

# ฟุตบอล Visual Management และการจัดการองค์กร

กฤษชัย อธรรมมณี

Lean and Productivity Consultant  
kritchai.a@gmail.com

**เพื่อ** รับกับกระแสความคลั่งไคล้ฟุตบอลทั่วโลกที่ถูกจุดขึ้นทุก 4 ปี ผมคิดว่ามีบางแง่มุม ที่เราสามารถเรียนรู้แนวคิดของ Visual Management ได้จากเกมการแข่งขัน และชวนท่านผู้อ่านคิดกันต่อถึงการนำไปใช้ในการจัดการองค์กรครับ

ลองจินตนาการว่า เราหลุดเข้าไปเป็นนักเตะคนหนึ่งในเกมฟุตบอล โดยที่รู้ว่าแข่งกับใคร เพื่อนร่วมทีมคือคนแปลกหน้า ไม่รู้จักสักคน ในสนามไม่มีข้อมูลอะไรทั้งสิ้นให้เห็น **แรงจูงใจในการเล่นอย่างเต็มที่** มันคงหดหายไปเยอะนะครับ

หลักการของ Visual Management (บางองค์กรก็เรียกว่า Visual Control หรือ Visualization) คือ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับ **ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น**ในการทำงาน ผ่านสายตาของพนักงาน เห็น “ข้อมูล” อะไร ในเกมฟุตบอลกันบ้างครับ?

สิ่งสะดุดตาอย่างแรกทุกสนามฟุตบอล คือ **กระดาน Scoreboard** ที่เห็นได้จากนักเตะ และผู้ชมทั่วสนาม แสดงถึงข้อมูลพื้นฐาน อย่างเช่น เวลาผ่านไปกี่นาทีแล้ว ขณะนี้ยังเสมอกันอยู่ หรือมีทีมใดขึ้นนำอยู่ที่ประตู ซึ่งมีผลอย่างมากในการกำหนดแผนการเล่นต่อไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเกม

เราอาจเปรียบเทียบภาพนี้ได้กับ พนักงานที่ทำงานกันอยู่ในองค์กรว่า **รับรู้เป้าหมาย และผลการทำงาน** ที่เป็นไปอย่างชัดเจน อยู่ตลอดหรือไม่ ผลลัพธ์ในที่นี่เป็นได้ทั้งในเรื่องปริมาณ คุณภาพ ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจของลูกค้าหรือตัวชี้วัดอื่นก็ได้

นอกเหนือจากการรับรู้ผลในปัจจุบันแล้ว **แผนต่อไปข้างหน้า** คือ สิ่งที่ต้องรับรู้อย่างชัดเจนเช่นกันพูดให้ง่ายขึ้นคือ องค์กรต้องสื่อสารให้พนักงานเห็นทั้ง “**แผน และผล**” นั้นเองครับ

เรื่องที่จะเป็นเรื่องเล็กน้อยแต่มีความสำคัญ คือ “**ขนาด**” และ “**ตำแหน่ง**” ผมเคยเจอบอร์ดควบคุมการทำงานในหลายองค์กร ที่ตัวหนังสือเล็กมากอ่านไม่รู้เรื่อง วางในตำแหน่งที่ต้องแหงนคอมองขึ้นไป แกรมยังมีข่าวของกะกะหน้าบอร์ดอีก

ที่สนาม เราจะเห็น **เส้น** ขอบสนาม กรอบเขตโทษ เส้นประตู จุดเริ่มต้นเขี่ยลูก ตำแหน่งจุดโทษหรือมุมสนามสำหรับเตะมุม **เส้นทั้งหมดจะเป็นตัวกำกับพฤติกรรมของผู้เล่น** ให้เล่นในกรอบกติกาที่กำหนด และเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจให้กับกรรมการด้วย

ในองค์กรก็ย่อมต้องการให้ **พนักงานปฏิบัติงาน** ตามกรอบอะไรบางอย่างเช่นกัน กรอบที่ว่านี้ อยู่ในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น

มาตรฐานการทำงาน คู่มือ (Manual) คำแนะนำ (Instruction/Guideline) ปรัชญาหรือค่านิยมในการทำงาน ที่พนักงานต้องรับรู้ได้อย่างชัดเจน

ในภาคการผลิตรวมถึงภาคบริการบางประเภท **การตีเส้น** เพื่อจัดแบ่งพื้นที่ จะมีความสำคัญมาก เพื่อแบ่งพื้นที่ทำงาน ทางเดิน ที่วางชิ้นงานที่ผลิตหรือของเสียที่เกิด ที่จัดวางอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร เพื่อให้เป็นระเบียบไม่สับสน

เส้นที่ตีในพื้นที่ทำงาน จะเป็นเครื่องมืออย่างง่าย ๆ ที่ทำให้ใครก็ได้เมื่อเห็นแล้ว รู้ได้ทันทีว่า มีการปฏิบัติงาน หรือจัดวางสิ่งของที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานเกิดขึ้นแล้ว

ถัดจากเรื่องสนมเราจะพบ นักเตะจากทั้ง 2 ทีม และกรรมการที่แยกกันด้วย **สีเสื้อ** สีเป็นเครื่องมืออย่างง่าย แต่มีประโยชน์อย่างมากในการแบ่งประเภท จัดหมวดหมู่ เพราะสายตาคนเราแยกความแตกต่างของสีได้ง่ายๆ แค่การมองแวบเดียว เราจึงเห็นการนำ สี ไปใช้ในการ **แบ่งหมวดหมู่หรือแบ่งประเภท** สิ่งต่างๆ เช่น เอกสารในสำนักงาน การจัดเก็บสินค้า ความแตกต่างของข้อมูล เส้นกราฟ แผนภูมิ บนเอกสาร การระบุสถานะของกระบวนการว่าปกติดีอยู่หรือไม่

สีเป็นเครื่องมือที่สำคัญ กับเกมฟุตบอลอีกเรื่องคือ **ใบเหลือง-ใบแดง** เมื่อมันถูกชูขึ้น ผมว่าเป็นความชาญฉลาด ของผู้ที่คิดภาษาศัญลักษณ์เช่นนี้ในเกมนี้ เพราะเป็นวิธีสื่อสารที่คนทั้งสนามเข้าใจโดยไม่ต้องใช้คำพูดใดๆ เลย

เสื้อนักเตะ ยังมีสิ่งที่น่าสนใจอีกคือ **ข้อความบนหลังเสื้อ** ซึ่งเป็นชื่อผู้เล่น อยู่บนหมายเลข ในเมื่อมีชื่อบอกอยู่แล้ว ทำไมต้องมีหมายเลขอีกด้วยให้มันซ้ำซ้อนครับ?

ถึงแม้ว่า สิ่งที่ต้องการบอกผู้ชมคือ นักเตะคือใคร แต่หมายเลขมีขนาดใหญ่กว่าชื่อมาก **สามารถสื่อสารให้เข้าใจได้ง่ายกว่า** และเป็นภาษาสากลที่ใครๆ ก็เข้าใจ

สิ่งที่เรารู้ได้คือ ข้อมูลเดียวกันแต่มี **วิธีการนำเสนอ** ได้หลายวิธี ลักษณะเช่นนี้ ยังมีในอีกหลายองค์กร ที่แปลงข้อมูลที่ซับซ้อนหรือยืดยาว มาเป็น Code หรือข้อความย่อ เพื่อให้ให้อ่านง่ายขึ้น ลดความสับสนผู้ปฏิบัติงาน

ผมเคยร่วมงานกับองค์กรหนึ่งที่ใช้ **การ์ตูนภาพ** ใสในรายงาน เพื่อบอกถึงสถานการณ์ตลาดในพื้นที่เขตการขายต่างๆ รูปที่ใช้สื่อคือ พระอาทิตย์-เมฆ-ฝนตก-ฟ้าผ่า แทนตลาดที่ดียอดขายเป็นไปตามแผน จนถึงตลาดแย่ ผู้บริหารที่เห็นรายงานปรอดเดียว ก็เข้าใจภาพรวมได้ทันที

ดังนั้น การเลือกข้อความที่จะมาสื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์อย่างหนึ่ง เช่น ข้อมูลตัวเลข สามารถจัดหมวดหมู่ของข้อมูล และนำเสนอในรูปแบบของตารางหรือจะทำให้เห็นภาพมากขึ้น ก็กลายมาเป็นกราฟรูปแบบต่างๆ

ยังมีสิ่งที่เราเรียนรู้ได้จาก **“สิ่งที่มองไม่เห็น”** ได้อีกครับ ทั้งสนามเป็นพื้นที่เปิดโล่ง ผู้เล่นในทีมเดียวกันเห็นกันและกันหมด การส่งลูกไปข้างหน้า ด้านข้าง คืบหลัง ส่งสั้น ส่งยาวให้ใครก็ได้ ไม่มีข้อจำกัดใดๆ ทั้งสิ้น

องค์กรไม่น้อยครับที่พื้นที่ทำงาน เป็นอาณาจักรส่วนตัวหรือหน่วยงาน **ต่างคนต่างอยู่** ด้วยจากกันพื้นที่ การรับส่งงาน ต้องผ่านขั้นตอนที่ไม่จำเป็นมากมาย ปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างมนุษย์ กลายเป็นการกดแป้นคอมพิวเตอร์หรือจิ้มมือถือแทน

ดังนั้นในปัจจุบัน องค์กรหลายแห่งที่ให้ความสำคัญกับ **มนุษย์สัมพันธ์** ระหว่างพนักงาน จึงออกแบบให้เป็น **สำนักงานเปิดโล่ง** พนักงานสามารถเห็นกันและกันได้ง่ายหรือการออกแบบสำนักงานในโรงงานที่ชั้นลอย สามารถมองเห็นทะลุกระจกลงมาเห็นภาพทั่วทั้งโรงงานได้

**“สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น”** หรือสำนวนฝรั่งที่กล่าวว่า **“Seeing is believing”** คือการให้ความสำคัญกับสิ่งที่สายตามองเห็น ที่เราสามารถเรียนรู้ และนำหลักการง่ายๆ นี้มาใช้ เพื่อประโยชน์ต่อการจัดการองค์กรครับ

