

เจาะแก่นแนวคิดแบบ ลีน (4) : คิดอย่างลีนต้องคิดเชิงระบบ

ในปัจจุบัน แนวคิดแบบลีน (Lean Thinking) ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นจากผู้คนในหลากหลายวงการอุตสาหกรรม ทั้งในภาคการผลิตและบริการ รวมถึงภาครัฐด้วย นอกเหนือจากหน่วยการผลิตที่เป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดแบบลีนแล้ว ส่วนอื่นๆ ขององค์กรธุรกิจก็ยังสามารถนำแนวคิดแบบลีนไปประยุกต์ใช้ได้อีกด้วย รวมทั้งสามารถบูรณาการเข้ากับแนวคิดด้านการจัดการอื่นๆ ได้อีกมาก เช่น Lean Six Sigma, Lean Supply Chain ฯลฯ จึงทำให้เราต้องมองลีนไปในอีกระดับหนึ่งที่ไม่ใช่แค่เครื่องมือในการปรับ ปรุงกระบวนการเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในระยะหลังๆ นักคิดในการจัดการธุรกิจเริ่มมีความเข้าใจในความหมายของลีนในระดับนามธรรม (Abstract Level) ที่สูงขึ้นกว่าความหมายดั้งเดิมที่เคยใช้กันมาก ในปัจจุบันความหมายของลีนได้ถูกพัฒนาโดยผู้ที่นำไปปฏิบัติใช้ในหลากหลาย บริบท ลีนจึงไม่ได้มีความหมายแค่เครื่องมือในการจัดการเท่านั้น แต่กลับมีความหมายในหลากหลายมิติในการจัดการองค์กรธุรกิจในยุคปัจจุบัน

ลีน : องค์รวม

ก่อนอื่นขอทำความเข้าใจกับคำว่า “องค์รวม” กันเสียก่อน เพราะว่าหลายท่านอาจยังมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน คำว่าองค์รวม (Holistic) หรือ Holism มาจากภาษากรีก หมายถึง ทั้งหมด ทั้งหมด โดยรวม เป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นว่าคุณสมบัติของระบบไม่ว่าจะเป็นระบบทางกายภาพ ชีววิทยา เคมี สังคม เศรษฐกิจ ความคิด ระบบเหล่านี้ไม่สามารถถูกกำหนดหรือถูกอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบของระบบเหล่า นั้นแต่เพียงอย่างเดียว ในทางตรงกันข้าม ระบบในฐานะที่เป็นองค์รวม กำหนดแนวทางที่สำคัญที่ส่วนประกอบต่างๆ ของระบบจะแสดงพฤติกรรมอย่างไร มีคำกล่าวอยู่เสมอว่า “The whole is more than the sum of its parts” หรือ “องค์รวมนั้นเป็นมากกว่าผลรวมของส่วนประกอบทั้งหลาย”

ทำไมแนวคิดแบบลีนจึงได้มีความเป็นองค์รวมเข้ามาเกี่ยวข้อง? ที่จริงแล้วในชีวิตของเราทั่วไปนั้นมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นองค์รวมหรือ ความเป็นระบบอยู่ตลอดเวลา เพราะวาระบบต่างๆ ที่ทำงานให้ประโยชน์แก่เราจะแสดงให้เห็นถึงความ เป็นองค์รวมด้วย ถ้าปราศจากระบบแล้วเราจะมีชีวิตอยู่ได้อย่างไร เนื่องจากชีวิตเราก็คือ ระบบๆหนึ่ง และชีวิตทั้งหลาย (รวมทั้งสิ่งไม่มีชีวิตด้วย) ก็อาศัยอยู่ในระบบที่ใหญ่กว่าเช่นกัน ดังนั้นองค์รวมและระบบจึงมีความหมายไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าเราเข้าใจระบบเราก็จะควบคุมและปรับเปลี่ยนระบบได้เพื่อความอยู่รอดในระบบ ที่ใหญ่กว่า

หลักการ 5 ประการของแนวคิดแบบลีนมีความเป็นองค์รวมอยู่ในตัว กล่าวคือ มุ่งเน้นการเป็นลีนไปที่คุณค่า (Value) ซึ่งลูกค้าต้องการ นั่นเป็นเป้าหมายขั้นสูงสุดของระบบธุรกิจ คุณค่าที่ได้มานั้นจึงต้องถูกสร้างมาจากองค์ประกอบต่างๆ ที่มาบูรณาการเข้าด้วยกันแล้วได้สิ่งใหม่หรือคุณค่าใหม่ เราเรียกรวมตัวขององค์ประกอบเหล่านั้นว่า สายธารคุณค่า (Value Stream) ซึ่งมีลักษณะเป็นระบบในตัวเองและมีความเป็นบูรณาการด้วย ถ้าเราต้องการให้องค์กรธุรกิจที่เป็น

เจ้าของสายธารคุณค่านี้สามารถดำรงอยู่ได้ในธุรกิจ สายธารคุณค่านี้ก็ต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ นั่นหมายความว่า เราต้องเข้าใจความเป็นองค์รวมหรือความเป็นระบบของสายธารคุณค่าหรือกระบวนการ ธุรกิจที่สร้างคุณค่าออกตอบสนองต่อลูกค้า เมื่อเราเข้าใจในสายธารคุณค่าในลักษณะขององค์ประกอบต่างๆ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ นั้น เราจึงสามารถที่จะควบคุมการไหล (Flow) ขององค์ประกอบภายในสายธารคุณค่าได้ ระบบคุณค่าหรือสายธารคุณค่ายังเชื่อมโยงกับลูกค้าผู้ต้องการคุณค่าภายใต้ ระบบที่ใหญ่กว่าหรือระบบธุรกิจและระบบเศรษฐกิจและสังคมที่แลกเปลี่ยนคุณค่า กันเพื่อให้เกิดความสมดุลในระบบผ่านการติดต่อสื่อสารในเรื่องความต้องการในลักษณะของการดึง (Pull) นอกจากนี้ สายธารคุณค่าจะต้องมีความสมบูรณ์แบบ (Perfection) ไม่มีข้อผิดพลาดในการสร้างคุณค่า โดยเฉพาะเมื่อความต้องการของลูกค้าแปรเปลี่ยนไปเป็นอย่างอื่น แนวคิดแบบลีนไม่ได้สร้างคุณค่าไว้เพื่อสำหรับข้อผิดพลาดของตัวเอง ความเข้าใจเชิงระบบของสายธารคุณค่าและความเชื่อมโยงกับลูกค้าจะทำให้องค์กรธุรกิจสามารถปรับสายธารคุณค่าให้สร้างคุณค่าใหม่ให้ตรงตามความต้องการของ ลูกค้าได้ โดยรักษาความเป็นระบบการสร้างคุณค่าและระบบธุรกิจให้คงอยู่ได้ต่อไป

หลักการของแนวคิดแบบลีนที่ถูกริเริ่มโดย Womack และ Jones (1996) ได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์รวมหรือความเป็นระบบของการสร้างคุณค่าให้กับ ลูกค้า ในความเป็นจริงของการสร้างคุณค่านั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นระบบ มิฉะนั้นแล้วคุณค่าจะไม่สามารถถูกสร้างขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง เพราะความเป็นระบบจึงทำให้มีมนุษย์เราสามารถอยู่รอดได้ มีสรรพสิ่งต่างๆ บนโลกอยู่ เพียงแต่เราจะเข้าไปในในความเป็นระบบหรือความเป็นองค์รวมของมันหรือไม่ ถ้าเราเข้าใจ เราก็สามารถควบคุมหรือปรับตัวตามมันได้ ซึ่งเราก็จะได้ประโยชน์จากมัน ถ้าเราไม่เข้าใจระบบของเราหรือระบบที่เราอาศัยอยู่ เราก็คงไม่สามารถควบคุมมันได้ และก็จะไม่ได้ประโยชน์จากมัน แต่แนวคิดแบบลีนที่ Womack และ Jones นำเสนอนั้น ยังไม่ได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบหรือความเป็นองค์รวมได้เด่น ชัดมากนัก เพียงแค่นำเสนอองค์ประกอบต่างๆ แต่ยังขาดการนำเสนอการเชื่อมโยงและการเชื่อมต่อระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

ลีน : ระบบที่ซับซ้อน

ถ้ามองย้อนไปในอดีต เราจะพบว่าระบบการผลิตและระบบธุรกิจนั้นมีองค์ประกอบหลายๆ ที่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปมากเท่าใดนัก หรือกล่าวได้ว่า นามธรรมของความเป็นธุรกิจนั้นไม่ได้เปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจก็ยังคงเป็นกระบวนการการสร้างคุณค่าและการแลกเปลี่ยนคุณค่ากันระหว่าง มนุษย์ในสังคมกันเองและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติของมนุษย์มาแปรสภาพเป็นคุณค่า ที่มนุษย์ต้องการ แต่บริบทของสังคมมนุษย์ต่างหากที่เปลี่ยนแปลงไป มนุษย์มีจำนวนมากขึ้น มีปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้นด้วยการสื่อสารที่ดีขึ้น เร็วขึ้น ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงทำให้มนุษย์มีความต้องการมากขึ้นและรวดเร็วขึ้น สิ่งเหล่านี้เองได้สร้างบริบทใหม่ทางสังคมและธุรกิจที่ซับซ้อนมากขึ้น ทำให้ระบบธุรกิจและสังคมเศรษฐกิจกลายเป็นระบบที่ซับซ้อนขึ้น แนวคิดใหม่ๆ ในด้านการจัดการจึงถูกสร้างขึ้นใหม่เพื่อรองรับการจัดการที่มีความซับซ้อน เหล่านี้

ในความหมายทั่วไป ความซับซ้อน (Complexity) มักถูกใช้เพื่ออธิบายคุณสมบัติของบางสิ่งบางอย่างที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายๆ ส่วนในลักษณะที่ยากจะเข้าใจได้ คำนิยามส่วนใหญ่ที่อธิบายถึงความซับซ้อนก็จะเกี่ยวโยงไปสู่แนวคิดของความ เป็นระบบ (System) ที่มีความหมายว่า กลุ่มของส่วนประกอบหรือองค์ประกอบต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยที่ความสัมพันธ์นี้มีความแตกต่างจากความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ นอกขอบเขต

ในปัจจุบันเราต้องยอมรับว่า หลายสิ่งหลายอย่างที่ถูกรอบๆ ตัวเราได้ถูกพัฒนาให้ดีกว่า เร็วกว่า และถูกกว่า และกำลังถูกพัฒนาไปเรื่อยๆ อย่างไม่หยุดยั้ง จนทำให้เรารู้สึกว่า ชีวิตสบายขึ้น ผลิตภัณฑ์ต่างๆ มีฟังก์ชันการใช้งานที่มากขึ้น ในฝั่งตรงกันข้าม กระบวนการสร้างคุณค่า หรือกระบวนการผลิต หรือโซ่อุปทานก็คงยิ่งจะซับซ้อนเพิ่มมากขึ้นทั้งจำนวนองค์ประกอบและความ เชื่อมโยงและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ อีกทั้งยังมีผลที่เกิดขึ้นมาภายหลังในสังคมที่ทำให้การปฏิสัมพันธ์ระหว่าง มนุษย์กันเองในสังคมมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นอีกด้วย

แนวคิดแบบลีนจึงถูกพัฒนาให้เป็นแบบจำลองของระบบที่ซับซ้อนซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่างๆ ทั้งสิ่งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสิ่งมีชีวิตที่เรียกว่า “มนุษย์” ถึงแม้ว่าแนวคิดแบบลีนจะมีจุดเริ่มต้นมากกระบวนการผลิตในบริษัทโตโยต้า แต่สังคมธุรกิจก็ได้ช่วยกันพัฒนาแนวคิดแบบลีนให้ขยายผลออกไปสู่ขอบเขตที่ กว้างขึ้นและครอบคลุมมากกว่าเพื่อที่จะรองรับกับความซับซ้อนและความเป็น พลวัตของสังคมที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต เราจะสังเกตได้จากขอบเขตของปัญหาที่เริ่มจากความต้องการของลูกค้าและตัว ลูกค้าเอง โดยต้องมีการมองย้อนกลับไปที่ดินน้ำเพื่อให้เห็นกระบวนการสร้างคุณค่าทั้ง สายธาร และการนำเสนอเครื่องมือที่ครอบคลุมตั้งแต่ความต้องการพื้นฐานในกระบวนการผลิต และยังคงคำนึงถึงบุคลากรในสายการผลิตตลอดจนเครื่องมือในการจัดการการไหลใน ระดับสูง เช่น การผลิตแบบ เซลลูลาร์ คัมบัง การไหลที่ละชิ้น และการผลิตแบบผสมรุ่น (Mixed Model) อีกทั้งยังมีการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในทุกระดับชั้นเพื่อให้เกิด เป็นวัฒนธรรมแบบลีน

กิจกรรมต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้าซึ่งมีเป็นจำนวนมากและมีปฏิสัมพันธ์กัน อย่างซับซ้อนเพื่อสร้างคุณค่า เราอาจไม่ได้รับรู้ถึงองค์ประกอบและปฏิสัมพันธ์เหล่านั้นอย่างลึกซึ้ง เมื่อบริบทของความต้องของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปจากความเรียบง่าย (Simplicity) ที่มีองค์ประกอบและขั้นตอนไม่มากนักไปสู่ความซับซ้อน (Complexity) ที่มีองค์ประกอบเป็นจำนวนมากที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าและความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นแนวคิดและเครื่องมือในการจัดการในปัจจุบันและอนาคตจึงต้องรับมือกับ และจัดการกับความซับซ้อนที่เกิดขึ้นในกระบวนการหรือองค์กรที่มีสถานะเป็น ระบบ แนวคิดแบบลีนจึงเป็นจุดเริ่มของ

การพัฒนาการของแนวคิดและเครื่องมือที่มอง ปัญหาอย่างเป็นองค์รวมหรือเป็นระบบ ซึ่งจะต้องได้รับการพัฒนาต่อไปอีก ในอนาคต

ลิน : ระบบที่ซับซ้อนซึ่งปรับตัวได้

แนวคิดแบบลินได้รับการพัฒนาและถูกนำไปใช้ในองค์กรตามฝ่ายและแผนกต่างๆ ในองค์กรธุรกิจและขยายผลไปสู่โซ่อุปทานขยายผล (Extended Supply Chain) ที่เชื่อมโยงบริษัทผู้สร้างคุณค่าต่างๆ เข้าเป็นระบบเดียวกันทำให้ระบบโซ่อุปทานมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น องค์กรธุรกิจใดสามารถเห็นการดำเนินงานของกระบวนการธุรกิจในฐานะที่เป็นระบบที่ซับซ้อน (Complexity System) ได้ จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้นในพฤติกรรมและสมรรถนะขององค์กรธุรกิจ

ความซับซ้อนขององค์กรธุรกิจได้ถูกนิยามออกมาในหลายมุมมอง จากจำนวนลำดับชั้นของการจัดการ จนถึงผลกระทบต่อเนื้อที่ตามของโครงสร้างเชิงระบบที่เกิดจากคุณสมบัติเชิง โครงสร้าง ความซับซ้อนแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะเชิงระบบและจะมีความสำคัญต่อความเข้าใจ องค์กรธุรกิจในเชิงองค์รวมด้วยในลักษณะที่แต่ละส่วนขององค์กรถูกเชื่อมต่อกันระหว่างกันกับส่วนอื่นๆ การเจริญเติบโตของความซับซ้อนมีการวิวัฒนาการร่วมไปกับการจัดการหรือระบบซึ่ง เป็นกฎเกณฑ์ที่มีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ เพื่อที่จะลดความไม่แน่นอน ความซับซ้อนจึงมาพร้อมกับความก้าวหน้า การมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้นหมายถึงมีความเป็นเฉพาะตัวขึ้น การเติบโตของขนาดและความซับซ้อนจึงต้องการการประสานงานหรือการบูรณาการมากขึ้น องค์กรขนาดใหญ่มีความซับซ้อนตามธรรมชาติ คุณค่าของผลิตภัณฑ์สูงก็ต้องมาจากกระบวนการที่ซับซ้อนกว่า ความจริงเช่นนี้เป็นเรื่องของธรรมชาติ ซึ่งจะเรียบง่ายหรือซับซ้อนตามธรรมชาติก็ขึ้นอยู่กับคุณค่าว่ามากหรือน้อย ความซับซ้อนจึงเกิดขึ้นจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ สะสมมาอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดแบบลินถูกริเริ่มมาจากการมองกระบวนการสร้างคุณค่าอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความซับซ้อนอยู่แล้วโดยธรรมชาติของระบบ เมื่อระบบที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้าจึงจำเป็นต้องปรับตัวเองให้สอดคล้อง หรือตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ระบบจึงมีความซับซ้อนหรือความยากในการควบคุมและปรับปรุงเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ประเด็นที่สำคัญของการจัดการธุรกิจในปัจจุบันคือ การปรับตัวได้ (Adaptive) ซึ่งอธิบายได้จากระบบสิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่ปรับตัวเองได้ในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ในขณะที่สิ่งมีชีวิตเหล่านั้นก็ดิ้นรนเพื่ออยู่รอดในสิ่งแวดล้อมนั้น สิ่งนี้แนวคิดแบบลินให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัวได้คือ คุณค่าของคนที่เป็นทรัพยากรขององค์กร ในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิตในระบบที่สามารถคิดและตัดสินใจนำองค์กรให้อยู่รอด ได้ ทั้งนี้จะสอดคล้องกับแนวคิดดั้งเดิมของการผลิตแบบโตโยต้าที่ให้ความเคารพต่อ คน (Respect for People) ถ้าไม่มีคนในระบบแล้ว ระบบก็คงจะปรับตัวไม่ได้และไม่สามารถอยู่รอดได้ แนวคิดแบบลินมองระบบการสร้างคุณค่าที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งมีชีวิตและสิ่ง ไม่มีชีวิตมาเชื่อมต่อกันเป็นระบบและ

สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้ ดังนั้น แนวคิดแบบลีนจึงมององค์กรธุรกิจเป็นระบบที่ซับซ้อนซึ่งปรับตัวได้ (Complex Adaptive System)

ลีน : ระบบสังคมผสมผสานเทคนิค

จากมุมมองเชิงระบบของแนวคิดแบบลีนที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็น คน เครื่องจักร วัตถุดิบ เงิน วิธีการ และสารสนเทศ (5M 1I) ซึ่งมีความเชื่อมโยงกันและขึ้นตรงต่อกันเป็นระบบที่สร้างคุณค่าให้กับมนุษย์ เรา ถ้ามองเข้าไปในระบบการสร้างคุณค่าอย่างละเอียดแล้ว เราก็จะพบว่า มีระบบย่อยอยู่ภายในระบบดังกล่าว ตัวอย่างเช่น ระบบสังคม ที่ประกอบไปด้วยมนุษย์หรือคนที่เป็นสิ่งมีชีวิต และระบบเทคนิค ที่ประกอบไปด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เป็นสิ่งไม่มีชีวิต ทั้งระบบสังคมและระบบเทคนิคนี้ถูกมนุษย์ใช้เป็นเครื่องสนับสนุนในการสร้างคุณค่าในระบบ ระบบสังคมจะประกอบไปด้วยคนประเภทต่างๆ และการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างคนด้วยกัน ในขณะที่เดียวกัน ระบบเทคนิคจะประกอบไปด้วยเทคโนโลยีต่างๆ และการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างเทคโนโลยีต่างๆ เมื่อคนต้องทำงานร่วมกับเครื่องจักรและเทคโนโลยีเพื่อให้ได้คุณค่าตามที่ ต้องการ เราพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระบบสังคมและระบบเทคนิคที่ผสมผสานกันอยู่นี้ ว่าเป็นระบบสังคมผสมผสานเทคนิค (Socio-technical Systems : STS) แนวคิดแบบลีนมององค์กรหรือกระบวนการสร้างคุณค่าในแนวทางของระบบสังคมผสมผสาน (Socio-technical Systems Approach) เพื่อที่จะได้มีความเข้าใจที่ลึกซึ้งในความเป็นพลวัตที่ซับซ้อนของสมรรถนะ การทำงานขององค์กรหรือกระบวนการสร้างคุณค่า ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับเครื่องจักรเทคโนโลยีคงไม่ใช่แค่การติดตั้งเครื่อง จักรแต่เพียงอย่างเดียวเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาเชิงสมรรถนะการทำงานขององค์กร แต่จะเป็นความสัมพันธ์ในเชิงปฏิสัมพันธ์กันระหว่างเครื่องจักรและคน

แนวทางของระบบสังคมผสมผสานเทคนิค (Socio-technical Systems Approach) จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่างๆ เช่น ฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) สภาพแวดล้อม คน ขั้นตอนการทำงาน กฎระเบียบ และข้อมูล (รวมทั้งโครงสร้างของข้อมูล) องค์ประกอบเหล่านี้จะถูกบูรณาการเข้าด้วยกันเป็นระบบในกระบวนการสร้างคุณค่าในองค์กรธุรกิจ แนวทางนี้พิจารณาความสัมพันธ์สองทางระหว่างคนกับเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดความผสมผสานกันเพื่อที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง

แนวทางของระบบสังคมผสมผสานเทคนิคพิจารณาองค์กรเป็นระบบของส่วนประกอบที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันด้วยทักษะที่แตกต่างกันและระดับของทักษะที่แตกต่างกัน แนวทางนี้ยังสามารถใช้งานร่วมกับระบบคุณค่าขององค์กรเพื่อส่งเสริมให้เกิด ทักษะ ความรู้และความสามารถ ยิ่งไปกว่านั้น แนวทางนี้ยังทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีเครื่องมือต่างๆ ในการพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถเพื่อที่จะส่งเสริมสนับสนุนพวกเขาให้มีความเจริญก้าวหน้า

แนวคิดแบบลีนและวิถีแห่งโตโยต้า (The Toyota Way) จึงเป็นแนวคิดเชิงระบบสังคมผสมผสานเทคนิคที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ ระหว่างคนกับเครื่องจักรทุนแรงทั้งหลายที่ใช้อยู่ระบบสร้างคุณค่าในองค์กร โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับคนและภาวะผู้นำของคนในองค์กร เพราะว่าประเด็นที่สำคัญของการอยู่รอดคือการปรับตัว ซึ่งต้องเกิดมาจากองค์ประกอบภายในขององค์กร คุณลักษณะเช่นนี้ไม่ได้เฉพาะแต่สิ่งมีชีวิตเท่านั้น และคนก็เป็นสิ่งมีชีวิตเพียงชนิดเดียวในองค์กร แต่องค์กรนั้นไม่ได้มีคนเพียงคนเดียว แต่กลับมีคนเป็นจำนวนมากและมีคนจากหลากหลายระดับที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของ ระบบการสร้างคุณค่า มุมมองด้านคนของแนวคิดแบบลีนหรือวิถีแห่งโตโยต้าที่แท้จริงแล้วจึงคือระบบ สังคมนั่นเอง แนวคิดแบบลีนพยายามสร้างคนให้มีวัฒนธรรมแบบลีนเหมือนกันเพื่อที่จะได้ปรับ ตัวไปพร้อมๆ กันทั้งองค์กร นั่นคงจะเป็นหลักการเดียวกับการจัดการสังคมที่จะต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวหลัก ต้นความเป็นไปของสังคม องค์กรธุรกิจและกระบวนการธุรกิจก็เช่นกันที่จะต้องถูกผลักดันไปด้วยมนุษย์ หรือสิ่งมีชีวิตในระบบเพื่อนำระบบให้อยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

ลีน : ทฤษฎีระบบ

กิจกรรมทุกอย่างที่เกิดขึ้นในโลกจะต้องมีเหตุและผล และจะต้องมีกลไกของการเกิดขึ้น เหตุและผลหรือกลไกต่างๆ ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎี (Theory) ซึ่งเป็นนามธรรม และสามารถนำไปแปรสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม (Concrete) ได้ตามบริบท (Context) ของการปฏิบัติด้วยความเข้าใจในความสัมพันธ์ของทฤษฎี (นามธรรม) และการปฏิบัติ (ความเข้าใจในความสัมพันธ์ของนามธรรมและบริบท) ผลลัพธ์ที่ได้ คือ รูปธรรมที่ให้ประโยชน์กับมนุษย์เรา

มักมีคำกล่าวว่าการผลิตแบบโตโยต้านั้นไม่ใช่ทฤษฎี แต่เป็นการปฏิบัติ ผมเห็นด้วยอย่างยิ่งในคำพูดนี้ เพราะว่าสิ่งที่เราได้เห็นจากความสำเร็จของโตโยต้าเป็นรูปธรรมที่เกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติ แต่เราต้องอย่าลืมว่าการปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จนั้นต้องมาจากกระบวนการคิด เท่านั้น วิธีคิดที่ถูกต้องคือการมองเห็นหลักการหรือทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลังการปฏิบัติ นั้น มีเรื่องเล่าของผู้ที่เป็นลูกน้องของ Taiichi Ohno ที่กำลังดำเนินงานปฏิบัติการไคเซ็นตามคำสั่งของ Ohno และถูกตำหนิว่า “คุณนั้นเป็นคนโง่ ถ้าคุณทำตามที่ผมบอกให้คุณทำ... คุณจะเป็นคนโง่เสียยิ่งกว่า ถ้าคุณไม่ได้ทำตามที่ผมพูด... คุณควรจะคิดด้วยตัวเองเพื่อให้ได้แนวคิดที่ดีกว่าผม” ผมเห็นด้วยกับคำพูดของ Ohno เป็นอย่างยิ่ง เพียงแต่เราจะได้คิดได้เองเหมือนกับโตโยต้าคิดได้หรือไม่ และที่สำคัญโตโยต้านั้นไม่เคยหยุดคิด

ดังนั้นความหมายของการปฏิบัติของ Ohno สำหรับโตโยต้าคงจะไม่ได้หมายถึงการที่โตโยต้าเข้าใจทฤษฎีหรือสร้างทฤษฎีขึ้น มาเป็นของตัวเองแล้วจึงนำไปปฏิบัติ แต่ผมเข้าใจว่าการดำเนินงานของโตโยต้าเป็นการปฏิบัติหรือการทดลอง

(Experiment) ที่ผ่านกระบวนการคิดเพื่อการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ไม่ใช่การสร้างหรือคิดค้นทฤษฎีโดยนักวิชาการในมหาวิทยาลัย แต่เป็นการค้นพบทฤษฎีด้วยตัวโตโดยตัวเอง และพัฒนาทฤษฎีนั้นด้วยตัวอยู่ตลอดเวลา

ระบบการผลิตแบบโตโยต้าพยายามนำเอาแนวคิดและเทคนิคต่างๆ ที่มีอยู่และเทคนิคที่โตโยต้าพัฒนาขึ้นมาเองมาบูรณาการเข้าด้วยกันเป็นระบบ การผลิตแบบโตโยต้า ซึ่งเป็นระบบมีองค์ประกอบหลายอย่าง ทั้งองค์ประกอบที่มีชีวิตและไม่มีชีวิตทำงานร่วมกันอย่างเชื่อมโยงเป็นขั้น เป็นตอน ตั้งแต่เครื่องมือในระดับพื้นฐาน เครื่องมือในระดับกลางและระดับสูง รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับชั้น องค์ประกอบทั้งหมดถูกบูรณาการเข้าเป็นระบบเดียว แต่สิ่งที่เราให้เห็นและได้รับรู้ก็เพียงองค์ประกอบด้านกายภาพหรือด้าน **Hard Side** แต่เราจะไม่เห็นหรืออาจจะไม่เข้าใจในส่วนที่เป็น **Soft Side** ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงกันและการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ในเชิงข้อมูลและการตัดสินใจทั้งวัฒนธรรมขององค์กร ความคิดอ่านและภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร ถ้าปราศจากองค์ประกอบในส่วนที่เป็น **Soft Side** ของระบบแล้ว การไหลของคุณค่าในระบบก็จะไม่มีประสิทธิภาพ

ในมุมมองของผม การพัฒนาแนวคิดและการดำเนินงานของโตโยต้าเป็นการมองกระบวนการการสร้างคุณค่า ของตัวเองในเชิงระบบหรือทฤษฎีระบบ ถึงแม้ว่าโตโยต้าจะไม่ได้กล่าวถึงทฤษฎีระบบหรือใช้ทฤษฎีระบบมาประยุกต์ใช้ใน การทำงานและพัฒนาองค์กร แต่ระบบการผลิตแบบโตโยต้าก็เป็นสิ่งที่พิสูจน์ได้ว่า แนวคิดของโตโยต้ามีพื้นฐานจากแนวคิดเชิงระบบด้วยการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ในทุกระดับชั้นเข้าเป็นระบบเดียวกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน กิจกรรมต่างๆ ในระบบการผลิตแบบโตโยต้ามีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและมีปฏิบัติสัมพันธ์กัน อย่างสอดคล้อง อีกทั้งมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเพื่อปรับตัวเอง (**Adaptive**) ให้อยู่รอดได้ ทำให้เกิดการลงตัว (**Fitness**) กับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของระบบ

ส่งท้าย

แนวคิดที่โตโยต้าค้นพบและได้ปฏิบัติมาโดยตลอดไม่ได้เป็นการมองกระบวนการ ผลิตและกระบวนการธุรกิจอย่างระบบเท่านั้น แต่โตโยตายังมีความเข้าใจในโครงสร้างเชิงระบบ (**Systemic Structure**) ของธุรกิจและมีความเข้าใจระบบสังคมด้วย โตโยต้าคิดและปฏิบัติไปโดยเป็นธรรมชาติขององค์กร และมีการส่งผ่านความคิดอ่านนั้นจากรุ่นสู่รุ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์กรเกิดความยั่งยืน กิจกรรมหลายๆ อย่างในระบบการผลิตแบบโตโยต้าไม่ได้เป็นการหาจุดที่เหมาะสมของระบบด้วย พยายามที่จะทำให้ส่วนใดส่วนหนึ่งดีที่สุดเฉพาะที่ (**Local Optimization**) แต่เป็นการมองทั้งระบบอย่างเป็นองค์รวม ในมุมมองของผมแล้ว แนวคิดแบบสินที่มีจุดกำเนิดมาจากโตโยต้า คือ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบกับกระบวนการผลิตที่ไม่ใช่แค่กลุ่มของเครื่องจักร ที่ถูกนำมาจัดกลุ่มกันเมื่อแปรสภาพวัตถุดิบ แต่เป็นการมองความสัมพันธ์ของมนุษย์และสังคมมนุษย์กับกระบวนการผลิต จึงทำให้แนวคิดแบบสินไม่ได้เป็นแค่แนวคิดสำหรับ

กระบวนการผลิต แต่เป็นแนวคิดสำหรับระบบสังคมผสมผสานเทคนิค (Socio-Technical Systems : STS) ที่มีการพัฒนาการอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ระบบธุรกิจอยู่รอด ท่ามกลางโลกทุกวันนี้ที่มีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นวิธีการมองปัญหาและการใช้เครื่องมือในการแก้ปัญหาจะต้องถูกพัฒนาไป ตามบริบทของปัญหา ความสำเร็จในการแก้ปัญหาของใครคนใดคนหนึ่งไม่สามารถอธิบายได้ด้วยการมองไป ที่สิ่งที่เกิดจากภายนอก (Hard Side) เท่านั้น แต่จะต้องมองเข้าไปที่โครงสร้างของความคิด ความเข้าใจและการตัดสินใจ (Soft Side) ของผู้นำในองค์กรหรือสังคมที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทางกายภาพของระบบ แนวคิดแบบสิ้นเชิงไม่ใช่เทคนิคการผลิตหรือการจัดการธรรมดาอีกต่อไป แต่ผมคิดว่าแนวคิดแบบสิ้นในปัจจุบัณกำลังถูกพัฒนาไปสู่ระดับการแก้ปัญหาที่ ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นด้วยแนวคิดเชิงระบบและการมองปัญหาและการใช้เครื่องมือใน การแก้ปัญหาอย่างองค์รวม