

O₂

MOOMIN MANAGEMENT

สร้างธุรกิจให้มีหัวใจ สไตล์มูมิน

เขียน Paul Savage and Janne Tienari
แปล กมลกานต์ โทศลาลาญณ์



มูมินกำลังบอกเราว่าธุรกิจที่ใจดีและอยู่รอด... มีอยู่จริง

คำนำสำนักพิมพ์

วันนี้ (ปี 2025) ถ้าเราเปิดเข้าไปในเว็บไซต์ moomin.com ในหัวข้อ Moomin 80 เราจะเห็นข้อความบรรทัดแรกบอกว่า

"It all began with the first Moomin tale, The Moomins and the Great Flood, published in 1945."

นั่นหมายความว่าป็นี่เป็นปีที่ 80 แล้ว ที่มูมิน ครอบครัว และผองเพื่อน ถู้อำนาจขึ้นมาจากจินตนาการของตุเว ยานซอน ที่เขียนนิทานเรื่องนี้ขึ้น ท่ามกลางช่วงเวลาที่แสนจะมีดมนที่สุดครั้งหนึ่งในโลก นั่นก็คือช่วงสงครามโลก ครั้งที่สอง

เรื่องราวที่น่ารัก สดใสที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่มีดมนแบบนี้ ถือเป็นความมหัศจรรย์สำหรับเราในฐานะคนอ่านเช่นกัน ข้อมูลในเว็บไซต์บอกว่า ตุเว ยานซอนเขียนนิทานเรื่องมูมินเพื่อปลอบโยนตัวเองในช่วงเวลาที่มีดมน และเรื่องราวของมูมินก็สะท้อนความเป็นจริงของผู้คนหลายล้านคนในช่วงนั้นที่กำลังหลงทางและแสวงหาที่พึ่งพิง

ตัวละครในเรื่องมูมิน ทั้งมูมินโทรลล์ มูมินปาป้า มูมินมามา (หรือคุณแม่มูมิน ต้นฉบับเดิมเรียกมัมมาแต่เราขอเลือกออกเสียงให้เข้ากับปาป้า ในหนังสือเล่มนี้) สนิฟฟ์ หรือลิตเติ้ล มาย รวมทั้งหุบเขามูมิน ที่มีบ้านสีฟ้าหลังหนึ่งตั้งอยู่ คือเรื่องราวที่มอบความอบอุ่นและปลอดภัยให้กับทุกคน มาอย่างยาวนานและเติบโตจนกลายเป็นธุรกิจที่น่าสนใจศึกษาในรูปแบบของการบริหารจัดการอีกด้วย

ถ้า 'บ้านสีฟ้า' ในหุบเขามูมินเป็นบ้านที่เต็มไปด้วยความอบอุ่นและยินดีต้อนรับทุกคน ทั้งยังเปรียบเสมือน "สัญลักษณ์ของความปลอดภัย ที่พิทักษ์และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบางสิ่ง" วันนี้เราอาจเปรียบบ้านหลังนั้นเป็นบริษัท มูมิน คาแร็กเตอร์ ที่เป็นอาณาจักรใหญ่ ให้เราเรียนรู้เรื่องราวการบริหารธุรกิจและโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการบริหารงานบุคคล ที่มองเห็น

'บุคคล' เป็น 'ผู้คน' ที่เปราะบาง มีหัวใจ และต้องการให้องค์กรปฏิบัติต่อพวกเขาด้วยความใจดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเคารพความเป็นมนุษย์

Moomin Management สร้างธุรกิจให้มีหัวใจ สไตล์มูมิน มีหัวใจหลักอยู่ที่การสร้างองค์กรให้เป็นพื้นที่ปลอดภัย ให้คนทำงานมีความคิดสร้างสรรค์ ขณะเดียวกันก็สามารถทำให้องค์กรเติบโตและทำกำไรได้ด้วย เราเชื่อว่าตอนที่ดูเว ยานซอนเขียนนิทานเรื่องมูมิน เธอคงไม่ได้คาดคิดว่าเรื่องราวเรียบง่ายในหุบเขามูมินจะเติบโตมาไกลและอยู่คู่โลกมาได้กว่า 80 ปี และดูเวก็คงไม่ทราบอีกเช่นกันว่าวันนี้ เราเรียกสิ่งนี้ว่าความยั่งยืน

Moomin Management สร้างธุรกิจให้มีหัวใจ สไตล์มูมิน คือหนังสือที่สำนักพิมพ์ O2 เลือกมานำเสนอกับผู้อ่าน เพราะเราเข้าใจดีว่าโลกของธุรกิจในวันนี้มีการแข่งขันกันอย่างดุเดือด ความใจดีและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จะเป็นสิ่งที่ยูนิคที่ผิดทางและผิดบริบทของธุรกิจที่เราคุ้นเคย แต่เราก็อยากเป็นส่วนหนึ่งในการกระตุ้นให้องค์กรหลายๆ แห่งสร้างโลกที่เต็มไปด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ใจดี ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ขณะเดียวกันก็สร้างพื้นที่ปลอดภัยเพื่อให้คนทำงานได้รู้สึกสนุกที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์ และผจญภัยกับไอเดียสนุกๆ ไปด้วยกัน ในหนังสือเล่มนี้บอกไว้ว่า

"โลกแห่งศิลปะและแฟนตาซีของมูมินมีเบื้องหลังคือองค์กรธุรกิจที่มั่นคง มีหลักการดำเนินงาน และมีความเป็นมืออาชีพ ถ้าคุณลองค้นคำว่า 'Moomin' บนช่องทางออนไลน์ คุณจะต้องประหลาดใจแน่ๆ ที่เห็นว่ามีสิ่งต่างๆ เกี่ยวกับมูมินอยู่มากมายเต็มไปหมด รวบรวมว่ามีมูมินอยู่ที่เลขที่เดียว"

นิทานเรื่องมูมินและบริษัท มูมิน คาแร็กเตอร์ เหมือนกันตรงที่เป็นอาณาจักรที่สร้างขึ้นโดยมีหัวใจหลักอยู่ที่ "การเยียวยา" และเป็น "พื้นที่ให้คนได้พัก" ซึ่งเป็นหัวใจเดียวกันกับสิ่งที่แบรนด์มูมินนำมาใช้ในวันนี้ เพื่อสร้างธุรกิจที่ทั้งใส่ใจโลกและดูแลผู้คนอย่างแท้จริง



สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์

1	วิถีแบบมุมิน	8
2	จุดเริ่มต้น (และชีวิต) ของไอเดีย	26
3	การสร้างแบรนด์: ยิ่งใหญ่เหนือชีวิต	52
4	ความร่วมมือทางธุรกิจ: เมื่อความหลงใหลมาถึงทางแยก	88
5	กลยุทธ์: เป้าหมายคืออะไรกันแน่	128
6	เทคโนโลยี: ก้าวเข้าสู่โลกเสมือน	168
7	ผู้คน: ไม่เป็นไรหากจะแตกสลาย	208
8	ถึงเวลาปาร์ตี้!	250

1

វិធីແບບ ນຸມົນ



"ผมมีทั้งข่าวดีและข่าวร้ายมาบอก" โรเลฟฟ์ คร็อกสตรอม (Roleff Kråkström) ประธานบริหารสูงสุด (CEO) ของบริษัท มูมิน คาแร็กเตอร์ จำกัด (Moomin Characters Ltd) กล่าวเปิดในการประชุมประจำเดือนที่เกิดขึ้นระหว่างช่วงเวลาที่โควิด-19 กำลังระบาดอย่างหนัก "ผมขอเริ่มที่ข่าวร้ายก่อน โชคดีเลยที่เราจำเป็นต้องเลื่อนการจัดปาร์ตี้ใหญ่ที่มีทุกปีออกไปก่อน"

นี่ถือเป็นข่าวร้ายเลยก็ว่าได้ เพราะงานปาร์ตี้เป็นหัวใจสำคัญของบริษัทนี้ งานเลี้ยงเฉลิมฉลองเป็นหนึ่งในหนทางที่เอาไว้อย่างความมุ่งมั่นในการไปถึงเป้าหมายและความเป็นหนึ่งเดียวกัน งานปาร์ตี้จึงถือเป็นรากฐานสำคัญในปรัชญาของมูมิน

"ข่าวดีก็คือ ผลประกอบการของเราในปีนี้เป็นดีที่สุดกว่าทุกปีที่ผ่านมา" โรเลฟฟ์พูดต่อ เขาแสดงตัวเลขรายได้ ผลกำไร และงบดุลของบริษัท พร้อมถามว่า "ใครมีคำถามหรือคอมเมนต์เกี่ยวกับตัวเลขเหล่านี้ไหม?" หลังจากมีเพียงเสียงเงียบตอบกลับ เขากล่าวต่อว่า "ผมมี นี่มันมหัศจรรย์สุดๆ ไปเลย! พวกคุณทำงานกันได้ดีสุดยอด! เวลาที่ตลาดและสังคมตอนนี้ไม่เป็นใจ มูมินของเรายังคงไปต่อ ในช่วงเวลาแห่งความยากลำบากเช่นนี้ เห็นได้ชัดเลยว่าผู้คนก็ยังเลือกหันกลับไปสู่สิ่งที่มอบความสบายใจให้กับพวกเขาได้"

ผลประกอบการที่ดีขององค์กรถือเป็นปกติวิสัยของมูมิน พวกเขาสร้างธุรกิจให้เติบโตแบบทำกำไรได้และขยายตัวไปทั่วโลก จากบริษัท มูมิน คาแร็กเตอร์ จำกัด อันเป็นธุรกิจหลักที่รับผิดชอบในส่วนของการดูแลเรื่องลิขสิทธิ์ตัวละครในเรื่องมูมิน หลักการมอบความสบายใจให้ผู้คน ได้กลายเป็นธุรกิจที่มาพร้อมกับมูลค่าการขายปลีกทั่วโลก มูลค่าเกือบหนึ่งพันล้านยูโรต่อปี มูมินได้พัฒนาตัวเองให้เป็นระบบนิเวศที่การดำเนินธุรกิจได้ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือทางกลยุทธ์ขึ้นตามมามากมาย

คำว่าระบบนิเวศเป็นแนวคิดที่หยิบยืมมาจากศาสตร์ชีววิทยา หมายถึงความซับซ้อนของความสัมพันธ์ที่ถักทอและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เป็นพื้นที่

ซึ่งผู้ที่มีบทบาทแตกต่างกันต้องพึ่งพากันและกัน สำหรับคำว่า 'ระบบนิเวศทางธุรกิจ' นั้น ต้องบอกว่าเจมส์ เอฟ. มัวร์ (James F. Moore) ได้คิดคำนี้ขึ้นมาเพื่ออธิบายถึงวิวัฒนาการร่วมกันและการตอบสนองซึ่งกันและกันระหว่างบริษัท ทั้งนี้ก็เพื่อผลักดันให้ธุรกิจก้าวเป็นผู้นำในตลาดจากการทำอะไรและการมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

เรามองว่ามุมินเป็นระบบนิเวศทางธุรกิจ เพราะมันมีลักษณะของความสามารถ การมีบทบาท และการสนับสนุนที่พัฒนาไปพร้อมๆ กันจากหลากหลายองค์กรและบุคคล ระบบนิเวศนี้ตั้งอยู่บนวิสัยทัศน์และผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน และสภาพแวดล้อมดังกล่าวก็ได้เติบโตขึ้นรอบๆ บริษัทนี้ ในขณะที่ตัวละครในเรื่องมุมินจากบริษัท มูมิน คาแร็กเตอร์ได้ปรากฏอยู่ในสินค้านับพันรายการทั่วโลก จากการขายลิขสิทธิ์และการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า

บริษัท ไรท์ส แอนด์ แแบรนด์ส์ (Rights & Brands) เป็นกลไกสำคัญสำหรับระบบนิเวศมุมินเช่นกัน บริษัทนี้รับหน้าที่ดูแลข้อตกลงในทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอดัชนีตัวละครและการสร้างแบรนด์ ตั้งแต่สื่อสิ่งพิมพ์และการประชาสัมพันธ์ ไปจนถึงการกำหนดลิขสิทธิ์

บริษัท ไรท์ส แอนด์ แแบรนด์ส์ เป็นตัวแทนจำหน่ายลิขสิทธิ์ทั่วโลกให้กับบริษัท มูมิน คาแร็กเตอร์ ซึ่งทั้งบริษัท มูมิน คาแร็กเตอร์ และบริษัท ไรท์ส แอนด์ แแบรนด์ส์ ก็มีบริษัทลูกและเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในหลายประเทศโลกแห่งศิลปะและแฟนตาซีของมุมินมีเบื้องหลังคือองค์กรธุรกิจที่มั่นคง มีหลักการดำเนินงาน และมีความเป็นมืออาชีพ ถ้าคุณลองค้นคำว่า 'Moomin' บนช่องทางออนไลน์ คุณจะต้องประหลาดใจแน่ๆ ที่เห็นว่ามีสิ่งต่างๆ เกี่ยวกับมุมินอยู่มากมายเต็มไปหมด ราวกับว่ามีมุมินอยู่ทุกที่เลยทีเดียว



มุมินเป็นตัวละครที่มีเอกลักษณ์ไม่เหมือนใคร เป็นสิ่งมีชีวิตที่เรียกว่า ไทโรลล์ ที่มีท่าทางเป็นมิตร มาพร้อมกับใบหน้าที่ทรงลูกแพร์อาศัยอยู่กับเพื่อนๆ ในหุบเขามูมิน ศิลปินและนักเขียนชาวฟินแลนด์ผู้พูดภาษาสวีเดน ตูเว ยานซอน (Tove Jansson) วาดมุมินและเขียนเรื่องราวนี้ขึ้นครั้งแรก ช่วงทศวรรษ 1940 ก่อนที่จะขยายเป็นการ์ตูนช่องและภาพยนตร์แอนิเมชัน เป็นที่รู้กันดีว่าตูเวเป็นคนที่มีพรสวรรค์ทั้งเชิงงานภาพและงานเขียน เธอเป็นตัวจริง เปี่ยมด้วยพลัง ทำงานได้อย่างน่าอัศจรรย์ แล้วยังมีไหวพริบเชิงธุรกิจ อีกนิดหน่อยด้วย

ตูเว ยานซอนพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดด้วยการสร้างสมดุล ระหว่างศิลปะและธุรกิจ ทั้งสองสิ่งเป็นลักษณะเฉพาะของระบบนิเวศมุมิน ในวันนี้ เธอส่งต่อแรงบันดาลใจให้คนอื่นๆ และพัฒนาแนวทางของการ แบ่งปันไอเดียและการทำงานร่วมกัน เธอสร้างตัวละครและเรื่องราวที่ยืนหยัด ข้ามกาลเวลา มูมินยังคงสร้างความตื่นเต้นและทำให้ผู้คนทุกช่วงวัยผูกพันกับ เนื้อหามาถึงปัจจุบัน

เรารู้สึกตื่นเต้นไปกับการบริหารจัดการของมุมินเป็นอย่างยิ่ง วิธีการ บริหารจัดการคนและธุรกิจแบบเฉพาะตัวพัฒนาขึ้นมาที่บริษัทนี้ตลอด หลายปีที่ผ่านมา เราคิดว่าพวกเขาบริหารจัดการธุรกิจด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ นั้นหมายถึงการดูแลผู้คน แสดงความเคารพและนับถือ แม้ว่าในบางครั้ง จะมาพร้อมกับบารมณฺ์ชั้นแบบเสียดสีก็ตาม ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ตั้งอยู่บน พื้นฐานความเชื่อมั่นในระบบนิเวศที่ไม่เพียงแต่มอบความบันเทิงให้ผู้คน เท่านั้น แต่ยังช่วยให้ผู้คนมีความสุขอย่างสุดหัวใจ พวกเขาพร้อมนำเสนอ สิ่งที่จะช่วยมอบความสบายใจให้กับผู้คน

เราจะเจอความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ได้ในเรื่องราวต้นฉบับของมุมิน เป็น ลักษณะพิเศษที่แสดงให้เห็นว่าระบบนิเวศทางธุรกิจของมุมินทำงานอย่างไร มูมินของตูเว ยานซอนสะท้อนอยู่ในธุรกิจเช่นเดียวกับการเล่าเรื่องในหนังสือ

เล่มนี้ พวกเขาใช้เรื่องเล่าเปรียบเทียบให้เห็นมุมมองด้านการบริหารจัดการ ที่ว่าด้วยการเปิดรับความแตกต่างและมีความตั้งใจปฏิบัติต่อผู้คนเป็นอย่างดี

ในหนังสือ การตัดสินใจ และภาพยนตร์ มูมินและผองเพื่อนเผชิญกับอุปสรรค และก้าวข้ามความท้าทายหลายรูปแบบ พวกเขาเรียนรู้ต่อความจริงด้วยการ มีวิสัยทัศน์แห่งชีวิต ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสุขภาค ความเคารพ มิตรภาพ และการต่อต้านเชิงบวก หรือการต่อต้านในทางที่ดี จริงอยู่ว่าไม่มีใครสมบูรณ์แบบ แต่ไม่ว่าจะเป็นใครก็ควรได้รับการยอมรับทั้งนั้น ปรัชญามูมินมีรากฐานมาจาก ความรัก การยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น และการผจญภัย

ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เป็นหัวใจสำคัญของวิถีแบบมูมิน ในด้านการ บริหารจัดการธุรกิจก็แสดงออกมาด้วยแนวทางที่มุ่งมั่น สามารถยืนระยะ ทำธุรกิจด้วยความรับผิดชอบและยั่งยืน ในช่วงเวลาที่สิ่งแวดล้อมและ มนุษยชาติกำลังเผชิญกับความท้าทายที่คาดไม่ถึง ทั้งยังรายล้อมไปด้วยความ เศร้าโศกและการสูญเสีย การบริหารจัดการด้วยความใจดีจะเข้ามาช่วยธุรกิจ ได้อย่างทันท่วงทีและมีความสำคัญอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน ความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่หรือความใจดีในที่นี้ไม่ได้หลายความหมายและเราสามารถทำความเข้าใจได้หลายวิธี

หากว่ากันด้วยภาษาที่ใช้กันในชีวิตประจำวัน เราพูดถึงคนเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ว่าเป็นคนที่พร้อมจะให้กับคนอื่นมากกว่าที่อีกฝ่ายคาดคิดหรือจำเป็นจะได้รับ ในขณะที่คำว่าใจดีนั้นมักจะเกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือและความ เข้าอกเข้าใจ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จึงเกี่ยวกับการมอบบางอย่างให้ไป โดยคิด มาแล้วว่าสิ่งนั้นมีคุณค่าเฉพาะตัว

ส่วนในเชิงของจิตวิทยาและสาขาที่เกี่ยวข้อง นักวิชาการอย่างอลิซาเบธ ดับเบิลยู. ดันน์ (Elizabeth W. Dunn) และคณะได้พบความเชื่อมโยงระหว่าง ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และความสุข ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่นำมาซึ่งความปิติยินดีและทำให้เรามีความสุขมากขึ้นได้ แม้ความ

เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จะเกิดจากการไม่เห็นแก่ตัว แต่จริงๆ แล้ว (และอาจฟังดูเห็นแก่ตัวอยู่บ้าง) ก็เป็นผลดีกับเราเช่นกัน

เช่นเดียวกับนักประสาทวิทยาที่ค้นพบข้อพิสูจน์ว่าความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเพิ่มระดับความสุข พักโซย้ง (Soyoung Park) และคณะทำงานของเธอได้ตั้งประเด็นว่าการที่เราให้คำมั่นกับตัวเองว่าจะเป็นคนจิตใจดีก็เพียงพอแล้วต่อการทำให้เรามีความสุขมากขึ้น ประเด็นสำคัญอยู่ตรงที่การได้ตัดสินใจว่าจะเป็นฝ่ายให้ มีความเชื่อมโยงกันระหว่างความสุขและการทำในสิ่งที่ไม่เห็นแก่ตัวนั่นเอง

ผลที่ตามมาของการเอื้อเฟื้อแบบมีเป้าหมายนั้นน่าสนใจอย่างมาก ความเอื้อเฟื้ออย่างมีเป้าหมายจะใช้อ้างอิงถึงกรณีที่เรา (คิดว่าเรา) รู้ว่าผลของความเอื้อเฟื้อนั้นจะส่งผลไปยังผู้คนอย่างไร ประเด็นก็คือว่าการที่เรารู้ถึงเป้าหมายปลายทางของความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จะทำให้เรา (หรือสมองของเรา) ได้รับการกระตุ้นมากเป็นพิเศษ การเอื้อเฟื้อแบบมีกลยุทธ์จะทำให้เรามีความสุขเป็นพิเศษ นี่คือการศึกษาก่อนของทริสเทน เค. อินากาคิ (Tristen K. Inagaki) และลอว์เรน พี. รอสส์ (Lauren P. Ross) เกี่ยวกับการให้ในรูปแบบที่แตกต่างกัน

ถึงอย่างนั้นก็คงไร้เดียงสาเกินไปที่จะสรุปว่าองค์กรต่างๆ ใช้ความเอื้อเฟื้อเพียงเพื่อทำให้เรามีความสุขเท่านั้น เพราะยังมีแรงจูงใจเบื้องหลังความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่มากมาย ทั้งที่เข้าใจได้และไม่สมเหตุสมผลเอาเสียเลย

นักวิชาการด้านการตลาดและผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอย่างลีโอนาร์ด แอล. เบอรรี่ (Leonard L. Berry) เสนอว่าความเอื้อเฟื้อที่เกิดขึ้นในองค์กรต้องมีเป้าหมาย มีการเชื่อมโยง ผสมผสาน และมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ในปลายทาง บริษัทที่ 'เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่อย่างมีประสิทธิภาพ' จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสังคมและผลผลิตทางการเงิน ว่ามีส่วนช่วยในการส่งเสริมวงจรแห่งจริยธรรมที่ไม่เพียงแต่ให้ประโยชน์กับบริษัทเท่านั้น แต่ยังรวมถึงพนักงาน ลูกค้า และชุมชนอีกด้วย

ในมุมมองของการก่อตั้งองค์กร ความเชื่อเพื่อเผื่อแผ่มักถูกเชื่อมโยงไปกับความคิดเชิงบวกและรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีความเฉพาะตัว ในหนังสือของนักวิชาการที่ว่าด้วยการบริหารองค์กรเชิงบวก เขียนโดย คิม เอส. คาเมรอน (Kim S. Cameron) เจน อี. ดัตตัน (Jane E. Dutton) และโรเบิร์ต อี. ควินน์ (Robert E. Quinn) ระบุว่า การปลูกฝังพฤติกรรมความใจดีนั้นช่วยพัฒนาแหล่งพลังงานบวก ส่งเสริมภาวะการฟื้นตัวขององค์กร กล่าวได้ว่าความเชื่อเพื่อเผื่อแผ่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการนำพาผู้คนผ่านพ้นช่วงเวลาที่ย่ำแย่และดี

บรูนา มาร์ตินูซซี (Bruna Martinuzzi) ที่ปรึกษาและกระบวนกร เคยพูดเกี่ยวกับการพัฒนาความอ่อนน้อมถ่อมตน ความซื่อสัตย์ และเกียรติยศที่อยู่ในตัวผู้นำ ที่จะช่วยปลูกฝังความหวังและความมั่นใจให้กับผู้อื่น เธอแนะนำให้เราลุกขึ้นมาเป็นผู้นำที่คนอื่นอยากเดินรอยตาม ผู้นำที่ให้โอกาสและความไว้วางใจกับคนอื่น ผู้นำที่ให้อิสระในการคิดและอนุญาตให้ผิดพลาดได้ บางครั้งความเชื่อเพื่อเผื่อแผ่ก็นำไปเทียบเคียงกับสิ่งที่เราเรียกว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ที่ให้ความสำคัญกับการทำในสิ่งที่ดีกับส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว บ้างก็เชื่อมโยงความเชื่อเพื่อเผื่อแผ่กับการเป็นคนซื่อตรงและจริงแท้กับตัวเอง เป็นเหมือนหลักการที่นำทางชีวิต บ้างก็เชื่อมโยงเข้ากับจิตวิญญาณและความปรารถนาในชีวิต

ถ้าพูดถึงความเชื่อเพื่อเผื่อแผ่ในที่ทำงาน บรรดานักวิชาการและที่ปรึกษาองค์กรมีแนวโน้มที่จะมองว่ามันเป็นสิ่งที่ฝังลึกอยู่ภายในและเชื่อมโยงเข้ากับแต่ละบุคคล พวกเขาเชื่อมโยงความเชื่อเพื่อเข้ากับการให้การช่วยเหลือ การสนับสนุน และการให้แนวทางการทำงาน พวกเขาสรรเสริญความดีงามของผู้นำที่เชื่อเพื่อเผื่อแผ่ ผู้ที่ลงทุนเวลาและพลังไปกับการผลักดันผู้อื่นให้มีโอกาสพัฒนาและมีความก้าวหน้า

ดูเหมือนคำว่าความเชื่อเพื่อเผื่อแผ่จะเป็นที่เข้าใจได้ในมิติของคำสอนจากนักปราชญ์ นักคิด และครูด้วยซ้ำ ภูมิปัญญาโบราณเองก็ตีความเรื่อง

ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ว่าเป็นสิ่งที่พบเจอได้ทั่วไปบนโลกใบนี้ และก่อนที่จะเราจะเอื้อเฟื้อต่อคนอื่น เราก็ต้องเรียนรู้วิธีใจดีกับตัวเองด้วย

อย่างไรก็ตาม เป็นเรื่องยากที่จะหาบทสรุปชัดๆ เกี่ยวกับเรื่องของปัญญาญาณที่เกิดจากผู้คนที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ผู้นำที่เอื้อเฟื้อจะชื่นชมผู้อื่นและรับฟังอย่างตั้งใจ เรื่องนี้จะเห็นได้ชัดเจน พวกเขาแสดงให้เห็นถึงการรับฟังและลงมือทำอย่างที่คุยกัน พวกเขามีส่วนช่วยสนับสนุนข้อมูลและแบ่งปันเครดิตให้ ผู้นำที่เอื้อเฟื้อจะสร้างความเชื่อใจและทำให้ทุกคนรู้สึกสำคัญ ดูเหมือนว่าคุณสมบัติอันดีงามของผู้คนที่เอื้อเฟื้อจะมีรายการยาวเหยียดไม่มีที่สิ้นสุด จนบางครั้ง 'ความเอื้อเฟื้อ' ก็อาจกลายเป็นทั้งคำที่หมายถึงทุกสิ่ง และไม่ได้หมายถึงอะไรเลยก็ได้



หนังสือเล่มนี้กำลังให้นิยามใหม่เกี่ยวกับความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ด้วยการนำเสนอข้อมูลเชิงลึกที่ช่วยพัฒนาธุรกิจ ด้วยการให้คำมั่นว่าจะมอบความสบายใจให้ผู้คน ด้วยเหตุนี้การเข้าใจความหมายของความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ในระดับตัวบุคคลอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ

เป็นเรื่องอันตรายถ้าจะมองแต่เพียงเทคนิคการจัดการตัวเองและการฝึกสติของผู้นำคนนั้น จนลืมนองภาพรวมว่าบริบทแวดล้อมต่างหากที่ทำให้ความเอื้อเฟื้อมีคุณค่าและมีความหมาย ความเข้าใจแบบอิงที่ตัวบุคคลอาจนำไปสู่การตามหาประเภทของผู้คนที่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบบไม่เข้าใจความหมายของสิ่งนั้นจริงๆ

ถ้าเราคาดหวังว่าคนทั่วไปจะมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ติดตัวมาอยู่แล้ว เราจะเอาแต่คิดเรื่องการวางแผน การวัดผล และการตรวจสอบได้ แนวทางที่แข็งทื่อและมีสูตรตายตัวแบบนี้ทำให้เรามองไม่ออกว่าการจำแนกแยกแยะและวัดผลเป็นเรื่องเพ้อเจ้อ เพราะมันไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เกิดขึ้นระหว่างผู้คนต่างหาก

การวัดระดับความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ของแต่ละคนเป็นเรื่องไม่สมเหตุผล เพราะความเอื้อเฟื้อไม่ได้เกิดขึ้นในสุญญากาศ แต่มันเกิดขึ้นภายใต้บริบทและเงื่อนไขรายล้อม เป็นไปไม่ได้ที่จะตัดมันออกมาแล้ววัดผลแยกแบบเดียวๆ ได้

บางครั้งมันก็นำพาเราไปสู่สิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่า แต่ก็อาจล้มเหลวและน่าผิดหวังได้ด้วย อย่างที่เราเห็นว่าเกิดขึ้นหลายต่อหลายครั้งในระบบนิเวศของมุมิน คุณจึงไม่สามารถเอาตัวเลขมาชี้วัดระดับความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และควบคุมได้

แทนที่จะวัดผลกันในระดับบุคคล หนังสือเล่มนี้จึงว่าด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ในฐานะหลักบริหารองค์กร เราได้พัฒนาความเข้าใจต่อความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ในฐานะการจัดการและหลักการบริหาร ผ่านกิจกรรมและแนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งในบริษัทและระบบนิเวศของมุมิน คาแร็กเตอร์ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เป็นรากฐานของวิถีแบบมุมินอย่างที่เราเรียกกัน

ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ไม่ใช่แค่การคิดถึงแต่คนอื่นหรือเป็นผู้ให้เพียงอย่างเดียว แต่ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่โดยเจตนาคือคำถามตั้งต้นที่เราตอบผ่านหนังสือเล่มนี้ นักวิชาการด้านผู้ประกอบการและการบริหารองค์กรอย่างแดเนียล จอร์ท (Daniel Hjorth) และโรบิน โฮลท์ (Robin Holt) เข้าใจว่าความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เป็นการกระทำที่เปิดประตูสู่ความเป็นไปได้โดยไม่รู้จุดจบ ประเด็นอยู่ที่คำว่า "ไม่รู้จุดจบ" นี่เองที่ไม่ชัดเจนและยากจะตัดสิน

ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ตามแบบฉบับมุมินจึงว่าด้วยการแสดงให้เห็นความเป็นไปได้ ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา

ที่สำคัญ เรามองว่าความเอื้อเฟื้อเป็นสิ่งที่สูงกว่าความสัมพันธ์ เช่น การที่ใครสักคนจะได้รับความหรือไม่ได้รับประโยชน์จากการเป็นคนเอื้อเฟื้อก็ขึ้นอยู่กับสายตาของคนอื่นที่มองการกระทำเหล่านั้นด้วย ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เกิดขึ้นจากสายสัมพันธ์และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับคน คนกับพื้นที่ และเทคโนโลยี การบริหารจัดการองค์กรแบบเอื้อเฟื้อจึงหมายถึงการสร้างเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการกระทำแบบเอื้อเฟื้อได้จริง

เราจะเน้นไปที่เรื่องของการทำให้เกิดความเชื่อให้ได้จริงๆ และยืนยัน
คนละฝั่งกับการบริหารแบบเน้นปัจเจก รวมทั้งคัดค้านการบริหารแบบควบคุม
ที่หมกมุ่นแต่การวัดผลด้วยตัวเลข



การประชุมเป็นประจำในแต่ละเดือนที่อนุญาตให้พนักงานทุกคนได้
เข้าร่วมถือเป็นแนวปฏิบัติที่ทำกันมายาวนานที่บริษัท มูมิน คาเร็กเตอร์
ตอนวิกฤตโควิด-19 กลับมาระบาดอย่างรุนแรง การประชุมก็เปลี่ยนไปเป็น
แบบออนไลน์ หลังจากแลกเปลี่ยนเรื่องผลประโยชน์ประกอบการและสมรรถภาพ
การทำงานกันแล้ว ชาวฟินแลนด์ก็พร้อมใจกัน

"ฉันจะลงจากตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ที่บริษัทนี้นะคะ"
โซเฟีย ยานซอน (Sophia Jansson) ผู้เป็นหลานโดยตรงของตูเวและเป็น
ผู้ถือหุ้นหลักของบริษัทกล่าว "เจมส์ แซมบรา (James Zambra) ลูกชาย
ของฉันจะเข้ามารับไม้ต่อ ฉันมีความสุขดีกับการส่งต่อครั้งนี้ แต่ก็รู้สึกเศร้า
อยู่ไม่น้อย"

"เป็นเรื่องดีที่ตัดสินใจแบบนี้ในตอนที่ยังไม่ทันถึงวัยเกษียณ ทั้งหมดนี้
ต้องขอขอบคุณพวกคุณทุกคน" โซเฟียพูดต่อ "ไม่ทำให้ยึดถือแล้วกัน เพราะ
ไม่ว่าอย่างไรฉันก็จะร้องไห้อยู่ดี ฉันรู้จะโศกเศร้ามากมายหลายอย่าง ดังนั้นถ้ามี
คำถามไหนที่ไม่มีคำตอบได้ ขอให้โทรหาฉันนะ"

"คุณแม่จะยังคงเป็นหัวหน้าในการดูแลฝั่งอสังหาริมทรัพย์ของตระกูล
และรับหน้าที่เป็นโฆษกด้วยครับ" เจมส์ยืนยัน "เธอมีคลังความรู้มหาศาล
และมีเรื่องเล่ามากมายที่อยากบอก" โรเลฟฟ์แสดงความเห็น "ในตอนนี้มีเพียง
คนเดียวในโลกที่เคยมีโอกาสได้อยู่บ้านเดียวกันและใช้เวลาร่วมกันกับตูเวและ
คู่ชีวิตของเธอ ตูลิกกิ เปียติลา (Tuulikki Pietilä)"

เสียงของเขาสิ้นเครื่องเล็กน้อยเมื่อต้องยืนยันว่าเป็น "บทบาใหม่ที่เป็นธรรมชาติแท้ๆ ของไซเพีย" โรเลฟฟ์หรือที่เรียกกันว่าโรลล์ ก็คือสามีของไซเพียที่มีความผูกพันใกล้ชิดกันอย่างมากนั่นเอง

โทมัส แซมบรา (Thomas Zambra) พี่ชายของเจมส์ มีตำแหน่งสำคัญในองค์กรแล้วในตอนนั้น โทมัสหรือที่เรียกกันว่าทอม ทำงานในตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ หลังจากที่ไซเพียส่งต่อตำแหน่งให้กับเจมส์ จุดเปลี่ยนระหว่างรุ่นในองค์กรมุมินก็ใกล้สมบูรณ์แล้ว

แม้แต่ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนผ่าน การดูแลมรดกอันน่าภาคภูมิใจของตูเว ยานซอนก็ยังไม่ได้รับการผ่อนปรนแต่อย่างใด เพราะขณะที่ธุรกิจกำลังเติบโตและขยายตัว มุมินก็ยังถือว่าเป็นธุรกิจครอบครัวอยู่ดี

ในตอนที่ไซเพีย ยานซอนประกาศว่าเธอจะลงจากตำแหน่งนั้น เป็นช่วงเวลาที่ท้อมหันไปด้วยอารมณ์สำหรับทุกคน แน่หน่อว่าการส่งต่อตำแหน่งมีความสำคัญเชิงสัญลักษณ์ แต่ก็ถือเป็นลักษณะของบรรยาการและวิถีการทำงานที่บริษัท มุมิน คาร์เร็กเตอร์ด้วยเช่นกัน บรรยาการการส่งต่อเป็นไปอย่างใกล้ชิดและอบอุ่น โอบล้อมด้วยความรู้สึกแบบบรรพบุรุษและมรดกที่มี

การแบ่งปันอารมณ์ร่วมเป็นส่วนสำคัญของการทำงานที่บริษัทมุมิน ส่วนมากแล้วมักจะเป็นอารมณ์เชิงบวกและทำให้ทุกคนก้าวเดินต่อไป อารมณ์ร่วมที่ว้าก็คือความสุข ความยินดี และความกระตือรือร้น แต่ในบางครั้งก็เป็นความขุ่นมัว เศร้า เสียใจ ไปจนถึงความโกรธแค้น

การจัดการธุรกิจบนฐานความเชื่อเพื่อเผ่าพันธุ์นั้นเป็นเรื่องของการรับมือด้วยความคิดเชิงบวกเช่นเดียวกับอารมณ์เชิงลบ มันตั้งอยู่บนพื้นฐานของการสร้างสรรค์และรักษาพื้นที่ที่พนักงานในองค์กรรู้สึกทุกคนให้ความเคารพและรับฟังพวกเขา ก็เหมือนที่หุบเขามุมินนั้นแหละ อารมณ์ขันที่เฉียบคมและความมีชีวิตชีวาเป็นสิ่งที่ทำให้ชีวิตน่าสนใจ

ความตึงเครียดและความขัดแย้งเป็นส่วนประกอบตามธรรมชาติที่เกิดขึ้นในชุมชน ผู้คนต้องการที่จะพูดหรือทำอะไรสักอย่างที่จะช่วยให้ผ่านพ้นความรู้สึกยากเย็นไปได้ในบางครั้งบางคราว หรือกระทั่งการแบ่งปันเรื่องตลกๆ ให้กัน ก็เป็นไปเพื่อสิ่งนี้

จากนั้นก็จะเป็นเรื่องของงานปาร์ตี้ นี่คือนิสัยที่ดูเว ยานซอนผลิตเพลินอย่างยิ่งในช่วงเวลาของเธอ งานปาร์ตี้ช่วยเติมสีสันให้ความสัมพันธ์และการปฏิสัมพันธ์ทั้งที่หุบเขามูมินและระบบนิเวศทางธุรกิจอย่างเช่นในเวลานี้ นี่คือการร่ายรำที่ทุกคนได้แชร์ความรู้สึกและร่วมเฉลิมฉลองไปด้วยกัน ร่วมกันส่งต่อความยินดีและความสุข ปาร์ตี้จึงเป็นแนวปฏิบัติปกติสำหรับภายในองค์กรและภายนอกบริษัท และเป็นเหตุผลว่าทำไม CEO ถึงแชร์ข่าวร้ายเรื่องปาร์ตี้เป็นอย่างแรก ก่อนจะแจ้งเรื่องตัวเลขรายได้และผลประกอบการของบริษัททีหลัง

การเลื่อนปาร์ตี้ใหญ่ออกไปอีกนิดก็เพื่อจะได้จัดงานพร้อมกับฉลองวันเกิดให้ไซเฟีย ปาร์ตี้ครั้งนี้จึงเป็นสิ่งที่พิเศษสุด ควรค่าแก่การเป็นประเพณีปฏิบัติของชาวมูมินอย่างแท้จริง



มีหนังสือหลายเล่มที่เคยเขียนเรื่องเกี่ยวกับมูมิน รวมถึงงานศึกษาเชิงวิชาการอีกมากมาย เรื่องราวตามต้นฉบับของมูมินโดยดูเว ยานซอนนั้นผ่านการวิเคราะห้มาอย่างละเอียด ช่วงชีวิตและเวลาที่ผ่านมาของดูเวเองก็มีคนศึกษามาแล้วทั้งในรูปแบบของหนังสือ สารคดี และภาพยนตร์ เรียกว่าทั้งผู้สร้างและผลงานเหล่านั้นได้รับความนิยมมาแล้วนับไม่ถ้วน รวมถึงโบเอล เวสติน (Boel Westin) ศาสตราจารย์ด้านวรรณกรรมชาวสวีเดน ผู้เขียนหนังสือชีวประวัติของดูเว ยานซอนอย่างเป็นทางการด้วย

ไม่น่าเชื่อว่าเป็นหนังสือเล่มแรกในโลกที่เขียนถึงมุมนิมิตจากมุมของการบริหารจัดการธุรกิจ แทนที่จะมุ่งเน้นไปที่งานศิลปะสุดมหัศจรรย์ของมุมนิมิตและโลกแฟนตาซี ซึ่งก็เป็นเพราะพวกเราสนใจเรื่องราวของธุรกิจนั่นเอง จริงอยู่ว่าสองโลกนี้มีความเชื่อมโยงกัน ไม่มีฝั่งไหนอยู่ได้เพียงฝั่งเดียว เราได้แรงบันดาลใจจากงานวิจัยของตูเว ยานซอน ตัวละครมุมนิมิต และเรื่องราวทั้งหมด โดยเลือกมุมนิมิตจากมุมที่ต่างออกไป

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้เขียนขึ้นจากอากาศ สิ่งที่คุณได้อ่านนั้นมาจากการศึกษาทางชาติพันธุ์วิทยาของระบบนิเวศมุมนิมิตที่โดดเด่นไม่เหมือนใคร ศึกษาโดยพอล ซาวาจ (Paul Savage) สำหรับเขา บริษัท มุมนิมิต คาแร็กเตอร์ จำกัด เป็นเหมือนฐานทัพอะไรสักอย่าง พอลเฝ้าสังเกตระบบนิเวศที่ว่านี้เป็นเวลากว่าสองปี สัมภาษณ์ผู้คนในตำแหน่งต่างๆ ไปหลายต่อหลายคน และพูดคุยอย่างเป็นกันเองอีกหลายต่อหลายครั้ง พอลได้สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มุมนิมิต เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในงานสังสรรค์และปาร์ตี้ที่พวกเขาจัดขึ้น ได้เข้าถึงเอกสาร ภาพ และวิดีโอจำนวนมาก รวมถึงผลงานของตูเวเพื่อประกอบเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้

พอลได้แรงบันดาลใจมาจากแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาเชิงตีความ โดยอ้างอิงมาจากนักปรัชญาอย่าง ปอล ริคอเอร์ (Paul Ricoeur) และคนอื่นๆ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เชื่อว่าการจะเข้าใจสิ่งหนึ่งต้องเข้าใจทั้งหมด เช่นเดียวกับการจะเข้าใจภาพรวมทั้งหมดต้องเข้าใจรายละเอียดปลีกย่อยด้วย เขาทำงานร่วมกับยานเน่ เทียอริ (Janne Tienari) ที่ถือเป็นคนนอกของโลกมุมนิมิต พอลมีส่วนร่วมกับการขั้นตอนของการค้นพบ การวิเคราะห์มุมนิมิตดำเนินไปตามวงจรทฤษฎีการตีความร่วมกับความเชื่อเพื่อเพื่อแผ่ไม่มีการตีความแบบแยกส่วน แต่มองเห็นความผูกพันกับแก่นแท้ของการดำรงอยู่ (Essence of Existence) และประสบการณ์ที่ได้รับจากระบบนิเวศของมุมนิมิต

คุณอาจถามว่าเนื้อหาในเล่มนี้เป็นความจริงหรือเรื่องแต่ง เอาล่ะ บางทีเราอาจต้องมองไปไกลกว่าการแบ่งประเภทแบบนี้ เพื่อเก็บรักษาจิตวิญญาณ

ของสิ่งที่เรากำลังทำอยู่ พอได้อิทธิพลมาจากการงานของนักวิชาการด้าน
วรรณกรรมอย่างวูล์ฟแกง ไอเซอร์ (Wolfgang Iser) เป็นการทำงานอยู่บน
ความจริง เรื่องแต่ง และจินตนาการ หนังสือของเรามาจากการลงมือทำจริง
ของคนที่มีตัวตนอยู่จริง ผลงานศิลปะก็เป็นเรื่องจริงเหมือนกัน ส่วนที่ดูเป็น
เหมือนเรื่องแต่งก็คือเรื่องราวที่เราเล่าเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาทำและเหตุผล
เบื้องหลังการทำงาน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความจริงที่มี

การจะทำแบบนี้ได้ เราต้องมุ่งไปที่โลกแห่งจินตนาการ หรือไม่ก็
เรื่องเปรียบเทียบ ที่เป็นต้นแบบว่าสิ่งต่างๆ ควรเป็นเช่นไร แต่อย่างไรก็ตาม
ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ก็เป็นของจริง เพียงแต่มันถูกสร้างขึ้นจากเรื่องแต่งและ
จินตนาการ

จุดตั้งต้นของหนังสือเล่มนี้คือมุมิน คาแร็กเตอร์ ก่อนจะขยายไปสู่
ระบบนิเวศของมุมิน และวิถีการทำงานและการบริหารงานจนเป็นที่ประจักษ์
ว่านี่คือวิถีทางแบบเดิมที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์กร เราให้นิยามใหม่
เกี่ยวกับความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ว่า เป็นหลักการบริหารที่เห็นอกเห็นใจในความ
เป็นมนุษย์และมีการนำเสนอความคิดว่าเราทุกคนต่างก็มีบางสิ่งที่ต้อง
เรียนรู้จากการบริหารธุรกิจที่ตั้งต้นจากความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

หนังสือเล่มนี้จึงสามารถอ่านในฐานะบทวิพากษ์ธุรกิจและแนวทาง
การจัดการ ซึ่งหมกมุ่นอยู่กับตัวเลข ตัวชี้วัด และประสิทธิภาพการทำงาน
ซึ่งบ่อยครั้งเกิดจากความไม่รู้วิธีปฏิบัติตัวให้ดีต่อคนอื่น ๆ เราหวังว่าการนิยาม
ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ขึ้นมาใหม่นี้ จะเป็นการส่งสัญญาณแห่งความหวัง
ออกไปด้วย



โครงสร้างของหนังสือเล่มนี้ออกแบบมาเพื่อนำเสนอแง่มุมต่างๆ ของความเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ โดยแต่ละแง่มุมจะเติมเต็มซึ่งกันและกัน เปิดเผยให้เห็นถึงมิติที่หลากหลายของคำนี้

บทต่อไปจะว่าด้วยเส้นทางย้อนกลับไปสู่ประวัติศาสตร์ของมุมนิ และธุรกิจที่ทุกคนร่วมกันสร้าง เรานำเสนอเรื่องราวจุดเริ่มต้นของไอเดียแรงบันดาลใจ และปรัชญาที่อยู่เบื้องหลังระบบนิเวศทางธุรกิจ เราได้มีโอกาสทบทวนอดีตเพื่อสร้างความสมเหตุสมผลให้กับปัจจุบันและอนาคตที่จะเป็นไป

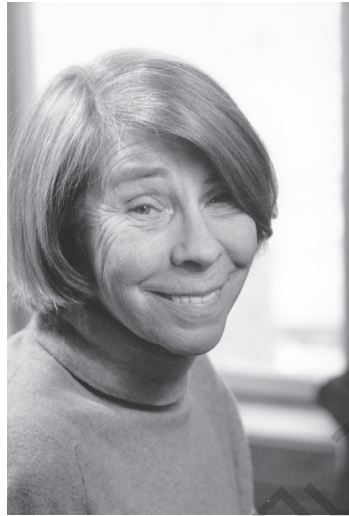
การทำความเข้าใจแบรนด์มุมนิเป็นเรื่องสำคัญ ในบทที่ 3 เราอธิบายเรื่องของการค่อยๆ สร้างสมดุลในการบริหารจัดการแบรนด์ระดับโลก ในขณะที่ต้องซื้อสัตย์ต่อรากเหง้าของตัวเองด้วย ความเอื้อเพื่อเผื่อแผ่เกิดขึ้นจากการจัดการอย่างมีความหมาย โดยได้แรงบันดาลใจจากการสร้างสรรค์ของตูเว ยานซอน ที่เริ่มต้นด้วยความกลัวและสภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออก เธอได้ค้นพบความกล้าหาญในตัวเอง และจบด้วยความใจกว้าง ความเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ช่วยปกป้องตำนานของตูเวให้คงอยู่ในธุรกิจ พร้อมกับช่วยรักษาระบบนิเวศแบบเปิดและตื่นตัวต่อความซับซ้อนและความไม่แน่นอนทางสภาพแวดล้อมที่กำลังเป็นประเด็นใหญ่ในระดับโลก

บทที่ 4 ว่าด้วยเรื่องของความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับบริษัทและองค์กรต่างๆ การประสานงาน การจัดการที่แตกต่างกัน ความหลงใหลที่เชื่อมโยงผู้คนเข้าหากัน (ระหว่างผู้บริโภคและลูกค้า) ความหลงใหลที่มีต่อมุมนิ (ผู้สร้างและผู้มีอำนาจตัดสินใจในธุรกิจ) ความเอื้อเพื่อเผื่อแผ่สร้างการมีส่วนร่วมระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและจัดการแต่ละฝ่ายในรูปแบบแตกต่างกันไป เช่น ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ นี่คือการรวมของการรักษาเวทมนตร์เอาไว้ท่ามกลางธุรกิจบนเวทีที่เต็มไปด้วยอันตราย ที่ที่ความหลงใหลอาจถูกเจือจางไปได้โดยง่ายและผู้คนก็คุยกันแต่เรื่องเงินเท่านั้น

ในบทที่ 5 เราจะเปลี่ยนประเด็นมาที่กลยุทธ์และร่วมเรียนรู้ไปด้วยกันว่าตำนานมุมนั้นเปลี่ยนเป็นประสิทธิภาพการทำงานและการเติบโตของธุรกิจด้วยกลยุทธ์ที่เฉพาะตัวได้อย่างไร เราจะลดความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ที่ลงรายละเอียด เน้นไปที่การแบ่งปันคุณค่า การสำรวจ และการดำเนินการ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จะอยู่ในรูปของการบริหารจัดการที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมาย แต่ก็ต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารจัดการข้ามพรมแดนและวัฒนธรรมด้วยเช่นกัน

เทคโนโลยีใหม่เป็นไฮไลต์ของบทที่ 6 หรือพูดให้ถูกต้องที่สุดคือเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับผู้คนและเทคโนโลยี วิธีการทำงานร่วมกันในโลกดิจิทัล เราให้ความสำคัญกับโปรเจกต์ใหม่ๆ ที่รวมระบบนิเวศของมุมนั้นเข้าไปเป็นส่วนหนึ่ง เช่น การสร้างสรรค์เกมในโทรศัพท์และการกดไลค์ และการพิจารณาทางเลือกที่จะเปลี่ยนตัวละครที่เป็นสองมิติให้เป็นสามมิติ นี่คือพื้นที่ที่บริษัทมุมนั้น คาแร็กเตอร์ได้ขยายรอยเท้าดิจิทัลไปถึง รวมไปถึงความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ไปสู่โลกเสมือนจริงอีกด้วย

บทที่ 7 เราจะกลับไปยังคำถามที่มีตลอดกาลในเรื่องของการบริหารจัดการบุคคล การรับมือกับการจัดการองค์กรที่ยืดหยุ่น ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่อาจเป็นเรื่องหมิ่นเหม่ เมื่อเจอกับคำถามเรื่องการบริหารคนที่เป็นเรื่องยากและเต็มไปด้วยความแตกต่าง บทนี้เป็นเรื่องของการสนับสนุนผู้คนที่ 'แตกสลาย' และคนที่กำลังสู้กับความท้าทายส่วนตัวในชีวิต รวมถึงการแบ่งปันอารมณ์ขันอีกด้วย เราจะเล่าให้ฟังว่าการบริหารจัดการบุคลากรด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่นั้นช่วยให้สามารถรับมือกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรภายใต้สภาวะเศรษฐกิจโลกได้อย่างไร



ภาพ 1.1: ตูเว ยานซอน ผู้สร้างมูมิน

Source: © Per Olov Jansson

ส่วนสุดท้ายในบทที่ 8 หลังจากผ่านเรื่องราวทั้งหมดทั้งปวงไปแล้ว ก็ถึงเวลาของการจัดปาร์ตี้ เพราะอย่างที่บอกว่าการเฉลิมฉลองร่วมกันคือหัวใจสำคัญของวิถีมูมิน ตูเว ยานซอนชอบปาร์ตี้ ชีวิตในหุบเขามูมินก็มีชีวิตชีวาด้วยปาร์ตี้ และงานฉลองนี้เองเป็นอีกเหตุผลที่ทำให้มูมินมีความพิเศษ เราจะปล่อยผมสยายและสนุกไปกับคนอื่นๆ ในบริษัท ก่อนที่เราจะกลับมาค้นหาเส้นทางเพื่อทำให้โลกเป็นสถานที่ที่ดีขึ้นสำหรับทุกคนต่อไป

ดูเหมือนว่าโลกจะหมุนด้วยความไม่แน่นอน รวดเร็ว ซับซ้อน และตึงเครียดมากกว่าที่เคยเป็นมา คำถามว่าด้วยความรับผิดชอบและความยั่งยืนจะมีความสำคัญมากขึ้น องค์กรและผู้คนต้องการแนวทางที่ชัดเจนเพื่อความอยู่รอดและประสบความสำเร็จ เราขอแนะนำให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่หรือธุรกิจที่ใจดีเป็นคำตอบสำหรับโจทย์ที่ว่านี้



Moomin Management: สร้างธุรกิจให้มีหัวใจ สไตล์มูมิน

ผู้แต่ง Paul Savage and Janne Tienari
ผู้แปล กมลกานต์ โกศลกาญจน์
ออกแบบปก Andy Ward
ออกแบบฟอนต์ Phantira Denphatcharangkul

ราคา 255 บาท

Moomin Management: Redefining Generosity
© Bristol University Press 2024
First published in Great Britain in 2024 by Bristol University Press,
University of Bristol
The Thai language translation rights arranged through Rightol Media Ltd.
(Email:copyright@rightol.com)

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537
เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ ISBN 978-616-8329-86-3

จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์ O₂
(ในเครือบริษัท Mind & Thought จำกัด)
285/33 ถนนจรัญสนิทวงศ์ แขวงบางขุนศรี
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
Tel. 02 840 4899

จัดจำหน่ายทั่วประเทศโดย
บริษัท อมรินทร์ บুক เซ็นเตอร์ จำกัด
108 หมู่ที่ 2 ถนนบางกรวย-จตุรรม
ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130
Tel. 0 2423 9999 Fax 0 2449 9561-3
www.naiin.com

หนังสือเล่มนี้จะพาคุณไปรู้จักเบื้องหลังของแบรนด์บุญมิน
ที่ไม่ได้ขายแค่ความน่ารัก แต่เต็มไปด้วยหัวใจของธุรกิจ
ที่มีเป้าหมายเพื่อการเติบโต และ
'ดูแลคน' ไปพร้อมๆ กัน

เรียนรู้วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับคนก่อนสิ่งอื่นใด เปิดใจ
ยอมรับความบกพร่อง หยิบบทเรียนจากความเปราะบางของ
เผ่าพันธุ์แบบบุญมินมาสร้างองค์กรที่ดูแลซึ่งกันและกันอย่างจริงใจ
ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง

เพราะธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยความใจดีและเอื้อเฟื้อเพื่อแผ่เท่านั้น
ที่จะทำให้พนักงานใจฟู และองค์กรเติบโตแบบดีต่อใจ



บริหารธุรกิจ

ISBN 978-616-8329-86-3



9 786168 329863

ราคา 255 บาท