



ศูนย์เทคโนโลยีเกษตรและนวัตกรรม (Agritech and Innovation Center : AIC)
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - จังหวัดสระบุรี

My Mindset



ศาสตราจารย์ กิตติคุณ น.สพ. ดร.มงคล เตชะกำพ

2014-2015
2014-2015



สรรหามาเขียน

ผมตั้งใจจะใช้เวลาหลังเกษียณทำงานที่ไม่เคยได้ทำในช่วงเวลาประจำ เช่น การเขียนหนังสือเล่มนี้ ที่ได้รวบรวมจากที่ผมได้เขียนในแต่ละช่วงเวลา เช่น ที่ลงในวารสารออนไลน์ “สาระดี” รายเดือน ของศูนย์เทคโนโลยีและนวัตกรรมเกษตร จุฬาฯ สระบุรี และได้ใช้ในการเรียนการสอนและการบรรยายรับเชิญ

ผมยังมีความคิดเหมือนเดิมตลอดเวลา ว่าสิ่งที่เราได้รู้ สิ่งที่เราได้เห็น สิ่งที่เราได้อ่าน ได้ฟัง อยากถ่ายทอดให้คนอื่นบ้าง

ผมเชื่อว่าการที่ผมได้มีอาชีพอาจารย์และเลือกการเป็นนักวิจัยอาชีพในมหาวิทยาลัย เพราะผมเป็นคนที่ความคิดแบบก้าวหน้า ตลอดระยะเวลาการเป็นอาจารย์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผมมีความพยายามที่จะคิดสร้างสิ่งใหม่ๆ ตั้งแต่การนำเอาระบบ TQM เข้ามาใช้ในภาควิชาที่ผมสังกัด การขอกุณปริญญาเอกกาญจนาภิเษก สกว. ที่เป็นที่มาของการสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยในต่างประเทศ การสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในสมัยเป็นรองอธิการบดีที่ทำกับดูแลงานวิจัยของจุฬาฯ ชักชวนให้รองอธิการบดีของสถาบันการศึกษาชั้นนำในประเทศมาสร้างเป็นเครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (Research University Network, RUN) จัดทำโครงการเชื่อมกับภาคอุตสาหกรรมผ่านโครงการ Talent Mobility จนกระทั่งเกษียณอายุ จึงได้ตั้งใจทำอะไรที่ไม่เคยทำด้วย คือ การไปร่วมเรียน Soft skill กับคนต่างวัย จนรู้ว่าสิ่งที่เรามีอยู่คือ การที่เรามี Growth mindset ผมมีความเชื่อว่าคนเราเปลี่ยนแปลงได้ (ถ้าอยากจะทำ) คนเราควรมีความคิดที่ก้าวหน้า และการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด และนี่เป็นที่มาของการรวบรวมบทความที่ผมเขียนเป็นประจำ ผมต้องขอขอบคุณ อ. นรินทร์ ศรีเลนวัตติ และอาจารย์หลายๆ ท่านที่สถาบัน SEAC ที่ผมได้มีโอกาสไปรับความรู้เมื่อวัยย่างเข้าหกสิบปี ทำให้ช่วยผมในการเปิดมุมมองอีกมิติหนึ่งที่สำคัญ และได้นำเอาความรู้มาสอน และมาสร้างหลักสูตรหลายๆ หลักสูตรในการพัฒนาแนวคิดของผู้คน

หนังสือเล่มนี้ ตั้งใจจัดทำเพื่อให้คนได้มีโอกาสอ่านความคิด อ่านงานที่เกิดจากแนวความคิดแบบก้าวหน้า และหากเป็นไปได้เป็นประโยชน์ก็ลองเอาไปปฏิบัติ ผมเชื่อว่าการที่คนเรามีความคิดแบบก้าวหน้า จะทำให้เรามีประสบความสำเร็จในชีวิตได้

**ศาสตราจารย์ กิตติคุณ น.สพ. ดร. มงคล เตชะกำพุ
๑๖ กรกฎาคม ๒๕๖๖**

ประวัติผู้เขียน

- จบประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่โรงเรียนอัสสัมชัญ บางรัก (2518)
- จบการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย จากคณะสัตวแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2524)
- จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จากมหาวิทยาลัยปารีส VI (Pierre et Marie Curie, Univ. Paris VI) (2529)
- ทำงานที่เครือเจริญโภคภัณฑ์ (2529)
- ทำงานที่ภาควิชาสัตวศาสตร์ ระบุเวชวิทยาและวิทยาการสืบพันธุ์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ จุฬาฯ (2531-2566)
- เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาสัตวศาสตร์ฯ (2539)
คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์ (2553)
และรองอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2558)
- ประธานเครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (Research University Network : RUN) (2557)
- ได้รับรางวัลนักวิจัยดีเด่นแห่งชาติ สาขาชีววิทยาและการเกษตร (2560)
- เป็นศาสตราจารย์กิตติคุณ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2565)
- ปัจจุบันเกษียณอายุราชการ และทำงานเป็นผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีเกษตรและนวัตกรรม จุฬาฯ-สระบุรี (2563 ถึงปัจจุบัน) และเป็น co-founder ของบริษัทจามจู้ เจเนติกส์ จำกัด บริษัท Spinoff ภายใต้ CU Vet. Enterprise

สารบัญ

หน้า

๑	อยู่ด้วยความคิดแบบ Growth mindset	๑
๒	ปลดล็อคความคิด พิชิตการทำงานด้วย Growth mindset	๓
๓	Growth mindset กับการสร้างแรงบันดาลใจสู่งานวิจัยที่มี IMPACT	๖
๔	ถ้ามองหา จึงมองเห็น ด้วย Outward mindset	๘
๕	ออกแบบความคิดด้วย Design thinking	๑๒
๖	ล้ม แล้วลุก เดินต่อไป (Resilience)	๑๖
๗	ตามฝันของเราด้วยแนวคิด IKIGAI	๑๙
๘	แรงโน้มถ่วงหรือสมอเรือ	๒๓
๙	DISC กับการประเมินตนเอง	๒๕
๑๐	Upskill/Reskill/Newskill	๒๗
๑๑	น่าน้ำสีคราม กับนวัตกรรมที่มีคุณค่า	๓๐
๑๒	Agile and Scrum (อไจล์และสกรัม)	๓๓
๑๓	BCG Saraburi Sandbox	๓๘
๑๔	ใช้คนให้ถูกที่ ใช้วิธีให้ถูกคน	๔๐
๑๕	Co-Opetition/Cooperation + Competition	๔๔
๑๖	แบบอย่างของ SCG ทำหลวง ในการพัฒนาองค์กรทันสมัย	๔๗
๑๗	Game changer ในยุคดิจิทัล	๕๔
๑๘	Lotus blooming: ยุทธการดอกบัวบาน	๕๖
๑๙	กว่าจะไป New S Curve ต้องพัฒนาคนและปรับแนวทางการทำงาน	๕๘
๒๐	ทฤษฎีโลกใบเล็ก (Six degree of separation)	๖๑
๒๑	จงตื่นเถิด เปิดตา หาความรู้ (Life long learning)	๖๓
๒๒	จะบริหารงานแบบไหนกับเพื่อนร่วมงานดี Endocrine, Autocrine, Paracrine	๖๕
๒๓	Silo management หรือ Cross functional management	๖๗
๒๔	จาก VUCA สู่ BANI	๖๙
๒๕	Powering Future Leaders	๗๑
๒๖	Pain points จุดเจ็บปวด	๗๓
	ท้ายบท ยังไม่จบ	๗๖

อยู่ด้วยความคิดแบบ Growth mindset

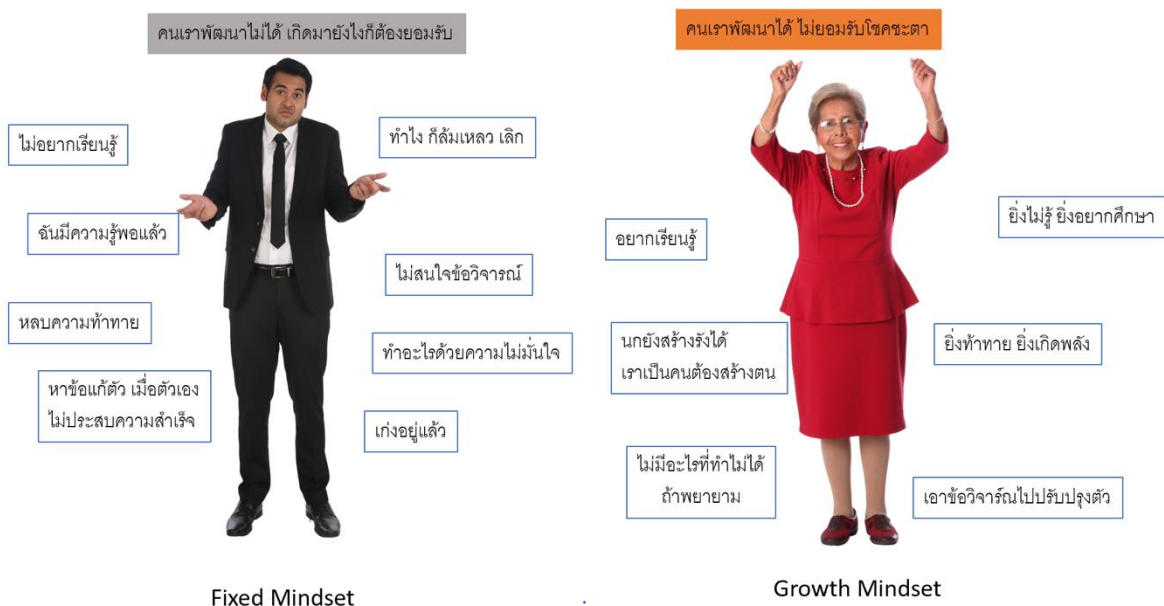
คำว่า Mindset มักเป็นคำที่เราได้ยินบ่อยๆ ะอะ ก็ต้องมีมายด์เซท จนบางคนสับสนว่า มันแปลว่าอะไร

ว่ากันว่า Mindset นั้นมีสองแบบ คือ แบบไม่พัฒนา ที่เรียกว่า **“Fixed mindset”** และแบบที่เรียกว่า พัฒนา หรือ **“Growth mindset”**

แน่นอนคนเราอยากมี Growth mindset คือ กรอบความคิดที่พัฒนา หากมีคนในองค์กรที่ เรามอบหมายให้ แล้วบอก ผม, หนู ทำไม่ได้ เพราะไม่เก่ง ไม่ดีพอ ไม่ถนัด ไม่เสียง กลัวการเปลี่ยนแปลง ทำแล้วกลัวมีคนวิจารณ์ ไม่สามารถ เกิดมาความรู้แค่นี้แหละ หรือในทางตรงกันข้าม แค่นี้เองเหรอ ผมรู้แล้ว ผมทำได้ แล้วไม่เห็นจะยาก เกิดมาฉลาดนี่นา แค่นี้มันจืดๆ

ถ้าองค์กรของเรามีคนประเภทนี้ จะทำให้องค์กรของเราไม่เกิดการพัฒนาอย่างแน่นอน

การที่เรามีกรอบความคิดที่ไม่พัฒนา Fixed mindset จะทำให้เราไม่คิดจะทำอะไรใหม่ ๆ **บางคนไม่ชอบความท้าทาย** ของยากไม่ทำ ทำแต่ของง่าย คือ หนักไม่เอา เบาพอไหว บางคนเจอกับอุปสรรคก็หมดแรง บางคนเจอจนเบื่อ จนรู้สึกว่าคุณเองเกิดมาไม่มีความสามารถ **บางคนไม่มีความพยายาม** บางคนมองความสำเร็จของคนอื่น อิจฉา หาเหตุที่เราสำเร็จมาเป็นข้ออ้าง เช่น เขาเป็นลูกรักของเจ้านาย เขาได้ดีเพราะประจบประแจง เขาเกิดมารวย เขาเกิดมาดีฐานะดีกว่าเรา บางคนไม่ทนคำวิจารณ์ของคนอื่น ของผู้ใหญ่ ของผู้อาวุโส กลับมาซุ่มซ่าม บางคนพกความแค้นจากที่ทำงานกลับบ้าน หากทางที่จะเอาคืน ก้าวที่สุดเราก็จะเสียเวลาไปกับความคิดที่ไร้สาระ



ตรงกันข้ามกับความคิดแบบ Growth mindset บางคนบอกทุกอย่างในโลกนี้ เราทำได้ ถ้าเรามีความพยายาม หรือที่เราฝึกได้ ยินเสมอ คือ ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น ตอนนั้นคนไปเหยียบดวงจันทร์ตั้งนานแล้ว ในอนาคตการไปเหยียบดาวอังคารก็อาจมีความเป็นไปได้สูงเช่นกัน ว่าแต่ถ้าใครจะพยายามกว่ากัน ยิ่งทำท้าย ยิ่งน่าทำ ยิ่งไม่รู้ อยากศึกษานกน้อยยังคาบกิ่งไม้แต่ละชั้นมาสร้างรังได้แล้วเราละ เคยคาบความรู้มาเติมในสมองทีละเล็กทีละน้อยรึยัง

ทุกวันนี้เป็นยุคโลกเปลี่ยนเร็ว **mindset** ต้องปรับเร็ว ต้องพยายามจากเดิม ความเร็วหนึ่งเท่า ต้องเป็น สองสามเท่า จึงจะเร็วเท่ากับ ความเร็วของโลกภายนอกที่เปลี่ยน ครับ



ปลดล็อคความคิด พิชิตการทำงานด้วย GROWTH MINDSET

บรรยายให้คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วันที่ 4 มิถุนายน 2564 ทาง ZOOM

เมื่อเราต้องมาเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เราจะมีหน้าที่อย่างน้อย 5 อย่าง

ชีวิต 5 เหลี่ยมของการเป็นอาจารย์ คือสอน ให้ดี วิจัยให้เด่น ร่วมกิจกรรมกับนักศึกษา ให้ได้ บริการให้เยี่ยม และบางคนก็ทำงาน เป็นผู้บริหาร ก็ต้องให้คนอื่นมีความพึงพอใจ เรียกว่าเป็น SUPER-PROFESSOR เลยทีเดียว

ชีวิตของอาชีพอาจารย์จึงแตกต่างกับอาชีพ อื่นๆ จะใกล้ที่สุดเห็นจะเป็นอาชีพครู แต่อาชีพ ครูนั่นอาจไม่ต้องทำวิจัย ในขณะที่อาจารย์ต้อง ทำวิจัยและสอนด้วย เพราะหากเป็นธุรกิจ อยู่ ฝ่ายขายก็ขาย อยู่ฝ่ายผลิตก็ผลิต อยู่ส่งเสริม การขายไม่ต้องมาผลิตและมาขาย ส่งเสริมให้ เกิดกระบวนการทางการค้าอย่างเดียว

ชีวิต ๕ เหลี่ยม ของอาจารย์

SUPERPROFESSOR



ดังนั้น คนที่เลือกอาชีพมาเป็นอาจารย์จึง ปฏิเสธไม่ได้ว่า ตนเองจะต้องมีกิจกรรมที่ สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยหรือผู้ จ้างงาน คือต้องวิจัย สอน และบริการ ซึ่งก็ ควรจะต้องทำให้เป็นเรื่องเดียวกัน จะมาเลือก ว่าฉันชอบจะทำวิจัย แล้วไม่สอน ฉันจะสอนแต่ ไม่ทำวิจัย หรือจะทำงานบริการ แล้วไม่สอนและ ไม่วิจัย ก็มีให้เห็นพอควร

ณ วันนี้ หากยังเลือกได้ ก็คงจะโชคดี แต่ถ้าเรา ลองปรับมายเซตของเราให้มันเป็นเรื่อง เดียวกันเราก็จะอยู่ในสังคมมหาวิทยาลัยได้ อย่างดี

การที่จะเป็นอาจารย์และนักวิจัยที่ดี และที่จะ ประสบความสำเร็จนั้น นอกจากจะเก่งด้าน วิชาการแล้วควรจะต้องมีความคิดที่เป็น ความคิดแบบพัฒนาที่เรียกว่า "GROWTH MINDSET" คนทั่วไปจะความคิดเป็นแบบ FIXED บ้าง GROWTH บ้าง ขึ้นกับประสบการณ์ อารมณ์ สถานการณ์และความจำเป็น ไม่จำเป็น ที่คุณต้องมี GROWTH MINDSET เสมอไป การ ที่เรามี FIXED MS คือการที่เราอมรับสภาพ ยากไม่ทำ ลำบากไม่สนใจ พึงพอใจกับสภาพที่ เป็นอยู่ เห็นปัญหาเป็นอุปสรรค หรือตัวเองเก่ง กว่าคนอื่น ไม่ต้องขวนขวาย ไม่ต้องการเรียนรู้ ส่วนคนที่มี GROWTH MS จะมีการพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ ไม่ท้อแท้ ไม่ท้อถอย เห็นปัญหา เป็นสิ่งท้าทาย ที่ต้องเอาชนะ และศึกษาหา เพิ่มพูนความรู้ ล้มสับครั้ง ก็ลุกขึ้นมาสู้ต่อไป

คนกล่าวว่า องค์ประกอบความสำเร็จมีด้วยกันสามปัจจัย คือ **SKILLSET**, **MINDSET** และ **TOOLSET** บางคนเปรียบ **SKILLSET** เหมือนเป็นปลา ส่วน **MINDSET** เป็นน้ำ และถ้า **TOOLSET** ก็คงเป็นอ่างเลี้ยงปลากระมัง ถามว่าอันไหนจะสำคัญกว่า ปลาไม่มีน้ำ อยู่ได้ไหม หรือถ้าไม่มีตู้ปลา ปลาจะอยู่ได้ไหม จะไปเปลี่ยนไปใส่ในบ่อได้ไหม

ดังนั้นอาจารย์และนักวิจัยจึงควรคำนึงว่า อะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุดในสถานการณ์แต่ละอย่าง อาจารย์และนักวิจัยบางท่านมี SKILLSET สูงมากเรียกว่า ประสบการณ์เพียบ จบชั้นสูงมาจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ มีเครื่องมือเครื่องมือที่ทันสมัย มีเงินทุนมากมาย แต่ทำไมยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร หรือสำเร็จบ้าง ไม่สำเร็จบ้าง อาจจะเกี่ยวข้องกับการมีหรือไม่ มี GROWTH MINDSET ก็ได้

การมี GROWTH MINDSET อาจเริ่มตั้งแต่การเขียนข้อเสนอโครงการ โครงการของเราตอบโจทย์ผู้ใช้จริงหรือไม่ แล้วถ้าได้ก็ทำโครงการเสร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนด เสร็จแล้วก็ตีพิมพ์เผยแพร่ได้จริง? และนำเอางานวิจัยเป็นแหล่งอ้างอิง หรือนำไปขอตำแหน่งทางวิชาการตามระบบของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงาน แล้วเอาไปใช้ประโยชน์ได้จริง หรือเอาไว้ขึ้นหิ้ง เป็นรายงานฉบับสมบูรณ์เฉยๆ ถ้าเราเป็นคนที่มี FIXED MS เราจะทอดทิ้ง เวลาข้อเสนอโครงการเราไม่ได้ ทำงานไม่เสร็จ ส่งตีพิมพ์ก็ถูกปฏิเสธ หรือขอตำแหน่งก็ไม่ผ่าน คิดโทษคนอื่นฯ ไม่พยายามเอาข้อคิดเห็นของผู้ทรงมาพิจารณา ตัดพ้อ ต่อว่า ส่วนคนที่มี GROWTH MS จะเห็นประโยชน์ของการแนะนำ วิจารณ์ ยอมรับและพยายามแก้ไข จนข้อเสนอโครงการหรือผลงานตีพิมพ์ได้รับการยอมรับตีพิมพ์ในที่สุด

จะสร้าง GROWTH MS ได้นั้นต้องอ่านมาก ฟังมาก เขียนมาก บรรยายมาก คือพยายามฝึกตนเองให้เป็นคนเรียนรู้ตลอดเวลา (LIFE LONG LEARNER)

Fixed mindset กรอบคิดแบบตายตัว
สติปัญญาเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

Growth mindset กรอบความคิดแบบ
เติบโตสติปัญญาเป็นสิ่งที่พัฒนาได้

ความคิดที่ไม่มีการพัฒนา
ติดแบบเดิมๆ ทำแบบเดิมๆ
สติปัญญาเป็นสิ่งที่
ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้



ทักษะทุกอย่าง
ต้องเริ่มลงมือทำ
สร้างแรงบันดาลใจ
สร้างความสมดุลในชีวิต

การเป็นอาจารย์นั้น เชื่อว่าต้องเป็นคนชอบอ่าน ชอบทำอยู่แล้ว และ
มักจะเป็นคนที่ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

ดังนั้นเราเองก็มี GROWTH MS เป็นทุนเดิม เพิ่มเติม เริ่มจะฟังคนที่ล้มเหลว หรือประสบ
ความสำเร็จ ซึ่งสามารถฟัง อ่านได้ทั่วไปจากสื่อออนไลน์ ยุคูป มีมากมาย เพียงแต่ฟังแล้ว
เกิดการปรับ MS ของเราหรือไม่ หรือฟังหู ไว้หู

สุดท้ายนี้ เราจะวัดความสำเร็จในอาชีพการเป็นอาจารย์และนักวิจัยได้อย่างไร สำหรับผมนั้น
การถ่ายทอดประสบการณ์ดีอาจเป็นวิธีหนึ่งของ GROWTH MINDSET ก็ได้

บทความนี้ตั้งใจเป็นข้อเขียนประกอบการบรรยายที่ ทางคณะวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้เชิญบรรยายออนไลน์ **ในหัวข้อ “ปลดล็อคความคิด
พิชิตการทำงานด้วย GROWTH MINDSET”** เมื่อเช้าวันที่ ๔ มิถุนายน ๒๕๖๔

๓

Growth mindset กับ การสร้างแรงบันดาลใจสู่งานวิจัยที่มี IMPACT

บรรยาย ให้แก่ Food and Well-being platform ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2564 ผ่าน ZOOM

งานวิจัยถือเป็นหน้าที่สำคัญหนึ่งในการกิจของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยความสำคัญเดิม คือ การนำเอาความรู้ที่สังเคราะห์ในประเทศในใช้ในการเรียนการสอนสำหรับนิสิตนักศึกษา เริ่มจากปริญาตรีไปสู่ปริญาโทและเอก ซึ่งหากไม่มีการสร้างความรู้เหล่านั้น ก็จะเป็นเหมือนการเอาความรู้ที่เกิดในต่างประเทศ หรือจากตำราสอนโดยตรงแต่ปัจจุบันเป้าหมายหรือความสำคัญจะดูมากกว่านั้น คือ ต้องทำวิจัยที่ตอบโจทย์ประเทศ ไม่ใช่แค่สร้างองค์ความรู้

งานในวิจัยในจุฬาฯ ถือว่าก่อกำเนิดเป็นรูปธรรม ไม่นานนัก ประมาณ 30 ปี โดยมีท่านศาสตราจารย์ นายแพทย์จรัส สุวรรณเวลา (อดีตรองอธิการบดี และอดีตนายกสภาฯ) เป็นรองอธิการบดีฝ่ายวิจัยท่านแรก กล่าวได้ว่างานวิจัยจุฬาฯ เริ่มก่อนใคร รวมทั้งการที่ท่านมีวิสัยทัศน์หรือเรียกสมัยนี้ว่า mindset ในการจัดตั้งสถาบันทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นลักษณะ Holding company ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 ซึ่งถือเป็นวิสัยทัศน์ที่ยาวไกลทีเดียว เพราะสมัยก่อนการทำวิจัยร่วมกับเอกชนเป็นเรื่องที่ไม่มีคนทำ และอาจถูกมองเป็นการเอื้อประโยชน์ให้แก่ภาคเอกชน แต่จนถึงปัจจุบันกลับตาลปัตร ที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะต้องหาเอกชนมาร่วม เพื่อเอาความรู้ งานวิจัยในมหาวิทยาลัยไปต่อยอดเชิงพาณิชย์

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) หรือหน่วยงานที่กำกับดูแล ได้พยายามผลักดันให้มีบริษัท Holding ในแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจไปพ่วงกับอุทยานวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีประจำในภูมิภาค ทั้งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยบูรพา ภายใต้การกำกับดูแลของมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นนั้น ให้สร้างเครือข่ายที่เป็นหัวหอกในการร่วมกับภาคเอกชนสำหรับ กทม. ไม่มีการสร้างอุทยานวิทยาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยในกรุงเทพฯ แต่ให้ไปประสานกับอุทยานวิทยาศาสตร์ของ สวทช. ที่รังสิต ทั้งหมดนี้คือการสร้างให้มหาวิทยาลัยได้สร้างงานที่ high impact นอกเหนือจากงานตีพิมพ์ แต่ต้องตอบโจทย์ประเทศ ชุมชน และความต้องการของผู้ใช้

GROWTH MINDSET

ก่อนที่จะทำอะไร เราควรมี mindset ที่จะผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ เหมือนรถยนต์ต้องมีเครื่อง งานวิจัยก็ต้องมีมายเซตเป็นตัวขับเคลื่อนเช่นกัน บางคนมีความคิดที่ยึดติด เราเรียกว่า “Fixed mindset” เคยทำอะไรก็ทำแบบนั้น ไม่เปลี่ยนหรือคิดว่าเราเก่งกว่าคนอื่น คนอื่นๆ ต้องมาหาเรา เพราะเราดีกว่าเขา ต้องเรียนมาทุกวันนี้ มีคนอื่นที่เขาเรียนรู้ ขวนขวาย และรู้มากกว่าเรา บางทีเขาก็ไม่รอเรา เขาก็ไปได้ เรียกคนพวกนี้ว่ามี Growth mindset เขาจะเห็นอุปสรรคเป็นเหมือนสิ่งท้าทาย สิ่งกระตุ้น ล้มแล้วลุกขึ้นเร็ว

VUCA

คำนี้เพิ่งมาดังในช่วงโควิด คือการเกิดความไม่แน่นอน ความผันผวน ความซับซ้อนและความคลุมเครือ ช่วงนี้นักวิจัยอาจวางแผนอะไรไม่ได้เลย โดยเฉพาะที่ต้องเดินทางไปต่างจังหวัด ต่างประเทศ ความร่วมมือกับต่างประเทศที่ต้องเปลี่ยนรูปแบบ จากคุยเจอกัน ทักทายกัน ก็ต้องปรับใช้ออนไลน์ Zoom กันหมด การวางแผนงานวิจัยในสภาวะอย่างนี้ ต้องละเอียด สิ่งที่เคยเป็น ก็ไม่เป็นดังที่คาดไว้ รวมทั้งการเตรียมตัวปรับเปลี่ยนรูปแบบการวิจัย อาจจะเป็นแนวทางที่สำคัญในยุค VUCA

RESILIENCE

คำนี้ก็มาพร้อมๆ กับคำว่า VUCA เปิดพจนานุกรม แปลว่า ความยืดหยุ่น การปรับตัวในความหมายทั่วไปนั้น คือ การฟื้นตัว บางคนก็แปลว่าพลังฟื้นตัว การที่เราจะมีพลังฟื้นตัวได้ช้าหรือเร็ว ขึ้นกับมายเซตของเรา บางคนยึดติดกับความล้มเหลว ก็จะฟื้นตัวช้า เป็นลักษณะการฟื้นตัวแบบย่ำหื้อไต่ แบบตัวดับเบิลยู หรือแบบตัวแอล บางคนไม่ยึดติดกับความล้มเหลวนอนคืนหนึ่งก็หายแล้ว ไม่คิดมาก ล้มเร็วลุกเร็ว (fail fast, fail forward) ก็จะฟื้นตัวในลักษณะวีเซฟ ลงเร็วขึ้นเร็ว

ลองดูความคิดของเรา มายเซตของเราว่าเราเป็นคนที่ฟื้นตัวแบบไหน และลองดูว่าจะปรับมายเซตของเราได้อย่างไร

เราจะมีแนวคิดก้าวหน้าได้อย่างไร

การที่เราจะมีมายเซตแบบก้าวหน้า นั้น ช้อแนะนำ คือ การอ่านมาก ฟังมาก เรียนรู้ให้มาก ฝึกฝนให้มาก เขียนมาก ถ่ายทอดให้มาก ความรู้วันวาน อาจไม่พอใช้ในวันนี้ และวันต่อไป ความรู้มีอยู่ทั่วไป หาง่าย ไม่หา ก็ไม่พบ

ลองเสาะหา ดู แล้วเราจะเป็นนักวิจัยที่มี

GROWTH MINDSET

ถ้ามองหา จังมองเห็น ด้วย Outward mindset

เก็บความจากการบรรยายของอาจารย์วรินทร์สร ปิยทัชอังทวัรา (อาจารย์พลลี้)
จาก SEAC ในกรอบ HiPro #1 ของจังหวัดสระบุรี

ผมโชคดีมากที่ได้เรียนรู้เรื่อง **Outward mindset** จากสถาบัน SEAC ในช่วงวัย **หกสิบกว่าๆ** และได้เรียนรู้จากวิทยากรชั้นนำจากอาจารย์วรินทร์สร ปิยทัชอังทวัรา (พลลี้) ที่ทั้งสอนสนุกและฟังแล้วเข้าใจได้ง่าย จึงขออนุญาตนำเอาความรู้มาถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่น ที่อาจนำไปเป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป

ในองค์กรต่างๆ จำเป็นที่เราจะต้องทำงานกับผู้อื่น ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีบางครั้งที่เรามักมองข้ามคนเหล่านี้ไป เนื่องจากเรามองแต่ความสำคัญ ยึดแต่ความคิดของตนเอง จนลืมไปว่าคนอื่นๆ เขาก็มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเช่นกัน

Outward mindset เน้นให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ร่วมงาน มองออกไปภายนอกตัวเรา หรือพยายามพาตัวเองออกจากกล่อง จากกับดักความคิดของเรา

ชนิดของกรอบความคิด กรอบความคิด (mindset) แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

Inward mindset คือ การมองเป้าหมายของตนเองเป็นใหญ่ เห็นคนอื่นเป็นวัตถุสิ่งของ ยานพาหนะ เห็นเป้าหมายสู่ความสำเร็จของคนอื่นเป็นอุปสรรค

Outward mindset คือ การให้ความสำคัญกับผู้อื่นไม่น้อยไปกว่าความสัมพันธ์ของตนเองซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น

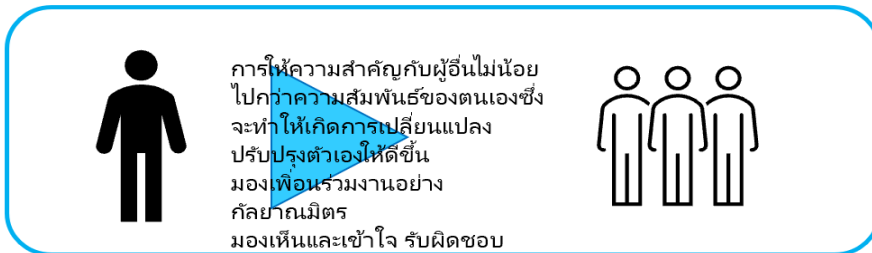
INWARD MINDSET



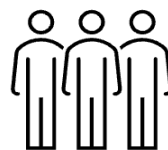
มองแต่ตัวเรา
มองไม่เห็นคนอื่น
มองคนอื่นเป็นวัตถุ พาหนะ
อากาศธาตุ เป็นอุปสรรค
ไม่เห็นความสำคัญ
ไม่รับรู้ ต่างคนต่างทำ
กล่าวโทษ



OUTWARD MINDSET



การให้ความสำคัญกับผู้อื่นไม่น้อย
ไปกว่าความสัมพันธ์ของตนเองซึ่ง
จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
ปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น
มองเพื่อนร่วมงานอย่าง
กัลยาณมิตร
มองเห็นและเข้าใจ รับผิดชอบ
ร่วมกัน มุ่งมั่นทุ่มเท



ดร. เทอรี วอร์เนอร์ (Dr. Terry Warner) อาจารย์ นักวิจัยด้านจิตวิทยา ผู้ก่อตั้งสถาบัน Arbinger Institute ประเทศสหรัฐอเมริกา ค้นพบว่า มนุษย์เรา มีการกำหนด Mindset ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ **Inward Mindset** หรือ การมองที่เป้าหมายของตนเองเป็นใหญ่ และเห็นคนอื่นแค่เป็นวัตถุสิ่งของ เป็นพาหนะสู่เป้าหมายของตนเอง เป็นอุปสรรคและสิ่งกีดกั้นการมีความสุขของตนเอง หรือแม้แต่เป็นแค่สิ่งไร้ค่า ไร้ตัวตน ไร้ซึ่งความสำคัญ ตรงกันข้ามกับ **Outward Mindset** ที่เป็นการมองคนรอบข้างเป็น “เห็นคนเป็นคน” และให้ความสำคัญกับผู้อื่นไม่น้อยไปกว่าความสำคัญต่อตัวเราเอง

(<https://www.brandbuffet.in.th/2019/01/seac-outward-mindset-vs-inward-mindset/>)

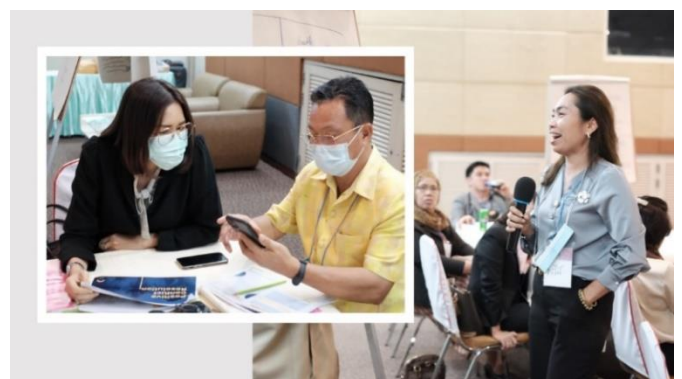
Outward mindset หมายถึงทัศนคติหรือแนวคิด ที่ให้ความสำคัญกับการมองเห็นและเข้าใจในมุมมองของผู้อื่น แทนที่จะมุ่งมั่นและคำนึงถึงตนเองเท่านั้น คนที่มี outward mindset มีความเข้าใจและเห็นคุณค่าในผู้อื่น และรับรู้ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสังคมและองค์กรที่ตนเองเข้าร่วมอยู่

การมองเห็นโลกในมุมมอง outward mindset จะช่วยให้เราสามารถเข้าใจและเห็นภาพรวมของสถานการณ์ ทำให้เรามีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และมีความเห็นที่กว้างขึ้น เมื่อเรามี outward mindset เราจะสามารถพัฒนาความรับผิดชอบในการช่วยเหลือผู้อื่น และแก้ไขปัญหในระดับองค์กร หรือสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวคิดนี้ได้รับความนิยมในการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งส่งผลให้ผู้นำและคนในองค์กรมองเห็นถึงความสำคัญของการมี outward mindset ในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงและสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปรับพฤติกรรมในการทำงาน เวลาประสานงานกับคนในองค์กร จะทำอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ปรกจากการใช้อารมณ์ใส่กัน และมีการปรับคำพูดให้เหมาะสม เรียนรู้วิธีการมองตนเองมองผู้อื่น การจัดการวิเคราะห์คิดสถานการณ์

การตระหนักรู้เพื่อปรับตัวเอง ได้สำรวจความคิดและพฤติกรรมของคนที่มักจะทำจนเป็นนิสัยติดตัวและส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งในแง่ลบและแง่บวก ในส่วนของแง่ลบก็จะเก็บไว้ต่อไปเรื่อย ๆ ส่วนในแง่ลบต้องจับให้ทันและเปลี่ยน mindset เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีและส่งผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ผลที่ดีขึ้น มองตนเองให้เข้าใจมุมมองของผู้อื่น รู้ถึงวิธีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง และผู้อื่นให้สามารถทำงานได้ไม่เกิดปัญหาระหว่างและหลังการทำงาน outward mindset สามารถนำไปใช้ในการแก้ไขพฤติกรรมในการทำงานของคน ในองค์กร ได้เป็นอย่างดี เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นการทำงานที่ดีขึ้น มองเห็นและเข้าใจเพื่อนร่วมงานเกิดความคิดร่วมด้วยช่วยกันมากขึ้นใส่ใจได้รับฟังมากขึ้นแก้ปัญหาก็ถูกวิธีตามลำดับ



ไม่มองคนอื่นเป็นวัตถุ วิธีคิดแบบ outward จะไม่มองผู้อื่นเป็นแค่วัตถุ เป็นสื่อให้ตนเอง ประสบความสำเร็จ เปลี่ยนมุมมองความคิดจากที่เคยมองแต่ตัวเราเอง คิดถึงแต่ตัวเราเอง มองคนอื่นมากขึ้นทำความเข้าใจคนอื่นมากขึ้น ถ้าพูดเรื่องราวของคนอื่นมากขึ้นส่งผลให้การตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาคือดีขึ้น เร็วขึ้น

เครื่องมือในการจับ mindset ประกอบด้วย การทรมานตัวเอง การมองตัวเองว่าคุณอยู่ในกล่องไหน การสมรู้ร่วมคิด ไม่คิดถึงตัวเองเป็นหลัก และคิดถึงผู้อื่น

ทรยศตัวเอง (Self-betrayal) คือ การทำอะไรแบบตั้งใจดี เพื่อคนอื่นแต่ไม่ได้ทำสิ่งนั้นจริงๆ การหลงตัวเอง 3 ประการ ได้แก่ จันไม่ใช่ตัว ปัญหาคนอื่นต่างหากเป็นปัญหา ให้เชื่อในสิ่งที่เรากูขึ้นมา โกรธหรือไม่พอใจในสิ่งที่จันกูขึ้นมา รูปแบบของกล่องมี 4 กล่อง ได้แก่ ดีกว่า คู่ควร ต่ำกว่า ภาพลักษณ์

สมรู้ร่วมคิด (Collusion)

การปรับวิธีการเพื่อเข้าใจผู้อื่น เพื่อปรับองค์กรให้ดีขึ้นเพื่อร่วมคิดร่วมทำด้วยกัน Collusion การสมรู้ร่วมคิด เป็นการยั่วให้เกิดขึ้นปัญหาต่างๆ ที่เราพรับมัน ผู้อื่นรับรู้เกี่ยวกับมุมมองของเราได้ พวกเขา รู้สึกถึงการกล่าวโทษ และมักจะตอบสนองด้วยวิธีเดียวกัน ด้วยวิธีการแบบนี้ การกล่าวโทษผู้อื่นมักจะเป็นวิธีการที่คาดการณ์การตอบสนองได้เสมอ ยิ่งคนสองใช้ inward mindset กล่าวโทษซึ่งกันและกันมากเท่าไร ยิ่งเป็นยั่วยุทธกรรมในการวิพากษ์วิจารณ์ซึ่งกันและกันมากเท่านั้น พวกเราใช้เหตุผลในการปฏิบัติที่ไม่ดีต่อเรา เราเรียกรูปแบบการกระทำที่แย่นี้ว่า **“การสมรู้ร่วมคิด”**

การนำ outward mindset ไปใช้ โดยปรับใช้ S.A.M. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร

S.A.M ย่อมาจาก

- **See Others** เริ่มจากทำความเข้าใจความต้องการของคนอื่น รวมถึงเป้าหมาย และความท้าทายของเขา.
- **Adjust Efforts** กลับมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตัวเองเพื่อช่วยเหลือให้เขาบรรลุเป้าหมาย.
- **Measure Impact** ประเมินว่าความพยายามของเราเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น และไม่สูญเสียเปล่า

พาตัวเองกระโดดออกจากกล่อง

เมื่อเรามีความคิดแบบ inward mindset เหมือนเราอยู่ในกล่อง มองเห็นแต่สี่ด้าน ทำให้เรา **“มองตัวเองดีกว่าเป็นฝ่ายถูก ให้ความรู้สึกเหยียดหยาม มองตัวเองน่ายกย่อง ควรได้รับสิทธิ์ มองตัวเองไม่ดีพอ หดหู่ และมองตัวเองว่าถูกจับตามอง กังวล เครียด”** เมื่อเรามีความคิดเช่นนี้แล้ว เราจะต้องรีบจับความคิดและกระโดดออกจากกล่องให้เร็วที่สุด เพื่อเราจะได้เห็นตัวเองได้ชัดเจนขึ้น

ทำแล้วเกิดประโยชน์

ถ้าในที่ทำงานมีการใช้ Outward MS จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร ประสิทธิภาพของการทำงานดีขึ้น บรรยากาศการทำงานดีขึ้น The most important move คือสิ่งที่ที่สุดในการปรับเปลี่ยน Inward mindset at work ด้วยการหันหน้าเข้าหากันและทางเดียวที่จะเป็นองค์กรที่หันเข้าหากันได้ คือ ต้องมีคนกล้าหาญที่รับโทรหากันก่อนเป็นคนแรกและจะทำให้บุคลากรภาครัฐในระบบราชการ 4.0 มี outward mindset อย่างแท้จริง





จับความคิดให้ทัน
ถ้ารู้ว่าอยู่ในกล่อง ต้องรีบกระโดดออกมา

จะมองโลกให้ไกล ไม่แค่มองตน แต่ต้องมองออกไป

Outward mindset ทำให้เราสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้นเพราะคนในองค์กรคือขุมพลังในการขับเคลื่อนองค์กรเราจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของเราและผู้อื่นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานการเปลี่ยนคนอื่นเป็นเรื่องยากเราคนเริ่มเปลี่ยนจากตัวเราเองก่อน

การเรียนรู้ Outward mindset จะทำให้เรามองความสำคัญของผู้อื่น ไม่ใช่มองแต่ความสำเร็จของตนเอง ดังนั้นสามารถนำความรู้นี้ไปใช้ในการสร้างความร่วมมือกับผู้ร่วมงาน

ออกแบบความคิด ด้วย Design Thinking

คำว่า Design thinking นับเป็นคำที่คุ้นชินในบ้านเราสักสองสามปี มีการอบรมนับไม่ถ้วน จนหลายคนบอกไม่ต้องมาอบรมแล้ว รู้แล้ว แต่ทำเป็นหรือไม่ ก็ไม่รู้เหมือนกัน Design Thinking เป็นกระบวนการที่ต้องการ

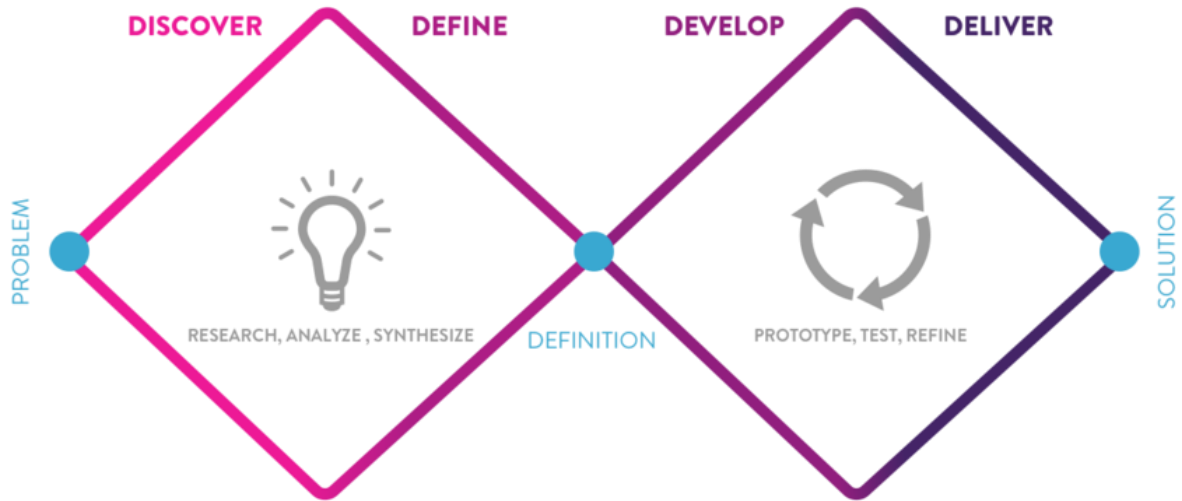
1. ค้นหาความต้องการของผู้ใช้อย่าง “เข้าอก+เข้าใจ”
2. สามารถระบุปัญหา/ความต้องการได้อย่างชัดเจน
3. ระดมความคิดเห็นเพื่อตอบโจทย์
4. แปลงความคิดเพื่อมาตอบโจทย์ความต้องการของประชาชน/ลูกค้า

แนวคิดของ Design thinking

ใครๆหลายคนอาจจะได้ยินคำว่า design thinking บ่อยๆ จนเป็นเรื่องปกติ บางทีบอกว่าเป็น buzz word หรือว่าได้ยินจนเบื่อแล้ว ทั้งหมดที่พูดมาอาจฟังดูเป็นเรื่องที่จับต้องได้ยาก และห่างจากตัวเรา ซึ่งจริงๆแล้วถ้าตามถึงนิยามของ design thinking จริงๆคืออะไร ตอบเลยว่าไม่มีเพราะว่ามันสามารถปรับเปลี่ยนไปตามบริบทและทุกๆสิ่งได้แต่ถ้าย้อนกลับไปถึงรากของ design thinking จริงๆ นั่นคือ designerly mindset นั่นคือกระบวนการทำและคิดแบบที่ดีไซน์เนอร์ทำกัน โดยข้อสำคัญข้อหนึ่งของ design process คือการเน้นความต้องการของมนุษย์เป็นศูนย์กลางหรือที่เรียกกันว่า “user centric approach” และอีกข้อที่สำคัญคือกระบวนการจะเริ่มด้วยการค้นหาความต้องการหรือปัญหาในมุมมองกว้าง จากนั้นจะระบุปัญหาให้แคบลง ก่อนที่จะสร้างสรรค์ไอเดียและ solution เพื่อตอบโจทย์ และจบด้วยการทำ prototype เพื่อทดสอบ (test) กับกลุ่มเป้าหมาย

แต่กระบวนการนั้นจะไม่จบในครั้งเดียว แต่จะย้อนกลับไปกลับมาหลายครั้ง (cycle) และทำแบบเร็วๆ เพื่อให้แน่ใจและมั่นใจว่าสิ่งที่ถูกออกแบบมาสามารถตอบโจทย์การใช้งานของ user ได้อย่างไร มีคนใช้งานได้อย่างดีจริงๆ ซึ่งอาจจะมีความแตกต่างจากกระบวนการคิดปกติที่จะคิดจากเอาตัวเองเป็นที่ตั้ง และกระบวนการที่เป็นเส้นตรงเพื่อให้ให้ได้ประสิทธิภาพดีสุด ในเวลาที่น้อยสุด แต่คุณรู้หรือไม่ว่ากระบวนการเส้นตรงนั้นอาจทำให้คุณลงเงินและแรงไปมากกว่าเดิม เนื่องจากผลลัพธ์ที่ได้ออกมาขายไม่ได้และไม่ตรงใจ user





เคยมีคำถามว่าแล้วถ้าไม่ใช่ designer แล้วจะ
ใช้ได้หรือ คำตอบคือได้แน่นอน เพราะ
กระบวนการนี้ไม่ได้ซับซ้อนอย่างคิดแถมยังใกล้
ตัวพวกเราหลายๆอีกด้วย จึงอยากชวนทุกคน
มาคิดในมุมมองว่า design thinking คือการ
design your way of thinking การคิดแบบ
นี้ไม่มีอะไรยาก เราจะมาเริ่มกระบวนการด้วย
การค้นหาความต้องการของ user ก่อนโดย
การทำความเข้าใจลูกค้าหรือ user โดยคิดถึง
เขาเหล่านั้นมากกว่าตัวเราเองนั่นเอง ซึ่งสิ่งนี้
สามารถประยุกต์ใช้ได้ตั้งแต่ชีวิตประจำวัน การ
ทำงาน ไปยันการคิด innovation ที่แปลกใหม่
ในธุรกิจต่างๆ ทั้งสินค้าและบริการ



หลายคนอาจจะยังเห็นภาพไม่ชัดว่าการเข้าใจ
มันต้องระดับไหน การเข้าใจในมุมมองของ
design thinking จะเป็นระดับ empathy
คือการเข้าอกเข้าใจคนอื่นเสมือนว่าเรารู้สึก
และคิดแบบเขา รู้ว่าเขาต้องการอะไรและมี
ปัญหาแบบไหน เช่น ถ้ามีโจทย์ว่าอยาก
พัฒนาผลิตภัณฑ์ไอศกรีมรสใหม่ หากถาม
แบบเดิม ๆ หรือทำ survey market ว่าชอบ
รสอะไร สี กลิ่น อะไร เราก็จะได้คำตอบที่อยู่
แค่ระดับผิว ๆ ซึ่งก็มีโอกาสสูงมากที่จะ
เหมือนกับที่บริษัทคู่แข่ง ผลิตสุดท้ายสินค้าที่
ได้มาก็จะเหมือนกัน ในทางกลับกันหากทำ
empathy และไปเข้าอกเข้าใจถึงบริบทของ
user โดยอาจจะถามถึงประสบการณ์การกิน
ไอศกรีมที่คุณประทับใจ หรือไม่ประทับใจ ทำ
ยังงี้ก็ได้ให้เขาเล่าเรื่องราว เหล่านี้ที่เต็มไปด้วย
อารมณ์และความรู้สึกออกมา เราก็
อาจจะเจอจุดที่น่าสนใจหรือ need ในระดับที่
ลึกลงไป ที่แม้แต่ตัวเขาเองก็พูดออกมา
ตรงๆไม่ได้ และสิ่งนี้จะทำให้เราต่างจาก
คู่แข่ง จะเห็นได้ว่าจุดเริ่มต้นของ design
thinking นั้นเป็นสิ่งที่ธรรมดาที่คนทั่วไปก็
สามารถเข้าใจ คิด และประยุกต์ได้ เป็นเรื่อง
ใกล้ตัวมากๆ เพียงแค่เราต้องมองความ
ต้องการของคนให้ลึกลงไปอีกชั้นหนึ่ง
เพียงเท่านี้คุณก็จะเจอกับสิ่งใหม่ๆที่แม้แต่
คุณหรือ user ก็อาจจะคิดไม่ถึง

กระบวนการทั้งหมดเพื่อนำไปปรับใช้กับงานในอนาคต และยังเป็นวิธีการออกแบบแนวคิดที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในการทำงาน โดยไม่ยึดตัวเราเป็นศูนย์กลาง แต่ยึดความต้องการของผู้รับประโยชน์ ในทางราชการ คือ ประชาชนต้องทำความเข้าใจให้ต้องแท้ จึงจะสามารถกำหนดและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา (Solution) ที่จะต้องมีการต้นแบบและการนำทดลองซ้ำแล้วซ้ำอีก จนตกผลึกทางความคิด

Design Thinking การคิดเชิงออกแบบ คือ การคิดแก้ปัญหา (Solution) ที่สามารถนำไปสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ มี 5 กระบวนการ

ขั้นตอนที่ 1 Empathy การเข้าอกเข้าใจ เข้าใจความรู้สึก และความต้องการของลูกค้า เข้าใจปัญหาในมุมมองของลูกค้าหรือผู้ใช้

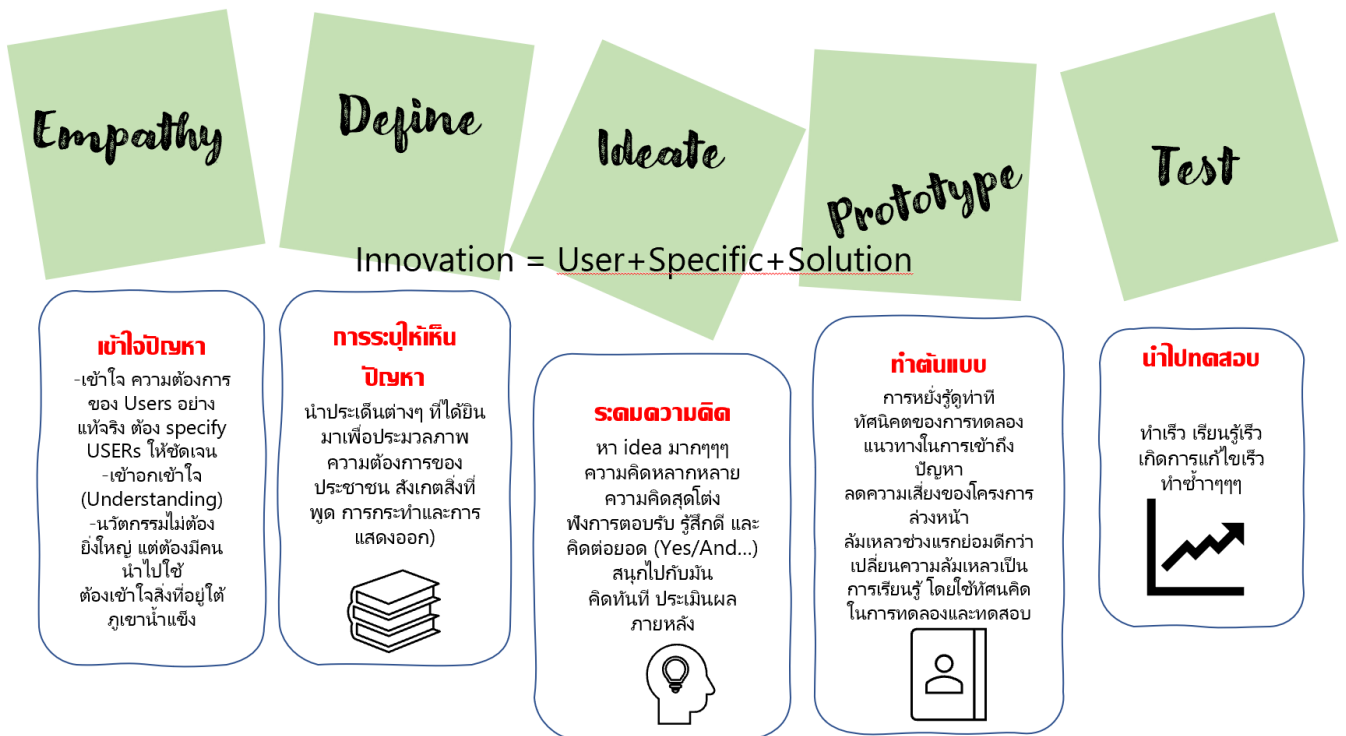
ขั้นตอนที่ 2 Define รับทราบและแก้ไข ปัญหาจากผู้ใช้หรือ user กลุ่มเกษตรกร/กลุ่มเป้าหมาย ที่จะส่งเสริม

ขั้นตอนที่ 3 Ideate ปัญหากับการแก้ไข ปัญหาทำให้เกิดโอกาสใหม่ ช่องทางใหม่ เพิ่มขึ้น คิดต่อยอด

ขั้นตอนที่ 4 Prototype การเรียนรู้ต่อยอด ไอเดียของ user ของผู้ใช้ ทำให้เข้าใจปัญหามากขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 Test การทดลองใช้ การนำไปใช้ กระบวนการทั้ง 5 ของ การคิดเชิงออกแบบนำไปประยุกต์กับการทำงานในสำนักงาน/กลุ่มงาน การออกแบบงานโดยภาพรวม ต้องเริ่มดูที่พฤติกรรมลูกค้า

Design thinking process



การนำไปประยุกต์ ก่อนจะแก้ปัญหาเรื่องอะไร เราต้องเข้าใจผู้ใช้ของเรา ในการทำงานของเรา องค์กรต้องการอะไร ต้องค้นหาให้เจอ โดยใช้กระบวนการระดมสมอง รับฟังทุกความคิดเห็น ถึงจะสามารถแก้ปัญหาหรือคิดสิ่งใหม่ๆ ได้ ต้องรับฟังความคิดของคนอื่น การนำความคิดของคนอื่นมาวิเคราะห์ โดยการเปิดรับความคิดเห็นจากทุกคน เพื่อจะสร้างนวัตกรรม (Innovation) สำหรับตัวเราเอง องค์กร โดยการต่อยอดในการคิด มีการยอมรับโดยไม่จำเป็นต้องดีหรือไม่ดี โดยทุกคนกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น โดยทุกคนต้องรับฟัง ยอมรับทุกคน

นายกรัฐมนตรี'ลี เซียน ลุง' นายกรัฐมนตรีสิงคโปร์ (ลูกชายนายกลี กวน ยู) ได้กล่าวถึง "กระบวนการคิดเชิงออกแบบ" หรือ "**Design Thinking**" ว่าเป็นเรื่องใกล้ตัวมากขึ้นเมื่อระบุว่าเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่ผลักดันให้สิงคโปร์ที่เริ่มจากศูนย์กลายเป็นประเทศแถวหน้าของโลก ฝากคนรุ่นใหม่ **Design Thinking** มาใช้กับทุกกระบวนการในการทำงาน <https://techsauce.co/news/pm-lee-said-design-thinking-changed-singapore-to-first-world>

การนำเอา Design thinking มาใช้ คือ การมองความต้องการของผู้ใช้เป็นหลัก อ่านกลับด้าน คือ จากขวาไปซ้าย แทนที่จะจากซ้ายไปขวา หรือจากล่างขึ้นบน แทนจากบนลงล่าง การที่อาจารย์ นักวิชาการ จังหวัด จะไปส่งเสริมอะไรให้เกษตรกร หรือการที่เกษตรกรจะผลิตอะไรนั้น คงจะต้องดูว่าคนรับผลประโยชน์ (ผู้ใช้) เกษตรกร หรือผู้ผลิตต้องการสิ่งนั้นหรือเปล่า บางครั้งการใช้เวลาในการเรียนรู้ (Empathy) อาจต้องใช้เวลามากกว่า การลงมือทำจริง อันนี้ก็เป็นสิ่งที่เราจะเอา Design thinking ไปใช้

๖

ล้ม แล้วลุก เดินต่อไป (Resilience)

ขั้นตอนของ Design thinking ขั้นตอนที่สี่และห้า คือ การทำต้นแบบ (prototype) และการนำไปทดสอบ (Test) ในการดำเนินกิจกรรมอย่างหนึ่งนั้น การที่จะทำให้ประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องทำซ้ำๆ กัน หลายหน ประเภททำครั้งเดียวแล้วประสบความสำเร็จนั้น มีน้อยมาก



ง่าย ๆ อย่างคนถูกล็อตเตอรี่ กว่าจะถูกรางวัล แค่สองตัว ก็เห็นจะต้องฝืนแล้วฝืนอีก หาเลขเด็ดมากมาย แล้วก็ขึ้นกับดวงหรือทางสถิติเขาเรียกว่า ความเป็นไปได้ มีสถิติบอกการที่เราจะถูกรางวัลเลขท้ายสองตัวมีเพียง 1% ส่วนสามตัวมีเพียง 0.2% และรางวัลที่หนึ่งประมาณ 0.0001%

การทำธุรกิจบางทีก็ยากกว่าการซื้อสลากกินแบ่ง เพราะต้องมีต้นแบบที่ดี และไปทดสอบกับผู้ใช้ (user) นั้นหมายความว่ากระบวนการขั้นต้นๆ คือ Empathy, Define และ Ideate ต้องถูกต้อง หรือถ้าไม่ถูกต้องก็ต้องย้อนกลับมาทำใหม่ ผมได้โอกาสในช่วง Work from home อ่านหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ **Resilience “ยืนหยัดได้ ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น”** เป็นหนังสือที่แปลจากหนังสือเกาหลีที่แต่งโดย **คิมจુอวัน แปลโดย อาสยา อภิชนางกูร** อ่านแล้วลองมาสรุปให้ฟังด้วยแนวคิดของตนเอง หลายๆ ครั้งที่เรานำเอาต้นแบบไปใช้แล้ว ต้องกลับมาแก้ไขซ้ำแล้วซ้ำอีก หรือบางคนทำงานแล้วก็ล้มเหลว เกิดความท้อแท้ ขาดความเชื่อมั่น ไม่อยากสู้ต่อ ไม่อยากทำต่อ เปลี่ยนอาชีพ เปลี่ยนงาน โชคร้ายเสียจริง โควิดกระทบกับคนทุกประเภท ไม่ว่าจะทำงานราชการ ยิ่งทำงานเอกชนด้วยแล้ว บางคนตกงาน บางคนไม่มีรายได้ หลายคนท้อแท้ หลายคนคิดไม่ออกว่าจะทำอะไร แต่ก็มีบางคนปรับตัวได้ คือล้มแล้วลุกขึ้น



ผมเองเคยขอกุณวิจัย หลายครั้งที่ผมไม่ได้รับ
 คุณวิจัย สิ่งทีคิดตอนแรก คือ ข้อเสนอของเรา
 น่าจะดีแล้ว แต่ทำไมไม่ยุติธรรมเลยทีไม่ได้รับ
 แต่พอกลับมาคิด ไม่เข้าข้างตนเอง ทีคิดต่าง
 ว่าข้อเสนอของเราอาจจะยังไม่ดีพอ ของคนอื่น
 อาจจะดีกว่าเรา อย่างระนั้นเลย ลองมากบทวน
 และเขียนใหม่ ซึ่บางครั้งทีประสบความสำเร็จ
 ในการทำงานวิจัยเช่นกัน หลายครั้งที่เรา
 ล้มเหลว ไม่ได้ผล สิ่งหนึ่งทีต้องกลับมากบทวน
 คือ เราต้องปรับวิธีการ หรือเปลี่ยนแปลง
 ขั้นตอน ดันั้นการทำ Resilience จึงใช้ได้กับ
 ทั้การทำงานและการวิจัยเช่นกัน เรามักจะได้ยิน
 ในช่วงนี้บ่อยๆ ว่า “fail fast, fail cheap, fail
 forward” ซึ่เป็นคำของคนทำ startup ธุกิจ
 ทีประสบความสำเร็จไม่มากนัก แต่ถ้าได้ ทีจะ
 ตอบแทนสูง คือลุกเร็ว ไม่ต้องเสียเงินมาก
 และเดินต่อให้เร็วที่สุด

คำพวกนี้ไม่ใช่ทุกคนจะมี หลายครั้งที่เราต้องทำ
 ใจอยู่นานทีเดียว เสียหาย เสียใจ เสียอารมณ์
 เสียความรู้สึก **ในหนังสือ Resilience** เขาใช้
 คำว่าพลังแห่งการฟื้นตัว การทีเราแต่ละคนจะมี
 พลังฟื้นตัวจากอุปสรรค ปัญหาทีเราเจอจะ
 แตกต่างกัน

คนที่ไม่มี Resilience



- ฟื้นตัวช้า
- ติดเชิงลบ เสียโอกาส
- คิดว่าไม่น่าเกิดกับตนเอง
- ทำไมไม่เกิดกับคนอื่นบ้าง
- รู้สึกว่าคุณเองเป็นเหยื่อ
- ควบคุมอารมณ์ไม่ได้ อาจโวยวาย
- โทษผู้อื่น โศคร้ายเหลือเกิน
- จบปล้กกับอารมณ์ขุ่น
- นิ่งเฉย ไม่พูดจา
- ท้อแท้
- ด่วนสรุปปัญหา

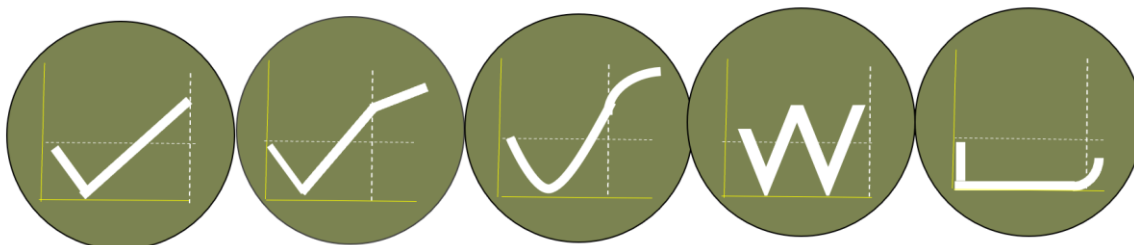
คนทีมี Resilience



- ฟื้นตัวเร็ว
- ติดเชิงบวก
- คิดว่าเป็นบทเรียน
- ควบคุมอารมณ์ได้
- รู้สึกขอบคุณ
- ไม่จบปล้กกับอารมณ์ขุ่น
- เอามาวิเคราะห์ปัญหา
- ฟังคนอื่นให้มากขึ้น
- เปิดใจเปิดรับความเห็น
- มีความหวัง
- หาความร่วมมือเพื่อแก้ปัญห

บ่อยครั้งในทีทำงาน เราอาจจะล้มเหลว ในการเสนอความเห็น คนอื่นไม่เห็นกับเรา เจ้านายไม่ชอบ
 งานเรา ลูกค้าไม่เอออวย ถ้าเรามีพลังฟื้นตัวคือ มี Resilience เราก็จะลุกขึ้นมาใหม่ได้

พลังฟื้นแบบไหน



- V shape**
ลงเร็ว
ฟื้นตัวเร็ว
- Nike shape**
ลงเร็ว
ฟื้นช้า
- U shape**
ลงเหวลึก
ฟื้นตัวช้า
- W shape**
ฟื้นเร็ว
ดึงรอบสอง
- L shape**
หดตัวนาน
ไร้สัญญาณฟื้นตัว

Ref: Techsauce.co

การฟื้นตัวเศรษฐกิจจากโควิด ถ้าลองมา เปรียบเทียบกับฟื้นตัวทางอารมณ์ของเรา

1. **V Shape ลงเร็ว ฟื้นตัวเร็ว** เกิดการกระทบรุนแรง อาทิเช่น อยู่ดีๆ ถูกไล่ออกจากงาน งง ไม่รู้จะทำอะไรดี คิดไม่ออก ยิ่งสภาวะเศรษฐกิจโควิด จะหางานก็ลำบาก แต่ถ้านั่งคิดนอนคิดว่า ยังมีคนที่ลำบากกว่าเราอีกมากมาย เรายังมีพลังลองหางานที่ไม่ถนัด แล้วหัดทำไป เราก็จะฟื้นตัวเร็วก็ได้
2. **Nike Shape ลงเร็ว ฟื้นช้า** ผลกระทบทางอารมณ์ ที่เวลาสักพัก อารมณ์ดีๆ ก็ จะกลับมาได้ สิ่งแวดล้อม เพื่อนๆ พี่น้อง อาจมีส่วนในการปลอบประโลมใจ
3. **U Shape คล้ายข้อสอง** แต่ช่วงฟื้นตัวช้ากว่า จิตยังยึดติดกับสิ่งที่ผ่านมา แต่ก็ จะกลับมาใช้เวลา
4. **W Shape ลงแล้วฟื้น ฟื้นแล้วเจอ** เหตุการณ์ไม่คาดคิด ก็ตกลงไปอีก
5. **L Shape ลงแล้วไม่ฟื้น** กลับตัวไม่ได้ ยึดติดกับสิ่งที่เกิดขึ้น เรียกว่า อาการนำเป็นห่วง

ลองดูว่าเรามีการฟื้นตัวแบบไหนกัน

.....

หลายๆ ครั้ง เรามักจดจำแต่สิ่งร้ายๆ ที่เกิดขึ้น ที่จดจำในสมองส่วนซีรีบรัม เรียกว่า ฟังลึก แต่สิ่งที่เราอาจต้องปรับคือ การเปลี่ยนพฤติกรรมของเรา ให้ลืมไปเสีย แล้วมาเริ่มต้นใหม่ ที่เรียกว่า พลัง Resilience

“คนที่เคยล้มมาก่อนเท่านั้นที่จะรู้ว่าต้องลุกขึ้นอย่างไร คนที่เคยพลาดพลั้งเท่านั้นถึงจะรู้ตัวเองว่าต้องพลิกฟื้นขึ้นใหม่อีกครั้ง”

๗

ตามฝันของเราด้วยแนวคิด IKIGAI

อิคิไก (Ikigai) เป็นวิถีการดำเนินชีวิตของชาวโอกินาวาที่ประเทศญี่ปุ่น ที่มีชีวิตอยู่เพื่อความ สุข กินให้น้อย ออกกำลังกายทุกๆ วัน ทำในสิ่งที่ตนเองชอบและทำในสิ่งที่ตนเองถนัด มีโรคภัยไข้เจ็บน้อย มีความเป็นมิตรและมีกิจกรรมทำทุกวันเพื่อสรรสร้างความสุขผลทำให้ชาวโอกินาวาเป็นคนที่มียายุเฉลี่ยที่ยืนยาวกว่าคนญี่ปุ่นทั่ว ๆ ไป และคนทั่วโลก

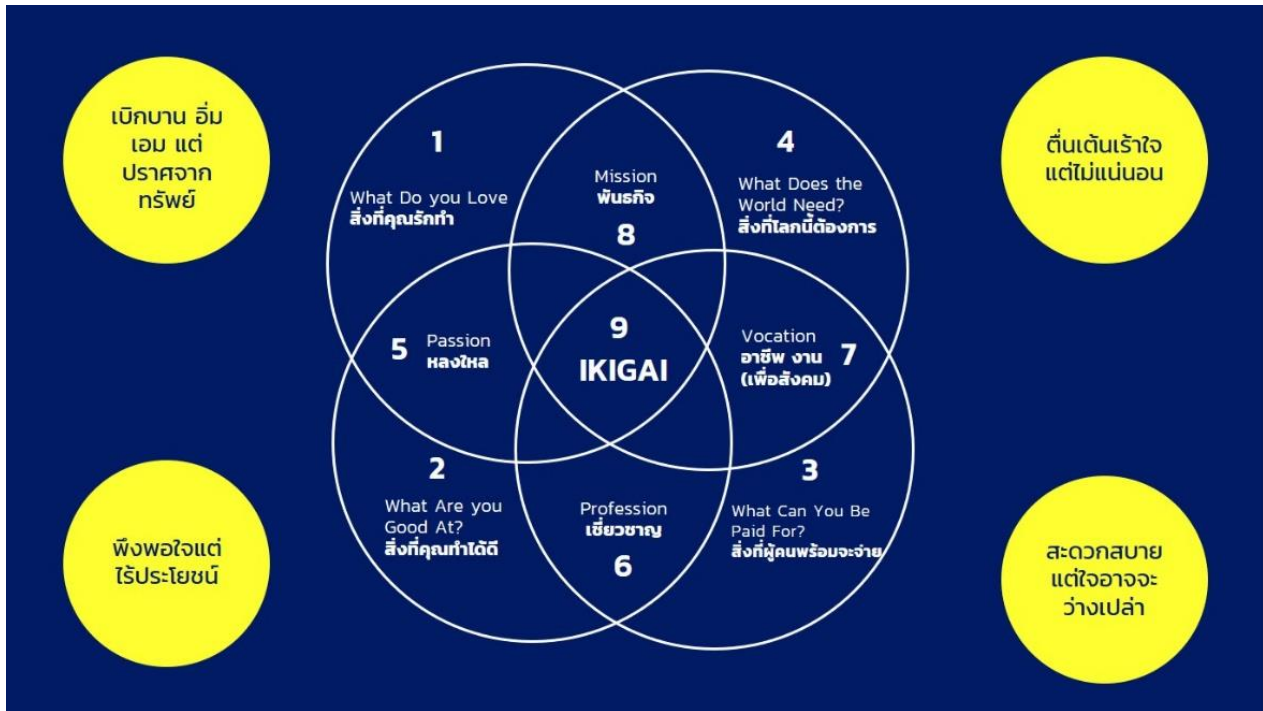
อิคิไก กับ เศรษฐกิจพอเพียง ดูจะเป็นแนวคิดที่คล้ายๆ กัน คือ การมีชีวิตที่สมถะ ไม่ฟุ้งเฟ้อ มีความสุข อยู่อย่างมีสติ สมควรที่เราลองพิจารณาดู เพื่อมาใช้ในชีวิตประจำวัน

อิคิไกทำให้ผมนึกถึงแนวคิดของในหลวงรัชกาลที่ 9 ของเรา คือ เศรษฐกิจพอเพียง พอมี พอกิน พอใช้ ถ้าเหลือก็แบ่งปัน เพื่อให้คนเราอยู่แบบพอประมาณ มีเหตุมีผล และมีภูมิคุ้มกันตนเอง เวลาเกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิต

ดังที่พระองค์ทรงให้แนวทางปฏิบัติไว้เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2517 "...การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้น ต้องสร้างพื้นฐานคือ ความพอมี พอกิน พอใช้ของประชาชนส่วนใหญ่เบื้องต้นก่อน โดยใช้วิธีการและอุปกรณ์ที่ประหยัดแต่ถูกต้องตามหลักวิชาการ เมื่อได้พื้นฐานความมั่นคงพร้อมพอสมควร และปฏิบัติได้แล้ว จึงค่อยสร้างค่อยเสริมความเจริญ และฐานะทางเศรษฐกิจขั้นที่สูงขึ้นโดยลำดับต่อไป..."

แนวความคิดของอิคิไก คือ การทำในสิ่งที่เรารัก ทำในสิ่งที่เราทำได้ ทำแล้วมีรายได้ (พอมีพอกิน) และสังคมได้ประโยชน์จากงานของเรา ทำให้เกิด ความหลงใหล (PASSION), เชี่ยวชาญ (PROFESSION), อาชีพ การงาน (VOCATION) และพันธกิจ (MISSION)

- การที่คนเราจะทำอะไร จะมีอาชีพอะไรในชีวิต ควรถามตัวเองก่อน ว่าสิ่งที่เรานั้นเราชอบรึเปล่า เราทำได้ ถนัดหรือไม่ เช่น อยากเป็นสัตวแพทย์ที่ทำคลินิค เรารักสัตว์หรือเปล่า เวลาเห็นสัตว์ป่วยแล้วเรามีความรู้สึกเป็นกังวล เขาเจ็บเราเจ็บหรือไม่ ทำงานไปสักพักเราก็คงต้องถามตัวเองอีกสักหน ว่าถ้าวันนี้เราไปทำงานคลินิค เรามีความสุขกับมันหรือไม่ หรือหากเป็นงานสัตวแพทย์ธุรกิจ ก็ต้องถามว่าวันนี้ถ้าจะออกจากบ้านหรือโรงแรมที่พัก เรามีความตั้งใจจะไปหาลูกค้า นำเสนอสิ่งดีๆ แก้ปัญหาให้แก่ฟาร์มของเขาหรือไม่ ปัญหาของเขาคือปัญหาที่เราอยากแก้ไขหรือไม่

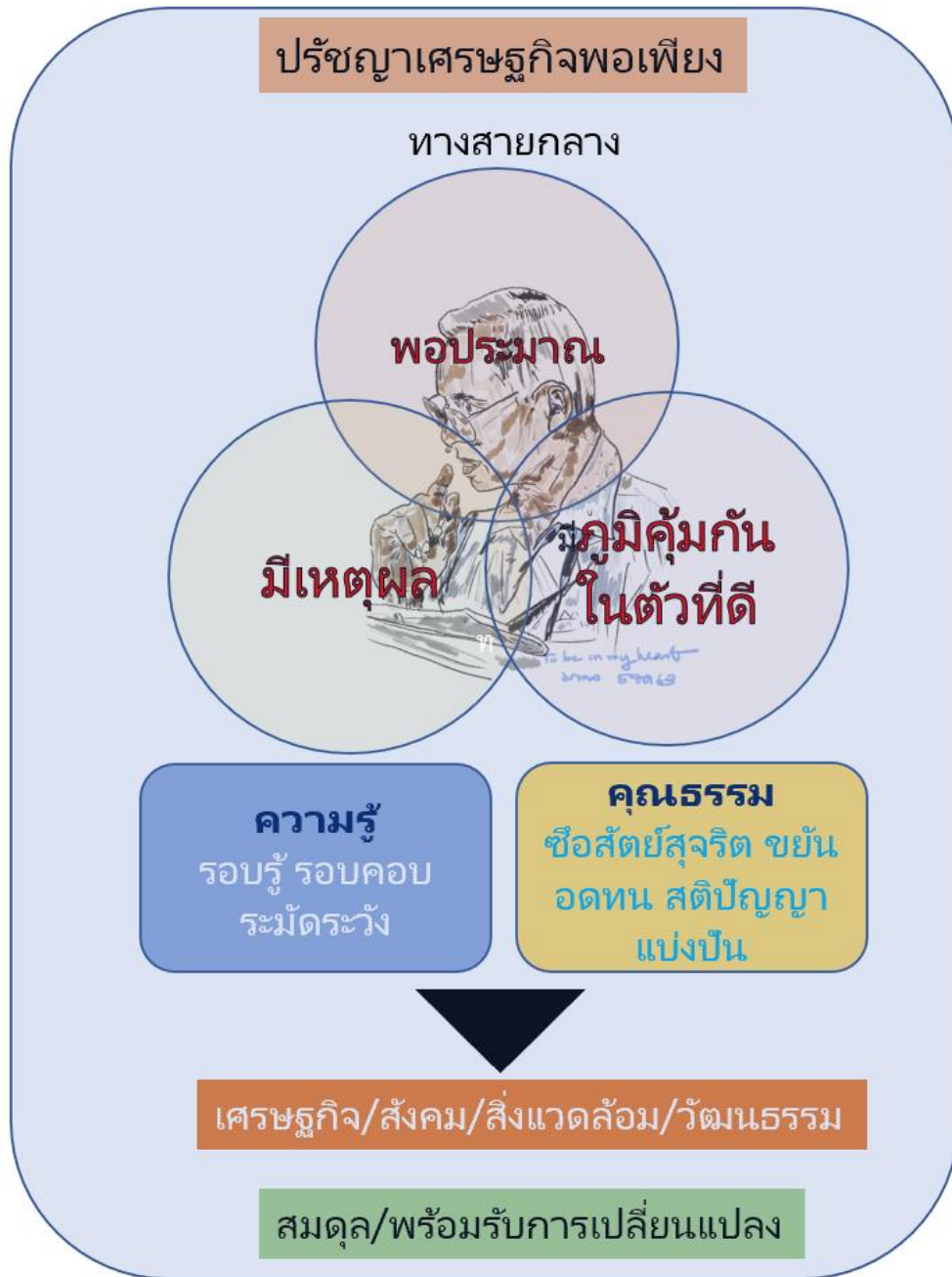


(ที่มา สไลด์ประกอบคำบรรยายของ ดร. ปรมะฐิ์ ชุ่มยิ้ม วันที่ 13 มกราคม 2564 ทาง ทาง Zoom ID8576774182)

การที่เราจะถนัดอะไรสักอย่าง ต้องฝึกฝนจนเกิดทักษะชำนาญ

- ท่านอาจารย์ชัยณรงค์ โลหะชิต อาจารย์ของผม มักพูดเสมอว่า “ฝึกดี มีฤทธิ์” คือถ้าเราหมั่นฝึกฝน เราจะเก่งขึ้นเรื่อยๆ ทำซ้ำแล้ว ซ้ำอีก และเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ เข้ามาตลอดเวลา
- เหมือนนักกีฬา หากไม่ฝึกซ้อม ก็ไม่มีทางเก่งได้ ผมคิดว่าร่างกาย และมันสมองของคนเรา เปิดรับให้มีการเรียนรู้อยู่ที่เรา จะเปิดรับได้มากแค่ไหน
- เส้นโค้งของการเรียนรู้ (learning curve) แต่ละคนแตกต่างกันในแต่ละคน บางคนเรียนรู้เร็ว บางคนเรียนรู้ช้า และขึ้นกับชนิดของงาน ขึ้นกับความอุตสาหกรรม
- หนทางและการทำงานของเรา เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ขึ้นกับเรามีอิทธิพลหรือเปล่า

หนังสืออิคิไก เขียนโดย Héctor Garcia และ Francesc Miralles แปลเป็นภาษาไทยโดย เพ็ญพิสาลี ศรีวรรณารท บอกว่าคนที่โอกินาวามีอายุยืนยาวกว่า 100 ปี ด้วยการดำเนินชีวิตที่เรียบง่าย โดยไม่กังวล มีกิจวัตรประจำวันที่ดี พบปะสังสรรค์กับผู้คน ใช้ชีวิตไม่รีบเร่ง และมองโลกในแง่ดี คือ เหตุผลของการมีชีวิตอยู่ เป็นสิ่งผลักดันให้คุณตื่นนอนตอนเช้า การค้นพบอิคิไกของตนเอง จะทำให้มีสุขภาพดีมีชีวิตที่ยืนยาว และเหตุผลของการที่คนเกษียณชาวญี่ปุ่นยังคงทำงานต่อไป เพราะเขามีความสุขกับการทำงาน เช่นเดียวกับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ที่เน้นให้มีกิน มีใช้ ไม่ฟุ่มเฟือย ไม่ใช่เห็นคนอื่นมีเราต้องมีด้วย พึงพอใจกับชีวิตของเรา มีสติ มีความพอดี พอประมาณ มีเหตุมีผลในการตัดสินใจ เลือกทำในสิ่งที่ถูกต้อง และถ้าทำได้ดังนี้ได้เราจะมีภูมิคุ้มกันตนเองให้พร้อมเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ แม้การเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึง disrupt เราก็ตาม



หากเราได้ลองทำการสำรวจตัวเองว่าตัวเองมีอิทธิพลหรือไม่ ในหัวข้อ Design your life ที่ผมได้จัดบรรยายให้แก่นิสิตสัตวแพทย์ชั้นปีที่ 6 ภายใต้วิชา Swine practice หลายคนบอกไม่เคยมาองสิ่งที่ตนเองรัก สิ่งที่ตนเองทำได้ บางคนมีงานอดิเรก ที่อาจแปรเปลี่ยนเป็นกิจกรรมประจำวัน และอาจทำเป็นธุรกิจ หารายได้ก็ได้ และพบว่านิสิตเกือบทั้งหมดจำนวนสิบสี่คนที่เข้ามาเรียนในชั้น มีความมุ่งมั่นที่จะใช้วิชาชีพให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมและชาวโลก จากการร่วมกันแบ่งปัน เอาความรู้ไปช่วยเหลือสังเคราะห์สัตว์ นับเป็นจิตวิสัยที่ดี และนำเอาเป็นตัวอย่าง



๘

แรงโน้มถ่วงหรือสมอเรือ

ปัญหาเกิดขึ้นทุกวัน อยู่ที่เราจะพิจารณาว่ามันเป็นปัญหาแรงโน้มถ่วงหรือปัญหาสมอเรือ

เราอาจจะเคยได้ยินว่า “**ทุกปัญหา มีคำตอบ**” ซึ่งไม่เสมอไป ขึ้นว่าปัญหานั้นเป็นปัญหาแบบแรงโน้มถ่วงหรือแบบสมอเรือ

ปัญหาแรงโน้มถ่วง คือ ปัญหาที่แก้ยาก แก้ไม่ได้ แรงโน้มถ่วงคือแรงดึงดูดที่ยึดเราอยู่กับที่ไม่ให้กระจายตัวออกนอกโลก หากไม่มีแรงนี้เราคงไปลอยอยู่ในอวกาศ ที่ไม่มีแรงโน้มถ่วงขึ้นกับมวลของวัตถุ ถ้าตัวเรานักมากก็ยึดติดมาก ปัญหาหนักมากก็คิดมาก เวลาเราเดินขึ้นเขา ต้านแรงโน้มถ่วง เดินจนเหนื่อยก็ยังไม่ถึงสักที เดินทางเรียบบ้างคงจะดีเช่นเดียวกัน ปัญหาที่เกิดขึ้น บางปัญหาเป็นปัญหาที่เราไม่สามารถแก้ไขได้ เนื่องจากนอกเหนือจากความรับผิดชอบของเรา และเป็นปัญหาที่ยากๆ อย่าง อากิ เช่น เราอยากแก้ปัญหารถติด แก้ปัญหาน้ำท่วม กทม. เลยย้ายไปอยู่เชียงใหม่ แต่ไปเจอปัญหาแผ่นดินไหวแทน

แรงโน้มถ่วงของโลก คือ แรงดึงดูดที่มวลของโลกกระทำต่อวัตถุรอบข้าง โดยการดึงเข้าหาจุดศูนย์กลางหรือแก่นของดวงดาว ไม่ว่าจะเป็นเป็นต้นไม้ ใบหญ้า สัตว์ สิ่งของ มนุษย์ หรือแม้แต่อากาศ ทั้งหมดล้วนถูกแรงโน้มถ่วงของโลกดึงดูดไว้ไม่ให้กระจายตัวออกไปในอวกาศ เช่นเดียวกับดาวเทียมและสถานีอวกาศที่ถูกมนุษย์ส่งขึ้นไปโคจรรอบโลก รวมไปถึงดวงจันทร์ที่เป็นดาวบริวารของโลกอีกด้วย

โดยทั่วไปนั้น แรงโน้มถ่วงจะแปรผันตามขนาดมวลและระยะห่างระหว่างวัตถุ การที่มีมวลมากย่อมส่งผลให้มีแรงดึงดูดมาก โดยเฉพาะวัตถุที่มีมวลขนาดใหญ่ เช่น ดวงอาทิตย์ ซึ่งเป็นดาวฤกษ์ที่มีมวลมากกว่าโลกของเราหลายล้านเท่า จึงมีแรงโน้มถ่วงมากพอที่จะทำให้ดาวเคราะห์ทั้งหลายโคจรรอบตัวมันเอง เช่นเดียวกับระยะห่างระหว่างมวล วัตถุที่อยู่ใกล้ชิดกัน แรงโน้มถ่วงที่กระทำระหว่างกันย่อมมีมากกว่าวัตถุที่อยู่ห่างไกลออกไป

<https://ngthai.com/science/24097/gravitational-force/>

ปัญหาอีกปัญหา คือ **ปัญหาสมอเรือ** เวลาเราจอดเรือต้องทอดสมอ พอจะไปที่อื่นๆ ก็ถอนสมอ ไม่จั้นเรือก็ไปไม่ได้ เช่นเดียวกัน ปัญหาถ้าเป็นแบบสมอเรือ ก็ถอนมันออก แล้วไปคิดเรื่องอื่นๆ ต่อไป ปัญหานี้มักเกิดกับตัวเราเอง เพื่อนร่วมงาน บางที ปัญหาอยู่ที่ปลายปากบอกคนข้างๆ ช่วยแก้ ก็หาย ชู๊ต ไม่ยอม ขอความช่วยเหลือ ปัญหาบางอย่างแก้ง่ายมาก เพียงแต่ยอมรับ และหาหนทางในการแก้ ผมอยากเรียกปัญหานี้ว่า เป็นปัญหาเสียนตำมือ คือ พอเอาเสียนออก ปัญหาก็หายไป อย่าพยายามจบปลักกับการแก้ปัญหาก็จะทำให้เสียสุขภาพจิต และสุขภาพกายตามมา ลองนั่งเฉยๆ ว่า ปัญหาที่เราเจอตอนนี้ เป็นปัญหาที่เราแก้ได้ หรือเราแก้ไม่ได้ เป็นปัญหาแรงโน้มถ่วงหรือปัญหาสมอเรือ คนเราทำงานก็มีปัญหาทั้งนั้น ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารสูงขึ้นๆ เราจะเอาปัญหาของคนอื่นมาแก้ คนอื่นทำ เราเป็นคนแก้ ถ้าไม่จั้นเขาคงไม่ให้เราเป็นผู้บริหารหรอก

ท่านศาสตราจารย์ นพ. ภิรมย์ กมลรัตนกุล อธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เคยบรรยาย
ให้อาจารย์ใหม่ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฟังว่า “ปัญหา ถ้าเปลี่ยน ห เป็น ล ก็จะเกิดปัญญา”

ดังนั้น มาสร้างปัญญา จากปัญหากันดีกว่าครับ



๙

DISC กับการประเมินตนเอง

“เปลี่ยนความคิดของคนอื่นยาก..... ลองมาเปลี่ยนตัวเองดีกว่า”

ถ้าคุณอยู่ในภาคเอกชน ท่ามกลางการแข่งขันของธุรกิจ มีความจำเป็นต้องจ้างพนักงานใหม่ ที่มีความรู้ความสามารถเพื่อผลักดันธุรกิจให้เติบโตและแข่งขันได้ (Growth and Competitiveness) หรือการอยู่ในสังคมก็ต้องมีการปรับตัว (Adaptability) การเป็นบัณฑิตที่จะประสบความสำเร็จนั้น ไม่ใช่อาศัยความรู้จากมหาวิทยาลัยเพียงอย่างเดียว จำเป็นจะต้องมีการเตรียมความพร้อม สร้างแนวคิดใหม่ๆ มีการเรียนรู้ตลอดเวลา เสริมทักษะที่ควรรู้ปรับตัวได้ และเติมให้เต็ม เพื่อเผชิญกับการแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาด

รู้จักคนสี่แบบ

ในสังคมหรือในที่ทำงาน เราจะพบคนที่มีบุคลิกภาพอยู่ 4 แบบ แตกต่างกันไป เรียกว่า “DISC”

D-Dominance,
I -Influence,
S-Steadiness,
C-Compliance

แต่ละบุคลิกก็มีลักษณะเด่นที่แตกต่างกับเราลองสำรวจตัวเองว่าเราเป็นคนที่มีบุคลิกภาพแบบไหน ดังรูปข้างล่างนี้



DISC Personality

บุคลิกภาพแบบ D-Dominance

ลักษณะเด่น

- ✓ มีความเป็นผู้นำสูง
- ✓ ชอบความท้าทาย, ชอบการแข่งขัน
- ✓ ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง เป็นคนเจ้าความคิด
- ✓ เป็นผู้บุกเบิก ริเริ่มโครงการใหม่ๆ
- ✓ ไม่ให้ความสำคัญกับรายละเอียด
- ✓ ใจร้อน ตัดสินใจเร็ว
- ✓ ไม่ชอบรับฟังเรื่องราวที่เยิ่นเย้อ
- ✓ ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน
- ✓ ชอบสั่งการ จัดแจง
- ✓ ยึดถือความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่

บุคลิกภาพแบบ I-Influence

ลักษณะเด่น

- ✓ เป็นคนที่ชอบเข้าสังคม
- ✓ ชอบพูดคุย เบียดเมย เป็นมิตร
- ✓ มีความสามารถในการโน้มน้าวและจูงใจผู้อื่น
- ✓ ไม่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบ
- ✓ ตัดสินใจโดยคำนึงถึงความรู้สึกของคนอื่น
- ✓ มีความคิดสร้างสรรค์
- ✓ ไม่ค่อยโฟกัส ชอบทำอะไรหลายๆอย่างในเวลาเดียวกัน
- ✓ ชอบรับฟังปัญหาของผู้อื่น

บุคลิกภาพแบบ S-Steadiness

ลักษณะเด่น

- ✓ เป็นคนที่มีความละเอียดลออ
- ✓ เป็นคนช่างสังเกต
- ✓ มีความเป็นระบบระเบียบในการทำงาน
- ✓ มีความสุภาพ ก่อตัว ซื่อสัตย์
- ✓ ไม่ชอบความเปลี่ยนแปลง
- ✓ ชอบการทำงานเป็นทีม
- ✓ ช่างคิด รอบคอบ
- ✓ มีความน่าเชื่อถือ
- ✓ เป็นผู้ที่มีความคิดเห็นแต่ไม่แสดงออก
- ✓ ชอบฟังมากกว่าพูด
- ✓ ต้องการเวลาในการตัดสินใจ

บุคลิกภาพแบบ C-Compliance

ลักษณะเด่น

- ✓ เป็นคนที่ชอบความสมบูรณ์แบบ
- ✓ มีความเที่ยงตรง ซัดเจน
- ✓ ช่างคิดวิเคราะห์
- ✓ ยึดมั่นในหลักการ กฎระเบียบ และข้อเท็จจริง
- ✓ ไม่ค่อยพูดสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น
- ✓ ให้ความสำคัญกับรายละเอียดปลีกย่อย
- ✓ ไม่ชอบความเสี่ยง, กลัวที่จะผิดพลาด
- ✓ ชอบการทำงานคนเดียว
- ✓ ต้องการข้อมูลครบถ้วน สมบูรณ์ ในการตัดสินใจ
- ✓ ชอบสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร

(ข้อมูลจากคุณธรรศ เอื้อวิศาลวรวงส์)

ในความเป็นจริง เราจะเลือกทำงานเฉพาะกับบุคคลที่มีบุคลิกภาพเข้ากับเราได้หรือคนประเภทเดียวกับเราได้ยากนัก หรือแม้แต่เวลาไปเที่ยวเป็นกลุ่มๆ ไปเที่ยวกับบริษัททัวร์ หรือทำกิจกรรมเป็นกลุ่มๆ เราก็คงจะเลือกไม่ได้ เราจึงต้องจำไว้อย่างเดียวว่า **“เราเปลี่ยนบุคลิกของคนอื่นไม่ได้ แต่เราเปลี่ยนบุคลิกของเราได้”**

เปลี่ยนตัวเองก่อนดีกว่า

มีคนบอกไว้ 4 ข้อว่า

1. มันจะเหนื่อยมากถ้าเราพยายามจะเปลี่ยนคนอื่นและจะผิดหวังเอามากๆ ถ้าเขาไม่ทำตามที่เราบอก
2. ถ้าคุณอยากให้คนอื่นปฏิบัติกับคุณอย่างไร คุณก็ควรปฏิบัติกับคนอื่นๆ อย่างนั้นก่อน
3. หันมาโฟกัสว่า พลังของคุณเปลี่ยนคนอื่นไม่ได้ แต่เราอาจสร้างสรรค์สิ่งดีๆ อื่นๆ ได้ แทนที่จะไปจับผิดคนอื่นเพียงอย่างเดียว
4. ความจริงของโลกใบนี้ คือ ตัวเองเปลี่ยนตัวเองได้ แต่ไม่สามารถเปลี่ยนคนอื่นได้

(<http://www.jeeb.me>)

เราเป็นคนแบบไหนดี

ไม่มีใครมากำหนดให้เราเป็นแบบไหน ตัวเราเองล่ะที่ต้องกำหนด จากประสบการณ์ ความรู้สึก ความคาดหวัง ความตั้งใจ และการเป็นตัวตน ถ้าถามว่าเราควรเป็นคนแบบไหนดี คำตอบคือ ก็เป็นแบบที่เราเป็นนั่นแหละ คนเราอาจจะมีบุคลิกภาพอย่างเดียว สองอย่าง สามอย่าง หรือเป็นทั้งสี่อย่าง คือ เป็นแค่ D, I, S หรือ C หรือเป็น D กับ S, SI, IC หรือเป็นทั้ง D บ้าง S บ้าง I บ้าง ในบางโอกาส และบางสถานการณ์

ยกตัวอย่างในการประชุมบางครั้งเองที่เรา มีบุคลิกเป็น S อาจต้องทำตัวเป็น D กลายเป็นสายแข็ง ชี้้นำการประชุมและตัดสินใจ ไม่จู้จี้จกใจ หรือไม่เดิน หรือบางครั้ง เราได้รับเชิญขึ้นร้องเพลง (ตามประสา งานของคนไทย) ก็ต้องปรับตัวให้เป็นคนที่มีบุคลิกเป็น ร่าเริง แจ่มใส ไม่ใช่ปฏิเสธอย่างเดียว (คราวหน้าเขาก็ไม่เชิญ) หรือถ้าไปเที่ยวกับเพื่อนๆ มิวแต่ขี้บ่น เป็นคนเจ้าระเบียบ ตีโน่น ตึงนี่ ไม่ยอมเพื่อนสักอย่าง การเที่ยวแทนที่จะสนุก ก็จะไม่สนุก เช่นกัน คราวหน้าเขาก็ไม่เชิญ

ฉันทิดก็ฉันทัน การทำงานก็เช่นกัน เราต้องปรับตัวเองให้ได้ ปรับให้เข้ากับเจ้านาย กับลูกน้อง แต่ที่สำคัญ ต้องอย่าลืมความเป็นตัวตนของเราให้ได้

UPSKILL/RESKILL/NEWSKILL

หัวข้อนี้บรรยายให้นิสิตสัตวแพทย์ชั้นปีที่ 6 ปี 2564 ในวิชา Clinical Practice in Swine Reproduction

“ทางรอดของคนที่หวัหิดกันสมัยและปรับตัว ต้อง Reskill/Upskill/Newskill”

ถ้าวันนี้เรายังมีความคิดเดิม ๆ ว่าจบไปแล้วจะต้องเป็นอย่างโน้นอย่างนี้ และทำไปตลอดชีวิต ต้องบอกว่า คุณคิดผิด โลกเปลี่ยนแต่เราไม่เปลี่ยน เราก็คงเหมือนไดโนเสาร์ที่ไม่ปรับตัวและต้องหายไปจากโลกนี้ โลกยุคปัจจุบัน คือ โลกดิจิทัล ที่พร้อมที่จะ disrupt (ขจัด) เรากออกไป ถ้าเราไม่ปรับตัว จากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน VUCA world [ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity)] ตัวอย่างเช่น ปัญหาโควิด 19 ที่มีผลกระทบต่อคนทั่วโลก คนตกงานถ้วนหน้า กิจการที่ล้มระเนระนาด นิสิตนักศึกษาที่จบใหม่แทบจะหางานทำได้ลำบาก สิ่งเรานี้คือสิ่งที่เตือนเราว่า ถึงเวลาที่เรากำลังเตรียมความรู้ หากทักษะเพิ่ม เต็มทักษะที่ยังไม่รู้ให้ดี

อาชีพสัตวแพทย์ในแวดวงธุรกิจ

ในฐานะที่ผมจบสัตวแพทย์ และสอนนิสิตสัตวแพทย์มากกว่า 30 ปี ณ วันนี้งานของสัตวแพทย์มีให้เลือกหลากหลายตามใจชอบ แต่ในอนาคต เขาชอบเรา เขาจึงจะเลือกเรา การเป็นนักวิชาการสัตวแพทย์ ดูแลฟาร์ม ดูแลด้านอาหารสัตว์ ดูแลด้านยาสัตว์ เป็นงานที่เคยทำมาในอดีต แต่ปัจจุบันความรู้ด้านลึกๆ ด้านโมเลกุลเข้ามามีบทบาท ซึ่งเราก็ได้เรียนมาบ้างแล้วในมหาวิทยาลัย การเป็นนักควบคุมคุณภาพหรือประกันคุณภาพของสถานประกอบการ ด้วยมาตรฐานของกรมปศุสัตว์ มาตรฐานการส่งออก มาตรฐานยาสัตว์ และมาตรฐานการผลิตต่างๆ เป็นสิ่งที่เราก็เคยเรียนมาแล้ว

บางคนชอบขายของ ขายได้บ้าง ขาย

ไม่ได้บ้าง บางคนอยู่เฉยๆ ไม่เป็น ก็คิดทำของมาขาย ถ้าขายได้ก็ได้อุ่นๆ ถ้าไม่ขายก็ไร้อะไร บางคนทำของกิน ขายไม่ออก ก็ต้องกินเอง หรือแจกชาวบ้าน ช่างบ้าน

บางคนชอบการตลาด วางแผนการขาย

คิดมาก คิดลึก วางแผนดี ก็ช่วยฝ่ายขายได้ วางแผนไม่ดีก็ขายสู้คู่แข่งไม่ได้

ทั้งสองอย่างนี้ทั้งทักษะในการขายและการตลาด ไม่มีการสอนในวิชาชีพสัตวแพทย์ มักเติมเต็มจากประสบการณ์การทำงานและมากกว่าหรือเราอาจช่วยฝ่ายผลิตได้ โดยเป็นสัตวแพทย์ประจำฟาร์ม หรือโรงงานอาหารสัตว์ โรงงานยาสัตว์ ทำหน้าที่ดูแลสายผลิตและมีส่วนรับผิดชอบในตัวเลขการผลิตและเป้าหมาย ที่มีสาเหตุมาจากปัญหาสุขภาพสัตวแพทย์บางคนจบไปก็กลายเป็นผู้จัดการผลิต ก็มีเช่นกัน

หรือบางคนมีทุนก็หุ้กับเพื่อนๆ พี่น้องไปเปิดธุรกิจใหม่ ก็มีเหมือนกัน หนทางวันนี้และอนาคตอาจจะแตกต่างกันไป เพราะความต้องการของภาครัฐและเอกชน มีความต้องการสัตวแพทย์ที่มีความรู้ด้านดิจิทัล และการจัดการข้อมูลมากขึ้น ข้อมูลที่อยู่ในภาครัฐและภาคเอกชน มีการเก็บไว้ค่อนข้างมาก แต่บางครั้งไม่ได้มีการนำเอาวิเคราะห์ (Data driven and analysis) แก่ไขเรื่องที่ซับซ้อน บางทีเรื่องที่เกิดขึ้นซับซ้อนเกี่ยวกับคน เกี่ยวกับขาดเครื่องมือเครื่องใช้ใครเคยเป็นผู้บริหารก็จะรู้ว่า บางครั้งเรื่องที่ไม่เป็นเรื่อง ก็เป็นเรื่องได้เช่นกัน

คนที่สอบเข้ามาเป็นสัตวแพทย์ ต้องมีไอคิว (Intelligence Quotient) ในระดับหนึ่ง คือความสามารถในด้านสติปัญญา มีตรรกะ คิดสร้างสรรค์ ความสามารถทางภาษา ดนตรี กีฬา เป็นต้น อย่างน้อยก็ต้องผ่านการท่องจำทิ้งหลอดเลือด เส้นประสาท คำศัพท์ยากๆ ทางการสัตวแพทย์ แต่ทุกวันนี้การมีความรู้อย่างเดียวอาจเอาตัวไม่รอด เหมือนสุภาษิตที่ว่า **“ความรู้ท่วมหัว เอาตัวไม่รอด”**

จึงต้องมี EQ (Emotional Quotient) หรือความฉลาดทางอารมณ์ ที่สามารถพัฒนาชีวิตได้ รู้จัดการควบคุมอารมณ์ตัวเอง จะทำงานกับคนอื่นได้ ความฉลาดในการเข้าสังคม

นอกจาก IQ และ EQ เอกชนบางแห่งยังวัด AQ (Adversity Quotient)

คือ ความสามารถในการเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรคความพยายามที่จะควบคุมสถานการณ์ ทุกปัญหามีทางออกสามารถแก้สถานการณ์ได้ รวมทั้งต้องมี CQ มาจาก Creativity Quotient ความฉลาดในด้านความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการ จากความรู้สึกเสียด กลิ่น รส ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความยืดหยุ่น (Flexible) ดูเหมือนทุกวันนี้ การทำงานให้เกิดมรรคผลจะไม่ง่ายนักเอาแต่ความรู้ท่องจำ หรือเกรดสูง ๆ อาจจะต้องพึ่งทักษะด้านอื่นๆ ด้วยเสียแล้ว (<http://brainergythailand.com/>)



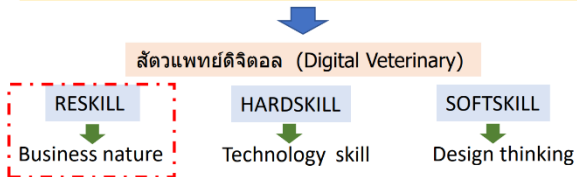
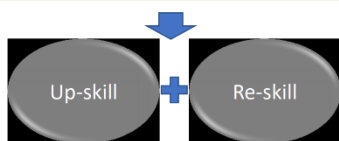
อาชีพและความท้าทายของ “สัตวแพทย์” ในธุรกิจปศุสัตว์

อาชีพของ “สัตวแพทย์” ในวันนี้และวันหน้า

- นักวิชาการสัตวแพทย์
- นักควบคุมคุณภาพ หรือประกันคุณภาพ
- นักขาย
- นักการตลาด
- นักผลิต (ฟาร์ม/โรงงาน)
- นักวิเคราะห์ข้อมูลและแปรผล
- ข้าราชการกรมฯ
- ผู้บริหารหน่วยงาน / เจ้าของธุรกิจ

Competency ที่สัตวแพทย์ในอนาคตต้องมี !

- ใช้ข้อมูลเป็น (Data driven)
- เล่นข้อมูลได้ (Data analytic)
- แก้ไขเรื่องซับซ้อน (Problem solving)
- แข็ง-อ่อนในที่ทำ (IQ+EQ+AQ)
- เจรจาต้องแข็งแรง (Negotiation and Trilingual)
- จัดแจงคนให้เป็น (Human management)
- คิด/เล่นต้องเป็นงาน (Innovation and learn)
- เบิกบานในงานเลย (Work balance)



(ข้อมูลจากคุณรรยศ เอื้อวิศาลรวงส์)

Upskill/Reskill/Newskill

คำสามคำที่เรามักจะได้ยินผ่านหู คือ คำว่า Upskill, Reskill และ Newskill ต้องขอบอกว่าสัตวแพทย์จบใหม่นั้น ทักษะในการทำงานไม่ค่อยมี เพราะเราเรียนหลายอย่างกว่าจะเป็นสัตวแพทย์ ทั้งระบบต่างๆ ในร่างกาย และชนิดสัตว์ สัตว์กินได้ กินไม่ได้ สัตว์น้ำ สัตว์บก สัตว์ครึ่งบกครึ่งน้ำ สารพัดสัตว์ คำถาม **“จบแล้ว เราต้องเลือก ว่าเราทำอะไรแล้วได้ดี เราทำอะไรแล้วเราชอบ มีความสุข”** นั้นแหละคือทางเดินชีวิตของเรา ด้วยองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัยอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ สำหรับการไปดำเนินชีวิต ความรู้ที่เรารู้อันนี้ ปีหน้าปีโน้นก็จะมีความรู้ใหม่มาแทนที่ ถ้าเราไม่ขวนขวาย ลำพองตนว่ารู้มาก สักวันเราก็จะกลายเป็นคนที่รู้น้อย เหมือนกับรถไฟความเร็วสูง แต่ก่อนวิ่งได้หนึ่งร้อยกิโลเมตรต่อชั่วโมง ก็ถือว่าเร็ว เดี่ยวนี้สามร้อยกิโลเมตรต่อชั่วโมงเป็นเรื่องปกติ

Upskill คือ เป็นการเสริมและพัฒนาทักษะของพนักงานจากงานเดิม เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน และส่วนใหญ่เป็นการนำเทคโนโลยีหรือดิจิทัลมาปรับใช้ให้เข้ากับการทำงาน เช่น เรียนรู้เทคโนโลยีเพิ่มเติม เมื่อบริษัทนั้นนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่

Reskill คือ การสร้างทักษะใหม่ที่แตกต่างไปจากงานเดิมที่ทำอยู่ เป็นการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้กับบริบทอื่นของตำแหน่งงาน และเพื่อให้สามารถตอบโจทย์กับการทำงานในยุคที่เทคโนโลยีและดิจิทัลเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

(<https://www.dmit.co.th/th/gsuite-updates-th/why-need-upskill-rekskill/>)

เมื่อเดือนกันยายน ปีที่แล้ว 2563 ผมได้มีโอกาสสัมภาษณ์ ดร. สัมพันธ์ ศิลปนาฏ ประธานกรรมการบริหารส่งเสริมและพัฒนา กำลังคนให้มีทักษะสูงตามความต้องการของประเทศ ท่านให้ข้อคิดว่าการ Upskill และ Reskill สองอย่างยังไม่เพียงพอ ต้องมี Newskill ในทักษะใหม่ๆ เรียนรู้สิ่งใหม่ที่เป็นทักษะจำเป็น เช่น การทำงานร่วมกับ AI (ปัญญาประดิษฐ์) ซึ่งเป็นสิ่งที่เราไม่เคยรู้มาก่อน

สัตวแพทย์ยุคดิจิทัล (Digital Veterinarian) อาจเป็นทางเดินของนิสิตนักศึกษาสัตวแพทย์จบใหม่ ไม่ว่าจะทำงานสัตว์เล็ก สัตว์ใหญ่ สัตว์ป่า เรากำลังเข้าสู่ ยุคดิจิทัล

น่านน้ำสีคราม กับ นวัตกรรมที่มีคุณค่า

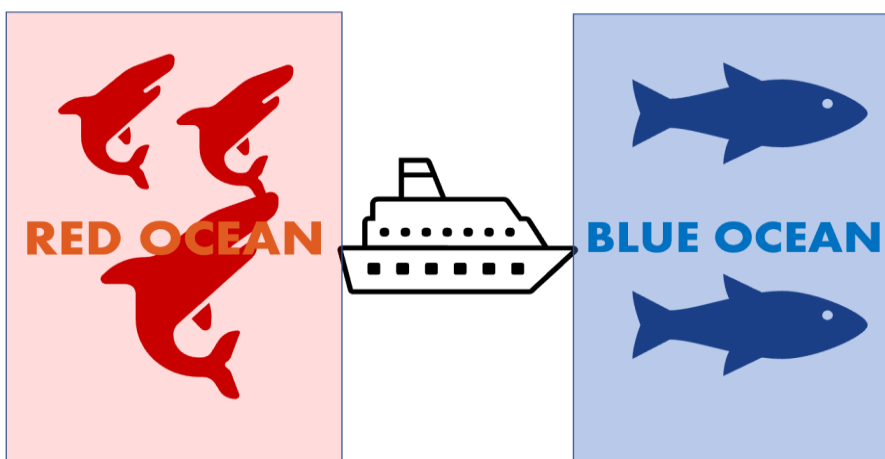
หน้านี้ เดือนเมษายนถึงพฤษภาคม เป็นหน้า
ผลไม้ ทั้งมะม่วง ทุเรียน มังคุด

บริษัทภายในประเทศ ไม่หมด ต้องส่งออก
ไปตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศจีน
ที่เป็นแหล่งระบายผลไม้ไทยหลักของไทยเรา
ซึ่งเรามักจะได้ยินคำว่า ผลไม้ล้นตลาด กีด
กันสินค้า จีนตลาดใหญ่ตีกลับผลไม้ไทย ซึ่ง
นอกจากการค้าแล้ว บางครั้ง การเมือง
ระหว่างประเทศก็ได้เข้ามามีบทบาททางสินค้า
เกษตรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้ผลไม้ไทยจะ
มีคุณภาพที่บอกว่าดี แตกต่างกับประเทศ
เพื่อนบ้านหรือคู่แข่ง แต่สิ่งหนึ่งที่ต้องเจอ
เจอทุกปี คือ ปัญหาข้างต้น ทำให้เกษตรกร
เกิดความไม่แน่นอน และยืนอยู่บนความ
เสี่ยงตลอดมา

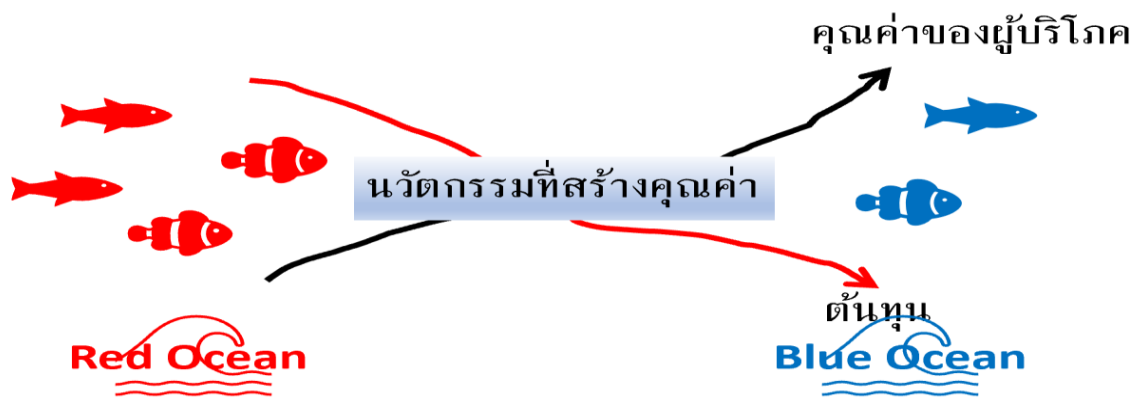
แนวคิดในการดำเนินกลยุทธ์สองอย่าง คือ
Red Ocean Strategy & Blue Ocean Strategy
ซึ่งน่าจะใช้ได้กับสินค้าเกษตรไทย
ที่หากเรายังคงส่งออกดิบๆ ไม่มีนวัตกรรม
ที่ดี ก็จะมีคู่แข่งประเทศปลายทางผู้ซื้อ
ตลอดเวลา

ถ้าเราทำของเดิม ๆ ขายในตลาดเดิม ๆ ใช้
ความรู้เดิมๆ ก็จะเป็นตลาดเก่าๆ เน้นลูกค้า
เดิมๆ ที่ผู้เข้ามาแข่งขันมาก ต้องพยายามสู้
กันด้วยราคา ลดแลก แจกแถม ส่งคูปอง
ฟาจุก ซิงรางวัล หรือต้องจ้างดาราค่าตัว
แพง มาเป็นพรีเซนเตอร์ แบบนี้เราเรียกว่า
Red Ocean Strategy แต่ถ้าเราสร้าง
ตลาดใหม่ขึ้น ใช้นวัตกรรม หาลูกค้าใหม่ๆ ที่
ไม่ใช่ลูกค้าเดิม ไม่พยายามแข่งขันด้าน
ต้นทุน แต่เป็นสินค้านวัตกรรม ที่ใช้
เทคโนโลยี กลยุทธ์แบบนี้เรียกว่า Blue
Ocean Strategy

ผมลองหยิบหนังสือ **Blue Ocean Strategy (กลยุทธ์มหาสมุทรสีคราม)** วิธี
สร้างพื้นที่ตลาดใหม่ที่ปราศจากคู่แข่ง และ
ทำให้การแข่งขันไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป
โดย W. Chan Ki, Renee Mauborgne
แปลเป็นภาษาไทยโดย จารุภรณ์ คงมีสุข
จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์วีเลิร์น มีอะไรดีๆ
มาเล่าให้ฟัง



1. การอยู่ในมหาสมุทร (น่านน้ำ) สีแดง คือ การที่เราทำอะไรที่ซ้ำๆ ของเก่า ไม่มีอะไรใหม่ เป็นตลาดเดิมที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน มีคู่แข่งมาก พร้อมทั้งจะลดราคา หรือหา งานทำได้ยาก เนื่องจากเรียนมาเหมือนๆ คนอื่นๆ หากมีสินค้าที่เหมือนกัน คนเรา จะเลือกเอาที่ราคา เหมือนกับถ้าจบมาใน สาขาที่คล้ายๆ กัน นายจ้างก็จะเลือก จ้างคนที่เรียกเงินเดือนต่ำกว่า ยกเว้น ถ้ามีประสบการณ์ ก็จะเป็นอีกเรื่องหนึ่ง หรือมีความสามารถพิเศษกว่าคนอื่นๆ
2. การแสวงหาน่านน้ำสีคราม (น้ำเงิน) คือ การหาช่องทางใหม่ๆ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตลาดอาจจะยังไม่ต้องการ เป็นตลาด ใหม่ที่ยังไม่มีอยู่ในปัจจุบัน แต่เมื่อเวลา ผ่านไป ความต้องการเกิดขึ้น หรือเรียน ในสิ่งที่ตลาดอนาคตต้องการ ทำให้สร้าง อุปสงค์ (Demand) ขึ้นมาใหม่ได้
3. น่านน้ำสีแดง อุปทานมีมากกว่าอุปสงค์ คือ Supply > Demand ทำให้มีการแย่ง ส่วนแบ่งในตลาดมากขึ้น คนที่เก่งที่สุด ก็จะไม่อยู่รอด การหาตลาดใหม่ๆ คือ การ หาเพื่อสร้างโอกาสเติบโตใหม่ๆ
4. ความเจริญทางเทคโนโลยีและกระแส โลกาภิวัตน์ ทำให้เราจะต้องหาน่านน้ำ สีคราม จะเน้นที่นวัตกรรมแห่งคุณค่า (Value innovation) แทนที่จะเอาชนะ คู่แข่ง แต่พยายามเพิ่มคุณค่าอย่างก้าว กระโดดให้กับทั้งผู้บริโภคและตัวเอง ส่งผลให้สามารถเปิดตลาดใหม่ที่ไม่มีการ แข่งขันขึ้นมาได้ **นวัตกรรมที่สร้าง คุณค่า** คือ หัวใจหลักของกลยุทธ์น่านน้ำ สีคราม



กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง	กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม
แข่งขันในตลาดเดิมที่มีอยู่แล้ว	สร้างตลาดใหม่ที่ยังไม่มีคู่แข่ง
พยายามเอาชนะคู่แข่ง	ทำให้การแข่งขันไม่มีความจำเป็นต่อไป
ใช้ประโยชน์จากอุปสงค์ที่มีอยู่แล้ว	สร้างและครอบครองอุปสงค์ใหม่ๆ
เลือกระหว่างคุณค่ากับต้นทุน	ไม่ได้คำนึงถึงระหว่างต้นทุนกับคุณค่า
กิจกรรมโดยรวมของหน่วยงานสอดคล้องกับที่เลือกมาแล้วว่าจะสร้างความแตกต่าง หรือ รักษาต้นทุนให้ต่ำ	กิจกรรมโดยรวมของหน่วยงานสอดคล้องกับความพยายามที่สร้างความแตกต่าง และ รัก ต้นทุนให้ต่ำ

(แปลจากหนังสือ Blue Ocean Strategy by W. Chan Ki, Renee Mauborgne)

การก้าวจากน่านน้ำสีแดงมายังน่านน้ำสีคราม เป็นความท้าทายของทั้งหน่วยราชการ ภาคเอกชน และตัวเราเอง ที่ ณ วันนี้ มีการแข่งขันกันสูง โลกาภิวัตน์สูง ความรู้เดิมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ รวมทั้งในตัวระบบเอง และระหว่างประเทศ หากเรายังคงอยู่ในน่านฟ้าสีแดง อนาคตอาจจะอยู่ไม่รอด เนื่องจากมีคู่แข่งของเรา ไม่ได้จำกัดในประเทศเท่านั้น ผู้ผลิตสินค้ารายใหม่ๆ ทั้งในและนอกประเทศต่างพยายามใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นมา มาเสริมเติมแต่งสินค้าให้มีความทันสมัย หรือหากเป็นวงการศึกษาก็พบว่ามีความรู้ที่ดีกว่าเรา ให้เลือกมากมาย ทั้งปริญญาที่สูงกว่า ภาษาที่ดีกว่า ทันสมัยกว่า หรือ สิ่งที่ต้องคิดอย่างมากคือ วันนี้ความต้องการของผู้ใช้ ผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ไม่เหมือนเดิม ไม่มีเวลาที่จะร้องเพลง ขอให้เหมือนเดิมอีกต่อไป

ณ วันนั้น หากเราไม่ปรับตัว ก็จะเหลืออย่างเดียว คือ ต้องแข่งขันด้วยราคา ลด แลก แจก แถม ทำไร หดหาย หรือ ตกงาน หรือ อาจถูกผลักให้อยู่ในอีกเวทีหนึ่ง ที่แม้แต่อย่างก้าวก็ยังไม่ทันเพื่อนฝูงศูนย์เทคโนโลยีและนวัตกรรมเกษตร ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ร่วมมือกับจังหวัดสระบุรี มุ่งหวังที่จะนำเอานวัตกรรมมาเพิ่มมูลค่าในตัวสินค้าเกษตร เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นอัตลักษณ์ของจังหวัดสระบุรี

นี่อาจจะเป็นกลยุทธ์ของการเข้าสู่ น่านน้ำสีครามที่มุ่งสู่การเป็นจังหวัดที่มีสินค้าเกษตรจากนวัตกรรม อันจะส่งผลให้เกิดรายได้มูลค่ารวมของจังหวัดเพิ่มขึ้นในอนาคตก็ได้

AGILE AND SCRUM (อไจล์และสกรัม)

สมัยผมเป็นนิสิตปีที่ 1 ปี 2518 ผมมีโอกาสได้เล่นรักบี้ให้กับคณะสัตวแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ ในฐานะทีมน้องใหม่ แต่ก่อนใครเข้าคณะสัตวแพทย ถ้าเป็นผู้ชายก็จะถูกชวนให้เล่นรักบี้ เพราะเป็นกีฬาที่ทำชื่อเสียงให้แก่คณะ คู่แข่งที่สำคัญ คือ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์และคณะรัฐศาสตร์ แต่ของสัตวแพทยเราเฟื่องฟูมากมักจะได้แชมป์เสมอ



ในการเล่นรักบี้จะมีการสกรัม หรือการส่งลูกเข้าไปในวงที่ผู้เล่นของแต่ละฝั่งจะกอดเอว กอดไหล่ของฝั่งเดียวกันให้แน่น สุมหัวชนกันเหมือนวัฏจักรถึงเวลาจะขวิดกัน โดยมีจะมีผู้ส่งลูกเข้าไป ผู้เล่นที่อยู่ในวงสกรัมจะพยายามดันคู่ต่อสู้และจะพยายามแย่งลูกมาให้ฝั่งตน ด้วยการเอาเท้าเขี่ยให้ลูกออกมาเล่นฝั่งตน การสกรัมต้องมีความพร้อมเพรียงกัน และมีเป้าหมายเดียวกันคือการให้ได้ลูกออกที่ฝั่งตนให้ได้

วิธีดังกล่าวได้มีการนำมาเป็นคำอธิบายของการทำงานแบบสกรัม (SCRUM) คือการมาร่วมแรงร่วมใจ ดันการทำงานในทิศทางเดียวกัน เพื่อไปสู่ผลสัมฤทธิ์ร่วมกัน

ในการจัดอบรม Hi-Pro Saraburi 2021 รุ่นที่ 2 “หลักสูตรการพัฒนาผู้นำเพื่อรองรับการปรับตัวขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง Organization transformation by foresight and digitalization)” ระหว่างวันที่ 10-15 มกราคม 2565 ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดสระบุรี ที่มีผมเป็นผู้อำนวยความสะดวกหลักสูตร ได้มีหัวข้อบรรยายเรื่อง Agile & Scrum (อไจล์และสกรัม) โดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจาก SEAC อาจารย์พงศ์อมร คุ่มแก้ว ขอดอดความนำมาเสนอ เพื่อเราจะได้นำเอาแนวคิดสกรัมไปใช้กับการทำงานในยุคดิจิทัลนี้

การทำงานแบบ SCRUM

การทำงานแบบสกรัมไม่ใช้การทำงานคนเดียว จะต้องทำงานเป็นทีม และมีการติดตามกันอย่าง ใกล้เคียง ในแต่ละทีม SCRUM ควรมีสมาชิกไม่ เกิน 10 คน ไม่ต้องมาก มากไปก็ไม่ดี น้อยไปก็ ไม่ดี เอาจำนวนพอสมควร แต่ละคนในทีมมีรู้ ข้อมูลเท่า ๆ กันในทุกช่วงเวลา อาจทำ Daily scrum ทุกวัน ๆ ละประมาณ 15 นาที โดยมี บรรยากาศแห่งการเป็นกัลยาณมิตร หรือจะทำ Weekly scrum ก็ย่อมได้

ข้อดีคือ ทุกคนทำงานแทนกันได้หมด เพราะได้ เรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน โดยจะต้องทำงานใน ลักษณะที่มี Agility คือพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ได้ตลอดเวลา มีการตรวจสอบ PDCA (Plan Do Check Act) ตลอดเวลา ไม่ใช่ตรวจสอบ เฉพาะเมื่อสิ้นสุดโครงการ

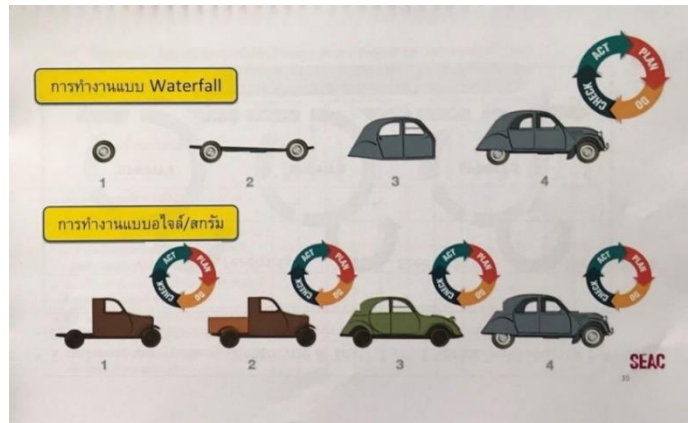
โดยทั่วไปการทำงานเป็นทีมจะมีลักษณะ 2 แบบ

ก) **แบบ Waterfall** เป็น Series ของขั้นตอน การทำงาน คล้ายสายงานการผลิต (Product Line) รูปแบบการจัดการผลิต Software รูปแบบหนึ่ง ซึ่งจะเหมือนน้ำตก ที่ไหลจากบนลงล่างเท่านั้น โดย Model ชนิดนี้จะมีการทำงานแบบทำให้เสร็จสิ้นที่ละ Stage แบบ 100 % จากนั้นค่อยเริ่มทำ Stage ถัดไป แต่ละขั้น หน้าที่และProduct ถูกกำหนดอย่างชัดเจน

<https://th.linkedin.com/pulse/waterfal>

ข) **แบบ Agile/SCRUM** Scrum (สกรัม) การนำแนวคิดในการทำงานแบบ Agile (อไจล์) มาปฏิบัติตามขั้นตอนของสกรัม เพื่อ ระบุ ปัญหา ที่มี ความ ชับ ช้อน เปลี่ยนแปลงบ่อย เพื่อให้สามารถส่งมอบ ผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

<https://medium.com/fastwork-engineering/scrum>



การทำงานแบบ Waterfall vs Agile &



คำแถลงการณ์ของอไจล์

ควรจะให้มีความสำคัญกับ

1. คนและมีการปฏิสัมพันธ์กัน มากกว่า การทำตามขั้นตอนและเครื่องมือ
2. ผลงานที่นำไปใช้งานได้จริง มากกว่า เอกสารที่ครบถ้วนสมบูรณ์
3. ร่วมมือทำงานกับผู้ใช้ มากกว่า การ ต่อรองให้เป็นไปตามสัญญา
4. การตอบรับกับการเปลี่ยนแปลง มากกว่า การทำตามแผนที่วางไว้

การทำงานแบบอไจล์เป็นการทำงานที่มีความ ยืดหยุ่น ที่คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์มากกว่า ขั้นตอน และมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้ (ลูกค้า) ตลอดเวลา ทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นที่พอใจ ของทั้งสองฝ่าย

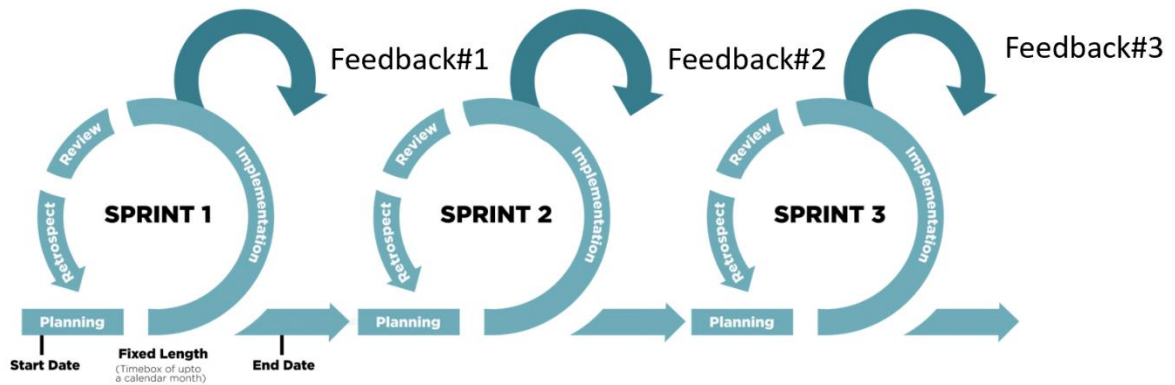


หลักการของไอส์ 12 ข้อ


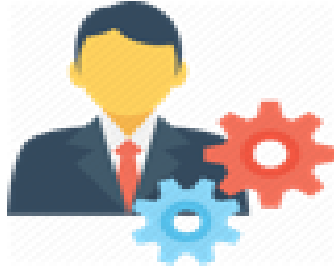

1. สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้ คือหลักการสำคัญที่สุด โดยทยอยส่งมอบงานส่วนแรกให้เร็วและทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดความเสี่ยง
2. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง แม้ในช่วงท้ายของการทำงาน ใช้ประโยชน์จากความเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดให้กับผู้ใช้ และสร้างความสามารถในการแข่งขันให้องค์กร
3. ส่งมอบงานบ่อย ๆ ส่งมอบงานที่ใช้จริงอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้ระยะเวลาต่อรอบให้สั้นที่สุดเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้ใช้ที่ ๆ และลดความเสี่ยงให้เร็วที่สุด
4. ทำงานร่วมกัน ทั้งทีมธุรกิจและทีมพัฒนาทำงานร่วมกันทุกวันตลอดเวลาของโปรเจก
5. สร้างแรงจูงใจให้ทุกคนในทีม โดยสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อในการทำงาน ให้การช่วยเหลือ สนับสนุน ให้ความเชื่อใจ และให้อิสระในการคิดและตัดสินใจ
6. เน้นการสื่อสารแบบเจอหน้า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสื่อสาร
7. งานส่งมอบงานที่ใช้ได้จริง คือ ตัวชี้วัดหลักที่ใช้วัดความคืบหน้าของงาน

8. เน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งสปอนเซอร์ ทีมธุรกิจ ทีมพัฒนา ผู้ใช้งาน ต่างทำหน้าที่ของตัวเอง ได้อย่างสอดคล้องประสานกันภายในทีม เพื่อรักษาจังหวะในการพัฒนาสินค้าและบริการไว้ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
9. หมั่นพัฒนาทั้งด้านเทคนิคและงานออกแบบให้เป็นเลิศ การพัฒนาทั้งสองด้านนี้ให้เป็นเลิศอยู่เสมอ จะช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการส่งมอบงานที่มีคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง
10. เน้นความเรียบง่าย ไม่ทำงานที่ไม่สร้างคุณค่า และทำสิ่งต่างๆ ให้ง่าย โดยลดขั้นตอนและหมั่นปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอยู่เสมอ (อาจใช้เทคโนโลยีมาช่วย)
11. ใช้การทำงานเป็นทีมที่บริหารจัดการได้ด้วยตัวเอง เพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ
12. ปรับปรุงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยใช้กระบวนการให้และรับฟังความคิดเห็นกันเองภายในทีมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

SPRINT หนึ่งรอบในการทดสอบงานต้นแบบ (Prototype & Test) เรียกว่า "1 Sprint" โดยใช้เวลาไม่เกิน 1-4 สัปดาห์ โดยจะต้องมี Feedback loops จากผู้ใช้งานจริงใน Sprint ก่อนหน้า จะนำมาปรับปรุงการทำงาน Sprint ถัดมา การทำงานแต่ละรอบเป็นการนำต้นแบบไปทดสอบ (prototype & test) ซึ่งจะทำให้มีการปรับปรุงการทำงานหรือต้นแบบให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ๑



ทีมงานแบบสกรัม การทำงานแบบสกรัมนั้นประกอบด้วยทีมงานไม่ใหญ่นัก ประมาณ 5-7 คน โดยมีเจ้าของงาน (Project owner) สกรัมมาสเตอร์ (Scrum master) และทีมพัฒนา (Development team)

Owner of the product	Scrum Master	Development Team
		
A full-time or part-time person Business Oriented	A full-time or part-time person Coach and Facilitator of Scrum	From 3 to 9 people full time (recommended) Specialists

องค์ประกอบของทีมงานสกรัม

1. Product Owner: มีหน้าที่ประเมิน Values และจัด Priorities ของ Tasks ต่างๆ ให้กับทีม

2. Scrum Master: เป็นผู้ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างลื่นไหล ซึ่งไม่ได้หมายถึงการเป็นผู้นำทีม แต่จะคอยกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้ทีมบรรลุเป้าหมาย

3. Team: จะทำงานแบบ Self-Management ซึ่งในหนึ่งทีมจะประกอบด้วยคนประมาณ 3-9 คน และรวมทุกตำแหน่งทั้ง Designer, Programmer, UI/UX, Testing เข้าด้วยกัน เพื่อให้ทีมหนึ่งทีมสามารถทำงานตั้งแต่ต้นจนจบได้ด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องข้ามแผนก

<https://brandinside.asia/agile-and-scrum-for-new-business/>

หลักการที่สำคัญของการทำงานแบบ Scrum

- การตรวจสอบ (Inspection)
- การปรับเปลี่ยน (Adaptation)
- ความโปร่งใส (Transparency)

พฤติกรรมการทำงานแบบ Agile & Scrum

1. ไม่คิดเอาเอง (มโนภาพ) มองทุกอย่างในมุมมองของผู้ใช้งาน (end user)
2. ทำงานแบบ Cross functional team
3. เน้นการสร้างผลงานจริงเพื่อรับการทดสอบจากผู้ใช้งาน (prototype & test)
4. ไม่เบื่อก่อนที่จะปรับแก้งานหลายรอบ (Iterate)

ประโยชน์ของการทำงานแบบ Agile & Scrum

- ได้งานตรงใจผู้ใช้ ใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง งานออกเร็ว ลดความเสี่ยง และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- พัฒนากิจกรรมคนทำงาน ให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม การสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ และการเป็นเจ้าของงาน
- ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัว ยืดหยุ่น พร้อมตอบสนอง และใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ผมได้เคยนำวิธีการสกรัมไปใช้กับงานวิจัยที่ได้รับ ก็พบว่าเป็นวิธีที่มีคุณภาพดีทีเดียว เสียอย่างเดียว อาจไม่เหมาะสมเสียเลยกับงานที่ต้องใช้เวลาหลายๆ นาทะเหมาะสำหรับงานที่ต้องส่งมอบในช่วงสั้นๆ หรือโครงการสั้นๆ ที่ต้องการให้ผลกลับไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเอาข้อเสนอแนะวิจารณ์ของผู้ใช้ (ลูกค้า) มาปรับวิธีการให้เหมาะสม เพื่อที่จะได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความพึงพอใจของลูกค้า

เมื่อเราพอเข้าใจแนวคิดของ SCRUM แล้ว ลองเอาไปพิจารณาดูครับ เพื่อจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมเราได้

BCG Saraburi Sandbox

ช่วงที่จัดการอบรม Hi-Pro รุ่นที่ 2 เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2565 ผมได้รับเกียรติจากท่านอาจารย์ **ดร. สุวิทย์ เมษินทรีย์ อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม** ได้บรรยายในหัวข้อ “โลกยับ ราชการ ต้องปรับเปลี่ยน” สิ่งหนึ่งที่ท่านอาจารย์สุวิทย์ ได้กล่าวคือ **เศรษฐกิจ BCG จะเป็น New Growth Engine ของประเทศไทยหลังโควิด** อาจท้าวความสักเล็กน้อยว่า BCG คืออะไร

BCG Model เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมที่จะพัฒนาเศรษฐกิจสามอย่างไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรชีวภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยเน้นการพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ที่คำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และทั้ง 2 เศรษฐกิจนี้อยู่ภายใต้เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ซึ่งเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการพัฒนาเศรษฐกิจเท่านั้น

แต่ต้องพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุลให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนไปพร้อมกัน โดยเปลี่ยนข้อได้เปรียบที่ไทยมีจากความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรม ให้เป็นความสามารถในการแข่งขันด้วยนวัตกรรม เพื่อให้เกิดเศรษฐกิจ BCG ที่เติบโต แข่งขันได้ในระดับโลก เกิดการกระจายรายได้ลงสู่ชุมชน ลดความเหลื่อมล้ำ ชุมชนเข้มแข็ง มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืน



<https://www.bcg.in.th/background/>

ในโลกของความผันผวน (VUCA world) ในโลกของการแข่งขัน การได้เปรียบของประเทศไทย คือ การมีทรัพยากรทางธรรมชาติ และทางวัตถุดิบทางการเกษตรที่สำคัญ ที่หลายๆ ประเทศไม่มี สถานที่ตั้งสิ่งแวดล้อม ที่มีเหมาะสม องค์ความรู้จากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคมหาวิทยาลัย และภาคเอกชน รวมทั้งความรู้พื้นฐานจากชาวบ้าน เกษตรกรเอง หากได้มีการเชื่อมโยงและร่วมมือกันจะเกิดผลกระทบอย่างมหาศาล

ท่านอาจารย์สุวิทย์กล่าวไว้ว่า BCG ตั้งอยู่ในหลักคิดสำคัญ 3 ประการ คือ

1. สร้างความเข้มแข็งจากภายใน เชื่อมไทยสู่ประชาคมโลก
2. เดินหน้าไปด้วยกัน ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง
3. น้อมนำเศรษฐกิจพอเพียง สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ในขณะที่เรามักเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ที่ก้าวหน้ากว่า แต่เรามักลืมไปว่าเราเอง ก็ถูกมองจากประเทศอื่นๆ เช่นกัน ว่าเรามีสิ่งที่เขาไม่มี ดังนั้นสิ่งสำคัญที่ท่านอาจารย์ได้เพิ่มเติมว่า BCG เป็นโมเดลเศรษฐกิจที่ถูกที่และถูกทาง ที่จะทำให้ประเทศไทยเกิดการเติบโตอย่างสมดุลทั่วถึงและยั่งยืน โดยอาศัยจุดแข็งของพื้นที่ของประเทศที่มีความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายทางวัฒนธรรม การกระจายตัวของอุตสาหกรรมเป้าหมายที่มีจำนวนพอเหมาะ มีผู้ประกอบการด้านต่างๆ ที่ต้องเสริมให้เขาเข้มแข็ง และต้องพยายามเชื่อมโยงให้ไปยังเศรษฐกิจท้องถิ่น เศรษฐกิจภูมิภาค ระดับประเทศ และเศรษฐกิจโลก รวมทั้งการสร้างสมดุลระหว่างการนำเอาเทคโนโลยีกับการพัฒนาเทคโนโลยีในประเทศ

สระบุรี นับเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพบนพื้นฐาน BCG ที่อยู่ในเขตภาคกลางตอนล่าง ที่ถูกกำหนดให้เป็นศูนย์กลางการผลิตและการตลาดสินค้าด้านการเกษตร อุตสาหกรรมปลอดภัย การท่องเที่ยวคุณภาพและการค้าภาคตะวันตก และยังมีฐานความรู้ชีวภาพจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีศูนย์แปรรูปชีวมวลระดับประเทศ ศูนย์แปรรูปอาหาร ศูนย์วิจัยโคนมในเขตร้อนชื้น ที่ตั้งอยู่ในศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้สู่ภูมิภาค แห่งจุฬาฯ ที่อำเภอแก่งคอย มีศูนย์ AIC Chula Saraburi ที่แม้จะเพิ่มก่อตั้งแต่ก็ได้มียุทธศาสตร์ที่พร้อมร่วมพัฒนาไปกับจังหวัด เพื่อผลักดันศักยภาพด้านการเกษตรให้มีมูลค่าสูงขึ้น มีสหกรณ์โคนม และการเกษตรอย่างครบครัน จึงเป็นที่มาของการสร้างหมุดหมายในการสร้าง ต้นแบบ BCG Saraburi Sandbox เพื่อให้เกิดแรงกระเพื่อมทางเศรษฐกิจมหภาคของจังหวัด ซึ่งคงจะต้องมีการระดมความคิดทุกภาคส่วนของจังหวัดต่อไป หากคิดว่าเป็นสิ่งท้าทายของจังหวัดสระบุรี

๑๔

ใช้คนให้ถูกที่ ใช้วิธีให้ถูกคน

ลูกน้องแต่ละคนต้องการรูปแบบการสนับสนุนจากหัวหน้าในลักษณะที่ต่างกั น ขึ้นอยู่กับปัจจัยสองอย่างคือ “ระดับความสามารถ” (Competence) และ “ระดับความมุ่งมั่น” (Commitment) ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้เรียกรวมกันว่า “ระดับการพัฒนา”(Development levels)

<https://lightupyourroom.wordpress.com/2019/12/29/situational-leadership-theory/>

ในการบริหารงานทั่วไป พบว่าสิ่งที่ทำให้ปวดหัวมากที่สุด คือ “การบริหารคน” ถ้ายังไม่เชื่อลองถามคนที่เป็ นหัวหน้าดู จะตอบคล้ายกันว่า “การบริหารคน” นี้สุดยอ ดของสิ่งที่น่ากังวล บางทีกินยาพาราเซตามอลหลายๆ เม็ดก็ช่วยไม่ได้ ขึ้นชื่อว่า คน ก็เลยคนไปคนมา น้า นิงๆ บางทีก็คนให้ขุ่นไปยั งนั้นแหละ คนเลยเป็ นทั้งค่านามและคำกริยา

ดังนั้นการบริหารคนจึงเป็ นศาสตร์ที่สำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ Ken Blandchard Companies บริษัทที่ให้บริการปรึกษาเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของบุคลากร ได้เสนอทฤษฎี Situational Leadership II ไว้ในหนังสือ A Situational Approach to Managing People (1985)

ถ้า “คน” เป็ นคำกริยา มีความหมายว่า กริยาที่เอามือหรือสิ่งอื่นกวน เพื่อทำสิ่งที่นอนกั นหรือที่เกาะกั นอยู่เป็นกลุ่มเป็ นก้อนกระจายขยายตัว หรือกวนสิ่งต่าง ๆ ให้เซกั น เช่น ของมันอยู่ดีๆ ก็มาคน กวนน้ำให้ขุ่น หมายถึงการมาเข้ามาวุ่นวาย จนเกิดเป็ นปัญหา

ระดับในการพัฒนา (Development level)

เขบอกว่ คนในองค์กรมีความสามารถที่แตกต่างกั น มีทั้งหมด 4 ระดับ

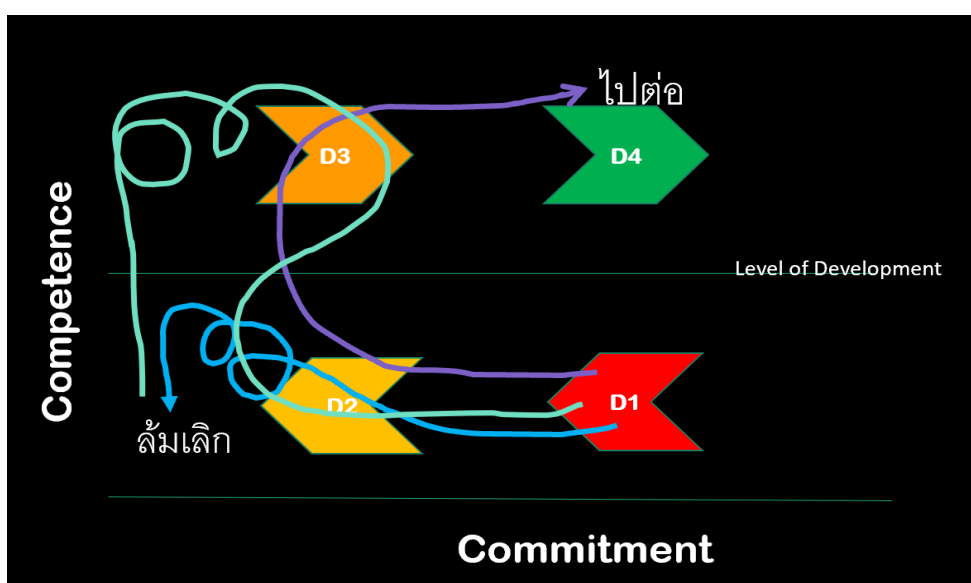


ระดับที่ 1 (D1) ประสบการณ์ ทักษะน้อย แต่มีความมุ่งมั่นสูง “ประเภทเป้าหมายมีไว้ให้พุ่งชน”

ระดับที่ 2 (D2) เริ่มมีทักษะ มีประสบการณ์ แต่ของยากๆ บางทีก็ท้อถอย ไม่มุ่งมั่น พร้อมทั้งจะลาออก ไปหางานอื่นทำ “ยากไปครับ ทำไม่ได้ ออกดีกว่า”

ระดับที่ 3 (D3) ความสามารถปานกลางถึงมาก ความมุ่งมั่นของคุณกลับขึ้นๆ ลงๆ ไม่มีทิศทางที่แน่นอน อาจจะเดินต่อหรือล้มเลิก “ทำไมเคยทำได้ แต่ตอนนี้ใช้วิธีเดียวกัน ไหง! ทำไม่ได้ซะแล้ว”

ระดับที่ 4 (D4) เป็นบุคคลในองค์กรที่ผ่านประสบการณ์มากมาย มีความสามารถมาก ความมุ่งมั่นมาก อาจเป็น guru ในบางเรื่องด้วยซ้ำไป “มีอะไรที่ท้าทาย ใหญ่กว่านี้ไหม แค่นี้ไม่น่าให้ผมทำเลย”



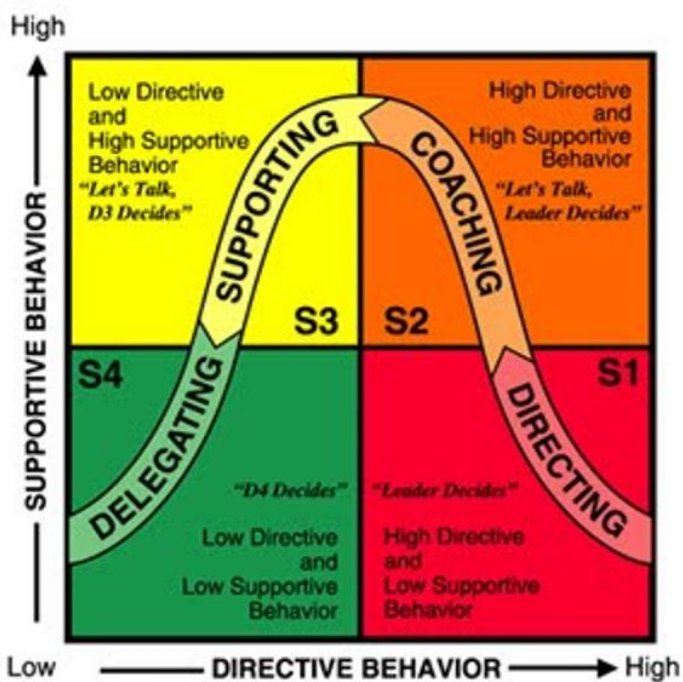
ถ้าการที่จะบริหารอย่างไรสำหรับหัวหน้าให้คน ทั้งสี่แบบ ได้ทำงานเพื่อให้งานสัมฤทธิ์ ต้องเข้าใจระดับในการพัฒนา (Development levels) ตามระดับความสามารถและระดับความมุ่งมั่นของแต่ละคน คือ ใช้คนให้ถูกกับงาน (put the right man to the right job) หรือ ใช้วิธีให้ถูกกับความสามารถของคน (use the right tool to the right man) ในแต่ละหน่วยงานก็อาจจะมีคนทั้งสี่ระดับ ที่บางคนพร้อมที่จะปรับตนเองให้ขึ้นไปตามทักษะและความสามารถ บางคนก็ไปต่อ บางคนก็ล้มเลิก การจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จจึงต้องเรียนรู้การบริหารคนที่แตกต่างกัน

Ken Blanchard จึงบอกว่าคนในแต่ละระดับสามารถพัฒนาได้ และต้องการรูปแบบการสนับสนุนที่แตกต่างกัน เนื่องจากคนและคนมีระดับการพัฒนา ทักษะและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น การที่จะให้วิธีการเดียวสำหรับทุกคน จึงเป็นเรื่องยาก ที่เรามั่นคุ่นกับคำว่า One fit for all คือ ทำแบบเดียวกับทุกคน

ระดับการสนับสนุน (Leadership styles)

เพราะบุคลากรแต่ละคนมี Development levels แตกต่างกันไป การสนับสนุนด้วยรูปแบบและวิธีที่ถูกต้อง จะช่วยรักษา "ความมุ่งมั่น" ของบุคลากรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เราเรียกสิ่งนี้ว่า "Leadership styles"

Leadership styles: คือการปรับสัดส่วนระหว่าง "การชี้แนะ" และ "การสนับสนุน" (Supportive) ให้พอดีกับ Development levels ดังภาพด้านล่าง



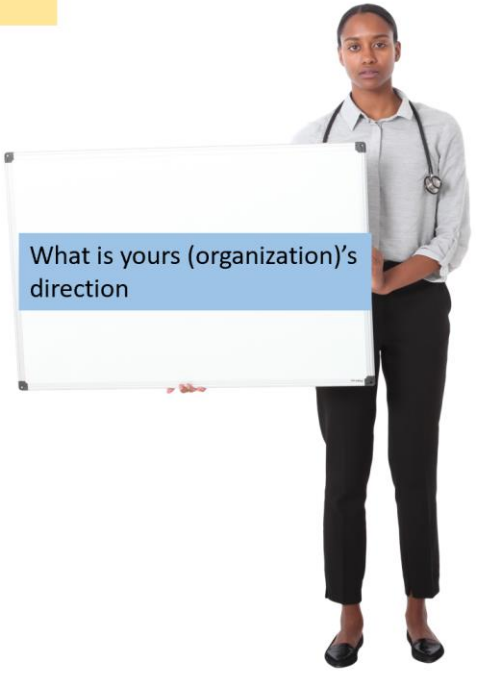
Leadership S1 : DIRECTING เป็นหนุ่มสาวไฟแรง ควรชี้แนะและชี้แนะทิศทางขององค์กรให้ชัด (Directive) แล้วจะเหมือนกับการเติมน้ำมันเบนซินสูตร 95 เลย เขาจะวิ่งไปได้รวดเร็วการบอกว่า.. ควรทำอย่างไร การกำหนดระยะเวลา การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การเฝ้าดู ติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ และการช่วยลำดับความสำคัญ

Leadership S2: COACHING ควรให้การแนะนำ และเป็นพี่เลี้ยงที่ดี (Coaching) ด้วยการรับฟัง สอบถามความคิดเห็น ให้กำลังใจ แนะนำ เล่าประสบการณ์และปัญหาที่เคยพบ ถ้าตรงกับที่เขาเคยเจอ เขาจะเข้าใจ และนำวิธีที่เราแนะนำไปแก้ปัญหาก็ได้

Leadership S3: SUPPORTING ควรให้การสนับสนุน ไม่ต้องชี้แนะมาก แต่ต้องให้การสนับสนุนให้มาก ทั้งกำลังใจ กำลังเงิน การให้คำชี้แนะเกินไป อาจกลายเป็นความเข้าใจผิดว่าต้องการมาจับผิดก็ได้ ควรให้เขาได้ตัดสินใจด้วยตัวเอง

Leadership S4: DELEGATING ไม่ต้องชี้แนะมาก และอาจไม่ต้องการสนับสนุนมาก แต่ต้องมอบงานใหม่ๆ ท้าทาย เขาจะใช้ประสบการณ์ที่มีช่วยทำให้งานสำเร็จ รวมทั้งคอนเนคชั่นที่มีด้วย

ผมเองก็เป็นคนหนึ่งที่เคยเป็นทั้งลูกน้องและหัวหน้า ไล่จาก D1 จนเป็น D4 หลังเกษียณไปแล้ว ก็ยังอยากทำในสิ่งที่ท้าทายในชีวิตคือ ออ อะ ไโร ใน ชีวิต ราชการ มหาวิทยาลัยไม่ได้ทำ ก็ลองอยากทำดู ถ้ามีเวลาคงได้มาแบ่งปันโอเคเดียวกัน



Co-Opetition/Cooperation + Competition

ที่มาของข้อมูล จากการบรรยายของท่านกฤตมาริช เสงี่ยมพงษ์ ในงาน AIC CU-Saraburi EXPO 2022

มักจะมีคำกล่าวที่เราคุ้นชิน คือ ในสังคมนั้น ไม่มีมิตร หรือ ไม่มีศัตรูถาวร หรือล่าสุด เราอาจได้ยินคำว่า “ศัตรูของศัตรู ก็คือ มิตร” หรือจะพูดกลับกันว่า “มิตรของมิตร อาจจะเป็นศัตรูได้” ถ้าผลประโยชน์ไม่ลงตัว

คำว่า **Co-Opetition** มาจากคำสองคำรวมกัน คือ Cooperation และ Competition เมื่อคู่แข่งมารวมพลังกันด้วยเป้าหมายเดียวกัน และเดินไปข้างหน้าด้วยกัน ตัวอย่างเช่น บริษัท Apple กับ Samsung, DHL กับ UPS, Ford กับ GM, หรือ Google กับ Yahoo มาร่วมมือกันหรือในประเทศ เราคงเคยได้ยินการจับมือเป็นพันธมิตรกันระหว่างบริษัท True กับ บริษัท DTAC ที่จะจัดตั้งบริษัททางเทคโนโลยีร่วมกัน หรือสิ่งที่ผมเคยทำคือการจับมือกันระหว่างแปดมหาวิทยาลัยวิจัยไทย ในนาม Research University Network (RUN) ที่จับมือระหว่างคู่แข่งทางวิชาการ มาร่วมมือกันสร้างผลงานวิจัยที่ประเทศชาติได้ประโยชน์ ใครเก่งด้านใดก็มาแชร์ด้านนั้น เรียกว่า เก่งกับเก่ง กลายเป็นเก่งยกกำลังสอง

Co-opetition”—cooperating with a competitor to achieve a common goal or get ahead—has been gaining traction for three decades. Yet many companies are uncomfortable with the concept and bypass the promising opportunities it presents.

(<https://hbr.org/2021/01/the-rules-of-co-opetition>)

There are many reasons for competitors to cooperate. At the simplest level, it can be a way to save costs and avoid duplication of effort.

มีเหตุผลมากมายที่ชวนให้คู่แข่งในเวทีเดียวกัน มาร่วมมือกันในการผลักดันไปสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ ที่คนเดียว รายเดียว จะทำได้ อย่างน้อยง่ายที่สุดคือ การลดต้นทุนและการหลีกเลี่ยงที่จะทำงานซ้ำซ้อน

จากการบรรยายของท่านทูตมาริช เสงี่ยมพงษ์ เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2565 ในงาน Virtual AIC Chula Saraburi Expo ท่านได้เน้นให้มีการเกิด Coopetition ตลอด Value chain โดยจะต้องกำหนดตัวผู้เล่นและผู้เอื้อประโยชน์ (players & facilitators) ต้องอาศัยความร่วมมือทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคมหาวิทยาลัย ภาคเอกชน รวมถึงตัวเกษตรกรด้วย เพื่อผลักดันให้สินค้าผลิตภัณฑ์ของจังหวัดสระบุรีก้าวไปสู่ตลาดโลกได้ โดยต้นน้ำต้องเน้นให้มีการวิจัยและพัฒนาไปสู่นวัตกรรม (Research & Development) ด้วยการอาศัยข้อมูลที่มีการเก็บและนำมาวิเคราะห์ให้เป็นลักษณะ เป็นคลังข้อมูลที่เอื้อประโยชน์แก่ทุกฝ่าย (Data mining) และท้ายที่สุดต้องมีการทำการตลาด (Marketing) ด้วยการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ทั้งหมดทั้งปวงรัฐจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้เอื้อ ไม่ใช่ผู้เล่นหลักปล่อยให้เอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นผู้เล่น และมาในลักษณะการเป็น JV เพราะต่างประเทศย่อมรู้จักกฎระเบียบ และลูกค้ามากกว่าเรา ดังตัวอย่างของประเทศนิวซีแลนด์ ที่ท่านทูตได้ยกตัวอย่าง ว่าภาคเอกชนรู้ด้านการตลาด และสามารถให้ข้อมูลกับรัฐบาลในด้านความต้องการของผู้ซื้อ ในขณะที่ภาครัฐจะเป็นตัวจักรในการทำงานเชิงนโยบาย เอื้อประโยชน์ให้ทุกภาคส่วนได้ทำงานร่วมกัน ด้วยการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เอื้อต่อการลงทุนและการทำตลาด

ท้ายที่สุดท่านทูตมาริช ได้สรุปว่า การที่ผลิตภัณฑ์ของประเทศไทยจะไปสู่ตลาดโลกได้นั้น ควรอาศัยแนวคิดดังนี้ คือ

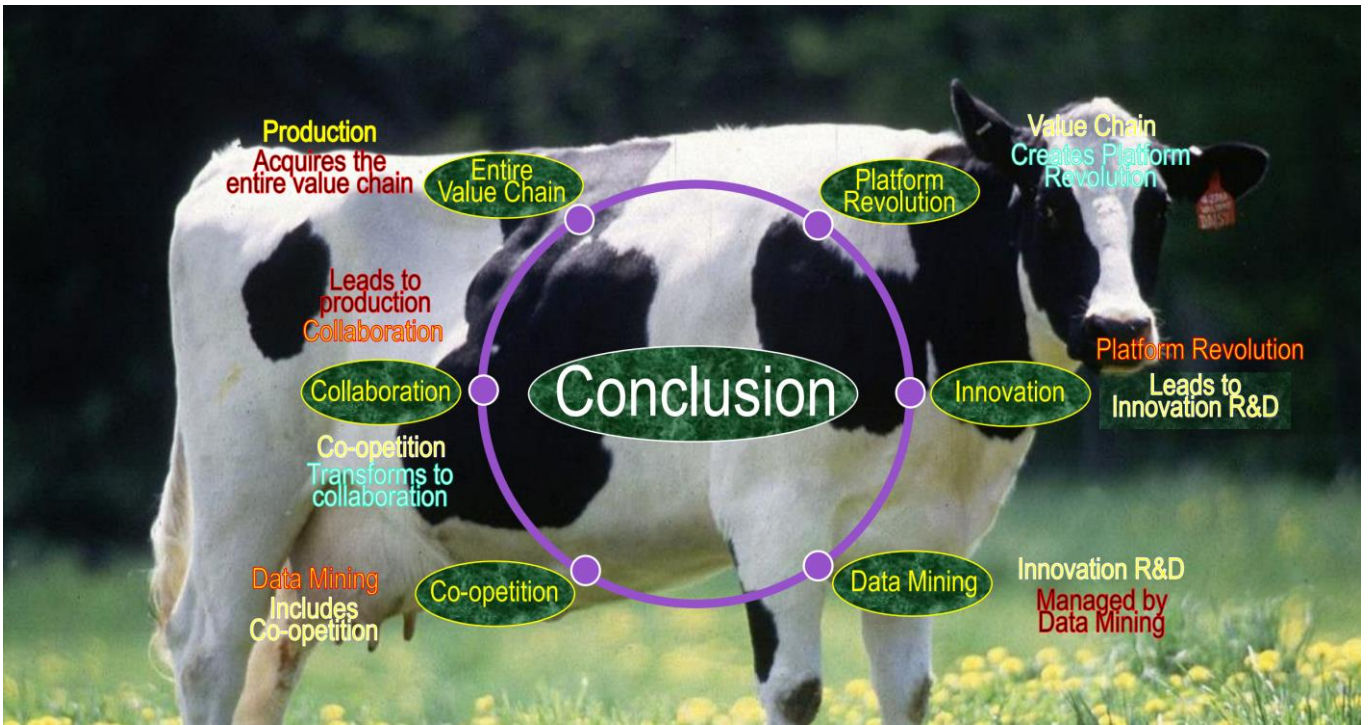
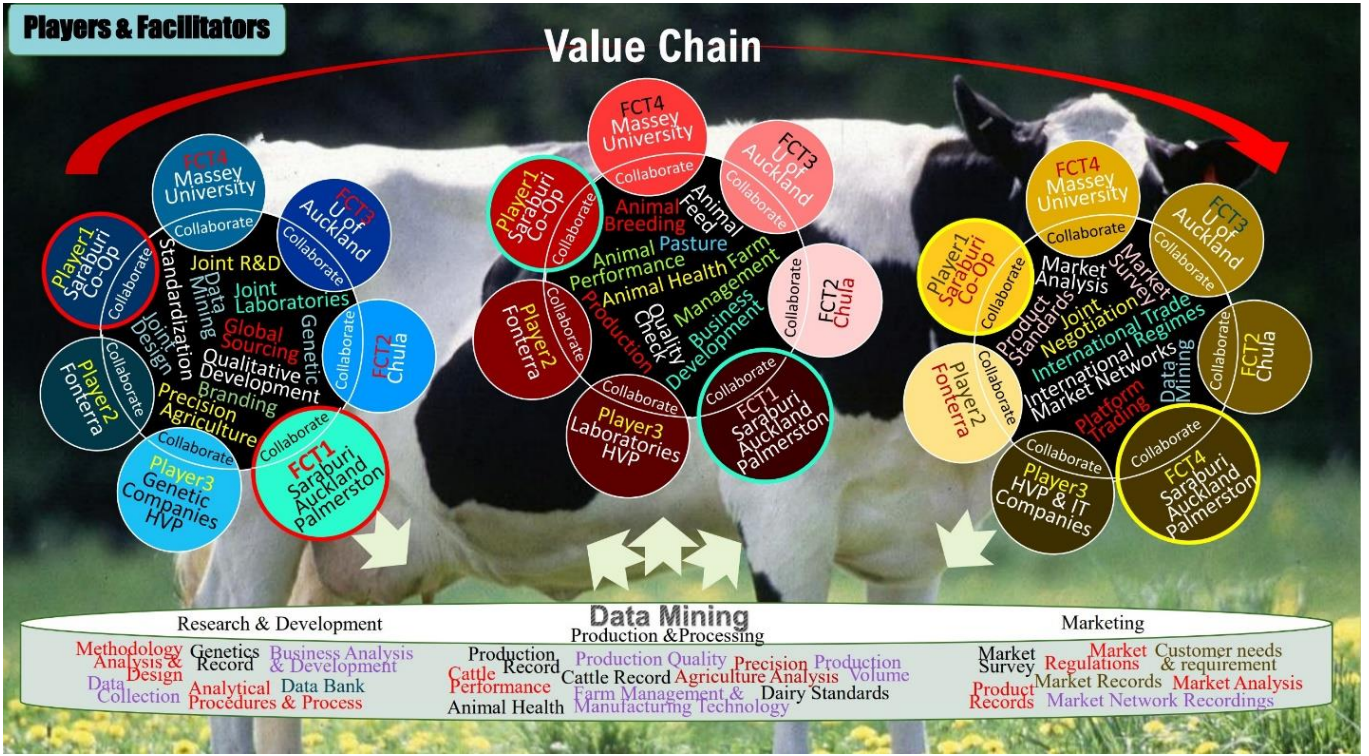
Co-opetition, Collaboration, Entire value chain, Platform Revolution, Innovation และ Data Mining โดยกำหนดบทบาทของ players และ facilitators ให้ชัดเจน ทั้งยังให้มีการร่วมมือในลักษณะการเป็น Joint venture มากกว่า การทำด้วยตนเองทุกขั้นตอนของ value chain

ในโลกปัจจุบัน เป็นโลกของการแข่งขัน แข่งกับตัวเอง แข่งกับคนอื่น แข่งกับคนทั้งโลก หากยังยึดติดว่าตนเองเก่ง อยู่คนเดียว อนาคตคงจะรอดยาก ลองหันมาดูแนวคิด เปลี่ยนศัตรูให้เป็น มิตร สร้างมิตรให้มากขึ้น จะดีกว่ามั๊ย



Players & Facilitators

Value Chain



แบบอย่างของ SCG ทำหลอง ในการพัฒนาองค์กรทันสมัย

ในการอบรม Hi-Pro Saraburi หลักสูตรที่ 1 เมื่อต้นเดือนเมษายน 2564 ทางเครือซีเมนต์ไทย (SCG) ทำหลอง สาระบุรี ได้จัด Round Up ใน 3 หัวข้อ

- Policy deployment
- People transformation
- Process transformation

เพื่อเปิดมุมมองและเพิ่มประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ และเพื่อเรียนรู้กระบวนการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือการบริหารเพื่อตอบโจทย์พื้นที่

เนื้อหาจะเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรขนาดใหญ่ การบริหารกับผู้คนต่างวัย และแนวคิดการทำผลิตภัณฑ์จากงานวิจัยและการสร้างนวัตกรรมเพื่อทำรายได้ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ทางวารสารสาระดี เห็นว่ามีประโยชน์ต่อการปรับการบริหารองค์กรในระบบราชการ จึงขอนำมาเผยแพร่ ซึ่งน่าจะเป็นตัวอย่างในการนำไปบริหารองค์กรยุคใหม่



Policy deployment (การกระจายนโยบาย)

- 2 ways communication (top down or bottom up)
- BIM ทำให้ทุกคนให้เห็นเป้าหมายเดียวกัน รู้ความสำคัญของการวางแผนงาน
- X-matrix เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในการที่จะทำแผนยุทธศาสตร์
- การปรับองค์กรจาก Silo (ต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำ) เป็น Chain (ระบบการทำงานที่ต่อเนื่อง)

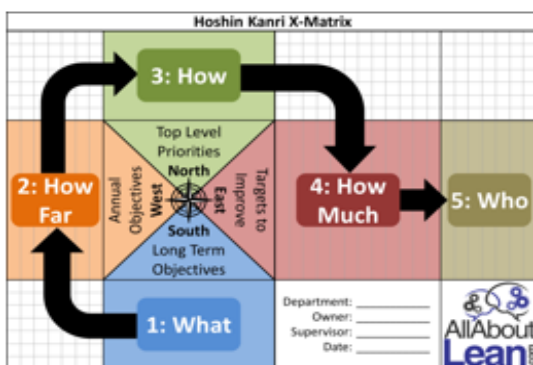
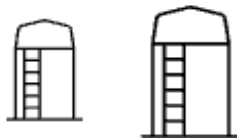
**People transformation
(การเปลี่ยนแปลง ระบบการทำงานของคน)**
เพื่อปรับตัวให้เกิดความอยู่รอด กระแสโลกเกิดการเปลี่ยนแปลง บุคลากรภาครัฐหรือหน่วยงานของรัฐต้องปรับตัวตาม focus เรื่อง command communication two way digital platform, disruptive technology

Process transformation (ms เปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน)
การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน จึงมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- Disruptive technology ล้มเลิกสิ่งเก่าสู่สิ่งใหม่ ต้องอาศัยทั้งคนและเทคโนโลยี ต้องรู้เท่าทันเทคโนโลยี

Policy Deployment 1

SILO management



HOSHIN KANRI THE X-MATRIX

SWOT ANALYSIS



3 Things Never Change

- สินค้า/บริการที่ถูกลด
- สินค้า/บริการที่รวดเร็วขึ้น
- สินค้า/บริการตัวเลือกมากขึ้น



1. CHAIN management

2. 2 way communication

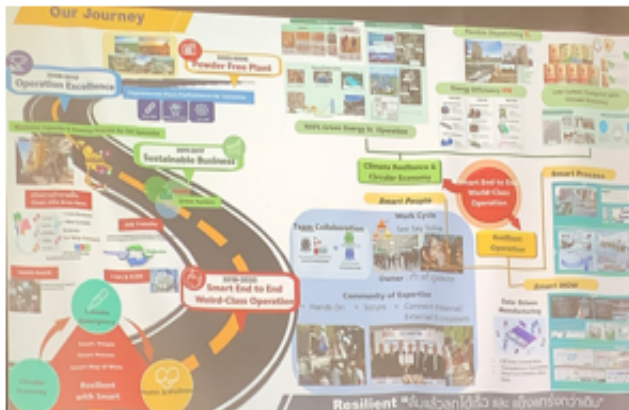


- วิสัยทัศน์ 5 ปี ถ่ายทอดเป็นรายปี (1 Year plan) แล้วกระจายไปหลายๆ ธุรกิจ
- วางแผนล่วงหน้า 6 เดือน ปรับการทำงานจาก silo เป็น chain management
- ใช้การบริหารแบบเชื่อมโยง (Hoshin Kanri) คำนึงถึงทิศทาง เป้าหมาย และวิธีการ ไปพร้อมๆ กัน เน้นคุณภาพ เพื่อบรรลุ vision
- วิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis
- ใช้กรอบการทำงานในการกำหนดและค้นหาเป้าหมายและผลที่ตามมา (OKR)
- การทำงานที่ไร้รอยต่อ (seamless)
- การสร้าง Ecosystem ครบวงจร
- พัฒนาคณะให้มีทักษะ Skill development ให้เป็น T shape มี Open/Challenge Mindset และเป็น Entrepreneur ship

People Transformation



2



LEADER' Needs:

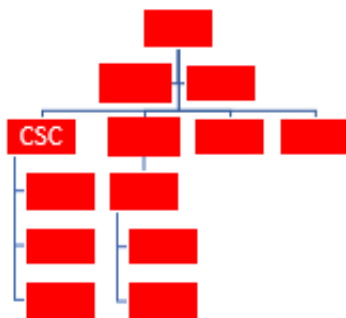
- Growth mindset
- Leading managing change
- Upskill/Reskill พนักงาน
- Communication
- ปลูกฝัง growth mindset ให้ลูกน้อง
- Collaboration platform
- No silo management

SCG Journey

โรงงานไร้ฝุ่น (Powder free plant)
Operational excellence
Sustainable business
Smart end to end (World class Operation)
(Smart and Green Society)



Central Chain Organization :

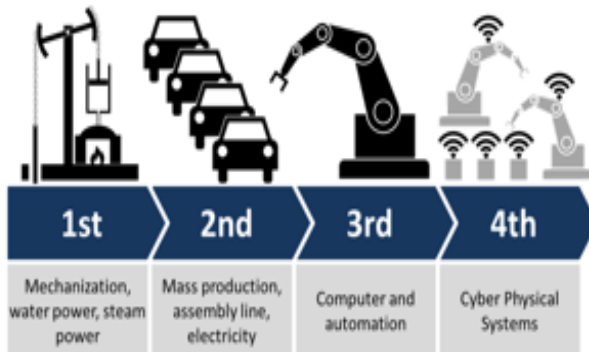


- TPM = Total Production Management ลด cost และเพิ่ม Production
- การสื่อสารต่อทิศทางองค์กร
- เชื่อมมั่นในคุณค่าของทุกคน
- สัมแล้วลูกให้เร็ว และแข็งแกร่งกว่าเดิม **Resilient**

Process Transformation



3



Industry 4.0

- Mobile devices
- Internet of things (IoT) platforms
- Location detection technologies (electronic identification)
- Advanced human-machine interfaces
- Authentication and fraud detection
- Smart sensors
- Big analytics and advanced processes
- Multilevel customer interaction and customer profiling
- Augmented reality/ wearables
- On-demand availability of computer system resources
- Data visualization and triggered "live" training! (Wikipedia)

Digital Disruption

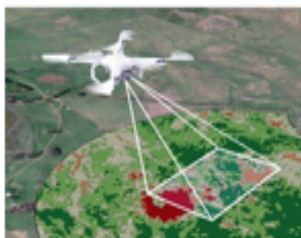


Design thinking process



Process Innovation

Drone Survey



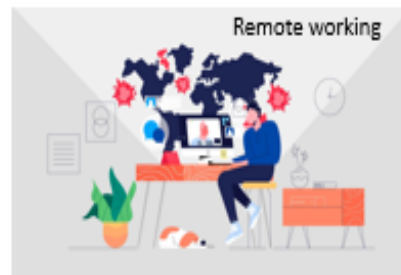
<https://www.indiamart.com/prod-detail/serial-survey-drone-survey-22058409191.html>

การใช้ drone เก็บข้อมูลทรัพย์สิน



<https://www.ananda.co.th/blog/hygiene/new-normal-life/>

วิถีชีวิต COVID-19 กับการดำเนินชีวิตแบบ New Normal



<https://geekbot.com/blog/transition-to-remote-working-during-the-outbreak/>

การทำงานแบบ Remote Working

SCG เป็นองค์กรที่มีเป้าหมาย 5 สัปดาห์ชัดเจน ผู้บริหาร พนักงาน ต่างรับรู้และร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ยึดหลักการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวตลอดเวลา เพื่อความอยู่รอดขององค์กรสู่ความเป็นเลิศโลกเปลี่ยนไปเราจะต้องปรับตัวเราตาม และเป็นองค์กรที่ประกอบธุรกิจ โดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีองค์ประกอบบางส่วนดังนี้

1. การวางแผนที่ดี

การบริหารของ SCG มีการวางแผนงานอย่างดี มีการวางแผนการบริหารธุรกิจหลายระยะ เช่น ระยะยาว 20-50 ปี ระยะกลาง 3-5 ปี ระยะสั้น 1 ปี รวมถึงมีการจัดทำแผนรายเดือน/รายสัปดาห์ สำหรับควบคุม ติดตามการทำงานของแต่ละแผนก และการแก้ไขปัญหาช่วงวิกฤตเศรษฐกิจที่ SCG ประสบปัญหาหามาซึ่งสามารถจัดการฟื้นฝ่าวิกฤตไปได้ การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยทำงานให้รวดเร็วขึ้น

2. ต้องเริ่มจากผู้นำ

ต้องสร้างความเชื่อก่อนว่า เหตุใดจึงต้องเปลี่ยน ทำให้รู้สึกอยากเปลี่ยน นำไปสู่วิธีการและลงมือทำภายใต้ข้อมูลเดียวกัน ผู้บริหารบุคลากร ทุกคนมี Growth mindset, Outward mindset, Positive conflict resolution, Empowerment for work และใช้กระบวนการ Design thinking ซึ่งนำไปสู่วิธีการและลงมือทำภายใต้ข้อมูลเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือหน่วยงาน จะทำอะไรก็ตาม ผู้นำหรือผู้บริหาร มีความสำคัญมากในการนำความรู้ ทักษะใหม่ เทคโนโลยีใหม่ มาพัฒนาปรับเปลี่ยน ใช้ในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ หรือทำไร ตลอดจนการบริการที่เป็นเลิศต่อไป

3. มองทุกอย่างเป็นภาพเดียวกัน

นโยบายของ SCG นั้นเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (customer centric) ให้คนในองค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยน Mindset มีแผนการในทุกระดับเหมือนระบบราชการ แต่จะละเอียดถึงแผนรายเดือน และได้เรียนรู้ถึง Chain ของ SCG การบริหารงานเป็นวัตถุประสงค์ เป็นแนวทางการเรียนรู้ ว่าการเปลี่ยนแปลง disruption มีการบริหารงาน ID4 Design thinking การปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

4. Disruption ทำให้ต้อง Transform

เป็นองค์กรที่พร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กระบวนการต่างๆ เกิดจาก Disruption ในห้วงเวลาต่างๆ จะก่อให้เกิดกระบวนการ เกิดการปรับตัว หรือ Restrict เพื่อความอยู่รอดและแข็งแกร่ง ผู้เข้าอบรมบางท่านได้เรียนรู้กระบวนการจัดการของ SCG กระบวนการบริการจัดการเปลี่ยนแปลง การนำเอา IOT (Internet of things) และกระบวนการแนวคิด การบริหาร จะได้นำไปเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

อุตสาหกรรม 4.0 หรือ การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 คือ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการผลิตและแปรรูปสินค้าต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มเข้าสู่ระบบอัตโนมัติ เป็นระบบอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยียุคใหม่ที่ล้ำสมัยในการผลิต เน้นการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารระหว่างเครื่องจักร และเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง

วิกิพีเดีย

อุตสาหกรรม ID 4.0 (Industrial Revolution) นำนวัตกรรมใหม่ๆมาปรับใช้ รวมทั้งการดูแลคนในองค์กรและรอบข้าง โดยมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เช่น การใช้ Drone เพื่อการสำรวจพื้นที่ของวิศวกรในเมือง

5. ชุมชนอยู่ได้ เราจึงจะอยู่ได้ ลูกค้า/พนักงานอยู่ได้ เราก็ออยู่ได้

เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร เห็นคุณค่าของพนักงานในการขับเคลื่อนองค์กร Empowerment มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้วยองค์ความรู้และเทคโนโลยี การส่งเสริมความก้าวหน้าสวัสดิการต่างๆ อย่างเหมาะสม การบริหารบุคคลของ SCG ซึ่งสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ดี เช่น ทุกคนคือเจ้าของ SCG ทุกคนต้อง upskill

รูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือชุมชน และชาวบ้านในบริเวณโดยรอบ

สิ่งที่ต้องคำนึง คือ 3 สิ่งที่ไม่เคยเปลี่ยนแปลงสำหรับลูกค้า

1. สินค้า/บริการ ที่ถูกลงแต่คุณภาพดี
2. สินค้า/บริการ ที่รวดเร็วขึ้น
3. ความต้องการตัวเลือกมากขึ้น

6. ใช้ OKR/PMS/Reskill/Upskill

มีการนำเอา OKR (Objective and Key Results) มาใช้ในการวัดผลต่างจาก KPI แต่วัดผลเป็นวัตถุประสงค์ ใช้ค่า PMS (Performance Management System) ค่าตอบแทนเป็นรายบุคคล โดย Quick win ทำได้เกินเป้า จะมีผลตอบแทนให้ส่วนหนึ่ง (Bonus) พยายามสร้างคนในองค์กร ให้เป็นคนที่เปิดรับทุกอย่าง จะได้เห็นในสิ่งที่ยังไม่เคยเห็น

PMS ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการเป็นระบบเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับองค์กรระดับหน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน

เน้นให้พนักงานทำเหนือความคาดหมาย ให้คิดว่าไม่ใช่พนักงาน แต่เป็นเจ้าของกิจการ เป็นองค์กรที่มีการปรับตนเอง/องค์กร และนำเทคโนโลยีมาใช้ มีการ upskill/reskill



สื่อสารสองทาง เข้าใจทั้งสองฝ่าย

People transformation Leadership

การปรับโครงสร้างองค์กรเป็น Chain หรือ Area base เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ให้รองรับลูกค้าและการบริการ ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานได้โดยเฉพาะการสื่อสารแบบ Two ways การท้าทาย (challenge) ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การวิเคราะห์องค์กร SWOT การวางแผนงานที่ชัดเจน โดยต้องเริ่มจากการปรับ Mindset ทั้งผู้บริหาร พนักงาน และลูกค้า

การใช้วิธีการสื่อสารสองทาง เพื่อให้ทุกคนเข้าใจบริบทขององค์กรตนเองและเข้าใจเป้าหมายขององค์กรด้วยกัน มีปัญหาสามารถปรึกษาหารือกันตลอดเวลา มีการทำ SWOT และการทำงานแบบไร้รอยต่อ (Seamless connectivity) ซึ่งจะได้กล่าวในฉบับต่อไป

บทสรุป

การปรับองค์กรให้ทันสมัยและให้อยู่ได้ ต้องอาศัยสามฐานการเรียนรู้ คือ

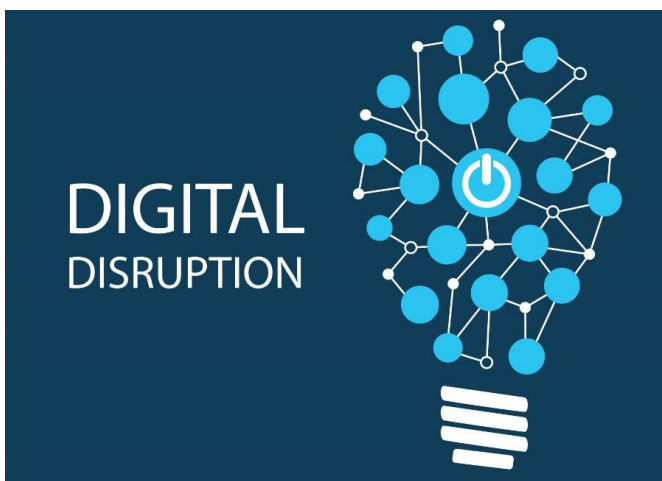
1. Policy deployment การกระจายนโยบาย การวางแผนนโยบาย strategic vision มองถึงเป้าหมาย โดยมีการสื่อสาร 2 ทาง วางเป้าหมายระยะสั้นระยะยาว การทำ SWOT ในองค์กร 3 สิ่งที่ไม่เคยเปลี่ยน ต้องการตกลง/ต้องการความรวดเร็วมากขึ้น/ต้องการตัวเลือกมากขึ้น/การเป็นผู้นำที่ลงมือปฏิบัติไปกับลูกน้อง
2. People transformation ความท้าทายในการปฏิรูปในยุคเทคโนโลยีใหม่ๆ พัฒนาคนให้มีทักษะ ความเชี่ยวชาญ ทำงานแบบ onsite/WFH/WEA (WFH, Work from Home, WEA, Work from Area) การแก้ไข ความท้าทาย คนกับงานโดยการเพิ่มทักษะหรือย่นจุดทักษะของคน
3. Process transformation โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ นำมาเปลี่ยนแปลงเพื่อล้มล้างสังคมเดิมๆ นำ AI (Artificial Intelligence) เข้ามาในหน่วยงาน นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบราชการ

๑๗

GAME CHANGER ในยุคดิจิทัล

ผมยังเป็นคนเจนเก่า ที่ยังอ่านหนังสือพิมพ์เป็นแผ่นๆ บอกรับเป็นสมาชิกรายปี ตกแล้วฉบับละเพียง 10-30 บาท ขึ้นกับเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ บางทีอ่านไม่ทัน ไม่มีอารมณ์ก็เก็บยอดไว้อ่านตอนวันเสาร์อาทิตย์ เป็นงานอดิเรกที่ทำ เทียบไม่ได้กับราคาอาหารจานเดียว คือเป็นอาหารสมองที่ราคาถูก

การอ่านหนังสือพิมพ์ หรืออ่านหนังสือทำให้เราได้ความรู้แนวคิด เพิ่มลอนหยักของสมอง แล้วก็เอามาปรับกับงานที่เรารับผิดชอบ ผมจึงมักมีแนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นเสมอ ล่าสุดได้อ่านข่าวพบว่าเอกชนหลายหลายได้ทำการปรับตนเองให้ทันกับยุคสมัยที่เรียกว่า Digital disruption



ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารที่ใช้สีม่วงเป็นอัตลักษณ์ ดูจะออกตัวแรงเป็นคนแรกๆ ปรับตั้งยูนิทใหม่ คือ “SCB 10X” เพื่อทำลายข้อจำกัดแบบเดิมของธนาคาร เขาเชื่อว่ารูปแบบธนาคารจะไม่เหมือนเดิม ธุรกิจจะไม่เหมือนเดิม โดยมีภารกิจใหม่ที่ท้าทาย คือ การสร้างอนาคตใหม่ให้กับวงการธนาคาร มีเม็ดเงินลงทุนกว่า 20,000 ล้านบาท ในช่วงต้น เป้าลูกค้าจากเดิม 16 ล้านราย ในอีกห้าปีข้างหน้าเป็น 200 ล้านราย

SCBX เป็นเสมือนยานแม่ ที่แตกเป็นยานลูก นำพาทุกชีวิตในองค์กรให้ผ่านการเปลี่ยนแปลง รอดตาย และบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผมนึกถึงหนังซีรีส์เกาหลีของ Netflix เรื่อง Silent Sea ขึ้นมา ว่ามนุษย์จะต้องแสวงหา เพื่อความอยู่รอด

ในด้านโทรคมนาคม พบว่าค่ายใหญ่เป็นผู้เล่นสามรายในประเทศไทย ก็มี AIS, True และ Dtac ล่าสุดทาง กฐและดีแทค โดยเครือซีพีและกลุ่มบริษัทเทเลนอร์ ได้ควบรวมกิจการบริษัทลูก True+Dtac ตั้งเป็นบริษัทเทค คอมปานี ทำธุรกิจด้านเทคโนโลยีอัจฉริยะทุกมิติ รวมทั้งเทคโนโลยีอวกาศ นับเป็นการเขย่าวงการโทรคมนาคมไทยเลยทีเดียว อันนี้เขาเรียกว่า ไม่มีมิตรและศัตรูถาวร เพื่อนอาจกลายเป็นศัตรู และคู่แข่งอาจกลายเป็นมิตร ถ้าคุยกันลงตัว



ในขณะที่ธุรกิจสีเขียว ลดมลภาวะ เป็นเป้าหมายสำคัญของข้อตกลงของการประชุม COP 26 เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2564 ที่กรุงกลาสโกว์ สหราชอาณาจักร ทำให้ผู้เล่นหลายราย รวมถึง ปตท. บริษัทน้ำมันรายใหญ่ในประเทศ หันมาผลักดันรถไฟฟ้า อีวี ด้วยวิสัยทัศน์ใหม่ “Powering Life with Future Energy and Beyond” ผลักธุรกิจจาก ปีโตรเคมีสู่พลังงานสะอาดสีเขียว ในขณะที่ธุรกิจหลายๆ ตัวได้ปรับแนวคิดจาก offline เป็น online และขยายสู่แพลตฟอร์มที่ไร้รอยต่อที่เรียกว่า omni channel จะเห็นว่าในช่วงโควิด ธุรกิจได้ปรับตัวมากมาย เพื่อความอยู่รอด มีการค้าขายผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น

รวมถึงในอนาคตบทบาทของ เมตาเวิร์ส (metaverse) การค้าขายเสมือนจริง ในแพลตฟอร์มต่างๆ ก็จะเข้ามามีบทบาทกับผู้บริโภคและผู้ใช้มากขึ้น เรียกว่ามี Cocreation มากขึ้น สำหรับศูนย์นวัตกรรมเกษตร (AIC Saraburi) มีเป้าหมายของการสร้างนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ แต่รูปแบบการทำงานและความคิดของคนทำงานยังยึดติดกับภาพเดิมๆ ของการทำงานแบบราชการ ที่เน้นกฎระเบียบ ซึ่งไม่เอื้อต่อการบริหารนวัตกรรมอย่างแน่นอน

ดังนั้น จึงต้องถึงเวลาที่เราต้อง rethinking ต้องปรับเปลี่ยนเช่นกัน ไม่จิ้นสิ่งที่จะตามมา คือความล่าช้า และจะถูกทิ้งไว้ข้างหลังเพราะเราเดินตามไม่ทันนั่นเอง

Lotus blooming: ยุทธการดอกบัวบาน

ครั้งแรกที่ผมได้ยืม Lotus blooming มาจาก ดร. ประเมษฐ์ ชุ่มยิ้ม ผู้เชี่ยวชาญจาก สวทช. ตอนไปอบรมระดมความคิด (Brain storming) ให้แก่เจ้าหน้าที่ของบริษัทพรชัย อินเตอร์เทรด ราวปี 2562 ในโครงการ Talent mobility ทำให้นึกถึงดอกบัว ที่มีกลีบเป็นแฉกๆ ดังนั้นขอใช้ชื่อไทยๆ ว่า “**ยุทธการดอกบัวบาน**”

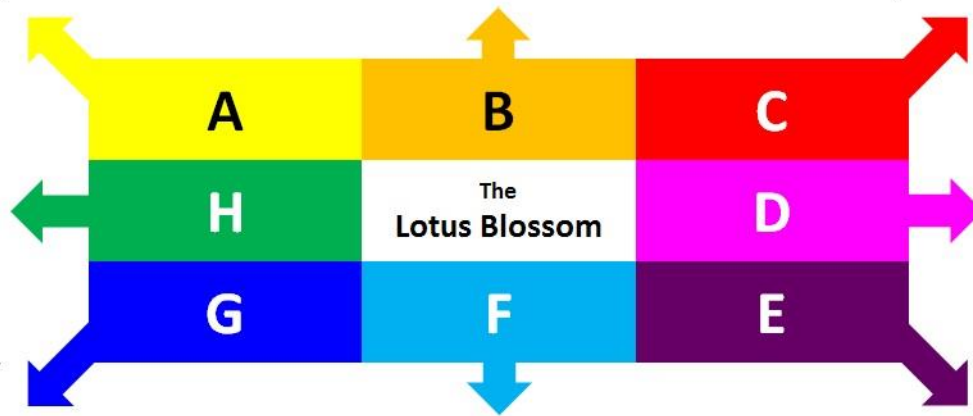


ต่อมาได้ใช้กิจกรรมนี้ระดมแนวคิดในการสร้างผลิตภัณฑ์จากแกะในโครงการแกะของจังหวัดน่าน โดยให้ผู้เข้าร่วมมีทั้งคนรุ่นหนุ่ม เกษตรกร นักวิชาการ ฆราวาส ระดมความคิด และอีกหลายครั้งที่ได้นำเอาวิธีการนี้ไปทดลองใช้ และลองเอาไปฝึกนิสิตสัตวแพทย์ เวลาเข้าไปในฟาร์มหมู ว่าเจอประเด็นปัญหาอะไรบ้าง แล้วมาดูว่าอะไรเป็นสาเหตุของปัญหา และมีทางที่จะแก้ปัญหานี้ได้อย่างไร

ผมคิดว่าวิธีนี้มีพลังมากในการชักชวนให้คนออกความเห็น และยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นๆ ในทีมงาน **Lotus blooming** เกิดจากความคิดของ Yasuo Matsumura ซึ่งเป็นที่ปรึกษาชาวญี่ปุ่น ได้นำเสนอวิธีการนี้ขึ้นมา เพื่อระดมความคิด ดูจะเป็นวิธีการที่อาจสอดคล้องกับกระบวนการ define และ ideate ของการทำ Design thinking

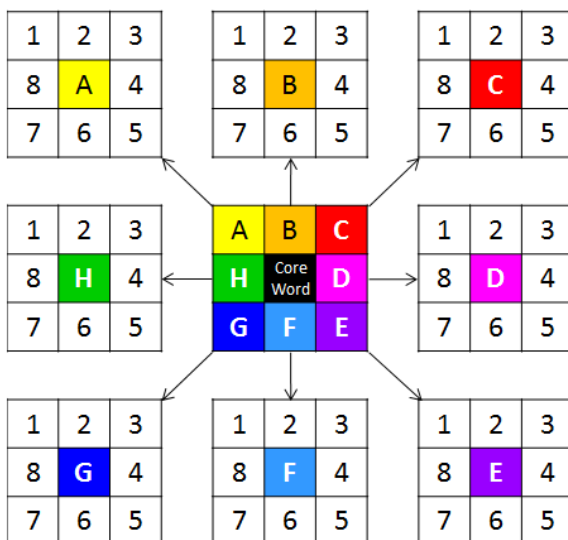
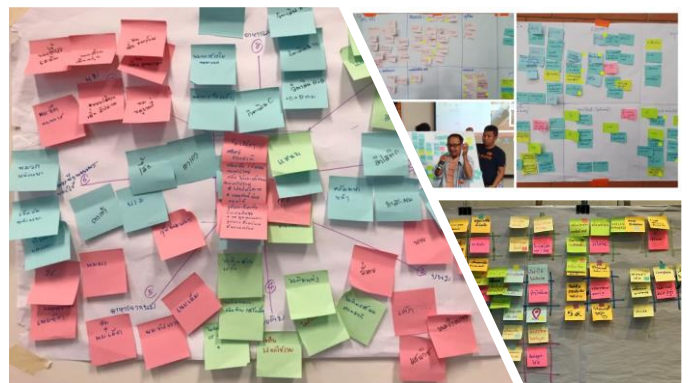
จากโจทย์หนึ่งโจทย์ หรือปัญหาหนึ่งปัญหา ใส่ไว้ตรงกลาง แล้วระดมความคิดว่าปัญหานี้มาจากสาเหตุอะไรอีก 8 สาเหตุ (A to H)

ตัวอย่าง ปัญหาการนอนไม่หลับของคนเรา อาจจะมีสาเหตุ 8 สาเหตุ เช่น กินกาแฟมาก คิดมาก ออกกำลังกายก่อนนอนมากเกินไป ดูหนังตื่นเต้นก่อนนอน เจ็บป่วย ดื่มแอลกอฮอล์ กินมากเกินไป หรือนอนกลางวันมากเกินไป เป็นต้น ลองเอาแต่ละสาเหตุมาใส่ในช่อง A, B, C, D.....H



<https://www.google.com/search?q=lotus+blooming+process+in+brainstorming>

แล้วลองเอาสาเหตุมาแต่ละสาเหตุ มาหาว่าจะหาทางแก้ได้อย่างไร อีก 8 ทางออก เช่น กินกาแฟมากเกินไป อาจแก้ไขด้วย 1) ลดการกินกาแฟลง 2) กินน้ำเปล่าทดแทน 3) ไม่กินกาแฟก่อนนอนสัก 6 ชั่วโมง 4) กินกาแฟที่ไม่เข้มข้น 5) ดื่มเครื่องดื่มชนิดอื่นแทน 6) ทำกิจกรรมผ่อนคลาย 7) ลดแอลกอฮอล์ 8) กินอาหารเข้าแทนกาแฟ อย่างนี้เป็นต้น



<https://www.google.com/search?q=lotus+blooming+process+in+brainstorming>

เมื่อเราได้สาเหตุ A และแนวทางการแก้ไขในข้อ 1-8 แล้ว เราก็เริ่มในข้อ B, CH ในแต่ละขั้นตอนต้องใช้การระดมความคิดไม่ใช่ความคิดมาจากคนๆ เดียว และใช้วิธี Yes and ที่แนะนำในกระบวนการออกแบบความคิดเห็นของ Design thinking

ผมได้เคยลองใช้วิธีการนี้ในการสร้างผลิตภัณฑ์จากแกะ พบว่าแกะสามารถนำไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ได้มากมาย ตั้งแต่หนัง เนื้อ นม ขี้แกะ โมเดลธุรกิจ การบริการ เป็นต้น จนได้มาเป็นเนื้อแกะแขวน แดงเดียว ในโครงการวิจัยแกะที่น่าน



ในยุคสมัยปัจจุบันที่เน้นเรื่องของ Creative thinking วิธี Lotus blooming อาจเป็นคำตอบที่หลากหลาย เราอาจจะได้แนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาที่เราไม่คิดไม่ออก และความคิดเป็นของเรา ไม่ใช่ของจัน อีกต่อไป

๑๓

กว่าจะไป New S Curve

ต้องพัฒนาคนและปรับแนวทางการทำงาน

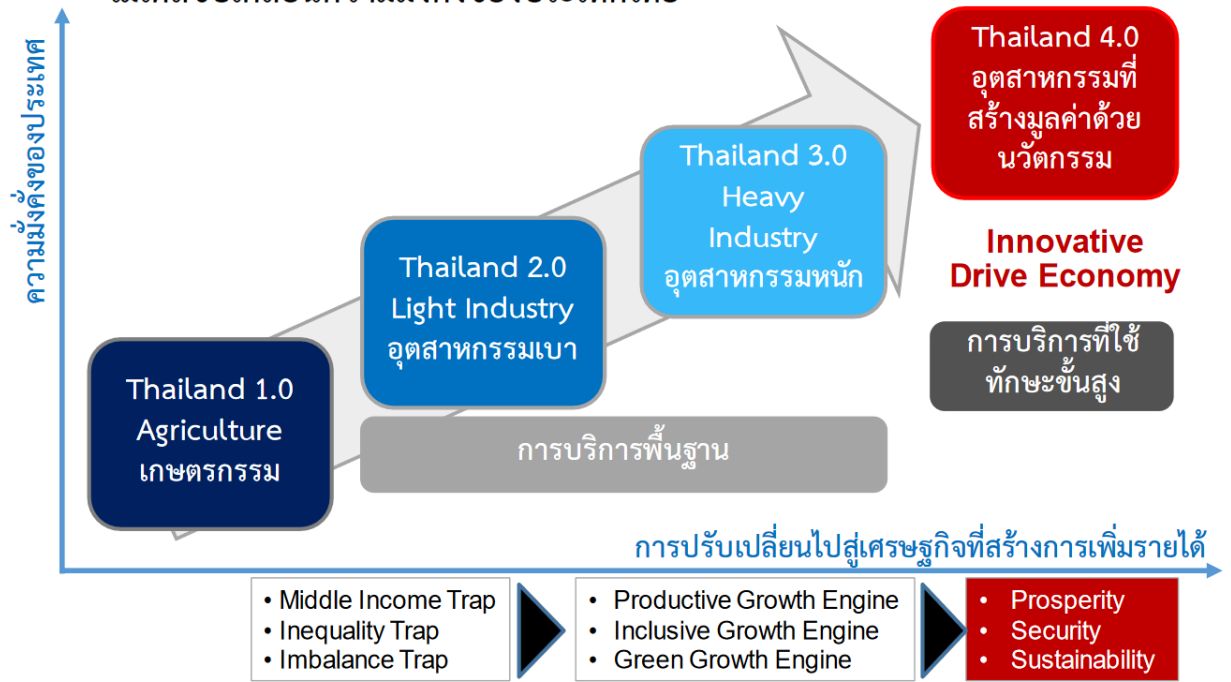
ประเทศไทยเรานี้ดี ในน้ำมีปลา ในนามีข้าว แผ่นดินอุดมสมบูรณ์ ดูจะไม่ค่อยเป็นจริงเสียเท่าไรนัก เพราะในน้ำก็มีน้ำเสีย ปลาอยู่ไม่ค่อยได้ ส่วนนาข้าวนั้นเล่า ก็ที่มีปุ๋ยและยาฆ่าแมลง นับวันไทยแลนด์ จะอยู่ยากขึ้นทุกที เพราะโลกมีการแข่งขันที่หนักหน่วง รวดเร็ว แบบอย่างกระพริบตา เราจึงอยู่ในคอมพิวเตอร์โซนอีกต่อไปไม่ได้แล้ว ความเป็นประเทศเล็กๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทำให้ได้เปรียบและเสียเปรียบประเทศใหญ่ แต่สิ่งหนึ่งที่อาจวัดไม่ได้คือ นวัตกรรมไม่ได้ขึ้นกับขนาดของประเทศแต่อย่างใด ดูประเทศสิงคโปร์ เกาหลี ญี่ปุ่นเป็นตัวอย่าง ประเทศไทยเรามีนักวิชาการที่เก่งไม่แพ้ประเทศใดในโลก เพียงแต่สภาพแวดล้อม (ecosystem) และวิธีการทำงานที่บางครั้งอาจไม่เอื้อเท่าใดนัก ทำให้งานวิจัยหลายชิ้นไม่ได้นำไปต่อยอดถึงนวัตกรรมขั้นสูง ก็คือไปไม่สุด หยุดแต่ตรงนั้น

จากยุทธศาสตร์ประเทศชาติ 20 ปี ที่มุ่งเน้นให้ประเทศไทยแข่งขันกับโลกด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยสู่เวทีการแข่งขันระดับโลก แน่นนอนด้วยแข่งด้วยงานวิจัยและนวัตกรรม ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและผลิตภัณฑ์ อันจะส่งผลถึงการกินดูอยู่ดีของคนในประเทศ เป็นแนวทางของประเทศไทย 4.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าด้วยนวัตกรรม

ได้มีข้อเสนอที่ผ่านความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีที่มีท่านนายกรัฐมนตรี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้ให้ผลักดันสิบอุตสาหกรรมเป้าหมาย ซึ่งจะ เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Engine of Growth) โดยหลัก ๆ แล้ว จะแบ่งเป็น 2 รูปแบบ ดังรูปได้แก่

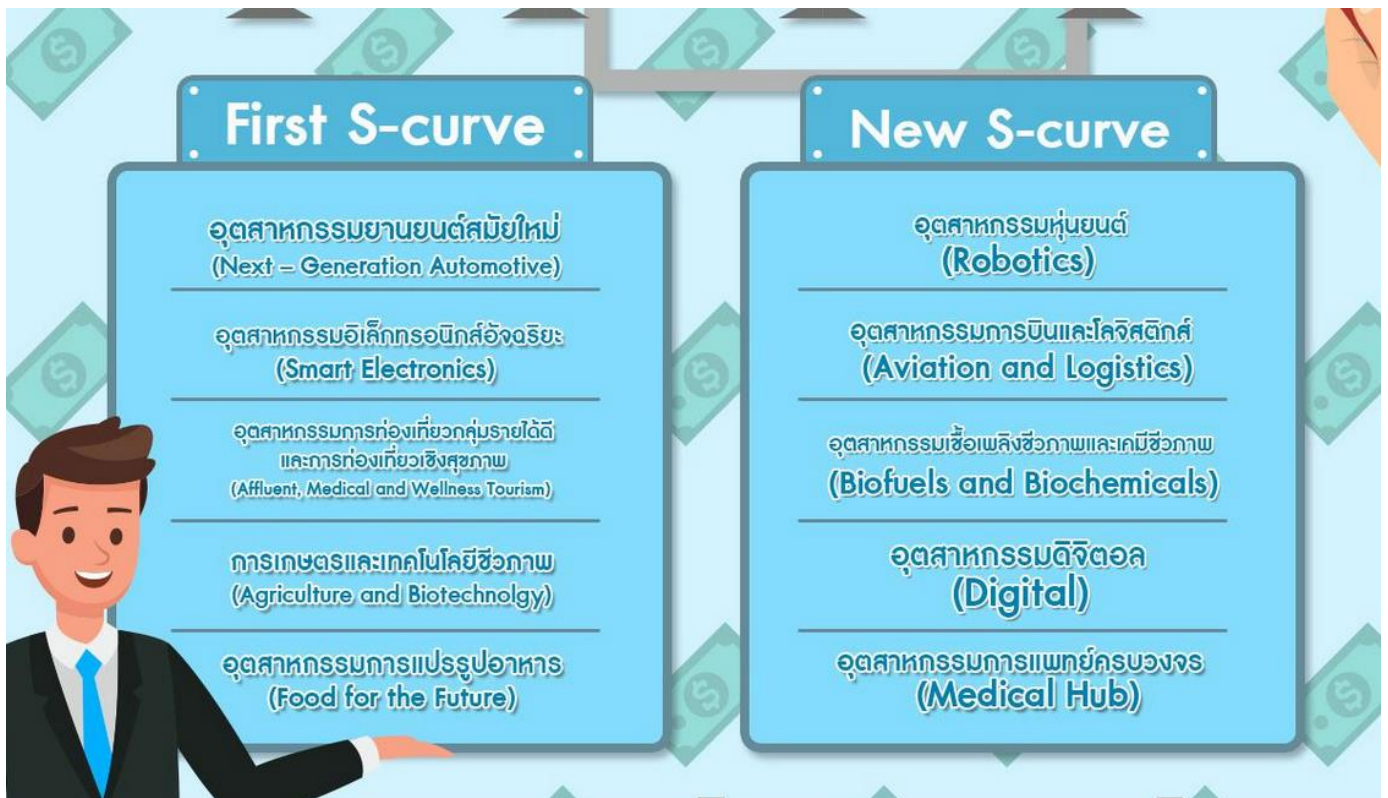
- 1. First s-curve:** เป็นการลงทุนในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีอยู่แล้วในประเทศ
- 2. New S-curve:** เป็นรูปแบบการลงทุนในอุตสาหกรรมใหม่ที่ท้าทาย

โมเดลขับเคลื่อนความมั่งคั่งของประเทศไทย



ที่มา: วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การปฏิรูปประเทศไทย และการปรับเปลี่ยนกลไกภาครัฐ, สถาบันรูปแห่งชาติ
รูปที่ 1-3 โมเดลประเทศไทย 1.0 ถึง 4.0

[ที่มาข้อมูล ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)]



ซึ่งเชื่อกันว่าทั้ง 2 ส่วนนี้จะสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้อย่างก้าวกระโดด และช่วยต่อยอดอุตสาหกรรมเดิม เพื่อเพิ่มรายได้ของประชากรได้มากขึ้นอีกด้วย

สำหรับจังหวัดสระบุรีเอง มีศักยภาพทั้งโครงสร้าง สภาพแวดล้อม รวมทั้งมีแหล่งสร้างนวัตกรรม คือ มหาวิทยาลัย เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในพื้นที่เพียงแต่ขาดการร้อยเรียงให้เป็นเรื่องและแนวทางเดียวกัน ต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำ เลยต่างคนต่างได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย คือ

1. พลักในแนวเดียวกัน คือมานั่งคิดด้วยกัน ทำด้วยกัน ในทิศทางเดียวกัน
2. ควรเร่งการพัฒนาบุคลากรใน SME ให้เป็นตัวขับเคลื่อน New S curve ของจังหวัดให้ได้
3. ต้องพยายามให้ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ในจังหวัดให้มองเห็นโอกาสในการขยาย/ต่อยอดของธุรกิจ ปรับเปลี่ยนมายเซต ของตนเอง ว่าถ้าทำแบบเดิม ก็ได้แบบเดิม วิ่งตามคน หรือจะสู้วิ่งแข่งคนไปข้างหน้า

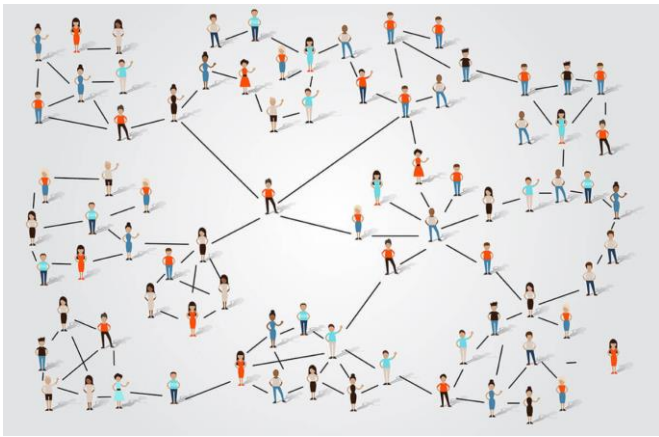
ทำงานแบบประสานทุกฝ่าย ผ่านความร่วมมือแบบ Quadruple helix (สี่ฝ่าย) คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคการศึกษา และภาคประชาชน มีแนวทางในการทำงานร่วมกัน และมีจุดเคลื่อนที่เหมือนกัน

ถ้าต่างคนยังต่างทำงาน เหมือนลูกปิดคนละสี คนละเส้น ก็ยากที่จะผลักดันคำถาม ใครจะเป็นผู้ร้อยเรียงลูกปิดให้อยู่ในเส้นเดียวกัน ที่จะช่วยให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดของเศรษฐกิจของคนในจังหวัดสระบุรีเป็นสิ่งสำคัญ ที่ยังหาไม่เจอ และน่าค้นหayingนัก

สิ่งที่ผมอยากเห็น ในฐานะเป็นผู้อำนวยการ AIC คือ การร่วมมือทุกภาคส่วน และการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ประชาคมในจังหวัดสระบุรี (Empower Saraburi) โด ย ใ ช้ ฐานความรู้ ฐานงานวิจัยและสภาพแวดล้อมของจุฬาฯ ให้เป็นประโยชน์ต่อจังหวัดให้มากที่สุด

ทฤษฎี โลกใบเล็ก (Six Degree of Separation)

มีทฤษฎีหนึ่งที่เกิดขึ้นโดยนาย **Frigyes Karinthy** ชาวฮังการี ชื่อว่า “**ทฤษฎี โลกใบเล็ก (Six degree of separation)**” ที่ได้จินตนาการว่า ถ้าลองสุ่มคนบนโลกใบนี้แบบมั่ว นุ่มขึ้นมาสัก 2 คน จะพบว่าคนทั้งสองสามารถรู้จักกันได้ผ่านการเช็กแฮนด์ไม่เกิน 5 คน



ซึ่งต่อมาได้มีการยืนยันโดย Stanley Milgram นักสังคมวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทดลองในสหรัฐอเมริกาด้วยการส่งจดหมายไปให้คนกลางที่คิดว่าน่าจะรู้จักกลุ่มเป้าหมาย หลังจากทดลองหลายๆ ครั้ง ในหลายๆ เมือง เขาพบว่า การส่งต่อจดหมายจนกระบวนการสิ้นสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.5 หรือประมาณ 6 คน

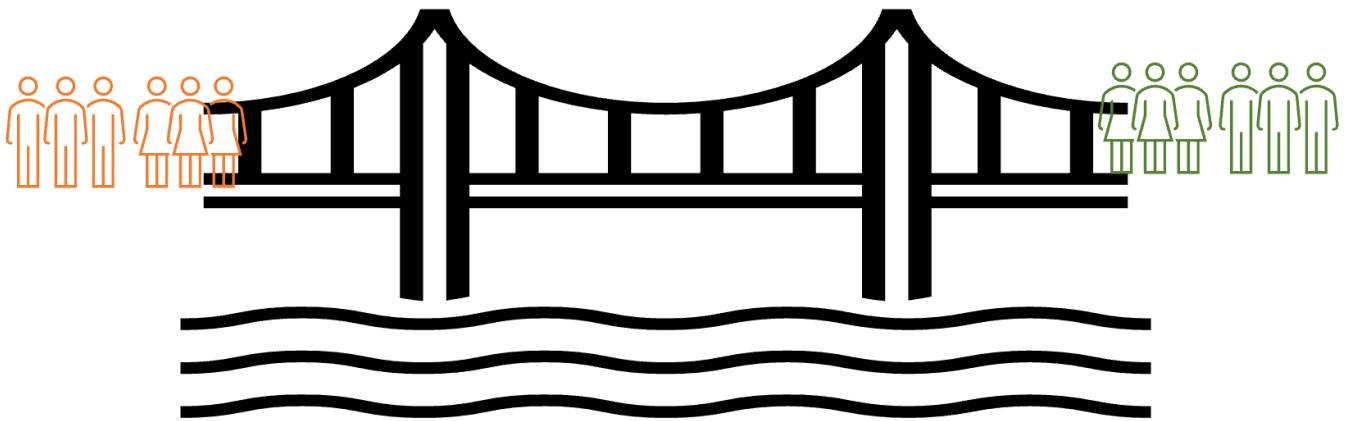
“ว่ากันว่าระหว่างตัวเราและใครซักคนบนโลกกลมๆ ใบนี้ ถูกค้นไปด้วยจำนวนคนเพียงหกคนเท่านั้น”

ผมมีตัวอย่างง่ายๆ หลังเกษียณผมใช้เวลาเดินออกกำลังภายในตอนเช้าหมู่บ้าน พบว่าบางทีผมเจอคนที่ไม่รู้จักสักคนหนึ่ง หลังจากยิ้มทักทาย ด้วยการที่ผมเป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในระดับหนึ่ง ทักไปทักมา ตามว่า รู้จักคนนั้นไหม รู้จักคนนี้ไหม ตามไปไม่เกินห้าหกครั้ง ก็จะเจอว่า คนที่เราพบนั้นเป็นคนที่ มีเพื่อนหรือมีคนที่เรารู้จักเป็นคอมมอน คือเป็นคนๆ เดียวกันนั่นเอง

การเชื่อมโยงกัน ในสมัยนี้เราเรียก “Connection” ต้องบอกว่าจากประสบการณ์ทำงานมากกว่า 35 ปี การมีคอนเนคชันสำคัญมากๆ ยิ่งในสังคมไทยด้วยแล้ว มันช่วยให้งานหลายๆ อย่างมันจากยากมาเป็นง่าย บางครั้งสำเร็จได้ในเร็ววัน หรือบางทีถึงกับไม่คาดคิดเสียด้วย เพราะเรารู้จักคนๆ เดียวกัน เปรียบเสมือนเราได้เป็นเพื่อนกันแล้ว ผ่านคนรู้จักของเราและก็เป็นเพื่อนของเขาด้วยอีกที สมัยก่อนตอนเป็นอาจารย์ การไปอบรม การไปเป็นวิทยากร การไปประชุมวิชาการในประเทศและต่างประเทศ จะช่วยให้เรามีคอนเนคชันอย่างมาก เกิดการแลกเปลี่ยนนามบัตร อีเมล ตามด้วยการแลกเปลี่ยนนักศึกษาซึ่งกันและกัน นิสิตของเราไปวิจัยบ้านเขา นักศึกษาของเขา มาทำวิจัยบ้านเรา เกิดโครงการร่วมกัน และท้ายสุดเกิดการเสนอโครงการร่วมกัน เป็นต้น

สมัยปัจจุบันการสื่อสารถึงกันเกิดในเสี้ยววินาที ที่เราติดต่อกันผ่านกันทาง โซเชียล มีเดีย ทำให้คนเราจะรู้จักคนผ่านทางแอปพลิเคชันต่างๆ มากมาย ลองใช้สะพานเชื่อมโยง (Connection bridge) ซึ่งจะมีประโยชน์มาก หากเรา ใช้ในทางที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและอาชีพของเรา เขาเรียกว่า

โนว์ฮาวน์ ก็ไม่สู้ โนวฮู ครับ



จตุตถ์เกิด เปิดตา หาความรู้ Life Long Learning

สมัยผมเป็นนักเรียนโรงเรียนอัสสัมชัญ บางรัก เวลาขึ้นหอประชุม ผมมักจะเห็น คำกลอนสอนใจว่า

**“จตุตถ์เกิด เปิดตา หาความรู้ เรียนคำ
ครู คำพระเจ้า ฝ้าขยัน จะอุดม สมบัติ
ปัจจุบัน แต่สวรรค์ ดีกว่า เรื่อยล้ำ”**



๐๓/๑๒/๒๕๖๕ ๐๗/๑๒/๒๕๖๕
 ๐๓/๑๒/๒๕๖๕ ๐๗/๑๒/๒๕๖๕!
 ๐๓/๑๒/๒๕๖๕ ๐๗/๑๒/๒๕๖๕
 ๐๓/๑๒/๒๕๖๕ ๐๗/๑๒/๒๕๖๕
 ๐๓/๑๒/๒๕๖๕ ๐๗/๑๒/๒๕๖๕
 ๐๓/๑๒/๒๕๖๕ ๐๗/๑๒/๒๕๖๕
 ๐๓/๑๒/๒๕๖๕ ๐๗/๑๒/๒๕๖๕

ติดอยู่ตรงฐานรูปปั้นขนาดใหญ่ ที่ติดบน
 ด้านหน้าห้องประชุม เป็นบทนิพนธ์ของ
 บราเดอร์ ฟ. ฮีแลร์ นักบวชชาวฝรั่งเศส ที่
 ผมยังจำได้ตอนเป็นเด็กๆ เมื่อไหร่เจอท่าน
 ท่านจะชี้ไม้เท้าให้เก็บเศษกระดาษที่ตกอยู่บน
 พื้นทุกที ท่านเป็นคนฝรั่งเศส แต่สามารถ
 แต่งกลอนและแตกฉานภาษาไทย ได้แต่ง
 หนังสืออดรุณศึกษา ให้พวกเด็กๆ ได้เรียนกัน

คำกลอนสอนใจให้เหล่านักเรียนได้ตระหนัก
 ในการเรียนรู้ ซึ่งถ้าเป็นสมัยนี้ก็ตรงกับคำว่า
 “Life long learning” การเรียนรู้ไม่สิ้นสุด
 การเรียนรู้ตลอดชีวิต

เรื่องของ Life long learning นั้นทาง
 AIC สระบุรีของเราได้จัดการบรรยายพิเศษ
 ในช่วงการจัดการอบรม Hi-Pro รุ่นที่ 2

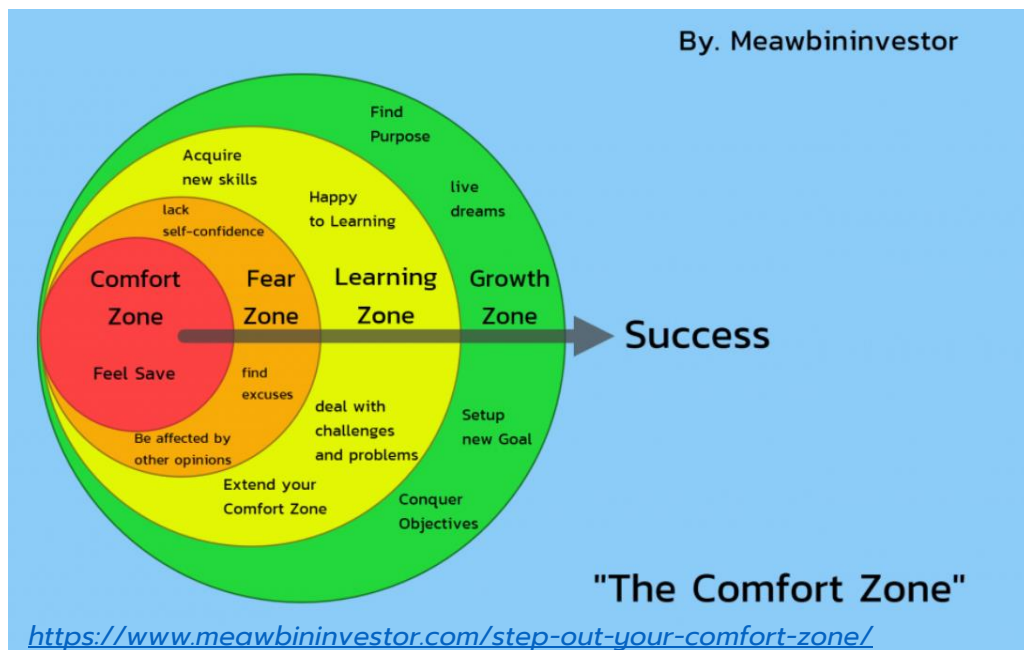
เมื่อต้นเดือนมกราคม 2565 โดย
 คุณอริญญา เกลิงศรี กรรมการผู้จัดการ
 ศูนย์พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอด
 ชีวิตแห่งภูมิภาคอาเซียน (SEAC)
 ได้ชี้เห็นว่า โลกของเรากำลังเปลี่ยนแปลง
 อย่างรวดเร็วสู่วิถีใหม่ จำเป็นที่เราจะต้อง
 เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น จะทำงานแบบ
 กรอบเดิม ๆ ไม่ได้ รูปแบบของการ
 ทำงานจะต่างจากเดิม โดยใช้เทคโนโลยี
 ดันดิจิทัล มากขึ้น

การที่เราจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้นั้น สิ่งสำคัญคือ เราจะต้องกล้าออกมาจาก Comfort zone (safe zone) ที่เราเคยอยู่หรืออยู่อย่างสะดวกสบาย ไม่ต้องคิดอะไรมาก ทำอะไรเหมือนเดิม ไม่มีอะไรใหม่ ซึ่งผลลัพธ์ก็คือ การได้รับผลแบบเหมือนเดิมๆ แต่ถ้าเรากล้าออกจากเซฟโซน ครั้งแรกๆ อาจเกิดความไม่เคยชิน เกิดความกลัว (Fear zone) เหมือนกับการที่เราต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ก็ไม่เป็นไร จะเป็นเพียงชั่วคราว แต่ถ้าได้ลองฝึกลองถูกสักพัก เราจะรู้จุดที่ต้องปรับและก้าวไปสู่ Learning zone เพลิดเพลินกับปัญหา สิ่งท้าทายใหม่ๆ เกิดทักษะใหม่ๆ ซึ่งถ้าเราก้าวผ่านไปได้ก็จะไปสู่แดนใหม่คือ Growth zone ที่จะประสบความสำเร็จ

หลายๆ คน ยังอยากที่จะอยู่ในโซนสบาย เพราะไม่ต้องคิดอะไรมาก แต่การที่เราจะพัฒนาตัวเองได้ เราจะต้องกล้าที่จะก้าวออกไป โดยเฉพาะในสภาวะที่โลกผันผวน และเผชิญกับสิ่งเร้าต่างๆ มากมาย

มีวิธีการสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้หลายวิธี ไม่จำเป็นต้องอ่านหนังสือเท่านั้น
อาทิเช่น

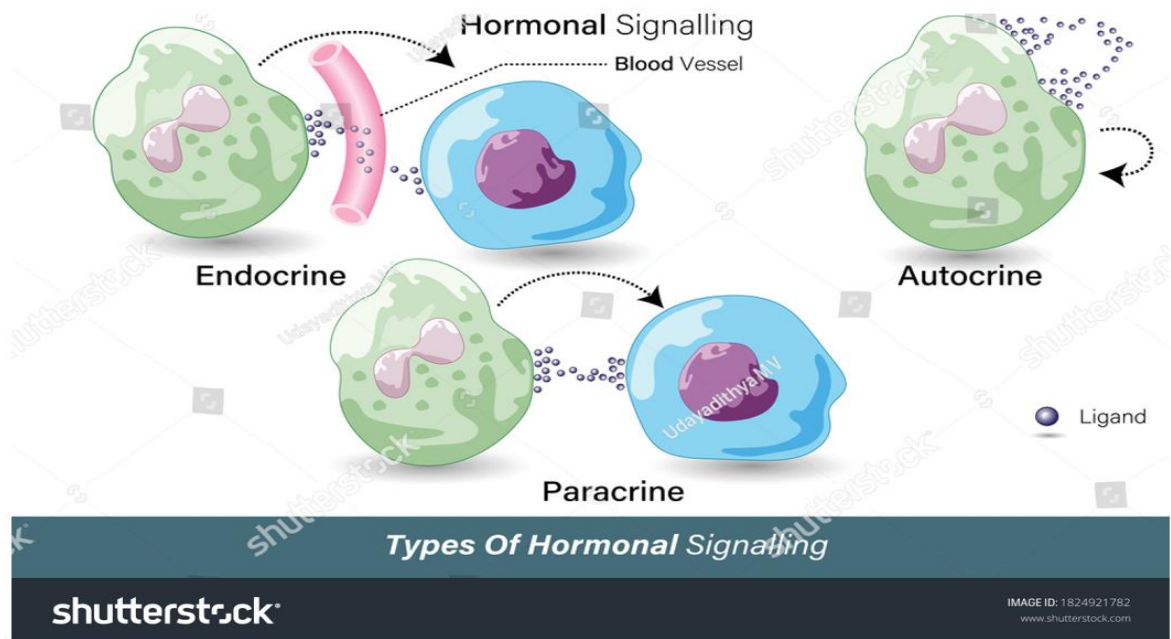
1. การพัฒนาทักษะใหม่ๆ
2. การเรียนรู้ที่จะสอนตนเองในเรื่องใหม่ๆ
3. การเรียนรู้ในกิจกรรมหรือกีฬาใหม่ๆ
4. การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ
5. การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ
6. การสอนตนเองให้มีวินัยในเรื่องใหม่ๆ



ท้ายที่สุด คุณอธิบายได้ให้วิธีที่จะออกจาก comfort zone คือ การมีแนวคิดแบบพัฒนา (Growth mindset) คือคุณแจแห่งความสำเร็จ โดยมีหลักการ 5 ประการ คือ ตระหนักในเป้าหมายของตนเอง สำรวจสิ่งที่ต้องเรียนรู้ กำหนดสิ่งที่จะต้องเรียนรู้จากทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ การจัดโครงสร้างเป้าหมายการเรียนรู้ และการมุ่งปฏิบัติเพื่อให้เกิดเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ดังนั้น จงตื่นเถิด เปิดตา หาความรู้ จึงเป็นวิธีของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเลยทีเดียว

จะบริหารงานแบบไหนกับเพื่อนร่วมงานดี ENDOCRINE, AUTOCRINE, PARACRINE



<https://www.shutterstock.com/image-vector/different-modes-hormonal-signaling-autocrine-paracrine-1824921782>

ในการทำงานของเซลล์ในร่างกาย จะส่งสัญญาณกันหลักๆ 3 แบบ คือ Endocrine, Autocrine และ Paracrine

ออโตครีน (autocrine) เป็นเซลล์ต่อมไร้ท่อที่ผลิตฮอร์โมนแล้วมีผลต่อเซลล์ตัวเอง

พาราครีน (paracrine : para : รอบๆ) เป็นเซลล์ต่อมไร้ท่อที่ผลิตฮอร์โมนแล้วมีผลต่อเซลล์ข้างเคียง

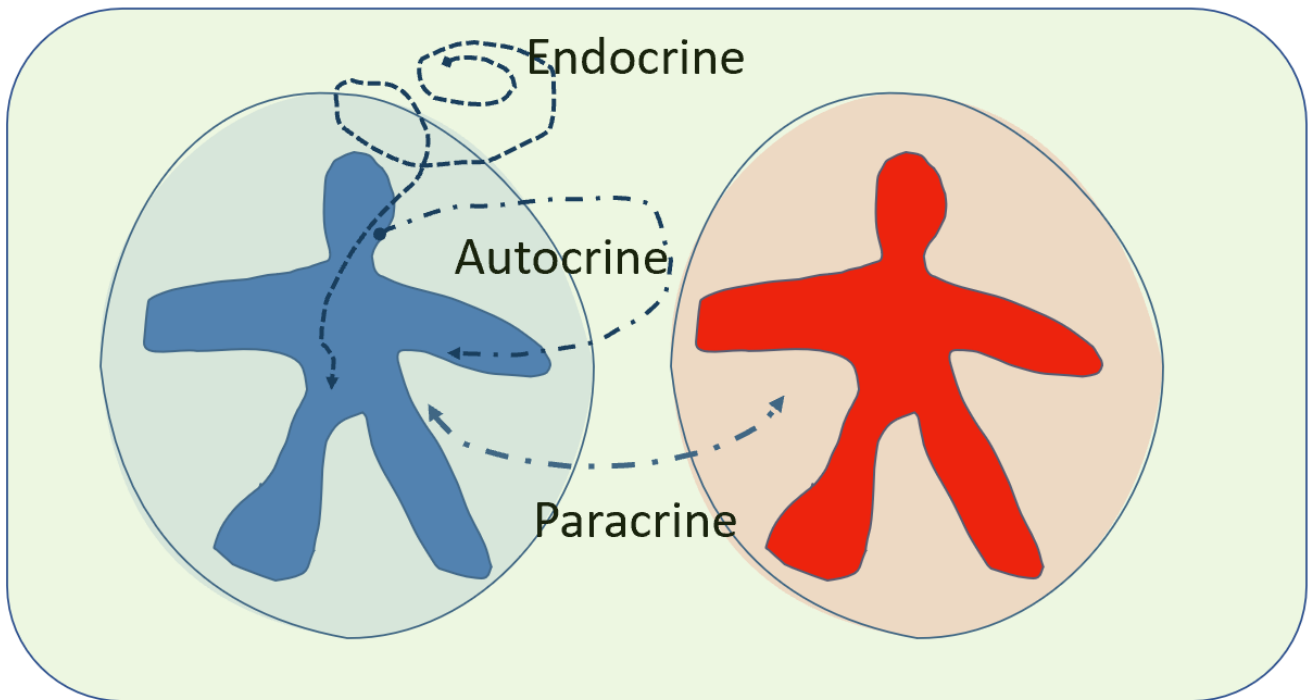
เอนโดครีน (endocrine) เป็นเซลล์ต่อมไร้ท่อที่ผลิตฮอร์โมนแล้วมีผลต่ออวัยวะที่ห่างออกไป ผลการหลังของฮอร์โมนต่อตำแหน่งของเซลล์ตามี่ต่างๆ

ถ้าจะมาประยุกต์เปรียบเทียบการบริหารงาน ก็ จะพบว่าในการทำงานเราจะส่งสัญญาณให้เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้องเราอย่างไร

อย่างแรก Endocrine สั่งจากบนลงล่าง ซึ่งมักพบในระบบราชการเดิม ที่ยังไม่ปรับเป็น 4.0 หรือเก่าแก่ในธุรกิจครอบครัวบางแห่ง ลือไม่ต้องคิด อ้าวคิดเอง ลือทำตามก็พอแล้ว คือ ไม่ต้องคิด เดี่ยวพี่สั่งเอง หรือรอเบื้องบนสั่งลงมา ค่อยว่ากัน อย่าทำถ้าไม่ได้สั่ง ลูกน้องก็จะรอรับคำสั่ง ไม่ต้องคิด เพราะคิดไป เจ้านายหรือพี่ๆ เขาก็ไม่เอา เดี่ยวทำผิดก็อาจโดนตำหนิ ในองค์การแบบนี้มักไม่ค่อยพัฒนาเท่าไร

อย่างที่สอง Autocrine คือการส่งสัญญาณแบบให้คิดเองบ้าง มัวแต่รอคำสั่ง จะไม่ทันการ หรือ สมัยนี้เขาเรียกสถานการณ์เปลี่ยนแปลงเร็ว ต้องหัดคิดวิเคราะห์ และทำทดลองก่อน หากใช้ได้ ก็เดินต่อ หากใช้ไม่ได้ ก็ถอยมาท้าวหนึ่ง แล้วทำต่อหรือเลิกทำ ความคิดแบบนี้มักมากับน้อง ๆ วัยเจนวาย เจนซี ที่คิดแล้วทำเร็ว ทำเลย บางครั้งทำแบบไม่มีประสบการณ์ เพราะคิดว่ามัวแต่รอคำสั่ง จะไม่ทันการ

อย่างสุดท้าย Paracrine คือ เห็นเพื่อน พี่ทำได้ เราก็ทำกันเถอะ คล้ายกับมีแรงจูงใจให้ทำ เวลาเลี้ยงตัวอ่อน เขาพบว่า ว่าในหลุมหนึ่งถ้าใส่ตัวอ่อนรวมกันมากกว่าหนึ่งใบ จะทำให้เกิดแรงกระตุ้น (Growth factor) ให้เกิดการแบ่งตัวมากขึ้น ซึ่งก็เหมือนกับการทำงาน เห็นเพื่อนทำแล้วได้ผลดี ก็ทำตาม จะเกิดเป็นงานที่สำเร็จไปด้วย แต่ก็ต้องมองตรงข้าม บางคนเห็นเพื่อนไม่ทำตัวก็ไม่ทำ ก็มีให้เห็นเหมือนกัน อันนี้ไม่ดีแน่

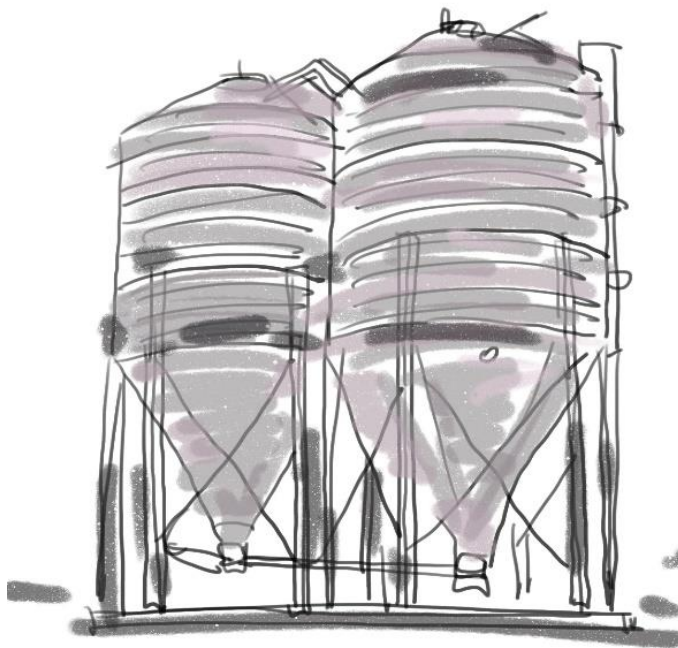


ทุกวันนี้หัวหน้างานต้องปรับตนให้เหมาะกับการสั่งการของลูกน้องแต่ละคน บางคนอาจชอบสั่งบนลงล่าง บางคนชอบกระตุ้นลูกน้องให้คิดเองบ้าง และบางคนอยากให้มีการสมหัวกันทำงาน ทำแบบที่คนอื่นทำสำเร็จมาแล้ว **ลองเอาไปปรับใช้กับเพื่อนร่วมงานของเราดูครับ**

๒๓

Silo management หรือ Cross functional Management

หลายคนรู้จักไซโล ที่เก็บวัตถุดิบอาหารสัตว์ ที่เป็นแท่งๆ แท่งใครแท่งมัน เช่น เก็บข้าวโพด ก็ไซโลหนึ่ง เก็บชั้นมันสัปะหลังก็อีกไซโลหนึ่ง เก็บถั่วเหลืองก็ไซโลหนึ่ง ไม่ปะปนกัน ช่วยต่อการจัดการเมื่อนำแต่ละส่วนมาผสมปนกัน



ในทางบริหารการจัดการองค์กร เราจึงมักได้ยินคำว่า การบริหารงานแบบไซโล (Silo management) ซึ่งก็คือการทำงานในส่วนของตัวเองหรือแผนกเฉพาะ โดยไม่มีการแบ่งปันข้อมูลหรือการทำงานร่วมกับฝ่ายหรือแผนกอื่น ๆ ในองค์กร ทำให้เกิดความไม่สามารถเข้าใจภาพรวมของธุรกิจได้อย่างต้องแท้ และส่งผลให้การทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือตามแผนการทำงานที่กำหนดไว้

ในภาครัฐ ก็จะแบ่งเป็นกรม เป็นกอง เป็นกระทรวง ส่วนในภาคเอกชน ก็แบ่งเป็นหน่วยต่างๆ ตามเป้าประสงค์ของงาน เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหาร ฝ่ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ในขณะที่ภาคการศึกษา เช่นในมหาวิทยาลัย ก็แบ่งเป็นภาควิชา เป็นคณะ เป็นหน่วยต่างๆ แยกจากกัน

ส่วน การบริหารข้ามสายงาน (Cross functional management) คือการจัดการและสร้างความสามารถในการทำงานข้ามฝ่ายหรือแผนกในองค์กร เพื่อให้มีความเข้าใจภาพรวมของธุรกิจและการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างผลงานที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร การทำงานข้ามสายงานจะเกิดขึ้นได้ยาก หากไม่ได้มีข้อกำหนด หรือได้รับคำยินยอมจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือหากจะเป็นไปได้ อาจเกิดจากความสัมพันธ์ หรือการรู้จักส่วนตัว หรือการมีเครือข่าย ที่อยากทำงานในหัวข้อร่วมกัน

ข้อดีของการบริหารข้ามสายงานมีหลายด้าน

เช่น

1. ประหยัดเวลาและทรัพยากร: การทำงานข้ามสายงานช่วยลดเวลาในการทำงานและทรัพยากรที่ใช้ในการติดต่อกับฝ่ายหรือแผนกอื่น ๆ ในองค์กร เนื่องจากเจ้าหน้าที่สามารถทำงานร่วมกันได้ทันที และไม่ต้องรอการติดต่อกลับจากฝ่ายหรือแผนกอื่น ๆ
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน: การทำงานข้ามสายงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากเจ้าหน้าที่สามารถส่งต่องานไปยังฝ่ายหรือแผนกที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ และสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาในการทำงานได้
3. พัฒนากทักษะและความสามารถ: การทำงานข้ามสายงานช่วยส่งเสริมการพัฒนากทักษะและความสามารถของเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเจ้าหน้าที่ต้องทำงานร่วมกับฝ่ายหรือแผนกอื่น ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน
4. ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ปัญหาใหญ่ๆ จะถูกแก้ไขได้ดีขึ้น เพราะปัญหาใหญ่ๆ มักเป็นปัญหาที่ซับซ้อน ที่อาศัยคนๆ เดียว คนกลุ่มเดียว หรือหน่วยงานเดียวไม่สามารถแก้ไขได้ ต้องมีการบูรณาการข้ามสายงาน

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด

1. ปัญหาหมอกควัน PM 2.5 ที่เกิดจากหลายสาเหตุ ทั้งปัญหาควันจากรถยนต์ ปัญหาจากการเผาไหม้ เผาป่า ปัญหาของโรงงานที่ขาดความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น
 2. ปัญหาน้ำท่วม ที่เกิดขึ้นทุกปี
 3. ปัญหาขาดแคลนพลังงาน
 4. ปัญหาความยากจน เป็นต้น
- สารพัดปัญหา ที่ต้องทำงานข้ามสายงานบูรณาการ จึงจะเกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้



การทำงานแบบไซโลจะเหมาะกับองค์กรที่มีการทำงานที่ซับซ้อนและจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง แต่การข้ามสายงานจะเหมาะสมกับองค์กรที่ต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ และต้องการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในเวลาที่รวดเร็วขึ้น

ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมสร้าง ถ้าในทางนวัตกรรมจะเป็นประโยชน์มาก เพราะอาจได้แนวคิดใหม่ๆ จากคนหลายๆ คน มากกว่าคนๆ เดียว เพราะแต่ละคนจะมีความชำนาญที่แตกต่างกัน ช่วยกันคิดช่วยกันมอง น่าจะดีกว่า

การทำงานแบบไซโลอาจเป็นอุปสรรคสำหรับองค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในขณะที่การข้ามสายงานจะเหมาะสมในภาพปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาในชีวิตประจำวันของเราอยู่เสมอ

ดังนั้นลองไปพิจารณาดูว่าครึบว่าองค์กรของเราจะบริหารงานแบบตัวใครตัวมัน หัวเดียวกระเทียมลีบ หรือสองหัวดีกว่าหัวเดียว

จาก VUCA สู่ BANI

ช่วงโควิดคำยอดฮิตคำหนึ่ง คือ VUCA และหลังจากโควิดซาลง ก็จะมีคำใหม่ คือ BANI มาลองทำความเข้าใจกัน จากข้อมูลที่ผมได้ลองหาดูจาก **ChatGPT**

VUCA คืออะไร

VUCA คือสัญลักษณ์ย่อของคำว่า Volatility, Uncertainty, Complexity, และ Ambiguity ซึ่งเป็นคำอธิบายสำหรับสภาวะที่เกิดขึ้นในสภาวะที่ไม่แน่นอน มักเกี่ยวข้องกับสภาวะธุรกิจหรือสภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและยังไม่แน่นอนอยู่เสมอ สภาวะเหล่านี้มักเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง หรือเหตุการณ์ธรรมชาติที่ไม่คาดคิด ซึ่งทำให้ผู้บริหารต้องมีการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและยืดหยุ่น เพื่อรับมือกับสภาวะที่ไม่แน่นอนเหล่านี้ได้ในทันทีและอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ การเกิดโควิด ทำให้เราไม่สามารถคาดการณ์การทำงานของเราแทบไม่ได้เลย ผมเคยจัดอบรมการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของข้าราชการจังหวัดสระบุรี ต้องเปลี่ยนโปรแกรมและเวลาของการจัดอย่างคาดเดาไม่ได้ โควิดเป็นเรื่องที่สะเทือนไปทั่วโลก ทำให้เราไม่สามารถกำหนดอะไรได้อย่างแน่นอน เมื่อเรากำหนดอะไรไม่ได้ ก็ต้องเผชิญกับความคลุมเคลืออย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นี่เป็นแค่ตัวอย่างเดียว ยังมีตัวอย่างอีกมากมาย ที่ ณ วันนี้ ณ เวลานี้ ดูเหมือนมนุษย์จะไม่เป็นผู้กำหนดเวลาหรือความกระฉับกระชวยได้เหมือนเดิมอีกต่อไป



BANI คืออะไร

BANI เป็นแนวคิดหรือโมเดลที่อธิบายถึงสภาวะที่เกิดขึ้นในสังคมและธุรกิจในยุคปัจจุบัน โดยมี ความหมายดังนี้

- B: Brittle (เปราะ)** คือสภาวะที่เกี่ยวกับความเปราะบางของระบบ หรือ ความไม่เสถียรของโครงสร้างที่ต้องการ การดูแลและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงได้ ง่ายแต่ก็มีความเปราะบางในด้านความปลอดภัย
- A: Anxious (วิตกกังวล)** คือสภาวะที่เกี่ยวกับความวิตกกังวลที่มีต่ออนาคต หรือความกังวลเกี่ยวกับความไม่แน่นอน อาทิเช่นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันรุนแรง
- N: Non-Linear (ไม่เชิงเส้น)** คือสภาวะที่เกี่ยวกับความซับซ้อนและความไม่เป็นระเบียบ โดยเฉพาะในการเชื่อมโยงระบบต่างๆ กัน ซึ่งทำให้ผู้บริหารต้องมีการจัดการและวางแผนที่เหมาะสม
- I: Incomprehensible (ไม่เข้าใจได้)** คือสภาวะที่เกี่ยวกับความยากในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจ เนื่องจากมีความซับซ้อนและความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ



<https://www.google.com/search?q=BANI&client=firefox-b-d&sxsrf>

การทำงานให้ประสบความสำเร็จ ในปัจจุบัน จำเป็นต้องเข้าใจสภาวะ แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ตลอดเวลา อย่างน้อยก็ต้องเข้าใจ ว่าโลกใบนี้มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ที่บางครั้งเราเองไม่สามารถ กำหนดได้ โลกที่อ่อนไหว เปราะบาง สร้างความกังวล คาดเดาได้ยาก และบางครั้งไม่เข้าใจว่ามันเกิดได้ อย่างไร คือการที่เราจะเอาตัวรอดใน โลกนี้ต่อไป

๒๕

Powering Future Leaders

การจะพัฒนาองค์กรให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายนั้น ต้องเริ่มจากการพัฒนาคนเป็นสำคัญ เพราะคนคือคนที่จะผลักดันงาน และเป็นหัวใจ หน่วยงานจำเป็นจะต้องได้คนที่มีความคิดก้าวหน้า คิดนอกกรอบ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม

ผมได้มีโอกาสเป็นผู้อำนวยการของ การอบรม Powering Future Leaders 2023/1 เป็นการอบรมต่อยอดจากการจัดอบรม Hi-Pro Saraburi 1 และ 2 ที่ได้จัดไปเมื่อปี 2564 และ 2565 ให้แก่ข้าราชการระดับสูงของจังหวัดสระบุรี โดยการอบรมครั้งนี้มีความมุ่งหวังในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีทักษะมากขึ้นในสามด้าน ตามแนวการพัฒนาข้าราชการ 4.0 คือ ด้านการสร้างความร่วมมือแบบบูรณาการ (Collaboration) ด้านการสร้างนวัตกรรม (Innovation) และ ด้านการนำเอาเทคโนโลยีทางดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงาน (Digitalization) ได้จัดขึ้นระหว่างวันที่ 9-12 พฤษภาคม 2566 ณ ศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้เพื่อภูมิภาค จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี โดยมีเป้าหมายเดียวกัน คือการสร้างสรรคและพัฒนาบุคลากรภายในจังหวัดให้มีแนวคิดในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

โดยในการพัฒนาบุคคลนั้นจะต้องมีทักษะหลายๆ ด้านที่ต้องพัฒนา เช่น

- การมีแนวความคิดแบบก้าวหน้า (Growth mindset)
- การพัฒนาด้านความรู้และทักษะ (Upskill/Reskill)
- การทำงานร่วมกันในทีม (Collaboration mindset)
- การวางแผนและการเลือกตัดสินใจที่ดี (Planning and Decision making)
- การจัดการเวลา (Time management)
- การทำงานข้ามสายงาน (Cross functional management)

ในการอบรมครั้งนี้ได้เน้นให้มีผู้เข้าอบรมมีแนวคิดในการพัฒนาด้านดิจิทัลและนวัตกรรม มีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กร ด้านนวัตกรรมและด้านปัญญาประดิษฐ์ ด้านการสร้างแพลตฟอร์มของเมตาเวิร์ส และได้จัดให้มีการจัดการงานด้านดิจิทัลและนวัตกรรมด้วยที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต จังหวัดปทุมธานี และสถาบันนวัตกรรม ปตท. วังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้วย

ผู้เข้าร่วมอบรมในครั้งนี้ เป็นระดับหัวหน้าหน่วยงานในจังหวัดสระบุรี และผู้แทนจากภาคการศึกษาและภาคเอกชน ทั้งหมด 40 ท่าน ซึ่งจะเป็นการเรียนรู้ต่อยอดและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดีซึ่งกันและกัน โดยเป้าหมายสำคัญคือ จัดทำโครงการที่จัดทำให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของการพัฒนาจังหวัดสระบุรี โดยสิ่งที่สำคัญที่สุดของการทำงานในจังหวัด คือ การมองประชาชนเป็นศูนย์กลาง และเพื่อสร้างความอยู่ดีกินดีให้แก่ประชาชนในจังหวัด



ยุคนี้หลายๆ คนอาจเคยได้ยินคำว่า Pain points



ยิ่งคนที่อยู่ในวงการ Start up มักจะคุ้นเคย เพราะก่อนที่จะทำธุรกิจ สิ่งสำคัญ คือ ต้องรู้ว่าผู้ใช้ ผู้บริโภค มีปัญหาอะไรที่ยังแก้ไขไม่ได้ บางคนก็แปล pain points ว่าเป็นปัญหา จุดอ่อน จุดเจ็บปวด

"Pain points" เป็นคำศัพท์ที่ใช้เพื่ออธิบาย ปัญหาหรือความทุกข์ใจของผู้คน ลูกค้าหรือ ผู้ใช้บริการในการดำเนินชีวิตหรือธุรกิจของพวกเขา ส่วนใหญ่จะใช้ในการวิเคราะห์และ พัฒนางานธุรกิจ เพื่อให้เข้าใจความต้องการ ของลูกค้า และสามารถสร้างสินค้าหรือ บริการที่เหมาะสมกับผู้ใช้งานมากที่สุด โดยปกติแล้ว pain points จะถูกแบ่งออกเป็น สองประเภทคือ ปัญหาที่แก้ไขได้และปัญหา ที่ไม่สามารถแก้ไขได้ โดยการพัฒนางานธุรกิจ หรืองาน ด้วยมีการใช้ pain points เป็น เครื่องมือช่วย จะช่วยให้ผู้ประกอบการหรือ ผู้ดำเนินการ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือคนได้ดียิ่งขึ้น และจะ ช่วยให้ธุรกิจมีความสำเร็จในระยะยาวด้วย

ตัวอย่าง pain points

กรณีที่ 1 คนกรุงเทพฯจะมีปัญหามากเวลาในการเดินทาง เช่น ออกสายไป รถก็ติด ดังนั้น การตอบโจทย์คือ ต้องออกตั้งแต่เช้า หรือตอน เล็กงานก็ต้องรอให้รถเลิกติด สรุปแล้วคือใช้เวลาอยู่บ้านไม่ถึง 12 ชั่วโมง

กรณี pain point ของคนกรุงคือ การอาศัย การขนส่งมวลชน เช่น รถไฟฟ้า แต่การเดินทางออกจากบ้านไปรถไฟฟ้า ก็ยังมีปัญหา คือ ออกไปยังไง ดังนั้นสิ่งที่มาตอบโจทย์ คือ รถวิน มอเตอร์ไซด์รับจ้าง ที่สามารถเข้าออก ชอกชอย และยังทำเวลาได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะไม่ค่อยพบในประเทศใหญ่ ที่มีผังเมืองที่ดี และ สถานีรถไฟฟ้าที่อยู่ไม่ไกลจากที่พัก ดังนั้น วินมอเตอร์ไซด์ จึงตอบ pain points ของคนที่ มีบ้านอยู่ในชอยเล็กๆ ที่ออกมาถนนใหญ่ ไม่ได้ด้วยตนเอง



ตัวอย่าง pain points

กรณีที่ 2

ช่วงโควิด ปัญหาของคนเรา คือกลัวที่จะออกนอกบ้าน เพราะอาจไปติดโรคกลับมาได้ ปัญหานี้มีใช้แค่การไม่ออกนอกบ้าน แต่คือการที่เราจะกินอะไรในช่วงที่เราอยู่บ้าน สิ่งที่มาตอบโจทย์ได้อย่างทันที คือการมีดีลิเวอรี่ของการขนส่งอาหาร ช่วยให้เราไม่ออกนอกบ้าน

จนถึงปัจจุบันแม้โควิดจะลดลง แต่การสั่งอาหารทางไลน์แมน ทางแกร็บ ทางฟู้ดแพนด้า ฯลฯ ก็ยังคงมีอยู่ เพราะตอบโจทย์การที่เราเสียเวลาออกนอกบ้านออกจากที่ทำงาน ตอบโจทย์ปัญหาการหาที่จอดรถ การที่ได้กินอาหารจากร้านอร่อย รวมถึงค่าน้ำมันที่แพงแบบไม่มีท่าทางจะลด

ดังนั้น **Grab, Lineman, Foodpanda.....**จึงตอบ pain points ของคนที่ออกนอกบ้านไม่ได้



ในการบริหารราชการก็จะมี pain points ยกตัวอย่างประชาชนต้องไปรอทำบัตรน่าน ตัดต่อหน่วยราชการ ใช้เวลาทั้งวัน จึงมีการกำจัดจุดอ่อน เช่น เดี่ยวนี้มีบริการทำบัตรประชาชนตามสถานีรถไฟฟ้า หรือใช้เวลาอันสั้น เวลาไปทำ passport เดิม ต้องเป็นวันครึ่งวัน เดี่ยวนี้ไปเอาคิว รอไม่ถึงชั่วโมง เป็นต้น

ผมคิดว่าส่วนงานราชการก็พยายามลด pain points ของตนเอง โดยคำนึงถึงผู้ใช้ ประชาชนเป็นสำคัญ ดังนั้น pain points จึงเป็นจุดที่คนมาสนใจ และพยายามกำจัดให้ได้มากที่สุด

การแก้ปัญหา pain points ขึ้นอยู่กับสาเหตุของปัญหาและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นขั้นตอนแรกคือการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาว่าสาเหตุอยู่ที่ไหนและอาจมีการแก้ไขได้อย่างไร

ขั้นตอนที่อาจช่วยในการแก้ปัญหา pain points:

1. รวบรวมข้อมูล: รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นโดยตรงจากกลุ่มคน ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยการสอบถามหรือการสำรวจความคิดเห็น เป็นต้น
2. วิเคราะห์และประเมินผล: วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมมาเพื่อหาสาเหตุของปัญหาและประเมินผลของการแก้ไขปัญหในอดีต
3. ออกแบบแผนการแก้ไขปัญหา: ออกแบบแผนการแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการที่เหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ หรือการแก้ไขระบบเทคโนโลยี
4. ดำเนินการแก้ไขปัญหา: ดำเนินการตามแผนการที่ออกแบบมาโดยตรวจสอบและประเมินผลการแก้ไขปัญหา
5. ติดตามผลและปรับปรุง: ติดตามผลการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงแผนการแก้ไขปัญหตามความเหมาะสม

การแก้ปัญหา pain points ไม่ใช่เรื่องที่จะสามารถแก้ไขได้ในครั้งเดียว แต่ต้องพยายามที่จะต้องคิดแก้ไข ทำต้นแบบนำไปใช้ทดลองแก้ไข หากไม่ได้ผลหรือได้ผลไม่ดี ก็จะนำกลับมาใช้คิดใหม่ หากคำตอบที่ถูกต้องต่อไป

ท้ายบท ยังไม่จบ

การที่ผมได้จัดทำเป็น e-book ด้วยความตั้งใจว่า หากมีความเต็มใจจะเขียนไปเรื่อย ๆ เพราะแม้ชีวิตยังไม่สิ้นสุด ก็ยังคงได้เห็น ได้อ่าน ได้ฟังสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้นในประเทศและโลกใบนี้

ผมหวังว่าสิ่งที่เขียนมาทั้งหมด ๒๒ บท จะเป็นประโยชน์ แม้สำนวนโวหารของการเขียนจะไม่นักเขียนระดับตำนาน แต่ตั้งใจไว้ว่า **สิ่งที่ผมพบ สิ่งที่ผมเห็น** น่าจะเป็นประโยชน์กับผู้อ่านไม่มากก็น้อย

ผมต้องขอขอบคุณ ดร.ภัทรานิษฐ์ ตรีเพชร (เปิ้ล) ที่ช่วยจัดการต้นฉบับของหนังสือเล่มนี้ด้วย

