



Visual Management

และ การจัดการองค์กร

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

เพื่อรับกับกระแสความคลั่งไคล้ฟุตบอลทั่วโลก
ที่ถูกจุดขึ้นทุก 4 ปี ผมคิดว่ามีบางแง่มุมที่เราสามารถ
เรียนรู้ แนวคิดของ Visual Management ได้จากเกม
การแข่งขัน และชวนท่านผู้อ่านคิดกันต่อ ถึงการนำไปใช้
ในการจัดการองค์กรครับ

ลองจินตนาการว่า เราหลุดเข้าไปเป็นนักเตะ
คนหนึ่งในเกมฟุตบอล โดยที่ไม่รู้ว่าแข่งกับใคร เพื่อนร่วมทีม
คือคนแปลกหน้าไม่รู้จักสักคน ในสนามไม่มีข้อมูลอะไร
ทั้งสิ้นให้เห็น แรงจูงใจในการเล่นอย่างเต็มที่ มันคงทหดหาย
ไปเยอะนะครับ

หลักการของ Visual Management (บางองค์กรก็เรียกว่า Visual Control หรือ Visualization) คือ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับ ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการทำงาน ผ่านสายตาของพนักงาน เห็น “ข้อมูล” อะไรในเกมฟุตบอลกันบ้างครับ?

สิ่งสะดุดตาอย่างแรกในทุกสนามฟุตบอล คือ กระดาน Scoreboard ที่เห็นได้จาก นักเตะและผู้ชมทั่วสนาม แสดงถึงข้อมูล พื้นฐานอย่างเช่น เวลาผ่านไปกี่นาทีแล้ว ขณะนี้ยังเสมอกันอยู่ หรือมีทีมใดขึ้นนำ อยู่กี่ประตู ซึ่งมีผลอย่างมากในการกำหนด แผนการเล่นต่อไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของเกม



“

กระดาน Scoreboard รับรู้เป้าหมายและผลการทำงาน

”



เราอาจเปรียบเทียบภาพนี้ได้กับพนักงาน ที่ทำงานกันอยู่ในองค์กรว่า รับรู้เป้าหมาย และผลการทำงาน ที่เป็นไปอย่างชัดเจน อยู่ตลอดหรือไม่ ผลลัพธ์ในที่นี้เป็นได้ทั้ง ในเรื่องปริมาณ คุณภาพ ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า หรือตัวชี้วัดอื่น ก็ได้

นอกเหนือจากการรับรู้ผลในปัจจุบันแล้ว แผนต่อไปข้างหน้า คือสิ่งที่ต้องรับรู้อย่าง ชัดเจนเช่นกัน พูดให้ง่ายขึ้นคือ องค์กร ต้องสื่อสารให้พนักงานเห็นทั้ง “แผน และ ผล” นั้นเองครับ



“

เส้นทั้งหมด จะเป็นตัวกำกับพฤติกรรมของผู้เล่น

”

เรื่องที่จะเป็นเรื่องเล็กน้อยแต่มีความสำคัญ คือ “ขนาด” และ “ตำแหน่ง” ผมเคยเจอบอร์ดควบคุมการทำงานในหลายองค์กรที่ตัวหนังสือเล็กมากอ่านไม่รู้เรื่อง วางในตำแหน่งที่ต้องแหงนคอมองขึ้นไป แคมยังมีข่าวของเกาะกะหน้าบอร์ดอีก

ที่สนามเราจะเห็น เส้น ขอบสนาม กรอบเขตโทษ เส้นประตู จุดเริ่มต้นเขี่ยลูก ตำแหน่งจุดโทษ หรือมุมสนามสำหรับเตะมุม เส้นทั้งหมดจะเป็นตัวกำกับพฤติกรรมของผู้เล่น ให้เล่นในกรอบกติกาที่กำหนด และเป็นเครื่องมือในการตัดสินเกมให้กับกรรมการด้วย

ในองค์กรก็ย่อมต้องการให้ พนักงานปฏิบัติงาน ตามกรอบอะไรบางอย่างเช่นกัน กรอบที่วางนี้อยู่ในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น มาตรฐานการทำงาน, คู่มือ (Manual), คำแนะนำ (Instruction/Guideline), ปรัชญาหรือค่านิยมในการทำงาน ที่พนักงานต้องรับรู้ได้อย่างชัดเจน

ในภาคการผลิตรวมถึงภาคบริการบางประเภท การตีเส้นเพื่อจัดแบ่งพื้นที่ที่มีความสำคัญมาก เพื่อแบ่งพื้นที่ทำงานทางเดิน ที่วางชิ้นงานที่ผลิตหรือของเสียที่เกิด ที่จัดวางอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร เพื่อให้เป็นระเบียบไม่สับสน เส้นที่ตีในพื้นที่ทำงาน จะเป็นเครื่องมืออย่างง่าย ๆ ที่ทำให้ใครก็ได้เมื่อเห็นแล้วรู้ได้ทันทีว่ามีการปฏิบัติงาน หรือจัดวางสิ่งของที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานเกิดขึ้นแล้ว



“

สื้สื่อ แบ่งหมวดหมู่หรือแบ่งประเภท

”

ถัดจากเรื่องสนาม เราจะพบนักเตะจากทั้ง 2 ทีม และ กรรมการ ที่แยกกันด้วย สื้สื่อ สื้เป็นเครื่องมือง่ายๆ แต่ มีประโยชน์อย่างมากในการแบ่งประเภท หรือจัดหมวดหมู่ เพราะสายตาคนเราแยกความแตกต่างของสี ได้ง่ายๆ แค่ การมองแวบเดียว

เราจึงเห็นการนำสีไปใช้ในการ แบ่งหมวดหมู่ หรือแบ่ง ประเภท สิ่งต่างๆ เช่น เอกสารในสำนักงาน การจัดเก็บ สินค้า ความแตกต่างของข้อมูล เส้นกราฟ แผนภูมิ บนเอกสารการระบุสถานะของกระบวนการ ว่าปกติคืออยู่หรือไม่

สีเป็นเครื่องมือที่สำคัญ สำหรับเกมฟุตบอลอีกเรื่อง คือ ใบเหลือง-ใบแดง เมื่อมันถูกชูขึ้น ผมว่าเป็นความชาญฉลาด ของผู้ที่คิดภาษาสัญลักษณ์ขึ้นในเกมนะครับ เพราะเป็น วิธีสื่อสารที่คนทั้งสนามเข้าใจ โดยไม่ต้องใช้คำพูดใดๆ เลย

เสื้อนักเตะ ยังมีสิ่งที่น่าสนใจอีกคือ ข้อความบนหลังเสื้อ ซึ่งจะเป็นชื่อผู้เล่น อยู่บนหมายเลข ในเมื่อมีชื่อบอกอยู่แล้ว ทำไมต้องมีหมายเลขอีกด้วยให้มันซ้ำซ้อนครับ?

ถึงแม้ว่า สิ่งที่ต้องการบอกผู้ชมคือ นักเตะคือใคร แต่ หมายเลขมีขนาดใหญ่กว่าชื่อมาก สามารถสื่อสารให้เข้าใจ ได้ง่ายกว่า และเป็นภาษาสากลที่ใครๆ ก็เข้าใจ

สิ่งที่เรียนรู้ได้คือ ข้อมูล-เดียวกัน แต่มี วิธีการนำเสนอ ได้หลายวิธี ลักษณะเช่นนี้ ยังมีในอีกหลายองค์กร ที่แปลง ข้อมูลที่ซับซ้อนหรือยืดยาว มาเป็น Code หรือข้อความ ย่อ เพื่อให้อ่านง่ายขึ้น ลดความสับสนผู้ปฏิบัติงาน



ผมเคยร่วมงานกับองค์กรหนึ่ง องค์กรนั้น
ใช้ การ์ตูนภาพ ใส่ในรายงาน เพื่อบอกถึง
สถานการณ์ ตลาดในพื้นที่เขตการขาย
ต่างๆ รูปที่ใช้สื่อคือ พระอาทิตย์-เมฆ-
ฝนตก-ฟ้าผ่า แทนตลาดที่ดี ยอดขาย
เป็นไปตามแผน จนถึงตลาดแย่ ผู้บริหาร
ที่เห็นรายงานปราดเดียว ก็เข้าใจภาพรวม
ได้ทันที

ดังนั้น การเลือกข้อความที่จะมาสื่อให้กับ
กลุ่มเป้าหมายรับทราบ เป็นทั้งศาสตร์ และ
ศิลป์อย่างหนึ่ง เช่น ข้อมูลตัวเลขสามารถ
จัดหมวดหมู่ของข้อมูล และนำเสนอใน
รูปแบบของตาราง หรือจะทำให้เห็นภาพ
มากขึ้น ก็กลายมาเป็นกราฟรูปแบบต่างๆ

“

สิ่งที่มองไม่เห็น
ต่างคนต่างอยู่

”

ยังมีสิ่งที่เราเรียนรู้ได้จาก “สิ่งที่มองไม่เห็น”
ได้อีกครับ ทั้งสนามเป็นพื้นที่เปิดโล่ง ผู้เล่น
ในทีมเดียวกันเห็นกันและกันหมด การส่ง
ลูกไปข้างหน้า ด้านข้าง คืบหลัง ส่งสั้น
ส่งยาวให้ใครก็ได้ ไม่มีข้อจำกัด ใดๆ ทั้งสิ้น

องค์กรไม่น้อยครับที่พื้นที่ทำงาน เป็น
อาณาจักรส่วนตัวหรือหน่วยงาน ต่างคน
ต่างอยู่ ด้วยฉากกั้นพื้นที่ การรับส่งงาน
ต้องผ่านขั้นตอนที่ไม่จำเป็นมากมาย
ปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างมนุษย์ กลาย
เป็นการกดแป้นคอมพิวเตอร์ หรือการจิ้ม
มือถือแทน



ดังนั้นในปัจจุบัน องค์กรหลายแห่งที่ให้ความสำคัญกับ **มนุษย์สัมพันธ์** ระหว่างพนักงาน จึงออกแบบให้เป็น **สำนักงานเปิดโล่ง** พนักงานสามารถ เห็นกันและกันได้ง่าย หรือ การออกแบบสำนักงานในโรงงานที่ชั้นลอย สามารถมองเห็นลูกกระชกลงมาเห็นภาพทั่วทั้งโรงงานได้

“

“สืบปากว่าไม่เท่าตาเห็น” หรือสำนวนฝรั่งที่กล่าวว่า **“Seeing is believing”** คือการให้ความสำคัญกับ สิ่งที่เราตามองเห็น ที่เราสามารถเรียนรู้ และนำหลักการ ง่ายๆ นี้มาใช้ เพื่อประโยชน์ต่อการจัดการองค์กรครับ

”