



ลอบดูอีกสักที จะเป็นไรไป ?

พ.ศ.ประยูร เชื้อววัฒนา

นายกสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

prayoon2554@gmail.com

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

การจะดูว่ากิจกรรมใดเห็นได้หยั่งรากลงลึกแล้วหรือไม่ นั้น ดูได้จากว่าพนักงานมีบรรยากาศพร้อมที่จะพบกับความผิดพลาดจากสิ่งที่ตนทำไปหรือไม่ การจะทำสิ่งใดใหม่ๆ นั้น ไม่ว่าจะมีการพิจารณาซ้ำแล้วซ้ำอีกกี่ครั้ง แต่ส่วนใหญ่หากเราไม่ลองทำดูก็ไม่มีความรู้ว่าจะเป็นอย่างไหน แทนที่จะเอาแต่มาวิจารณ์ต่อกันถึงความผิดพลาด ควรที่จะยอมรับกับความล้มเหลว เพื่อจะเรียนรู้จากสิ่งนั้นนี่ต่างหากเป็นวิถีทำงานซึ่งสร้างสรรค์

ในตอนนี ผู้เขียนเน้นกล่าวถึงปรัชญาแนวคิดของการโคเซ็นพร้อมกรณีตัวอย่างต่างๆ ที่น่าสนใจ ทั้งนี้ โดยเริ่มด้วยประโยคที่ทำทนายว่า "...แทนที่จะค้นหาเหตุผลบ่นร้อยมาบอกทำไมถึงทำไม่ได้ ลองพยายามค้นหาความเป็นไปได้สักหนึ่งประเด็นให้พบดีกว่า..." ประเด็นสำคัญก็คือ การฝึกฝนให้พนักงานทำงานด้วยทัศนคติเชิงบวก ผู้เขียนยกตัวอย่างต่อว่า "...ก่อนที่จะเริ่มทำงานใดๆ หากเอาแต่คิดกันว่า "ทำไม่ได้หรอก" "ยากเย็นเหลือเกิน" แล้วละก็ สิ่งที่น่าจะทำได้ ก็ทำไม่สำเร็จกันไป ดังนั้น แทนที่จะพยายามหาเหตุผลมาอ้างว่าทำไม่ได้ ควรมาคิดพิจารณากันว่า จะทำอย่างไรให้สำเร็จ

กันดีกว่า

แม้ในบางครั้ง ที่พนักงานอาจจะอยู่ในสภาพยากลำบาก มีปัญหากับผู้บังคับบัญชาก็ตาม ควรตั้งต้นด้วยความคิดว่า "ทำอย่างไรถึงจะดีขึ้นได้" การปล่อยให้ไปเป็นไปตามสภาพที่เป็นอยู่ ต่อมาอาจจะพัฒนาไปเป็นความไม่พอใจผู้บังคับบัญชา หรือต่อบริษัทได้ การครุ่นคิดเรื่อง "ทำอย่างไรถึงจะดีขึ้นได้" ย่อมสามารถเชื่อมโยงไปสู่การโคเซ็นเมื่อใด ที่เราสามารถปลูกฝังวิธีคิดที่ต้องการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้สนุกขึ้น สบายขึ้น ทำงานขึ้นได้ เราก็จะมีไอเดียมากมายในการโคเซ็นประเด็น หรืออุปสรรคในหน่วยงาน ทำได้เช่นนี้ พนักงานก็จะไม่มีเวลามาหมกหมุ่นเรื่องไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือความไม่พอใจอื่นๆ โดยสรุป พนักงานพึงพัฒนาทัศนคติเชิงบวก แทนที่จะมองว่ามีปัญหารอบตัวก็หันมาคิดพิจารณาว่า เราจะสามารถแก้ไขปัญหามีอยู่ให้ดีขึ้นได้อย่างไร เมื่อสร้างจนเป็นนิสัยติดตัวได้เช่นนี้ นอกจากจะมีความก้าวหน้าทางการงานแล้ว เรายังสามารถมีความสุขและสนุกกับการทำงานได้โดยไม่รู้เบื่อ

เนื่องจากการโคเซ็น คือ การทำสิ่งใหม่ๆ ต่างไปจากเดิมซึ่ง

ไม่เคยทำกันมาก่อน ดังนั้น ย่อมมีโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด หรือ ล้มเหลวไม่สำเร็จดังที่เราหวัง ผู้เขียนจึงย้ำในตอนนั้นว่าไคเซ็นนั้น คือ การลงมือทำใหม่ “อีกครั้ง” อย่างไม่จบสิ้น

ในทุกบริษัท หรือแม้แต่ในวิถีโตโยต้าก็ตาม หากเราต้องการทำอะไรใหม่ขึ้นมา ความล้มเหลว หรือข้อผิดพลาดแทบจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในหลายครั้งสิ่งซึ่งเราคิดว่าได้ไคเซ็น (ปรับปรุงให้ดีขึ้น) ไปแล้ว กลับพบว่าเป็นการโคะกุ (ปรับปรุงให้แย่ลง) ก็มี หากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ครอบงำเขาแต่ไว้วางใจ หรือบ่นคำว่า “ผิดพลาดอีกแล้ว” การไคเซ็นก็ย่อมไม่มีทางหยั่งรากลงในสถานที่ทำงานได้ เมื่อใดที่เราพบว่าไคเซ็น (ทำให้ดีขึ้น) กลับกลายเป็นโคะกุ (ทำให้แย่ลง) พนักงานก็ต้องลงมือ ไคเซ็นสิ่งนั้นเสียใหม่อีกครั้ง การทำสิ่งนี้ซ้ำแล้วซ้ำอีกนั้นแหละ ที่จะทำให้เกิดสิ่งใหม่ขึ้นมาได้

บริษัทจำนวนมาก มักจะพูดถึง “อย่าหันเหจาก **ความผิดพลาดล้มเหลว**” ซึ่งผู้เขียนตั้งคำถามว่า ความคิดเช่นนี้ ผิดรากลงลึกเพียงไรในองค์กร เขากล่าวว่า ในบริษัทหลายแห่ง ผู้บริหารไม่น้อยยังคงดูว่า เมื่อลูกน้องทำผิดพลาดจากการโคะเซ็น ดังนั้น หากหัวหน้าไม่แสดงตนให้ชัดเจนในเรื่อง “ทำผิดพลาดไปบ้างก็ไม่เป็นไร ลุยกันให้เต็มที่กันเถอะ” แล้วทัศนคติเชิงบวกของผู้ได้บังคับบัญชา ก็ยากที่จะฝังรากลงได้

ทั้งนี้ ผู้เขียนได้เสนอว่า หัวหน้าไม่ควรดูว่าลูกน้องซึ่ง “พยายามอย่างเต็มที่ที่ทำหายที่จะทำสิ่งใหม่ๆ” แต่อาจจะเกิดความผิดพลาดขึ้น” แต่หากควรไปดูแลและหาทางพัฒนาลูกน้องซึ่ง “ไม่มีแนวความคิดใหม่ๆ เลย กับทั้งไม่กล้าทำหายสิ่งใหม่ๆ” จะดีกว่า ผู้เขียนให้เหตุผลต่อไปว่า “การทำตามความชินที่ทำมานั้น ย่อมสะดวกสบาย



แน่นอน ทั้งเพราะมีความเคยชินอยู่แล้ว โอกาสผิดพลาดก็มีน้อย แต่หากทำเช่นนั้น วันหนึ่งจะถูกยุคสมัยและลูกค้าทอดทิ้งอยู่ข้างหลัง ทั้งนี้เพราะ แม้เราจะไม่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง แต่ธุรกิจรอบๆ ตัวเรานั้น เขาต่างมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วนั่นเอง

ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กับทั้งมีความสนุกกับการเปลี่ยนแปลง หรือแม้บางครั้งอาจต้องสนุกกับความผิดพลาดล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงก็ได้ ทั้งนี้ ผู้เขียนกล่าวถึงการ “**สนุก**” กับ **ความผิดพลาดล้มเหลว** หรือการ **พร้อมยอมรับกับสิ่งนั้น** มีสองประเด็นที่ควรสนใจคือ

ประเด็นแรกก็คือ “เรียนรู้จากความผิดพลาดล้มเหลว” มีพนักงานไม่น้อย ซึ่งเมื่อเกิดความผิดพลาด มักพูดถึง “โชคไม่ดี จึงล้มเหลว” ซึ่งทำให้ความผิดพลาดยังคงเป็นความผิดพลาดอยู่เช่นนั้น แต่หนทางที่ถูกต้อก็คือ ต้องศึกษาหาสาเหตุ ซึ่งในวิถีโตโยต้าจะใช้คำถาม “ทำไม” 5 ครั้ง เพื่อเจาะไปถึงถึงสาเหตุแท้จริงของความผิดพลาด ขณะเดียวกัน ก็กำหนดมาตรการเพื่อป้องกันไม่ให้ความผิดพลาดแบบเดียวกันนี้เกิดขึ้นมาได้อีก

ประเด็นที่สองก็คือ การต้องไม่ปล่อยให้ความผิดพลาดล้มเหลวลักษณะเดียวกันเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก การให้กำลังใจกับพนักงานว่า “ลุยกันให้เต็มที่ ไม่ต้องกังวลเรื่องความผิดพลาด” นั้นหมายถึงความผิดพลาดล้มเหลวที่เกิดเนื่องจากการโคะเซ็นใหม่ๆ หรือ การทดลองแนวคิดใหม่ๆ ต่างหาก ทั้งนี้ ไม่ได้หมายถึงความผิดพลาดง่ายๆ อันเนื่องมาจากความไม่ระมัดระวัง ที่เกิดซ้ำแล้วซ้ำอีก หรือความผิดพลาดซึ่งควรป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำได้ แต่กลับไม่มีการกำหนดมาตรการที่เหมาะสม

ผู้เขียน กล่าวว่า ทุกสิ่งทุกอย่างย่อมมีทั้งด้านดีและด้านที่ไม่ดี จุดแข็งและจุดอ่อนในการทำสิ่งใหม่ๆ เราก็จะพบประเด็นปัญหา เช่นนี้ ทั้งนี้ เขาได้ยกตัวอย่างจากแนวคิดของ ฮอนด้า โซอิจิโร ผู้ก่อตั้งบริษัทรถยนต์ฮอนด้า ที่กล่าวว่า “ในตอนที่เราจะเริ่มทำของใหม่ๆ นั้น อย่าเอาแต่มองเห็นเงื่อนไขต่างๆ ซึ่งไม่เป็นประโยชน์ แต่ต้องนำเงื่อนไขอันที่เป็นประโยชน์เข้ามาประกอบ เพื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับ” ทั้งนี้ เพื่อที่เราจะไม่ยอมแพ้ตั้งแต่ต้น หากพยายามพิจารณาด้านที่เป็นข้อดีประกอบ หากมีประเด็นที่เกิดประโยชน์ก็ควรจะทำหาย ลงมือทำ

