**แบบรายงานผลการพัฒนาความรู้ของข้าราชการ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๒**
**รอบการประเมินที่ ๑ /๒๕๖๙ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๘ – ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๙**
**ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙**

**ชื่อ-นามสกุล** นางสาวบุญส่ง สว่างแสง **ตำแหน่ง** เจ้าพนักงานการเกษตรชำนาญงาน
**หน่วยงาน** ศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
**หัวข้อการพัฒนา** ความท้าทายของผู้นำภาครัฐในยุค VUCA world (The Challenges of Government leaders in VUCA world)
**วิธีการพัฒนา** การฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์
**วันที่พัฒนา** ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙ **สถานที่** ศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อนอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
**หน่วยงานที่จัดอบรม** สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)
**วัตถุประสงค์**

๑. เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการตระหนักรู้ในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงแล้วมีผลกระทบต่อองค์กร พร้อมมีแนวทางบริหารจัดการสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีมากยิ่งขึ้น

๒. เพื่อให้ผู้เรียนมีแนวทางในการพัฒนาตัวเอง ทีมงานและองค์กรให้เข้าสู่องค์กรยุคดิจิทัลได้สามารถดำเนินภารกิจในรูปแบบใหม่ต่อไปได้

๓. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้ความเป็นผู้นำ (Leadership) ภายในตัวเองในรูปแบบต่างๆ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และเป้าหมายขององค์กรด้วยความเชื่อมั่น

๔. เพื่อให้ผู้เรียนปรับเปลี่ยนตัวเองและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานมีขวัญกำลังใจในการก้าวข้ามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยจิตวิทยาเชิงบวก

๕. เพื่อให้สามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการโครงการด้านดิจิทัลได้

**สรุปสาระสำคัญ**

**๑. ผู้นำปรับตัวสร้างการเปลี่ยนแปลง (Adaptive Leadership)**

**Adaptive Leadership** คือ คุณสมบัติผู้นำควรมี โดยคำนิยามของ Ronald Heifetz ได้ให้นิยามความหมายไว้ว่า “คนที่สามารถนำพาองค์กรหรือทีมงานฝ่าฟันความเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขปัญหาที่เปลี่ยนแปลง ผันผวนตลอดเวลาได้” การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ สถานการณ์เหล่านี้เรียกว่า “**VUCA World**” รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมอย่างพลิกผัน (Disruptive innovation) **VUCA** ย่อมาจาก Volatility (ความผันผวน), Uncertainty (ความไม่แน่นอน), Complexity (ความซับซ้อน) และ Ambiguity (ความคลุมเครือ)

**๒. การเป็นผู้นำที่ปรับตัวได้ (Adaptive Leadership) ในโลก VUCA**

เป็นทักษะสำคัญในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงในโลก VUCA ผู้นำที่ปรับตัวได้ต้องมีความสามารถดังนี้

๑) วิเคราะห์เหตุการณ์ : เข้าใจธรรมชาติของปัญหาที่เกิดขึ้น ว่าเป็นปัญหาที่สามารถจัดการแก้ไขได้ด้วยความรู้และประสบการณ์เดิม หรือเป็นปัญหาเชิงปรับตัวที่ต้องอาศัยการเรียนรู้ และ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

๒) สร้างความเข้าใจร่วมกัน : สื่อสารให้ผู้ตามเข้าใจสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และสร้างความร่วมมือในการหาทางออก

๓) ทดลองและเรียนรู้ : ทดลองวิธีการใหม่ๆ และเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด

๔) ยืดหยุ่นและปรับตัว : ปรับวิธีการทำงานและกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๕) สร้างความเชื่อมั่น : สร้างความเชื่อมั่นให้กับคนในองค์กร และกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

**๓. การสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงในยุค VUCA**

การกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการปรับตัว และเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ซึ่งทำได้โดยการสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ VUCA สร้างเป้าหมายที่ชัดเจน สื่อสารอย่างเปิดเผย และส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงในยุค VUCA ต้องอาศัยการสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การสื่อสารที่เปิดเผยการส่งเสริมการเรียนรู้ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น การทำเช่นนี้จะช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความท้าทายและขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคและเทคโนโลยี

**๔. รูปแบบความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (VUCA Prime)**

**VUCA Prime** คือ โมเดลกลยุทธ์ที่ **Bob Johansen** (จาก Institute for the Future) พัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้นำใช้ "แก้ทาง" หรือรับมือกับสภาวะเชิงลบของโลกยุค VUCA หลักการคือการเปลี่ยนความหมายของอักษรชุดเดิม (V, U, C, A) จากอุปสรรคให้กลายเป็น **คุณลักษณะเชิงบวก** ที่ผู้นำต้องมี ดังนี้

๑) Vision (วิสัยทัศน์) ⟶ แก้ทาง Volatility (ความผันผวน)

ปัญหา : เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนเร็วและแรงจนคนในองค์กรเสียขวัญหรือหลงทิศทาง

วิธีแก้ : ผู้นำต้องมี วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (North Star) เพื่อเป็นจุดยึดเหนี่ยว แม้วิธีการจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ แต่ "เป้าหมายสูงสุด" ต้องไม่สั่นคลอน เพื่อให้คนในทีมรู้ว่าเรากำลังทำไปเพื่ออะไร

๒) Understanding (ความเข้าใจ) ⟶ แก้ทาง Uncertainty (ความไม่แน่นอน)

ปัญหา : เมื่ออนาคตทำนายไม่ได้ ข้อมูลในอดีตใช้ไม่ได้ผล ทำให้เกิดความกลัวและไม่กล้าตัดสินใจ

วิธีแก้ : ผู้นำต้องหยุดเพื่อ รับฟังและสังเกต (Stop, Look, Listen) ต้องออกไปสัมผัสหน้างานจริง คุยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความเข้าใจในบริบทใหม่ๆ และลดช่องว่างของความไม่รู้

๓) Clarity (ความชัดเจน) ⟶ แก้ทาง Complexity (ความซับซ้อน)

ปัญหา : เมื่อปัญหามีหลายมิติเกินไปจนดูวุ่นวาย ยุ่งเหยิง และตัดสินใจลำบาก

วิธีแก้ : ผู้นำต้องทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ตัดสิ่งที่ไม่ใช่ออกไป (Simplicity) เพื่อให้ทีมงานโฟกัสเฉพาะสิ่งที่สำคัญจริงๆ และลดความสับสนในกระบวนการทำงาน

๔. Agility (ความคล่องตัว) ⟶ แก้ทาง Ambiguity (ความคลุมเครือ)

ปัญหา : เมื่อสถานการณ์ไม่ชัดเจน ไม่มีสูตรสำเร็จ หรือมีความย้อนแย้งสูง

วิธีแก้ : ผู้นำต้องสร้างความ ยืดหยุ่นและว่องไว เน้นการทำงานแบบกระจายอำนาจ เพื่อให้ตัดสินใจได้ทันที กล้าลองผิดลองถูก (Experimentation) และพร้อมปรับเปลี่ยนทิศทางได้ทันทีเมื่อมีข้อมูลใหม่เข้ามา

**๕. การสร้างความเข้าใจและพัฒนาสมรรถนะของทีมงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์**

เมื่อพนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจและพัฒนาสมรรถนะของทีมงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนำดิจิทัล (Digital) มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร เมื่อมีการใช้ดิจิทัล (Digital) ก็เริ่มมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างให้เหมาะกับการทำงาน และหากพนักงานมีการมองข้อมูลหรือการทำงานโดยอาศัยข้อมูลที่มากกว่าความรู้สึกในอดีต และมีการปรับเปลี่ยนจาก Fixed Mindset เป็น Growth Mindset

| Fixed Mindset | Growth Mindset |
|---|---|
| ๑. ตั้งเป้าหมายเป็นผลงานที่สามารถบรรลุได้ไม่ยาก | ๑. ตั้งเป้าหมายพัฒนาตัวเอง |
| ๒. ตัวเองเก่งเมื่อทำงานไม่ผิดพลาดส่งก่อนเวลา | ๒. รู้สึกว่าตัวเองเก่งเมื่อได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย |
| ๓. ไม่กล้าเสนอความคิดเห็นเพราะกลัวตอนผิด | ๓. กล้าคิด กล้าถาม ไม่กลัวถูกใครมองว่าโง่ |
| ๔. เมื่อเจองานที่ยากจะคิดว่าฝีมือไม่ถึง | ๔. เมื่อเจองานยากจะอยากเรียนรู้และทำให้สำเร็จ |
| ๕. ใช้ปัญหาเป็นข้ออ้างในการล้มเลิกความตั้งใจ | ๕. เห็นปัญหาเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา |
| ๖. ปฏิเสธคำวิพากษ์วิจารณ์เชิงลบที่ดีต่อตัวเอง | ๖. นำคำวิพากษ์วิจารณ์ไปปรับปรุง |
| ๗. เมื่อทำไปสำเร็จจะรู้สึกท้อแท้ สิ้นหวัง | ๗. เมื่อทำไม่สำเร็จจะพยายามหาวิธีแก้ปัญหาต่อไป |
| ๘. หวาดหวั่นเมื่อเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จ | ๘. นำข้อดีจากผู้ที่มีประสบความสำเร็จมาปรับใช้ |

ทำให้พนักงานได้มีการลองผิดลองถูกได้และพัฒนาตัวเอง และสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีความสร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและพัฒนาต่อไปอย่างก้าวกระโดด

**ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาความรู้**

ได้เรียนรู้และมีความเข้าใจ แนวคิดความท้าทายของผู้นำภาครัฐในยุค VUCA world ที่มีความสำคัญต่อการทำงาน การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลต่อองค์กร ทำให้เกิดมุมมอง ปรับเปลี่ยน วิธีการ และสร้างแนวคิดการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวกับการทำงานและพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างตลอดเวลา

**การนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้**

นำความรู้มาถ่ายทอดให้กับเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่จะส่งผลต่อองค์กร เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ปรับเปลี่ยน วิธีการ และสร้างแนวคิดการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจในการก้าวข้ามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยจิตวิทยาเชิงบวก

**แนวทางการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่เกษตรกร**

โดยจัดอบรมให้กับเกษตรกรที่เป็นแกนนำทางด้านการเกษตร สำหรับให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมอย่างพลิกผันในยุคปัจจุบัน เพื่อสร้างผู้นำด้านเกษตรและถ่ายทอดให้กับเพื่อนๆ เกษตรกร นำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันและภาคเกษตรต่อไป

(ลงนาม) .....บุญส่ง สว่างแสง.....

(นางสาวบุญส่ง สว่างแสง)

เจ้าพนักงานการเกษตรชำนาญงาน

(ลงนาม) .....

(นายอนุรักษ์ บัวคลี่คลาย)

ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อน

อันเนื่องมาจากพระราชดำริ