

กฤษฎชัย ออรรธนภณ

Lean and Productivity Consultant / Trainer
Kritchai.a@gmail.com

คำถามที่ใช้ และการปรับปรุงงาน

ทุกท่านคงคุ้นเคยกับ 2 สำนวนไทย “น้ำขึ้นให้รีบตัก” และ “ช้า ๆ ได้พร้า 2 เล่มงาม” เคยรู้สึกสงสัยไหมครับว่า **ตกลงแล้วจะเอายังไงกันแน่** จะให้เร็วหรือจะให้ช้า

ในชีวิตจริงการเลือกไปเร็วหรือไปช้านั้น เรารู้ดีอยู่แล้วว่า ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์จังหวะที่เหมาะสมตามกาลเทศะ ดังนั้น หากถามว่า **สำนวนไหนถูกต้อง ?** ก็ไม่มีคำตอบที่ชัดเจน และไม่ใช่คำถามที่ได้ประโยชน์อะไรนะครับ

คำถามที่มีประโยชน์

มีสำนวนจากนิยายจีน 1 คู่ ที่มีความหมายขัดแย้งกัน คือ “ลิขิตฟ้า หรือจะสู้มานะตน” กับ “คนคำนวณ มีสู้ฟ้าลิขิต” ถ้าต้องตอบคำถามว่า **ข้อใดถูก** ก็ตอบได้ยากเช่นกัน

ประโยคแรกให้ความสำคัญกับ **ศักยภาพของมนุษย์** ชีวิตในอนาคตขึ้นอยู่กับกำมือเราเอง แต่สำนวนถัดมาให้ความสำคัญกับโชคชะตาหรือ **ปัจจัยภายนอก** ด้วยความคิดว่ามีสถานการณ์อื่น ๆ อีกมากมาย ที่เราไปจัดการอะไรไม่ได้ การหาว่าข้อใดถูกในกรณีนี้ เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของการตั้งคำถามที่ไม่มีประโยชน์ รวมถึงเป็นการตีกรอบไปโดยไม่รู้ตัวด้วยว่า **เมื่อมีข้อหนึ่งถูก อีกข้อก็ต้องผิด** มีอยู่ 2 สำนวนนี้คือ สีขาวกับดำ

แต่ความจริงแล้วสิ่งต่าง ๆ ไม่ได้เป็นระบบดิจิทัล 0 กับ 1 เท่านั้น สามารถเป็น -1, 0, 1, 2, 3 หรือ 0.3, 0.8 ก็ได้ หากเราเปลี่ยนคำถามใหม่เป็นว่า **เราควรใช้คำพูดเหล่านี้ในสถานการณ์แบบไหน** เราจะได้คำตอบแตกต่างออกไปที่มีประโยชน์มากกว่า

“Do your best, the rest will take care of itself” เมื่ออยู่ในช่วงลงมือทำ มุ่งมั่นให้เต็มที่ ความตั้งใจเพียรพยายามย่อมสำคัญที่สุด ดังนั้น **‘มานะตน’** ย่อมเหมาะสมกว่าในช่วงเวลานี้

เมื่อได้ลงมือเต็มที่แล้ว ผลที่เกิดขึ้นจะได้ตั้งใจหรือไม่ก็ได้ เพราะ **‘ฟ้าลิขิต’** มีเรื่องราวอีกมากมายที่เราควบคุมไม่ได้กล่าวได้ว่า **‘เต็มที่กับระหว่างทาง ปล่อยวางกับผลลัพธ์’**

เมื่อผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามคาดหวัง มิได้หมายความว่า เป็นเช่นนี้ตลอดไป **‘มานะตน’** สามารถกลับมาด้วย **ความเพียรทุ่มเทเพื่อเรียนรู้ปรับปรุงแก้ไข** จะนำมาซึ่งสิ่งที่มุ่งหวังได้ในวันหนึ่ง

สำหรับ **‘น้ำขึ้น’** หรือในเวลาจังหวะที่เหมาะสมมาถึง **ต้องเร่งคว้าฉวยโอกาสนั้น** แต่ในห้วงกาลที่ไม่เหมาะสม **การอดทนเฝ้ารอโอกาส** ย่อมเป็นสิ่งที่เหมาะสมกว่าเพื่อ **‘พริ้วเล่มงาม’**

ดังนั้นการเริ่มต้นด้วยคำถามที่เหมาะสม จึงมีความสำคัญ **สามารถช่วยชี้นำการหาคำตอบ** ที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ต่อไป

คำถามเพื่อการปรับปรุงงาน

ในการทำงานด้านการปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) มีคำถามพื้นฐานที่เราสามารถนำมาใช้เพื่อช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ด้วย 6 คำถาม คือ อะไร ? ที่ไหน ? เมื่อใด ? ใคร ? ทำไม ? อย่างไร ? หรือในภาษาอังกฤษ What ? Where ? When ? Who ? Why ? How ? เรียกง่าย ๆ ว่า 5W1H

วิธีการที่เป็นระบบคือ การเขียนขั้นตอนออกมาเป็นแผนภาพ ที่เห็นทั่วไปคือขั้นตอนในกรอบสี่เหลี่ยม แสดงลำดับด้วยลูกศร เทียบได้กับการตอบคำถาม What? ว่าทำอะไร มีขั้นตอนก่อนหลังอย่างไร

แผนภาพที่เกิดขึ้น เป็นเครื่องมือสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นภาพเดียวกัน และที่สำคัญคือเพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ให้เกิด การปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วย



คำถามทั้ง 6 นี้ มีคำถามหนึ่งเป็น **ศูนย์กลางที่สำคัญ** คู่กับคำถามที่เหลือ เพื่อหาแนวทางว่า มีหนทางอื่นอีกหรือไม่ที่ทำแล้วดีกว่านี้ นี่ก็ได้ไหมครับว่าเป็นคำถามอะไร?

Why?-ทำไม นั่นเองที่เป็นการถาม **เพื่อหาเหตุผล** หลังจากจับคู่แล้ว เราจะได้ชุดคำถามลักษณะนี้ คือ

- **ทำอะไร ?** ทำไมต้องทำ ? คุณค่าของงานคืออะไร ?
- **ทำที่ไหน ?** ทำไมต้องทำสถานที่นั้น ? ทำที่อื่นได้หรือไม่ ?
- **ทำเมื่อไร ?** ทำไมต้องทำเวลานั้น หรือขั้นตอนนั้น ? ทำเวลาอื่นหรือที่ขั้นตอนอื่นได้หรือไม่ ?
- **ใครเป็นคนทำ ?** ทำไมต้องเป็นคนนั้น ? คนอื่นทำได้หรือไม่ ?
- **ทำด้วยวิธีการอย่างไร ?** ทำไมต้องเป็นวิธีนั้น ? ใช้อุปกรณ์เครื่องมืออื่นมาช่วย ทำให้ง่ายขึ้นได้หรือไม่ ? มีการออกแบบเพื่อป้องกันความผิดพลาดแล้วหรือไม่ ?

คำถามทั้งหมด นำมาสู่การปรับปรุงได้คือ

1. **เล็ก, ลด** – งานที่ไม่คุ้มค่า
2. **ควมรวม, จัดลำดับงานใหม่, ออกแบบงานใหม่** - สถานที่ทำงาน, เวลาทำงาน หรือ ผู้รับผิดชอบ
3. **ทำให้ง่าย, ทำเป็นระบบอัตโนมัติ** - วิธีการทำงาน, เครื่องมือช่วยในการทำงาน

Steve Jobs เคยให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพว่า องค์กรต้องมี **วัฒนธรรม** การแสวงหาสิ่งที่ดีขึ้นอยู่เสมอ “สิ่งสำคัญที่สุดคือทัศนคติ เราควรตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผลกับงานที่ทำอยู่เสมอ”

องค์กรจำนวนมาก ถ้าคุณเป็นพนักงานใหม่ ถามรุ่นพี่ในองค์กรว่า “ทำไมเราทำงานกันด้วยวิธีการแบบนี้ ?” คำตอบที่จะได้รับคือ “ก็เพราะเราทำกันมาแบบนี้ละสิ”



จากนั้น Jobs ให้มุมมองว่า **การมีส่วนร่วม** จากบุคลากรทุกคนคือปัจจัยที่สำคัญ “พนักงานไม่ใช่เป็นเพียงเบี้ยในกระดาน ทุกคนมีศักยภาพปรับปรุงงานตนเองให้ดีขึ้นได้ หากองค์กรสร้างระบบหรือกลไกให้พนักงานได้แสดงออก”

จากการตั้งคำถามที่ใช่ เชื่อมโยงนำมาใช้เพื่อ **การปรับปรุงกระบวนการ** ช่วยให้ทีมงานสามารถส่งผ่านความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กระบวนการมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า ด้วยการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่ามากขึ้น จากการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรครับ

