

# วัฒนธรรมองค์กรกับความเปลี่ยนแปลงในยุค New Normal

## Organization Culture and Changes in the New Normal

กัณฑ์ภัทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์

วิทยาลัยพณิชยการบึงพระพิบูลย์โลก สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ

**Kantaphat Suppakulsawat**

Bungphra Phitsanulok Commercial College,

Institute of Vocational Education: Northern Region, Thailand

Email: R-Jan-Off@hotmail.com

\*\*\*\*\*

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการ เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับความเปลี่ยนแปลงในยุค New Normal เป็นการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ COVID-19 หรือ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะการดำเนินชีวิตประจำวันซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในหลากหลายด้าน และรูปแบบวิถีชีวิตก็เปลี่ยนแปลงไป ดังที่เรียกว่า “ชีวิตวิถีใหม่” (New Normal) ทำให้ผู้นำหรือบุคลากรภายในองค์กรก็ต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ทั้งนี้จุดเปลี่ยนที่สำคัญได้แก่ การเปลี่ยนแปลงไปของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องสร้างรูปแบบวิถีการดำเนินงานตามศักยภาพความเป็นอยู่ ได้แก่ 1. Digital Transformation การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการติดต่อสื่อสาร 2. Human Behavior พฤติกรรมของมนุษย์ที่เปลี่ยนไปในชีวิตประจำวัน 3. การ Work from Home การทำงานที่บ้าน 4. Mindset ของคนที่เปลี่ยนไปหลายคนได้เกิด Growth Mindset หลายคนออกจาก Comfort Zone มาสู่ Growth Zone เป็นต้น แต่เมื่อนำสิ่งเหล่านั้นมาใช้ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดกรอบและแบบแผนให้เป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

จากสถานการณ์ดังกล่าว การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์และสภาพการณ์ย่อมต้องดำเนินการให้เหมาะสมและทันทั่วทั้งที่ ซึ่งแนวทางการปฏิบัติต้องเป็นระบบขององค์กร เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างอรรถประโยชน์ในการดำเนินงาน โดยมีแนวการปฏิบัติ การกำหนดทิศทาง แบบแผนของคนในองค์กรและสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

**คำสำคัญ :** วัฒนธรรมองค์กร; การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร; วิถีชีวิตใหม่

## Abstracts

The academic article on organizational culture and changes in the New Normal era is a change from the situation of COVID-19 or the coronavirus disease 2019 which affects lifestyles in every operation, especially the daily life which requires Behavior has been changed in many areas and lifestyle has changed. So called New Normal, the leaders or personnel within the organization must be adjusted according to the situation. The major turning points are Changes in organizational culture that have to create a way of working according to the potential of living include 1. Digital transformation Using various technologies to communicate. 2. Human Behavior, human behavior that changes in daily life 3. Work from Home, work at home 4. Mindset of people that have changed, many people have formed a Growth Mindset, many people out From the Comfort Zone to the Growth Zone, etc., but when used in the organization, the organizational culture must set a framework and pattern as a common practice.

Such situations, adaptation to the changes that arise according to the situation And circumstances must act appropriately and promptly The practice guidelines must be an organizational system in order for the organizational culture to create utility in operation. With practice guidelines Defining the stereotypes of people in the organization And able to adapt to keep pace with changes with what will happen at any time.

**Keyword :** Organization Culture; Organizational Culture Change; New Way of Life

## บทนำ

จากสถานการณ์ COVID-19 หรือ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นโรคติดเชื้ออันเกิดจากเชื้อไวรัสโคโรนา กลุ่มอาการทางระบบทางเดินหายใจ พบโรคครั้งแรกในช่วงเดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2562 ในนครอู่ฮั่น เมืองเอกของมณฑลหูเป่ย์ ประเทศจีน โดยในช่วงแรกจะรู้จักกับโรคนี้ในชื่อว่า ไวรัสอู่ฮั่น ก่อนที่ในภายหลังจะมีการระบุเชื้อก่อโรคได้ว่าเป็นเชื้อในตระกูลโคโรนาไวรัส แต่เป็นสายพันธุ์ใหม่ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนและเชื้อชนิดนี้ได้แพร่กระจายไปทั่วโลก ส่งผลให้เกิดการระบาดทั่วของเชื้อโคโรนาไวรัส ตั้งแต่ช่วงปลายปี พ.ศ. 2562 จนถึงปัจจุบัน ทางองค์การอนามัยโลก (WHO) ได้มีการตั้งชื่อโรคติดต่อชนิดนี้ใหม่อย่างเป็นทางการว่า COVID-19 เพื่อไม่ให้เกิดรอยมลทินกับพื้นที่ที่เป็นต้นกำเนิดของการระบาดของโรค และได้ประกาศให้การระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เป็นภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขระหว่างประเทศ (PHEIC) เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2563 อาการทั่วไปของโรคได้แก่ มีไข้ ไอและหายใจลำบาก อาจมีอาการอ่อนเพลีย ปวดกล้ามเนื้อ ท้องร่วง เจ็บคอ ภาวะเสียการรับรู้กลิ่นและรส อาจมีอาการช็อกหมดสติและเสียชีวิตได้ โดยจะเริ่มแสดงอาการตั้งแต่ 2-14 วันหลังได้รับเชื้อ เชื้อสามารถแพร่ระบาดได้ระหว่างบุคคลในช่วงที่มีการสัมผัสใกล้ชิดกัน มักผ่านละอองสารคัดหลั่งขนาดเล็กที่เกิดจากการไอ จามหรือสนทนาหรืออาจติดเชื้อได้จากการสัมผัสพื้นผิวที่ปนเปื้อนแล้วนำมาสัมผัสตา จมูกหรือปากของตนเอง เชื้อไวรัสชนิดนี้สามารถอยู่รอดบนพื้นผิวได้นานถึง 72 ชั่วโมง ปัจจุบันมีผู้ติดเชื้อจากทั่วโลกสูงถึง 27 ล้านคน มีผู้เสียชีวิตแล้ว 9 แสนกว่าราย ในส่วนของประเทศไทยมีผู้ติดเชื้อ 3 พันกว่าราย เสียชีวิต 58 ราย การป้องกันการติดเชื้อสามารถทำได้โดยการหมั่นล้างมือให้สะอาด

รับประทานอาหารที่ปรุงสุกใหม่ การเว้นระยะห่างทางกายกับผู้อื่น โดยเฉพาะกับผู้ที่มีการ การปิดการไอ และจามด้วยกระดาษทิชชูหรือข้อพับศอก งดนำมือที่ไม่ได้ล้างแตะใบหน้าและควรใช้หน้ากากอนามัยทุกครั้ง เมื่อต้องออกพื้นที่สาธารณะ ปัจจุบันยังไม่มีวัคซีนหรือการรักษาด้วยยาต้านไวรัสที่จำเพาะสำหรับเชื้อไวรัสชนิดนี้ การรักษายังเป็นเพียงการรักษาตามอาการ การประคับประคองและการแยกกักตัว และด้วยสาเหตุเหล่านี้จึง ก่อให้เกิดเป็นวิถีชีวิตแนวใหม่หรือที่รู้จักกันในนามของ “New Normal”

ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เป็นแนวทางที่หลาย ๆ คนจะต้องปรับเปลี่ยนชุดพฤติกรรม ในช่วงไวรัส ตัวนี้ออกมาระบาดแล้วเปลี่ยนชีวิตไปอีกนาน ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบวิถีชีวิตไปพร้อมกันทั่วโลกจากที่เคย ออกจากบ้าน เพื่อไปทำงาน ไปโรงเรียน เราต้องหันมาทำทุกอย่างที่บ้าน หากมีความจำเป็นต้องออกจากบ้าน ไปซื้อของหรือแม้กระทั่งไปพบแพทย์ ก็ต้องใส่หน้ากากเพื่อป้องกันโรค ต้องเว้นระยะห่างสำหรับบุคคล ล้างมือ บ่อย ๆ นานครั้งละ 20 วินาที หรือเช็ดมือด้วยแอลกอฮอล์ฯ รวมถึงการปรับเปลี่ยนทางด้านธุรกิจและบริการ ต่าง ๆ ให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน จึงต้องปรับเปลี่ยนไปสู่การเปิดระบบลงทะเบียนออนไลน์ การใช้ระบบซื้อ ขายและบริการทางออนไลน์ สิ่งนี้เกิดเป็นวิถีใหม่ในการดำรงชีวิต ซึ่งเมื่อเราจำต้องปฏิบัติกันเป็นปกติต่อเนื่อง ในระยะเวลาหนึ่งจนเกิดเป็นความพอใจในที่สุดทั้งหมดนี้ก็ได้กลายเป็น New Normal ในสังคม ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ ที่เปลี่ยนวิถีชีวิตไป (กระทรวงศึกษาธิการ วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563 : 6)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) หรือ NIA ชี้การทำงานที่บ้านเตรียมก้าวสู่ภาวะปกติ ใหม่ หรือ New Normal ของรูปแบบการทำงานของหลายองค์การทั้งในภาครัฐและเอกชน เผยในช่วงการ ระบาดของโรคโควิด - 19 ได้ทำการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานรุ่นใหม่ในองค์การ พบว่าส่วนใหญ่พึง พอใจต่อรูปแบบดังกล่าว เนื่องจากตอบโต้วิถีชีวิต สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งยังชื่น ชอบที่จะนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการงาน เช่น การสื่อสาร การจัดเก็บข้อมูล ฯลฯ นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาข้อมูลโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อ “การสร้างองค์การนวัตกรรมภาครัฐ” เพื่อ รองรับการทำงานและอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งหากได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีจะนำโมเดลนี้ไปเป็น ต้นแบบให้กับองค์การภาครัฐ หรือบริษัทเอกชนที่ต้องการยกระดับตนเองสู่องค์กรยุคใหม่ที่นำเทคโนโลยีและ เครื่องมือทันสมัยมาใช้ในการทำงาน NIA ในฐานะหน่วยงานภาครัฐที่เป็นองค์กรชั้นนำด้านนวัตกรรมของ ประเทศและมีโอกาสได้เข้าไปร่วมประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กรทั้งหน่วยงานขนาดเล็ก กลางและ ใหญ่ ได้มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์การให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งจากมาตรการ ทำงานที่บ้านในช่วงที่ผ่านมา NIA ได้มีการสำรวจความเห็นต่อระบบการทำงานที่บ้านของบุคลากรในองค์การ ซึ่งร้อยละ 36.4 เป็นคนรุ่นใหม่ พบว่ากว่าร้อยละ 44.3 มีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น เนื่องจากมองว่างาน ส่วนใหญ่ที่เกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์หรือวางแผนสามารถทำที่ใดก็ได้ไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทางและการ ประชุมติดตามงานก็มีความกระชับมากขึ้น ร้อยละ 50 มองว่าการทำงานที่บ้านเป็นปรากฏการณ์ใหม่ที่ควรทำ

ต่อแม้ว่าจะผ่านวิกฤตการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 เพราะเชื่อว่าเป็นการทำงานที่สามารถบริหารจัดการเวลาได้เต็มที่ ทั้งเรื่องงานและกิจกรรมส่วนตัว สร้างสมดุลชีวิตการทำงาน หรือ **Work Life Balance** แต่ต้องมีการวางแผนทางต่าง ๆ ให้ชัดเจน และตอบโจทย์การทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงร้อยละ 62.5 เสนอให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ เช่น การสื่อสารการจัดเก็บ/แก้ไข/สืบค้นข้อมูลร่วมกัน การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ฯลฯ ซึ่งเหมาะกับองค์การนวัตกรรมยุคใหม่ที่บุคลากรควรมีความพร้อมที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ ในการทำงานอยู่เสมอในช่วงการระบาดของเชื้อโควิด - 19 NIA ยังได้ศึกษาข้อมูลโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นและเริ่มพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ภายใต้แนวคิด “การสร้างองค์การนวัตกรรมภาครัฐ” เพื่อรองรับการทำงานและอำนวยความสะดวกให้การทำงานราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุดไม่ว่าจะภายในหรือภายนอกสำนักงาน โดยเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาระบบงานให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ตอบโจทย์ **Lifestyle** การทำงานรูปแบบใหม่ที่คาดว่าจะได้รับความนิยมมากขึ้นในอนาคต และเริ่มเตรียมการปรับเปลี่ยนสำนักงานสู่การเป็น **Innovative Workplace** ด้วยนวัตกรรมทางเทคโนโลยี เพื่อเตรียมความพร้อมในการกลับสู่สภาพการทำงานปกติ ทั้งนี้ หากการศึกษาแนวทางและรูปแบบการปฏิบัติงานดังกล่าวมีประสิทธิภาพ NIA จะนำโมเดลนี้ไปเป็นต้นแบบให้กับองค์การภาครัฐหรือบริษัทเอกชนที่ต้องการยกระดับตนเองสู่องค์การนวัตกรรม ซึ่งขณะนี้หลายองค์การที่ต้องการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและสร้าง **Solution** ใหม่ ๆ เพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น “สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน, 2563 : 45)

จากบริบทโดยข้างต้น ในหลาย ๆ ประเทศหรือแม้แต่ในประเทศไทยควรมีการปฏิบัติหรือเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตอย่างจริงจัง รวมถึงหน่วยงานในกำกับราชการที่จะขยายโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานจากนอกสำนักงานมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนระบบต่าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่น รวมทั้งยังจะได้เห็นนักพัฒนาเทคโนโลยีออกมานำเสนอ **Platform** ใหม่ ๆ เพื่อใช้อำนวยความสะดวกกับการทำงานเพิ่มอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นจุดเปลี่ยนในการสร้างโอกาสการพัฒนาองค์การเข้าสู่การเป็น “องค์การนวัตกรรม” ที่ไม่ใช่เพียงแค่การผลิตสินค้าหรือบริการที่มีความเป็นเทคโนโลยีและนวัตกรรมเท่านั้น แต่จะเป็นองค์การที่สามารถหา **Solution** ใหม่ ๆ ที่ช่วยในการบริหารจัดการแนวทางการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความยั่งยืน และสามารถรับมือได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในบริบทโลกรวมถึงเห็นการเปลี่ยน “วัฒนธรรมองค์การ” ที่รู้จักกล้าคิด กล้าตั้งคำถามและกล้าที่จะทดลองลงมือทำในสิ่งที่ยังไม่เคยเกิดขึ้น การพัฒนาทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่รู้จักเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ และไม่ยึดติดกับโมเดลเดิมที่เคยประสบความสำเร็จ

## ความหมายของ New Normal

ที่มา New Normal หมายถึง “ความปกติในรูปแบบใหม่” พบว่าใช้เป็นทางการครั้งแรกโดย Bill Gross นักเศรษฐศาสตร์ชาวอเมริกัน ที่ใช้คำนี้ในช่วงปี 2008 นิยามสภาวะเศรษฐกิจโลกที่ถดถอยเกิดการชะลอตัวและกลับมาสู่อัตราเดิมซึ่งเป็นการใช้ในเชิงเศรษฐศาสตร์ แต่ปัจจุบันนี้มีการนำมาใช้ในหลายมิติมากขึ้น โดยเฉพาะด้านวิถีชีวิตใหม่หลังการแพร่ระบาดโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ต้องปรับตัวกันทั้งโลก

มาลี บุญศิริพันธ์ คณะกรรมการบัญญัติศัพท์นิเทศศาสตร์ราชบัณฑิตยสภา อธิบาย ว่าทางราชบัณฑิตยสภาได้บัญญัติศัพท์ " New Normal " ซึ่งเรามักจะได้ยินบ่อย ๆ จากการแถลงข่าวสถานการณ์โรคโควิด-19 ก็พยายามขอความร่วมมือพี่น้องประชาชนทุกคนใช้ชีวิตในรูปแบบใหม่ หรือ New Normal รศ.มาลีระบุว่า New Normal หมายถึง ความปกติใหม่ ฐานวิถีชีวิตใหม่ หมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีตอันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหวังล่วงหน้าได้ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย รูปแบบวิถีชีวิตใหม่นี้ ประกอบด้วยวิถีคิด วิถีเรียนรู้ วิถีสื่อสาร วิถีปฏิบัติและการจัดการ การใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้นหลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงและรุนแรงอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบันมากกว่าจะดำรงรักษาวิถีดั้งเดิมหรือวนหาถึงอดีต

ในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์และธุรกิจ หลังวิกฤตเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลกในช่วงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 21 (ค.ศ. 2007–2008) ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจครั้งใหญ่การจัดการบางอย่างซึ่งแต่เดิมเคยถูกมองว่าผิดปกติได้กลับกลายมาเป็นสิ่งที่พบเห็นกันได้ทั่วไปและถูกนำมาใช้ในบริบทอื่น ๆ อย่างเช่น ด้านวิทยาศาสตร์ เพื่อสื่อสารและทำความเข้าใจถึงสภาวะการเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ ซึ่งมีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ เช่น อุณหภูมิที่สูงขึ้นและความเปลี่ยนแปลงของฤดูกาล สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 หรือโคโรนาไวรัส ช่วงปลาย พ.ศ. 2562 ถึง พ.ศ. 2563 ซึ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงจนแพร่กระจายไปในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ผู้คนเจ็บป่วยและล้มตายจำนวนมากจนกลายเป็นความสูญเสียอย่างใหญ่หลวงอีกครั้งหนึ่งของมนุษยชาติ มนุษย์จำเป็นต้องป้องกันตนเองเพื่อให้มีชีวิตรอดด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดำรงชีวิตที่ผิดไปจากวิถีเดิม ๆ โดยสร้างเสริมและปรับหาวิถีการดำรงชีวิตแบบใหม่เพื่อให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อ ควบคู่ไปกับการพยายามรักษาและฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจและธุรกิจ นำไปสู่การสรรค์สร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ วิธีการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรมที่เคยทำมาเป็นกิจวัตร เกิดการบ่ยเบนออกจากความคุ้นเคยอันเป็นปรกติมาแต่เดิมในหลายมิติ ทั้งในด้านอาหารการกิน การแต่งกาย การรักษาสุขภาพ การศึกษาเล่าเรียน การสื่อสาร การทำธุรกิจ ฯลฯ ซึ่งสิ่งใหม่เหล่านี้ได้กลายเป็นความปกติใหม่ ๆ จนในที่สุด เมื่อเวลาผ่านไปจนทำให้เกิดความคุ้นชินก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติของผู้คนในสังคม

### การปรับพฤติกรรมกับการเปลี่ยนแปลง **New Normal** ที่เกิดขึ้นในสังคมมีดังนี้

1. หน้ากากอนามัยและแอลกอฮอล์เจล ยังคงเป็นอุปกรณ์ที่ช่วยในการป้องกันตัวเองเป็นสิ่งที่ต้องการ และผู้คนมีการใช้กันมากขึ้นจนเป็นเรื่องปกติ เพราะเป็นวิธีการป้องกันตัวจากความเสี่ยงจากการติดเชื้อโรค และการแพร่กระจายเชื้อโรคไปยังบุคคลอื่น
2. **Social Distancing** ทั้งในแง่ของร่างกายและจิตใจด้วย ความเชื่อใจกันที่เคยแสดงออกมาผ่าน **Human Touch** จะน้อยลง
3. ผู้คนเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ ปลอดภัยและมีความสะอาด โดยเน้นอาหารที่มาจากธรรมชาติหรือ **Organic** มากขึ้น
4. ผู้คนนิยมการออกกำลังกายมากขึ้น หันมาดูแลสุขภาพของตนเองมากขึ้น ใส่ใจตนเองและรักตัวเองมากขึ้น
5. ลดการพะพะผู้คนในสังคมแล้วหันมาใช้ชีวิตและทำงานที่บ้าน มีเวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้น ทำให้ผู้คนมองเห็นแนวทางที่จะสร้างสมดุลชีวิตระหว่างอยู่บ้านมากขึ้นและจะเป็นแนวทางในการปรับสมดุลชีวิตระหว่างเวลาส่วนตัว การงานและสังคมให้สมดุลมากยิ่งขึ้น
6. หลีกเลี่ยงการสัมผัสกันโดยไม่จำเป็น วัฒนธรรมในการทักทายของผู้คนโดยเฉพาะหลาย ๆ ชาติ ในแถบตะวันตกที่เคยจับมือหรือสัมผัสตัวกันจะเปลี่ยนแปลงไป
7. ดิจิทัลจะกลายเป็นความสำคัญหลักในการดำรงชีวิตไม่ใช่แค่คน **Gen C** แต่คือคนทุกรุ่นทุกวัย ที่จะสามารถใช้งานดิจิทัลได้อย่างคุ้นเคย
8. เทคโนโลยีจะกลายเป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวันทั้งการ **Work from Home, Food Delivery, Shopping Online** หรือ การเรียนออนไลน์
9. เงินกระดาษหรือเหรียญที่หมุนเวียนอยู่ในระบบจะถูกใช้น้อยลงเรื่อย ๆ จนกลายเป็นสังคมไร้เงินสด โดยสมบูรณ์ในไม่ช้า
10. คนมีการแบ่งฝักแบ่งฝ่าย มีการเลือกปฏิบัติมากขึ้นด้วยเหตุผลทางด้านความปลอดภัยหรือการคำนึงถึงสุขอนามัย
11. ระบบสาธารณสุขจะมี **Platform** ด้านสุขภาพเป็นบริการพื้นฐานและการป้องกันความเจ็บป่วย จะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

## วัฒนธรรมองค์การ

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

สเมอริคิช (Smircich, 1983 : 339-50) ชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ โดยที่วัฒนธรรมองค์การจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์การ วัฒนธรรม องค์การจะเป็นสิ่งกำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การและยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์การทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป

กฤษณก ดวงชาวม (2557 : 56) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การสามารถเรียนรู้ได้ผ่านการสังเกตจดจำเรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ และสามารถส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่นการปรับตัวเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์การจะเป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

วรวิฑู กิจศิริสาล (2553 : 32) วัฒนธรรมองค์การ คือ ระบบของสิ่งที่ก่อให้เกิดความเข้าใจกันในแนวทางการประพฤติและ แนวทางในการทำงานและความสัมพันธ์ (Glue) ในองค์การนั้นๆ ซึ่งสามารถชี้ได้ว่า วัฒนธรรมองค์การตาม ความหมายที่มีการศึกษาผลในการวางแผนการบริหาร (Management) องค์การโดยตรง เป็นสิ่งที่ กำหนดทิศทางในการวางกลยุทธ์ (Strategy) และรวมไปถึงเป็นแนวโน้มในการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การนั้นๆ ของเป็นแนวทางที่องค์การใช้เป็นหลักในการสร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ การเสริมสร้างถึงคุณลักษณะ อรรถประโยชน์ในการดำเนินงานภายในองค์การ ซึ่งมีแนวการปฏิบัติ การกำหนดทิศทางแบบแผนของคนในองค์การ และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

### วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง

(อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์, 2561 : ออนไลน์) ในปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าของโลกเทคโนโลยีต่าง ๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไปองค์การต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังนั้นองค์การที่ต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางดังนี้

1. เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

2. ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์การจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

3. แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง

4. ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์การให้เหมาะสม

5. สร้างสื่อใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ

6. ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผลและระบบรางวัลใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยมและปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น องค์การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่งแต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์การอย่างมีระเบียบแบบแผน

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจะเกิดได้จากสถานการณ์ต่อไปนี้ (อารีย์ แก้วสกุลพันธ์, 2561 : ออนไลน์)

1. เกิดวิกฤตอย่างรุนแรงต่อองค์การ (A Dramatic Crisis Occurs) เช่น มีปัญหาทางการเงิน ลูกค้ารายใหญ่ๆ หันไปซื้อสินค้าจากคู่แข่ง กรณีนี้้องค์การต้องทบทวนเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การทันที
2. มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำ (Leadership Chang) ผู้นำใหม่อาจมีวิสัยทัศน์หรือมีความสามารถตอบสนองสถานการณ์ได้ดีกว่าผู้นำคนเดิม จึงทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
3. องค์การที่ใหญ่อและมีขนาดเล็ก (The Organization is Young and Small) วัฒนธรรมองค์การยังไม่ฝังรากลึก ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมได้ไม่ยาก
4. องค์การที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอ (The Culture is Weak) ไม่เป็นที่ยอมรับในส่วนใหญ่ของพนักงาน ลักษณะเช่นนี้จะมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้ง่ายกว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

ขั้นตอนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (The Road to Cultural Change) ได้แก่

1. วิเคราะห์ให้เห็นว่าวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสมควรเปลี่ยนแปลง
2. ชี้แจงกับพนักงานอย่างชัดเจนว่าองค์การจะไปไม่รอด หากไม่เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
3. แต่งตั้งผู้นำหรือผู้บริหารคนใหม่ที่มีวิสัยทัศน์
4. ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดองค์การ
5. นำเสนอเรื่องราวและพิธีการใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ใหม่
6. เปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกบุคลากร การปรับตัวสู่สังคมการประเมินผลและระบบการให้รางวัลเพื่อสนับสนุนค่านิยมใหม่

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์การหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์การล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์ การต้องการความเปลี่ยนแปลงและปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์การรวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่งแต่เป็นบุคคลทั้งองค์การและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปอย่างมีระเบียบแบบแผน

## New Normal กับ การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรและบุคลากร

การเปลี่ยนแปลงอย่างคาดการณ์ไม่ได้ที่เกิดขึ้นทั้งด้านบวกและด้านลบยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เหล่านี้ที่เราเรียกว่า ความเป็นปกติในรูปแบบใหม่ หรือ The New Normal (บุญเรือน ทองทิพย์, 2563 : 434-446)

1. Digital Transformation การปรับตัวของบริษัทและองค์กรต่าง ๆ ในการนำ Digital Transformation เข้ามาใช้อย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการติดต่อสื่อสารกับคนในองค์กรหรือการสื่อสารกับลูกค้า การส่งสินค้า การรับส่ง Order ผ่าน Digital หรือ Social Media ต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากปีที่แล้ว ที่มี Disruptive Technology มาเป็นตัวเร่ง หลายองค์กรที่เคยวางแผนที่จะนำเทคโนโลยีและระบบการทำงานแบบใหม่ ๆ มาใช้ ก็ได้นำมาปรับใช้อย่างรวดเร็วขึ้นในช่วงนี้

2. Human Behavior พฤติกรรมของมนุษย์ ที่เปลี่ยนไปในชีวิตประจำวัน ซึ่งส่วนใหญ่เราจะเห็นเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือบริการที่เพิ่มความสะดวกสบาย ไม่ว่าจะเป็น Grab, line, การประชุม อบรมหรือสัมมนาผ่านระบบ Zoom และ Appication ต่าง ๆ ที่มักจะแพร่หลายกันในหมู่ Gen Y แต่ในขณะนี้ไม่ว่าจะ Gen BB หรือ X ต่างก็ใช้กันเป็นปกติแบบใหม่

3. การ Work from Home จากเดิมที่องค์กรต่าง ๆ จะทำงานที่ทำงาน มีการเพิ่มตึก เพิ่มออฟฟิศ เมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามาเพิ่มมากขึ้น แต่เมื่อวิกฤติโควิดมาทำให้การทำงานที่บ้าน Work From Home เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หลังจากทีหลาย ๆ คนเคยวางแผนมานานว่าจะให้มีการ Work from Home แต่ตอนนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4. Mindset ของคนที่เปลี่ยนไปหลายคนได้เกิด Growth Mindset หลายคนออกจาก Comfort Zone มาสู่ Growth Zone ได้ด้วยวิกฤตินี้เอง ไม่ว่าจะเป็น Mindset เกี่ยวกับเรื่องงานที่เคยคิดว่าตัวเองมีความสามารถแค่ไหนก็อย่าง แต่หลายคนสามารถที่จะทำงานได้หลายที่เพื่อเลี้ยงชีพ เลี้ยงพ่อแม่และครอบครัว สามารถดึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนตัวเอง ลด ละ อะไรหลาย ๆ อย่างลงและมีความเชื่อมั่นในตัวเองที่เพิ่มขึ้น จากการกลัวอดเราจะเห็นหลาย ๆ อาชีพที่ไม่มียาน สามารถถอดหัวโขน ตำแหน่ง ภาพพจน์แล้วไปทำงานเพื่อเลี้ยงชีพได้ ไม่ว่าจะเป็นแอร์โฮเตสมาขายขนมปังปิ้ง น้ำปั่น หรือผู้จัดการที่ตงงานมาขับรถวิ่ง Grab เป็นต้น Growth Mindset ที่เชื่อว่า เราสามารถทำอะไรได้มากกว่าที่เราคิดก็ได้เห็นในวิกฤตินี้เองหลายคนเริ่มตระหนักรู้ในตัวเอง (Awareness) ว่าถ้าไม่เปลี่ยนแปลงตัวเองไม่พัฒนาตัวเอง Upskill Reskill ให้ทันกับ Digital Transformation ก็อาจจะไปไม่รอด เริ่มมี Mindset ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างจริงจัง

ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่ที่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กร (บุญเรือน ทองทิพย์, 2563 : 434-446)

1. วิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำทางธุรกิจหรือหน่วยงานองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ดังนี้

- การสื่อสาร (Communicate) กับทีมงาน คนในองค์กรควรมีการสื่อสารที่ชัดเจนและทำให้ทุกคนเห็นเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นภาพเดียวกัน รู้ว่ากำลังจะก้าวเดินไปในทิศทางใด

- เชื้อมั่น (Trust) เชื้อมั่นและไวใจในตัวเองและผู้อื่น ให้การสนับสนุนการเติบโตทั้งทางความคิด (Growth Mindset) การทำงานสไตล์ใหม่ ๆ ในทางเดียวกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเราจะเห็นว่าในการทำงานแบบ Work from Home ในตอนนี้ ทั้งผู้นำและทีมงานเองต้องมีความเชื่อมั่น เชื่อใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่เหมือนกับการทำงานในออฟฟิศ เพื่อให้ได้ผลปฏิบัติงานที่ดีและเต็มที่ต่อองค์กร

- มุ่งมั่น (Focus) มุ่งมั่นและมั่นใจว่าทีมของคุณมีความสามารถและก้าวไปด้วยกันกับทิศทางขององค์กร

- ทำงานเชิงรุก (Proactive) ทั้งด้านการวางแผนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในกรณีที่ดีที่สุดในกรณีที่แย่ที่สุด เหมือนเช่นในตอนนี้ที่มีวิกฤติโควิด หลังจากนี้คงต้องมีการวางแผนใหม่ให้กับองค์กร

## 2. การปรับเปลี่ยนมุมมองและยืดหยุ่น (Change and Flexible)

ทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรหรือหน่วยงาน ชัดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนทั้งมุมมอง แนวคิด แนวทางในพัฒนาองค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องของคน ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรตลอดจนแนวทางที่ต้องการจะก้าวไปถึง ทั้งนี้ผู้นำจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับพนักงาน ลูกค้า และ Stakeholder เพื่อรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่เสริมสร้างมุมมองใหม่ เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ ซึ่งเป็นความปกติแบบใหม่

- อยากรู้ อยากเห็น (Curiosity) เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้คำถามปลายเปิดหรือคำถามแบบโค้ช เปิดใจกับ Stakeholder เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ ๆ มาพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

- เอาใจใส่ (Empathy) ใส่ใจกับทีมงานเพื่อให้ได้ใจและการร่วมมือร่วมใจอย่างต่อเนื่อง

- เปิดใจ (Open Mind) เปิดรับเทคโนโลยีและแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อได้ไอเดียเชิงสร้างสรรค์มาพัฒนางาน

3. ชัดเจนกระจ่าง (Clarify) ในยุคที่ระบบและองค์กร มีสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนที่มากขึ้นเรื่อย ๆ มีปัจจัยมากมายและยากต่อการตัดสินใจ (Multiple Key Decision Factors) การสร้างเสริมความ

ชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพื่อให้การตัดสินใจของผู้นำทันต่อเหตุการณ์

- การจัดระบบให้เรียบง่าย (Simplify) ลดความซับซ้อนของระบบและเน้นประเด็นหลัก ๆ ที่เป็นแก่นขององค์กรจริง ๆ ไม่เสียเวลากับระบบหรือขั้นตอนที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร
- ตระหนักรู้ (Awareness) ใช้สัญชาตญาณและประสบการณ์ในการทำงานและตัดสินใจ
- การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เพื่อให้ได้มุมมองแบบองค์รวม แล้วค่อยแยกย่อยออกมาเป็นส่วนต่าง ๆ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน

4. ความว่องไว (Agility) ต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ยืดหยุ่นและมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้โดยที่ยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่

- การตัดสินใจ (Decisiveness) ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตัดสินใจด้วยความมั่นใจ
- การพัฒนานวัตกรรม (Innovation) เรียนรู้ปัญหาของลูกค้า ผู้รับบริการ ใส่ใจกับผู้คนแล้วพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ออกมาเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น
- การให้อำนาจ (Empower) การทำงานแบบสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันและการสนับสนุนทำให้ผู้อื่นสามารถทำงานได้อย่างยอดเยี่ยมไม่ว่าจะเป็นการทำงานที่บ้าน

RISE สถาบันเร่งพัฒนานวัตกรรมองค์กร กล่าวว่า 5 Skill ที่จะสามารถสร้างแรงกระเพื่อมและความคิดสร้างสรรค์ จนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ประกอบด้วย

1. ความเป็นผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ความเป็นผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลง คือ สไตล์ของการเป็นผู้นำที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นคนในองค์กรให้ลุกขึ้นมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในองค์กร ผู้นำประเภทนี้ จะทำให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่เอื้อต่อการแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ ให้อิสระและไม่ปิดกั้นตัวอย่างของผู้นำที่มี Transformational Leadership ที่เรารู้จักกันดี เช่น Jeff Bezos CEO ของ Amazon, Reed Hastings CEO ของ Netflix และ Steve Jobs CEO ของ Apple

2. ความเป็นผู้ประกอบการในองค์กร (Corporate Entrepreneurship or Entrepreneurship) ความเป็นผู้ประกอบการในองค์กร นับว่าเป็นทักษะที่สำคัญมากในองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ เป็นเสมือนฟันเฟืองสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีไอเดียนำเสนอสินค้าและบริการหรือ Solution ในการสร้างนวัตกรรม รวมถึงโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการหรือพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วหรือทำให้การดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งองค์กรที่ให้ความสำคัญกับทักษะนี้ มักจะมีการจัดตั้งทีมงานขึ้นมาเป็นเหมือน Startup ในองค์กรที่มีหน้าที่คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ แต่หลายครั้งที่

Startup ในบางองค์กรไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากไม่สามารถทำให้ไอเดียที่คิดขึ้นเกิดเป็นนวัตกรรมได้จริง เพราะวัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้ออำนวย ดังนั้น สำหรับทักษะนี้ ‘คนและวัฒนธรรมองค์กร’ ต้องเดินหน้าไปพร้อมกัน

3. การรู้จักใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์ (Data Literacy) ในยุคที่โลกขับเคลื่อนด้วยข้อมูล การรู้จักใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์ถือเป็นแต้มต่อให้กับคนที่มีความรู้เรื่องนี้เป็นอย่างมาก ข้อมูลกลายมาเป็นเสมือนภาษาที่สองที่จะช่วยให้แต่ละแผนกสามารถสื่อสารและเข้าใจตรงกัน รวมทั้งยังเป็นเครื่องมืออันทรงพลังที่จะช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นอีกด้วย ซึ่งในอนาคตการรู้จักใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถือเป็นทักษะพื้นฐานที่ทุกคนควรมี ไม่ใช่แค่คนที่ทำงานด้านเทคโนโลยี

4. การสื่อสารผ่านการเล่าเรื่อง (Storytelling) การคิดไอเดียและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ถือเป็นการทำนายอนาคต แต่การจะสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจว่าสิ่งที่คิดหรือสร้างขึ้นนั้น มีความสำคัญต่อพวกเขาเหล่านั้นอย่างไร ถือเป็นสิ่งที่ยากยิ่งกว่า ดังนั้นทักษะของการเล่าเรื่องจึงมีบทบาทอย่างมากในยุคหลังโควิดที่หลาย ๆ องค์กรหันมาพลิกวิกฤตเป็นโอกาส โดยอาศัยการสื่อสารกับคนจำนวนมากทั้งภายในและภายนอก การเล่าเรื่องที่ทรงพลังจะทำให้ผู้ฟังไม่ใช่แค่รับรู้ แต่จะเข้าใจและคล้อยตามไปกับสิ่งที่คุณพยายามทำและพร้อมที่จะให้การสนับสนุน

5. ความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง (Empathy) ปัจจุบันหลายบริษัทยักษ์ใหญ่ของโลกหันมาให้ความสำคัญกับ Empathy เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะบริษัทที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้คุณภาพชีวิตมนุษย์ดีขึ้น เพราะ Empathy เป็นเหมือนกุญแจลับที่ไขเข้าไปในใจของกลุ่มเป้าหมายของเรา ทำให้เราเข้าใจและแก้ปัญหาได้ตรงจุดยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า เพื่อนร่วมงาน เจ้านาย คนในองค์กรหรือคนที่เราต้องการการสนับสนุนจากเขา อย่างไรก็ตาม Empathy เหมือนจะเป็นทักษะที่ง่าย ๆ แค่อัปเดตคำถามและฟังคำตอบ แต่ถ้าไม่ได้ฝึกฝนวิธีที่ถูกต้องหรือมีอคติ ก็อาจจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดและไม่สร้างสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ได้

## สรุป

จากการเปลี่ยนแปลงที่มีความท้าทายจากช่วงวิกฤต COVID-19 (New Normal) หรือความปกติในรูปแบบใหม่ที่จะต้องเผชิญกันอยู่ทั่วโลก ส่งผลกระทบลูกโซ่ทำให้เกิดสภาวะเศรษฐกิจถดถอยไปในทุกประเทศ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงของผู้นำหรือขององค์กรธุรกิจจะต้องมีการเปลี่ยนวิถีชีวิตและวิถีของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งต้องกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกภาคส่วน ดังเช่นในด้านการแพทย์ ได้มีการนำเทคโนโลยี Telemedicine เข้ามาใช้ในการรักษาพยาบาลเพื่อลดความเสี่ยงในการติดเชื้อ ด้านการทำงานแบบ Work from Home ได้มีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในการทำงานและพบว่า การทำงานที่บ้านไม่ได้ลด Productivity ลงแต่อย่างใด แต่สามารถลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นลงได้ เช่น ค่าเช่าสถานที่ทำงาน การเดินทาง

เป็นต้น ด้านการใช้ชีวิตแบบ **Social Distancing** ที่ต้องมีการสวมใส่หน้ากากอนามัยหรือหน้ากากผ้าทุกครั้ง ก่อนออกจากที่พักอาศัย มีการพกแอลกอฮอล์เจลสำหรับล้างมือ ที่จะช่วยป้องกันตัวเองจากความเสี่ยงในการ ติดเชื้อโรคและการแพร่กระจายเชื้อโรคไปยังบุคคลอื่น พฤติกรรมที่แสดงออกในเชิงลักษณะ **Human Touch** จะน้อยลง ลดโอกาสในการพบปะผู้คนหรือออกงานสมาคม และผู้คนเริ่มหันมาสนใจและให้ความสำคัญกับ รับประทานอาหารที่มีประโยชน์ต่อร่างกายและการออกกำลังกายกันมากขึ้น นอกจากนี้ในแต่ละองค์กรต่างมี การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เพื่อความอยู่รอดของ องค์กร โดยเฉพาะในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้นำจะต้องมีการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของ ตนเองรวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ นำกระบวนการ วิธีการหรือแนวทางการบริหาร จัดการใหม่ ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ควบคู่ไปกับการ ความพยายามในการรักษาและฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจและธุรกิจ จนเมื่อเวลาผ่านไปพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ ก็ จะเกิดเป็นความคุ้นชินภายในองค์กร เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรใหม่และกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติ ของผู้คนในสังคมไปในที่สุด

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2563). *บทความการตื่นตัวกับ COVID-19 และการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ
- กฤษณก ดวงชาตม. (2557). *การศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- บุญเรือน ทองทิพย์. (2563). โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำ ต่อการ พัฒนาองค์กรแบบ New Normal. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*. 5 (1), 434-446
- วรวิมล กิจศิริศาล. (2553). *วัฒนธรรมองค์กรที่ปรึกษาออกแบบรถไฟฟ้าของ รฟม. : โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย (Organizational culture of MRTA. design consultant : blueline extension project)*. สาขาวิชาการจัดการโครงการก่อสร้าง. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปกร.

- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน).(2563). *โครงการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจ นวัตกรรมสู่การลงทุน ปี 2563 (Growth Program 2020)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน นวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- อารีย์ แก้วสกุลพันธ์. (2561). การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Changing Organization Culture). *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2564. แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/659832>
- Smircich, L., (1983). *Concepts of culture and organization analysis*. Administrative Science Quartely.