

ภาวะผู้นำและการปรับตัวเพื่อรับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

สุปราณี สติชัยเจริญ

นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการพิเศษ

สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน

ความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจสังคม และการเข้าสู่ความเป็นสังคมผู้สูงอายุ ส่งผลให้รูปแบบการปฏิบัติงานและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและเอกชนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น การติดต่อสื่อสารแบบพบหน้ามีแนวโน้มน้อยลงเนื่องจากประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและบริการของภาครัฐได้ด้วยตนเองมากขึ้นผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อภาครัฐในเรื่องการปรับลดจำนวนบุคลากรที่มีทักษะต่ำ แต่เพิ่มความต้องการบุคลากรที่มีทักษะสูง หรือมีการปรับรูปแบบการทำงานจากข้าราชการเป็นพนักงานของรัฐมากขึ้นเช่นเดียวกับกรณีของสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี (เยอรมนี)

การพัฒนาประเทศไทยในยุคดิจิทัล หน่วยงานภาครัฐควรมีทักษะการบริหารจัดการที่ดีและการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมโดยไม่มุ่งเน้นเป้าหมายเพียงเพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดเท่านั้น แต่สิ่งสำคัญที่สุดคือการทำให้ระบบราชการสามารถทำงานอย่างได้ผลจริงและเป็นรูปธรรม ผู้นำองค์กรของภาครัฐยุคใหม่จึงต้องมีความเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

มีความรู้ และทักษะที่จำเป็น เพื่อพัฒนาขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและองค์กรในยุคดิจิทัล

บทความนี้จะนำเสนอมุมมองความคิดที่ผู้เขียนได้รับจากการอบรมหลักสูตร Leadership and Change ณ Potsdam Center for Policy and Management (PCPM) สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี ระหว่างวันที่ 11 – 22 มิถุนายน 2561 ภายใต้ทุนฝึกอบรมสำหรับผู้มีศักยภาพสูง (Talent Network) ของสำนักงาน ก.พ. โดยบทความนี้จะแบ่งการนำเสนอเป็นสี่ส่วน ส่วนแรกเป็นบทเรียนจากบริบทและโครงสร้างรัฐของเยอรมนีเพื่อให้เข้าใจถึงกรอบแนวคิดและรูปแบบการปฏิบัติที่สามารถจะนำมาปรับใช้กับบริบทของประเทศไทย ส่วนที่สองเป็นเรื่องภาวะผู้นำและการสร้างแรงจูงใจซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการนำองค์กรและส่งผลกระทบต่อความสามารถของหน่วยงานภาครัฐในการปรับตัวเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม ส่วนที่สามจะกล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำภาครัฐและส่วนสุดท้ายเป็นข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

บทเรียนจากบริบทและโครงสร้างรัฐของสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี

เยอรมนีมีความโดดเด่นในเชิงโครงสร้างและสถาบัน 3 เรื่อง ได้แก่

1. การปกครองแบบกระจายอำนาจ 3 ระดับ ได้แก่ การปกครองระดับสหพันธรัฐ (federal) ระดับมลรัฐ จำนวน 16 รัฐ (lander) และระดับท้องถิ่น (local government) โดยมีการกำหนดความเป็นอิสระของรัฐบาลในแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนในกฎหมายรัฐธรรมนูญ รัฐบาลสหพันธรัฐมีบทบาทเพียงกำหนดนโยบายในภาพรวมของประเทศ เช่น

ด้านความมั่นคง และด้านการต่างประเทศ ในขณะที่รัฐบาลในแต่ละมลรัฐจะ นำนโยบายกลางดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมกับบริบทและความต้องการ ของคนในท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการ ปกครอง สร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของและการทำประโยชน์ให้แก่ท้องถิ่นตน นอกจากนี้รัฐบาลระดับมลรัฐมีอิสระ มีอำนาจตัดสินใจ สามารถออก กฎหมายและกำหนดนโยบายอื่น ๆ ในการปกครองรัฐตนเองได้โดยที่รัฐบาล สหพันธรัฐไม่สามารถเข้าไปก้าวกายหรือแทรกแซง ซึ่งรวมถึงเรื่องของ การบริหารงานบุคคลของภาครัฐ ที่แต่ละรัฐสามารถกำหนดกระบวนการและ ขั้นตอนการสรรหาบุคคลากรเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในภาครัฐได้อย่างเป็น อิสระ อีกทั้งระบบสรรหายังเปิดกว้างให้สามารถรับบุคคลากรที่ทำงานใน ภาคเอกชนมาดำรงตำแหน่งพนักงานของรัฐในระดับสูง ทำให้สามารถ ดึงดูดบุคคลากรที่มีศักยภาพและความสามารถให้เข้ามาทำงานในภาครัฐได้

2. กลไกความร่วมมือและการประสานงานระหว่างรัฐบาลในแต่ละ ระดับ ทั้งระดับสหพันธรัฐ ระดับมลรัฐ และระดับท้องถิ่น โดยผู้แทนระดับ รัฐมนตรีของแต่ละรัฐจะเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการระดับชาติในด้านต่าง ๆ เพื่อร่วมกันในการกำหนดนโยบายที่จะเสนอต่อรัฐบาลสหพันธรัฐ นอกจากนี้ ยังมีกลไกความร่วมมือที่เข้มแข็งในลักษณะการทำงานแบบ เครือข่ายระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม (networking state)

3. ระบบการตรวจสอบและการถ่วงดุลการใช้อำนาจ ซึ่งสนับสนุน ให้การบริหารงานของภาครัฐมีความโปร่งใส และป้องกันการใช้อำนาจ ในทางมิชอบ

อย่างไรก็ดี ในการนำแนวคิดและรูปแบบการปกครองและการบริหารจัดการภาครัฐของเยอรมนีมาปรับใช้ต้องคำนึงถึงบริบทและประวัติศาสตร์ของเยอรมนีที่อยู่ภายใต้การปกครองโดยระบบเผด็จการและการที่ประเทศถูกแบ่งแยกออกเป็น 2 ฝ่ายเป็นระยะเวลานาน ทำให้เยอรมนีเน้นความเป็นรัฐประชาธิปไตยและการปกครองโดยหลักนิติธรรม เพื่อป้องกันการปกครองโดยเผด็จการ จากนั้นเริ่มใช้การวางแผน (planning) เข้ามาจัดการเพื่อรับมือกับปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ ที่เพิ่มมากขึ้น และนำแนวคิดการจัดการ (management) ของภาคเอกชนเข้ามาใช้บริหารจัดการภาครัฐ โดยพยายามจำกัดบทบาทของภาครัฐให้น้อยลง ให้ทำหน้าที่เป็นเพียงผู้สนับสนุน (ensuring state) คอยอำนวยความสะดวก ประสานงาน สนับสนุนด้านทรัพยากร และปัจจุบันได้พัฒนามาเป็นการทำงานแบบเครือข่าย (networking state) มุ่งเน้นที่หลักธรรมาภิบาล (governance) โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติตามกฎระเบียบและแนวปฏิบัติ มีการปรับกระบวนการสั่งการจากบนลงล่าง เน้นการสร้างระบบลักษณะเครือข่ายมากกว่าเน้นที่ตัวบุคคล ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมเพิ่มขึ้น ซึ่งหากประเทศไทยจะนำแนวทางการทำงานแบบเครือข่ายมาปรับใช้น่าจะก่อให้เกิดผลดีต่อระบบการปกครองและการบริหารงานภาครัฐ โดยควรกำหนดกลยุทธ์เพื่อเชื่อมโยงขั้นตอนและกระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งปรับกระบวนการให้เหมาะสม เพิ่มช่องทางการปรึกษาหารือและการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่าย สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการจัดรูปแบบและกระบวนการ

ใหม่ ๆ รวมทั้งสร้างคุณค่าและจิตสำนึกในการทำงานภาครัฐควบคู่กันไปด้วย

ภาวะผู้นำ

ในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีทัศนคติที่ดี มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลอย่างได้ผล คำว่า leader หรือผู้นำในองค์กร อาจมีได้ในหลายระดับทั้งผู้นำระดับสูงสุดและผู้นำระดับทีม ซึ่งผู้นำคือบุคคลที่สามารถนำให้ผู้อื่นเดินตามไปสู่จุดหมายหรือเป้าหมายขององค์กรได้ จากการวิจัยพบว่าผู้นำที่เป็นคนทำงานในหน่วยงานนั้นๆ มาเป็นเวลานานจะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการนำคนในองค์กรมากกว่าผู้นำที่มาจากภายนอก เพราะมีความเข้าใจระบบงาน สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ผู้นำที่ดีควรมีภาวะผู้นำ (leadership) ดังนี้

มีความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน (satisfaction) เพื่อให้สามารถตอบสนองและสร้างแรงจูงใจ (motivation) ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ อย่างไรก็ตาม บุคลากรจะปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดีต้องมีทั้งความต้องการและความสามารถในการทำงานด้วย จากทฤษฎีของ Maslow สามารถจัดกลุ่มความพึงพอใจได้ 3 ประการ คือ (1) rational satisfaction เช่น ค่าตอบแทน (money) (2) emotional satisfaction เช่น ความรู้สึกสนุกกับงาน (fun) และ (3) purposed - based satisfaction

เช่น การเห็นว่างานที่ทำมีความหมายและความสำคัญ (meaningful) ทั้งนี้ ความพึงพอใจทั้ง 3 ประการดังกล่าวมีแรงขับเคลื่อนมาจากลักษณะงาน ความสัมพันธ์ของคนในองค์กร และสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ดังนั้น สำหรับภาครัฐซึ่งมีข้อจำกัดเรื่องกฎเกณฑ์และค่าตอบแทนที่ทำให้ไม่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพได้เท่ากับภาคเอกชน ผู้นำควรใช้การ สร้างแรงจูงใจในเรื่องอื่นเข้ามาช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้ตรงตามความ ประสงค์และความต้องการของบุคลากร เช่น เป็นงานที่ทำแล้วสนุก มีความสุข มีคุณค่า มีความสำคัญและมีประโยชน์ และมีการเปิดโอกาสให้ ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานจะส่งผลให้การปฏิบัติสัมฤทธิ์ผล เกิดความ รู้สึกผูกพันและลดอัตราการเปลี่ยนงานได้

สร้างแรงจูงใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลัก SMART คือ มีการกำหนดมาตรการอย่างเฉพาะเจาะจง (specific), วัดได้ (measurable), ดึงดูดใจ (attractive), เป็นไปได้จริง (realistic) และให้ระยะเวลาที่แน่นอน (time - bound) นอกจากนี้ ธรรมชาติของมนุษย์มักจะชอบทำการเปรียบเทียบ ไม่ว่าจะเป็นการเปรียบเทียบการทำงานของตนกับผลลัพธ์ที่ได้รับกลับมา หรือเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของตนเองกับบุคคลอื่น ดังนั้น อีกสิ่งสำคัญที่ผู้นำควรตระหนักถึงคือ ความยุติธรรม (fairness)

เป็นแบบอย่าง (role model) และควรนำองค์กรโดยใช้อำนาจ ที่มาจากบุคลิกเฉพาะตัว (personal power) ซึ่งส่งผลกระทบเชิงบวก มากกว่าการใช้อำนาจจากตำแหน่ง (position power)

มีความสามารถในการสื่อสารโดยใช้หลัก SUCCESS คือ สื่อสารให้ เข้าใจง่าย (simplicity), พูดสิ่งที่น่าสนใจที่เหนือความคาดหมายเพื่อให้เกิด

ความน่าสนใจ (unexpected), ชัดเจนเป็นรูปธรรมและจับต้องได้ (concreteness), น่าเชื่อถือ (credibility) และจับใจทำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึก ร่วมคล้อยตาม (Emotional stories)

มีทักษะในการเจรจาต่อรองที่ดี เพื่อโน้มน้าวอีกฝ่าย ทั้งนี้ การเจรจาไม่ใช่การประนีประนอม (compromise) ดังนั้นในการเจรจา ต้องมีการวางแผนและเตรียมข้อมูลที่ดี พยายามเข้าใจความต้องการและ จุดยืนของอีกฝ่าย เนื่องจากแต่ละคนอาจมีความชอบและความต้องการ ที่ต่างกัน เพื่อให้สามารถเสนอสิ่งที่อีกฝ่ายพึงพอใจได้ อันจะส่งผลต่อผลการ ดำเนินงานที่ดีขึ้น

สร้างความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการ ทำงานร่วมกันเป็นทีม ทีมงานที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (teamwork and engagement) จะสร้างแรงจูงใจเชิงบวกและได้ผลดีมากกว่าแรงจูงใจ เชิงลบที่มาจาก การลงโทษ

เน้นการแก้ปัญหา มากกว่าหาตัวคนทำผิด (problem explorer) โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ แสวงหาทางเลือกหลากหลายในการ แก้ปัญหา และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

เน้นวัดผลสัมฤทธิ์ของงานจากผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ มากกว่าการ เน้นวัดตามตัวชี้วัด (KPI) แบบกระบวนการที่ต่างคนต่างทำ เพราะหาก กระบวนการไม่สะท้อนผลลัพธ์ก็จะทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย และใน การวัดผลลัพธ์ควรค่อย ๆ วัดความสำเร็จทีละก้าว ไม่ใช่การวัดอย่างก้าว กระโดด

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของอาชญากรรมประเภทต่าง ๆ ที่ใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์กรภาครัฐโดยเฉพาะหน่วยบังคับใช้กฎหมายต่าง ๆ ควรปรับตัวให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น รวดเร็ว กระชับขั้นตอนการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นแนวคิดขององค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Agile Organization) ดังนั้น ผู้นำองค์กรจึงควรมีทักษะในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง (change management skills) และพร้อมที่จะคิดต่าง ทำในสิ่งใหม่ (doing different things) ไม่เพียงแต่การทำให้แตกต่างจากเดิม (do things different) แต่ควรนำนวัตกรรมเข้ามาปรับใช้ในการบริหารงานให้มากขึ้น (innovation) โดยในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ควรให้ความสำคัญกับประเด็นดังต่อไปนี้

การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงาน โดยควรทำการวิเคราะห์ความต้องการที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น เพื่อแก้ปัญหาหรืออำนวยความสะดวกในการทำงาน เพื่อลดเวลาและลดขั้นตอนการปฏิบัติที่ไม่จำเป็น สนับสนุนการสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลที่สะดวกรวดเร็ว และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ควรปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและปรับองค์กรเพื่อรองรับการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เหมาะสมด้วย การที่องค์กรรัฐมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ปฏิบัติทุกอย่างด้วยวิธีการเช่นเดิมหรือยังคงใช้กระดาษเป็นจำนวนมาก ย่อมไม่สามารถเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็น e - government ได้ ดังนั้นจำเป็นต้อง

ปรับเปลี่ยนขั้นตอน กระบวนการ และระบบการบริหารงานในระดับองค์กรอย่างจริงจังเพื่อนำไปสู่ความเป็นหน่วยงานในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง

ผู้นำที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน ควรมี strong partner และทีมงาน ที่น้อยแต่มาก (จำนวนน้อยแต่มากด้วยคุณภาพ) เพื่อช่วยสนับสนุนการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

พัฒนาขีดความสามารถเชิงพลวัตของผู้นำ (dynamic capability) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการบูรณาการ สร้างและใช้ทรัพยากรที่หลากหลายจากบุคลากรและองค์กร เช่น ความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยี งบประมาณ นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและทันกาล โดยผู้นำควรคำนึงถึงการบูรณาการความเชื่อมโยงในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร เพื่อให้ทุกคนมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

มีการกำหนดยุทธศาสตร์หรือวางแผนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และมีการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบที่ตั้งใจเปลี่ยนและแบบไม่ตั้งใจแต่ต้องเปลี่ยนเนื่องจากสภาพแวดล้อม บังคับ อย่างไรก็ตามในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ควรเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและมีแผนโดยคำนึงถึงข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ภายในหน่วยงาน (reality) มีการสื่อสารที่ดีเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่จะต้องรับการเปลี่ยนแปลง ใช้รูปแบบและระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม เนื่องจากหน่วยงานรัฐโดยส่วนใหญ่มักนิยมการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปมากกว่าการเปลี่ยนแปลงแบบกระทันหัน ซึ่งในบางครั้งกระบวนการ

เปลี่ยนแปลงที่นานไปจะทำให้รู้สึกเหนื่อยล้า ท้อแท้ และไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ในท้ายที่สุด

ควรตระหนักถึงองค์ประกอบ 3 อย่าง ได้แก่ (1) ความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง (willingness to change) (2) เข้าใจความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (need for change) และ (3) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (ability to change) นอกจากนี้ต้องให้เวลาเพื่อปรับเปลี่ยนอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงต้องทำอย่างจริงจังไม่เพียงแต่ทำเป็นพิธีกรรม โดยควรมีการปรับเปลี่ยนทั้ง 4 เรื่องไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ (1) ปรับโครงสร้าง เช่น กระจายอำนาจการตัดสินใจ หน้าที่ความรับผิดชอบ (2) ปรับเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพิ่มความเข้าใจและความรู้ด้านเทคนิคและมีเทคโนโลยีรองรับการเปลี่ยนแปลง (3) ปรับองค์กรและกระบวนการ และ (4) การให้ความสำคัญกับคน การปรับพฤติกรรม ทัศนคติ และเตรียมความพร้อมบุคลากรในการปรับตัว เนื่องจากคนส่วนใหญ่ต้องใช้เวลาในการปรับตัวจึงต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถและเตรียมความพร้อมเพื่อให้ทุกคนตามทันและก้าวไปพร้อม ๆ กัน นอกจากนี้ควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดแรงต้านจากการไม่ได้รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งควรปรับวัฒนธรรมองค์กรควบคู่ไปด้วย

ผู้บริหารต้องเข้าใจเป้าหมายที่ตนต้องการเปลี่ยนแปลงและมีการสื่อสารอย่างชัดเจน เพื่อให้เจ้าหน้าที่เข้าใจจุดหมายที่จะไปร่วมกันและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีลำดับชั้นการสั่งการมาก หากมี

การถ่ายทอดการสื่อสารและคำสั่งทางอ้อมผ่านหลายระดับชั้นอาจสื่อเป้าหมายได้ไม่ครบถ้วนว่าต้องทำด้วยเหตุใด เจ้าหน้าที่จะรู้แต่เพียงนายสั่งให้ทำ และอาจทำด้วยความไม่เข้าใจซึ่งส่งผลทางลบต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงควรเป็นแบบผสมผสานแนวคิดการสั่งการจากบนลงล่างกับการระดมความคิดและผลักดันจากล่างขึ้นสู่บนให้มากขึ้น (hybrid approach) โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนจากผู้บริหาร มีการสื่อสารและให้ข้อมูลว่ากำลังทำอะไร และทำไปเพื่ออะไร เพื่อให้การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติได้ผลดียิ่งขึ้นภายใต้เวลาและทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ผู้บริหารซึ่งเห็นภาพรวมของหน่วยงานทำหน้าที่เพียงกำหนดกรอบนโยบายที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้บริหารทีมหรือเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติในการดำเนินการ ให้อิสระในการทำสิ่งที่อาจแตกต่างไปจากเดิมโดยไม่ต้องรอการสั่งการหรืออนุมัติจากเบื้องบนตลอดเวลา เปรียบเสมือนให้เกิดการผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากข้างใน ซึ่งจะทำให้ดีเพราะมีความปรารถนาที่อยากเห็นการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน (passion)

การเปลี่ยนแปลงองค์กรและการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจไปพร้อมกัน โดยปกติการเปลี่ยนแปลงจะแบ่งออกเป็น 3 ช่วงหลัก คือ ช่วงเริ่มแรกของการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องสร้างความตระหนักให้คนรู้ว่าจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง (unfreeze) ช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับพฤติกรรมแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ (change) และช่วงหลังการเปลี่ยนแปลง ทำให้พฤติกรรมใหม่คงอยู่ (refreeze) ซึ่งตรงกับกระบวนการ

เรียนรู้ของคนที่เริ่มจากการไม่ตระหนัก เริ่มตระหนัก เข้าใจ ยอมรับ สนับสนุน และร่วมผูกพัน ในทางปฏิบัติหากกระบวนการเปลี่ยนแปลงใช้เวลานานคนจะยิ่งเกิดการต่อต้านและมีผลการปฏิบัติลดลง ในขณะเดียวกัน ก็ต้องให้ระยะเวลาที่เพียงพอให้สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อไม่ให้เกิดการลดแรงจูงใจ จึงต้องมีการวางกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม และต้องรู้จักทีมงานของตนเองเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสม ถูกที่ และถูกเวลา

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างพยายามปรับให้การทำงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ความยืดหยุ่นในการปรับตัวจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำพาให้องค์กรภาครัฐสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม ในการเปลี่ยนแปลงควรมีการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบไปพร้อม ๆ กัน ทั้งการปรับโครงสร้าง มีเทคโนโลยีและระบบข้อมูลที่เหมาะสม ปรับองค์กรและกระบวนการ และการให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และควรปรับวัฒนธรรมองค์กรควบคู่ไป นอกจากนี้ รูปแบบการทำงานควรมีการปรับจากการสั่งงานจากเบื้องบน เป็นให้กรอบแนวทางที่ชัดเจน ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นการประสานงานและบูรณาการการปฏิบัติงาน และสร้างการมีส่วนร่วมจากล่างขึ้นสู่บน โดยใช้เวลาในการปฏิบัติงานมากกว่าเน้นการรายงานและประชุมโดยไม่จำเป็น

การรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการคิดเชิงกลยุทธ์ มีทัศนคติที่ดี มีความโปร่งใส ให้ความสำคัญ

กับบุคลากรและการทำงานเป็นทีม รู้จักเลือกใช้คนได้อย่างเหมาะสม และพร้อมคิดต่าง (think outside the box) เปลี่ยนวิธีการทำงานจากแบบเดิม กระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ผู้ปฏิบัติเพื่อให้การทำงานคล่องตัวมากขึ้น ให้การสนับสนุนทางด้านจิตใจ (moral support) มีความยุติธรรม (fairness) เสริมสร้างการทำงานร่วมกันแบบเครือข่าย มีการสื่อสารที่ชัดเจน กระชับ และจับใจ และให้ข้อมูลที่เพียงพอแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (information flow) เพื่อให้ทุกคนมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ผู้นำควรมีความยืดหยุ่น และพัฒนาขีดความสามารถในเชิงพลวัต (dynamic capability) เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการปรับองค์กรและกระบวนการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง หรือเพื่อเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเป็นฝ่ายรับการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ ในการสร้างแรงจูงใจและทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ควรทำอย่างเหมาะสมและสมดุลตามแนวคิด “4 ค” ได้แก่ ความสนุก (fun) ค่าตอบแทน (money) คุณค่าของงาน (meaningful) และความสุขของคนทำงาน (happiness) ถึงแม้ว่าค่าตอบแทนจะเป็นหนึ่งในสิ่งสำคัญที่จะดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเข้ามาทำงานในภาครัฐ แต่อีกสิ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากันคือการทำงานแบบมีใจและความปรารถนาที่จะใช้ความรู้และความสามารถที่มีให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชน ดังนั้น ความสำคัญของงาน การสร้างค่านิยม จิตสำนึกและวัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องที่ต้องทำควบคู่กันไป และทำให้การทำงานเกิดความสมดุล ทั้งประสิทธิภาพ และ 4 ค โดยเฉพาะ ค. ความสุขของคนในองค์กร