

หกขั้นสู่ผู้นำความเปลี่ยนแปลง

ส่วนนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน)



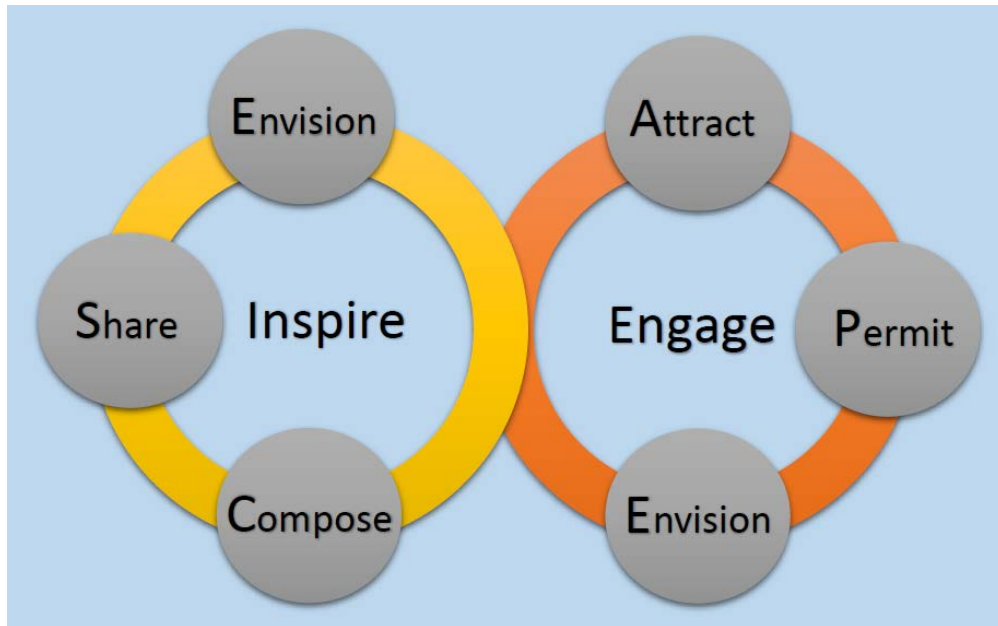
Escape the past

ในยุคที่ดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและธุรกิจเช่นในปัจจุบัน หากองค์กรใดไม่มีการเตรียมความพร้อมที่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรนั้นไม่มากนักน้อย การเตรียมความพร้อมจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการก้าวเข้าสู่การทำงานในยุคดิจิทัล ทั้งในด้านเทคโนโลยีในการทำงาน (เครื่องมือและระบบ) และด้านคน พนักงานในองค์กรจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากพนักงานต้องใช้เทคโนโลยีในการทำงานอีกทอดหนึ่ง ดังนั้น หากองค์กรใดสามารถปรับตัวและเตรียมความพร้อมเพื่อให้พนักงานสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ก่อน ย่อมสร้างความได้เปรียบให้แก่การดำเนินนโยบายและการทำงานขององค์กรต่อไปในอนาคตอย่างแน่นอน

การเตรียมความพร้อมเพื่อให้ “คน” หรือ “บุคลากร” พร้อมรับต่อความเปลี่ยนแปลงในองค์กรนับเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนอย่างยิ่ง เนื่องจากคนไม่ชอบวิธี “สั่งการ” หรือ “ยึดเยียด” หากองค์กรใช้วิธีการเตรียมความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลงในลักษณะการให้นโยบายกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Top-down) อาจขัดแย้งกับพฤติกรรมของมนุษย์ที่โดยธรรมชาติไม่ชอบการบังคับให้เกิดความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคลากรมีความคุ้นเคยกับการทำงานในรูปแบบเดิมด้วยแล้วอาจก่อให้เกิดการต่อต้านตามมา อย่างไรก็ตามในอีกด้านหนึ่งมนุษย์ก็สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เช่นกัน หากองค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจโดยเน้นให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม จึงน่าจะเป็นวิธีที่ทำให้มนุษย์ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและลดข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้อย่างนุ่มนวล ซึ่งบุคคลที่มีบทบาทต่อการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์กรคงหนีไม่พ้น “ผู้บริหาร” หรือ “ผู้นำ” ที่มีความสำคัญต่อการบริหารความเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงเกิดแนวคิดในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแบบที่ไม่ใช้วิธีสั่งการหรือควบคุมคนในองค์กรโดยการสร้างกรอบวิธีปฏิบัติของผู้นำที่สามารถชี้แนะและส่งเสริมพฤติกรรมองค์กรได้ หรือ “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” ที่สามารถเริ่มจากจุดเล็กๆ แต่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ในระยะยาว

ขั้นตอนสู่ความเปลี่ยนแปลง

ESCAPE เป็นแนวคิดในการสร้างแรงจูงใจจากภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ Gartner ได้คิดค้นขึ้นจากแบบจำลองภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officers: CIOs) เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้องค์กรก้าวสู่การทำงานในรูปแบบดิจิทัลที่ไม่ใช้วิธีสั่งการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ 1) Inspire (ระยะสร้างแรงจูงใจ) และ 2) Engage (ระยะสร้างการมีส่วนร่วม) โดยในแต่ละช่วงมีแนวทางการสร้างความเปลี่ยนแปลง ดังนี้



แผนภาพแสดงขั้นตอนทั้ง 6 สู่นำการเปลี่ยนแปลง ESCAPE

Inspire

การสร้างแรงจูงใจ เป็นแนวทางการสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับองค์กรแห่งความเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเป็นการสร้างกลไกและเงื่อนไขที่สอดรับและส่งเสริมต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งตามแนวคิด ESCAPE มีกระบวนการที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. Envision คือ การสร้างภาพองค์กรที่ต้องการจะเป็นหลังการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเนื่องจากเป็นการสร้างความชัดเจนโดยการวางภาพขององค์กรที่แตกต่างจากสิ่งที่เคยเป็นมา วิสัยทัศน์ที่วางไว้จึงต้องสามารถสร้างเป้าหมายและแรงบันดาลใจในระยะยาวให้แก่องค์กร แต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงและสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ไปพร้อมกัน

DOs	DON'Ts
<ul style="list-style-type: none"> จินตนาการภาพขององค์กรในอีก 1 ถึง 3 ปีข้างหน้า รวมถึงสิ่งที่น่าภูมิใจและจะเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ตั้งเป้าหมายโดยการคิดนอกกรอบ โดยอาจศึกษา รูปแบบธุรกิจอื่นๆ อธิบายวิสัยทัศน์ในรูปแบบของการเล่าเรื่องเพื่อขอความคิดเห็นจากพนักงานที่สามารถให้ความเห็นอย่างจริงจังได้ 	<ul style="list-style-type: none"> ยึดติดกับสมมติฐานและอคติ ไม่เชื่อว่าองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้ มุ่งเน้นเฉพาะแนวทางการแก้ไขปัญหา กลัวความล้มเหลวและไม่กล้าตั้งเป้าหมาย คิดวิสัยทัศน์ด้วยตัวคนเดียว

2. Share คือ การร่วมกันสร้างการรับรู้โดยการวางวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนแรก โดยผู้บริหารต้องนำเสนอภาพดังกล่าวต่อพนักงานทุกคนในองค์กรเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวต่อการมีส่วนร่วมและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในวิสัยทัศน์นั้น

DOs	DON'Ts
<ul style="list-style-type: none"> ในการอธิบายวิสัยทัศน์ ให้ระบุถึงความจำเป็นอันเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกที่สร้างความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เหตุผล และผลลัพธ์ที่คาดหวังของวิสัยทัศน์ สื่อสารผ่านสื่อที่ดึงดูด เช่น วีดีโอ โปสเตอร์ หรือการเล่าเรื่อง เป็นต้น เน้นผลกระทบด้านอารมณ์เพื่อให้พนักงานอยากมีส่วนร่วม 	<ul style="list-style-type: none"> ใช้วิธีการสื่อสารแบบเก่า เช่น อีเมลล์ การประชุม และจดหมายเวียน เป็นต้น แชร์ข้อมูลเยอะเกินไปในครั้งเดียว พิจารณาผลตอบรับทางลบเกิดจากความต่อต้านมากกว่าเกิดจากความไม่เข้าใจ

3. Compose คือ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถนำองค์กรไปสู่อนาคตที่วางไว้ โดยการทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมขององค์กรและการสร้างทีมงานหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวต่อการมีส่วนร่วมและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในวิสัยทัศน์นั้น

DOs	DON'Ts
<ul style="list-style-type: none"> สร้างและเตรียมความพร้อมแก่ทีมงานขับเคลื่อนให้ประพฤติเป็นตัวอย่างของวิสัยทัศน์เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ระบุความแตกต่างระหว่าง คุณค่าขององค์กรปัจจุบัน กับ ภาพวิสัยทัศน์ และระดมความคิดหาวิธีการเปลี่ยนคุณค่าปัจจุบันให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ จัดประชุมระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อสะท้อนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังดำเนินอยู่ 	<ul style="list-style-type: none"> เพิกเฉยต่อพฤติกรรมหรือแนวคิดแบบเก่าที่เป็นอุปสรรคต่อวิสัยทัศน์ ล้มเหลวในการจัดการกับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของทีมงานขับเคลื่อนซึ่งอาจส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของกระบวนการในภาพรวม

Engage

การสร้างการมีส่วนร่วม เป็นแนวทางในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรเพื่อสร้างพลังให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถบ่งชี้ถึงอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมี 3 ขั้นตอนในการสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร ดังนี้

4. Attract คือ การสร้างแนวทางการปรับตัวให้พนักงานมีส่วนร่วม เนื่องจากการสร้างความเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรให้สำเร็จนั้นจำเป็นต้องให้ทุกคนเดินไปในทิศทางเดียวกัน แต่คนทุกคนย่อมมีทัศนคติต่อความเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการปรับตัวที่แตกต่างกัน บางคนอาจใช้เวลาในการปรับตัว

อย่างน้อยไม่เท่ากัน ดังนั้นในขั้นตอนแรกของระยะ Engage (การสร้างการมีส่วนร่วม) จึงจำเป็นต้องสร้างพนักงานกลุ่มที่ปรับตัวได้ก่อน (Early adopters) แล้วจึงสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมกับพนักงานในกลุ่มที่ใช้ระยะเวลาในการปรับตัวมากกว่าตามมา

DOs	DON'Ts
<ul style="list-style-type: none"> ■ สื่อสารกับพนักงานเพื่อให้ทราบถึงระดับความมุ่งมั่นและผลสัมฤทธิ์ที่วัดผลได้ ■ จัดวงสนทนากลุ่มขนาดน้อยกว่า 8 คนระหว่างพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิสัยทัศน์ ■ สร้างช่องทางให้พนักงานสามารถออกความคิดเห็นได้โดยไม่ต้องแสดงตัวตน 	<ul style="list-style-type: none"> ■ เชื่อว่าการรับฟังวิสัยทัศน์ครั้งเดียวก็เพียงพอ ■ แสดงออกว่าเข้าถึงยากหรือยุ่ง อาจเพียงพอทำให้คนอื่นมองว่าผู้นำไม่ให้ความสนใจหรือไม่ควรรบกวน ■ ให้ความสนใจเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเนื่องจากอาจทำให้ละเลยกลุ่มคนอื่นที่มีศักยภาพในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงได้

5. Permit คือ การสร้างวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ โดยส่วนใหญ่แล้วพนักงานในองค์กรมักติดอยู่กับกรอบและระบบการทำงานแบบเดิมซึ่งเป็นการปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ จึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานด้วยการให้อำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก เพื่อสร้างความคิดสร้างสรรค์และหากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ๆ ที่จะนำไปสู่การเรียนรู้และรับรู้วิสัยทัศน์ใหม่ไปพร้อมกัน

DOs	DON'Ts
<ul style="list-style-type: none"> ■ พิจารณาถึงสถานภาพปัจจุบันขององค์กรด้านระดับความคุ้นชินกับอิสระในการทำงาน (ความเป็นเอกเทศ) ของพนักงาน ■ จัดให้มีคณะทำงานเพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีพฤติกรรมและรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และเป็นต้นแบบในการส่งเสริมพฤติกรรมดังกล่าวแก่พนักงานคนอื่นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ไม่เข้าใจถึงบริบทการทำงานในปัจจุบัน ■ คาดหวังความสมบูรณ์แบบในระหว่างขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ■ ไม่สามารถสร้างพฤติกรรมเชิงบวก* ที่ระบุไว้ใน “ระยะ Inspire” ได้ ■ ยกเลิกการกระจายอำนาจเมื่อเห็นว่าการทำงานไม่ดำเนินไปในทิศทางที่คาดหวังไว้ในทันที

* เช่น การมองภาพรวมในการทำงาน การหาแนวทางการแก้ปัญหาที่มากกว่าหาคนผิด การเปิดใจรับสิ่งใหม่ เป็นต้น

6. Enable คือ การกระตุ้นพฤติกรรมเชิงบวกที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ด้านความเปลี่ยนแปลง แม้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ใหม่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั้งในด้านการทำงาน พฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กร แต่ก็ยังไม่สามารถทดแทนการทำงานรูปแบบเดิมได้อย่างสมบูรณ์ การกระตุ้นพฤติกรรมเชิงบวกจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในระยะยาว

DOs	DON'Ts
<ul style="list-style-type: none"> ■ ร่วมกับทีมขับเคลื่อนในการหาวิธีเรียนรู้จากความล้มเหลว ■ หาวิธีในการระบุพฤติกรรมและพนักงานที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ และอาจนำตัวชี้วัดเชิงปริมาณมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงาน ■ สร้างระบบการหมุนเวียนบุคลากรภายในเพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ระหว่างสายงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ■ กำหนดเกณฑ์ความสำเร็จเข้มงวดเกินไป ■ ไม่สามารถสร้างระบบที่ดีในการให้รางวัล และการสร้างแรงจูงใจกับพฤติกรรมที่เหมาะสมให้แก่พนักงาน ■ การอ้างความดีความชอบในความคิดและผลงานของคนอื่น

Conclusion

ESCAPE เป็นแนวคิดและขั้นตอนในการสร้างผู้นำหรือผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIOs) เพื่อขับเคลื่อนนโยบายด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงแก่องค์กร โดยเน้นที่การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์กรมากกว่าใช้วิธีสั่งการ และเน้นสร้างการตระหนักรู้ และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ซึ่งมีระยะที่เกี่ยวข้อง 2 ระยะ ใน 6 ขั้นตอน ได้แก่

ระยะการสร้างแรงจูงใจ (Inspire) 3 ขั้นตอน คือ

- 1) การสร้างภาพองค์กรที่ต้องการภายหลังการเปลี่ยนแปลง (Envision)
- 2) การร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างความเปลี่ยนแปลง (Share)
- 3) การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้ (Compose)

ระยะการสร้างการมีส่วนร่วม (Engage) 3 ขั้นตอน คือ

- 4) การสร้างแนวทางการปรับตัวที่ให้พนักงานมีส่วนร่วม (Attract)
- 5) การสร้างวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Permit)
- 6) การกระตุ้นพฤติกรรมเชิงบวกที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ด้านการเปลี่ยนแปลง (Enable)

Recommendation

การดำเนินนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ที่ส่งเสริมให้ประเทศก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสร้างความยั่งยืนแก่ระบบเศรษฐกิจ (Thailand 4.0) นั้นย่อมต้องมีต้นทุนในการดำเนินนโยบายของรัฐในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องจากการดำเนินนโยบายต้องกระทบกับการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานภาครัฐทั้งระบบไม่มากนักน้อย ภาครัฐจึงต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาทิ การพัฒนากฎหมายในการกำกับดูแลเศรษฐกิจในยุคดิจิทัล การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภาครัฐ การพัฒนาระบบงานให้กระชับและมีประสิทธิภาพ การให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึงสะดวกและรวดเร็ว เพื่อสร้างทิศทางในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของภาครัฐอันจะนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศต่อไป

รัฐบาลจึงได้จัดทำและดำเนินนโยบายด้านรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) เพื่อสร้างความชัดเจนในการเตรียมความพร้อมต่อการดำเนินภารกิจของหน่วยงานภาครัฐภายใต้สภาวะความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งการจัดทำนโยบายที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ การจัดเตรียมโครงสร้างที่สามารถเชื่อมโยงการดำเนินงานของภาครัฐและภาคเอกชนให้สอดคล้องกัน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการของภาครัฐที่สามารถเชื่อมโยงกับภาคธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นภารกิจที่หน่วยงานภาครัฐต้องใช้ทักษะในการบริหารความเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น

ผู้นำของหน่วยงานมีส่วนสำคัญในการบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อผลักดันนโยบายดังกล่าว การนำแนวคิด **ESCAPE** มาประยุกต์ใช้ในการบริหารนโยบายความเปลี่ยนแปลง โดยนำแนวคิดทั้งในส่วนของสร้างแรงบันดาลใจ (Inspire) และการสร้างการมีส่วนร่วม (Engage) มาใช้ควบคู่กัน ในลักษณะการให้บุคลากรในหน่วยงานร่วมกันวางวิสัยทัศน์ของหน่วยงานในอนาคตเพื่อสร้างความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และสร้างสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานให้เอื้อต่อการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมทางบวกที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ตั้งแต่ต้น ย่อมเกิดผลกระทบเชิงบวกต่อการขับเคลื่อนนโยบายความเปลี่ยนแปลงให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

โดยสรุปแล้ว การขับเคลื่อนนโยบายที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของรัฐนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำความเปลี่ยนแปลง ที่มีแนวคิดในการสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนนโยบายความเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่ผู้นำในอดีตที่ใช้เพียงวิสัยทัศน์และนโยบายจากผู้บริหาร (Top-down) ในการขับเคลื่อนเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงการตระหนักและการรับรู้ร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อนำไปสู่การนำเสนอประเด็นจากบุคลากร (Bottom-up) ไปพร้อมกันด้วย ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารความเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และสามารถลดข้อขัดแย้งและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินนโยบายซึ่งเป็นประเด็นท้าทายที่ผู้นำในหน่วยงานภาครัฐต้องเผชิญ ดังนั้น การนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการผลักดันนโยบายด้านดิจิทัลของภาครัฐไทยได้

ที่มา: “ESCAPE the Past: Six Steps to Successful Change Leadership” Gartner Executive Programs (2016 report no. 8), Gartner Corporate USA.