



คุณวิศ หาญอุตสาหะ
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
บริษัท ศรีจันทร์สหโอสถ จำกัด

สร้างคน สร้างทีม จับเคลื่อนองค์กรให้ไม่หยุดนิ่ง แบบฉบับ **วิศ หาญอุตสาหะ**

ความสำเร็จของการรีแบรนด์ครั้งใหญ่ของผงหอมศรีจันทร์ สู่ “ศรีจันทร์” เครื่องสำอางแบรนด์ไทยแถวหน้าทำให้ **คุณวิศ หาญอุตสาหะ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ศรีจันทร์สหโอสถ จำกัด** กลายเป็นนักธุรกิจต้นแบบที่ใคร ๆ ก็อยากจะล้วงลึกกระบวนการคิดและวิธีการทำงาน โดยเขาเองได้ถ่ายทอดองค์ความรู้เหล่านั้น ผ่านทั้งการจับเวทีงานสัมมนา การเปิดเพจ Mission to the Moon และการทำรายการพอดแคสต์ในชื่อเดียวกัน ไปจนถึงผลงานพ็อคเก็ตบุ๊กยอดนิยมอีกหลายเล่ม และเมื่อถามถึงเคล็ดลับแห่งความสำเร็จของศรีจันทร์ คุณวิศได้กล่าวว่า หัวใจสำคัญของที่นี่คือ พลังของคนและความกล้าที่จะทดลองอย่างไม่สิ้นสุด

วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง

นอกจากการคัดเลือกคนที่มีทัศนคติตรงกับองค์กรแล้ว คุณวิศเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้อง “บรรจุ” สร้างขึ้น โดยสิ่งที่ศรีจันทร์ให้ความสำคัญมากคือ วัฒนธรรมแห่งการทดลองและการเรียนรู้ รวมถึงการมองเพื่อนร่วมงานเป็นลูกค้า

“ผมให้ความสำคัญกับการทดลอง และเชื่อว่าองค์กรจะโตได้ ต้องมีการทดลองไปเรื่อย ๆ เราเป็นองค์กรเล็ก จะเริ่มต้นทำอะไรโดยใช้วิธีเดียวกับบริษัทใหญ่คงสู้ไม่ได้อยู่แล้ว การทดลองจึงเป็นหัวใจของเรา เวลาคิดอะไรใหม่ขึ้นมาเราต้องทดสอบ ไม่มีใครรู้หรอกว่าอะไรผิดอะไรถูกจนกว่าจะได้ลองทำจริง ๆ”

คุณวิศกล่าวว่า วิธีการสร้างวัฒนธรรมการทดลองมีหลักสำคัญอยู่ 2 ข้อ คือ ต้องอนุญาตให้ล้มเหลวได้ และต้องเข้าใจว่าความล้มเหลวเป็นกระบวนการธรรมดาของการทดลอง

“แม้ว่าจะทำงานไปเกินครึ่งทาง แล้วผลออกมาว่าไปต่อไม่ได้ เราต้องทิ้งโดยไม่เสียดาย เพราะสามารถเริ่มใหม่ได้เสมอ ถ้าหากทำหนีหรือลงโทษคนที่ทดลองแล้วล้มเหลว ต่อไปเขาจะไม่กล้าทดลอง”

การเห็นความสำคัญของการทดลองส่งผลต่อเนื่องไปถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญอีกอย่างของศรีจันทร์ คือ เปิดโอกาสให้คนเรียนรู้ให้มากที่สุด คุณวิศเล่าให้ฟังว่าสาเหตุที่ทำให้คน Gen Z เปลี่ยนงานมากที่สุด ก็เพราะรู้สึกว่าได้ตัวเองไม่ได้เรียนรู้

“การบริหารคนยุคนี้ต้องทำให้เขาได้เรียนรู้ตลอดเวลา ในขณะที่เดียวกันต้องสอดคล้องกับเรื่องธุรกิจด้วย การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ขึ้นมาก็ช่วยได้มาก เพราะสมัยนี้อายุของความรู้สั้นมาก เรื่องที่รู้นี้วันนี้ ปีหน้าอาจจะไม่เวิร์คแล้วก็ได้”

ทฤษฎีหนึ่งที่คุณวิศนำมาปรับใช้ในองค์กร คือ ทฤษฎี 70:20:10 โดยที่ร้อยละ 70 คือ การเรียนรู้ในกระบวนการทำงาน ร้อยละ 20 คือ การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับคนอื่น และร้อยละ 10 คือ การเรียนรู้จากห้องเรียน คอร์ส หรืองานสัมมนา

“เราคงเรียนรู้ข้างนอกตลอดเวลาไม่ไหว ฉะนั้นต้องเรียนรู้ไปทำงานไป ซึ่งการเรียนรู้ในกระบวนการไม่ได้เกิดขึ้นเอง หัวหน้าต้องคิดว่าเรื่องนี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร ถ้าใช้ศัพท์ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า ไคเซน (Kaizen) คือพยายามปรับปรุงทีละนิด ส่วนการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับคนอื่นมักเป็นการทำงานในเรื่องใหม่ ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นการทำงานข้ามแผนกหรือกับคนที่ไม่เคยร่วมงาน ซึ่งก็ต่อจากค่ายแรงผลักดันจากหัวหน้า และสุดท้ายการเรียนรู้แบบปกติ เช่น การลงเรียนคอร์สต่าง ๆ โดยเฉพาะถ้าอยู่ในธุรกิจที่มีการปรับเปลี่ยนเร็ว เช่น เทคโนโลยีชีวภาพ ผมเชื่อว่า ในอนาคตองค์กรต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่ทำงานทั้งโรงเรียน นี่เป็นเทรนด์ของโลกและเป็นเรื่องที่เราเองก็อยากจะทำ”

วัฒนธรรมองค์กรของศรีจันทร์ข้อสุดท้าย คือ การมองเพื่อนร่วมงานเป็นลูกค้า งานวิจัยหลายชิ้นชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าคนที่มีความสุขในการทำงานจะทำงานได้ดีและอยู่กับองค์กรได้นาน และความสุขนั้นไม่ใช่เพียงที่ทำงานสวย สิ่งแวดล้อมดี แต่หากคือ เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี

“เราอยากให้พนักงานทุกคนมีความสุข แต่ไม่สามารถสั่งได้ ทุกคนต้องเห็นเพื่อนร่วมงานเป็นลูกค้า แล้วการทำงานจะราบรื่น คือต้องทำให้เขาเห็นความสำคัญของคนและกัน ต้องพยายามเข้าใจว่าทำไมอีกฝ่ายถึงต้องการเรื่องนี้ เช่น แผนกบัญชีต้องการเอกสารที่ครบ



“หน้าที่ของผู้บริหารคือคนสร้างทีม
ไม่ใช่ลงไปเล่นในเกมเอง เรามีหน้าที่บอกว่า
ตำแหน่งของแต่ละคนคืออะไร
และต้องเลือกให้ถูกคน ”

เพราะวันหนึ่งโดนตรวจสอบย้อนหลังจะลำบาก ส่วนฝ่ายขายที่ต้องการงานเร็วเพราะตั้งใจหาเงินมาเลี้ยงบริษัท ถ้าทั้งสองฝ่ายเข้าใจกัน ก็จะมีความสุขในการทำงานมากขึ้น”

เนื่องจากการมองปัญหาจากมุมของคนอื่นเป็นเรื่องยาก คุณวิศได้แนะนำอีกวิธีการหนึ่งที่น่าสนใจคือ การสลับสองแผนกที่อาจจะมามีปัญหากันประมาณ 1 - 2 สัปดาห์ จะทำให้เริ่มเห็นภาพและเข้าใจปัญหาของอีกฝ่ายมากขึ้น

การปรับทัศนคติต้องตกย้ำ

คุณวิศกล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทัศนคติเป็นเรื่องที่ยากที่สุดเหมือนบอกให้คนไปออกกำลังกาย เพราะต้องใช้หลักฐานโน้มน้าวจำนวนมากถึงจะยอมเชื่อและยอมเปลี่ยน

“การที่จะบอกว่าคุณคิดแบบนี้สิ มันเป็นเรื่องยากมาก ดังนั้นองค์กรไหนที่อยากเปลี่ยนแปลงทัศนคติของทีมงาน ผู้บริหารต้องเริ่มเปลี่ยนก่อน จากนั้นนำหลักฐานต่าง ๆ มาเล่าให้ทีมงานฟัง เช่น

ต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานเพราะกำลังจะถูกเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ (disrupt) เมื่อเล่าหนึ่งเคส เขาฟังแล้วพยักหน้า จากนั้นก็เล่าเคสจำนวนมากขึ้น โกลด์ตัวมากขึ้น เริ่มเปรียบเทียบให้เห็น คนจะเริ่มเข้าใจและยอมเปลี่ยนเอง

“การตกย้ำและสื่อสารอย่างสม่ำเสมอก็เป็นเรื่องที่สำคัญซึ่งไม่ต้องทำอะไรให้ซับซ้อนมาก แค่อีเมลวันละฉบับก็ได้”

ผู้บริหารคือผู้จัดการทีมฟุตบอล

คุณวิศค่อย ๆ สร้างทีม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีมาตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นการทำงาน สิ่งสำคัญถัดมาคือการบริหารคนในองค์กร ในความคิดของเขา รูปแบบการบริหารงานของผู้นำองค์กรแตกต่างกันไปจาก 20 - 30 ปีที่แล้ว จากที่เคยอยู่ในวัฒนธรรมแบบผู้นำสั่งงานแล้วตามงานภายหลัง ในยุคนี้ถ้าทำแบบเดิม คงจะได้ผลลัพธ์ไม่ทันการณ์ เพราะงานทุกอย่างมาจากคนที่อยู่หน้างาน คุณวิศเชื่อว่าการบริหารทีมในองค์กรเหมือนกับการบริหารทีมฟุตบอลที่ไม่สามารถ

“เราอยากให้พนักงานทุกคนมีความสุข แต่ไม่สามารถสั่งได้ ทุกคนต้องเห็นเพื่อนร่วมงานเป็นลูกค้า แล้วการทำงานจะราบรื่น ก็ต้องทำให้เขาเห็นความสำคัญของคนและกัน ต้องพยายามเข้าใจว่าทำไมอีกฝ่ายถึงต้องการเรื่องนี้ ถ้าทั้งสองฝ่ายเข้าใจกัน ก็จะมีความสุขในการทำงานมากขึ้น ”

เล่นคนเดียวได้ แต่ละคนจะอยู่ในพื้นที่ของตัวเองแต่สามารถขึ้นมาช่วยเพื่อนได้ ผู้บริหาร หรือ CEO ก็คือผู้จัดการทีมที่อาจเตะฟุตบอลไม่เป็น แต่ที่สำคัญคือ ต้องบริหารนักฟุตบอลทุกคนให้ได้

“หน้าที่ของผู้บริหารคือคนสร้างทีม ไม่ใช่ลงไปเล่นในเกมเอง เรามีหน้าที่บอกว่าตำแหน่งของแต่ละคนคืออะไร และต้องเลือกให้ถูกคน ผมมีความเชื่อว่าทุกคนที่ทำงานกับเรา ในตำแหน่งของเขา เขาเก่งกว่าเรา เราควรให้พื้นที่ในการทำงานที่เปิดกว้างเพื่อให้เขาได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่”

กฎแจสองดอกเพื่อรักษาคนให้อยู่กับองค์กร

คุณวิศให้ความสำคัญกับการสัมภาษณ์พนักงานที่กำลังจะลาออก (exit interview) เพื่อที่ศึกษาแนวทางที่จะทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ และเพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีเพราะไม่แน่ว่าพนักงานคนนั้นอาจจะได้กลับมาร่วมงานด้วยกันอีกครั้ง

“เหตุผลของการลาออก ส่วนหนึ่งมาจากปัญหาเดิม ๆ ไม่ถูกแก้ไข ดังนั้น พนักงานทั่วๆไปจะขึ้นมา เราต้องทำอะไรสักอย่าง ผมคิดว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการรักษาคน ไม่ใช่เงิน”

เพื่อที่จะรักษานักงานเอาไว้ คุณวิศได้ออกแบบกฎแจไว้เพื่อแก้ไขปัญหาคือ กฎแจดอกแรก คือ การรับฟังความเห็น (feedback) เป็นประจำทุกเดือน และกฎแจดอกที่สอง คือ ความยุติธรรม (fair)

“น้อยคนที่จะเดินไปบอกหัวหน้าว่าไม่ชอบเขาเรื่องอะไร แต่เมื่อบังคับให้มี feedback ทุกเดือน ทุกคนจะเริ่มพูดว่า ชอบและไม่ชอบอะไรในตัวผมบ้าง อะไรที่ควรปรับปรุง อะไรที่ติอยู่แล้วก็ทำต่อไป feedback ทำให้เรารับรู้สถานการณ์ รับรู้อุณหภูมิของออฟฟิศว่าเป็นอย่างไร ร้อนระอุหรือทุกคนสงบกันดี เพื่อเราจะสามารถปรับเปลี่ยนได้ทัน”

คุณวิศบอกว่า การฟัง feedback เป็นวิธีที่ถูกออกแบบมาเพื่อฟังความเห็นด้านลบ เพื่อรู้ว่าจะแก้ปัญหได้อย่างไร ซึ่งเขายอมรับว่า บางครั้งก็โมโหที่ได้รับความเห็นเชิงลบ เพราะนั่นคือกลไกป้องกันตัวของมนุษย์ จึงทำให้ต้องมีใครได้ขี้นเรื่องการรับฟังความคิดเห็นเหล่านี้

“สิ่งสำคัญคือ ต้องยอมรับว่ามีข้อเสียนั้นจริง ๆ ซึ่งหากรู้ลึกแบบนั้น แสดงว่าการฟัง feedback ได้ผล เราเริ่มปรับปรุงตัว จนบางทีอยากกลับไปขอคุณคนพูดด้วยซ้ำ”



ในเรื่องความยุติธรรม คุณวิศเล่าว่า มนุษย์มักเปรียบเทียบกับคนอื่นตลอดเวลาโดยไม่รู้ตัว เปรียบเทียบกับเพื่อนที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน หรือเพื่อนที่เรียนจบมารุ่นเดียวกัน ถ้าหากว่าได้เงินเดือนน้อยกว่าเมื่อไร ย่อมรู้สึกไม่ดีทันที ดังนั้น ศรีจันทร์จึงได้นำระบบการประเมินผลงานจาก Google มาใช้ ซึ่งใช้เวลาในการติดตั้งระบบพอสมควร แต่ก็ใช่วิธีการที่ดีมากและคุ้มค่าที่จะลงทุน

“คำว่า fair ในที่นี้ไม่ได้หมายถึง fair 100 เปอร์เซ็นต์ เพราะนั่นแทบเป็นไปไม่ได้ แต่ต้องทำให้ fair ในระดับที่ทุกคนยอมรับผลที่ออกมาได้”

คุณวิศทิ้งท้ายว่า การทำธุรกิจจะแพ้หรือชนะไม่ได้ตัดสินกันที่เครื่องจักรหรือโรงงาน แต่ตัดสินกันด้วยพลังของคนในองค์กรที่ไม่หยุดนิ่งและพร้อมปรับรับมือกับโลกที่เปลี่ยนไปทุกวันต่างหาก นั่นคือเหตุผลของความคิดที่ว่า นอกจากจะดูแลลูกค้าแล้ว ยังต้องดูแลลูกน้องให้มีความสุขด้วย

