



วัฒนธรรมของการคิดใหญ่ และ ทำให้สำเร็จ

พ.ศ.ประยูร เชี่ยววัฒนา

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

วัฒนธรรมของการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ

วัฒนธรรมประการที่สาม คือ ความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ ไม่ใช่แก้ปัญหาเพียงแค่สาเหตุ วัฒนธรรมดังกล่าวนี้เน้นให้เกิดนิสัยที่จะขุดเจาะไปหาปัญหารากฐานมากกว่าการแก้ปัญหาเพียงผิวเผิน ทั้งนี้ รวมถึงการพยายามนำเอาปัญหาที่อาจจะมิชุกซ้อน หรืออยู่ในจุดที่มองเห็นยากออกมาแสดงให้ทุกคนได้เห็น (Visualization) พร้อมกันนั้นก็พยายามสร้างทัศนคติที่เชื่อว่าทุกปัญหา ล้วนมีทางแก้ไขได้เสมอ ขณะเดียวกัน หัวหน้าก็ต้องมีทัศนคติที่ดีต่อความผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดขึ้น กล่าวคือ ต้องจำแนกระหว่างการค้นหาความรับผิดชอบกับพนักงานกับการค้นหาต้นเหตุของปัญหา จุดเน้นต้องอยู่ที่การค้นหาต้นเหตุของปัญหา เพื่อทำการไต่สวนและป้องกันไม่ให้ความผิดพลาดเกิดขึ้นอีก

ทำทุกสิ่งให้ปรากฏเห็นในที่แจ้ง ทำสิ่งที่มองไม่เห็นให้ให้เห็นได้

แนวคิดสำคัญของการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ ไม่ใช่แค่เพียงสาเหตุของโดยิตานั้น อยู่ที่เครื่องมือที่เรียกกันว่า 5 Why เมื่อเกิดปัญหาอะไรขึ้นให้พนักงานตั้งคำถาม “ทำไม” ต่อเนื่องเป็นลำดับไป 5 ครั้ง ทั้งนี้ เพราะคำตอบสำหรับคำถามว่า “ทำไม” ครั้งแรกอาจจะ เป็นสาเหตุเพียงเปลือกนอก แต่เมื่อถามครั้งที่สอง ครั้งที่สาม เราก็จะสามารถเจาะลึกลงไปจากเปลือกผิวและเริ่มเห็นสาเหตุซึ่งมองไม่เห็นมาก่อน

ในลักษณะทำนองเดียวกัน โดยิตำเน้นให้นำข้อมูลสำคัญต่างๆ ในการบริหารจัดการ จัดให้อยู่ในสภาพที่ทุกคนเห็นกันได้ อย่างโปร่งใส หรือที่เรียกกันว่า “ทำให้ปรากฏเห็นได้” หรือ Visualization ในกรณีของสถานการณ์การผลิตก็จะเน้นในสองประเด็นคือ “การทำให้อาคารการผลิตโปร่งใสเห็นได้” และ “การทำให้ต้นทุนโปร่งใสเห็นได้” แนวคิดนี้เน้นให้เห็นว่า สิ่งที่เราทำกันอยู่นั้นไม่ใช่กิจกรรมเฉพาะตัวของพนักงานแต่ละคน แต่เป็นกิจกรรมองค์การ ผู้เกี่ยวข้องจึงต้องสามารถร่วมใช้ข้อมูลเหล่านี้ได้ ด้วยเหตุนี้ข้อมูลในไฟล์ส่วนตัวก็ดี องค์กรความรู้ที่อยู่ในสมองก็ดี จะถูกนำมาคิดแปลง ให้อยู่ในรูปที่ผู้อื่นสามารถมองเห็น เข้าใจได้

หนังสือได้ยกตัวอย่าง โรงงานที่ทำการผลิต ซึ่งมีคนงานอยู่ มากมายและมีสินค้าคงคลังกองท่วมอยู่ในสภาพของโรงงานเช่นนี้ เราย่อมไม่สามารถมองเห็นปรากฏการณ์ “การส่งสินค้าล่าช้า” (เพราะมีของคงคลังกองอยู่มากมาย) แต่เมื่อใดที่ทำการลดจำนวนพนักงานลงและคุมสินค้าคงคลังให้ หรือน้อยเท่าที่จำเป็น จุดอ่อนเหล่านี้ก็จะปรากฏออกมาให้เห็นแต่ก็อาจจะมึนซึ่งไปโทษว่า “เมื่อนำระบบการผลิตแบบโตโยต้าเข้ามาใช้ เลยทำให้จูนกันไปหมด” แต่ข้อเท็จจริงก็คือโรงงานประเภทนี้ หรือสายการผลิตลักษณะนี้ ล้วนมีปัญหาต่างๆ มากมายแฝงเร้นอยู่ เพียงแต่ยังไม่ปรากฏออกมาให้เห็นได้เท่านั้น

ในตอนท้ายหนังสือได้เน้นว่าในการทำงานใดๆ เราไม่เพียง แต่ต้องนำสิ่งที่ปรากฏให้เห็น เป็นที่รับรู้ร่วมกันของคนเท่านั้น แต่ที่สำคัญยิ่งกว่าก็คือ ทำอย่างไรที่จะให้สิ่งที่มองไม่เห็นปรากฏ

ออกมาได้ด้วย

คุณอิโตะ มาซาโทชิ ผู้ก่อตั้งบริษัทอิโตโยกะโด อันเป็นธุรกิจค้าปลีกสำคัญแห่งหนึ่งในญี่ปุ่นให้ความเห็นว่า ลูกค้านั้นมีทั้ง “ลูกค้าที่เรามองเห็น” กับ “ลูกค้าที่เรามองไม่เห็น” เขาเห็นว่าเราไม่ควรจะพะวงอยู่แต่กับ “ลูกค้าที่มองเห็น” กระทั่งไม่สนใจที่จะค้นหาความต้องการของ “ลูกค้าที่มองไม่เห็น” อันเป็นตลาดใหม่ซึ่งมีศักยภาพ

ในทำนองเดียวกัน ปีเตอร์ ตรีเกอร์ นักวิชาการด้านบริหารก็เคยให้ความเห็นต่อบริษัทผลิตเครื่องใช้ในสำนักงานซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดถึงร้อยละสามสิบว่า “การที่เราสามารถมีส่วนแบ่งการตลาดถึงร้อยละสามสิบนั้นไม่ได้หมายความว่าเรารู้ทิศทางของตลาดทั้งหมดอย่างถ่องแท้” “กล่าวกลับกันก็คือ เราไม่รู้จักลูกค้าอีกถึงร้อยละเจ็ดสิบ”

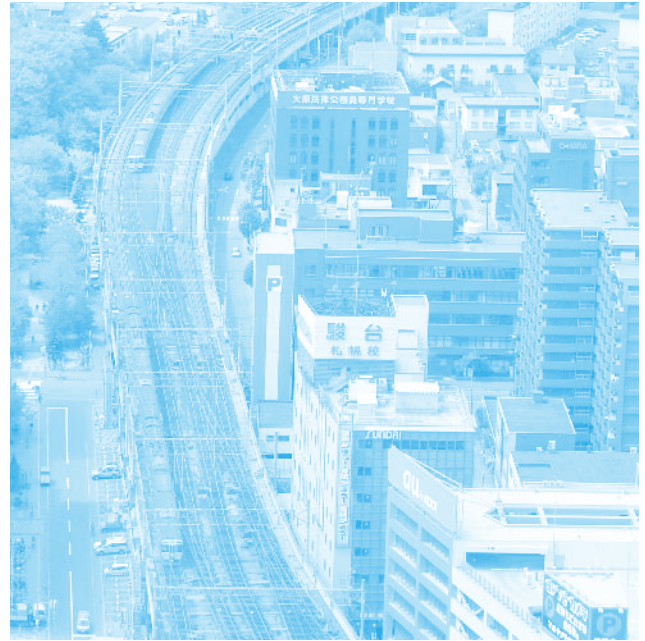
ดังนั้น การตั้งใจรับฟังจากลูกค้านั้นจึงมีความสำคัญยิ่ง แต่เราต้องไม่พะวงสนใจอยู่เฉพาะกับลูกค้าที่ให้การสนับสนุนเราเท่านั้นจนกระทั่งเรามองไม่เห็น ลูกค้าจำนวนมากที่ยืนดูสินค้าของเราอยู่แล้วก็เดินจากไปโดยไม่ซื้อ ดังนั้น เราจำเป็นต้องมีวิธีการที่จะติดตามทำความเข้าใจกับ “ลูกค้าที่มองไม่เห็น” ส่วนนี้ด้วย

ແກ່ນຕີ່ຈະວິຖາຄວາມຮັບພິດຮອບ ໃຫ້ແກ່ໂຍບຮັບປຸງຮະບົບຈະດີກວ່າ

การจะสามารถแก้ปัญหาที่ต้นเหตุได้ หัวหน้าจำเป็นต้องได้รับรายงานข้อเท็จจริงที่ถูกต้องแม่นยำและไม่ตกหล่น บ่อยครั้งที่เมื่อลูกน้องรายงานถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้น หัวหน้าจะแสดงอาการไม่พอใจ หรืออาจถึงตวาด ดูว่า การทำเช่นนี้บ่อยครั้งเข้า ย่อมทำให้ลูกน้องเกิดความกลัว ไม่กล้าจะนำข้อเท็จจริงด้านที่ไม่ดีรายงานหัวหน้า

ดังนั้นเมื่อใดที่หัวหน้าใช้ท่าที “ดูดำ” “ค้นหาความรับผิดชอบ” กับลูกน้องบ่อยๆ เข้า ลูกน้องก็จะรายงานเฉพาะแต่ข่าวดี ส่วนข่าวไม่ดีก็จะปิดบัง กลบเกลื่อน การปิดบัง กลบเกลื่อนความผิดพลาดเหล่านี้เมื่อสะสมนานเข้าอาจจะนำไปสู่ความเสียหายใหญ่หลวงที่ไม่สามารถระงับยับยั้งได้

ดังนั้น หัวหน้าจึงต้องมีท่าทีเชิงบวกในการเปิดใจรับฟังและหาทางแก้ไข ในกรณีของโตโยต่านั้นถือเป็นนโยบายว่า “ให้รายงานข่าวร้ายเป็นอันดับแรก Bad News First” ด้วยแนวคิดเช่นนี้และ



การที่หัวหน้ามีทัศนคติที่ดีเราจึงจะสามารถทำให้ ความผิดพลาดหรือการเกิดของเสียต่างๆ ได้รับการรายงานอย่างถูกต้องแม่นยำ และข้อผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงงานแสดงปรากฏให้เห็นได้อย่างโปร่งใส

หนังสือได้กล่าวถึงวิธีการของโตโยต้าในการค้นหาความจริง เมื่อเกิดความผิดพลาด ในโตโยต่านั้น เมื่อใดที่ปัญหาขึ้นในสายการผลิต หรือมีของเสียเกิดขึ้น สายการผลิตจะถูกสั่งให้หยุดลงในทันที ต่อจากนั้น จึงทำการค้นหาต้นเหตุซึ่งทำให้เกิดปัญหาขึ้น เพื่อที่จะทำการโคเซ็นสายการผลิตให้มีหลักประกันว่าปัญหาเดียวกันนี้จะไม่เกิดอีกเป็นคำรับรอง

ในกรณีที่มีความผิดพลาดเกิดขึ้นนั้น การค้นหาความรับผิดชอบย่อมเป็นสิ่งจำเป็น แต่อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องจำแนกระหว่างการค้นหาความรับผิดชอบกับการค้นหาต้นเหตุออกจากกัน

ความผิดพลาดนั้น มีสาเหตุแตกต่างกัน บางครั้งเกิดจากความไม่เอาใจใส่ของพนักงานก็มีบางครั้งดูเหมือนจะเป็นความบกพร่องของพนักงาน แต่หากเราค้นหาต้นเหตุจริงๆ จะพบว่าระบบงาน หรือวิธีการทำงานทำให้โอกาสเกิดความผิดพลาดเพิ่มสูงขึ้นได้ ดังนั้น ในการค้นหาต้นเหตุของความผิดพลาดเหล่านี้ จึงต้องนำวิธีการ 5 Why หรือการถาม “ทำไม” 5 ครั้ง เพื่อที่จะเจาะหาสาเหตุจากที่เห็นเพียงผิวเผินลงไปสู่ต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหา หลังจากนั้น การโคเซ็นที่แท้จริงก็ย่อมเกิดขึ้นได้

เมื่อใดที่เราสามารถค้นหาต้นเหตุของความผิดพลาด หรือความสะเพร่าและนำไปสู่การโคเซ็นได้สำเร็จ ทันทีที่เกิดข่าวร้ายใหม่ๆ ก็จะมีคนที่กล้านำมารายงานเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข แต่หากสถานประกอบการใดไม่ทำการค้นหาต้นเหตุอย่างจริงจัง แต่กลับพยายามที่จะค้นหาความผิดจากพนักงาน เมื่อเกิดความผิดพลาดใหม่ๆ ขึ้นพนักงานก็ย่อมไม่ต้องการรายงาน แต่จะพยายามปกปิด หรืออำพรางเอาไว้