ภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคผันผวน

Leadership for Change Management in VUCA World

1.พิริยากร คล้ายเพ็ชร, 2.พระครูสุธีวชิรธรรม

1.Piriyakorn Klaypeth, 2.Phrakrusutheewachiradhum

สังกัด 1., 2. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

Affiliate 1., 2. Mahamakut Buddhist University Isan Campus

Email : Piriyakorn.K@nmc.ac.th

บทคัดย่อ

โลกในยุคปัจจุบันกำลังเผชิญกับความผันผวนและไม่แน่นอนอย่างมาก ซึ่งเรียกว่า “VUCA World” ย่อมาจาก Volatility (ความผันผวน) Uncertainty (ความไม่แน่นอน) Complexity (ความซับซ้อน) และ Ambiguity (ความคลุมเครือ) การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและยากต่อการคาดการณ์ ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่ไม่หยุดนิ่ง ซึ่งในบริบทนี้ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนและบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่มีความสามารถในการปรับตัวเองและองค์กรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง แต่ยังต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ นำพาทีมงาน และสร้างแรงบันดาลใจในการเดินไปข้างหน้าในทิศทางที่ชัดเจนท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ผันผวนและไม่แน่นอน การจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพจึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ผู้นำในยุค VUCA จำเป็นต้องมีทักษะและคุณสมบัติที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นความยืดหยุ่น การคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, โลกยุคผันผวน

Abstract

The current world is facing a great deal of volatility and uncertainty, known as the “VUCA World”, which stands for Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity. Changes occur rapidly and difficult to predict, forcing organizations to continuously adapt to the ever-changing environment. In this context, leadership plays a crucial role in driving and managing change to produce tangible results. An effective leader is not only capable of adapting themselves and their organizations to changes, but also must be able to create visions, lead their teams and inspire them to move forward in a clear direction. In a volatile and uncertain environment, effective change management has become an important tool in creating an organization’s competitive advantage. Leaders in the VUCA era need a variety of skills and qualities, including flexibility, strategic thinking, effective communication and the ability to create an organizational culture that is ready for change.

Keywords: Leadership, Change management, VUCA world

แนวคิดเกี่ยวกับโลกยุคผันผวน (VUCA World)

ความหมายของยุคผันผวน (VUCA World)

Jobsdb (2023) ให้ความหมายของ VUCA World ว่าเป็นทักษะ แนวทางและพฤติกรรมใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบเป็นความท้าทายใหม่ที่องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญ

Optimistic (n.d.) ให้ความหมายของ VUCA World ว่าเป็นสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความผันผวน ยากจะคาดเดา มีความซับซ้อนสูง และคลุมเครือยากที่จะอธิบาย

Vision9 (2024) ได้ให้ความหมายของ VUCA World ว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ เป็นสถานการณ์ของโลกที่นักวิทยาศาสตร์และผู้นำโลกไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นกับโลกในอนาคตได้

โดยสรุปความหมายของยุคผันผวน (VUCA World) หมายถึง สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือของโลก และไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคตได้

องค์ประกอบของยุคผันผวน (VUCA World)

Optimistic (n.d.), Jobsdb (2023), Vision9 (2024) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของ VUCA World ว่ามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. Volatility (V) ความผันผวน หรือสถานการณ์ที่ยากจะคาดเดา หมายถึง ระดับความไม่มั่นคงหรือความไม่แน่นอนในสถานการณ์ใดสถานการ์หนึ่ง สภาวะต่าง ๆ อาจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่คาดคิด ผู้นำที่ต้องเผชิญสถานการณ์ที่ผันผวนจะต้องปรับตัวและตอบสนองได้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วเพื่อรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นใหม่อยู่เสมอ

2. Uncertainty (U) ความไม่แน่นอน หมายถึง การขาดความสามารถในการคาดเดาหรือความชัดเจนในอนาคต ผู้นำที่เผชิญกับความไม่แน่นอนอาจพบกับปัจจัยที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ซึ่งทำให้การวางแผนและการตัดสินใจมีความท้าทายมากขึ้น ความเป็นผู้นำที่ดีในช่วงเวลาที่ไม่แน่นอน จำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการความไม่แน่นอนและพัฒนากลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นได้

3. Complexity (C) การมีความซับซ้อนสูง หมายถึง ความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบ ภายในระบบองค์กรหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความท้าทาย มักเกี่ยวข้องกับปัจจัยและตัวแปรหลายประการ ทำให้ยากต่อการแยกแยะความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล ผู้นำที่กำลังประสบปัญหาจำเป็นต้องวิเคราะห์และทำความเข้าใจระบบที่ซับซ้อนในขณะที่พิจารณาภาวะความเป็นผู้นำที่ดีขึ้น

4. Ambiguity (A) ความคลุมเครือ หมายถึง สถานการณ์ที่ข้อมูลไม่ชัดเจนหรือสามารถตีความได้ค่อนข้างกว้าง ผู้นำที่เผชิญกับความคลุมเครืออาจจำเป็นต้องตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์หรือขัดแย้งกัน การจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนนั้นต้องยอมรับความไม่แน่นอน และพยายามในการแสวงหาความชัดเจนให้ได้ และตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลรอบด้าน

สรุปองค์ประกอบของ VUCA มาจากคำว่า Volatility (V) คือ สถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง ยากที่จะคาดเดา เป็นสถานการณ์ที่เกิดฉับพลันไม่ทันตั้งตัว Uncertainty(U) คือ สถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอนสูง ไม่ชัดเจน ยากจะอธิบาย Complexity (C) คือ สถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ Ambiguity (A) คือ สถานการณ์ที่มีความคลุมเครือสูง เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ยากจะคาดเดาผลลัพธ์

ผลกระทบของยุคผันผวน (VUCA World)

Optimistic (n.d.) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผลกระทบของยุค VUCA World ดังนี้

ผลกระทบของความผันผวน Volatility (V) คือ ความเสี่ยง การไม่มีเสถียรภาพ ความไม่เชื่อมั่น หรือการเปลี่ยนแปลงแบบไม่มีกฎเกณฑ์ แนวทางแก้ไขของเหตุการณ์ที่มีความผันผวน คือ การปรับมุมมอง (Vision) ด้วยการเปิดรับมุมมองหลาย ๆ มุมมองแบบใหม่ เพราะความผันผวนสูง มุมมองที่ต้องมอง คือ การมองหาค่าเฉลี่ย หรือหาแนวโน้มของสถานการณ์นั้น และเปลี่ยนชุดความคิด (Mindset) เป็นการมองแบบองค์รวม ภาพรวม

ผลกระทบของความไม่แน่นอน Uncertainty (U) คือ ภาวะชะงักงัน การชะลอตัว เกิดได้ทั้งวิกฤตและเป็นโอกาส แนวทางแก้ไขของเหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน คือ เข้าใจสถานการณ์ (Understanding) หาข้อมูลที่เป็นจริง และเป็นปัจจุบัน เพื่อนำมาวิเคราะห์และแก้ปัญหาความไม่แน่นอนได้ทันที

ผลกระทบของสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง Complexity (C) คือ เกิดความยุ่งยากในการแก้ไข ทำให้ต้องใช้เวลานานในการจัดการแก้ไขปัญหา และตัวแปรบางตัวอาจมีผลกระทบต่อเนื่องกันแบบโดมิโน ซึ่งอาจเกิดวิกฤตขั้นรุนแรง แนวทางการแก้ไขปัญหาความซับซ้อน คือสร้างความชัดเจน (Clearity)

ผลกระทบจากความคลุมเครือ Ambiguity (A) คือ การตีความผิด ใช้ความรู้สึกด้านอารมณ์มากกว่า เหตุผล ส่งผลให้เกิดความไม่แน่ใจ และทำให้สถานการณ์เกิดความคลุมเครือมากขึ้น แนวทางการแก้ไขสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือ คือ Agility ความฉลาด ว่องไว โดยการนำข้อมูล ข้อเท็จจริงมาใช้ในการตัดสินใจ ด้วยความว่องไว แต่ต้องผ่านการคิดวิเคราะห์ รวมทั้งวางแผนในการหาแผนสำรอง หรือแผนการฉุกเฉิน เพื่อพลิกสถานการณ์ให้กลับมาได้ และจะต้องตัดสินใจให้เด็ดขาด ถ้าเกิดความผิดพลาด ให้เลือกใช้แผนสำรองที่เตรียมไว้

ความสำคัญของยุคผันผวน (VUCA World)

Vision9 (2024) ได้กล่าวถึง ความสำคัญที่เกิดจากความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ (VUCA) ในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นผู้นำและการตัดสินใจ มีหลายประการ ได้แก่ 1) ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น การเอาชนะ VUCA จะช่วยส่งเสริมกระบวนการตัดสินใจที่รอบคอบภายใต้ข้อมูลมาก ผู้นำที่เชี่ยวชาญในการจัดการกับความผันผวนและความไม่แน่นอนมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจได้ดีขึ้น โดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้ต่าง ๆ และชั่งน้ำหนักผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและคลุมเครือ 2) มีความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น ผู้นำที่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่ผันผวน ยอมรับความไม่แน่นอน รับมือกับความซับซ้อน และจัดการกับความคลุมเครือจะมีความพร้อมที่จะต้านทานกับความล้มเหลวและฟื้นตัวได้ดี 3) เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ VUCA มักจะกระตุ้นให้ผู้นำและทีมงานคิดนอกกรอบ เมื่อเผชิญกับความซับซ้อนและความคลุมเครือ เกิดการแก้ไขปัญหาในเชิงนวัตกรรมขึ้น ผู้นำจะส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวความคิดสร้างสรรค์และสร้างแรงบันดาลใจในการหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา 4) เกิดความคล่องตัว ผู้นำที่สามารถปรับกลยุทธ์และแผนของตนอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 5) พัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ผู้นำที่เชี่ยวชาญในการจัดการ VUCA จะพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ก้าวข้ามความท้าทาย มีความสามารถในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ระบุแนวโน้มและวางแผนในระยะยาว ซึ่งมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน 6) สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรและผู้นำที่รับมือกับความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือในเชิงรุก จะมีความก้าวหน้าในการทำงานสูง

Jobsdb (2023) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเกิดยุคผันผวน (VUCA) ว่าจะช่วยให้คนได้เรียนรู้ทักษะและความทันสมัยใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีการตัดสินใจด้วยชุดข้อมูลมากกว่าจากความรู้สึก และสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง

สรุปความสำคัญของการเกิดยุคผันผวน (VUCA) จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจดีขึ้น มีความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น มีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เกิดความคล่องตัว มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้เรียนรู้ทักษะและแนวโน้มใหม่ ๆ สามารถตัดสินใจด้วยชุดข้อมูลมากกว่าจากความรู้สึก และสร้างทีมที่เข้มแข็ง

ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

Ward (2024) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการจูงใจคนกลุ่มหนึ่งให้ดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในเชิงธุรกิจ อาจหมายถึง การกำกับดูแลพนักงานและเพื่อนร่วมงานด้วยกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของบริษัท ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น เน้นนวัตกรรม และการทำความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของสมาชิกในทีม

McCauley (2024) กล่าวว่า ภาวะ**เป็นผู้นำ เป็นกระบวนการทางสังคมที่ช่วยให้แต่ละบุคคลสามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่พวกเขาไม่สามารถบรรลุได้เมื่อทำงานเพียงลำพัง**

Barney (n.d.) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการโน้มน้าวและชี้แนะผู้ตามหรือสมาชิกขององค์กร สังคม หรือทีม ความเป็นผู้นำมักเป็นคุณลักษณะที่เชื่อมโยงกับตำแหน่ง ความอาวุโส หรืออันดับของบุคคลในลำดับชั้น ใครๆ ก็สามารถมีหรือบรรลุได้ แม้แต่ผู้ที่ไม่มีตำแหน่งผู้นำ เป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้เมื่อเวลาผ่านไป

Khartit (2023) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการจูงใจคนกลุ่มหนึ่งให้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในบรรยากาศทางธุรกิจ ซึ่งอาจหมายถึงการชี้นำบุคลากรและเพื่อนร่วมงานด้วยกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของบริษัท

โดยสรุปความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการจูงใจบุคคล หรือกลุ่มคน สามารถชี้แนะ มีอิทธิพล หรือสร้างแรงบันดาลใจ ต่อบุคคลอื่น ทีม หรือ องค์กร กำกับดูแล พัฒนาทักษะบุคคล เข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของสมาชิกทีม เพื่อให้**แต่ละบุคคลสามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุผลลัพธ์ของกลุ่ม**

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

Baker (2023) ให้ทัศนะว่าความสำคัญของผู้นำนั้นต้องมีศักยภาพที่จะกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ ชี้แนะ และสอนให้ผู้อื่นพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ผู้นำที่ดีจะสร้างวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นทำตามโดยมีเป้าหมายเหตุผลและสร้างความเชื่อมั่น ผู้นำจะเป็นตัวอย่างในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้กับโลก และในฐานะของการพัฒนาความเป็นผู้นำ การแสวงหาความรู้และทักษะที่จะช่วยในการตัดสินใจในการนำพาผู้อื่นไปสู่เส้นทางที่สามารถบรรลุความสำเร็จร่วมกันได้

Humansoft (2024) ได้ให้ทัศนะว่า ในยุคปัจจุบันภาวะผู้นำมีความสำคัญมาก เนื่องจากโลกและสังคมกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี การแข่งขันทางเศรษฐกิจ และความคาดหวังของประชาชน ผู้นำที่มีทักษะและวิสัยทัศน์จะสามารถนำพาองค์กรหรือทีมงานให้รับมือกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำที่ดีไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการสั่งการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจ การฟังความคิดเห็น และการพัฒนาคนในทีมเพื่อเตรียมพร้อมสู่ความสำเร็จในอนาคต การพัฒนาผู้นำที่แข็งแกร่งจึงเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

The Indeed Editorium Team (2024) ได้ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำเป็นหน้าที่การจัดการที่สำคัญที่กำหนดทิศทางทรัพยากรขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะชี้แจงจุดประสงค์อย่างชัดเจน จูงใจ และชี้นำองค์กรให้บรรลุภารกิจ ภาวะผู้นำมีหน้าที่สำคัญหลายประการต่อความสำเร็จขององค์กร ความเป็นผู้นำจะให้คำแนะนำและจุดมุ่งหมาย และช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาว โดยลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรสามารถบรรลุได้ ผู้นำจะจัดทำแผนงานที่ระบุขั้นตอนและทรัพยากรที่บริษัทต้องการเพื่อไปถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการ

2. การสื่อสาร (Communication) ผู้นำช่วยสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้บุคลากรทราบ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางและระบุบทบาทที่เหมาะสมกับทักษะและประสบการณ์ได้ดี ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจน

3. การตัดสินใจ (Decision making) การตัดสินใจถือเป็นทักษะสำคัญอย่างหนึ่งในการเป็นผู้นำ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะตัดสินใจที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรในทุกสถานการณ์ ผู้นำเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินใจที่ถูกต้องโดยพิจารณาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าทางเลือกจะทำให้เกิดความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4. ความตั้งใจ (Passion) ผู้นำมีความตั้งใจในวิสัยทัศน์ของตนเองและถ่ายทอดพลังของตนให้ผู้อื่นบรรลุวิสัยทัศน์นั้น ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับในวัตถุประสงค์ของบริษัทและเป็นเหตุผลที่ทรงพลังที่ทำให้ทุกคนทุ่มเทให้กับหน้าที่ของตน

5. มีแนวทาง (Guidance) เมื่อบุคลากรรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อเป้าหมาย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะควบคุมติดตามเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะตรวจสอบให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเพื่อประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

6. ความมุ่งมั่น (Commitment) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กรจะมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายระยะยาว ผู้นำที่ดีจะกระตุ้นทีมและช่วยให้เข้าใจปัญหาที่เกิดร่วมกัน

7. ความซื่อสัตย์ (Integrity) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะสอนค่านิยมทางจริยธรรมให้กับองค์กร ทำสิ่งที่ถูกต้องเพื่อบรรลุเป้าหมาย ความซื่อสัตย์ ความจริงใจ และความยุติธรรมคือคุณสมบัติหลักที่ต้องการและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

8. ความมั่นใจ (Confidence) ผู้นำช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในการทำงานโดยแสดงความมั่นใจในความสามารถ รับฟังความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะเชิงบวก และจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเพื่อเอื้อในการทำงานที่ดี

9. สร้างขวัญกำลังใจ (Morale) ความเป็นผู้นำช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ขวัญกำลังใจที่ดีในบุคลากรจะกระตุ้นให้ทุ่มเทพลังงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

10. การเจริญเติบโต (Growth) ผู้นำที่ดีทีจะสร้างสภาพแวดล้อมที่ผู้อื่นสามารถเติบโตได้ เปิดรับแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการบรรลุผล และมีความยืดหยุ่น ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและให้รางวัลแก่ในความคิดสร้างสรรค์และความภักดี

11. การประสานงาน (Coordination) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวกับเป้าหมายขององค์กร สร้างสภาพแวดล้อมที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่ต้องเสียสละความพึงพอใจของบุคลากร

โดยสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญมาก เนื่องจากโลกและสังคมกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี การแข่งขันทางเศรษฐกิจ และความคาดหวังของประชาชน ผู้นำที่ดีควรมีจะสร้างวิสัยทัศน์ แรงจูงใจ หรือแรงบันดาลใจ มีการสื่อสาร (Communication) การตัดสินใจ (Decision making) ความตั้งใจ (Passion) ความมุ่งมั่น (Commitment) ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความมั่นใจ (Confidence) สร้างขวัญกำลังใจ (Morale) มีการเจริญเติบโต (Growth) และ การประสานงาน (Coordination)

รูปแบบของภาวะผู้นำที่สำคัญ

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สำคัญ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) หรือภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ และการสร้างความมีพันธะผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะในภาวะวิกฤติ โดยอาศัยคุณลักษณะของผู้นำในด้านต่าง ๆ ดังที่ Conger & & Kanungo (1998) นักทฤษฎีภาวะผู้นำได้กล่าวถึงลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้นำเชิงศรัทธาบารมีเพื่อการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์และแสดงออก (Vision and Articulation) 2) ไวต่อสภาพแวดล้อม (Sensitivity to the Environment) 3) ไวต่อความต้องการของสมาชิก (Sensitivity to Member Needs) 4) กล้าทำ (Personal Risk Taking) 5) แสดงออกในพฤติกรรมที่ไม่ธรรมดา (Performing Unconwentora) การแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้มีลักษณะเป็นดาบสองคม ผู้นำจะต้องมุ่งให้เป็นไปในทางบวก ตอบสนองต่ออุดมการณ์ มุ่งผลประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวม (Socialized Charismatic) ไม่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ส่วนตน (Personalized Charismatic) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามโดยไม่ได้อาศัยตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่และประเพณีที่ยึดถือกันมา แต่อยู่ที่ความสามารถพิเศษของตัวผู้นำเองทำให้เกิดอำนาจบารมี ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นพบในการศึกษาผู้นำหลายประเภท โดยเฉพาะผู้นำทางการเมือง ทางศาสนา ผู้นำที่นำชุมชนเคลื่อนไหวหรือต่อสู้เรียกร้องสิทธิบางประการ ตัวอย่างผู้นำเชิงศรัทธาบารมีทางการเมือง เช่น Napoleon Bonaparte (1769-1821) Theodore Roosevelt (1858-919) Mahatma Gandhi (1869-1948) Winston Churchill (1874-1965) Joseph Stalin (1878-953) Franklin D.(1002 1045) เป็นต้น 2) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) หรือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ถือเป็นภาวะผู้นำแบบหนึ่งหรือสไตล์หนึ่งที่สมาชิกของกลุ่มมีบทบาทการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น ซึ่งนักวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบนี้มีประสิทธิผลช่วยเพิ่มผลผลิตมากขึ้น ได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกดีขึ้น และช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับสมาชิก มีลักษณะสำคัญ คือ สมาชิกของกลุ่มได้รับการกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและความเห็น สมาชิกมีความผูกพันกับกระบวนการดำเนินงานมีการกระตุ้นและให้รางวัลสำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งลักษณะดังกล่าวส่งผลต่อการได้รับข้อเสนอทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาใหม่ ๆ ริเริ่มสร้างสรรค์ สมาชิกมีความรู้สึกผูกพันกับการบรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำแบบนี้อาจมีข้อเสีย เช่น หากบทบาทไม่ชัดเจน อาจทำให้การสื่อสารล้มเหลว หากมีเวลาไม่เพียงพอก็อาจทำให้ได้โครงการที่ไม่สมบูรณ์ หรือหากสมาชิกมีความรู้หรือความชำนาญไม่เพียงพอก็อาจมีผลต่อคุณภาพการตัดสินใจ เป็นต้น 3) ภาวะผู้นำตามสภาพจริง (Authentic leadership) หรือภาวะผู้นำที่แท้จริงและน่าเชื่อถือ เป็นแบบภาวะผู้นำที่กำลังได้รับความนิยมในทางวิชาการซึ่ง Gardner, Cogliser, Davis, and Dickens (2011) ให้นิยามว่า

เป็นการอธิบายความชอบธรรมของผู้นำจากค่านิยมและจริยธรรมพื้นฐานที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ในความสัมพันธ์กับผู้ตาม โดยทั่วไปผู้นำตามสภาพจริงจะเป็นบุคคลที่มีภาพที่แสดงออกในทางบวก (truthful self-concepts) และเปิดเผย (openness) เพื่อสร้างความไว้วางใจ (trust) และสนับสนุนอย่างกระตือรือร้น (enthusiastic support) จากผู้ตามนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นของรายบุคคลหรือกลุ่ม ในขณะที่ Walumbwa, volio, Gardner, Wernsing, and Peterson (2008) เห็นว่านิยามภาวะผู้นำตามสภาพจริงมีหลากหลายแต่มีบางลักษณะบางอย่างที่เป็นคำอธิบายร่วมกัน คือ 1) ความตระหนักในตนเอง (self-awareness) มีการสะท้อนผลและตรวจสอบตนเองอยู่เสมอถึงจุดอ่อน จุดแข็งและค่านิยม 2) แสดงถึงความสัมพันธ์ที่โปร่งใส (relational transparency) 3) ใช้กระบวนการที่มีความสมดุล (balanced processing) มีใจเป็นธรรม (fair-mind) ในการพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ร่วมกัน และ 4) มีพื้นฐานทางจริยธรรมในทางบวก (a positive ethical foundation) ที่แสดงออกทางความสัมพันธ์และการตัดสินใจ 4. ภาวะผู้นำเชิงบวก (positive leadership) Gordon (2011) ให้ทัศนะว่าในสภาวการณ์ที่ไม่แน่นอน หากไม่มีคำอธิบายที่ชัดเจนถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ผู้คนมักเกิดความกลัวและความรู้สึกในทางลบที่จะมีอิทธิพลต่อการคิด พฤติกรรม และการกระทำที่ตามมา และจะนำไปสู่การขาดความไว้วางใจ ลดผลผลิต ความใส่ใจในงานที่ลดลง ทีมงานที่ขาดแรงบันดาลใจ และผลการปฏิบัติงานที่ย่ำแย่ ในสภาวการณ์ดังกล่าวหากมีการกระทำเชิงบวก (positive actions) ก็จะทำให้ทีมงานเกิดความรู้สึกเพื่อความอยู่รอด (survive) ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญที่มีความต้องการภาวะผู้นำเชิงบวก (positive leadership) ที่มีแนวคิดเกี่ยวกับความเชื่อและการถ่ายโอนความเชื่อ (beliefs and transfer of belief) ว่ามีอิทธิพลสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเชิงบวกเป็นการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความเชื่อ การมองโลกในแง่ดีวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย และแผน ของผู้นำกับคนอื่นๆ ในองค์กร มีการสร้างแรงบันดาลใจและเสริมพลังอำนาจให้ทีมงานมีความเชื่อ มีการปฏิบัติและการบริหารการจัดการเพื่อให้บรรลุผล ความเชื่อในเชิงบวก (positive beliefs) จะนำไปสู่การจัดทำแผนและการกระทำที่มีพลังและจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ แต่อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำเชิงบวกต้องการอะไรที่มากกว่ากล่าวสุนทรพจน์เชิงบันดาลใจ (inspirational speeches) แต่ต้องการกระบวนการที่เป็นขั้นตอน เพื่อให้ทีมงานร่วมกันมุ่งหน้าไปในทิศทางที่ถูกต้อง ดังนี้ 1. สร้างวัฒนธรรมการจัดลำดับความสำคัญ (make your culture a priority) 2. แลกเปลี่ยนแบ่งปันวิสัยทัศน์ชิงบวก (share a positive vison) 3. พัฒนากลุ่มผู้นำ (develop a fleet of bus drivers) เมื่อมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับกันทุกคนแล้ว ในขั้นตอนต่อไปคือการเสริมพลังอำนาจ (empower) ให้แต่ละคนเป็นผู้นำในตนเอง มุ่งหน้าใบในทิศพางเดียวกันอย่างมีวิสัยทัศน์ จุดเน้น และจุดมุ่งหมาย 4. เติมเต็มด้วยพลังทางบวกบ่อยๆ (fill the VOID with positive energy, often) โดยพบปะสมาชิกให้ทุกคนได้ทราบถึงจุดยืนที่เป็นอยู่ 5. เปลี่ยนพลังทางลบให้เป็นแนวทางแก้ไขทางบวก (turn negative energy into positive solutions) โดยใช้สิ่งที่ท้าทาย ปัญหา และข้อเรียกร้องที่เป็นจุดเริ่มต้นของการแสวงหาแนวคิด นวัตกรรมและทางเลือกใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จให้ตระหนักกันว่าในสภาวะที่เผชิญกับพายุก็สามารถประสมผลสำเร็จได้ โดยให้แต่ละคนตั้งงกับตัวเองว่า 1. เรียนรู้อะไรจากสิ่งท้าทายนี้ 2. สิ่งท้าทายนั้นทำให้ต้องปรับปรุงอะไรบ้าง 3. มีโอกาสใดเกิดขึ้นบ้างจากสิ่งท้าทายนั้น 4. ควรมีการกระทำอะไร 5) ภาวะผู้นำแบบตื่นรู้ (enlightened or awakened leadership) เมื่อคนตระหนักในความคิดของตนเอง มีความตื่นรู้ในตนเอง (Self-enlightenment) หรือมีจิตพินิจตนเอง (introspective consciousness) ไม่ใช่เพียงแต่จะมีผลพัฒนาชีวิตของตนเองเท่านั้น แต่ยังมีพลังที่จะช่วยให้คนอื่นมีความก้าวหน้าด้วยเช่นกัน เพราะจากแนวคิดความสัมพันธ์กันระหว่างความคิด (thought) พลัง (energy) และจิตวิญญาณ (spirit) ผู้นำสามารถใช้ความคิดและพลังเชิงบวกของตนเองช่วยยกระดับจิตวิญญาณของคนอื่นได้ สามารถช่วยให้คนอื่นผ่านพ้นความทุกข์ยากและสิ่งยากๆ ได้ ผู้นำจึง

จะต้องนำด้วยการกระทำให้เห็นเป็นแบบอย่าง (example) ทั้งในการดำรงชีวิตและในการทำงาน ไม่เฉพาะแต่เพื่อความตระหนักในตนเอง แต่จะต้องตระหนักถึงความคิด พลัง และจิตวิญญาณหรืออารมณ์ของคนอื่นด้วย ช่วยให้คนอื่นได้เดินในเส้นทางของการตื่นรู้ในตนเอง และช่วยให้มองเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ ทั้งนี้การกระทำที่เป็นแบบอย่างเพื่อให้ส่งผลต่อคนอื่นดังกล่าว เป็นงานไม่ง่าย เพราะไม่ใช่สิ่งที่พูดเสร็จทำเสร็จแล้วจะเกิดผลให้เห็นได้ในทันที แต่เป็นสิ่งที่จะต้องใช้ชีวิตให้เป็นแบบอย่างเช่นนั้นเป็นประจำทุกวัน ให้พวกเขาได้ตระหนักและเห็นผลในทางบวกจากตัวของผู้นำ แล้วพวกเขาจะเกิดแรงบันดาลใจอยากเรียนรู้ อยากก้าวหน้า และอยากตื่นรู้ด้วยตนเอง

สรุปรูปแบบภาวะผู้นำที่สำคัญ เป็นภาวะที่บุคคลมีคุณลักษณะที่ใช้พลังเชิงบวกในการยกระดับจิตวิญญาณของคนอื่น สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อถือ มีวิสัยทัศน์ มุ่งขับเคลื่อนพันธกิจและหวังผลสำเร็จของกลุ่ม มีทักษะในการสื่อสารที่ดี มีความมั่นใจในตนเอง กล้าทำ กล้าเสี่ยง ไวต่อสภาพแวดล้อม ไวต่อความต้องการของสมาชิก กระตุ้นให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีความผูกพัน และมีเป้าหมายร่วมกัน เปิดเผย จริงใจ มีใจเป็นธรรม มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และเป็นตัวอย่างที่ดี โดยสรุปภาวะผู้นำดังกล่าว อาจเรียกว่า เป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขั้นสูง (Higher Ethic leadership)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลง

อรวรรณ น้อยวัฒน์ (2556) ได้ให้ทัศนะว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การวางแผนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายนอก เป็นสิ่งผลักดันจากภายนอกไม่ว่าจะเป็น นโยบายภาครัฐ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น และปัจจัยภายใน เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับระบบการทำงาน การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

สิริพร ทัตทวี (2561) ได้ให้ทัศนะว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัว และยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Initiative ที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นสามารถเกิดขึ้นได้ และส่งผลดีต่อองค์กรตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

ASQ (2024) ได้ให้ทัศนะว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง วิธีการและลักษณะที่องค์กรอธิบายและนำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ซึ่งรวมถึงการเตรียมการและสนับสนุนบุคลากร มีการกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง และมีการติดตามประเมินผลก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินการจะประสบความสำเร็จ

โดยสรุปความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผนเพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัว ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ รวมถึงการเตรียมการและสนับสนุนบุคลากร มีการกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของบุคลากรและองค์กร และมีการติดตาม

ประเมินผลก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้ และส่งผลดีต่อองค์กรตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในยุคที่เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และความคาดหวังของลูกค้าเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน แนวทาง หรือโครงสร้างองค์กรอย่างสม่ำเสมอ การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้อย่างมีแบบแผนและไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความต้านทานจากพนักงาน การเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีหรือกระบวนการใหม่ ๆ เข้ามาใช้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการจัดการกับปัจจัยทางด้านบุคคล เช่น การสร้างความเข้าใจและยอมรับในความเปลี่ยนแปลง การให้ความรู้และการสนับสนุนบุคลากรในการปรับตัว และการรักษาสมดุลในทีมงานเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นต้องครอบคลุมตั้งแต่การระบุความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสารกับพนักงาน การจัดการความเสี่ยง รวมถึงการติดตามผลกระทบและปรับปรุงกระบวนการ การทำเช่นนี้ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลบวกต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือการปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มทางธุรกิจในอนาคต

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยลดความต้านทานจากบุคลากร ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ขั้นตอนในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบแต่ละด้านจะมีความสำคัญแตกต่างกันในแต่ละระยะเวลาและกระบวนการ

ช่วงที่ 1 การรับรู้ (Awareness) ในช่วงสร้างการรับรู้ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงหรือ Navigation และ Leadership เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการเริ่มต้นเพื่อกำหนดแนวทางและขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความชัดเจนของเป้าหมาย และผู้นำมีบทบาทสำคัญในการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ รวมทั้งแสดงเหตุผลและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูง มีความสำคัญในด้านความน่าเชื่อถือ เนื้อหาที่สื่อสาร ความมุ่งมั่น ความชัดเจนในข้อมูล

ช่วงที่ 2 ความเข้าใจ (Understanding) ในช่วงนี้การวางแผนและภาวะผู้นำยังมีความสำคัญและเพิ่มการมีส่วนร่วมของ Ownership ที่เริ่มจะมีบทบาทมากขึ้น เช่นเดียวกับ Enablement ที่ต้องเสริมสร้างกลไกต่าง ๆ ภายในองค์กร สภาพแวดล้อม โครงสร้าง ขอบเขตของงานต่าง ๆ

ช่วงที่ 3 การยอมรับ (Acceptance) การสร้างการยอมรับในช่วงที่ 3 ถือว่ามีความสำคัญเพราะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งการคงอยู่ของการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว บทบาทของ Change Agent มีความสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้เกิดการยอมรับ และ Enablement จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรและบุคลากรปรับตัว

ช่วงที่ 4 ความมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่กับองค์กร เมื่อบุคลากรเกิดการยอมรับและมีส่วนร่วมพร้อมทั้งทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มองเห็นประโยชน์และความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง จะนำไปสู่ความรู้สึกที่มุ่งมั่นที่จะสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลง

ประสบความสำเร็จ มีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบของกลุ่มบุคลากรที่จะทำในสิ่งใหม่ และพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นในการทำสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง (Key Success Factors)

ในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์กร นอกจากมีการวางแผน การประเมิน และกำกับดูแลเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว องค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักที่จะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี (Key Success Factors) โดยมีปัจจัยหลัก ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (Development of a climate and readiness for climate and readiness for change) สิ่งนี้จะสร้างขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรให้ความสำคัญในการศึกษา วิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร ตลอดจนภูมิหลัง หรืออดีต อีกทั้งปัจจัยภายใน หรือปัจจัยภายนอกที่หล่อหลอมทำให้องค์กรเป็นอยู่ในสภาพปัจจุบัน

2. การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดขึ้น (Widely owned strategic intent, purpose and vision) เนื่องจากการยอมรับ และการมีส่วนร่วมในความสำเร็จจะเป็นปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงควจะมีการยอมรับร่วมกันตั้งแต่ระดับผู้นำระดับสูง และถ่ายทอดลงมาถึงระดับอื่น ๆ ตลอดการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

3. ทีมผู้นำระดับสูงที่กระตือรือร้น และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Energetic and visionary leadership in the top team) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีความรู้และความชำนาญด้านการศึกษา ลูกค้า ประชาชน ค่านิยม พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแนวความคิดและการทำงานอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน ซึ่งจะส่งผลให้การใช้ทรัพยากร และการจัดการกับเวลาเป็นไปอย่างประสิทธิภาพ

4. ดำเนินการตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ให้เหมาะสมกับเวลา สถานการณ์ และกลุ่มเป้าหมาย (Alignment of the whole navigational style) เนื่องจากเราได้มีการวิเคราะห์ และศึกษาองค์กรมาเป็นอย่างดีในระดับหนึ่งแล้ว ดังนั้นแผนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ น่าจะสามารถช่วยสนับสนุน และเตรียมความพร้อมการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

5. ให้ความสำคัญกับการมองภาพรวมทั้งระบบ และความคิดอย่างต่อเนื่อง (Construal focus on stems and holistic thing) เป็นภาพรวมทั้งพฤติกรรม กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อจูงใจให้บุคลากรดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามที่กำหนด

6. ศึกษา และทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง (Continuous understand and influence organizational context) เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามที่คาดหวังได้และคาดหวังไม่ได้ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่เราต้องติดตามทำความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

7. ความสามารถในการกำหนด วางแผน และการปรับแผนการดำเนินการ (Ability to set, navigate and adjust a journey path) เมื่อได้ทำการศึกษาตลอดจนทำความเข้าใจกับสภาพและปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไป ความจำเป็นอีกประการหนึ่งคือ ความยืดหยุ่นในการนำข้อมูลนั้นไปปรับแผนการดำเนินงานเพื่อตอบสนองประเด็นนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์เพื่อให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ในท้ายที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร., ม.ป.ป.)

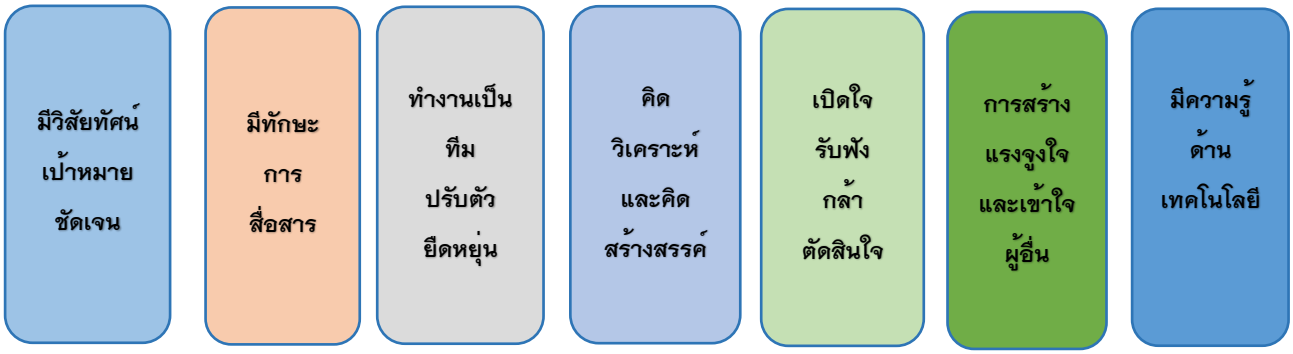
ภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคผันผวน (VUCA World)

จากสถานการณ์ของโลกในยุคผันผวน ซึ่งเป็นสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือของโลก ไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ส่งผลให้ผู้นำต้องปรับตัวและทำให้ผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ การตัดสินใจดีขึ้น มีความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น สร้างสรรค์นวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์ เกิดความคล่องตัว มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้เรียนรู้ทักษะและแนวโน้มใหม่ ๆ สามารถตัดสินใจด้วยชุดข้อมูล และสร้างทีมที่เข้มแข็ง ภาวะผู้นำซึ่งแสดงถึงความสามารถในการจูงใจบุคคลหรือกลุ่มคน สามารถชี้แนะ มีอิทธิพล หรือสร้างแรงบันดาลใจต่อบุคคล ทีมงาน หรือองค์กร มีการกำกับดูแล พัฒนาทักษะบุคคลรวมทั้งเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของสมาชิกทีม เพื่อให้แต่ละบุคคลสามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุผลลัพธ์ของกลุ่ม เมื่อโลกและสังคมกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี การแข่งขันทางเศรษฐกิจ และความคาดหวังของประชาชน ผู้นำที่ดีควรจะมีภาวะผู้นำ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ แรงจูงใจ หรือแรงบันดาลใจ มีการสื่อสาร (Communication) การตัดสินใจ (Decision making) มีความตั้งใจ (Passion) มีความมุ่งมั่น (Commitment) ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความมั่นใจ (Confidence) สร้างขวัญกำลังใจ (Morale) มีการเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) และการประสานงานกับทีม (Coordination) ซึ่งภาวะผู้นำที่สำคัญนั้น มักเป็นภาวะที่บุคคลมีคุณลักษณะที่ใช้พลังเชิงบวกในการยกระดับจิตวิญญาณของคนอื่น สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อถือ มีวิสัยทัศน์ มุ่งขับเคลื่อนพันธกิจและหวังผลสำเร็จของกลุ่ม มีทักษะในการสื่อสารที่ดี มีความมั่นใจในตนเอง กล้าทำ กล้าเสี่ยง ไวต่อสภาพแวดล้อม ไวต่อความต้องการของสมาชิก กระตุ้นให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีความผูกพัน และมีเป้าหมายร่วมกัน เปิดเผย จริงใจ มีใจเป็นธรรม มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และเป็นตัวอย่างที่ดี ซึ่งอาจจะเรียกภาวะผู้นำดังกล่าวว่า เป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขั้นสูง (Higher Ethic leadership)

ภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคผันผวนเป็นการวางแผนเพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัว ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ รวมถึงการเตรียมการและสนับสนุนบุคลากร มีการกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของบุคลากรและองค์กร มีการติดตามประเมินผลก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้และส่งผลดีต่อองค์กรตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นต้องครอบคลุมตั้งแต่การระบุความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การวางแผน กลยุทธ์ การสื่อสารกับบุคลากร การจัดการความเสี่ยง รวมถึงการติดตามผลกระทบและปรับปรุงกระบวนการ ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลบวกต่อองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือการปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มในอนาคต การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยลดความต้านทานจากบุคลากร ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังทัศนะของ วงศ์พัทธ์ ธิติโชติศักดิ์ และสุมัทนา หาญสุริย์. (2564) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง จะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะ ได้แก่ 1. มีวิสัยทัศน์ มีจินตนาการ มีมโนภาพในอนาคต 2. มีเป้าหมายชัดเจน 3. สื่อสารให้ชัดเจน อธิบายให้เข้าใจได้ง่าย เตรียมพร้อมที่จะอภิปรายเหตุผลในการทำงาน 4. ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยกัน และประการสำคัญ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้ 1. เป็นผู้มีความรอบรู้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการวางแผนกลยุทธ์ ปฏิบัติ

ตามกลยุทธ์และประเมินกลยุทธ์ มีจิตใจมุ่งให้บริการ 2. เป็นผู้ที่เปิดใจกว้างรับฟังความเห็นต่างและเป็นคนกล้าตัดสินใจคิดใช้กลยุทธ์นำคนนำงาน 3. เป็นผู้ที่มีทักษะในการสร้างความร่วมมือและการปรับตัวยืดหยุ่น มีความสามารถในการสื่อสารประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทุกฝ่ายได้ดี 4. ยึดถือผลสำเร็จ มีความรับผิดชอบตรวจสอบได้ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีทักษะในการจัดการทรัพยากรและใช้อย่างคุ้มค่า นิวัฒน์ เจริญศิริ และจตุพล ยงศร (2566) ให้ทัศนะว่าในสถานการณ์ที่สังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิรูปตนเองและโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและความสมดุลเพื่อให้บริหารจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จ ทักษะยุคใหม่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา และการบริหารตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลง ควรประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา การสื่อสารการทำงานเป็นทีม มีความรู้ด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล การตัดสินใจโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการองค์กร และธัญวิทย์ ศรีจันทร์ (2558) กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ควรประกอบไปด้วย 1. มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ 2. การสร้างแรงจูงใจ มีความเข้าใจผู้อื่นและมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการด้านการยอมรับ การยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จสูงในชีวิต 3. มีวิสัยทัศน์ สามารถให้ข้อมูลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงแนวโน้มการปฏิบัติงานในอนาคตของหน่วยงานได้ 4. กล้าตัดสินใจ กล้าคิดกล้าพูด กล้าทำอย่างมีเหตุผลและรู้เท่าทัน มีความตั้งใจและมีความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรค กล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานได้ 5. มีทักษะการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6. มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการที่จะทำให้ดีขึ้นเพื่อให้ประสบความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมาย 7. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน เชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีให้กับสมาชิกอย่างทั่วถึง และนันธิดา จันทร์ศิริ (2561), สุดาวดี เตบุญมี (2566), กชกร เนียมท่าเสา และสมชาย เทพแสง (ม.ป.ป.) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ เป็นผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง สร้างการรับรู้การสื่อสาร สร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่น สร้างทีมงานและมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์ การสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากร การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงบวก เป็นนักคิดนักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถสรุปด้วยแผนภาพ ดังนี้

ลักษณะภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคผันผวน (VUCA World)



แผนภาพแสดงลักษณะภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคผันผวน (VUCA world)

เอกสารอ้างอิง

กชกร เนียมท่าเสา และสมชาย เทพแสง. (ม.ป.ป.). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (Change Leadership in the 21s).* สืบค้นวันที่ 14 สิงหาคม 2567 จาก https://rb.gy/xgkpn2

นิวัฒน์ เจริญศิริ และจตุพล ยงศร (2566). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ. ครุศาสตร์สาร 17(1) 39-55

นันธิดา จันทร์ศิริ. (2561). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในองค์กร.* สืบค้นวันที่ 14 สิงหาคม 2567 จาก https://rb.gy/faogde

วงศ์พัทธ์ ธิติโชติศักดิ์ และ สุมัทนา หาญสุริย์. (2564). แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการในสถานการณ์โลกปัจจุบัน วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. 9(36). 22-28.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนานาทัศนะร่วมสมัยปัจจุบัน.* กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

สิริพร ทัตทวี. (2561). *Leadership and Change Management การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management).* สืบค้นวันที่ 15 กันยายน 2567 จากhttps://t.ly/X4SkY

สุดาวดี เตบุญมี. (2566). *ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารองค์กร.* สืบค้นวันที่ 14 สิงหาคม 2567 จาก https://shorturl.at/sVFWV

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (ม.ป.ป.). *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management).* ม.ป.ท.

อรวรรณ น้อยวัฒน์. (2556). ***กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้.*** สืบค้นวันที่ 15 กันยายน 2567 จาก https://shorturl.at/Cs0fF

ASQ. (2024). *What is Change Management?* Retrieved June 15, 2024 from https://l1nq.com/zZHnG

Baker Colin. (2023). *Why Is Leadership Important?* Retrieved June 15, 2024 from https://shorturl.at/N8rA1

Barney, N. (n.d.). *What is leadership?* Retrieved June 15, 2024 from https://shorturl.at/vlk9C

Jobsdb. (2023). *รับมือความผันผวน VUCA world คืออะไร ทำไมองค์กรต้องให้ความสำคัญ.* Retrieved June 15, 2024 from https://shorturl.at/evpRy

Khartit, K. (2023). *What Is Leadership?* Retrieved June 15, 2024 from. https://shorturl.at/o0x3H

McCauley, C. (2024). *What Is Leadership?* Retrieved June 15, 2024 from https://rb.gy/xzi10e

The Indeed Editorium Team. (2024). *What Is the Importance of Leadership?* Retrieved June 15, 2024 from https://shorturl.at/ff1aR

Optimistic (n.d.) *VUCA World คืออะไร? ปรับตัวอย่างไรในสถานการณ์วิกฤต.* Retrieved June 15, 2024 from https://shorturl.at/uPkQF

Vision9. 2024. *What is VUCA Improves Leadership.* Retrieved June 15, 2024 from https://shorturl.at/70lvJ

Ward, S. (2024). *What Is Leadership?* Retrieved June 15, 2024 from https://rb.gy/rujgon