

## ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟู Adaptive leadership of head of rehabilitation division

Received: June 23, 2023

Revised: Sep 10, 2023

Accepted: Sep 16, 2023

<sup>1\*</sup>ประจักษ์จินต์ โสภณพานิชกุล <sup>2</sup>ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา <sup>3</sup>พ่องพรรณ เกิดพิทักษ์  
<sup>1\*</sup>Prajakjin Sophonpanichkul <sup>2</sup>Prasarn Malakul Na Ayutthaya <sup>3</sup>Pongpan Kirdpitak

<sup>1\*3</sup>จิตวิทยาเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต  
<sup>1\*3</sup>Psychology for Developing Human Potentials, Kasem Bundit University

\*Corresponding author, Email: prajakjin@gmail.com

### บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (adaptive leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำที่เน้นการใช้กระบวนการร่วมกับความสามารถส่วนบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น รวมทั้งเป็นการเสริมพลังทีมงานให้พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายขององค์กรเพื่อสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กรภายใต้เวลาและขอบเขตที่จำกัด โดยกระบวนการของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนประกอบด้วย การมองภาพรวมขององค์กร การระบุประเด็นที่ต้องการปรับเปลี่ยน การมอบหมายความรับผิดชอบ การรักษาวินัยการทำงาน การรับข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผล การติดตามผล ซึ่งสามารถใช้ในการปรับเปลี่ยนงานในองค์กร 6 ด้าน ดังต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการบริหารการจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 2) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการทำงานเป็นทีม 3) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 4) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงาน/องค์กร และ 6) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของหัวหน้าหน่วยงาน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หัวหน้าหน่วยงาน

### Abstract

Adaptive leadership means the use of procedures in conjunction with individual abilities that will lead to improved performance. This is to enable the team to be ready to learn new things in order to keep up with changing situations while also developing individual potential and continuously developing the organization within a restricted time and scope. The corporate overview is part of the adaptive leadership approach. Identifying issues that need to be addressed, assigning responsibility, maintaining work discipline, receiving feedback from operators, evaluation, and follow-up, all of which are used to modify the following 6 areas of organizational work: 1) adaptive leadership in excellent service management, 2) adaptive leadership in teamwork, 3) adaptive leadership in troubleshoot problems by making sudden, 4) adaptive leadership in

technology skills, 5) adaptive leadership in organizational coordination among Internal and external relationships, and 6) adaptive leadership in positive psychological capital.

**Keyword:** adaptive leadership, head of rehabilitation division

## บทนำ

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (adaptive leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่แสดงถึงศักยภาพแนวใหม่ในการบริหารงานซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติหลักได้แก่ การมองรูปแบบการบริหารงานในมุมมองที่แตกต่างจากเดิม มีการศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตามทันสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในเงื่อนไขของระยะเวลาและขอบเขตที่จำกัด ซึ่งจะต้องนำพองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยเน้นความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามในการมีมุมมองร่วมกันสู่จุดมุ่งหมายและอนาคต ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะทำการตัดสินใจและดำเนินการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ตามรูปแบบของพฤติกรรมองค์กร ซึ่งต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและปัญหาท้าทายอยู่ตลอดเวลา ทำให้ไม่สามารถเน้นรูปแบบพฤติกรรมอย่างตายตัว แต่จะต้องมีการรับรู้พฤติกรรมที่เหมาะสมตามสภาวะเวลาที่เปลี่ยนแปลง (Glover et al., 2002; กาญจนนา ธานะ, 2551)

งานเวชศาสตร์ฟื้นฟู คือการรักษาและฟื้นฟู สมรรถภาพของผู้ป่วยทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และเศรษฐกิจ เพื่อให้ผู้ป่วยอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขพอสมควรแก่อัตภาพ ขอบเขตของงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูในโรงพยาบาล ได้แก่ การให้บริการตรวจรักษาฟื้นฟูสภาพโรคและภาวะ ความผิดปกติของร่างกายที่ก่อให้เกิดการสูญเสียความสามารถหรือสมรรถภาพร่างกายถดถอย งานเวชศาสตร์ฟื้นฟูจึงมีความต้องการจำเป็นต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนให้หัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญในการนำนโยบายหลักขององค์กรลงสู่หน่วยงานให้เกิดการปฏิบัติงานซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยที่ ในการทำงานหัวหน้าหน่วยจะต้องมีภาวะผู้นำที่พร้อมปรับเปลี่ยนและสร้างพลังแก่ผู้ปฏิบัติงานให้ร่วมมือร่วมใจ สร้างแรงบันดาลใจ ให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรได้สำเร็จลุล่วง กระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยทุ่มเทความพร้อมและการทำงานอย่างเต็มศักยภาพและแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเตรียมพร้อมกับการปรับเปลี่ยนทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันก็ยังไม่สามารถพัฒนาหัวหน้างานให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้อย่างแท้จริง

### ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟู

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนได้นำไปปรับใช้ในหลายวงการอย่างกว้างขวาง ตัวอย่างเช่น Marion et al. (2016) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถขององค์กรในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยนี้ใช้การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพและการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลจากองค์กรในวงการการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ปฏิสัมพันธ์ของเครือข่าย และกลุ่มคนในหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถขององค์กรในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ Smith (2020) ได้วิจัยเรื่องกลยุทธ์ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนและการประสบความสำเร็จของผู้จัดการโครงการในประเทศจาไมกา การวิจัยในครั้งนี้มีรูปแบบวิจัยเชิงคุณภาพในลักษณะกรณีศึกษา (case study) โดยใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อทำให้งานประสบความสำเร็จโดยศึกษาจากกลุ่มผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จในการทำโครงการทั้งหมด 8 คนที่เคยใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำการ

ปรับเปลี่ยนแล้วทำให้งานประสบความสำเร็จโดยทำการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า กึ่งโครงสร้าง (semi structured face-to-face) และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานและผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาการทำงาน โดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์แบบ Yin's 5-step โดยมุ่งศึกษา 3 ประเด็นหลักของกลยุทธ์ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและรูปแบบของภาวะผู้นำที่ใช้ในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทักษะของภาวะผู้นำที่ใช้ในการทำงานในสถานการณ์ที่แตกต่างกันจะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการนำภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมาเสริมสร้างประสิทธิภาพของงานและเพิ่มสมรรถนะของผู้นำจึงเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการนำมาใช้ โดยสามารถสรุปเป็นคำนิยามได้ดังนี้ คือ เป็นผู้นำที่เน้นการใช้กระบวนการร่วมกับความสามารถส่วนบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น โดยเป็นการเสริมพลังให้ทีมงานให้พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายขององค์กรเพื่อสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กรภายใต้เวลาและขอบเขตที่จำกัด โดยกระบวนการของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนประกอบด้วย การมองภาพรวมขององค์กร การระบุประเด็นที่ต้องการปรับเปลี่ยน การมอบหมายความรับผิดชอบ การรักษาวินัยการทำงาน การรับข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผล การติดตามผล

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเหมาะสมที่จะใช้ในการปรับเปลี่ยนงานขององค์กร 6 ด้าน ดังต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการบริหารการจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (excellent service management) หมายถึง การดำเนินงานหรือกระบวนการของหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวกับเรื่องคนงาน และความรับผิดชอบซึ่งได้แก่ การวางแผนองค์กรอย่างชัดเจน มีวิธีการให้บริการในหลายรูปแบบ มอบหมายหน้าที่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม มีการประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น รับฟังข้อมูลย้อนกลับจากการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ มีการประเมินผลว่าเป็นไปตามทิศทางตามที่องค์กรตั้งไว้และติดตามผลปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ 2) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการทำงานเป็นทีม (teamwork) หมายถึง การที่บุคคลร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยสื่อสารให้เข้าใจเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งได้แก่การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ร่วมงาน โดยมอบหมายงานให้สมาชิกอย่างเหมาะสมเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา รับฟังปัญหาจากทีมงาน ประเมินว่าทีมงานดำเนินการไปในทิศทางที่ตั้งไว้ และติดตามผลเพื่อปรับแนวทางให้เหมาะสมกับงาน 3) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (problem solving) หมายถึง ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทีทันใดโดยไม่ได้คาดคิดหรือวางแผนล่วงหน้า โดยเกิดจากประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ฝึกอบรมจากหลายแหล่ง ค้นคว้าหาแนวทางใหม่เพื่อเก็บเป็นประสบการณ์และ มีการฝึกตั้งเป้าหมายในอนาคตให้เฉพาะเจาะจงกับปัญหา ได้แก่ สามารถระบุปัญหาที่แท้จริงได้ วิเคราะห์สาเหตุ นำข้อมูลหรือปัญหา มาส่งต่อให้กับผู้ร่วมงานรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ โดยร่วมกับทีมงานเพื่อแก้ไขปัญหา ยอมรับความคิดเห็นจากทีมงาน ซึ่งจะประเมินได้จากแนวทางในการจัดการกับปัญหาและติดตามผลโดยการปรับรูปแบบการจัดการกับปัญหาได้อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กรต่อไป 4) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (technology skills) หมายถึงความสามารถของบุคคลที่เกิดจากการฝึกฝนพัฒนาความสามารถของตนเองและจากประสบการณ์จนชำนาญในเรื่อง

กระบวนการการประยุกต์ ได้แก่ การเข้าใจวัตถุประสงค์ในการใช้เทคโนโลยี ฝึกฝนความสามารถในการใช้เทคโนโลยี โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนให้ชัดเจน มีการจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา ในกรณีที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสามารถนำสิ่งทดแทนมาใช้ที่เหมาะสม ซึ่งประเมินได้จากมีความเหมาะสมในการใช้งาน และติดตามผลเพื่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ 5) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงาน/องค์กร (organizational coordination) หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่ม รูปแบบหรือวิธีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ภายใน และภายนอก ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย มีการระบุงานให้ชัดเจนในที่ทีมงาน กำหนดงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการประสานงาน รับฟังความคิดเห็นจาก ทีมงาน การประเมินความสำเร็จจาก ความสัมพันธ์ระหว่างทีมเพิ่มมากขึ้นและงานมีคุณภาพมากขึ้นเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และ 6) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้านทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของหัวหน้าหน่วยงาน (psychological capital) หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออก โดยสภาวะจิตทางบวกในการเสริมสร้างศักยภาพที่ส่งผลเพื่อการบรรลุเป้าหมายในงาน ได้แก่ การตั้งเป้าหมายในการทำงาน การวางแผนฝึกฝนตนเอง มอบหมายหน้าที่ให้กับผู้เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม สร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร รับฟังข้อเสนอแนะเพื่อมาปรับปรุง โดยสามารถประเมินได้จากสามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้ง และสามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายใหม่เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น จึงได้มีความสนใจและมีความคาดหวังว่าหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูที่มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ดี จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการบริหารงานในองค์กรที่สำคัญทั้งในการแก้ปัญหา สร้างแรงกระตุ้นให้กับทีมงาน และปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ มองปัญหาในมุมมองที่หลากหลายและหัวหน้าหน่วยงานและความสามารถในการบริหารงานอีกหลายด้านเพื่อให้เหมาะสมกับการทำงานในยุคปัจจุบันที่ต้องการภาวะผู้นำแนวใหม่ที่แตกต่างจากเดิม

#### **กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟู**

จากผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อความรู้จากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการนำภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมาเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานองค์กรของหัวหน้าหน่วยงานผู้ศึกษาจึงสำรวจข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อให้ทราบสภาพปัญหาและบริบทที่แท้จริงเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ด้วยการสัมภาษณ์บุคลากรระดับปฏิบัติการและหัวหน้างานแผนกเวชศาสตร์ฟื้นฟู จำนวน 10 คน ในเรื่องของภาวะผู้นำของหน่วยงาน ซึ่งได้ผลสรุปว่า ผู้นำองค์กรมีความสามารถด้านวิชาชีพ แต่ยังคงได้รับการส่งเสริมความสามารถเรื่องการพัฒนาด้านภาวะผู้นำตามเป้าหมายขององค์กร โดยที่ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าองค์กรเป็นองค์กรขนาดใหญ่ จำเป็นต้องมีการแบ่งหน่วยงานในการบริหารงานในหน่วยงานหลายหน่วย หัวหน้าหน่วยงานในสถานะการเป็นผู้นำการปฏิบัติงานจำเป็นต้องเพิ่มทักษะในการมองปัญหา การบริหารงานในหลายด้าน การแก้ปัญหา สร้างแรงกระตุ้นให้กับทีมงาน และปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ ซึ่งการขาดภาวะผู้นำดังกล่าวย่อมเป็นอุปสรรคต่อองค์กรทำให้ไม่สามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายที่วางไว้โดยมีประเด็นปัญหาที่สำคัญในด้านของการมองปัญหาในมุมมองที่หลากหลายและหัวหน้าหน่วยงานยังต้องเพิ่มความสามารถในการบริหารงานอีกหลายด้านเพื่อให้เหมาะสมกับการทำงานในยุคปัจจุบัน

ผลการสำรวจดังกล่าวสอดคล้องกับ กาญจนานา ธานะ (2551) ซึ่งได้ให้ความเห็นถึงการจัดการความรู้ของผู้นำการปรับเปลี่ยนว่า ผู้นำต้องมีการตระหนักถึงองค์กรของตนเองให้เหมาะสมในการแสวงหาความรู้ที่

มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการใช้ความรู้อย่างแท้จริง มีการพัฒนารูปแบบระบบการรับส่งข้อมูล ข่าวสาร มีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ มีความสามารถที่จะปรับตัวและมุ่งไปถึงการปรับองค์กรของตนให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือดังที่ Glover et al. (2002) ได้ให้ความเห็นว่าการยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลและทีมงาน มีการปรับปรุงรูปแบบในการปฏิบัติงาน มีความเห็นอกเห็นใจกันเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งกัน มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามารถเผชิญปัญหาที่ท้าทายและสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในทางที่ทำให้เกิดการสร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหน่วยงาน ส่วน Khan (2005) เสนอว่าโลกทุกวันนี้เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ การเป็นองค์กรที่มีคุณภาพและองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้เกิดประโยชน์ที่อย่างถาวรและมีความยั่งยืนต่อองค์กร การสร้างกลุ่มความรู้โดยการรวมพลังสร้างความกลมเกลียวจากหลากหลายหน่วยงาน และจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาของทุกภาคส่วนโดยรวม และ Hogan (2008) อธิบายไว้ในภาวะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การคิดนอกกรอบอาจจะไม่ใช่คำตอบที่เหมาะสมต่อการอยู่รอด ผู้นำจำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องคิดในการเปลี่ยนแปลงรอบ คัดถึงสิ่งที่ต้องเพิ่มเติมในกรอบและรูปแบบที่จำเป็นต่อการตอบสนองต่อการจัดการกับกรอบเดิม รวมถึง Heifetz and Laurie (2001) ได้ให้ความเห็นว่าการประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมี 6 ด้านคือ 1) การมองภาพจากองค์รวม (the big picture) 2) การกำหนดประเด็นความท้าทายการปรับเปลี่ยน (identify the adaptive challenge) 3) การควบคุมสภาพกดดัน (regulate distress) 4) การรักษาวินัยใฝ่ใจมุ่งผลสำเร็จ (maintain disciplined attention) 5) การมอบหมายงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (give the work back to people) เป็นการกระจายอำนาจ สร้างความเข้าใจกับทีมงาน โดยผู้นำจะส่งมอบงานและความรับผิดชอบที่ท้าทายให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้ปฏิบัติและเป็นผู้รับผิดชอบด้วย และ 6) การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน (protect voices of leadership from below)

จากผลการสำรวจข้อมูลเชิงประจักษ์และการประมวลข้อความรู้จากนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า กรอบแนวคิดในหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูควรเน้นที่องค์ประกอบสำคัญ 7 ด้าน คือ 1) การมองภาพจากองค์รวม ผู้นำจะต้องมองเห็นและเข้าใจในวัตถุประสงค์หลักขององค์กรอย่างชัดเจน สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีการเตรียมพร้อมกับการรับมือกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น 2) การระบุประเด็นที่ต้องการปรับเปลี่ยน มีการวางแผนกระบวนการหรือวิธีการ กลยุทธ์ ในการบริหารจัดการกับเหตุการณ์ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เมื่อเกิดปัญหาที่สามารถจัดการได้สามารถจำแนกได้ว่าอะไรคือปัญหานั้น ผู้นำต้องจำแนกและบ่งชี้ได้ โดยมีการวางแผนเป้าหมาย วิเคราะห์แนวทางในระยะยาว 3) การมอบหมายความรับผิดชอบ เป็นการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นแบบที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งมอบงานและความรับผิดชอบให้ผู้ร่วมงาน 4) ผู้นำจำเป็นต้องทำให้ทีมงาน มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นใฝ่ใจงานประสบความสำเร็จในระยะยาว มีทักษะการคิดเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานเพื่อสร้างแนวคิด กระบวนการรูปแบบใหม่หรือนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นจากเดิม 5) รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องรับฟังเสียงจากสะท้อนความจริงขององค์กร โดยรับฟัง และตอบสนองต่อเสียงเหล่านั้นด้วยความเป็นธรรม มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ 6) มีการประเมินผล การตัดสินใจหรือสรุปผลที่ได้จากการวัดผล ในเชิงปริมาณหรือคุณภาพว่ากระบวนการนั้นดีไม่น้อยอย่างไร มีคุณค่าอยู่ในระดับใด และสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างไร และ 7) มีการติดตามผล เป็นการประเมินระหว่างการทำงานอยู่ โดยเน้นที่การประเมินที่กระบวนการดำเนินงานเป็นหลักและมักจะทำเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ลักษณะงานที่ต้องการการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูสรุปได้ว่ามี 6 ด้าน คือ 1) การบริหารการจัดการองค์กรให้มุ่งสู่เป็นองค์กรสู่

ความเป็นเลิศ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 4) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ/นวัตกรรม 5) การประสานงานระหว่างหน่วยงาน/องค์กร และ 6) ทูทางจิตวิทยาเชิงบวกของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟู สรุปลักษณะภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 สรุปลักษณะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูในการบริหารงานของหน่วยงาน

### บทสรุป

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหน่วยงาน เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการนำเชิงใช้กระบวนการมากกว่าความสามารถส่วนบุคคล ซึ่งกระบวนการที่เกิดขึ้นจะเป็นกระบวนการที่ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ผู้วิจัยยังมีความประสงค์ที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนทีมงานเพื่อให้พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายขององค์กรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กรภายใต้เวลาและขอบเขตที่จำกัด จากการรายงานผลการวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นระดับหัวหน้าและระดับบริหารงานเป็นที่ประจักษ์ได้ว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สามารถพัฒนาศักยภาพของหัวหน้างาน ตามองค์ประกอบสมรรถนะ 3 ด้านคือ 1) ด้านความรู้ของผู้นำการปรับเปลี่ยนผู้นำการปรับเปลี่ยนในการวางเป้าหมาย การวิเคราะห์

คาดการณ์แนวทางในการปฏิบัติงาน เพิ่มพูนทักษะการคิดเพื่อพัฒนาผลงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) ด้านความสามารถของผู้ประกอบการปรับเปลี่ยนมีการวิเคราะห์มุมมองภาพในอนาคต มองการไกล วิสัยทัศน์แบบองค์รวม สร้างแรงจูงใจ อำนาจความสะอาดให้กับทีมงานโดยให้รับผิดชอบร่วมกันยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และ 3) ด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการปรับเปลี่ยน มีกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสมกับงาน และมีการเตรียมการสำหรับอนาคตเพื่อมุ่งแสวงหาความสำเร็จในอนาคต มีการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า สามารถใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ สามารถประสานงานระหว่างหน่วยงานและองค์กรและมีทุนจิตวิทยาเชิงบวก ทำให้งานประสบความสำเร็จ และหมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ ส่งผลให้หัวหน้าหน่วยงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานต่อไป ด้วยเหตุนี้การพัฒนาผู้นำให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบันจึงควรเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ให้มีสมรรถนะการบริหารจัดการโดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดคือการมุ่งเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็งในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ร่วมกับการต่อยอดในการพัฒนาหลักสูตรการอบรมของหน่วยงานเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงานด้านภาวะผู้นำเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งมั่นคงและยั่งยืน เพื่อรับกับสภาพความเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคตได้ต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา ธาณะ. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ สภาพแวดล้อมในการทำงานและภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR). <https://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/13885>
- Glover, J. M., Friedman, H. L., & Jones, G. (2002). Adaptive leadership: When change is not enough (Part one). *Organization Development Journal*, 20, 15. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:158115241>
- Heifetz, R., & Laurie, D. (2001). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 79, 131-141. <https://hbr.org/2001/12/the-work-of-leadership>
- Hogan, T. J. (2008). The adaptive leadership maturity model. *Organization Development Journal*, 26(1), 55. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:221012141>
- Khan, O. (2005). The challenge of adaptive leadership. *Leader to Leader*, 25(38), 52. <https://doi.org/10.1002/ltl.154>
- Marion, R., Christiansen, J., Klar, H., Schreiber, C., & Erdener, M. (2016). Informal leadership, interaction, cliques, and productive capacity in organizations: A collectivist analysis, *The Leadership Quarterly*, 27(2), 242-260, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.003>
- Smith, D. R. (2020). *Adaptive leadership strategies and project success of construction project managers in Jamaica*. [Doctoral dissertation, Walden University]. 9449. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/9449>