

“ตาม” เพื่อเปลี่ยน “คิด” เพื่อปรับ

จำลักษณ์ ชุนพลแก้ว
chamluck@ftpi.or.th



“คนที่ไม่คิดจะเปลี่ยนก็คงอยู่ได้ยาก”

ถ้า **Creativity** เป็นเหมือนการจุดระเบิดที่หัวเทียน เพื่อติดเครื่องยนต์ (จุดประกายความคิด) **Change** เป็นกระบวนการพาไหม้ของเชื้อเพลิง เพื่อเปลี่ยนความร้อนให้เป็นพลังงานกล (เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่) **Innovation** ก็คือกลไกขับเคลื่อนของเครื่องยนต์และชิ้นส่วนต่างๆ เพื่อให้รถยนต์เกิดการเคลื่อนที่ (เป็นจริง ใช้งานได้ และได้รับความนิยม)

ดังนั้นอาจบอกได้ว่า การเปลี่ยนแปลงนำมาสู่นวัตกรรม และนวัตกรรมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ก็คงจะไม่ผิดนัก แม้ว่าทั้งสองคำจะไม่ได้มีความหมายที่เทียบเท่ากัน นั่นคือการเปลี่ยนแปลงไม่เท่ากับหรือคือนวัตกรรม แต่ทั้งสองคำมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเพราะ ถ้าเราไม่คิดจะเปลี่ยนก็คงไม่ทำให้เกิดนวัตกรรม หรือสิ่งใหม่ ในขณะที่เดียวกัน นวัตกรรมที่ได้รับการยอมรับจะค่อยๆ เข้ามาและกลายเป็นกระแสหลักของการใช้ชีวิตหรือการทำงานจนถึงกับล้มล้างสิ่งเดิมหรือวิธีการเดิมๆ ไปในที่สุด

คนที่ไม่คิดจะเปลี่ยนก็คงอยู่ได้ยาก โดยเฉพาะในยุคสมัยปัจจุบันที่เราสามารถเห็นสิ่งต่างๆ รอบตัวเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีสิ่งใหม่เข้ามาทดแทนในระยะเวลาที่สั้นมาก คำว่า **Disruption** ก็อาจจะกลายเป็นคำน่ากลัว สำหรับคนที่ไม่มีความตระหนักถึงการพัฒนา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง แต่ก็เป็นคำที่ทำให้เกิดความรู้สึกล้มใจ มีความหวัง เกิดความปรารถนาและทำทนาย สำหรับนักคิด นักประดิษฐ์ และนักพัฒนา

DISRUPTION

ปฏิวัติก่อให้เกิดวัฒนธรรม

20 YEARS ago

สำหรับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรต่างๆ ของไทย เราอาจจะไม่ค่อยรู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงมากนัก เมื่อ 20 ปีที่แล้ว คอมพิวเตอร์เข้ามาปฏิวัติก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานใหม่ แต่ก็ยังไม่สามารถกวาดล้างเอกสารกองโตออกจากพื้นที่ทำงานได้มากนัก และคนทำงานในอดีตมักจะไม่ค่อยถนัดที่จะตั้งคำถาม และไม่ค่อยได้รับโอกาสในการที่จะนำเสนอความคิดใหม่ ใครที่มักตั้งคำถามหรือมีความคิดแตกต่างกลับไม่ค่อยได้รับคำชมว่ามีความคิดสร้างสรรค์ แต่กลับถูกมองว่าเป็นแกะดำ และคนที่ขัดขวางทำให้งานล่าช้า โชคดีที่หลายโรงงานอุตสาหกรรมของไทยได้รับเอาวัฒนธรรมการปรับปรุงงานจากญี่ปุ่น ที่เรียกว่า **ไคเซ็น (Kaizen)** และเกิดการรวมกลุ่มปรับปรุงคุณภาพ (**Quality Circle**) แต่นั่นเป็นวัฒนธรรมการตั้งรับ ที่เน้นมุ่งแก้ปัญหาแต่ไม่ได้ทำให้เกิดคุณค่าใหม่



โชคที่ปัจจุบันเราเริ่มตระหนักแล้วว่า...

วัฒนธรรมแบบเชิงรุก โดยการตั้งคำถามที่ท้าทายกับความสามารถของตัวเอง น่าจะเป็นสิ่งใหม่ที่ต้องทำให้เกิดขึ้นในองค์กรและควรให้เกิดขึ้นมากๆ เสียด้วยซ้ำ เพราะไม่ใช่ทุกความคิดใหม่จะใช้ได้เสมอไป ยังต้องผ่านกระบวนการคัดกรองหลายชั้นกว่าจะกลายเป็นความคิดใหม่ ที่น่าจะเป็นไปได้ และสร้างประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร



หลายองค์กรเริ่มกระตุ้นและสร้างกิจกรรมต่างๆ เพื่อรณรงค์ส่งเสริมให้พนักงานภายในองค์กรได้คิด และนำเสนอแนวคิดที่จะมาพัฒนาให้องค์กรมีความก้าวหน้า และทันสมัยอย่างก้าวกระโดดมากขึ้น แม้ว่าผู้บริหารหลายองค์กรเองก็ยังกลัวๆ กลั้วๆ ไม่แน่ใจ และไม่กล้าเสี่ยงมากพอที่จะยอมเสียเงินบางส่วนไป หากแนวคิดใหม่นั้นไม่ประสบความสำเร็จในการทดลอง

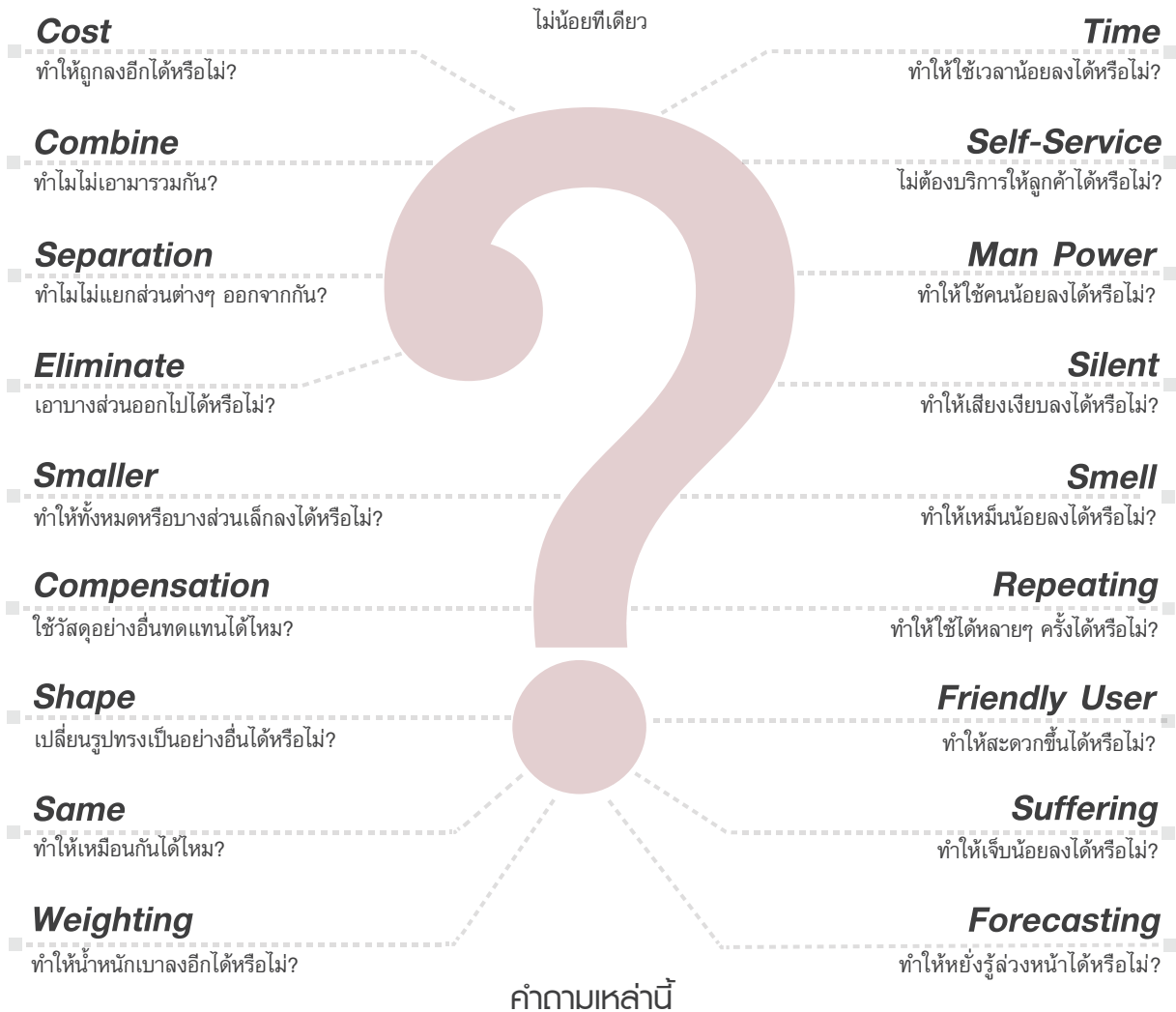
QUESTION

คำถามซึ่งนำมาสู่การเปลี่ยนแปลง

การตั้งคำถามเพื่อท้าทายสิ่งเดิม

เป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดและมีต้นทุนน้อยที่สุดในการช่วยจุดประกาย
ให้คนที่เกี่ยวข้องได้คิดออกไปจากกรอบความคิดเดิม และวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน

ผมจะลองชี้ให้เห็นถึงตัวอย่างคำถามที่ช่วยจุดประกายความคิด
เพียงเราโยนคำถามเหล่านี้ลงไปในกลุ่มคน แล้วให้คนเหล่านั้น
ช่วยกันคิดหาวิธี ถ้ามีคน 100 คน เราอาจจะได้ไอเดียใหม่มา



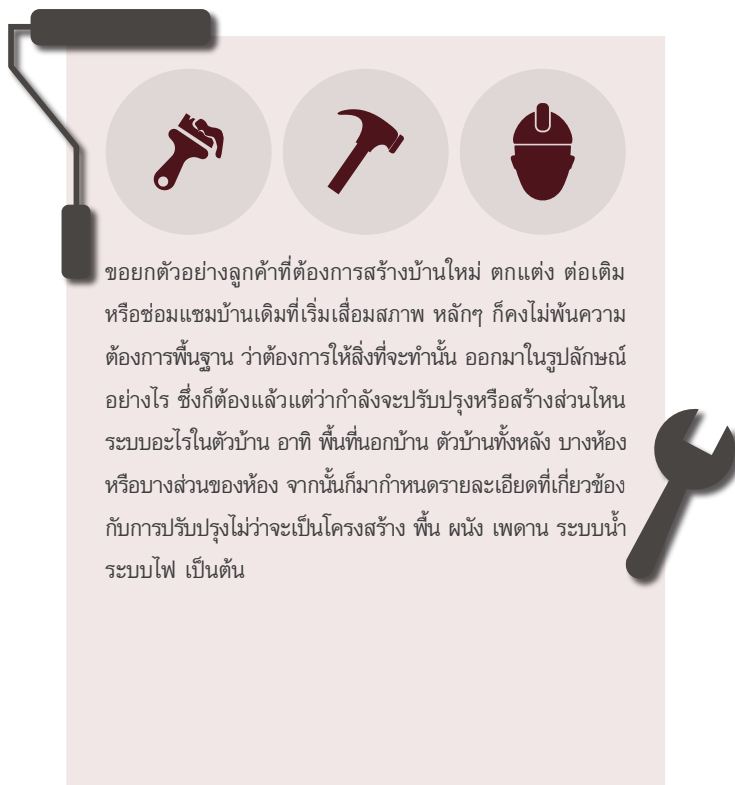
จะทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ มากมาย และบางความคิดเหล่านั้นหรือ
หลายความคิดมาเสริมเติมกัน ทำให้เกิดความคิดที่นำไปสู่การ
คิดค้นทดลองและสร้างสิ่งใหม่ แน่แน่นอนถ้าผลผลิตของความคิดนั้น
ก่อให้เกิดประโยชน์และส่งผลกระทบต่อสังคมกว้าง ย่อมได้รับการ
ยอมรับว่าเป็นนวัตกรรมในที่สุด...

CUSTOMER JOB

ภาระหน้าที่ของลูกค้า



ในการจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ใดๆ ก็ตามอย่างแรกที่ต้องคำนึงถึงก็คือ
ภาระหน้าที่ของลูกค้า (Customer Job)



ขอยกตัวอย่างลูกค้าที่ต้องการสร้างบ้านใหม่ ตกแต่ง ต่อเติม หรือซ่อมแซมบ้านเดิมที่เริ่มเสื่อมสภาพ หลักๆ ก็คงไม่พ้นความต้องการพื้นฐาน ว่าต้องการให้สิ่งที่จะทำนั้น ออกมาในรูปปลั๊กชนิดใด อย่างไร ซึ่งก็ต้องแล้วแต่ว่ากำลังจะปรับปรุงหรือสร้างส่วนไหน ระบบอะไรในตัวบ้าน อาทิ พื้นทีนอกบ้าน ตัวบ้านหลังหลัง บางห้องหรือบางส่วนของห้อง จากนั้นก็มากำหนดรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง พื้น ผนัง เพดาน ระบบน้ำ ระบบไฟ เป็นต้น

EXAMPLE

การทำความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการ

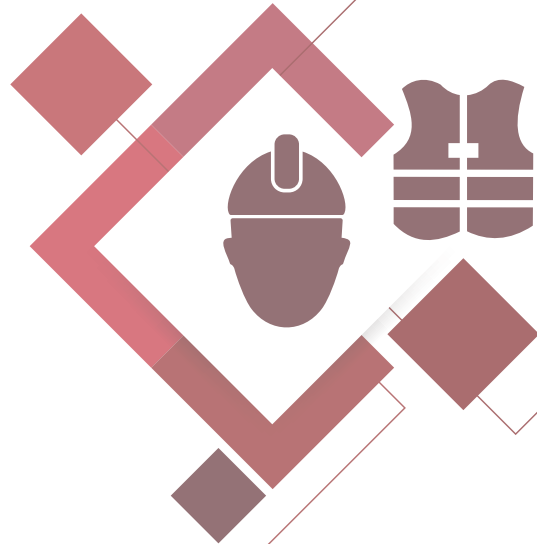
ตัวอย่าง

การเลือกกระเบื้องปูพื้น สิ่งที่เป็นหน้าที่ของเจ้าของบ้านก็คือ การเลือกวัสดุปูพื้นที่มีลวดลายและสี สันตรงกับที่คิดไว้ในหัว การพิจารณาคุณสมบัติของกระเบื้องที่แข็งแรง ทนทาน ดูแลรักษาง่าย ราคาและจำนวนกระเบื้องที่ต้องใช้ในสวนพื้นที่ต่างๆ และแน่นอนเมื่อกำหนดสิ่งที่ต้องการได้ครบถ้วนแล้ว ก็คาดหวังว่าจะมีร้านค้าที่มีสินค้าให้ได้เลือกสรรและมีบริการต่างๆ ที่ตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ และเมื่อได้วัสดุครบแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือจ้างช่างมาดำเนินการ

“ตาม” เพื่อเปลี่ยน

โจทย์ที่ร้านค้าวัสดุก่อสร้างต้องทำก็คือ เตรียมสินค้าและบริการที่ครอบคลุมความต้องการลูกค้าให้ได้มากที่สุด อาทิ รายการสินค้า และสเปกข้อมูลรายละเอียดของสินค้าแต่ละประเภท พนักงานขายที่มีความรู้ความสามารถให้คำแนะนำได้อย่างถูกต้อง แล้วมีอะไรอีกบ้างที่จะทำให้เราแตกต่างจากร้านค้าอื่น ดังนั้นการมีมากกว่า เร็วกว่า ให้ได้มากกว่า (More is Better) ย่อมสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้สูงกว่าอย่างแน่นอน ดังนั้นต้องใส่ใจในรายละเอียดถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการโดยไม่ใช่มีแค่สิ่งพื้นฐาน อาทิ มีกระเบื้องมากมายหลายแบบปูได้หลากหลาย มีเฉดสีหรือลวดลายให้เลือกมากมาย ปูง่ายขั้นตอนไม่ยุ่งยาก ค่าใช้จ่ายทั้งค่าวัสดุและค่าแรงติดตั้งไม่สูงมาก

จะเห็นได้ว่านั่นคือสิ่งที่ร้านค้าหรือเจ้าของสินค้าพยายามที่จะแข่งขันตอบสนองลูกค้าให้ได้มากที่สุด แต่สิ่งหนึ่งซึ่งมักถูกละเลยหรือมองข้ามไปก็คือ หลังจากที่ลูกค้าซื้อไปแล้วความพึงพอใจในระยะยาวเป็นอย่างไร มีอะไรอีกบ้างที่นอกเหนือจากนั้น มีปัญหาอุปสรรคอะไรที่ลูกค้ามักพบเจอ มีอะไรที่เราจะช่วยเหลือและทำให้ลูกค้าจบภารกิจได้ง่ายและสะดวกสบายที่สุด



ลูกค้าไม่สามารถสื่อสารหรือบอกออกมาได้ด้วยคำพูด มีบางอย่างอยู่ในใจดวงตาฟันไว้ในหัว หรือมีประสบการณ์ที่ไม่ดีจากในอดีตที่ผ่านมา ความกังวลใจจากการที่ได้ยินได้ฟังจากผู้คนรอบข้างที่ประสบปัญหามาก่อน อาทิ หลังจากที่ช่างปูกระเบื้องเรียบร้อยแล้ว มักจะได้แบบที่ไม่ตรงกับที่คิดไว้ในหัว ไม่รู้ว่าจะต้องสั่งซื้อวัสดุหรือกระเบื้องแบบต่างๆ ที่ขึ้นที่เพียงพอ หลายครั้งต้องเผื่อไว้ในจำนวนที่มากเกินไป เสียค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น ถ้ากระเบื้องแตกเสียหายจะมีกระเบื้องในลายเดิมให้ซื้อมาแทนได้หรือไม่ในอนาคต

ทั้งหลายเหล่านี้บางทีอยู่ในใจของลูกค้า ดังนั้นความพยายามที่จะตอบสนองเฉพาะสิ่งที่ลูกค้าบอกอาจไม่เพียงพอ เราอาจต้องเข้าไปถึงใจของลูกค้า และหนึ่งในวิธีการที่ใช้กันมากไม่ว่าจะในงานสร้างสรรค์ หรืองานนวัตกรรม ก็คือการทำความเข้าใจในสิ่งที่ลูกค้าต้องการแบบเจาะลึกในรายละเอียดหรือสิ่งที่ซุกซ่อนอยู่ในใจ ซึ่งบางทีลูกค้าก็ไม่สามารถอธิบายหรือเรียบเรียงออกมาเป็นสเปกได้

DESIGN



THINKING

Design Thinking เป็นกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์งานระหว่างกระบวนการออกแบบที่ Designer ใช้กันมากเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด และสามารถตอบโจทย์ตรงใจลูกค้ามากที่สุด ที่สำคัญจะต้องทำให้งานออกแบบที่คิดไว้มีความชัดเจน เห็นได้ รับรู้ได้ เพื่อให้แน่ใจว่าเมื่อลงมือทำออกมาแล้ว จะไม่ผิดเพี้ยนออกไปจากสิ่งที่วาดภาพไว้

ลองดูวิธีการของสถาปนิก นักออกแบบที่จะต้องไปรับงานสร้างบ้านใหม่หนึ่งหลังให้กับคู่รักที่มีแผนจะลั่นระฆังวิวาห์ในอนาคตอันใกล้ และอยากได้เรือนหอที่พร้อมสรรพสำหรับความต้องการของทุกคนในบ้าน รวมถึงลูกเล็กที่อาจจะเกิดในอนาคต นักออกแบบคงไม่แค่ถามว่าอยากได้บ้านแบบไหน สไตล์อะไร สีฉันทึ่ห้องนอน กั่ห้องน้ำ อยากรู้ได้ห้องอะไรอื่นเพิ่มเติมบ้าง สัดส่วนพื้นที่บ้านและพื้นที่สวนอย่างไร ซึ่งเป็นอะไรที่ทั่วไปไม่ต่างจากบ้านสำเร็จที่มักจะคิดฝันแทนลูกค้า

ดังนั้น นักออกแบบจะต้องสัมภาษณ์พูดคุยทุกคนในบ้าน อาทิ ตั้งแต่ต้นนอนตอนเช้า ทำอะไรเป็นอย่างแรก และมักจะทำอะไรในลำดับถัดมา ใช้เวลาในกิจกรรมต่างๆ ที่ไหนและบ่อยครั้งเท่าใด ชื่นชอบอะไรเป็นพิเศษ มีแผนอะไรในใจ คาดหวังจะทำอะไรในอนาคต จากนั้นนำข้อมูลที่เป็นเสมือนวิถีชีวิตไลฟ์สไตล์ของแต่ละคนในบ้าน มาร้อยเรียงเรื่องราว เพื่อสร้างสรรค์บ้านที่ทุกคนได้ทำในสิ่งที่ชอบ มีพื้นที่ร่วมที่ลงตัว และใช้เวลาไปกับกิจกรรมส่วนตัวในมุมโปรดของตัวเองได้

“คิด” เพื่อปรับ

ปัจจุบันภาคธุรกิจของไทยกำลังก้าวสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ และนวัตกรรม กระบวนการคิดเชิงออกแบบจึงเป็นเทคนิควิธีการหนึ่งซึ่งเริ่มมีความสำคัญมากขึ้น พิถีพิถันใช้บ่อยรับรองไม่ผิดหวังอย่างแน่นอน...

ในทางธุรกิจมีการนำมาใช้กันมากขึ้น โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนใหญ่ๆ 3 ขั้นตอน ดังนี้



Understand
ขั้นตอนการทำความเข้าใจ

1. **Empathize**
ใส่ใจรายละเอียด
2. **Define**
นิยามความหมาย



Explore
ขั้นตอนการค้นหา

3. **Ideate**
คิดสร้างสรรค์
4. **Prototype**
จัดทำร่าง/ต้นแบบ



Materialize
ขั้นตอนสร้างจริง

5. **Test**
ทดสอบและรับฟังความคิดเห็น
6. **Implement**
ดำเนินการจริง