอภิปรายกัน แต่สุดท้ายทุกคนก็โหวตเอาชื่อนี้ เพราะมันชัดเจนดี ด้วยความรักลูก จึงจะเป็นแรงบันดาลใจให้คนเป็นพ่อแม่ไปทำสิ่งดีๆ ไปทำมาหากิน สร้างความสำเร็จ และดูแลลูกด้วยความเอาใจใส่ ยอมเสียสละความสุขของตนเพื่อสร้างครอบครัว พ่อแม่บางคนสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมทางลบของตนเองเพื่อลูกด้วยซ้ำไป

การบริหารจัดการโดยใช้ Balanced Score Card (BSC)

ที่จริงรู้จักคำๆนี้มา 4-5 ปีแล้ว แต่ไม่ได้ใส่ใจเท่าไร ที่ผ่านมาเราพัฒนาองค์กรมาโดยไม่เน้นการวัดผลมากนัก แต่เน้นที่ความสัมพันธ์ในองค์กร เน้นเรื่องวัฒนธรรมองค์กร กับการคิดเชิงสร้างสรรค์มากกว่า พอรู้จักคำๆนี้ก็สนใจนิดหน่อย ไม่ได้เอาจริงจัง ช่วงปี 2546-47 เราได้พยายามนำ ISO เข้ามาเพื่อมาจัดระบบบางอย่างในองค์กร เพราะตอนนั้นงานขยายตัวมาก คนเพิ่มมากขึ้น พอคนมากขึ้น เราก็พบว่ากระบวนการทำงานดูแลกันไม่ได้ทั่วถึง หลายอย่างเริ่มเทอะทะ จึงเอาระบบ ISO เข้ามาเพื่อสอบทานกระบวนการทำงาน เอามาสะสางความเทอะทะ รุ่ยร่ายที่ไม่จำเป็นออกไป ก็ลดความเทอะทะไปได้ระดับหนึ่ง แต่ไม่ได้คิดที่จะ certified

เพราะงานผลิตความรู้แบบองค์กรของเรา ไปใช้ ISO เต็มที่คงไม่เหมาะ เพราะเรารู้สึกว่า ISO มันแข็งตัวมาก ทุกอย่างต้องเป๊ะๆ แต่ธรรมชาติธุรกิจเราต้องการการคิดค้นสร้างสรรค์ เราต้องการความแปลกๆใหม่ๆ เราต้องการการคิดทะลุกรอบมากกว่าการติดกรอบ ดังนั้น ISO ก็ควรจะเป็นเพียงการจัดวางกระบวนการพื้นฐานที่กระชับ มีประสิทธิภาพ แต่ไม่ใช่กรอบที่ครอบทุกอย่างเอาไว้

พอเราวาง platform พื้นฐานแล้ว เราก็เดินหน้าต่อไป ถึงช่วงกลางปีที่แล้ว ซึ่งถือเป็นจังหวะก้าวที่สำคัญมากอีกช่วงหนึ่งขององค์กรรักลูกรูป เพราะงานเราขยายไปเป็น 3 บริษัทย่อย ซึ่งงานบางด้านยังทับซ้อนกันอยู่ เราจึงทบทวน position กันใหม่ และกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร

เราก็มาสรุปกันว่า องค์กรของเรานั้น เรื่องคน สำคัญที่สุด เราไม่มีทุนอะไรมากมาย เครื่องจักรเครื่องยนต์ใดๆ ก็ไม่มี โรงงานก็ไม่มี อย่างมากก็แค่คอมพิวเตอร์ นอกนั้นคือทุน "คน" ทั้งหมด ดังนั้นจึงเน้นเรื่อง การพัฒนาการเรียนรู้ของคน และนำองค์กรไปจัดการความรู้ เรื่องถัดมาก็คือ การมีส่วนร่วมของคน ซึ่งเป็นสิ่งที่ดิฉันให้ความสำคัญมาก องค์กรของเราจะเดินต่อไปได้ดี ถ้าเราเพิ่มหลักคิดเรื่องการมีส่วนร่วมให้สูงขึ้น อีกเรื่องหนึ่งคือ เน้น customization การเอาลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และสุดท้ายสิ่งที่เราเคยไม่เน้นก็จะต้องเน้นมากขึ้น นั่นคือการวัดประเมินผลได้

เราก็เลยคุยกันว่า เมื่อกำหนดทิศทางอย่างนี้ก็คงจะต้องใช้เครื่องมือ BSC เข้ามาช่วยเพื่อให้เรามองเห็นภาพรวมที่ชัดเจนขึ้น และมองเห็นได้ระหว่างทางด้วยว่าเราก้าวไปถึงตรงไหนแล้ว

BSC ในความหมายขององค์กร "รักลูกรูป" อาจจะมีน้ำหนักไม่เหมือนกับในองค์กรหรือเปล่าก็ไม่ทราบ คือมันไม่ใช่ทุกสิ่งทุกอย่างของเรา เป็นเพียงเครื่องมือบางอย่างเท่านั้น ตอนนั้นก็เริ่มทำไปแล้ว เช่น ด้านการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วม



ก็มีการขยับตัวในกระบวนการทำงาน กระบวนการเรียนรู้ แต่ก็เพิ่งเริ่มๆ เริ่มต้นอยู่ในระยะที่ทำความเข้าใจ สร้างความเคยชิน พนักงานคงรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และกำลังปรับตัว

ธรรมชาติของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน ที่นี้เราต้องการความคิดสร้างสรรค์สูง เพราะเราเป็นธุรกิจสื่อ และเป็น organizer ฉะนั้นกระบวนการต้องพลิกแพลงตลอดเวลา ไม่ตายตัวคนต้องคิดเก่ง ปรับตัวเก่งไปได้ตามความต้องการของลูกค้า แต่ก็ต้องมีหลักการทางวิชาการ งานจึงจะออกมาดี

ดังนั้น เมื่อเราจะวางระบบอะไรสักอย่าง เราต้องเลือก

หรือเรียนรู้ร่วมกันก็จะเน้น แต่ก็บอกไม่ได้หรอกค่ะว่า ทำได้ 100% เราถือว่า หนึ่ง นี่คือหลักหมายที่ปักธงเอาไว้ ผันโยกไปให้ถึง และ สอง นี่คือแนวของกระบวนการที่เราจะเดินไปด้วยกัน เราจะไปกันแบบนี้

เพราะว่ามนุษย์นั้นเป็นพลพรรค มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โลกก็เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและส่งผลเข้ามากระทบกับองค์กรและชีวิตของพวกเขาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น เรื่องสำคัญที่สุดคือ เราต้องรู้ว่าเราเป็นใคร คือใคร จะทำอะไร เพราะเหตุใด และต้องรู้ว่าโลกหรือคนอื่นนั้นเขาเป็นอะไร คืออะไร เขากำลังเป็นอย่างไร เพราะเหตุใด ถ้าเรามองเห็นตนเอง

*ที่นี้จะเห็นเรื่องทัศนคติ ในการรับพนักงานใหม่สักคน
คนลาออกจากที่นี้ก็เยอะ เพราะทัศนคติไปด้วยกันไม่ได้
บางคนอยู่เป็น 10 ปีแล้ว เราต้องขอให้ออกก็มีนะ
ซึ่งเรื่องใหญ่ที่สุดก็คือ ทัศนคติของการอยู่ร่วมกัน*

ระบบที่มันเข้ากันได้กับธรรมชาติของธุรกิจเรา คือเราต้องรู้จักตนเอง จะไปเอาอย่างคนอื่นทั้งหมด ไม่มีทางได้ผล ยกตัวอย่างเล็กๆ เรื่องระบบเข้างาน ที่อื่นๆ ถือว่าเป็นเรื่องใหญ่มาก แต่ของเราเขมงวดมากไม่ได้ เพราะคนไม่สามารถเข้าทำงานตรงเวลาได้หมด บางทีตอนเย็นต้องนัดไปสัมภาษณ์ลูกค้า วันเสาร์อาทิตย์ลูกค้าถึงจะสะดวกให้ไปถ่ายภาพ หรือจัดกิจกรรมก็ต้องไปทำในวันหยุดที่พ่อแม่และลูกสะดวก ดังนั้นจะมาเอาเป็นเอาตายกับเวลาเข้างานอาจจะไม่เหมาะสม

เราก็ต้องสร้างสมดุล โดยเน้นที่การให้ความคิด ความเข้าใจในเรื่องวินัยในตนเอง ที่คนอื่นไม่ต้องมาควบคุมเรา แต่เรากำกับตนเอง ส่วนเรื่องเครื่องมือกำกับก็มีบ้าง แต่ไม่แรงหรือเข้มงวดจนเกินไป จนสร้างบรรยากาศตึงเครียดไปหมด

โดยสรุปก็คือ เราเพิ่งจะเริ่มต้นใช้ BSC ในการเข้ามากำกับกระบวนการเคลื่อนไหว เน้นว่าเพิ่งเริ่มใช้ ยังไม่เห็นผลชัดเจนว่าจะออกมาเป็นอย่างไร ก็ถือว่าอยู่ในกระบวนการ แต่ที่เห็นก็คือการเคลื่อนไหวตัวมีความเป็นกระบวนการมากขึ้น

จุดยืนและวัฒนธรรมองค์กรเป็นอุปสรรคหรือไม่

พนักงานใหม่ที่เข้ามาก็จะทราบแนวคิดนี้ เข้ามาก็ต้องอ่าน เห็นทุกวันเพราะติดไว้ที่บันไดหลัก เวลามีการประชุม

และโลกอยู่ตลอดเวลา เราก็จะประคองตัวอยู่ในโลกได้ง่ายขึ้น

เพราะฉะนั้น อาจจะไม่ใช้คำว่าอุปสรรคหรือไม่ แต่จะใช้คำว่า จะไปได้ตามแนวจุดยืน "ไม่แสวงกำไรสูงสุด" และวัฒนธรรมองค์กรที่วางไว้ได้หรือไม่ เพียงไรนั้น ขึ้นอยู่กับ ความสามารถขององค์กร โดยเฉพาะผู้นำองค์กร ในการจัดสมดุลระหว่าง "เรา" กับ "เขา"

ในขณะที่เราไม่เน้นการแข่งขันแบบสุดลิ่มทิ่มประตู แต่เรารู้ว่าเราอยู่ในกระแสของการแข่งขันทางธุรกิจ เราต้องคิดค้นหาวิธีจัดวางตนเองให้สมดุลพอดี ยกตัวอย่างเช่น เรื่องค่าคอมมิสชั่นของเซลส์ เราเคยไม่มีค่าคอมมิสชั่นมานานสิบกว่าปี โดยคุยกันว่าทุกคนช่วยกันสร้าง ความสำเร็จของงานที่ไปขายได้มาจากทุกฝ่าย ทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จทั้งสิ้น ดังนั้นผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเราก็ต้องแบ่งปันกันอย่างพอเหมาะพอดี

ผลที่ได้จากการจัดการงานขายแบบนี้ก็คือ ความสามัคคีดีมาก พนักงานช่วยกันเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือ พอเซลส์เก่งขึ้น เขาก็ลาออกไป เพราะไปทำงานที่อื่นเขาได้มากกว่า องค์กรเจอแบบนี้ก็ต้องคิด เพราะมันเหมือนเริ่มนับหนึ่งใหม่อยู่เรื่อยๆ จนองค์กรอาจจะเสียศูนย์ได้ นี่แสดงว่ามีอะไรบางอย่างของเราที่ไม่สอดคล้องกับโลกภายนอก ได้ความสามัคคี แต่แข่งขันไม่ได้ เราก็ต้องปรับตัว

ในที่สุดเราก็ยอมรับระบบมีคอมมิสชั่น เพียงแต่จะจัดการให้มันพอสมควร และอยู่บนฐานของการร่วมมือเห็นอกเห็นใจกัน เซลส์ที่นี้จึงไม่ใช่ขาย หรือตั้งหน้าตั้งตามาเอาคอมมิสชั่น

อย่างเดียว แต่ลงมารวมงานกับฝ่ายอื่นๆ ด้วย จะได้เข้าใจ เห็นใจคนอื่นที่อยู่ข้างหลัง และฝ่ายอื่นๆ อย่าง กองบ.ก. หรือฝ่าย ดีไซน์ ก็ต้องไปเข้าใจในบริบทการทำงานของเซลล์บ้าง เช่น ไปเจอ ลูกค้าด้วย จะได้เห็นว่า ที่เขาต้องแต่งตัวให้ดูดีก็เพราะลูกค้า จำนวนมากก็ยังติดอยู่กับสิ่งเหล่านี้ ไปดูว่าเขาโดนลูกค้ายาง รายไขกลับเขาอย่างไร เพราะไม่อย่างนั้น พนักงานก็จะไม่เข้าใจ กัน ต่างคนต่างคิดเอาเองว่า ฝ่ายนั้นต้องเป็นแบบนี้ ฝ่ายนี้ต้อง เป็นแบบนี้ โดยที่ตัวเองไม่เคยไปเจอ ฝ่ายผลิตรักว่า ฉันทำของ ดีให้เธอแล้ว ก็ต้องขายได้สิ ซึ่งในโลกธุรกิจนั้นมันไม่จริง ไม่ใช่ อย่างนั้น ของเราดี ของคู่แข่งเขาก็ไม่เลว ลูกค้ายดี เข้าใจคุณภาพ ก็มี ไม่เข้าใจก็มี ที่ไม่น่ารักก็ไม่น้อย

ฝ่ายผลิตรักบางคนออกไปเจอลูกค้ากับเซลล์แล้วก็กลับมา "รู้แล้วว่าเป็นเซลล์นั้นลำบากแค่ไหน เราอยู่กันข้างในสบายใจ กว่าเยอะ"

ค่าคอมมิชชั่นนั้น จะว่าไปก็เป็นค่า "ขันธ์ธรรม"

แต่ทุกวันนี้ ปัญหาคอมมิชชั่นก็น้อยลง แต่ก็จะมีประเด็น อื่นๆขึ้นมาอยู่เรื่อยๆ ซึ่งเรื่องเหล่านี้ก็ต้องมองเป็นธรรมชาติของ ความเป็นองค์กรของเรา ว่าเมื่อเลือกจะเดินทางสายนี้ ที่ไม่ค่อย เหมือนชาวบ้าน มันก็จะต้องมีปัญหาความคิดทำนองนี้เกิดขึ้น ความจริงองค์กรธุรกิจแบบเต็มรูปแบบก็จะมีปัญหาเหมือนกันทั้งนั้น เพียงแต่นี้อาหาและรูปแบบของปัญหาเท่านั้นที่ต่างกันออกไป เพียงแต่ผู้บริหารต้องยอมรับว่า ปัญหาในความคิดคนนั้นเกิดขึ้น ได้ตลอดเวลา เพียงแต่ทำอย่างไรไม่ให้มันเป็นปัญหาซ้ำซาก ถ้า เกิดแล้วเกิดอีก แบบเดิม อย่างนี้แสดงว่าไม่พัฒนา

แต่ถ้าเกิดขึ้นแล้วก็ปัญหาใหม่ๆ ทำทนายให้เราแก้ไข ก็ถือว่าเป็นบทเรียนบทใหม่ที่เราจะได้เรียนรู้ ได้ทดลอง ได้ฉลาด ขึ้น

ยกตัวอย่างเช่น พนักงานบางคนที่ชอบมาทำงานสายจน เป็นนิสัย ก็มักจะพูดว่า ไหนว่าไม่ติดกรอบ ถ้าอย่างนี้ไม่ต้องมี กฎเกณฑ์สิ ไม่ต้องรูตบตรสิ ซึ่งมันไม่ใช่ ถ้าเราทำได้ดีที่สุดจน คนทุกคนมีวินัยในตนเอง เราก็จะไม่ต้องมีกฎเกณฑ์พวกนี้ แต่ เราต้องยอมรับว่าในหมู่พวกเราบางคน ยังไม่ถึงขั้นนั้น เราก็ต้อง มีกติกาเพื่อให้การอยู่ร่วมกันมันเดินไปได้

อย่างที่ "รักลูกกรุป" ทุกสิ้นเดือนฝ่าย HR จะเอากาเร่ดที่ แปรผลออกมาจากคอมพิวเตอร์ว่า เรารูตบตรเข้าออกอย่างไร เอามาให้พนักงานตรวจทานตนเอง แล้วอธิบายว่าที่วันนี้มาสาย เพราะอะไร เพราะเมื่อคืนปิดเล่มกลับสี่ทุ่ม เขาก็เขียนอธิบายลง ไป ถ้าเขาอธิบายได้ มันก็จะไม่มีปัญหาใดๆ กระทบเขา แต่ถ้า คุณไม่มีเหตุผลเพียงพอ อธิบายไม่ได้ คุณก็ต้องยอมรับตามที่ เครื่องบันทึกผลออกมาเรื่องนี้เรายึดหยุ่นมาก มาสายเกินครึ่ง ชั่วโมงได้ถึง 40 ครั้งนะ

สวัสดิการพนักงานมีอะไรบ้าง

สวัสดิการของที่นี่ก็มี 1) โบนัสตามผลกำไร โดยพยายาม ตั้งว่าไม่ให้ต่ำกว่า เฉลี่ยที่ 2 เดือน 2) ค่ารักษาพยาบาล ค่าทำ ฟัน ปกติก็จะมีประกันสังคมให้ แต่เห็นว่าหลายๆ คนไม่สะดวก เราก็จะให้ OPD ปีละ 3,000 บาท 3) มีสหกรณ์ให้กู้ยืมเงินใน อัตราดอกเบี้ยต่ำ บริษัทลงทุนให้ก่อนหนึ่ง พนักงานที่มีกำลังพอ ก็จะช่วยกันฝากให้ทุกเดือน น้องๆ ก็จะมีเงินไว้กู้ยืม วงเงินประมาณ 10 ล้าน 4) เรื่องการไปต่างประเทศ เราก็พยายามที่จะให้มี โอกาส ถ้าปีไหนเงินดี เราก็จะให้พนักงานผลัดกันไป ซึ่งไม่ใช่ การไปดูงาน การดูงานเป็นอีกเรื่องหนึ่ง เราจะให้กลุ่ม Key Staff ไปเรียนรู้เปิดหูเปิดตาโดยจัดเป็นชุดๆ ไป ไปฝรั่งเศส จีน เราก็รู้ว่า ทุกคนอยากไปต่างประเทศ แต่ว่ามันก็ไม่ใช่ทุกคนที่จะทำได้ บางครั้งก็บอกมีงบอยู่เท่านี้ อยากไปไหนก็ตามใจพวกเขา ก็ไป หาทางเพิ่มทุนกันเอง และ 5) กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พนักงาน คนไหนสมัครเป็นสมาชิกกองทุน ถ้าเขาฝาก 3% หากทำงาน ครบ 7 ปี ก็จะเพิ่มให้เป็น 5% และถ้าครบ 12 ปี จะได้เพิ่มเป็น 7% เขาก็จะได้เงินเป็นก้อนทีเดียวประจำปี แต่เราจัดปีเว้นปี ช่วง หลังเราจะไปเน้นงานสัมมนา ถ้ามีเราก็จะให้ออกไปข้างนอก บ้าง เพื่อที่จะได้ไปเปิดหูเปิดตา จริงๆปีนี้เราต้องไปเที่ยว เพราะ ปีที่แล้วไม่ได้ไป แต่พนักงานบอกว่า ปีนี้เศรษฐกิจไม่ดี เงามดไป ก่อนใหม่ พนักงานเป็นคนเสนอเองถ้าเศรษฐกิจดีขึ้นแล้วค่อยไป ก็ได้

เน้นความคิดความสัมพันธ์

ที่นี่จะเน้นเรื่องทัศนคติ ในการรับพนักงานใหม่สักคน คน ล่าออกจากที่นี่ก็เยอะ เพราะทัศนคติไปด้วยกันไม่ได้บางคนอยู่ เป็น 10ปีแล้ว เราต้องขอให้ ออกก็มีนะ ซึ่งเรื่องใหญ่ ที่สุดก็คือ ทัศนคติของ การอยู่ร่วมกัน เรา ถือว่าเป็นเรื่องคอ ขาดบาดตาย แต่ก็ ไม่ใช่ว่ากันแบบ



ทันทีทันใด คือ เราเข้าใจว่ามนุษย์ต้องปฏิบัติดีต่อกัน ต้องเคารพ การเป็นมนุษย์เหมือนกัน เวลาที่พลาดหรือเผลอไปตอนทะเลาะ กัน เราก็ต้องเรียกมาคุยว่าอย่าทำนะเป็นแบบอย่างที่ไม่ดีกับน้อง แต่ถ้าคุยกันจนไม่ไหวแล้ว ไม่ยอมเปลี่ยนเราก็ต้องขอให้ออก เราก็จ่ายค่าชดเชยไป เวลาน้องๆ ทำผิด ลูกน้องทำผิดหัวหน้าก็ ไม่มีสิทธิจะไปด่าว่าเขาหรือมาทะเลาะวิวาทอะไรแบบนี้ แม้ กระทั่งเรื่องการนินทาเราก็จะให้ Director เรียกคุย เพราะเรา รู้สึกว่า เรื่องแบบนี้มันไม่สร้างสรรค์ เป็นชุมชนที่ไม่น่าอยู่ ถ้าจะ ให้น่าอยู่ก็ต้องเตือนกัน เราเชื่อว่าความคิดดี ทำที่ถูกต้องดีต่อกัน แต่เราก็ต้องให้อีกคนเหล่านี้แก้ตัวบ้าง บางคนมีผลมาจาก ชีวิตครอบครัว เรารู้อยู่แล้วว่าเค้ามาจากครอบครัวที่ก้าวร้าว รุนแรง เค้าก็รู้ตัวนะ แต่บางวันก็มีเผลอ เราก็ต้องเข้าใจให้อีกเขา บ้าง

เข้า เราก็เข้าใจว่าเป็นเรื่องธรรมดา มีหลายคนทีก่อนจะไปบอก ว่า ขอไปแสวงหาชีวิตก่อนถ้าเมื่อไหร่ไม่ยากแสวงหาอะไรแล้ว จะกลับมาที่นี่ เราก็บอกว่าได้ไม่ต่างกัน เราก็ไม่ทูลุทูลาย เราก็ จะปฏิบัติดีต่อกัน ระหว่างอยู่เขาก็จะทำงานให้เราเต็มที่ พอเขา ไปเราก็ยังเป็นเพื่อนกัน ส่งข่าวกันแวะมาเยี่ยมกันบ้าง เรื่องที่ สำคัญของความเป็นองค์กรก็คือ ต้องทำให้คนรู้สึกว่าเป็น ชุมชนที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีอะไรก็ปรึกษาหารือกันได้ที่เขา จะได้สร้างสรรค์สิ่งที่ดีที่สุดในชีวิตได้

เราเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีเมล็ดพันธุ์แห่งความดีอยู่ในตัว เมื่อก่อนตอนมาอยู่ออฟฟิศใหม่ๆ ก็รอกลับตอนเย็น จะคิดว่า เอ...จะมีคนปิดไฟไหม จะดูแลออฟฟิศกันไหม คือพอคิดแบบนี้ มากๆ เราก็จะไม่มีเชื่อมั่นคนอื่น แต่พอหลังๆ เราเริ่มมาคิด ใหม่ ผ่านไป 3-5 ปี พนักงานก็รักองค์กร เขาก็เหมือนเรา ถ้า

งานคือชีวิต

ถ้าเราทำงาน 8 ชั่วโมง แบบไม่มีความสุข
มันก็แย่ มันไม่มีประโยชน์ที่จะอยู่ในชีวิตการทำงานแบบนี้
การมีชีวิตการทำงานที่ดี คือการได้อยู่กับเพื่อนร่วมงานที่ดี

มาอยู่ที่นี่ด้วยกันเป็นชุมชนแห่งการทำงาน ด้วยความที่ ดิฉันเป็นผู้ร่วมสร้างองค์กรขึ้นมา ก็เลยคุยกับน้องๆ เสมอว่า งาน คือชีวิต ถ้าเราทำงาน 8 ชั่วโมงแบบไม่มีความสุข มันก็แย่ มันไม่ มีประโยชน์ที่จะอยู่ในชีวิตการทำงานแบบนี้ การมีชีวิตการทำงานที่ดี คือการได้อยู่กับเพื่อนร่วมงานที่ดี ถ้ามองในแง่นี้เราก็ ต้องช่วยกันสร้างที่ทำงานให้เป็นบ้านหลังที่ 2 ให้ได้ ให้รู้สึกมีความสุขเมื่อเราเจอกัน

ที่นี้คนหนุ่มสาวเยอะ เราจะบอกตลอดว่าไม่จำเป็นต้อง อยู่ที่นี่ไปตลอดชีวิต และในฐานะผู้บริหารก็จะไม่รู้สึกรู้ว่าคุณเห็น เราเป็นแค่ทางผ่าน

นี่เป็นหน้าที่ขององค์กรทางสังคมใครเข้ามาเราก็มีหน้าที่ ดูแลเขาให้ดีที่สุด เขาก็ให้สิ่งที่ดีที่สุดในวัยหนุ่มสาวแก่องค์กร เราก็ทำให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้แก่เขา ทั้งบทเรียนประสบการณ์ และโอกาส และเมื่อถึงเวลาหนึ่ง ถ้าเขาต้องไปทำงานที่อื่นต้อง ไปสร้างฐานะของตัวเอง หรือเขาไปมีงานอื่นที่ดีกว่าเราก็ดีใจ ด้วย เราก็ถือว่าเราก็เป็นฐานส่งให้เขาได้ คือถ้าเราคิดแบบนี้เรา ก็จะไม่รู้สึกอึดอัด คับข้องใจ ต้องไปรังเขาไว้ เพราะกลัวงานเรา จะเสียหาย

แวกๆ เวลาพนักงานออกสักคน ดิฉันรู้สึกกังวลใจ เครียดกลัวงานไปไม่ได้ กลัวผลกระทบอื่น แต่พอนานๆ

องค์กรดี เขาก็รัก ดูแล ปิดไฟ ปิดน้ำ ดูแลความปลอดภัย ทำ อะไรได้ก็จะช่วยทำ บางครั้งเราเข้ามาตอน 3-4 ทุ่ม ยังเห็นพวกเขา นั่งทำงานกันอยู่ต่างๆ ที่ไม่มีใครสั่งให้ทำ บางทีก็ต้องไปไล่ให้ กลับบ้าน คือส่วนหนึ่งมันเป็นความรับผิดชอบของคน แต่อีกส่วน หนึ่งคือ เขาก็มีใจให้กับงานที่ทำ

ปัญหาตอนนี้กลับเป็นว่าต้องคอยระวังพนักงานบางกลุ่ม ไล่ให้กลับบ้านเพราะมัวแต่ทำงาน ไม่ให้กระทบกับครอบครัว และไม่กระทบเวลาส่วนตัว เพราะคนเราจะทำแบบนี้ได้เพียง ช่วงหนึ่ง ถ้ามากๆ เขาก็ไม่ไหว



ที่นี้ไม่มีการเรียกกันว่า "นาย" และห้ามใครเรียกด้วย เพราะความสัมพันธ์ของเราไม่ควรเป็นแบบนั้น แต่โดยตำแหน่งหน้าที่เราจำเป็นต้องเป็นผู้นำ แต่เรื่องความสัมพันธ์เราก็จะเป็นเพื่อนร่วมงานกัน เพียงแต่เราต้องยืนอยู่ข้างหน้า และข้างๆ ทำให้เขารู้สึกว่า สามารถสื่อสารกันได้ เวลาประชุมเกิดความคิดเห็นไม่ตรงกัน หรือไม่เห็นด้วย เขาก็ควรจะพูดแย้งได้ ภายใน 2 ปีมานี้ เราได้จัดการประชุมที่เน้นการมีส่วนร่วมมากขึ้น จะเปิดเรื่องนี้เต็มที่ ตัดป้ายที่ห้องประชุมไว้ว่า "ทุกความคิดมีคุณค่า ทุกประสบการณ์มีความหมาย" ดังนั้นมันจะต้องไม่คิดว่า ใครอยู่ตำแหน่งอะไร เราสามารถพูดคุยได้เต็มที่ อันนี้เป็นสิ่งหนึ่งที่เราพยายามผลักดันให้มันเกิดขึ้น Director ของเราบางคนเข้ามาตามแบบที่เคยเป็น มีลำดับชั้น มียศ แต่ในที่สุดก็ค่อยๆ กลืนไป ต้องปรับตัว เพราะเราจะไม่ยอมรับวิถีแบบนั้น

ผู้นำองค์กรต้องร่วมทุกข์ร่วมสุข

เราเคยไปจัดงานที่ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ พอเสร็จงาน เราก็ช่วยกันเก็บของ ก็จะต้องง้อ เราก็จะลงไปช่วยเก็บของกับพวกน้องๆ ยืนเรียงแถวกันยกของส่งต่อๆ กันจนขึ้นรถบรรทุกจนหมด ทำกันจนเสร็จเรียบร้อย ทุกคนก็ชื่นใจ เพราะเห็นผู้บริหารลงมาช่วยทำด้วย ผู้บริหารไม่ได้มาแค่เปิดงานแล้วกลับบ้าน มีอะไร เราก็ลงไปทำด้วยกัน พอเสร็จงานใครมีเรื่องอะไรดี? ก็จะมาเล่าสู่กันฟัง ในงานเดียวกันแต่ละงานก็จะมีเกียรติของตัวเองแม่แต่แม่บ้าน ถ้าเขาทำได้ดี ก็จะมีคนชม

เมื่อไหร่ก็ตามที่ผู้บริหารสามารถทำได้ เราก็ต้องลงไปช่วย เพราะความเป็นผู้นำที่จะสร้างองค์กรให้เป็นแบบนี้ ทุกคนต้องเห็นว่าเราช่วยกันทำ ไม่ใช่ให้น้องๆ ลงไปทำฝ่ายเดียว เรื่องนี้ไม่ใช่หน้าที่ หากถามว่าใครมีหน้าที่ในงานนี้ ไม่มี แต่เป็นเรื่องทำที่ของเราต่างหาก ว่าเราควรจะคิดอย่างไร ควรจะทำหรือแสดงออกแบบไหน แล้วน้องๆ จะรู้สึกกับเรา เขาหนักเราก็หนักได้ เขาลุยเราก็ต้องลุย พวกเขาจะรู้สึกอุ่นใจ มีความสุข เพราะรู้สึกว่าไม่มีอะไรที่แก้ไขไม่ได้ ในองค์กรเรื่องผู้นำสำคัญมากที่จะกำหนดวัฒนธรรมองค์กร อย่างที่นี้เชื่อเรื่อง "การเคารพในการเป็นมนุษย์" เราเชื่อเรื่องคุณภาพงาน เราเชื่อเรื่องการแบ่งปัน ผู้นำต้องทำหน้าที่ที่ดี เราต้องแสดงตัวอย่างชัดเจน เราบอกว่าเราเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้นำต้องเรียนรู้เหมือนกัน ถามว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คืออะไร แลกเปลี่ยน ร่วมงาน สรุปความรู้ เราก็ต้องเข้าสู่กระบวนการเหล่านั้นทั้งหมด เช่นเดียวกัน งานผู้บริหารไม่ใช่แค่สั่งการ เน้นองงานประชุม การตัดสินใจ เป็นงานหลักของเรา แต่ว่างานปฏิบัติการบางอย่างเราต้องไปร่วมด้วย พูดง่ายๆ ว่าเราพร้อมทุกข์พร้อมสุขกัน หากเราเองยังไม่ร่วมใจกับพวกเขา แล้วถึงวันนั้นเราจะมาเรียกร้องอะไรได้ หากจะถามว่า



องค์กรเราคิดอะไรบ้าง ก็คิดเรื่องปกติที่เค้าคิดกัน "การเอาใจเขามาใส่ใจเรา" "เจ็ลี่ยทุกข์ เจ็ลี่ยสุข" สร้างสรรค์ไปด้วยกัน เติบโตไปด้วยกัน ถือกฎต่างตอบแทน ทำอะไรก็ตามที่ทุกฝ่ายต้องได้ประโยชน์ ถ้าคนใดคนหนึ่งได้ประโยชน์ฝ่ายเดียว คงไม่มีใครจะมายอมเสียประโยชน์ด้วย ดิฉันเองก็หลักที่ว่าไม่กลัวการทุ่มเทแรง ไม่กลัวว่าทำมากองค์กรก็กินแรงมากมันไม่จริง ยิ่งทำมากเท่าไหร่ คนที่ได้มากก็คือ ตัวเราเอง เราได้เรียนรู้ เราได้ประสบการณ์ เรามีฝีมือ เราได้ความเก่ง องค์กรได้ผลผลงานจากเรา แต่เมื่อไหร่ก็ตามที่องค์กรปฏิบัติต่อเราไม่ดี แล้วเราออกไปองค์กรก็ได้แต่ผลงานในอดีตที่ค้างไว้เท่านั้น แต่ความรู้และประสบการณ์ทั้งหมดไปกับคนด้วย เพราะฉะนั้นไม่ต้องกลัวการลงแรง ที่นี้จะบอกเสมอว่าทำไปเถอะ อย่ากลัวการลงแรงหากเราออกไปอยู่ที่อื่น สิ่งนี้คือทรัพย์สินสมบัติของเรา องค์กรที่ดีต้องคิดว่าทุนที่ดี ก็คือ พนักงาน จึงต้องดูแลและปฏิบัติต่อเขาอย่างเป็นธรรม อย่างเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งเป็นหลักง่ายๆ

อนาคตที่อยากให้เป็น

อยากให้องค์กรอยู่ได้ถึง 100 ปี งานของเราจะเกี่ยวกับเด็ก ต่อไปทำกิจกรรมใดที่เกี่ยวกับเด็กได้อีก เราก็จะทำเต็มที่ รักลูกก็จะทำกับพ่อแม่ เพราะฉะนั้นอะไรที่ทำกับลูก ทำกับพ่อแม่ ครอบครัว ต่อไปอาจจะขยายไปกลุ่มผู้สูงอายุ เราครอบคลุมเกือบทุกสื่อ เป็น Multimedia เรามีทั้ง Book, Magazine, TV, กิจกรรมอบรม, วิทยุ, เว็บไซต์, กิจกรรม Event ที่เป็น Edutainment

เราต้องตอบคำถามให้ได้ว่า จุดยืนขององค์กรคืออะไร
เราโชคดี ที่ตอบได้ถูกต้องแล้วทุกครั้งที่เราเจอปัญหา
เราก็จะกลับไปหาคำถามนี้ว่าเราทำเพื่ออะไร องค์กรนี้มีไว้เพื่ออะไร
ถ้ามันตอบได้ หลายเรื่องมันก็จะคลี่คลายเอง

ต่อไปมีช่องทางอะไรที่ทำได้เราก็จะทำเต็มที่ เพราะนี่คือเรื่อง การดูแลคน พัฒนาคนให้ประเทศชาติ ฐานขององค์กรคือ การสร้างองค์ความรู้ ซึ่งมาถึงวันนี้เราคิดว่าเรามีองค์ความรู้ที่มากพอสมควรในเรื่องความสัมพันธ์ พ่อแม่ลูก วิถีเลี้ยงเด็ก หลักรคิด ครอบครัว การพัฒนามนุษย์ ตอนนี้อยู่กำลังทำเรื่องสมองของคน กำลังตั้งศูนย์พัฒนา Innovative Brain Center ซึ่งมีคุณหมอที่ ออกจากราชการมาช่วย เหล่านี้คือองค์ความรู้หลายชุด แม้แต่ ความรู้ที่ใช้ในชนบท จากโครงการ "ครอบครัวเข้มแข็ง" ที่เราไป สร้างการเรียนรู้ในชนบท 105 ชุมชน 9 จังหวัด

การจัดการความรู้ของเราจะทำให้เรา แข็งแรงขึ้น แล้วเราก็เชื่อมั่นว่าจะเป็น ฐานสำคัญในการพัฒนาธุรกิจ ถ้าเราจัดการกับมันได้ เราจะสามารถ แปร

เป็น กิจกรรม เป็นหนังสือ เป็นเรื่องการ ดูแล ให้ คำ ปรึกษา ทุกวันนี้ เราเกาะติดกับความ รู้ อยู่ 3 กลุ่มคือ

- 1) กลุ่มพ่อแม่ ครอบครัว
- 2) กลุ่มกิจกรรมเด็ก
- 3) กลุ่มที่ช่วยการพัฒนา การเรียนรู้ไปบนฐานของการจัด สร้างนิทรรศการ ธุรกิจของเราคือการเรียนรู้ ครอบครัว พ่อแม่ และเด็ก ถึงที่สุดก็คือเรื่องมนุษย์นั่นแหละ

ถ้าถามว่าเราพร้อมไหมสำหรับการไปสู่การพัฒนาคน เราว่าเราพร้อมที่จะพัฒนา ทำให้คนของเราเข้าใจแนวทางนี้ให้ ชัดเจน ในระยะยาวก็ค่อยๆ ทำ ค่อยๆ เติบโต ก็มีหลักอยู่ว่ากิน ข้าวให้หมดจาน แต่ต้องกินทีละคำ ฝันไว้ว่าจะอยู่ให้ถึง 100 ปี

ก็ค่อยๆ ทำทีละปี พังดูเหมือนเป็นไปไม่ได้ แต่มันก็น่าจะมีความ เป็นไปได้ เพราะธุรกิจเราเป็นธุรกิจที่ดี ธุรกิจสีขาว เป็นธุรกิจที่ ทำให้คนเติบโต ทำให้สังคมดีขึ้น ทำให้คนได้คิดในเรื่องที่เป็น การพัฒนา

การเติบโตของธุรกิจแบบนี้ ถ้ามองว่าดีม๊ยะ ตอบได้ว่าดี ยิ่ง ขยายก็ยิ่งทำให้ สังคมแข็งแรงขึ้น ทำให้พ่อแม่ดูแลลูกได้ดีขึ้น อย่างตอนนี้เราขยายความรู้จากภาคธุรกิจของเราไปลงในพื้นที่ บริบทที่เป็นชนบท เราทำมา 105 ชุมชน 9 จังหวัดแล้ว เราไปจัด การเรียนรู้ ช่วยให้พ่อแม่เลิกเหล้า มีบางหมู่บ้านสามารถเลิก เหล้าได้ทั้งหมู่บ้าน ตั้งปฏิญญาร่วมกันว่า เราเป็นหมู่บ้านที่ไม่ ดื่มเหล้า ล่าสุดเราพา ผู้แทนของ WHO (World Health Organization) ไปที่ลำปาง มีตายาย 2 คนที่ ยากจนมาก ชาวบ้านก็รู้ว่าคูนี่จน แต่ไม่รู้ว่ทุกข แค่ไหน เรา



ก ๔
สร้าง เครื่องมือวิจัย ขึ้นมา เรียกว่า "ครอบครัว เข้มแข็ง" ให้

ชาวบ้านเป็นนักวิจัยเอง ชาวบ้าน ไปเจอ ตายายคูนี่ ก็เข้าไปคุยถึงได้ รู้ว่าเวลาฝนตก ตากับยายต้องนั่ง กอดกัน เพราะบ้านมันมีพื้นที่เท่าเอาไก่เท่านั้น นักวิจัยไปฟัง แล้วก็ร้องไห้ ทุกคนมอง แต่ทุกคนไม่เคยเห็น ทุกคนในหมู่บ้าน มองตายายคูนี่ แต่ไม่เคยเห็นความทุกข์ของพวกเขา ปรากฏว่า ชาวบ้านที่เป็นนักวิจัยที่เราไปอบรมไว้ คือ เขาก็มาคุยกันว่า เรา จะช่วยยังไงดี ชาวบ้านก็ช่วยกันถือจอบ ถือเสียม เอาไม้มาคน ละนิดคนละหน่อย ช่วยกันสร้างบ้านให้ตากับยายหลังหนึ่ง ตา

กับยายมีความสุข คนในหมู่บ้านก็มีความสุข วันเดียวก็สร้างได้เสร็จเรียบร้อย ผู้อำนวยการ WHO ถามว่า สร้างกันกี่วัน ชาวบ้านช่วยกันตอบว่าวันเดียว พวกเค้าตั้งใจที่ได้ทำ แต่ละคนอยากจะทำอะไรกันบ้าง นี่คือบทบาทของภาคธุรกิจเราไปทำกับพวกเขา ไปช่วยให้พวกเขาเข้าใจ ไปดึงพลังที่พวกเขามีอยู่ พลังความรักลูกในความเป็นพ่อแม่ เมื่อก่อนเราก็ไม่ค่อยชัดเจนว่าเราทำอะไร เราก็นึกถึงความรักของชนชั้นกลาง พอเราไปชนบท เราเข้าใจคำนี้มากขึ้น คำว่ารักลูก รักครอบครัว มันรวมไปถึงความรักในชุมชนที่ตัวเองอยู่ ถ้ารักมันก็จะมีพลังเกิดความเห็นอกเห็นใจ เกิดความรู้สึกอยากช่วยเหลือ พอช่วยแล้ว มันก็เป็นพลังย้อนกลับมาว่า เราเป็นคนดีนะ เราก็ดูช่วยคนข้างบ้านเรานะ ทั้งๆ ที่เราเห็นเขามาเป็น 10 ปีแล้ว วันนี้เราก็ช่วยได้แล้ว มันทำให้ ชุมชนมองกันดีขึ้น ใครมีฝีมือก็มาเป็นช่างไม้ ใครทำอาหารได้ ก็ช่วยกันทำกับข้าวเลี้ยง ต่างคนต่างช่วยกันทำคนละนิดคนละหน่อย แต่ก็มีส่วนช่วยทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่มาก รักลูกของเราที่ค่อยๆ ขยับขึ้น เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างความรู้ แต่มันไม่ใช่บ้านใครบ้านมัน มันเป็นเรื่องของการพัฒนาชุมชนขึ้นมา อย่างวันนี้เราเพิ่งไปคุยมาว่าจะผลักดันให้เป็นนโยบายระดับประเทศได้อย่างไร ใน 100 กว่าหมู่บ้านอย่างน้อยก็มีตัวอย่างที่สมบูรณ์แบบสัก 30 หมู่บ้าน ในความเป็นธุรกิจรักลูก มันก็ไม่ได้ทำเพียงเพื่อหากำไรให้กับตัวเอง เราก็ดูพยายามใช้ประสบการณ์ใช้ทั่วโลก วิธีทำงานแบบธุรกิจ เช่น วิธีทำงานที่มีระบบ วิธีทำงานที่วัดผลได้ วิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ เคลื่อนตัวเร็ว ยืดหยุ่นไม่ตายตัว ชาวบ้านก็ได้เรียนรู้ไปกับเราว่ามันมีวิธีทำงานได้หลายแบบ ที่เค้าจะไปใช้ประโยชน์ อยากเห็นรักลูกเป็นยังไง อย่างแรกมันควรจะยั่งยืน และมันควรจะทำอะไรได้มากขึ้น ไปช่วยครอบครัวในประเทศไทยได้มากขึ้น ที่พูดมาทั้งหมดมันทำได้ยากนะยากก็คือว่ามันเหนื่อย ถ้าเราคิดแบบธุรกิจไปเลย อาจจะทำงานง่าย สบายกว่านี้เยอะ บางทีเซลล์ ต้องมาบอกเราว่า คู่แข่งเค้าทำกันแบบนี้ เรายังบอกน้องๆ ว่าปล่อยๆ เค้าเถอะ เรายังทำของเราแข่งกับตัวเอง มีน้องบอกว่า ทำไมเค้าทำได้ ทำไมเราทำไม่ได้ เพราะมันไม่ใช่หลักการของเราละสิ ฉะนั้นต้องชวนที่มันสู้กันแบบสร้างสรรค์ดีกว่า ขณะเดียวกันก็ต้องให้พอมีกำไรเลี้ยงคนเลี้ยงพนักงาน เพราะเงินเดือนเราก็ต้องขึ้นให้ทุกปี ค่าใช้จ่ายทั้งหลายก็มากมาย เราจะทำยังไงให้เราพออยู่ได้ เราจะบอกเสมอว่าอย่าเอาเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้ 100 ไม่มีเรื่องไหนที่เราจะได้ 100 เต็ม ขอแค่ 70-80 ได้ใหม่ทุกเรื่องทุกปัจจัย เราต้องพยายามรักษาสมดุลตรงนี้ไว้ ก็จะเหนื่อยตรงนี้ บางอย่างก็ต้องคิดเยอะมากๆ แต่ก็คิดว่าทำได้ถ้าทำบนฐานของเรา และไม่คาดหวังจนเกินไป บางปีกำไรน้อยมาก เรายังยอมรับว่ามันได้แค่นี้ ปีหน้าค่อยเอาใหม่แล้วกัน

ปีที่เศรษฐกิจตกมากๆ ในปี 2541 เราลดเงินเดือนพนักงาน โดยเราตั้งเป้าว่าจะไม่ layoff พนักงาน คนที่เค้าอยู่กับ



เรา เราจะรักษาทุกคนไว้ จะไม่ให้ใครออก ก็ใช้วิธีลดเงินเดือนโดยลดตามลำดับ ใครมีเงินเดือนต่ำกว่าหมื่นไม่ต้องลดเพราะถือว่าเป็นขั้นต่ำแล้ว จากนั้นสูงขึ้นไปถึงลด 5% เป็นระดับผู้จัดการ 10% ถ้าเป็นกรรมการผู้จัดการก็ 30% ทุกคนก็ไม่ว่ากัน พอปีนั้นเราก็ดูพอระคองตัวได้ ไม่ขาดทุน พอปี 2542 มันก็ค่อยๆ ดีขึ้น พอมีกำไรก็เกิดการโต้แย้งกัน 2 ความคิด คือ เราได้กำไรเราคืนเงินที่เราลดพนักงานไป อีกความคิดหนึ่งบอกว่า ไม่ใช่ไรหรอกเรื่องมันผ่านมาแล้ว แต่ในที่สุดเราก็ดัดสินใจคืนเงินที่เราได้หักเงินเดือนในปี 2541 คืนให้พนักงานทั้งหมดในปี 2542 และมีโบนัสที่ได้ใหม่ด้วย เรื่องแบบนี้มันต้องทบทวนอยู่เสมอ เราต้องตอบคำถามให้ได้ว่า จุดยืนขององค์กรคืออะไร เราโชคดี ที่ตอบได้ถูกต้องแล้วทุกครั้งที่เราเจอปัญหา เราก็จะกลับไปหาคำถามนี้ว่าเราทำเพื่ออะไร องค์กรนี้มีไว้เพื่ออะไร ถ้ามันตอบได้ หลายเรื่องมันก็จะคลี่คลายเอง และเราวางจุดยืนไว้ยังไง เรายังต้องทำให้ได้ ผลลัพธ์ต้องการอะไร กระบวนการเราก็ต้องทำให้เป็นอย่างนั้น มันทำให้เราเปิดรับทุกอย่าง อย่างเช่นเราบอกว่า เราอยากให้องค์กรมันกระชับขึ้นนะ หลักในการทำงาน คือ คนต้องเก่งขึ้น ยิ่งทำต้องยิ่งเก่ง และคนต้องดีขึ้น พนักงานทำงานไปก็ต้องเข้าใจ เรื่องของชีวิตมากขึ้น เขามาอยู่กับเราไม่ใช่แค่ทำงาน แต่เขาเอาชีวิตมาไว้กับเรา เขาควรจะเข้าใจความเป็นชีวิตมากขึ้น เราอยากเห็นเขาเป็นแบบนี้ เราก็ดูช่วยกันโดยผ่านกระบวนการที่ถูกต้อง ผ่านการอบรม ผ่านการพูดคุยผ่านการ Interactive Learning to Action แบบนี้จึงจะตอบได้ว่า เราได้ทำหน้าที่ ขององค์กรอย่างแท้จริงแล้ว

