

# รายการ บททวนเรื่อง

## “การวิเคราะห์และแก้ปัญหา”

สมิต คุ้มภัก

smitkom@yahoo.com

**เกิด** เป็นคนก็ต้องผจญกับปัญหา ในการดำเนินชีวิตและการทำงาน เราจะพบสิ่งที่เป็นปัญหา ตั้งแต่เรื่องเล็กน้อยไปจนถึงเรื่องร้ายแรง ทั้งในปัญหาส่วนตัวและปัญหาส่วนรวม ซึ่งหากมิได้รับการแก้ไขให้ถูกวิธี ปัญหาเหล่านั้นก็ยังคงอยู่และอาจลุกลามทำความยุ่งยากแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวเราเอง

ความหมายของคำว่า “ปัญหา” ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง คือ การเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน หรือสิ่งที่ควรจะเป็น หรืออีกนัยหนึ่งคือ ความแตกต่างระหว่างสภาวะที่เกิดขึ้นจริง กับสภาวะที่เราตั้งเป้าหมายไว้

การแก้ปัญหาให้ตก ต้องรู้สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและแก้ปัญหาที่สาเหตุ ไม่ใช่แก้ที่อาการของปัญหา ซึ่งเป็นการแก้ที่ปลายเหตุ การแก้ปัญหาจึงมักพูดว่า “ต้องแก้ปัญหาให้ถูกจุด” หรือพูดเปรียบเทียบว่า “ต้องเอาให้ถูกที่คัน” ดังนั้น การวิเคราะห์หาคำสาเหตุที่แท้จริงจึงเป็นสิ่งสำคัญ จะใช้การคาดเดาจากประสบการณ์ หรือสมมติเอาไม่ได้เป็นอันขาด

นอกจากนั้น ในสภาวะที่ยุ่งเหยิงวันหนึ่งๆ อาจเกิดปัญหาหลายๆ ปัญหาพร้อมกันก็ได้ โดยที่ปัญหาเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน คือ แต่ละปัญหาก็มีสาเหตุของมันโดยเฉพาะ ในภาวะเช่นนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่เราจะแยกแยะให้ออกว่า มีปัญหาทั้งหมดกี่อย่างและปัญหาเกิดจากสาเหตุใด จะนำปัญหาที่ดูเหมือนจะคล้ายกันมารวมกัน แล้วพิจารณาแก้ไขไปด้วยกัน คงไม่ได้ เพราะปัญหาที่คล้ายกัน เกิดต่างกรรม ต่างวาระและเกิดปัญหาจากบุคคล หรือสถานการณ์ที่ไม่เหมือนกัน

การที่จะสมมติ หรือคาดว่าปัญหาทั้งหมด เกี่ยวข้องสัมพันธ์แบบต่อเนื่องก็ได้ เพราะความจริงมันอาจไม่สัมพันธ์กัน เหตุนี้เอง การวิเคราะห์ปัญหาให้ถ่องแท้ก่อนจะแก้ปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญ จะทำอย่างผิวเผินไม่ได้ ต้องพิจารณาลักษณะของปัญหาให้ถี่และค้นหาสาเหตุที่แท้จริงให้พบ

### หลักของการวิเคราะห์ปัญหา

1. ชี้ให้ชัดว่าเป็นปัญหาอะไร
2. ระบุประเด็นของปัญหาให้ครอบคลุม
3. อายต่วนสรุปแนวทางแก้ไขปัญหา
4. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาให้มากพอ
5. ไม่ตัดสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาจนกว่าจะแน่ใจ

### วิธีค้นหาสาเหตุของปัญหา

6. นำประเด็นของปัญหามาค้นหาสาเหตุ
7. ขุดคุ้ยค้นหาที่มาของปัญหา
8. ไม่ปักใจในสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งจนมองข้ามสาเหตุที่แท้จริง
9. วิเคราะห์สภาพก่อนเกิดปัญหาให้ถี่ถ้วน
10. ตัดอิทธิพลจากสามัญสำนึกทั่วไป
11. ตัดการใช้สัญชาตญาณตลอดจนลงสั่งหรือ
12. ตัดอคติต่างๆ ออกไป

### พื้นฐานการคิดค้นหาสาเหตุ

13. ยึดถือความจริงตามหลักเหตุผล
14. เชื่อมั่นว่าผลย่อมมาจากเหตุเสมอ
15. เชื่อมั่นว่า เหตุย่อมทำให้เกิดผลตามมาเสมอ
16. เชื่อมั่นว่า เหตุและผลจะต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้
17. สาเหตุประการเดียว สามารถก่อให้เกิดผลได้มากกว่าหนึ่งประการ
18. ผลอย่างเดียวอาจมีที่มาจากหลายๆ สาเหตุ
19. ปัญหาทุกๆ อย่างจะต้องมีสาเหตุ

### เทคนิคการระบุสาเหตุที่เป็นสาเหตุของปัญหา

20. เทคนิคการระดมความคิด เพื่อระบุสาเหตุที่อาจเป็นไปได้
21. ขอความคิดเห็นในมุมมองกว้างจากที่ประชุมหลายแบบ
22. ขอถามประสบการณ์จากบุคคลต่างๆ ที่พร้อมจะร่วมมือแก้ปัญหา
23. ขอให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องช่วยให้ความเห็นแบบค่อยคิด ค่อยนึก
24. ถามความเห็นรายบุคคลเวียนไปทั่วทุกคนในที่ประชุม
25. ใช้การส่งกระดาษแผ่นเล็กๆ ให้ทุกคนเขียนระบุสาเหตุของปัญหา

### การวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง

26. ดำเนินการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเป็นขั้นตอน
27. ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผล
28. พิจารณาว่าสาเหตุและผลสัมพันธ์กันกับปัญหาหรือไม่

29. พิจารณาว่าสาเหตุและผลมีความเป็นไปได้
30. พิจารณาว่าสาเหตุกับผลของปัญหาเป็นไปได้สูงเพียงใด
31. ตัดสาเหตุที่ตรวจสอบแล้วขาดความสัมพันธ์ แม้เพียงข้อหนึ่งข้อใด

### การประเมินน้ำหนัก หรือความรุนแรงของปัญหา

32. ต้องยอมรับว่าปัญหาแต่ละกรณีมีน้ำหนัก หรือความรุนแรงไม่เท่ากัน
33. การแก้ไขปัญหานั้นแต่ละสาเหตุต้องการแนวทางและวิธีปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน
34. การจัดลำดับก่อนหลังในการดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นพิจารณาจากน้ำหนัก หรือความรุนแรงของสาเหตุ
35. พิจารณาว่าสาเหตุใดทำให้เกิดผลได้หลายอย่าง
36. พิจารณาว่าผลใดที่เกิดจากสาเหตุหลายๆ สาเหตุ ผลนั้นจะมีน้ำหนักในปัญหาสูง

### การคิดหาวิธีแก้ไขอย่างเป็นระบบ

37. คิดแก้ปัญหอย่างเป็นขั้นตอน
38. ยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้น
39. ต้องการหาทางแก้ไข
40. ระบุปัญหาที่ต้องการแก้ไข
41. วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่อาจเป็นไปได้
42. พิจารณาให้ได้สาเหตุของปัญหาที่แท้จริง
43. คิดหาวิธีแก้ไขปัญหาได้หลายทาง
44. พิจารณาข้อดี ข้อเสีย ของทางเลือกในการแก้ปัญหา
45. ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีประสิทธิภาพ
46. กำหนดวิธีการแก้ตามทางเลือก
47. ทดสอบความเป็นไปได้ของวิธีการต่างๆ
48. เลือกวิธีการที่ดีที่สุดและเป็นไปได้
49. วางแผนการดำเนินการ
50. ลงมือปฏิบัติตามแผน
51. ประเมินผลโดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

### ข้อควรระวังในการคิดหาวิธีแก้ไขปัญหา

52. ไม่พยายามค้นหาสาเหตุของปัญหาให้ถี่ถ้วน
53. เมื่อพบสาเหตุใด ก็ด่วนสรุป คิดหาวิธีแก้ไขในทันที
54. พิจารณาสาเหตุของปัญหาเพียงผิวเผิน
55. คิดวิธีแก้ปัญหาด่วนทางออกที่ง่าย ๆ หรือรวดเร็ว
56. ไม่คำนึงผลกระทบต่อดีดอุปสรรคอื่น ๆ
57. มุ่งแก้ไขปัญหที่อาการของปัญหา ไม่แก้ที่สาเหตุ

### การเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา

58. ตระหนักว่าวิธีการแก้ไขปัญหามีได้หลายวิธี
59. แต่ละวิธีให้ผลต่างกันออกไป



60. บางวิธีได้ผลเพียงชั่วคราว
61. บางวิธีให้ผลเป็นการแก้ไขสาเหตุหนึ่งแต่ส่งผลให้เกิดปัญหาใหม่
62. บางวิธีไปทำให้สาเหตุอื่นๆ เกิดเป็นปัญหาเพิ่มขึ้น
63. การเลือกวิธีการแก้ไขต้องอาศัยการทดสอบ

### การพิจารณาความเป็นไปได้ของวิธีการแก้ไข

64. ถ้าวิธีการแก้ไขมีทางเลือกที่เป็นไปได้หลายทาง ควรจัดเรียงลำดับความสำคัญของทางเลือกไว้ก่อนจะทดลองทำ
65. อย่าจัดวิธีการใดๆ เร็วเกินไป
66. พิจารณาข้อดีของวิธีการแต่ละวิธี แล้วจัดอันดับที่ผลเอาไว้ให้ได้อย่างน้อยที่สุด 3 ข้อ
68. ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องระบุทางเลือกที่ต้องการจะนำมาพิจารณาให้แน่ชัดและมากพอก่อนที่ทางเลือกใดจะถูกตัดออกไป
69. ถ้ามีเวลาเพียงพอ ควรนำทางเลือกต่างๆ ที่เสนอเป็นวิธีการแก้ไขมาพิจารณา ข้อดี ข้อเสีย และข้อจำกัด แม้ว่าทางเลือกบางประการจะไม่ได้อยู่ในลำดับความสำคัญที่จัดเอาไว้ในตอนต้น

การวิเคราะห์และแก้ปัญหา เป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ เลือกวิธีการแก้ปัญหา จึงต้องกระทำอย่างมีขั้นตอน เพื่อให้การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ หากทำได้ถึงขั้นยุติปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นอีก ยิ่งเป็นผลดี ต่อการบริหารจัดการ ทั้งต้องไม่เป็นการแก้ปัญหาหนึ่งแต่ไปสร้างปัญหาอื่นๆ ตามมา กรณีการแก้ปัญหาไม่ได้รับผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย กล่าวคือ ปัญหานั้นยังคงอยู่หรือเกิดปัญหาใหม่ หรือการแก้ไขได้ผลต่ำกว่าเป้าหมาย ก็จะต้องดำเนินการตามวงจรเดมมิ่ง (PDCA) คือ วางแผน ลงมือแก้ไขใหม่ ตรวจสอบ ประเมินผลและดำเนินการ เมื่อได้ผลตรงตามเป้าหมาย จึงจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นอีก 