



นวัตกรรมบริการ

■ **ปรีดา ยิ่งสุขสถาพร**
preeda@nia.or.th

เหนื่อยก็พัก เจ็บก็หยุด

การทำนวัตกรรมในองค์กรหรือบริษัท
ทั่วไปนั้น ถึงจุดหนึ่งจะมีหัวเลี้ยวหัวต่อ
ระหว่างการพยายามขับเคลื่อนไปข้างหน้า
และความรู้สึกกลับสนว่าเส้นทางที่ดำเนิน
อยู่นั้นมันใช่หรือเปล่า เพราะว่าหนทางการทำ
นวัตกรรมส่วนมากจะเจออุปสรรค ไม่ว่าจะเป็
เรื่องของความรู้ เทคโนโลยี เงินทุน หรือการตลาด
บริษัทเล็กแม้ว่าจะขับเคลื่อนได้รวดเร็วแต่
ก็เสียเปรียบในเรื่องของทรัพยากร แต่ไม่ว่าบริษัท
จะมีขนาดใหญ่มากแค่ไหนก็ตาม ถึงจุดหนึ่งคนทำงาน
ก็จะต้องเผชิญกับคำถามคาใจข้างต้น

ระหว่างการทำงานแบบที่เคยทำมา กับการ
เริ่มต้นทำสิ่งใหม่ แน่แน่นอนว่าอย่างหลังเป็นการ
ตัดสินใจที่ยากลำบากกว่า เพราะหมายถึงการ
ทำงานเพิ่ม การทุ่มเทเพื่อบางสิ่งบางอย่างโดยที่ยัง
ไม่เห็นอนาคต ในระดับโรงงานยิ่งเต็มไปด้วยการ
ทดลอง ทั้งลองผิดและลองถูก บางครั้งต่อให้ลอง
ถูกทาง แต่ผลก็ยังไม่อาจออกมาไม่ได้ตั้งใจ

ฝ่ายบริหารที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย มัก
จะกระตุ้นความ "อยาก" ทำนวัตกรรมด้วยการ
ออกแคมเปญกิจกรรมภายใน ที่นิยมกันมากคือ
การจัดการประกวดแข่งขัน เพื่อให้ทุกแผนกทุก
ฝ่ายในบริษัทร่วมเสนอผลงานทางความคิด ที่นำ
จะทำให้ธุรกิจมีกำไรเพิ่มขึ้น คนทำงานตอนแรกๆ
ก็มักตอบสนองด้วยดี เพราะเรื่องใหม่ย่อมฟังดู
แล้วตื่นเต้น น่าสนใจ ผลประโยชน์ก็ดึงดูดไม่น้อย
ไม่ว่าจะเป็นตัวเงินหรือโอกาสงาม ที่จะได้นำเสนอ
ตัวให้ผู้บริหารพิจารณา

จริงๆแล้วก้าวแรกนั้นยาก เหมือนการบอก
ให้คนน้ำหนักเกินไปออกกำลังกายเพื่อลดหน
การผิใจตัวเองให้เข้ายิมหรือไปเดินแอโรบิกนั้น
ครั้งแรกย่อมยุ่งยากและเคอะเขินไม่น้อย แต่การ
พยายามรักษาระดับความ "อยาก" ต่างหาก
ที่ยากที่สุด คนที่ล้มเหลวในเรื่องการลดน้ำหนัก
ส่วนหนึ่งเป็นเพราะไม่อาจผิใจตัวเองให้ออกกำลังกาย
สม่ำเสมอได้ เช่นเดียวกับคนที่ทำงานด้าน
นวัตกรรม การผิใจตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้คิด
และทำอย่างมีนวัตกรรมไม่หยุดหย่อนนั้นยากกว่า
การเริ่มต้นมาก บริษัทที่ยิ่งใหญ่ด้านนวัตกรรม
ต่างประสบความสำเร็จได้ ก็เพราะสามารถปลูก
ฝังวิถีปฏิบัติจนกระทั่งนวัตกรรมกลายเป็น
วัฒนธรรมในองค์กร

ผู้ทำงานจึงไม่ได้มองนวัตกรรมเป็นงาน
พิเศษที่ฝ่ายบริหารต้องการ แต่เป็นงานประจำ
และเป็นหน้าที่ของคนทุกคนในบริษัทที่ต้องร่วม

กันคิดแล้วทำ เพื่อประโยชน์ส่วน
รวมขององค์กร

หลายคนอาจเคยเห็นภาพ
คนฝึกเล่นโยคะมาบ้าง แรกๆ ที่
เห็นสงสัยไหมว่า เขาทำ
อย่างนั้นได้อย่างไร?

แน่นอน
ว่าเพราะการ
แรมปี แต่
สงสัยยิ่งกว่า
เธอเหล่านั้น
ลำบากเป็นแรมปี

แน่นอน
ฝึกฝนเป็น
คำถามที่น่า
มากคือ เขาหรือ
"อดทน" ฝึกฝนให้
อย่างนั้นได้อย่างไร?

ผมคิดว่า ความอดทน เป็นคุณสมบัติอย่าง
หนึ่งของความสำเร็จด้านนวัตกรรม โดยไม่ได้
หมายความว่า ให้ทำนวัตกรรมแบบถึกถาวร
ทวย มุ่งฮุยลุยฮุกเดียว ทำอย่างนั้นมันอาจได้
ผลระยะสั้นเรื่องความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว แต่ใน
ระยะยาวจะถึกอย่างไร ก็ย่อมต้องมีวันเหนื่อยล้า
กันบ้างตามประสาปุถุชน ไม่ใช่เครื่องจักร

ตรงนี้แหละครับที่เป็นเคล็ดลับ **ความ
อดทนที่ดีต้องมาคู่กับการตระหนักรู้ศักยภาพ
ของตัวเองด้วย** คนทำงานเมื่อตั้งใจทำงานถึง
จุดหนึ่งแล้วมันยังไม่สำเร็จ ผลก็คือ ความรู้สึก

เหน็ดเหนื่อยก็จะพุ่งเข้ามา แล้วควรทำอย่างไร?
เพราะเรารู้แล้วว่า นวัตกรรมต้องทำอย่างต่อเนื่อง
ไม่ใช่ทำๆ เลิกๆ นิยมกันเป็นพักๆ อย่างนั้น
ไม่เป็นหนทางที่จะนำบริษัทไปสู่ความสำเร็จอีก
ระดับได้

คำตอบคือ เหนื่อยก็พัก คนที่ออกกำลังกาย
ถึงจุดหนึ่ง หัวใจย่อมเต้นแรงขึ้นจนแตะ
ระดับที่ล้าเต็มทน หากผิใจต่อไปจึงจะมีผลเสีย
การพักจึงเป็นยุทธวิธีที่ดีที่ตัดทั้งทางกายภาพ
และจิตวิทยา นักกีฬาตระหนักดีถึงความสำคัญ
ของการพัก ปราศจากการพักย่อมไม่มีความคืบ
หน้า ร่างกายที่ถูกหวดซ้ำๆ จนตึงนั้นต้องการการ
"หยุด" เป็นระยะ เพื่อคลายความตึงของกล้ามเนื้อ
และภาวะการเต้นของหัวใจ เมื่อได้พักพอแล้ว
ย่อมสามารถไปข้างหน้าได้ไกลขึ้นอีก

การทำนวัตกรรมก็เช่นกัน คนทำงานที่รู้สึก
ว่าล้าแล้ว ก็ควรได้พักบ้าง กลับไปทำงานเดิมปกติ
โยกย้ายไปทำงานใหม่ที่เหนื่อยน้อยลง หรือให้ลา
พักร้อนไปเลยนานๆ เพื่อให้ชาร์จแบตเตอรี่ที่ **คนที่
พร้อมแล้วเท่านั้น จึงจะทำนวัตกรรมได้อย่างมี
พลังและต่อเนื่อง**

บริษัทที่คิดว่า ผลลัพธ์จากแคมเปญ
นวัตกรรมปีนี้อย่างไม่เข้าตา ปีหน้าก็ต้องอัดฉีดกัน

ใหม่นั้นก็ถูก เพียง
แต่ควรจะให้เวลา
คนทำงานได้พัก
บ้าง หาแคมเปญ

อื่นมาคั้นเวลา หากิจกรรม
เสริมเพื่อเพิ่มพูนความรู้
ในเรื่องนี้ พาไปดูงานเพื่อ
สร้างแรงบันดาลใจ
จัดกิจกรรมสอน

กันเอง ภายในเพื่อถ่ายทอด
ความรู้และประสบการณ์

ส่วนผู้บริหารย่อมแตกต่าง เพราะ
ภาระงานการบริหารนั้นพักไม่ได้ ความ
จริงผู้บริหารที่เหนื่อยเป็นเหมือนกันกับ
ผู้ปฏิบัติงาน ยังต้องรับผิดชอบหน้าที่

ในการดูแลรอยแปดพันเรื่องแล้ว ความเครียดย่อมมีมาก และยิ่งผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมที่ตั้งเป้าหมายไว้ไม่ได้ตามคาด ยิ่งผิดหวังและอาจแสวงหาเครื่องมือเครื่องมือใหม่เข้ามาช่วย

อีกประการหนึ่ง นวัตกรรมเป็นเรื่องของการลงทุน ซึ่งเป็นการแปลงเอาความคิดหรือไอเดียให้ออกมาเป็นผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อองค์กร หากผลไม่เป็นไปอย่างที่คาดหวัง ในสายตาดำเนินบริหารอาจมองเป็นการสูญเปล่า แม้ว่าหากมองในแง่ดีอาจเป็นการลงทุนเพื่อการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งจะเสริมสร้างความแข็งแกร่งในอนาคต

ในทางปฏิบัติ การลงทุนด้านนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารนั้น น้อยรายที่จะทุ่มไปโดยไม่มีหวังผล ส่วนใหญ่หวังผลตั้งแต่ครั้งแรก แม้ในใจจะรู้ว่าโอกาสสำเร็จนั้นมีน้อย และอาจรู้ด้วยซ้ำไป

ว่า ต้องลงทุนแล้วล้มเหลวอย่างน้อยก็นับเป็นสิบครั้ง กว่าจะได้ผลที่ต้องการจริงๆ **เพราะมันเป็นเรื่องที่ไม่พูดไม่ออกบอกไม่ได้ พุดตามตรงเปลือยสะท้อนกลับเป็นภาพลบถึงความสามารถของ**

การบริหารด้วยซ้ำไป

ต่างจากบริษัทหรือองค์กรที่มีเจ้าของคนเดียว อย่างนี้ทุ่มได้เต็มที่ ผิดพลาดก็ไม่ต้องโทษใคร เรียกว่าผิดพลาดเองเรียนรู้เอง ทำมากก็เก่งขึ้นมาก ทำน้อยก็ตามคนอื่นไม่ทัน แต่อย่างที่ผมบอกข้างต้นว่า บริษัทเล็กนั้นทรัพยากรมีจำกัด ผู้ประกอบการที่สายป่านไม่ยาว เมื่อไม่ได้ผลอย่างที่คาดหวังเท่ากับการลงทุนครั้งนั้นไม่ถ่วงเลยเป็นเงินกลับมา กลายเป็นการลงทุนที่ "เจ็บ" ตัวเมื่อคนทำงานยังสามารถพักได้เมื่อเหน็ดเหนื่อยแล้วเจ้าของควรทำอะไรเมื่อบาดเจ็บ

คำตอบคือ เจ็บก็หยุด นักกีฬาที่บาดเจ็บแล้วยังฝืนเล่นต่อ รังแต่จะเพิ่มความบอบช้ำและยืดเวลาที่จะกลับคืนสู่สนามในสภาพที่สมบูรณ์พร้อมให้ยาวออกไปอีก

ผู้ประกอบการเมื่อเจ็บก็ควรหยุดสักพักครับ ผมรู้จักนักธุรกิจจำนวนมากที่ทำนวัตกรรมไม่สำเร็จแล้วก็กลับไปทำเรื่องเดิม ขายของเดิม ทำอาชีพเดิม ประกอบธุรกิจตามเดิมที่เคยเป็นมา

ถามว่า คนเหล่านั้นยังจะหวนกลับคืนมาทำนวัตกรรมอีกไหม เกือบร้อยทั้งร้อยที่ผมเจอไม่มีใครบอกว่า พอแล้วไม่เอาแล้ว ส่วนใหญ่ยังไม่เซ็ดแต่ขอรอให้พร้อมกว่านี้ก่อนแล้วจะกลับมาทำใหม่ นี่คือปัจจัยสำคัญที่อาจพาพวกเขาไปสู่ความสำเร็จในอนาคตได้ เรื่องนวัตกรรมนั้นไม่มีอะไรมาก หากเราทำแล้วเหนื่อยก็พัก เมื่อทำแล้วเจ็บตัวก็ควรหยุด รอจนเราคิดว่าพร้อมแล้วก็กลับเข้ามาใหม่

ทุกรอบของการเริ่มต้นจะทำให้เราแข็งแกร่งขึ้น รู้มากขึ้น และแน่นอนว่าโอกาสของความสำเร็จก็ย่อมจะมีมากขึ้นตามไปด้วยครับ