

David Kelley

Tom Peters ได้เขียนหนังสือเรื่อง Professional Service Firm 50 ให้กับ David Kelly ผู้ก่อตั้งและ CEO ของบริษัท IDEO หนึ่งในบริษัทพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ยิ่งใหญ่และประสบความสำเร็จมากที่สุดในประวัติศาสตร์ แต่ขนาดหรือความสำเร็จไม่ใช่สิ่งที่คลอใจให้ Tom Peters เขียนหนังสือเล่มนี้ แต่เป็นวัฒนธรรมองค์กรของการมีความคิดสร้างสรรค์และการทำงานเหมือนการเล่นสนุกของบริษัท IDEO ต่างหากที่ทำให้ Tom Peters เขียนหนังสือเล่มนี้

www.tompeters.com ถาม.....

“ทำไม Tom Peters ถึงพูดว่าบริษัท IDEO คือบริษัทที่เขารักและอยากจะไปทำงานด้วยมากที่สุด”

David Kelley: ผมก็ไม่แน่ใจเหมือนกันว่าที่ Tom พูดนั้นหมายถึงอะไร แต่ผมคิดว่าเขาน่าจะรักที่ เราบริษัท IDEO ปฏิบัติต่อทุกคนเท่าเทียมกัน บริษัทส่วนใหญ่จะมี Organization Chart และพนักงานก็ต้องปรับตัวเองให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ตนได้รับใน Organization Chart นั้น



ที่ **IDEO** เราทำตรงกันข้ามกับวิธีที่บริษัททั่วไปทำ เราหาว่าคนๆนี้เก่งใน
การทำงานเรื่องหนึ่ง และก็รักหรือชอบที่จะทำงานเรื่องนั้นๆ จากนั้นเราจะ
ถามว่าเราต้องหาใครหรือสิ่งใดเพิ่มเติมเพื่อช่วยเหลือให้คนๆนี้ทำงานนั้นได้
สำเร็จอย่างยอดเยี่ยม

พนักงานจะได้ทำงานในส่วนที่พวกเขาชอบหรือรักที่จะทำ ยกตัวอย่างเช่น เรา
มีพนักงานที่ชอบทำงานเกี่ยวกับข้อมูลตัวเลขต่างๆ แต่ไม่ชอบทำงานเรื่องคน
เราก็จัดทีมให้เขาทำงานกับสุดยอดผู้จัดการที่จะทำการบริหารเรื่องคน และ
ปล่อยให้พนักงานผู้นี้ลุยงานที่ตนเองชอบได้ตามถนัด

ผมเชื่อว่า **Tom** ชอบในสิ่งนี้ สิ่งที่ทำให้รู้สึกว่าคุณพนักงานทุกคนสามารถทำ
ในสิ่งที่ตนทำงานได้ดีที่สุด ผมคิดว่า **Tom** ก็เป็นหนึ่งในคนที่ชอบการ
ออกแบบ



“ช่วยอธิบาย **IDEO** ในปัจจุบันให้เราฟังหน่อย พนักงานแบบไหนที่คุณ
กำลังมองหา และคุณรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสร้างความคิดสร้างสรรค์
อย่างไร”

David Kelley: เราไม่ต้องการนักเขาย้ายจากตรงเข้ามาทำงานกับเรา
เรามองหาคนที่ทำงานหนักและมีแววตาของความกระหายความตื่นเต้น การ
เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานคือการสร้างบางสิ่งแปลกใหม่ออกมาที่เท่านั้น

“คุณสามารถรักษาวัฒนธรรมอย่างไรเมื่อบริษัทเติบโตขึ้น”



David Kelley: กฎข้อหนึ่งที่ผมได้อ่านจากหนังสือ **British Design Magazine** ได้กล่าวว่าในโลกของการออกแบบ ความใหญ่โตหมายถึงความดีเยี่ยม แต่ **IDEO** นั้นผมว่าเราได้รับการยกเว้นจากกฎข้อนี้ และความจริงผมเชื่อว่ายิ่งเราโตขึ้น วัฒนธรรมองค์กรก็จะได้รับผลกระทบมากขึ้นตามไปด้วย

ที่ **IDEO** จึงใช้การมอบอำนาจเพื่อช่วยเหลือวัฒนธรรมองค์กรของเรา เราทำให้ทีมงานที่รับผิดชอบแต่ละโครงการให้มีขนาดเล็กๆ และสามารถตัดสินใจทุกอย่างได้ภายในทีม ปกติแต่ละทีมจะมีพนักงานไม่เกิน 35 คน และเป้าหมายของเราที่เป็นเจมทิสให้กับ **IDEO** นั้นเราไม่ต้องการการเติบโตอย่างต่อเนื่อง การสร้างความเติบโตไม่ใช่คุณค่าของ **IDEO** เราไม่ใช่บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ที่กังวลในเรื่องของผลตอบแทนการลงทุนของผู้ถือหุ้น

เรามองการเติบโตของ **IDEO** ในนิยามว่า ทำอย่างไรลูกค้าจะมองเห็นคุณค่าของ **IDEO** มากขึ้น ทำอย่างไรจะเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าสัมผัสจาก **IDEO** ได้มากขึ้น

“ในการลงมือปฏิบัติ คุณทำให้ลูกค้ามองเห็นคุณค่าของ **IDEO** มากขึ้นได้อย่างไร”

David Kelley: เราเป็นส่วนหนึ่งของลูกค้าเรา เราสนทนากันเยอะมากเราเป็นพวกเดียวกัน ในที่ประชุม เราต้องการสร้างความสำเร็จให้ลูกค้าของเรา มันไม่ใช่แค่การขายบริการให้กับลูกค้า และเก็บเงิน และเมื่อมีความเชื่อใจซึ่งกันและกันเราก็แลกเปลี่ยนข้อมูลกันมากขึ้น ลูกค้าก็พูดกับเราง่ายๆว่าเขาฝังบอยู่ 2 ล้านเหรียญจะใช้นั้นอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเราก็ร่วมกันคิดหาสิ่งที่ดีที่สุดร่วมกัน และที่เราพิสูจน์ความจริงใจให้ลูกค้าอีกอย่างคือเราเป็น **Venture fund** และเราก็เลือกลงทุนในบริษัทของลูกค้าเราดังนั้นลูกค้าไม่ได้มองเราเป็นแค่ **supplier** แต่เป็น **Partner** และทำให้ลูกค้าเคารพเรา

“ลูกค้าแบบไหนที่คุณอยากทำงานด้วย”

David Kelley: เราต้องการลูกค้าที่ต้องการสร้าง **Innovation** มากขึ้นเรื่อยๆ

“อะไรคือสิ่งที่บริษัทต่างๆไม่เข้าใจการประยุกต์ใช้การออกแบบเข้ากับธุรกิจ”

David Kelley: บริษัทส่วนใหญ่ที่ได้รายได้มาจากผลิตภัณฑ์ใหม่ ทำให้พวกเขาเหมือนกับถูกบังคับให้มองการสร้าง **Innovation** ใหม่ๆอยู่ตลอด แต่สิ่งที่พวกเขาไม่เข้าใจคือคุณค่าของคน ซึ่งเป็นอีกฝักหนึ่งของสมการ ซึ่งก็คือ อะไรที่ผู้คน **care** บริษัทมักไม่ยอมเสียเงินเพื่อทำความเข้าใจว่าสังคมนั้นต้องการอะไร หรือลูกค้ามันต้องการอะไร

สิ่งที่บริษัทต้องเผชิญก็คือ “ประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับ” นั่นคือเป้าหมายสุดท้ายของทุกสินค้าและบริการที่จะกลายเป็นประสบการณ์

คุณต้องออกแบบทุกอย่างเพื่อสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้ามันไม่ใช่แค่เรื่องของสินค้าหรือบริการอีกต่อไป ทุกสิ่งไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อม และทุกขั้นตอนของการสร้างประสบการณ์คุณต้องการการออกแบบเข้าไปช่วย

“อนาคตของ **IDEO** คือ”

David Kelly: เราอยากเป็นผู้ช่วยเหลือคนที่ต้องการสร้างความคิดสร้างสรรค์ เราต้องการจะช่วยเหลือในเรื่องการออกแบบ การลงมือทำ การลองผิดลองถูก

- http://tompeters.com/cool_friends/content.php?note=007994.php