

วัฒนธรรมของการคิดใหญ่ และทำให้สำเร็จ

พ.ศ.ประยูร เชื้อวัฒนา

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

วัฒนธรรมประการที่สี่ “วัฒนธรรมที่จะไม่หลบอยู่กับความสำเร็จในอดีตและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสู่อนาคต”

วัฒนธรรมนี้ ต้องการเตือนใจไม่ให้เกิดความหลงพึงพอใจกับความสำเร็จเฉพาะหน้าจนเกิดความยึดติด ถ้อยมั่นกับสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กระทั่งละเลยที่จะทำการไต่เต้าอย่างต่อเนื่องและไม่เข้าใจตรรกะของธุรกิจที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเสมอและตลอดเวลา การหยุดอยู่กับที่ไม่กล้าเปลี่ยนแปลง คือ ความเสื่อม ดังอาจจะเข้าใจได้จากคำพูดของคุณโอคุดะ ฮิโรชิ อดีตประธานบริษัททรอยด์โตโยต้า ซึ่งเคยกล่าวไว้ว่า “การไม่เปลี่ยนแปลงนั่นแหละคือสิ่งที่เลวร้าย”

แม้แต่สิ่งที่ทำดีอยู่แล้วก็ยังมีขอบทางของการไต่เต้า

คุณโอโนะ ทาฮิชิ ซึ่งถือเป็นบิดาของระบบการผลิตแบบโตโยต้า เคยกล่าวไว้ว่า “ใครก็ตามที่ทำตามอย่างที่ผมพูดทั้งหมด คือ คนโง่ คนที่ไม่ยอมทำตามเลยยิ่งโง่ใหญ่ คนที่ทำสิ่งซึ่งผมพูดให้ดีขึ้นได้ คือ คนที่เก่งจริง” แนวคิดนี้ ต้องการปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงาน ของพนักงาน ไม่ให้ล้าแต่ทำตามคำสั่งของหัวหน้า หากแต่ต้องมีการ

เสริมเติมปัญญาความรู้เพิ่มเข้าไป เพื่อให้ได้ผลที่ดีขึ้น

ในหนังสือเล่มเดียวกันนี้ กล่าวถึงวิศวกรของบริษัท ซึ่งสามารถใช้งานอุปกรณ์เครื่องจักร โดยศึกษาและทำตามเอกสารคู่มือที่ติดมาว่า คนเหล่านี้จะได้รับขนานนามว่า “วิศวกรคาตอลิก (คู่มือ)” และ “ไม่ได้รับการประเมินผลงานที่สูงนัก สิ่งที่วัฒนธรรมข้อนี้ต้องการก็คือ ความสามารถในการประยุกต์ปัญญาความรู้จากการปฏิบัติจริงเพื่อปรับปรุงการใช้งานอุปกรณ์เครื่องจักรเหล่านั้นให้ได้ดียิ่งขึ้น เป็นต้นว่า ทำการไต่เต้าให้สามารถดูแลควบคุมด้วยพนักงานเพียงสองคน แทนที่จะเป็นสามคนตามกำหนดในเอกสารคู่มือ

หนังสือได้กล่าวถึงพนักงานของโตโยต้าผู้หนึ่ง ซึ่งส่งไปรับผิดชอบสนับสนุนงานการจัดซื้อให้บริษัทแห่งหนึ่ง วันแรกที่เขาไปที่บริษัทใหม่ก็ได้รับเอกสารถ่ายทอดงาน พร้อมคำแนะนำว่าให้ปฏิบัติตามเอกสาร แล้วทุกอย่างจะไม่มีปัญหา พนักงานผู้นี้มีความคิดว่า “หากต้องทำตามอย่างผู้รับผิดชอบก่อนหน้านี้แล้ว ผมเองก็ไม่มี ความจำเป็นต้องมาที่นี่” ดังนั้น เขาจึงได้ขอร้องกับประธานผู้บริหารบริษัทว่า “ผมมาที่บริษัทนี้เพื่อทำสิ่งที่แตกต่างออกไป งานการจะต้องทำอย่างไรนั้น ผมขอไม่ต้องทำตามในเอกสารถ่ายทอดงานแต่ จะปรึกษาและสอบถามกับลูกค้าของบริษัทดู”

คุณชูชุก โทชิฟูมิ ผู้บริหารสูงสุดของ Seven & I Holdings กล่าวในลักษณะเดียวกันว่า สินค้าที่ขายได้ดีในปีก่อนหน้านี้ มักจะยังขายได้ในปีถัดไป แต่แนวโน้มดังกล่าวนี้เปลี่ยนแปลงไปโดยสิ้นเชิง ยอดขายสินค้าในระยะหลังลดลงเหลือร้อยละยี่สิบของปีก่อนหน้านั้น ในยุคสมัยที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรุนแรงเช่นนี้ งานการใดๆ ที่สักแต่ทำตามอย่างที่เคยทำมาจะได้ผลที่ลดน้อยลงตามลำดับ

เมื่อบรรลุผลก็จะเป็นจุดเริ่มต้นของการก้าวหายถัดไป

ในวงการธุรกิจนั้น มักถือกันว่า “ในขณะที่กำลังขายดีนี้แหละ ที่ควรทำการเปลี่ยนโมเดล (Model change) ต่อไป” องค์กร หรือ วิสาหกิจเอกชนซึ่งจะทำเช่นนี้ได้ต้องปลูกฝังวัฒนธรรมของการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างจริงจัง เป็นธรรมดาที่องค์กรใดๆ ก็ตาม ที่ประสบความสำเร็จอย่างงดงาม มักมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ได้ยาก ทั้งนี้เพราะสายตาของคนในองค์กรจะมุ่งไปที่ภาพแห่งความสำเร็จในอดีต โดยไม่สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย และการเปลี่ยนแปลงของตนเองได้

ดังนั้น การจะสร้างสมรรถนะแห่งการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ด้านหนึ่งผู้บริหาร หรือหัวหน้าต้องสนับสนุนความคิดใหม่ๆ รวมทั้งการไม่เอาผิดกับความผิดพลาด เนื่องจากพยายามที่จะทำหายนะสิ่งใหม่ หนังสือกล่าวว่า ตามวิถีโตโยต่านั้น “หากดำเนินกันภายในบริษัท การจะทำหายนะทดลองของใหม่แล้วเกิดความผิดพลาด ไม่ใช่เรื่องใหญ่โตขอให้ทุกคนทำได้อย่างเต็มที่” อย่างไรก็ตาม เมื่อเกิดความผิดพลาดแล้ว พนักงานที่รับผิดชอบต้องศึกษาหาสาเหตุและเสนอมาตรการแก้ไข ทั้งนี้ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดเดียวกันซ้ำสอง

นอกจากนั้น หัวหน้าจะต้องไม่ทำการเปรียบเทียบผลจากวิธีทำงานใหม่ๆ กับวิธีทำงานแบบเก่า ซึ่งทุกคนเคยชินกันมาแล้ว หากเรานำวิธีซึ่งทุกคนเคยชินกันมานาน เปรียบเทียบกับวิธีการซึ่งเปลี่ยนแปลงใหม่ ทุกคนย่อมต้องการเลือกวิธีการเดิมอย่างแน่นอน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารย่อมทราบอยู่ว่าเมื่อยุคสมัยเปลี่ยนไป วิธีการซึ่งดำเนินการมานานแล้วนั้นไม่สามารถจะแข่งขันต่อไปได้ ในกรณีที่ต้องเลือกระหว่างวิธีการใหม่กับวิธีการเดิมนั้น หากพบว่าต้นทุนและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ใกล้เคียงกัน ต้องเลือกวิธีใหม่เสมอ ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะวิธีการใหม่นั้นยังมีศักยภาพและโอกาสใหม่ๆ กับทั้งมีช่องทางที่จะทำไคเซ็นได้อีกมากมาย



ปรับทัศนคติ ปรับจิตสำนึก

การจะพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเริ่มจากการปรับเปลี่ยนทัศนคติและจิตสำนึก ค่านิยมขององค์กรต้องถือการเปลี่ยนแปลงเป็นสัจธรรมและสนับสนุนการทำหายนะใหม่ พนักงานต้องได้รับการปลูกฝังว่า การเกรงกลัวความล้มเหลว ผิดพลาดนั้นคือต้นเหตุแห่งความเสื่อม ในอีกด้านหนึ่งหัวหน้าก็ต้องพร้อมที่จะรับฟังและให้โอกาสการทำหายนะใหม่ๆ ของลูกน้อง

มีกรณีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในบริษัทซันตอรี ซึ่งเป็นการผลิตเครื่องดื่มรายใหญ่ของญี่ปุ่น ตั้งแต่ น้ำชา น้ำผลไม้ ไปจนถึงเหล้า ในปี 2004 บริษัทประสบความสำเร็จอย่างงดงามจากเครื่องดื่มชาเขียว ที่เรียกกันว่า “อิเอะโมเน” ผู้รับผิดชอบการพัฒนาสินค้าชิ้นนี้คือ คุณอนโศกินากา นาโอโตะ ก่อนหน้านี้ คุณอนโศกินากา ได้พัฒนาเครื่องดื่มชา โดยมีส่วนผสมของชาจากจีนอยู่ด้วย สินค้าชิ้นดังกล่าววางขายอยู่เพียงปีเดียวก็ต้องเลิกผลิต เพราะยอดขายไม่ดีตามคาดการณ์ คุณอนโศกินากา กล่าวว่า “หากเราศึกษาต้นเหตุของความล้มเหลวในอดีตอย่างจริงจัง เมื่อมีโอกาสใหม่มาถึง เราจะสามารถป้องกันไม่ให้อันเกิดซ้ำอีก”

ท้ายนี้ ชอนาแนวความคิดซึ่งมีความยืดหยุ่นและพร้อมจะปรับเปลี่ยนของคุณโอโนะ ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า สิ่งที่เขาพูดมา สิ่งที่เขาคิดไว้ สิ่งที่เขาสั่งการไปนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องไม่ยึดติดตายตัว ให้ดูผลที่เกิดขึ้น พิจารณาจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หากพบว่าเขาอาจผิดพลาดก็ต้องรีบนำเสนอให้มีการแก้ไข

อ่านต่อฉบับหน้า

