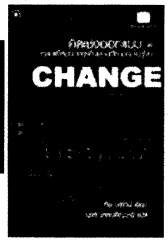
คิดเชิงออกแบบ

เทรนด์ใหม่ของธุรกิจยุคนวัตกรรมไม่รู้จบ



ทิม บราวน์. Change by Design. แปลโดย นุจรี นาคเจริญวารี.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน. 2554

ทิม บราวน์ ซีอีโอของ IDEO-บริษัท 1 ใน 100 อันดับของฟอร์จูน และแกนนำผู้สนับสนุนให้องค์กรขนาดใหญ่ทั่วโลกหันมาใช้ความคิดเชิงออกแบบ หรือ design thinking แทนการบริหารรูปแบบเดิมๆ ที่เน้นแต่การทำกำไร จะมาเปิดเผยวิธีคิดที่เหล่าองค์กรหัวกะทิระดับโลก อาทิ Apple, Microsoft, PepsiCo, P&G ฯลฯ นำมาใช้ จนนำไปสู่การพัฒนาที่ไม่เพียงแต่เพิ่มผลกำไร แต่ช่วยให้พนักงานทุกคนมีความสุขที่ได้ร่วมผลักดันองค์กรไปข้างหน้าและลูกค้าได้บริโภคสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง

ส่วนที่ 1 *อะไรคือการคิดเชิงออกแบบ*

บทที่ 1 *การคิดเชิงออกแบบเป็นมากกว่าสไตล์*

การคิดเชิงออกแบบ เป็นการคิดอย่างสร้างสรรค์อย่างมีอิสระ สามารถมาจากความคิดที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กร และนำความคิดที่หลากหลายดังกล่าวมาเชื่อมโยงกันเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรม การแก้ไขปัญหาต่างๆ หรือสร้างคุณค่า โดยการที่องค์กรใดก็ตามจะก่อให้เกิดความคิดเชิงออกแบบได้นั้น จะต้องมีหลักการหรือแนวทางที่สำคัญ 4 ประการด้วยกัน ดังนี้

1. การสำรวจความต้องการของผู้บริโภค โดยกระบวนการในการคิดเชิงออกแบบนั้น เริ่มต้นด้วยการสำรวจภาคสนามเพื่อเสาะหาความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภคหรือลูกค้า ซึ่งใช้การสังเกตอย่างเฝ้าระวังต่อพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงของมนุษย์ ซึ่งจะต้องใช้ความสามารถในการค้นหา มองทะลุให้ถึงใจของผู้บริโภค เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างตรงใจ สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นได้

2. การแปลงสิ่งที่ค้นเจอเพื่อสร้างความหมายใหม่ของสินค้า บริการ หรือระบบ หลังจากที่องค์กรทราบถึงความต้องการของผู้บริโภคแล้ว ต่อมาจะเข้าสู่กระบวนการนำสิ่งที่ค้นเจอมาคิดต่อยอด พัฒนาจนสามารถสร้างความหมายใหม่ให้กับสินค้า บริการ หรือระบบขององค์กร ซึ่งจะกลายมาเป็นกลยุทธ์องค์กรที่สำคัญต่อไป

3. การจัดตั้งทีมงานสำรวจความต้องการของลูกค้า ในการคิดเชิงออกแบบนั้นจะต้องมีกลุ่มบุคลากรที่มีวิธีการคิดหรือลักษณะการคิดที่เกื้อหนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ บางองค์กรอาจจะใช้หลักการหาผู้ที่มีความรู้ลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และในขณะเดียวกันมีความรู้รอบในหลายๆ ด้าน หรือร่วมกับหน่วยงานภายนอกดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

4. การสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร ที่ช่วยให้เกิดแรงกระตุ้นในการคิดอย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง เพราะเป็นเรื่องของการออกแบบไม่มีวันสิ้นสุด ไม่มีงานออกแบบหรือกลยุทธ์ใดที่จะดีที่สุดไปตลอดกาล

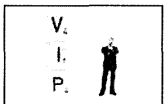
บทที่ 2 [illegible] หรือให้ความสำคัญกับคนก่อน

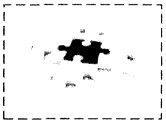
"การเปลี่ยนความจำเป็นให้เป็นความต้องการ" คือ การสำรวจความต้องการของผู้บริโภคโดยเราต้องเอามนุษย์กลับไปไว้ตรงศูนย์กลาง และต้องเรียนรู้ที่จะให้ความสำคัญกับคนก่อน ให้ผู้คนพูดถึงความต้องการที่ซ่อนเร้นอยู่ ซึ่งพวกเขาอาจจะไม่รู้ตัวด้วยซ้ำ และนี่คือความท้าทายของนักคิดเชิงออกแบบ เราควรจะใช้วิธีใดเพื่อเข้าถึงความต้องการนั้น ซึ่งองค์ประกอบที่จะส่งผลให้โครงการออกแบบประสบความสำเร็จ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความเข้าใจอย่างถ่องแท้คือการเรียนรู้จากชีวิตของผู้อื่น เริ่มโดยการออกไปสู่โลกภายนอกและสังเกตประสบการณ์ที่แท้จริงของคนขณะดำเนินชีวิตประจำวันด้วยวิธีของตัวเองแบบอัตโนมัติ ซึ่งเป็นพฤติกรรมจริงๆ ที่สามารถเป็นเบาะแสที่ประเมินค่าไม่ได้ ซึ่งจะบอกถึงความต้องการมากมายที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง วิวัฒนาการจากการออกแบบไปสู่ความคิดเชิงออกแบบเป็นเรื่องราวของความก้าวหน้าจากการสร้างผลิตภัณฑ์ไปสู่การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนและผลิตภัณฑ์

2. การสังเกต คือดูในสิ่งที่ผู้คนไม่ได้ทำและฟังในสิ่งที่พวกเขาไม่ได้พูด ซึ่งเกือบทุกโครงการจะมีช่วงเวลา ของการสังเกตอย่างเข้มข้น โดยการดูสิ่งที่ผู้คนทำ (และไม่ได้ทำ) และฟังในสิ่งที่พวกเขาพูด (และไม่ได้พูด) การสังเกตต้องใช้คุณภาพ ไม่ใช่ปริมาณ ซึ่งการตัดสินใจของเราสามารถส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่ได้อย่างมหาศาล เป็นเรื่องสมเหตุสมผลที่บริษัทจะทำตัวให้คุ้นเคยกับนิสัยการซื้อของผู้คนที่อยู่ตรงใจกลางของตลาด และไม่ใช่เรื่องง่ายเลยที่จะตัดสินใจว่าจะไปสังเกตใคร จะใช้เทคนิคการวิจัยแบบไหน จะร่างสรุปที่มีประโยชน์จากข้อมูลที่รวบรวมได้อย่างไร การจะทำเรื่องนี้ได้ต้องมีการฝึกฝน จึงทำให้บางบริษัทต้องพึ่งพามืออาชีพที่คุ้นเคยมาให้คำแนะนำขั้นตอนและกระบวนการในการสังเกต

3. เอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยการเข้าไปอยู่ในสถานการณ์ของคนอื่น "การเอาใจเขามาใส่ใจเรา" คือ การสามารถเชื่อมโยงในระดับพื้นฐานกับผู้คนที่เราสังเกต แค่เรียนรู้ที่จะสังเกตผู้คนที่อยู่ในถิ่นอาศัยตามธรรมชาติของเขาและได้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งจากพฤติกรรมที่เราได้เรียนรู้ ไม่ใช่ดูเพียงแค่ตัวเลขทางสถิติที่เที่ยงตรงแต่ไร้ความรู้สึก แต่อย่างไรก็ตาม การเอาใจเขามาใส่ใจเราสำหรับแต่ละบุคคลก็ยังไม่เพียงพอในความรู้สึกของนักออกแบบ แต่ยังต้องขยายรวมถึงวิธีที่กลุ่มต่างๆ มีปฏิกิริยาต่อกัน





บทที่ 3 [illegible] หรือคนเหล่านี้ไม่มีระบบ

กระบวนการออกแบบทุกชนิด จะหมุนผ่านเวลาแต่ละช่วงที่แตกต่างกัน และเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของทีมงาน สิ่งสำคัญก็คือต้องรู้ว่าแต่ละช่วงจะให้ความรู้สึกที่แตกต่างกัน และต้องใช้ยุทธศาสตร์ต่างกันด้วย นักคิดเชิงออกแบบจะมีการแลกเปลี่ยนกันระหว่างช่วงจังหวะความคิด เพื่อกรอบความคิดจะได้แคบลงและได้รายละเอียดมากขึ้น จนได้เวลาที่จะตัดตัวเลือกออกและตัดสินใจเลือก โดยจะเลือกใช้วิธีต่างๆ ดังนี้

1. ความคิดที่เบนเข้าหากันและกระจายออกจากกัน การคิดแบบเบนเข้าหากันเป็นวิธีเชิงปฏิบัติในการตัดสินใจเลือกตัวเลือกที่มีอยู่ ส่วนความคิดแบบกระจายออกจากกันก็คือเพื่อสร้างตัวเลือกให้หลากหลาย ซึ่งเทคนิคของนักคิดเชิงออกแบบที่เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการคิดแบบกระจายออกจากกันในการใช้สร้างตัวเลือก คือ การระดมสมอง และการคิดแบบเป็นภาพ

2. การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบตามธรรมชาติของการคิดแบบกระจายออกจากกันและแบบเบนเข้าหากัน นักออกแบบจะใช้เครื่องมือเชิงวิเคราะห์เพื่อแตกปัญหาที่ซับซ้อนออกเป็นส่วนๆ เพื่อจะได้ทำความเข้าใจได้ดีขึ้น แต่กระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะใช้การสังเคราะห์ ซึ่งเป็นการเอาชิ้นส่วนมาประกอบกันเพื่อสร้างความคิดทั้งหมด เมื่อรวบรวมข้อมูลเสร็จ ต้องมีการตรวจสอบอย่างละเอียดและหารูปแบบที่มีความหมาย การวิเคราะห์และการสังเคราะห์สำคัญพอๆ กัน และทั้งคู่ก็มีบทบาทสำคัญในกระบวนการสร้างทางเลือกและการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

บุคคล ทีมงาน และองค์กรที่มีระบบการคิดเชิงออกแบบอยู่ในใจจะมีทัศนคติเรื่องการทดลองเหมือนกัน เปิดใจต่อความเป็นไปได้ใหม่ๆ ตื่นตัวกับทิศทางใหม่ๆ และเต็มใจเสนอวิธีแก้ปัญหาใหม่ๆ สิ่งที่เคียงคู่มากับทัศนคติเรื่องการทดลอง คือ บรรยากาศการมองโลกในแง่ดี

บทที่ 4 [illegible] หรือพลังแห่งการสร้างต้นแบบ

องค์ประกอบที่สำคัญของการคิดเชิงออกแบบ คือ การสร้างแม่แบบ ซึ่งมีประสิทธิภาพในการสร้างและขับเคลื่อนความคิดใหม่ๆ โดยมีวิธีการ ดังนี้

1. การสร้างแม่แบบในช่วงแรกควรเป็นไปอย่างรวดเร็ว คร่าวๆ และประหยัด ยิ่งลงทุนในความคิดมากเท่าไหร่ก็จะยิ่งได้ความคิดดีๆ มากขึ้นเท่านั้น

2. ควรใช้เวลา ความพยายาม และการลงทุนกับแม่แบบเท่าที่จำเป็นไม่ควรใช้เวลานาน โดยให้นึกถึงเป้าหมายของการสร้างแม่แบบนั้นก็คือ การสร้างรูปแบบให้กับความคิดเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียและเพื่อหาแนวทางใหม่ๆ สำหรับแม่แบบรุ่นต่อไป

การสร้างแม่แบบมีทั้งการสร้างแม่แบบที่จับต้องได้ และไม่สามารถจับต้องได้ ซึ่งมีวิธีการสร้างแม่แบบหลายวิธี เช่น การเล่าเรื่องโดยใช้คำพูดและใช้รูปภาพอธิบายภาวะหรือสร้างสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

บทที่ 5 [illegible] หรือการออกแบบประสบการณ์

การออกแบบจะอาศัยเพียงความคิดดีๆ ที่ทำให้ประสบความสำเร็จด้วยดีไม่ได้ เนื่องจากอาจขาดแรงสนับสนุนจนทำให้ความคิดไม่ได้ออกสู่ตลาด และข้อดีเรื่องคุณสมบัติการทำงานอย่างเดียวจะไม่เพียงพอที่จะจับลูกค้าหรือสร้างแบรนด์ที่โดดเด่นเพื่อรักษาลูกค้าไว้อีกต่อไป แต่ยังต้องอาศัยประสบการณ์ของบุคลากรเพื่อนำมาใช้ประกอบการออกแบบด้วย ดังนั้น หลายบริษัทในปัจจุบันลงทุนในเรื่องการให้ประสบการณ์ ซึ่งการออกแบบประสบการณ์ต้องตรวจสอบหัวข้อสำคัญ 3 เรื่องที่ทำให้ประสบการณ์มีความหมาย น่าจดจำ ดังนี้

1. ตอนนี้เราอยู่ในยุคที่โจเซฟ ไพน์ และเจมส์ กิลมอร์ เรียกว่า "เศรษฐกิจทางประสบการณ์" ซึ่งผู้คนจะเปลี่ยนจากการบริโภคแบบตั้งรับมาเป็นการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน

2. ประสบการณ์ที่ดีที่สุดไม่ได้เขียนเอาไว้ที่สำนักงานใหญ่ของบริษัท ควรส่งให้บุคลากรในหน่วยงานออกไปหาประสบการณ์จากโลกภายนอก

3. การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จคือเป้าหมายสูงสุด ประสบการณ์ต้องประดิษฐ์ขึ้นอย่างประณีตและวางแผนอย่างแม่นยำเช่นเดียวกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ

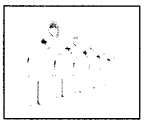
ประสบการณ์ซับซ้อนกว่าวัตถุที่อยู่นิ่งๆ มากมาย มันเปลี่ยนแปลงไปตามสถานที่และเวลา อีกทั้งยังทำให้ดีได้ยากเสียด้วย แม้ว่าการออกแบบประสบการณ์อาจเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์บริการและเทคโนโลยี แต่ประสบการณ์ก็จะพาเราข้ามไปผลิตภัณฑ์อื่นได้ แบรนด์ที่เกี่ยวกับประสบการณ์ซึ่งประสบความสำเร็จมากที่สุดและดีที่สุดมีบางอย่างที่คล้ายกันและอาจให้แนวทางบางอย่างแก่เราได้ ดังนี้

1. ประสบการณ์ที่จะสำเร็จได้ต้องมีผู้บริโภคที่มีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน

2. ประสบการณ์ของลูกค้าที่รู้สึกพิเศษ มีคุณค่า และน่าดึงดูดใจ มักจะมาจากพนักงานที่ทำงานภายในวัฒนธรรมเชิงประสบการณ์ของตัวเอง

3. ประสบการณ์ควรได้รับการออกแบบและสร้างด้วยความเอาใจใส่ต่อรายละเอียด

บทที่ 6 [illegible] หรือความสำคัญของการเล่าเรื่อง



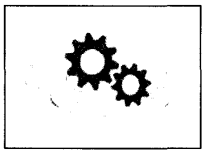
การเล่าเรื่อง เป็นการโฆษณา สื่อสารคุณค่าของสินค้าและบริการให้กลุ่มผู้ฟังที่เป็นเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ หรือยุทธศาสตร์ก็ได้การบอกเล่าเรื่องราวจะมีบทบาทสำคัญในการใช้วิธีที่มนุษย์เป็นศูนย์กลางและเป็นคุณสมบัติอันจำเป็นในการแก้ปัญหา หรือที่เรียกว่า "การคิดเชิงออกแบบ" นั่นเอง นักออกแบบ พึ่งพาการเล่าเรื่องราวเพื่อใส่ความคิดลงในบริบทแวดล้อมและให้ความหมาย โดยใช้การออกแบบในมิติที่สี่ หรือ การออกแบบตามกาลเวลา คือการจัดลำดับเหตุการณ์ที่สร้างจากกันและกัน เรียงลำดับตามช่วงเวลา เพื่อทำให้เรื่องราวเปิดเผยออกมา ซึ่งการออกแบบตามกาลเวลา หมายถึงการคิดถึงผู้คนในฐานะสิ่งมีชีวิตที่กำลังดำเนินชีวิต กำลังเติบโต และกำลังคิด อีกทั้งสามารถช่วยเขียนเรื่องราวของตนเองได้ การคิดเชิงออกแบบ สามารถนำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่โลก แต่ก็มีบางครั้งตัวเรื่องราวเองก็คือผลิตภัณฑ์เอง ซึ่งจะต้องทำให้พนักงานหรือลูกค้าเข้าใจถึงตัวของผลิตภัณฑ์ นักคิดเชิงออกแบบ จะต้องใช้ความคิดใหม่ๆ ในการบอกเรื่องราว ที่มีความหมายด้วยวิธีที่น่าสนใจ

ส่วนที่ 2 *จากตรงนี้เราจะไปที่ไหน*

บทที่ 7-9

เป็นกรณีศึกษาที่ผู้เขียนซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัท IDEO หนึ่งในบริษัทพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ยิ่งใหญ่และประสบความสำเร็จมากในประวัติศาสตร์ ได้เข้าไปดำเนินการแก้ไขปัญหาตามวิธีการคิดเชิงออกแบบ โดยในเนื้อหาบทที่ 7 - 9 เป็นกรณีศึกษาโครงการของบริษัทธุรกิจที่เน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดในโทรศัพท์มือถือ กรณีศึกษาแหล่งงานของรัฐและเอกชนที่มีลักษณะเป็นงานบริการและกรณีศึกษาการดำเนินงานของมูลนิธิองค์กรทางการกุศลในรูปแบบต่างๆ ในประเทศที่กำลังพัฒนา โดยผู้เขียนต้องการนำเสนอให้เห็นว่าการคิดเชิงออกแบบนั้นสามารถปรับใช้ได้กับองค์กรทุกประเภทและทุกพื้นที่ไม่ว่าจะเป็นในประเทศที่พัฒนาแล้วหรือแม้แต่ในประเทศที่กำลังพัฒนาก็ตาม โดยอาศัยหลักการเบื้องต้นที่คล้ายคลึงกันได้แก่

1. การตั้งคำถามตนเองอยู่เสมอ แต่ต้องเป็นคำถามถึงนวัตกรรมไม่ใช่คำถามเพื่อต่อยอด เช่น ในอดีตถามว่าจะมีที่นั่งสบายๆ ในห้องรอตรวจแบบใด เปลี่ยนเป็นคำถามว่า "เราจะจัดพื้นที่รองรับความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มาติดต่อกับโรงพยาบาลได้อย่างไร"
2. เปลี่ยนวิธีทำงานด้วยความรู้ของแต่ละคนมาเป็นความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการช่วยให้ผู้คนสัมผัสกับการคิดเชิงออกแบบในฐานะวิธีแบบใหม่
4. มีโครงการนำร่องช่วยเผยแพร่ข้อดีของการคิดเชิงออกแบบภายในองค์กร
5. อาศัยความเป็นผู้นำสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยการเรียนรู้และทดลองปฏิบัติ
6. มีการวัดผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
7. มีการตอบแทนในรูปของสวัสดิการ เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร
8. ยึดหลักการของการมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง



ผู้เขียนยังให้ข้อสังเกตว่า ในอดีตการบริหารเกือบทั้งหมดขึ้นอยู่กับการปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ ดังนั้น ยิ่งต้องการการบริการดีขึ้นเท่าใดก็ต้องใช้คนเข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น เป็นเหตุให้มีต้นทุนสูงขึ้น ในปัจจุบันมีธุรกิจจำนวนมากที่อาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาช่วยลดต้นทุนการให้บริการ ซึ่งมีที่มาจากการคิดนอกกรอบตามแนวคิดเชิงออกแบบสิ่งสำคัญที่ผู้เขียนได้พบในการศึกษาในกรณีต่างๆ คือ การเรียนรู้และทำความเข้าใจใน "ภูมิปัญญาท้องถิ่น" และนำมาเชื่อมต่อกับการคิดเชิงออกแบบ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกระดับของปัญหา

บทที่ 10 **ออกแบบวันพรุ่งนี้เสียตั้งแต่วันนี้**

ผู้เขียนเสนอแนวทางการคิดเชิงออกแบบไว้เป็นขั้นตอน ดังนี้

1. เริ่มที่จุดเริ่มต้น เป็นการคิดแบบแยกส่วน เพื่อหาแนวทางใหม่ๆ และนำกลับมาเชื่อมโยงกัน
2. มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง
3. ให้ความสำคัญจากจุดเริ่มต้นเป็นแม่แบบในการสร้างความคิด
4. ใช้มืออาชีพมาช่วยขับเคลื่อน
5. สร้างแรงบันดาลใจในองค์กร
6. ผสมผสานโครงการเพื่อให้ครอบคลุมทุกปัญหาที่ต้องแก้ไข
7. กำหนดงบประมาณให้เหมาะสม
8. ค้นหาผู้มีความสามารถมาเป็นทีมงาน
9. สร้างผลงานให้เป็นรูปธรรม
10. จัดเก็บผลงานให้เป็นระบบ