



การคิดเชิงออกแบบกับวัฒนธรรมองค์กร Design Thinking and Organizational Culture

ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง

Chavalit Supasaktamrong

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

Faculty of Management Science, Thepsatri Rajabhat University

Corresponding author, E-mail: chavalitfolk@gmail.com

สาระสังเขป

บทความนี้กล่าวถึงการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เน้นการแก้ปัญหาโดยยึดผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง ผ่านขั้นตอนที่ประกอบด้วยความเห็นอกเห็นใจ (Empathize) การนิยามปัญหา (Define) การคิดแก้ปัญหา (Ideate) การสร้างต้นแบบ (Prototype) และการทดสอบ (Test) โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการจริงของผู้ใช้ แนวคิดนี้ช่วยลดความเสี่ยงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลหลากหลายศาสตร์

การคิดเชิงออกแบบยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม/การประชุม เรื่องการคิดเชิงออกแบบมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เน้นการทำงานร่วมกัน กล้าเผชิญกับความเสี่ยง การสร้างความไว้วางใจและความจงรักภักดีต่อองค์กร การเรียนรู้และสนับสนุนการใช้เครื่องมือการคิดเชิงออกแบบ การวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กร การปรับโครงสร้างองค์การแบบปราดเปรียวหรือแอจีล์ เน้นความต้องการพัฒนาระบบการคิดองค์รวมเชิงพลวัต การเรียนรู้จากการลงมือทำ การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมแบบเปิด ผู้นำการออกแบบความคิดเป็นตัวกลางที่มีอำนาจหน้าที่ในการดูแล การตัดสินใจ การแสดงบทบาทการสอนงาน การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนคนในทีม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ และการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว บทความยังเน้นถึงความท้าทายในการนำแนวคิดนี้ไปใช้จริง เช่น ข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากร รวมถึงความเข้าใจผิดเกี่ยวกับกระบวนการนี้

การบูรณาการการคิดเชิงออกแบบเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าและยั่งยืน นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อเศรษฐกิจและสังคมในระยะยาว

คำสำคัญ: การคิดเชิงออกแบบ, วัฒนธรรมองค์กร



SUMMARY

This article explores Design Thinking a user-centered problem-solving approach involving five key steps: Empathize, Define, Ideate, Prototype, and Test. This methodology aims to create innovations that genuinely address user needs, reduce risks in launching new products, and foster interdisciplinary collaboration.

Design Thinking also plays a critical role in shaping organizational culture, encouraging creativity, teamwork, and learning within organizations to enhance competitiveness in a rapidly changing world. The article highlights challenges in implementing this approach, such as time and resource constraints and misunderstandings of its processes.

Design thinking plays a crucial role in shaping organizational culture. Executives encourage participants in design thinking activities and meetings to actively share their opinions, emphasizing collaboration, risk-taking, trust-building, and loyalty to the organization. This approach fosters learning and supports the use of design thinking tools, diagnosing organizational culture, and implementing an agile organizational structure, the focus is on developing a dynamic, holistic thinking system, learning through hands-on experiences, and promoting an open innovation culture. Design leaders act as key facilitators with the authority to oversee decision-making, coaching, facilitation, and team support. These elements collectively enhance creativity, collaboration, and learning within the organization, ultimately increasing competitiveness in a rapidly changing environment.

The article also highlights challenges in implementing design thinking, such as time and resource constraints and misunderstandings about the process.

Integrating Design Thinking into organizational culture is a strategic approach to creating valuable and sustainable innovations. It enables organizations to adapt to rapid changes, remain competitive, and deliver positive economic and social impacts in the long term.

Keywords: Design Thinking and Organizational Culture



บทนำ

การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นวิธีการคิดรูปแบบหนึ่งที่หลาย ๆ ธุรกิจนำมาใช้ เห็นได้จาก สตีฟ จ๊อบส์ ที่ใช้หลักการคิดเชิงออกแบบกับบริษัท Apple ทำให้คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับโลก เช่น Computer-Mouse ตัวแรกของโลก แนวคิดนี้เป็นประโยชน์กับทุกคน ช่วยสร้างสรรค์ผลงานได้ดีมากขึ้น เนื่องจากมีผลลัพธ์ที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้วจำนวนมากในการนำมาใช้ควรประยุกต์หรือต่อยอดให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของไทย (อัฐวุฒิ จ่างวิทยา, 2561) และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่จะส่งผลต่อความอยู่รอดและการเติบโตของผลการดำเนินงานและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว (วัชรพงษ์ อินทรวงศ์ และนัฐนันท์ คักดีสัมฤทธิ์, 2559)

การคิดเชิงออกแบบมีความสำคัญ กล่าวคือ แนวคิดนี้ช่วยลดความเสี่ยงในการเปิดตัวหรือวางตลาดสิ่งใหม่ๆ ช่วยจัดระบบการเรียนรู้และสิ่งที่เรียนรู้ในโครงการอย่างรวดเร็ว สร้างทางออกที่เป็นนวัตกรรมก้าวกระโดด ไม่ใช้การเปลี่ยนแปลง เล็ก ๆ น้อย ๆ พัฒนาแนวทางและเครื่องมือสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสมสำหรับองค์กร สร้างวัฒนธรรมการคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมในองค์กร เอื้อให้ใช้ประโยชน์จากบุคลากรในองค์กรอย่างเต็มศักยภาพด้วยการร่วมมือกันทำงานเป็นทีมระหว่างคนต่างศาสตร์ในทุกๆระดับ กระตุ้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และความคิดภายในองค์กร เพิ่มและสร้างมูลค่าของนวัตกรรมให้สูงที่สุดด้วยโมเดลธุรกิจใหม่ (ไพบรมา อิศรเสนา ณ อยุธยาและชูจิต ตรีรัตนพันธ์, 2560)

หลักการของการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถตั้งประเด็นปัญหา พัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหา และสามารถประยุกต์ใช้และผสมผสานกับการพัฒนานวัตกรรม เป็นเครื่องมือหนึ่งในการวิเคราะห์หาความต้องการของผู้ใช้ กลุ่มเป้าหมายและลูกค้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการได้ องค์กรชั้นนำหลายแห่งใช้การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ด้วยกระบวนการเข้าใจปัญหาและยึดผู้ใช้เป็นศูนย์กลางการแก้ไข้ปัญหา (ชนพงศ์พรณ ธัญญรัตน์, 2561)

องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนทำให้การคิดเชิงออกแบบกลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน สำหรับการทำงานทุก ๆ ด้าน หรือสร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ความท้าทายของทศวรรษใหม่คือการพัฒนาทักษะการคิดเชิงออกแบบ และสร้างผู้นำในการคิดสร้างสรรค์ในทุกๆระดับขององค์กร การคิดเชิงออกแบบต้องอาศัยทักษะที่สั่งสมจากการฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาระบบการทำงานและเครื่องมือที่เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (ไพบรมา อิศรเสนา ณ อยุธยา และชูจิต ตรีรัตนพันธ์, 2560)

บทความนี้มุ่งเน้นการอธิบายแนวคิด กระบวนการของการคิดเชิงออกแบบ วัฒนธรรมองค์กร และการคิดเชิงออกแบบกับวัฒนธรรมองค์กร มีเนื้อหาตามลำดับดังนี้

การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) คือ กระบวนการคิดที่ใช้ในการทำความเข้าใจปัญหาต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง โดยให้ผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) หรือมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Design) และนำเอาความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากกลุ่มคนหลากหลายมาสร้างไอเดีย แนวทางการแก้ไข และนำแนวทางต่าง ๆ มาทดสอบและพัฒนาเพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ผู้ใช้ (คน กลุ่มคน กลุ่มเป้าหมายอื่น ๆ) และสถานการณ์นั้น ๆ การสนับสนุนกิจกรรมการมีข้อมูลเชิงลึก การระบุปัญหา และการนำเสนอแนวทางแก้ไข้ปัญหา โดยการพิจารณาจาก ความต้องการจริง (Desirability) ความเป็นไปได้ในการทำจริงทั้งด้านการผลิตและการจัดการ ฯลฯ (Feasibility) และอยู่รอดทางการเงินด้วยตนเอง (Viability) (อัฐวุฒิ จ่างวิทยา, 2561, สุชาติ ไตรภพสกุล และชาคริต พิษยางกูร, 2563, มขุปายาส ทองมาก, 2564)

กระบวนการคิดเชิงออกแบบ แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (ชนพงศ์พรณ ธัญญรัตน์, 2561, มขุปายาส ทองมาก, 2564, สุชาติ ไตรภพสกุล และชาคริต พิษยางกูร, 2563, สุรเดช จงวรรณศิริ, 2562)

1. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathize) เป็นการค้นหาและทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ

ในการทำความเข้าใจความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ลักษณะการตัดสินใจ รวมถึงการบ่งชี้ความต้องการที่ลูกค้าไม่ได้บอกออกมาโดยตรงก็ได้การดำเนินการในขั้นตอนนี้อาศัยเครื่องมือที่สำคัญ เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกตกระบวนการใช้งานหรือประสบการณ์จริง การจำลองสถานการณ์ การสนทนา การระดมสมอง How Might We...? หรือว่า “เราจะ... ได้อย่างไร ? เป็นต้น ขั้นตอนนี้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง

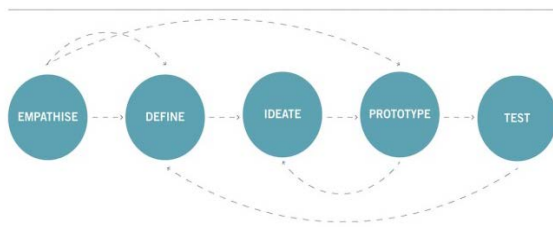
2. การนิยามปัญหา (Define) เป็นการกำหนดและตีความปัญหาที่เกิดขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมารวมทั้งข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตปัญหาที่เกิดขึ้นและครอบคลุมความต้องการ ความเข้าใจของลูกค้า บทบาท การตัดสินใจ ความท้าทาย และจุดที่สร้างความเจ็บปวด (Pain Point) การดำเนินการในขั้นตอนนี้อาศัยการวิเคราะห์ร่วมกันเป็นทีมและอาศัยเครื่องมือที่สำคัญ เช่น การสร้างแผนผังประสบการณ์การใช้งาน (Experienced Map) การบอกเล่าประสบการณ์ลูกค้า (Customer Journey) กรอบข้อเสนอคุณค่าให้กับลูกค้า (Value Proposition CANVAS) การสร้างผู้ใช้จำลอง (Persona) และวิธีนิยามโจทย์ปัญหาการออกแบบ (How might we...?) เป็นต้น

3. การคิดแก้ปัญหา (Ideate) เป็นการออกแบบแนวคิด หาแนวทางพัฒนาและความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหาลักษณะที่หลากหลายที่สุดและสอดคล้องเหมาะสมกับการนิยามปัญหาที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนที่แล้ว ในขั้นตอนนี้เป็นการสังเคราะห์คำตอบหรือนวัตกรรมเบื้องต้น การดำเนินการในขั้นตอนนี้เพื่อให้ได้การคัดกรองแนวคิดที่ดีในการนำไปพัฒนาต้นแบบสู่การทดสอบกับลูกค้า ขั้นตอนนี้อาศัยเครื่องมือที่สำคัญ เช่น การจุดประกายความคิด (Spark Up) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ทฤษฎีการแก้ปัญหาเชิงประดิษฐ์กรรม (Theory of Inventive Problem Solving: TRIZ) การพัฒนารูปแบบทางความคิดประเภทต่าง ๆ (Thinking Pattern) การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis: RCA) วงจรการบริหารคุณภาพ (Plan-Do-Check-Act) เป็นต้น ขั้นตอนการเสนอแนวคิดนี้เป็นการแบ่งปันความคิดโดยไม่ปิดกั้นมองความคิดที่นำเสนออย่างมีประโยชน์และมีคุณค่า ไม่ปฏิเสธหรือตัดสินความคิดว่าดีหรือไม่ดี แยกหรือรวมความคิดเข้าด้วยกัน และจัดลำดับความสำคัญของความคิดที่เสนอออกมาและพิจารณา

ว่าความคิดใดน่าจะทดลอง น่าจะได้ผลที่สุดหรือทำได้จริงมากที่สุด อาจใช้วิธีการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) กลั่นกรองจนเหลือความคิดจำนวนหนึ่ง ซึ่งสามารถนำเสนอสองถึงสามความคิดแล้วมารวมกันเป็นคำตอบเดียวกันก็ได้ เพื่อนำไปพัฒนาต้นแบบสู่การทดสอบกับลูกค้าต่อไป

4. การสร้างต้นแบบ (Prototype) เป็นการถ่ายทอดแนวคิดที่ได้จากการสรุปมาก่อนหน้านั้นให้พอให้เห็นภาพ เป็นรูปเป็นร่างง่ายที่สุด สามารถนำไปทำได้เร็วโดยไม่ต้องใช้ต้นทุนสูงมากนัก เพื่อให้ผู้อื่นเห็นภาพแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นได้ตรงกันและถูกต้องและนำไปใช้สำหรับการทดสอบกับลูกค้า การสร้างต้นแบบอาจอยู่ในรูปของการออกแบบ การจำลอง (Mock up) บทบาทเรียบเรียงเรื่องราว (Story Board) หรือการจำลองสถานการณ์ ประสบการณ์ เช่น คลิปวิดีโอการใช้งาน อาจประกอบด้วยต้นแบบย่อยหลายชิ้นก็ได้ เป็นต้น ทั้งนี้จะใช้ต้นแบบในการหาคำตอบและเก็บข้อมูลจากลูกค้าเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะมั่นใจว่าสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุดแล้ว เครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ได้ เช่น การสร้างต้นแบบที่รวดเร็ว ทำออกมาก่อน ทดสอบตลาด ทดสอบสะท้อนกลับ และพัฒนาต่อ (Rapid Prototype) ต้นแบบบนกระดาษ (Paper Prototype) ต้นแบบการออกแบบการบริการ และการทำงาน เพื่อให้เห็นขั้นตอนการทำงาน การบริการต่าง ๆ เพื่อให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจน (Service Blueprint) ต้นแบบที่มีรูปลักษณะใกล้เคียงของจริง (Appearance Prototype) เป็นต้น

5. การทดสอบ (Test) เป็นการนำต้นแบบที่สร้างขึ้นไปทดสอบการรับรู้ การใช้งานกับผู้ใช้ กลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้า ซึ่งอาจจำลองเป็นสถานที่จริงหรือจำลองบรรยากาศให้ใกล้เคียง โดยอาจเริ่มทดลองกับทีมงานก่อน (Pilot) แล้วทดลองกับผู้ใช้ กลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าต่อไป ในขั้นตอนการทดสอบไม่ควรอธิบายถึงแนวคิดการทำงานของต้นแบบที่นำมาทดสอบ แต่ให้เป็นลักษณะการใช้งานและเรียนรู้ของลูกค้า เพื่อสังเกตปฏิกิริยา ความรู้สึก และการรับฟังผลสะท้อนกลับที่เป็นประโยชน์ นำมาปรับปรุง พัฒนาต้นแบบให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่สมบูรณ์แบบต่อไป ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการคิดเชิงออกแบบ. ปรับปรุงจาก

<https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/what-is-design-thinking-everything-you-need-to-know-to-get-started/>

จากแนวคิดการคิดเชิงออกแบบมีความสำคัญต่อการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน/ปัญหาที่ยาก (Wicked Problem) กล่าวคือ ปัญหาที่ยากซึ่งมีลักษณะคลุมเครืออย่างมาก มีหลายปัจจัยที่ไม่ทราบสาเหตุ ไม่มีวิธีแก้ไขที่แน่ชัด อันที่จริง การแก้ปัญหาลักษณะนี้มีแนวโน้มในการเปิดเผยหรือก่อให้เกิดการทำลายมากยิ่งขึ้น ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งของปัญหาที่ซับซ้อน/ปัญหาที่ยากคือไม่มีความแน่นอน เมื่อธรรมชาติของปัญหาเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ทางแก้ไขปัญหาลักษณะนี้คือการใช้กระบวนการต่อเนื่องที่ต้องใช้การคิดเชิงออกแบบ (Stevens, E., 2021, Eradatifam, M., Heydarabadi, H., Shahbazi, A., 2019) นอกจากนี้ การพัฒนานวัตกรรมการคิดเชิงออกแบบเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะสำหรับนวัตกรรมเชิงคุณค่า ด้วยการคิดเชิงออกแบบ มุ่งเน้นการทำงานโดยมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง เอื้อให้องค์กรเข้าใจ ผู้ใช้ กลุ่มเป้าหมาย ลูกค้าย่างลึกซึ้งจึงสามารถพัฒนาและส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่าหรือนวัตกรรมแห่งคุณค่าได้อย่างสัมฤทธิ์ผล (ไปรมา อิศรเสนา ณ อยุธยาและชูจิต ตีรรัตนพันธ์, 2560)

อย่างไรก็ตามการคิดเชิงออกแบบเป็นสิ่งดี แต่เมื่อเรานำไปใช้กลับไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารองค์กรหรือแม้แต่ตัวผู้ปฏิบัติงานหรือผู้คิดค้นนวัตกรรมเอง เนื่องจากการทำงานไม่เอื้อต่อการคิดเชิงออกแบบ เช่น ข้อจำกัดด้านเวลาทำงาน ข้อจำกัดภาระงานที่มีมากอยู่แล้ว ข้อจำกัดด้านงบประมาณ ความต้องการผลลัพธ์ของผู้บริหารในเวลารวดเร็ว หรือวัฒนธรรมคนไทยที่ไม่ต้องการให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน เป็นต้น การไม่เข้าใจ

ปัญหาอย่างแท้จริง ไม่มีเวลาในการทำการทดสอบ (Prototype) หลาย ๆ ครั้ง ต้องการการปรับเปลี่ยนให้น้อยที่สุด การเสนอความคิดใหม่ (New Idea) ไม่ได้ใหม่จริง ไม่คิดนอกกรอบ เกิดอาการคิดตามกลุ่ม (Groupthink) คือ คิดเหมือน ๆ กัน หรือเสนอความคิดที่เป็นไปไม่ได้ และการไม่ได้มีการคิดเชิงออกแบบไปใช้ในการทำงานจริง สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการส่งเสริมการคิดเชิงออกแบบให้องค์กร/ธุรกิจนำการคิดเชิงออกแบบไปใช้จริงในการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและตอบโจทย์การพัฒนา สังคมและประเทศในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้ประเทศไทยมีอันดับการแข่งขันที่สูงขึ้นเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งจะขอกล่าวในหัวข้อถัดไป

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความคิด แบบแผน บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยมร่วมกัน อุดมการณ์ของคนส่วนใหญ่ในองค์กร การทำงานร่วมกัน การปฏิสัมพันธ์กันของบุคคลภายในองค์กร อาจปรากฏตัวได้ทั้งในลักษณะที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน เครื่องหล่อหลอมพลังจิตใจ ของบุคคล ระบบการทำงานและผลการดำเนินงาน ขององค์กรที่พนักงานทุกคนในองค์กรยึดถือปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ร่วมภายใต้สภาพแวดล้อมที่กำหนดไว้ ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์กรหนึ่ง ๆ ออกจากองค์กรอื่น ๆ ได้และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (วัชรพงษ์ อินทวงศ์ และนัฐนันท์ คักดีสัมฤทธิ์, 2559, เสน่ห์ จุ้ยโต, 2558, เสน่ห์ จุ้ยโต, 2559)

Schein (1992, cite in Önday, Ö., 2016) เสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรในวันนี้มีความสำคัญกว่าที่ผ่านมาการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันโลกาภิวัตน์ การควบรวมกิจการ การเข้าซื้อกิจการ การสร้างพันธมิตร และการพัฒนากำลังคนที่หลากหลายได้สร้างความความต้องการมากขึ้นในเรื่องของการประสานงานและบูรณาการข้ามหน่วยต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ และความเร็วของออกแบบ การผลิต และจัดส่งผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และการบริการ ยิ่งกว่านั้นต้องปรับตัวมากขึ้นต่อการ



เปลี่ยนแปลงภายนอกและภายในเหล่านี้ วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญมากขึ้นเพราะการเพิ่มขึ้นของจำนวนองค์การ เรื่องของทรัพยากรทางปัญญาเมื่อเทียบกับทรัพยากรทางวัตถุในขณะนี้ เป็นแหล่งพื้นฐานของมูลค่า การเพิ่มมูลค่าสูงสุดของพนักงานที่เป็นทรัพยากรทางปัญญาต้องมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางปัญญาและการให้เหตุผลทั้งสองอย่าง การเรียนรู้รายบุคคลและองค์การ การสร้างและการประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่และความเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ร่วมกับผู้อื่น วัฒนธรรมในปัจจุบันควรมีบทบาทสำคัญในอำนวยการความสะดวกในเรื่องของ การจัดการความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ การจัดการการมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำ

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญมี 3 ประการ ดังนี้ (สเนห์ จัยโต, 2559)

1. ค่านิยม (Value) คือ การให้คุณค่าต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งว่ามีมากน้อยเพียงใด ค่านิยมในองค์การอนาคตมีจุดเน้นที่สำคัญ ได้แก่ ให้ความสำคัญเอาใจใส่พนักงาน เอาใจใส่ลูกค้า การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน ความเป็นเลิศ การเจริญเติบโต นวัตกรรม เน้นตลาดและลูกค้า เน้นผลการปฏิบัติงาน การเพิ่มผลผลิต การแข่งขัน วิสาหกิจ เป้าหมายองค์การสำคัญกว่าบุคคล กำหนดให้โอกาสเท่าเทียมกันแก่พนักงาน คุณภาพ ความรับผิดชอบต่อสังคม และทีมงาน

2. ความเชื่อ (Beliefs) คือ ความคิดพื้นฐานของคนที่มีความเชื่อต่อสิ่งต่าง ๆ เป็นความคิดที่มีความมั่นใจว่าสิ่งนั้นเป็นจริงและถูกต้อง เช่น ความเชื่อที่ว่าถ้าบรรยากาศทำงานที่ดี จะก่อให้เกิดความร่วมมือจากพนักงานและตั้งใจปฏิบัติงานดี เป็นต้น ความเชื่อที่เกี่ยวข้องกับองค์การสมัยใหม่มี 6 ประการ กล่าวคือ 1) เดิมเชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบเจ้านายกับลูกน้อง เปลี่ยนเป็นความเชื่อใหม่เป็นเพื่อนร่วมงาน 2) เดิมเชื่อว่าการทำงานหนักประสบผลสำเร็จ เปลี่ยนเป็นความเชื่อใหม่เป็นการทำงานน้อยลง ได้ผลงานมากขึ้น 3) เดิมเชื่อว่าการเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นสิ่งที่ดี เปลี่ยนเป็นความเชื่อใหม่เป็นการทำงานหลายอย่างเป็นสิ่งที่ดีกว่า 4) เดิมเชื่อว่าพนักงานสำคัญที่สุด เปลี่ยนเป็นความเชื่อใหม่เป็นลูกค้าหรือผู้รับบริการสำคัญที่สุด 5)

เดิมเชื่อว่าการเรียนรู้ในชั้นเรียนดีที่สุด เปลี่ยนเป็นความเชื่อใหม่เป็นการเรียนรู้สามารถเรียนได้ทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียนและศึกษาตามอัธยาศัย และ 6) เดิมเชื่อว่าอำนาจหน้าที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เปลี่ยนเป็นความเชื่อใหม่เป็นอำนาจและอำนาจการยอมรับ

3. ทศนคติ (Attitudes) คือ ความรู้สึกของบุคคลหรือแนวโน้มของความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าชอบหรือไม่ชอบ ทศนคติต่อการบริหารองค์การที่สำคัญมี 5 ประการ กล่าวคือ 1) ชอบโครงสร้างแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ 2) ชอบการตัดสินใจแบบเสี่ยงหรือปลอดภัยไว้ก่อน 3) ชอบอยู่โดดเดี่ยวหรือมีเพื่อน 4) ชอบความขัดแย้งหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง 5) ชอบทำงานสู่ความสำเร็จหรือทำงานเท่าที่ทำได้

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ สามารถแบ่งความแตกต่างได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นต่อสภาพแวดล้อมภายนอก (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) 2) การมุ่งเน้นปัจจัยภายใน (Internal) หรือ ปัจจัยภายนอก (External) มิติทั้งสองนี้ผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้นเป็น 4 แบบ แต่ละแบบจะเน้นค่านิยมที่แตกต่างกัน ดังภาพที่ 2 (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2563)

		ยืดหยุ่น			
สภาพแวดล้อมภายใน	วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)	วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)	สภาพแวดล้อมภายนอก		
	วัฒนธรรมแบบองค์กรขนาดใหญ่ (Bureaucratic Culture)	วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)			
		ความมั่นคง			

ภาพที่ 2 วัฒนธรรมองค์การขึ้นเป็น 4 แบบ. ปรับปรุงจาก ชลธิศ ดาราวงษ์, (2563)



1. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยึดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายใน เน้นเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก ผู้นำมุ่งเน้นความร่วมมือการให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า ผู้นำยึดมั่นในความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำสัญญาอย่างเคร่งครัด ยึดถือค่านิยมการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม การคำนึงผลกระทบต่อบุคคลอื่น เน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน การช่วยเหลือร่วมมือกันทำงาน วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความผูกพันองค์กรสูง และจงรักภักดีต่อองค์กร

2. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยึดหยุ่นแต่มุ่งเน้นการคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก พนักงานองค์กรมีอิสระในการตัดสินใจการทำงานและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมการตอบสนองลูกค้าเป็นหลัก ผู้นำมีบทบาทสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำสิ่งใหม่และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานเป็นพิเศษ นโยบายองค์กรเน้นการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) ผู้นำเน้นกลยุทธ์และความสามารถตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็ว ยึดถือค่านิยมการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ความผิดพลาดถือเป็นบทเรียนและบททดสอบ กล้าเสี่ยง กล้าคิดนอกกรอบ ให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการในตัว มุ่งตอบสนองลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ ไม่ยึดติดกรอบเดิม ๆ

3. วัฒนธรรมแบบองค์กรขนาดใหญ่ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเสถียรภาพและมุ่งเน้นภายในองค์กร โดยให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความคงเส้นคงวาในการดำเนินงานเพื่อความมั่นคง ความเป็นเหตุเป็นผลและระเบียบของการทำงาน ผู้นำองค์กรเน้นยึดปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ยึดถือค่านิยมการมุ่งประสิทธิภาพการทำงาน เน้นความเป็นทางการและระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขในการปฏิบัติงาน การเน้นระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ การเชื่อฟังคำสั่งผู้บริหาร

4. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความมั่นคงและสภาพแวดล้อมภายนอก เน้นเรื่องการแข่งขันเกี่ยวกับเป้าหมายองค์กร เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการ ผลกำไร ส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มุ่งเน้นค่านิยมในเรื่องการแข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงาน การทำงานเชิงรุกเน้นความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจ การทำงานให้เสร็จสมบูรณ์และดีที่สุด ความขยันขันแข็งในการทำงาน และการริเริ่มระดับบุคคลสู่ชัยชนะ

การคิดเชิงออกแบบกับวัฒนธรรมองค์กร

หลักการสำคัญของการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นเรื่องธรรมดาแต่มีความสำคัญ กล่าวคือความเข้าใจอย่างลึกซึ้งของผู้ใช้ กลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าตามแนวทางที่กล่าวมาก่อนหน้านี้ (การสังเกตและวิธีการทางชาติพันธุ์วิทยา) การทำงานร่วมกันผ่านการสร้างทีมสหสาขาวิชาชีพต่าง ๆ การเร่งการเรียนรู้ด้วยการแสดงภาพการทดลองแบบลงมือปฏิบัติ และการสร้างต้นแบบอย่างรวดเร็วซึ่งทำได้ง่ายที่สุดเพื่อให้ใช้งานได้จากผลสะท้อนกลับ การสร้างภาพแนวคิดโดยใช้ต้นแบบ (ภาพร่างแนวคิด แบบจำลองทางกายภาพ เรืองราว/เรื่องเล่า บทบาทสมมติ) เพื่อทำให้สิ่งที่จับต้องไม่ได้กลายเป็นสิ่งที่จับต้องได้ และการวิเคราะห์ธุรกิจที่เกิดขึ้นพร้อมกับกระบวนการทำงาน การคิดเชิงออกแบบช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ค้นพบและใช้ประโยชน์จากโอกาสในธุรกิจใหม่ การออกแบบวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องสำคัญหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Starostka, J., 2014) ในส่วนนี้ผู้เขียนขอกล่าวถึงการคิดเชิงออกแบบกับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการพัฒนานวัตกรรมมีเนื้อหา ดังนี้ (มธุปายาส ทองมาก, 2564; Starostka, J., 2014; Prudhomme van Reine, P., 2017; Cousins, B., 2018; Elsbach, K. D. & Stigliani, I., 2018; Bailey, M., Harney, B., & Pearce, A., 2019; Eradatifam, M., Heydarabadi, H., & Shahbazi, A., 2019; Wyrwicka, M.K. & Chuda, A., 2019)

1. ผู้บริหารสนับสนุนการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม/การประชุมเรื่องการคิดเชิงออกแบบได้แสดงความคิดเห็นในระหว่างการทำกิจกรรม/ประชุม โดยการสร้างความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมของแต่ละบุคคล

2. องค์การต่างๆ มักจะทำงานร่วมกับบุคคลภายนอก โดยปกติที่นอกแบบจะมีหนึ่งคนหรือมากกว่านั้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้สร้างความร่วมมืออย่างใกล้ชิดและได้รับเชิญให้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการปรึกษาการออกแบบ การประชุมคณะกรรมการผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แนวโน้มใหม่ ๆ การตลาด การประชาสัมพันธ์ ในเรื่องนั้นนอกแบบต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาตราสินค้า ที่ปรึกษาเรื่องต่าง ๆ ด้านการตลาด การเปลี่ยนแปลง การแสดงบทบาทของนอกแบบนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และองค์การสามารถเอาชนะข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์การได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องส่งเสริมนอกแบบเพื่อให้บุคคลเหล่านี้สามารถทำงานเป็นทีม พัฒนาต้นแบบนวัตกรรมอย่างรวดเร็ว การแก้ปัญหาผู้ใช้ กลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าได้

3. ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่กำหนดโดยผู้ใช้ กลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การทำงานร่วมกัน การเผชิญกับความเสี่ยง การสร้างความไว้วางใจและความจงรักภักดีต่อองค์การ การเรียนรู้และสนับสนุนการใช้เครื่องมือการคิดเชิงออกแบบการพิจารณาผลสะท้อนกลับที่ได้รับมา เพื่อนำมาพัฒนาวัฒนธรรมองค์การนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม

4. ผู้บริหารสนับสนุนพนักงานให้มีความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน และความร่วมมือและร่วมกัน ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานและลงมือทำอย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาและนำแนวคิดใหม่ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดเป็นนวัตกรรม

5. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการวิจัยวัฒนธรรมองค์การ การระบุประเภทของวัฒนธรรมองค์การ การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ กลยุทธ์ การออกแบบองค์กร การออกแบบโมเดลธุรกิจ การขาย การตลาด ประสิทธิภาพจากผู้ใช้และวิศวกรรม ตลอดจนบริบทอื่นๆ รวมถึงนวัตกรรมทางสังคม ความยั่งยืน การส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการและการศึกษา นอกจากนี้เรื่องภาวะผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลงอีกด้วยกิจกรรมดังกล่าวเป็นปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยการคำนึงถึงลักษณะเฉพาะขององค์การและวิธีการของการดำเนินการ การแนะนำข้อมูลต่าง ๆ ทางการบริหาร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ช่วยให้เกิดการแก้ปัญหาอย่าง

สร้างสรรค์ และเพื่อให้การคิดเชิงออกแบบสามารถให้ประโยชน์กับองค์การได้อย่างแท้จริง

6. ผู้บริหารพิจารณาการปรับโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับสถานการณ์ (Contingency Organization) ด้วยการออกแบบองค์กรแบบปราดเปรียวหรือเอจิล (Agile Organization) มีลักษณะความมีเสถียรภาพและเป็นพลวัตร (กลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ คน ทรัพยากร และเทคโนโลยี ได้อย่างคล่องตัว) เป็นการสร้างเครือข่ายของกลุ่มคนทำงานหรือทีมที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง การแบ่งแยกออกเป็นแผนก ให้มีความสำคัญกับการลงมือทำ ผู้นำถ่ายทอดเป้าหมายและทิศทางการทำงาน ตาคอยส่งเสริมให้เกิดการลงมือทำของพนักงานมากกว่าออกคำสั่ง ภาวะรับผิดชอบส่วนใหญ่อยู่ที่ทีม การเรียนรู้และการตัดสินใจทำได้เร็ว ร่วมกันสร้างคุณค่าแก่ผู้ถือประโยชน์ร่วม

7. ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้องค์การที่เน้นความต้องการพัฒนาระบบการคิดองค์รวมเชิงพลวัตรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (System Thinking) เพื่อส่งเสริมความสามารถในการดูดซับความรู้ การสำรวจการเปลี่ยนแปลงและการใช้ประโยชน์ความรู้จากภายนอกเพื่อสร้างคุณค่าร่วม รวมทั้งการประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์การในการเพิ่มความเร็วและประสิทธิภาพการเรียนรู้ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมแบบความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity; VUCA)

8. ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้จากการลงมือทำ (Action based Learning) ด้วยการให้เวลาพนักงานสำรวจ ค้นคว้า ทดลองสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการส่งเสริมการคิดเชิงออกแบบนำไปสู่การพัฒนาวัตกรรม

9. วัฒนธรรมองค์การการส่งเสริมการคิดเชิงออกแบบเพื่อการพัฒนาวัตกรรมได้อย่างชัดเจน 9 ประการ กล่าวคือ 1) ผู้บริหารส่งเสริมการคิดเชิงวิเคราะห์ด้วยการใช้เหตุผล และการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Analytic Thinking and Intuitive Creative Thinking) 2) การผลักดันผลิตภัณฑ์และการเอาใจใส่ผู้ใช้งาน (Product Push and User Empathy) ด้วยการสังเกตเป็นกฎเกณฑ์สำคัญในการค้นหาว่าผู้คนทำอะไรจริง ๆ เพื่อกำหนดปัญหา



การปรับเปลี่ยนทัศนคติมองคนนอกอย่างเข้าใจลึกซึ้งให้มากยิ่งขึ้น การตั้งคำถามอย่างต่อเนื่อง ด้วยคำถามที่ว่าทำไมสิ่งต่าง ๆ ถึงมีลักษณะแบบนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากมุมมองต่างๆ และการตีความเพื่อทำความเข้าใจความหมายเบื้องหลังพฤติกรรมที่สังเกตได้ เพื่อการยอมรับและสร้างต้นแบบที่พัฒนาขึ้นจากผู้ใช้กลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้า 3) การมุ่งเน้นการทำงานตามหน้าที่และเน้นด้านสุนทรียศาสตร์และอารมณ์ (Focus on Functional Aspects and Focus on Aesthetic and Emotional Aspects) ด้วยการสนับสนุนการทำงานตามหน้าที่เกี่ยวข้องกับสุนทรียภาพ การสร้างสรรค์นวัตกรรม สุนทรียภาพ และด้านอารมณ์โดยรวมของประสบการณ์ผู้ใช้ กลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าซึ่งได้รับความสนใจมากขึ้น คือ การหาแรงจูงใจ ความรู้สึก ความต้องการ สิ่งที่ทำให้ประสบการณ์สนุกมีชีวิตชีวา 4) นวัตกรรมแบบปิดและนวัตกรรมแบบเปิด (Closed and Open Approaches to Innovation) ด้วยการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมแบบเปิดในการทำให้การคิดเชิงออกแบบเกิดขึ้นได้จริง กล่าวคือ เป็นการนำเอาความรู้สึก ๆ ของมนุษย์มารวมกัน จึงมองปัญหามากกว่าหนึ่งมุมมอง สิ่งเหล่านี้อาศัยการแบ่งปันทรัพยากรและใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อเข้าใจปัญหาและพัฒนาแนวทางแก้ไขโดยมองหาแนวคิดจากคู่แข่ง ผู้นำการใช้งาน นักวิชาการ ผู้จัดหาดูแล และอุตสาหกรรมต่าง ๆ ดังนั้น ควรเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างเครือข่าย คือ ความเต็มใจและความสามารถในการระบุ หลอมรวม และใช้ประโยชน์จากแหล่งนวัตกรรมภายนอกซึ่งมีส่วนช่วยในการพัฒนาผลงาน 5) นวัตกรรมที่เป็นกระบวนการและการดึงมาจากรุ่นที่ที่หลากหลายจากสิ่งที่อยู่ (Innovation as a Structured Process and 'Bricolage') ด้วยการพัฒนาโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับการพัฒนากระบวนการนวัตกรรม อย่างไรก็ตามการพัฒนาโครงสร้างที่เหมาะสมกับพลวัตที่เปลี่ยนแปลงอยู่ระหว่างโครงสร้างเน้นกระบวนการนวัตกรรมและการดึงมาจากรุ่นที่ที่หลากหลายจากสิ่งที่อยู่ เช่น เน้นการพัฒนารสชาติใหม่ของผลิตภัณฑ์และการสร้างประสบการณ์ใหม่ที่มีความหมายสอดคล้องกับพอร์ตโฟลิโอของตราสินค้า เป็นต้น 6) การคิดเชิงเส้นตรงกับการคิดแบบไม่เป็นเส้นตรง คือ กระบวนการวนซ้ำ (Linear Thinking and Non-Linear, Iterative Processes)

ด้วยการพิจารณาต้นแบบการพัฒนา กล่าวคือ ต้นแบบที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว (Rapid Prototype) เป็นการคิดแบบไม่เป็นเส้นตรง คือ กระบวนการวนซ้ำ การสร้างต้นแบบแบบวนซ้ำนั้นนักออกแบบจะไม่สามารถคาดเดาปฏิกิริยาของผู้ใช้ได้อย่างเต็มที่ที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย แม้จะพยายามทำความเข้าใจความต้องการของผู้ใช้อย่างลึกซึ้งซึ่งก็คือ กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมใหม่กับผู้เกี่ยวข้องไปกับการพัฒนา เพื่อรับผลสะท้อนกลับและมาสู่วงจรอื่น ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ต่อไป 7) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และการสร้างความร่วมมือของกลุ่ม (Individual Creativity and Group Collaboration) ด้วยการสนับสนุนการใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นรายบุคคล ควบคู่กับการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มด้วยการสร้างความพยายามในการแบ่งปันข้อมูลและความคิด ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น การคิดเชิงออกแบบต้องใช้ความคิดที่แตกต่างจากกลุ่มคนที่หลากหลาย 8) การนำการคิดเชิงออกแบบ: ความเท่าเทียมกับความเป็นผู้นำแบบลำดับชั้น (Leading Design Thinking: Egalitarian and Hierarchical Leadership) การสนับสนุนวัฒนธรรมแบบสร้างการมีส่วนร่วมในการสนทนา ทุกคนในทีมต้องมีสิทธิ์ที่จะพูด และทุกคนจำเป็นต้องฟังผู้พูด การมีลำดับชั้นหรืออำนาจตามสถานะก็ขัดกับการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ทุกคนต้องได้รับการส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วม ผู้นำการออกแบบความคิดเป็นตัวกลางที่มีอำนาจหน้าที่ในการดูแล การตัดสินใจ การแสดงบทบาทการสอนงาน การอำนวยความสะดวก และการสนับสนุนคนในทีม และ 9) แนวทางระยะเวลาสั้นกับระยะเวลายาวนานสู่นวัตกรรม (Short Term and Long Term Approach to Innovation) ด้วยการสร้างความสมดุลระหว่างการให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผลประโยชน์ระยะยาวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเพื่อการส่งเสริมความคิดเชิงออกแบบ ซึ่งระยะเวลามีส่วนสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมในแต่ละอุตสาหกรรม

10. วัฒนธรรมองค์การส่งเสริมการคิดเชิงออกแบบ

กล่าวคือ 1) การใช้เครื่องมือเฉพาะสนับสนุนการพัฒนา ค่านิยมเฉพาะด้าน บรรทัดฐาน และสมมติฐานที่สร้างขึ้น (และมีอิทธิพล) บนรากฐานของวัฒนธรรมองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้เครื่องมือ เช่น การสัมภาษณ์ทางชาติพันธุ์และการทำแผนที่การ

เดินทางของลูกค้า การสนับสนุนการพัฒนาวัฒนธรรมที่กำหนดโดยคุณค่าของผู้ใช้ กลุ่มเป้าหมายและลูกค้า นอกจากนี้การใช้เครื่องมือสร้างความคิด เช่น การระดมความคิด การสร้างและออกแบบร่วมกัน การสนับสนุนการพัฒนาวัฒนธรรมที่กำหนดโดยบรรทัดฐานของความร่วมมือ การยอมรับความเสี่ยง และความกำกวมที่เกิดขึ้น การใช้เครื่องมือทดสอบความคิด เช่น การสร้างต้นแบบและการทดลองอย่างรวดเร็ว การสนับสนุนการพัฒนาวัฒนธรรมที่กำหนดโดยค่านิยมของการทดลอง การเรียนรู้จากความล้มเหลว และการคิดเชิงกลยุทธ์ 2) วัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดโดยค่านิยม บรรทัดฐาน และสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันและการทดลอง (สิ่งที่เราเรียกว่า “วัฒนธรรมการคิดเชิงออกแบบ”) ซึ่งสนับสนุนการใช้เครื่องมือการคิดเชิงออกแบบ ในขณะที่วัฒนธรรมกำหนดไว้ โดยค่านิยมและสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต ประสิทธิภาพ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (สิ่งที่อาจมองว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิม) ซึ่งเป็นตัวขัดขวางการใช้เครื่องมือเหล่านี้ และ 3) วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งประดิษฐ์ทางกายภาพ (เช่น ต้นแบบ ภาพวาด พื้นที่ออกแบบ) และประสบการณ์ทางอารมณ์ (เช่น ความรู้สึกของความเห็นอกเห็นใจ ความประหลาดใจ ปลื้มใจ) ที่เป็นผลมาจากการใช้เครื่องมือการคิดเชิงออกแบบเป็นสำคัญในการเปิดเผยมิติของวัฒนธรรมการคิดเชิงออกแบบ

จากที่กล่าวมา เมื่อทุกองค์การต่างสร้างวัฒนธรรมองค์กรของตนเองแล้วและโลกกำลังหมุนด้วยความเร็วที่เพิ่มขึ้นจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความซับซ้อนของสังคม (บุษกร วัชรศรีโรจน์ และอรนุช พฤทธิบุลลธรรม, 2564) การคิดเชิงออกแบบกับวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรต่างให้ความร่วมมือในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้เพื่อให้เกิดการส่งเสริมการนำการคิดเชิงออกแบบไปใช้ ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนานวัตกรรมให้กับองค์กร ทำให้องค์การอยู่รอดอย่างยั่งยืน

สรุป

การคิดเชิงออกแบบเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนานวัตกรรม ผู้บริหารและพนักงานต้องส่งเสริมการนำการคิดเชิงออกแบบมาใช้ในองค์กร ในการนำการคิดเชิงออกแบบมาใช้ในองค์กร จำเป็นต้องเข้าใจแนวคิด กระบวนการการคิดเชิงออกแบบ การประยุกต์ใช้แนวคิด อย่างไรก็ตามพบว่าปัญหาของการนำแนวคิดเชิงออกแบบมาใช้ทั้งจากผู้บริหาร พนักงานและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เนื่องมาจากปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรไม่ค่อยให้ความสำคัญในการสนับสนุนให้ใช้แนวคิดนี้ บทความนี้มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการคิดเชิงออกแบบ ได้แก่ การมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างทางความคิดในการถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้อิสระในการทำงาน การสนับสนุนเครื่องมือที่ใช้ในการคิดเชิงออกแบบ การพัฒนาโครงสร้างองค์การแบบเอจิล การส่งเสริมการเรียนรู้การคิดเชิงระบบ การเรียนรู้จากการทดลอง การเรียนรู้จากการลงมือทำจริง การส่งเสริมการคิดเชิงวิเคราะห์หาเหตุผล ความคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของผู้บริหาร พนักงานและทีมงานการคิดเชิงออกแบบ ผู้นำเป็นตัวอย่างที่มีอำนาจหน้าที่ในการดูแล การตัดสินใจ การแสดงบทบาท การสอนงาน การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนคนในทีม และที่สำคัญให้เวลาพนักงานและทีมในการนำการคิดเชิงออกแบบมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ช่วยให้องค์การ/ธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและตอบโจทย์การพัฒนาสังคมและประเทศในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้ประเทศไทยมีอันดับการแข่งขันที่สูงขึ้นเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิชาการฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีผู้เขียนต้องขอขอบพระคุณผู้บริหาร คณะวิทยาการจัดการที่สนับสนุนคณาจารย์ให้ทำผลงานทางวิชาการต่อเนื่องตลอดมา คุณงามความดีของบทความวิชาการฉบับนี้ผู้เขียนมอบแด่บิดา มารดา ครู อาจารย์ของผู้เขียนและผู้มีอุปการคุณทุกท่านที่มีต่อบทความวิชาการขอรำลึกถึงพระคุณท่านตลอดไป



เอกสารอ้างอิง

- ชลธิศ ดาราวงษ์. (2563). การสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการนวัตกรรมและการจัดการเพื่อ ความยั่งยืน หน่วยที่ 5. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์.
- ธนพงศ์พรณ ธัญญรัตน์ตกุล. (2561). *Digital Transformation in Action เปลี่ยนธุรกิจในยุคดิจิทัล Step by Step*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิชกรู๊ป (ไทยแลนด์) จำกัด.
- บุษกร วัชรศิริโรจน์ และอรนุช พงษ์พิบูลธรรม. (2564). การออกแบบวัฒนธรรมองค์กรในยุคดิจิทัล. ในงานทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: ไชเบอร์พริ้นท์กรู๊ป.
- ไพบรมา อิศรเสนา ณ อยุธยาและชฎิต ตริรัตน์พันธ์. (2560). *การคิดเชิงออกแบบ: เรียนรู้ด้วยการลงมือทำ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ.
- มยุปายาส ทองมาก. (2564). *เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อธุรกิจ*. ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วัชรพงษ์ อินทรวงศ์ และนันทน์นทร์ ศักดิ์สัมฤทธิ์. (2559). *วัฒนธรรมองค์กร: เงื่อนไขสำคัญของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน*. ใน พยัต วุฒิมรงค์ (บรรณาธิการ), *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน ศตวรรษหน้า*, (หน้า 103-117). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ ไตรภพสกุล และชาติจิต พิษณุภูม. (2563). *การจัดการนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรเดช จงวรรณศิริ. (2562). *การจัดการสู่องค์กรนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: ทรูเปิดว้าว คอร์ปอเรชั่น.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2558). *เครื่องมือการจัดการองค์กร*. นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2559). *องค์การสมัยใหม่สู่องค์กรสมรรถนะสูง*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์.
- อัฐวุฒิ จ่างวิทยา. (2561). วิวัฒนาการของการคิดเชิงออกแบบ: จากกลยุทธ์การแก้ปัญหาของภาคธุรกิจ สู่องค์ความรู้ในภาควิชาการ และไปสู่การย่อส่วนเพื่อนำไปปฏิบัติจริงในพื้นที่. *Veridient E-Journal*, 11(3): 1944-1957.

- Bailey, M., Harney, B., & Pearce, A. (2019). Designing a Design Thinking Approach to HRD. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research* 2019, 4(2), 9-23.
- Cousins, B. (2018). Design Thinking: Organizational Learning in VUCA Environments. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-18.
- Elsbach, K. D. & Stigiani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306.
- Eradatifam, M., Heydarabadi, H. , Shahbazi, A. (2019). The Impact of Design Thinking on Innovation. *Journal of Design Thinking*, 1(1), 49-60.
- Önday, Ö. (2016). Organization Culture Theory: From Organizational Culture of Schein to Appreciative Inquiry of Cooperrider & Whitney. *Elixir Org. Behaviour*, 92, (2016).
- Prud'homme van Reine, P. (2017). The Culture of Design Thinking for Innovation. *Journal of Innovation Management*, 5(2), 56-80.
- Starostka, J. (2014). Design and Design Thinking in Building an Innovative Organizational Culture. *Journal of Intercultural Management*, 6(4), 69-79.
- Stevens, E. (2021). *What Is Design Thinking? A Comprehensive Beginner's Guide*. Accessed October, 5, available from <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/what-is-design-thinking-everything-you-need-to-know-to-get-started/>
- Wyrwicka, M.K. & Chuda, A. (2019). The Diagnosis of Organization Culture as A Change's Factor In The Context Application of Design Thinking. *LogForum*, 15 (2), 279-290.