

“Share our similarities, celebrate our differences” - M. Scott Peck

อีกไม่กี่วันผมก็จะอยู่เมืองไทยครบสี่ปีแล้วครับ เวลาผ่านไปเร็วเหมือนโกหก

คำถามยอดนิยมที่ผมได้รับอยู่เสมอ คือ มีปัญหาเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมและสไตล์การทำงานแบบไทย ๆ บ้างมั๊ย

คำถามนี้จะวางง่ายก็ง่าย จะว่ายากก็ยาก ถ้าให้ง่ายก็คือบอกไปเลยว่ามีหรือไม่มี แต่ที่ยากก็เพราะว่าผมไม่ได้มองว่าวัฒนธรรมหรือวิธีการทำงานของคนไทยเป็นปัญหานะสิครับ

แน่นอนที่แต่ละประเทศต้องมีวัฒนธรรมและวิถีคิดแตกต่างกันไป แต่แทนที่จะคอยเปรียบเทียบกับสิ่งที่เราเคยชินหรือมองว่าวัฒนธรรมในประเทศใหม่ที่เรากำลังไปอยู่เป็นปัญหา ผมว่าเราน่าจะพยายามทำความเข้าใจและเคารพในความแตกต่างมากกว่า

หลายช่วงชีวิตที่ผมต้องใช้ชีวิตอยู่ต่างแดน อาจมีขลุกขลักบ้างในช่วงแรก ๆ แต่ถ้าเราคิดได้ว่าทุกที่ ๆ ไปคือโอกาสที่จะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้รู้จักเพื่อนใหม่ ก็น่าจะเป็นกำไรชีวิต

สำหรับเรื่องการทำงาน ถ้าจะมีปัญหา ผมไม่คิดว่ามันเกิดจากความเป็นคนไทย หรือวัฒนธรรมไทยอย่างที่หลายคนชอบอ้าง แต่น่าจะมาจากโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ มากกว่า

ตอนผมมาที่นี้ใหม่ ๆ ดีแต่ก็เหมือนบริษัทใหญ่ ๆ หลายแห่งทั่วโลก ที่มีโครงสร้างองค์กรหลายชั้น ซึ่งอาจจะเหมาะสมสำหรับสถานการณ์ในช่วงนั้น แต่พอสภาพการแข่งขันเปลี่ยนไป เราก็ต้องปรับตาม

และนั่นคือสาเหตุว่าทำไมผมกับคุณวิชัยถึงให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างองค์กร รวมทั้งเปลี่ยนวิธีการทำงานที่กระตุ้นให้ทุกแผนกมีการประสานงานกันมากขึ้น

เราเริ่มจากลดความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กรให้เป็นแนวราบมากขึ้น จากเดิมที่มีผู้บริหารไม่กี่คนที่รายงานตรงต่อซีอีโอ เราปรับจนทุกวันนี้มีผู้บริหารกว่า 30 คนสามารถรายงานถึงซีอีโอได้โดยตรง

ในขณะเดียวกันเรามีการปรับสไตล์การทำงานของผู้บริหารให้ใกล้ชิดกับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อย่นระยะเวลาในการส่งผ่านข้อมูลจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง ซึ่งมีผลให้เราสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้รวดเร็วขึ้น

พร้อมกันนี้เรายังริเริ่มให้มีการประชุมระดมสมองระหว่างพนักงานจากหลากหลายแผนกเพื่อให้ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการนั้นร่วมกัน

การออกแบบออฟฟิศใหม่ก็ช่วยได้มากในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนานและลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

จากเดิมที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีห้องทำงานส่วนตัว มีเลขานหน้าห้อง และเฟอร์นิเจอร์แสดงฐานะทางสังคม ฯลฯ เราออกแบบให้ออฟฟิศใหม่มีไอเฟนสเปซมากขึ้น ผู้บริหารนั่งทำงานร่วมกับพนักงาน หรือถ้าจำเป็นต้องมีห้องทำงานส่วนตัว เราก็พยายามลดความห่างโดยการให้ห้องกระจกกันแทนที่จะปิดทึบ

ตอนที่เรานเสนอความคิดเรื่องปรับโฉมออฟฟิศไป ผมจำได้ว่ามีบางคนบอกว่าทำไมได้หรอก เพราะมันขัดกับ “วัฒนธรรมไทย” แต่อย่างที่บอก ผมไม่คิดว่าปัญหาเรื่องช่องว่างต่าง ๆ ที่กล่าวมามีสาเหตุมาจากวัฒนธรรมไทย แต่มันน่าจะฝังรากลึกอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรมากกว่า

ซึ่งวันนี้หลังจากผ่านมาเกือบสี่ปีเต็ม ผมมองเห็นการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างในบริษัทที่ไปในทิศทางที่ดี คนมีปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น ผู้บริหารกับพนักงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันมากขึ้น การทำงานข้ามแผนกมีการประสานงานกันมากขึ้น และเพราะบริษัทมีฝรั่งอยู่ไม่ถึง 5 คน จากพนักงานทั้งหมดกว่า 4,500 คน ยิ่งทำให้ผมเชื่อว่าวัฒนธรรมไทยไม่ใช่ต้นเหตุของปัญหาอย่างที่หลายคนกล่าวอ้าง

ถึงกระนั้น การเปลี่ยนแปลงนี้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าพนักงานรู้สึกว่าคุณบังคับ ในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กร ทั้งผมและคุณวิชัยมีหน้าที่ต้องทำให้บริษัทก้าวไปข้างหน้า แต่ในเรื่องการทำงานนั้น เราเคารพและให้อิสระพนักงานและทีมผู้บริหารในการตัดสินใจ

อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญคือ ผมไม่เคยเชื่อเรื่องการนำเอาแนวคิดหรือสโตร์การทำงานแบบฝรั่งมากำหนดให้คนไทยต้องทำตาม

บริษัทชั้นนำหลายแห่งทั่วโลกที่เคยพยายามนำกรอบความคิดหรือวิธีการทำงานที่เคยใช้ได้ผลในซีกโลกหนึ่งมาครอบงำการทำงานของคนอีกซีกโลกหนึ่ง แต่ท้ายที่สุดก็ได้รับบทเรียนอันเจ็บปวดจากความพยายามลักษณะนี้ไปตาม ๆ กัน สาเหตุหนึ่งก็น่าจะมาจากการไม่เปิดใจยอมรับความต่างนั่นเอง

ผมว่าการยอมรับมันเป็นปฏิกิริยาตอบสนองนะครับ หากเราอยากให้เขายอมรับเรา เราก็ต้องยอมรับเขาก่อน หากเราอยากให้เขาเข้าใจเรา เราก็ต้องพยายามเข้าใจเขาก่อน หากเราอยากให้เขาเคารพเรา เราก็ต้องเคารพเขาก่อน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องใช้เวลา และเราต้องทำให้เขาเห็นจริง ๆ ไม่ใช่แค่พูดอย่างเดียว

ต่อให้ผมมาจากอีกซีกโลกหนึ่ง พูดภาษาไทยได้แบบงู ๆ ปลา ๆ มองแต่ไกลใครก็รู้ว่าเป็นฝรั่ง แต่ผมว่าผมมีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกับพนักงานไทยทุกคน นั่นคือความต้องการที่อยากจะให้บริษัทเจริญก้าวหน้า

สำหรับผม ความเคารพ ความเข้าใจ และมองเห็นความสวยงามใน "ความต่าง" รวมทั้งการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน น่าจะเป็นสูตรผสมที่ลงตัวที่สุดแล้วครับในการปรับตัว ไม่ว่าเราจะอยู่ที่ไหนหรือทำงานอะไรก็ตาม.