

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม : การรับมือความผันผวนสำหรับองค์กรภาครัฐ

Innovative Leadership: Coping with Volatility for Government Organizations

จีราภา ลายทอง

สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนทรัพยากรมนุษย์ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

*ผู้รับผิดชอบบทความ

Jeerapa Laitong

Human Resource Development, Faculty of Human Resource Development Doctor of Philosophy Program

Ramkhamhaeng University, Thailand

*Corresponding author: jeerapa@excise.go.th

Received: January 17, 2025 / Revised: July 3, 2025 / Accepted: July 16, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อรับมือกับความผันผวนและความไม่แน่นอนที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรภาครัฐ ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทำให้องค์กรภาครัฐต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะไม่แน่นอน ผันผวน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA World) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญ ที่สามารถช่วยส่งเสริมให้องค์กรภาครัฐ มีศักยภาพในการปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรภาครัฐให้สามารถเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายที่ไม่แน่นอน ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและงบประมาณ รวมถึงการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ยังพบอุปสรรคสำคัญอีกหลายประการในการนำภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปใช้ภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดโครงสร้างสนับสนุนจากภาครัฐ

บทความนี้จึงได้นำเสนอข้อค้นพบที่เน้นย้ำถึงบทบาทที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในการเตรียมความพร้อมขององค์กรภาครัฐ และเสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้ผ่านการนำเสนอ “รูปแบบภาวะผู้นำแบบผสมผสาน (hybrid leadership model)” ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและภาวะผู้นำแบบปรับตัว (adaptive leadership) รวมทั้งเสนอแนะให้มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพผู้นำและสร้างโครงสร้างสนับสนุนที่ชัดเจน เพื่อให้องค์กรภาครัฐสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม; ความผันผวน; องค์กรภาครัฐ



Abstract

This article explores strategic approaches to fostering innovative leadership as a means of enabling public sector organizations to effectively navigate volatility and uncertainty. In today's rapidly changing world—shaped by technological advances, economic fluctuations, social transformation, and environmental disruption—public organizations inevitably face volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environments. Within this context, innovative leadership emerges as a critical factor in enhancing adaptability and resilience.

A review of relevant literature reveals that innovative leadership significantly strengthens the capacity of public sector entities to address challenges such as unpredictable policy shifts, resource and budget limitations, and the transition toward digital governance. However, barriers remain, particularly the lack of institutional structures to support its implementation.

To address these issues, this study proposes a Hybrid Leadership Model that integrates innovative leadership with adaptive leadership, emphasizing leadership development programs and clear institutional support. This integrated approach can equip public sector organizations with the capabilities to adapt and respond effectively to evolving challenges, thereby promoting long-term sustainability and organizational effectiveness.

Keywords: Innovation Leader; VUCA World; Government Organizations

1. บทนำ

ในปัจจุบันโลกต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในหลายมิติ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยี ส่งผลให้สังคมต้องเผชิญกับความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ หรือที่เรียกว่า “VUCA” (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานในชีวิตประจำวัน และการบริหารจัดการในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐที่ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด ลักษณะเหล่านี้สร้างความท้าทายให้กับผู้นำองค์กร โดยเฉพาะในภาครัฐที่ต้องบริหารจัดการองค์กรในสถานะที่ไม่สามารถคาดเดาได้ (Azevedo et al., 2020) การเผชิญกับความผันผวนจากปัจจัยภายนอก ซึ่งรวมถึงสถานการณ์วิกฤต เช่น การแพร่ระบาดของโรค วิกฤตเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย หรือความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงของประชาชน จึงเป็นความท้าทายสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานภาครัฐ (Pollitt & Bouckaert, 2017) ภาวะผู้นำในองค์กรภาครัฐจึงมีไม่เพียง การบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่เท่านั้น แต่ยังต้องประกอบด้วยความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความกดดัน การสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009) อย่างไรก็ตาม ผู้นำในองค์กรภาครัฐยังคงเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการ เช่น ระบบราชการที่มีความซับซ้อน ขาดความยืดหยุ่นในการบริหาร และแรงต้านจากภายในองค์กรเอง ซึ่งล้วนแต่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการขับเคลื่อน องค์กรให้สามารถตอบสนองต่อความผันผวนจากภายนอกได้อย่างทันท่วงที

การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมดังกล่าว ส่งผลให้ผู้นำภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัว พัฒนาทักษะและกำหนดแนวทางการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อเตรียมรับมือกับความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในยุคแห่งความไม่แน่นอน แนวคิด ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จึงมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีลักษณะเชิงนวัตกรรม จะส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดต่อยอดแนวคิดใหม่ ๆ ทดลองปรับใช้ และ

เรียนรู้จากความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์ เพื่อผลักดันการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น (O'Toole & Meier, 2011) ในบริบทขององค์กรภาครัฐ ผู้นำที่มีแนวคิดเชิงนวัตกรรมไม่เพียงแต่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพและความโปร่งใสของการให้บริการ แต่ยังช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาที่ยั่งยืนภายในองค์กร (Borins, 2002) นอกจากนี้ องค์กรภาครัฐยังต้องยกระดับการจัดการด้วยข้อมูล (data-driven management) และส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารสภาพคล่องทางการเงิน เพื่อรองรับความผันผวนในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจในงานวิชาการ แต่การนำไปปฏิบัติในบริบทขององค์กรภาครัฐไทยยังมีจำกัด ได้แก่ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐาน และการขาดกรอบสนับสนุนจากนโยบายของรัฐ (Pollitt & Bouckaert, 2017)

จากข้อจำกัดเหล่านี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวทางภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบปรับตัว เพื่อกำหนดกรอบแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรภาครัฐ บทความนี้จะนำเสนอ แนวทางการบริหารองค์กรในรูปแบบโมเดลผสมผสาน (hybrid leadership model) ซึ่งผสมแนวคิดเชิงนวัตกรรมเข้ากับภาวะผู้นำแบบปรับตัว เพื่อเสริมศักยภาพให้องค์กรภาครัฐสามารถเผชิญและตอบสนองต่อความผันผวนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. เนื้อหา

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ภาวะผู้นำนวัตกรรม (innovative leadership) เป็นแนวทางการนำองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนให้เกิดการคิดเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของความไม่แน่นอนและความผันผวนภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานในภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงองค์กรภาครัฐ (Sloane, 2017) ผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำนวัตกรรมจะมีความสามารถในการมองเห็นโอกาสจากเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ และพร้อมเปิดรับแนวทางใหม่ ๆ ที่อาจช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bass & Riggio, 2006) ซึ่งกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ช่วยยกระดับการบริหารองค์กรภาครัฐในยุคผันผวน (VUCA) มุ่งส่งเสริมขีดความสามารถในการจัดการกับความท้าทายใหม่ ๆ โดยเน้นความสำคัญของการนำแนวคิดนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารองค์กร ในยุคปัจจุบันองค์กรภาครัฐต่างเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนอย่างมาก เช่น วิกฤตเศรษฐกิจ โรคระบาด ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทำให้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้ (รัฐนันท์ รถทอง, 2564)

1. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ : ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องมีทักษะในการวิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์ที่ซับซ้อน เพื่อเลือกแนวทางเชิงกลยุทธ์อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ช่วยให้องค์กรฝ่าวิกฤตได้ทันเวลาที่ (วุฒิชัย โยธา, 2566)

2. ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ : ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กรอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัวของทุกระดับชั้นภายในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (พลอยชมพู ทับแถม และคณะ, 2565)

3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย : ผู้นำควรมีความรู้ความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), Blockchain, Big Data มาใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และปรับปรุงคุณภาพบริการสาธารณะ (รัฐนันท์ รถทอง, 2564)

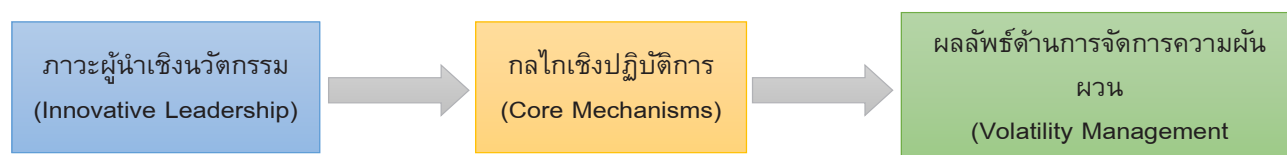


4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ : ผู้นำควรสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาสังคม เพื่อใช้ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน

5. องค์กรภาครัฐเผชิญกับปัจจัยความท้าทายจากภายนอกที่หลากหลาย เช่น ความไม่แน่นอนทางนโยบาย กฎหมายที่เปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง การแข่งขันในตลาดที่เพิ่มขึ้น ปัจจัยเศรษฐกิจที่ผันผวน ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้เสียการตรวจสอบความโปร่งใสจากสังคมออนไลน์ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล และผลกระทบจากปัจจัยภายนอกอย่างภัยพิบัติและสงคราม (ฐิติ ลาภอนันต์ และคณะ, 2568)

6. แนวทางรับมือความผันผวนสำหรับองค์กรภาครัฐ ผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจน เน้นการสร้างความร่วมมือทั้งในและนอกองค์กรให้การสนับสนุนให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ (พลอยชมพู ทับเฒ และคณะ, 2565)

ในช่วงสถานการณ์ระบาดของโควิด-19 กระทรวงสาธารณสุขได้นำแพลตฟอร์มดิจิทัล “หมอพร้อม” มาใช้ในการกระจายวัคซีน เวชภัณฑ์ และจัดการข้อมูลสุขภาพของประชาชน โดยใช้ AI และ Big Data วางแผนและจัดสรรทรัพยากรอย่างแม่นยำ อีกทั้งยังเปิดบริการ Telemedicine และ Chatbot เพื่อขยายการเข้าถึงบริการสาธารณสุขและลดความแออัดของสถานพยาบาล (เจริญ ภูวจิตร, 2565) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำเชิงนวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐให้ก้าวข้ามวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกรอบแนวคิดเชิงวิเคราะห (conceptual framework) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับสมรรถนะการจัดการความผันผวนที่ผ่านกลไกสำคัญ 4 ด้าน ดังภาพที่ 1



ภาพ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับสมรรถนะการจัดการความผันผวน

จากภาพอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับสมรรถนะการจัดการความผันผวน โดยบทบาทของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่ได้หยุดอยู่กับการคิดไอเดียใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังต้องสร้างกลไกปฏิบัติการ 4 ด้าน ได้แก่

- 1) Strategic Agility: ทดลองต้นแบบ (rapid prototyping) และตัดสินใจแบบเรียลไทม์ด้วยข้อมูล
- 2) Adaptive Flexibility: กระจายอำนาจให้หน่วยย่อยเรียนรู้และปรับตัวได้ทันวิกฤต
- 3) Early-Warning Systems: ใช้ AI และ Big Data ตรวจสอบสัญญาณล่วงหน้า
- 4) Collaborative Networks: ผนึกกำลังภาครัฐ-เอกชน-ประชาสังคม ลดภาระและขยายทรัพยากร

เมื่อกลไกทั้งสี่ทำงานสอดประสานกัน ผลลัพธ์ที่วัดได้ คือ ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉับพลัน การลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลจำกัด และการสร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กรในระยะยาว

2.2 คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการรับมือความผันผวนสำหรับองค์กรภาครัฐ

หนึ่งในอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางการพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กรภาครัฐ คือ การขาดการมีส่วนร่วมจากบุคลากรระดับต้นสาเหตุหลักมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นลำดับชั้นมากเกินไป ส่งผลให้พนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งทำให้องค์กรพลาดโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม และยังส่งผลเสียต่อขวัญกำลังใจของบุคลากร ผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง เปิดโอกาสให้ทุกระดับมีส่วนร่วม และแสดงศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างเต็มที่ (พลอยชมพู ทับเฒ และคณะ, 2565) ซึ่งคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมควรมี

ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ความกล้าตัดสินใจและบริหารความเสี่ยง การสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่น และการคิดเชิงระบบ (รัฐนันท์ รถทอง, 2564)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมถูกพิจารณาว่าเป็นปัจจัยหลักในการส่งผลต่อความสามารถขององค์กรภาครัฐในการจัดการกับความผันผวน ทั้งนี้ยังมีการเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำแนวคิดอื่น เช่น ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (adaptive leadership) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์และบทบาทที่แตกต่างกัน ซึ่งภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่เป็นแรงบันดาลใจ เป็นต้นแบบกระตุ้นแรงจูงใจ (Bass, 1985) และภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่เป็นการปรับตัวต่อปัญหาซับซ้อน อำนวยความสะดวก และเปิดพื้นที่แลกเปลี่ยน สร้างความไว้วางใจ (Heifetz, 1994) ซึ่งทำให้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสมบูรณ์ในการสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่า และการรับมือกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนในโลกยุคใหม่ ซึ่งมีจุดร่วมสำคัญ คือ การมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการสร้างระบบที่พร้อมเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยทั้งหมดล้วนมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรภาครัฐในยุคแห่งความผันผวน

2.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการรับมือความผันผวนสำหรับองค์กรภาครัฐ

2.3.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ในยุคปัจจุบันที่สังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อความท้าทายใหม่ ๆ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องเริ่มจาก “วิธีคิด” สู “วิธีทำ” และ “วิธีสร้างกรอบข้างให้คิดเป็น” ผู้นำที่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จะสามารถนำพาองค์กรให้ปรับตัว และเติบโตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน โดยการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐเป็นกระบวนการสำคัญที่เน้นการเพิ่มศักยภาพของผู้นำให้สามารถคิด วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และนำเอานวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางสำคัญดังนี้ (วุฒิชัย โยธา, 2566)

1. การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา องค์กรภาครัฐควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา และเวิร์คช็อป เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในด้านการบริหารยุคใหม่ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก

2. การสนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยี รัฐบาลควรให้ความสำคัญกับการลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์ และเครื่องมือที่ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการทำงานของผู้นำและบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงการส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ องค์กรภาครัฐควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ยอมรับในความหลากหลายของความคิดเห็น ส่งเสริมให้บุคลากรในทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และทดลองแนวคิดใหม่ ๆ อย่างกล้าหาญ เพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้จริง และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (จุฬารักษ์ โสตะ, 2544)

2.3.2 การรับมือความผันผวนสำหรับองค์กรภาครัฐ

การสนับสนุนจากภาครัฐสะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักรู้ในระดับนโยบาย เช่น ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศไทยเน้นให้ข้าราชการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยตรง, นโยบายรัฐบาลดิจิทัล การพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบ Digital + Innovative Leadership สอดคล้องกับบริบทของโลกยุค VUCA ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นต้น ว่าผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่ใช่เพียงผู้นำที่มีแนวคิดใหม่ แต่ต้องเป็นผู้นำที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบได้จริง โดยเฉพาะในบริบทของระบบราชการที่มีข้อจำกัดด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น ซึ่งนโยบายและยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องมีบทบาทสำคัญในการสร้างพื้นที่ทางนโยบายและกลไกการสนับสนุน เช่น การอบรม การประเมินสมรรถนะ และระบบแรงจูงใจ เพื่อปลูกฝังและผลักดันให้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกลายเป็นวัฒนธรรมหลักของภาครัฐไทยในอนาคต



2.4 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการรับมือความผันผวนสำหรับองค์กรภาครัฐ

ผู้นำเชิงนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการนำองค์กรภาครัฐเผชิญหน้ากับความผันผวนและความท้าทายต่าง ๆ ในปัจจุบัน ด้วยความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ การปรับตัวที่รวดเร็ว การสร้างแรงบันดาลใจ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของประชาชนและขับเคลื่อนประเทศไปสู่ความยั่งยืน การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ในการส่งเสริมการเรียนรู้ สนับสนุนทรัพยากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อนวัตกรรม เพื่อให้องค์กรภาครัฐสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง (พลอยชมพู ทับเอม และคณะ, 2565)

ในยุคของความไม่แน่นอนที่องค์กรภาครัฐต้องเผชิญกับความผันผวนรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีหรือสิ่งแวดล้อม ภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรให้ปรับตัวอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีบทบาทโดยตรงต่อการจัดการความผันผวนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ โดยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและการจัดการความผันผวนมีความสัมพันธ์ในลักษณะเสริมแรงซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นกลไกที่ช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ ปรับเปลี่ยน และทดลองวิธีการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ในขณะที่การจัดการความผันผวนต้องการวิสัยทัศน์ ความกล้าในการตัดสินใจ และการจัดการทรัพยากรอย่างยืดหยุ่น ซึ่งล้วนเป็นคุณลักษณะของผู้นำนวัตกรรม (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014)

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรสามารถจัดการกับความผันผวนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการส่งเสริมแนวคิดใหม่ ๆ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ภายใต้ความไม่แน่นอน และการปลูกฝังวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร โดยเฉพาะในภาครัฐซึ่งต้องเผชิญกับความคาดหวังจากประชาชนและการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายอย่างต่อเนื่อง การมีผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงนวัตกรรมเข้ากับการจัดการสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนในระยะยาว

2.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม : การรับมือความผันผวนสำหรับองค์กรภาครัฐ

ในยุคที่องค์กรภาครัฐต้องเผชิญความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและหลากหลาย ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม รวมถึงความคาดหวังจากประชาชนที่เพิ่มขึ้น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการนำองค์กรให้ปรับตัว รับมือกับความผันผวน และยกระดับประสิทธิภาพการทำงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างยั่งยืน ผู้นำเชิงนวัตกรรมควรมีคุณลักษณะและองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม 2) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ 3) การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง 4) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 5) การสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม 6) การคิดเชิงกลยุทธ์ 7) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 8) การสร้างความร่วมมือข้ามหน่วยงาน 9) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ 10) การบริหารความเสี่ยง (จิตติ ลาภอนันต์ และคณะ, 2568; พลอยชมพู ทับเอม และคณะ, 2565; รัฐนันท์ รถทอง, 2564)

2.6 VUCA WORLD

VUCA World เป็นแนวคิดที่ใช้อธิบายสภาพแวดล้อมของโลกในยุคปัจจุบัน ซึ่งเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ โดย VUCA เป็นตัวย่อขององค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. Volatility (ความผันผวน) : หมายถึง สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คาดการณ์ได้ยาก และอาจส่งผลกระทบอย่างรุนแรง เช่น ความผันผวนของตลาดโลก วิกฤตเศรษฐกิจ หรือภัยพิบัติทางธรรมชาติ ทำให้การวางแผนระยะยาวมีความซับซ้อนและต้องอาศัยความยืดหยุ่นสูงในการปรับตัว (รัฐนันท์ รถทอง, 2564) เช่น ราคาน้ำมันดิบปรับตัวจากประมาณ 60 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรลในต้นปี 2021 ไปสูงเกิน 120 เหรียญในช่วงสงครามยูเครนปี 2022 และไทยประสบปัญหาทวงโซ่อุปทานถล่มจากน้ำท่วมใหญ่ในเดือนตุลาคม 2022 ส่งผลให้ต้นทุนโลจิสติกส์และราคาสินค้าปรับตัวขึ้นสูง

2. Uncertainty (ความไม่แน่นอน) : หมายถึง สภาวะที่ข้อมูลขาดความชัดเจน ไม่สามารถคาดการณ์ได้แน่นอน เช่น การเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐบาล เทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้น หรือเหตุการณ์ระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม

ทำให้ต้องใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำ (วุฒิชัย โยธา และคณะ, 2565) เช่น การกำหนดอัตราภาษีดิจิทัลของไทยที่อยู่ระหว่างอภิปรายในสภา การประกาศใช้ PDPA ฉบับปรับปรุง และการออกกฎหมายควบคุม AI ของสหภาพยุโรป (AI Act) ซึ่งกระทบต่อหน่วยงานภาครัฐไทยในการจัดเก็บและใช้งานข้อมูล

3. Complexity (ความซับซ้อน) : หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันหลายด้าน ส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ เช่น ระบบเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกันทั่วโลก ปัญหาสิ่งแวดล้อม และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ทำให้ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วนเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (ฐิติ ลาภอนันต์ และคณะ, 2568) เช่น การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล ต้องผสมผสานทั้งโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT กฎหมาย PDPA และทักษะบุคลากร

4. Ambiguity (ความคลุมเครือ) : หมายถึง สภาวะที่ข้อมูลไม่ชัดเจนและสามารถตีความได้หลายแบบ เช่น นโยบายระหว่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม หรือกฎระเบียบที่มีความซับซ้อน ทำให้เกิดความเข้าใจผิดและอาจนำไปสู่ความขัดแย้ง เช่น นโยบาย “Remote Work” หลังโควิด-19 ยังคงปรับเปลี่ยนบ่อยครั้ง ระหว่างให้กลับเข้าออฟฟิศเต็มรูปแบบและทำงานแบบไฮบริด

VUCA World เป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการทำความเข้าใจความท้าทายของโลกยุคปัจจุบัน องค์กรและบุคคลต้องปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาทักษะให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ความยืดหยุ่น การคิดเชิงกลยุทธ์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและสังคมให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน (พลอยชมพู ทับเอม และคณะ, 2565) สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐนันท์ รททอง (2564) ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญต่อองค์กรภาครัฐในยุค VUCA World โดยเฉพาะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรม การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงาน ผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถช่วยให้องค์กรปรับตัวรับมือกับความท้าทาย และสร้างโอกาสใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนประเทศไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน

ในยุค VUCA World มีเหตุการณ์หลายอย่างที่เกิดขึ้นถึงความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การระบาดของโควิด-19 ที่เร่งให้หลายองค์กรเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน เช่น Remote Work หรือการทำงานระยะไกล การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสู่แพลตฟอร์มดิจิทัล และปัญหาห่วงโซ่อุปทานที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลก เหตุการณ์เหล่านี้แสดงให้เห็นว่าทั้งเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม ล้วนเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในระดับที่คาดไม่ถึง ทำให้การปรับตัวและการวางแผนล่วงหน้าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเผชิญกับความไม่แน่นอนในอนาคต (วุฒิชัย โยธา และคณะ, 2565)

2.7 ผลกระทบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม : การรับมือความผันผวนสำหรับองค์กรภาครัฐ

ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวขององค์กรภาครัฐ และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและความยั่งยืน ผลกระทบจากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถเห็นได้ในหลายมิติ ดังนี้ (รัฐนันท์ รททอง, 2564)

1. การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการภาครัฐ ผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยปรับปรุงระบบงาน เช่น ระบบ e-Government ที่ลดขั้นตอนการทำงาน ลดระยะเวลาในการให้บริการ และเพิ่มความสะดวกให้ประชาชน ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจและความพึงพอใจต่อรัฐ

2. การส่งเสริมการใช้พลังงานสะอาด การพัฒนานโยบายด้านพลังงานที่ยั่งยืนช่วยลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร (พลอยชมพู ทับเอม และคณะ, 2565)

3. การแก้ปัญหาสังคมที่ซับซ้อน ผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถใช้ Big Data และ AI ในการวางแผนแก้ไขปัญหาสังคม เช่น ความเหลื่อมล้ำ ความยากจน และสาธารณสุข ส่งผลให้การช่วยเหลือมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. การสร้างความยืดหยุ่นให้กับสังคม การพัฒนาโครงสร้างและระบบเตือนภัยที่มีประสิทธิภาพช่วยให้สังคมสามารถรับมือกับวิกฤต และฟื้นตัวได้รวดเร็วขึ้น (วุฒิชัย โยธา และคณะ, 2565)



5. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การมีส่วนร่วมของประชาชนช่วยเพิ่มความโปร่งใส ความไว้วางใจ และสนับสนุนการพัฒนาเชิงนวัตกรรมในภาครัฐ

6. การพัฒนาทักษะให้กับประชากร ผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัลและเทคโนโลยีใหม่ เพื่อให้ประชาชนมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (รัฐนันท์ รถทอง, 2564)

7. การกระตุ้นเศรษฐกิจและสร้างโอกาสทางธุรกิจ การสนับสนุนสตาร์ทอัพและเทคโนโลยีใหม่ช่วยให้เศรษฐกิจเติบโต สร้างงาน และลดอัตราการว่างงาน (พลอยชมพู ทับเฒ และคณะ, 2565)

8. การลดความเหลื่อมล้ำในสังคม นโยบายที่ช่วยให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึงทรัพยากร เช่น สวัสดิการดิจิทัล และการศึกษาผ่านออนไลน์ ทำให้สังคมมีความเท่าเทียมมากขึ้น (จิตติ ลาภอนันต์ และคณะ, 2568)

9. การสร้างความโปร่งใสและลดการคอร์รัปชัน การใช้เทคโนโลยี เช่น Blockchain เพิ่มความโปร่งใส และช่วยให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานของภาครัฐได้ (วุฒิชัย โยธา และคณะ, 2565)

10. การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างรัฐและประชาชน ระบบสื่อสารที่ทันสมัยช่วยให้ภาครัฐสามารถรายงานผลการดำเนินงาน และสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนได้ดีขึ้น (รัฐนันท์ รถทอง, 2564)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมส่งผลกระทบต่อภาครัฐในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน การเสริมสร้างความโปร่งใส และการสร้างความยั่งยืนในระยะยาว ผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ภาครัฐสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนประเทศไปสู่อนาคตที่ยั่งยืน (พลอยชมพู ทับเฒ และคณะ, 2565)

2.8 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจและถูกนำไปศึกษาอย่างกว้างขวางในสาขาสังคมศาสตร์ โดยเน้นที่กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทศนคติ และศักยภาพให้สูงขึ้นกว่าเดิม (Mushinsky, 1997; Schultz & Schultz, 1998)

2.8.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร (Mushinsky, 1997) เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างแรงจูงใจและศีลธรรมของผู้ตาม ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านแรงจูงใจ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Schultz & Schultz, 1998) นอกจากนี้พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2544) ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่แค่การจัดการงานให้สำเร็จ แต่คือการ “ยกระดับคน” เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งระบบให้สามารถเติบโตได้ในระยะยาวท่ามกลางบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.8.2 โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (model of the full range of leadership)

Bass & Avolio (1994) ได้นำเสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (model of the full range of leadership) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายถึงรูปแบบการนำที่หลากหลาย ตั้งแต่รูปแบบที่ไม่มีประสิทธิภาพไปจนถึงรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับหลัก ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) เป็นรูปแบบการนำที่ผู้นำหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ การมอบหมายงาน และการมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ขาดการติดตาม และการให้คำแนะนำซึ่งเป็นรูปแบบการนำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นรูปแบบการนำที่ผู้นำเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถสร้างแรงจูงใจ และควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในระดับหนึ่ง แต่ไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นรูปแบบการนำที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ

2.8.3 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่างมีเป้าหมายเดียวกันในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมักเน้นที่กระบวนการและผลลัพธ์ของนวัตกรรม ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเน้นการเปลี่ยนแปลงบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรมากกว่า หากองค์กรสามารถผสมผสานภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบได้อย่างเหมาะสม ก็จะสามารถสร้างทั้งนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในเวลาเดียวกัน

3. บทสรุป

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นกลไกสำคัญในการรับมือกับความผันผวนที่องค์กรภาครัฐต้องเผชิญในยุคปัจจุบัน ซึ่งเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยเฉพาะในโลก VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) (นภา จุลสุทธิ, 2567, และคณะ) ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะมีบทบาทในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรคิดสร้างสรรค์ กล้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ และเรียนรู้จากความผิดพลาด ขณะเดียวกันยังต้องสร้างวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจให้กับทีม เพื่อให้การบริหารงานในองค์กรภาครัฐ มีประสิทธิภาพมากขึ้น การศึกษาในบทความนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงข้อจำกัด ในการนำภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปใช้จริง ในบริบทขององค์กรภาครัฐ โดยเฉพาะการต่อต้านจากบุคลากรบางกลุ่ม และการขาดการสนับสนุนจากโครงสร้างภาครัฐ รวมถึงความท้าทายในการบริหารจัดการที่มีความซับซ้อนสูง อย่างไรก็ตาม การนำเสนอ Hybrid Leadership Model ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและภาวะผู้นำแบบปรับตัว (adaptive leadership) ช่วยให้ผู้นำในองค์กรภาครัฐสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ผันผวนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทความวิชาการนี้ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการเสริมสร้างความสามารถในการบริหารจัดการในองค์กรภาครัฐ รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัวขององค์กรและรับมือกับความท้าทายในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดการณ์ได้ ทำให้สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดีขึ้นในที่สุด

4. เอกสารอ้างอิง

- จุฬารักษ์ โสตะ. (2544). บทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชนและองค์การบริหารส่วนตำบลในการบริหารจัดการเพื่อการออกกำลังกาย. ขอนแก่น: ภาควิชาสุขศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เจริญ ภูวิจิตร. (2565). แนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในยุค Next Normal. ค้นเมื่อ 29 พฤษภาคม 2568, จาก <http://www.nidtep.go.th/2017/publish/doc/20220308-4.pdf>
- ฐิติ ลาภอนันต์, ญาติ นภาอารักษ์, และชินวิโรจน์ สิงโตทอง. (2568). นวัตกรรมการบริหารกับการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุค VUCAWorld. วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ, 11(1), 412-428.
- นภา จุลสุทธิ, กัสมา กาชอน, สิปราย เจริญผล, และพรชัย เจดามาน. (2567). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐภายใต้ยุค VUCA. วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 7(1), 310-328.



- พลอยชมพู ทับเอม, มณีนุช จัยเอี่ยม และธันสา โรจนตระกูล. (2565). การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวทางการปฏิบัติที่ดีในองค์กร. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(12), 294-309.
- รัฐนันท์ รทอง. (2564). ภาวะผู้นำดิจิทัลของครูโรงเรียนเทศบาลบ้านสามกอง อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(11), 223-234.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2544). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วุฒิชัย โยตา, จุฬารณ สโตะ และอำนาจ ชนวงส์. (2565). ผลของโปรแกรมจิตวิทยาการให้คำปรึกษาเชิงนวัตกรรมต่อพลังสุขภาพจิตในบุคลากรทางการศึกษาภายใต้สถานการณ์โควิด-19. *วารสารการแพทย์และสาธารณสุข มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 5(3), 160-169.
- วุฒิชัย โยตา. (2566). นวัตกรรมความคิดเชิงการออกแบบร่วมกับจิตวิทยาการปรึกษาในสถานการณ์วิกฤตโลก. *วารสารการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม*, 31(2), 107-119.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Azevedo, J. P., Hasan, A., Goldemberg, D., & Iqbal, S. A. (2020). *Simulating the Potential Impacts of COVID-19 School Closures on Schooling and Learning Outcomes: A Set of Global Estimates*. *Education Global Practice*. Retrieved May 29, 2025, from <https://www.worldbank.org/en/topic/education/publication/simulating-potential-impacts-of-covid-19-school-closures-learning-outcomes-a-set-of-global-estimates>.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press: Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476. DOI: 10.1108/01437730210449357
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Belknap: Harvard Press.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston: Harvard Business Press.
- Mushinsky. (1997). Transformational Leadership and Organizational Change: Cross-Sector and Cross-National Comparisons. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(1), 109-137.
- O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2011). *Public Management: Organizations, Governance, and Performance*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis-Into the Age of Austerity*. Oxford: Oxford University Press.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (1998). *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sloane, P. (2017). *The Leader's Guide to Lateral Thinking Skills: Unlock the Creativity and innovation in you and your team* (3rd ed.). London: Kogan Page Ltd.