

วิชาบูรณา วิชาไทย วิชาโลก

ดร.ปรีชรรักษ์ พันธุรธรรม์

ต่อ ฉากฉบับที่แล้ว

ก่อน สมาชิกและผู้อ่าน TPA NEWS ที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่แล้วเราคุยเรื่องการแก้ไขปัญหานักงานภาคปฏิบัติ โดย อาจารย์ Masuo Suyama ผมทิ้งท้ายไว้ว่า

อย่างไรก็ตาม จากประสบการณ์ที่ผมได้ให้วิเคราะห์ตาม อาจารย์ Suyama ไปให้คำแนะนำในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนของไทยพบว่า การสร้างและการประยุกต์ใช้แผนภูมิการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุและผลนั้น แทบไม่มีที่ใดเลยที่ทำให้ถูกต้องเหมาะสม

อาจารย์มักจะวิพากษ์แบบกึ่งหยิกกึ่งหยอกว่า พวกเราชอบเขียนแผนภูมิแก๊งปลา แต่ไม่ค่อยมี "เนื้อปลา" ก็เลยใช้ประโยชน์อะไรไม่ได้

ถ้าอย่างนั้น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุและผลที่ถูกต้องจะต้องทำอย่างไร? จะให้ได้ "เนื้อปลา" มากๆ ทานอร่อย คือ แก้ไขปัญหาได้จริงต้องทำอย่างไร?

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุและผลนั้น มักเริ่มต้นด้วยการระดมสมอง หรือ Brain storming เป็นหลัก เพราะเป็นการดึงเอาความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มช่วยกันหาสาเหตุของปัญหา

Brain Storming นั้น แปลกันตรงๆ ตัว คือ การเกิดพายุหมุนวนในสมอง

แปลว่า "ไม่ต้อง และมีเหตุและผล"

การระดมสมองที่ดี จึงใช้วิธีว่าคิดอะไรได้พูดเลย เคยมีคนบอกว่าผู้ที่สมองดี เวลาระดมสมองจะได้ออกความคิดใหม่ๆ 6 ความคิดต่อ นาที หรือ 1 ความคิดใน 10 วินาทีเท่านั้น

ผมเคยลองทำดูในห้องสัมมนา โดยเชิญผู้เข้าร่วมระดมสมองกันในห้องรวมตัววาระ ผลปรากฏว่าได้ความคิดออกมาไม่เท่าไร แต่ละความคิดจะออกมาช้ามาก

ที่เป็นอย่างนี้ก็เพราะ Brain ไม่ได้ Storm จริงๆ เกิดการ "เซ็นเซอร์" ตัวเองทำให้ความคิด "สร้างสรรค์" ไม่เกิด เพราะฉะนั้นต้องตกลงกันก่อนเริ่มระดมสมองว่า

- คิดได้พูดเลย
- ห้ามแสดงปฏิกิริยาต่อคำพูดของเพื่อนในกลุ่ม ห้ามพยักหน้า สายหน้า หรือแม้แต่ยิ้มๆ ให้ฟังเฉยๆ
- เปิดอกพูดและเปิดใจฟัง
- ใช้ความคิดกระตุ้นความคิด
- ทุกคนที่มีค่า ให้เสนอความคิดเห็นอย่างเต็มที่

เมื่อระดมสมองกันได้พอสมควร เห็นว่าความคิดซักติดๆ แล้ว ก็รวบรวมเอาความคิดมาจัดเป็นกลุ่มตามลักษณะที่เหมือนๆ กันของความคิดนั้นๆ เช่น กลุ่มเกี่ยวกับเวลา ผลิตภัณฑ์ ลูกค้า ฯลฯ

สิ่งที่พบบ่อยๆ ในการระดมสมองเพื่อวิเคราะห์กรรมพันธุ์ของเหตุและผลก็คือ มักจะเขียนผังขึ้นก่อน แล้วก็เขียนลากก้างออกมา 4 สาขา เป็น 4 M คือ Man, Machine, Material, Method

การทำอย่างนี้ ช่วยในการคิดเรื่องต่างๆ ที่อาจเป็นสาเหตุได้เร็วขึ้น แต่มีข้อเสีย คือ จะจำกัดกรอบความคิดให้อยู่เพียงแค่ 4 M เท่านั้น

ทั้งๆ ที่ยังอาจจะมีสาเหตุอื่นๆ ได้อีกตั้งมากมายหลายด้าน ผมขอแนะนำว่าให้เริ่มจากกระดาษเปล่าๆ หรือกระดาษโน้ตๆ แล้วระดมสมองให้เต็มที่ที่จะดีกว่าครับ

อีกวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ คือ การแจกกระดาษ Post-it ให้ระดมสมองโดยการเขียนความคิดทีละ 1 ความคิดต่อ 1 แผ่น ใช้ Post it ขนาดประมาณ 2 x 4 ซม. ขึ้นไปก็ได้ครับ

ข้อดี คือ เวลาจัดเรียงเข้าฝั่งสามารถจะโยกย้ายถ่ายเทจากก้างหนึ่ง ไปก้างอื่นๆ ได้และสามารถเก็บไว้ใช้ในภายหลังได้อีกด้วย

ก่อนที่จะอธิบายต่อไป ขอยกคำว่า "มือสมัครเล่น" กับ "มืออาชีพ" มาคุยกันก่อน เพราะการระดมสมอง คือ การใช้มือสมัครเล่นได้ ในขณะที่การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุและผลต้องใช้มืออาชีพ

อาจารย์ Suyama แยกแยะความแตกต่างระหว่างมือสมัครเล่น กับมืออาชีพว่าทำอะไรแบบเดียวกัน หากต้องจ่ายเงินก็เป็นมือสมัครเล่น แต่หากได้รับเงินก็เป็นมืออาชีพ

เช่น Tiger Woods ตีกอล์ฟไปแล้วได้เงิน แต่เราๆ ท่านๆ ที่เล่นสัปดาห์ละครั้ง สองครั้ง ก็จะไม่เสียเงินละครับ

ความหมายที่สำคัญก็คือ ในการระดมสมองนั้น ไม่จำเป็นต้องมีความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้นๆ เลยก็ได้ "สภากาแฟ" ถึงได้ถกกันเรื่องการเมืองสนุกสนานได้ทุกวันไงครับ

แต่พอถึงเวลาที่จะมาสร้างแผนภูมิเหตุและผลเพื่อนำไปแก้ปัญหา คราวนี้ต้องใช้มืออาชีพที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้นๆ จริงๆ มาร่วมกันคิดวิเคราะห์

เราจะใช้คำถามที่สำคัญ 3 คำถาม ที่บรรดาลูกศิษย์อาจารย์ Suyama เรียกกันติดปากว่า S3 มากล้นกรองให้เหลือสาเหตุที่แท้จริงเพื่อนำไปทำแผนปฏิบัติการแก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้

หากไม่มีมืออาชีพพอบในกลุ่มาแล้ว S3 จะใช้ไม่ค่อยได้ผลเท่าไรหรอก ครับ

ฉบับหน้ามาติดตามดูว่า S3 มีอะไรบ้างนะครับ

อ่าน ต่อฉบับหน้า