Go and See
ปัจจัยสำคัญ วัฒนธรรม Lean

กฤชชัย อนรรฆมณี
Lean and Productivity Consultant
kritchai.a@gmail.com

"เราปฏิบัติตามแนวคิด Genchi Genbutsu ไปที่ต้นตอหรือแหล่งกำเนิด เพื่อดูสภาพที่แท้จริง ค้นหาข้อเท็จจริง ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง โดยความเห็นชอบร่วมกันของทีม และสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วที่สุด"

บทความก่อนหน้าผมได้กล่าวถึงวัฒนธรรม Lean โดยใช้ **"วิถีโตโยต้า"** เป็นกรณีศึกษาใน 5 หลักการ คือ *Challenge*, *Kaizen*, *Genchi Genbutsu*, *Respect* และ *Teamwork*

สิ่งน่าสังเกต คือ 3 ข้อแรกเป็นกลุ่มที่เกี่ยวกับ **"งาน"** ส่วน 2 ข้อหลังเป็นด้านของ **"คน"** มีสองข้อที่ใช้ภาษาญี่ปุ่นในการสื่อความหมาย

คำว่า Kaizen นั้น เป็นที่รู้จักกันในวงกว้างอยู่แล้ว แต่ Genchi Genbutsu ยังไม่ได้แพร่หลายมากนัก เป็นความน่าสนใจที่ผมจะขอกล่าวถึงในบทความนี้ครับ

ความหมาย

หากแปลความตามตัวอักษรแล้ว *Genchi* คือ **ณ สถานที่จริง** และ *Genbutsu* คือ **ของจริง**

ยังมีหลักการที่ขึ้นต้นด้วย 'Gen' อีกหลายคำ เช่น *Genba* (สถานที่ปฏิบัติงาน), *Genjitsu* (สถานการณ์จริง), *Genri* (หลักการทางทฤษฎี) และ *Gensoku* (เงื่อนไข กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง)

เมื่อแปลเป็นภาษาอังกฤษ ไม่ได้ใช้คำตามความหมายตรงตัว แต่เลือกคำที่สื่อสารได้ง่ายกว่าคือ "Go and See"

'ไปให้เห็น' สื่อความว่า การจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์นั้น ต้องไปยังสถานที่จริงหรือต้นตอ เพื่อไป **เห็น** และ **สัมผัส** ให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง นำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) มีค่านิยมขององค์กรที่เป็นเลิศข้อหนึ่ง ในความหมายที่ใกล้เคียงกันคือ ***'การจัดการด้วยข้อมูลจริง' (Management by Facts)***

แต่ Go and See ลึกไปกว่านั้นคือ การจะได้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง ต้องไม่ทำแค่นั่งอ่านรายงานหรือใช้สามัญสำนึกเท่านั้น ทัศนคติคือต้องเป็นฝ่ายเข้าไปหา **ข้อเท็จจริง** ตาม **สภาพการทำงานจริง ๆ** ด้วย

ถ้าเป็นข้อมูลการผลิตในโรงงาน ต้องเข้าไปในพื้นที่ ที่มีการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อไปให้เห็น **กระบวนการ** ทำงานจริง เข้าใจ **ปัญหา** ที่เกิดขึ้นที่หน้างาน

ถ้าเป็นข้อมูลด้านการตลาดหรือลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าภายนอกหรือภายใน ต้องเข้าไป **สัมผัสกับลูกค้า** เพื่อรับรู้ถึงความคิดเห็น ความรู้สึก และประเด็นที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป สอดคล้องกับหลักการ *Empathy* ตามแนวคิด *Design Thinking* ที่พูดถึงกันมากในปัจจุบัน

สำนวนไทยว่า ผู้บริหารบนหอคอยงาช้าง **ไม่ไปสัมผัสกับคน ทำงาน พื้นที่ทำงาน** จึงเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับหลักการของ Genchi Genbutsu

Go and See กับการแก้ปัญหา

การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบได้ ต้อง **เข้าใจ** ทั้ง 'ปัญหา' และ 'กระบวนการ' ที่เกี่ยวข้อง ด้วยหลักการพื้นฐาน Go and See

หลังจากนั้นจึงศึกษาวิเคราะห์ เพื่อให้เข้าใจถึง **สาเหตุต้นตอ** (Root Cause) นำไปสู่การแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง

หลักคิดที่ต้องยึดไว้อยู่เสมอ คือ ข้อมูลเบื้องต้นที่ได้มานั้น มีทั้งส่วนที่เป็น '**ข้อเท็จจริง**' (Fact) ที่ต้องแยกให้ออกจาก '**ความคิดเห็น**' (Opinion) หรือ '**สมมติฐาน**' (Assumption)

ถ้าสิ่งที่ได้รับเบื้องต้นเป็น *ความคิดเห็น* **ต้องตั้งคำถาม** เพื่อหาข้อมูลสนับสนุนยืนยันว่า ความคิดเห็นนั้นเป็นข้อเท็จจริงหรือไม่ ก่อนนำไปบริหารจัดการต่อไป

วิธีการหนึ่งคือ **การถามทำไม** ซ้ำๆ 5 ครั้ง (5 Whys) ซึ่งคำตอบเกิดจากการสังเกตเห็นสภาพการทำงาน ณ พื้นที่ปฏิบัติงาน และพูดคุยกับคนที่เกี่ยวข้อง ไม่ตั้งธงว่ารู้ดีอยู่แล้ว

ข้อความเปิดเรื่องในบทความ ผมนำมาจากคำอธิบายในคู่มือวิถีโตโยต้า ซึ่งขยายความว่า นอกจาก Go and See เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงแล้ว ยังทำให้ได้รับ **ความเห็นชอบร่วมกัน** (Consensus) **ความเชื่อถือซึ่งกันและกัน** (Mutual Trust) นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นด้วย

มีคำพูดของบุคคลสำคัญในองค์กร เช่น

"คุณคาดหวังว่าจะทำงานให้สำเร็จ โดยที่มือไม่สกปรกได้อย่างไร" โดยคุณ Kiichiro Toyoda ผู้ก่อตั้ง สะท้อนถึงการทำงานที่ต้องมุ่งมั่น ถึงลูกถึงคน ทุ่มเท ลงแรงอย่างเต็มที่

"..ระบบการผลิตของโตโยต้า ถูกสร้างขึ้นมาจากการปฏิบัติจริงในโรงงาน มากกว่านักทฤษฎี วิชาการเป็นผู้กำหนด" โดยคุณ Taiichi Ohno อดีตผู้บริหารคนสำคัญ แสดงถึงการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติ ลองผิดลองถูก

"การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นสิ่งที่สำคัญเสมอ ผมอยากให้เราทุกคนคิดถึงองค์กร มากกว่าคิดถึงแต่ตนเองเท่านั้น" โดยคุณ Eiji Toyoda อดีตประธาน ที่เน้นย้ำการทำงานเป็นทีม

ประสบการณ์ตรงเรื่องหนึ่ง ที่ผมได้รับรู้ใน **วิถี** Go and See ตั้งแต่การเริ่มทำงานคือ มีเอกสารเกี่ยวกับการวางแผนควบคุมการผลิตหลายฉบับ ที่ผมต้องนำไปให้คุณ Honda ผู้จัดการโรงงานในขณะนั้นเป็นผู้อนุมัติ

อย่างไรก็ตาม ผมจะไม่สามารถเจอตัวคุณ Honda ในสำนักงานได้เลย ในเวลา 08.00-10.00 น. เพราะนั่นเป็นเวลา **เดินสังเกตการณ์** อยู่ในโรงงานทุกวัน วันละ 2 ชั่วโมง !

บทส่งท้าย

ความจริงคนไทยเรามีบุคคลต้นแบบอยู่แล้ว คือ **ในหลวงรัชกาลที่ 9** ด้วยพระราชกรณียกิจของพระองค์ท่าน ที่แสดงให้เราทุกคนได้เห็นถึงวิธีการทำงาน ที่ต้องเข้าไปสัมผัสพื้นที่ พูดคุยกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางปฏิบัติพัฒนาที่ได้รับประโยชน์ร่วมกันอย่างยั่งยืน

ดังนั้น นอกจากเป็นการสร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรม Lean แล้ว Go and See ยังเป็นการเดินตามรอยเบื้องพระยุคลบาท โดยการปฏิบัติจริงตาม **ศาสตร์พระราชา** ด้วยครับ TPA news