



ภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้: แนวทางและบทบาทในการบริหารการ

เปลี่ยนแปลงในยุคแห่งความไม่แน่นอน

Adaptive Leadership: Approaches and Roles in Managing Change in an Era of Uncertainty

วรกร ตรีเดช¹, ศิวกร อินภุษา², ยิ่งสรณ์ หาพา³

^{1,2,3}มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, ขอนแก่น, ประเทศไทย

Worakorn Treedech¹, Siwakorn Inphusa², Yingsan Hapa³

^{1,2,3}Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Khon Kaen, Thailand

✉: Kruworokom24@gmail.com

(Corresponding Email)

Received: 22 May 2025; Revised: 11 June 2025; Accepted: 27 June 2025

© The Author(s) 2025

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้เป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารองค์กรท่ามกลางความผันผวนของโลกดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์และตอบสนองต่อความท้าทายที่ซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการบูรณาการระหว่างศาสตร์และศิลป์การบริหาร การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการส่งเสริมนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้ประกอบด้วย การสร้างความเข้าใจสถานการณ์ การระบุความท้าทาย การระดมความร่วมมือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะสำคัญ อาทิ ความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว การเรียนรู้จากประสบการณ์ การบริหารความขัดแย้ง และการสร้างแรงบันดาลใจ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้ครอบคลุมการฝึกคิดเชิงระบบ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้ง การสร้างความยืดหยุ่นทางจิตใจ และการสร้างเครือข่าย เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางความท้าทายที่ไม่หยุดนิ่ง บริบทการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลต้องการผู้นำที่มีความเข้าใจเทคโนโลยี และสามารถสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการบูรณาการที่ต้องอาศัยความเข้าใจ ความยืดหยุ่น และความมุ่งมั่นจากทุกภาคส่วนขององค์กร



คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้, นวัตกรรมองค์กร, การบริหารการเปลี่ยนแปลง

Abstract

Adaptive leadership is a crucial strategic capability in managing organizations amidst the volatility of the digital world. It focuses on analyzing and effectively responding to complex challenges through the integration of management science and art, fostering a culture of learning, and promoting continuous innovation. The main components of adaptive leadership include situational awareness, challenge identification, collaborative engagement, creating an environment conducive to change, and ongoing self-development. Leaders must cultivate essential traits such as resilience, adaptability, experiential learning, conflict management, and inspirational motivation. Strategies for developing adaptive leadership encompass systems thinking training, lifelong learning, conflict management skill development, mental resilience building, and networking to guide organizations toward success amid relentless challenges. The context of change in the digital era demands leaders who understand technology and can foster continuous innovation. Change management thus becomes an integrative process requiring understanding, flexibility, and commitment from all organizational sectors.

Keywords: Adaptive leadership, organizational innovation, change management

1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ผู้นำองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤตการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมาได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้ (Adaptive Leadership) อย่างชัดเจน (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2563) การบริหารองค์กรในรูปแบบเดิมที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่างอาจไม่เพียงพอต่อการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและคาดเดาได้ยาก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2563) ภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นในปี 1994 โดย Ronald Heifetz และคณะ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้นำในการจัดการกับความท้าทายที่ซับซ้อนและไม่มีคำตอบสำเร็จรูป (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2023) ในประเทศไทย องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนกำลังเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค และการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวและนำพาองค์กรผ่านการ

เปลี่ยนแปลง (ธีระ รุญเจริญ และคณะ, 2564) จากการศึกษา พบว่าองค์กรที่มีผู้นำแบบปรับตัวได้มีความสามารถในการรับมือกับวิกฤตและการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า (นงลักษณ์ วิรัชชัย และคณะ, 2564) โดยเฉพาะในบริบทของการศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนอย่างฉับพลันในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้สามารถนำพาองค์กรผ่านวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รัตนา ดวงแก้ว, 2564)

2. ความหมายของภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้

ภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้เป็นแนวคิดทางการบริหารที่ได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญอย่างมากในยุคปัจจุบัน โดยนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายไว้หลากหลายมุมมอง ดังนี้ Heifetz และคณะ ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้ คือ ความสามารถของผู้นำในการระบุและจัดการกับความท้าทายที่ซับซ้อน โดยการกระตุ้นให้องค์กรและบุคลากรปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2023) ในบริบทของการศึกษาไทย วิโรจน์ สารรัตน์ ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การยอมรับความหลากหลาย และการส่งเสริมนวัตกรรม (วิโรจน์ สารรัตน์, 2563) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2563) ได้เสนอมุมมองว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ ระบุความท้าทาย และพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ยืดหยุ่น โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กร ธีระ รุญเจริญ และคณะ (2564) ยังได้ขยายความว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารความเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการอ่านสถานการณ์ เข้าใจบริบท และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

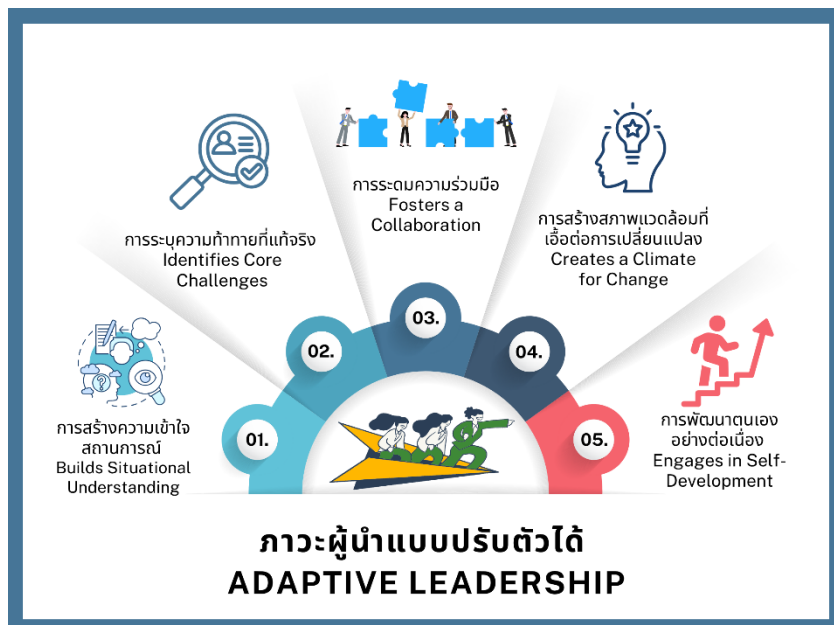
กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการวิเคราะห์และจัดการกับความท้าทายที่ซับซ้อนในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยใช้กระบวนการที่เน้นการมีส่วนร่วม การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร รวมถึงความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดจนการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารความเปลี่ยนแปลง โดยต้องอาศัยความเข้าใจในบริบท

และความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้

Heifetz และคณะ (2023) ได้นำเสนอองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้ที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การสร้างความเข้าใจสถานการณ์ การระบุความท้าทายที่แท้จริง การระดมความร่วมมือ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง 1) **การสร้างความเข้าใจสถานการณ์** เป็นความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์อย่างรอบด้าน เพื่อเข้าใจบริบทและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งในด้านโอกาสและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2563) 2) **การระบุความท้าทายที่แท้จริง** เป็นการแยกแยะระหว่างปัญหาทางเทคนิคที่มีวิธีแก้ไขชัดเจนกับความท้าทายเชิงปรับตัวที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร (ธีระ รุญเจริญ และคณะ, 2564) 3) **การระดมความร่วมมือ** เป็นความสามารถในการสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันของบุคลากรในการร่วมกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร โดยเน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการสร้างแรงจูงใจ (นงลักษณ์ วิรัชชัย และคณะ, 2564) 4) **ส่วนการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง** เป็นการพัฒนาระบบการปกครองที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การทดลอง และการยอมรับความผิดพลาดเพื่อการพัฒนา (รัตนา ดวงแก้ว, 2564) และ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2563) ได้เพิ่มเติมองค์ประกอบด้านที่ 5) **การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง** ของผู้นำ ซึ่งรวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและการปรับปรุงทักษะการบริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การสร้างความเข้าใจสถานการณ์ 2) การระบุความท้าทายที่แท้จริง 3) การระดมความร่วมมือ 4) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์ประกอบหลักเหล่านี้ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบในการสร้างความสามารถให้องค์กรปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



รูปภาพ 1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้

4. คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้

ภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้ (Adaptive Leadership) คือความสามารถของผู้นำในการเผชิญกับความซับซ้อน ความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในองค์กรและสังคม โดยผู้นำต้องมีทักษะในการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น และสามารถนำพาทีมงานหรือองค์กรไปสู่เป้าหมายในบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้ (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2023) การบริหารแบบปรับตัวได้จึงไม่ได้มุ่งเน้นเพียงแค่การแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิค แต่ยังรวมถึงการจัดการกับปัญหาเชิงระบบและวัฒนธรรมที่ลึกซึ้ง (Yukl, 2019) ดังนั้นคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้ ได้แก่ 1) **ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว** (Flexibility and Adaptability) ผู้นำต้องสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการให้สอดคล้องกับบริบทหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Northouse, 2021) 2) **การเรียนรู้จากประสบการณ์** (Learning Mindset) การเป็นผู้นำที่ปรับตัวได้ต้องเปิดรับมุมมองใหม่ ๆ และเรียนรู้จากข้อผิดพลาดหรือปัญหาเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร (Glover, Rainwater, Jones, & Friedman, 2018) 3) **การบริหารความขัดแย้ง** (Conflict Management) ผู้นำต้องมีทักษะในการจัดการกับความคิดเห็นที่หลากหลายภายในทีม รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายองค์กร (Uhl-Bien &

Arena, 2018) **4) การสร้างแรงบันดาลใจ** (Inspiration and Influence) การสร้างความไว้วางใจและแรงบันดาลใจให้กับทีมเป็นอีกหนึ่งคุณลักษณะที่สำคัญ เพื่อกระตุ้นให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (DeRue & Ashford, 2018) และ **5) การมุ่งเน้นในระบบนิเวศ** (Ecosystem Orientation) ผู้นำต้องสามารถมองเห็นภาพรวมของระบบ และสามารถเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหลากหลายฝ่าย เพื่อสร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน (Obolensky, 2018)

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้ คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้สามารถสรุปได้ว่าผู้นำต้องมีทักษะที่หลากหลายทั้งในเชิงความคิดและปฏิบัติ รวมถึงความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบท โดยสิ่งสำคัญคือการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในโลกที่เปลี่ยนแปลงเร็ว (Horney, Pasmore, & O'Shea, 2018)

5. การพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้ (Adaptive Leadership) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมให้กับผู้นำในการเผชิญกับความซับซ้อน ความไม่แน่นอน และความเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2023) ซึ่งลักษณะของโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (VUCA World: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ส่งผลให้ผู้นำต้องมีความสามารถที่หลากหลาย เช่น การปรับตัว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน (Yukl, 2019) โดยมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้ ดังนี้ **1) การฝึกการคิดเชิงระบบ** (Systems Thinking) ผู้นำควรฝึกมองปัญหาในมุมมองที่กว้างและลึก โดยเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ของระบบเพื่อเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน (Northouse, 2021) **2) การเรียนรู้ตลอดชีวิต** (Lifelong Learning) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้ เพื่อเปิดรับมุมมองใหม่ ๆ และเพิ่มทักษะในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง (Obolensky, 2018) **3) การพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้ง** (Conflict Management Skills) การพัฒนาภาวะผู้นำ ต้องรวมถึงการเรียนรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งในทีม เพื่อสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในองค์กร (Glover, Rainwater, Jones, & Friedman, 2018) **4) การสร้างความยืดหยุ่นทางจิตใจ** (Psychological Resilience) ผู้นำควรฝึกสร้างความยืดหยุ่นทางจิตใจเพื่อรับมือกับแรงกดดันและความไม่แน่นอนใน

สถานการณ์ที่ซับซ้อน (Uhl-Bien & Arena, 2018) และ 5) การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่าย (Building Relationships and Networks) การพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีและการสร้างเครือข่ายช่วยเพิ่มโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้และร่วมมือกันเพื่อรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อน (Horney, Pasmore, & O'Shea, 2018)

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้ ต้องเริ่มจากการพัฒนาตนเองผ่านการฝึกคิดเชิงระบบ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการบริหารความสัมพันธ์ นอกจากนี้ผู้นำยังต้องฝึกฝนความยืดหยุ่นทางจิตใจและการจัดการความขัดแย้งเพื่อสร้างความพร้อมในการปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (DeRue & Ashford, 2018)

6. บริบทการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล อิทธิพล ผลกระทบ และนวัตกรรมการบริหาร

ในทศวรรษที่ผ่านมา เทคโนโลยีดิจิทัลได้กลายเป็นพลังขับเคลื่อนหลักที่ส่งผลกระทบต่ออย่างลึกซึ้งต่อโครงสร้างและกระบวนการบริหารองค์กร Schwab และ Samans (2016) ชี้ให้เห็นว่า การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Fourth Industrial Revolution) ได้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนในทุกมิติขององค์กร

อิทธิพลของเทคโนโลยี เทคโนโลยีดิจิทัลได้สร้างพลวัตใหม่ในการดำเนินงานขององค์กร ผ่านนวัตกรรมหลายประการ อาทิ 1) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) กำลังปฏิวัติกระบวนการตัดสินใจและการวิเคราะห์ข้อมูล Brynjolfsson และ McAfee (2017) ระบุว่า องค์กรที่สามารถบูรณาการ AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะได้เปรียบในการแข่งขัน AI ช่วยในการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) วิเคราะห์แนวโน้ม และคาดการณ์ผลลัพธ์ได้อย่างแม่นยำ 2) อินเทอร์เน็ตแห่งสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) เครือข่ายอุปกรณ์เชื่อมโยงที่สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้ โดย Greengard (2015) อธิบายว่า IoT ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดต้นทุน และสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับผู้ใช้บริการ และ 3) เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Technology) การประมวลผลและจัดเก็บข้อมูลบนระบบคลาวด์ช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว Marston et al. (2011) ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ด้านการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ผลกระทบต่อการบริหารองค์กร การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลกระทบอย่างเป็นนัยสำคัญต่อการบริหารองค์กร ประกอบด้วย 1) การปรับโครงสร้างองค์กร องค์กรต้องปรับตัวสู่โครงสร้างแบบราบและคล่องตัว (Agile Organization) เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Hamel และ Breen (2007) เน้นถึงความจำเป็นในการสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทักษะดิจิทัลกลายเป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับบุคลากร World Economic Forum (2020) รายงานว่า มากกว่า 50% ของพนักงานต้องได้รับการฝึกอบรมทักษะใหม่เพื่อรองรับเทคโนโลยี และ 3) กระบวนการตัดสินใจ การใช้ข้อมูลเชิงลึก (Data-Driven Decision Making) กลายเป็นมาตรฐานใหม่ในการบริหาร Davenport และ Harris (2017) ชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลมีความแม่นยำและลดความเสี่ยงได้มากขึ้น

นวัตกรรมกับการบริหาร นวัตกรรมดิจิทัลได้สร้างรูปแบบการบริหารใหม่ ๆ อาทิ 1) การทำงานทางไกล (Remote Working) COVID-19 เร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน Bartik et al. (2020) พบว่า การทำงานทางไกลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของพนักงาน 2) แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ การพัฒนาทักษะผ่านระบบออนไลน์กลายเป็นช่องทางหลักในการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร Means et al. (2013) ระบุถึงประสิทธิภาพของการเรียนรู้แบบออนไลน์

กล่าวโดยสรุป บริบทการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลเป็นกระบวนการที่ท้าทาย การบริหารองค์กรแบบดั้งเดิม ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว เข้าใจเทคโนโลยี และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางความท้าทายที่ไม่หยุดนิ่ง

7. กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล แนวทางเชิงบูรณาการสำหรับองค์กรสมัยใหม่

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันถือเป็นทักษะวิกฤตที่สำคัญที่สุดของผู้นำองค์กรในศตวรรษที่ 21 Kotter (2021) ระบุชัดเจนว่า องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยแนวทางที่สำคัญ 4 ประการ

1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง Senge (2006) อธิบายถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้ 1.1) การคิดเป็นระบบ (Systems Thinking) การมองภาพรวมขององค์กรอย่างเชื่อมโยง เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ และสามารถคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง Nonaka และ Takeuchi (2019) เน้นว่าการคิดเป็นระบบช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที 1.2) กลไกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การออกแบบพื้นที่และช่องทางให้บุคลากรสามารถแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง Wenger et al. (2002) เสนอแนวคิดชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการถ่ายทอดและสร้างองค์ความรู้ภายในองค์กร และ 1.3) กระบวนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางความคิด การยอมรับความผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้

2) การพัฒนาทักษะดิจิทัล ทักษะดิจิทัลได้กลายเป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในศตวรรษที่ 21 World Economic Forum (2020) รายงานว่า มากกว่าร้อยละ 85 ของงานในอนาคตต้องอาศัยทักษะดิจิทัลขั้นสูง 2.1) แผนพัฒนาทักษะดิจิทัล การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การสร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ การสนับสนุนทุนการศึกษาด้านดิจิทัล การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ และ 2.2) การสร้างแรงจูงใจ Deci และ Ryan (2000) เสนอทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory) ซึ่งชี้ให้เห็นความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจภายในองค์กร ประกอบด้วย ความเป็นอิสระในการเรียนรู้ การได้รับการยอมรับและชื่นชม โอกาสในการพัฒนาตนเอง

3) การบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงในยุคดิจิทัลมีความซับซ้อนและท้าทายมากขึ้น COSO (2017) เสนอกรอบการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม (Enterprise Risk Management) โดยมีแนวทางหลัก 3.1) การระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ในการคาดการณ์ความเสี่ยง สร้างระบบเตือนภัยล่วงหน้า และ 3.2) กลยุทธ์การลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ การจัดทำแผนสำรองรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน การทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

4) การสร้างระบบนิเวศน์นวัตกรรม ระบบนิเวศน์นวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน Adner (2017) อธิบายว่า การสร้างระบบนิเวศน์นวัตกรรมต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน 4.1) องค์ประกอบหลัก การออกแบบพื้นที่ แลกเปลี่ยนความคิด กลไกการสนับสนุนโครงการนวัตกรรม การเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอก การสร้างวัฒนธรรมการทดลองและเรียนรู้ และ 4.2) เครื่องมือสนับสนุนแพลตฟอร์มระดมความคิด กองทุนสนับสนุนนวัตกรรม ระบบการยกย่องและให้รางวัล นวัตกรรม

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเชิงบูรณาการที่ต้องอาศัยความเข้าใจ ความยืดหยุ่น และความมุ่งมั่นจากทุกภาคส่วนขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ พัฒนาทักษะดิจิทัล บริหารความเสี่ยง และสร้างระบบนิเวศน์นวัตกรรมจะช่วยให้องค์กรสามารถก้าวข้ามความท้าทายในยุคแห่งความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

8. สรุป

ภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการวิเคราะห์และรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อนในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร มุ่งเน้นการสร้างการมีส่วนร่วม การพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและพัฒนาวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การสร้างความเข้าใจสถานการณ์ 2) การระบุความท้าทายที่แท้จริง 3) การระดมความร่วมมือ 4) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้ ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว 2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ 3) การบริหารความขัดแย้ง 4) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 5) การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่าย บริบทการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลเป็นกระบวนการที่ท้าทายการบริหารองค์กรแบบดั้งเดิม ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว เข้าใจเทคโนโลยี และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำ

องค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางความท้าทายที่ไม่หยุดนิ่ง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเชิงบูรณาการที่ต้องอาศัยความเข้าใจ ความยืดหยุ่น และความมุ่งมั่นจากทุกภาคส่วนขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ พัฒนาทักษะดิจิทัล บริหารความเสี่ยง และสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมจะช่วยให้องค์กรสามารถก้าวข้ามความท้าทายในยุคแห่งความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

9. เอกสารอ้างอิง

- ธีระ รุญเจริญ และคณะ. (2564). ภาวะผู้นำแบบปรับตัวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 22(3), 78–92.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และคณะ. (2564). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับตัวกับประสิทธิภาพองค์กรในยุควิกฤต. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 27(2), 45–60.
- รัตนา ดวงแก้ว. (2564). ภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโควิด-19. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 16(3), 167–182.*
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2563). ภาวะผู้นำแบบปรับตัวในยุคดิจิทัล. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 43(2), 1–15.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2563). การพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวในองค์กรยุคใหม่. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 11(1), 25–38.
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct in strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
- Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). *What jobs are being done at home during the COVID-19 crisis?* National Bureau of Economic Research.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- COSO. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Davenport, T. H., & Harris, J. (2017). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Press.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2018). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627–647.
- Glover, J., Rainwater, K., Jones, G., & Friedman, H. (2018). Adaptive leadership in the context of change and uncertainty. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 22–26.
- Greengard, S. (2015). *The Internet of Things*. MIT Press.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The future of management*. Harvard Business Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Horney, N., Pasmore, B., & O’Shea, T. (2018). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People and Strategy*, 41(4), 14–21.
- Kotter, J. P. (2021). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 99(1), 86–95.
- Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing: The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176–189.
- Means, B., Toyama, Y., Murphy, R., & Macknight, C. (2013). The effectiveness of online and blended learning: A meta-analysis of the empirical literature. *Teachers College Record*, 115(3), 1–47.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.



- Obolensky, N. (2018). *Complex adaptive leadership: Embracing paradox and uncertainty*. Routledge.
- Schwab, K., & Samans, R. (2016). *The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 47(2), 135–144.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. Geneva: World Economic Forum.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.