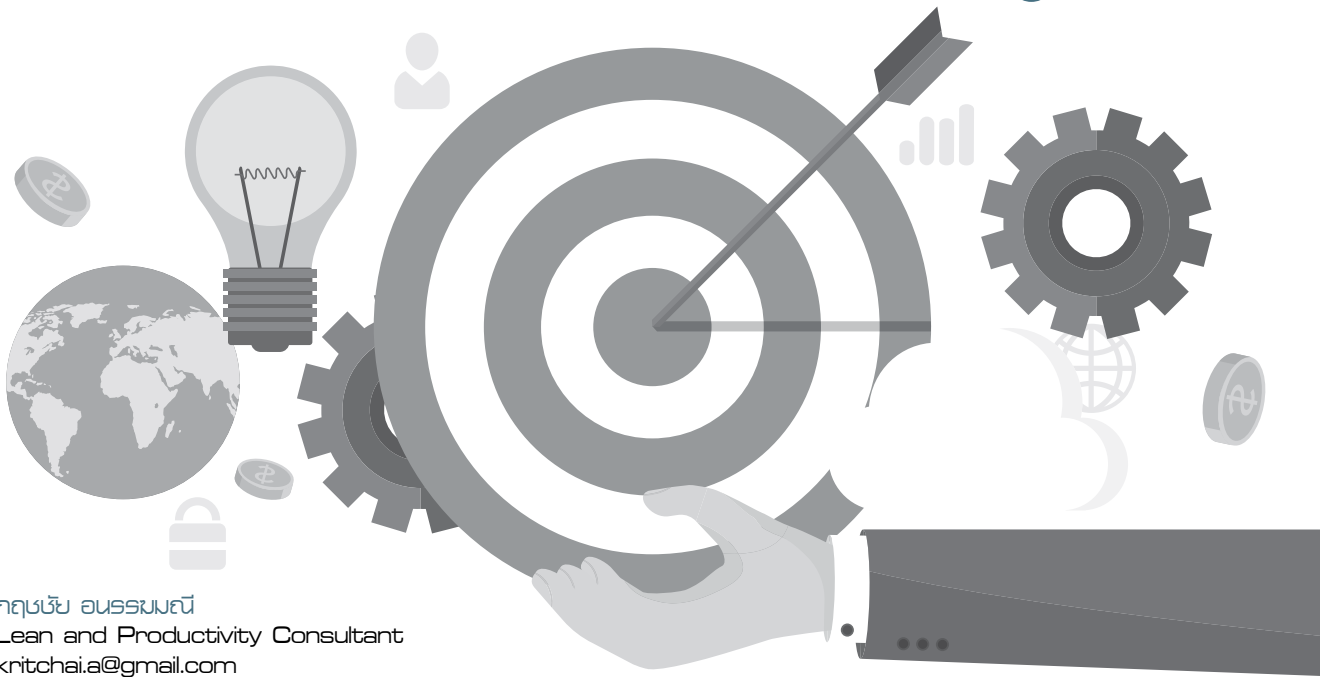


# เจาะปัญหาให้ตรงจุด แก้ปัญหาค้นถูกทาง



กฤษชัย อนุธรรมณี  
Lean and Productivity Consultant  
kritchai.a@gmail.com

**เคย** ได้ยินคำพูดล้อกันเล่นๆ นี้หรือเปล่าครับ *“ถ้าหากคุณมีค้อนอยู่ในมือแล้ว ทุกอย่างจะดูกลายเป็นตะปูไปหมด”* คำพูดนี้ มาจากนักคิดชื่อดัง เจ้าของทฤษฎีลำดับความต้องการ 5 ชั้นของมนุษย์ Abraham Maslow *“if all you have is a hammer, every-thing looks like a nail”* ซึ่งถ้าลองมาคิดกัน คำพูดดังกล่าวนี้ก็มีส่วนจริงอยู่ไม่น้อยนะครับ

ข้อหนึ่งที่ผมคิดว่า เราสามารถเรียนรู้ได้จากข้อความข้างต้นคือ คนเรามีความรู้ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน บ่อยครั้ง จึงคิดทำอะไรตามกรอบความคิดที่ตัวเองมีเท่านั้น และปิดกั้น แนวทางอื่นๆ ที่เราไม่รู้

ย้อนกลับมาเรื่องค้อนครับ ดังนั้น แทนที่จะเริ่มต้นมองค้อนซึ่งเป็น **“เครื่องมือ”** เป็นหลัก ต้องเปลี่ยนเป็นมอง **“เป้าหมาย”** ที่ต้องการก่อนต่างหาก ซึ่งความจริงแล้ว เราอาจจะไม่ได้มีความต้องการจะยึดอะไรเข้าด้วยกันเลยแค่ต้องหาเรื่องตอกอะไรสักอย่าง หรือความต้องการมีแค่การทำให้งานสองชิ้นติดกัน การเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมควรจึงตามมาทีหลัง

ค้อนเป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งในหลายทางเลือกที่มี คงง่ายกว่าเยอะถ้าจริงๆ แล้วไม่ได้ต้องการความแข็งแรงอะไรมาก ก็แค่ทากาวให้ติดกันเท่านั้นเอง จึงต้องคำนึงเสมอว่า **“เป้าหมายไม่ใช่การใช้ค้อนตอกตะปู แต่เป็นการยึดชิ้นงานให้ติดกัน”**

ในปัจจุบันนี้จะเห็นว่า มีการเรียนรู้อบรมเครื่องมือเพื่อการปรับปรุงผลิตภาพ และคุณภาพ (Productivity and Quality Tools) เต็มไปหมด มีผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา รวมทั้งเครื่องมือต่างๆ มากมาย อย่างไรก็ตามสิ่งที่ต้องเน้นย้ำคือ เครื่องมือคือสิ่งที่ใช้เพื่อการ **“บรรลุเป้าหมาย”** อะไรบางอย่างเท่านั้น แต่อย่าไปยึดติด

ในการปรับปรุงพัฒนาหรือแก้ปัญหาก็ได้ตามจึงมีคำพูดว่าอย่า **“หลงทาง”** ไปเป็นผู้ปฏิบัติที่เน้นแต่การใช้เครื่องมือ จนลเลยไปว่าจริงๆ แล้ว เป้าหมายงานคืออะไร เรามีทางเลือกอะไรในการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมบ้าง

ผมได้มีโอกาสไปเป็นวิทยากรการอบรมสัมมนา ในหัวข้อ **“Diagnosis Practices for Productivity and Quality Improvement เจาะปัญหาให้ตรงจุด แก้ปัญหาได้ถูกทาง”** โดยมีเป้าหมายให้ผู้เข้า

อบรม ได้ฝึกปฏิบัติวิจิจฉัยกระบวนการทำงาน โดยการสังเกตการณ์ พื้นที่ทำงานจริง เพื่อค้นหา “ปัญหา” หรือ “โอกาสแห่งการปรับปรุง” ในพื้นที่ จากนั้นใช้ปัญหาเป็นตัวตั้งในการคิดหาเครื่องมือหรือวิธีการ เพื่อปรับปรุงแก้ไข

การอบรมนี้เป็นหลักสูตรอัดแน่นสามวันครบ วันแรกเป็นการปูพื้นความคิด โดยการอภิปรายถึง **หลักการแนวคิด** ของการปรับปรุงผลผลิตภาพ และคุณภาพ การค้นหาปัญหา รวมทั้งการทบทวนเครื่องมือต่างๆ

ผู้เข้าอบรมได้แบ่งกลุ่มเข้าพื้นที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ในวันที่สอง เพื่อสังเกตกระบวนการทำงาน จากนั้นระบุปัญหา และวิเคราะห์หาแนวทางวิธีการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เราใช้เวลากันเต็มวันกับกิจกรรมนี้ครับ โดยหลังจากการสังเกต ประชุมระดมสมองแล้ว ผู้เข้าอบรมต้องนำเสนอความคิดของกลุ่ม ให้กับผู้เข้าอบรมกลุ่มอื่นด้วย

วันสุดท้าย ผู้เข้าอบรมได้นำเสนอความคิดของกลุ่มต่อผู้บริหารบริษัท เพื่อรับฟังมุมมองสะท้อนกลับ (Feedback) และความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหารองค์กร ปิดท้ายด้วยสิ่งเรียนรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

หลังจากการนำเสนอเสร็จสิ้นลง ผมได้มีโอกาสคุยเพิ่มเติมกับผู้บริหารของบริษัท ท่านให้ความเห็นว่า หลายๆ เรื่องที่มีกรนำเสนอ นั้น เป็นเรื่องที่บริษัทเรามองข้าม สาเหตุหนึ่งอาจเป็นเพราะความคุ้นเคยหรือ “ชิน” กับสิ่งที่ทำ จนไม่เคยตั้งคำถาม “ทำไม” กับ “วิธีการทำงาน และสภาพพื้นที่ทำงาน” ที่เป็นอยู่

จากนั้นก็ตั้งประเด็นต่อว่า ทำอย่างไร ที่จะทำให้คนทำงานในพื้นที่เองนั้น มี “จิตสำนึก” ที่จะคอยตรวจสอบวินิจฉัยตนเอง เพื่อหาหนทางในการ **ปรับปรุง** อยู่ตลอดเวลาไม่ใช่เพียงแค่การทำงานในความรับผิดชอบประจำวันแล้วก็จะจบไปเท่านั้น

ผมได้กล่าวแลกเปลี่ยนไปว่า นี่เป็นคำถามพื้นฐานที่ดี และสำคัญมาก และจะว่าไปแล้ว เป็นจุดเริ่มต้นขององค์กร ที่ต้องสร้างจิตสำนึกการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น Productivity Improvement ที่เราคำนึงเคยกับสูตรคณิตศาสตร์ว่า จับเอา Output มาหาร Input นั้น ต้องเสริมด้วยมิติ “ทัศนคติ” ของพนักงานที่ทำงานอยู่ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมความคิดที่ว่า **วันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวานนี้ และพรุ่งนี้จะต้องดีกว่าวันนี้** ขึ้นมา

ในส่วนของตัวผมเอง ได้ขอสรุปประเด็นเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ (Hands on learning) ในครั้งนี้ เพื่อเป็นบทส่งท้ายครับ

1. ความเคยชินกับสิ่งที่เป็นอยู่อาจกลายเป็นกำแพงอันมองไม่เห็น ที่ขวางกั้นเราในการข้ามผ่าน เพื่อการก้าวไปสู่โอกาสใหม่ๆ หรือการปรับปรุงพัฒนาสิ่งเดิมให้ดีขึ้น ผู้บริหารต้องสร้างระบบในองค์กร เพื่อให้พนักงานไม่ยึดติดกับสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หรือต้องปรับปรุงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพราะองค์กรที่หยุดนิ่ง จะไม่สามารถแข่งขันได้ในอนาคต

2. องค์กรต้องตระหนักว่า “คุณค่า” ขององค์กรในสายตาของผู้บริโภคคืออะไร และองค์กรมีกระบวนการอะไรบ้างที่สร้างคุณค่าเหล่านั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการ **เข้าไปดู ไปสัมผัสพื้นที่ทำงาน** นั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบทางการหรือไม่เป็นทางการ เพื่อตั้งคำถามกับสภาพในปัจจุบัน และแสวงหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร และยังมีประโยชน์เพิ่มเติมคือ เป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และกระตุ้น จูงใจ ให้กับพนักงานในพื้นที่ด้วย

3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ สามารถพิจารณาได้ทั้งโดยตัวหน่วยงานเอง ข้ามระหว่างหน่วยงาน (Cross-function) จนกระทั่งเป็นการข้ามระหว่างองค์กร (Cross-Organization) ดังเช่นกิจกรรมในครั้งนี้ ที่ผู้เข้าอบรมมาจากต่างองค์กร อุตสาหกรรม ต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน สายตาคุณใหม่สามารถช่วยให้เปิดมุมมองใหม่ๆ ได้

