

ชื่อหลักสูตร ความท้าทายของผู้นำภาครัฐในยุค VUCA world (The Challenges of Government leaders in VUCA world)

โดย นายเคนศ แซ่เจ้า
ตำแหน่ง เจ้าพนักงานการเกษตรอาวุโส
หน่วยงาน สถานีพัฒนาที่ดินกาญจนบุรี

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการตระหนักรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงแล้วมีผลกระทบ ต่อองค์กร พร้อมมีแนวทางบริหารจัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากยิ่งขึ้น
๒. เพื่อให้ผู้เรียนมีแนวทางในการพัฒนาตัวเอง ทีมงานและองค์กรให้เข้าสู่องค์กรยุคดิจิทัลได้ สามารถ ดำเนินภารกิจในรูปแบบใหม่ต่อไปได้
๓. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้ความเป็นผู้นำ (Leadership) ภายในตัวเองในรูปแบบต่างๆที่สอดคล้องกับ สถานการณ์และเป้าหมายขององค์กรด้วยความเชื่อมั่น
๔. เพื่อให้ผู้เรียนปรับเปลี่ยนตัวเองและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานมีขวัญกำลังใจในการก้าวข้าม สถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยจิตวิทยาเชิงบวก
๕. เพื่อให้สามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการโครงการด้านดิจิทัลได้

สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร

บริบทการบริหารภาครัฐในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาวะ VUCA World ซึ่งประกอบด้วย ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ผู้นำภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Digital Leadership) เพื่อนำพาองค์กรผ่านพ้นวิกฤตและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑. แนวความคิดเรื่อง “การเปลี่ยนแปลง” (Concept of Change)

บริบทบังคับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และวิกฤตการณ์ใหม่ๆ ทำให้ภาครัฐไม่สามารถทำงาน แบบเดิมได้ การยอมรับความจริงผู้นำต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว การคง สถานะเดิม คือความเสี่ยงที่สุดขององค์กร

๒. ความท้าทายของการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Challenges of Leading Change)

แรงต้านภายในองค์กร การรับมือกับความกลัวและความคุ้นเคยกับระบบเดิมของผู้ปฏิบัติงาน ขัดจำกัดทางกฎระเบียบ การบริหารจัดการภายใต้กรอบกฎหมายภาครัฐที่ซับซ้อน ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยี ความคาดหวังของประชาชน ประชาชนต้องการบริการที่รวดเร็ว สะดวก และโปร่งใสในระดับ เดียวกับภาคเอกชน การนำพาองค์กรภาครัฐไปสู่ยุคดิจิทัล ผู้นำต้องเผชิญกับอุปสรรคสำคัญ ๔ ประการ

๒.๑ การต้านทานการเปลี่ยนแปลง (Organizational Resistance) ความกลัวเทคโนโลยี ความคุ้นเคย กับระบบงานเดิม และความกังวลเรื่องความมั่นคงในงานของบุคลากร เป็นอุปสรรคอันดับหนึ่งที่ผู้นำต้องรับมือ

๒.๒ ขัดจำกัดเชิงโครงสร้างและกฎระเบียบ (Institutional & Regulatory Barriers) ระบบราชการ ระเบียบ และขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน (Bureaucracy) ทำให้การทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ทำได้ยากและล่าช้า

๒.๓ ช่องว่างทางทักษะดิจิทัล (Digital Skills Gap) บุคลากรภาครัฐมีระดับความรู้และความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่ไม่เท่ากัน ทำให้เกิดอุปสรรคในการขับเคลื่อนโครงการอย่างพร้อมเพรียง

๒.๔ ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร (Resource Constraints) การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและระบบความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ต้องใช้ทรัพยากรสูง และมักถูกจำกัดด้วยวงเงินงบประมาณรายปี

๓. การสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง (Motivating for Change)

การสร้างความตระหนักรู้ (Sense of Urgency) สื่อสารให้ทีมงานเห็นความจำเป็นและประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน การมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการคิดและออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ การให้รางวัลและการสนับสนุน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรม และการชื่นชมความสำเร็จระยะสั้น (Quick Wins)

๔. รูปแบบความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล (VUCA Prime) และการบริหารงานในสถานการณ์วิกฤต

การพลิกปัญหาในยุค VUCA ด้วยแนวคิด VUCA Prime เพื่อใช้บริหารวิกฤต Vision (วิสัยทัศน์) แก้ไข Volatility (ความผันผวน) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนท่ามกลางความผันผวน Understanding (ความเข้าใจ) แก้ไข Uncertainty (ความไม่แน่นอน) รับฟังข้อมูลและวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อลดความไม่แน่นอน Clarity (ความชัดเจน) แก้ไข Complexity (ความสลับซับซ้อน) สื่อสารกระบวนการและเป้าหมายให้กระชับชัดเจน ไม่ซับซ้อน Agility (ความคล่องตัว) แก้ไข Ambiguity (ความคลุมเครือ) ปรับตัว ปรับแผน และตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วในภาวะวิกฤต

๕. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

- ๑) กำหนดทิศทางองค์กรโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวนำ
- ๒) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการออกแบบบริการภาครัฐ
- ๓) ความยืดหยุ่นของวิสัยทัศน์: วิสัยทัศน์ต้องสามารถปรับเปลี่ยนตามบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา

๖. การสร้างความเข้าใจและพัฒนาสมรรถนะของทีมงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

การลดช่องว่างด้านทักษะ สำรวจและเร่งพัฒนาทักษะดิจิทัล (Reskill & Upskill) ของบุคลากรในองค์กร การสื่อสารแบบสองทาง อธิบายวิสัยทัศน์ให้แปลงไปสู่การปฏิบัติระดับบุคคลได้อย่างชัดเจนการทำงานร่วมกัน ทลายกำแพงการทำงานแบบแยกส่วน เพื่อให้เกิดการบูรณาการข้อมูลและการทำงาน

๗. การสอนให้พนักงานจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

ทำความเข้าใจความกังวลของพนักงาน และรับฟังปัญหาอย่างเห็นอกเห็นใจ ปลุกฝังแนวคิดให้เห็นว่าความล้มเหลวจากการทดลองสิ่งใหม่คือโอกาสในการเรียนรู้ เป็นพี่เลี้ยงในการฝึกฝนทักษะใหม่ ให้คำแนะนำและเครื่องมือที่จำเป็นในการทำงานยุคดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอ

ทักษะของผู้นำในการผ่านยุค VUCA (Skills for Leading through VUCA) เพื่อรับมือกับความผันผวนและไม่แน่นอน ผู้นำภาครัฐต้องครอบครองชุดทักษะสำคัญ (Skill Sets) ดังนี้

- ๑) เข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นพื้นฐาน อ่านและนำข้อมูล (Data) มาใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบาย แทนการใช้ความรู้สึก
- ๒) สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานและแนวทางการให้บริการประชาชนได้อย่างทันท่วงทีเมื่อเกิดวิกฤต
- ๓) พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ มองปัญหาเป็นโอกาส และไม่กลัวการทดลองวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ๆ

/๔) การสื่อสาร...

๔) การสื่อสารอย่างเห็นอกเห็นใจ ฟังความกังวลของพนักงานและประชาชน เพื่อสร้างความไว้วางใจ (Trust) ในช่วงเปลี่ยนผ่าน

๕) ทักษะการประสานงานข้ามหน่วยงาน ทลายกำแพงการทำงานแบบแยกส่วน (Break Down Silos) เพื่อบูรณาการข้อมูลร่วมกัน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

๑. ต่อดตนเอง

๑) เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ มีมุมมองและความเข้าใจที่เท่าทันต่อความผันผวนและความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ก้าวข้ามความกลัวในการใช้นวัตกรรม และมีความพร้อมในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๒) ยกระดับทักษะความเป็นผู้นำดิจิทัล ได้รับชุดทักษะสำคัญในการบริหารงานภาครัฐ เช่น การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล การคิดเชิงยืดหยุ่น

๓) เพิ่มทักษะการบริหารคนและการสื่อสาร ได้เรียนรู้เทคนิคการสอนงาน การสื่อสารแบบสร้างแรงจูงใจ และการรับฟังด้วยความเข้าใจ เพื่อนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาผ่านช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนผ่านอย่างราบรื่น

๔) พัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงรุก สามารถวิเคราะห์และแยกแยะความสลับซับซ้อนของปัญหาในงานภาครัฐ ทำให้ตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาดและแม่นยำยิ่งขึ้น

๒. ต่อบริการ

๑) เพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวขององค์กร ช่วยลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน พัฒนากระบวนการทำงานไปสู่รูปแบบดิจิทัล ทำให้องค์กรขับเคลื่อนได้อย่างรวดเร็วและพร้อมรับมือกับวิกฤต

๒) ยกระดับการให้บริการประชาชน เกิดการปรับปรุงบริการภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีความสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมยุคดิจิทัลได้อย่างตรงจุด

๓) เกิดการบูรณาการและการทำงานร่วมกัน ช่วยลดการทำงานแบบแยกส่วนในองค์กร ส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูล และการประสานงานข้ามสายงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๔) สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม บุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนาทักษะดิจิทัล (Reskill & Upskill) มีพื้นที่ปลอดภัยในการทดลองสิ่งใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและนวัตกรรมบริการภาครัฐอย่างยั่งยืน

๓. ต่อสาธารณะ

๑) ได้รับบริการภาครัฐที่สะดวกรวดเร็วและเข้าถึงง่าย การที่ผู้นำปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานไปสู่ดิจิทัล ช่วยลดขั้นตอนการติดต่อราชการ ลดการใช้เอกสารกระดาษ และพัฒนาระบบ e-Service ทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการภาครัฐได้ทุกที่ทุกเวลา ประหยัดเวลาและค่าเดินทาง

๒) ได้รับการแก้ไขปัญหาที่ตรงจุดและทันเวลาที่ในภาวะวิกฤต ผู้นำที่มีทักษะ VUCA Prime และการตัดสินใจด้วยข้อมูล จะสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ ฉูเฉิน เช่น ภัยธรรมชาติ โรคระบาด หรือวิกฤตเศรษฐกิจ ได้อย่างแม่นยำ และออกมาตราการช่วยเหลือประชาชนได้อย่างรวดเร็วและตรงกับความต้องการจริง

๓) เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ ช่วยลดช่องทางการทุจริต เพิ่มความโปร่งใสในกระบวนการทำงาน ส่งผลให้ประชาชนเกิดความไว้วางใจ ต่อการทำงานของภาครัฐมากยิ่งขึ้น

/๔) เกิดการพัฒนา...

๔) เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจในระดับพื้นที่ นวัตกรรมและการบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงาน ช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินโครงการพัฒนาต่าง ๆ ลงสู่ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำ พัฒนาสาธารณูปโภค และส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากอย่างยั่งยืน

การนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

๑. การบริหารคนและทีมงาน ปรับบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้การสื่อสารด้วยความเข้าใจ และเร่งพัฒนาทักษะดิจิทัล ให้ทีมงานเพื่อลดแรงต้าน

๒. การพัฒนากระบวนการ ลดขั้นตอนที่ซับซ้อน ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการให้บริการ ไปสู่ระบบดิจิทัล ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

๓. การตัดสินใจและการบริหารข้อมูล เปลี่ยนจากการใช้ความรู้สึกมาใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการวางแผน แก้ไขปัญหา และบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานอื่น

๔. การรับมือวิกฤตและความเสี่ยง กำหนดวิสัยทัศน์และแผนงานที่มีความยืดหยุ่นสูง พร้อมปรับตัว และรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ทันที

แหล่งที่มา

หลักสูตร : ความท้าทายของผู้นำภาครัฐในยุค VUCA world

วิทยากร/ผู้ให้ความรู้ : รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

หน่วยงานที่จัดอบรม : สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

รูปแบบหลักสูตร : e-Learning

ช่วงเวลาการฝึกอบรม : สิงหาคม ๒๕๖๙