

# ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน Adaptive Leadership to Enhance Work Management in the Disruptive World

ณัฐภัทร อินทรปรีดา<sup>1\*</sup> ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา<sup>2</sup> และผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์<sup>3</sup>  
Nataphat Intaraprida<sup>1\*</sup> Prasarn Malakul Na Ayudhaya<sup>2</sup> and Pongpan Kirdpitak<sup>3</sup>

(Received: Dec 30, 2021; Revised: Mar 7, 2022; Accepted: Apr 24, 2022)

## บทคัดย่อ

สถานการณ์โลกในปัจจุบันเป็นโลกแห่งความผันผวน (Disruptive world) ซึ่งมีลักษณะของ สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงเร็ว ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ สภาวะการณ์ดังกล่าวมีผลกระทบต่อ การบริหารจัดการงานขององค์กรทั้งในด้านการวางแผนงาน การบริหารงาน การบริหารทรัพยากร บุคคล และการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหาร องค์กรระดับหัวหน้าหน่วยงานขึ้นไป ผู้บริหารงานในสังคมโลกยุคแห่งความผันผวนจึงมีความ ต้องการจำเป็นที่ต้องมีภาวะผู้นำในรูปแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะ อธิบายรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมในการบริหารจัดการงาน 6 กิจกรรม คือ การมองภาพองค์กรรวม การกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน การสร้าง บรรยากาศและแรงจูงใจการทำงานเชิงท้าทายการปรับเปลี่ยนการรักษาวินัยความใส่ใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติ และการรับความเห็นจากผู้ปฏิบัติซึ่งจะเป็นกลยุทธ์ในการเสริมสร้าง การบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ซึ่งประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) ความเข้าใจ ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน 3) ความชัดเจนในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน และ 4) ความคล่องแคล่ว ว่องไวในการจัดการกับความคลุมเครือ

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน การบริหารจัดการงาน โลกแห่งความผันผวน

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, กรุงเทพฯ 10250

Doctor of Philosophy Student of Psychology for Developing Human Potentials, School of Graduate Studies, Kasem Bundit University, Bangkok 10250, Thailand

\*Corresponding Author, e-mail: Nataphat.i29@gmail.com

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาจิตวิทยาเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, กรุงเทพฯ 10250

Associate Professor Dr., Psychology for Developing Human Potentials, School of Graduate Studies, Kasem Bundit University, Bangkok 10250, Thailand

<sup>3</sup> ศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาจิตวิทยาเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, กรุงเทพฯ 10250

Professor Dr., Psychology for Developing Human Potentials, School of Graduate Studies, Kasem Bundit University, Bangkok 10250, Thailand

## ABSTRACT

The world is now entering the era of disruptive world comprising 4 elements: volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity. This era has created an impact to work management of public and private organizations including administrative planning, administrative procedure, human resource management, and financial management, which are mainly responsible by organization's executive team from chief of staff level. Executive teams, therefore, need to cultivate themselves to be adaptive leadership to embrace the disruptive world. This paper aims to elaborate the model of adaptive leadership that consists of 6 components of change management process: 1) Big picture or Get on the Balcony, 2) Identify Adaptive Challenge, 3) Regulate Distress, 4) Maintain Disciplined Attention, 5) Give the Work Back to the People, and 6) Protect Leadership from Below. This could be applied as a good strategy to support organizational management in this disruptive world. The strategy includes the following elements 1) having vision, 2) understanding uncertainty, 3) enabling to find clarity in complex situation, and 4) embracing agility in dealing with ambiguity.

**Keywords:** Adaptive leadership, Work management, Disruptive world

## บทนำ

สถานการณ์โลกแห่งความผันผวน (Disruptive world) ที่กล่าวถึงโดยใช้คำย่อว่า VUCA World ได้อธิบายถึงสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบผันผวนใน 4 มิติ คือ ความเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันรวดเร็ว (Volatility) เช่น สถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วความไม่แน่นอน (Uncertainty) เช่น สภาวะที่มีข้อมูลไม่ชัดเจน มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไร้ระเบียบแบบแผน ความซับซ้อน (Complexity) เช่น ความซับซ้อนเชิงระบบ มีหลากหลายปัจจัยที่ซับซ้อนทำให้ยากต่อการตัดสินใจ และ ความคลุมเครือ (Ambiguity) คือ ความไม่ชัดเจนของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในเชิงเหตุและผล ที่ทำให้ความรู้สึกับสิ่งที่รับรู้ ขัดแย้งกัน ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ (Bennett & Lemoine, 2014) VUCA ถูกนำมาใช้ทั้งในวงการธุรกิจและภาคราชการในการบริหารจัดการงานขององค์กรโดยผู้นำด้านกลยุทธ์ได้อธิบายสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจและการบริหารจัดการงานขององค์กรซึ่งซับซ้อน ผันผวน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนกลายเป็น “New normal” สภาวะปกติใหม่หรือวิถีชีวิตใหม่ ซึ่งหมายถึงการมีเหตุการณ์ที่มีอาจคาดการณ์ไว้เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน (Lawrence, 2013, p. 5; Parween & Deepak, 2019, pp.3-4; Glaeser, 2020, pp. 1-3) ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าของเทคโนโลยี ผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ การลดลงของทรัพยากรพลังงาน สังคมแบบประชาธิปไตย และการเปลี่ยนแปลงด้านประชากร (Parween & Deepak, 2019, pp. 6-8) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต้องการการบริหารจัดการที่ตอบสนองได้รวดเร็วและไม่ยึดติดกับแบบแผนการบริหารหรือการนำองค์กรแบบเดิมที่คุ้นชิน (Drucker, 2001, อ้างถึงใน โชติกา ใจทิพย์ และกฤษดา เขียววัฒน์สุข, 2560, น. 4) ดังนั้นผู้นำองค์กรหรือหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการนำพาองค์กรหรือหน่วยงานจำเป็นต้องแสวงหาแนวคิด ทฤษฎีด้านการ

บริหารจัดการใหม่เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนวิกฤติจากความผันผวนให้เป็นโอกาสขององค์กร ทั้งนี้ นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้นำเสนอหลักการผู้นำในโลกแห่งความผันผวน: VUCA Leader หรือ VUCA Prime (Johansen, 2012, อ้างถึงใน โชติกา ใจทิพย์ และกฤษฎา เขียววัฒนสุข, 2560, น. 7; Bennett & Lemoine, 2014; Wolfe, 2016, p. 20; ธวัชททัย บุญยรัตนเสวี, 2562, น. 26-27; Nadler, 2020, p. 1) ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) ความเข้าใจ (Understanding) ความชัดเจน (Clarity) ความคล่องแคล่วว่องไว (Agility) ซึ่งจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่าปัจจุบันนี้เป็นยุคของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership) ที่ต้องมีการออกแบบ มาโดยเฉพาะเพื่อสนับสนุนผู้นำองค์กรในบริบทของโลกแห่งความผันผวน (Armstrong, 2017, p. 1; Castillo, 2018, p. 101) ซึ่งมีรูปแบบเชิงพฤติกรรมหรือกิจกรรมของภาวะผู้นำ 6 ประการ ในการประยุกต์เป็นกิจกรรม กระบวนการปฏิบัติในการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ดังนี้ การมองภาพองค์กรรวม (Big picture) ในการวิเคราะห์โอกาสจากการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันรวดเร็ว (Volatility) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และการทำความเข้าใจ (Understanding) ในความไม่แน่นอน (Uncertainty) จากสถานการณ์ความผันผวน การกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างความชัดเจน (Clarity) ในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและคลุมเครือ (Complexity & Ambiguity) เพื่อการออกแบบงาน โครงการ กิจกรรมที่สามารถปฏิบัติให้บรรลุได้ตามเป้าประสงค์ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจการทำงานเชิงท้าทาย การปรับเปลี่ยนการรักษาวิสัย ใสใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติ และการรับความเห็นจากผู้ปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมหรือกิจกรรมของผู้นำเพื่อให้เกิดความฉับไว และคล่องตัว (Agility) ในการขับเคลื่อนภารกิจการบริหารจัดการงานขององค์กรทั้งด้านการวางแผนงาน ด้านการบริหารงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณในสถานการณ์ความผันผวนที่มีความคลุมเครือ (Ambiguity) ให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลในสถานการณ์ของโลกแห่งความผันผวน

### สาระสำคัญของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership) หมายถึง พฤติกรรมการนำของผู้นำที่กระตุ้นให้บุคคลหรือผู้ตามและองค์กรทำความเข้าใจในสภาวะแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ท้าทายและสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการภาระงานในสถานการณ์ดังกล่าวให้สำเร็จได้ด้วยตัวเองหรือโดยหมู่คณะที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์ความท้าทายว่าเป็นประเภทใดได้แก่ ความท้าทายด้านเทคนิคเพียงอย่างเดียว หรือเป็นความท้าทายด้านเทคนิคและความท้าทายการปรับเปลี่ยนควบคู่กัน หรือเป็นความท้าทายเฉพาะการปรับเปลี่ยน (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009, p. 14, as cited in Northouse, 2016, p. 258; Mulder, 2017, p. 1; Richardson, 2017, p. 1; Michael, 2019; Cambridge Leadership Associate, 2021)

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นแนวคิดภาวะผู้นำยุคล่าสุดของการสร้างและพัฒนาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีสาระสำคัญในเชิงวิธีการในการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมกับสถานการณ์และยืดหยุ่นในโลกแห่งความเป็นจริงได้ เป็นภาวะผู้นำที่มีรูปแบบการนำที่สามารถสอนหรือถ่ายทอด เรียนรู้และสามารถเปลี่ยนแปลงให้ตรงตามความต้องการขององค์กรในสถานการณ์ต่างๆ ที่องค์กรเผชิญอยู่

(Coldwell, Joosub & Papageorgiou, 2012, as cited in Castillo, 2018, pp. 100-102) โดยมีการพัฒนากรอบแนวคิดและสร้างชุดความแตกต่างของวิธีการของภาวะผู้นำมีสาระสำคัญโดยสรุป (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009, as cited in Northouse, 2016, pp. 257-271; Mulder, 2017, pp. 2-3) ดังนี้

1. กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมุ่งเน้น การขับเคลื่อน การจูงใจ การจัดการ และการเน้นไปที่การขับเคลื่อนความตั้งใจของผู้อื่นหรือผู้ตาม และการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นศูนย์กลางของชีวิต โดยขั้นแรกจะเป็นการช่วยผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามในการทำทายต่อประสบการณ์ของตนเอง

2. กระบวนการของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เป็นการรวมแนวคิดจาก 4 มุมมอง ที่แตกต่างกัน ได้แก่มุมมองเชิงระบบ (System perspective) มุมมองเชิงชีววิทยา (Biological perspective) มุมมองการบริการ (Service perspective) และ มุมมองทางจิตวิทยา (Psychotherapy perspective)

3. ลักษณะของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้

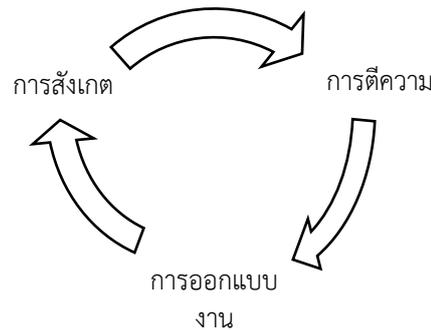
3.1 การวางทิศทางภารกิจในสถานการณ์แวดล้อม (Navigating business environments) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนนำความไม่แน่นอนมากระตุ้นองค์การให้ค้นหาวิธีการใหม่ๆ ละทิ้งกฎกระบวนการเดิม เรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่วิธีการจัดการที่ดีที่สุด โดยการพัฒนามุมมองที่แตกต่าง กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวพ้นจากวิธีคิดแบบเดิมๆ ค้นหาแนวทางการจัดการใหม่โดยคิดในสิ่งที่เป็นไปได้มากกว่าการอยู่ในความคิดที่จำกัด โดยสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ทีมประยุกต์ทักษะที่ดีที่สุดโดยการแลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างทั่วถึง

3.2 การนำด้วยความเข้าใจใจ (Leading with empathy) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนให้ความสำคัญกับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึก หรือความรู้สึกยากลำบากของผู้ตามหรือผู้ร่วมงานต่อสถานการณ์ที่ผันผวนในมิติต่างๆ ดังนั้นในการนำจึงเน้นความเข้าใจในมุมมองและแนวคิดแบบทางเลือกและแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นโดยการมององค์การผ่านทางการมองของผู้อื่น และตอบสนองด้วยความเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นๆ ใช้การจูงใจเพื่อนร่วมงาน คู่แข่งและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.3 กระตุ้นให้เรียนรู้และสะท้อนคิดจากความล้มเหลว (Self-correction and reflection) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกระตุ้นให้ทดลองแม้ว่าอาจล้มเหลวแต่จะได้บทเรียน สำหรับอนาคต และแนะนำให้ทีมงานใช้โอกาสในการเรียนรู้ทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลว

3.4 เน้นการสร้างความสำเร็จร่วมกัน (Create a win-win solutions) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนให้คุณค่าในการทำงานร่วมกันซึ่งองค์การที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับการทำงานกับเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการพัฒนากรอบแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนดังกล่าว ได้มีการศึกษา และพัฒนาเป็นกระบวนการภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (The adaptive leadership process) โดยมีภาพวงจรกระบวนการภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ดังภาพที่ 1 และรายละเอียดดังนี้ (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009, pp. 32-36)



ภาพที่ 1 วงจรกระบวนการภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน  
ที่มา: Heifetz, Grashow & Linsky (2009, p. 32)

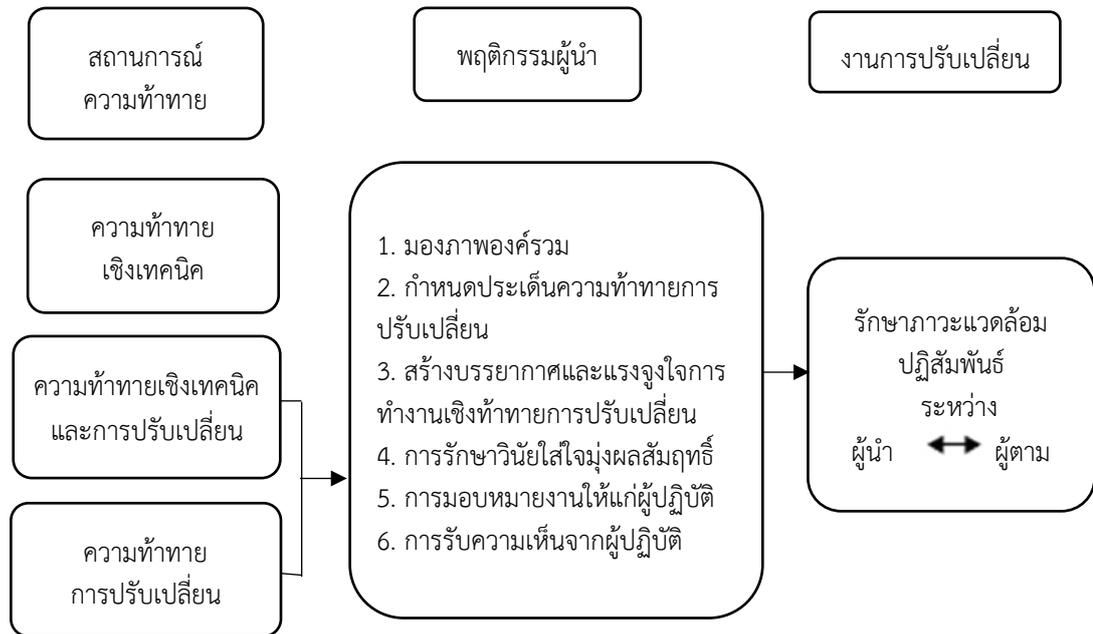
จากภาพที่ 1 วงจรดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงวงจรกระบวนการภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเริ่มต้นจากการสังเกตสู่การตีความ และการออกแบบงานเพื่อบริหารจัดการสถานการณ์ความผันผวนต่างๆ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. การสังเกต (Observe) ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะสังเกตปรากฏการณ์รวบรวมข้อมูลทั้งที่ปรากฏและไม่ปรากฏอย่างชัดเจน ค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะวิกฤติเป็นครั้งแรกโดยผู้นำมอบหมายผู้สังเกตการณ์ให้ปฏิบัติตนแบบผู้ที่อยู่บนระเบียง สังเกตและบันทึกปรากฏการณ์และความถี่ของการเกิดขึ้นผู้นำพิจารณาข้อมูลที่ได้จากการบันทึกของผู้สังเกตการณ์และนำมาพิจารณาในกลุ่มคนทำงาน โดยให้ผู้บันทึกเล่าปรากฏการณ์ให้กลุ่มทราบเหมือนการฉายภาพ โดยไม่เสริมข้อคิดมุมมองของตนเอง

2. การตีความ (Interpret) ผู้นำจะตีความหรือแปลความหมายจากการสังเกตและค้นหาสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่เบื้องหลังปรากฏการณ์ต่างๆ ซึ่งอาจเป็นเพียงการคาดเดา แต่การปฏิบัติเช่นนี้บ่อยๆ จะทำให้สามารถทำนายสถานการณ์ที่ซับซ้อน คลุมเครือได้ใกล้เคียงความจริงมากยิ่งขึ้น

3. การออกแบบงาน (Intervene) ผู้นำการปรับเปลี่ยนนำข้อมูลจากผลการสังเกต และบทสรุปจากการตีความวาระซ่อนเร้นในปรากฏการณ์ต่างๆ มาพิจารณาออกแบบงาน โครงการ กระบวนการ กิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนตามสมมุติฐานในการจัดการกับปัญหาที่ได้จากการสังเกตและการตีความ โดยมีการสื่อสารสร้างการรับรู้ ความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องในบทบาทต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2016, pp. 260-261) ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจากผลการศึกษา วิจัย เกี่ยวกับวงจรกระบวนการภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของไฮเฟทซ์และคณะ โดยนำเสนอองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่เชื่อมโยงสอดคล้องกันระหว่างความท้าทายเชิงสถานการณ์ และพฤติกรรมของผู้นำในงานการปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนนี้ ได้มีการศึกษาวิจัยในเชิงประจักษ์จนเกิดความชัดเจนในกระบวนการปรับเปลี่ยนของแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน  
ที่มา: Northouse (2016, p. 261)

จากภาพที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนประกอบด้วยประเด็นสำคัญและรายละเอียด ดังนี้ (Northouse, 2016, pp. 261-263)

1. สถานการณ์ความท้าทาย (Challenge situation) ประกอบด้วย

1.1 ความท้าทายเชิงเทคนิค (Technical challenge) เป็นความท้าทายที่เป็นปัญหาในสถานที่ทำงานซึ่งมีความชัดเจนในวิธีการจัดการกับปัญหา สามารถจัดการได้ตามกระบวนการดำเนินงานขององค์กรหรือโดยผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ

1.2 ความท้าทายเชิงเทคนิคและการปรับเปลี่ยน (Technical and adaptive challenge) เป็นความท้าทายทั้งด้านเทคนิคและด้านการปรับเปลี่ยน ซึ่งเป็นลักษณะความท้าทายที่มีความชัดเจนในประเด็นแต่ไม่สามารถแยกขาดจากกันได้ ผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องวิเคราะห์และเลือกวิธีการจัดการที่ผสมผสานกันทั้งด้านเทคนิค และด้านการเรียนรู้

1.3 ความท้าทายในการปรับเปลี่ยน (Adaptive challenge) คือ ประเด็นท้าทายต่อผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยความท้าทายเป็นประเด็นปัญหาที่ไม่มีความชัดเจน ไม่สามารถถูกจัดการได้โดยอำนาจหน้าที่ของผู้นำ แต่จะต้องใช้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในการจัดการกับความท้าทายดังกล่าว

2. พฤติกรรมหรือกิจกรรมของผู้นำตามแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในการบริหารจัดการกับความท้าทายเชิงสถานการณ์ ประกอบด้วย 6 กิจกรรม คือ

2.1 การมองภาพองค์รวม (Big picture/Get on the balcony) คือ พฤติกรรมของผู้นำการปรับเปลี่ยนที่จะแยกตัวออกจากสถานการณ์ และผู้ปฏิบัติงานเพื่อสังเกต แปลความหมาย และวินิจฉัยสถานการณ์ความท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนที่หน่วยงานกำลังเผชิญอยู่อย่างรอบคอบ

มียุทธศาสตร์ เพื่อมองให้เห็นความสัมพันธ์ในเชิงระบบโดยไม่ถูกแทรกแซงจากปัจจัยต่างๆ เพื่อคิดหาทางเลือก และโอกาสจัดการกับความท้าทายต่างๆ ได้ โดยผู้นำอยู่ภายนอกความขัดแย้ง แต่มีส่วนร่วมในการจัดการกับความท้าทาย โดยผู้นำการปรับเปลี่ยนจะต้องวิเคราะห์ วิจัยสถานการณ์ที่ท้าทายการปรับเปลี่ยน วิเคราะห์ความเชื่อมโยงของสาเหตุ

2.2 กำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน (Identify adaptive challenge) ผู้นำการปรับเปลี่ยน ต้องวิเคราะห์ สังเคราะห์และวินิจฉัยความท้าทายให้ถูกต้องว่าเป็นประเด็นความท้าทายเชิงเทคนิค หรือประเด็นความท้าทายเชิงเทคนิคและการปรับเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องกันไม่สามารถแยกจากกันได้ หรือประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยนโดยเฉพาะซึ่งมีความซับซ้อนไม่ชัดเจน ถ้าเป็นสถานการณ์ที่ท้าทายในการปรับเปลี่ยนต้องใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในการปรับเปลี่ยนความท้าทาย แต่ถ้าเป็นความท้าทายทางด้านเทคนิคต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค ทั้งนี้ในการระบุมความท้าทายการปรับเปลี่ยนมีแนวคิดพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ 1) ช่องว่างระหว่างค่านิยมกับพฤติกรรม (Gap between espoused values and behavior) หมายถึง การที่องค์กรมีการกำหนดกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรที่ได้ประกาศไว้ 2) ข้อตกลงร่วมการทำงานที่มีประเด็นความขัดแย้งกัน (Competing commitment) คือ กรณีที่องค์กรกำหนดข้อตกลงในการทำงานร่วมกันของบุคลากรอย่างหลากหลาย แต่มีความขัดแย้งกันระหว่างข้อตกลงการทำงาน 3) การพูดในสิ่งที่ห้ามพูด (Speak the unspeakable) หมายถึง กรณีความคิดความเชื่อที่แตกต่างกันของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน การสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ ต้องระมัดระวัง เพราะเป็นความเสี่ยงต่อการเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานได้ 4) การเลี่ยงงาน (Work avoidance) คือ กรณีที่ผู้ปฏิบัติงานหลีกเลี่ยงงานที่มีความท้าทาย ชอบทำงานแบบเดิมที่คุ้นชิน

2.3 สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจการทำงานแบบท้าทายการปรับเปลี่ยน (Regulate distress) มี 3 แนวทาง คือ 1) สร้างบรรยากาศความรู้สึกปลอดภัยในการจัดการกับปัญหาที่ยากลำบาก 2) จัดทำคู่มือ การปกป้อง แนวปฏิบัติ การจัดการความขัดแย้ง และบรรทัดฐานการผลิต 3) ควบคุมความกังวลใจของบุคคล (Regulate personal distress)

2.4 การรักษาวินัย ความใส่ใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Maintain disciplined attention) คือ การที่ผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องกระตุ้นจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจและปรารถนาจะทำงานที่มีความท้าทายการปรับเปลี่ยนสูง ซึ่งค่อนข้างจะมีความยุ่งยาก เพราะโดยธรรมชาติของคนมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยไม่เห็นความสำคัญว่าจะต้องเปลี่ยน เพราะติดอยู่กับความคุ้นชินในการทำงานแบบเดิมๆ

2.5 การมอบหมายงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ (Give the work back to the people) คือ การที่ผู้นำต้องมีการมอบหมายงานโดยสร้างความเข้าใจสร้างความรู้สึกลึกและความเชื่อว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นเป็นงานที่ท้าทาย สร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายและความรับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายของงานนั้น

2.6 การรับฟังความเห็นจากผู้ปฏิบัติ (Protect leadership from below) คือ ผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องสร้างบรรยากาศและกระบวนการในการรับฟังที่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่ม ทุกความแตกต่าง ในมิติต่างๆ เพื่อให้ได้มุมมองแนวคิดที่มีความหลากหลาย สร้างการยอมรับและการทำงานร่วมกันได้ในความแตกต่างหลากหลายบนความ

เท่าเทียม เพราะผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องป้องกันการปิดกั้นกีดกันคนกลุ่มน้อยจากกลุ่มคนที่เป็นเสียงข้างมาก

3. งานการปรับเปลี่ยน (Adaptive work) จากรูปแบบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ในส่วนของงานการปรับเปลี่ยน (Adaptive work) เป็นกระบวนการเกี่ยวกับงานของผู้นำการปรับเปลี่ยน ซึ่งเป็นจุดเน้นและความมุ่งหมายของผู้นำการปรับเปลี่ยน งานการปรับเปลี่ยนพัฒนาจากกระบวนการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตามแต่เป็นภาระงานพื้นฐานอย่างสำคัญของผู้ตามซึ่งเกิดขึ้นในภาวะแวดล้อมซึ่งบุคคลสามารถรู้สึกถึงความเป็นไปได้ของความปลอดภัยในขณะที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงภายใต้บทบาท ลำดับความสำคัญ และค่านิยมของพวกเขา ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการงานแนวภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน แสดงถึงสภาพแวดล้อมที่มีการนำหรือการทำงานแบบปรับเปลี่ยน ซึ่งคนสามารถจัดการปัญหาความท้าทายการปรับเปลี่ยนที่กำลังเผชิญอยู่ กระบวนการปรับเปลี่ยนเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตเป็นการนำในระบบความสัมพันธ์แบบความร่วมมือร่วมใจหรือหุ้นส่วนแห่งความสำเร็จ ผู้นำไม่ใช่อำนาจหน้าที่ในการควบคุมผู้อื่น แต่เน้นการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเพื่อช่วยให้ทำงานตามแนวทางของงานการปรับเปลี่ยน

### สาระสำคัญของการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน

โลกแห่งความผันผวน หมายถึงภาวะแวดล้อมในการดำเนินการต่างๆ ของโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวดเร็ว และยากจะคาดการณ์ โดยมีลักษณะการผันผวน 4 ประการ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันรวดเร็ว (Volatility) คือ สถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ฉับพลัน ยากต่อการทำนายหรือคาดเดา 2) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) คือ สภาวะที่ไม่แน่นอนสูง ข้อมูลในการตัดสินใจไม่ชัดเจน มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไร้ระเบียบแบบแผน 3) ความซับซ้อน (Complexity) เป็นความซับซ้อนเชิงระบบ มีหลากหลายปัจจัยที่ซับซ้อนทำให้ยากต่อการตัดสินใจ 4) ความคลุมเครือ (Ambiguity) คือ ความไม่ชัดเจนของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในเชิงเหตุและผล ที่อาจทำให้ความรู้สึกกับสิ่งที่รับรู้ ขัดแย้งกัน ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ (โชติกา ใจทิพย์ และกฤษฎา เขียววัฒนสุข, 2560, น. 4; ธวัชหทัย บุญยรัตน์เสวี, 2562, น. 25; Lawrence, 2013, p. 5; Cousins, 2018, p. 1; Parween & Deepak, 2019, pp. 3-4; Glaeser, 2020, pp. 1-3)

สถานการณ์โลกแห่งความผันผวนเป็นความท้าทายต่อการบริหารจัดการงานของผู้นำองค์กร ประกอบด้วย 1) ความท้าทายจากเทคโนโลยีสร้างความผันผวนมีผลกระทบสูงต่อองค์กร เนื่องจากเทคโนโลยีได้ถูกนำมาใช้แทนการปฏิบัติงานของคน กลายเป็นจิต วิญญาณ ขององค์กรยุคใหม่ 2) ความท้าทายจากโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงในส่วนใดของโลกมีผลกระทบกับทุกองค์กรในทุกภาคของโลก ก่อให้เกิดเป็นข้อตกลงของเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประชาชน ทัก ษะ แนวคิด และสมรรถนะ อย่างไม่เคยเป็นมาก่อน 3) ความท้าทายจากทรัพยากรพลังงานที่ลดลงทั่วโลกองค์กรต้องบริหารการใช้พลังงานซึ่งเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน 4) ความท้าทายทางสังคม ซึ่งเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นประชาธิปไตย เน้นการกระจายอำนาจ กระจายความเจริญจากเมืองสู่ท้องถิ่น และ 5) ความท้าทายด้านประชากร เป็นช่วงของการเปลี่ยนผ่านทางประชากร องค์กรมีความหลากหลาย

ในด้านแรงงาน ต้องออกแบบแนวทางการทำงานร่วมกันกับกลุ่มคนรุ่นใหม่ (Parween & Deepak, 2019, pp. 6-8)

จากความสำเร็จของสถานการณ์โลกแห่งความผันผวนต่อการบริหารจัดการงานของผู้นำองค์กรดังกล่าว นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน (VUCA World) ด้วยหลักการผู้นำในโลกแห่งความผันผวน: VUCA Leader หรือ VUCA Prime (Johansen, 2012, อ้างถึงใน โชติกา ใจทิพย์ และกฤษดา เขียววัฒน์สุข, 2560, น. 7; ธวัชหทัย บุญยรัตน์เสวี, 2562, น. 26-27; Bennett & Lemoine, 2014, p. 27; Wolfe, 2016, p. 20; Nadler, 2020, p. 1) ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ว่าภาวะผู้นำสำหรับการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำสามารถจัดการในเชิงยุทธศาสตร์ต่อความท้าทายของโลกแห่งความผันผวนในมิติของการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันรวดเร็ว (Volatility) ยากต่อการคาดการณ์ได้ ส่งผลสืบเนื่องต่อการบริหารจัดการในด้านความเสี่ยง ความไม่เชื่อมั่น และเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดการณ์เอาไว้ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ที่พร้อมปรับเปลี่ยน (Rolling plan)

2. ความเข้าใจ (Understanding) หมายถึง ผู้นำสามารถทำความเข้าใจในสถานการณ์ความไม่แน่นอน (Uncertain) ของโลกแห่งความผันผวน โดยมีทักษะในการหาข้อมูล ความรู้ เพิ่มเติม มีมุมมองที่หลากหลายเพื่อทำความเข้าใจในความไม่แน่นอนต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่มีอคติ (Unbias) และสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับด้วยความเข้าใจถึงความแตกต่างหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

3. ความชัดเจน (Clarity) หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างความชัดเจนในสถานการณ์ความผันผวนที่มีความซับซ้อนสูง (Complexity) โดยสามารถเชื่อมโยง (Connecting) และจัดระบบความสัมพันธ์ต่างๆ ที่มีความซับซ้อนให้เป็นระเบียบมีความชัดเจน มีความกล้าหาญ (Courage) ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ เปิดโอกาสการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ สร้างระบบเครือข่าย (Community) เพื่อลดความซับซ้อน เปลี่ยนการแข่งขันเป็นความร่วมมือหรือหุ้นส่วน (Collaborate) เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายร่วมกันของทุกภาคส่วน

4. ความคล่องแคล่วว่องไว (Agility) หมายถึง ผู้นำต้องมีความว่องไวในการวิเคราะห์เหตุผล การหาแนวทางใหม่ การตัดสินใจที่เด็ดขาดสำหรับสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือ (Ambiguity) และมีการสื่อสารเพื่อแนะนำแนวทางการปรับเปลี่ยน (Adaptive) ที่มีความยืดหยุ่น มีการวางแผนสำรองเพื่อปรับการบริหารจัดการรองรับกับสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ โดยมีทัศนคติเชิงบวก (Attitude of abundance) ต่อสถานการณ์คลุมเครือที่กำลังเผชิญ ในการมุ่งมั่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

จากภาวะผู้นำสำหรับการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน 4 มิติ ดังกล่าว เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงในกระบวนการบริหารจัดการงานของผู้นำจำเป็นต้องมีกลวิธีหรือแนวคิดเชิงกระบวนการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ในโลกแห่งความผันผวน ซึ่งริชาร์ดสัน (Richardson, 2017, pp. 1-2) นักวิชาการด้านภาวะผู้นำได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับโลก

แห่งความผันผวน โดย ระบุว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นแนวคิดจัดกระบวนการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนในบริบทของความซับซ้อนที่ไม่มีผู้ใดเห็นความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยน โดยผู้นำการปรับเปลี่ยนจะนำการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุดเมื่อผู้นำปฏิบัติตนเป็นระบบหนึ่งของระบบการบริหารจัดการ ไม่ใช่เป็นผู้ให้คำตอบ

### การประยุกต์รูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน

จากการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนซึ่งเป็นแนวคิดเชิงกระบวนการปฏิบัติ และแนวคิดภาวะผู้นำในการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ซึ่งเป็นแนวคิดเชิงหลักการ ดังนั้นการประยุกต์ทั้ง 2 แนวคิด ระหว่างกิจกรรมตามรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน 6 กิจกรรม กับหลักการบริหารจัดการของผู้นำในโลกแห่งความผันผวน 4 มิติ จะช่วยเสริมสร้างให้การบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนของผู้นำมีความชัดเจนในเชิงรูปธรรมของการปฏิบัติที่สามารถนำส่งผลสัมฤทธิ์ได้จริง โดยมีแนวทางในการประยุกต์กิจกรรมของรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสู่ภาคปฏิบัติของหลักการบริหารจัดการของผู้นำในโลกแห่งความผันผวนในแต่ละมิติ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำในการบริหารจัดการงานขององค์กร 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการวางแผน วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นหลักการในการจัดทำแผนของผู้นำในการบริหารจัดการโลกแห่งความผันผวนที่เปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันรวดเร็ว (Volatility) ประยุกต์ใช้รูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน กิจกรรมการมองภาพองค์รวม (Big picture) ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งผลกระทบต่อองค์กรโดยใช้วงจรกระบวนการภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน 3 ขั้นตอน คือ การสังเกต การตีความหรือการแปลความหมาย และการออกแบบงานในการวางแผนบริหารองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ความผันผวนทั้ง 4 มิติ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ตามที่แผนกำหนด

2. ด้านการบริหารงาน ความเข้าใจ (Understanding) และความชัดเจน (Clarity) เป็นหลักการของผู้นำในการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนในมิติความไม่แน่นอน (Uncertainty) และความซับซ้อน (Complexity) ในการถ่ายทอดแผนบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนสู่การปฏิบัติ โดยประยุกต์ใช้กิจกรรมการกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยนวิเคราะห์ความท้าทายของสถานการณ์ความผันผวนว่าเป็นประเด็นด้านเทคนิค หรือ ประเด็นด้านเทคนิคและการปรับเปลี่ยน หรือ ประเด็นการปรับเปลี่ยนโดยเฉพาะ เพื่อออกแบบระบบและกระบวนการงาน โครงการ กิจกรรม ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของแผนบริหารองค์กร และใช้กิจกรรมการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการทำงานแบบท้าทายได้แก่ การสื่อสารองค์กรเพื่อถ่ายทอดกลยุทธ์ ค่าเป้าหมาย ในการปฏิบัติงานเชิงการปรับเปลี่ยน การสร้างบรรยากาศความปลอดภัย การจัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติ การจัดการความขัดแย้ง และบรรทัดฐานการผลิต เพื่อสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานคลายความกังวลใจในการปฏิบัติงานที่ย่างยากมากในสถานการณ์ความผันผวนทั้ง 4 มิติ

3. การบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้นำในโลกแห่งความผันผวนใช้หลักการบริหารในมิติความคล่องแคล่วว่องไว (Agility) เพื่อจัดการกับความผันผวนในมิติความคลุมเครือ (Ambiguity) ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยประยุกต์ใช้รูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในการพัฒนาสมรรถนะ

ทักษะ และคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติที่เหมาะสมกับโลกแห่งความผันผวนในกิจกรรมการรักษาวินัย ความใส่ใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยผู้นำกระตุ้นจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจและปรารถนาจะทำงานที่มีความท้าทายการปรับเปลี่ยนสูงและมีความยุ่งยากมาก (Elephant in the room) โดยการกระตุ้นให้เกิดการพูดคุยกันระหว่างผู้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดพลังความร่วมมือในการรักษาวินัยและความมุ่งมั่นในการทำงานใช้กิจกรรมการมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติโดยผู้นำเสริมพลังให้ผู้ปฏิบัติตัดสินใจด้วยตนเองในสถานการณ์ความคลุมเครือ โดยผู้นำแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถ สนับสนุน กระตุ้น ให้รับผิดชอบจัดการปัญหาด้วยตัวเอง รวมทั้งใช้กิจกรรมการรับความเห็นของผู้ปฏิบัติโดยผู้นำรับฟัง และสร้างบรรยากาศการยอมรับความเห็นจากผู้ปฏิบัติที่มีความแตกต่าง สร้างความเท่าเทียมกัน ในระดับบุคคลในองค์การ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมเป็นที่มาของการปรับเปลี่ยนที่มีความคล่องแคล่วว่องไว ในการจัดการกับสถานการณ์ความคลุมเครือที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน

4. การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ ความคล่องแคล่วว่องไว (Agility) เป็นหลักการของผู้นำในการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวนในมิติความคลุมเครือซึ่งมีความขัดหรือแย้งกัน ระหว่างระเบียบปฏิบัติด้านทรัพยากรและงบประมาณกับความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณในภาระงานที่ต้องปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในสถานการณ์โลกแห่งความผันผวน โดยผู้นำใช้รูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกิจกรรมการรักษาวินัย ใฝ่ใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานที่เน้นการสร้างการมีส่วนร่วม หรือหุ้นส่วนเชิงพันธมิตร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการระดม ทรัพยากรและงบประมาณ หรือพิจารณาดำเนินการในเชิงเทคนิคคือการแก้ไขระเบียบให้ครอบคลุม ซึ่งอาจต้องใช้เวลามากจนไม่ทันกับความต้องการที่เกิดขึ้นแบบพลิกผันรวดเร็ว และมีความคลุมเครือ

### บทสรุป

สถานการณ์โลกแห่งความผันผวนมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงพลิกผันรวดเร็ว มีความไม่แน่นอน มีความซับซ้อนสูง และคลุมเครือมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการงานขององค์การทุกระดับซึ่งนักวิชาการได้เสนอหลักการบริหารจัดการของผู้นำในโลกแห่งความผันผวน ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์รู้ทันการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันรวดเร็ว 2) ความเข้าใจในความไม่แน่นอนของโลกแห่งความผันผวน 3) ความชัดเจนในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน และ 4) ความว่องไวในการปรับเปลี่ยน สถานการณ์ที่มีความคลุมเครือและนักวิชาการด้านภาวะผู้นำได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมปฏิบัติของผู้นำ 6 ประการ ซึ่งสามารถประยุกต์เป็นภาคปฏิบัติการของหลักการบริหารจัดการของผู้นำในโลกแห่งความผันผวน 4 มิติ ดังกล่าว ได้แก่ การมองภาพองค์รวม การกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจการทำงานเชิงท้าทายการปรับเปลี่ยนการรักษาวินัย ใฝ่ใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติ และการรับความเห็นจากผู้ปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน ด้านการวางแผนที่ทำหายความพลิกผันและปรับเปลี่ยนได้เร็ว ด้านการบริหารงานในการถ่ายทอดกลยุทธ์ ออกแบบงานและการสื่อสารแผนบริหารจัดการงานขององค์การสู่การปฏิบัติ ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเน้นการพัฒนาสมรรถนะ ทักษะ คุณลักษณะที่มีคุณภาพสอดคล้องเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในโลกแห่งความผันผวน ทั้งระดับบุคคล และระดับทีมที่มุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ท้าทายการปรับเปลี่ยน และด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณเน้นการปรับเปลี่ยนเพื่อกำกับ ควบคุมให้มี

ความโปร่งใสตรวจสอบได้ และการใช้กระบวนการทำงานแบบความร่วมมือ การเชื่อมโยงกับหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์เพื่อแก้ปัญหาความคลุมเครือเกี่ยวกับระบบและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่นำเสนอนี้ เป็นภาวะผู้นำที่เน้นคุณค่าของประโยชน์ร่วมกันระหว่างบุคคลองค์กร และสังคม ที่มีความหลากหลาย จึงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ในทุกสถานการณ์โดยเฉพาะสถานการณ์ในเชิงอนาคต ที่มีผลกระทบเป็นวงกว้างและไม่อาจหลีกเลี่ยงได้อีก ทั้งในการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นความท้าทายต่อผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรในการพัฒนากลยุทธ์ในเชิงจิตวิทยาเพื่อพัฒนาศักยภาพของคนและองค์กรให้มีการส่งต่อสืบทอดจากรุ่นต่อรุ่นเป็นวัฒนธรรมขององค์กรต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- โชติกา ใจทิพย์ และกฤษดา เขียววัฒนสุข. (2560). ศักยภาพของผู้นำองค์กรธุรกิจในสถานการณ์โลกที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 7(1), น. 1-14.
- ธวัชหทัย บุญรัตน์เสวี. (2562). VUCA World ความท้าทายของคนยุคใหม่ในโลกที่พลิกผัน. *วารสารข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.*, 61(2), น. 26-27.
- Armstrong, P. (2017). *Adaptive leadership in a VUCA world what psychosynthesis already brings to the conversation*. Retrieved October 3, 2019, from <https://www.psychosynthesiscoaching.co.uk/>
- Bennett, N. & Lemoine, J. G. (2014). *What VUCA Really Means for You*. *Harvard Business Review*: Retrieved September 29, 2019, from <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>.
- Cambridge Leadership associate. (2021). *What is Adaptive Leadership?*. Retrieved October 26, 2021, from <https://cambridge-leadership.com/adaptive-leadership>.
- Castillo, G. A. (2018). The Importance of Adaptive Leadership: Management of Change. *International Journal of Novel Research in Education and Learning* 5(2), pp. 100-106. Retrieved May 29, 2021, from <http://www.Noveltyjournals.com>.
- Cousins, B. (2018). Design Thinking: Organizational Learning in VUCA Environments. *Academy of Strategic Management Journal*. Retrieved December 16, 2020, from <https://www.abacademies.org/articles/design-thinking-organizational-learning-in-VUCA-environments-7117.html> <https://www.abacademies.org/articles/design-thinking-organizational-learning-in-vuca-environments-7117.html>
- Glaeser, W. (2020). *VUCA World-LEADERSHIP SKILLS & STRATEGIES*. Retrieved June 19, 2021, from <https://www.vuca-world.org>

- Heifetz, R., Linsky, M. and Grasshow, Z. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston: Harvard Business Press.
- Lawrence, K. (2013). *Developing Leaders in a VUCA Environment*. Retrieved March 1, 2020, from <https://www.execdev.unc.edu>
- Michael. (2019). *What Is Adaptive Leadership? Definition, Characteristics, Pros & Cons*. Retrieved November 9, 2021, from <https://www.leadershipgeeks.com/what-is-adaptive-leadership>
- Mulder, P. (2017). *Adaptive Leadership*. Retrieved January 26, 2021, from <https://www.toolshero.com/leadership/adaptive-leadership/>
- Nadler, R. (2020). *Emotional Intelligence Leadership Need in a VUCA World*. Retrieved March 19, 2021, from <https://www.psychologytoday.com/blog/leading-emotional-intelligence/emotional202003/emotional-intelligence-leadership-needed-in-vuca-world>
- Northouse, P. G. (2016). *Adaptive Leadership*. In *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). California: SAGE Publication.
- Parween, S. & Deepak, S. (2019). *Positioning the future of Human Resource Management in a VUCA World*. Retrieved April 9, 2021 from <https://www.researchgate.net/publication/333673492>.
- Richardson, J. (2017). *Adaptive Leadership for a VUCA World*. Retrieved February 3, 2020, from <https://youtu.be/KHpWzEiBJMI>
- Wolfe, I. S. (2016). *White Paper: When The SHIFT Hits Your Plan*. United States: Ira S Wolfe.