

เจาะแก่นแนวคิดแบบลีน (7) :

ลีน คือ การแปลงสภาพองค์กร และเป็นมากกว่าการใช้เครื่องมือ

ดร.วิทยา สุหฤทดำรง

ผู้อำนวยการสถาบันวิชาการ ไซ่อุปทาน

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

vithaya@vithaya.com

กระแสความนิยมของการนำแนวคิดแบบลีนไปใช้ในองค์กรมีความคึกคักไม่น้อยในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ซึ่งเป็นน่ายินดีอย่างยิ่ง ในขณะที่เดิวก่อนก็มีเสียงบ่นเสมอว่า “ทำไมเมื่อนำเอาเครื่องมือของลีน (Lean Tools) ประเภท ไคเซ็น คัมบัง และเครื่องมือลีนอื่นๆ ที่เป็นที่นิยมไปปฏิบัติใช้แล้วจึงไม่ได้ผลหรือไม่ต่อเนื่อง” ทำให้หลายๆ คนเกิดความสงสัยในแนวคิดแบบลีน ผมขอให้เราลองคิดว่า กว่าจะมาเป็น โตโยต้าที่เป็นต้นแบบแนวคิดแบบลีนทุกวันนี้ โตโยต้าใช้เวลาถึง 70 ปี และใช้เวลากว่า 10 ปีในการพัฒนาระบบคัมบังเพื่อทำให้กระบวนการผลิตเป็นแบบทันเวลาพอดี (Just in Time) ถ้าเป็นอย่างนั้นแล้วคงชัดเจนว่า สิ่งที่เราคิดๆ กันในเรื่องแนวคิดแบบลีนก็คงเป็นเรื่องง่ายๆ ง่ายๆ หรือไม่ลึกซึ้งพอ เพราะสิ่งที่หลายคนคิดอยู่คงจะไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน เราอยากเห็นการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างเกิดขึ้นในองค์กรของเราเช่นเดียวกับที่เกิดขึ้นบริษัทชั้นนำของโลกที่นำแนวคิดแบบลีนไปปฏิบัติใช้งาน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงไปสู่ลีนจึงไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในระดับธรรมดา การนำแนวคิดแบบลีนไปปฏิบัติใช้ในองค์กรให้เกิดผลอย่างต่อเนื่องได้จะต้องทำให้เกิดการแปลงสภาพขององค์กร (Organization Transformation) หรือการแปลงสภาพผู้ลีน (Lean Transformation) ขององค์กร

เมื่อนำลีนไปปฏิบัติใช้ทั้งองค์กร

เมื่อพูดถึงเรื่องแนวคิดแบบลีนแล้ว เรามักนึกถึงเรื่องการใช้เครื่องมือในการแก้ปัญหา เช่น คัมบัง ไคเซ็น TPM ฯลฯ เหมือนกับการแก้ปัญหาคความอ้วน ที่มักคิดกันว่าสามารถรักษาให้หายด้วยยาหรือเครื่องมือในการออกกำลังกายเท่านั้น แต่ที่จริงแล้วการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนั้นขึ้นอยู่กับแนวคิดที่ไปกำหนดหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานหรือการดำรงชีวิต ถึงแม้ว่าจะมีเครื่องมือในการจัดการต่างๆ ที่แก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง แต่ก็ยังไม่ได้ผล นั่นเป็นเพราะทรัพยากรขององค์กรได้ถูกจัดการอย่างเป็นระบบหรือถูกบูรณาการเพื่อที่จะสร้างคุณค่าออกมาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า แต่ผู้ที่แก้ปัญหาไม่ได้มีความเข้าใจองค์กรอย่างเป็นระบบหรืออย่างบูรณาการ เครื่องมือต่างๆ จึงใช้ไม่ได้ผลอย่างยั่งยืน ด้วยความเป็นระบบขององค์กร (Systemic Organization) ที่บูรณาการทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร เมื่อเราต้องการให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่นและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เราก็ต้องเข้าใจโครงสร้างขององค์กรในเชิงระบบที่ประกอบไปด้วยทรัพยากรต่างๆ และความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรเหล่านั้น โดยมีวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นเป็น โจทย์หรือเป้าหมายในการควบคุมและปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบันเมื่อความต้องการของลูกค้าและการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและไม่หยุดนิ่งองค์กรก็ต้องเปลี่ยนแปลงตามอย่างรวดเร็วเพื่อที่จะอยู่รอดได้ในธุรกิจเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงขององค์กรก็ต้องเปลี่ยนแปลงกันทั้งระบบ โดยต้องเน้นไปที่องค์ประกอบที่สำคัญ (Main Parameters) และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนั้นๆ (Relations) การเปลี่ยนแปลงแค่เฉพาะองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งย่อมจะไม่มีผลต่อทั้งระบบ ดังนั้น เมื่อจะเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคนหรือการแปลงสภาพไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ก็จะต้องมีความเข้าใจในองค์กรในมุมมองเชิงระบบอย่างเป็นองค์รวม (Holistic) ไม่ใช่มองแบบแยกส่วน (Reductionist) ดังที่ประธานกรรมการบริหารบริษัทโตโยต้า Fujio Cho ได้กล่าวว่า “การนำเครื่องมือต่างๆ มาปฏิบัติใช้งานให้เกิดประโยชน์ในองค์กรจะต้องมองให้เป็นระบบและใช้อย่างเป็นระบบ” ดังนั้น ถ้าเรายังไม่สามารถมององค์กรอย่างเป็นระบบแล้ว การใช้เครื่องมือแบบลีนอย่างเป็นระบบให้เกิดผลก็คงเป็นไม่ได้เช่นกัน

ลีนเป็นมากกว่าเครื่องมือ

แนวคิดแบบลีนเป็นแนวคิดที่ก้าวข้ามยุคของการใช้เครื่องมือในการแก้ปัญหาไปแล้ว (Tool Age) องค์กรในยุคปัจจุบันแตกต่างจากองค์กรในอดีต ความต้องการของลูกค้าที่มีความซับซ้อน (Complexity) ขึ้น ทำให้องค์กรซึ่งเป็นผู้สร้างคุณค่ามีความซับซ้อนขึ้นตาม ความนิยมในการใช้เครื่องมือทำให้ผู้ที่นำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ประโยชน์มีความสะดวกและสามารถนำไปใช้ในจุดใดๆ ก็ได้ในองค์กรตามความเหมาะสม และทีมงานปรับปรุงประสิทธิภาพภายในหรือที่ปรึกษาจากภายนอกก็มักทำเช่นนั้น ยิ่งไปกว่านั้น เครื่องมือในการจัดการเหล่านี้ยังสามารถใช้งานแบบแยกส่วนกันได้โดยไม่มีผลจำเป็นที่จะต้องเข้าใจในผลกระทบจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ เพื่อที่จะเจาะลึกเข้าไปในปัญหาที่ยากๆ ของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นผู้บริหารทั้งหลายจึงมักลองอะไรที่ง่ายๆ ก่อนที่จะทำอะไรที่ยากๆ ที่กล่าวมาทั้งหมดน่าจะเป็นข้อสรุปง่ายๆ ที่เกิดในยุคของการใช้เครื่องมือในการแก้ปัญหา หลายๆ องค์กรยังมีความคิดว่าเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ ในการจัดการเป็นทางออกของการแก้ปัญหา ความคิดนี้ไม่ถูกเสมอในยุคปัจจุบัน นอกจากการใช้เครื่องมือแล้ว องค์กรต่างๆ จะต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของกระบวนการสร้างคุณค่าและโครงสร้างความคิดของบุคลากรขององค์กรด้วยการนำเครื่องมือมาใช้งานจึงจะได้ผลที่แท้จริง

ในการนำแนวคิดแบบลีนมาใช้ในองค์กรในช่วงแรก ไม่ควรเน้นที่เรื่องการใช้เครื่องมือลีน โดยทั่วไปแล้ว ความพยายามในการนำเครื่องมือลีนมาใช้ คือ การทำไคเซ็น 5ส และการใช้คัมบัง ฯลฯ การประยุกต์ใช้เครื่องมือลีนเหล่านี้ในตอนเริ่มต้นแสดงให้เห็นว่าผู้นำมาปฏิบัติใช้ไม่มีความเข้าใจในแนวคิดแบบลีน และแสดงออกมาให้เห็นถึงความไม่เชื่อมโยงกันของวิธีคิดในการแก้ไขปัญหา บ่อยครั้งเรามักจะเห็นการนำเครื่องมือมาใช้อย่างเข้าใจผิด จนทำให้คำนิยามของลีนกลายเป็นเรื่องของการใช้เครื่องมือลีนต่างๆ บางองค์กรคิดว่าการทำไคเซ็นหรือ 5ส คือ การทำลีนแล้ว ยิ่งไปกว่านั้น หลายๆ บริษัทพยายามที่จะนำเอาคัมบังมาใช้งานทั้งที่ยังไม่มีความพร้อมและความเข้าใจในกลไกของระบบคัมบังและระบบดึง และนำคัมบังมาใช้โดยที่กระบวนการธุรกิจยังไม่มีประสิทธิภาพพอที่จะทำให้ระบบคัมบังใช้งานอย่างได้ผล ที่จริงแล้วการเริ่มนำลีนมาใช้งานไม่ได้เริ่มที่เครื่องมือหรือชุดของเครื่องมือเลย แต่กลับจะต้องเป็นการเริ่มที่แนวคิดและความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของแนวคิดแบบลีนซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการแปลงสภาพองค์กรไปสู่ลีน

การแปลงสภาพองค์กร

การแปลงสภาพ (Transformation) เป็นการเปลี่ยนแปลงชนิดหนึ่ง ซึ่งเมื่อเปลี่ยนไปแล้วไม่ควรจะกลับคืนมาที่เดิม โครงสร้างดั้งเดิมควรถูกลบล้างไปหมด เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร เหมือนกับการแปลงร่างของมนุษย์หมาป่าในภาพยนตร์ที่ไม่เหลือเค้าโครงของร่างเดิม ในการนำเอาแนวคิดแบบดินมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเช่นกัน แนวคิดทำให้องค์กรเกิดการแปลงสภาพหรือการแปลงร่างโดยไม่ให้เกิดสภาพเดิมอีก และทำอย่างไรที่จะให้สภาพใหม่นั้นไม่กลับไปสู่สภาพเดิมที่ไม่ต้องการ สิ่งที่ยังบอกถึงการแปลงสภาพนี้ คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางกายภาพขององค์กร ดังที่เราได้เห็นการแปลงร่างของมนุษย์หมาป่าที่มีการแปลงร่างทางกายภาพ แต่ในกรณีขององค์กรเราไม่ต้องการให้องค์กรแปลงสภาพกลับมาอยู่ที่เดิม (เหมือนมนุษย์หมาป่า) ในทางตรงกันข้ามแล้วเราต้องการให้องค์กรแปลงสภาพไปสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

การแปลงสภาพขององค์กร (Organization Transformation) มักเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรขององค์กรเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าให้ได้ดีกว่าของเดิม เพราะว่องค์กรทั่วไปประกอบด้วยทรัพยากรต่างๆ ที่ถูกนำมาแปรสภาพหรือถูกสร้างเป็นคุณค่าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ทรัพยากรในการสร้างคุณค่าโดยตรง ซึ่งหมายถึงกิจกรรมในการปฏิบัติการ (Operation) อีกส่วนคือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติการสร้างคุณค่า ทรัพยากรส่วนนี้มีความสำคัญที่สุดในการจัดการองค์กร เพราะว่าเป็นไปต่างๆ ในระดับปฏิบัติการนั้นเกิดจากการตัดสินใจจากทรัพยากรในส่วนนี้ทั้งสิ้น ผลลัพธ์หรือบริการที่ลูกค้าต้องการเป็นผลพวงจากการจัดการของทรัพยากรบุคคลขององค์กร ดังนั้น ผลลัพธ์หรือบริการจะดีจะเลว ก็มาจากกิจกรรมในการปฏิบัติการซึ่งถูกควบคุมและปรับปรุงจากทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้นำองค์กร ผู้จัดการ และผู้ปฏิบัติงาน

การแปลงสภาพขององค์กรเพื่อที่จะให้เกิดผลลัพธ์และการบริการที่ดีกว่านั้นจะต้องเกิดมาจากการนำการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับชั้น ตั้งแต่ในระดับปฏิบัติการที่ต้องมีจิตสำนึกในการสร้างคุณค่าและกำจัดความสูญเปล่า (Wastes) เพราะว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรเดียวเท่านั้นที่สามารถคิดและตัดสินใจเองได้ในพื้นที่ปฏิบัติการ ความสูญเปล่าและคุณค่าอยู่ตรงหน้าพวกเขา ที่เหลือคือการตัดสินใจของพวกเขาทั้งหลายว่าจะทำงานต่อไปด้วยการสร้างคุณค่าหรือการสร้างความสูญเปล่า ส่วนทรัพยากรที่เหลือเป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิตซึ่งต้องตกอยู่ภายใต้การจัดการของทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปจนถึงผู้นำองค์กร ดังนั้น การทำให้เกิดการแปลงสภาพขององค์กรจะต้องมุ่งเป้าไปที่ทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิด (Mindset) เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญ ทำอย่างไรให้แนวคิดของแต่ละบุคคลไปในทิศทางเดียวกัน นั่นหมายถึงการสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินงาน

วัฒนธรรมนำไปสู่การแปลงสภาพ

ตามธรรมดาแล้ววัฒนธรรมอยู่คู่กับสังคมมนุษย์มาโดยตลอด แต่ละสังคมก็มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไปตามสิ่งแวดล้อมของความเป็นอยู่ วัฒนธรรมเป็นเสมือนสิ่งที่ช่วยเชื่อมต่อหรือสื่อสารให้สมาชิกในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างเป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมของแต่ละสังคมมีการพัฒนาไปตามสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป สังคมที่ขาดวัฒนธรรมก็เปรียบเสมือนวงดนตรีที่ขาดโน้ตดนตรี ซึ่งทำให้การเล่นดนตรีของทั้งวง

คนตรีไม่มีประสิทธิภาพและไม่สอดคล้องกัน วัฒนธรรมเป็นการปรับตัวและเป็นการยอมรับในข้อตกลงร่วมของสมาชิกในสังคมเพื่อประโยชน์ร่วมกันซึ่งไปในทิศทางเดียวกัน วัฒนธรรมเป็นแนวทางหรือตัวชี้นำของการคิดของคนในสังคม เมื่อสังคมสามารถคิดได้ การปฏิบัติของคนในสังคมก็จะออกมาดีมีประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกในสังคม สังคมที่มีพื้นฐานวัฒนธรรมที่ดีจะทำให้สังคมแข็งแกร่งและเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่วัฒนธรรมใหม่ที่ดีกว่าเก่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในเมื่อแนวคิดแบบลีนเป็นแนวคิดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกส่วนขององค์กรเพื่อที่จะกำจัดความสูญเปล่าและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า การพัฒนาแนวคิดแบบลีนไปสู่ความเป็นวัฒนธรรมแบบลีนจึงมีบทบาทสำคัญต่อการนำแนวคิดแบบลีนไปปฏิบัติใช้ (Lean Implementation) ในองค์กรเป็นอย่างดี การทำให้บุคลากรขององค์กรทุกคนมีวัฒนธรรมแบบลีนได้จะทำให้การนำแนวคิดแบบลีนและเครื่องมือแบบลีนไปปฏิบัติใช้ในองค์กรได้ผล สิ่งที่สำคัญคือ การแปลงสภาพองค์กรไปสู่ลีน (Lean Transformation) เป็นการสร้างวัฒนธรรมแบบลีนเพื่อที่จะบ่งบอกถึงแรงจูงใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงาน วัฒนธรรมแบบลีนจึงเป็นวัฒนธรรมเฉพาะขององค์กรที่มุ่งเน้นความพยายามทั้งหมดไปที่ลูกค้าโดยที่มีคำมั่นต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมีการตั้งความคาดหวังที่ชัดเจนของพนักงาน โครงสร้างของวัฒนธรรมแบบลีนประกอบไปด้วยทีมหลัก (Core Team) ซึ่งมีหน้าที่ในการกำจัดสิ่งขัดขวางต่อการนำแนวคิดแบบลีนไปปฏิบัติใช้งาน และทีมโครงการ (Project Team) ซึ่งทำงานในการปรับปรุงกระบวนการสร้างคุณค่าให้มีประสิทธิภาพขึ้น

การแปลงสภาพเชิงกายภาพ

องค์กรโดยทั่วไปประกอบไปด้วยทรัพยากรเชิงกายภาพ (Physical Resources) ในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า เมื่อความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป กระบวนการสร้างคุณค่าจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการใหม่ของลูกค้า การจัดสรรทรัพยากรและโครงสร้างความสัมพันธ์ของทรัพยากรขององค์กรจึงต้องถูกเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาปรับปรุงให้สอดคล้องกับกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า แนวคิดแบบลีนแสดงให้เราเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการไหลของทรัพยากรขององค์กรเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเปล่าหรือการติดขัดในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

คุณภาพ ความเร็วในการตอบสนอง และต้นทุนของผลิตภัณฑ์และบริการ ขึ้นอยู่กับการจัดการกระบวนการธุรกิจ (Business Process Management) ขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยทรัพยากรเชิงกายภาพต่างๆ เช่น คน วัตถุดิบ เครื่องจักร สารสนเทศ เงิน วิธีการ (5M+I) การแปลงสภาพเชิงกายภาพจึงเป็นการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการธุรกิจนั่นเอง เป้าหมายของการปรับปรุงกระบวนการธุรกิจ คือ การทำให้กระบวนการธุรกิจสร้างคุณค่าออกมาในรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็วตรงเวลาตามกำหนด และราคาเหมาะสมอย่างคุ้มค่า ที่สำคัญคือ กระบวนการธุรกิจนั้นจะต้องสามารถตอบสนองต่อตลาดได้ แนวคิดแบบลีนที่เราได้เห็นหรือรับรู้มักนำเสนอในรูปแบบเชิงกายภาพที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้เป็นส่วนใหญ่ เราส่วนใหญ่จึงมองเห็นในรูปแบบเชิงกายภาพที่เน้นไปที่ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความสูญเปล่า คุณภาพและระยะเวลา (Lead Time) รวมถึงต้นทุนซึ่งเป็นผลโดยตรงต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้ขาดมุมมองที่เชื่อมโยงกับ

ความต้องการของลูกค้าไป ผมอยากเน้นว่า เมื่อนำแนวคิดแบบลีนมาใช้งานแล้วต้องมีผลต่อการตอบสนองต่อลูกค้าก่อนเสมอ

ลักษณะทางกายภาพของกระบวนการสร้างคุณค่าที่นำเอาแนวคิดแบบลีนมาปฏิบัติใช้งานควรมีลักษณะที่คล่องตัวและว่องไว (Agility) ซึ่งในมุมมองของผมนั่นคือ ความยืดหยุ่น (Flexibility) และความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) แนวคิดแบบลีนมีจุดมุ่งหมายในการสร้างและปรับปรุงให้กระบวนการสร้างคุณค่าหรือสายธารคุณค่า (Value Stream) ที่ประกอบไปด้วยทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการปรับโครงสร้างและความสัมพันธ์ของทรัพยากรให้เกิดการตอบสนองในทุกสภาวะของความต้องการของลูกค้า

การแปลงสภาพเชิงกายภาพของทรัพยากรขององค์กรเป็นเรื่องของการมององค์กรให้เป็นระบบ (System) และอย่างเป็นระบบ (Systematic) ความเป็นระบบ (Systemic) ขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับกำหนัด (Define) และความเข้าใจ (Understanding) ความสัมพันธ์ของทรัพยากรต่างๆ หรือกลไกที่ทำให้องค์กรสร้างคุณค่าออกมา เมื่อเรารู้จักและเข้าใจองค์กรอย่างเป็นระบบแล้ว การเปลี่ยนแปลงหรือกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรย่อมทำได้โดยมีประสิทธิภาพ นั่นหมายความว่าเราสามารถควบคุมและปรับปรุงองค์กรในการสร้างคุณค่าได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

การแปลงสภาพเชิงความคิด

ประเด็นการแปลงสภาพทางความคิดขององค์กรเป็นประเด็นที่จะต้องคำนึงถึงก่อนการแปลงสภาพทางกายภาพ เพราะทรัพยากรทางกายภาพถูกนำไปสร้างเป็นคุณค่าผ่านการคิดและตัดสินใจของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร วิสัยทัศน์และภาวะความเป็นผู้นำขององค์กรจะชี้นำทิศทางและความเป็นไปขององค์กร รวมทั้งกิจกรรมต่างๆ ในการสร้างคุณค่าขององค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบ ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการคิดและตัดสินใจตั้งแต่ระดับการวางแผนจนถึงระดับการปฏิบัติการ ดังนั้นกิจกรรมการสร้างความคุ้มค่าจะให้ผลลัพธ์ออกมาดีกว่า เร็วกว่า และถูกกว่า หรือเร็วกว่า ช่างกว่าและแพงกว่า ก็ย่อมเป็นไปได้เช่นกัน ดังนั้น นอกความสามารถทางกายภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้แรงงานแล้ว พลังความคิดการตัดสินใจและความคิดสร้างสรรค์ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะนำไปสู่การคิดอย่างสร้างสรรค์และการตัดสินใจเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการสร้างคุณค่าในสายธารคุณค่าและกิจกรรมส่วนสนับสนุนต่างๆ ในองค์กร ดังนั้น การแปลงสภาพทางความคิดจะนำไปสู่การแปลงสภาพทางกายภาพ ซึ่งจะมีผลต่อการสร้างคุณค่าขององค์กร

ความเป็นไปขององค์กรจะเป็นอย่างไร ก็ขึ้นอยู่กับความคิดและการตัดสินใจของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การตัดสินใจของทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เกิดกิจกรรมการไหลของคุณค่าผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าต่างๆ ในสายธารคุณค่าและถูกนำส่งไปถึงมือลูกค้า องค์กรต่างๆ ที่มีปัญหาในการสร้างคุณค่าในรูปแบบของสินค้าคงคลังที่มีมากเกินไป หรือไม่สามารถตอบสนองคำสั่งซื้อได้ หรือทรัพยากรต่างในกระบวนการสร้างคุณค่าไม่สามารถทำงานได้ตามที่กำหนด ปัญหาทั้งหมดนี้ส่งผลไปที่จุดๆ เดียว คือ ไม่สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ตรงเวลา ในราคาที่เหมาะสม สิ่งเหล่านี้เกิดมาจากการคิดและการตัดสินใจของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งสิ้น ถ้าทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดขององค์กรมีแนวคิด

ไปในทิศทางเดียวกันแล้ว ปัญหาต่างๆ ก็จะน้อยลงไป การปรับตัวขององค์กรก็จะสามารถทำได้ง่ายขึ้น การแปลงสภาพเชิงกายภาพเพื่อตอบสนองต่อลูกค้าก็สามารถทำได้ง่ายขึ้น

แนวคิดย่อนำการปฏิบัติเสมอ แต่ความยากของการแปลงสภาพเชิงแนวคิดคือการทำให้คนทุกคนในองค์กรมีความเชื่อและคิดไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งการรักษาภาพแนวคิดนั้นและต้องสามารถถ่ายทอดแนวคิดนั้นได้จากรุ่นสู่รุ่น เพื่อให้แนวคิดนั้นอยู่ได้อย่างยั่งยืนในองค์กรจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่มีอิทธิพลความคิดของแต่ละคนในองค์กร ดังนั้น การแปลงสภาพทางความคิดคือการสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิมสู่วัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมใหม่ขององค์กร

สร้างวัฒนธรรมแบบลิน

องค์กรทุกองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าในการตอบสนองต่อลูกค้าได้นั้น เป็นเพราะทรัพยากรมนุษย์ใช้ความคิดและการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรอื่นๆ ในกระบวนการสร้างคุณค่าได้ อย่างน้อยทุกคนในองค์กรก็ต้องมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกันอยู่ในความคิด ทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์กรเป็นทรัพยากรที่ต้องการผลประโยชน์หรือผลตอบแทนเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองที่เป็นมนุษย์ ส่วนทรัพยากรอื่นๆ เป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิตจึงไม่ต้องการผลประโยชน์ใด ทุกองค์กรต้องมีวัฒนธรรม แต่องค์กรนั้นจะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและปรับตัวได้หรือไม่ เป็นอีกเรื่องหนึ่ง องค์กรใดที่มีวัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็ง องค์กรนั้นก็สามารที่จะสร้างคุณค่าได้และอยู่รอดได้ตามเป้าหมายขององค์กร

ในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมของเศรษฐกิจและสังคมแปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้น คุณค่าต่างๆ ที่ลูกค้าต้องการจึงเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้นเช่นกัน องค์กรต่างๆ จึงต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วให้ได้ ไม่เช่นนั้นองค์กรอาจจะไม่สามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันเช่นนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแก่นของความคิดของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันนี้จึงต้องถูกปรับปรุงให้สอดคล้องกับคุณค่าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้น วัฒนธรรมแบบเดิมๆ ที่มีผลต่อความคิดและการตัดสินใจของทรัพยากรมนุษย์จึงไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรในการสร้างคุณค่าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในสภาวะแวดล้อมปัจจุบัน

แนวคิดแบบลินคือคำตอบในสภาวะแวดล้อมปัจจุบัน แนวคิดแบบลินนำเอาคุณค่าที่เป็นความต้องการของลูกค้ามาเป็นโจทย์ ดังนั้นกิจกรรมใดๆ ที่องค์กรดำเนินการไปแล้วไม่สอดคล้องกับคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ก็นับว่าเป็นความสูญเปล่าทั้งสิ้น นี่เป็นปรัชญาเบื้องต้นของแนวคิดแบบลิน ซึ่งถ้าทุกคนในองค์กรเข้าใจปรัชญานี้ในเบื้องต้นแล้ว การสร้างวัฒนธรรมแบบลินเพื่อให้คนในองค์กรมีแนวคิดแบบลินและดำเนินงานปฏิบัติแบบลินจนทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีกว่า เร็วกว่า และถูกกว่าได้อย่างยั่งยืน

วัฒนธรรมแบบลินจึงเป็นวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมจะตอบสนองคุณค่าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าความต้องการของลูกค้าในเชิงกายภาพในรูปแบบของผลิตภัณฑ์และการบริการจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลสมัยอย่างไร วัฒนธรรมแบบลินก็ยังคงอยู่เหมือนเดิม เพียงแต่ว่าวัฒนธรรมแบบลินในอดีตยัง

ไม่ได้เกิดขึ้นในองค์กรหรืออุตสาหกรรมมากนัก จนมาถึงจุดที่สภาพแวดล้อมและการแข่งขันอย่างรุนแรงที่ทำให้เกิดการขาดแคลนวัตถุดิบและมีคู่แข่งมากขึ้นในตลาด วัฒนธรรมแบบลีนก็จะมามีอิทธิพลต่อความคิดและการตัดสินใจในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการสร้างคุณค่าขององค์กร ผลจากวัฒนธรรมแบบลีนจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละส่วนขององค์กรประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีนในโครงสร้างเชิงกายภาพขององค์กรได้อย่างมีความเข้าใจ ผลจากการนำไปใช้อาจทำให้มีวิธีการหรือมีเครื่องมือที่นำไปใช้แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับบริบทของการนำไปใช้งาน

วัฒนธรรมแบบลีนทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกคนเข้าใจแนวคิดแบบลีนเหมือนกัน ถ้าแนวคิดแบบลีนถูกนำไปปฏิบัติใช้ภายในองค์กรจนเป็นวัฒนธรรมแบบลีน การดำเนินงานกิจกรรมการปรับปรุงและการใช้เครื่องมือในกระบวนการสร้างคุณค่าหรือสายธารคุณค่า ก็มีความสอดคล้องกันตั้งแต่ต้นจนปลายโดยปราศจากความสูญเปล่า และในที่สุด ก็สามารถทำให้สายธารคุณค่าสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า มีหลายๆ องค์กรได้ก้าวข้ามขั้นตอนของการสร้างความเข้าใจในแนวคิดแบบลีนและการสร้างหรือปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นลีน ไปสู่การใช้เครื่องมือแบบลีน ถึงแม้ว่าจะได้ผล แต่ก็อาจจะได้ผลแค่ชั่วระยะหนึ่งเท่านั้น คงจะไม่ยั่งยืนนัก เพราะกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีวัฒนธรรมแบบลีนไม่สามารถคิดแบบลีนได้ จึงไม่สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือแบบลีนได้อย่างเหมาะสม ความเป็นลีนจึงจบลงที่ระดับการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพด้วยการประยุกต์ใช้เครื่องมือลีนเท่านั้น ถ้าต้องการที่จะให้สภาพความเป็นลีนคงอยู่ตามสภาพทางกายภาพของการสร้างคุณค่า องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมแบบลีนเพื่อทำให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีแนวคิดแบบลีน และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดยั้งในนำการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพให้เกิดขึ้นในสายธารคุณค่า

ภาวะผู้นำสู่การแปลงสภาพ

มีหลายคนพยายามเปรียบเทียบการนำแนวคิดแบบลีนมาใช้เป็นเหมือนการเดินทาง (Journey) แต่ผมกลับคิดว่าแนวคิดแบบลีนเป็นเรื่องการใช้ชีวิตหรือการจัดการชีวิตที่มากกว่าเป็นแค่การเดินทาง ซึ่งหมายความว่า การเดินทางไปข้างหน้าต้องมีเป้าหมายและสิ้นสุดลงเมื่อเดินทางถึงเป้าหมาย บางครั้งเราอาจจะวาดฝันเป้าหมายข้างหน้าไว้ แต่เราเองก็อาจจะไม่สามารถล่วงรู้ถึงอุปสรรคต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นระหว่างการเดินทาง และเป้าหมายที่ตั้งไว้เราก็คงจะไม่ย้อนกลับไปอีก มีแต่จะมุ่งไปข้างหน้าอย่างเดียว เหมือนกับที่หลายๆ คนเปรียบเทียบว่า ชีวิตคือการเดินทาง เป็นการเดินทางที่ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อเดินทางถึงเป้าหมายแล้วก็ยังต้องตั้งเป้าหมายใหม่เพื่อเดินทางต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด เหมือนการเปลี่ยนแปลงสไตล์การใช้ชีวิต จากเด็กสู่วัยทำงานจนไปถึงวัยกลางคนและวัยอาวุโส ถ้าการเดินทางของเราจะสิ้นสุดก็หมายความว่าเราจะสิ้นชีวิตไปแล้ว แต่องค์กรหรือสังคมก็ยังคงอยู่

องค์กรต่างๆ ที่นำเอาแนวคิดแบบลีนมาใช้เพื่อสร้างความสามารถในการอยู่รอด (Survivability) ได้ในสภาวะแวดล้อมต่างๆ ของธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสภาวะแวดล้อมได้สร้างแรงกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงเชิงกายภาพที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างคุณค่าตามที่ลูกค้าต้องการ เมื่อสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปหรือบริบทเปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างทางกายภาพก็ต้องถูกเปลี่ยนแปลงไปด้วยอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ขึ้นอยู่กับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์

และบริการ ถ้าโครงสร้างเชิงความคิดขององค์กรถูกแปลงสภาพไปสู่การมุ่งเน้นไปที่การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า จนเป็นปรัชญาแบบลินและวัฒนธรรมแบบลินขององค์กร ถึงแม้แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์คนแล้ว คนเหล่า หรืออาจมีการขยายการดำเนินงานธุรกิจไปสู่ภูมิภาคอื่นๆ องค์กรก็ยังสามารถถ่ายทอดแนวคิดนี้ไปสู่ คนในท้องถิ่นเพื่อที่ธำรงรักษาและขยายผลวัฒนธรรมแบบลินอย่างต่อเนื่องไปยังทรัพยากรมนุษย์ในรุ่นต่อไป และท้องถิ่นอื่นๆ ด้วย

การสร้างวัฒนธรรมและการธำรงรักษาไว้ซึ่งแนวคิดแบบลินที่ประยุกต์ใช้ในแต่ละองค์กรไม่ใช่เรื่อง ง่ายๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนในทุกๆ ระดับชั้น ต่างก็มีความคิดเป็นของตัวเอง ทรัพยากรมนุษย์ไม่ สามารถถูกโปรแกรมได้เหมือนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ แต่สิ่งที่วิเศษที่สุดของทรัพยากรมนุษย์คือ มีปัญญา สามารถคิดและพัฒนาตัวเองได้เพื่อที่จะสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้ ภาวะผู้นำสำหรับทุกคนจึงมีความสำคัญ ยิ่งสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การแปลงสภาพขององค์กร โดยเฉพาะผู้นำสูงสุดขององค์กรจะต้องเป็นถึง ผู้นำในระดับจิตสำนึกหรือจิตวิญญาณขององค์กร เพราะทุกคนในองค์กรจะต้องมองและฟังผู้นำสูงสุดของ องค์กรในการดำเนินงาน ถ้าผู้นำสูงสุดขององค์กรไม่สามารถเป็นที่พึ่งทางความคิดได้ ไม่สามารถตอบคำถาม เชิงคุณค่าขององค์กรในแนวทางแบบลินได้แล้ว ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้ตามในองค์กรจะนำเอาแนวคิดแบบลิน ไปประยุกต์ใช้และนำการเปลี่ยนแปลงในสายธารคุณค่าได้อย่างไร ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กรจะต้องมี ภาวะผู้นำในงานของตนเองด้วยการใช้ปัญญาและความคิดไปปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่ตนเองปฏิบัติ อยู่อย่างต่อเนื่องโดยยึดหลักปรัชญาขององค์กรและวัฒนธรรมแบบลิน

การแปลงสภาพไม่มีที่สิ้นสุด

ถ้าเวลาไม่เดินย้อนกลับ สายน้ำไม่ไหลคืน การเดินทางของแนวคิดแบบลินก็ไม่เดินย้อนกลับมาที่เดิม มี แต่จะมุ่งไปข้างตามความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการคุณค่าที่ดีกว่าและซับซ้อนขึ้น เมื่อนั้นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงก็ไม่มีวันจบสิ้นเช่นกัน ในขณะที่สภาพแวดล้อมมีความเป็นพลวัต (Dynamics) และซับซ้อนสูง การ แปลงสภาพที่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรทั้งเชิงกายภาพ (กระบวนการสร้างคุณค่า) และโครงสร้างเชิง ความคิด (วัฒนธรรมองค์กร) ก็ต้องเกิดขึ้นอย่างไม่สิ้นสุดเช่นกัน จนกว่าสภาพแวดล้อมจะเข้าสู่จุดสมดุลของ ความต้องการ แต่ถ้าเกิดการเสียสมดุลของความต้องการขึ้นมากอีกจากกิเลสความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุดของ มนุษย์ องค์กรที่เป็นผู้ตอบสนองก็ต้องปรับตัวและแปลงสภาพตัวเองตามระดับการเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อน ของสิ่งแวดล้อม ในอนาคตเราและโลกของเราอาจจะไม่เป็นเหมือนอย่างที่เราเป็นอยู่ทุกวันนี้ แต่แนวคิดแบบลิน ที่ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงก็ยังคงอยู่กับมนุษยชาติต่อไป