

วารสารสหวิทยาการวิจัยและนวัตกรรมการศึกษา

Journal of Interdisciplinary Research and Educational Innovation

ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2567

Vol.2 No.1 January - June 2024

อาจารย์ ดร.กัณฑ์ฐมนิญา นฤโฆษกิตติเกียรติ
บรรณาธิการ



วารสารสหวิทยาการวิจัยและนวัตกรรมการศึกษา

Journal of Interdisciplinary Research and Educational Innovation

ISSN 2821-9791 (Online)

เล่มที่ 5 ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2567) Vol. 3 No. 1 (January – June 2024)

เจ้าของ

ศูนย์วิทยาพัฒนา

บริษัท วิทยาพัฒนา จำกัด

ข้อมูลการติดต่อ เลขที่ 52/8 หมู่ที่ 5 ตำบลเขาค่าย อำเภอเสวี จังหวัดชุมพร 86130

E-mail: jirei.journal@gmail.com

บรรณาธิการ

อาจารย์ ดร.กัณฑ์ฐมนิญา นฤโฆษิตศิริ

ผู้ทรงคุณวุฒิ

รองศาสตราจารย์ ดร.มารุต พัฒนา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

รองศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ สังวาระนที

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

รองศาสตราจารย์ ดร.นิศากร สังวาระนที

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

รองศาสตราจารย์ ดร.กัณฑ์ฤทัย คลังพล

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

รองศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา จุ้ยทอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิษณุกุล

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุมพล อังคนานนท์

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภัทรานิษฐ์ พรหมสุรินทร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภัทรพงษ์ ยิ่งดำนุ่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศราวุธ ศรียา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เปรมจิตต์ ขจรภัย ลาร์เซ็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เป้าเงิน

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ฝาลี

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

อาจารย์ ดร.อนวัทย์ ฝาลี

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

พันตำรวจตรี ดร.สฤณี สายสวาท

นักวิชาการอิสระ

อาจารย์ ดร.ยรรยงค์ พานเพ็ง
อาจารย์ ดร.เอกสิทธิ์ โพธิ์ไทรย์
อาจารย์ ดร.ชัชวาลย์ สิงหาทอง
อาจารย์ ดร.ตริยพล โฉมใสว

มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา
โรงเรียนโคกสำโรงวิทยา

วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมการศึกษาในศาสตร์หลากหลายแขนงและเผยแพร่ผลงานวิชาการ บทความวิจัยและบทความวิชาการของครูและบุคลากรทางการศึกษา คณาจารย์ นักวิจัยและนิสิต นักศึกษา ในด้านสหวิทยาการต่าง ๆ ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ด้านศาสนา ปรัชญา นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ ภาษาศาสตร์ สาขาการศึกษาเชิงประยุกต์ การพัฒนาการเรียนรู้ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษา อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ศึกษา คณิตศาสตร์ศึกษา การพัฒนาหลักสูตร เทคโนโลยีการศึกษา การพัฒนาวิชาชีพครู และสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

กำหนดการเผยแพร่ 2 ฉบับ (ปี 2565)

ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ ภายใน 30 มิถุนายน)

ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ ภายใน 30 ธันวาคม)

กระบวนการพิจารณาบทความจากผู้ทรงคุณวุฒิ

วารสารมีกระบวนการพิจารณาบทความโดยการประเมินคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิก่อนตีพิมพ์อย่างน้อย 3 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องในลักษณะปกปิดรายชื่อ (Double-blind peer review) โดยผู้ประเมินบทความ (Reviewer) ไม่ทราบชื่อผู้แต่ง (Author) ผู้แต่ง (Author) ไม่ทราบชื่อผู้ประเมิน (Reviewer) และผู้ประเมินไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้แต่ง รวมทั้งได้รับความเห็นชอบจากกองบรรณาธิการก่อนตีพิมพ์

บทความที่ส่งมาขอเพื่อตีพิมพ์ในวารสารสหวิทยาการวิจัยและนวัตกรรมการศึกษาจะต้องไม่เคยตีพิมพ์หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอื่น ผู้เขียนบทความต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การเสนอบทความของวารสาร และจะต้องจัดพิมพ์บทความตามรูปแบบ (Template) ที่วารสารสหวิทยาการวิจัยและนวัตกรรมการศึกษากำหนดเท่านั้น ไม่สงวนลิขสิทธิ์การคัดลอก แต่ให้อ้างอิงด้วยทุกครั้ง

ความคิดเห็นหรือทรรศนะของผู้เขียนบทความ ถือว่าเป็นความคิดเห็นของผู้เขียน เป็นความรับผิดชอบ
ของผู้เขียนบทความนั้นและไม่ถือเป็นความรับผิดชอบของบรรณาธิการ บรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย
เสมอไป



บทความวิชาการ

ความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างยั่งยืนมุ่งสู่คุณภาพขององค์กรในยุคสังคมฉลาด 1

: ชูเปอร์สแมร์ทโซไซตี้ 5.0 (Super Smart Society 5.0)

Sustainable loyalty to the organization, aiming at organizational quality in the era of Smart Society: Super Smart Society 5.0 (Super Smart Society 5.0)

วสันต์ เกิดสวัสดิ์, สหพัฒน์ หอมจันทร์ และ กันต์ฐมนิญา นฤโฆษกิตติกริ

Vason Kirdsawasd, Sahapat Homchan, and Kanthamaneeya Naruekhoskittikirati

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทศวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน 25

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

Characteristics of Transformational Leadership for 21st Century School

Administrators under the Primary Educational Service Area Office

กันต์ฐมนิญา นฤโฆษกิตติกริ และเปรมจิตต์ ขจรภัย ลาร์เซน

Kanthamaneeya Naruekhoskittikirati and Premjit Kajonpai Larsen

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile Leadership) : รูปแบบใหม่ของผู้ผู้นำในยุคดิจิทัล 51

Agile Leadership: A New Style of Leadership in the Digital Age

สมชาย เทพแสง, อัจฉริยา เทพแสง และกันต์ฐมนิญา นฤโฆษกิตติกริ

Somchai Thepsaeng, Atchariya Thepsaeng and Kanthamaneeya Naruekhoskittikirati

บทความวิจัย

การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานห้องปฏิบัติการชีววิทยาด้วยระบบลีน (Lean Management) 69

Enhancing the Efficiency of Biology Laboratory Utilization through Lean Management

ศุภษิกานต์ ลอบำรุง, พีรพงศ์ บุญฤกษ์ และ ทศนีย์ บุตรราช

Suphasikant Lobbumrung, Pheeraphong Bunroek, and Thatsanee Butrach



ความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างยั่งยืนมุ่งสู่คุณภาพขององค์กรในยุคสังคมฉลาด : ซุปเปอร์สแมร์ทโซไซตี้ 5.0 (Super Smart Society 5.0)

Sustainable loyalty to the organization, aiming at organizational quality in the
era of Smart Society: Super Smart Society 5.0 (Super Smart Society 5.0)

วสันต์ เกิดสวัสดิ์*, สหพัฒน์ หอมจันทร์ และ กันต์ฐมนิญา นฤโฆษกิตติกริติ

Vason Kirdsawasd*, Sahapat Homchan, and Kanthamaneeya Naruekhoskittikirati

สาขาวิชาการจัดการความปลอดภัย คณะตำรวจศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ

Public Administration Program in Security Management, Faculty of Police Science,

Royal Police Cadet Academy Academic.

*Corresponding Author E-mail Address: vason2555@gmail.com

Received April 21, 2024; Revised April 30, 2024; Accepted May 12, 2024

บทคัดย่อ

ความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างยั่งยืนมุ่งสู่คุณภาพขององค์กรในยุคสังคมฉลาด : ซุปเปอร์สแมร์ทโซไซตี้ 5.0 มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์กรนั้น ๆ เป็นตัวกำหนดเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร เป็นตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร เกิดเป็นค่านิยม บรรทัดฐาน และการแสดงออกของพฤติกรรมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร จึงควรสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพาให้องค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถผ่านพ้นวิกฤตต่าง ๆ ได้ และเติบโตอย่างยั่งยืน ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมแห่งความไว้วางใจช่วยสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ช่วยส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ยืดหยุ่นช่วยสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร ช่วยพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการหลากหลาย ช่วยให้เกิดทักษะในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วสามารถปรับกลยุทธ์เพื่อก้าวหน้าหน้าคู่แข่งผู้นำให้มีความสำคัญกับประสิทธิภาพของการทำงานและสามารถสร้างฐานลูกค้าที่ภักดีและพึงพอใจ ช่วยให้องค์กรเกิดคุณภาพมีชื่อเสียงและเกิดภาพลักษณ์ที่ดีโดยความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างยั่งยืนมุ่งสู่คุณภาพขององค์กรในยุคสังคมฉลาด : ซุปเปอร์สแมร์ทโซไซตี้ 5.0 มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ การทำงานเชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล มีความยืดหยุ่นและประนีประนอม มีความฉลาดทางอารมณ์ มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การปรับตัว พันธกิจ การมีส่วนร่วม และการมีเอกภาพ เพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจสู่การเติบโตที่ยั่งยืน ควบคู่ไปกับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

คำสำคัญ: ความจงรักภักดี; องค์กรยั่งยืน; คุณภาพขององค์กร; ยุคสังคมฉลาด

Abstract

Unwavering love and dedication to the organization, aiming for sustainable quality in the era of smart society: Super Smart Society 5.0 plays a crucial role in the success and growth of each organization. It defines the identity of each organization, links the relationship between members and the organization, creates values, foundations, and demonstrates shared behaviors among members within the organization. Therefore, it is essential to create and develop an organizational culture that aligns with change to lead the organization to success, pass through various crises, and grow sustainably. It helps create a trustworthy environment, fosters a culture of learning, promotes a flexible working environment, inspires employees, develops them through diverse methods, fosters quick decision-making skills, adjusts strategies to lead competitors, emphasizes the effectiveness of work, and builds a satisfied and loyal customer base. It helps the organization establish a reputable quality and a positive image through unwavering love and dedication to the organization, aiming for sustainable quality in the era of smart society: Super Smart Society 5.0. It possesses key features such as proactive work, leadership in change, a person of learning, creativity, digital technology innovation, flexibility and adaptability, emotional intelligence, and effective communication. Self-adjustment, mission, participation, and individuality are essential to drive the business towards sustainable growth, coupled with a sense of responsibility towards society and the environment.

Keywords: Loyalty; sustainable organization; organizational quality; Super Smart Society

บทนำ

การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ที่ว่าด้วยการคัดเลือก เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เป็นผู้มีความสามารถสูง (Select) มีการธำรงรักษา (Retain) มีการพัฒนา (Develop) มีการจูงใจ (Motivate) และการมอบหมายงาน (Delegate) เป็นหลักในการจัดการให้ บุคลากรพัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดในแนวทางที่เหมาะสมอันจะส่งผลให้มีบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์ สูงอยู่กับองค์กรโดยทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อนให้ภารกิจต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ เพื่อให้เกิด ประโยชน์กับส่วนรวมมากที่สุด” ซึ่งการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพ ของกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจของส่วนราชการ เป็นขวัญกำลังใจในการทำงานให้เกิดความพึงพอใจ ของบุคลากร หรือทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรจนสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ สอดรับกับนโยบายขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่น มีสมรรถนะและ ศักยภาพสูง ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจที่สอดคล้องกับบริบทที่

เปลี่ยนแปลง ให้เกิดการสร้าง ประสบการณ์ใหม่ๆ แรงบันดาลใจใหม่ๆ และทัศนคติในมุมมองใหม่ ซึ่งบุคลากรเป็นกำลังสำคัญ ที่ทำให้องค์กรพัฒนาไปข้างหน้า

หน้าที่หลักขององค์กรจึงต้องมีการวางระบบการบริหารอัตรากำลังคนจากความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้มีเป้าหมาย ร่วมกันในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ต้องตระหนักถึงความคุ้มค่า ความเหมาะสมและเกิด ประโยชน์สูงสุดแผนยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนองค์กร แบ่งออกเป็น 4 ด้าน (4 Excellence) คือ P&P Excellence เน้นเรื่องการส่งเสริมสุขภาพ และป้องกันโรค Service Excellence เน้นการบริการที่เป็นเลิศ People Excellence บุคลากรเป็นเลิศ และ Governance Excellence การบริหารจัดการเป็นเลิศ ซึ่งยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักที่องค์กรให้ความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการ โดยต้องมีการปรับองค์การให้เหมาะสมกับบุคลากรยุคใหม่ ซึ่งกำหนดทิศทาง การพัฒนาให้สร้างผลงานควบคู่กับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรด้านการพัฒนาบุคลากรโดยต้องทำอย่าง คุ้มค่า เพราะเหตุผลหลักของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ ทำให้ความเป็นเลิศด้านอื่นจะประสบ ผลสัมฤทธิ์ไปด้วย กองบริหาร ทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงาน ฝ่ายสนับสนุนของส่วนกลางที่ต้องทำงานภายใต้ความเป็นมืออาชีพในการ ให้บริการส่วนภูมิภาค และต้องอาศัยทั้งทักษะและความเข้าใจในการปฏิบัติงานในบริบทของความ เปลี่ยนแปลงในการ ทำงานยุคดิจิทัล บุคลากรจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอควบคู่กับการสนับสนุนจากองค์กร ในการ อบรมพัฒนาให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรการพัฒนาบุคลากรในการสร้าง องค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า องค์กรจึงต้องการ บุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อุทิศตนเพื่อองค์กร มีความสุขรู้สึกอยาก ทำงาน พร้อมพัฒนา ตนเองอยู่เสมอและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรที่เป็นเงื่อนไขสำคัญของการ บริหารองค์กร เพราะเป็น องค์ประกอบในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานขึ้น และพร้อมที่จะ ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เพื่อสืบทอดความรู้ที่มีแก่คนรุ่นหลังต่อไป

การพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะการเรียนรู้และเป็นกำลังสำคัญขององค์กร แต่หากยังมีอัตรา การลาออกที่มีแนวโน้มสูงขึ้น อาจไม่เกิดความคุ้มค่ากับองค์การตามเป้าหมาย เพราะบุคลากรที่ได้รับ การอบรม หรือพัฒนาแล้วลาออกไปที่อื่น อาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มีอัตราการสูญเสียบุคลากรที่สั่งสมประสบการณ์การทำงานมานาน แต่เมื่อระบบการทำงานเปลี่ยนไป อย่างก้าวกระโดด ทั้งยังมี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน อาจปรับตัวไม่ทัน โดยเฉพาะวัย Baby Boomer ที่เคยชินกับวิธีการทำงานแบบเดิม ซึ่งบุคลากรบางคนตัดสินใจลาออกไปอย่างกะทันหันโดยไม่ทันได้ ถวายทอดประสบการณ์ด้านการปฏิบัติให้กับบุคลากรรุ่นหลัง ส่งผลให้อัตราการคงอยู่ (Retention Rate) ของเจ้าหน้าที่ลดลง เกิดการสูญเสียองค์ความรู้ ส่งผลให้บุคลากรที่ยังอยู่ ต้องเป็นผู้สานงาน ต่อไปพร้อมกับการสร้างงานใหม่ในรูปแบบการทำงานของตนเองในการขับเคลื่อนภารกิจ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ของ

หน่วยงานให้ลู่ทางต่อไปในอนาคต ซึ่งการลงทุนกับทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้เพราะเมื่อองค์กร พัฒนาบุคลากรโดยการให้มีจัดการอบรม เรียนรู้เพิ่มเติม เพิ่มทักษะด้านต่างๆ เช่น ทักษะความเข้าใจ ในการนำเครื่องมือ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) ที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดในการปฏิบัติงาน ซึ่งรัฐบาลมีความคาดหวังให้ข้าราชการไทยมีทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีอย่าง มีศักยภาพ และยังสอดคล้องกับนโยบายสร้างบุคลากรคุณภาพ จะต้องสร้างแนวทางให้บุคลากรกลุ่มนี้ จะเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองจากการที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและให้เกิดการถ่ายทอด และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้กับรุ่นต่อไป ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ จึงควรเป็นผู้ที่อยู่ใน องค์กรในระยะเวลานานด้วย

จากเหตุผลดังกล่าว ปัจจัยใดที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความ จงรักภักดีต่อองค์กรจนสามารถสร้างสรรค์ผลงานด้วยความเต็มใจได้อย่างยั่งยืน และมีทัศนคติด้าน ความจงรักภักดีอยู่ในระดับใด และเพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารอัตรา กำลังคน ในแต่ละกลุ่มภารกิจ และพัฒนาศักยภาพได้ตรงกับความต้องการของบุคลากร ที่สำคัญไป กว่านั้น ได้ตรงกับยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศขององค์กร โดยพัฒนาไปสู่ ความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างยั่งยืนมุ่งสู่คุณภาพขององค์กรในยุค สังคมฉลาด : ซุปเปอร์สมาร์ตโซไซตี้ 5.0 (Super Smart Society 5.0)

อะไรคือความหมายของสังคมฉลาด

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังพัฒนาเข้าสู่สังคมยุค 4.0 ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่นนั้นได้มุ่งหน้าเข้าสู่ยุค Society 5.0 หรือยุค Super Smart Society หรือเรียกง่าย ๆ ก็คือสังคมที่ฉลาดสุด ๆ เรามาดูกันว่ายุค Society 5.0 คืออะไร? และทำไมภาครัฐจึงต้องเร่งปรับตัวเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงนี้ Society 5.0 คือนโยบายที่ประเทศญี่ปุ่นประกาศใช้เมื่อปี 2018 เพื่อแก้ปัญหาที่ญี่ปุ่นกำลังเผชิญและอาจสร้างวิกฤตมากขึ้นในอนาคต ไม่ว่าจะเป็น 1.) การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุและอัตราการเกิดลดลง 2.) ภัยธรรมชาติ 3.) คุณภาพของสิ่งแวดล้อมและแหล่งพลังงานที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยยุค Society 5.0 คือการควมรวมระหว่างโลกทางกายภาพ (Physical Space) ซึ่งเป็นโลกที่มนุษย์ใช้ชีวิตผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 เข้ากับโลกเสมือน (Cyber Space) ที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อทุกด้านของชีวิตมนุษย์ เพื่อตอบสนองการใช้ชีวิตอย่างอัจฉริยะ โดยมี AI (ปัญญาประดิษฐ์) และหุ่นยนต์ เป็นเทคโนโลยีสำคัญในการขับเคลื่อน เช่น 1. การใช้สื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) ในการสื่อสารเป็นหลัก สามารถพูดคุย เห็นหน้า และแชร์เรื่องราวกันได้จากทั่วทุกมุมโลก เพียงแค่มีระบบอินเทอร์เน็ต (ซึ่งปัจจุบัน Social Network ก็ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการใช้ชีวิตของผู้คนไปแล้ว) 2. นำเทคโนโลยีมาใช้กับที่อยู่อาศัย เช่น เทคโนโลยี Smart Home ที่ควบคุมระบบภายในบ้านด้วยอินเทอร์เน็ต ผ่านการสั่งงานด้วยเสียง (Smart Speaker) หรือระบบสแกนใบหน้า เพื่อช่วยยกระดับความปลอดภัยทั้งในด้านการป้องกันอาชญากรรม ภัยพิบัติ หรือด้านสุขภาพ 3. นำเทคโนโลยีมาใช้กับรถยนต์ เช่น เทคโนโลยีไร้คนขับ ที่นอกจากจะสร้างความสะดวกสบายแล้วยังสามารถช่วยผู้สูงอายุ ผู้พิการทางสายตา หรือ

ผู้ป่วยที่ไม่สามารถใช้งานรถยนต์เอง ให้เดินทางถึงที่หมายได้อย่างปลอดภัย พร้อมมีระบบวิเคราะห์ข้อมูลเส้นทางหรือระบบแจ้งเตือนสิ่งกีดขวาง เพื่อลดการเกิดอุบัติเหตุ รวมถึงการใช้รถยนต์พลังงานไฟฟ้า เพื่อลดการเผาผลาญพลังงาน 4. นำเทคโนโลยีมาใช้กับอุตสาหกรรมการเงิน ที่จะทำให้ผู้คนไม่ต้องพกเงินสดอีกต่อไป แต่สามารถใช้จ่ายหรือแลกเปลี่ยนเงินผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้อย่างเต็มรูปแบบ 5. นำเทคโนโลยีมาใช้กับวงการแพทย์ เช่น การเชื่อมต่อข้อมูล Big Data ระหว่างโรงพยาบาลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรักษา หรือสามารถตรวจสอบสุขภาพขั้นพื้นฐานได้ผ่านแอปพลิเคชัน รวมถึงในอนาคตอาจจะได้เห็นการใช้หุ่นยนต์ทางการแพทย์ช่วยในการผ่าตัด หรือการพัฒนาหุ่นยนต์ดูแลผู้ป่วยพร้อมระบบรายงานสุขภาพผู้ป่วยไปยังแพทย์ได้โดยตรง นี่เป็นเพียงเทคโนโลยีบางส่วนเท่านั้นแน่นอนว่าในอนาคตจะต้องมีเทคโนโลยีเจ๋ง ๆ ที่อำนวยความสะดวกและเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับมนุษย์อีกมากมาย ซึ่งปัจจุบันเราอาจจะเคยได้ยินชื่อและคุ้นหูเทคโนโลยีบางอย่างกันมาแล้ว ไม่ว่าจะเป็น AI, IoT, VR, Robot รวมถึง Big Data ที่เกิดจากข้อมูลสารสนเทศจำนวนมหาศาล โดยเทคโนโลยีเหล่านี้จะมีบทบาทมากขึ้นจนกลายเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนสังคมและธุรกิจเมื่อเข้าสู่ยุค Society 5.0 ดังนั้นองค์กรเองจึงต้องเร่งปรับตัวเพื่อรับเทรนด์เทคโนโลยี ทั้งการนำ Big Data มาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร การนำเทคโนโลยี IoT มาปรับใช้กับธุรกิจต่าง ๆ รวมไปถึงการใช้เทคโนโลยี AI ในการต่อยอดและเพิ่มความคล่องตัวให้กับธุรกิจ ซึ่งถ้าหากองค์กรสามารถปรับตัวได้เร็วและนำเทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ ส่งผลให้สามารถอยู่รอดในทุกวิกฤตพร้อมเติบโตไปกับยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว(Newton, 2023)(Daniels , 2023)(Aepiphanni Business Consulting, 2023) (Greenfield, 2023)

(http://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029_outline.pdf,https://so02.tci.thaijo.org/index.php/JLIS_SWU/article/download/243130/165129/<https://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/p12-16.pdf> , <https://bit.ly/3Bpjbdy> ,2024)

ความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างยั่งยืนมีความสำคัญอย่างไร

ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานนั้นเป็นความรู้สึกและการแสดงออกของพนักงาน ซึ่งเคารพต่อองค์กร มีความเต็มใจปฏิบัติงานและอุทิศตนต่อองค์กร มีความผูกพันมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรการที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรรู้สึก เป็นเจ้าของมีความตั้งใจจะทำงานอยู่กับองค์กรนี้ตลอดไป ทั้งนี้ความจงรักภักดีต่อองค์กรมีมิติแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect) เป็น การแสดงออกถึงความไม่อยากย้ายไปจากบริษัท ความต้องการที่จะย้ายตามบริษัท เมื่อบริษัทย้ายไปที่อื่น บรรณานาที่จะคงความเป็นสมาชิกของบริษัทตลอดไป ด้านความรู้สึก (Affective aspect) เป็นความรักที่จะทำงานกับบริษัท รู้สึกว่า ตนเองมีความสำคัญต่อบริษัท และยินดีมีส่วนร่วมทุกกิจกรรมของบริษัท ซึ่งเปรียบเสมือนทุกคนเป็นครอบครัว และ ด้านการรับรู้ (Cognitive aspect) เป็นความเชื่อมั่น และไว้วางใจในบริษัท มีความรู้สึกโดยตรงว่า มีความจงรักภักดีต่อบริษัท มีทัศนคติ

เชิงบวกต่อคุณค่าและเป้าหมายของบริษัท ดังนั้น หากพนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรแล้ว องค์กรจะประสบความสำเร็จและบรรลุจุดหมายปลายทางที่กำหนดได้เพราะการใช้ทรัพยากร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ (รวมถึงอาคารสถานที่) และเทคโนโลยีที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Loyalty) องค์กรทุกองค์กรจะประสบความสำเร็จและบรรลุจุดหมายปลายทางที่กำหนดได้นั้น การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในบรรดาทรัพยากรในองค์กรนั้นประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ (รวมถึงอาคารสถานที่) และเทคโนโลยีได้รับการกล่าวถึงว่า มีบทบาทสำคัญเพราะ คนนั้นเป็นปัจจัยที่มีค่ามหาศาลและองค์กรต้องรักษารวมถึงต้องทำการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพราะคนหรือที่เราเรียกว่า ทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้นมีองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งเฟล็ตเชอร์ (Fletcher, 1993, pp. 191-192) ได้แสดงแนวคิดที่ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรมี 3 องค์ประกอบสำคัญคือ 1) การแสดงประวัติของตนเองต่อองค์กร (An expression of the historical self) เพราะการแสดงประวัติของตนเองเป็นพื้นฐานที่สำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์กร 2) ความผูกพันที่มีมากกว่า การแสดงออกที่เป็นนิสัย (More than a habit of attachment) เป็นการกระทำเพื่อองค์กรโดยตระหนักว่า เป็นหน้าที่ของตนรับผิดชอบต่อหน้าที่ ที่มีความยึดเหนี่ยวความผูกพันในองค์กร 3) หลีกเลี่ยงการไม่ซื่อตรงต่อองค์กร (Avoidance of betrayal) เป็นการแสดงความจริงใจต่อเป้าหมายขององค์กรไม่ต่อสู้เพื่อองค์กรอื่นๆ ไม่กระทำการที่เกิดอันตรายต่อองค์กรมีการต่อสู้ และป้องกันองค์กรจากผู้ให้ร้ายแสดงความกตัญญูต่อองค์กร

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการที่แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบความจงรักภักดีต่อองค์กรยังมีอีก 5 ประการด้วยกัน โดยแอดเลอร์ และแอดเลอร์ (Adler & Adler, 1988, pp. 401-407) ได้กล่าวว่า มี 5 องค์ประกอบที่พัฒนาให้สมาชิกเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างมากคือ 1) ความมีอำนาจเหนือผู้อื่น (Domination) คือการที่สมาชิกองค์กรทำงานภายใต้การบริหารของผู้ที่มีความเข้มแข็ง และควบคุมกิจกรรมในชีวิตของตนเองและงานได้ผู้นำยอมรับสถานะของผู้ได้บังคับบัญชา 2) การแสดงเอกลักษณ์ (Identification) คือการที่สมาชิกองค์กรรับรู้ว่าคุณลักษณะของตนเองและกลุ่ม จะทำให้ได้รับรางวัลตอบแทน เกิดแรงบันดาลใจจากบรรยากาศที่มีการกระตุ้นซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศที่สนับสนุนเป็นกันเอง 3) ความผูกพัน (Commitment) คือการที่สมาชิกองค์กรรับรู้ว่าคุณลักษณะได้รับการกระตุ้นให้เกิดความจงรักภักดีจากกิจกรรม ที่ทำให้เกิดการ ปฏิบัติงานที่ดีและเห็นความสำคัญของการลงทุนจากการได้เข้าร่วมพิธีปฏิญาณตนว่าจะจงรักภักดี ต่อองค์กรและปฏิบัติตามกฎขององค์กร 4) การบูรณาการ (Integration) คือการที่สมาชิกองค์กรรับรู้ว่าคุณลักษณะมีความรู้สึกในระดับสูงเกี่ยวกับการ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีสัมพันธภาพ มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรมีความสามัคคีภายในหมู่คณะ 5) กำหนดเป้าหมาย (Goal alignment) คือการที่สมาชิกองค์กรรับรู้ว่าคุณลักษณะมีการยอมรับจุดมุ่งหมายเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันกับ องค์กร ในขณะที่ ฟูลเลอร์และบาร์ลิง (Fullager&Barling, 1989, pp. 215-217) ได้สรุปโดยรวมว่า บุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรมี 3 ลักษณะดังนี้ 1) มีทัศนคติเชิงบวกต่อคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร 2) มีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร 3) บรรลุหน้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ทั้งนี้ วิภา จันทรหาล้า (2559: 8) ได้สรุปแนวคิด ความ

จงรักภักดีต่อองค์กรคือ การที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยเสียสละและทุ่มเทในการปฏิบัติ งานให้กับองค์กรเต็มที่ด้วยความเต็มใจ ด้วยกัน 3 มิติ ดังนี้ 1) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect) หมายถึง การแสดงออกถึงความไม่ย่อถอยไปจากบริษัทความ ต้องการที่จะย้ายตามบริษัท เมื่อบริษัทย้ายไปที่อื่น ประารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกของบริษัทตลอดไป 2) ด้านความรู้สึก (Affective aspect) หมายถึงความรักที่ทำงานกับบริษัท ความพึงพอใจในบริษัท มีความ ภูมิใจในการเป็นสมาชิกของบริษัท มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท 3) ด้านการรับรู้ (Cognitive aspect) หมายถึงความเชื่อมั่น และไว้วางใจในบริษัทความเชื่อถือในผู้บังคับบัญชาบทสรุปความจงรักภักดีของพนักงาน สำคัญต่อองค์กร

การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับสิ่งใหม่พร้อมทั้งปรับตัวให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายทั้งสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก แต่สิ่งสำคัญเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของ งานสำหรับองค์กรในการขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันนั้นเป็นเรื่องความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร องค์กรจึงต้องทำการพัฒนาให้พนักงานมีความจงรักภักดี ต่อองค์กร โดยใช้แนวทางตามแนวคิดของ แอด เลอร์ และแอดเลอร์ ที่ทำการพัฒนาให้สมาชิกของบริษัทเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร 5 ประการ คือ 1) ความมีอำนาจเหนือผู้อื่น เป็นเรื่องที่ต้องสร้างให้พนักงานสามารถทำงานภายใต้การบริหารของผู้ที่มี ความเข้มแข็งและควบคุมกิจกรรม ในชีวิตของตนเองและงานได้ 2) การแสดงเอกลักษณ์ โดยในประเด็นนี้ องค์กรจะต้องทำให้พนักงานรับรู้ว่าตนเองมีการแสดงเอกลักษณ์ของตนเองและกลุ่ม เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ จากบรรยากาศที่มีการกระตุ้นซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานเกิดความสนิทสนมกัน 3) ความผูกพัน เป็นการเน้น ให้พนักงานในองค์กรรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองได้รับการกระตุ้นให้เกิดความจงรักภักดีจากกิจกรรมที่ทำให้เกิดการ ปฏิบัติงานที่ดีและเห็นความสำคัญของการลงทุนจากการเข้าร่วมพิธีการต่างๆที่องค์กร จัดให้ 4) การบูรณาการ องค์กรจะต้องทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีความสามัคคีภายในหมู่คณะ ทำงานร่วมกันมีการ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถทำงานเป็นทีมเดียวกันได้ 5) กำหนดเป้าหมาย เป็นการสร้างให้พนักงานใน องค์กรรับรู้ว่าคุณค่าตนเองต้องมีเป้าหมายในชีวิต เพื่อให้องค์กร มีความภูมิใจ พึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยมุ่ง พัฒนาให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้การที่จะพัฒนาให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรและมีความ ภาควุฒิใจในการเป็นพนักงานขององค์กรรู้สึกเป็นเจ้าของโดยเสียสละและทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร เต็มที่ด้วยความเต็มใจนั้น สามารถพิจารณาได้จาก ความจงรักภักดีที่พนักงานแสดงออก 3 มิติด้วยกัน คือ 1) พฤติกรรมที่แสดงออก เช่น การทุ่มเทเวลาทำงานให้กับองค์กร 2) ความรู้สึก เช่น แจ้งผู้อื่นว่าตนทำงานใน องค์กรแห่งนี้อย่างภาคภูมิใจ และ 3) การรับรู้ เช่น มีทัศนคติต่อองค์กรในทางที่ดี ดังนั้น หากพนักงานเกิด ความจงรักภักดีต่อองค์กรแล้ว องค์กรจะประสบผลสำเร็จและบรรลุจุดหมายปลายทางที่กำหนดได้ นอกจากนี้ พนักงานจะสามารถใช้ทรัพยากรประกอบด้วยคน เงิน วัสดุอุปกรณ์(รวมถึงอาคารสถานที่)และเทคโนโลยีที่มีอยู่ ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

(Rahul ,2023) (Ceocosulting,2023).(Greenfield,2023)(Bryta,2023)(Ross,William s &Harrington,2018)(Noorderhaven&Vallejo,2016)



องค์ประกอบความจงรักภักดีต่อองค์กร แอดเลอร์ และแอดเลอร์ (Adler & Adler, 1988, pp. 401-407)

หลักการของความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างยั่งยืนมุ่งสู่คุณภาพขององค์กร

ความยั่งยืนนั้นหมายถึงการยืนหยัดอย่างต่อเนื่องไปในระยะยาว ฉะนั้นองค์กรที่มีเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน (Sustainable Organization) จะต้องมิวิสัยทัศน์ที่มองการไกล คิดทำสิ่งไหนไม่ใช่ว่าหวังผลแค่ระยะสั้น แต่เป็นการวางรากฐานเพื่อให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาว การเติบโตในระยะยาวที่ดีนั้นก็ย่อมต้องมีรากฐานที่แข็งแกร่ง มีการวางแผนที่มองการไกล ตลอดจนคนในองค์กรให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่วางไว้อย่างดีเยี่ยม รวมไปถึงสังคมยังส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรนั้นเจริญเติบโตและก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้งอีกด้วย

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้้องค์กรยั่งยืนการวางแผนองค์กรให้เติบโตในระยะยาวนั้นควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญหลากหลายด้าน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลในรายละเอียดมิติต่างๆ ของการบริการองค์กรด้วยนั่นเอง หากองค์กรที่ต้องการยั่งยืนระยะยาวยังไม่คำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ก็อาจจะยังไม่เห็นภาพขององค์กรในระยะยาวที่ชัดเจน และอาจทำให้การทำธุรกิจนั้นไม่ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน ปัจจัยต่างๆ นั้นมีรายละเอียดดังนี้

อุดมการณ์องค์กร (Ideology) : องค์กรที่ขาดอุดมการณ์ชัดเจนมักไม่มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนด้วยเช่นกัน รวมถึงไม่มีแก่นยึดในการที่จะมุ่งดำเนินไปข้างหน้า องค์กรที่เริ่มต้นด้วยอุดมการณ์ที่ชัดเจนจะทำให้้องค์กรรู้ภาระกิจสำคัญของตน และรู้ว่าสิ่งที่ควรทำนั้นคืออะไร สิ่งที่ไม่ควรทำนั้นคืออะไร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีรายละเอียดในด้านอื่นๆ ที่ชัดเจนตามมาด้วย อีกอย่าง อุดมการณ์จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกความมุ่งมั่นขององค์กรได้เป็นอย่างดีอีกทางหนึ่งด้วย

คุณค่าของธุรกิจและองค์กร (Value) : คุณค่าของธุรกิจและองค์กรในที่นี้ไม่ใช่อยู่ที่ตัวเงิน แต่อยู่ที่การตีคุณค่าของแต่ละองค์กรเอง หากองค์กรตีค่าของธุรกิจของตนให้มีคุณค่าก็จะถือว่าองค์กรให้ความสำคัญและภาคภูมิใจในธุรกิจนั้น ซึ่งจะทำให้สามารถดำเนินกิจการในระยะยาวได้ดียิ่งขึ้น

ด้วย แต่หากเราไม่เห็นคุณค่าของธุรกิจของตนเอง เราอาจไม่เห็นโอกาสในการเติบโต ไม่เห็นโอกาสทางการค้า รวมถึงไม่เห็นคุณค่าขององค์กรในธุรกิจนั้นได้ หากเรารู้จักสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจและองค์กรเราอาจกลายเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้ และเมื่อเราเห็นค่าเราก็จะผลักดันให้เดินต่อไปในระยะยาวได้เช่นกัน วิสัยทัศน์ (Vision) : วิสัยทัศน์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะพาองค์กรไปได้ไกลเพียงไร หากเรามองเห็นโอกาส ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ในการนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ยอดเยี่ยม ย่อมมีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ วิสัยทัศน์ที่ยิ่งก้าวไกลยิ่งมีส่วนให้องค์กรมีความยั่งยืนเพิ่มมากขึ้นตาม การวางวิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะบอกได้ว่าองค์กรนั้นจะก้าวไกลเพียงไร

พันธกิจ (Mission) : เมื่อมีวิสัยทัศน์ที่ดีแล้วย่อมนำไปสู่การวางแผนพันธกิจขององค์กรนั่นเอง องค์กรที่พร้อมจะยั่งยืนระยะยาวจะมีการสร้างแนวทางในการประกอบธุรกิจของตนให้เป็นหลักการในการปฏิบัติตาม เพื่อที่จะขับเคลื่อนองค์กรด้วยวิธีของตนได้อย่างชัดเจน การขับเคลื่อนวิธีของตนนั้นบ่งบอกได้ถึงการวางแผน การปฏิบัติที่ชัดเจน ตลอดจนเป้าหมายที่เห็นได้ชัด และการมุ่งสู่เป้าหมายที่ไม่ลังเล แนวทางในการประกอบธุรกิจนี้จะนำมาซึ่งการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีรูปธรรมและมีประสิทธิภาพด้วย

นโยบาย (Policy) : เมื่อมีวิสัยทัศน์ที่ดีแล้วมักจะนำไปสู่นโยบายบริษัทที่ดี ซึ่งนี่คือสิ่งที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กรได้จริง การมีนโยบายที่ชัดเจนจะทำให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรสามารถปฏิบัติได้อย่างเข้าใจและถูกต้อง และจะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในที่สุด หากนโยบายไม่ชัดเจน ก็ย่อมทำให้การประกอบการไม่มีทิศทางที่ชัดเจน และนั่นก็อาจทำให้องค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างสะดวกเช่นกัน

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) : แผนปฏิบัติการอาจจะเป็นสิ่งที่เป็รูปธรรมที่สุดสำหรับการประกอบกิจการใดๆ หากบริษัทมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนก็มักจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้นด้วย บริษัทที่มีการวางแผนปฏิบัติการในระยะยาวได้นั้นก็ย่อมทำให้องค์กรมีเป้าหมายในการยืนระยะยาวด้วย และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรยั่งยืนด้วยนั่นเอง 3 องค์ประกอบสำคัญของความยั่งยืนที่ควรคำนึงถึงการทำธุรกิจที่มีเป้าหมายอยู่ที่ความยั่งยืนนั้นเรามักต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ด้านดังต่อไปนี้ ซึ่งทุกด้านนั้นล้วนแล้วแต่มีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกัน และควรสร้างสมดุลย์ขององค์ประกอบทั้ง 3 ด้านให้ดีด้วย ซึ่งทุกองค์กรควรใส่ใจและคำนึงในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก

เศรษฐกิจ (Economy) เรื่องเศรษฐกิจนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการประกอบธุรกิจโดยตรง ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ไปจนถึงระดับโลก เราควรใส่ใจในเรื่องนี้ให้ดี เพราะมันมีส่วนสำคัญที่จะทำให้เราประกอบธุรกิจได้ประสบความสำเร็จหรือไม่ แน่นอนว่าเศรษฐกิจดีย่อมทำให้การประกอบการมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง ในขณะที่เศรษฐกิจแย่ก็มีผลที่ทำให้ผลประกอบการย่ำแย่ด้วยเช่นกัน และนั่นก็ส่งผลต่อ

ความยั่งยืนขององค์กรได้มากทีเดียว ในขณะที่เดียวกันการประกอบการขององค์กรก็มีส่วนช่วยให้เศรษฐกิจดีขึ้นได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้นควรช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อการยืนในระยะยาว

สังคม (Society) สังคมนั้นส่งผลต่อความยั่งยืนโดยตรง องค์กรควรอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างไม่มีปัญหา ไม่เบียดเบียนหรือเอาเปรียบสังคม ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ได้ให้สังคมเอาเปรียบองค์กรจนประสบปัญหาได้ การที่องค์กรใส่ใจสังคมนั้นนอกจากจะสร้างความประทับใจแก่กันแล้ว สังคมเองก็คือหน่วยของผู้บริโภคที่เกื้อหนุนองค์กรด้วย ในขณะที่การผลิตต่างๆ ต่างก็ใช้วัตถุดิบของโลกใบนี้ และหากสังคมไม่ยินยอมก็ย่อมทำให้ธุรกิจสะดุดได้เช่นกัน สังคมมีผลต่อความยั่งยืนในหลากหลายมิติ ตั้งแต่ทางตรงไปจนถึงทางอ้อม ธุรกิจกับสังคมนั้นก็ควรเกื้อหนุนกันในหลากหลายมิติเช่นกัน

สิ่งแวดล้อม (Environmental) สิ่งแวดล้อมนั้นเป็นสิ่งที่เกื้อกูลชีวิตมนุษย์ และยังเป็นแหล่งวัตถุดิบสำคัญในแต่ละธุรกิจอีกด้วย การใส่ใจสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะในยุคปัจจุบันจึงถือว่ามีค่ามาก เพราะมันไม่ใช่แหล่งวัตถุดิบเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่สิ่งแวดล้อมที่ถูกทำลายจะทำให้เกิดมหันตภัยตามมาอีกมากมาย เช่นกัน นอกจากจะคุกคามชีวิตมนุษย์ คุกคามสังคมแล้ว มันยังมีส่วนทำให้ธุรกิจประสบปัญหา ไปจนถึงขาดวัตถุดิบในการผลิตได้ และเมื่อสิ่งแวดล้อมมีปัญหา มนุษย์ประสบปัญหา ก็อาจทำให้ไม่เกิดการบริโภคได้ นั่นอาจเป็นสาเหตุให้องค์กรตลอดจนธุรกิจปิดตัวในที่สุด สามสิ่งนี้ตั้งแต่ เศรษฐกิจ (Economy) สังคม (Society) และ สิ่งแวดล้อม (Environmental) เป็นสิ่งที่เกื้อกูลกันอยู่ตลอดเวลา และองค์กรควรสร้างสมดุลระหว่างสามสิ่งนี้ให้ได้มากที่สุด และให้อยู่ร่วมกันได้ดีที่สุด เพราะนี่คือองค์ประกอบสำคัญของการประกอบธุรกิจที่ยั่งยืนและถาวร หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเกิดปัญหาขึ้น แน่นอนว่ามันย่อมสร้างผลกระทบต่อกัน และอาจส่งผลให้องค์กรเกิดความเสียหายได้ แต่หากทั้งสามอยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุล การพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืนนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ยากเลย บทสรุป ในโลกที่ทุกคนกำลังสนใจเรื่องวิถีชีวิตที่ยั่งยืนนั้นองค์กรต่างก็หันมาใส่ใจการสร้างองค์กรให้เกิดความยั่งยืน (Sustainable Organization) เช่นกัน การยั่งยืนนั้นไม่ใช่เพียงแค่ยืนอยู่ในระยะยาวเท่านั้น แต่เป็นการยืนหยัดด้วยการวางรากฐานที่แข็งแกร่ง และพร้อมจะเติบโตไปกับสังคมอย่างเกื้อกูลกัน รวมถึงอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างลงตัว ความยั่งยืนนั้นไม่สามารถสร้างได้คนเดียว แต่จะต้องเกิดจากการร่วมมือกันของทุกฝ่ายทั้งในและนอกองค์กรที่มีส่วนช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตยิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ และเอื้อประโยชน์ให้ทุกฝ่ายอยู่ร่วมสังคมเดียวกันอย่างมีความสุข

คุณลักษณะของคนในยุคสังคมฉลาด

ปี 2024 และช่วงเวลาต่อจากนี้ เป็นช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจ โรคระบาด และความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมากมาย คุณสมบัติของผู้นำที่ดีในยุคนี้จึงไม่ใช่ผู้นำที่เพียงแค่คอยทำตามระบบหรือคู่มือบริหารในช่วงเวลาปกติเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้นำที่รู้จักพลิกแพลง ปรับตัวตามสถานการณ์

สามารถแก้ไขวิกฤตหรือพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ ซึ่ง Adecco ได้คัดเลือก 7 คุณสมบัติสำคัญของผู้นำที่สร้างการเปลี่ยนแปลง มาเป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้บริหารและพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับองค์กร

1. Outward Mindset – คิดถึงส่วนรวม การจะเป็นผู้นำที่ดีแน่นอนว่า “ประโยชน์ส่วนรวมต้องมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว” ผู้นำที่ดีจึงต้องเป็นผู้ที่เสียสละเพื่อส่วนรวม มี outward mindset คิดถึงผู้อื่นก่อนตัวเอง ทั้งความต้องการของตัวเองเพื่อปกป้ององค์กรและพนักงาน ดังคำกล่าวที่ว่า leaders eat last

ผู้นำที่ดีจะรับบทบาทเป็นผู้รับใช้ (Servant Leadership) ที่พร้อมสนับสนุนและปกป้องพนักงานให้มีพื้นที่ปลอดภัยในการทำงาน ช่วยเหลือพนักงานให้พัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ซึ่งจะนำมาสู่การปลดล็อกวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ผู้นำต้องเสียสละรับผิดชอบทำหน้าที่ที่มากขึ้นคอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำ เป็นนักฟังที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจ รับผิดชอบแทนลูกน้อง สร้างแรงจูงใจแทนการสั่งงาน แสวงหาความร่วมมือและแรงสนับสนุนจากรอบด้าน ผลักดันให้ลูกน้องได้เติบโต รวมถึงมีความสามารถในการมองภาพรวมและมองการณ์ไกลเพื่อนำทีมไปสู่เป้าหมาย อย่างที่ได้เขียนในบทแรกว่าบทบาทของผู้นำไม่ใช่เพียงผู้ที่นำทีมอยู่เบื้องหน้า แต่ยังเป็นผู้ที่ทั้งคอยสนับสนุนอยู่เบื้องหลังและอยู่เคียงบ่าเคียงไหล่ในการทำงานด้วย ดังนั้นหากคุณอยากเป็นผู้นำที่ดีอาจต้องเริ่มต้นจากการถามตัวเองก่อนว่าคุณพร้อมเป็นผู้ที่เสียสละแล้วหรือยัง? ยังมีอะไรที่คุณยังสามารถทำเพื่อลูกน้อง องค์กร หรือสังคมในภาพใหญ่ได้อีกบ้าง?

2. Inspirational - สร้างแรงบันดาลใจคุณคิดว่าสภาวะแบบไหนที่พนักงานจะทำงานออกมาได้ดีระหว่างทำงานแบบหมดไฟกับทำงานแบบมีแรงจูงใจ? แน่นอนว่าต้องเป็นอย่างหลัง ใครๆ ก็อยากทำงานที่มีความหมาย อยากทำงานกับผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ อยากเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสร้างสังคมที่น่าอยู่และดีขึ้น

บทบาทของผู้นำยุคใหม่จึงเน้นหนักที่การสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งไม่ได้แปลว่าผู้นำต้องเป็นคนพูดเก่งราวกับนักพูดสร้างแรงบันดาลใจ แต่เป็นผู้นำที่สามารถ walk the talk ทำให้เราเห็นว่าเขาเชื่อมั่นใน core value ขององค์กรจริงๆ เป็นผู้นำที่กล้ากำหนด purpose เหนือ profit กล้าจินตนาการถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ เป็นผู้นำที่ทำให้พนักงานเห็นคุณค่าของงานที่ทำและมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้กับตัวเอง องค์กร และสังคม

3. Lifelong learning – เรียนรู้อยู่เสมอ ธุรกิจ 10 ปีที่แล้ว กับธุรกิจในตอนนี้แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง การบริหารจึงไม่สามารถใช้แนวทางเดิมๆ หรือปฏิบัติตามสูตรสำเร็จที่เคยใช้กันมาได้อีกต่อไป คนที่อยู่ในฐานะผู้นำจึงต้องพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และคอยพัฒนาตัวเองตลอดเวลา แม้ว่าจะมีประสบการณ์และความรู้มากแค่ไหน ก็ต้องกล้าที่จะโยนความคิดและประสบการณ์เดิมๆ ทิ้งไป ยอมลดอัตราเพื่อเรียนรู้ เปิดใจยอมรับไอเดียและพิชิตแบคจากผู้อื่น ทั้งการเรียนรู้จากพนักงาน ลูกค้า หรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ

การทำตัวเป็นน้ำไม่เต็มแก้วเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่ Adecco มองว่าสำคัญที่สุด เพราะการมีผู้นำที่เปิดใจยอมรับฟังและเรียนรู้ และเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ จะเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างวัฒนธรรม

ที่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่จะทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันเหนือคู่แข่งและปรับตัวได้เร็วเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง

4. Communication – สื่อสารเป็น การสื่อสารคือเครื่องมือที่มนุษย์ใช้สร้างความร่วมมือระหว่างกัน เพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและเอาตัวรอดจากวิกฤตต่างๆ จนดำรงเผ่าพันธุ์มาได้นับพันๆ ปี ด้วยเหตุนี้ คุณสมบัติด้านการสื่อสารจึงเป็นสิ่งผู้นำขาดไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องเผชิญหน้ากับปัญหาที่ใหม่และไม่มี know how ในการรับมือมาก่อน ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างเปิดเผยและจริงใจเพื่อสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น (transparent communication) สื่อสารด้วยความเห็นอกเห็นใจเพื่อปลอบประโลมและเยียวยาความรู้สึกของพนักงาน (empathic communication) และสื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อชักจูงให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา (persuasive communication) หากผู้นำมีคุณสมบัติเหล่านี้ก็จะสามารถรับมือกับปัญหาและเข้าควบคุมสถานการณ์ที่โกลาหลได้อย่างฉับพลัน ดังตัวอย่างที่เราเห็นการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการกับวิกฤตโควิดของ ลี เซียนลุง นายกรัฐมนตรีสิงคโปร์ และจาซินดา อาร์เดิร์น นายกรัฐมนตรีนิวซีแลนด์

5. Emotional Intelligence - ความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดทางอารมณ์เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างมากสำหรับผู้นำในการบริหารจัดการตัวเองและบริหารทีม การเป็นผู้นำในยุคนี้ต้องเจอกับความเครียดและบททดสอบมากมาย หากผู้นำไม่รู้จักบริหารจัดการอารมณ์ของตัวเองให้ดีก็จะส่งผลเสียต่อบรรยากาศในการทำงาน ขณะเดียวกันผู้นำก็ต้องมีความสามารถที่จะเข้าใจและรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นด้วย เพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการอารมณ์ของผู้อื่น ยิ่งในวิกฤตที่ผู้คนมักรู้สึกไม่มั่นคง เครียด และกังวลใจ ผู้นำจะเป็นที่พึ่งสำคัญในการทำให้สภาวะจิตใจของพนักงานกลับมาสู่จุดสมดุลและพร้อมเดินหน้าทำงานเพื่อองค์กรต่อไป

6. Unstructured Problem-Solving - คิดพลิกแพลงแก้ปัญหา การที่โลกเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้การทำงานมีความเป็นรูทีนน้อยลง ผู้นำต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ๆ แทบทุกวัน บ่อยครั้งแผนที่วางไว้ล่วงหน้าเมื่อถึงเวลาจริงก็อาจจะใช้การไม่ได้ ทำให้ต้องคอยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีระบบความคิดที่ยืดหยุ่น (Cognitive Flexibility) เพื่อที่จะสามารถพลิกแพลงหาวิธีแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถมองเห็นปัญหาในภาพรวม ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถเชื่อมโยงข้อมูลและไอเดียต่างๆ (connecting dots) เพื่อนำมาต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และตัดสินใจแก้ปัญหาโดยไม่จำกัดการแก้ปัญหาอยู่ในกรอบเดิมๆ ซึ่งเป็นจุดตั้งต้นสำคัญของการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส

7. Change Management – บริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงทุกวันนี้เราอยู่ในยุคที่ new normal หรือความปกติใหม่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเราจึงไม่สามารถที่จะอยู่นิ่งและหวังว่าทุกอย่างจะกลับสู่สถานการณ์เดิมได้ เพราะความปกติเดิมจะไม่มีอีกต่อไปแต่เป็นความปกติใหม่ที่จะเข้ามา

แทนที่ ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง ทั้งการปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้มีความเหมาะสมเพื่อให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างยืดหยุ่น การนำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เพื่อให้องค์กรพร้อมปรับตัวได้ทันทีเมื่อความเปลี่ยนแปลงมาถึง

ทักษะ'ความฉลาดทางดิจิทัล' เยาวชนในศตวรรษที่ 21 เลียงภาวะ'เด็กเสมือน' 8 ทักษะ เวิลด์ อีโคโนมิก ฟอรัม เผย 8 ทักษะ "ความฉลาดทางดิจิทัล" ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ของเด็กเยาวชนในศตวรรษที่ 21 นักวิชาการแนะพาเด็กออกสู่โลกความเป็นจริง เลียงภาวะ "เด็กเสมือน"ในวาระ "วันประณตศึกษาแห่งชาติ" วันที่ 25 พฤศจิกายน ของทุกปี สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สสค.) ขอประมวลข้อมูลจากเวิลด์ อีโคโนมิก ฟอรัม ที่ระบุถึงคุณลักษณะและทักษะชีวิตในโลกยุคดิจิทัล หรือ "ความฉลาดทางดิจิทัล" (Digital Intelligence: DQ) ที่จำเป็นสำหรับเด็กในศตวรรษที่ 21 แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล : ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและ 8 ทักษะ สร้างความฉลาดทางดิจิทัล thaihealth สื่อในโลกยุคดิจิทัลได้อย่างเกิดประโยชน์ มีความรับผิดชอบและปลอดภัย ระดับที่ 2 ความคิดสร้างสรรค์ในยุคดิจิทัล : ความสามารถในการผนวกทักษะในการสร้างสรรค์ข้อมูลและเปลี่ยนความคิดใหม่ๆ ให้เป็นความจริงด้วยการใช้เครื่องมือดิจิทัล ระดับที่ 3 ผู้ประกอบการยุคดิจิทัล ความสามารถในการใช้สื่อดิจิทัลและเทคโนโลยีเพื่อแก้ปัญหาที่ท้าทายใหม่ๆ ในโลก หรือเพื่อสร้างโอกาสใหม่ๆ ข้อมูลยังระบุด้วยว่า นักการศึกษาจะมีแนวโน้มที่คิดว่าเยาวชนเหล่านี้สามารถเลือกเรียนรู้ทักษะเหล่านี้ด้วยตนเอง หรือเรียนรู้ร่วมกับครอบครัว แต่เมื่อพิจารณาถึงช่องว่างระหว่างวัย จะพบว่าเด็กเยาวชนในปัจจุบันที่เรียกว่า "ยุคแซด" นั้น เป็นรุ่นแรกที่เติบโตขึ้นท่ามกลางยุคของมือถือ และโซเชียล มีเดียอย่างแท้จริง แล้วจะคาดหวังให้ผู้ปกครองหรือกระทั่งครูผู้สอนเรียนรู้วิธีการที่จะสอนให้เด็กเยาวชนในยุคปัจจุบันมีทักษะและเท่าทันการใช้สื่อในยุคดิจิทัลเหล่านี้ได้อย่างไร

ทั้งนี้ ทักษะที่เด็กเยาวชนยุคใหม่ควรเรียนรู้ 8 ทักษะ ดังนี้ 1.ทักษะในการรักษาอัตลักษณ์ที่ดีของตนเอง 2.ทักษะในการจัดสรรเวลาหน้าจอ 3.ทักษะในการรับมือกับการคุกคามทางโลกออนไลน์ 4.ทักษะในการรักษาความปลอดภัยของตนเองในโลกออนไลน์ 5.ทักษะในการรักษาข้อมูลส่วนตัว (Privacy Management): มี 8 ทักษะ สร้างความฉลาดทางดิจิทัล thaihealth ดุลพินิจในการบริหารจัดการข้อมูลส่วนตัว โดยเฉพาะการแชร์ข้อมูลออนไลน์เพื่อป้องกันความเป็นส่วนตัวทั้งของตนเองและผู้อื่น 6.ทักษะการคิดวิเคราะห์ มีวิจารณ์ญาณที่ดี (Critical Thinking): ความสามารถในการวิเคราะห์แยกแยะระหว่างข้อมูลที่ถูกต้องและข้อมูลที่ผิด ข้อมูลที่มีเนื้อหาดีและข้อมูลที่เข้าข่ายอันตราย ข้อมูลติดต่อออนไลน์ที่น่าตั้งข้อสงสัยและน่าเชื่อถือได้ 7.ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูลของผู้ใช้งานที่มีการทิ้งไว้บนโลกออนไลน์ (Digital Footprints): ความสามารถในการเข้าใจธรรมชาติของการใช้ชีวิตในโลกดิจิทัลว่าจะหลงเหลือร่องรอยข้อมูลทิ้งไว้เสมอ รวม

ไปถึงเข้าใจผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อการดูแลสิ่งเหล่านี้อย่างมีความรับผิดชอบ และ 8.ทักษะการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม (Digital Empathy): ความเห็นอกเห็นใจ และเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นบนโลกออนไลน์

ทักษะความเป็นพลเมืองดิจิทัล 8 ด้าน เมื่ออินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทในการใช้ชีวิตของผู้คนในยุคนี้ เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นมากมายแตกต่างจากการสื่อสารในยุคอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารข้ามทวีป การเปิดร้านขายของผ่านช่องทางออนไลน์ ฯลฯ จึงทำให้เกิดพลเมืองในยุคนี้ที่เรียกว่าพลเมืองดิจิทัลขึ้น ซึ่งพลเมืองดิจิทัลก็คือกลุ่มคนที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการใช้ชีวิต มีความเข้าใจเทคโนโลยีและใช้เพื่อปรับเปลี่ยนสังคมให้ดีขึ้น พลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) คืออะไรสำหรับความเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) คือ แนวคิดแนวปฏิบัติที่ให้พลเมืองได้เรียนรู้และมีความสามารถในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด มีการบริหารจัดการ กำกับตนเองได้ รวมถึงรู้เท่าทันและสามารถปกป้องตนเองจากความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งเคารพสิทธิของตนเองและผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย พลเมืองดิจิทัลนั้นควรมีทักษะและความรู้ด้านดิจิทัลหลายด้านที่ช่วยให้การใช้ชีวิตในยุคดิจิทัลเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็น ทักษะความรู้ด้านสารสนเทศ และอื่นๆ ที่จะช่วยให้ใช้สื่อทางโลกดิจิทัลอย่างเข้าใจและรู้เท่าทันในการค้นหาข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ ซึ่ง 8 ทักษะสำคัญในการเป็นพลเมืองดิจิทัล ซึ่งจะช่วยให้อยู่ในสังคมได้อย่างเข้าใจและปลอดภัย ได้แก่

ทักษะการรักษาอัตลักษณ์ที่ดีของตนเอง (Digital Citizen Identity) ความสามารถในการสร้างและจัดการภาพลักษณ์ของตนเองในสื่อโซเชียลในเชิงบวกภายใต้พื้นฐานความเป็นจริง รับผิดชอบต่อการกระทำ ไม่กระทำการผิดกฎหมายละเมิดจริยธรรม

ทักษะในการบริหารจัดการเวลาในโลกดิจิทัล (Screen Time Management) สามารถบริหารเวลา และควบคุมตนเองในโลกออนไลน์กับในชีวิตจริงได้อย่างสมดุล

ทักษะการรับมือการกลั่นแกล้งบนโลกไซเบอร์ (Cyberbullying Management) มีความสามารถในการรับมือ ป้องกัน และมีภูมิคุ้มกันกับการข่มขู่บนโลกไซเบอร์อย่างเหมาะสม ไม่ใช้อารมณ์

ทักษะการรักษาความปลอดภัยของตนเองบนโลกไซเบอร์ (Cybersecurity Management) ความสามารถในการป้องกันการถูกโจรกรรมข้อมูลหรือถูกโจมตีในโลกออนไลน์ได้ เช่น การกำหนดรหัสผ่านต่างๆ ให้ปลอดภัย

ทักษะในการจัดการความเป็นส่วนตัว (Privacy Management) รักษาความเป็นส่วนตัวในโลกออนไลน์ของตนเองและผู้อื่นได้ เพื่อความปลอดภัยทางข้อมูล

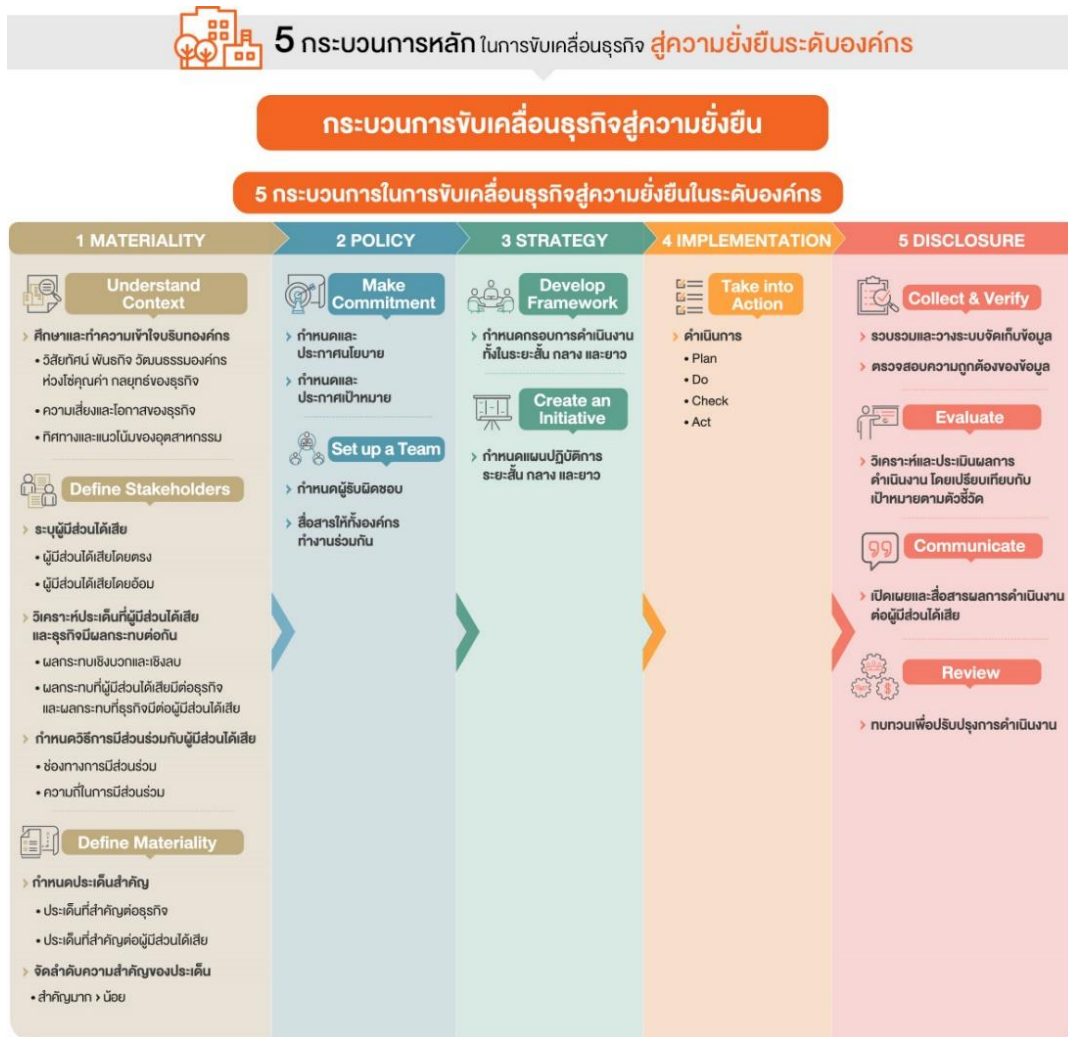
ทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) สามารถคิดวิเคราะห์แยกแยะข้อมูลที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ โดยใช้วิจารณญาณและการตรวจสอบที่ถูกต้อง เช่น ภาพตัดต่อต่างๆ

ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล ร่องรอยทางดิจิทัล (Digital Footprint) สามารถในการคิด เข้าใจความเป็นไปในโลกดิจิทัลว่าจะทิ้งร่องรอยและประวัติไว้เสมอ ซึ่งอาจส่งผลต่อในอนาคตและการใช้ชีวิต

ทักษะการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความเห็นอกเห็นใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น (Digital Empathy) มีความเห็นอกเห็นใจ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในโลกออนไลน์ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

แนวทางการพัฒนาความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างยั่งยืนมุ่งสู่คุณภาพขององค์กรในยุคสังคมฉลาด

หลักการและแนวคิดการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน การดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน นำมาซึ่งความเสี่ยงและโอกาส ดังนั้นธุรกิจต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนจึงเป็น “เรื่องสำคัญ” ที่ทุกธุรกิจต้องบูรณาการและขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบตามบริบทองค์กร หลักการของเรื่องนี้คือการที่ธุรกิจให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อย่างเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดำเนินธุรกิจโดยปกติ ดังภาพประกอบด้านล่าง



กระบวนการที่ 1 การวิเคราะห์บริบท ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ และผู้มีส่วนได้เสีย และประเด็นที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร (Materiality) Context analysisการศึกษาและทำความเข้าใจบริบทขององค์กร (Context analysis)เพื่อให้ธุรกิจสามารถขับเคลื่อนองค์กรตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินธุรกิจโดยปกติ ธุรกิจจำเป็นต้องเข้าใจบริบทหรือ “ตัวตน” ขององค์กรก่อนเป็นลำดับแรก โดยสามารถศึกษาและวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ห่วงโซ่คุณค่า กลยุทธ์ของธุรกิจ ความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทิศทางและแนวโน้มของอุตสาหกรรม ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมองเห็นบริบทขององค์กรได้อย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียและประเด็นด้านความยั่งยืนที่ธุรกิจควรให้ความสำคัญและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างแข็งแกร่งในระยะยาว Stakeholder analysis การระบุและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย การวิเคราะห์ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียและธุรกิจมีผลกระทบต่อกัน พร้อมกำหนดวิธีการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder analysis)นอกเหนือจากวิเคราะห์บริบทขององค์กรแล้ว ธุรกิจควรวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจด้วย โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. ระบุผู้มีส่วนได้เสีย ธุรกิจควรระบุได้ว่าธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มใดบ้างตลอดห่วงโซ่คุณค่า และสามารถจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม ทั้งผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงและผู้มีส่วนได้เสียโดยอ้อม

2. วิเคราะห์ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียและ ธุรกิจมีผลกระทบต่อกัน ธุรกิจควรสามารถประเมินประเด็นผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่ผู้มีส่วนได้เสียมีต่อธุรกิจและที่ธุรกิจมีต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย ใครเป็นผู้สร้างผลกระทบและใครเป็นผู้ได้รับผลกระทบ และผลกระทบดังกล่าวเป็นผลกระทบเชิงบวกหรือลบและครอบคลุมประเด็นเรื่องใดบ้าง ซึ่งธุรกิจควรดำเนินการเพิ่มผลกระทบเชิงบวกและลดผลกระทบเชิงลบ เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาศักยภาพในการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว

3. กำหนดวิธีการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม
เมื่อธุรกิจสามารถระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและประเมินได้ว่าประเด็นใดเป็นประเด็นผลกระทบระหว่างกัน ธุรกิจควรกำหนดวิธีการหรือรูปแบบการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม เพื่อให้มีแนวทางในการสื่อสารและจัดการประเด็นดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มอาจมีช่องทางในการเข้าถึงหรือรูปแบบการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน

Materiality analysis การกำหนดและจัดลำดับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality analysis)จากกระบวนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย ธุรกิจสามารถมองเห็นประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและประเด็นที่ธุรกิจสร้างผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ธุรกิจจึงควรนำประเด็นผลกระทบดังกล่าวมากำหนดเป็นประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นดังกล่าว โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. กำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน ธุรกิจคัดเลือกและกำหนดประเด็นด้านความยั่งยืนจากประเด็นผลกระทบที่ทั้งธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญ ซึ่งครอบคลุมผลกระทบในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อันจะส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

2. จัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนธุรกิจควรประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบจากประเด็นด้านความยั่งยืนที่กำหนดขึ้น เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนในการบริหารจัดการประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนแต่ละประเด็นในการประเมินผลกระทบนี้ ธุรกิจควรวิเคราะห์ใน 2 มุมมองร่วมกัน คือ ประเมินว่าประเด็นด้านความยั่งยืนดังกล่าวมีผลกระทบต่อธุรกิจในระดับใด และประเด็นนั้นนั้นมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียในระดับใดเมื่อธุรกิจสามารถจัดลำดับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน ธุรกิจจะสามารถวิเคราะห์ได้ว่าประเด็นใดเป็นประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการแต่ละประเด็นอย่างเหมาะสมต่อไป ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนจึงถือเป็นหัวใจสำคัญที่กำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนาธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตได้อย่างยั่งยืนอย่างไรก็ดี ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่ธุรกิจกำหนดไว้อาจเปลี่ยนแปลงไปหรือเปลี่ยนลำดับความสำคัญเมื่อบริบทขององค์กรหรือผู้มีส่วนได้เสียเปลี่ยนไป

ดังนั้นธุรกิจจึงควรทบทวนและประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

กระบวนการที่ 2 การกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืนขององค์กร (Policy) Commitment การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการบริหารจัดการความยั่งยืนในระดับองค์กร (Commitment) เมื่อได้ศึกษาและวิเคราะห์บริบทและประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กรแล้ว ธุรกิจควรกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กรออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ เพื่อแสดงเจตนารมณ์และความมุ่งมั่นในการพัฒนาและขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน โดยส่วนใหญ่การประกาศนโยบายและเป้าหมายในระดับองค์กรมักมาจากกระตือรือร้นของกรรมการบริษัทหรือผู้บริหารสูงสุดเพื่อสร้างความชัดเจนกับผู้มีส่วนได้เสียว่าองค์กรมีหลักการ กรอบความคิด ทิศทาง และเป้าหมายที่จะดำเนินธุรกิจไปในทิศทางใด ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในองค์กร ให้มีแนวคิดและการดำเนินงานในทิศทางที่สอดคล้องกันกับนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร Team set up การกำหนดผู้รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนแต่ละประเด็นเพื่อให้เกิดการทำงานที่เชื่อมโยงกัน (Team set up) เมื่อธุรกิจได้กำหนดนโยบายด้านความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว ธุรกิจควรกำหนดผู้รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนแต่ละประเด็น อีกทั้งควรสื่อสารให้ผู้บริหาร พนักงานและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องได้รับทราบว่า ใครบ้างที่มีบทบาทรับผิดชอบในประเด็นต่างๆ ด้านความยั่งยืน เพื่อให้เกิดการทำงานที่เชื่อมโยงกันอย่าง บูรณาการเนื่องจากการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนไม่ใช่เรื่องของใครคนใดคนหนึ่งหรือฝ่ายงานใดฝ่ายงานหนึ่ง แต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร ดังนั้นหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของทุกคนล้วนมีความเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร อย่างไรก็ตาม เพื่อให้มีความชัดเจนในการทำงานและการติดตามผลงาน ธุรกิจควรกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ดำเนินงานและรับผิดชอบหลักในแต่ละประเด็นไว้ให้ชัดเจนธุรกิจหลายแห่งนิยมกำหนดตัวบุคคลหรือฝ่ายงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนตามความเกี่ยวข้องกับหน้าที่งานหลัก เช่น ฝ่ายกลยุทธ์องค์กรมักเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และกรอบแนวทางการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวมเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการเติบโตอย่างยั่งยืนฝ่ายบริหารความเสี่ยงมักดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุมปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม ฝ่ายบริหารอาคารหรือผู้จัดการโรงงานมักรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลมักเป็นผู้รับผิดชอบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและแรงงาน ฝ่ายจัดซื้อมักเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องการบริหารจัดการคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทาน ฝ่ายงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการดำเนินงานในประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนแต่ละประเด็นอาจทำงานร่วมกันแบบข้ามสายงานในรูปแบบของคณะทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบูรณาการเชื่อมโยงกัน นอกจากนี้ ธุรกิจบางแห่งอาจกำหนดให้มีฝ่ายงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ดูแลภาพรวมของการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนและเป็นศูนย์กลางในการประสานงานร่วมกับฝ่ายงานต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างบูรณาการและมุ่งบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กร อย่างไรก็ตาม การกำหนดผู้รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอาจไม่มี

รูปแบบหรือวิธีดำเนินการที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับโครงสร้างและบริบทของแต่ละองค์กร ซึ่งธุรกิจสามารถพิจารณาได้ตามความเหมาะสม

กระบวนการที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Strategy) Sustainability framework การกำหนดกรอบหรือกลยุทธ์ด้านการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainability framework) เมื่อธุรกิจกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กร พร้อมมีผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความยั่งยืนแล้ว ธุรกิจควรกำหนดกรอบการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืนให้สอดคล้องกับนโยบายและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืนที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปการกำหนดกรอบการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืนมักเชื่อมโยงกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของความยั่งยืนของธุรกิจ และเชื่อมโยงกับการพัฒนาธุรกิจในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าไว้ด้วยกัน สิ่งสำคัญคือธุรกิจควรสามารถเชื่อมโยงกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเข้ากับความสามารถในการสร้างความเข้มแข็งทางการเงินด้วยโดยทั่วไปกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืนมักมองไปในอนาคตในระยะกลางหรือระยะยาว จึงไม่เปลี่ยนแปลงทุกปี ยกเว้นในกรณีที่ธุรกิจมีบริบทหรือลักษณะการบริหารจัดการองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม Sustainability initiative การกำหนดแผนงานด้านความยั่งยืน (Sustainability initiative) ธุรกิจควรกำหนดแผนปฏิบัติการหรือแผนงานด้านความยั่งยืนในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้เห็นว่าธุรกิจจะดำเนินงานในเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กรอย่างไร ภายใต้กรอบการพัฒนาความยั่งยืน ซึ่งควรสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กรที่กำหนดแนวทางกำหนดแผนปฏิบัติการด้านความยั่งยืนขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละแผนงาน อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้วธุรกิจมักพิจารณาจากปัจจัยพื้นฐาน เช่น สอดคล้องกับกรอบการพัฒนาความยั่งยืน และนำไปสู่เป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กรตอบสนองต่อประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่ได้รับการจัดอันดับความสำคัญในลำดับต้นๆ ก่อให้เกิดประโยชน์หรือสร้างความเปลี่ยนแปลงที่สามารถวัดผลให้เห็นเป็นคุณค่าหรือมูลค่าแก่องค์กรได้ ในการกำหนดแผนงานด้านความยั่งยืน ธุรกิจควรกำหนดเงื่อนไข แนวทางการดำเนินงาน และตัวชี้วัดที่ชัดเจน ซึ่งสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้ทั้งในเชิงผลลัพธ์แบบ output และ outcome เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนแผนการดำเนินงานด้านความยั่งยืนมีกรอบการทำงานที่ชัดเจน และสามารถประเมินคุณค่าหรือมูลค่าที่สร้างให้แก่ธุรกิจได้

กระบวนการที่ 4 การขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) การนำแผนงานด้านความยั่งยืนไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สามารถทำได้ตามแนวทางที่ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละองค์กรเห็นสมควร ซึ่งปัจจุบันมีเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำมาใช้บริหารจัดการโครงการค่อนข้างหลากหลายทั้งในรูปแบบซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชัน องค์กรหลายแห่งนิยมใช้ Plan, Do, Check, Act (PDCA) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและขับเคลื่อนแผนงานด้านความยั่งยืนของธุรกิจ เนื่องจากการนำแผนงานด้านความยั่งยืนไปปฏิบัติมีกระบวนการดำเนินงานไม่แตกต่างจากการบริหารจัดการแผนงานหรือโครงการ ซึ่งจำเป็นต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนมีการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง PDCA แนวทางการดำเนินงานตาม PDCA 1. Plan การวางแผนก่อนการดำเนินงาน 2. Do การลงมือปฏิบัติตามแผน 3. Check การตรวจสอบผลการดำเนินงาน 4. Act การปรับปรุงการดำเนินการเพื่อยกระดับคุณภาพ

ธุรกิจควรเริ่มต้นจากการวางแผนอย่างเหมาะสม จากนั้นจึงดำเนินการตามแผน ซึ่งควรมีการเฝ้าติดตามการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อให้สามารถปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ รวมถึงมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของการดำเนินงาน และสรุปบทเรียนที่ได้หลังจบโครงการ ทำให้ได้เรียนรู้รูปแบบและแนวทางการดำเนินแผนงานที่เหมาะสม เพื่อนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินแผนงานรอบใหม่ ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

กระบวนการที่ 5 การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน (Disclosure) Data collection & Verification การรวบรวมและวางระบบจัดเก็บข้อมูลด้านความยั่งยืน และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Data collection & Verification) ธุรกิจจำเป็นต้องมีกระบวนการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน เพื่อใช้ในการติดตามและพัฒนาผลการดำเนินงาน ตลอดจนนำข้อมูลผลการดำเนินงานไปเปิดเผยและสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้เสีย เนื่องจากการเปิดเผยข้อมูลถือเป็นกระบวนการที่ธุรกิจควรทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง บริษัทจึงควรมีการวางระบบจัดเก็บข้อมูลด้านความยั่งยืน พร้อมกำหนดผู้เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบหรือทำหน้าที่ดูแลข้อมูลแต่ละส่วนอย่างชัดเจน โดยทั่วไปหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนมักได้รับมอบหมายให้ติดตามเก็บรวบรวมข้อมูลด้านความยั่งยืนเพื่อนำไปเปิดเผยผลการดำเนินงานด้วย ธุรกิจควรตรวจสอบความถูกต้องของแนวทาง วิธีการวัด และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และเชื่อถือได้ บางองค์กรอาจมีความจำเป็นต้องให้มีการสอบทานข้อมูลหรือรับรองคุณภาพของข้อมูลโดยหน่วยงานจากภายนอกเพิ่มเติมด้วย

Evaluation การวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Evaluation) เมื่อมีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนแล้ว ธุรกิจควรวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งมักเป็นตัวชี้วัดในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่สะท้อนผลกระทบหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ที่สำคัญคือ ธุรกิจควรสามารถเชื่อมโยงข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเข้ากับทรัพยากร ของธุรกิจ เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านความยั่งยืนสามารถเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ เช่น การสร้างยอดขายและกำไรจากการออกผลิตภัณฑ์ที่ดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม การลดต้นทุนจากการใช้พลังงานอย่างรู้คุณค่า การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรจนสามารถคิดค้นนวัตกรรมที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญาของธุรกิจ การดูแลพนักงานให้อัตราการลาออกลดลง การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยการตลาดและการขายที่เป็นธรรม การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนแวดล้อมทำให้ธุรกิจได้รับการยอมรับในท้องถิ่น การอนุรักษ์ระบบนิเวศเพื่อสร้างความมั่นคงในการจัดหาวัตถุดิบ เป็นต้น Communication การเปิดเผยและสื่อสารผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Communication) ธุรกิจควรเปิดเผยและสื่อสารผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้างความเข้าใจและการรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งอาจนำไปสู่การสร้างคุณค่าและ/หรือมูลค่าให้แก่ธุรกิจได้ ในการรายงานข้อมูลด้านความยั่งยืนให้มีความโปร่งใสและน่าเชื่อถือ บริษัทควรนำเสนอข้อมูลที่สมดุลซึ่งสะท้อนให้เห็นทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวของแผนงาน (ถ้ามี) โดยธุรกิจสามารถรายงานถึงความพยายามในการบริหารจัดการและดำเนินงานตามแผนงาน และยอมรับว่าอะไรคือปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้

บริษัทไม่สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าใจและเห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงของบริษัทอย่างโปร่งใสและปราศจากอคติ อันจะนำไปสู่การสร้างเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือขององค์กรในสายตาของผู้มีส่วนได้เสีย Review การทบทวนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Review)ธุรกิจควรนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และประเมินผลไปทบทวนว่าอะไรเป็นจุดเด่นที่บริษัทสามารถดำเนินการได้ดี หรืออะไรเป็นข้อปรับปรุงที่บริษัทควรพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนวางแผนเพื่อพัฒนาและยกระดับการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ธุรกิจควรติดตามทบทวนขอบเขตเนื้อหาของข้อมูลที่เปิดเผย ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน และข้อมูลด้านความยั่งยืนที่เปิดเผยให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทของธุรกิจอยู่เสมอ เพื่อให้สะท้อนศักยภาพและตัวตนของธุรกิจอย่างเหมาะสมและเป็นปัจจุบัน

สรุป

ความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างยั่งยืนมุ่งสู่คุณภาพในยุคสังคมฉลาด หรือซูเปอร์สแมร์ทโซไซตี้ 5.0 มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์กร โดยเป็นตัวกำหนดเอกลักษณ์และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก สร้างค่านิยมและพฤติกรรมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงช่วยให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤต เติบโตอย่างยั่งยืน และสร้างสภาพแวดล้อมแห่งความไว้วางใจ การเรียนรู้ และแรงบันดาลใจแก่บุคลากร ผู้นำให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและการสร้างฐานลูกค้าที่ภักดี ส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพและภาพลักษณ์ที่ดี ในยุคสังคมฉลาด 5.0 ลักษณะสำคัญของความจงรักภักดีนี้ประกอบด้วยการทำงานเชิงรุก การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ การใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล ความยืดหยุ่นและประนีประนอม ความฉลาดทางอารมณ์ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การปรับตัว พันธกิจ การมีส่วนร่วม และเอกภาพ เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

เอกสารอ้างอิง

- กรองกาญจน์ ทองสุข. (2554). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของบุคลากรในวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ดจังหวัดร้อยเอ็ด. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเอกการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จาดุรงค์ วัฒนศิริ. (2552). ความผูกพันความจงรักภักดีและการมีความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนจินดาวัฒน์ จังหวัดระยอง. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา.
- น้ำผึ้ง บุษพา. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร: บริษัทในเครือสยามกลการ จำกัด. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ ของมหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา.

- วรรัตน์ เขียวโพธิ์. (2550). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : Human resources management. กรุงเทพฯ: สิริบุตการพิมพ์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่4). กรุงเทพฯ: จี พี ไซเบอร์พริ้นท์.
- วิภา จันทร์หล้า. (2559). ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อบริษัทโตโยต้า โกลเซ เอเซีย จำกัด จังหวัดชลบุรี. หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร. (2560). ความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร มั่นหมายไปจริงๆหรือ.สืบค้น 1 มิถุนายน 2560, จาก <https://prakal.wordpress.com/>
- Aepiphanni Business Consulting. (2023). *Dynamic Leadership: How Do Leaders Evolve, Manage*. Retrieved from <https://aepiphanni.com> > blog > dynamic...
- Berman, S., & Korsten, P. (2014). Leading in the Connected Era. *Strategy and Leadership*, 42(1), 37-46.
- Bryta, Schulz . (2023).*The Dynamic Leadership Framework*. Retrieved from <https://www.framework.Dynamic.leader>.
- Ceocosulting. (2023). *7 Traits of a Dynamic Leader* .- Retrieved from <https://www.ceocosulting.com> > post > 7-traits-of-a-dyna.
- Dag Von, Lubitz & Nilmini. Wickramasinghe. (2006). Dynamic Leadership in unstable and unpredictable environments, *International Journal of science Enterprises Ltd*, 3(4), 339-350.
- Daniels, Richard. (2023). *The 10 fundamental traits of a dynamic leader*. Retrieved from www.dynamic.traits.leader.
- Dawson, P. & Andriopoulus,C. (2014). *Managing Change, Creativity and Innovation*. Thousand Oaks: Sage.
- Greenfield, David. (2023).*The enactment of dynamic leadership National Institutes of Health* Retrieved from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov> >
- Grobler, P. A. (2016). In search of excellence: leadership challenges facing companies in the new South Africa. *SAM Advanced Management Journal*, 61(2), 22-34.
- Jacinto C. Gavino & Edwin J. Portugal. (2015). An Integrated and Dynamic Leadership Framework: A Perceptual Map of the Interaction Among the Leader, Followers, Outcomes, and Context. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4 (4), 237-251.
- Kouzes, J. & Posner,B. (2012). *The Leadership Challenge, 5th Ed*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Léautier, F. (2014). *Leadership in a Globalized World: Complexity, Dynamics and Risks*. New York: Palgrave Macmillan.
- Medium, Nina. (2023), *Dynamic leadership is a powerful driver of success*. Retrieved from www.dynamic.leadership.
- Newton, Robert. (2023). *8 - Principles that a Dynamic Leadership must have* Retrieved from <https://www.businessstudynotes.com> > pr...
- Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806–818.
- Rahul, Panchal. (2023). *What Is Dynamic Leadership? Inspiring Change And Driving Success* *The Leadership Quarterly*, 39(1), 34–51.
- Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 236–251.
- Smith, Peter & Cockburn, Tom, (2022). *Dynamic Leadership Models for Global Business* Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3061505>.
- Warwick, Levey. (2023). *5 Characteristics of Dynamic Leader in a Remote Workforce*. Retrieved from <https://www.upwork.com>
- Wolfgramm, S. Flynn-Coleman, D. & Conroy, D. (2015). Dynamic interactions of agency in leadership: an integrative framework for analysing agency in sustainability leadership, *Journal of Business Ethics*, 26 (4), 649–662.
- Adler,P. A., &Adler,P. (1988). Intense loyalty in Organizations: A case study of college Athletics. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 401-417.
- Fletcher, G.P. (1993). *Loyalty: An essay on the morality of relationships*. New York: Oxford University Press.
- Fullagar, C., &Barling, J. (1989). A longitudinal test of model of the antecedents and Consequences of union loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 213-227

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทศวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

Characteristics of Transformational Leadership for 21st Century School Administrators under the Primary Educational Service Area Office

กันต์ธมณีนญา นฤโฆษกิตติกริตติ* และเปรมจิตต์ ขจรภัย ลาร์เซน

Kanthamaneeya Naruekhoskittikirati* and Premjit Kajonpai Larsen

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

VALAYA ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY UNDER THE ROYAL PATRONAGE, PATHUM THANI

*Corresponding Author E-mail Address: tpdotw@gmail.com

Received April 26, 2024; Revised May 12, 2024; Accepted May 12, 2024

บทคัดย่อ

สังคมโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประเทศต่างๆ ทั่วโลกมีการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอย่างสะดวกสบาย ทำให้เกิดการแข่งขันกันในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการเมือง เศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม เทคโนโลยี และการศึกษา ประเทศไทยในฐานะสมาชิกของโลกก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้ และจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาตัวเองในทุกด้านเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ท่ามกลางความแปรผันของโลกยุคนี้ได้ ความสามารถในการแข่งขันและสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความมั่นคงของประเทศ และเป็นเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยทั้งกำลังคน เทคโนโลยี และมโนธรรมของสังคม เครื่องมือที่ดีที่สุดอันจะช่วยให้การพัฒนาบรรลุจุดมุ่งหมาย คือการศึกษา เพราะการศึกษาเป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาทั้งด้านสติปัญญา ความสามารถในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม คุณภาพของการศึกษาที่ผ่านมายังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร และผลการจัดอันดับคุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศไทยยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ในกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ความเจริญทางเทคโนโลยีและก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างรวดเร็ว ผู้นำ (Leader) และ "ภาวะผู้นำ (Leadership)" จึงเป็นปัจจัยคู่สำคัญที่ควรมีการพัฒนามาบนพื้นฐานของ ทางสายกลาง และ การรักษาสมดุล ขององค์ประกอบต่างๆ และ การจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก สำหรับการดำเนินชีวิต ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และในระดับผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นภาวะผู้นำแนวใหม่ที่ได้ถูกสังเคราะห์ขึ้นจากทฤษฎีภาวะผู้นำพื้นฐาน 5 รูปแบบ เพื่อให้มีคุณลักษณะอันสอดคล้องกับยุคดิจิทัล และโลกในทศวรรษที่ 21

คำสำคัญ: ผู้นำ; ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง; คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ภาวะผู้นำดิจิทัล; โลกในทศวรรษที่ 21

Abstract

The world today is changing rapidly. Countries around the world have convenient communication and information exchange, leading to competition in all areas - politics, economics, business, society, technology, and education. Thailand, as a member of the world, is also impacted by these changes and needs to improve and develop itself in all aspects to be able to exist amidst the volatility of the current world. The ability to compete and create economic stability is a key factor that will lead to the country's security and is the goal of sustainable development, which requires human resources, technology, and the morality of society. The best tool to help development achieve its goal is education, as it aims to develop both intelligence and operational capabilities. However, the quality of education so far has not been as successful as it should be, and the results of the ranking of the quality of education management in Thailand are still not satisfactory. In the global era of rapid technological advancement and social change, leaders (Leader) and "leadership (Leadership)" are crucial factors that should be developed based on the middle way and maintaining the balance of various components, as well as prioritizing (Priority), which is very important for both individual and leadership levels. Therefore, transformational leadership is a new leadership approach that has been synthesized from 5 basic leadership theories to have characteristics that are consistent with the digital age and the 21st century world..

Keywords: Transformational Leadership; Characteristics of Transformational Leaders; Digital Leadership; The 21st Century World

บทนำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงกระบวนการที่บุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม สามารถกระตุ้น ชี้นำ และผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย คุณลักษณะที่ดีของภาวะผู้นำ ได้แก่ การกล้ารับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และวุฒิภาวะทางอารมณ์ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของคนตามทฤษฎีของมาสโลว์ 5 ชั้น ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกายหรือด้านกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการในการมีชีวิตอยู่รอดและปลอดภัย เช่น ครอบครัวที่อบอุ่น การงานที่มั่นคง และรายได้ที่มั่นคง ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ

(Belongingness and Love Need) เป็นความต้องการในการมีเพื่อน ครอบครัว คนรัก และการได้รับการยอมรับในความสามารถและตัวตน ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความภาคภูมิใจ (Self-Esteem Need) เป็นความต้องการในการได้รับการยกย่องชมเชย และการเห็นคุณค่าของตนเอง ความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่มนุษย์จะใช้ความสามารถและศักยภาพของตนในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ

เมื่อมนุษย์มีความต้องการด้านกายภาพ ความปลอดภัย และความรักเพียงพอแล้ว เขาจะเริ่มมีความต้องการขั้นต่อไป คือความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความภาคภูมิใจ (Self-Esteem Need) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การนับถือตนเอง (Self-Respect) คือการเห็นคุณค่าของตนเอง เชื่อมั่นว่าตนเองมีความรู้ความสามารถ และสามารถประสบความสำเร็จได้ การยอมรับการนับถือจากผู้อื่น (Esteem from Others) คือการได้รับการยกย่องชมเชย ให้รางวัล และเชิดชูจากบุคคลอื่นรอบข้าง ความต้องการขั้นสูงสุดคือความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต (Self-Actualization Needs) ซึ่งเป็นความต้องการและความปรารถนาที่มนุษย์จะใช้ความสามารถและศักยภาพที่มีทั้งหมดในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เท่าที่เขาพึงจะทำได้ตามศักยภาพ เช่น นักดนตรีที่พยายามพัฒนาตนเองให้เป็นนักดนตรีที่เล่นเก่งที่สุด ในกระบวนการบริหารงานประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การทำหน้าที่ การกระตุ้น การควบคุม การรายงาน และการจัดทำงบประมาณ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการบริหารงานและผู้นำในองค์กร ลักษณะของผู้นำตามทฤษฎี X&Y ของ D.Mc Gregor คือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ และผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทศวรรษที่ 21

ก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ดี (Good Leadership) อย่างที่ทุกองค์กรต้องการ ผู้นำ (Leader) ที่ดีต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล นำพาผู้ตามให้ก้าวไปข้างหน้า และสร้างความร่วมมือให้ทุกคนสามารถบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จได้ภาวะผู้นำไม่ได้เกิดจากความอาวุโส อายุการทำงาน หรือตำแหน่งงานผู้นำที่ดีจะช่วยเพิ่มศักยภาพของผู้ตามให้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้ผู้ตามกลายเป็นผู้นำที่ดีได้ในอนาคตผู้นำที่ดี Leaderไม่ว่าจะเป็นประเทศ กองทัพ วงอเครสตรา หรือแม้แต่หน่วยสังคมเล็กๆ อย่างครอบครัว ก็ล้วนแล้วแต่ต้องการ “ผู้นำ (Leader)” ที่ดีที่จะพาทุกคนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์กรก็เช่นกัน การมีผู้นำที่ดีไม่ว่าจะเป็นระดับสูงหรือแม้แต่ระดับหน่วยย่อยอย่างแผนกก็ย่อมพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ดีขึ้นด้วย นับจากอดีตมาจนถึงปัจจุบันบนโลกใบนี้มีผู้นำเกิดขึ้นมากมาย แน่ใจว่ายังมีทั้งดีและแย่ หลายคนถูกสรรเสริญเยินยอในความสามารถ หลายคนถูกประณามในความไร้ประสิทธิภาพ หลายคนกลายเป็นตัวอย่างผู้นำที่ดี ขณะที่หลายคนกลายเป็นผู้นำที่โลกไม่จดจำบ่อยครั้งที่ความล้มเหลวเกิดขึ้นจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แล้วบ่อยครั้งที่การก้าวขึ้นเป็นผู้นำก็ไม่ได้มาจากความเหมาะสมเสมอไป การขึ้นมาเป็นผู้นำด้วยภาวะที่ไม่เหมาะสมไม่ควร หรือขาดคุณสมบัติในการเป็นผู้นำที่ดีนั้นย่อมนำมาซึ่งปัญหามากมายนับประการ ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพได้ในที่สุด หรือแม้แต่นำพาเดินไปผิดทาง ซึ่งแน่นอนว่า

มันจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่แย่ตามมาด้วย ดังนั้นการเลือกผู้นำควรพิจารณาให้ดี และไม่ควรเลือกผู้นำจากภาวะดังต่อไปนี้

ภาวะความอาวุโสองค์กรในยุคก่อนมักให้ความสำคัญกับความอาวุโสเป็นหลัก มักมีความเชื่อว่ายิ่งอายุมาก ยิ่งแก่ประสบการณ์ ยิ่งเหมาะแก่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือเหมาะที่จะเป็นผู้นำ หลายองค์กรก็เลยขยับตำแหน่งจากความอาวุโสและอายุการทำงาน แต่ภาวะความเป็นผู้นำที่ได้นั้นก็ไม่ได้มาจากเรื่องอายุหรือประสบการณ์เสมอไป แต่อีกมุมหนึ่งก็ต้องยอมรับเช่นกันว่าอายุและประสบการณ์ก็มีส่วนทำให้คนก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำได้ดีกว่าเช่นกัน ทั้งนี้ต้องดูความเหมาะสมในการเป็นผู้นำมากกว่าพิจารณาตามความอาวุโส

ภาวะอำนาจจริงอยู่ที่ผู้นำนั้นควรสามารถปกครองผู้อื่นได้ แต่การขึ้นมาเป็นผู้นำโดยใช้อำนาจ บังคับ กดขี่ ก็อาจไม่ใช่ผู้นำที่ดีเสมอไป การขึ้นมาเป็นผู้นำได้เพราะอำนาจแต่ไม่ได้ขึ้นมาจากความสามารถนั้นอาจนำไปสู่สถานการณ์แย่ๆ ก็เป็นไปได้ หรือผู้นำที่ได้มาด้วยการบีบบังคับให้คนอื่นยอมรับก็อาจเป็นผู้นำที่นักเลงมากกว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้สำเร็จ

ภาวะโยนความรับผิดชอบในสังคมเรามีคนที่มีนิสัยขาดความรับผิดชอบอยู่ในสังคมค่อนข้างเยอะ บางครั้งการเลือกผู้นำจึงมักเกิดความเกี่ยงงอนกัน เพราะมองว่าจะมีภาระให้รับผิดชอบตามมามากมาย การเลือกผู้นำนั้นก็ไม่ใช่จะไปโยนความรับผิดชอบให้ใครโดยที่ไม่มีใครอยากรับ เพราะหากมาเป็นผู้นำโดยความไม่ชอบตั้งแต่ต้นแล้ว ก็อาจทำให้การปฏิบัติหน้าที่แย่ได้

ภาวะทุจริตหลายคนมีความกระหายอยากจะเป็นผู้นำมาก เพราะผลประโยชน์ที่ได้ตามมานั้นมีมากมาย อย่างน้อยก็ช่วยส่งเสริมประวัติของตนเองที่ดี หลายคนจึงมักใช้เงินซื้อตำแหน่ง ใช้การคอร์รัปชัน ใช้การทุจริตต่างๆ นานา เพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งตำแหน่งหรือการเป็นผู้นำ หากเราได้ผู้นำที่ไม่ซื่อสัตย์ แน่แน่นอนว่าเขาอาจใช้ตำแหน่งหรือความเป็นผู้นำไปในทางที่ผิดได้ เกิดผลเสียกับองค์กรได้

ภาวะเสียงดง ดูเหมือนจะเป็นเรื่องที่ตลก แต่ก็ก็เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจริงเสมอๆ เมื่อเลือกผู้นำไม่ลงตัว ก็สรุปจบโดยการเสียงดงรูปแบบต่างๆ อย่างเช่น การจับฉลาก, จับไม้สั้นไม้ยาว, หรือแม้กระทั่งเป่ายิงฉุบ การเสียงดงนี้ไม่ใช่เรื่องดีหรือเหมาะสมเสมอไป หากเป็นงานที่ต้องการผู้นำที่เก่งและดี การสุ่มเลือกโดยวิธีนี้ทำให้เราไม่รู้เลยว่าจะได้คนแบบไหนมาเป็นผู้นำ

ภาวะการเป็นคนใจดี ตามใจคนอื่นลูกน้องหลายคนมีนิสัยขี้เกียจ หรือเจ้านายบางคนก็ไม่อยากได้ลูกน้องที่ขยันจนเพิ่มงานให้ตัวเอง ก็อาจเลือกผู้นำที่มีความเป็นผู้นำตาม ตามใจคนอื่นไปเสียหมด ใครว่าอะไรก็ว่าตามกันไป ยอมเพื่อที่จะไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ก็อาจทำให้เป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสม ไม่มีภาวะผู้นำที่ดี หรือบางครั้งผู้นำที่ตามใจลูกน้องไปเสียทุกเรื่อง หลายคนอยากได้ผู้นำแบบนี้ เพราะจะได้ตามใจในสิ่งที่ตนอยากทำ แต่ผู้นำที่ไม่มีหลักยึดเป็นแกนของตัวเอง หรือทำตามแต่ใจผู้อื่นตลอดเวลา ก็อาจทำให้เกิดปัญหาในการบริหารได้

ภาวะเสียสละนิสัยคนไทยมักขาดความกล้า หรือไม่ยอมทำตัวเด่นเดี่ยวจะเป็นภัย บ่อยครั้งที่มีการเลือกผู้นำกลุ่มจากการเสนอตัวจึงมักไม่มีใครกล้าเสนอตนเอง ในขณะที่เดียวกันก็มีหลายครั้งในสถานการณ์นี้ที่มีคนเสนอตนเองเสียสละในการเป็นผู้นำ การเสียสละนี้ไม่ใช่เรื่องดีเสมอไป หากผู้เสียสละไม่มีความสามารถจริงๆ ก็ทำให้การเป็นผู้นำไม่เป็นผล ผู้ที่เสียสละแล้วไม่มีภาวะผู้นำที่จะนำทีมได้ ก็ยิ่งทำให้สถานการณ์โดยรวมเกิดความแย่ได้เช่นกัน

ภาวะทำงานเก่งบางครั้งคนที่เก่งก็ไม่ใช่คนที่เหมาะจะเป็นผู้นำเสมอไป ต้องทำความเข้าใจว่าผู้นำนั้นไม่ได้เอาความสามารถในทักษะมาเป็นหลัก แต่ต้องเอาความสามารถในการบริหารจัดการคน ควบคุมดูแลลูกน้อง ตลอดจนบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพไปพร้อมกันด้วย การที่เลือกจากคนที่เก่งอย่างเดียวแต่ไม่มีภาวะการเป็นผู้นำเลยก็อาจทำให้งานเสียกระบวนการ เป็นผลเสียแทนผลดีก็ได้

ภาวะบุคลิกภาพดีแน่นอนว่าหลายคนชอบผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี น่าเชื่อถือ แต่หากขาดความสามารถในการทำงาน ก็ทำให้การเป็นผู้นำนั้นล้มเหลวได้ หรืออาจเป็นแค่ผู้นำหุ่นเชิดของผู้อื่น การเลือกผู้นำนั้นไม่ควรดูที่บุคลิกลักษณะภายนอกเพียงอย่างเดียว แต่ให้มุ่งไปที่ศักยภาพของการเป็นผู้นำที่แท้จริงมากกว่า เพราะคนที่มีความสามารถจะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพได้ในที่สุด

ลักษณะของผู้นำ

คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีไม่ใช่ว่าใครจะขึ้นมาเป็นผู้นำได้เสมอไป แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่ใช่ว่าทุกคนจะเรียนรู้ตลอดจนพัฒนาตนเองให้เปิดผู้นำไม่ได้ ทุกโอกาสสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ ทุกคุณสมบัติก็สามารถที่จะเรียนรู้และนำมาใช้ได้เช่นกัน แล้วการเป็นผู้นำที่ดีนั้นก็ควรมีคุณสมบัติเหล่านี้ 1. ต้องมีผู้ตามที่ดีมีคนกล่าวเสมอว่าคนที่จะเป็น “ผู้นำ” ได้ย่อมต้องมี “ผู้ตาม” เสมอ เพราะการเป็นผู้นำไม่ได้อยู่หรือทำงานเพียงคนเดียว ผู้นำที่สร้างความน่าเชื่อถือ ทำให้คนอื่นเคารพนับถือ หรือยอมเชื่อฟังได้ ก็ย่อมมีสถานะผู้นำที่ดี และเมื่อมีผู้ตามที่ดี มีความสามารถ ก็จะสะท้อนได้ว่าเป็นผู้นำที่ดี มีความสามารถ ได้เช่นกัน 2. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่นเกิดแรงใจในการทำงานได้ สามารถที่จะผลักดันให้งานนั้นก้าวหน้าได้ดี และทำให้งานประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้นด้วย ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจที่ดีให้กับผู้ตามได้ จะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่น ทำงานได้อย่างไม่กังวล และมีคนอยู่เคียงข้างเขาเสมอ 3. ต้องเป็นผู้ตามที่ดีการเป็นผู้ตามที่ดีย่อมทำให้เข้าใจการเป็นบทบาทผู้นำที่ดีได้เช่นกัน การเป็นผู้ตามมาก่อนจะทำให้เข้าใจฐานะเบื้องล่าง เมื่อก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำก็จะเข้าใจผู้ตามได้มากขึ้น ตัดสินใจอะไรให้เหมาะสมกับทุกฝ่ายได้ ขณะเดียวกันการเป็นผู้ตามที่ดีก็อาจหมายถึงการรับฟังที่ดีด้วย หากลูกน้องเสนอในสิ่งที่ดีกว่าแก้ปัญหาได้มากกว่า การเป็นผู้ตามที่ดี รับฟังคนอื่น จะทำให้เรานำทางเลือกที่ดีกว่ามาปฏิบัติให้เห็นผลดีได้ แต่หากเราไม่ยอมที่จะเป็นผู้ตาม เอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ก็อาจมองไม่เห็นหนทางอื่นที่ดีกว่า เพราะปิดกั้นตั้งแต่ต้น 4. มีเป้าหมายที่ชัดเจนผู้นำที่ดีควรมีการวางแผนเป้าหมายเป็น และชัดเจนในเป้าหมาย ผู้นำที่มีเป้าหมายชัดเจนจะสามารถสื่อสารกับลูกน้องให้มองเห็นเป้าหมายเดียวกันได้ และนำลูกน้องไปสู่เป้าหมายได้ดี ประสิทธิภาพสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่ขาดเป้าหมายที่ชัดเจน ก็เหมือนเรือที่แล่นอยู่ในมหาสมุทรอย่างไร้จุดหมายและทิศทาง 5. สร้างให้เกิดความร่วมมือการทำงานเป็นทีมนั้นสำคัญ การเป็นผู้นำที่ดีนั้นควรสามารถสร้างให้ทุกคนเกิดความร่วมมือกันได้ เมื่อทุกคนร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมมือ ก็จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ หากผู้นำที่มีแต่การใช้อำนาจ ไม่มีพลังในการสร้างความร่วมมือ การทำงานก็จะไปคนละทิศคนละทาง ไม่มีทิศทางร่วมที่ชัดเจน ความสำเร็จก็เลื่อนรางไปได้ 6. มีวิสัยทัศน์และรักการเรียนรู้สิ่งใหม่ ผู้นำที่ดีนอกจากจะมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การมีวิสัยทัศน์ที่ดีและกว้างไกลนั้นจะทำให้สามารถนำทีมตลอดจนพาลูกน้องไปในทิศทางที่ดีและเหมาะสมได้ เห็นอนาคตที่ไกลกว่า และทำให้ทีมก้าวหน้าได้ไกลกว่า ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์ก็อาจทำให้การทำงานของทีมงานย่ำอยู่กับที่ได้ หรือการทำงานไม่เกิดประโยชน์ใน

ระยะยาว หรือแม้แต่มองไม่เห็นหนทางในการพัฒนาตลอดจนทำสิ่งที่ตนรับผิดชอบอยู่ให้ประสบความสำเร็จ หรือดีขึ้นได้ การเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ก็ทำให้เราค้นพบวิธีการทำงานใหม่ๆ ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ผู้นำที่รัก การค้นหาสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา เปิดรับความรู้แบบไม่จำกัด รักที่จะเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ก็ย่อมทำให้เกิดการพัฒนาตัวเองและรักความก้าวหน้าอยู่เสมอ ในขณะที่เดียวกันก็จะช่วยบริการงาน ตลอดจนทำให้ผู้ตามเปิดโลกใหม่ๆ ได้เสมอเช่นกัน 7. กล้าเปลี่ยนแปลงหนึ่งในคุณสมบัติที่ดีของผู้นำก็คือการกล้าเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ เปลี่ยนให้ทันยุคทันสมัย เปลี่ยนไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น เมื่อเรากล้าการเปลี่ยนแปลงเราก็อาจจะไม่ก้าวไปข้างหน้าเลย ผู้นำที่ดีต้องกล้าที่จะทำอะไรใหม่ๆ กล้าที่จะทดลอง กล้าที่จะลองผิดลองถูก แต่ก็กล้าที่จะรับผิดชอบต่อและช่วยเหลือเมื่อเกิดความผิดพลาดด้วยเช่นกัน 8. มีความรับผิดชอบ ผู้นำที่ดีต้องมีความรับผิดชอบต่อสูง ทั้งในส่วนของการงานที่ตนเองต้องทำ และงานของลูกน้องที่ตนดูแล เมื่อเกิดความผิดพลาดก็ต้องกล้าที่จะรับผิดชอบ ในขณะเดียวกันก็ต้องรับหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้ไวที่สุด การเป็นคนมีความรับผิดชอบ จะทำให้เราทำงานได้อย่างมีวินัยด้วย และทำให้งานนั้นราบรื่น ประสบความสำเร็จ 9. ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้นำที่ดี ต้องมีความช่วยเหลือเกื้อกูล รู้จักแบ่งปัน และคอยช่วยเหลือลูกน้องเวลาเกิดความผิดพลาด ไม่ปล่อยให้ผู้ตามเผชิญความผิดพลาดโดยลำพัง การช่วยกันนั้นเป็นคุณสมบัติที่ดีอย่างหนึ่งของการทำงานร่วมกัน และเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานแบบองค์กรหรือแบบทีมนั้นประสบความสำเร็จได้สูง 10. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มนุษย์สัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญมากในการเป็นผู้นำ สิ่งนี้เป็นเครื่องมือที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันได้ดี หากหัวหน้ามีความเก่งกาจในทุกด้าน แต่ขาดมนุษยสัมพันธ์ ก็ทำให้ไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ หรือเข้าใจคนอื่นได้ อาจส่งผลให้เกิดปัญหาในการทำงานได้ ในขณะเดียวกันหัวหน้าที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะสามารถเชื่อมทุกคนให้อยู่ร่วมกันได้ดี สร้างความน่าเชื่อถือได้ สร้างความเคารพนับถือต่อกันได้ และทำให้ผู้ตามยินดีที่จะเป็นลูกน้อง ร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 11. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นผู้นำที่ไม่เปิดใจ หรือผู้นำที่เอาตนเองเป็นใหญ่ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เห็นแต่ความคิดเห็นของตนเป็นหลักเท่านั้น ก็อาจทำให้เกิดปัญหาในการทำงานได้ หรือผู้ตามไม่กล้าเสนอความคิดเห็น และทางแก้ที่ดีกว่าออกมาได้ ดังนั้นผู้นำที่ดีควรจะต้องเปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น รับฟัง และร่วมกันหาทางแก้ปัญหาให้ดีที่สุด 12. มีความยุติธรรมคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้นำก็คือควรมีความเป็นธรรม มีความยุติธรรม ไม่โอนเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ให้ความสำคัญกับทุกคนเท่าเทียมกัน พื้นฐานในเรื่องความยุติธรรมนั้นจะช่วยให้ทุกคนไว้วางใจ เชื่อถือ และกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ในขณะเดียวกันก็ใคร่ที่หาผิด ทำไม่ดี ก็ย่อมต้องได้รับผลตามเหตุที่ควรเช่นกัน การที่ผู้นำมีความยุติธรรมนั้นมีส่วนที่ช่วยทำให้การปกครองตลอดจนการทำงานต่อกันง่ายและราบรื่นขึ้น ทุกคนให้ความเคารพในการทำงานตลอดจนเคารพซึ่งกันและกันมากขึ้นด้วย และการมีความยุติธรรมมีส่วนทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย 13. มีภาวะในการตัดสินใจที่ดี หนึ่งในภาระกิจสำคัญของการเป็นผู้นำก็คือการตัดสินใจ ผู้นำที่ดีต้องกล้าตัดสินใจ ยอมรับในการตัดสินใจของตน และตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วบนพื้นฐานความรอบคอบ บางครั้งการตัดสินใจที่ช้า หรือตัดสินใจแบบขอไปที ก็อาจทำให้เกิดปัญหาได้ กลายเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ การตัดสินใจที่เฉยขาด รวดเร็ว รอบคอบ และแหลมคม นั้นเป็นคุณสมบัติที่ดีที่ผู้นำควรมีเช่นกัน 14. มีการสื่อสารที่ดี ผู้นำที่ดีต้องสื่อสารเป็น สื่อสารให้ถูกกาลเทศะ สื่อสารให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลรวมถึงแต่ละระดับ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการเข้าใจวิธีการสื่อสารที่ดี จะทำให้เกิดการเข้าใจกันได้ดี เข้าใจสารที่ต้องการจะสื่อ เข้าใจวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร และไม่ทำให้เกิดปัญหาในการ

สื่อสาร เพราะบ่อยครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นกลับไม่ได้มาจากเรื่องงานหรือเรื่องคนเป็นหลัก แต่กลับมาจากการสื่อสารที่ผิดพลาดนั่นเอง 15. รู้จักควบคุมอารมณ์และมีสติ บ่อยครั้งที่อารมณ์เป็นตัวทำลายทุกอย่าง เมื่อเราเจอสถานะที่กดดัน เครียด หรือทำงานผิดพลาด เรามักจะเกิดอารมณ์ที่ไม่ดี แต่ผู้นำที่ดีต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ รู้จักแสดงอารมณ์ที่เหมาะสมที่ควร รู้จักบริหารอารมณ์ และไม่ระบายอารมณ์ใส่ลูกน้องหรือผู้ตามที่จะทำให้เกิดผลเสีย เมื่อเราควบคุมอารมณ์ได้ เราก็จะมีสติในการไตร่ตรอง คิดถ่วงถี่ และทำให้การตัดสินใจไม่พลาดหรือไม่ทำลายมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน

บทสรุปการเป็นผู้นำที่ดีนั้นมีหลายปัจจัยรวมกัน และภาวะผู้นำนั้นไม่ได้หมายถึงความอาวุโสหรือการมีตำแหน่งหน้าที่ แต่หมายถึงภาวะที่เกิดขึ้นจริงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงาน บริหารคน นำพาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรเองควรส่งเสริมคนที่มีภาวะในความเป็นผู้นำให้ขึ้นมาเป็นผู้นำมากกว่าที่จะส่งเสริมจากความอาวุโสหรืออายุงานเป็นหลัก หากเลือกคนที่เหมาะสมจะทำให้การเป็นผู้นำมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ และองค์กรก็จะประสบความสำเร็จได้ง่ายเช่นกัน เหมือนกับคำพูดประโยคนี้ที่เป็นหนึ่งในโคตมสามารถบ่งบอกภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างดีที่สุด ภาวะการเป็นผู้นำนั้นต้องสามารถที่จะแปลงวิสัยทัศน์ให้เกิดเป็นการปฏิบัติงานจริงจนเกิดผลสำเร็จให้ได้มากที่สุด

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง หากได้มีการนำเอาองค์ความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มของสังคมโลกที่กำลังอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลง เพื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษใหม่ มาผนวกกับแนวคิดและทฤษฎีด้านภาวะผู้นำ เพื่อทำการสังเคราะห์ให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสังคมโลกในทศวรรษหน้า ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในแบบต่างๆ และเรียบเรียงบทความนี้ขึ้น โดยได้มาจากการสังเคราะห์หนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ นานาทัศนะ และบทความจากวารสารต่างๆ ทั้งที่มีการเผยแพร่ในรูปของหนังสือ สิ่งพิมพ์ และในรูปของสื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ ที่เกี่ยวกับเรื่องของภาวะผู้นำในรูปแบบต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดเป็นผู้นำต้นแบบที่สมบูรณ์ทั้งในเรื่องของการดำเนินชีวิตส่วนตัวและด้านหน้าที่การงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และตกผลึกมาเป็น "แนวคิดของรูปแบบภาวะผู้นำแบบดุลยภาพ (Equilibrium Leadership)" ดังที่จะได้กล่าวในบทความนี้ต่อไป มิทเชล และลาร์สัน จูเนียร์ (Michell and Larson, Jr., 1987 : 435-436) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2. มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล 3. ความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ 1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ผู้นำจะพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่ เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีกระบวนการทำใดๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้นำทางการแต่งตั้ง เช่นผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะผู้นำ หรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้ามผู้ที่แสดงภาวะผู้นำ อาจจะไม่เป็นผู้ที่เป็นแบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น 2. ภาวะผู้นำนอกจากจะเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่า ไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าเป็นภาวะผู้นำได้ 3. ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น หากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะ

ผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำนั่นเอง คุณสมบัติของผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำควรประกอบด้วยครองตน - มีความประพฤติปฏิบัติตนดี - มีความรู้ ความสามารถเข้าใจเหตุการณ์ - มีความซื่อสัตย์สุจริต - มีความอดทนอดกลั้น - มีเหตุผล - มีการควบคุมอารมณ์ที่ดี (EQ=Emotional Qmotent) ครองคน มีมนุษยสัมพันธ์ดี - มีความเสียสละ - มีความจริงใจ - มีความสามารถในการจูงใจ - มีความปรารถนาส่งเสริมให้ลูกน้องก้าวหน้า ครองงาน - มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ - มีความรับผิดชอบ - มีการตรงต่อเวลา - มีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงาน - มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ - มีความกล้าหาญ รูปแบบของผู้นำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำมีหลายลักษณะ จากการศึกษาของวิลเลียม เจ เรดดิน(William J. Reddin) เรดดินอธิบายถึงความสัมพันธ์กันของพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ โดยแสดงให้เห็นถึงรูปแบบผู้นำ ที่มีประสิทธิผลมากกว่า และผู้นำ ที่มีประสิทธิผลน้อยกว่า ดังนี้

รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 1. นักบริหาร (Executive) ผู้นำแบบนี้จะมีความสนใจเป็นอย่างมากทั้งในเรื่องของงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความสามารถในการจูงใจคนกำหนดมาตรฐานในงานสูง เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการทำงานเป็นทีม 2. นักพัฒนา (Develop) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากกว่าให้ความสนใจกับงานจะให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน สร้างแรงจูงใจและให้ กำลังใจเพื่อให้ทุกคนพัฒนาตนเอง 3. นักเผด็จการแบบใช้พระคุณ (Benevolent autocrat) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจอย่างมากกับงาน และให้ความสนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลน้อย มุ่งประสิทธิผลของงาน และทำให้บรรลุผลได้อย่างดี โดยไม่ทำให้เกิดความขัดแย้ง หนองใจ 4. ผู้รักษากฎระเบียบ (Bureaucrat) ผู้นำแบบนี้จะไม่ให้ความสนใจมากนักกับเรื่องงาน และเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคล แต่จะเน้นเรื่องกฎระเบียบ การรักษากฎระเบียบ ตลอดจน

รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 1. ผู้ประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำแบบนี้ถึงแม้จะให้ความสนใจทั้งในเรื่องงานและ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล แต่จะไม่เป็นผู้นำที่กล้าตัดสินใจหรือตัดสินใจไม่ดีและอ่อนไหวต่อแรงบีบคั้นมาก 2. นักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับเรื่องคนและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล แต่ให้ความสนใจกับงานน้อยที่สุดและเมื่อมีปัญหาขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เขาจะพยายามให้ทุกคนสามัคคีปรองดองกัน โดยมีการคำนึงถึงปัญหาที่มาจากงาน 3. นักเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจกับงานมากที่สุด แต่ให้ความสนใจกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลน้อยที่สุด ไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในงาน แต่จะสั่งการให้ทำตามความคิดของตนเสมอ และไม่สนใจที่จะแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งระหว่างบุคคล 4. ผู้ทิ้งงาน (Deserter) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจน้อยที่สุดทั้งเรื่องงานและเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ในสถานการณ์ที่ประสบปัญหาทั้งงานและการขัดแย้งระหว่างบุคคล เขามีสลักษณะเฉย ๆ ไม่เอาใจใส่เรื่องใด ๆ และไม่สนใจปัญหาของใคร

โรนัลด์ ลิพพิท (Ronald Lippitt) และราล์ฟ ไวท์(Ralph White) ได้อธิบายถึงรูปแบบภาวะผู้นำไว้ 3 ลักษณะ 1. ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership) ภาวะการเป็นผู้นำ ชนิดนี้ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยผู้นำเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ ห่าง ๆ ไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนัก จึงมีคำเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์” เพราะผู้นำมีหน้าที่เพียงส่งผ่านข่าวสารเท่านั้น จุดเน้นอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ จะเห็นว่าผู้นำแบบนี้ไม่ได้เป็นผู้นำการเลย ดังนั้นจึงอาจเรียกว่า เขาเป็นผู้นำจอมปลอม แต่ส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจภาวะผู้นำแบบนี้สำหรับผลการทำงานนั้น

ขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเอง 2. ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยมหรือแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) ภาวะการเป็นผู้นำ แบบนี้ผู้นำจะยึดตนเองเป็นสำคัญตั้งแต่การเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงาน การสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดด้วยตนเอง (Close Supervision) ไม่ปล่อยให้มียิสระในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเขาจะไม่มี ความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไม่พอใจในผู้นำแบบนี้ และจะแสดงความก้าวร้าวตอบโต้ผู้นำหรือไม่ก็เฉยเมยเสียเลย หรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่ 3. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำแบบนี้จะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างจากแบบอัตตนิยม เขาจะมีความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา เห็น ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถ ดังนั้นเขาจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participation) ในการตัดสินใจ กำหนดนโยบายรวมตลอดถึงวิธีการปฏิบัติงาน โดยตัวผู้นำเองก็มี ส่วนร่วมอย่างเต็มที่เช่นกัน ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้จึงอยู่ที่ทั้งตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย หรือรวมเรียกว่ากลุ่มนั่นเอง ภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง ซึ่งกล่าวได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

คุณสมบัติของผู้นำที่ดี ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ 1. มีความรู้(Knowledge) 2. มีความคิดริเริ่ม(Initiative) 3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด(Courage and firmness) 4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relation) 5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต(Fairness and Honesty) 6. มีความอดทน (Patience) 7. มีความตื่นตัว(Alertness) 8. มีความภักดี(Loyalty) 9. มีความสงบเสถียรไม่ถือตัว(Modesty)

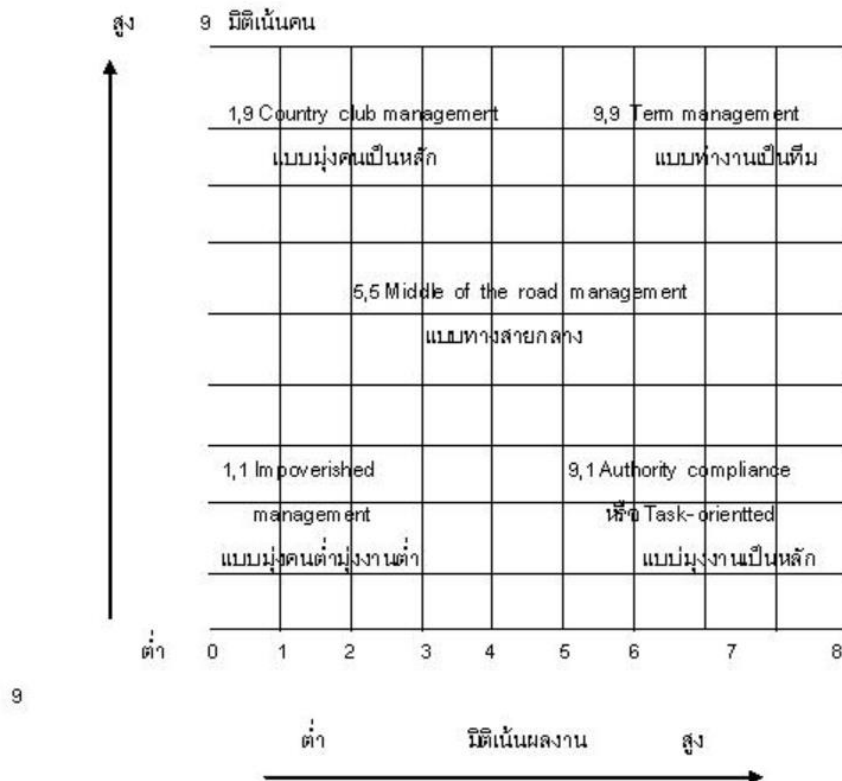
คุณสมบัติที่ดีที่ผู้นำควรมี 1. มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2. มีการกำหนดลำดับความสำคัญที่เหมาะสม 3. มีการตั้งและคาดหวังในมาตรฐานที่สูง 4. มีการเข้มงวดและยุติธรรม 5. การให้ความสำคัญและโอกาสและสิ่งที่เป็นไปได้ 6. พัฒนาและรักษาระดับแรงกดดัน 7. การให้ความสนใจในรายละเอียด 8. การยอมรับต่อความผิดพลาด 9. การเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องที่สำคัญ 10. สนุกกับงาน มีผลการวิจัยต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐานสำหรับการพิจารณาคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำ เช่น ผลงานของ เชลลีย์ เคิร์คแพทริก และ เอ็ดวิน ล็อก (Shelley Kirkpatrick and Edwin Lock cited by Schermerhorn, 2002 : 343) ได้ประมวลผลการวิจัยจากอดีตจนถึงปัจจุบันและสรุปคุณลักษณะเด่นที่มักพบในบรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะสำคัญดังนี้ 1. มีพลัง (Drive) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่มีพลังสูงแสดงความคิดริเริ่มและมีความมุ่งมั่นไม่ปล่อยอะไรให้หลุดมือหรือลี้ภัยไปง่าย ๆ 2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นไว้วางใจในตนเองและมั่นใจในขีดความสามารถของตนเองอยู่เสมอ 3. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์และมักจะคิดใหม่ทำใหม่เป็นคนแรกไม่ลอกเลียนแบบใคร 4. มีความสามารถในการคิด (Cognitive ability) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่มีความสติปัญญาในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศมาประมวลผลและตีความหมายเพื่อนำไปใช้ให้เป็น ประโยชน์ 5. มีความรอบรู้ทางธุรกิจ (Business knowledge) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในองค์การธุรกิจเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคเกี่ยวกับธุรกิจอุตสาหกรรมของตนเอง 6. มีความสามารถในการจูงใจ (Motivation) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดแรงบันดาลใจในการพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 7. มีความยืดหยุ่น

(Flexibility) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของผู้ตามและประสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์ 8. มีความซื่อสัตย์และจริงใจ (Honesty and integrity) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่ผู้อื่นไว้วางใจได้เพราะเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริตสามารถทำนายพฤติกรรมไว้ล่วงหน้าได้ และเป็นคนที่ฟังพาของผู้อื่นได้ คุณลักษณะเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหาร แต่ในระยะหลังการวิจัย พบว่าคุณลักษณะเหล่านี้ก็มีอยู่ในตัวของสมาชิกกลุ่ม ทำให้มีความเชื่อว่า คุณลักษณะเด่นของผู้นำมีส่วนเฉลี่ยไม่ต่างจากสมาชิกคนอื่น ๆ ไม่มากนัก จึงมีความสงสัยว่าคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ค้นพบอาจจะจะเป็นผลของการเป็นผู้นำมิใช่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนที่จะเป็นผู้นำก็ได้ อย่างไรก็ตาม ผลงานวิจัยในปัจจุบันยังให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เช่น มีการศึกษาพบว่าผู้ตามต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ Schermerhorn, 2002 : 342) ได้แก่ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีสมรรถนะ เป็นผู้ที่มีมองไปข้างหน้ามีความสามารถในการสร้างแรงดลใจ และมีความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ยังมองว่าภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพควรเป็นผู้ที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ และมอบอำนาจการตัดสินใจ แก่พนักงานที่ไม่ใช่ ระดับผู้บริหาร ผู้ตาม (Followers) และภาวะผู้ตาม (Followship) ผู้ตาม หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องรับคำสั่ง จากผู้บังคับบัญชามาปฏิบัติให้สำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ แบบของภาวะผู้ตาม เคลลี (Kelley) ได้แบ่งประเภทของผู้ตามโดยใช้เกณฑ์ 2 มิติ ดังนี้ มิติที่ 1 คุณลักษณะของผู้ตามระหว่างความอิสระ (การพึ่งพาตนเอง) และความคิด สังสรรค์ ไม่อิสระ (พึ่งพาผู้อื่น) และขาดความคิดสร้างสรรค์ พฤติกรรมของผู้ที่มีความเป็น อิสระ และความคิดสร้างสรรค์จะมีลักษณะเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม และเสนอวิธีการใหม่อยู่เสมอ ส่วนบุคคลที่มีลักษณะพึ่งพาผู้อื่นจะขาดความคิดริเริ่ม และคอยรับคำสั่งจากผู้นำโดยขาดการ ไตรตรอง มิติที่ 2 คุณลักษณะของผู้ตามระหว่าง “ความกระตือรือร้น กับ ความเฉื่อยชา” คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้ตาม 5 แบบมีดังนี้ 1) ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบนี้เป็นคนเฉื่อยชาแต่มีความเป็นอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์สูง ผู้ตามแบบห่างเหินส่วนมากเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล มีประสบการณ์ และผ่าน อุปสรรคมาก่อน 2) ผู้ตามแบบปรับตัว ผู้ตามแบบนี้ เรียกว่า ผู้ตามแบบครึ่งผม เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ในการทำงาน แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์ 3) ผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้ตามแบบนี้จะเลือกใช้ลักษณะผู้ตามแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะเอื้อประโยชน์กับตัวเองให้มากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด 4) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา ผู้ตามแบบนี้ชอบพึ่งพาผู้อื่นขาดความอิสระ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ ผู้ตามแบบนี้เป็นผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานสูงมี ความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง ลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผล ดังนี้ 1. มีความสามารถในการบริหารจัดการตนเองได้ดี 2. มีความผูกพันต่อองค์การต่อวัตถุประสงค์ 3. ทำงานเต็มศักยภาพ และสุดความสามารถ 4. มีความกล้าหาญ ซื่อสัตย์ และน่าเชื่อถือ การพัฒนาศักยภาพตนเองของผู้ตาม การพัฒนาลักษณะนิสัยตนเองให้เป็นคนที่มีประสิทธิผลสูงมี 7 ประการคือ 1. ต้องมีนิสัยเชิงรุก หมายถึงไม่ต้องรอให้นายสั่ง 2. เริ่มต้นจากส่วนลึกในจิตใจ 3. ลงมือทำสิ่งแรกก่อน 4. คิดแบบชนะทั้งสองฝ่าย 5. เข้าใจคนอื่นก่อนจะให้คนอื่นเข้าใจเรา 6. การรวม หรือทำงานเป็นทีม 7. ลับเลื่อยให้คม คือพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แนวทางส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามให้มีคุณลักษณะผู้ตามที่มีวัตถุประสงค์ 8. การดูแลเอาใจใส่ เรื่องความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ให้กับบุคลากรเป็นธรรมชาติ 9. การจูงใจด้วยการให้รางวัลคำชมเชย 10. การให้ความรู้และพัฒนาความคิดโดยการจัดโครงการฝึกอบรม สัมมนาและศึกษาดูงาน 11. ผู้นำต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง 12. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง

ต่อเนื่อง 13. ควรนำหลักการประเมินผลงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์มาพิจารณาความดีความชอบ 14. ส่งเสริมการนำพุทธศาสนามาใช้ในการทำงาน 15. การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วยแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้ 1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) 2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) 3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) 4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียนฮิตเลอร์ฟอซุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่ 1. The tasks of Leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่มรู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการสามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆเพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor 1. Kurt Lewin's Studies Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ 1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ

ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี 1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย 2.Likert's Michigan Studies 2.1Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคมมหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likertและกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ 2.1.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่างการตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก 2.1.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา 2.1.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน 2.1.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา 3.Blake and Mouton's managerial Grid Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานตำมมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม



ที่มา : Blake and McCanse (1991 : 29)

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่ 1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ท่างเห็นผู้ร่วมงาน 2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่ 4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการ

ทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป 5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกรักใคร่ของผู้นับถือในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน 4. McGregor's : Theory X and Theory Y Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่ 1.แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style เรดติน เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงานและมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดตินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสมเรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และ เรดตินยังแบ่ง ผู้นำออกเป็น 4 แบบ ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน Separated Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ให้งานเสร็จไปวัน ๆ 2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว Dedicated Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น 3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธ์ภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ Related Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น 4. Compromiser คือ ผู้ประนี ประนอมทุกๆเรื่อง Integrated Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธ์ภาพที่ดีด้วย เรดติน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรดตินได้เสนอแนะว่า

องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. Theory Z Organization

William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3. Life – Cycle Theories

Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรตดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคมหรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตามเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ
 1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ
 2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง
 3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน
 4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

4. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ 1.ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ 2.โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น 3.อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำจะทำเช่นนั้นได้ผู้นำ

ต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์นส์ เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่ 1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้ง ผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น 2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน 3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 แบสส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของ เบิร์นส์ ซึ่ง แบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น 2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร 3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย 1.บุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ (Charisma) 2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration) 3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงาน ซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบสส์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย 1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) 2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception) การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิธีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformational Leadership in Education) จงเป็นนักฝัน บอกเพื่อนร่วมงานถึงความฝันของท่าน อธิบายให้คนเหล่านั้นเข้าใจถึงเหตุผลของความฝัน พร้อมทั้งชี้ทางที่สามารถไปถึงฝันนั้น ข้อความที่กล่าวข้างบนนี้แสดงถึงความเป็น “ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)”

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaderships) ทั้งนี้ เพราะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะให้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ ความคาดหวัง (expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม

การเปลี่ยนแปลง (Transformation) ที่เกิดขึ้น อาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน ได้แก่ 1. โดยการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และความรู้ (Consciousness) ของผู้ตาม ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้ 2. โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงานหรือขององค์การโดยรวม 3. โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงประกอบด้วย - การเป็นตัวอย่างของพฤติกรรม (Role modeling) - การสร้างแรงดลใจ (Inspirational motivation) - ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) - การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration) - การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) - การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a source of personal power) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มุ่งเน้นการรักษาสถานภาพเดิม (Maintain status quo) เป็นหลัก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันในทุกหนทุกแห่งจึงกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าจะเป็นวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม การเมือง ตลอดจนความเป็นอยู่ในสังคม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าววันวันแต่จะมีอัตราเร่งที่รวดเร็วขึ้น ดังนั้นคุณลักษณะและทักษะของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาจะเท่าทันโลก

เราทุกคนจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่สามารถมองเห็นทะลุเข้าไปในอนาคตว่า ต่อไปงานที่เราทำอยู่นั้นจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มีอะไรใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นบ้าง ถ้าเรามัวแต่รอคอยที่จะเคลื่อนไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกแล้ว เราก็จะกลายเป็นคนล้าหลังทันที ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงพยายามที่จะสร้างวิสัยทัศน์ให้เห็นว่าในอนาคตหน่วยงานของตนควรเป็นอย่างไร จากนั้นจึงทำการสื่อความคิดดังกล่าวแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงต้องเก่งด้านการสื่อสาร และทักษะการสื่อสารที่ช่วยสื่อความหมายให้คนอื่นเข้าใจ วิสัยทัศน์ที่ดีคือทักษะด้านการพูด โดยเฉพาะการพูดเพื่อโน้มน้าวใจผู้ตามให้เห็น คล้ายตาม ผู้พูดอาจต้องใช้สัญลักษณ์หรือการยกตัวอย่างเชิงอุปมาอุปไมยเพื่อประกอบการอธิบายให้ผู้ตาม มองเห็นวิสัยทัศน์ของผู้ตามได้อย่างแจ่มชัด

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้ความสามารถ “ครองงาน” ของตนเพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ผู้นำจะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกตระหนักและมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่ากรกระทำของตนเป็นสิ่งที่สมควรแก่การเอาเยี่ยงอย่างและเป็นสิ่งที่ตนถือปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาเป็นประจำ ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงสามารถเป็นตัวอย่าง (Role modeling) ที่ดีแก่ผู้อื่น และ

สิ่งที่ผู้นำขาดไม่ได้ก็คือ ความสามารถด้านเทคนิคในงานที่ทำและทักษะด้านการบริหารจัดการในฐานะการเป็นผู้บริหารที่ดี (Good manager) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่าการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การและการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถูกเรียกว่าเป็น “ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical leadership)” อีกแง่มุมหนึ่งด้วย

ขอให้พิจารณาตัวอย่างจากข้อความต่อไปนี้ . ข้อความบ่งบอกการเป็นตัวอย่างพฤติกรรม (Role modeling) ของผู้นำ เช่น “ข้าพเจ้าจะไม่บอกให้คนอื่นทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าทำไม่ได้” . ข้อความบ่งบอก การสร้างแรงจูงใจของผู้นำ (Inspirational motivation) เช่น “ผมมองเห็นผลดีจากความสำเร็จของโครงการนี้ว่าจะเอื้อประโยชน์แก่พวกเราทุกคน เรามีความสุขและภูมิใจที่ได้ทราบว่า ธุรกิจของเรามีผลประกอบการดีเยี่ยม และเราสามารถก้าวมาขึ้นแถวหน้าของบรรดาบริษัททั้งหลายที่มีธุรกิจประเภทเดียวกับเรา” . ข้อความบ่งบอก ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) เช่น “ผมเชื่อว่าในอนาคตอันใกล้นี้สถาบันของเราจะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ ที่จะทำหน้าที่ชักจูงสายสัมพันธ์ความร่วมมือของประชาชนประเทศต่าง ๆ ที่อยู่ในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขงได้เป็นอย่างดี . ข้อความบ่งบอก การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration) เช่น “นี่เป็นงานใหม่ที่ฉันยังไม่เคยทดลองทำมาก่อน แต่ไม่ต้องกลัวนะ เพราะผมเชื่อมั่นอย่างจริงใจว่า คุณก็สามารถทำได้ดีไม่แพ้ใครเลย เอาอย่างนี้นะ ผมจะอยู่คอยให้ความช่วยเหลือคุณทุกขั้นตอนทีเดียวแหละ เพราะฉะนั้นขอคุณกรุณาอย่าได้เกรงใจที่จะเรียกผมทุกครั้งที่คุณต้องการความช่วยเหลือนะครับ งานนี้ช่วยให้คุณสนุกไม่น้อยเลย” . ข้อความบ่งบอก การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เช่น “ผมว่าเราอาจจะหลงทางอยู่กับการหาทางออกของปัญหาเพียงแค่ทางเดียวเท่านั้นไหนพวกเรลองมาช่วยกันมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ บ้างจะดีไหม”

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกระทำในสิ่งต่อไปนี้ ทำงานอย่างมีจิตสำนึก ด้วยใจรักและมีความภูมิใจต่องานที่ทำแสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในสิ่งที่ต้องการกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำประพฤติปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลายตลอดเวลา คิดออกไปนอกกรอบของงานไปสู่อนาคต (คิดแบบหลุดโลก) เสริมแรงและพยายามผลักดันให้วิสัยทัศน์สู่อนาคตอยู่ในกระแสขององค์การตลอดเวลา ใช้การสื่อสารทางวาจาอย่างมีประสิทธิภาพไม่พูดไร้สาระหรือพูดซ้ำซากแต่ขาดความจริงใจ ปรับระดับของภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง ปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและพบปะพูดคุยแบบสองต่อสองกับผู้ร่วมงาน พยายามศึกษาให้เข้าถึงบุคลิกภาพที่แท้จริงของผู้ร่วมงานรายคน คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอยู่ตลอดเวลา กระตุ้นคนอื่นให้คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ ๆ ขึ้น โดยไม่มีการตำหนิใคร เมื่อการปฏิบัติงานดังกล่าวพบความล้มเหลว แสวงหาความคิดช่วยเหลือจากผู้ตามพร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูล

ป้อนกลับจากผู้ตาม เอาใจใส่แก้ปัญหาขั้นตอน กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้า (Red – Tape) และเป็นอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา คลุกคลีและปรากฏตัวอยู่ในที่ทำงานกับผู้ร่วมงานเป็นประจำ

จากประเด็นพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ระบุมานี้ จะเห็นว่าพฤติกรรมดังกล่าวไม่จำเป็นเฉพาะผู้ที่ เป็นหัวหน้าหน่วยงานเท่านั้น แต่ใครก็ตามถ้าฝึกทดลองปฏิบัติก็สามารถเพิ่มความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพขึ้นกับตนเองได้ทั้งสิ้น กล่าวคือก่อให้เกิดอำนาจส่วนบุคคล (Personal power) ขึ้นแม้ว่าจะไม่มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการก็ตาม แต่ก็สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นให้เกิดการยอมรับ ยอมรับฟังหรือคล้อยตามด้วยความเต็มใจจึงเกิดภาวะผู้นำขึ้นกับบุคคลนั้น

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformational leadership in education) แม้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมาจากแนวคิดของเบิร์น (Burn, 1978) ที่สร้างขึ้นภายใต้บริบทที่มีใช้ทางการศึกษา (Non – education setting) ก็ตาม แต่ด้วยจุดเด่นของทฤษฎีที่มีมุมมองกว้างขวางกว่าและมีความยืดหยุ่นมากกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ โดยเฉพาะมีความสอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วเกินที่จะคาดหมายได้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงได้รับการกล่าวขานและนำไปประยุกต์ใช้ในบริษัทต่าง ๆ มากมาย มีงานวิจัยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้นในที่นี้จะกล่าวสรุปในส่วนที่เป็นผลวิจัยของไลธวูดและคณะ (Leithwood et al., 1999) เท่านั้น จากแนวคิดหลักของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพดังที่กล่าวมาแล้ว ไลธวูดและคณะได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ออกเป็นกลุ่มได้ 3 มิติ แต่ละมิติแยกย่อยออกเป็นการกระทำ (Action oriented) ของผู้นำที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน แล้วก่อให้เกิดผลิตผล (Outcomes) จากการกระทำเหล่านั้นอย่างไร สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้ ตารางแสดงกรอบความคิดอย่างกว้างของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ปรับปรุงจากงานวิจัยของ Leithwood et al., 1999) มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension) ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหวัง ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building a shared vision) การสร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย (Developing consensus about goal) สร้างความคาดหวังสูงด้านการปฏิบัติงาน (Creating high performance expectations) เกิดผู้นำโดยเสน่ห์ขึ้นในโรงเรียน (Charismatic school leader) ซึ่งได้รับการยอมรับนับถือสูง ได้รับความไว้วางใจ เป็นสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือรายบุคคล สร้างบรรยากาศกระตุ้นการใช้ปัญญา แสดงตัวแบบอย่างของการปฏิบัติและค่านิยมสำคัญของโรงเรียน คนเป็นศูนย์กลางขององค์การโครงสร้างและงานจะไร้ความหมายถ้าไม่ยึดความสำคัญของคน ด้านการจัดระเบียบใหม่ของโรงเรียน (Redesigning the organization) การสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียน ริเริ่มและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างและกระบวนการที่เน้นการตัดสินใจร่วมกัน สร้างสานสัมพันธ์ของคนในองค์การและกับชุมชน ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) เป็นหัวใจของการดำเนินงานทั้งหลายของโรงเรียน

นอกจากนี้ไลธวูดและคณะ (Leithwood et al., 1999) ยังสรุปว่าโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง (High reliability learning community) ที่ยึดวัตถุประสงค์หลักด้านการจัดการเรียนรู้ ผสมกับผลิตผล (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากผู้สำเร็จการศึกษาของโรงเรียน ตัวอย่างที่เป็นความหมายขององค์การที่มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง (High reliability

organization) ก็ได้แก่องค์การที่ควบคุมระบบการจราจรทางอากาศซึ่งจะเป็นต้องให้บรรลุเป้าหมายได้ตลอดเวลาและมีความถูกต้องแม่นยำปลอดภัยสูง ไม่มีการผิดพลาดในการขึ้นลงของเครื่องบินเกิดขึ้นแม้แต่ครั้งเดียว เมื่อประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาใช้กับปฏิรูปการศึกษา จะเห็นกรณีตัวอย่างว่า ถ้าผลการเรียนรู้ทักษะพื้นฐานของนักเรียนระดับประถมศึกษาล้มเหลว ก็จะส่งผลต่อเนื่องต่อคุณภาพการเรียนรู้ตลอดทั้งระบบการศึกษา คือ ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษาแล้วส่งผลกระทบต่อความสามารถในการมีงานทำ ซึ่งส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจของประเทศในที่สุด จากผลที่ตามมาดังกล่าวไลธวูดและคณะ (Leithwood et al., 1999) สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจำเป็นต้องขยายกรอบความคิดให้กว้างและลึกมากยิ่งขึ้น ดังตารางดังต่อไปนี้ มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension) ผลผลิต (Outcomes) ที่คาดหวัง ด้านการแก้ปัญหา (Problem solving) การเข้าใจปัญหา การแก้ปัญหา เกิดประสิทธิผล ดังนี้ สามารถแนะแนวทางแก้ปัญหา สามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง สามารถแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน สามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหา ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู (Fostering teacher leadership) มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำของครู ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลกว่าภาวะผู้นำของคณะครูร่วมกัน ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสำคัญมากต่อการปรับปรุงแผนงาน โครงสร้างโรงเรียนและ องค์การ พันธกิจ โรงเรียนและวัฒนธรรมของโรงเรียน สามารถคาดหวังได้ชัดเจนถึงความแตกต่างของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูในแง่รูปแบบและการมีผลที่กระทบต่อโรงเรียน ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง (Building teacher' commitment to change) เป้าหมายส่วนตัว ความเชื่อในขีดความสามารถ ความเชื่อในบริบทแวดล้อม มีกระบวนการกระตุ้นด้านอารมณ์ สิ่งต่อไปนี้จะมีอิทธิพลให้ความผูกพันของครูสูงขึ้น การกำหนดทิศทางของผู้นำ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างฉันทามติต่อเป้าหมายของโรงเรียน การแสดงความคาดหวังของการปฏิบัติงานสูง มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension) ผลผลิต (Outcomes) ที่คาดหวัง ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูอภินิหารทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (Creating the conditions for growth in teachers' professional knowledge and skill) พัฒนาขีดความสามารถของครูรายบุคคล ความเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) ซึ่งเป็นจุดเด่นอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น ยังไม่พบว่ามีผลโดยตรงต่อการปรับปรุงของโรงเรียนแต่อย่างใด โดยครุมองเรื่องนี้ว่าไม่ใช่ประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ

การใช้เทคนิคการแลกเปลี่ยน (Transaction) เพื่อเป็นเครื่องมือจูงใจการทำงานของครู จึงยังมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อสนับสนุนความเป็น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Leadership for learning organization) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) การเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (Whole school learning) ภาวะผู้นำส่งผลอย่างสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขของการเรียนรู้เป็นทีม และการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ผู้นำสามารถเป็นทั้งผู้สร้างโอกาสและเป็นผู้กำหนดวิธีการที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัฒนธรรม (Culture) โครงสร้างและทรัพยากร (Structure and resources) ด้านการรักษาดุลยภาพเชิงอารมณ์ (Maintaining the emotional balance) ช่วยป้องกันการเกิดภาวะเครียด (Stress) และภาวะไฟไหมดเชื้อ (Burnout) ของครู ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเป็นทั้งผู้สร้างภาวะไฟไหมดเชื้อขึ้น และเป็นผู้บรรเทาภาวะดังกล่าวให้แก่ครู ภาวะผู้นำส่ง

ผลกระทบทางอ้อมต่อภาวะไฟหมดเชื้อของครูโดยผ่านองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การภายใต้การนำของครูใหญ่

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) สังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผลความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ณ จุดหนึ่งจุดใดจะส่งผลกระทบแพร่กระจายไปยังส่วนอื่นได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะความเสื่อมโทรมด้านจริยธรรมของสังคมที่มาจากสาเหตุของการยึดวัตถุมากกว่าความดี การแข่งขันเพื่อเอาชนะแทนการร่วมมือ การมองคนอื่นเป็นคู่แข่งมากกว่าเป็นพันธมิตร การศึกษาน่าจะให้ทางออกที่ดีต่อปัญหาดังกล่าว และผู้นำสถานศึกษาน่าจะเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมต่อครู นักเรียน และบุคคลอื่นในสังคม อาจารย์ใหญ่เผชิญกับปัญหาหลีกเลี่ยงไม่ได้คือการไม่ออกด้านจริยธรรมอยู่ทุกวัน กรีนฟิลด์ (Greenfield, 1991) กล่าวว่า อาจารย์ใหญ่ไม่อาจปฏิเสธความรับผิดชอบต่อปัญหาด้านคุณธรรมของสังคมของนักเรียน และต่อวิชาชีพครู โดยปัญหาที่เกิดขึ้นบางครั้งแม้ยากที่จะชี้ชัดได้ว่าอะไรถูกอะไรผิด อะไรควรและอะไรที่ไม่ควรประพฤติปฏิบัติในแง่ของศีลธรรมก็ตาม

กรีนฟิลด์ (Greenfield) ระบุว่าสังคมมีความคาดหวังด้านจริยธรรมจากครูใหญ่ เช่น 1. โรงเรียนต้องเป็นสถาบันแห่งศีลธรรม (moral institute) ที่ช่วยกำหนดปทัสสถานของสังคม (social norm) 2. อาจารย์ใหญ่ต้องเป็นต้นแบบ ด้านศีลธรรม (moral agent) การตัดสินใจเรื่องใด ๆ ของอาจารย์ใหญ่ต้องอยู่บนเหตุผล ค่านิยมทางศีลธรรม (moral value) เป็นหลักมากกว่าหลักการอื่นใด 3. การบริหารโรงเรียนจะต้องยึดหลักการทุ่มเทเพื่อให้เกิดบรรยากาศให้นักเรียนได้เจริญงอกงาม ได้เรียนรู้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข (ดี เก่ง และมีความสุข) จากเหตุผลดังกล่าว ความประพฤติของครูใหญ่ จึงต้องแสดงออกถึงการเป็นผู้มี ศีลธรรม ดังที่ ศ.ดร.สาโรช บัวศรี เคยกล่าวไว้ว่า “บัณฑิตต้องมีความรู้คู่คุณงาม และต้องประพฤติตนดุจ ผู้ทรงศีล” การแสดงออกเชิงศีลธรรมของผู้นำนอกจากสามารถมองเห็นได้จากการประพฤติปฏิบัติปกติประจำวันแล้ว ผู้นำยังต้องทำให้นโยบายต่าง ๆ และโครงสร้างของโรงเรียนแฝงด้วยค่านิยมเชิงจริยธรรมทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น สังคมปัจจุบันคนส่วนใหญ่ต้องการเป็นผู้ชนะบนความพ่ายแพ้ของคนอื่น จึงเกิดการเอาเปรียบและใช้กลยุทธ์สกปรกไร้จริยธรรมเพียงเพื่อชัยชนะของตน ดังนั้นครูใหญ่จึงต้องทำให้นโยบายและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของครูและนักเรียนมุ่งเน้น คุณธรรม จริยธรรมเรื่องความยุติธรรม การไม่เอาเปรียบผู้อื่น เน้นความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ยึดความสำคัญของการทำงานแบบทีมมากกว่าทำรายบุคคล ใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ/ชนะมากกว่าชนะ/แพ้ รวมทั้งการสร้างค่านิยมให้เกิดการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น เป็นต้น โดยสรุปจะเห็นว่าครูใหญ่จึงไม่เพียงเป็นผู้นำการประพฤติปฏิบัติทางจริยธรรม เฉพาะตนเท่านั้น แต่มีหน้าที่สำคัญยิ่งคือ “การสร้างโรงเรียนให้เป็นสถาบันแห่งคุณธรรม จริยธรรม (ethical institution)” อีกด้วย

ในฐานะเป็นผู้นำ ครูใหญ่ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษในการใช้อำนาจหน้าที่ของตนอย่างมีจริยธรรม การแสดงทัศนคติดีหรือการตัดสินใจต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ดี จะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผลของจริยธรรม สิ่งที่ผู้นำคิด พูดและทำล้วนต้องสอดคล้องกัน ทุกคนจึงเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การใช้อำนาจการทำให้ (coercive power) ฟังหลีกเลียงให้มากที่สุดและเป็นทางเลือกสุดท้ายเมื่อหมดวิธีอื่นแล้ว เพราะมีผลเสียมากกว่าและไม่นำไปสู่การสร้างวินัยตนเองหรือการเคารพตนเองของผู้นั้นแต่อย่างใด ครูใหญ่กับ

ปัญหาทางเลือกสองแพร่งทางจริยธรรม (What ethical dilemmas do principal face?) ในการเป็นผู้นำที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม ครูใหญ่จึงมักพบกับความอึดอัดใจที่จะต้องตัดสินใจทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่เห็นว่าดีกว่าอีกทางเลือกหนึ่งในเกณฑ์เชิงจริยธรรม ทั้งนี้เพราะบางครั้งประเด็นเชิงจริยธรรมไม่ใช่การเลือกระหว่างผิดหรือถูก แต่เป็นเรื่องของอย่างไร้ที่ที่เหมาะสมกว่ากัน ตัวอย่างเช่น การใช้งบประมาณที่มีจำกัดของโรงเรียนระหว่างโครงการส่งเสริมนักเรียนปัญญาเลิศกับโครงการสอนเสริมเพื่อลดการตกซ้ำชั้น ของนักเรียนหรือกรณีที่ ครูใหญ่นำนโยบายการให้ความอิสระแก่ครู (Teacher autonomy) แต่ขณะที่เน้นเรื่องผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (student achievement) เป็นเรื่องสำคัญด้วย ปรากฏว่าคณะครูได้ใช้อำนาจที่ได้รับไปจัดทำเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการของนักเรียนต่ำลงเพื่อทำตัวเลขของจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาเพิ่มขึ้นเป็นต้น หรือครูใหญ่ควรปกป้องครูที่ทำงานสอนดี แต่ล่วงละเมิดทางเพศต่อนักเรียนหรือไม่ ครูใหญ่ควรปฏิบัติอย่างไร ถ้าผู้บังคับบัญชาของตนขอให้ช่วยสนับสนุนให้บริษัทที่ต้องการชนะการส่งนมพร้อมดื่มให้นักเรียนทั้งที่รู้ว่าต่ำกว่ามาตรฐาน การแก้ปัญหาทางสองแพร่งทางจริยธรรม (How can leaders resolve ethical dilemmas) ผู้รู้เชื่อว่า ไม่มีสูตรสำเร็จใดที่ผู้นำสามารถใช้เพื่อแก้ปัญหาทางเลือกทางจริยธรรม แต่มีแนวทางดำเนินการกว้าง ๆ เช่น 1. ตัวผู้นำเองจะต้องมีมาตรฐานด้านจริยธรรม (ethical standards) และต้องประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับมาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เช่น แสดงออกทาง พฤติกรรมของผู้ที่ไม่เมตตา เอื้ออาทรต่อศิษย์ เพื่อนครูและคนทั่วไป การแสดงออกในความเป็นผู้รักความเป็นธรรมและความยุติธรรม การมีพฤติกรรมของผู้ที่มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น การให้การเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น เป็นต้น 2. เมื่อจำเป็นต้องหาทางออกต่อปัญหาเชิงจริยธรรม มีหลักที่ผู้นำควรพิจารณาดังนี้ (1) ผลที่เกิดขึ้นตามมาถ้าตัดสินใจเลือกวิธีนั้น และให้พยายามวิเคราะห์ว่า ใครบ้างที่จะถูกผลกระทบและผลที่เกิดกับคนเหล่านี้เป็นอย่างไร (2) ตัดสินใจเลือกทางเลือกโดยอิงหลักเกณฑ์ทางศีลธรรม (moral rules) เช่น เชื่อว่าถ้าทำเช่นนั้นแล้วโลกของเราจะน่าอยู่ยิ่งขึ้นเพราะทุกคนอยู่ในหลักศีลธรรม (3) พยายามยึดแนวทางเอื้ออาทร (caring) เอาใจเขามาใส่ใจเราเช่น พยายามคิดว่า ถ้าคนที่อยู่ในเหตุการณ์นั้นเป็นตัวเรา เราอยากให้คนอื่นปฏิบัติกับเราอย่างไร เป็นต้น 3. ปัญหาทางจริยธรรม น่าจะมีตัวเลือกที่เป็นทางออกได้มากกว่าสองทาง (dilemmas) คือ ไม่ถูกก็ต้องผิด แต่ควรมีทางเลือกที่สาม (trilemmas) ซึ่งเป็นทางออกที่ดีกว่า เช่น แทนที่โรงเรียนจะกำหนดให้นักเรียนทุกคนต้องเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนา ก็ควรมีกิจกรรมทางเลือกที่สอดคล้องการนับถือศาสนาอื่นของนักเรียนบางคนด้วย เช่นกัน 4. ท้ายสุด ผู้นำเอง ต้องทำตัวเหมือนปรอทรับรู้และตระหนักถึงปัญหาทางจริยธรรมที่เกิดขึ้นได้โดยเฉพาะในชุมชน ซึ่งตนมีบทบาทเป็นผู้นำ บทบาทของครูใหญ่ในการสร้างจริยธรรมของโรงเรียน โดยปกติโรงเรียนมักละเลยในการกระตุ้นให้มีการถกประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับ จริยธรรมโดยอ้างว่าทุกคนต้องรับภาระงานประจำหนักอยู่แล้วทั้งการหาเวลาว่างตรงกันยังเป็นเรื่องยาก วิธีหนึ่งที่เสนอแนะในการสร้างความตระหนักทางจริยธรรมให้เกิดขึ้นในโรงเรียนได้แก่ การจัดตั้งคณะกรรมการทางจริยธรรม (ethical committee) ดังเช่นที่พบในโรงพยาบาลจะมีคณะกรรมการจรรยาบรรณ เป็นต้น คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ไม่เพียงกำหนดกฎระเบียบทางการ แต่ยังทำหน้าที่สร้างจิตสำนึกต่อประเด็นทางจริยธรรม ช่วยดูแลให้ครูอาจารย์ผู้บริหารปฏิบัติตามแนวทางแห่งจรรยาบรรณของวิชาชีพ ให้คำแนะนำต่อผู้บริหารในการแก้ไขประเด็นปัญหาทางจริยธรรมที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เป็นต้น

โทมัส เซอร์จิอวานนี (Thomas Sergiovanni, 1992). กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีข้อกำหนดที่เป็นพันธสัญญาร่วมกันของทุกคน โดยพันธสัญญาดังกล่าวเป็นแกนของค่านิยมสำคัญของโรงเรียน และสามารถใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงในการตัดสินใจว่า พฤติกรรมหรือการกระทำใดของสมาชิกผิดถูกเหมาะสมหรือไม่ในเชิงจริยธรรม ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญยิ่งไม่เพียงแต่จัดทำข้อพันธสัญญาของโรงเรียน แต่ต้องให้การสนับสนุนอย่างแข็งขัน และให้มีผลนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง และเมื่อมีผู้ฝ่าฝืนต่อพันธสัญญาดังกล่าวผู้นำต้องกล้าตัดสินใจใช้มาตรการเฉียบขาดต่อผู้นั้น นักการศึกษาทั้งหลายต่างเห็นพ้องกันว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมต้องเริ่มจากตัวผู้นำที่มีคุณธรรม (moral leadership begins with moral leaders) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องไม่เพียงแต่มีความรอบรู้ด้านคุณธรรมเท่านั้นไม่เพียงแต่สอนคนอื่นด้วยคำพูด แต่สำคัญสุดก็คือการประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้มีคุณธรรมแก่คนทั่วไป

จริยธรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (The ethics of Transformational leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีลักษณะโดดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นที่มักเน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นการยกระดับคุณธรรม และ จริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น จึงเป็นภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical leadership) ด้วยดังนี้ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leaders) มุ่งเปลี่ยนแปลงผู้ตามในประเด็น 1. สร้างความตระหนักถึงการต้องมีมาตรฐานด้านคุณธรรม (moral standards) แก่ ผู้ตาม 2. ชี้ประเด็นที่ต้องมุ่งเน้นทางจริยธรรมตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง 3. พยายามยกระดับความต้องการของผู้ตาม (follower needs) ให้สูงขึ้นถึงระดับต้องการมุ่งผลสำเร็จ (need for achievement) 4. ส่งเสริมให้ระดับวุฒิภาวะด้านคุณธรรม (moral maturity) ของผู้ตามสูงขึ้น 5. เสริมสร้างบรรยากาศของที่ทำงานหรือองค์กรให้มีบรรยากาศของคุณธรรม (ethical climate) เช่น การยึดค่านิยมและการมีมาตรฐานด้านคุณธรรมร่วมกันเป็นต้น 6. ปลุกเร้าและส่งเสริมให้ผู้ตามเห็นว่า การทำงานที่ยึดหลักผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตนนั้น เป็นสิ่งดีงามที่ควรยึดถือร่วมกัน 7. ส่งเสริมให้ผู้ตามยึดหลักของความร่วมมือ (cooperation) มากกว่าการแข่งขันกัน (competitiveness) และยึดหลักสามัคคีธรรม (harmony)

สรุป

จากการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า "ภาวะผู้นำ" เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารจัดการ และการพัฒนาองค์กรในโลกยุคปัจจุบัน ในแวดวงวิชาการด้านการบริหารจัดการ ได้มีการศึกษาวิจัยเพื่อยกระดับและพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง คุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำในศตวรรษที่ 21 คือ: มีคุณภาพในองค์ความรู้ มีความรอบรู้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความสามารถในการจัดสมดุลของปัจจัยต่างๆ ทั้งเสริมและข้อจำกัด มีภาวะผู้นำที่มีศักยภาพเป็นเลิศ สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น และสามารถบ่มเพาะภาวะผู้นำที่มีศักยภาพในทุกระดับขององค์กร มีภาวะผู้นำที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายใต้สภาพเสมือนจริง หากยึดหลักของ "ภาวะผู้นำแบบดุลยภาพ" เป็นแนวทางปฏิบัติ จะนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้และเทคโนโลยี สำหรับโลกในยุคสมัยนี้และอนาคต โดยหากประชาชนในทุกระดับยึดถือปรัชญานี้เป็นแนวทางการดำรงอยู่ มีสำนึกในคุณธรรม

ความซื่อสัตย์ และความรอบรู้ที่เหมาะสม สังคมโลกจะสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ผสมผสานอย่างสมดุลและยั่งยืน.

เอกสารอ้างอิง

- Gunter, H.M. (2001). Leaders and leadership in education. London : Paul Chapman Publishing.
- Leithwood, K. et al ., (1999). Changing leadership for changing times. Philadelphia : Open University Press.
- Pary, K. (1996). Transformational Leadership. Melbourne, Australia : Pitman Publishing.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์
- สุรัชชา พันเลิศพาณิชย์. (2558). บทความทางวิชาการ เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง, ข้อมูลออนไลน์ <https://www.gotoknow.org/posts/57315>
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2559). ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, การสำรวจแนวคิดภาวะผู้นำในองค์กรระดับโลก ศึกษาจาก Harvard Business Review 2010-2012, การประชุมวิชาการระดับชาติในวันคล้ายวันสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปี
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2561). กรรมการบริหารและหัวหน้าหลักสูตรการบริหารงานบุคคล สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, Smart Leadership: กลยุทธ์การนำระดับสูง, นววรรณ คณานุรักษ์. (2560). ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้า, ภาวะ ผู้นำเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Leadership for Efficiency Organization)
- ปรเมธี วิมลศิริ. (2559). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี อนาคตประเทศไทย เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน. เอกสารประกอบการบรรยาย วันศุกร์ที่ 26 สิงหาคม 2559.
- นายกรัฐมนตรี.(2559). แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- เพียรพันธ์ กิจพาณิชย์เจริญ. (2552). ศึกษาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ไพฑูรย์ สีนารัตน์. (2557). เพื่อความเป็นเลิศของการครุศึกษาไทย.กรุงเทพฯ: ม.ธุรกิจบัณฑิต.
- ไมตรี คงนุกูล. (2551) การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ กรุงเทพ. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และ อธิป จิตตฤกษ์. (2556). ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ โอเพ่นเวิลด์ส พับลิชชิง เฮาส์ จำกัด.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). การวิจัยทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2560). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนันทักษะร่วมสมัยปัจจุบัน – กรุงเทพฯ ทิพย์วิสุทธิ

- ศุภลักษณ์ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). การพัฒนาระบบบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน
วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
- สังคม จันทรวิเศษ. (2555). การพัฒนาตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาความเป็นผู้นำและการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
- สมชาย เทพแสง. (2554). ผู้นำยุคใหม่หัวใจของการปฏิรูป. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : เกรท เอ็ดดูเคชั่น
- สมเกียรติ พละจิตต์. (2555). ภาวะผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนดีเด่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- สันทัด ศะศิวิณช (2552) การทำงานเป็นทีม. สืบค้นเมื่อ 8 สิงหาคม 2554 จาก
<http://www.dopa.go.th/iad/subject/teamwork.doc/>
- สิรราณี วัสุภัทร. (2551) ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2555) ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2560-2564 กรุงเทพฯ
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557) รายงานวิจัยแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความ
พร้อมสู่ศตวรรษที่ 21 กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ (2559) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-
2579 กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ
- อาคม สีมิมพ์สอ (2550) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile Leadership) : รูปแบบใหม่ของผู้นำในยุคดิจิทัล

Agile Leadership: A New Style of Leadership in the Digital Age

สมชาย เทพแสง^{1*}, อัจฉริยา เทพแสง² และกันต์ฐมนิญา นฤโฆษกิตติกริต¹

Somchai Thepsaeng^{1*}, Atchariya Thepsaeng² and Kanthamaneeya Naruekhoskittikirati¹

¹สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยชินวัตร

²บริษัท เอ็กเซล เซอร์วิส โซลูชั่นส์

¹Educational Administration, Shinawatra University

²Excel Service Solutions Company Limited

*Corresponding Author E-mail Address: somchai17@hotmail.com

Received June 7, 2024; Revised June 21, 2024; Accepted June 25, 2024

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเป็นรูปแบบใหม่ของผู้นำในยุคดิจิทัลที่สามารถปรับตัวให้องค์กรเจริญก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมที่คล่องตัวและขับเคลื่อนกระบวนการและผลลัพธ์ให้ประสบความสำเร็จ เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ทันกับโลกาภิวัตน์ ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรทดลอง เรียนรู้จากข้อผิดพลาด นำมาพัฒนางานให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การปรับตัวและยืดหยุ่น การมีวิสัยทัศน์ การจัดการการเปลี่ยนแปลง ความเห็นอกเห็นใจ การสร้างบรรยากาศเชิงบวก การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และความอยากรู้อยากเห็น

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว; ยุคดิจิทัล

Abstract

Agile leadership is a new style of leadership in the digital age that can adapt to thrive in an agile environment and drive successful processes and outcomes. Agile leadership is a person who can quickly adapt to changes, adapt the strategic capabilities to cope with globalization, promote a continuous learning and innovation culture, encourage personnel to experiment and learn from mistakes that can be used to develop their work to gain a competitive advantage with other organizations. It includes the following essential components: adaptability and flexibility, having a vision, change management, sympathy, creating a positive atmosphere, effective communication, and curiosity.

Keywords: agile leadership; digital age

บทนำ

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเป็นรูปแบบใหม่ของผู้นำในยุคดิจิทัล เน้นการทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันปรับการทำงานให้เข้ากับข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากร มีความสามารถในการปรับตัว ซึ่งช่วยให้ทีมงานเจริญก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมที่คล่องตัว และขับเคลื่อนผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จ เป็นผู้นำผ่านความไม่แน่นอนถือเป็นหัวใจสำคัญ การเปลี่ยนแปลงมีมาอย่างยาวนานในโลกปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงได้เร่งตัวขึ้น และความเสี่ยงก็เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นภาวะผู้นำแบบคล่องตัว จึงเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วโดยอาศัยข้อมูลที่ดีที่สุด นอกจากนี้ผู้นำพอใจกับความคลุมเครือและสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เมื่อมีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น สามารถส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม สนับสนุนให้ทีมงานทดลอง เรียนรู้จากข้อผิดพลาด และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Breakspear, 2017)

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว กำลังเป็นที่นิยม ในโลกแห่งการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการเชื่อมต่อทางดิจิทัลมากขึ้นในปัจจุบัน แต่ผู้นำจำนวนมากก็ยังประสบปัญหาในการปรับทักษะความเป็นผู้นำของตนให้สอดคล้องกัน ด้วยการใช้ข้อมูลเชิงลึกที่ดึงมาจากทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำมีทักษะการจัดการในอนาคต เพื่อสร้างองค์กรที่ยั่งยืนเพื่อโลกที่ดีกว่า มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเพิ่มพลังอำนาจ ความไว้วางใจ การเปิดกว้าง และการฝึกสอน ในการเป็นผู้นำแบบคล่องตัวที่ประสบความสำเร็จ มีปัจจัยทางอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจ ถือเป็นความสามารถในการเป็นผู้นำที่สำคัญในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดิจิทัล ผู้นำยังจำเป็นต้องมีทักษะด้านอารมณ์ ประกอบกับความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี ตลอดจนความรู้เชิงปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการแบบคล่องตัว รวมถึงความสามารถในการดำเนินการในโครงสร้างเครือข่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญสำหรับผู้นำ และตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ต่อเนื่องจากแบบรวมศูนย์ไปสู่ความเป็นผู้นำแบบแบ่งปัน และจากมุมมองของบุคคลไปสู่ทีมงาน (Eilers, Simmert & Peters, 2020)

ภูมิหลังและความเป็นมาของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมีต้นกำเนิดในการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบ Agile (ปลายทศวรรษ 1990 ถึงต้นปี 2000) มีรากฐานมาจากระบบการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบ Agile ซึ่งเริ่มขึ้นในปลายปี 1990 จัดทำขึ้นในปี 2544 ได้รวบรวมคุณค่าและหลักการสำคัญที่ทำนายแนวทางการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบดั้งเดิมที่ขับเคลื่อนด้วยแผน เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการความยืดหยุ่นที่มากขึ้น การส่งมอบที่เร็วขึ้น และการทำงานร่วมกันในโครงการซอฟต์แวร์ที่มากขึ้น อิทธิพลของการคิดแบบลีน (Lean ลดการสูญเสีย) และการจัดการหลักการแบบลีนที่มีต้นกำเนิดจากระบบการผลิตของโตโยต้า ยังมีอิทธิพลอย่างมากต่อความเป็นผู้นำแบบคล่องตัว (Agile) สืบเนื่องมาถึงคุณค่าของลูกค้า การกำจัดของเสีย และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หลักการเหล่านี้สอดคล้องกับการมุ่งเน้น แบบคล่องตัว ในการปรับตัวและการตอบสนอง ซึ่งมีอิทธิพลต่อรูปแบบความเป็นผู้นำภายในองค์กรที่นำแนวปฏิบัติเหล่านี้ไปใช้ การตอบสนองต่อความผันผวนและความซับซ้อนของตลาด ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์นำไปสู่ความผันผวนและความซับซ้อนของตลาดที่เพิ่มขึ้น แนวทางการเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมซึ่งมักมีลักษณะเฉพาะ คือ การตัดสินใจแบบมีลำดับขั้นและ

การวางแผนระยะยาว อาจมีประสิทธิภาพมากขึ้นในสภาพแวดล้อมแบบไดนามิกใหม่นี้ มีความต้องการแนวทางความเป็นผู้นำที่ปรับเปลี่ยนและทำงานร่วมกันได้มากขึ้น ซึ่งสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรม เมื่อองค์กรต่างๆ เริ่มนำวิธีการแบบ Agile และ Lean มาใช้ ก็มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรไปพร้อมๆ กัน โครงสร้างแบบแยกส่วนตามลำดับขั้นนำไปสู่โมเดลที่แบนราบ ข้ามสายงาน และเน้นทีมเป็นศูนย์กลางมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบความเป็นผู้นำ จากการบังคับบัญชาและการควบคุม ไปสู่การอำนวยความสะดวกและเพิ่มขีดความสามารถมากขึ้น การขยายขอบเขตของ การพัฒนาซอฟต์แวร์ เมื่อเวลาผ่านไป หลักการของ Agile เริ่มถูกนำไปใช้นอกเหนือจากการพัฒนาซอฟต์แวร์กับด้านอื่นๆ ของธุรกิจและการจัดการองค์กร ขอบเขตที่กว้างขึ้นนี้เน้นย้ำถึงความจำเป็นในรูปแบบความเป็นผู้นำที่สนับสนุนหลักการของความคล่องตัวทั่วทั้งองค์กร การเกิดขึ้นของภาวะผู้นำและการเสริมอำนาจของผู้รับใช้ แนวคิดเช่นภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งเน้นการให้บริการและสนับสนุนทีม กลายเป็นส่วนสำคัญของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว แนวคิด คือ การเสริมศักยภาพให้ทีมสามารถจัดระเบียบตนเองได้ ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และทีมมีอิสระมากขึ้น อิทธิพลของทฤษฎีการจัดการแบบก้าวหน้า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวได้เริ่มมาจากทฤษฎีการจัดการที่ก้าวหน้าในวงกว้าง เช่น การคิดอย่างเป็นระบบ ทฤษฎีข้อจำกัด และนอกเหนือจากการจัดทำงบประมาณ ทฤษฎีเหล่านี้นำเสนอมุมมองเสริมว่า องค์กรจะสามารถตอบสนอง ปรับตัว และให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นศูนย์กลาง เพิ่มการมุ่งเน้นเรื่องความเป็นอยู่และการมีส่วนร่วมของพนักงานการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเห็นคุณค่าของแต่ละบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของ Agile นำไปสู่แนวทางความเป็นผู้นำที่เน้นไปที่ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร การมีส่วนร่วม และการพัฒนามากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มทางสังคมในวงกว้างที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและความพึงพอใจของบุคลากร โดยพื้นฐานแล้วภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเกิดขึ้นจากการตอบสนองและได้รับอิทธิพลจากการตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสที่เปลี่ยนแปลงไปในภูมิทัศน์ธุรกิจสมัยใหม่ โดยแท้จริงแล้วแสดงถึงการสังเคราะห์ปรัชญาและแนวปฏิบัติด้านการจัดการที่หลากหลาย ซึ่งทั้งหมดนี้มุ่งสู่การสร้างองค์กรที่มีการปรับตัวตอบสนอง และให้ความสำคัญกับคนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น (Hayward, 2021; Koning, P2020)

ความหมายของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเป็นรูปแบบของผู้นำที่มีการรวบรวมการผสมผสานระหว่างความเข้าใจที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการปรับตัวในทางปฏิบัติ ใช้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ความเห็นอกเห็นใจ และความสามารถในการปรับตัว ขับเคลื่อนทีมไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมการเติบโตของบุคลากร ไม่ได้เป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานเท่านั้น (Hayward, 2018) แต่ยังเป็นสัญญาณที่สร้างแรงบันดาลใจของกรอบความคิดของผู้นำและบุคลากร สนับสนุนสภาพแวดล้อมที่มีความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม ไม่ใช่ผ่านการยึดมั่นอย่างเข้มงวดต่อวิธีการ โดยการส่งเสริมวัฒนธรรมของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสื่อสารแบบเปิด และการเสริมสร้างศักยภาพ รูปแบบความเป็นผู้นำของเขาโดดเด่นด้วยความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในการส่งมอบคุณค่าและการบรรลุผลลัพธ์ที่มีความหมาย โดยตระหนักถึงกล

ยุทธระยะยาวผ่านชัยชนะที่เพิ่มขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม (Appelo, 2011) ผู้นำเข้าใจดีว่าความคล่องตัวไม่ได้เป็นเพียงการเคลื่อนที่อย่างรวดเร็ว แต่ยังเกี่ยวกับการก้าวอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งได้รับคำแนะนำจากความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับพลวัตของทีมและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาบุคลากรและสร้างระบบที่มีความยืดหยุ่น จัดการกับความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมสมัยใหม่ด้วยความสมดุลอันชาญฉลาดระหว่างความยืดหยุ่นและความเด็ดขาด มีศักยภาพในการปลดปล่อยศักยภาพแห่งการเปลี่ยนแปลงในการจัดการองค์กร มีมุมมองแบบองค์รวมที่อยู่เหนือรูปแบบการจัดการคำสั่งและการควบคุมแบบดั้งเดิม โดยเปิดรับแนวทางการทำงานร่วมกัน เพิ่มขีดความสามารถ และปรับตัว ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อภูมิทัศน์ที่มีพลวัตในปัจจุบัน (Huning, Hurt & Frieder, 2020) โดยเริ่มต้นจากแนวทางความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิม และพัฒนาไปสู่รูปแบบความเป็นผู้นำสมัยใหม่และรอบรู้ การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญสำหรับผู้นำที่มุ่งหวังที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยส่งเสริมวัฒนธรรมที่เติบโตบนความยืดหยุ่น นวัตกรรม และความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการตัดสินใจในการดำเนินงานของผู้นำภายในองค์กร โดยเปลี่ยนจากรูปแบบการจัดการคำสั่งและการควบคุมแบบดั้งเดิมไปสู่แนวทางที่เสริมศักยภาพ การทำงานร่วมกัน และการปรับตัวที่มากขึ้น เป็นมากกว่าระเบียบวิธี เป็นกรอบความคิดที่เปลี่ยนแปลงได้ซึ่งสนับสนุนความยืดหยุ่น การแก้ปัญหาซ้ำๆ การเพิ่มขีดความสามารถของทีม และความมุ่งมั่นอันแน่วแน่ในการทำให้ลูกค้ามีความสุขผ่านการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (Bligh, Kohles & Yan, 2018)

โดยสรุป ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวสร้างสภาพแวดล้อม โดยใช้หลักการ Agile สามารถเจริญเติบโตได้ เป็นผู้นำสมัยใหม่เน้นทีมงานที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจ วิสัยทัศน์และความสามารถในการปรับตัวในทางปฏิบัติ ใช้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ความเห็นอกเห็นใจ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการปรับตัว และการทำงานร่วมกันเป็นหัวใจสำคัญของวิธีการทำงาน ยกระดับสมรรถนะการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีความชำนาญในการปรับเปลี่ยนความคิดของบุคลากรในองค์กร เป็นผู้ที่ให้ความช่วยเหลือและสร้างกระแสหรือปลุกกระดมได้ในเวลาเดียวกัน เปรียบเสมือนการเดินทางที่ทุกคนต้องการเข็มทิศเพื่อไปยังจุดมุ่งหมายได้อย่างถูกต้อง

ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว เป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดการที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น ผู้นำที่คล่องตัวช่วยให้องค์กรของตนปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด ผู้นำทำให้งานบรรลุเป้าหมายโดยการสร้างเป้าหมายเล็กๆ ขึ้นมาชุดหนึ่ง ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายสุดท้ายที่ใหญ่ขึ้นในที่สุด เพื่อให้มั่นใจว่าทีมจะสามารถปรับตัวอุปสรรคที่สั้นกว่านี้ได้ทันที โดยเน้นความคล่องตัวขององค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญในโลกแห่งการทำงานที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความเป็นผู้นำแบบคล่องตัวมาจากการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบ Agile เพื่อช่วยให้องค์กรต่างๆ เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยภายในและภายนอก การพัฒนาซอฟต์แวร์แบบ Agile เป็นแนวทางการจัดการโครงการที่เน้นเทคโนโลยี ซึ่งขยายไปสู่ปรัชญาความเป็นผู้นำที่ได้รับการฝึกฝนอย่างกว้างขวางและเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมต่างๆ สิ่งนี้ได้รับการขยายเพิ่มเติมโดยการบูรณาการการจัดการโครงการ AI (ปัญญาประดิษฐ์) ซึ่งเพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร และเร่งวงจรนวัตกรรม ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของทีม

และทำให้งานดำเนินต่อไปได้ (Gehler, 2005) องค์กรต่างๆต้องอาศัยความรวดเร็วในการทำงานให้เสร็จสิ้นภายในกรอบเวลาที่กำหนด แม้ว่าจะงานนั้นจะไม่ได้สมบูรณ์แบบในครั้งแรกก็ตาม ผู้นำจึงต้องปรับตัวได้เร็วขึ้น ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว เป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นที่จะจัดสิ่ง กีดขวางบนถนนสู่ความสำเร็จ เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ผู้นำจะตรวจสอบกับบุคลากรในทีมเป็นประจำ เพื่อชี้แจงและแก้ไขข้อกังวลตั้งแต่เนิ่นๆ จุดเด่นประการหนึ่งของวิธีแบบคล่องตัวคือ แนวทางการทำงานแบบวนซ้ำ ผู้นำจะสนับสนุนให้สมาชิกในทีมทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ ทดสอบแนวคิดใหม่อย่างรวดเร็ว และปรับปรุงเมื่อเวลาผ่านไป ต้องอาศัยการสนทนาที่โปร่งใสเพื่อรับทราบถึงปัจจัยที่อาจมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ผู้นำเผชิญกับความท้าทายตรงหน้าในขณะที่เกิดขึ้น ช่วยให้ทีมบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ พิจารณาผู้ผลิตที่ประสบปัญหาการขาดแคลนผู้มีความสามารถ ผู้นำอาจพบปะกับฝ่ายปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์เพื่อหารือเกี่ยวกับสถานการณ์และรับข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปรับปรุงการสรรหาบุคลากร การรักษาไว้ และการฝึกอบรมทักษะ รูปแบบการจัดการที่คล่องตัวสนับสนุนสมาชิกในทีมแต่ละคนเป็นรายบุคคล และยังส่งเสริมการทำงานของทีมที่สูงขึ้นโดยรวม เนื่องจากบุคลากรได้รับพลังจากการสื่อสารแบบเปิดกับผู้นำจึงสามารถเป็นเจ้าของงานและก้าวไปข้างหน้าได้อย่างประสบความสำเร็จ เนื่องจากบุคคลเหล่านี้ทำงานเป็นทีม จึงสามารถปลดปล่อยศักยภาพสูงสุดของบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว (Eilers, Simmert & Peters, 2020)

Baker & Thomas (2007) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมีความสำคัญอย่างมากด้วยเหตุผลหลายประการในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ดังนี้

1. การนำทางที่ซับซ้อนและความไม่แน่นอน ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนที่มีความหมาย ผู้นำจึงมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวที่จำเป็นเพื่อรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อน ผู้นำเชี่ยวชาญในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ความต้องการของลูกค้า และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่

2. ส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการทดลองและการเรียนรู้ด้วยการให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์และการสนับสนุนการกล้าเสี่ยง ผู้นำจะสร้างสภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์สามารถเจริญรุ่งเรืองได้

3. การเสริมสร้างศักยภาพและการมีส่วนร่วมของทีม ผู้นำช่วยให้ทีมของตนมีอิสระและส่งเสริมการจัดระเบียบตนเอง การเพิ่มพลังอำนาจนำไปสู่การมีส่วนร่วมที่สูงขึ้น แรงจูงใจที่เพิ่มขึ้น และความรู้สึกเป็นเจ้าของที่มากขึ้นในหมู่สมาชิกในทีม

4. การสร้างความยืดหยุ่น ผู้นำช่วยให้องค์กรและบุคลากรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ด้วยการส่งเสริมวิธีคิดในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้จากความล้มเหลว ช่วยให้ทีมปรับตัวและประสบความสำเร็จท่ามกลางความท้าทาย

5. การปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า ผู้นำให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันและข้อเสนอแนะของผู้ใช้ แนวทางที่ยืดลูกค้าเป็นศูนย์กลางนี้ช่วยให้แน่ใจว่าผลผลิตและบริการสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น นำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้น

6. การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ผู้นำปรับปรุงกระบวนการต่างๆ โดยจัดระบบราชการที่ไม่จำเป็น และส่งเสริมการมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่า ส่งผลให้ขั้นตอนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเวลาในการจัดส่งเร็วขึ้น

7. การเสริมสร้างความร่วมมือและการสื่อสาร ผู้นำหลายอุปสรรคและส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน การสื่อสารแบบเปิดนี้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ดีขึ้น สร้างสรรค์นวัตกรรมมากขึ้น และแนวทางที่เป็นหนึ่งเดียวในการบรรลุเป้าหมาย

8. การพัฒนากลยุทธ์การปรับตัว ผู้นำมีทักษะในการสร้างกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัวนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาวในภูมิทัศน์ที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

9. ปลุกฝังวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวก ผู้นำช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวกโดยให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ความเคารพ และความเป็นอยู่ที่ดีของทีม วัฒนธรรมเชิงบวกนี้ดึงดูดผู้มีความสามารถระดับสูง

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยช่วยในการตัดสินใจที่ดีขึ้น ส่งเสริมให้ผู้นำทำการตัดสินใจอย่างมีข้อมูลโดยทันที โดยคำนึงถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและข้อมูลเชิงลึกที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ส่งเสริมความยืดหยุ่น ผู้นำแนะนำบุคลากรปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแนวทางอย่างยืดหยุ่น เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องกับลำดับความสำคัญที่เปลี่ยนแปลงไป ปรับปรุงการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน ช่วยให้ผู้นำสามารถใช้ความเชี่ยวชาญที่หลากหลายเพื่อการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความเป็นอิสระของทีม ช่วยให้ผู้นำสามารถมอบหมายอำนาจและให้อำนาจแก่ทีม เพิ่มความเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบของบุคลากร เร่งสร้างนวัตกรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมของการทดลอง ช่วยให้ทีมสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และตอบสนองต่อความท้าทายอย่างสร้างสรรค์ ปรับปรุงการมีส่วนร่วมของบุคลากร ช่วยให้สามารถรักษาผู้มีความสามารถและเพิ่มการมีส่วนร่วม และขับเคลื่อนผลลัพธ์ช่วยให้ผู้นำสามารถกำหนดและปรับเปลี่ยนเป้าหมายซ้ำๆ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และบรรลุเป้าหมาย (Bligh, Kohles & Yan, 2018) ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวจึงเป็นสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงที่คล่องตัวในภูมิทัศน์ร่วมสมัย แนวทางความเป็นผู้นำนี้มีพื้นฐานมาจากหลักการแบบไดนามิก ช่วยให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองท่ามกลางความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง ด้วยการยึดมั่นในแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ส่งเสริมความสามารถในการปรับตัว การทำงานร่วมกัน และนวัตกรรม ผู้นำจะขับเคลื่อนทีมของตนไปสู่ความสำเร็จที่โดดเด่น (Crocitto & Youssef, 2003)

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวสร้างเอกลักษณ์และการเปลี่ยนแปลงมากมายให้กับสถานที่ทำงาน ปฏิบัติวิธีการดำเนินงานของทีมและความเป็นเลิศเป็นเสมือนโอเอซิสแห่งนวัตกรรม ปลุกฝังโอเอซิสแห่งนวัตกรรมที่ซึ่งความคิดที่หลากหลายมาบรรจบกันและเจริญรุ่งเรือง ที่ได้รับการสนับสนุนให้ทดลอง ส่งเสริมวัฒนธรรมของความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง และที่ก้าวล้ำ ยกย่องการมีส่วนร่วม ผู้นำมีส่วนร่วมไปสู่อีกระดับโดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่คล่องตัวแต่ละคน สิ่งนี้จะช่วยยกระดับขวัญกำลังใจ เนื่องจากบุคลากรรู้สึกได้รับการชื่นชมอย่างแท้จริงและทุ่มเทให้กับความสำเร็จขององค์กร ช่วยในการปรับตัว : ความ

เป็นผู้นำช่วยในการเปลี่ยนความไม่แน่นอนให้เป็นโอกาส ทีมต่างๆ ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเปลี่ยนความท้าทายให้เป็นช่องทางสำหรับการเติบโต รวมทั้งเสริมพลังอำนาจให้บุคลากรซึ่งจะทำให้ทีมมีอิสระในการตัดสินใจ สิ่งนี้ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ นำไปสู่มีอาชีพที่มีความมั่นใจ สร้างสรรค์ และขับเคลื่อนด้วยตนเอง (Sharifi & Zhang, 1999)

นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคลากรที่มีแรงจูงใจในตนเองทำงานได้อย่างอิสระ ปรับขั้นตอนในการทำงานให้เหมาะสมด้วยการมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายที่เล็กลง ทีมที่คล่องตัวสามารถปรับตัวสู่ประสงค์ได้ตามต้องการ เพื่อปรับขั้นตอนการทำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรในทีมที่คล่องตัวมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พวกเขาเชื่อมั่นที่จะคิดหาวิธีใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มีการสื่อสารบ่อยครั้ง การทำงานมีความโปร่งใส ผู้นำจำเป็นต้องสื่อสารกับบุคลากรเป็นประจำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทีมที่มีความคล่องตัวกำหนดเป้าหมายในระยะสั้น ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและรักษาความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นและความสามารถเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนกรอบความคิดและแนวปฏิบัติขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Parker, Holesgrove & Pathak, 2015)

โดยสรุปผู้นำแบบคล่องตัวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรยุคใหม่ที่ต้องการความว่องไว ให้ความสำคัญกับลูกค้า และมีนวัตกรรม โดยปรับแนวทางปฏิบัติของความเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับความต้องการของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในปัจจุบัน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรต่างๆ มีความพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายทั้งในปัจจุบันและอนาคต

คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว

Krieg (2019) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบคล่องตัวว่ามีความสำคัญกับองค์กรในยุคดิจิทัล โดยคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. ยอมรับความสามารถในการปรับตัว ผู้นำที่รวบรวมสไตล์นี้ไม่เพียงแต่มีปฏิริยาโต้ตอบ เท่านั้น พวกเขากระตือรือร้น คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง และเตรียมทีมให้พร้อมสำหรับสิ่งเดียวกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งความสามารถในการปรับตัวเป็นเรื่องเกี่ยวกับความยืดหยุ่นและเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามภูมิทัศน์ขององค์กรที่กำลังพัฒนา

2. ความยืดหยุ่นและการเปิดใจกว้างเป็นเสาหลักสำคัญของความเป็นผู้นำ ผู้นำแสดงความยืดหยุ่นสามารถพ้นตัวจากความล้มเหลว และรักษาเจตคติเชิงบวกได้ นอกจากนี้ การเปิดกว้างทำให้เปิดรับแนวคิดและมุมมองใหม่ๆ ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3. การเพิ่มพลังอำนาจเป็นลักษณะที่ทรงพลังของผู้นำ ผู้นำไว้วางใจในความสามารถของบุคลากรในทีม โดยทำให้พวกเขามีอิสระในการรับผิดชอบงานของตน ด้วยเหตุนี้ การเพิ่มขีดความสามารถนี้ไม่เพียงแต่เพิ่มขวัญกำลังใจของทีม แต่ยังส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบอีกด้วย

4. ภาวะผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เข้าใจเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นี้กับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นความชัดเจนนี้จึงช่วยปรับความพยายามของทีมในการบรรลุเป้าหมาย

Haneberg (2011) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. มีอิทธิพลและมีวิสัยทัศน์กำหนดทิศทาง ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการชี้แนะ โน้มน้าว และชี้นำผู้คนให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในความเป็นจริงครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์และการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น
2. การตัดสินใจและกลยุทธ์ ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร จัดลำดับความสำคัญของความคิดริเริ่ม และการกำหนดทิศทางขององค์กร
3. ความเห็นอกเห็นใจและความฉลาดทางอารมณ์ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความเข้าใจและการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ในทางกลับกัน ความฉลาดทางอารมณ์เป็นกุญแจสำคัญในการจัดการพลวัตของทีม แก้ไขข้อขัดแย้ง และส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก
4. การปรับตัวและความยืดหยุ่น ผู้นำจะต้องปรับตัวและสามารถก้าวผ่านความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงในภูมิทัศน์ขององค์กรได้ ซึ่งรวมถึงการมีความยืดหยุ่นเมื่อเผชิญกับความท้าทายและความพ่ายแพ้ สร้างการผสมผสานที่ทรงพลัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถปรับปรุงแนวทางปฏิบัติของความเป็นผู้นำเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ทีมได้รับการเสริมพลัง ปรับตัว และมุ่งเน้นที่ลูกค้า และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Nold & Michel (2016) กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว เพิ่มเติม ดังนี้

1. ปรับตัวได้ ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวสามารถทำงานได้ดีในสภาพแวดล้อมที่พลิกผัน โดยรับการเปลี่ยนแปลงของโครงการและสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด พวกเขาไม่ได้วิ่งหนีจากการเปลี่ยนแปลง แต่พวกเขายอมรับการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบสำคัญ และผู้นำจำเป็นต้องสามารถจัดการได้อย่างง่ายดาย
 2. ทำงานเชิงบวก มุมมองเชิงบวกเป็นสิ่งจำเป็นในการเป็นผู้นำ ผู้นำต้องรักษาเจตคติที่สามารถทำได้เมื่อต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นสมาชิกในทีมจึงมองว่าเป็นโอกาส ไม่ใช่อุปสรรค รูปแบบความเป็นผู้นำที่มองโลกในแง่ดีก็หวังว่าจะนำไปสู่บุคลากรที่มีความสุขมากขึ้น
 3. การสื่อสารระบบเปิด การสื่อสารที่ดีถือเป็นเสาหลักประการหนึ่งของผู้นำ มีการเปิดกว้างและซื่อสัตย์กับสมาชิกในทีม จัดการประชุมเป็นประจำกับทีม แบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จัดความสับสน และสร้างความมั่นใจว่าทุกคนจะบรรลุเป้าหมายเดียวกัน
 4. ไม่ถือตัว ไม่มีลำดับชั้นที่เข้มงวด แม้ว่าจะมีผู้นำที่มีบทบาทต่างกัน แต่ทุกคนก็ทำงานเป็นทีมได้ ผู้นำไม่มีอัตตา และไม่ได้พยายามบังคับความรู้สึกถึงอำนาจ พวกเขายินดีร่วมงานกับทีมเสมอเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง
 5. อยากรู้ อยากเห็น ในที่สุดผู้นำเป็นคนที่ยากรู้ยากเห็น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตและมุ่งหวังที่จะมองปัญหาผ่านเลนส์ที่แตกต่าง พวกเขากระตือรือร้นที่จะรวบรวมข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการและรับมุมมองใหม่ๆ ซึ่งมุ่งสู่การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- โดยสรุปคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว มี 7 ด้าน ได้แก่ การปรับตัวและยืดหยุ่น การมีวิสัยทัศน์ การจัดการการเปลี่ยนแปลง ความเห็นอกเห็นใจ การสร้างบรรยากาศเชิงบวก การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีความอยากรู้ อยากเห็น ดังภาพประกอบด้านล่าง



ภาพประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว

หลักภาวะผู้นำแบบคล่องตัว

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวไม่เพียงแต่เกี่ยวกับการฝึกอบรม และการรับรองความเป็นผู้นำที่คล่องตัวเท่านั้น หลักการเป็นผู้นำแบบคล่องตัว เป็นแนวทางพื้นฐานที่แจ้งให้ทราบถึงพฤติกรรมของผู้นำและการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมแบบคล่องตัว

Murray & Greenes (2006) กล่าวถึงหลักภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ดังนี้

1. เน้นการตอบสนองลูกค้า ผู้นำให้ความสำคัญกับการให้บริการทีมมากกว่าการกำกับ นอกจากนี้ มุ่งเน้นไปที่การสนับสนุนการเปิดใช้งาน และจัดอุปสรรคให้กับทีม สิ่งสำคัญที่สุด คือ ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่บุคลากรในทีมมีอำนาจในการตัดสินใจและเป็นเจ้าของงาน
2. ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ ผู้นำจะปรับปรุงวัฒนธรรมของการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่โดดเด่นที่สุด คือ การเข้าใจว่าความล้มเหลวเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ ดังนั้นจึงสนับสนุนให้ทีมทดลอง กล้าเสี่ยง และเรียนรู้จากผลลัพธ์
3. การเสริมศักยภาพให้กับทีม เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการควบคุมและเพิ่มศักยภาพให้กับทีมในการจัดระเบียบตนเอง สิ่งสำคัญอย่างยิ่ง คือ ผู้นำไว้วางใจให้ทีมของตนตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตน ซึ่งจะช่วยให้ทีมเพิ่มความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบ
4. วิสัยทัศน์และการขับเคลื่อนตามวัตถุประสงค์ ผู้นำมีความชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของตน ดังนั้นจึงสื่อสารสิ่งนี้กับทีมอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งนี้ทำให้ทุกคนเข้าใจและสอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
5. การสร้างแบบจำลองค่านิยม ผู้นำรวบรวมหลักการและค่านิยมไว้ในแนวทางปฏิบัติประจำวัน สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ มีความโปร่งใส เปิดรับข้อเสนอแนะ และแสดงให้เห็นถึงความเคารพและความมุ่งมั่นต่อทีม

และกระบวนการ ผู้นำนำด้วยการเป็นตัวอย่าง แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมและเจตคติที่พวกเขาคาดหวังจากทีมจริงๆ แล้ว ควรมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกระบวนการ และมุ่งมั่นที่จะฝึกฝนสิ่งที่พวกเขาสั่งสอน

6. การปรับรูปแบบการบริหารจัดการ ผู้นำเชี่ยวชาญในการปรับรูปแบบความเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการของทีมที่แตกต่างกัน เพื่อชี้แจงให้กระจ่าง ตระหนักว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกันอาจต้องใช้แนวทางที่แตกต่างกันและมีความยืดหยุ่นในรูปแบบการจัดการ ผู้นำยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว สบายใจกับความไม่แน่นอนและมีทักษะในการนำทางผ่านสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำนำด้วยการเป็นตัวอย่างในแง่ของความยืดหยุ่นและการตอบสนอง

7. การตัดสินใจร่วมกันและครอบคลุม แทนที่จะตัดสินใจอย่างโดดเดี่ยว ผู้นำจะให้ทีมมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ วิธีการทำงานร่วมกันนี้ใช้ประโยชน์จากมุมมองที่หลากหลาย นำไปสู่การตัดสินใจที่มีข้อมูลครบถ้วนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้นำเน้นย้ำการสร้างควมไว้วางใจและส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำเข้าใจว่าความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นเป็นรากฐานของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของทีม

8. สติและความฉลาดทางอารมณ์ ผู้นำแสดงความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง พวกเขาตระหนักรู้ในตนเอง เห็นอกเห็นใจ และสามารถจัดการอารมณ์ของตนเองได้ สิ่งสำคัญที่สุด คือ พวกเขาเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น ซึ่งช่วยในการสร้างสภาพแวดล้อมของทีมเชิงบวก

9. การคิดเชิงกลยุทธ์และเป็นระบบผู้นำที่คล่องตัวคิดอย่างมีกลยุทธ์และเข้าใจผลที่ตามมาของการตัดสินใจและการกระทำในวงกว้าง พวกเขาตระหนักถึงความเชื่อมโยงระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์กร และพิจารณาระบบโดยรวมเมื่อทำการตัดสินใจ

Kidd (2005) กล่าวถึงหลักภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเพิ่มเติม ดังนี้

1. ร่วมสร้างเป้าหมายแทนที่จะให้คำแนะนำ แต่ต้องแน่ใจว่าเป้าหมายมีความชัดเจน

ดังนั้นทีมจึงรู้ว่าต้องทำอะไรให้สำเร็จ และการกระทำของพวกเขาทำให้เข้าใกล้เป้าหมายมากขึ้นหรือไม่

2. อำนาจความสะดวกในการเป็นเจ้าของ สร้างสภาพแวดล้อมที่ทีมที่คล่องตัวสามารถเติบโตและเจริญเติบโตได้ ทีมไม่สามารถถูกบังคับให้เป็นเจ้าของได้ ผู้นำสามารถสร้างได้เฉพาะสถานการณ์ที่ทีมจะเป็นเจ้าของเท่านั้น นี่คือการสมดุลระหว่างการก้าวเข้าและการปล่อยวาง ค้นหาจุดที่ทีมมีอิสระในปริมาณที่เหมาะสมซึ่งสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะของพวกเขา

3. เรียนรู้ได้เร็วขึ้น การมีความผิดพลาดพร้อมสำหรับอนาคตไม่ได้เกี่ยวกับการเป็นคนที่ดีที่สุด แต่คือการเรียนรู้ที่เร็วขึ้น ทีมที่จัดการตนเองจำเป็นต้องได้รับผลตอบรับอย่างรวดเร็วเกี่ยวกับการกระทำและการตัดสินใจ ฟีดแบ็กจากผู้ใช้และลูกค้า มีบทบาทผู้นำในการส่งเสริมการเรียนรู้จากการทดลองและความล้มเหลว

4. ออกแบบวัฒนธรรมแบบคล่องตัว ผู้นำต้องจินตนาการ ออกแบบ และปรับปรุงวัฒนธรรมแบบคล่องตัวขององค์กร

5. เสริมศักยภาพและไว้วางใจทีมงาน ขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ว่าบุคลากรและทีมมีการจัดระเบียบตนเอง และสามารถตัดสินใจได้ดีเมื่อได้รับความไว้วางใจและความไว้วางใจ ผู้นำช่วยให้ทีมของตนมีวิสัยทัศน์และ

เป้าหมายที่ชัดเจน ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และจัดอุปสรรค ส่งเสริมวัฒนธรรมการเป็นเจ้าของ ความรับผิดชอบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

6.การยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ความคล่องตัวมีความหมายเหมือนกันกับความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว ผู้นำยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสมากกว่าการหยุดชะงัก พวกเขาส่งเสริมวัฒนธรรมการทดลอง โดยที่ทีมได้รับการสนับสนุนให้ลองใช้แนวทางใหม่ๆ และเรียนรู้จากความล้มเหลว ผู้นำยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้ และยินดีที่จะเปลี่ยนความคิดตามข้อมูลใหม่หรือสถานะตลาดที่เปลี่ยนแปลง พวกเขาเข้าใจว่าความคล่องตัวเป็นสิ่งจำเป็นในการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าและบรรยากาศทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

7.ปลูกฝังความคล่องตัว เคล็ดลับในการสร้างสถานที่ทำงานที่คล่องตัว การสร้างสถานที่ทำงานที่คล่องตัวต้องอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม และการนำไปปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติตามเคล็ดลับเหล่านี้ ผู้นำสามารถสร้างสถานที่ทำงานที่คล่องตัวซึ่งเติบโตใน ภูมิทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เรียนรู้วิธีสร้างสถานที่ทำงานที่เปิดรับความคล่องตัวและขับเคลื่อนความสำเร็จที่ยั่งยืน

8.ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โอกาสในการเรียนรู้ช่วยรักษาแรงจูงใจของทีมงานและความเป็นผู้นำ ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมการอภิปรายหัวข้อสำคัญอย่างเปิดเผย ส่งเสริมให้ทีมงานร่วมกันข้ามแผนกเพื่อแบ่งปันความรู้ แนวคิด และคำติชม ผู้นำสามารถจัดเตรียมทางเลือกให้กับบุคลากรสำหรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรม การฝึกงาน หรือการแบ่งปันความรู้ภายใน

9.เน้นการตอบรับซ้ำและการปรับตัว ส่งเสริมการวนซ้ำข้อเสนอแนะภายในทีมและทั่วทั้งองค์กร แหล่งที่มาของคำติชมอาจรวมถึงเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เน้นความสำคัญของการตัดสินใจและการทดลองโดยอาศัยข้อมูล ส่งเสริมให้ทีมทำซ้ำและปรับปรุงตามข้อมูลเชิงลึกที่รวบรวมจากลูกค้าผู้ใช้ หรือฝ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

10.ส่งเสริมความเป็นอิสระของบุคลากร สถานที่ทำงานที่คล่องตัวจะรุ่งเรือง เมื่อบุคลากรและทีมได้รับมอบอำนาจให้เป็นเจ้าของงานของตน ผู้นำควรกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จากนั้นให้บุคลากรตัดสินใจว่าจะบรรลุผลลัพธ์เหล่านั้นอย่างไร ส่งเสริมให้ทีมจัดระเบียบตนเอง ตัดสินใจร่วมกัน และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของพวกเขา ไว้วางใจทีมงานในการสร้างผลลัพธ์ และให้การสนับสนุนไปพร้อมกัน

Walter (2021) กล่าวถึงหลักภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเพิ่มเติม ดังนี้

1. ทำงานร่วมกันบ่อยๆ สมาชิกในทีมที่คล่องตัวจะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นบ่อยครั้ง เป้าหมายจำนวนมากขึ้น โดยมีระยะเวลาสั้นลง หมายถึง การทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสอดคล้องกันเร็วขึ้น และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ทีมจะต้องมารวมตัวกันเพื่อเปลี่ยนและกำหนดลำดับความสำคัญใหม่โดยเน้นคุณภาพของงาน

2. ทำความคุ้นเคยกับการทดลองและความล้มเหลว ผู้นำหลบเลี่ยงสถานะที่เป็นอยู่โดยหันไปปรับตัวให้เข้ากับกระบวนการใหม่ สิ่งนี้จำเป็นต้องมีการทดสอบกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม วัดประสิทธิผล และปรับปรุงจุดอ่อน ทีมที่คล่องตัวต้องเรียนรู้ที่จะคุ้นเคยกับการทดลองและความล้มเหลวในองค์กรที่มีความคล่องตัว

บุคลากรมุ่งเน้นไปที่การทดลองในงานประจำวันของตน ซึ่งอาจหมายถึงการประชุมเป็นประจำเพื่อนำเสนอการทดลองที่ประสบความสำเร็จ หรือการระดมความคิดเกี่ยวกับวิธีแก้ปัญหาพร้อมกับทีม

3. ให้ข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอ ในสภาพแวดล้อมที่ทำงานที่มีพลวัตน้อย บุคลากรสามารถคาดหวังผลการตรวจสอบประสิทธิภาพไม่กี่ครั้งต่อปี อย่างไรก็ตาม ในองค์กรที่คล่องตัว ความคิดเห็นมักเกิดขึ้นเกือบทุกวัน เมื่อทีมบรรลุวัตถุประสงค์เล็กๆ ผู้นำจะให้ข้อเสนอแนะก่อนดำเนินการโครงการต่อไป ผู้นำมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยจำเป็นต้องมีคำติชมเป็นประจำ อาจจัดการประชุมแบบตัวต่อตัวรายสัปดาห์หรือบ่อยกว่านั้นเพื่อครอบคลุมสิ่งที่บุคลากรโดยตรงสามารถปรับปรุงได้

4. ทำให้งานมีจุดมุ่งหมาย การวิจัยแสดงให้เห็นว่าการยึดมั่นในวัตถุประสงค์ในการทำงานช่วยเพิ่มการรักษาและการมีส่วนร่วมของบุคลากร สถานที่ทำงานที่คล่องตัว ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์หรือพันธกิจในการจูงใจบุคลากร หากองค์กรที่มีความคล่องตัวในการทำงาน ความเป็นผู้นำอาจฝังวัตถุประสงค์ไว้ในองค์กรของตนโดยการทำให้อุปสรรคโดดเด่น กล่าวอีกนัยหนึ่ง ความสามารถในการปรับตัวจะให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้นอย่างไร และทำให้ชีวิตของพวกเขาดีขึ้น ในทางกลับกัน วัตถุประสงค์ขององค์กรที่คล่องตัว ในแง่หนึ่งจะช่วยพิสูจน์ความต้องการความเป็นผู้นำที่คล่องตัวได้

5. เป็นผู้นำด้วยการเป็นตัวอย่าง ผู้นำแบบคล่องตัวเริ่มต้นจากด้านบน บุคลากรจะรู้สึกไม่มีแรงจูงใจหากผู้นำไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัวและพลวัต ผู้นำทุกระดับจะต้องดำเนินการโดยคำนึงถึงหลักการเป็นผู้นำแบบคล่องตัว ผู้นำอาจแสดงความคล่องตัวโดยเน้นการทดลองของตนเองให้ทีมของตนเห็น พวกเขาสามารถเดินผ่านความสำเร็จและความล้มเหลวของบุคลากรโดยตรงสามารถนำไปใช้จากประสบการณ์ของเขาได้

6. สื่อสารเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากเป้าหมายขององค์กรมีแนวโน้มที่จะผิดพลาดในระยะสั้นในสภาพแวดล้อมที่คล่องตัว ผู้นำจึงต้องสื่อสารเป้าหมายเหล่านั้นอย่างชัดเจน บุคลากรไม่สามารถคาดหวังที่จะบรรลุเป้าหมายจำนวนมากในช่วงเวลาสั้นๆ หากไม่มีการปรับปรุงบ่อยๆ ดังนั้นผู้นำจึงต้องปรับตัวเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอมากขึ้น

7. พิจารณาทางเลือกอื่นในการแก้ปัญหา ผู้นำ ไม่ได้หมายถึง การค้นหาวิธีแก้ปัญหาเพียงวิธีเดียวและยึดมั่นในแนวทางนั้น ในทางกลับกัน บุคลากรที่มีความคล่องตัวจะคิดถึงคำตอบที่เป็นไปได้หลายข้อสำหรับปัญหาเดียว เพื่อหาคำตอบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้นำที่มีความคล่องตัวอาจแสดงหลักการนี้โดยการถามคำถามติดตามผลกับแนวคิดต่างๆ แทนที่จะยอมรับว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้อง

8. มอบอำนาจให้ผู้อื่นเป็นผู้นำ ในองค์กรที่คล่องตัว บุคลากรทุกคนมีบทบาทเป็นผู้นำ พวกเขาจะจัดการกับแง่มุมเฉพาะของโครงการ โดยเป็นเจ้าของโครงการในขณะที่ทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ดังนั้นผู้นำในตำแหน่งต่างๆ เช่น ผู้บริหาร หัวหน้าแผนก ผู้จัดการ จะต้องให้อำนาจผู้อื่นในการริเริ่มในองค์กร ผู้นำจัดสรรเวลาให้บุคลากรเข้ามารับบทบาทเป็นผู้นำในโครงการต่างๆ ไม่ว่าจะเล็กน้อยเพียงใดก็ตาม นี่อาจหมายถึงการเป็นผู้นำในการเขียนเอกสารการทดลองหรือการนำเสนอต่อหน้ากลุ่มเพื่อน

9. รวมตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพหลัก(KPI) เนื่องจากธรรมชาติของสภาพแวดล้อมที่คล่องตัวไม่มีโครงสร้างของ KPI จึงสามารถช่วยให้ทีมมีประสิทธิภาพได้ แทนที่จะใช้สัญญาอนุญาตหรือการคาดเดา ทีมสามารถวัดได้ดีขึ้นว่าอะไรได้ผลและอะไรไม่ได้ผล

10. จัดลำดับความสำคัญของทีมมากกว่ารายบุคคล การวิจัยแสดงให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มประสิทธิผลมากกว่าการทำงานเป็นรายบุคคล นอกจากนี้ ความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละคนจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อรวมกับการทำงานเป็นทีม แม้ว่าองค์กรควรให้รางวัลแก่การปฏิบัติงานของแต่ละคน แต่พวกเขาก็ต้องดูแลทีมด้วย ผู้นำอาจรวมสิ่งจูงใจสำหรับทั้งบุคคลและทีม เช่น สิทธิพิเศษ เงิน หรือรางวัลสำหรับการบรรลุเป้าหมายของทีม เป็นต้น

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวได้รับการชี้แนะโดยหลักการสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถส่งเสริมทีมที่ปรับตัวทำงานร่วมกัน และมีประสิทธิภาพสูง ด้วยการทำความเข้าใจและนำหลักการเหล่านี้ไปใช้ ผู้นำสามารถปลดปล่อยศักยภาพที่แท้จริงของความเป็นผู้นำที่คล่องตัวและขับเคลื่อนความสำเร็จของทีมได้โดยค้นพบหลักการพื้นฐานบางประการที่ช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จ และเปลี่ยนทีมให้กลายเป็นชุมพลที่คล่องตัว

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวให้มีคุณภาพ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการผสมผสานระหว่างการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดและการได้มาซึ่งทักษะ โดยอาศัยทฤษฎีการจัดการแบบก้าวหน้าที่หลากหลาย นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงการเริ่มต้นแบบสิ้น การคิดเชิงออกแบบ นอกเหนือจากการจัดทำงบประมาณ ทฤษฎีข้อจำกัด และการคิดเชิงระบบ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวให้มีคุณภาพ ดังนี้

Sanatigar & Hadi Peikani (2017) กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ดังนี้

1. ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับหลักการ Agile (ความคล่องตัว) เริ่มต้นด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับค่านิยมและหลักการของ Agile รวมถึงข้อมูลเชิงลึกจากองค์ความรู้ที่อยู่ติดกัน ความรู้พื้นฐานนี้มีความสำคัญสำหรับผู้นำในการเข้าใจบริบทที่กว้างขึ้นของ Agile

2. การเปลี่ยนกรอบความคิด ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงจากกรอบความคิดผู้นำแบบดั้งเดิมที่มีลำดับชั้นไปสู่แนวคิดที่การทำงานร่วมกัน ปรับตัวได้ และมุ่งเน้นผู้รับใช้มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นพื้นฐานในการปลูกฝังสภาพแวดล้อมที่ Agile สามารถเจริญเติบโตได้

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์และการประยุกต์ เปิดโอกาสให้ผู้นำนำหลัก Agile ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง ประสบการณ์ตรงนี้มีคุณค่าสำหรับการทำความเข้าใจแง่มุมเชิงปฏิบัติของความเป็นผู้นำแบบ Agile

4. การฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง เสนอโปรแกรมการฝึกอบรมที่ครอบคลุมซึ่งไม่เพียงแต่ครอบคลุมวิธีการแบบ Agile เท่านั้น แต่ยังรวมถึงหลักการแบบสิ้น การคิดเชิงออกแบบ และทฤษฎีการจัดการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การศึกษาอย่างต่อเนื่องช่วยให้ผู้นำได้รับข้อมูลล่าสุดและปรับตัวเข้ากับแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ

5. การให้คำปรึกษาและการฝึกสอน ค้นหาที่ปรึกษาหรือโค้ชที่มีประสบการณ์ซึ่งสามารถชี้แนะพวกเขาผ่านความแตกต่างเล็กๆ น้อยๆ ของการเป็นผู้นำในสภาพแวดล้อม Agile การให้คำปรึกษานี้สามารถเป็นส่วนสำคัญในการนำทางความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน

6. ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการตอบรับและการเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมที่แสวงหาและให้คุณค่ากับผลตอบรับ ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทบทวนย้อนหลังเป็นประจำ ทั้งเป็นการส่วนตัวและกับทีม เพื่อสะท้อนถึงความสำเร็จและพื้นที่สำหรับการปรับปรุง

7. ส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน ฝึกอบรมผู้นำในเทคนิคที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการไม่แบ่งแยกในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคนิคการอำนวยความสะดวก การแก้ไขข้อขัดแย้ง และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

8. การพัฒนาภาวะผู้นำผู้รับใช้ มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาคุณสมบัติความเป็นผู้นำผู้รับใช้ โดยบทบาทหลักของผู้นำ คือ การรับใช้ทีม จัดอุปสรรค และอำนวยความสะดวกให้ประสบความสำเร็จ

9. การสร้างความฉลาดทางอารมณ์ ปลูกฝังความฉลาดทางอารมณ์ รวมถึงการตระหนักรู้ในตนเอง การเอาใจใส่ และการจัดการความสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำที่คล่องตัวต้องใช้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับสูง เพื่อนำทางพลวัตของทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

10. การคิดเชิงกลยุทธ์และระบบ ส่งเสริมให้ผู้ผู้นำพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์และการคิดเชิงระบบ การทำความเข้าใจว่าองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรเชื่อมโยงกันและมีผลกระทบต่อกันอย่างไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความเป็นผู้นำ แบบ Agile ที่มีประสิทธิภาพ

11. การส่งเสริมนวัตกรรมและการทดลอง สร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับนวัตกรรมและการทดลอง ผู้นำควรสนับสนุนการลองใช้แนวทางใหม่ๆ เรียนรู้จากความล้มเหลว และแสวงหาการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

12. การแก้ปัญหาในโลกแห่งความเป็นจริง มีส่วนร่วมกับผู้นำในการแก้ปัญหาในโลกแห่งความเป็นจริง โดยใช้ Agile และหลักการที่อยู่ติดกัน ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน โครงการที่มุ่งเน้นลูกค้า และการทำงานภายในระบบที่ซับซ้อนและปรับเปลี่ยนได้ ด้วยการมุ่งเน้นไปที่ประเด็นเหล่านี้ สามารถพัฒนาผู้นำที่ไม่เพียงแต่เข้าใจแนวคิด Agile เท่านั้น แต่ยังมีความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทที่หลากหลาย นำทีมและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพผ่านการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน

Adhiatma, Fachrunnisa & Rahayu (2022 ; Prasongko, & Adianto (2019) กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวให้เข้มแข็ง ดังนี้

1. สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเอื้ออำนวย การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเอื้ออำนวยถือเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำพยายามทำให้บุคลากรในทีมรู้สึกสบายใจที่จะแสดงความคิดเห็น กล้าเสี่ยง และเรียนรู้จากความล้มเหลว ด้วยเหตุนี้ สภาพแวดล้อมนี้จึงหล่อเลี้ยงความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งจำเป็นต่อการนำทางของความไม่แน่นอน

2. ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด ผู้นำเน้นการสื่อสารแบบเปิด ส่งเสริมวัฒนธรรมที่ทุกคนรับฟังและให้คุณค่ากับเสียงของทุกคน ส่งเสริมความโปร่งใสและความไว้วางใจภายในทีม ดังนั้นการสนทนาที่เปิดกว้างนี้จึงส่งเสริมการทำงานร่วมกันและช่วยจัดทีมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3. ยอมรับการยกย่องชมเชย การรับรู้มีบทบาทสำคัญในความเป็นผู้นำ ผู้นำที่มีความคล่องตัวรับทราบและให้รางวัลแก่ความพยายามของสมาชิกในทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพวกเขาแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการยกย่องนี้ส่งเสริมวัฒนธรรมของการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้ทีมทำงานได้ดีที่สุด

4. ตัดสินใจเชิงรุก การตัดสินใจเชิงรุกเป็นส่วนสำคัญของผู้นำ ผู้นำไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ยังทำการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยการมองการณ์ไกลและการคาดการณ์ที่คำนวณได้ ช่วยให้ทีมของตนนำหน้าคู่แข่งได้

5. รับทราบข้อมูลอยู่เสมอ ผู้นำคอยอัปเดตตัวเองเกี่ยวกับแนวโน้มของระบบการทำงานและการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมขององค์กร การทำเช่นนี้ช่วยให้ผู้นำตัดสินใจอย่างมีข้อมูลและเตรียมทีมให้พร้อมสำหรับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น

6. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและการวิเคราะห์ ข้อมูลและการวิเคราะห์เป็นเครื่องมืออันทรงพลังสำหรับผู้นำ ผู้นำใช้ประโยชน์จากเครื่องมือเหล่านี้เพื่อประกอบการตัดสินใจ คาดการณ์ความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น และระบุโอกาสในการเติบโต ดังนั้นแนวทางที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลนี้จึงช่วยในการตัดสินใจอย่างเป็นกลางและมีประสิทธิภาพ

7. ปลุกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ ผู้นำส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้ทีมมองว่าความท้าทายเป็นโอกาสในการเติบโตและการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ แนวทางนี้จึงช่วยให้ทีมประสบความสำเร็จในช่วงเวลาที่ไม่แน่นอน โดยเปลี่ยนอุปสรรคให้กลายเป็นก้าวไปสู่ความสำเร็จ

8. ฝึกความเห็นอกเห็นใจ ผู้นำมุ่งมั่นที่จะเข้าใจและแบ่งปันความรู้สึกของบุคลากรในทีม ซึ่งช่วยสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่แน่นแฟ้นความเห็นอกเห็นใจนี้ทำให้พวกเขาสนับสนุนทีมในช่วงเวลาที่ท้าทายได้ดีขึ้น ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยที่สามารถจัดการกับความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

9. ส่งเสริมความหลากหลายและการไม่แบ่งแยก ผู้นำที่คล่องตัวเข้าใจถึงคุณค่าของความหลากหลายและการไม่แบ่งแยก พวกเขาเชื่อว่าบุคลากรที่มีภูมิหลังและประสบการณ์ที่หลากหลายสามารถนำมาดมสมองและแนวคิดต่างๆ มากมาย ส่งผลให้เกิดการแก้ปัญหาที่เป็นนวัตกรรมและปรับปรุงการตัดสินใจ ดังนั้นจึงมุ่งมั่นที่จะสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างซึ่งทุกคนรู้สึกมีคุณค่าและรับฟัง ดังนั้นจึงช่วยเพิ่มความสามารถของทีมในการรับมือกับความไม่แน่นอน

10. ส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้าง ผู้นำสื่อสารอย่างเปิดเผยและโปร่งใส ซึ่งช่วยให้ระบอบอุปสรรคต่อความสำเร็จของทีมได้ ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด จัดให้มีการฝึกอบรมและทรัพยากรเกี่ยวกับเทคนิคการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยให้ผู้นำมีส่วนร่วมในการสนทนาที่มีความหมายกับทีมของตน สร้างการสื่อสารที่โปร่งใสในกระบวนการที่กำลังดำเนินอยู่

11. ส่งเสริมการฟังอย่างกระตือรือร้น ผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ โดยเฉพาะบุคลากรแนวหน้า เข้าใจว่าการแก้ปัญหากระบวนการเชิงปฏิบัติมักจะมีมาจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานในแต่ละวันอย่างใกล้ชิด ใช้การสนทนาตอบรับเป็นประจำ การประชุมแบบตัวต่อตัว และช่องทางการสื่อสารที่มี

โครงสร้างเพื่อให้แน่ใจว่าผู้นำรับฟังทีมอย่างกระตือรือร้น เข้าใจมุมมองของบุคลากร และตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรด้วยความเห็นอกเห็นใจ แนวทางปฏิบัติเหล่านี้ยังช่วยให้บุคลากรรู้ว่าควรกำหนดทิศทางการสื่อสารประเภทใดโดยเฉพาะ ซึ่งช่วยให้ผู้นำมองเห็นและตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว

12.ปรับปรุงการตรวจสอบภายนอก ในโลกที่ไม่สามารถคาดเดาได้ และยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ได้กลายมาเป็นการสร้างคุณค่าหรือลักษณะของการเป็นผู้นำ องค์กรต่าง ๆ จะตระหนักถึงประโยชน์อย่างมหาศาลของการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า แต่การทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ถือเป็นความท้าทายและทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในรูปแบบเดิม ๆ อย่างไรก็ตาม กระบวนการทำงานเหล่านั้นจะต้องตอบโจทย์องค์กรและความต้องการของลูกค้าได้ในคราวเดียวกัน

โดยสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัว โดยผู้นำจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีจะไม่สามารถทนต่อความไร้ประสิทธิภาพและสร้างความสมดุลให้กับบุคลากรและความต้องการของลูกค้า โดยมีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อลดระยะเวลาการทำงานให้ตอบสนองต่อลูกค้าได้อย่างทันความต้องการ ด้วยวิธีการกระตุ้นบุคลากรในองค์กรหรือทีมงานให้ทำงานได้ถึงเป้าหมายสำคัญ หัวใจสำคัญของความคิดในการเป็นผู้นำจะมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้การพัฒนาที่ดีขึ้นทุกวัน ผสมผสานวิธีการทำงานใหม่ ๆ ทั้งความคิดและการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การเดินทางที่มั่นคงทั้งคนในองค์กรและตัวองค์กร เมื่อก้าวขึ้นไปในฐานะของผู้นำองค์กร จะพบว่าสามารถดึงดูดผู้คนรอบตัวได้มากขึ้น สามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อคนรอบข้างได้ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีและมีความคุ้มค่ามากเกินกว่าที่จะคาดเดา

เอกสารอ้างอิง

- Adhijatma, A. Fachrunnisa, O.& Rahayu, T. (2022). Creating digital ecosystem for small and medium enterprises: The role of dynamic capability, agile leadership and change readiness. *Science. Technology. Policy Manage*, 14 (2), 941–959.
- Appelo, J. (2011). *Management 3.0: Leading agile developers, developing agile leaders*. New Jersey: Addison-Wesley.
- Baker, S.W., & Thomas, J.C.(2007). *Agile Principles as a Leadership Value System: How Agile Memes Survive and Thrive in a Corporate IT Culture*. In: *Agile 2007*, pp. 415–420.
- Bligh, M.C.; Kohles, J.C.& Yan, Q. (2018). Leading and Learning to Change: The Role of Leadership Style and Mindset in Error Learning and Organizational Change. *Change Manage*, 18 (3), 116–141.

- Breakspear, S. (2017). Embracing Agile Leadership for Learning: How leaders can create impact despite growing complexity. *Aust. Education. Leader.* , 39, 68–71.
- Crocitto, M., Youssef, M. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management and Data Systems*, 103, 388–397.
- Dai, G.; De Meuse, K.P.&Tang, K.Y. (2013).The role of learning agility in executive career success: The results of two field studies. *J. Management*, 25, 108–131.
- Eilers, K.; Simmert, B.& Peters, C. (2020). *Doing Agile vs. Being Agile—Understanding Their Effects to Improve Agile Work. In Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS)*, Hyderabad, India, 13–16 December 2020.
- Haneberg, L.(2011). Training for agility: building the skills employees need to zig and zag. *Human Resource Management International Digest* ,20(2), 50–58.
- Hayward, S. (2021). *The Agile Leader: How to Create an Agile Business in the Digital Age*; London :Kogan Page.
- Hayward, S. (2018). *The agile leader: How to create an agile business in the digital age*. London: Kogan Page.
- Gehler, C.P. (2005) *Agile Leaders, Agile Institutions: Educating Adaptive and Innovative Leaders for Today and Tomorrow*; Strategic Studies Institute, US Army War College: Carlisle, PA, USA.
- Huning, T.M.; Hurt, K.J.& Frieder, R.E. (2020) .The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation. *Evid.-Based HRM* , 177–194.
- Kidd, P.T.(2005) . *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*. London: Addison-Wesley Longman.
- Koning, P. (2020). *Agile leadership toolkit: Learning to thrive with self-managing teams*. Boston: Addison-Wesley.

- Krieg, A. (2019). Agile Organisation und agiles Change-Management. *Gesellschaft Management*, 12(3), 253-265.
- Lewandowska A.& Stopa M. (2013). Innovation quality. Qualitative perspective of innovation leaders in Podkarpackie region, Poland. *World Academic. Science . Technology*, 81 4),1049–1055.
- Murray, A. & Greenes, K. (2006). New leadership strategies for the enterprise of the future. *VINE*, 36, 358–370.
- Nold, H. & Michel, L. (2016) The performance triangle: a model for corporate agility. *Leadership. Organization. Development*, 37, 341–356.
- Parker, D., Holesgrove, M.,& Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64, 112–128.
- Prasongko, A.& Adiinto, T. (2019).The Role of the Agile Leadership Model as a Competitive Advantage for the Future Leader in the Era of Globalization and Industrial Revolution 4.0. *Pertahanan*, 5, 126–133.
- Purdy, N. (2016).Impact of a Leadership Development Institute on Professional Lives and Careers. *Nurse. Leadership*, 29, 10–30.
- Sanatigar, H.& Hadi Peikani, M. (2017). Gholamzadeh, D. Identifying organizational agility and leadership dimensions using Delphi technique and factor analysis: An investigation among public sector pension funds (PSPFs) in Iran. . *Public Leadership*,13, 276–294.
- Sharifi, H.& Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International journal of production economics*,62(1-2), 7–22.
- Walter-Güpner, T. (2021). Effects of Agile Leadership and Organizational Competencies on Firm Performance. Evidence-Based Recommendations for Agile Transformation in the Manufacturing Industry by Comparing Software and Manufacture

การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานห้องปฏิบัติการชีววิทยาด้วยระบบลีน

Enhancing the Efficiency of Biology Laboratory Utilization through Lean Management

ศุภษิกานต์ ลบบำรุง, พีรพงศ์ บุญฤกษ์ และ ทศนีย์ บุตรราช

Suphasikant Lobbumrung, Pheeraphong Bunroek, and Thatsanee Butrach

โรงเรียนมัธยมสาธิตวัดพระศรีมหาธาตุ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

Wat Phrasrimahadhat Secondary Demonstration School, Phranakhon Rajabhat University

*Corresponding Author E-mail Address: xxx@gmail.com

Received June 7, 2024; Revised June 25, 2024; Accepted June 26, 2024

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุวิทยาศาสตร์ สารเคมี และ เพื่อลดเวลา ลดภาระและลดจำนวนในการเตรียมวัสดุวิทยาศาสตร์ สารเคมี กลุ่มตัวอย่างได้แก่นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย แผนการเรียนวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 50 คน ได้มาโดยวิธีเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์ปัญหาในการจัดการห้องปฏิบัติการชีววิทยา โดยใช้สถิติทดสอบแบบที ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการใช้งานห้องปฏิบัติการชีววิทยาสูงกว่าก่อนการพัฒนาตามระบบลีนที่ระดับนัยสำคัญ .05

คำสำคัญ: ระบบลีน; ห้องปฏิบัติการชีววิทยา; วิทยาศาสตร์

Abstract

The objective of this research was to reduce the costs of purchasing scientific materials and chemicals, as well as to decrease the time, burden, and quantity involved in preparing scientific materials and chemicals. The sample group consisted of 50 high school students from the Science-Mathematics program in the second semester of the academic year 2022, selected by purposive sampling. The research tools included an analysis form for identifying problems in managing the biology laboratory by using paired sample T-tests. The study results indicated that the efficiency of using the biology laboratory significantly improved at the .05 level after implementing the Lean system.

Keywords: Lean Management; Biology Laboratory; Science

บทนำ

ในแต่ละภาคการศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รับผิดชอบห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์จำนวน 5 ห้อง ได้แก่ ห้องปฏิบัติการชีววิทยา ห้องปฏิบัติการเคมี ห้องปฏิบัติการฟิสิกส์ ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ 1 และ 2 ซึ่งรับผิดชอบในรายวิชาพื้นฐานวิทยาศาสตร์และรายวิชาเพิ่มเติมตามหลักสูตรสถานศึกษา 2561 สำหรับห้องปฏิบัติการชีววิทยา โรงเรียนมัธยมสาธิตวัดพระศรีมหาธาตุ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ใช้ในการเรียนการสอนรายวิชาชีววิทยา และวิชาวิทยาศาสตร์ ที่มีความจำเป็นต้องใช้อุปกรณ์ในด้านชีววิทยา เช่น กล้องจุลทรรศน์ มีดผ่าตัด ถาดผ่าตัด สารเคมีในการย้อมสี การทดสอบสารอาหาร เป็นต้น ดังนั้น ในหน้าที่ของนักวิชาการศึกษา มีหน้าที่ในการจัดเตรียมอุปกรณ์และสารเคมีต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ และพร้อมสำหรับการเรียนของนักเรียนให้ครบถ้วน และในปีการศึกษาที่ผ่านมา มีการจัดโครงการพัฒนาอัจฉริยภาพทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งมีการใช้งานห้องปฏิบัติการต่าง ๆ พร้อมกัน และการใช้งานห้องปฏิบัติการชีววิทยานั้นก็มีการใช้งานที่มีความถี่เพิ่มมากขึ้น

สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มีวิธีหนึ่งที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้คือการจัดการด้วยระบบลีน (LEAN) คือ การปรับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) แนวคิดดังกล่าวเริ่มต้นในระบบอุตสาหกรรม หรือ LEAN Manufacturing มีรากฐานมากจากระบบการผลิตของโตโยต้า หรือที่เรารู้จักกันในนาม Toyota Way เป็นเทคนิคที่ใช้กำจัดความสูญเปล่าของกระบวนการผลิต โดยเน้นไปที่การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเป็นหลักกล่าวคือเป็นการใช้ต้นทุนการผลิตให้ต่ำที่สุด และใช้เวลาการผลิตให้สั้นที่สุด เพื่อมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงสุด ต่อมามีการพัฒนาแนวคิดลีน และนำไปใช้ในสาขาอื่นมากมาย เช่น การพัฒนาซอฟต์แวร์ (Lean Software Development), สตาร์ทอัพ (Lean Startup), กระบวนการคิด (Lean Thinking) หรือการจัดการโครงสร้างองค์กร (Lean Organizational Structure) (สทธร เพชรวิโรจน์ชัย, 2565)

ดังนั้น ผู้วิจัยต้องการที่จะพยายามลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้ประหยัดเวลา ลดความสูญเปล่าในกระบวนการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อครุภัณฑ์ สารเคมี และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของกระบวนการจัดเตรียมอุปกรณ์และสารเคมีในห้องปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาของห้องปฏิบัติการชีววิทยา
- 2) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้งานห้องปฏิบัติการชีววิทยาด้วยระบบลีน

ทบทวนวรรณกรรม

ระบบลีน (LEAN) คือ การปรับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่าง

ต่อเนื่อง (Continuous Improvement) แนวคิดดังกล่าวเริ่มต้นในระบบอุตสาหกรรม หรือ LEAN Manufacturing มีรากฐานมากจากระบบการผลิตของโตโยต้า หรือที่เรารู้จักกันในนาม Toyota Way เป็นเทคนิคที่ใช้กำจัดความสูญเปล่าของกระบวนการผลิต โดยเน้นไปที่การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก กล่าวคือเป็นการใช้ต้นทุนการผลิตให้ต่ำที่สุด และใช้เวลาการผลิตให้สั้นที่สุด เพื่อมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงสุดต่อมา มีการพัฒนาแนวคิดอื่น และนำไปใช้ในสาขาอื่นมากมาย เช่น การพัฒนาซอฟต์แวร์ (Lean Software Development), สตาร์ทอัพ (Lean Startup), กระบวนการคิด (Lean Thinking) หรือการจัดการโครงสร้างองค์กร (Lean Organizational Structure) ทว่าทุกแนวคิดล้วนจะให้ความสำคัญ 3 ประการที่เหมือนกัน คือ การกำหนดคุณค่าจากมุมมองของลูกค้าเป็นหลัก การกำจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกจากกระบวนการธุรกิจ และและการพัฒนากระบวนการทำงาน เป้าหมาย และบุคคลการอย่างต่อเนื่อง

เจฟฟรีย์ ไลเกอร์ (Jeffrey Liker) อธิบายถึงความสูญเปล่า (Waste) 8 ประการ ในหนังสือ The Toyota Way ว่ามีดังนี้ 1. งานที่ต้องแก้ไข (Defect) คือ ทำเสร็จแล้ว แต่เสียเวลาแก้ไข 2. การผลิตสินค้ามากเกินไปเกินความต้องการ (Overproduction) คือ เปลี่ยนที่จัดเก็บและงบประมาณ 3. การรอคอย (Waiting) คือ เสียเวลา เสียความรู้สึก 4. ความคิดสร้างสรรค์ของทีมงานที่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ (Non-utilized Talent) คือ เกิดจากการไม่รับฟัง ใช้คนไม่เป็น 5. การขนย้ายบ่อย ๆ (Transportation) คือ ต้องใช้กำลังคน และเวลา 6. สินค้าคงคลังมากเกินไป (Inventory) คือ เกิดต้นทุนจม เสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม 7. การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Motion) คือ ยิ่งเคลื่อนไหวมาก ยิ่งสูญเสียเปล่า และ 8. ขั้นตอนซ้ำซ้อน (Excess Processing) คือ ทำงานมากเกินไปจนจำเป็น วิธีการจำง่าย ๆ คือนำอักษรอังกฤษตัวแรกของทุกข้อมาเรียงกัน ก็จะได้คำว่า “DOWNTIME” หมายถึง การเสียเวลาเปล่า นั่นเอง

การใช้ระบบลีนในแต่ละองค์กรจะสร้างคุณค่าที่แตกต่างกันไป แต่ประโยชน์หลักที่ทุกองค์กรจะได้มีทั้งหมด 5 ข้อ ได้แก่ 1. ประสิทธิภาพทำงานดีขึ้น คือ สัมพันธ์กับกระบวนการทำงานโดยตรง เนื่องจากการกำจัดความสูญเปล่าของกระบวนการทั้งหมด ทำให้พนักงานได้ทำงานเฉพาะกระบวนการที่มีคุณค่าเท่านั้น 2. ใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ คือ พนักงานไม่ต้องเสียเวลากับกระบวนการที่ไม่จำเป็น ทุกคนจะมีเวลาทำงานมากขึ้นหรือเร็วขึ้น สินค้าและบริการก็จะถึงมือลูกค้าไวขึ้น 3. การบริการลูกค้าดีขึ้น คือ เพราะลูกค้าคือหัวใจหลักของทุกธุรกิจอยู่แล้ว ระบบลีนจะมุ่งหาความต้องการของลูกค้าจริง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาสินค้าและบริการ ให้ตอบสนองความต้องการอย่างตรงจุด 4. พนักงานมีกำลังใจมากขึ้น คือ ระบบลีนสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการปฏิบัติงานและความคิดเห็นของตนเองมีคุณค่า การรับฟังดังกล่าวจะช่วยให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้น 5. ลดต้นทุนสินค้าคงคลัง คือ ในกรณีอุตสาหกรรม ถ้าเราผลิตสินค้ามากเกินไปก็จะเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง ซึ่งการเก็บสินค้าไว้นาน ๆ ก็จะเกิดการสูญเสียคุณภาพได้อีก นับเป็นความสิ้นเปลืองอย่างหนึ่งเหมือนกัน

หลักการพื้นฐานของลีน หรือ Basic Principles of Lean Management มีอยู่ 5 ข้อ ดังภาพที่ 1 คือ

1. กำหนดคุณค่า (Identify Value)
2. วางแผนดำเนินงาน (Map The Value Stream)
3. สร้างขั้นตอนการทำงาน (Create Flow)
4. ใช้ระบบดึง (Establish Pull)
5. มุ่งสู่ความสมบูรณ์แบบ (Seek Perfection)



ภาพที่ 1 หลักการพื้นฐานของลีน

1. กำหนดคุณค่า (Identify Value) ก่อนอื่นทุกธุรกิจต้องตอบให้ได้ว่า “อะไรคือคุณค่าของบริษัทที่จะมอบให้กับลูกค้า” เพื่อตรวจสอบให้ได้ว่าแล้วจริง ๆ ลูกค้าต้องการคุณค่าอะไรจากบริษัทของเรา นั่นคือโจทย์ที่จะต้องแก้ไข เพื่อให้เราสร้างสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการมากที่สุด นำไปสู่การตั้งเป้าหมายที่แท้จริงของบริษัท ซึ่งมีวิธีการได้มากมาย เช่น สัมภาษณ์ ทำแบบสอบถาม ฯลฯ ข้อมูลเหล่านั้นจะช่วยให้เราเข้าใจว่า ลูกค้าต้องการอะไรกันแน่

2. วางแผนดำเนินงาน (Map The Value Stream) เป็นการวางแผนกระบวนการทำงานตามคุณค่าที่เรานิยามไว้ ตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงจุดสิ้นสุดที่สินค้าและบริการไปถึงมือลูกค้า กระบวนการนี้จะทำให้เห็นว่าเราต้องทำอะไรบ้าง อะไรคือขั้นตอนที่จำเป็น อะไรคือขั้นตอนที่ตัดทิ้งได้ ที่สำคัญคือการมองเห็นกระบวนการทั้งหมดว่าใครทำอะไร ทำส่วนไหน ประเมินผลอย่างไร ไปจนถึงกระบวนการพัฒนาปรับปรุง

3. สร้างขั้นตอนการทำงาน (Create Flow) เป็นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะทำงานได้อย่างไหลลื่น ต่อเนื่อง ไม่ติดขัด ผ่านกลยุทธ์ที่จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างราบรื่น

4. ใช้ระบบดึง (Establish Pull) ระบบดึง (Pull System) คือการทำงานตามความต้องการที่เกิดขึ้นจริง เช่น การทำงานตามออร์เดอร์เท่านั้น เพื่อไม่ให้เกิดความสูญเปล่าด้านการผลิตสินค้ามากเกินไป หรือเกิดสินค้าคงคลังมากเกินไป กระบวนการนี้จะทำให้การทำงานไหลลื่นอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามากขึ้น

1) ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับระบบสิน การจัดเตรียมอุปกรณ์ในห้องปฏิบัติการ

2) สร้างเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบวิเคราะห์ปัญหาในการจัดการห้องปฏิบัติการชีววิทยา

3) นำแบบวิเคราะห์ปัญหาในการจัดการห้องปฏิบัติการชีววิทยาส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง และความสอดคล้องของข้อความถาม

4) นำแบบประเมินมาหาค่า IOC และแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำไปทดลองใช้เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

5) นำมาใช้วิเคราะห์ปัญหาการจัดการห้องปฏิบัติการชีววิทยา

6) สร้างแผนภูมิแก้มปลาเพื่อสรุปปัญหา

7) สังเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาตามหลักการพื้นฐานของระบบลีน

8) ทดลองทำงานตามแนวทางการแก้ปัญหาที่ได้สังเคราะห์ขึ้น

9) วิเคราะห์ผลลัพธ์ในการจัดการเปรียบเทียบก่อนและหลังการใช้งานระบบลีน

4) การวิเคราะห์ข้อมูล

หาค่าร้อยละการเปลี่ยนแปลงของในแต่ละหัวข้อการประเมินสำหรับใช้ในการเปรียบเทียบก่อนและหลัง และทดสอบสถิติประสิทธิภาพก่อนและหลังการใช้การพัฒนาประสิทธิภาพตามระบบลีน ด้วยสถิติทดสอบแบบที่ แบบ Paired sample test

ผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

1) การวิเคราะห์ปัญหาของห้องปฏิบัติการชีววิทยา

การวิเคราะห์ปัญหาของห้องปฏิบัติการชีววิทยา โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากผู้ใช้งานห้องปฏิบัติการ เช่น นักเรียน นักศึกษา อาจารย์ หรือเจ้าหน้าที่ เพื่อระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องปฏิบัติการได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น จากนั้นสามารถนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์เพื่อหาเหตุของปัญหา ซึ่งหนึ่งในเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้คือ แผนภูมิแก้มปลา (Fishbone Diagram) หรือที่เรียกว่า แผนภูมิอิชิกาวะ (Ishikawa Diagram) ดังภาพที่ 2

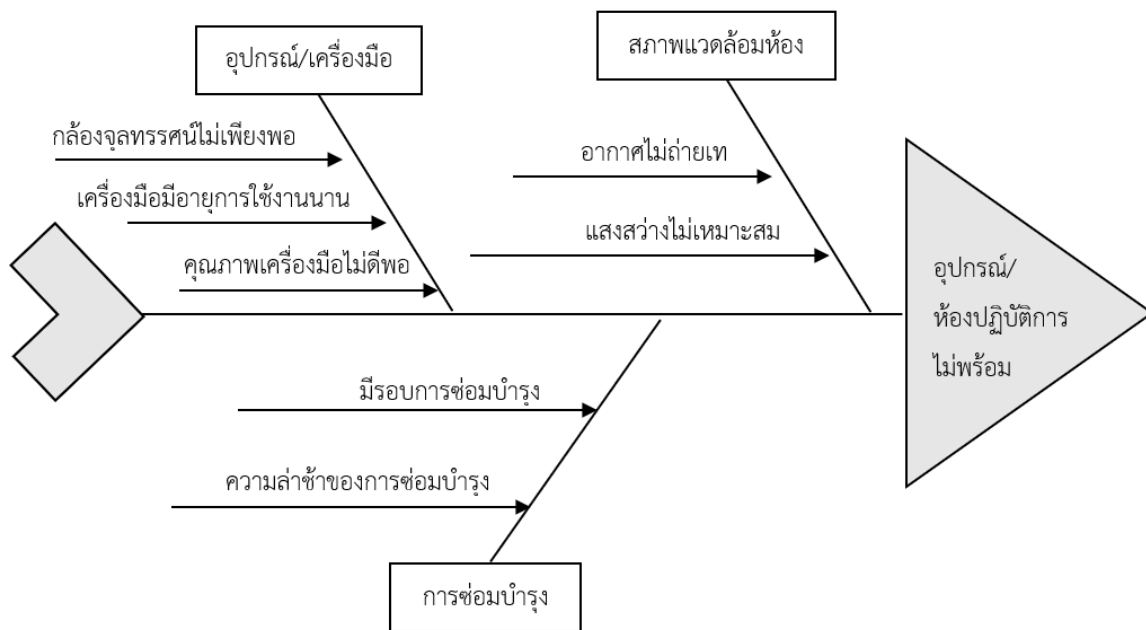
แผนภูมิแก้มปลาเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการระบุสาเหตุของปัญหาโดยแบ่งออกเป็นหมวดหมู่ต่าง ๆ ทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมของปัญหาและสาเหตุได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จากตัวอย่างปัญหาที่พบในห้องปฏิบัติการชีววิทยา เราสามารถวิเคราะห์และแบ่งสาเหตุของปัญหาออกเป็น 3 หมวดหลัก ดังนี้

1. ด้านอุปกรณ์ไม่เพียงพอ (Insufficient Equipment) จำนวนกล้องจุลทรรศน์ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน อุปกรณ์บางชนิดชำรุดหรือเสียหาย และขาดแคลนอุปกรณ์ที่ทันสมัยและตรงตามความต้องการของการทดลอง

2. สภาพแวดล้อมห้องไม่เหมาะสม (Unsuitable Environment) ขนาดห้องไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้ใช้งาน แสงสว่างไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมสำหรับการทำงาน และการระบายอากาศไม่ดี ทำให้ห้องร้อนหรือมีอากาศอับชื้น

3. การซ่อมบำรุงไม่สม่ำเสมอ (Irregular Maintenance) การบำรุงรักษาอุปกรณ์ไม่ได้ทำอย่างเป็นระบบ ขาดการตรวจสอบและซ่อมบำรุงอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการจัดเตรียมงบประมาณหรือแผนการซ่อมบำรุงที่ชัดเจน

จากการวิเคราะห์นี้ เราสามารถเห็นได้ว่าปัญหาของห้องปฏิบัติการชีววิทยามาจากหลายสาเหตุ ซึ่งแต่ละสาเหตุสามารถนำไปสู่การหาแนวทางแก้ไขปัญหที่ตรงจุดมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดหางบประมาณเพิ่มเติมสำหรับการซื้ออุปกรณ์ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในห้องปฏิบัติการให้เหมาะสม หรือการวางแผนการซ่อมบำรุงอุปกรณ์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง



ภาพที่ 2 แผนภาพแสดงปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์/ห้องปฏิบัติการไม่พร้อม

ที่มา: วาดโดย ทศนีย์ บุตรราช

การเพิ่มประสิทธิภาพด้วยระบบลีนในห้องปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือ การใช้แนวคิดของระบบลีนเพื่อปรับปรุงองค์กรในสถานที่ทำงาน เวลาในการตั้งค่า และการจัดการสต็อก (Marcelino et al., 2023) วิธีการแบบลีนช่วยในการลดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น เพิ่มประสิทธิภาพและลดของเสียในกระบวนการห้องปฏิบัติการต่าง ๆ (Krektunova & Savchik, 2022) การศึกษาแสดงให้เห็นว่าการใช้หลักการ Lean ในห้องปฏิบัติการทางคลินิกสามารถปรับปรุงระบบการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้โดยเพิ่มประสิทธิภาพการส่งมอบผลการวิเคราะห์ (Letelier et al., 2021) นอกจากนี้การใช้แนว

ปฏิบัติ Lean ในเครื่องเผาไหม้ในห้องปฏิบัติการสามารถนำไปสู่การลดการปล่อยมลพิษผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพทางเรขาคณิตดังที่แสดงให้เห็นในผลการศึกษาและการทดลอง (Khodayari et al., 2021) โดยรวมแล้ว การผสมรวมของ Lean Manufacturing เข้ากับแนวทางปฏิบัติในการเพิ่มประสิทธิภาพอื่น ๆ ในการตั้งค่าห้องปฏิบัติการไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มระบบการผลิต แต่ยังช่วยประหยัดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพและความพึงพอใจของผู้บริโภคเพิ่มขึ้น (De Oliveira Souza & Galhardi, 2022)

2) การเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้งานห้องปฏิบัติการชีววิทยาด้วยระบบลีน

หลักการพื้นฐานของลีน หรือ Basic Principles of Lean Management มี 5 ข้อ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แผนภาพการพัฒนาประสิทธิภาพห้องปฏิบัติการชีววิทยาตามระบบลีน

ที่มา: วาดโดย ทศนีย์ บุตรราช

เมื่อผู้วิจัยได้ใช้การพัฒนาประสิทธิภาพห้องปฏิบัติการชีววิทยาตามระบบลีน ดังภาพที่ 3 และได้นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน เลือกรีวิวเฉพาะเจาะจง ผลการเปรียบเทียบการประเมินประสิทธิภาพก่อนและหลังการใช้การพัฒนาประสิทธิภาพตามระบบลีนด้วยสถิติทดสอบที่ แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพก่อนและหลังการใช้การพัฒนาประสิทธิภาพตามระบบลีน

กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S.D.	t stat	Sig
ก่อนปรับปรุง	50	13.66	9.52	24.61*	0.000
หลังปรับปรุง	50	28.16	2.40		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากการวิเคราะห์ประสิทธิภาพก่อนและหลังการใช้การพัฒนาประสิทธิภาพตามระบบลีน คะแนนเต็ม 30 คะแนน พบว่าหลังใช้การพัฒนาประสิทธิภาพตามระบบลีนมีค่าเฉลี่ย 28.16 คะแนน สูงกว่าก่อนใช้การพัฒนาประสิทธิภาพตามระบบลีนซึ่งมีค่าเฉลี่ย 13.66 คะแนน และใช้สถิติทดสอบที่สำหรับการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประชากรกลุ่มเดียว (Paired sample test) มีค่า $t = 24.61$ แสดงให้เห็นว่าหลังใช้การพัฒนาประสิทธิภาพตามระบบลีน ประสิทธิภาพการใช้งานห้องปฏิบัติการชีววิทยาสูงกว่าก่อนการพัฒนาตามระบบลีนที่ระดับนัยสำคัญ .05 เหตุผลที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นหลังการใช้ระบบลีน อาจสรุปได้ดังนี้ ในส่วนของ 1.การลดความสูญเสีย (Waste Reduction) ระบบลีนเน้นการกำจัดของเสียและกระบวนการที่ไม่จำเป็น ซึ่งช่วยให้ห้องปฏิบัติการชีววิทยามีการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การลดเวลาในการค้นหาอุปกรณ์หรือการลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนในการทำงาน 2. การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) การนำระบบลีนมาใช้จะเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานในห้องปฏิบัติการมีความราบรื่นและเป็นระเบียบมากขึ้น 3.การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร (Resource Utilization) ด้วยการวิเคราะห์และปรับปรุงการใช้ทรัพยากร ระบบลีนช่วยให้ห้องปฏิบัติการสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทำให้อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ถูกใช้ได้อย่างคุ้มค่ามากขึ้น 4.การพัฒนาคุณภาพ (Quality Improvement) ระบบลีนมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพในทุกด้าน ซึ่งในบริบทของห้องปฏิบัติการชีววิทยาอาจหมายถึงการลดข้อผิดพลาดในการทำงานหรือการเพิ่มความแม่นยำในการทดลอง ซึ่งส่งผลให้ผลลัพธ์ของงานมีคุณภาพสูงขึ้น 5.การมีส่วนร่วมและการพัฒนาบุคลากร (Employee Involvement and Development) ระบบลีนสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับในการปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและความสามารถของบุคลากร ส่งผลให้การดำเนินงานในห้องปฏิบัติการมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสรุป การเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพหลังการใช้ระบบลีนเป็นผลมาจากการปรับปรุงกระบวนการและการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งระบบลีนสามารถช่วยให้ห้องปฏิบัติการชีววิทยาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ระบบลีนสามารถปรับให้เหมาะสมในห้องปฏิบัติการเนื่องจากความสามารถในการลดของเสีย การปรับปรุงประสิทธิภาพและปรับปรุงคุณภาพโดยรวมของบริการโดยการใช้วิธีการ Lean

ห้องปฏิบัติการสามารถปรับปรุงกระบวนการลดเวลาตอบสนอง และป้องกันขั้นตอนที่ไม่จำเป็น นำไปสู่ความพึงพอใจในสถานที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นในหมู่พนักงาน (Akbulut et al., 2023) นอกจากนี้หลักการของการจัดการแบบลีนยังมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมการพัฒนาประสิทธิภาพภายในห้องปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง (Clark et al., 2013) นอกจากนี้การรวมวิธีการผลิตแบบลีนสามารถนำไปสู่การออกแบบระบบการผลิตที่ยั่งยืนโดยลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการผลิต (Nujoom et al., 2018) โดยรวมแล้ว การเพิ่มประสิทธิภาพระบบ Lean ในห้องปฏิบัติการสามารถส่งผลให้คุณภาพดีขึ้น ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้เป็นแนวทางที่มีค่าสำหรับการจัดการและการดำเนินงานในห้องปฏิบัติการ

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ปัญหาของห้องปฏิบัติการชีววิทยา ปัญหาที่พบ ได้แก่ ด้านอุปกรณ์ไม่เพียงพอ สภาพแวดล้อมห้อง ไม่เหมาะสม และการซ่อมบำรุงไม่สม่ำเสมอ และหลังใช้การพัฒนาประสิทธิภาพตามระบบลีน ประสิทธิภาพการใช้งานห้องปฏิบัติการชีววิทยาสูงกว่าก่อนการพัฒนาตามระบบลีนที่ระดับนัยสำคัญ .05

ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งต่อไปเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพห้องปฏิบัติการชีววิทยาด้วยระบบลีน ควรเน้นไปที่ข้อเสนอแนะหลัก 3 ข้อดังนี้

1. ขยายกลุ่มตัวอย่างและระยะเวลาการศึกษา (Expand Sample Size and Study Duration) เพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรมากขึ้น รวมถึงขยายระยะเวลาการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากขึ้นและสามารถวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิภาพได้อย่างละเอียด
2. ใช้เครื่องมือวัดประสิทธิภาพและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่หลากหลาย (Use Diverse Measurement Tools and Qualitative Data Analysis) ใช้เครื่องมือวัดผลที่หลากหลาย เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต หรือแบบสอบถามเพิ่มเติม เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายและข้อมูลที่ครอบคลุม รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อเข้าใจความคิดเห็น ประสบการณ์ และข้อเสนอแนะจากผู้ใช้ในห้องปฏิบัติการ
3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Employee Training and Development) ประเมินและพัฒนาระบบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะของบุคลากรในการใช้ระบบลีน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในองค์กรเพื่อให้การใช้ระบบลีนมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- สทธร เพชรวิโรจน์ชัย. (2565). 5 หลักการระบบลีน (LEAN) วิธีการใช้งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร. สืบค้นได้จาก URL: <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/lean-management-210621/>
- Akbulut, Y., Usubütün, A., Durur, F., & Kutlu, G. (2023). Reducing turnaround time in a pathology laboratory using the lean methodology. *International Journal of Lean Six Sigma*, 14(3), 520–533. <https://doi.org/10.1108/ijlss-12-2021-0213>
- Clark, D. M., Silvester, K., & Knowles, S. (2013). Lean management systems: creating a culture of continuous quality improvement. *Journal of Clinical Pathology*, 66(8), 638–643. <https://doi.org/10.1136/jclinpath-2013-201553>
- De Oliveira Souza, R., & Galhardi, A. C. (2022). O Lean Manufacturing na otimização de processos produtivos / Lean Manufacturing in productive process optimization. *Brazilian Journal of Development*, 8(3), 17203–17216. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n3-114>
- Khodayari, H., Ommi, F., & Saboohi, Z. (2021). Multi-objective optimization of a lean premixed laboratory combustor through CFD-CRN approach. *Thermal Science and Engineering Progress*, 25, 101014. <https://doi.org/10.1016/j.tsep.2021.101014>
- Krektunova, V., & Savchik, E. (2022). Improvement of the production laboratory on the basis of quality management and lean production tools. *CITISE*, 31(1). <https://doi.org/10.15350/2409-7616.2022.1.12>
- Letelier, P., Guzmán, N., Medina, G., Calcumil, L., Huencho, P., Mora, J., Quiñones, F., Jara, J., Reyno, C., Fariás, J. G., Herrera, B. L., Brebi, P., Riquelme, I., & San, M. A. (2021). Workflow optimization in a clinical laboratory using Lean management principles in the pre-analytical phase. *Journal of Medical Biochemistry*, 40(1), 26–32. <https://doi.org/10.5937/jomb0-26055>
- Marcelino, S. M., Lima, T. M., & Gaspar, P. D. (2023). Lean Laboratory—Designing an application of Lean for teaching and research laboratories. *Designs*, 7(1), 17. <https://doi.org/10.3390/designs7010017>
- Nujoom, R., Wang, Q., & Mohammed, A. (2018). Optimisation of a sustainable manufacturing system design using the multi-objective approach. *the International Journal of Advanced Manufacturing Technology/International Journal, Advanced Manufacturing Technology*, 96(5–8), 2539–2558. <https://doi.org/10.1007/s00170-018-1649-y>

บริษัท วิทยาพัฒน์ จำกัด
เลขที่ 52/8 หมู่ที่ 5 ตำบลเขาค่าย
อำเภอสวี จังหวัดชุมพร 86130
โทร 086-225-6777