

สอนแก่พนักงานของโรงงานในประเทศลาวนั้น ก็คือคนไทยนั่นเอง โรงงานนี้มีพนักงานกว่า 800 คน ผู้ที่ไปทำการสอนก็คือคนไทยกว่า 30 คน พนักงานลาวนั้นส่วนใหญ่เข้าใจภาษาไทย การสื่อสารจึงเป็นเรื่องที่ทำได้ง่าย ทำให้ไม่จำเป็นต้องมีช่างผู้เชี่ยวชาญจากญี่ปุ่น

บริษัทเอ็นมีการผลิตกล้องถ่ายรูปเลนส์เดี่ยว กว่า 90% ที่ประเทศไทย ในญี่ปุ่นเองก็ผลิตกล้องถ่ายรูประดับสูงบางส่วนเท่านั้น ผู้เชี่ยวชาญการผลิตที่เติบโตขึ้นมาในประเทศไทย ก็มีความมั่นใจและความภูมิใจแล้ว ยังสามารถถ่ายทอดทักษะความรู้ของ Made-with-Japan ไปยังประเทศอื่น ๆ ได้

การยกเลิกระบบ “การรับรู้โดยปริยาย (Implicit understanding)”

การสื่อสารสไตล์ญี่ปุ่น เช่น การรับรู้โดยปริยาย การหายใจเข้าออก การไม่พูดแต่ทำจริง หรือจากใจถึงใจ เป็นต้น นี่มีต่าง ๆ มากมาย เป็นการสื่อสารความคิดความรู้สึกที่สำคัญในการบริหารแบบญี่ปุ่น เป็นรูปแบบการส่งสัญญาณให้แก่ลูกค้าหรือพนักงานด้วยกัน แทนที่จะพูดอะไรมากมาย ซึ่งสำหรับคนญี่ปุ่นด้วยกันที่เติบโตภายใต้วัฒนธรรมเดียวกัน รับประทานอาหารแบบเดียวกันแล้ววิธีการดังกล่าวนี้ ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่า

การยกเลิก “การรับรู้โดยปริยาย” ซึ่งเป็นระบบที่ดูเหมือนว่า จะสะดวกสายนั่น บริษัทเอ็น ซึ่งเป็นยักษ์ใหญ่ในอุตสาหกรรมการก่อสร้างโรงงานระดับโลกนั้น ได้เริ่มต้นยกเลิกระบบนี้ รองประธานบริษัทได้เล่าเรื่องที่เกิดขึ้นเมื่อก่อสร้างโรงงานอุตสาหกรรมในอินโดนีเซียให้ฟังว่า ในช่วงนั้น ตนเองเห็นว่าถ้ามีปัญหาเล็ก ๆ เกิดขึ้น และทำให้เป็นเรื่องใหญ่โต จะทำให้ลูกค้าไม่สบายใจ จะทำให้เสียหน้าอย่างมาก จึงไม่ยอมให้คนต่างชาติส่งเสียงดัง แล้วพยายามนำเสนอข้อเสนอทางเทคนิคใหม่เพื่อแก้ไขด้วยตนเอง อย่างเงิบ ๆ ซึ่งเรื่องนี้ลูกค้ากลับตอบว่า “อืมม” แบบไม่ค่อยเข้าใจ ทั้ง ๆ ที่ลูกค้าคนญี่ปุ่น ชมเชยว่า “เข้าใจดีแล้วครับ” ในอีกช่วงหนึ่งในโครงการที่สิงคโปร์ ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นผู้จัดการโครงการ ก็เพิ่งรู้ความหมายของคำว่า “อืมม” นั่นคือ ตอนพูดคุยสนทนาเรื่องธรรมดา เมื่อถามว่า พนักงานชาวญี่ปุ่นที่ยอดเยี่ยมเรื่องเทคนิคทำงานได้ดีใช่ไหม แต่ลูกค้ากลับตอบด้วยสีหน้าที่ไม่น่าเชื่อว่า “เขาเป็นคนจริงจังมาก แต่การสื่อสารนั้นแย่มาก” ซึ่งลูกค้าอาจจะชมคนอเมริกันที่มักจะพูดเก่งมากกว่า โดยให้ความเห็นว่า เขามักจะมาพบทันที แล้วแชร์ปัญหาให้ฟัง อยากจะทำงานร่วมกันกับพวกเรา ส่วนคนญี่ปุ่นนั้น เพียงแต่บอกว่า “มีอะไรก็ถามมาได้” ตัวเองไม่ค่อยจะอธิบายอะไรมาก

การพูดคุยกันมาก ๆ เป็นการสร้างความสัมพันธ์

รองประธานบริษัทที่มีประสบการณ์ที่ญี่ปุ่นอย่างมากมาย ซึ่งคิดว่าเป็นเรื่องที่ดี กลับกลายเป็นผลลบสำหรับลูกค้าในต่างประเทศ ลูกค้าที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ต่างกันมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน จะรู้สึกกังวลเมื่อไม่ได้ยินเสียง ในช่วงที่ญี่ปุ่นมีการเจริญเติบโตสูงสุด สัดส่วนของธุรกิจของบริษัทกว่า 50% อยู่ในต่างประเทศ ซึ่งในช่วงนั้น การออกแบบ รวมทั้งการจัดหาเครื่องจักร รวมทั้งบริษัทก่อสร้าง ก็ล้วนแล้วแต่เป็นบริษัทญี่ปุ่น หรือเรียกว่า ระบบ All Japan นั่นเอง แต่หลังจากเกิดภาวะเงินเยนสูงหรือสนธิสัญญา ระหว่างประเทศบางอย่าง ที่ทำให้เอเชียต้องทำตัวให้รอดพ้นจากภาวะวิกฤติ ดังนั้น การออกแบบ หรือการจัดการเครื่องจักรก็ต้องทำในระดับนานาชาติ และการก่อสร้างก็ใช้บริษัทก่อสร้างในท้องถิ่น นั่นคือการเปลี่ยนมาสู่ Made-With-Japan ความร่วมมือกับประเทศต่าง ๆ ก็มีเพิ่มมากขึ้น บริษัทจึงต้องยกเลิกระบบการรับรู้โดยปริยาย (Implicit Understanding) และแน่นอน ถ้าส่งเสียงพูดกันมากขึ้น นั่นจะทำให้พลังของท้องถิ่นกลายเป็นพลังบวกมากขึ้น

ในหลาย ๆ ปีก่อน บริษัทได้รับโครงการสร้างโรงงานเอทีเอส ที่รัฐเท็กซัสของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นโครงการขนาดใหญ่รายแรกในสหรัฐอเมริกา ในเวลานั้นเกิดปัญหาด้านการออกแบบซึ่งผู้รับผิดชอบบริษัทคู่ค้าสหรัฐอเมริกาพยายามนำเสนอแนวทางทั่วไปในการแก้ไขปัญหา แต่ก็ไม่ค่อยจะได้ผล แต่เมื่อรองประธานบริษัทได้เอ่ยปากว่า กรณีแบบนี้ก็เคยเกิดขึ้นแล้วในอดีต ทำให้บรรยากาศเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยนำเสนอการแก้ไขปัญหาที่มีรูปธรรมในทางเทคนิค และบริษัทลูกค้าจึงได้เข้ามาสอบถามรายละเอียด และให้การยอมรับว่า บริษัทเอ็นนี่ เป็นบริษัทที่สร้างความน่าเชื่อถือได้เป็นอย่างดี

นั่นคือ ถ้าได้มีสิ่งใดสิ่งหนึ่งสามารถก้าวข้ามทัศนคติวิธีคิดที่ไม่เคยมีความน่าสงสัยมาก่อนเลย เพราะว่ามันเป็นประเพณีปฏิบัติ และความภูมิใจของญี่ปุ่น จะทำให้ Made-With-Japan มีการพัฒนา มีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้นอย่างมาก

จากบทความ Made-With-Japan นี้ จะเห็นได้ว่า ญี่ปุ่นได้เปลี่ยนแปลงแนวคิดการบริหารแบบญี่ปุ่นไปหลายอย่าง ได้มีการยกเลิก 1) ผู้บริหารที่เป็นคนญี่ปุ่น 2) ระบบอาวุโส 3) การรับรอง 100% 4) การสร้าง Multi-Skill และ 5) การรับรู้โดยปริยาย เป็นต้น แต่ยังมีได้หมายความว่า ระบบที่วุ่นวายได้ยกเลิกไปโดยสิ้นเชิงในทุกบริษัท ทุกระดับ คาดว่า บริษัทส่วนใหญ่ก็ยังมีระบบดังกล่าวอยู่ ยกเว้นบริษัทที่มีความสัมพันธ์กับต่างประเทศ หรือมีระบบ Globalization แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังไม่ได้หมายความว่า ระบบของญี่ปุ่นดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ไม่ได้ ยังเป็นระบบที่น่าศึกษาเอาส่วนที่ดีไปใช้ได้