

---

**“Example is not the main thing in influencing others, it is the only thing” - Albert Schweitzer**

เมื่อเข้าต่อนั้นลิฟต์มากับพนักงาน ผมแอบยิ้มคนเดียว เพราะอดคิดไปถึงตอนที่มาเริ่มทำงานที่นี่ใหม่ ๆ ไม่ได้ ตอนนั้นอยากรู้ว่าแต่จะเข้ามาในลิฟต์พร้อมกัน แม้แต่จะยืนรอลิฟต์ใกล้ ๆ ผม พนักงานยังไม่ค่อยจะยอมทำ ยิ่งถ้าผมอยู่กับคุณวิชัย (เบญจรงค์กุล) ด้วยแล้ว ยิ่งไปกันใหญ่

ที่แรกผมนึกว่าเป็นเพราะผมเพิ่งเข้าใหม่ แกรมยังเป็นฝรั่งด้วย พนักงานก็เลยยังเกร็ง ๆ อยู่ แต่พอผ่านไปหลายเดือนเข้าเหตุการณ์ก็ยังไม่ดีขึ้น ผมเลยปรึกษาคุณวิชัยว่าเราต้องทำอะไรสักอย่างเพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

เผชิญช่วงนั้นใกล้ปลายปี ซึ่งดีแท้ก็เหมือนบริษัทอื่น ๆ ที่จะมีการจัดงานเลี้ยงปีใหม่ ผมกับคุณวิชัยเลยตัดสินใจเซอร์ไพรส์พนักงาน แทนที่จะใส่สูท ผูกไท ขึ้นไปกล่าว speech ปีใหม่ เราสองคนลงทุนแต่งตัวเป็นนักร้องเพลงแร็ป และกระโดดขึ้นไปบนเวที เพื่อร้องเพลงที่แต่งขึ้นมาใหม่โดยเฉพาะสำหรับพนักงาน

เสียงกรีดดังสนั่นงาน ส่วนหนึ่งอาจจะเป็นเพราะพนักงานตกใจที่เห็นซีอีโอสองคนทำอะไรที่เขาไม่เคยเห็นมาก่อน อีกส่วนหนึ่งก็เข้าใจที่เห็นผู้บริหารลงทุนออกมาร้องเพลงแถมเต้นอย่างเมามัมนขนาดนั้น

ไม่ว่าใครจะว่าอย่างไร ผมคิดว่าเราสามารถทำให้พนักงานเห็นว่าผู้บริหารก็เหมือนกับคนอื่น ๆ ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเคร่งขรึม ใส่สูทผูกไท ตลอดเวลา ผู้บริหารก็คือพนักงานคนหนึ่ง ดังนั้นไม่จำเป็นต้องกลัวที่จะพูดจาหรือทักทายเมื่อเห็นกัน

วันรุ่งขึ้น ผมยืนรอลิฟต์ตัวเดิม แต่คราวนี้มีพนักงานเดินเข้ามาสวัสดี บางคนก็บอกว่า “คุณซิกเว้ ยูเท่มาก” แล้วเราก็นั่งลิฟต์มาด้วยกัน

ผมเชื่ออย่างหนึ่งว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต้องเริ่มจากผู้นำ ถ้าเราบอกคนข้างนอกว่าเราเป็นองค์กรที่ทันสมัย สนุกสนาน แอ็คทีฟ และติดดิน เราก็ต้องทำให้คนในองค์กรเป็นอย่างนั้นด้วย ซึ่งการจะทำให้คนกว่า 4,000 คนเป็นอย่างนั้นได้ มันก็ต้องเริ่มจากที่ผู้นำต้องทำให้ดูเป็นแบบอย่างก่อน

ลองคิดดูสิครับ ถ้าผมบอกพนักงานว่าพวกเขาควรจะออกไปพบปะลูกค้าในตลาด แต่ตัวเองกลับนั่งอยู่ในออฟฟิศติดแอร์เย็นฉ่ำ ใครจะยอมทำตามที่ผมบอก ดังนั้นผมจึงไม่เสียเวลาพูด แต่ลงมือทำให้เห็นกันเลย

หลายคนเมื่อเห็นผมพาพนักงานออกไปเดินตามตลาดหรือตามห้างต่าง ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์บริการของบริษัท คิดว่าผมคงต้องการสร้างภาพ ทำไปไม่กี่หนก็คงเลิก

แต่ตลอดสามปีครึ่งที่ผ่านมา ผมพาพนักงานออกตระเวนตามท้องถนนทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดเป็นร้อย ๆ ครั้ง แค่นี้ปีเดียว ผมไปเยี่ยมลูกค้ามาแล้ว 63 จังหวัด มีกิจกรรมที่เราเรียกกันภายในว่า “ไปออกม็อบ” ถึง 74 ครั้ง

ปีที่แรกที่เราเริ่มทำกิจกรรมนี้ มีแต่ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง แต่หลังจากนั้นผมพยายามดึงผู้บริหารจากทุกหน่วยงานเข้ามาร่วมกิจกรรมด้วย รวมถึงพนักงานจากทุกชั้นทุกแผนก เพราะผมต้องการให้ทุกคนในบริษัท ไม่ว่าจะอยู่ในหน่วยงานใด ได้มีโอกาสสัมผัสกับลูกค้า ได้พูดคุยและรับฟังปัญหาหรือความต้องการของลูกค้า เพราะทุกคนในบริษัทล้วนมีส่วนในการทำให้บริการของเราดีขึ้นและตรงใจลูกค้ามากที่สุด

มีหลายคนถามผมว่า มันจำเป็นด้วยหรือที่ซีอีโอต้องลงไปทำขนาดนั้น ผมว่าจำเป็น เพราะถ้าผมไม่ทำจริงตามสิ่งที่ผมพูด พนักงานก็คงไม่เห็นความสำคัญของสิ่งนี้

แม้ผมจะรู้ว่ามันเป็นงานที่หนัก ต้องใช้พลังงานสูงมาก แต่ถ้าเราทำได้แบบนี้ไปเรื่อย ๆ เราก็จะสามารถเพิ่มช่องทางในการสื่อสารโดยตรงกับลูกค้า อีกทั้งยังเป็นการสร้างความจดจำในแบรนด์ของเราด้วย ซึ่งผมคิดว่าน่าจะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับการทำการตลาดในวันนี้

ที่สำคัญ เวลาผมบอกกับลูกค้าว่าเราเป็นบริษัทที่ “พูดจริง ทำจริง” ผมก็ต้องให้พนักงานเชื่อตามนั้นด้วย โดยแสดงให้เห็นว่าผม “พูดจริง” และ “ทำจริง” และเขาก็ควรจะเป็นเช่นนั้นด้วยเช่นกัน.