



การประยุกต์ใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบเพื่อเป็นเครื่องมือใหม่ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในประเทศไทย: ทำอย่างไรและได้อะไร?

APPLYING DESIGN THINKING PROCESS AS A NEW TOOL FOR CHANGE ANAGEMENT IN THAI PUBLIC ORGANIZATION: HOW AND WHAT BENEFITS?

ณัฐนรินทร์ เนียมประดิษฐ์ และ สุปัญญาดา สุนทรนนธ์

NATNARIN NIAMPRADIT AND SUPUNYADA SUNTORNNOND

สำนักบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ และสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

OFFICE OF GRADUATE SCHOOL, SOUTHEAST ASIA UNIVERSITY AND SCHOOL OF

MANAGEMENT SCIENCE,

SUKHOTHAI THAMMATHIRAT UNIVERSITY

กรุงเทพมหานคร

BANGKOK

Received: February 17, 2022

Revised: April 1, 2022

Accepted: February 14, 2023

บทคัดย่อ

ปัจจุบันทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และกระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ต่างเป็นแนวคิดสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจนำมาศึกษาและประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถปรับตัวและอยู่รอดได้ภายใต้บริบทและสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว บทความวิชาการนี้ จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายถึงแนวคิดและหลักการสำคัญของกระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เพื่ออธิบายถึงวิธีการนำกระบวนการความคิดเชิงออกแบบในฐานะเครื่องมือใหม่ในการบริหารจัดการองค์กร มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์กรภายใต้บริบทในประเทศไทยและเพื่ออธิบายถึงกรณีศึกษา รวมทั้งชี้ให้เห็นถึงคุณประโยชน์สำคัญที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ที่สนใจศึกษา เกิดประโยชน์ในการต่อยอดองค์ความรู้สำหรับนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ ในการมีทางเลือกสำหรับการนำเครื่องมือและเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในการวางแผนและดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นต่อไป

คำสำคัญ: กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลง เครื่องมือใหม่ในการบริหารองค์กร

ABSTRACT

Currently, both concept of Design Thinking and Change Management have been recognised as significant organizational management application in order to adapt and survive in rapid changing circumstance and situations. Therefore, this academic article have three key purposes as follows; 1) To summarily describe the main concept and process of Design Thinking 2) To indicate how to apply concept and process of Design Thinking as a new managerial tool of Change Management in an organization, and 3) To illustrate a Thai case study in order to point out important benefits of applying process of Design Thinking as a tool for managing planed change in an organization. By achieving the article's aims, the targeted readers that are related Thai academicians, practitioners, including executive officers who are interesting in managing change, can have additional choice and new managerial tool to handle and manage changes in their organizations more effectively.

Key words: Design Thinking, Change Management, New Organizational Management Tool

บทนำ

ในภาพรวม กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หมายถึงกระบวนการคิด เพื่อแสวงหากลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลงาน ซึ่งเป็นวิธีการคิดที่นักวิชาการหลากหลายสาขานำมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรม การคิดเชิงออกแบบได้ถูกพัฒนาขึ้นพร้อม ๆ กับวิวัฒนาการของงานวิจัยด้านการรู้คิด และวิจัยสาขาการออกแบบด้วยคอมพิวเตอร์ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ในประเทศไทยทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องปรับตัวให้ยืดหยุ่นให้ได้ภายใต้สภาวะแวดล้อมองค์การที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หลายองค์การจึงได้นำกระบวนการพัฒนานวัตกรรมมาเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนระบบบริการและผลักดันองค์การให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามพบว่า แต่ละองค์การใช้กระบวนการที่หลากหลายในการพัฒนานวัตกรรม มีผลให้นวัตกรรมบางชิ้นไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้ป่วย หรือนำไปใช้ในวงกว้างไม่ได้การสร้างนวัตกรรมที่ดี ต้องสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ เพื่อการแก้ปัญหาได้ตรงจุดการคิดเชิงออกแบบ (design thinking) จึงถูกนำมาใช้เพื่อให้เกิดมิติใหม่ ๆ ในการมองปัญหาให้ลึกถึงแก่นที่แท้จริงและเพื่อเข้าใจ ความต้องการของผู้รับบริการให้มากที่สุด

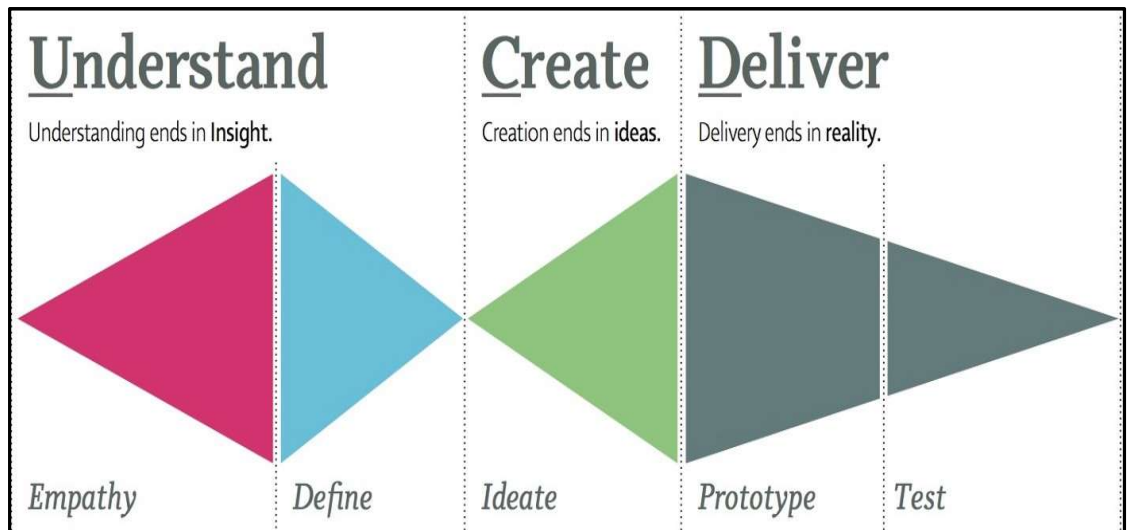
โดยกระบวนการคิดเชิงออกแบบนี้ มีชื่อเต็มว่า กระบวนการคิดเชิงออกแบบโดยเน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Cantered Design Thinking) ซึ่งเดิมกระบวนการคิดดังกล่าว มักนำมาใช้ในสายงานด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือสถาปัตยกรรม (Manopattanakul, 2015, p. 23) แต่ในปัจจุบันกระบวนการคิดในรูปแบบดังกล่าวได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในเชิงธุรกิจและสังคมอย่างแพร่หลาย โดยในปัจจุบันโดยนำมาเป็นแนวคิดในการค้นหาปัญหา หาแนวทางแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรมบริการ รวมถึงผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยี และบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากการนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ แล้ว ยังมีการนำกระบวนการคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้อีกหลากหลาย รวมถึงนำมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

โดยในบทความนี้ ผู้เขียนจะได้นำเสนอถึงวิธีการนำกระบวนการความคิดเชิงออกแบบ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์การภายใต้บริบทในประเทศไทยซึ่งมักมีลักษณะการทำงานในวัฒนธรรมองค์กรแบบอนุรักษ์นิยม เน้นการดำเนินการจากระดับผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติ และ ยากต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ (Suntornnond, 2015, p. 29) และชี้ให้เห็นถึงคุณประโยชน์สำคัญที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) คืออะไรและนำมาใช้อย่างไร ?

โดยสรุป กล่าวได้ว่ากระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) คือ กระบวนการคิดที่ใช้การทำความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง โดยเอาผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง และนำเอาความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากคนหลาย ๆ สายมาสร้างไอเดีย แนวทางการแก้ไข และนำเอาแนวทางต่าง ๆ นั้นมาทดสอบและพัฒนา เพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับผู้ใช้และสถานการณ์นั้น ๆ (Brown, 2009, p. 21) โดยในปัจจุบันมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบหลายแนวคิด อย่างไรก็ตามกล่าวได้ว่า

แนวคิดและกระบวนการที่ได้รับความนิยมและรู้จักอย่างแพร่หลายมากที่สุด คือ แนวคิดกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) จากสแตนฟอร์ดฟอร์ด ดี สคูล (Stanford D. School) ของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford University, USA) ซึ่งกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) จากสแตนฟอร์ด ดี สคูล (Stanford D. School) นี้ ได้แบ่งขั้นตอนกระบวนการคิดออกเป็น 5 ขั้นตอน ตามแผนภาพที่แสดงด้านล่าง



ภาพที่ 1 กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) จาก สแตนฟอร์ด ดี สคูล

ที่มา: Stanford D. School, 2008.

โดยสามารถ สรุปขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นตอนในกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) จากสแตนฟอร์ด ดี สคูล (Stanford D. School) ได้ดังนี้

1. การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อกลุ่มเป้าหมาย (Empathize) – เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการคิดเชิงออกแบบ โดยเน้นการทำความเข้าใจต่อกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด โดยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เมื่อจะสร้างสรรค์ หรือแก้ไขสิ่งใดก็ตามจะต้องเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างถ่องแท้เสียก่อน เพราะนั่นจะเป็นก้าวแรกที้นำไปสู่การพัฒนาความสำเร็จในทุก ๆ ธุรกิจ

2. การระบุประเด็นปัญหาที่แท้จริง (Define) – เป็นขั้นตอนการตั้งคำถามปลายเปิดที่ผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ไม่จำกัดกรอบของการแก้ปัญหา ซึ่งภายหลังจากที่ได้เรียนรู้และทำความเข้าใจต่อกลุ่มบุคคลเป้าหมายแล้ว ก็ต้องมีการรวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา และกำหนดให้ชัดเจนว่าจริง ๆ แล้วปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร และเลือกปัญหาสำคัญที่มีความเป็นไปได้ว่าจะปัญหาสำคัญที่สุด

3. การระดมและสร้างความคิดใหม่ ๆ (Ideate) – เป็นขั้นตอนของการระดมความคิดใหม่ ๆ อย่างไม่มีขีดจำกัด หรือการสร้างความคิดต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น โดยเน้นการหาแนวคิดและแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้มากที่สุดหลากหลายที่สุด โดยความคิดและแนวทางต่าง ๆ ที่คิดขึ้นมานั้นก็เพื่อตอบโจทย์ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้น Define

4. การสร้างต้นแบบหรือแบบจำลอง (Prototype) – เป็นขั้นตอนในการสร้างแบบจำลอง หรือการสร้างต้นแบบขึ้นมาเพื่อใช้สำหรับแก้ปัญหาจากขั้นตอนการ Define และลองสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใด ๆ ขึ้นมาใหม่จากขั้นตอนการ Ideate เพื่อให้ผู้ใช้กลุ่มเป้าหมายสามารถทดสอบและตอบคำถามหรือกระตุ้นให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อที่จะได้เข้าใจสิ่งที่สนใจอยากรู้มากยิ่งขึ้น และยังสร้างเร็วเท่าไรก็ได้ลองหาข้อผิดพลาด และเรียนรู้เกี่ยวกับไอเดียได้เร็วเท่านั้น

5. การทดสอบต้นแบบ (Test) – เป็นขั้นตอนขั้นสุดท้ายของกระบวนการคิดเชิงออกแบบแนวคิดนี้ โดยนำแบบจำลองที่สร้างขึ้นมาทดสอบกับผู้ใช้ หรือกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสังเกตประสิทธิภาพการใช้งาน โดยนำผลตอบรับข้อเสนอแนะต่าง ๆ ตลอดจนคำแนะนำมาใช้ในการพัฒนา และปรับปรุงต่อไป (Stanford University cited in Brown, 2009, p. 18)

จากทั้ง 5 ขั้นตอนนี้ จะเห็นได้ว่า ขั้นตอนที่หนึ่งและสอง (Empathize และ Define) เป็นขั้นตอนทำความเข้าใจและตีความปัญหาอย่างลึกซึ้ง ขั้นตอนที่สาม (Ideate) คือขั้นตอนในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากหลาย ๆ ด้านมาสร้างไอเดีย และขั้นตอนที่สี่และห้า (Prototype และ Test) คือขั้นตอนในการทดสอบแนวคิดและพัฒนาต้นแบบที่เป็นตัวอย่างแนวคิด เพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับสถานการณ์/ปัญหาที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ ตามภาพที่ 1 ที่เสนอไว้ข้างต้น นอกจากจะระบุถึง 5 ขั้นตอนของกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) แล้ว ยังระบุถึง 3 หลักการของการคิดเชิงออกแบบไว้ด้วย ซึ่งได้แก่

1. การคิดอย่าง “เข้าใจ” (Understand) คือ การทำความเข้าใจ ศึกษาค้นหา Insight ของเหตุการณ์และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ และตีความหาโจทย์ที่น่าสนใจสำหรับมาใช้ในการคิดแก้ปัญหาต่อไป ซึ่งเป็นวิธีการคิดผ่านสิ่งที่เขาพูด ทำ คิด และรู้สึก เพื่อให้เข้าใจปัญหาจากมุมมองของคนที่จะแก้ปัญหาให้ ซึ่งการคิดอย่างเข้าใจอาจสามารถทำได้ผ่านทางการสังเกต การสอบถาม หรือการมีประสบการณ์ร่วม

2. การคิดแบบ “สร้างสรรค์” (Create) คือการสร้างสรรคความคิด (idea) หรือการต่อยอดความคิดจากหลากหลายมุมมองของคนภายในทีม เพื่อสร้างสรรค์ไอเดียนวัตกรรมที่แปลกใหม่และตอบโจทย์การแก้ไขปัญหาที่เป็นการเน้นที่ความคิดที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เน้นการคิดแบบไม่มีกรอบ ไม่ต้องคำนึงถึงสิ่งเดิม มีกระบวนการในการคิดดังนี้

2.1 ต้องตั้งคำถามที่ถูกต้อง ก่อนจะเริ่มหาคำตอบ ดังนั้นจึงต้องเริ่มตั้งคำถามก่อน โดยใช้ฟอร์ม “เราจะ.....ได้อย่างไร”

2.2 ได้คำถามแล้วคิดคำตอบ โดยใช้วิธี Ideate (Idea + create) หรือการ brainstorming โดยมีหลักการในการระดมสมองที่ดี อาทิ

2.2.1 ห้ามประเมินความคิดของคนอื่น เพราะมันจะเป็นการบล็อกความคิดสร้างสรรค์ และทำลายบรรยากาศภายในทีม

2.2.2 ห้ามประเมินความคิดของตนเอง เช่นกัน คิดอะไรออกให้เขียนลงกระดาษโน้ตชั่วคราว (Post-it) และพูดออกมาเลย

2.2.3 ความคิดทุกอย่าง ไม่ว่าจะธรรมดา หรือสุดโต่งแค่ไหน ก็สามารถพัฒนาให้กลายเป็นสุดยอดความคิดได้

2.2.4 เน้นปริมาณก่อน ยังไม่เน้นคุณภาพ

2.2.5 ต่อยอดความคิดซึ่งกันและกันอย่างไม่ตัดความคิดไดออก

3. การคิดเพื่อส่งมอบคุณค่า (Deliver) คือการพัฒนาไอเดีย สร้างต้นแบบ และนำไปทดลองกับกลุ่มเป้าหมาย รับความคิดเห็นสะท้อนกลับ (feedback) เพื่อนำไปพัฒนาต้นแบบ จนกระทั่งคนภายในทีมและกลุ่มเป้าหมายพึงพอใจ แล้วนำเอานวัตกรรมนั้นไปใช้จริง **เน้นการตอบโจทย์ที่ใช้ได้ในความจริง (reality)** นำไอเดียไปแปลงให้เป็น “ผลงาน” โดยคำนึงถึง “เวลา” และ “ค่าใช้จ่าย” ที่จำกัด โดยมีวิธีการคือ ทดลองสร้างต้นแบบ (Prototype) และยึดหลักทดลองหลาย ๆ ครั้ง ล้มเหลวบ่อย ๆ ล้มเหลวให้เร็ว (Fail Fast, Success Fast) เพื่อจะได้เรียนรู้ความผิดพลาด และสร้างต้นแบบที่จับต้องได้และมีปฏิสัมพันธ์ด้วยได้ ใช้ของง่าย ๆ ไม่ต้องใช้ของจริง โดยผลงานการออกแบบอาจเป็นไปได้อย่างหลากหลายไม่จำเป็นต้องจำกัดอยู่เพียงแต่ผลิตภัณฑ์โดยตรงเท่านั้น แต่ยังสามารถเป็นสิ่งที่อื่น ๆ ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมได้ (Lange, 2015)

จากกระบวนการคิดเชิงออกแบบดังกล่าว ที่ไม่เพียงใช้ได้ในการออกแบบสินค้าและบริการใหม่ ๆ ให้ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้า แต่ได้มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญในหลายสาขานำกระบวนการคิดดังกล่าวไปลองประยุกต์ใช้ในการปรับแก้กระบวนการทำงานต่าง ๆ และได้ผลลัพธ์ที่ดีเนื่องจาก ช่วยให้แก้ไขปัญหาได้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสรุปได้ว่า สิ่งที่น่าจะเป็นแรงขับเคลื่อนให้ Design Thinking กลายเป็นทักษะสำคัญของการทำธุรกิจวันนี้ ส่วนหนึ่งก็เพราะการแข่งขันของธุรกิจในวันนี้เริ่มไม่ใช่ว่าการทุ่มเงินกันในการทำโฆษณาเพียงอย่างเดียว แต่เมื่อผู้บริโภคมีความต้องการมากขึ้น มีความคาดหวังสูงขึ้น เช่นเดียวกับความต้องการของพวกเขาจะเริ่มซับซ้อนจากวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไป มันก็เลยกลายเป็นโจทย์ที่ธุรกิจต้องหาวิธีการที่จะทำให้ประสบการณ์ของลูกค้าที่มีต่อธุรกิจของตัวเองนั้นดีขึ้นกว่าเดิม

ซึ่งสิ่งที่ทำให้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มีความน่าสนใจมากกว่าการพัฒนาสินค้าแบบเดิม ๆ ที่เราใช้กันมาก่อนหน้านั้น ส่วนหนึ่งก็เพราะมีกระบวนการระดมสมอง หรือ ทดลองทำต้นแบบ (brainstorming/prototype) ซึ่งจะเหมือนการทดลองไอเดียต่าง ๆ และค่อย ๆ พัฒนาขึ้นมาเรื่อย ๆ แทนที่จะกลายเป็นการสร้างงาน “เสร็จสมบูรณ์” แล้วออกสู่ตลาดไป ซึ่งวิธีการของ Design Thinking นี้เหมาะกับสินค้าในหลาย ๆ อุตสาหกรรม หรือแม้กระทั่งการพัฒนาประสบการณ์ทางดิจิทัล (Digital Experience) อย่างการออกแบบเว็บไซต์ การพัฒนา Mobile Application ต่าง ๆ นอกจากนี้แล้ว แม้ว่าโดยตัว Design Thinking ดูเหมือนจะมีจุดเน้น (focus) เรื่องการออกแบบสินค้าหรือแนวทางการแก้ปัญหา (product/solution) เป็นสำคัญ แต่จริง ๆ แล้วกระบวนการคิดของ Design Thinking ก็สามารถนำไปใช้ในการทำงานอื่น ๆ ได้เพราะสุดท้ายมันคือกระบวนการ “แก้ปัญหา” ที่เกิดขึ้นนั่นเอง ดังนั้นผู้เขียนจึงมีการนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบนี้ มาปรับใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในกระบวนการดังกล่าวก็มีปัญหาในการดำเนินการหลายประการ โดยจะได้อธิบายถึงวิธีการนำกระบวนการความคิดเชิงออกแบบมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์กรภายใต้บริบทในประเทศไทย รวมทั้งชี้ให้เห็นถึงคุณประโยชน์สำคัญที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในลำดับถัดไป

แนวคิดและความท้าทายในการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ในยุคปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าองค์กรต่าง ๆ แม้แต่องค์กรภาครัฐก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรตลอดเวลาเพื่อให้สามารถอยู่รอด โดยเฉพาะองค์กรในภาคธุรกิจที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเสมอเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม หรือความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลาย ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้น ตลอดจนความก้าวหน้า อย่างไม่หยุดยั้งของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ก็ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้ธุรกิจต้องปรับองค์การให้ทันต่อวิถีการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ที่มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เหล่านี้มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

โดยทั่วไป “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” หมายถึงกระบวนการปรับปรุงโครงสร้างและส่วนที่ไม่ใช่โครงสร้าง เช่น ระบบ กระบวนการ องค์ความรู้ บุคลากร โดยมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และบริหารปฏิบัติการตอบโต้การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการปรับรู้อย่างระบบ อาทิ การรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กร (re-engineering) การควบรวมกิจการ (merging) การลดขนาดองค์กร (downsizing) หรือการปรับปรุงบางส่วน อาทิ การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน การลดสายการบังคับบัญชา การลดต้นทุนการผลิต การลดจำนวนคนงานด้วยการจ้างเหมาภายนอก ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบกับหลายปัจจัยในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากร การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จจึงเป็นหนึ่งในการกิจสำคัญขององค์กรในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายตามที่แต่ละองค์กรคาดหวังนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย McKinsey & Company ได้ทำการสำรวจองค์กรที่มีการดำเนินงานในหลายประเทศ (Multi-national Corporates :MNCs) ทั่วโลกในปี ค.ศ. 2010 พบว่า มีองค์กรเพียงประมาณ 30% เท่านั้นที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามที่วางแผนไว้ โดยปัจจัยหลักที่ทำให้้องค์การมักไม่ประสบความสำเร็จนั้นมีหลาย

ประการ แต่ที่มีผลมาก ก็คือ การต่อต้านความเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร (McKinsey & Company อ้างถึงใน Ash, 2011, p. 181)

ในงานศึกษาและงานวิจัยหลายชิ้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างและทุกระดับมักจะเกี่ยวข้องกับการยอมรับหรือต่อต้านจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่สามารถสร้างการต่อต้านแบบลึก (deep resistance) ที่ฝังรากลึกอยู่ในตัวคนและองค์กร อาทิ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจปรากฏขึ้นในหลายรูปแบบ ตั้งแต่การมีทัศนคติในทางลบต่อข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงจนถึงการออกมาเคลื่อนไหวที่เป็นรูปธรรม Cumming and Worley (อ้างถึงใน Suntornnond, 2015, p. 31) แบ่งประเภทการต่อต้านในระดับองค์การออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การต่อต้านเชิงเทคนิค (technical resistance) ซึ่งมักมาจากพื้นฐานของนิสัยของคนที่ชอบรูปแบบและขั้นตอนที่ตนเองมีความเคยชิน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะต่อต้าน
2. การต่อต้านเชิงการเมือง (political resistance) เกิดขึ้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีผลกระทบหรือคุกคามต่อกลุ่มร่วมได้เสียประโยชน์ที่ส่งอำนาจอิทธิพล เช่น ผู้บริหารสูงสุด กลุ่มบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มลูกค้าระดับสูง เป็นต้น เพราะการเปลี่ยนแปลงมีในสำคัญเกี่ยวข้องกับการจัดสรรอำนาจและทรัพยากรที่หายากไม่อาจจะเป็นในด้านงบประมาณการสนับสนุน และบุคลากรที่มีคุณค่า
3. การต่อต้านเชิงวัฒนธรรม (cultural resistance) ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของระบบและวิธีการทำงานที่ยึดความชอบธรรมของสิ่งที่มีอยู่แล้ว (status quo) หรือสิ่งที่ส่งเสริมให้มีการคล้อยตามค่านิยม บรรทัดฐาน และข้อสมมุติเดิม ๆ เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านพยายามให้ข้อเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กรลง อาทิ Kotter (2008) ได้นำเสนอปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5 ประการ

1. การทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นและเร่งด่วน (sense of urgency) ในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร
2. การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลง
3. ผู้นำในองค์กรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง
4. การสื่อสารถึงผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มความรู้และทักษะที่จำเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ (Kotter, 2008, pp. 51-58)

Carr, et.al (2006 อ้างถึงใน Chilton, 2010, p. 15) ยังเสนอว่า การกระตุ้นให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรต้องอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงมนุษย์ (human change process) ทั้งในด้านการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง การละทิ้งหรือบอกกล่าวสิ่งที่กระทำในอดีต ปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบ การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่

มีประสิทธิภาพ การเรียนรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว รวมถึงปัจจัยด้านสิ่งจูงใจและรางวัล โดยเฉพาะ การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ควรเน้นยุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาแนวทางและวิธีการที่จะทำให้ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (proposed changes) เป็นที่ยอมรับ และต้องการของบุคลากร
2. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแผน (planned changes) ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อนำสู่การปรับทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง
3. สื่อสารบ่อย ๆ อย่างเต็มที่และจริงจังกับฝ่ายบริหารและบุคลากร เพื่ออธิบายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และชี้แจงเหตุผลว่าทำไมองค์การจำเป็นต้องเปลี่ยน
4. กำจัดปัญหาอุปสรรคที่ไม่จำเป็นของการเปลี่ยนแปลง เช่น กฎระเบียบและเงื่อนไขไม่เกื้อกูลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. ความมีหลักการที่มั่นคง (integrity) และความต่อเนื่องต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง
6. สาธิตให้เห็นพันธกิจต่อการเปลี่ยนแปลง (change commitment) ของผู้นำ รวมถึงความคาดหวังจากบุคลากรและผู้บริหารระดับต่าง ๆ
7. ตรวจสอบและทดสอบประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลง และรายงานให้ผู้บริหารและบุคลากรทราบทุกระดับ
8. พัฒนานโยบายทรัพยากรมนุษย์ (HR policies) ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงตามแผน
9. จัดให้มีการศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อประกันว่าบุคลากรมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Carr, et.al, 2006 อ้างถึงใน Chilton, 2010, p. 18)

ทั้งนี้จากแนวคิดดังกล่าวของ Carr (2006) ที่นำเสนอแนวทางเพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรซึ่งจะทำการการบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะใน 2 กลยุทธ์แรก คือ การพัฒนาแนวทางและวิธีการที่จะทำให้ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (proposed changes) เป็นที่ยอมรับและต้องการของบุคลากร และการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแผน (planned changes) ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อนำสู่การปรับทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ในส่วนนี้เองที่ผู้เขียน ได้เล็งเห็นถึงโอกาสอันดีในการนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) จะเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในแต่ละแผนกที่ต้องการนำเสนอข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง สามารถค้นพบปัญหาที่ต้องการแก้ไขเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ทั้งยังสามารถระดมความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหานั้น ๆ อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้องค์การเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้ ในการนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบเน้นการระดมสมองจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ยังเป็นการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Change) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าจะเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมให้มากที่สุด การดำเนินการวิธีนี้จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลสำเร็จได้มากที่สุดอีกด้วย ซึ่งต่างจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงในลักษณะการดำเนินการที่เกิดจากบนลงล่าง

(Top-Down Change) คือ ผู้บริหารจะเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง แล้วค่อยถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงลงมายังแผนกงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมักเป็นการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทย ที่มีส่งผลให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่มีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังไว้

แนวทางและประโยชน์ในการประยุกต์ใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในประเทศไทย

การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาปรับใช้เพื่อพัฒนาองค์กรในประเทศไทย ให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้นั้น มีตัวอย่างให้เห็นที่สำคัญ อาทิ ปรินซ์นิยไทยได้นำแนวคิด มาใช้ในการปรับปรุงบริการแอปพลิเคชัน prompt post ให้ลูกค้าใช้งานได้สะดวกสบายมากยิ่งขึ้น หรือศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (TCDC) ที่ใช้ฐานความรู้กระบวนการ คิดเชิงออกแบบในการสนับสนุนให้เกิดการนำความคิดสร้างสรรค์ไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจของภาคเอกชน และบริการของภาครัฐ นอกจากนั้น สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) ไว้ว่า ต้องมีการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) จึงจะนำไปสู่การออกแบบบริการ (Service Design) เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้รับบริการและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างสมบูรณ์แบบที่สุด เช่น โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ที่ใช้การคิดเชิงออกแบบ เป็นแนวคิดไปสู่การออกแบบระบบบริการและจัดตั้งแผนกออกแบบ ระบบบริการเพื่อความต่อเนื่องและการพัฒนาต่อยอด ความคิด หรือแตกแขนงได้ (TCDC, 2017)

สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เขียนพบว่า สามารถนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ได้เช่นกัน ซึ่งโดยทั่วไปในการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรนั้น มีกรอบแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พิจารณาได้ 4 ช่วงหลัก ดังนี้

1. ช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) จะเป็นช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลงหรือการเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารระดับสูงมักจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะต้องเห็นความจำเป็นและเล็งเห็นทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้น และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ในการเปลี่ยนแปลง
2. ช่วงการพิจารณาเลือกแนวทางและจัดทำข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ใน 4 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับแผนกงาน ระดับหน้าที่งาน และระดับบุคคล ซึ่งการเลือกแนวทางการเปลี่ยนแปลง มักจะขึ้นอยู่กับว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเกี่ยวเนื่องหรือสัมพันธ์หรือส่งผลกระทบกว้างขวางแค่ไหน แต่โดยทั่วไปในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มักจะมีผลกระทบและเกิดอุปสรรคได้ทั้ง 4 ระดับ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในธรรมชาติดังกล่าวพยายามสร้างความเข้าใจและการยอมรับ ตลอดจนความร่วมมือให้เกิดขึ้น แนวทางที่จะช่วยละลายสภาพเดิม (Unfreezing) ให้เกิดขึ้น คือ ต้องให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด ได้รับรู้ข่าวสารข้อมูล ช่วยสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่คนเกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการจูงใจให้เกิดการเข้าใจ ยอมรับและร่วมมือ รวมทั้งผู้บริหารจะต้องใช้ความเป็นผู้นำ (Transformational Leadership) เพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงด้วย

3. ช่วงผลักดันและดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงมีทิศทางที่ใช้ได้ใน 2 แบบใหญ่ ๆ คือ

3.1 การดำเนินที่มีลักษณะเกิดจากบนลงล่าง (Top-Down Change) คือ ผู้บริหารจะเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง แล้วค่อยถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงลงมาสู่ผู้ปฏิบัติงาน

3.2 การดำเนินการที่มีลักษณะเกิดจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Change) คือ จะเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมให้มากที่สุด การดำเนินการวิธีนี้จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดง่ายที่สุด

4. ช่วงการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

การประเมินผลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะผลที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นผลของหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องก็ ตาม ดังนั้นการประเมินผลจะต้องใช้แนวคิดหรือเครื่องมือหลาย ๆ อย่าง และประเมินในหลายช่วงเพื่อให้เกิดความแน่ใจ ในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วย เพื่อให้ผลที่ได้นั้นคงอยู่ ผู้บริหารจะต้องมีการรักษาสภาพให้คงอยู่ (Refreezing) โดยใช้ระบบ การให้รางวัล และการจูงใจ เพื่อการเสริมแรงให้พฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านั้นคงอยู่ให้นานที่สุด

ทั้งนี้ผู้เขียน เสนอให้เน้นการนำกระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาประยุกต์ใช้เป็น เครื่องมือใน “ช่วงการพิจารณาเลือกแนวทางและจัดทำข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น” ซึ่งจะทำให้การ บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินการที่มีลักษณะเกิดจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Change) คือ จะเป็นการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมให้มากที่สุด การดำเนินการวิธีนี้จะทำให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กร เกิดขึ้นง่ายและได้ผลมากที่สุด (Hiatt, 2006, p. 115) โดยในส่วนต่อไปผู้เขียนจะได้นำกรณีศึกษาเมื่อมีการนำ กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดทำข้อเสนอของการ เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ โดยใช้กรณีศึกษาของงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มาประกอบการ อธิบายในส่วนถัดไป

การนำกระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาใช้ในบริหารการเปลี่ยนแปลง ในองค์กร : กรณีศึกษา งานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

จากในสถานการณ์ปัจจุบันที่พบว่า มหาวิทยาลัยไทยหลายแห่งรวมถึงมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ต้อง เผชิญกับปัญหาจำนวนผู้เรียนลดลง ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของรัฐ ลดลงร้อยละ 10-15 แต่ที่น่าเป็นห่วงมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ มหาวิทยาลัยเอกชนขนาดใหญ่ นักศึกษาลดลง ร้อยละ 20-30 กลุ่มที่สองคือ มหาวิทยาลัยเอกชนขนาดเล็ก ลดลงจำนวนมากถึง ร้อยละ 50-70 (Thaipost Editor, 2019) ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน แม้ว่าที่ผ่านมาทางผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์จะพยายามกำหนดแนวทางในการปฏิรูปมหาวิทยาลัยแล้ว แต่ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นคือ การเปลี่ยนแปลงยังไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ ทั้งนี้เพราะการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเกือบทั้งหมดมีการบริหารและ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะเกิดจากบนลงล่าง (Top-Down Change) คือ ผู้บริหารจะเป็นผู้ริเริ่มในการ เปลี่ยนแปลง แล้วค่อยถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงลงมาสู่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้เกิดปัญหาสำคัญ 2 ประการ ในการ ดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือ 1. บุคลากรได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงไม่ได้รู้สึกมีส่วนร่วมในการ กำหนดแนวทางและวิธีการในการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เริ่มต้นจึงมักมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับนโยบายมา จากผู้บริหาร และ 2. หลายครั้งพบว่าประเด็นหรือแนวทางที่ผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ปัญหาที่ แท้จริง จึงทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจริงไม่ให้ความร่วมมือในการผลักดันความเปลี่ยนแปลงเนื่องจากเห็นว่าจะไม่

สามารถแก้ไขปัญหอะไรและไม่เกิดประโยชน์ใด ๆ จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จากปัญหาหลัก 2 ประการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้เขียนจึงได้นำกระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในช่วงการพิจารณาเลือกแนวทางและจัดทำข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับงานบัณฑิตศึกษา ของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ โดยใช้กระบวนการตามทั้ง 5 ขั้นตอนในกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) จากสแตนฟอร์ด ดี สคูล (Stanford D. School, 2008) โดยมีผลสรุปดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปผลลัพธ์จากการประยุกต์ใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในการจัดทำข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนในกระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process)	สรุปผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
1. การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อกลุ่มเป้าหมาย (Empathize)	มีการระบุกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน โดยมีการระบุทั้งลูกค้าภายนอก ได้แก่ นักศึกษา ผู้ว่าจ้างนักศึกษา ผู้ปกครอง และลูกค้าภายในองค์กร ได้แก่ เพื่อนร่วมงานในแผนกอื่น ๆ ผู้บริหาร บุคคลจากหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จากนั้นทีมผู้จัดทำได้เลือกกลุ่มเป้าหมายกลุ่มแรกที่จะให้ความสนใจก่อน คือ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (เนื่องจากมีจำนวนมากที่สุด) และมีการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายให้ลึกซึ้งขึ้น ในแง่ความต้องการ
2. การระบุประเด็นปัญหาที่แท้จริง (Define)	มีการระดมความคิดเห็นเพื่อระบุปัญหาของกลุ่มเป้าหมาย ได้พบปัญหาที่สำคัญของนักศึกษา ได้แก่ 1. มีปัญหาในการเผยแพร่ผลงานสารนิพนธ์ (IS) และวิทยานิพนธ์เพื่อขอจบการศึกษาเนื่องจากกระบวนการดังกล่าวมีหลายขั้นตอน 2. ต้องส่งเอกสารในรูปแบบกระดาษจำนวนมาก หากผิดแล้วต้องแก้ไขใหม่ทั้งหมด ทำให้เสียเวลามาก 3. นักศึกษาไม่มีความเข้าใจในกระบวนการที่ถูกต้องจึงเกิดความผิดพลาดได้ง่าย
3. การระดมและสร้างความคิดใหม่ ๆ (Ideate)	มีการนำเสนอไอเดียใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ได้แก่ 1. มอบหมายให้มีเจ้าหน้าที่ซึ่งเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องนี้ให้ดูแลนักศึกษาเฉพาะเรื่องนี้เลย 2. พัฒนา Website สำหรับส่งงานของ นักศึกษาโดยเฉพาะ และ 3. มีการจัดทำ Automatic Chat ผ่านไลน์ หรือ FB Message คอยตอบคำถามที่ นักศึกษามักถามเป็นประจำ (FAQ)
4. การสร้างต้นแบบหรือแบบจำลอง (Prototype)	ลองสร้าง Line@ Account เพื่อคอยตอบปัญหา นักศึกษาโดยเฉพาะ และตั้งระบบตอบ Chat แบบ Automatic เพื่อให้ นักศึกษาความเข้าใจในกระบวนการเผยแพร่ผลงานสารนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ และติดตามความคืบหน้าในการขอจบการศึกษา
5. การทดสอบต้นแบบ (Test)	เชิญนักศึกษาลูกศรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิตที่กำลังศึกษาอยู่เข้ากลุ่ม Line@ Account ที่สร้างขึ้น และรับข้อเสนอแนะ รวมถึงการประเมินความพึงพอใจของนักศึกษา

บทสรุป

จากการประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) จะพบว่าเมื่องานบัณฑิตศึกษา นำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาใช้ในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงของแผนงานของตน พบว่าเกิดผลดีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้แก่

1. บุคลากรในแผนกได้ระดมความคิดร่วมกันว่าต้องการแก้ไขปัญหาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกับกลุ่มเป้าหมายใด และในประเด็นใดก่อน ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงและยืนยันร่วมผลักดันการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นได้จริง

2. เมื่อบุคลากรได้วิเคราะห์และระบุปัญหาของกลุ่มเป้าหมายด้วยตนเองทำให้ตระหนักถึงความจำเป็นและความรู้สึกเร่งด่วน (Sense of urgency) ที่ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง อาทิ ในกรณีศึกษาเมื่อทีมงานในงานบัณฑิตศึกษาได้เข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริงของนักศึกษา ก็จะตระหนักถึงผลเสียในอนาคตหากยังคงทำงานในแบบเดิมรวมทั้งเกิดความเข้าใจในการแก้ปัญหาให้กลุ่มเป้าหมายมากขึ้น

3. ทำให้ลดเวลาและทรัพยากรในผลิตภัณฑ์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้พบปัญหาเพื่อนำไปกำหนดแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่ตรงประเด็นและถูกจุด ต่างจากในอดีตที่บ่อยครั้งผู้บริหารดูเพียงข้อมูลทางเอกสารแล้วกำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ปฏิบัติงาน แต่บุคลากรไม่เห็นด้วยเพราะไม่ใช่ปัญหาของผู้ปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงจากข้อดีที่สำคัญทั้ง 3 ประการ ดังกล่าว จึงสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) นอกจากจะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ แล้ว ยังมีการนำกระบวนการคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้อีกหลากหลาย รวมถึงนำมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยเฉพาะในส่วนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่หน่วยงานวางแผนไว้ (planned changes) ได้เป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

- Ash, P. (2011). *Fast and Effective Change Management, Asian Development Bank Annual Summary*. Tokyo: Asian Development Bank.
- Brown, T. (2009). *Change by Design*. New York: Harper Collins.
- Chilton, B. (2010). *Employee Change Readiness and the Success of Planned Change*. Master's thesis, Pepperdine University.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: a model for change in Business, Government and our Community*. New York: Prosci Learning Center.
- Kotter, J. P. (2008). *A Sense of Urgency*. Boston: Harvard Business School.
- Lange, J. O. (2015). *The Design Process: What is the Double Diamond?*. Retrieved 18 April 2021, from <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process>.

- Manopattanakul, S. (2015). Design Thinking. *Design Business Journal*, 12(7), pp. 22-29.
- Stanford D. School. (2008). *Design Thinking Model*. Retrieved 8 January 2021, from <http://dschool.stanford.edu/dgift/>.
- Suntornnond, S. (2015). The Influence of Transformational Leadership, Human Resource Development and Readiness for Change on Job Performance of Employees Autonomous Universities. *Punyapiwat Journal*, 7(2), pp. 28-42
- TCDC. (2017). *Return happiness to patients using service design: the further steps of Bamrungraj International Hospital*. Retrieved 15 November 2020, from <http://www.tcdc.or.th/articles/others/21956>
- Thaipost Editor. (2019). *Crisis of Thai Universities*. Retrieved 1 November 2021, from <https://www.thaipost.net/main/detail/27747>

ผู้เขียนบทความ

ดร.ณัฐนรินทร์ เนียมประดิษฐ์ และ ดร.สุปัญญา สุนทรนนธ์ สำนักบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ และสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กรุงเทพฯ อีเมล human.journal@nrru.ac.th