บทความวิชาการ

การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อสร้างนวัตกรรมในองค์กร : บทบาทผู้นำองค์กรแห่งศตวรรษที่ 21 กับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

สฤษดิ์ ศรีโยธิน
ปทุมพร โพธิ์กาศ
หลักสูตรจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต 295 ถนนราชสีมา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 sarid_sri@dusit.ac.th 0816126207

บทคัดย่อ

ความคิดสร้างสรรค์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจแก้ปัญหา ที่มนุษย์จะใช้เป็นเครื่องมือแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์จะเป็นอาวุธที่ใช้รับมือกับวิกฤตต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อที่จะผลิตนวัตกรรมอันเป็นผลงานสร้างสรรค์ที่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร จนนำไปสู่การสร้างผลกำไร ตลอดจนความอยู่รอดให้กับองค์กร ด้วยการกำหนดปัญหาได้อย่างถูกต้อง จนค้นพบสาเหตุ แล้วตัดสินใจเลือกหนทางแก้ไขที่ตรงจุด จนนำไปสู่การแก้ปัญหาการงานปฏิบัติที่ได้ผล ดังนั้นการคิดหาหนทางแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเกิดขึ้นมาจากความสงสัยใคร่รู้ มีแนวโน้มที่จะย้อนกลับไป คำนึงถึงข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากความคิดของมนุษย์ในตอนต้น จนมาสู่การเกิดความคิดที่โลดโผน และเปิดโอกาสให้ความคิดใหม่ ๆ เข้ามาใช้เป็นทางเลือกในการแก้ปัญหา แต่ในทางตรงกันข้ามหากความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่น้อยในผู้คนที่เห็นพ้องกันหมด กระบวนการของการคิดสร้างสรรค์อาจจะล้มเหลวได้ นอกจากนั้นความคิดสร้างสรรค์ ยังถูกใช้เป็นตัวชี้วัดสมรรถนะของว่าที่ผู้นำในองค์กร ใช้ในการพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ ที่จะสร้างแรงบันดาลใจที่จะเป็นผู้นำในบทบาทในองค์กร ถูกถ่ายทอดไปสู่การเป็นผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์กับการแก้ปัญหาในองค์กรนั้น มีทั้งความคิดสร้างสรรค์ในระดับบุคคล และความคิดสร้างสรรค์ในระดับกลุ่ม ที่นอกจากจะเป็นปัจจัยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ยังเป็นตัวชี้วัดบทบาทผู้นำองค์กรแห่งศตวรรษที่ 21 กับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ความสำเร็จขององค์กร โดยมีผู้นำองค์กรในทุกระดับเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาทางเลือก เพื่อเป็นทางออกในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมองค์กรในที่สุด

คำสำคัญ: *ความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจแก้ปัญหา, บทบาทผู้นำ, นวัตกรรมในองค์กร*
Received: October 8, 2020, **Revised** Febuary 2, 2021, **Accepted** May 23, 2021

Developing creative thinking in problem-solving decisions towards innovation in organization: the role of leaders in 21st century and the development of personnel competencies

Sarid Sriyothin
Patumporn Pogard
Industrial/Organizational Psychology Curriculum, Faculty of Humanities and Social Science,
Suan Dusit University 295 Nakhon Ratchasima Rd., Dusit, Bangkok 10300
sarid_sri@dusit.ac.th 0816126207

Abstract

Creative Thinking is part of the decision making process for problem-solving that humans will use as tools to solve problems. Creativity is a weapon used to cope with various organizational crises so that employees can create innovative innovations that help solve problems. Until leading to creating profits as well as survival for organizations in the 21st century by correctly defining problems. Until finding the cause and choosing the right solution until leading to a solution to the problem creative thinking and ways to solve problems from curiosity tend to backward. Taking into account the limitations arising from human thinking at the beginning until his sensational thoughts and give the opportunity to new ideas came to use as an alternative to solve problems but on the contrary if creativity is limited in people who all agree this creative process may fail. Creativity is used to measure performance of the leaders in organizations used to consider a potential person to inspire leadership to be a role in the organization be transferred to being a recognized executive which creativity and problem solving in that organization there are both creativity at the individual level. Creativity at the group level by choosing to use development techniques that are appropriate for the organization creativity that is not only a factor to promote innovation in organization but also an indicator of the organization's success in the 21st century, with leaders at all levels being an important mechanism for development and promotion of employees at all levels use creativity in developing alternatives that is a solution to solve problems in the organization appropriately with the situation. Causing the creation of innovation in organization in the end.

Keywords: *Creative Thinking in Problem-Solving, Role of the Leader, Innovation in Organization*

คำขอบคุณ : งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนจากคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

บทนำ

ความสุขความเจริญอันแท้จริงนั้น หมายถึง ความสุขความเจริญ ที่บุคคลแสวงหามาได้ ด้วยความเป็นธรรม
ทั้งในเจตนาและการกระทำ ไม่ใช่ได้มาด้วยความบังเอิญ หรือการแก่งแย่งเบียดบังมาจากผู้อื่น
ความเจริญที่แท้นั้น มีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์ เพราะอำนวยประโยชน์ถึงผู้อื่นและส่วนรวมด้วย

พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช เนื่องในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรและอนุปริญญาบัตร ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม พุทธศักราช 2519 (ธ.ธรรมรักษ์, 2559) เป็นหลักคิดที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของ *"ความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจแก้ปัญหา"* ที่ทำให้มนุษย์เกิดทั้งความสุขและความเจริญในสังคมนั่นเอง หากอนุมานจากบริบททางสังคมมาสู่บริบทขององค์กร ก็เปรียบได้กับการที่พนักงานในองค์กร สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาในการทำงานด้วยความคิดสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งพ้องกับแนวคิด Partnership for 21 century Skills (2013) อธิบายว่า การคิดแก้ปัญหากับความคิดสร้างสรรค์ เป็นหนึ่งในคุณลักษณะของ 4Cs ที่เป็นคุณลักษณะของมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ (1) การคิดวิเคราะห์และการคิดแก้ปัญหา (Critical Thinking and problem solving) (2) การสื่อสาร (Communications) (3) ความร่วมมือ (Collaboration) และ (4) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ซึ่งการคิดแก้ปัญหามีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม กับการทำงานแบบร่วมมือกับผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของบุคคลในการทำงานทุกประเภท โดยเฉพาะในช่วงต้นของศตวรรษที่ 21 อันเป็นห้วงเวลาที่ประเทศไทยเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 เกิดจุดเปลี่ยนในทิศทางเศรษฐกิจของประเทศ นั่นก็คือ ระบบเศรษฐกิจยุค 4.0 (New Economy Model) รัฐมุ่งขับเคลื่อนประเทศไทย ให้พ้นจากกลุ่มประเทศฐานะรายได้ปานกลาง ในขณะที่ประเทศของเรายังคงติดกับดักอยู่ในกลุ่มนี้ ซึ่งการที่จะก้าวข้ามกลุ่มประเทศฐานะปานกลาง ปัจจัยสำคัญก็คือ *"การพัฒนาสมรรถนะ"* (Competence) ของภาคแรงงานให้กับพนักงานในองค์กรต่าง ๆ ให้มีทักษะที่สูงขึ้น (Up-skill) ทั้งทักษะความคิดและทักษะการปฏิบัติ ภายใต้การขับเคลื่อนของผู้นำทุกระดับในองค์กร บทความชิ้นนี้ได้ประมวลบทบาทหน้าที่และเทคนิคสำหรับผู้นำในองค์กรแห่งศตวรรษที่ 21 รวมถึงนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ที่ต่างมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาพนักงาน ให้เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเป็นสมรรถนะในการพัฒนาทางเลือกในการตัดสินใจแก้ปัญหาในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนเกิดเป็นนวัตกรรมองค์กรในที่สุด (Borins, 2000) ด้วยเพราะการสร้างความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาในองค์กร จนเกิดเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรคู่แข่งในที่สุด

นวัตกรรมกับความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรแห่งศตวรรษที่ 21

ตามแนวคิดของ Shiraev and Levy (2010) มองภายใต้บริบทของนักจิตวิทยาข้ามวัฒนธรรมว่า *"ความคิด"* คือหนึ่งในพื้นฐานสำคัญที่สุด แห่งคุณสมบัติความเป็นมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในตัวของมนุษย์ ในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ทั้งหมดให้กับชีวิต สอดคล้องกับแนวคิดของ โอฬาร สุขเกษม (2559) ที่มองว่านโยบายการพัฒนาสมรรถนะของภาคแรงงานในยุคปัจจุบัน เป็นประเด็นท้าทายสถานศึกษา ซึ่งทำหน้าที่พัฒนาศักยภาพทางปัญญาให้คนรุ่นใหม่ที่เป็นกำลังสำคัญขององค์กร ให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ผู้มีคุณภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาในการทำงาน ที่อาจจะเกิดวิกฤต (Crisis) อย่างไม่คาดฝัน เช่น ความขัดแย้งทางการเมือง ภาวะสงคราม การก่อการร้าย โรคระบาด (Pandemic) รวมไปถึงแนวโน้มในเชิงพลวัตรของโยบายระบบเศรษฐกิจไทยในยุคสมัยต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 1 แนวนโยบายในการดำเนินเศรษฐกิจของไทย

ยุคเศรษฐกิจไทย	การดำเนินนโยบาย
ยุค 1.0	- สังคมเกษตรกรรม ทำไร่ทำนา พึ่งพาดินฟ้าอากาศ - เน้นการใช้แรงงานในครัวเรือน
ยุค 2.0	- ส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมเบา - นำเครื่องจักรมาช่วยผ่อนแรงงานเกษตรกรหรือแรงงานทั่วไป
ยุค 3.0	- ส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมหนัก เน้นการลงทุนจากต่างประเทศ - มุ่งพัฒนามิติเศรษฐกิจ ละเลยมิติสังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม - มองข้ามปัจจัยเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำ
ยุค 4.0	- ทำให้ประเทศพ้นกลุ่มประเทศรายได้ปานกลาง - ลดความเหลื่อมล้ำผู้มีรายได้น้อย เพิ่มขนาดกลุ่มผู้มีรายได้ปานกลาง - พัฒนารูปแบบของการลงทุนในโครงสร้างเศรษฐกิจใหม่ - ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดำเนินธุรกิจแบบมีเหตุมีผล มีพอประมาณ มีภูมิคุ้มกันที่ดี ภายใต้เงื่อนไขการมีความรู้และคุณธรรม - เน้นหลักการประหยัดและการออม

จากตารางที่ 1 แสดงแนวนโยบายการดำเนินระบบเศรษฐกิจไทย ที่ทำให้เห็นกระบวนการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ว่าดำเนินมานับทศวรรษแบบขาดสมดุล โดยมุ่งเน้นระบบเศรษฐกิจเป็นหลัก ใช้ระบบอุตสาหกรรมเป็นกลไกในการขับเคลื่อน แต่ละเลยการพัฒนาสังคมไปอย่างน่าเสียดาย ตั้งแต่เศรษฐกิจยุค 1.0 จนมาถึงระบบเศรษฐกิจยุค 4.0 (Thailand 4.0) ที่จะสร้างความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีแผนการขับเคลื่อนและการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ ที่มุ่งสร้างความเข้มแข็งให้กับภาคประชาชน การขับเคลื่อนเศรษฐกิจส่งผลให้เกิดการปฏิรูปทั้งโครงสร้างในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นในภาคธุรกิจเกษตรกร หรืออาชีพอิสระ เกี่ยวพันไปถึงการพัฒนาระบบศึกษา และการพัฒนาแรงงานให้มีความพร้อม เพื่อรองรับการดำเนินนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์นั้น West (2000) ถูกกำหนดให้เป็นคุณสมบัติสำคัญของการพัฒนาแนวคิดใหม่ของมนุษย์ มุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งในระดับบุคคลหรือระดับองค์กร เมื่อใดก็ตามที่มนุษย์รวมตัวกัน แล้วนำแนวคิดใหม่นี้ไปผลิตผลงานใหม่ นั่นก็แสดงว่าพนักงานในองค์กรได้ดำเนินกระบวนการสร้างนวัตกรรม” (Innovation Process) ซึ่งการดำเนินกระบวนการสร้างนวัตกรรมนั้น ตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงการนำไปใช้และการเผยแพร่ เกิดขึ้นจากหลายองค์ประกอบในองค์กร ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การยอมรับความเสี่ยง การพัฒนานวัตกรรม การนำไปใช้ในการผลิต การชักจูงพนักงาน การตัดสินใจ และนำมาใช้และยืนยันผล อาจเริ่มต้นจากขั้นใดขั้นหนึ่งก็ได้ แล้วค่อยดำเนินการส่วนที่เหลือ และอาจมีหลายกระบวนการในเวลาเดียวกัน (พยัต วุฒิรงค์, 2550)

การต่อยอดนวัตกรรมจะนำไปใช้ในองค์กรได้จริงนั้น จำเป็นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล ในขณะที่นวัตกรรมนั้น เป็นการแนวโน้มในการประยุกต์ใช้ ที่เกิดขึ้นจากกลุ่มองค์กรหรือสังคม เพื่อจัดการกับปัญหาในงานแบบจร (Non-Routine Problem) โดยทาง Coffey, Cook and Hunsaker (1994) อธิบายว่าปัญหาเหล่านี้ มักจะไม่เกี่ยวข้องกับผู้นำโดยตรง แต่เป็นปัญหาที่เกิดกับพนักงาน มักจะเป็นปัญหาที่ไม่มีพนักงานคนใดคุ้นเคย และไม่เคยมีมาตรฐานสำหรับการจัดการ

แก้ปัญหานี้ให้หมดไป ปัญหาแบบจรเหมาะกับการแก้ปัญหาแบบไร้แบบแผน (Non-Programmed Decision) เป็นการใช้วิธีการใหม่ที่สร้างสรรค์ เพื่อหาทางออกในสถานการณ์คับขัน (Dilemmas) หากผู้นำองค์กรมีกลยุทธ์ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการปัญหาด้วยการตัดสินใจ จะทำให้องค์กรได้รับผลความสำเร็จหรือคู่แข่งขัน เพราะโลกยุคโลกาภิวัตน์นั้น เต็มไปด้วยองค์กรที่อยู่ภายใต้การต่อยอดการผลิตเดิมให้องค์กรเติบโต และอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน จึงต้องมีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Proctor (1991) ที่มองว่าความคิดสร้างสรรค์ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์เป็นสมรรถนะพื้นฐานสำคัญ (Competency) ที่พนักงานจะใช้รับมือกับวิกฤตขององค์กร เพื่อที่จะสร้างผลกำไรหรือความอยู่รอดให้กับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงในบทบาทของผู้นำองค์การ

Casio and Aguinis (2011) ได้อธิบายการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำองค์การว่า เกิดการเปลี่ยนค่านิยมวิธีการจัดการองค์การ โดยวิธีการจัดการองค์การแบบเดิมนั้น เป็นสิ่งที่นิยมใช้กันในการจัดการองค์การแบบดั้งเดิม (Bureaucratic) วิธีการสำคัญก็คือ การใช้กฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งเคยเป็นวิธีการได้รับความนิยมสูงสุด นอกจากนั้นการบริหารองค์กรแบบดั้งเดิม เน้นการจัดลำดับความสำคัญในการสั่งการ (Command) ด้วยการใช้กฎกติกาต่าง ๆ มาเป็นตัวกำหนดระเบียบการปฏิบัติภารกิจประจำวัน ซึ่งกฎเหล่านั้นจะถูกสั่งการโดยผู้นำแต่เพียงผู้เดียว ผ่านการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) ใช้การควบคุมแบบเข้มงวด เพื่อที่จะมั่นใจได้ว่าภาระงานต่าง ๆ เป็นไปตามที่ต้องการ เชื่อมั่นว่าทำการสื่อสารระหว่างแผนกได้อย่างมีประสิทธิผล ด้วยวิธีการป้อนข้อมูลที่มีความสำคัญแบบแยกส่วน (Compartment) ไปยังแผนกต่าง ๆ โดยอาศัยหลัก 3 ประการ เพื่อขับเคลื่อนวัตถุประสงค์ขององค์การให้ประสบความสำเร็จตามที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายไว้ ได้แก่ 1) ความมีเสถียรภาพ (Stability) 2) ความสามารถในการทำนาย (Predictability) และ 3) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งในปัจจุบันนี้กระบวนการจัดการองค์การได้รับการรื้อปรับระบบ (Re-engineering) เข้าสู่สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ต้องพยายามอยู่เหนือคู่แข่งขัน การจัดการแบบเผด็จการ (Autocratic) การบริหารจากบนลงล่าง ไม่ทำเป็นขั้นตอนอย่างชัดเจนแบบเดิม ๆ ทำให้เกิดความรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงของการแข่งขันของตลาด เพื่อที่จะทำให้องค์การอยู่รอด (Survive) ซึ่งภายใต้เงื่อนไขนี้ภารกิจสำคัญของผู้นำระดับสูงก็คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่แม่นยำ และต้องสื่อสารออกมาเพื่อให้สมาชิกในองค์การได้สร้างคุณค่าร่วมกัน (Create Value) ขั้นต่อมาคือ การแปลงค่านิยมนั้นมาสู่การเล่าเรื่องต่าง ๆ ขององค์การที่ทำมาทั้งหมด พัฒนาความรู้และพฤติกรรมของพนักงาน นำไปสู่การเทียบรุ่นเพื่อให้เห็นความก้าวหน้า (Benchmarks) ซึ่งองค์การในยุคปัจจุบันนี้ต่างตระหนักถึงการสร้างความเสมอภาคในที่ทำงาน (Workplace Democracy) เพื่อที่จะประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนด ร่วมกันทำลายอุปสรรคในองค์การ การกระจายสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับแผนกต่าง ๆ ใช้วิธีการสร้างร่วมมือ (Collaborative Approach) เพื่อแก้ปัญหาในองค์การ และให้ความสำคัญกับพนักงานในการสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการต่อยอดพัฒนาโดยไม่จำเป็นที่จำต้องใช้หลัก 3 ประการอย่างที่ผ่านมาในอดีตอีกต่อไป

จากพัฒนาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมา จะเห็นได้องค์ความรู้ด้านนี้มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง (Evolution) ในขณะที่องค์การกำลังมุ่งไปข้างหน้า แต่ตัวแบบการจัดการองค์การแบบครอบจักรวาล กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น กลับไปด้วยกันไม่ได้ Bass and Riggio (2006) ได้ยกตัวอย่างทฤษฎีมาสนับสนุนแนวคิดนี้ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ทฤษฎีการกำหนดเส้นทางเป้าหมาย (Path-Goal Theory) ทฤษฎีการตัดสินใจด้วยบรรทัดฐาน (Normative Decision theory) ที่แนะนำว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) จะเหมาะสมกับบางสถานการณ์เท่านั้น ดังที่มีการศึกษากับองค์การขนาดใหญ่ อาทิ บริษัท DuPont และบริษัท Shell ที่มีการกระจายข้อมูลสารสนเทศในองค์การ

และมีการจัดระบบการศึกษาต่อเนื่องให้กับพนักงาน เพื่อตัดเงื่อนไขของรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการในองค์การออกไป พนักงานผู้ขาดข้อมูล หรือความรู้จำเป็นที่จะต้องได้รับคำแนะนำในการตัดสินใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Colbert, Kristof-Brown, Bradley and Barrick (2008) ที่ค้นพบว่าองค์การในยุคปัจจุบัน ใช้เครือข่ายที่มีการพึ่งพาอาศัยกัน นอกจากนั้นยังพบว่า องค์การที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity) เป็นตัวกำหนดให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้นำจะปรับเปลี่ยนรูปแบบเพื่อนำพาผู้ปฏิบัติตามให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ และสนับสนุนความต้องการพัฒนาทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) ที่เกิดจากความเข้าใจพฤติกรรมของพนักงานในองค์การเป็นอย่างดี ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลภายใต้เงื่อนไขของสภาวการณ์ที่ไม่แน่นอน และถึงแม้จะไม่มีวิธีการแบบครอบจักรวาล แต่ผลลัพธ์ของการตัดสินใจขององค์การในศตวรรษที่ 21 ที่ประสบผลสำเร็จ ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการทำงานของทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการทำงานเป็นทีมนั้นถูกนำมาใช้เป็นกลไกสำคัญ สอดคล้องกับผลวิจัยของ Srivastava, Bartol and Locke (2006) ที่พบว่าภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงานแบบทีม พนักงานที่เป็นสมาชิกของทีมจะทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำและพนักงานไปพร้อมกัน บทบาทของผู้บริหารคอยทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับทีม ด้วยการทำหน้าที่เป็นทั้งผู้วางแผนและผู้ตรวจสอบ ซึ่งทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นในองค์การได้นั้น พนักงานจะต้องมีทักษะระหว่างบุคคลที่ดี (Interpersonal Skill) ต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) และต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนและส่งเสริมพนักงานในทีมและผู้บริหาร เพื่อทำหน้าที่ร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

สมรรถนะของผู้นำกับความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาในองค์กร

ความคิดสร้างสรรค์ตามคำนิยามของ Richards (1990) อธิบายว่าความคิดสร้างสรรค์ เป็นคุณลักษณะของมนุษย์ที่ใช้ในกระบวนการแก้ปัญหา จากการใช้สมมติฐาน และการค้นพบสิ่งต่าง ๆ ที่มีความหมายในมุมมองใหม่ ที่หลุดออกมาจากการยึดติดทางจิตใจ (Mental Stuckness) เสมือนว่าความคิดที่เกิดขึ้นนั้นมาจากวิกฤตที่พลิกมาเป็นโอกาส แต่การที่ใครสักคน จะตระหนักถึงการกำเนิดของแนวคิด ไม่ใช่แค่เพียงกระบวนการจัดการเท่านั้น แต่เกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มองหาแนวคิดใหม่จากภายนอก ซึ่งทางเลือกที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์นั้น เกิดการที่ตัวบุคคลได้ทดลองแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ในช่วงเวลาที่กำลังวิกฤต เพื่อพิชิตปัญหาที่เข้ามาสู่องค์กร ที่มาจากทางเลือกในการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง อันเป็นบทสรุปที่เกิดมาจากแนวคิดการสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่อยู่ในใจของผู้นำทุกคน ไม่ได้เกิดมาจากความสงสัย หรือแสวงหาความรู้ หรือใครที่ไม่มีข้อผูกพันต่อการค้นหาโอกาสความเป็นไปได้และตอบคำถามหรือการแก้ไข ดังนั้นการค้นหาหนทางแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ที่เกิดขึ้นมาจากความสงสัยใคร่รู้ (Curiosity) จึงมีแนวโน้มที่คำนึงถึงข้อจำกัดจากความคิดในตอนต้น นำมาสู่การเกิดความคิดที่โลดโผน และเปิดโอกาสให้ความคิดใหม่ ๆ เข้ามาใช้เป็นทางเลือกในการแก้ปัญหา แต่ถ้าหากความคิดสร้างสรรค์นั้นถูกจำกัดอยู่ในกลุ่มผู้คนที่คล้อยตามกัน (Conformity) กระบวนการการคิดสร้างสรรค์นี้ก็อาจล้มเหลวได้ ในศตวรรษที่ 21 นี้ความคิดสร้างสรรค์ได้รับการจัดให้เป็นตัวชี้วัดสมรรถนะ (Competency) สำหรับ *“ว่าที่ผู้นำในองค์กร”* ในทุกระดับ ที่ผู้บริหารองค์กรจะใช้เป็นหนึ่งในวิธีพิจารณาพนักงานที่มีศักยภาพในตำแหน่งหัวหน้างาน โดยตัวชี้วัดนี้จะสะท้อนถึงแรงบันดาลใจในการเป็นผู้นำองค์กร และด้วยมุมมองจากความคิดสร้างสรรค์ของว่าที่ผู้นำ จะทำให้พวกเขากลายเป็นว่าที่ผู้บริหาร ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรในอนาคต ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรนั้นแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ระดับองค์กร และความคิดสร้างสรรค์ระดับบุคคล ซึ่งผู้นำองค์กรจะต้องพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ทั้งสองระดับนี้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานแบบควบคู่กัน

การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาระดับองค์กร

องค์กรที่สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน จะเป็นองค์กรที่อยู่รอดท่ามกลางสภาวการณ์ที่กำลังวิกฤต (Crisis) ซึ่งการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ระดับองค์กรนั้น McKenna (2012) ได้แนะนำเทคนิคต่อไปนี้ให้กับผู้นำองค์กรเลือกใช้ตามความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในระดับองค์กร

(1) เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) เป็นเทคนิคดั้งเดิมที่นิยมใช้ปรับปรุงความคิดสร้างสรรค์ วิธีการระดมสมองจะถูกใช้ในการฝึกบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ เข้าจัดการกับปัญหาในองค์กรที่มีความซับซ้อน ในการระดมสมองของมนุษย์ในกลุ่มจะเป็นการเสริมสร้างการแลกเปลี่ยนแนวคิดอย่างเสรี สิ่งสำคัญก็คือการอดทนที่จะยอมให้ทุกความเห็น ทุกข้อแนะนำเกี่ยวกับปัญหาได้ถูกนำเสนอ จุดอ่อนของเทคนิคการระดมสมองจะปรากฏขึ้น เมื่อมีการให้ข้อเสนอแนะบางอย่างของสมาชิกบางคน แล้วสมาชิกคนอื่นเกิดการคล้อยตาม (Conformity) โดยกลุ่มอาจจะสนับสนุนบางแนวคิดแบบตาม ๆ กันไป จึงไม่พบกับทางเลือกที่สร้างสรรค์อย่างแท้จริง นอกจากนั้นบรรยากาศในการระดมสมอง ควรเป็นบรรยากาศที่สนุกสนานและผ่อนคลายสำหรับพนักงานทุกคนที่เข้ากลุ่ม จึงจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการระดมสมอง ในขณะที่ De Salvo (1999) ได้เตือนผู้นำองค์กรใช้เทคนิคการระดมสมอง ให้ระวังเรื่องการกำหนดโดยกลุ่ม แต่เทคนิคนี้ก็ยังมีจุดแข็งอยู่ตรงที่ เปิดประเด็นการนำเสนอความคิดให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าสมาชิกกลุ่ม ต้องมีความหลากหลายทางความคิด (Diversity) กลุ่มจึงจะเกิดการระดมสมองอย่างสร้างสรรค์

(2) เทคนิคการระดมสมองส่วนบุคคล (Private Brainstorming) แบบใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาเป็นทางเลือกก็คือ การระดมสมองส่วนบุคคล หรือเรียกว่า การเขียนบนสมอง (Brain Writing) การเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มถ่ายทอดประเด็นความคิดผ่านกระดาษ โดยให้เวลาจดสั้น ๆ (Jotting) ภายใต้เงื่อนไขที่สำคัญคือ การให้เวลาคิดแล้วส่งคำตอบที่เป็นแนวคิดในช่วงเวลาที่กำหนด

(3) เทคนิคเดอโบโน่ De Bono (1970) ได้คิดค้นระบบความคิดสร้างสรรค์ในการคิดทางลัด (Lateral Thinking) ที่สวนทางกับการคิดแนวดิ่ง อย่างที่คนส่วนใหญ่คุ้นเคยกัน เทคนิคเดอโบโน่ถูกออกแบบมา เพื่อช่วยผู้คนให้หลีกหนีรูปแบบแนวคิดเดิม ๆ ที่คุ้นเคยกัน ด้วยการคิดแบบแนวดิ่ง (Vertical Thinking) ซึ่งในแต่ละขั้นของกระบวนการรู้คิดทุกขั้นตอน จะต้องถูกเรียงต่อเนื่องกันจึงจะเกิดผล สามารถที่จะนำข้อมูลที่มีเหตุผลเข้ามาใช้ มีเพียงข้อมูลเชิงสัมพันธ์ที่จะถูกใช้ในการพิจารณาในแต่ละขั้นตอนอย่างที่คุ้นเคย เช่น ภายในองค์กรใช้รูปแบบกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลในแนวดิ่ง เปลี่ยนมุมมองต่อปัญหาในมุมใหม่ จากเดิมที่มองปัญหาเป็นขั้นตอนจากผลย้อนไปสู่สาเหตุ แต่ในความเป็นจริงกลับไม่จำเป็นต้องทำเช่นนั้น ผู้นำในทุกระดับสามารถที่จะเข้าไปเจาะประเด็นกับปัญหาได้โดยตรง ด้วยการพิจารณาจากข้อมูลที่ทำให้เกิดความผิดปกติขึ้น รวมถึงการศึกษาปัญหาหาแนวทางใหม่ เช่น การลดหรือการควบรวมขั้นตอนการทำงานบางอย่าง เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ขององค์กรที่เปลี่ยนไป

(4) การใช้เทคนิคที่หลากหลาย ผู้นำองค์กรนำมาใช้ในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรในศตวรรษที่ 21 ต่อไป West (2000) ชี้ว่าจุดสำคัญนั้นอยู่ที่ นวัตกรรมในองค์กรจะมีความคงทนหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะกระตุ้นให้สมาชิกจำนวน 1 ใน 4 ของทั้งองค์กร ให้เป็นผู้ที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนั้นผู้นำยังต้องคอยปกป้องนวัตกรรมส่วนบุคคลของพนักงาน และบริหารความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

จากเทคนิคการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในระดับองค์กร ที่มุ่งกระตุ้นส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ให้กับสมาชิกในองค์กรพร้อม ๆ กันเป็นกลุ่ม สอดคล้องกับผลวิจัยของ ตรีทิพย์ บุญแย้ม (2554) ที่ทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานในแผนกพัฒนาและวิจัยผลิตภัณฑ์ในบริษัทเอกชนไทย ผู้เคยได้รับรางวัลจากกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พบว่า พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในระดับกลุ่มงาน ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และยังพบว่าการสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรมีอิทธิพลต่อ

บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่มงาน จึงสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เกิดจากบทบาทของผู้นำ มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่มบุคคลในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาระดับบุคคล

ความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาระดับบุคคลในองค์กร พนักงานแต่ละคนมีความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกันไปตามระดับสติปัญญาและลักษณะทางกายภาพ อย่างไรก็ตามหนึ่งในลักษณะที่โดดเด่นนั้นที่พึงมี นั่นก็คือ *“ความยืดหยุ่น”* (Flexible) เพราะบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นทางความคิดมากกว่าผู้อื่น พวกเขาจึงมองถึงผลลัพธ์ของวิธีการดั้งเดิม และมองถึงปัญหาที่เกิดขึ้นที่ผ่านมา สะท้อนถึงลักษณะของคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ว่าจะคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งวิธีการวัดว่าพนักงานคนใด จะมีศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์นั้น ผู้นำองค์กรมักใช้วิธีมอบหมายงาน แต่มีข้อจำกัดในเรื่องของผลลัพธ์ที่ต้องการ นอกจากนั้นนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ยังมีสามารถใช้แบบทดสอบความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นแบบทดสอบมาตรฐาน หรือเกิดจากการพัฒนาขึ้นด้วยพนักงานภายในองค์กรเอง ส่วนปัญหาในการใช้แบบทดสอบความคิดสร้างสรรค์นั้น มักจะมีความเฉพาะเจาะจงไปตามอาชีพ อีกทั้งยังมีความแตกต่างกันไปลักษณะของสายงานอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Gover, Ronning and Reynolds (1989) ที่ได้อธิบายคุณลักษณะของพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ว่า มีความจำเป็นสำหรับองค์กรที่มีการแข่งขัน พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากพนักงานทั่วไปด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงคุณลักษณะของพนักงานในองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ตามแนวคิด Gover, Ronning and Reynolds

คุณลักษณะ	พฤติกรรม
ความรู้ (Knowledge)	- ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน - พยายามรวบรวมข้อเท็จจริง - สังเกตการณ์ด้วยตนเอง
การใช้ปัญญา (Intellectual)	- มีสติปัญญา - ใช้เหตุผลเชิงนามธรรม - สร้างสรรค์ที่จะให้ทำในสิ่งที่คาดหวัง
บุคลิกภาพ (Personality)	- มีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างมีเหตุผล - มีความสามารถจัดการกับปัญหาที่วิกฤตด้วยความคิด
ค่านิยม (Value)	- เชื่อมั่นในการพึ่งตนเอง - ไม่คล้อยตามผู้อื่นง่าย ๆ - ยอมรับความเสี่ยง

(1) ด้านความรู้ (Knowledge) พนักงานในองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ มักจะเป็นผู้ที่ต้องการข้อมูลพื้นฐาน รวมทั้งข้อเท็จจริง และใช้การสังเกตด้วยตนเอง

(2) การใช้ปัญญา (Intellectual) ความสามารถทางปัญญา รวมถึงสติปัญญาและความคิดเหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract Thinking) พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์มักถูกคาดหวังว่า เป็นผู้รู้วิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลานั้น และยังเสนอข้อสงสัยที่เป็นประโยชน์ โดยมีลักษณะพิเศษ นั่นก็คือ การมองไปไกลกว่าคนอื่น

(3) บุคลิกภาพ (Personality) พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างมีเหตุผลสามารถรับมือกับปัญหาที่วิกฤตด้วยการใช้ความคิดของตนเอง จึงได้รับการสนับสนุนจากคนรอบข้างในการเสนอแนะทางเลือกใหม่ ๆ มักถูกปล่อยให้คิดเพียงลำพังเพื่อให้ใช้เวลาในการครุ่นคิด

(4) ค่านิยม (Value) พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์เป็นคนที่มีค่านิยมแบบพึ่งตนเอง พวกเขามองว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ชอบค้นหาคำตอบใหม่ที่น่าตื่นเต้น (Thrill -Seekers) เพราะได้ใช้จินตนาการที่เหนือกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกลุ่ม นอกจากนั้นยังเป็นคนที่ไม่ย่อท้อในการใช้ความพยายามแก้ปัญหาด้วยความคิดสร้างสรรค์

จากคุณลักษณะของพนักงานในองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ Gover, Ronning and Reynolds (1989) ได้ตั้งข้อสังเกตว่าพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์นั้น มักเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นและทำงานหนัก จึงมักจะถูกมองแบบเหมารวม (Stereotypes) ว่าเป็นคนที่แยกตัวออกจากกลุ่มเพื่อน (Maverick) เพราะเป็นผู้ที่มีความแตกต่างทางมุมมอง แต่ยังขาดทักษะทางสังคม หากผู้นำองค์กรในทุกระดับมองพนักงานอย่างเข้าใจ และเห็นในคุณค่าของพนักงานกลุ่มนี้ ก็จะเปิดโอกาสและให้การยอมรับในผลงานเหล่านั้น สอดคล้องกับข้อสรุปของ ประเวช ชุ่มเกสรกูลกิจ และ ศจีมาจ ณ วิเชียร (2561) ความคิดสร้างสรรค์จะนำไปสู่พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ การสร้างความคิด (Idea generation) ซึ่งเป็นการสร้างแนวคิดใหม่หรือวิธีการแก้ปัญหาใหม่ กับการทำความคิดให้เกิดผล (Idea implementation) ซึ่งเป็นการที่พนักงานนำเอาความคิดสร้างสรรค์ที่ได้คิดไว้ดีแล้ว มาทำต่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรมในการทำงานนั่นเอง

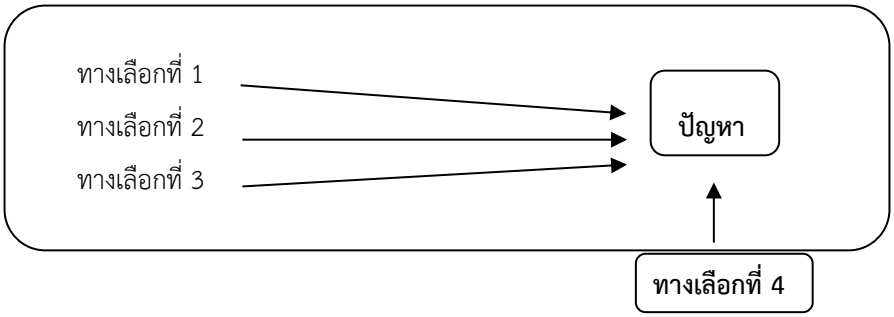
วิธีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ระดับบุคคลในองค์กร ผู้ตัดสินใจแบบใช้เหตุผลจำเป็นจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) นั่นก็คือ ความสามารถในการผสมผสานแนวคิดในรูปแบบที่ไม่ซ้ำใคร (Unique way) หรือเชื่อมโยงแนวคิดอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับรูปแบบการตัดสินใจอย่างใช้เหตุผล ทำให้ผู้ตัดสินใจมีความสามารถในการประเมินและเข้าใจปัญหา รวมถึงการค้นหาปัญหาในมุมใหม่ ๆ ที่คนอื่นมองไม่เห็น ที่สำคัญก็คือความคิดสร้างสรรค์นั้น มีความจำเป็นสำหรับผู้ตัดสินปัญหา ในการระบุถึงการเลือกทั้งหมดในการแก้ปัญหา ซึ่งพนักงานมักจะเผยศักยภาพแห่งความคิดสร้างสรรค์ออกมา เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เพื่อที่ผู้นำจะพัฒนาให้พนักงานจะมีศักยภาพด้านนี้ จะต้องสร้างบรรยากาศที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้วิธีการคิดในมุมมองที่หลากหลายต่อปัญหา (Divergent) ซึ่งวิธีการกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดสร้างสรรค์ อาจเป็นเพียงวิธีการง่าย ๆ ไม่ซับซ้อนแต่ได้ผลดี ซึ่งทาง Robbins and Judge (2013) เสนอว่าการพัฒนาให้คนผู้นั้นเกิดความคิดสร้างสรรค์นั้นสามารถทำได้หากผู้นำกระตุ้นพนักงานด้วยสถานการณ์ และสนับสนุนวิธีจัดการกับปัญหา ด้วยแนวคิดที่มีความแปลกใหม่เป็นเอกลักษณ์ เพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในองค์กร มี 3 วิธีการ ได้แก่

(1) วิธีการสอนโดยตรง (Direct Instruction) ที่เชื่อว่ามนุษย์มีแนวโน้มที่จะยอมรับทางเลือกที่ตนเคยใช้ได้ผลมาก่อน และมีแนวโน้มว่าจะรักษาระดับการปฏิบัติของตนเอง ไม่ให้มีความผิดพลาดไปจากสมรรถนะเดิม ดังนั้นจึงคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาที่เข้ามาสู่ตัวเองอยู่ตลอดเวลา

(2) การรวมรวมเหตุผล (Attribute Listing) ในการรวบรวมเหตุผลนี้ ผู้ตัดสินใจจะรวบรวมเหตุผลจากทางเลือกที่แปลกใหม่ แล้วแยกออกจากทางเลือกแบบดั้งเดิม ซึ่งแต่ละเหตุผลของทางเลือกเหล่านั้นจะถูกพิจารณา จะยังไม่มีแนวคิดใดถูกปฏิเสธ จะไม่มีใครที่จะหัวเราะเยาะแนวคิดเหล่านั้นออกมา และสุดท้ายเมื่อการรวบรวมเหตุผลเสร็จสิ้น ก็จะเผยให้เห็นว่าทางเลือกที่ไม่ควรเลือก จะเหลือเฉพาะทางเลือกที่เป็นไปได้เท่านั้น

(3) การคิดทางลัด (Lateral thinking) หรือวิธีการคิดแบบซิกแซก (Zigzag Thinking) เป็นการถูกแทนที่เปลี่ยนจากวิธีการเดิม วิธีคิดแบบแนวดิ่ง (Vertical Thinking) ที่คิดตามกระบวนการอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ที่ล้วนแล้วแต่ใช้เหตุผลมาประกอบ

ในทุกขั้นตอน และรับมือกับสิ่งที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ด้วย แต่ด้วยวิธีการคิดทางลัดเช่นนี้ บุคคลจะใช้วิธีกำหนดเป้าหมายทางอ้อม โดยจะไม่พัฒนาทางเลือกอย่างเป็นแบบแผน แต่จะใช้วิธีปรับเปลี่ยนขั้นตอนใหม่



ภาพที่ 1 แสดงแบบจำลองการคิดทางลัดในการแก้ปัญหา ตามแนวคิดของ Robbins and Judge

จากภาพที่ 1 แสดงวิธีการคิดแบบคิดลัด ที่เปลี่ยนมุมมองจากวิธีการเดิมแบบแนวดิ่ง มาเป็นการคิดแบบทางลัด ที่มองทางเลือกของการแก้ปัญหาแบบข้ามขั้นตอน โดยแทนที่จะมองปัญหาตามกระบวนการอย่างที่เคยเป็นมา แต่ด้วยวิธีการคิดแบบทางลัดนี้ ส่งผลให้พนักงานจะใช้วิธีกำหนดเป้าหมายทางอ้อม มองทางออกแบบผ่ากรอบแนวคิดเดิม ๆ ซึ่งเหมาะกับองค์กรธุรกิจในปัจจุบันของไทย ที่เปลี่ยนผ่านสู่ระบบเศรษฐกิจยุค 4.0 เน้นส่งเสริมอุตสาหกรรมสารสนเทศ ที่จะเข้ามาแทนที่อุตสาหกรรมหนักแบบเดิม ที่เคยต้องพึ่งพาอาศัยการผลิตสินค้าและบริการจากพนักงานในองค์กรยุคใหม่ จึงต้องมีความรวดเร็วในการตัดสินใจที่แม่นยำ และทันต่อสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ระดับบุคคลในองค์กร

ความคิดสร้างสรรค์ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคล ได้ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่แปลกใหม่ออกไปจากเดิม โดยมีหลักการก็คือ เสนอกฎเกณฑ์โดยระบุปัญหาแบบเฉพาะเจาะจง แต่พนักงานสามารถที่จะใช้ประโยชน์จากเครื่องมือในการพัฒนาตนเองได้ โดยนำหลักการไปสู่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของตน และดูแลการใช้อารมณ์และสติปัญญา ในการพัฒนาพฤติกรรมใหม่ Dubrin (2002) ได้เสนอเทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในบุคคลต่อไปนี้ ที่จะทำให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ เปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ และมีความอดทนต่อการค้นคว้าวิธีการใหม่ เพื่อประสบความสำเร็จในอนาคต

(1) ไม่จำกัดตัวเองไว้กับข้อเท็จจริงที่มีจำนวนมาก จึงจะสร้างสรรค์ในสิ่งที่ต้องการได้

(2) ทำงานด้วยความรู้สึกขบขัน สามารถสนับสนุนการเรียนรู้จากความเครียด และก็จะต้องผ่อนคลายมันให้สำเร็จ เพื่อที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ แม้ว่าภายในจะต้องยังกังวลกับการแก้ปัญหาที่มีอยู่ ก็จะต้องมองให้เป็นเรื่องสนุก

(3) เปิดใจพร้อมรับการซึมซับ และสนุกกับกิจกรรมในการทำงาน ที่จะทำให้ตัวเรานั้นมุ่งมั่น

(4) อดทนกับความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น และยอมรับทัศนคติของความเสี่ยงความล้มเหลว ทำให้เกิดความกลัวจะถูกแทนที่ด้วยความคิดสร้างสรรค์

(5) พัฒนาความเชื่อมั่นในตัวเอง และส่งเสริมการตัดสินใจแก้ปัญหาหาให้ลุล่วง

(6) ผูกพันกับงานอดิเรกที่สร้างสรรค์ ซึ่งต้องการใช้ร่างกายและจิตใจ ที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความพยายาม ในการที่จะเข้าใจถึงความเจริญเติบโตทางความคิดสร้างสรรค์ ที่จะต้องอาศัยความกระตือรือร้นของจิตใจและร่างกายที่แข็งแรง

(7) เพิ่มเติมความรู้สำหรับใช้เป็นพื้นฐานความเชี่ยวชาญพิเศษ ยังคงรักษาการมีความคิดสร้างสรรค์ที่เชื่อมโยงระหว่างสิ่งหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลกับอีกสิ่งหนึ่ง และค้นหาความเชื่อมโยงระหว่างความรู้การปฏิบัติที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

(8) ศึกษาให้กว้างในสาขาต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง เพื่อที่จะทำให้ตนเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ และตระหนักถึงการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ท่านรู้กับสิ่งใหม่ ๆ จะเข้ามา

(9) มีความตื่นตัวที่จะสังเกตมองสิ่งต่าง ๆ ที่มีความเหมือนกันแตกต่างกัน หรือมีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของแนวคิดหรือสรรพสิ่ง

(10) เปิดรับฟังความคิดจากผู้อื่นความเป็นจริงเหล่านั้น ที่เกิดขึ้นจากแนวความคิดใหม่ บางครั้งก็จะทำให้พบกับความสำเร็จจากแนวคิดเหล่านั้น ที่จะมาช่วยเติมเต็มให้กับตนเอง

(11) รักษาเส้นทางความคิดของตัวเองให้เกิดขึ้นตลอดเวลา และบันทึกแนวคิดที่คิดได้ในทันทีบนสมุดโน้ต เพื่อที่จะนำความคิดนั้นไปใช้ในโอกาสถัดไป

(12) กำหนดช่วงเวลาเฉพาะเพื่อการสร้างสรรค์ในแต่ละวัน โดยเลือกเวลาที่ความคิดสร้างสรรค์ไหลลื่น และสอดคล้องกับตารางการทำงาน ที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ให้ตรงกัน

(13) ตั้งประเด็นคำถามใหม่ทุกวัน และจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดแนวคิด และเกิดกิจวัตรใหม่ ๆ ขึ้นในชีวิต

จากเทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในบุคคล ส่วนใหญ่เป็นวิธีการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์จากเปิดใจยอมรับความคิดของตนเองและผู้อื่น ที่ทั้งพนักงานจะผู้นำองค์กรสามารถสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกวรรณ ภู่ไหม (2559) ที่ศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ชั้นนำไทย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ และสมการโครงสร้าง แล้วทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กรร่วมกันส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่นวัตกรรมในองค์กร มีองค์ประกอบจากการมีความคิดสร้างสรรค์ และการบริหารจัดการภายในองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด รองลงมาได้แก่ การสร้างแรงจูงใจและโครงสร้างองค์กร ส่วนปัจจัยภายนอกที่ส่งผลทางอ้อมต่อการสร้างนวัตกรรม โดยส่งผลผ่านนวัตกรรมองค์กร ซึ่งปัจจัยภายนอกมีองค์ประกอบ ได้แก่ การจ้างองค์กรภายนอก เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด รองลงมาคือ เทคโนโลยีและลูกค้า ตามลำดับ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำองค์กร ในการสร้างโอกาส และมอบหมายงาน ตลอดจนการเสริมแรง (Reinforcement) ให้กับพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ ที่จะไปสู่การสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร อันเป็นเครื่องมือสร้างผลิตภาพ (Productivity) ให้กับองค์กรนั่นเอง

การประยุกต์การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร

องค์กรที่มีชื่อเสียงระดับโลก ถือเป็นตัวอย่างของผู้นำองค์กรที่มีส่งเสริมการความคิดสร้างสรรค์ให้กับพนักงานในองค์กรจนสามารถพัฒนานวัตกรรมในองค์กรเป็นผลสำเร็จ (Kreitner & Kinicki, 2012)

- บริษัท Siemen ในเยอรมัน บริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์สื่อสาร ได้ส่งเสริมให้สมาชิกของกลุ่มทุกคนผลิตนวัตกรรมให้กับองค์กร และในท้ายที่สุดก็จะให้แรงจูงใจในการอบรมเชิงปฏิบัติการ จัดการแข่งขันสร้างนวัตกรรม และการฝึกอบรมพนักงานเป็นพิเศษ

- บริษัท Hasbro เป็นบริษัทผลิตของเล่นเด็ก ใหญ่อันดับ 3 ในอเมริกา พยายามที่จะสร้างความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์การออกแบบผลิตภัณฑ์ ว่าเหมาะสมและถูกใจเด็ก ๆ จึงสร้างห้องปฏิบัติการทดลองที่สนุกสนาน มีการใช้กระจกทางเดียว โดยการให้เด็ก 25 คน เข้าไปเล่นในแต่ละวัน เพื่อนำผลมาศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้น ในเวลาต่อมาได้พัฒนาเป็นแผนกวิจัยของบริษัท

- บริษัท 3M ได้กับสินค้าในการสร้างนวัตกรรม เช่น ออกกฎว่าเทคโนโลยีจะต้องเกิดขึ้นอย่างน้อย 15 เปอร์เซ็นต์ ของช่วงระยะเวลาในทุกการวิจัย โครงการเหล่านี้ให้ทำให้เกิดจินตนาการ สร้างรายได้จากการขายอุปกรณ์ การขายประกัน หรือจ้าง

พนักงานพิเศษ สำหรับแนวคิดที่ได้รับการยอมรับรางวัล สมาชิกกลุ่มจะได้เข้ามาเป็นกรรมการบริหาร นอกจากนั้นยังได้ร่วมมือในการวิจัยกับผู้ประกอบการหลายภาคส่วน เช่น วิศวกร นักการตลาด นักบัญชี กำหนดถึงแนวคิดในอนาคต แล้วย้อนกลับไปถึงที่มาของคณะกรรมการ ประสบการณ์จากบริษัท 3M ถือเป็นตัวอย่างแบบจำลองการปฏิบัติการการ มาสนับสนุนการส่งเสริมการนำนวัตกรรมไปใช้ ที่เห็นปรากฏชัดในทุกวันนี้ ได้แก่ *“Post it”* กระดาษเขียนเตือนความจำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในสำนักงาน มีแนวคิดอยู่ที่การจัดเอกสารที่ต้องการใช้เพื่อเตือนความจำ จึงต้องมีความโดดเด่นแตกต่างกันไปจากเอกสารทั่วไป ทำให้ค้นหาเอกสารง่ายขึ้น ลอกทิ้งง่าย เป็นต้น

- บริษัท Canon บริษัท DuPont บริษัท Philip และบริษัท Sony เป็นตัวอย่างของบริษัทที่ผ่าทางตันออกมาจากความรุ่งเรืองในอดีต ได้เตรียมความพร้อมให้กับว่าที่หัวหน้าแผนกที่จะก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหารระดับสูง โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้มีความเข้มแข็งว่าจะพัฒนานวัตกรรมอย่างไร จะสร้างวัฒนธรรมทางด้านเทคโนโลยีให้มีความเข้มแข็งได้อย่างไร และได้สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับความจำเป็นที่พนักงานต้องให้ความสนใจ นั่นก็คือ การวางแผนในการพัฒนานวัตกรรม โดยจะใช้ระยะเวลาในช่วงที่ไม่ได้ทำการวางแผนกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

จากตัวอย่างความสำเร็จขององค์กรในข้างต้น ล้วนเกิดจากการขับเคลื่อนของผู้นำองค์กร ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์จากการแก้ปัญหาในการทำงานทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์กร โดยการสังเกตปรากฏการณ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานประจำวัน แล้วนำมาวิเคราะห์ปัญหา เปลี่ยนมุมมองปัญหาเดิมที่เคยเกิดขึ้น จนนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรจากสถานการณ์ที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาในองค์กรด้วยความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Scott & Bruce (1994) ที่อธิบายพฤติกรรมนวัตกรรม ว่าประกอบด้วยการตระหนักถึงปัญหาและหาทางออก การแสวงหาการสนับสนุนความคิด และการทำให้เกิดต้นแบบ (Prototype) ซึ่งต้องอาศัยการคิดอย่างสร้างสรรค์ กับการผลักดันให้เป็นจริง พร้อมกับได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กรในทุกระดับ เข้ามามีส่วนในการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ ด้วยการให้โอกาสและสร้างบรรยากาศในการทำงาน (Working Atmosphere) ที่รับฟังความคิดจากพนักงานที่มีต่อปัญหา พร้อมรับฟังข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่แปลกใหม่ แล้วเสริมแรงด้วยการให้รางวัลกับนวัตกรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานจนกลายนวัตกรรมในการทำงาน (Innovation at work) เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรไปในที่สุด ก็จะสามารถสร้างความอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนให้กับองค์กรใน

บทสรุป

ความคิดสร้างสรรค์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจแก้ปัญหา ที่มนุษย์จะใช้เป็นเครื่องมือแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์จะเป็นอาวุธที่ใช้รับมือกับวิกฤตต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อที่จะผลิตนวัตกรรมอันเป็นผลงานสร้างสรรค์ที่ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร จนนำไปสู่การสร้างผลกำไร ตลอดจนความอยู่รอดให้กับองค์กร ด้วยการกำหนดปัญหาได้อย่างถูกต้อง จนค้นพบสาเหตุ แล้วตัดสินใจเลือกหนทางแก้ไขที่ตรงจุด จนนำไปสู่การแก้ปัญหาการงานปฏิบัติที่ได้ผล ดังนั้นการคิดหาหนทางแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เกิดขึ้นมาจากความสงสัยใคร่รู้ มีแนวโน้มที่จะย้อนกลับไป คำนึงถึงข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากความคิดของมนุษย์ในตอนต้น จนมาสู่การเกิดความคิดที่โลดโผน และเปิดโอกาสให้ความคิดใหม่ ๆ เข้ามาใช้เป็นทางเลือกในการแก้ปัญหา แต่ในทางตรงกันข้าม หากความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่น้อยในผู้คนที่เห็นพ้องกันหมด กระบวนการการคิดสร้างสรรค์อาจจะล้มเหลวได้ นอกจากนั้นความคิดสร้างสรรค์ ยังถูกใช้เป็นตัวชี้วัดสมรรถนะของว่าที่ผู้นำในองค์กร ใช้ในการพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ ที่จะสร้างแรงบันดาลใจที่จะเป็นผู้นำในบทบาทในองค์กร ถูกถ่ายทอดไปสู่การเป็นผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์กับการแก้ปัญหาในองค์กรนั้น มีทั้งความคิดสร้างสรรค์ในระดับบุคคล และความคิดสร้างสรรค์ในระดับกลุ่ม ที่นอกจากจะเป็นปัจจัย

ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ยังเป็นตัวชี้วัดบทบาทผู้นำองค์กรแห่งศตวรรษที่ 21 กับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ความสำเร็จขององค์กร โดยมีผู้นำองค์กรในทุกระดับเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาทางเลือก เพื่อเป็นทางออกในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ จนเกิดเป็นการสร้างนวัตกรรมองค์กรในที่สุด

เอกสารอ้างอิง

กนกวรรณ ภู่ไหม. (2559). *การศึกษาปัจจัยสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมองค์กร บริบทธนาคารพาณิชย์.* วิทยานิพนธ์สาขาการบริหารเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ตรีทิพย์ บุญแย้ม. (2554). *ปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานเพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในบริษัทเอกชนของไทย.* วิทยานิพนธ์สาขาพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ธ.ธรรมรักษ์. (2559). *ธรรมะของพระเจ้าอยู่หัว.* กรุงเทพฯ : เสบียงบุญ.

ประเวช ชุ่มเกสรกูลกิจ และ ศจีมาจ ณ วิเชียร. (2561). “พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน: แนวคิดปัจจัยเชิงสาเหตุความท้าทาย” *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา,* 10 (1). น. 25-41.

พยัต วุฒิรงค์. (2550). “นวัตกรรม: แนวทางสู่กระบวนการแก้ปัญหา” *Chulalongkorn Review*, 20 (77). น. 36-51.

โอฬาร สุขเกษม. (2559) *เวอร์ชันใหม่ ‘ประเทศไทย 4.0’* ฐานเศรษฐกิจ ปีที่ 36 ฉบับที่ 3,152 วันที่ 28-30 เมษายน พ.ศ. 2559.

Bass, B M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (2nd ed.). Mahwah. New Jersey, Lawrence Erlbaum.

Black, R.R., & Mouton, J.S. (1984). *Solving Costly Organizational Conflicts*. San Francisco: Jossey-Bass.

Borins, S. (2000). Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public manager. Public Administration Review 60(6): pp: 498-508.

Casio, W.F. & Aguinis, H. (2011). *Applied Psychology in Human Resource Management.* New Jersey: Pearson Education Inc.

Coffey, R.E., Cook, C.W. & Hunsaker, P.L. (1994). *Management and Organizational Behavior.* Illinois: Austen Press.

Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal. 51.* pp: 81-96.

De Bono, E. (1970). *Lateral Thinking for Management.* New York: McGraw-Hill.

De Salvo, T. (1999, June). Unleash the creativity in your organization. *HR Magazine,* pp: 154-164.

Dubrin, A.J. (2002). *Fundamental of organizational of behavior: An applied approach*. (2nd ed.). Mason, OH: South Western/Thomson Learning.

Gover, J.A., Ronnig, R.R., & Reynolds, (1989). *Handbook of Creativity.* New York: Plenum Press.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2012). *Organizational Behavior.* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.

McKenna, E.F. (2012). *Business Psychology and Organization Behavior: a Student's Handbook.* (5th ed). East Sussex: Psychology Press.

Proctor, R.A. (1991). The importance of creativity in the management field. *British Journal of Management,* 2, pp: 223-230.

Richards, T. (1990). *Creativity and problem solving at work.* Farnborough, Grower.

Robbins, S.P. & Judge.T.A. (2013). *Organizational Behavior*. (15th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(1), pp: 580-607.

Shiraev, E.B. & Levy. D.A. (2010). *Cross-Cultural Psychology: Critical Thinking and Contemporary Applications.* (4th ed.). MA: Pearson Educations Inc.

Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E.A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge-sharing efficacy and performance. *Academy of Management Journal*. 49. pp: 1239-1251.

West, M. (2000). Creativity and Innovation at Work. *The Psychologist,* 13, pp: 460-463.