

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: ผู้นำในยุค Disruptive CREATIVE LEADERSHIP: A LEADER IN DIRUPTIVE AGE

จักรกฤษณ์ โปตาพล
Chakgrit Podapol

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
Mahamakut Buddhist University: Srilanchang Campus
Corresponding Author E-mail: chakgrit.po@hotmail.com

บทคัดย่อ

หมดยุคการเป็นศูนย์กลางขององค์กร นิยามสั้น ๆ ของผู้นำยุคใหม่ ที่จะสามารถนำพาองค์กรอยู่รอดปลอดภัย ไม่นอนาคตไถ่ล่า ต้องมองข้ามปัจจุบัน และแนวโน้มระยะสั้น แต่มองไปยังเขต Beyond เล็กเพ่งมองตรง “ตัวขุน” บนกระดานหมากรุก แต่มองกระดานทั้งกระดานของหมากล้อม บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้การเป็นผู้นำยุค Disruptive ที่ความอยู่รอดปลอดภัยขององค์กรเป็นหน้าที่หลักของผู้นำที่จะบริหารให้เป็นไปตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญอย่างยิ่ง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์; ผู้นำในยุค Disruptive;

Abstract

The concept of a leader as the center of the organization came to an end. The short definition of a new normal leader The leader in the New Normal Era was shortly defined as someone who was able to survive the organization from the future fluctuation. The new normal leader should not only overlook the current situation and the short-term trend, but focus on the Zone beyond the Zone, as well. He should change from looking only at ‘the king’ on the chessboard into watching attentively the whole checkerboard. The objective of the academic article was to demonstrate the importance of creative leadership for the leader in the disruptive era because the survival of the organization was under responsibility of the leader to lead to the success.

Keywords: Leadership; Creative Leadership; Leader in the Disruptive Era;

บทนำ

“คนที่อยู่รอดไม่ใช่คนที่แข็งแกร่ง หรือฉลาดที่สุด แต่เป็นคนที่รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุด”

Charles Dawin

ให้การบริหารองค์กร ผู้บริหารถือเป็นผู้นำที่ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการในการขับเคลื่อนองค์กร มีความรับผิดชอบตามพันธหน้าที่โดยตรง ในการดำรงตำแหน่งหน้าที่ผู้บริหารในปัจจุบัน บทบาทของผู้บริหาร ประกอบด้วย บทบาทผู้จัดการที่ทำหน้าที่ต้องกำกับการดำเนินงานของบุคลากร และทรัพยากรที่

มีอยู่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร บทบาทผู้จัดการที่ต้องมีหน้าที่ วางแผน จัดองค์การ การนำ และควบคุม การดำเนินการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และบทบาทของผู้นำ ที่มีหน้าที่กำหนดแนวทางอนาคตของ องค์กรที่จะก้าวเดิน สื่อสารให้บุคลากรร่วมรับรู้และยอมรับอย่างชัดเจน ตลอดจนแสดงภาวะผู้นำให้บุคลากร ในองค์การยอมรับและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

ในบทบาทผู้นำสมัยใหม่เป็นที่เข้าใจตรงกันว่า ผู้นำมาพร้อมกับความคาดหวังของบุคลากร ผู้มีส่วน ได้เสียในองค์การ ถึงความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในทางที่ดี การแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมุ่งไป ยังความสามารถในการยกระดับการบริหารองค์การ ภาวะผู้นำแบบบูรณาการ เช่น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะ ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำเสริมแรงจูงใจ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นต้น

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน (Volatility) พัฒนาการการบริหารที่จะมาอธิบาย ความอยู่รอดปลอดภัยขององค์กรมีน้อยลง โดยเฉพาะยุคการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน ที่ เรียกว่า ยุค Disruptive พร้อมทั้งการอุบัติของการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม สิ่งแวดล้อมที่มีความถี่ของการเกิด มากขึ้นทุกวัน ความท้าทายเหล่านี้ สิ่งที่ยังพอมองเห็นปัจจัยการบริหารที่ยังนำมาอธิบายและศึกษาได้ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้เขียนเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ยังน่าสนใจในการนำมาศึกษาเพื่อที่จะให้ผู้บริหาร พัฒนาการนำของตนเองได้ในยุคสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

ความท้าทายการบริหารองค์การ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพการที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว (Volatility) คือ สถานการณ์ที่มีความผันผวน สูง ซึ่งเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความผันผวน ส่วนใหญ่มักจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็น ปัจจัยที่เราไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านช่วงเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วในช่วงเวลาอันสั้น ส่วนผลกระทบของความผันผวนคือความเสี่ยง การไม่มีเสถียรภาพ การขาด ความไม่เชื่อมั่น เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบไม่มีกฎเกณฑ์ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2564, 10 มีนาคม) การ เปลี่ยนแปลงที่เกิดจากด้านเทคโนโลยี ทำให้เกิดการปรับตัวขององค์กรต่าง ๆ ดังที่ ขวัญใจ เตชเสนสกุล ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายวิจัยธุรกิจ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (EXIM BANK) กล่าวว่า โลกยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว Disruptive Innovation ถือเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น บ่อยครั้ง ทั้งนี้ Disruptive Innovation หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว หรือการเกิดขึ้นของ เทคโนโลยีใหม่จนส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันและพฤติกรรมผู้บริโภค และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง อย่างรุนแรงของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ซึ่งการเกิดขึ้นของ Disruptive Innovation ถือเป็นทั้งโอกาส สำหรับผู้ประกอบการที่ปรับตัวได้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ขณะเดียวกันก็เป็นปัจจัยชี้เป็นชี้ตาย สำหรับธุรกิจดั้งเดิมที่ขาดการพัฒนาหรือไม่สามารถปรับตัวได้ทัน (มารวย, 2560)

เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในต้องปรับตัวตาม โดยเฉพาะด้านบุคลากรที่ถือ ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรที่ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดร.บวรนนท์ ทองกล้า นายกสมาคมแห่งสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย หรือ PMAT กล่าวถึงการทำงานของ HR ในยุค Disruption นี้ เพราะนอกเหนือจากการพัฒนาองค์กรให้มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยแล้ว การสร้าง

ความเข้าใจและทำให้ผู้คนในองค์กรมีทัศนคติและกระบวนการคิดที่ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงก็เป็นอีกหนึ่งในหัวใจสำคัญที่ HR จะต้องเตรียมพร้อม ดังนั้น HR ในปัจจุบันจึงต้องพัฒนาขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกระแสใหม่ๆ ของโลก (TECHSAUCE, 2019, 4 พฤศจิกายน)

นอกจากสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีแล้ว การเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ ยังก่อให้เกิดความท้าทายของการบริหารองค์การด้วย สำหรับประเทศไทยยังมีความซับซ้อนของสภาพการเปลี่ยนแปลง ดังที่ ประสาร ไตรรัตน์วรกุล (2563, 6 ตุลาคม) ประธานสภาสถาบัน สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ) กล่าวปาฐกถาในวันสัมมนาประจำปีสถาบันวิจัย ในหัวข้อที่ว่าด้วย "ความท้าทายสำคัญ 5 เรื่องของประเทศ" ประกอบด้วย 1) ภารกิจของภาครัฐและ Trust ที่ต้องดำรงอยู่ 2) ความยากในการหาสมดุลบนวัตถุประสงค์หลายอย่าง 3) ปัญหาความเหลื่อมล้ำบาดแผลทางสังคม ที่ถูกโควิดมาซ้ำเติมจนยากที่จะสมาน 4) ความคาดหวังของ Stakeholders ที่มากขึ้น และ 5) การแบ่งขั้วทางความคิดในสังคมชัดเจนขึ้น ที่น่าสนใจ คือ ด้านความคาดหวังของ Stakeholders ที่มากขึ้น ที่หมายถึง

- แรงงานทั้งในและต่างประเทศต้องการการดูแลด้านคุณภาพชีวิต สวัสดิการและผลตอบแทนที่เหมาะสม

- นักลงทุนไทยและต่างชาติที่ต้องการความง่ายในการทำธุรกิจ ความชัดเจนและความต่อเนื่องในนโยบายภาครัฐ และเป้าหมายปัญหาคอร์รัปชันที่ไม่เพียงทำให้ไม่สามารถประเมินต้นทุนการทำธุรกิจได้ แต่ยังมีความเสี่ยงต่อชื่อเสียงของกิจการด้วย ขณะเดียวกัน ทุกคนต้องการให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรม และรับไม่ได้ที่รัฐเอื้อประโยชน์ให้กับธุรกิจที่เป็นคู่แข่งตัว

- ประชาชนต้องการสิทธิ เสรีภาพ ความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน โอกาสทำมาหากิน และลืมตาอ้าปากได้ตามกำลังและหยาดเหงื่อที่ทุ่มเทลงไปอย่างเหมาะสม และอยากเห็นรัฐและระบบราชการปกป้องรักษาทรัพย์สินของประเทศ ไม่ใช่โอนผลประโยชน์สาธารณะไปสู่ภาคเอกชน เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว รวมถึงอยากเห็นข้าราชการดูแลประชาชนให้สมกับที่พวกเขาได้เสียภาษีเพื่อให้ได้รับบริการที่เหมาะสม

- คนสูงวัยที่จะเพิ่มมากขึ้นในอัตราเร่งในระยะต่อไป ย่อมต้องการคุณภาพชีวิตและระบบสาธารณสุขที่ดีและเพียงพอที่จะรองรับพวกเขาในยามเจ็บป่วย

- เด็กต้องการคุณภาพการศึกษาระบบใหม่ที่จะทำให้พวกเขาแข่งขันในตลาดแรงงานและคนเก่งจากทั่วทุกมุมโลกได้

- ทุกคนต้องการนวัตกรรมเพื่อทำให้ต้นทุนในการดำเนินชีวิตและธุรกิจที่ต่ำลง

จะเห็นได้ว่าปัจจุบัน ผู้บริหารมีสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นความกังวลร่วมกัน คือ สภาวะการบริหารที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ทั้งในแง่ความผันแปรของภูมิศาสตร์การเมือง ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเทคโนโลยี การแข่งขัน ที่มีแต่จะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงเหล่านี้ ได้รับการยอมรับว่าเป็นสภาวะปกติแบบใหม่ (The New Normal) ที่เป็นปัจจัยบังคับให้ทุกองค์กรต้องลุกขึ้นมาปรับตัว

ดังนั้น ความท้าทายในการบริหารองค์การ คือ การนำพาองค์การก้าวสู่องค์การสมัยใหม่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยยกระดับความท้าทายในการตั้งเป้าหมายขององค์การที่จะกำหนดอนาคตที่อาจไม่แน่นอน

ด้วยนวัตกรรมการบริหารที่หลากหลายทางเลือกด้วยจินตนาการและความยืดหยุ่น ถือว่าเป็นเรื่องที่ทำทนาย และทดสอบศักยภาพผู้นำองค์กรอย่างยิ่ง

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการนำ (Capacity or ability to lead) มีนักวิชาการศึกษาภาวะผู้นำไว้มากมาย สรุปได้ 6 กลุ่ม คือ กลุ่มศึกษามุ่งเน้นคุณลักษณะ (Leadership is a trait) กลุ่มศึกษามุ่งเน้นความสามารถ (Leadership is an ability) กลุ่มศึกษามุ่งเน้นทักษะ (Leadership is a skill) กลุ่มศึกษามุ่งเน้นพฤติกรรม (Leadership is a behavior) กลุ่มศึกษามุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Leadership is a relationship) และกลุ่มศึกษามุ่งเน้นกระบวนการของอิทธิพล (Leadership is an influence) ในที่นี้สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้ คือ

1. กลุ่มศึกษามุ่งเน้นคุณลักษณะ (Leadership is a trait) กลุ่มศึกษามุ่งเน้นความสามารถ (Leadership is an ability) และกลุ่มศึกษามุ่งเน้นทักษะ (Leadership is a skill) เป็นการศึกษาค้นคว้าที่ตัวของผู้นำเป็นหลัก

2. กลุ่มศึกษามุ่งเน้นพฤติกรรม (Leadership is a behavior) กลุ่มศึกษามุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Leadership is a relationship) และกลุ่มศึกษามุ่งเน้นกระบวนการของอิทธิพล (Leadership is an influence) เป็นการศึกษาค้นคว้าที่มุ่งเน้นกระบวนการก่อเกิดความสัมพันธ์กันเพื่อสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์แบบต่าง ๆ

จะเห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่ 1) ผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามที่จะมีแต่คนแล้วผู้ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานตามความต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย 2) ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วย 3) ภาวะผู้นำจะถูกนำมาใช้เพื่อเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของกลุ่ม ให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ผลของการใช้ภาวะผู้นำ จึงต้องวัดได้ด้วย ผลที่เกิดขึ้นกับองค์กร ผลที่เกิดขึ้นกับเป้าหมาย และผลที่เกิดขึ้นกับผู้ตาม (Mitchell and Larson, Jr., 1987: pp. 435 – 436)

ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นการศึกษาประสิทธิผลในการนำของผู้บริหาร โดยมีเกณฑ์วัดประสิทธิผล 3 ลักษณะ คือ ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) กล่าวถึงผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทัศนคติของผู้ตาม (Attitude of followers) เป็นการวัดทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บริหาร และคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of group process) กล่าวถึง ความร่วมมือกันของบุคลากรในองค์กร ความสามัคคี และความสัมพันธ์ภายในองค์กร

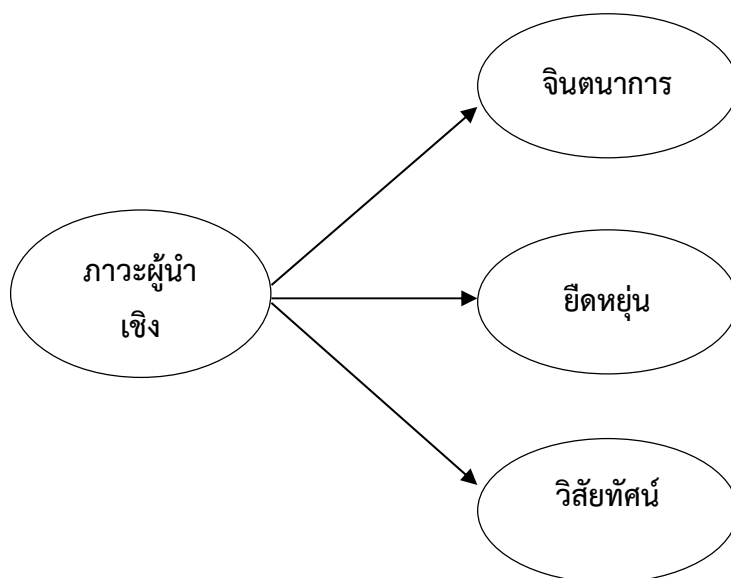
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ในยุคปัจจุบันเป็นยุคภาวะผู้นำเชิงบูรณาการแควตวนักวิชาการด้านภาวะผู้นำได้มีการศึกษาภาวะผู้นำออกมามากมายเพื่อใช้อธิบายพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับการบริหารยุคสมัยต่าง ๆ ขององค์กร

แบบต่าง ๆ กันไป โดยเฉพาะในยุค Disruptive จากคำกล่าวของ Stoll & Temperley (2009) ที่ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือการมีปฏิริยาตอบสนองเชิงจินตนาการในโลกแห่งอนาคตโดยการคิดไตร่ตรอง อย่างละเอียด รอบคอบ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความกดดันและท้าทาย ผู้เขียนมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ยังสามารถนำมาศึกษาต่อยอดในการก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรได้

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำแนกค่านิยมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก ได้นิยามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในลักษณะการสร้างหรือการนำ เป็นความสามารถในการนำบุคคลอื่น ๆ ผ่านกระบวนการ (Process) หรือวิธีการ (Method) ร่วมกันไปสู่อนาคตใหม่ ๆ ที่ริเริ่มสร้างสรรค์อย่างที่คนอื่นคาดไม่ถึงหรือ ถูกลืมข้ามไปและมีปฏิริยาตอบสนองเชิงจินตนาการโดยคิดไตร่ตรอง อย่างละเอียด ถี่ถ้วน ในสถานการณ์ และประเด็นต่าง ๆ ที่ท้าทาย กลุ่มที่สอง ได้นิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในเรื่องเกี่ยวกับการประสานงาน เป็นความสามารถในการติดต่อประสานงาน กับบุคคลต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน หรือสอดคล้องกันเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ ด้วยการกระตุ้น (Encourages) ส่งเสริม และสนับสนุนกระบวนการใหม่ ๆ ให้เกิดความสมดุล (Balancing) ระหว่างความเร่งรีบ (Emergent) และการเปลี่ยนแปลงแบบช้า ๆ ค่อยเป็น ค่อยไป ทั้งที่อาจจะเกิดขึ้น และที่ยังไม่ได้เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (กิตต์ กายูจน์ ปฏิพันธ์, วิไลพร เสรีวัฒน์, และจักรกฤษณ์ โปตาพล, 2556: หน้า 36)

แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แรกเริ่มเดิมทีผู้เขียนได้สังเคราะห์องค์ประกอบจากแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศและกำหนดองค์ประกอบไว้ 3 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) จินตนาการ 2) ความยืดหยุ่น และ 3) วิสัยทัศน์ (จักรกฤษณ์ โปตาพล, 2556: หน้า 7) โดยที่เรียงลำดับตัวแปรองค์ประกอบจากนามธรรมสู่รูปธรรม จินตนาการ เกิดจากส่วนผสมของแรงบันดาลใจ ความเชื่อ ความศรัทธา ความคาดหวัง ซึ่งก่อให้เกิดมโนภาพในจิตใจ ความยืดหยุ่น เกิดจากความสามารถในการคิดและมองปัญหาพร้อมเห็นทางออกของปัญหาที่หลายมุมมอง หลายทิศทาง หลายมิติ สามารถปรับเปลี่ยนความคิดและวิธีการได้ตลอดเวลา และวิสัยทัศน์ เกิดจากการมองภาพในอนาคตอย่างชัดเจน ดังแสดงในรูปภาพที่ 1



รูปภาพที่ 1 กรอบแนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ยุค Disruptive การไม่ยึดมั่นถือมั่น

สมหมาย จันทรเรือง กล่าวไว้ว่า Disruption หมายถึง การหยุดทำสิ่งเดิม เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่ หรือแสวงหาโอกาสใหม่ให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม (มติชนออนไลน์, 2563, 12 มกราคม) ในขณะที่ Professor Clayton Christensen แห่ง Harvard Business School ได้ให้ความหมายของ Disruption คือ การหยุดชะงักที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เอาไว้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงในตลาด ในอุตสาหกรรม และในเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม และอาจถึงขั้นล้มล้างสิ่งเดิมที่เคยมีมา

จะเห็นว่า Disruption ได้นำมาใช้ในสังคมเทคโนโลยี (Disruption technology) อันมีผลกระทบต่อสังคมโดยรวม สถาพร โอภาสานนท์ กล่าวว่า เรื่องของ Disruption ถูกกล่าวถึงมาได้สักระยะหนึ่งแล้ว ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ปัจจัยหลักของ Disruption คือความก้าวหน้าของเทคโนโลยี จนทำให้สิ่งที่เคยเกิดขึ้นอยู่ “ถูกทดแทน-เปลี่ยนแปลง” จากเทคโนโลยีก่อนมาเปลี่ยนแปลงในเรื่องพฤติกรรมของคนหรือผู้บริโภค Disruption จะเกิดขึ้นที่ตลาดแรงงานก่อน เพราะเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้เข้ามาทดแทน เช่น หุ่นยนต์ (Robotic) ทดแทนงานที่ใช้แรงงานเป็นสำคัญ (Labour intensive) ในอนาคตตลาดแรงงานจะถูกแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2563, 29 กรกฎาคม)

1. กลุ่มที่ใช้แรงงาน คนกลุ่มนี้จะถูกทดแทนด้วยหุ่นยนต์และเครื่องจักรกลเป็นหลัก
2. กลุ่มที่ต้องใช้การวิเคราะห์และการใช้ข้อมูล จะแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยคือ กลุ่มที่สร้าง AI ขึ้นมา และกลุ่มที่จะทำงานร่วมกับ AI ได้ คนกลุ่มนี้จะต้องรู้ว่า AI มีประโยชน์อย่างไรบ้าง และนำมาประยุกต์ใช้กับงานของตนเอง เพื่อให้ได้ประโยชน์จากข้อมูลที่วิเคราะห์มาให้มากที่สุด
3. กลุ่มที่ AI ไม่สามารถทดแทนได้ คือกลุ่มที่ต้องใช้ทักษะความสามารถที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และสัมผัสของมนุษย์ (Human touch) รวมถึงงานศิลปะต่าง ๆ

Audrey Smith, and Stephanie Neal (2018: p. 66) ศึกษา พบว่า การปรับตัวเข้ากับ Disruption นั้นไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะหากขาดวิธีการที่รอบคอบและได้ผลจริง ในการช่วยให้ผู้นำสร้างทัศนคติและแนวทางปฏิบัติที่เกิดขึ้นได้จริงในองค์กร ที่นำไปสู่สถานะผู้นำที่ยืดหยุ่น และพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง Development Dimensions, Inc. (DDI) พบว่า CEO และผู้บริหารระดับสูงใช้วิธีเพื่อจุดประกายความคิด และผลักดันแนวทางปฏิบัติที่ทำให้การขับเคลื่อนองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนนั้นประสบความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

1. ไม่มีเส้นชัยหรือเดดไลน์ใน Disruption ผลักดันแนวคิดที่ว่า Disruption และความจำเป็นในการปรับตัวอย่างสม่ำเสมอเป็นสถานะปกติขององค์กร และเป็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปรับมุมมองให้เปิดกว้างและตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลง ในฐานะองค์ประกอบสำคัญที่จะสร้างความแตกต่างที่มีผลต่อการแข่งขันในธุรกิจ

2. มองความอึดอัดใจในด้านบวก แม้ว่าความเปลี่ยนแปลงจะมาพร้อมกับความรู้สึกลำบากใจ ผู้นำจะต้องช่วยให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าการอึดอัดนั้นไม่ใช่เรื่องร้ายแรงหรือฉุกเฉิน พยายามช่วยให้เห็นข้อดีของ

สภาวะตึงเครียดที่ช่วยให้เกิดความตื่นตัวต่อสิ่งใหม่ มีมุมมองที่กว้างขึ้น เปิดรับข้อมูลที่หลากหลายขึ้นและอาจทำให้มองเห็นทางแก้ปัญหาใหม่ ๆ กับปัญหาเก่า ๆ ได้

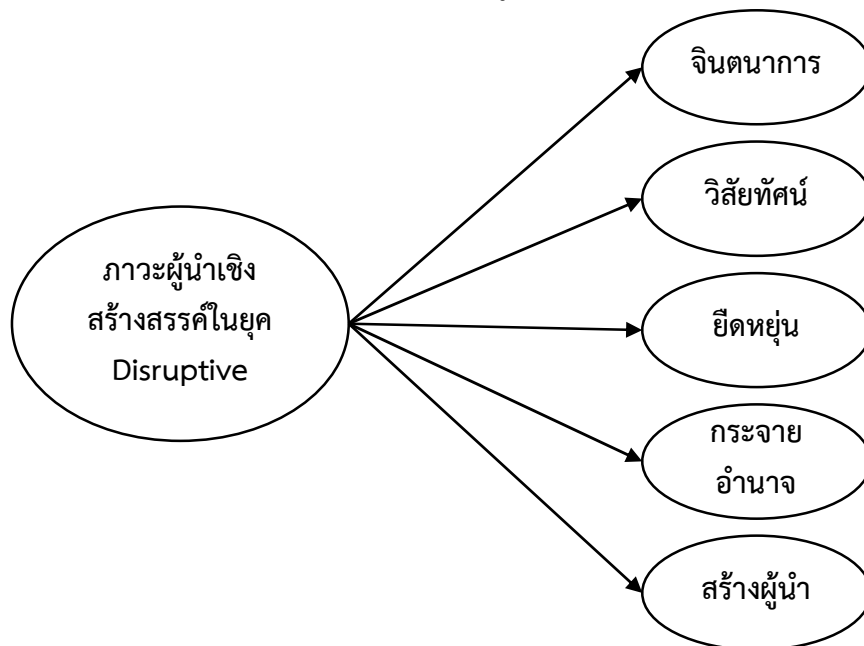
3. เข้าใจว่านวัตกรรมจะสร้างความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อเราพบมันเป็นคนแรกเท่านั้น กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงความจำเป็นและความเร่งด่วนที่องค์กรจะต้องเท่าทันต่อเทรนด์ใหม่ ๆ ในธุรกิจ ระบุให้เรื่องนี้เป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้นำที่จะทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กรสู่อนาคต

4. เข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ เกิดจากความสามารถที่เปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อยที่สม่ำเสมอ องค์กรที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการเพิ่มความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานให้มีความพร้อม มีความสามารถในการรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามา จึงจะสามารถก้าวผ่านสภาวะที่มี “การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ” ไปได้

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุค Disruptive

ในยุค Disruptive ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ยังสามารถนำมาใช้อธิบายประสิทธิภาพของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี แต่อาจมีการปรับองค์ประกอบ และนิยามความหมายให้กว้างและชัดเจนขึ้น

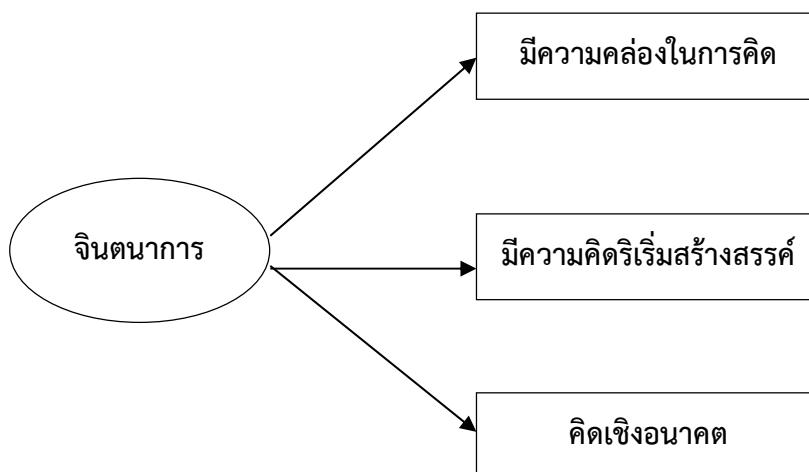
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร ด้วยการกระจายอำนาจการตัดสินใจ สร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และสอนงานเพื่อให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะตนเองขึ้นในความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ร่วมกันแสวงหาแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ เพื่อนำองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามวิสัยทัศน์ที่เกิดจากความเชื่อมั่นในสิ่งที่คาดหวังอย่างมีวิจาร์ณญาณ ด้วยความยืดหยุ่น พร้อมเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และพร้อมสำหรับแก้ปัญหาที่เกิดกับกระบวนการบริหารดังแสดงในรูปภาพที่ 2



รูปภาพที่ 2 กรอบแนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุค Disruptive

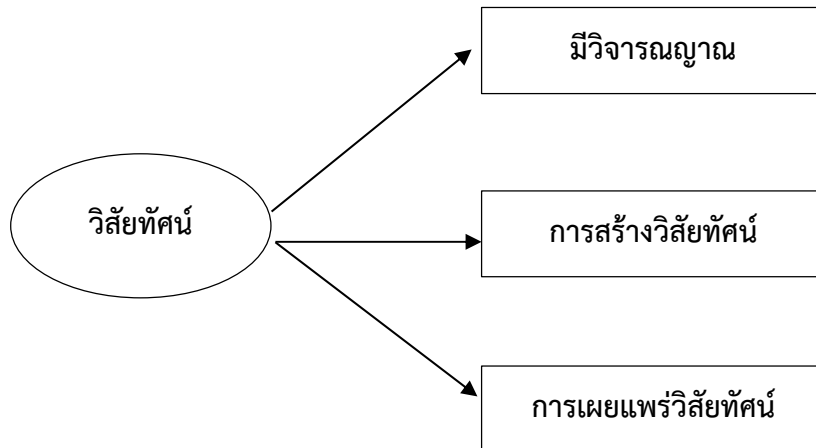
จากคำนิยามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุค Disruptive ได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดจากเดิมในด้านขององค์ประกอบ 2 ประการ คือ 1) การจัดเรียงลำดับขององค์ประกอบเดิมในลำดับใหม่ จากแต่ก่อนเรียงลำดับองค์ประกอบ คือ จินตนาการ ยืดหยุ่น และวิสัยทัศน์ ปรับให้วิสัยทัศน์มาก่อนยืดหยุ่น ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุค Disruptive ต้องพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และพร้อมรับสำหรับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ถึงแม้ว่าจะได้วางแผนดำเนินการไว้แล้วก็ตาม 2) จำนวนองค์ประกอบเพิ่มขึ้นมา 2 องค์ประกอบ คือ กระจายอำนาจ และสร้างผู้นำ ทั้งนี้ในสถานการณ์ในยุค Disruptive ผู้นำไม่สามารถคิดงานคนเดียวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ต้องอาศัยความร่วมมือและความสามารถของบุคลากรมาใช้งานให้เกิดสมรรถนะการบริหารมากที่สุด การกระจายอำนาจ และการสร้างผู้นำให้กับบุคลากรมีความสำคัญ ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. จินตนาการ หมายถึง การคิดสร้างภาพในสมอง ซึ่งภาพเหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่เคยพบเห็นหรือเกิดขึ้นมาก่อน เป็นการคาดเดาว่าสิ่งนั้นเป็นอย่างใดเป็นการคิดใหม่ในสิ่งที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมหรือวิธีการแก้ปัญหา อาจเป็นการเพื่อฝันเหนือความเป็นจริงไม่มีหลักฐานยืนยันประกอบ ถึงแม้จะยังไม่เป็นจริงในขณะนั้น อาจจะเป็นจริงได้ในอนาคต มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ มีความคล่องในการคิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และคิดเชิงอนาคต



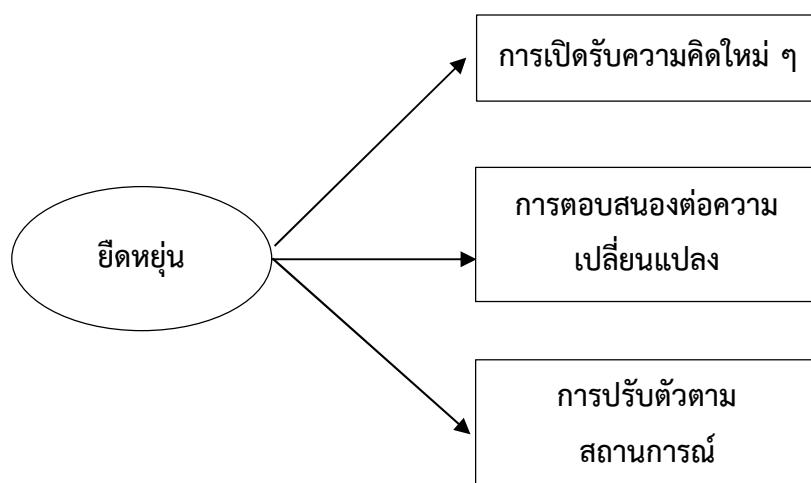
รูปภาพที่ 3 กรอบแนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุค Disruptive ด้านจินตนาการ

2. **วิสัยทัศน์** หมายถึง การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์ จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา และมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ มีวิจรรย์ญาณ การสร้างวิสัยทัศน์ และการเผยแพร่วิสัยทัศน์



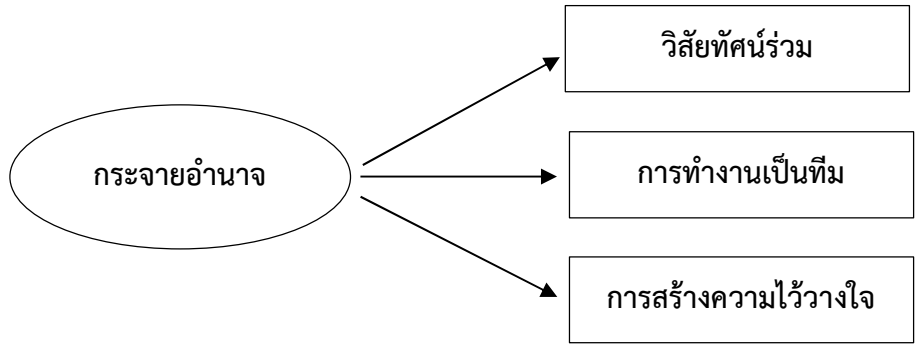
รูปภาพที่ 4 กรอบแนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุค Disruptive ด้านวิสัยทัศน์

3. **ยืดหยุ่น** หมายถึง การให้ความสำคัญกับแนวคิดที่แปลกใหม่ไม่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยแบบเดิม เน้นเรื่องของการมีอิสระทางความคิด รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากเดิม เปิดรับความคิดและวิธีการใหม่ ๆ มีความสามารถปรับตัวหรือแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่หลากหลายได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ การเปิดรับความคิดใหม่ ๆ การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวตามสถานการณ์



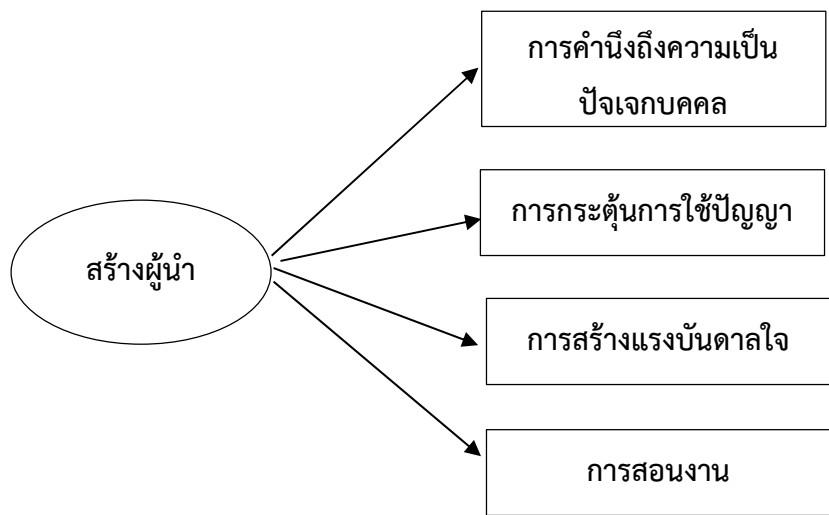
รูปภาพที่ 5 กรอบแนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุค Disruptive ด้านยืดหยุ่น

4. **กระจายอำนาจ** หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและ ดำเนินการ ให้แก่บุคลากร การกระจายความเป็นผู้นำไปสู่คนอื่น ๆ ในองค์กรโดยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม โดยมีวัฒนธรรมการทำงานที่มีเป้าหมายการทำงานเหมือนกัน และ มีการปฏิบัติภาวะผู้นำโดยการกระจาย ความเป็นผู้นำสู่คนอื่น ๆ โดยตอบสนองความต้องการของบุคลากรเป็นอันดับแรก และเพื่อสนับสนุนให้สามารถ แก้ปัญหาด้วยตนเอง มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ วิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีม และการสร้างความไว้วางใจ



รูปภาพที่ 6 กรอบแนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุค Disruptive ด้านการกระจายอำนาจตัดสินใจ

5. **สร้างผู้นำ** หมายถึง การใช้ลักษณะการนำเพื่อสร้างให้บุคลากรนำตนเองได้ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่อาศัยความเข้าใจของความเป็นปัจเจกบุคคล รู้ว่าใครเหมาะที่จะพัฒนาตนเองในด้านใด กระตุ้นการใช้ปัญญาให้สร้างงาน โดยการการสร้างแรงบันดาลใจ และสอนงานให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะการทำงานตามลำดับ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ คือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการสอนงาน



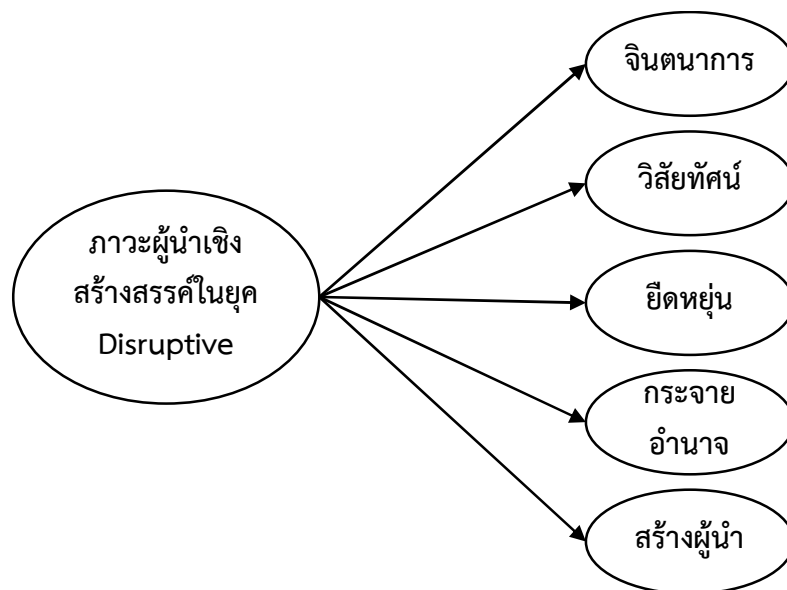
รูปภาพที่ 7 กรอบแนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุค Disruptive ด้านสร้างผู้นำ

สรุป

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร ด้วยการกระจายอำนาจการตัดสินใจ สร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และสอนงานเพื่อให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะตนเองขึ้นในความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ร่วมกันแสวงหาแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ เพื่อนำองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามวิสัยทัศน์ที่เกิดจากความเชื่อมั่นในสิ่งที่คาดหวังอย่างมีวิจาร์ณญาณ ด้วยความยืดหยุ่น พร้อมเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และพร้อมสำหรับแก้ปัญหาที่เกิดกับกระบวนการบริหาร ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุค Disruptive ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ จินตนาการ ยืดหยุ่น วิสัยทัศน์ กระจายอำนาจ และสร้างผู้นำ

องค์ความรู้ใหม่

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุค Disruptive ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน คือ จินตนาการ ยืดหยุ่น วิสัยทัศน์ กระจายอำนาจ และสร้างผู้นำ ได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดจากเดิม 2 ประการ คือ 1) การจัดเรียงลำดับขององค์ประกอบเดิมในลำดับใหม่ จากแต่ก่อน เรียงลำดับองค์ประกอบ คือ จินตนาการ ยืดหยุ่น และวิสัยทัศน์ ปล่อยให้วิสัยทัศน์มาก่อนยืดหยุ่น ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในยุค Disruptive ต้องพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และพร้อมรับสำหรับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ถึงแม้ว่าจะได้วางแผนดำเนินการไว้แล้วก็ตาม 2) จำนวนองค์ประกอบเพิ่มขึ้นมา 2 องค์ประกอบ คือ กระจายอำนาจ และสร้างผู้นำ ทั้งนี้ในสถานการณ์ในยุค Disruptive ผู้นำไม่สามารถคิดงานคนเดียวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ต้องอาศัยความร่วมมือและความสามารถของบุคลากรมาใช้งานให้เกิดสมรรถนะการบริหารมากที่สุด การกระจายอำนาจ และการสร้างผู้นำให้กับบุคลากรมีความสำคัญ



เอกสารอ้างอิง

- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, วิไลพร เสรีวัฒน์, และจักรกฤษณ์ โปตาพล. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: สิ่งที่คุณควรรู้สำหรับทุกคนในอนาคต*. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- จักรกฤษณ์ โปตาพล. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด*. รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- ประสาร ไตรรัตน์วรกุล. (2563, 6 ตุลาคม). *รัฐและระบบราชการไทยกับความท้าทายข้างหน้าของประเทศ*. แหล่งสืบค้นออนไลน์ <https://tdri.or.th/2020/10/speech-dr-prasarn/>.
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2563, 29 กรกฎาคม). *ใครบ้างที่จะอยู่รอด? ในยุค DISRUPTION 2020 ตลาดแรงงานและการศึกษา*. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2564. แหล่งสืบค้น <https://tu.ac.th/thammasat-tbs-talk-technology-disruption-2020>.
- มติชนออนไลน์. (2563, 12 มกราคม). *ครูในยุค Disruption*. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2564. แหล่งสืบค้น https://www.matichon.co.th/columnists/news_1878563
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2564, 10 มีนาคม). *ผู้บริหารยุคใหม่ต้องรู้จัก Disruptive Innovation และรับมือกับ Volatility ให้เป็น*. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2564. แหล่งสืบค้น <https://amec-ku.org/14039/>.
- มารวย. (2560). *Disruptive Innovation ความท้าทายของโลกยุคใหม่*. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2564. แหล่งสืบค้น <https://www.maruey.com/article/contentinjournal/692>.
- Audrey Smith, and Stephanie Neal. (2018). *Why Disruption is the CEO's Best Friend*. *IOD Boardroom journal*, 59(3), 64 – 66.
- Mitchell, T.R. and Larson, J. R., Jr. (1987). *People in Organizations: An Introduction to Organization Behavior* (3th ed.). New York: McGraw - Hill.
- Stoll, L. &Temperley, J. (2009). *Creative leadership: A challenge of our times*. *School Leadership and Management*, 29(1), 63-76.
- TECHSAUCE. (2019, 4 พฤศจิกายน). *ถอดความคิด HR ในยุค Disruption การรับมือการเมืองในองค์กร เมื่อคนลาออกเพราะหัวหน้า*. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2564. แหล่งสืบค้น <https://techsauce.co/saucy-thoughts/hr-transformation-in-digital-disruption>