

การใช้ปัญญาของคนอื่นให้เป็นประโยชน์

ด้วยการใช้จุดปัญหาร่วมกัน คือ Know How อย่างรวดเร็วแบบโคเซ็น

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

เมื่ออธิบายวิธีบันทึกแบบแบ่ง ว่าก่อนอื่น

- * เขียนเฉพาะ จุดปัญหา ก็พอแล้ว
- * บันทึกเฉพาะ ช่องปัญหา ก็พอแล้ว

ก็มีเสียงแสดงความโล่งอกออกมาว่า “เข้าใจแล้ว ถ้าเป็นแบบนี้ก็ง่าย” “ถ้าเป็นแบบนี้ไม่ว่าใครก็สามารถทำได้” แต่ว่า อีกด้านหนึ่งก็มีคำถามออกมาว่า “รู้ว่าจะสามารถเขียนได้โดยง่าย แต่มีความจำเป็นอย่างไรที่ต้องเขียนแสดงในแบบฟอร์มโคเซ็น” นอกจากนี้ ยังมีความคิดเห็นที่ว่า “แทนที่จะต้องเขียนแสดงโคเซ็นที่ดำเนินการเสร็จแล้ว ผู้ไปทำโคเซ็นต่อไปจะดีกว่าหรือไม่” เช่นนั้นแล้ว จึงมีพนักงานบริษัทส่วนใหญ่กล่าวว่า “จริงด้วย ถ้าหากมีเวลาว่างเขียนเรื่องแบบนั้นแล้วเอาเวลานั้นไปทำโคเซ็นต่อไปดีกว่า”

แต่จะหลงทางกับคำกล่าวแบบนี้ไม่ได้ เนื่องจากมีเหตุผลในการที่ให้เขียนแสดงออกมา เพราะว่ามี ความแตกต่างอย่างมากเกิดขึ้นใน โคเซ็นที่อุตสาหกรรมลงมือทำ ระหว่าง

1. กรณีที่ทำแล้วทำเลย
2. กรณีที่เขียนแสดงเป็นบันทึกโคเซ็นแบบง่าย

หากไม่มี ความแตกต่าง นี้แล้ว ไม่มีความจำเป็นใด ๆ ที่ต้องเขียนแสดงออกมา โคเซ็น คือ การเลิกทำ เรื่องที่ไม่จำเป็นอย่างรวดเร็ว

การทำให้แล้วทำให้เลิกไม่ทำให้เกิดความต่อเนื่อง ไม่เกิดความแปรหลาย

ความแตกต่างอย่างมาก คืออะไร นั่นก็คือ การดำเนินกิจกรรม โคเซ็นอย่างต่อเนื่อง → ทำให้แพร่หลาย หรือไม่เป็น สาเหตุที่เป็น เช่นนั้นเพราะในอีกความหมายหนึ่งโคเซ็น คือ การต่อต้าน รุนพี่หรือเจ้านายนั่นเอง มีโคเซ็นที่ว่า วิธีการทำงานแบบนี้ดีกว่าวิธีการทำงานนั้น ซึ่งวิธีนั้นเป็น วิธีการทำงาน ที่ได้รับการสอนจากรุ่นพี่หรือเจ้านายแน่นอนว่า รุ่นพี่และเจ้านายเข้าใจในหลักการที่ว่า วิธีการทำงานต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป แต่มนุษย์คือ สิ่งมีชีวิตที่มีความรู้สึกถึงแม้จะเข้าใจในหลักการใด ๆ ก็ตาม แต่ก็เกิดความรู้สึกที่ว่า

- มีความไม่พอใจกับวิธีทำของฉันหรือ
- ปฏิเสธวิธีทำของฉันหรือ

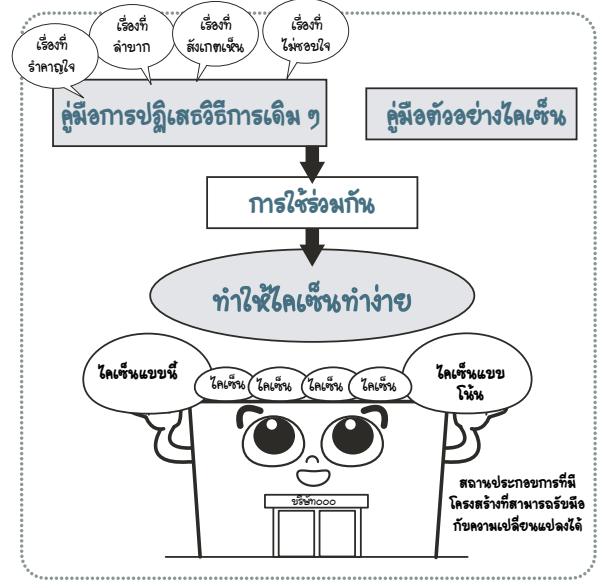


สิ่งเหล่านี้มักจะแสดงออกมาทางสีหน้า และสิ่งที่เกิดขึ้นตามมา คือ คนที่อุทิศทำโคเซ็น เมื่อมองเห็น ใบหน้าที่ไม่รู้สึกยินดี ของรุ่นพี่หรือเจ้านายก็จะทำให้ ขวัญกำลังใจ ในการทำโคเซ็นลดลง

ในไม่ช้า พนักงานบริษัทส่วนใหญ่จะพูดว่า “ครับ ครับ เข้าใจแล้วครับ ผมจะไม่ทำโคเซ็นอีกเป็นอันขาด หลังจากนั้น ผมจะทำตามคำสั่งเท่านั้น จะไม่คิดหาวิธีทำที่ดีกว่า หรือดัดแปลงโดยเด็ดขาด ถ้าเป็นแบบนี้แล้วก็จะไม่มีการต่อว่าอะไรใช่ไหมครับ” หลังจากนั้น คนที่ทำโคเซ็นต่อไปก็จะกลายเป็น คนแปลกและเป็นคนส่วนน้อย ไปกลายเป็น สถานปฏิบัติงานที่ไม่มีขวัญกำลังใจ พนักงานส่วนใหญ่ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องไม่สนุกเลย ถึงอย่างไรก็ต้องทำงานอยู่แล้ว เช่นนั้นแล้ว การทำโคเซ็นโดยการค้นคว้าวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม หรือทำการดัดแปลง ย่อมดีกว่าการทำงานด้วยความเอื่อยเฉื่อย หากทำแบบนี้ จะสามารถทำงานได้สนุกสนานกว่า สบายใจกว่า ง่ายกว่าเดิม

โคเซ็น คือ การปฏิเสธวิธีการเดิม ๆ

โคเซ็นคือเรื่องเล็กน้อย และเป็นกรปฏิเสศ วิธีการเดิม ๆ ปฏิเสศ วิธีการทำงาน ของผู้รับผิดชอบคนก่อน รุ่นพี่หรือเจ้านาย เป็นเพียงแต่การ ปฏิเสศวิธีการ แต่ผู้รับผิดชอบคนก่อน รุ่นพี่หรือเจ้านายกลับรู้สึกว่าการถูก ปฏิเสศวิธีการทำงานของตนเอง ก็เหมือนกับการถูกปฏิเสธ ความเป็นตัวของตัวเอง ด้วย



ด้วยเหตุนี้ บริษัทที่ไม่มี กิจกรรมไคเซ็น บริษัทหรือสถาน-ปฏิบัติงานที่ไม่มี การลงมือทำไคเซ็น → ทำให้ปรากฏ → ทำให้ใช้ร่วมกัน ไม่มีการใช้ตัวอย่างไคเซ็นร่วมกัน จะปฏิเสธวิธีการเดิมได้ยากพนักงานของบริษัทที่กิจกรรมไคเซ็นไม่แพร่หลายจะไม่มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ยังเกิดปฏิกิริยาความรู้สึกต่อต้านในเรื่องที่มี การเปลี่ยนแปลงแม้เพียงเล็กน้อย ทำให้เป็นบริษัทที่ไม่สามารถ รับมือกับความเปลี่ยนแปลง ได้

ไม่ว่าจะเป็นบริษัทใดก็ตาม ผู้บริหารมักจะต้องการให้ เป็นบริษัทที่มีโครงสร้างที่เข้มแข็งต่อการเปลี่ยนแปลง ! รับมือกับการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยได้ ! เป็นต้น

แต่การสร้างคำขวัญแบบนี้ ไม่ได้ทำให้โครงสร้างบริษัทเปลี่ยนแปลงได้ การจะเป็น บริษัทที่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ได้ นั้น ควรทำอย่างไรดี นั่นคือ ไม่ทำการเพิกเฉยต่อไคเซ็นที่อุตสาหกรรมทำ แต่เขียนลงใน บันทึกไคเซ็นอย่างง่าย เช่นนั้นแล้ว จะเกิดเป็น คู่มือตัวอย่างไคเซ็นอย่างง่าย ขึ้น ด้วยการนำสิ่งเหล่านี้ร่วมกันเป็นจำนวนมาก จะทำให้ แรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง ค่อย ๆ จางหายไป

ด้วยการใช้ คู่มือตัวอย่างไคเซ็น ที่เป็น คู่มือตัวอย่างการปฏิเสธวิธีการเดิม ร่วมกันนี้ ทำให้ การทำไคเซ็น = การปฏิเสธวิธีการเดิม ทำได้ง่ายขึ้น เมื่อเกิดการยอมรับว่า ไคเซ็น = การปฏิเสธวิธีการเดิม จะกลายเป็น บริษัทที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ กิจกรรมไคเซ็น คือ การสร้างโครงสร้างบริษัท วัฒนธรรมองค์กรที่ทำไคเซ็นได้ง่าย หมายถึง การทำให้ทำไคเซ็นง่ายขึ้น นั่นเอง

ทำลายความเข้าใจผิดเกี่ยวกับไคเซ็น ด้วยคู่มือตัวอย่างไคเซ็นที่เป็นรูปธรรมของสถานปฏิบัติงานของตนเอง

ไม่ว่าบริษัทใดก็ตามต้องมีคนที่ไม่ชอบไคเซ็นหรือคนที่ต่อต้านการทำไคเซ็นอยู่ แต่ว่าเป็นเพราะบุคคลเหล่านั้นมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับไคเซ็นอยู่ สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นเพราะ สำหรับพนักงานบริษัท

หรือลูกจ้างแล้ว ไม่มีอะไรที่จะต้องเสียเลย หากถูกบอกว่า ทำงานให้มากขึ้นกว่าเดิม แล้วก็จะเกิดความรู้สึกต่อต้าน คิดค่านไม่พอใจว่าทำงานหนักขึ้น

แต่ที่ว่า ไคเซ็น คือ การทำให้งานของตนเองสบายขึ้น หรือการลดขั้นตอนไม่ต้องทำในเรื่องที่ไม่จำเป็น ดังนี้ การทำไคเซ็นจึงเป็นการได้ประโยชน์ การไม่ทำไคเซ็นนั้นแหละเป็นการเสียประโยชน์ แต่สำหรับคนที่คิดว่าไคเซ็นเป็น การเสียประโยชน์ ไม่พอใจแล้ว การอธิบายแบบนี้ไม่สามารถทำให้เข้าใจได้ สำหรับคนเหล่านี้ทำได้เพียง การแสดงตัวอย่างไคเซ็นที่เป็นแบบรูปธรรม ให้ดูเป็นจำนวนมาก การใช้ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมร่วมกันจะสามารถทำลายความเข้าใจผิดอย่างโง่เขลานี้ได้ และตัวอย่างที่ว่านี้ ต้องเป็นตัวอย่างไคเซ็นแบบรูปธรรมของงานของพวกเขาเองในสถานปฏิบัติงานของตนเอง หากเป็นตัวอย่างของธุรกิจอื่นหรือบริษัทอื่นแล้ว จะมีเสียงบอกว่า

“นำมาใช้อ้างอิงไม่ได้ เพราะประเภทธุรกิจแตกต่างกัน”

“ไม่มีประโยชน์ เพราะประเภทงานแตกต่างกัน” เป็นต้น

แน่นอนว่า คนที่มีภูมิปัญญาสูง สามารถมองเห็นจุดร่วมจากตัวอย่างของธุรกิจต่างประเภทกัน งานต่างประเภทได้ แต่สำหรับคนที่ภูมิปัญญาต่ำ พูดยุติแต่เพียงว่า แตกต่าง

นอกจากนี้ ห้ามใช้ตัวอย่างเพียงแค หนึ่งหรือสองเรื่อง หากใช้ตัวอย่างไคเซ็นร่วมกันอย่างต่ำ 10 เรื่อง หรือ 100 เรื่อง ถ้าเป็นไปได้แล้วจะสามารถทำลายความเข้าใจผิดที่ว่า

- * ไคเซ็น คือ เปลี่ยนมาก
- * ไคเซ็น คือ งานที่เพิ่มเข้ามานอกเหนือจากงานประจำ
- * ไคเซ็นทำเรื่องธรรมดาใช้ไม่ได้
- * ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เป็นต้น