

# คิดใหม่หลักการ Go and See

กฤษชัย อนุธรรมณีน

Lean and Productivity Consultant/Trainer

Kritchai.a@gmail.com



“..มีการพูดกันมากเรื่อง ‘New Normal’ วิถีชีวิตแบบใหม่ และโอกาสแห่งการเปลี่ยนแปลง อะไรที่คุณคิดว่าควรจะปรับเปลี่ยน? อะไรที่ควรจะรักษาไว้?”

จะมีความเปลี่ยนแปลงอะไร กับปรัชญาพื้นฐานของโตโยต้าคือ Genchi Genbutsu หรือการไปดูของจริง ที่สถานที่จริง หรือไม่?”

บทความก่อนหน้านี้ผมได้กล่าวถึงวัฒนธรรม Lean โดยขยายความหลักการข้อหนึ่งในวิถีโตโยต้าคือ Go and See หรือ ‘Genchi Genbutsu’ ในภาษาญี่ปุ่น

แนวคิดคือ การจะได้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องนั้น ต้องเข้าไปหา ‘ไปให้เห็น’ ของจริง ณ สถานที่จริง พูดคุยสัมผัสกับบุคคลที่หน้างาน

Go and See ทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ถึง สาเหตุต้นตอ (Root Cause) ด้วยการ **ถามทำไมซ้ำๆ** (5 Whys) แยกความคิดเห็นออกจากข้อเท็จจริง ทำให้แก้ไขปัญหาก็ได้อย่างราบรื่นรวดเร็ว ได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ตาม ด้วยเทคโนโลยี Digital ที่กำลังปรับเปลี่ยนโลก โดยมี COVID-19 เป็นปัจจัยเร่งคำถามที่น่าสนใจคือ วิถีเช่นนี้ ต้องมี **การปรับตัว** อย่งไรบ้างหรือไม่? พบความเห็นจากผู้บริหารสูงสุดของโตโยต้ากันครับ

## Go and See ในยุค COVID-19

คำถามเปิดบทความมาจากนักข่าว ที่ร่วมงานแถลงผลประกอบการล่าสุดของ Toyota Corp. ประธานบริษัท **คุณ Akio Toyoda** ให้คำตอบที่มีมุมมองชวนคิดต่อไปได้หลายประเด็น

คุณ Toyoda กล่าวถึง **ผลบวกจากวิกฤต** ที่เกิดขึ้นในครั้งนี้คือ “ผมสามารถลดเวลาเดินทางลงถึง 80% ลดเวลาประชุม 30% และ ลดเอกสารประมาณ 50% ที่ต้องเตรียมก่อนการประชุม”

มีการขยายความ **เรื่องเอกสาร** ว่า “เมื่อพนักงานมาประชุมกับผม ข้อมูลในเอกสารที่เตรียมมามากจะถอยหลังไป 1-2 สัปดาห์ แต่ด้วยการประชุม Online แม้ว่าจะไม่มีเอกสาร เราสามารถพูดคุยถึงปัญหา และความท้าทายได้ทันที เอกสารที่ลดลงคือการประหยัดเวลาจัดเตรียมของพนักงานด้วย”

เมื่อการพูดคุยผ่านระบบ Online ไม่มีข้อจำกัดเรื่องระยะทางอีกต่อไป คุณ Toyoda เสริมว่า “ผมสามารถสื่อสารกับ CEO ของเราในภูมิภาคอื่นนอกญี่ปุ่น รวมถึง ผู้บริหารองค์กรอื่นได้มากขึ้น”

โดยวัฒนธรรมญี่ปุ่นแล้ว การเข้าพบต่อหน้า ถือว่าเป็นการให้เกียรติและแสดงความนับถือ แต่ด้วยข้อจำกัดของสถานการณ์ และความจำเป็นที่ต้องสื่อสารกันมากขึ้น ทำให้เกิด Go and see ผ่านระบบ Online

“ก่อนหน้านี้นี้ ผมรู้สึกเป็นการเหมาะสมกว่าที่จะไปพบบุคคลเหล่านั้นโดยตรง ทำให้ผมไม่สามารถพูดคุยได้บ่อยครั้ง แต่ปัจจุบันผมสามารถใช้ประโยชน์จากเวลาเพียง 5 หรือ 10 นาที ทำให้พบว่าสามารถมุ่งสู่เป้าหมายในเรื่องที่ต้องการ กับบุคคลที่ต้องการ ได้มีประสิทธิภาพขึ้นมาก”

ในภาวะโรคระบาดที่ส่งผลให้สิ่งแวดล้อมของธุรกิจ มีการเปลี่ยนแปลงเร็วกว่าเดิมมาก การปรับตัวตาม อย่างรวดเร็วเท่าทันกันเป็นภารกิจสำคัญของทุกองค์กร

**การตัดสินใจ** กำหนดทิศทาง **สื่อสาร** กับพนักงานและผู้เกี่ยวข้องให้ปรับตัวมุ่งไปในทางเดียวกัน **เลือกใช้** เทคโนโลยีสื่อสารที่ก้าวหน้าให้เป็นประโยชน์ จึงเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำในช่วงวิกฤตนี้

## แนวคิด Go and See

การเสียเวลาเดินทางไปให้เห็นของจริง ณ สถานที่จริง เป็นสิ่งที่ไม่เหมาะกับ **โลก Digital** ในปัจจุบันและอนาคตแล้วหรือไม่? คุณ Toyota ให้ความเห็นดังนี้

“เราต้องทบทวนให้ความหมายที่ชัดเจนกับ **Genchi Genbutsu** อีกครั้ง วิธีเดิมคือให้ความสำคัญกับการไปดูหน้างานเมื่อจะดูรถที่เราผลิตก็ต้องดูของจริงต่อหน้าเสมอ

อย่างไรก็ตามในเดือนที่ผ่านมา เราพิจารณาคุณสมบัติบนคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นสิ่งใหม่สำหรับผม และทำให้คิดได้ว่า การดูผ่านหน้าจอก็เป็นสิ่งที่ยอมรับได้

แทนที่จะยึดติดกับหลักการ ‘**Genchi Genbutsu**’ เราต้องเข้าใจว่ากรณีไหนที่จำเป็นต้อง **Go and See** และอะไรที่อาจจะไม่จำเป็น”

คำให้สัมภาษณ์ดังกล่าว เป็นข่าวพาดหัวในสื่อญี่ปุ่น เช่น Japan Times ว่า โตโยต้ากำลังย้อนกลับไปเที่ยวหาหมาย เพื่อปฏิบัติตามแนวคิด **Go and see อย่างชาญฉลาดขึ้น** ด้วยเหตุผลที่เหมาะสม และเวลาที่เหมาะสม

## โลกกายภาพ และ โลก Digital

แม้ว่าต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับโลกเทคโนโลยี แต่ในการตอบคำถามว่า สิ่งใดที่ต้องปกป้อง และดูแล คำตอบจากคุณ Toyota คือ **“โลกความจริง”** และกล่าวว่า

“เรามีวิถีปฏิบัติในการให้ความสำคัญ กับหน้างานหรือสถานที่จริง **ที่โลก Digital หรือโลกเสมือน ไม่ว่าจะทันสมัยเพียงใด ก็ไม่สามารถทดแทนได้** เป็นโลกกายภาพที่พนักงานของเราทำงานด้วย เป็นพนักงานเท่านั้นที่ทำได้ ปรับปรุงให้ดีขึ้น (Kaizen) และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถมากขึ้น”

พร้อมกับเน้นย้ำว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ยังเป็นเรื่องสำคัญ “**เวลาผมคุยกับพนักงานผมอยากมองเข้าไปในดวงตาของเขา ให้รู้ว่ากำลังคิด และรู้สึกอย่างไร** ซึ่งบางครั้งจะรับรู้ได้ **ณ สถานที่จริง พร้อมกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่จริงๆ เท่านั้น**”

วิธีการปฏิบัติตามหลักการ **Go and see** ต้องมีความ **‘ยืดหยุ่น’** สามารถปรับปรุงพัฒนาไปตามเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก้าวหน้า โลกกายภาพ และโลก Digital (โลกเสมือน, โลก Online) คือสิ่งที่ต้อง **บูรณาการกัน**

หลักการแนวคิดของวิถีโตโยต้าก็ยังมี **การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)** ครับ

