



รูปแบบกระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ
THE FACILITATION MODEL FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT
IN BUSINESS ORGANIZATIONS

รสสุคนธ์ คุณสมบัติ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2567

รูปแบบกระบวนการฟาสิลิตะชั่นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางสังคม
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2567
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

THE FACILITATION MODEL FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT
IN BUSINESS ORGANIZATIONS



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY
(Social Management)

Faculty of Social Sciences, Srinakharinwirot University

2024

Copyright of Srinakharinwirot University

ปรินญาณินพนธ์
 เรื่อง
 รูปแบบกระบวนการพาสิตะชั้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ
 ของ
 รสสุคนธ์ คุสมบัติ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
 ปรินญาปรัชญาดุษฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางสังคม
 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปรินญาณินพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก (รองศาสตราจารย์ ดร.ชลวิทย์ เจียรจิตต์)	 ประธาน (รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
..... ที่ปรึกษาร่วม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนนิกานต์ สุญสินภัย)	 กรรมการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายชล ปัญญชิต)
	 กรรมการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤติยา คันธโชติ)

ชื่อเรื่อง	รูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ
ผู้วิจัย	รสสุคนธ์ คุสมบัติ
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2567
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ชลวิทย์ เจียรจิตต์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธันนิกันต์ สุญสินัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ 2) พัฒนารูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ และ 3) ประเมินรูปแบบที่พัฒนากระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร ฟาซิลิเตเตอร์ และพนักงานจาก 5 องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ รวม 25 คน และประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาเอกสารในเบื้องต้นได้นำไปสู่การสังเคราะห์ "กรอบแนวคิดกระบวนการฟาซิลิเตชัน" ซึ่งบูรณาการโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงของ Lewin และ Kotter เข้ากับเป้าหมายการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) โดยมีบทบาทและทักษะของฟาซิลิเตเตอร์เป็นกลไกขับเคลื่อน ในบริบทของสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง จากกรอบแนวคิดดังกล่าวและการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม ได้นำไปสู่การพัฒนา "รูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชัน 5A (5A Facilitation Model)" ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ ประกอบด้วยองค์ประกอบแกนกลาง 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) เข้าใจ (Analyze) 2) เชื่อมโยง (Approach) 3) ตระหนักรู้ (Awaken) 4) พัฒนา (Acquire) และ 5) ปฏิบัติ (Apply) โดยมีกลไก "วัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Reflective Learning Loop)" ที่ทำให้กระบวนการมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ การดำเนินงานของรูปแบบนี้ต้องอาศัย "เงื่อนไขสนับสนุน (Supporting Conditions)" ทั้งในระดับบุคคล (ความปลอดภัยทางจิตวิทยา, ทศนคติและทักษะของฟาซิลิเตเตอร์, การโค้ชและพี่เลี้ยง) และระดับองค์กร (การสนับสนุนจากผู้นำ, วัฒนธรรมการเรียนรู้, การจัดระบบให้สอดคล้องกัน) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใต้สภาวะของระบบที่ปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา (Adaptive System) รูปแบบนี้ได้รับการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คนพบว่ามีความเหมาะสมในระดับสูงอย่างยิ่ง และสามารถนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และยังสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร รวมถึงยังสามารถนำหลักการไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

คำสำคัญ : กระบวนการฟาซิลิเตชัน, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การพัฒนาองค์กร, องค์กรธุรกิจ

Title	THE FACILITATION MODEL FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT IN BUSINESS ORGANIZATIONS
Author	ROSSUKHON KUSOMBUT
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2024
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Cholvit Jearajit
Co Advisor	Assistant Professor Dr. Tannikarn Soonsinpai

This qualitative research sought to 1) investigate the facilitation process for cultivating transformational leadership within business organizations, 2) construct a facilitation process model to enhance transformational leadership in business contexts, and 3) appraise the efficacy of the developed model. Data were gathered via comprehensive document analysis and in-depth interviews with 25 executives, facilitators, and employees from five prominent business organizations. The model's appropriateness was subsequently validated by five subject matter experts. Initial document analysis culminated in the synthesis of a "Conceptual Framework for the Facilitation Process." This framework effectively integrates Lewin's and Kotter's change management paradigms with the principles of transformational leadership (4I's), positing the facilitator's roles and competencies as crucial drivers within dynamic environments. Drawing upon this framework and empirical data analysis, the "5A Facilitation Model" was developed as a novel contribution. This model delineates five core stages: Analyze, Approach, Awaken, Acquire, and Apply, augmented by a "Reflective Learning Loop" for enhanced process adaptability. The successful implementation of this model hinges on "Supporting Conditions" at both individual (e.g., psychological safety, facilitator attributes, coaching) and organizational levels (e.g., leadership endorsement, learning culture, systemic coherence) to foster change within an adaptive system. Expert evaluation confirmed the model's high suitability and its potential to foster transformational leadership and sustainable change across individual, team, and organizational domains.

Keyword : Facilitation Process, Transformational Leadership, Organizational Development, Business Organizations

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อันเนื่องมาจากความกรุณาและการดูแลเอาใจใส่อย่างดียิ่งจาก รศ.ดร.ชลวิทย์ เจียรจิตต์ ประธานหลักสูตรการจัดการทางสังคมและอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ผศ.ดร.ธรรณิกานต์ สุญสินัย รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ร่วม รศ.ดร.ภูมิจิต มุลศิลป์ คณบดีคณะสังคมศาสตร์ และ รศ.ดร.หทัยรัตน์ มาประณีต หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยาและคณาจารย์คณะสังคมศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการทางสังคม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่านที่คอยให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา ให้ความรู้และความช่วยเหลือในการทำปริญญานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร. วรภัทร์ ภูเจริญ ที่ให้โอกาส และสนับสนุนผู้วิจัย ได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจรวมถึงให้คำแนะนำในทุกๆเรื่อง

ขอกราบขอบพระคุณ คุณสุดคุณ ชัมภรัตน์ นายกสมาคม การจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย คุณธาดา เสวตศิลา ประธานมูลนิธิยูเรเชียเฟรนด์ ประเทศไทย ดร.พจนารถ ชีบังเกิด ประธานกรรมการ กลุ่มบริษัท จิมมีเดอะค็อก ดร.ณัฐวุฒิ กุลนิเทศ ดร. นภัสมล จันทภิบาล พร้อมทั้งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ทุกท่านที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าด้วยความเมตตาและเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยมา โดยตลอด

ขอกราบขอบพระคุณ ดร. พันธุ์เพิ่มศักดิ์ อารุณี ผู้อำนวยการกองขับเคลื่อนและพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ดร.อรอนงค์ สิงห์บุบผา ผู้อำนวยการกลุ่มงานส่งเสริมสมรรถนะกำลังคนวิจัยและนวัตกรรม และเพื่อนร่วมรุ่นการจัดการทางสังคม รุ่นที่ 2 ทุกๆคนที่คอยสนับสนุน ให้กำลังใจ และผลักดันให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

เหนือสิ่งอื่นใดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบุคคลผู้มีพระคุณที่สุดในชีวิต คือ คุณพ่อวิโรจน์ และคุณแม่ นารัตน์ คูสมบัติ ที่ให้ความรักให้การอบรมเลี้ยงดูและให้ความหวังในหลายๆเรื่อง คุณนิติรศ บุตระแก้ว และเด็กหญิง ชัญญภาภัก บุตระแก้ว ครอบครัวที่ให้การสนับสนุน ทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี หากคุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ขอบแต่ คุณพ่อ คุณแม่ ครูบาอาจารย์ ครอบครัวและผู้มีพระคุณทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลผู้วิจัยมา ณ โอกาสนี้

รสสุคนธ์ คูสมบัติ

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ภูมิหลัง	1
1.2 ความสำคัญของการวิจัย	5
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.4 นิยามคำศัพท์เฉพาะ	6
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	8
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	9
2.1 การพัฒนาองค์กร (Organizational Development).....	11
2.1.1 แนวคิดความพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กร (Fundamental Concepts of Organization)	
.....	11
2.1.2 แนวคิดและกระบวนการพัฒนาองค์กร (Concepts and Processes of Organizational Development)	21
2.1.3 บทบาทของการพัฒนาองค์กรต่อการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	30
2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	34
2.2.1 นิยามและที่มาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	34

2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's)	36
2.2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทธุรกิจ	42
2.2.4 บทบาทของกระบวนการฟาสิลิเตชันในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	45
2.2.5 บทสรุป.....	47
2.3 แนวคิดและการประยุกต์ใช้กระบวนการฟาสิลิเตชัน.....	48
2.3.1 ความหมายและความสำคัญของกระบวนการฟาสิลิเตชัน (Facilitation)	49
2.3.2 การออกแบบกระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	52
2.3.3 คุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นของฟาสิลิเตเตอร์ (Facilitator)	59
2.3.4 บทบาทและหน้าที่ของฟาสิลิเตเตอร์ (Facilitator)	62
2.3.5 การประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจ	72
2.4 บทสรุป	82
2.5 การถอดบทเรียนเพื่อถ่ายทอดนวัตกรรมสู่การพัฒนา อย่างยั่งยืน ด้วย LIST Model	84
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	88
3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	89
3.2 ระเบียบวิธีวิจัย	90
3.3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	90
3.3.1 องค์กรเป้าหมาย	90
3.3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	90
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	91
3.4.1 สำหรับระยะที่ 1: การศึกษา (Document Analysis)	92
3.4.2 สำหรับระยะที่ 2: การพัฒนารูปแบบ (In-depth Interview).....	93
3.4.3 สำหรับระยะที่ 3: การประเมินรูปแบบ (Expert Validation).....	95
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	96

3.5.1	ขั้นตอนที่ 1: การศึกษา (Study)	96
3.5.2	ขั้นตอนที่ 2: การพัฒนารูปแบบ (Development)	97
3.5.3	ขั้นตอนที่ 3: การประเมินรูปแบบ (Expert Validation)	97
3.6	การวิเคราะห์ข้อมูล	97
3.6.1	การวิเคราะห์ข้อมูลจากระยะที่ 1: การศึกษา (Document Analysis)	97
3.6.2	การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากระยะที่ 2: การพัฒนารูปแบบ (In-depth Interview)	98
3.6.3	การวิเคราะห์ข้อมูลจากระยะที่ 3: การประเมินรูปแบบ (Expert Validation)	99
3.7	จริยธรรมการวิจัย	99
3.7.1	การได้รับความยินยอมโดยรับทราบข้อมูล	99
3.7.2	การรักษาความลับและข้อมูลส่วนบุคคล	100
3.7.3	การปกป้องข้อมูล	100
3.7.4	การให้สิทธิในการถอนตัว	100
3.7.5	การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์	100
บทที่ 4	ผลการศึกษา	104
4.1	ผลการศึกษตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการฟาซิลิเตชันที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	106
4.1.1	องค์ประกอบของกรอบแนวคิด (Components of the Framework)	107
4.1.2	องค์ประกอบด้านเป้าหมายเชิงคุณภาพ: คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Qualitative Goal: Transformational Leadership Attributes)	111
4.1.3	องค์ประกอบด้านกลไกการขับเคลื่อน: บทบาทและทักษะของฟาซิลิเตเตอร์ (The Driving Mechanism: Facilitator's Roles and Skills)	112
4.1.4	การสังเคราะห์แนวคิดจากวรรณกรรมเพื่อใช้เป็นกรอบในการเก็บข้อมูลภาคสนาม	115

4.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ	117
4.2.1 การนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้น.....	117
4.2.2 องค์ประกอบแกนกลางของรูปแบบ (Core Process): 5A Facilitation Model	118
4.2.3 กลไกการเรียนรู้แบบหมุนวนและปรับตัวด้วยวัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Iterative and Adaptive by Nature/Reflective Learning Loop)	133
4.2.4 เงื่อนไขสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (Supporting Conditions)	135
4.2.5 การเคลื่อนไหวภายใต้ระบบที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา (Iterative and Adaptive, within an Adaptive System).....	141
4.2.6 สรุปภาพรวมการสังเคราะห์รูปแบบ: จากข้อมูลภาคสนามสู่ “5A Facilitation Model”	144
4.2.7 การวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามเชิงลึก: รากฐานเชิงประจักษ์ของรูปแบบ “5A Facilitation Model”	146
1. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1	183
2. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G2	203
3. สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม G1 และ G2 (Cross-Case Analysis).....	204
4. การสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่รูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ.....	212
4.3 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 การประเมินรูปแบบที่พัฒนาแล้ว (Validation of the Synthesized Model)	228
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	234
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	234
5.1.1 ผลการศึกษากระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ.....	234

5.1.2 ผลการพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาสิลิตีชั่นสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ.....	237
5.2.3 ผลประเมินรูปแบบกระบวนการฟาสิลิตีชั่นสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ.....	240
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	241
5.2.1 อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1	241
5.2.2 อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2	243
5.2.3 อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3	259
5.3 ข้อเสนอแนะ	262
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้	262
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	264
บรรณานุกรม	265
ภาคผนวก.....	278
ประวัติผู้เขียน.....	295

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 Research Methodology : Step 1	101
ตาราง 2 Research Methodology : Step 2	102
ตาราง 3 Research Methodology : Step 3	103
ตาราง 4 ตารางแสดงการจัดกลุ่มขั้นตอนจากข้อมูลภาคสนามสู่รูปแบบ “5A Facilitation Model”	119
ตาราง 5 ตารางแสดงผลการประเมินเชิงสถิติจากคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน	230



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 Industry1.0 – Industry 5.0.....	1
ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย	8
ภาพประกอบ 3 รูปแบบการเปลี่ยนแปลง (Lewin's Change Model)	24
ภาพประกอบ 4 รูปแบบ 8 ขั้นตอนของ John Kotter (Kotter's 8-Step Change Model)	26
ภาพประกอบ 5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership).....	37
ภาพประกอบ 6 ทักษะที่สำคัญของ ฟาซิลิเตเตอร์ (Facilitator).....	60
ภาพประกอบ 7 บทบาทและหน้าที่ของฟาซิลิเตเตอร์ (Facilitator)	63
ภาพประกอบ 8 LIST Model.....	84
ภาพประกอบ 9 กรอบแนวคิดการวิจัย	89
ภาพประกอบ 10 กรอบแนวคิดกระบวนการฟาซิลิเตชันที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรม.....	107
ภาพประกอบ 11 แผนภาพแสดงโครงสร้างแนวคิดการออกแบบการเก็บข้อมูลภาคสนาม.....	115
ภาพประกอบ 12 รูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชัน 5A เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ (5A Facilitation Model)	118
ภาพประกอบ 13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลภาคสนามจากกับองค์ประกอบของรูปแบบสะท้อนปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น.....	144
ภาพประกอบ 14 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็น ความจำเป็นและแรงจูงใจขององค์กรในการใช้กระบวนการฟาซิลิเตชัน ที่ปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1	148
ภาพประกอบ 15 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นคุณสมบัติและกรอบคิด (Mindset) ของผู้เข้าร่วมที่ปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1.....	151
ภาพประกอบ 16 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นระยะเวลาและกระบวนการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดผลเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1.....	154

ภาพประกอบ 17 แผนภาพแสดงความคิดของประเด็นทัศนคติ (Mindset) ของฟาสิลิตเตอร์ที่ปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1	155
ภาพประกอบ 18 แผนภาพแสดงความคิดของประเด็นทักษะ และเครื่องมือสำคัญของฟาสิลิตเตอร์ที่ปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1	158
ภาพประกอบ 19 แผนภาพแสดงความคิดของประเด็นบทบาทของฟาสิลิตเตอร์ที่ปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1	162
ภาพประกอบ 20 แผนภาพแสดงความคิดของประเด็นขั้นตอนกระบวนการฟาสิลิตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่ปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1	165
ภาพประกอบ 21 แผนภาพแสดงความคิดของประเด็นผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในระดับองค์กร ปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1	170
ภาพประกอบ 22 แผนภาพแสดงความคิดของประเด็นปัจจัยความยั่งยืนของกระบวนการปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1	172
ภาพประกอบ 23 แผนภาพแสดงความคิดของประเด็นรูปแบบการจัดเก็บผลลัพธ์ปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1	175
ภาพประกอบ 24 แผนภาพแสดงความคิดของประเด็นการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1	178
ภาพประกอบ 25 แผนภาพแสดงความคิดของประเด็นการขยายผลการเปลี่ยนแปลงสู่ระดับองค์กร โดยรวมปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1.....	181
ภาพประกอบ 26 แผนภาพแสดงความคิดของประเด็นปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G2.....	184
ภาพประกอบ 27 แผนภาพแสดงความคิดของประเด็นปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กรโดยรวมปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G2.....	190
ภาพประกอบ 28 แผนภาพแสดงความคิดของประเด็นการสร้างรากฐานของความยั่งยืนผ่านการพัฒนากายในตนเองโดยรวมปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G2.....	192
ภาพประกอบ 29 แผนภาพแสดงความคิดของประเด็นองค์ประกอบส่งเสริมความยั่งยืนของกระบวนการในระดับระบบองค์กรโดยรวมปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G2.....	194

ภาพประกอบ 30 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกที่เกิดจากภายในตนเอง (Internal Transformation) โดยรวมปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G2	197
ภาพประกอบ 31 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมในระดับทีมและองค์กรโดยรวมปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G2	199
ภาพประกอบ 32 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นการนำหลักการฟาสิลิตี้ขึ้นไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันโดยรวมปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G2.....	201

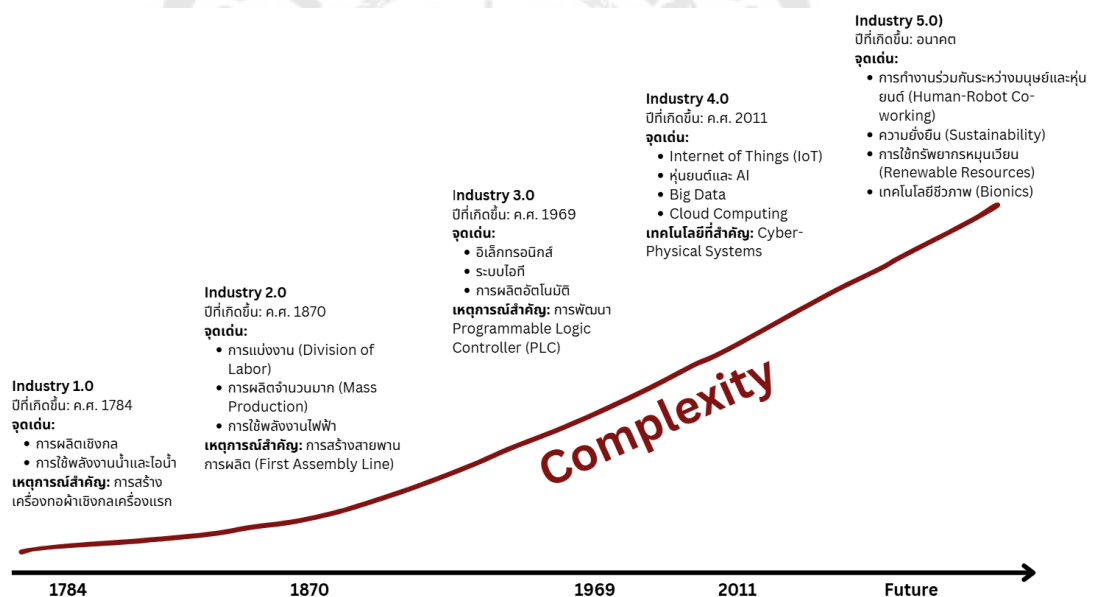


บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภูมิหลัง

ในศตวรรษที่ 21 องค์กรธุรกิจทั่วโลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซับซ้อน และคาดเดาได้ยากอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน การมาถึงของยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 5 (Industry 5.0) ได้เปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการผลิตที่เน้นระบบอัตโนมัติในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0) ไปสู่การบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีขั้นสูงกับความคิดสร้างสรรค์และคุณค่าของมนุษย์ (Human-Centric Industry) แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์และหุ่นยนต์ (Human-Robot Collaboration) หรือที่เรียกว่า “Cobots” โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการ ควบคู่ไปกับการสร้างความยั่งยืน (Sustainability) และความยืดหยุ่นในระบบเศรษฐกิจ (Resilience)



ภาพประกอบ 1 Industry1.0 – Industry 5.0

ที่มา : ดัดแปลงจาก (Demir et al., 2019)

ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนี้คือเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งรวมถึงปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things: IoT) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ซึ่งสร้างทั้งโอกาสและความท้าทายมหาศาล

ยิ่งไปกว่านั้น ความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปได้ส่งผลให้ธุรกิจต้องพิจารณาวิธีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวโน้มทางสังคมและเศรษฐกิจ เช่น **ความยั่งยืน (Sustainability)** การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม และปัจจัยความยั่งยืนต่างๆ ตามเป้าหมาย SDGs (Sustainable Development Goals) ขององค์การสหประชาชาติ ซึ่งรวมถึงการปรับตัวต่อความต้องการของตลาด ผู้บริโภคในยุคปัจจุบันมีความคาดหวังในเรื่องความยั่งยืนมากขึ้น รวมถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่มีความหลากหลายมากขึ้น

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจจึงเต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility), ความไม่แน่นอน (Uncertainty), ความซับซ้อน (Complexity), และความคลุมเครือ (Ambiguity) หรือที่เรียกว่า **VUCA World** (Bennett & Lemoine, 2014) และยิ่งซับซ้อนขึ้นในโลกหลังวิกฤตโควิด-19 ที่มีลักษณะเปราะบาง (Brittle), น่กกังวล (Anxious), ไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear), และไม่สามารถเข้าใจได้ (Incomprehensible) หรือ **BANI World** สภาวะเช่นนี้บีบให้องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวต้องเผชิญกับความเสี่ยงของการสูญเสียความสามารถทางการแข่งขันและอาจล้มเหลวในที่สุด (Cascio, 2020)

สำหรับบริบทของประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีความชัดเจนและส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาคธุรกิจ เศรษฐกิจไทยในช่วงปี 2567-2568 แม้คาดว่าจะขยายตัวต่อเนื่องจากการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวการส่งออกสินค้า การบริโภคภาคเอกชน และการลงทุนในโครงการโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่คาดว่าจะเศรษฐกิจไทยในปี 2567 จะขยายตัวที่ร้อยละ 2.7 และเร่งขึ้นในปี 2568 เป็นร้อยละ 3.0 แต่ยังคงเผชิญกับความท้าทายจากความผันผวนของราคาพลังงาน ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ การปรับตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ไปสู่รถยนต์ไฟฟ้า (EV) การเพิ่มขึ้นของหนี้ครัวเรือน และผลกระทบจากปัญหาน้ำท่วมในบางพื้นที่ (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2023) รายงานจาก S&P Global Market Intelligence ชี้ว่าเศรษฐกิจไทยยังคงต้องพึ่งพาการส่งออก แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องรับมือกับความต้องการของผู้บริโภคภายในประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป (Biswas, 2023)

การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลภายใต้นโยบาย "Thailand 4.0" ได้กระตุ้นให้องค์กรธุรกิจไทยต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความสามารถในการแข่งขัน รายงาน Thailand Digital Transformation Report 2023 โดย Deloitte ระบุว่าธุรกิจส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล แต่ยังเผชิญกับความซับซ้อนและความเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการ (นุชนาฏ ชูติจิรวงศ์ et al., 2023) ตัวอย่างที่ชัดเจนคือกรณีของธนาคารไทยพาณิชย์ที่ต้องจัดตั้ง SCB Academy เพื่อปรับทักษะ (Reskill-Upskill) ของพนักงานครั้งใหญ่

เพื่อรองรับกระแสเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech) ที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมธนาคารอย่างรุนแรง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ได้จำกัดอยู่แค่เทคโนโลยี แต่เกี่ยวพันโดยตรงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (MarketThink, 2022)

ด้วยเหตุนี้ **การพัฒนาองค์กร (Organizational Development)** จึงกลายเป็นความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อสร้างความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อโอกาสและความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาองค์กรไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง แต่ยังครอบคลุมถึงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อทุกมิติของธุรกิจ องค์กรจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อความรู้ใหม่ ๆ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และสนับสนุนการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน (Ikujiro Nonaka, 1995) ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้การปรับตัวขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงจึงเป็นความจำเป็นที่มีอาจมองข้าม การสร้างความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงจึงเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ และความสำเร็จนี้จำเป็นต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ขับเคลื่อน และสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ในสถานะที่องค์กรต้องการความยืดหยุ่นและนวัตกรรม ผู้นำในรูปแบบเดิมที่เน้นการสั่งการและควบคุมอาจไม่สามารถตอบโจทย์ได้อีกต่อไป องค์กรจึงต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะของ **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** ซึ่งเป็นรูปแบบการนำที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและองค์กรผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation), การเป็นแบบอย่างที่ดี (Idealized Influence), การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation), และการให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำลักษณะนี้จะสามารถสร้างความไว้วางใจ, แรงจูงใจ, และความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีทัศนคติที่เปิดกว้าง พร้อมเรียนรู้และปรับตัว ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรที่พร้อมรับมือกับอนาคต (Bass & Riggio, 2006)

อย่างไรก็ตาม คำถามสำคัญคือ “องค์กรจะพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริงได้อย่างไร” การฝึกอบรมแบบดั้งเดิมที่เน้นการบรรยายอาจไม่เพียงพอต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงทัศนคติและพฤติกรรมที่ลึกซึ้ง ในบริบทนี้ **กระบวนการฟาสิลิเตชัน (Facilitation)**

Process) ได้ถูกนำเสนอในฐานะเครื่องมือที่ทรงพลังและมีศักยภาพสูง ฟาซิลิเตชัน คือ กระบวนการที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาทัศนคติ ทักษะที่จำเป็น และทำงานร่วมกันของกลุ่มผ่าน การออกแบบกระบวนการ ทั้งการสร้างความรู้ความตระหนักรู้ การพัฒนาทัศนคติ และทักษะที่จำเป็นผ่าน การเรียนรู้ กิจกรรม การสนทนาและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในบรรยากาศที่ปลอดภัยและเปิด กว้าง โดยมีฟาซิลิเตเตอร์ (Facilitator) ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กลุ่มสามารถบรรลุ เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการนี้ช่วยสร้างพื้นที่ให้ผู้นำและพนักงานได้เรียนรู้จาก ประสบการณ์ตรง, สะท้อนความคิด, และสร้างความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งเป็นหัวใจของการ เปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมอย่างยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศอย่างละเอียด พบว่าองค์ความรู้ในปัจจุบันยังมีช่องว่างที่สำคัญอยู่หลายประการ

ประการแรก แม้งานวิจัยด้านการพัฒนาองค์กรจะมีความหลากหลาย แต่ส่วนใหญ่ ยังเน้นที่ ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง มากกว่าการอธิบาย กลไกของกระบวนการ ที่เชื่อให้เกิดการ มีส่วนร่วมและการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ

ประการที่สอง งานวิจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักมุ่งเน้นที่ ลักษณะเฉพาะ ของผู้นำ แต่ยังขาดการศึกษาที่ออกแบบ "กระบวนการพัฒนา" ภาวะผู้นำในเชิงลึก โดยเฉพาะ กระบวนการที่ช่วยให้ผู้นำสามารถสะท้อนตนเองและเปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอก

ประการที่สาม แม้งานวิจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการฟาซิลิเตชันจะมีอยู่จำนวนมาก แต่ยังจำกัดอยู่ในบริบทของกลุ่มย่อยหรือชุมชน และยังไม่มีการศึกษาที่ออกแบบ "รูปแบบ กระบวนการฟาซิลิเตชัน" เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรธุรกิจอย่างชัดเจน ทั้งในด้านโครงสร้าง ขั้นตอน และผลกระทบเชิงพฤติกรรมในบริบทที่ซับซ้อน นอกจากนี้ ยังไม่มี งานวิจัยใดที่บูรณาการแนวคิดจากทั้งสามมิติ ได้แก่ การพัฒนาองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการฟาซิลิเตชัน เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การออกแบบรูปแบบ กระบวนการที่สามารถนำไปใช้ได้จริง

ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งตอบโจทย์ช่องว่างทางวิชาการเหล่านี้ ด้วยการพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ (The Facilitation Model for Transformational Leadership Development in Business Organizations) โดยใช้การถอดบทเรียนจากผู้เชี่ยวชาญในพื้นที่จริง เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่ลึกซึ้ง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

1.2 ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษากระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ
2. เพื่อพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ
3. เพื่อประเมินรูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. การพัฒนาองค์กร
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดและการประยุกต์ใช้กระบวนการฟาซิลิเตชัน (Facilitation)

1.3.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทยที่มีการนำกระบวนการฟาซิลิเตชันไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ จำนวน 5 องค์กร

1.3.3 ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

ผู้ให้ข้อมูล

เนื่องจากกระบวนการฟาซิลิเตชันในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา และต้องได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องโดยเจ้าของ ผู้นำ หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จึงทำให้การนำไปพัฒนาใช้ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมยังไม่แพร่หลาย และมีเพียงองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการนำแนวทางการใช้กระบวนการกระบวนการฟาซิลิเตชัน ไปใช้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ดังนั้นกลุ่มเป้าหมายของผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยนี้จึงระบุเป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการนำกระบวนการฟาซิลิเตชัน ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ จำนวน 5 องค์กร

กลุ่มเป้าหมายสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

จำนวนกลุ่มเป้าหมายสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน 5 องค์กร องค์กรละ 5 คน รวมเป็น 25 คน โดยแยกเป็น

กลุ่มที่ 1: ผู้บริหารระดับสูง ผู้นำ หัวหน้างาน ผู้ให้ความรู้ ผู้ฝึกอบรม หรือผู้เชี่ยวชาญ ที่เป็นฟาสิลิเตเตอร์ มีประสบการณ์ในการออกแบบหรือนำกระบวนการฟาสิลิเตชันไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบุคลากรในองค์กร จำนวน 5 องค์กร องค์กรละ 3 คน รวมเป็น 15 คน

กลุ่มที่ 2: พนักงานหรือหัวหน้างานที่เคยผ่านกระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 องค์กร องค์กรละ 2 คน รวมเป็น 10 คน

ผู้ประเมินรูปแบบ

ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

1.4 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

กระบวนการฟาสิลิเตชัน (Facilitation Process)

หมายถึง กระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์ที่ถูกออกแบบอย่างมีเป้าหมาย เพื่อสนับสนุนให้กลุ่มบุคคลและทีมงานสามารถทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหัวใจสำคัญคือการสร้าง พื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ที่เอื้อให้เกิดการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการเรียนรู้ร่วมกัน ในงานวิจัยนี้ กระบวนการฟาสิลิเตชันจัดได้ว่าเป็น กลไกเชิงกลยุทธ์ ที่องค์กรใช้เพื่อพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Culture Transformation) เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายในโลกธุรกิจยุคใหม่

ฟาสิลิเตเตอร์ (Facilitator)

หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและนำพากระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม โดยไม่ได้มุ่งเน้นการสอนหรือให้คำตอบ แต่เป็นผู้สร้างและประคับประคองพื้นที่ ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ และการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ ในงานวิจัยนี้ ฟาสิลิเตเตอร์ที่ประสบความสำเร็จไม่ได้มีเพียง ทักษะ ที่จำเป็น เช่น การฟังอย่างลึกซึ้ง การตั้งคำถามทรงพลัง และการออกแบบกระบวนการเท่านั้น แต่ยังต้องมี ทักษะ (Mindset) ที่สำคัญ ได้แก่ กรอบคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) การเปิดรับความหลากหลาย (Openness) และความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้คน โดยมีบทบาทหลักในการเป็นโค้ช (Coach) และผู้แทรกแซงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intervener)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งสร้างแรงบันดาลใจและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ทีม และองค์กรให้ก้าวข้ามมาตรฐานเดิมไปสู่ผลลัพธ์ที่เหนือกว่า ในงานวิจัยนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การแสดงออกที่เป็นรูปธรรมและเป็นผลลัพธ์ปลายทาง ที่เกิดจาก กระบวนการฟาสิลิเตชัน ซึ่งสะท้อนผ่านองค์ประกอบ 4 ประการ (4I's) ได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดี (Idealized Influence), การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation), การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการดูแลเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)

การพัฒนาองค์กร (Organizational Development: OD)

หมายถึง กระบวนการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดย มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง กระบวนการทำงาน และพฤติกรรมของ บุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในงานวิจัยนี้ การพัฒนาองค์กรคือ บริบทใหญ่เชิงกลยุทธ์ ที่ทำให้องค์กรจำเป็นต้องใช้ กระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมบุคลากร และเสริมสร้างภาวะ ผู้นำที่จำเป็นต่อการรับมือกับโลกยุค VUCA และ BANI

กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)

หมายถึง กรอบความคิดหรือความเชื่อที่ว่าความสามารถและสติปัญญาของบุคคล สามารถพัฒนาได้ผ่านความพยายาม การเรียนรู้ และการเผชิญหน้ากับความท้าทาย ซึ่งตรงข้าม กับกรอบความคิดแบบตายตัว (Fixed Mindset) ที่เชื่อว่าความสามารถเป็นสิ่งที่คงที่และ เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ในงานวิจัยนี้ กรอบความคิดแบบเติบโตถือเป็น คุณลักษณะสำคัญ ที่พบทั้งใน ตัว ฟาสิลิเตเตอร์ ที่เชื่อมั่นในศักยภาพของผู้คน และในตัว ผู้เข้าร่วมกระบวนการ ที่เปิดรับการ เรียนรู้ มองความผิดพลาดเป็นโอกาส และพร้อมที่จะก้าวข้ามข้อจำกัดเดิม ดังนั้น กรอบความคิด แบบเติบโตจึงเป็น รากฐานของการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset Shift) และเป็นปัจจัย สำคัญที่เอื้อให้กระบวนการฟาสิลิเตชันสามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety)

หมายถึง สภาพแวดล้อมในกลุ่มหรือทีมที่สมาชิกทุกคนรู้สึกไว้วางใจว่าสามารถแสดง ความคิดเห็น ตั้งคำถาม หรือยอมรับความผิดพลาดได้โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกลงโทษหรือทำให้ เสื่อมเสีย ในงานวิจัยนี้ ความปลอดภัยทางจิตวิทยาเป็น เงื่อนไขพื้นฐานที่สำคัญที่สุด ที่ฟาสิลิเต เตอร์ต้องสร้างขึ้น ไม่เพียงเพื่อให้กระบวนการเรียนรู้เชิงลึกเกิดขึ้น แต่ยังเป็น ตัวเปิดทาง (Enabler) ให้เกิดการทดลองแนวทางใหม่และนวัตกรรม ภายในทีมและองค์กร

การเรียนรู้เชิงสะท้อน (Reflective Learning)

หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่ไปไกลกว่าการรับข้อมูล แต่เป็นการที่บุคคลได้ หยุดคิด และทบทวน (Pause and Reflect) ประสบการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อทำความเข้าใจความหมายที่ซ่อน

อยู่ ตั้งคำถามกับข้อสันนิษฐานเดิม และเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติในอนาคต ในงานวิจัยนี้ การเรียนรู้เชิงสะท้อนคือ กลไกขับเคลื่อนหลัก (Core Engine) ของรูปแบบ “5A Facilitation Model” ซึ่งปรากฏในลักษณะของ วงจรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Reflective Learning Loop) ที่ทำให้กระบวนการมีลักษณะหมุนเวียน ปรับเปลี่ยนได้ และไม่เป็นเส้นตรง (Iterative and Adaptive)

1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฟาซิลิเตชันที่เหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานในองค์กรธุรกิจ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน กรอบแนวคิดการวิจัยจึงแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบสำคัญดังนี้



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย, 2568

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง รูปแบบกระบวนการฟาสิลิตेशनเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติของพนักงานในองค์กรธุรกิจ มีการศึกษาและรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การพัฒนาองค์กร (Organizational Development)

2.1.1 แนวคิดความพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กร (Fundamental Concepts of Organization)

- ความหมายขององค์กร (Organization Definition)
- องค์ประกอบสำคัญขององค์กร
- การวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร
- การพิจารณาแนวคิดที่เหมาะสมกับองค์กรยุคปัจจุบัน
- การเปลี่ยนแปลงองค์กรภายใต้พลวัตของยุคดิจิทัลและ

อุตสาหกรรม 5.0

- บทบาทและสถานะขององค์กรในโลกที่ซับซ้อน
- บทสรุปเชิงบูรณาการ

2.1.2 แนวคิดและกระบวนการพัฒนาองค์กร (Concepts and Processes of Organizational Development)

- ความหมายของการพัฒนาองค์กร
- วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบัน
- รูปแบบกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management

Models)

- บทสรุปเชิงวิพากษ์และข้อสังเกตต่อรูปแบบกระบวนการ

2.1.3 บทบาทของการพัฒนาองค์กรต่อการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- (1) การพัฒนาทัศนคติ (Mindset Development)
- (2) การเสริมสร้างความสามารถในการสื่อสาร (Communication Skills)
- (3) การสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วม (Collaboration and

Engagement)

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

2.2.1 นิยามและที่มาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's)

2.2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทธุรกิจ

2.2.4 บทบาทของกระบวนการฟาสิลิเตชันในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.5 บทสรุป

2.3 แนวคิดและการประยุกต์ใช้กระบวนการฟาสิลิเตชัน

2.3.1 ความหมายและความสำคัญของกระบวนการฟาสิลิเตชัน (Facilitation)

(1) นิยามของฟาสิลิเตชัน (Facilitation)

(2) ฟาสิลิเตเตอร์ที่นำหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนการฟาสิลิเตชัน

2.3.2 การออกแบบกระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(3) แนวคิดการออกแบบกระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(4) ความสำคัญของกระบวนการฟาสิลิเตชันในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(5) ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการฟาสิลิเตชันและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(6) ทฤษฎีและรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบกระบวนการฟาสิลิเตชัน

(7) หลักการสำคัญในการออกแบบกระบวนการฟาสิลิเตชัน

(8) เทคนิคและเครื่องมือในการออกแบบกระบวนการฟาสิลิเตชัน

2.3.3 คุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นของฟาสิลิเตเตอร์ (Facilitator)

(1) ทักษะที่สำคัญของฟาสิลิเตเตอร์

2.3.4 บทบาทและหน้าที่ของฟาสิลิเตเตอร์ (Facilitator)

(1) บทบาทและหน้าที่ของฟาสิลิเตเตอร์ (Facilitator) ในกระบวนการฟาสิลิเตชัน

(2) กระบวนการฟาสิลิเตชัน (Facilitation) ไปใช้ในองค์กรธุรกิจ

2.3.5 การประยุกต์ใช้กระบวนการฟาซิลิเตชันในองค์กรธุรกิจ

- (1) กระบวนการฟาซิลิเตชันในการจัดการความรู้สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Management and Learning Organization)
- (2) กระบวนการฟาซิลิเตชันในการจัดการความรู้สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Management and Learning Organization)
- (3) กระบวนการฟาซิลิเตชันและการพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership Development)
- (4) กระบวนการฟาซิลิเตชันในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture Transformation)
- (5) กระบวนการฟาซิลิเตชันในบริบทของการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- (6) กระบวนการฟาซิลิเตชัน (Facilitation) ในการพัฒนาทัศนคติ

2.4 บทสรุป

2.5 การถอดบทเรียนเพื่อถ่ายทอดนวัตกรรมการพัฒนา อย่างยั่งยืน

2.1 การพัฒนาองค์กร (Organizational Development)

2.1.1 แนวคิดความพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กร (Fundamental Concepts of Organization)

จากบริบทในภูมิหลังซึ่งได้ชี้ให้เห็นถึงพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจในศตวรรษที่ 21 ที่ทั้งจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในยุคอุตสาหกรรม 5.0 และสถานะแวดล้อมที่ผันผวนซับซ้อน (VUCA และ BANI World) ส่งผลให้องค์กรธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน เพื่อให้เข้าใจถึงความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการที่จะนำมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างยั่งยืน การทำความเข้าใจถึงแก่นแท้และแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กร (Organization) ในมิติที่สอดคล้องกับยุคสมัยปัจจุบันจึงเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่ต้องวางรากฐานให้มั่นคงเสียก่อน

ความหมายขององค์กร (Organization Definition)

องค์กร เป็นแนวคิดที่สำคัญในสาขาการจัดการและพฤติกรรมองค์กร โดยทั่วไปองค์กรหมายถึงระบบที่มีการจัดโครงสร้างเพื่อดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ คำว่า "องค์กร" และ "องค์การ" ถูกใช้อย่างแพร่หลายในบริบทที่แตกต่างกัน ทั้งในภาครัฐ เอกชน และองค์กรระหว่างประเทศ มีโครงสร้างซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงได้ตามวัตถุประสงค์และบริบทที่

เกี่ยวข้อง ในแง่วิชาการ องค์การมักถูกกำหนดความหมายเพื่อสะท้อนถึงบทบาทและหน้าที่เฉพาะในสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจ

ความหมายขององค์การจากแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายของคำว่า "องค์การ" ว่า "องค์การ หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์การบริหารของรัฐสภา ผู้แทนราษฎรเป็นองค์การของรัฐสภา ในบางกรณี องค์การมีความถึงองค์การด้วย ซึ่งในคำว่า "องค์การ" หมายถึงศูนย์รวมบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคม หรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ" (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554)

ในด้านนักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การจากมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้าง ระบบบริหาร และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

Kareem and Alameer (2019) บอกว่า องค์การ หมายถึงหน่วยงานที่มีการจัดการโครงสร้างและกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรและกลุ่มต่าง ๆ สามารถดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมที่กำหนดไว้ การทำงานร่วมกันนี้ต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างคุณค่าทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม Robbins and Judge (2018) ได้ให้ความหมายเอาไว้ว่า องค์การหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่มีกฎเกณฑ์และบทบาทที่ชัดเจนในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

Scott and Davis (2006) มองว่าองค์การคือ ระบบเปิด (Open System) ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งหมายความว่าองค์การไม่ได้ดำเนินการอย่างโดดเดี่ยว แต่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกตลอดเวลา

Gomathy et al. (2022) บอกว่าองค์การเป็นระบบสังคมที่มีเป้าหมายหลักในการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

องค์ประกอบสำคัญขององค์การ

หลังจากได้ทำความเข้าใจความหมายขององค์การในภาพรวมแล้ว เพื่อให้เห็นภาพการทำงานภายในที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญที่หลอมรวมกันเป็นองค์การจึงเป็นขั้นตอนที่จำเป็น องค์ประกอบเหล่านี้เปรียบเสมือนส่วนประกอบพื้นฐานที่ทำงานสัมพันธ์

กันเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การทำความเข้าใจองค์ประกอบแต่ละส่วนจะช่วยให้เห็นกลไกและพลวัตที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบหลักที่ได้รับการยอมรับในทางวิชาการได้ดังนี้

(1) **โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)** องค์ประกอบแรกที่ชัดเจนที่สุดคือโครงสร้างองค์กร ซึ่งหมายถึงการจัดวางความสัมพันธ์เชิงอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการ โครงสร้างนี้เป็นตัวกำหนดสายการบังคับบัญชา ช่องทางการสื่อสาร และขอบเขตการตัดสินใจของสมาชิกในองค์กร โดยอาจมีรูปแบบที่แตกต่างกันไป เช่น โครงสร้างแบบลำดับชั้นที่เน้นการควบคุมจากส่วนกลาง (Hierarchical Structure) โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure) ที่เน้นความยืดหยุ่นและความร่วมมือ หรือโครงสร้างแบบไม่มีลำดับชั้น (Flat Structure) ซึ่งรูปแบบของโครงสร้างนี้มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและความคล่องตัวในการตัดสินใจภายในองค์กร

(2) **วัตถุประสงค์องค์กร (Organizational Goals)** องค์กรทุกแห่งดำรงอยู่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์บางประการ วัตถุประสงค์จึงเป็นเสมือนทิศทางและเป้าหมายปลายทางที่ชี้นำการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร ซึ่งอาจแบ่งออกได้หลายมิติ เช่น วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นผลกำไรและการเติบโต วัตถุประสงค์ทางสังคมที่เน้นการสร้างคุณค่าให้แก่ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือวัตถุประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อมที่มุ่งเน้นความยั่งยืน องค์กรที่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสื่อสารให้สมาชิกทุกคนเข้าใจตรงกัน จะสามารถจัดสรรทรัพยากรและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า (Hatch & Cunliffe, 2013)

(3) **วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)** วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนบุคลิกภาพหรือจิตวิญญาณขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยชุดของค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และข้อสมมติฐานร่วมกันที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะทำหน้าที่เป็นกลไกควบคุมทางสังคมอย่างไม่เป็นทางการ ช่วยสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของพนักงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อบรรยากาศในการทำงานและความร่วมมือ (Cameron & Quinn, 2011)

(4) **พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behaviour)** องค์ประกอบนี้ให้ความสำคัญกับมิติของมนุษย์ในองค์กร โดยศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์กันภายในโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร แนวคิดพฤติกรรมองค์กรจึงมุ่งเน้นทำความเข้าใจ

ปัจจัยด้านบุคลากร การจูงใจ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ ซึ่งทั้งหมดนี้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร (Robbins & Judge, 2018)

(5) การจัดการทรัพยากร (Resource Management) องค์กรต้องมีการจัดหา จัดสรร และบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทรัพยากรเหล่านี้ครอบคลุมทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น เงินทุน บุคลากร เทคโนโลยี และเครื่องจักร และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และชื่อเสียงขององค์กร องค์กรต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดได้ (Barney, 1991)

องค์ประกอบทั้งห้าประการนี้ถือเป็นเสาหลักที่ค้ำจุนการดำรงอยู่ขององค์กร อย่างไรก็ตาม มุมมองในการทำความเข้าใจและบริหารจัดการองค์ประกอบเหล่านี้มีความแตกต่างกันไปตามกระบวนทัศน์ทางวิชาการ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นสองแนวทางหลักคือ แนวคิดเชิงโครงสร้าง (Structural Perspective) ที่มององค์ประกอบเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของระบบปิดที่สามารถควบคุมและคาดการณ์ได้ และแนวคิดเชิงพลวัต (Dynamic Perspective) ที่มองว่าองค์ประกอบเหล่านี้ต้องปรับเปลี่ยนและมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ซับซ้อนอยู่เสมอ ในหัวข้อถัดไปจะได้ทำการวิเคราะห์แนวคิดทั้งสองกลุ่มนี้อย่างละเอียด เพื่อวางรากฐานทางความคิดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับงานวิจัยฉบับนี้

การวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร

จากนิยามขององค์กรที่กล่าวถึงข้างต้น สามารถแบ่งแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ตามมุมมองของนักวิชาการ ดังนี้

1. แนวคิดเชิงโครงสร้าง (Structural Perspective) : แนวคิดนี้เน้น การกำหนดโครงสร้างภายในขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยที่ Kareem and Alameer (2019) และ Robbins and Judge (2018) มองว่าองค์กรเป็นระบบปิด ที่มีการจัดโครงสร้างและกระบวนการภายในอย่างเป็นระบบ เพื่อควบคุมและบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แนวคิดนี้จึงเหมาะสำหรับ องค์กรที่มีเสถียรภาพสูง และต้องการควบคุมการดำเนินงานภายใน เช่น รัฐบาล หน่วยงานราชการ หรือบริษัทขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างลำดับชั้นชัดเจน

2. แนวคิดเชิงพลวัต (Dynamic Perspective หรือ Open System Perspective) : แนวคิดนี้มองว่าองค์กรไม่ได้ทำงานอย่างโดดเดี่ยว แต่เป็นระบบเปิด ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง โดยที่ Scott and Davis (2006) อธิบายว่า

องค์กรต้องเผชิญกับปัจจัยภายนอก เช่น เทคโนโลยี กฎหมาย และสังคม ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่วน Gomathy et al. (2022) สนับสนุนแนวคิดนี้โดยกล่าวว่าองค์กรเป็น ระบบสังคมที่ต้องปรับตัวและบริหารทรัพยากรให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ระบบเปิดมีแนวโน้มที่เหมาะสมกับองค์กรยุคปัจจุบันมากกว่านั้นเพราะ ปัจจุบันองค์กรต้อง เผชิญกับความไม่แน่นอนสูง และไม่สามารถควบคุมปัจจัยภายนอกได้ การปรับตัวและการเรียนรู้จึงเป็น ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน แนวคิดระบบเปิดนี้ ยังเป็นพื้นฐานของ องค์การการเรียนรู้ (Organizational Learning) และ ชีตความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)

3. แนวคิดชีตความสามารถเชิงพลวัตในการพัฒนาองค์กร (Dynamic Capabilities) : องค์กรที่เป็นระบบเปิด จะต้องมีความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้สามารถแข่งขันและดำรงอยู่ในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หนึ่งในแนวคิดที่ได้รับการยอมรับในปัจจุบันเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการปรับตัว คือ Teece (2018) ซึ่งหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการผสมรวม ปรับเปลี่ยน และกำหนดทรัพยากรของตนเองเพื่อตอบสนองต่อโอกาสและความท้าทายที่เปลี่ยนแปลง

ชีตความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก (Teece, 2018)

(1) ความสามารถในการระบุโอกาสใหม่และภัยคุกคามที่เกิดขึ้นในตลาด (Sensing Capabilities)

(2) ความสามารถในการใช้ทรัพยากรเพื่อคว้าโอกาสที่ระบุไว้ (Seizing Capabilities)

(3) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Transforming Capabilities)

ตัวอย่างองค์กรที่ใช้ชีตความสามารถเชิงพลวัต ได้แก่บริษัท Apple Inc. ที่มี ความสามารถในการปรับตัวและสร้างนวัตกรรมผ่านการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่อย่างต่อเนื่อง หรือ บริษัท Amazon ที่มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) และ ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อคาดการณ์พฤติกรรมผู้บริโภคและปรับกลยุทธ์การขาย

การพิจารณาแนวคิดที่เหมาะสมกับองค์กรยุคปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรทั้งสองกลุ่มอย่างวิพากษ์แล้ว จะเห็นได้ว่า แม้แนวคิดเชิงโครงสร้าง จะให้กรอบการบริหารจัดการภายในที่ชัดเจน แต่ข้อสมมติฐานที่มอง

องค์กรเป็นเสมือน ระบบปิด กลับไม่เพียงพอ ที่จะอธิบายหรือรับมือกับปรากฏการณ์ของโลกธุรกิจปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะผันผวน ไม่แน่นอน และซับซ้อนตามสภาวะแวดล้อมแบบ VUCA และ BANI World

ในทางตรงกันข้าม แนวคิดระบบเปิด และ แนวคิดขีดความสามารถเชิงพลวัต สนับสนุนให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้และปรับตัวอย่างรวดเร็ว ได้นำเสนอกรอบการวิเคราะห์ที่สมจริงและทรงพลังกว่า ไม่เพียงเพราะยอมรับว่าองค์กรต้องมีปฏิสัมพันธ์และปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอ แต่ยังเป็นการ ปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ จากการมององค์กรเป็นเสมือนเครื่องจักรกลที่ต้องควบคุมไปสู่การมององค์กรเป็นระบบสิ่งมีชีวิต (Living System) ที่ต้องบ่มเพาะ (Nurture) ให้เติบโตและปรับตัวได้จากภายใน การเปลี่ยนกระบวนทัศน์นี้มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด เพราะเป็นเหตุผลเชิงทฤษฎีที่รองรับการวิจัยฉบับนี้โดยตรง องค์กรที่เป็นระบบสิ่งมีชีวิต ไม่สามารถถูกจัดการด้วยคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่ต้องถูกพัฒนาผ่านกระบวนการที่ส่งเสริมขีดความสามารถจากภายใน

ด้วยเหตุนี้ การวิจัยฉบับนี้จึงยึดมั่นในมุมมองที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิด และ แนวคิดขีดความสามารถเชิงพลวัตเป็นฐานคิดหลัก การเลือกนี้ไม่ใช่เป็นเพียงทางเลือกเชิงทฤษฎี แต่เป็น รากฐานที่จำเป็นซึ่งนำไปสู่การตั้งคำถามและสืบค้นแนวคิดที่สอดคล้องกันอย่างมีตรรกะ ได้แก่ ขีดความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งเป็นกลไกการปรับตัวของระบบเปิด และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของระบบที่สามารถพัฒนาตนเองได้ ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว ทั้งหมดนี้คือ สภาวะที่จำเป็นต้องอาศัยและส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ กระบวนการฟาสซิลิเตชัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรต่อไป

เมื่อได้วางกรอบมุมมองว่าองค์กรคือระบบเปิดที่ต้องปรับตัวตามสภาพแวดล้อมแล้ว คำถามสำคัญที่ตามมาคือ สภาพแวดล้อมที่องค์กรธุรกิจต้องเผชิญในศตวรรษที่ 21 นั้นมีลักษณะเป็นเช่นไร และสร้างแรงกดดันต่อองค์กรในมิติใดบ้าง

วรรณกรรมร่วมสมัยและบริบทที่กล่าวไว้ในบทนำต่างชี้ตรงกันว่า ปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ทรงพลังที่สุดในยุคปัจจุบันมีรากฐานมาจากการปฏิรูปทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) และการเปลี่ยนผ่านสู่กระบวนทัศน์อุตสาหกรรมยุคใหม่ หรือ อุตสาหกรรม 5.0 (Industry 5.0) การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดสภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่มีความซับซ้อน ผันผวน และคาดเดายากอย่างยิ่งยวด ซึ่งนักวิชาการได้พยายามอธิบายลักษณะของโลกยุคใหม่นี้ผ่านกรอบแนวคิดที่สำคัญอย่าง VUCA World และต่อยอดมาสู่ BANI World ในโลกหลังวิกฤตการณ์

ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจถึงรากของปัญหาและความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญอย่างถ่องแท้ อันเป็นที่มาของความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในส่วนต่อไปนี้จะทำการวิเคราะห์ถึงพลวัตของสภาพแวดล้อมดังกล่าวในแต่ละมิติ โดยเริ่มตั้งแต่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคดิจิทัลและ Industry 5.0 ไปจนถึง การทำความเข้าใจบทบาทขององค์กรภายใต้โลกที่ซับซ้อนผ่านแนวคิด VUCA, BANI และทฤษฎีความซับซ้อน (Complexity Theory) เพื่อสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งและเป็นรากฐานให้แก่การพัฒนาองค์กรในลำดับถัดไป

การเปลี่ยนแปลงองค์กรภายใต้พลวัตของยุคดิจิทัลและอุตสาหกรรม 5.0

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในศตวรรษที่ 21 ได้รับแรงขับเคลื่อนสำคัญจากสองพลวัตที่เกี่ยวข้องกันอย่างแยกไม่ออก นั่นคือการปฏิรูปทางเทคโนโลยีดิจิทัลและการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่กระบวนการทัศน์อุตสาหกรรมยุคใหม่ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อแนวทางการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาองค์กรในปัจจุบันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคดิจิทัล (Digital Transformation in Organizations) หมายถึงกระบวนการที่องค์กรนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้อย่างมีกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และที่สำคัญคือเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันที่แตกต่าง (Westerman et al., 2014) กระบวนการนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่ครอบคลุมถึงการนำปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ระบบอัตโนมัติ (Automation) และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) มาเป็นหัวใจในการปรับปรุงประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์กร (Vial, 2019)

ในขณะเดียวกัน อุตสาหกรรม 5.0 (Industry 5.0) ได้ก้าวเข้ามาเป็นแนวคิดที่พัฒนาต่อยอดจากอุตสาหกรรม 4.0 โดยเปลี่ยนจุดเน้นจากการมุ่งสู่ระบบอัตโนมัติเต็มรูปแบบ มาสู่การบูรณาการอย่างมีสมดุลระหว่างเทคโนโลยีขั้นสูงกับศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์ เพื่อสร้างระบบการผลิตที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric) มีความยืดหยุ่น และที่สำคัญคือมีความยั่งยืน (Breque et al., 2021) แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลและอุตสาหกรรม 5.0 นี้จึงเชื่อมโยงอย่างลึกซึ้งกับแนวคิดขีดความสามารถเชิงพลวัต เพราะไม่ใช่แค่การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ แต่คือการสร้างความสามารถขององค์กรในการระบุโอกาสใหม่ ปรับใช้ทรัพยากร และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Teece, 2018) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นการเปลี่ยนผ่านทั้งกระบวนการดำเนินงานและ

วัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและความสำเร็จที่แท้จริง (Hess et al., 2016)

การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันจากเทคโนโลยีดิจิทัลและกระบวนการนวัตกรรม 5.0 นี้เอง ได้ก่อให้เกิดสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจรูปแบบใหม่ที่มีความซับซ้อน ผันผวน และคาดเดายากอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน นักวิชาการจึงได้พยายามพัฒนาชุดแนวคิดและทฤษฎีขึ้นมาเพื่อทำความเข้าใจและอธิบายสภาวะดังกล่าว ซึ่งจะกล่าวในลำดับถัดไป

บทบาทและสภาวะขององค์กรในโลกที่ซับซ้อน

ในโลกปัจจุบัน องค์กรต้องเผชิญกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การทำความเข้าใจบทบาทขององค์กรในโลกที่ซับซ้อนจึงจำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดที่สามารถอธิบายลักษณะของความเปลี่ยนแปลงนี้ได้อย่างรอบด้าน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง

การทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน: จาก VUCA สู่ BANI World

เพื่อทำความเข้าใจสภาวะแวดล้อมที่ซับซ้อนดังกล่าว แนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางคือ VUCA World ซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นโดย U.S. Army War College เพื่ออธิบายลักษณะของสภาพแวดล้อมที่องค์กรต้องเผชิญหลังสิ้นสุดสงครามเย็น โดยคำว่า VUCA เป็นตัวย่อที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ (Bennett & Lemoine, 2014)

(1) **ความผันผวน (Volatility)** หมายถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดการณ์ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เกิดขึ้นโดยฉับพลัน องค์กรจำเป็นต้องสร้างความยืดหยุ่นและความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

(2) **ความไม่แน่นอน (Uncertainty)** คือความคลุมเครือของข้อมูลและเหตุการณ์ในอนาคต ทำให้การคาดการณ์แนวโน้มเป็นไปได้ยาก เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการค้าระหว่างประเทศที่ไม่อาจคาดเดาได้ล่วงหน้า องค์กรจำเป็นต้องสร้างความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น

(3) **ความซับซ้อน (Complexity)** สะท้อนถึงความสลับซับซ้อนของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่ต้องประสานงานกับคู่ค้าในหลายประเทศ องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ช่วยให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ

(4) **ความคลุมเครือ (Ambiguity)** หมายถึงสถานการณ์ที่มีข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือมีความกำกวม ซึ่งอาจทำให้การตัดสินใจเกิดความเสี่ยง องค์กรควรส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และความสามารถในการตัดสินใจบนฐานของข้อมูลที่มีอยู่

เพื่อรับมือกับโลกแบบ VUCA นี้ Bennett and Lemoine (2014) ได้เสนอว่า องค์กรควรพัฒนาความสามารถใน 4 ด้านที่สอดคล้องกัน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ การสื่อสารที่สร้างความชัดเจน และการสร้างความคล่องตัว ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

ต่อมาภายหลังการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่อย่างวิกฤตการณ์โรคระบาดโควิด-19 และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ก้าวกระโดด Cascio (2020) ได้เสนอแนวคิด BANI World ขึ้นมาเพื่ออธิบายสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปราะบางยิ่งกว่าเดิม โดยคำว่า BANI เป็นตัวย่อที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

(1) **ความเปราะบาง (Brittle)** โลกปัจจุบันเปรียบเสมือนระบบที่ดูแข็งแกร่งแต่กลับเปราะบางกว่าที่คาดคิด องค์กรที่พึ่งพาทรัพยากรหรือระบบใดระบบหนึ่งมากเกินไปอาจเผชิญกับความล้มเหลวได้ง่าย

(2) **ความวิตกกังวล (Anxious)** การหลั่งไหลของข้อมูลข่าวสารจำนวนมากในเวลาเดียวกัน อาจสร้างความสับสนและวิตกกังวลต่อการตัดสินใจในองค์กร ผู้นำจึงต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อสร้างความมั่นใจให้ทีมงาน

(3) **ความไม่เป็นเชิงเส้น (Nonlinear)** การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ไม่ได้เกิดขึ้นตามลำดับเหตุและผลเสมอไป เหตุการณ์เล็กๆ อาจส่งผลกระทบอย่างรุนแรงและฉับพลันโดยไม่อาจคาดการณ์ได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงระบบเพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ต่างๆ

(4) **ความไม่สามารถเข้าใจได้ (Incomprehensible)** โลกยุคใหม่เต็มไปด้วยปรากฏการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยตรรกะแบบเดิม องค์กรต้องส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และความสามารถในการยอมรับความไม่รู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม

เพื่อรับมือกับโลกแบบ BANI นั้น Cascio (2020) แนะนำให้องค์กรพัฒนาศักยภาพด้านความยืดหยุ่น (Resilience) เพื่อฟื้นตัวจากความล้มเหลว, ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) เพื่อเข้าใจผู้คน, ความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) ตามสถานการณ์ และความโปร่งใส (Transparency) ในการสื่อสาร

ปรากฏการณ์ของโลกแบบ VUCA และ BANI ที่มีความเปราะบางและไม่เป็นเส้นตรงนี้ มีรากฐานคำอธิบายเชิงทฤษฎีที่ลึกซึ้งมาจากทฤษฎีความซับซ้อน ซึ่งช่วยให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของระบบที่สามารถปรับตัวได้เอง

รากฐานเชิงทฤษฎี: ทฤษฎีความซับซ้อน (Complexity Theory)

ทฤษฎีความซับซ้อนเป็นแนวคิดที่ใช้อธิบายพฤติกรรมของระบบที่มีองค์ประกอบจำนวนมากและมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อนและไม่เป็นเชิงเส้น ซึ่งองค์กรในปัจจุบันก็เปรียบเสมือนระบบดังกล่าวที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากปัจจัยภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Uhl-Bien et al., 2007) ทฤษฎีนี้ระบุว่าองค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวและสร้างรูปแบบการดำเนินงานใหม่ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีองค์ประกอบสำคัญคือ

การจัดระเบียบตนเอง (Self-Organization) ระบบที่ซับซ้อนสามารถพัฒนาโครงสร้างและระเบียบการทำงานของตนเองได้ โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาการควบคุมจากส่วนกลางทั้งหมด เช่น องค์กรที่ใช้รูปแบบการทำงานแบบอไจล์ (Agile)

การเกิดขึ้นของพฤติกรรมใหม่ พฤติกรรมหรือคุณสมบัติใหม่ๆ ในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้จากปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในระบบ เช่น การเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งไม่ได้เกิดจากการสั่งการโดยตรง

ดังนั้น ทฤษฎีความซับซ้อนจึงช่วยให้เข้าใจว่า ในโลกยุคใหม่ องค์กรไม่สามารถถูกบริหารจัดการแบบเครื่องจักรที่ควบคุมได้ทุกส่วน แต่เป็นระบบที่มีชีวิตซึ่งสามารถเรียนรู้และปรับตัวได้เองหากมีเงื่อนไขที่เหมาะสม

เมื่อนำการกรอบแนวคิด VUCA, BANI และทฤษฎีความซับซ้อนเข้าด้วยกัน จะทำให้เห็นภาพผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างรอบด้านและเป็นระบบ ซึ่งจะนำไปสู่บทสรุปที่สำคัญต่อไป

บทสรุปเชิงบูรณาการ

การทำความเข้าใจแนวคิด VUCA, BANI และทฤษฎีความซับซ้อนร่วมกัน จะช่วยให้องค์กรเห็นภาพความท้าทายที่แท้จริงและสามารถปรับตัวเพื่อเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบูรณาการแนวคิดเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรในปัจจุบันต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความยืดหยุ่นของบุคลากร ต้องพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวและตัดสินใจได้ภายใต้ความไม่แน่นอน และควรใช้เทคโนโลยีเพื่อการวิเคราะห์เชิงลึก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อวางแผนการดำเนินงาน สภาวะแวดล้อมที่

ซับซ้อนนี้ส่งผลให้รูปแบบการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุมจากบนลงล่างและการวางแผนระยะยาวที่ตายตัวนั้นขาดประสิทธิภาพลงอย่างสิ้นเชิง และนี่คือแรงผลักดันสำคัญที่บีบให้องค์กรต้องแสวงหาวิธีการพัฒนาองค์กรและภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ที่สามารถนำพาองค์กรผ่านคลื่นแห่งความเปลี่ยนแปลงนี้ไปได้

จากที่ได้วิเคราะห์ทั้งหมดจะเห็นได้ว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและทวีความซับซ้อนขึ้นในโลกยุค VUCA และ BANI นั้น ได้สร้างแรงกดดันและท้าทายของประกอบพื้นฐานขององค์กรในทุกมิติอย่างถึงราก การบริหารจัดการด้วยกระบวนการแบบเดิมจึงไม่เพียงพอต่อการนำพาองค์กรให้อยู่รอดและเติบโตได้อีกต่อไป ด้วยเหตุนี้เอง ศาสตร์ด้าน **การพัฒนาองค์กร (Organizational Development)** จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในฐานะกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในหัวข้อถัดไปจะได้นำเสนอถึงแนวคิดและกระบวนการของการพัฒนาองค์กรโดยละเอียด

2.1.2 แนวคิดและกระบวนการพัฒนาองค์กร (Concepts and Processes of Organizational Development)

การพัฒนาองค์กร (Organizational Development: OD) เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยอาศัยความรู้จากศาสตร์พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) และหลักการบริหารจัดการที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้าง วัฒนธรรม และกระบวนการทำงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Cummings & Worley, 2015)

ความหมายของการพัฒนาองค์กร

แนวคิดการพัฒนาองค์กรมีรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์และทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการให้คำนิยามจากนักวิชาการที่มีชื่อเสียง ดังนี้

Beckhard (1969) อธิบายว่า การพัฒนาองค์กรคือ ความพยายามที่วางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถขององค์กร ผ่านการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม โครงสร้าง และกระบวนการต่าง ๆ

French and Bell (2005) ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่อาศัยความรู้จากศาสตร์พฤติกรรมองค์กร เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

Cummings and Worley (2014) ระบุว่า การพัฒนาองค์กรคือกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ผ่านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กรและการออกแบบระบบการทำงานที่เหมาะสม

Burke (2017) ได้ขยายความแนวคิดการพัฒนาองค์กรในบริบทขององค์กรยุคใหม่ โดยระบุว่า การพัฒนาองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำองค์กรสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน โดยอาศัยความร่วมมือของสมาชิกทุกระดับในองค์กร

จากนิยามข้างต้นจึงอาจสังเคราะห์ได้ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความรู้จากหลายศาสตร์ เช่น พฤติกรรมศาสตร์ จิตวิทยาอุตสาหกรรม และการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีหัวใจสำคัญคือการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนผ่านการพัฒนาทั้งบุคลากร ระบบงาน และวัฒนธรรมองค์กรไปพร้อมกัน

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบัน

การพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบันมีเป้าประสงค์ที่ซับซ้อนและไปไกลกว่าเพียงการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน แต่ครอบคลุมถึงการสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่ทำงานเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ในระดับพื้นฐานที่สุดนั้น การพัฒนาองค์กรมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นผ่านการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ การพัฒนาทักษะของพนักงาน และการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ตัวอย่างเช่น การนำระบบการจัดการแบบลีนมาใช้ในการสายการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความสูญเสีย (Teece, 2018)

ยิ่งไปกว่านั้น ศาสตร์แห่งการพัฒนาองค์กรยุคใหม่ได้ก้าวข้ามมิติเชิงประสิทธิภาพไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (2006) ที่ระบุว่าองค์กรที่สามารถแข่งขันได้ในระยะยาวคือต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้พัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้จะมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ดีกว่าองค์กรที่เน้นการปฏิบัติตามแนวทางเดิม วัฒนธรรมการเรียนรู้นี้เองที่เชื่อมโยงโดยตรงกับวัตถุประสงค์สำคัญอีกประการหนึ่ง คือการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวต่อการ

เปลี่ยนแปลง (Adaptability) ด้วยพลวัตของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทำให้องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวสูงขึ้น องค์กรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวจะสามารถอยู่รอดและเติบโตได้แม้ในสภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง เช่น การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ส่งผลให้หลายองค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานไปสู่รูปแบบดิจิทัล (Westerman et al., 2014)

อย่างไรก็ตาม การจะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ การส่งเสริมความผูกพันของพนักงาน จึงกลายเป็นอีกหนึ่งวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังที่ Robbins and Judge (2018) ระบุว่าการพัฒนาองค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ การสร้างความผูกพันของพนักงานกับองค์กรผ่านการจัดกิจกรรมพัฒนาทีมงานและการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ในมุมมองที่กว้างขึ้น การพัฒนาองค์กรยุคปัจจุบันยังต้องคำนึงถึงการสร้างความยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งองค์กรต้องพิจารณาผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการแสวงหาผลกำไร โดยหลักการของผลลัพธ์สามด้านเพื่อความยั่งยืน (Triple Bottom Line: TBL) ที่ประกอบด้วย คน สิ่งแวดล้อม และกำไร (People, Planet, Profit: 3P) ได้ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Elkington, 1998)

เป้าหมายทั้งหมดที่กล่าวมาล้วนนำไปสู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สูงสุด นั่นคือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่ง Teece (2018) ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างขีดความสามารถเชิงพลวัต คือองค์กรที่สามารถพัฒนาทรัพยากรและความสามารถที่แตกต่างจากคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยอาศัยความรู้จากศาสตร์พฤติกรรมองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ และหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบันจึงไม่ได้จำกัดอยู่ที่การปรับปรุงประสิทธิภาพภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง การสร้างความผูกพันของพนักงาน และการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งการจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่หลากหลายและซับซ้อนเหล่านี้ได้นั้น ศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กรได้อาศัยรูปแบบกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Models) ที่เป็นที่ยอมรับ เพื่อใช้เป็นแผนที่นำ

ทางเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร โดยในบรรดารูปแบบจำนวนมาก มีสองรูปแบบที่ถือเป็นรากฐานและมีอิทธิพลอย่างสูงในวงการวิชาการและการปฏิบัติ

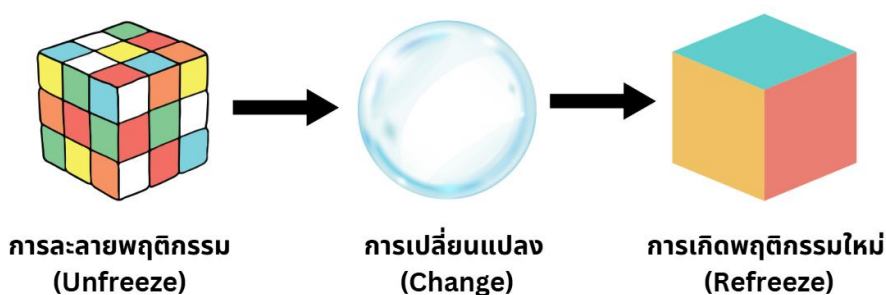
รูปแบบกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Models)

แนวคิดการพัฒนางองค์กรเกิดขึ้นครั้งแรกในช่วงทศวรรษ 1950 โดย Kurt Lewin ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกผ่านแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ในกระบวนการพัฒนางองค์กร (Lewin, 1951) แนวคิดนี้เน้นการวิเคราะห์ปัญหาในองค์กรอย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการวางแผน การปฏิบัติ และการประเมินผล เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน โดย Lewin (1951) เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต้องมาจากความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ต่อมาแนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยนักวิชาการหลายท่านที่เสนอทฤษฎีและรูปแบบใหม่ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจที่ซับซ้อนขึ้น โดยรูปแบบที่ได้รับการยอมรับและอ้างอิงอย่างแพร่หลายมีดังนี้

1. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin (Lewin's Change Model)

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (1951) ถือเป็นรากฐานสำคัญของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมุ่งเน้นการทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มในช่วงของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรูปแบบนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้



ภาพประกอบ 3 รูปแบบการเปลี่ยนแปลง (Lewin's Change Model)

ที่มา : ดัดแปลงจาก (Lewin, 1951)

1.1 การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing): ขั้นตอนนี้เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยการทำให้สมาชิกในองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจต้องเผชิญกับแรงต้านจากความเคยชินในพฤติกรรมเดิม Lewin (1951) ระบุว่า การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของสมาชิกจะช่วยลดแรงต้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การเปลี่ยนแปลง (Changing): เมื่อองค์กรเข้าสู่ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีการแนะนำพฤติกรรมใหม่ ๆ กระบวนการทำงานใหม่ หรือโครงสร้างใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำและการสื่อสารที่ชัดเจน โมเดลนี้ชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้และการฝึกอบรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

1.3 การเกิดพฤติกรรมใหม่ (Refreezing): ขั้นตอนสุดท้ายคือการทำให้พฤติกรรมใหม่กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอาจใช้วิธีการสร้างระบบการให้รางวัล หรือการปรับโครงสร้างการทำงานเพื่อรองรับพฤติกรรมใหม่ การที่พฤติกรรมใหม่ถูกรักษาไว้ได้อย่างยั่งยืนจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความต่อเนื่อง

ข้อดีของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (1951) คือความเรียบง่ายและความเข้าใจง่าย เหมาะสำหรับองค์กรที่เริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลง แต่ข้อจำกัดของโมเดลนี้คืออาจไม่เหมาะกับองค์กรในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

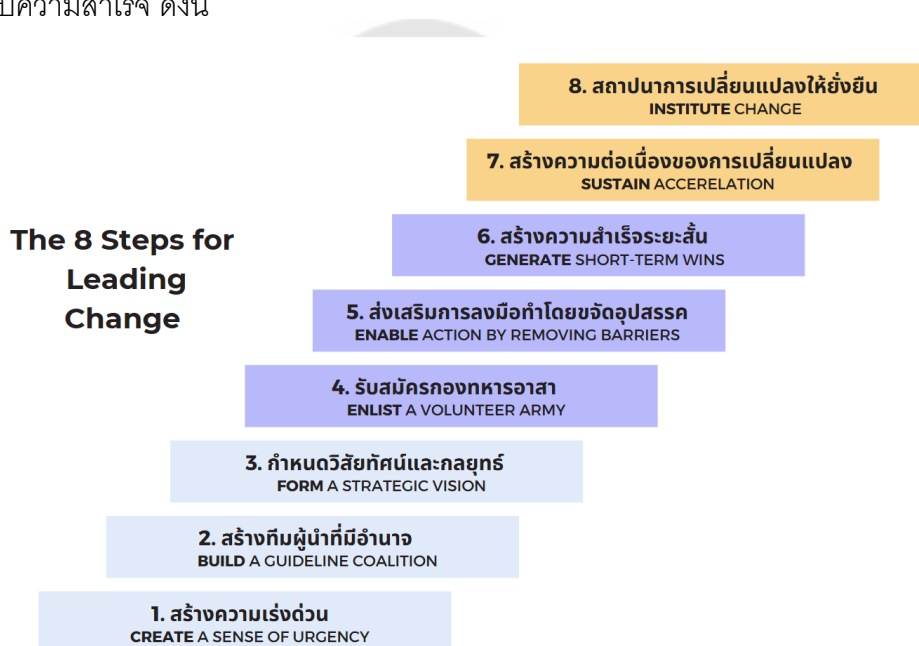
รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (1951) ได้วางรากฐานทางความคิดเชิงจิตวิทยาที่สำคัญและเป็นสากล โดยชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืนต้องผ่านการ ละลาย ความคิดและความเคยชินเดิม (Unfreezing) เสียก่อน จึงจะสามารถสร้างพฤติกรรมใหม่ (Change) และทำให้พฤติกรรมนั้นคงอยู่ (Refreezing) ได้ อย่างไรก็ตาม ด้วยความที่รูปแบบของ Lewin มีลักษณะเป็นหลักการเชิงแนวคิดที่กว้าง ทำให้ในทางปฏิบัติ ผู้นำในองค์กรอาจยังขาดแผนที่นำทาง (Roadmap) ที่ชัดเจนและจับต้องได้ในการนำแต่ละขั้นตอนไปปฏิบัติจริง โดยเฉพาะในบริบทองค์กรที่มีความซับซ้อน

ด้วยเหตุนี้ นักวิชาการรุ่นหลังจึงได้พยายามนำหลักการดังกล่าวมาขยายผลให้เป็นขั้นตอนเชิงปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งหนึ่งในรูปแบบที่ได้รับการยอมรับและมีอิทธิพลอย่างสูงในแวดวงการจัดการการเปลี่ยนแปลงคือ รูปแบบ 8 ขั้นตอนของ John Kotter ซึ่งไม่เพียงแต่สอดคล้องกับโครงสร้าง 3 ระยะของ Lewin แต่ยังได้นับย้ำถึงบทบาทของภาวะผู้นำ ในการขับเคลื่อนแต่ละขั้นตอนอย่างเป็นรูปธรรม การศึกษารูปแบบของ Kotter ในลำดับถัดไป จึงเป็นการ

ลงลึกในรายละเอียดเชิงกลยุทธ์ ที่จะช่วยเติมเต็มและทำให้เห็นภาพการนำทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กรได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. รูปแบบ 8 ขั้นตอนของ John Kotter (Kotter's 8-Step Change Model)

รูปแบบ 8 ขั้นตอนของ Kotter (2025) เป็นหนึ่งในโมเดลที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดย Kotter เน้นย้ำถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และเสนอขั้นตอนที่เป็นระบบสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้



ภาพประกอบ 4 รูปแบบ 8 ขั้นตอนของ John Kotter (Kotter's 8-Step Change Model)

ที่มา : ดัดแปลงจาก Kotter (2025)

2.1 สร้างความเร่งด่วน (Create a Sense of Urgency): สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนลงมือทำด้วยความมุ่งมั่นและเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อบรรลุโอกาสที่ท้าทายและยิ่งใหญ่ สร้างแรงขับเคลื่อนที่กระตุ้นให้ผู้คนมุ่งมั่นสู่อนาคตที่น่าดึงดูดและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยร่วมมือกันอย่างเป็นหนึ่งเดียว

2.2 สร้างทีมผู้นำที่มีอำนาจ (Build A Guiding Coalition): เครือข่ายอาสาสมัครจำเป็นต้องมีพันธมิตรที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความมุ่งมั่น ซึ่งเกิดขึ้นจาก

ภายในองค์กรเอง เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำ ประสานงาน และสื่อสารกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Form A Strategic Vision):

อธิบายให้ชัดเจนว่าอนาคตจะแตกต่างจากอดีตอย่างไร และสร้างการมีส่วนร่วมโดยแสดงให้เห็นว่าสามารถทำให้อนาคตนั้นเป็นจริงได้ผ่านโครงการหรือแนวทางที่สอดคล้องโดยตรงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

2.4 รับสมัครกองทหารอาสา (Enlist A Volunteer Army): การ

เปลี่ยนแปลงในระดับใหญ่สามารถเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีบุคคลจำนวนมากร่วมมือกันเพื่อสนับสนุนเป้าหมายร่วมกัน ในระดับปัจเจก แต่ละคนต้องมีแรงจูงใจและความมุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น ขณะที่ในระดับกลุ่ม องค์กรต้องสร้างความเป็นเอกภาพเพื่อให้ทุกคนร่วมมือกันขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2.5 ส่งเสริมการลงมือทำโดยขจัดอุปสรรค (Enable Action By

Removing Barriers): กำจัดสิ่งกีดขวางที่ขัดขวางหรือชะลอความก้าวหน้า เปิดทางให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรม ทำงานอย่างคล่องตัวข้ามหน่วยงาน และสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพได้อย่างรวดเร็ว

2.6 สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Generate Short-Term Wins):

ชัยชนะเป็นองค์ประกอบสำคัญของผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องได้รับการยอมรับรวบรวม และสื่อสารอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ระยะแรก เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสร้างพลังขับเคลื่อนให้กับอาสาสมัครในการดำเนินงานอย่างมุ่งมั่นต่อไป

2.7 สร้างความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลง (Sustain

Acceleration): เพิ่มความเข้มข้นในการขับเคลื่อนหลังจากประสบความสำเร็จในช่วงแรก ใช้ความน่าเชื่อถือที่เพิ่มขึ้นเพื่อพัฒนาระบบ โครงสร้าง และนโยบายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดยั้ง จนกว่าวิสัยทัศน์จะกลายเป็นความจริง

2.8 สถาปนาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Institute Change):

สร้างความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมใหม่กับความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าพฤติกรรมเหล่านั้นจะถูกปลูกฝังจนแข็งแกร่งพอที่จะแทนที่แนวปฏิบัติเดิม ประเมินระบบและกระบวนการทำงานเพื่อให้แน่ใจว่าการบริหารจัดการสนับสนุนพฤติกรรม แนวคิด และรูปแบบการทำงานใหม่ที่ได้รับการพัฒนาและลงทุนไว้

ข้อดีของรูปแบบของ Kotter (2025) คือการให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การอภิปรายเปรียบเทียบกับแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงร่วมสมัยอื่น

นอกเหนือจากแบบจำลองที่เน้นกระบวนการในระดับองค์กรแล้ว วงการจัดการการเปลี่ยนแปลงยังให้ความสำคัญกับ **ADKAR Model** ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่พัฒนาโดย Hiatt (2006) และเป็นที่ยอมรับอย่างสูงในภาคปฏิบัติเพื่อใช้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองของปัจเจกบุคคล โดย ADKAR เป็นอักษรย่อที่แทนองค์ประกอบ 5 ประการที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคคล ได้แก่ การตระหนักรู้ (Awareness) ความปรารถนา (Desire) ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) และการเสริมแรง (Reinforcement) จุดแข็งที่โดดเด่นของ ADKAR Model อยู่ที่การเป็นเครื่องมือวินิจฉัยที่ทรงพลังที่ช่วยให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถประเมินและระบุได้ว่าบุคคลคนหนึ่งกำลังติดขัดหรือมีอุปสรรคอยู่ที่ขั้นตอนใดของการเปลี่ยนแปลง อาทิ การที่พนักงานไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นมีสาเหตุมาจากการขาดความตระหนักรู้ถึงความจำเป็น หรือเป็นเพราะขาดทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในบริบทของวัตถุประสงค์การวิจัยนี้ ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาารูปแบบกระบวนการ (Process Model) สำหรับการฟาสิลิตีชั่น ผู้วิจัยพบว่า ADKAR Model มีข้อจำกัดในเชิงกระบวนการทัศน์ กล่าวคือ ADKAR Model มีลักษณะเป็นการอธิบาย “สภาวะผลลัพธ์” (Outcome States) ที่ปัจเจกบุคคลต้องบรรลุ แต่ไม่ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับ “วิธีการหรือกิจกรรมเชิงปฏิสัมพันธ์” (Interactional methods or activities) ที่จะนำพากลุ่มไปสู่สภาวะเหล่านั้น ด้วยเหตุนี้ การวิจัยที่ต้องการสร้างสรรค์ “รูปแบบกระบวนการนำพา” (Intervention Process Model) จึงจำเป็นต้องเริ่มต้นจากกรอบแนวคิดที่เน้นขั้นตอนการลงมือทำ (Action-Oriented Steps) เช่น แนวคิดของ Lewin และ Kotter ซึ่งเป็นรากฐานที่เหมาะสมกว่าสำหรับการต่อยอดและบูรณาการเข้ากับศาสตร์แห่งการฟาสิลิตีชั่นต่อไป

ในทำนองเดียวกัน แบบจำลองการเปลี่ยนผ่านของ William Bridges (Bridges' Transition Model) ได้นำเสนอมิติเชิงจิตวิทยาที่ลึกซึ้งและมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ (Bridges & Bridges, 2017) หัวใจสำคัญของแบบจำลองนี้คือการแยกแยะความแตกต่างระหว่างการเปลี่ยนแปลง (Change) ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอก เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร ออกจากการเปลี่ยนผ่าน (Transition) ซึ่งเป็นกระบวนการปรับตัวภายในจิตใจที่ผู้คนต้องเผชิญเพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น Bridges ระบุว่า การเปลี่ยน

ผ่านประกอบด้วย 3 ระยะที่สำคัญ คือ การสิ้นสุด (Ending) ซึ่งเป็นช่วงเวลาแห่งการปล่อยวางสิ่งเก่า, สภาวะสุญญากาศ (The Neutral Zone) ที่เต็มไปด้วยความสับสนและความไม่แน่นอน, และการเริ่มต้นใหม่ (The New Beginning) ที่บุคคลเริ่มยอมรับและสร้างอัตลักษณ์ใหม่ขึ้นมา จุดแข็งของแนวคิดนี้คือการให้ภาษา และกรอบการวินิจฉัยที่ช่วยให้ผู้นำและฟาสซิลิเตเตอร์สามารถเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ที่ซับซ้อนของผู้คนในระหว่างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งเป็นมุมมองที่แบบจำลองเชิงกระบวนการอื่นๆ มักไม่ได้ให้ความสำคัญในรายละเอียด

อย่างไรก็ดี แม้แบบจำลองของ Bridges จะเป็นเลนส์ที่ยอดเยี่ยมในการทำทำความเข้าใจสภาวะภายใน แต่ในมุมมองของงานวิจัยนี้ซึ่งมุ่งพัฒนารูปแบบเชิงปฏิบัติการ พบว่ามีข้อจำกัดเนื่องจากไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อเป็นแผนที่นำทางการลงมือทำ กล่าวคือ แบบจำลองนี้สามารถอธิบายได้ว่าผู้คนกำลังเผชิญกับอะไร แต่ไม่ได้นำเสนอชุดของกิจกรรมหรือขั้นตอน ที่ฟาสซิลิเตเตอร์จะสามารถนำไปใช้เป็นโครงสร้างหลักในการออกแบบและอำนวยความสะดวกให้กลุ่มก้าวผ่านแต่ละระยะไปได้ ดังนั้น แม้แนวคิดของ Bridges จะมีคุณภาพการอย่างสูงต่อการทำงานของฟาสซิลิเตเตอร์ในมิติของการทำความเข้าใจกลุ่ม แต่กรอบแนวคิดที่เน้นขั้นตอนการลงมือทำอย่างเป็นทางการลำดับจึงยังคงเป็นรากฐานที่เหมาะสมกว่าสำหรับการพัฒนารูปแบบกระบวนการที่งานวิจัยนี้มุ่งสร้างสรรค์ขึ้น

บทสรุปเชิงวิพากษ์และข้อสังเกตต่อรูปแบบกระบวนการ

เมื่อวิเคราะห์รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทั้งของ Lewin และ Kotter อย่างวิพากษ์ จะเห็นได้ว่าทั้งสองรูปแบบให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เป็นขั้นตอนเพื่อนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ Lewin (1951) ได้วางรากฐานทางความคิดเชิงจิตวิทยาที่สำคัญว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ต้องผ่านการ "ละลาย" ความคิดและความเคยชินเดิมก่อน ในขณะที่ Kotter (2025) ได้นำหลักการดังกล่าวมาขยายความเป็นขั้นตอนปฏิบัติที่จับต้องได้มากขึ้น โดยเฉพาะการเน้นย้ำถึงบทบาทของผู้นำในแทบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างทีมผู้นำ การกำหนดวิสัยทัศน์ หรือการสื่อสารเพื่อสร้างแรงผลักดัน

ข้อสังเกตเชิงวิพากษ์ที่สำคัญ คือ แม้รูปแบบเหล่านี้จะให้แผนที่การเดินทาง (Roadmap) ที่ยอดเยี่ยมว่า "ต้องทำอะไร" ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง แต่ก็ยังไม่ได้ให้คำตอบที่ชัดเจนในระดับจุลภาคว่า "ต้องทำอะไร" เพื่อให้แต่ละขั้นตอนประสบความสำเร็จในมิติของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทั้งสองรูปแบบได้ชี้ให้เห็นโดยนัยว่าความสำเร็จของกระบวนการทั้งหมดขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำที่จะขับเคลื่อนกระบวนการ แต่กลับไม่ได้อธิบายว่าองค์กรจะสามารถพัฒนา ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนั้นขึ้นมาได้อย่างไร

การวิเคราะห์รูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนนี้ จึงได้เผยให้เห็นถึงความเชื่อมโยงที่แยกไม่ออกระหว่าง "กระบวนการพัฒนาองค์กร" กับ "ภาวะผู้นำ" กล่าวคือ กระบวนการที่ออกแบบมาอย่างดีนั้นไร้ความหมายหากปราศจากผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและขับเคลื่อนผู้คนได้จริง ในทางกลับกัน ภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวก็ไม่อาจสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนได้หากขาดกระบวนการที่เป็นระบบรองรับ ด้วยเหตุนี้ การทำความเข้าใจบทบาทของการพัฒนาองค์กรในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต้องสืบค้นให้ลึกลงไปถึงแก่นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลำดับต่อไป

2.1.3 บทบาทของการพัฒนาองค์กรต่อการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการวิเคราะห์รูปแบบกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงในหัวข้อที่ผ่านมาชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ขึ้นอยู่กับขั้นตอนที่เป็นเลิศเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำที่ขับเคลื่อนกระบวนการนั้นเป็นสำคัญ ดังนั้น ศาสตร์แห่งการพัฒนาองค์กร (Organizational Development: OD) จึงไม่ได้ทำหน้าที่เพียงปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือระบบงาน แต่ยังมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งยวดในฐานะกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างภาวะผู้นำที่สามารถจัดการกับความไม่แน่นอนและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน (Cummings & Worley, 2014) โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นแนวทางที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายร่วมกัน (Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978)

ในมุมมองนี้ กระบวนการต่างๆ ของการพัฒนาองค์กรจึงทำหน้าที่เป็น “เรือนเพาะชำ” (Nursery) ที่บ่มเพาะคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยตรง ตัวอย่างเช่น

1. การพัฒนาทัศนคติ (Mindset Development)

การพัฒนาองค์กรมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้นำมีทัศนคติที่เปิดกว้างและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง แนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ของ Dweck (2006) ระบุว่าผู้นำที่เชื่อว่าความสามารถของตนเองสามารถพัฒนาได้จะมีความพร้อมในการเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ การฝึกอบรม การโค้ช และกระบวนการฟาสซิลิเตชันเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างทัศนคติที่เปิดรับการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

2. การเสริมสร้างความสามารถในการสื่อสาร (Communication Skills)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจในทีมงาน การพัฒนาองค์กรช่วยในการจัดโปรแกรมฝึกอบรมทักษะการสื่อสาร เช่น การฟังเชิงรุก (Active Listening) การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ และ

การใช้เครื่องมือการสื่อสารสมัยใหม่เพื่อให้การทำงานในองค์กรมีความชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Goleman et al., 2002)

3. การสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วม (Collaboration and Engagement)

ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร การพัฒนาองค์กรสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมความร่วมมือ โดยใช้เทคนิคฟาสซิลิเตชันในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร (Schwarz et al., 2016)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการพัฒนาองค์กรมีบทบาทสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยผ่านการส่งเสริมทัศนคติที่เปิดกว้าง การพัฒนาทักษะการสื่อสาร การสร้างความร่วมมือ และการใช้ทฤษฎีและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง การผสมผสานแนวคิดของการพัฒนาองค์กรเข้ากับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อนในโลกธุรกิจปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทสรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องของการพัฒนาองค์กร (Organizational Development: OD) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กร ผ่านการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโครงสร้าง ระบบงาน วัฒนธรรมองค์กร และบุคลากร งานวิจัยในด้านนี้ได้สะท้อนแนวคิดและแนวปฏิบัติที่หลากหลาย โดยเฉพาะการนำแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงองค์กรมาใช้เพื่อจัดการกับความท้าทายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

หนึ่งในกรอบแนวคิดที่มีอิทธิพลสูงและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางคือรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (1951) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) การเปลี่ยนแปลง (Changing) และ การเกิดพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) โดยรูปแบบนี้เน้นการเตรียมความพร้อมขององค์กรก่อนการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความมั่นคงหลังการเปลี่ยนแปลง ต่อมา Kotter (2025) ได้พัฒนารูปแบบแปดขั้นตอน ซึ่งขยายจากแนวคิดของ Lewin และเป็นหนึ่งในโมเดลที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยขยายแนวคิดของ Lewin ให้ลงลึกในมิติของภาวะผู้นำ การสื่อสาร การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร

ในบริบทของประเทศไทย งานวิจัยของ จีราภรณ์ ชัยมงคล (2564) ศึกษาการพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 ตามต้นแบบขององค์กรภาคธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งความสุข จำเป็นต้องบูรณาการภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร และความสุข 8 ประการเข้าด้วยกัน เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งทำได้ดีได้พัฒนาเป็น "JOLLY Model" ที่ใช้เป็นต้นแบบในภาครัฐ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยดังกล่าวยังไม่กล่าวถึงบทบาทของ กระบวนการฟาสิลิเตชัน อย่างชัดเจน ในฐานะกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงหรือการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับลึก

กรพินธ์ ศรีสุภา (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท มหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้กรอบแนวคิดของ Burke (2017) และ Senge (2006) เป็นพื้นฐาน พบว่าระดับการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์กรและระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงมาก โดยมีการเปลี่ยนแปลงที่โดดเด่นในด้านวัฒนธรรมองค์กร ภาระงาน และโครงสร้างองค์กร อย่างไรก็ตาม แม้ว่าภาวะผู้นำและการเรียนรู้ร่วมกันจะมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่ยังไม่พบการกล่าวถึงกระบวนการฟาสิลิเตชันในเชิงระบบหรือในฐานะกลไกสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรอย่างชัดเจน

ในด้านขีดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ซึ่งเสนอโดยองค์กรจะสามารถแข่งขันในระยะยาวได้ก็ต่อเมื่อมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร กระบวนการ และความรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้ช่วยอธิบายถึงการสร้างกลไกการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในระดับโครงสร้างและวัฒนธรรม

ข้อวิเคราะห์และข้อสังเกต

จากการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ทั้งในและต่างประเทศ พบว่า แนวคิดหลักและรูปแบบที่ใช้ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีความหลากหลายและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถวิเคราะห์ได้ว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงใน สามระดับหลัก ได้แก่

ระดับโครงสร้าง: งานของ Lewin (1951) และ Kotter (2025) มุ่งเน้นที่การจัดระเบียบระบบงาน กลไกการดำเนินการ และกระบวนการเปลี่ยนผ่านองค์กรอย่างเป็นขั้นตอน ในขณะที่แนวคิดขีดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ของ Teece (2018) เน้นการเสริมสร้างศักยภาพเชิงโครงสร้างให้สามารถปรับตัวได้ในระยะยาว

ระดับบุคคล: แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (2006) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการเรียนรู้ ร่วมคิด และร่วมสร้างของบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับ แรงจูงใจ ความเชื่อ และศักยภาพของสมาชิกในองค์กร

ระดับวัฒนธรรมองค์กร: งานวิจัยของ สุริยาภรณ์ ชัยมงคล (2564) และ กรพินธ์ ศรีสุภา (2550) สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนนั้นต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรม โดยเฉพาะการหล่อหลอมค่านิยมร่วม วิสัยทัศน์ของผู้นำ และการสร้างความผูกพันภายในองค์กร

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในมิติของกระบวนการที่จะนำพาทั้งสามระดับนี้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ยังคงทิ้งช่องว่างที่สำคัญไว้ กล่าวคือ ยังขาดการกล่าวถึงกระบวนการฟาสิลิเตชัน ในฐานะที่เป็นกลไกเชิงปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ ที่จะเข้าไปขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ซึ่งมีความซับซ้อนและละเอียดอ่อน

จากช่องว่างดังกล่าว ผู้วิจัยจึงตั้งข้อสังเกตเชิงวิชาการว่า มีความเป็นไปได้ที่กระบวนการฟาสิลิเตชัน อาจทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงปฏิบัติที่ขาดหายไป โดยเป็นสะพานเชื่อมระหว่างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาคกับพลวัตการเรียนรู้ในระดับจุลภาค กล่าวคือ ในขณะที่แบบจำลองของ Lewin (1951) และ Kotter (2025) ให้แผนที่การเดินทางกระบวนการฟาสิลิเตชันอาจเป็นเสมือนพาหนะ ที่นำพาบุคลากรเดินทางผ่านแต่ละขั้นตอนนั้น อย่างมีส่วนร่วมและเกิดการเรียนรู้จากภายใน ไม่ว่าจะเป็นการใช้กระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อสร้างสภาวะการละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) สร้างการเปลี่ยนแปลง (Changing) สร้างการเกิดพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) ให้เกิดขึ้นจริงในจิตใจของคน หรือการใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนขั้นตอนทั้ง 8 ขั้นตอน ของ และ Kotter (2025) ที่ต้องอาศัยการสร้างควมไว้วางใจและการสื่อสารอย่างลึกซึ้ง

ดังนั้น งานวิจัยฉบับนี้จึงมีเป้าหมายในการสำรวจและเติมเต็มช่องว่างนี้ ด้วยการออกแบบและถอดบทเรียนจากกระบวนการฟาสิลิเตชันที่ใช้พัฒนาผู้นำและทัศนคติของบุคลากร ซึ่งจะช่วยสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อแนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต

จากการวิเคราะห์แนวคิดและกระบวนการพัฒนาองค์กรดังที่กล่าวมาทั้งหมด นำมาสู่ข้อสรุปเชิงวิพากษ์ที่สำคัญว่า แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของ Lewin (1951) หรือขั้นตอนของ Kotter (2025) ล้วนเป็นเสมือนแผนที่นำทางในระดับมหภาคที่ชี้ให้เห็นถึงขั้นตอนเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรต้องดำเนินการ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของแผนที่ดังกล่าวกลับขึ้นอยู่กับตัวแปรที่ละเอียดอ่อนและทรงพลังที่สุด นั่นคือ คุณภาพของผู้นำที่จะทำหน้าที่ขับเคลื่อน

และนำพาบุคลากรในแต่ละขั้นตอน กระบวนการที่ออกแบบมาอย่างดีที่สุดอาจล้มเหลวได้หากปราศจากผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ความไว้วางใจ และความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริงได้

การตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพผู้นำนี้เอง ทำให้การสืบค้นองค์ความรู้ต้องก้าวไปอีกระดับหนึ่ง การจะออกแบบกระบวนการฟาสิลิตेशनที่ทรงพลังได้นั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจเป้าหมายปลายทางของการพัฒนานั้นคือคุณภาพของผู้นำเสียก่อน ด้วยเหตุนี้ การสืบค้นองค์ความรู้จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนระดับการวิเคราะห์จากมุมมองเชิงระบบขององค์กรไปสู่การทำความเข้าใจในระดับบุคคล เพื่อตอบคำถามที่สำคัญยิ่งกว่าว่า ผู้นำแบบใดที่โลกธุรกิจยุคใหม่ต้องการ และมีคุณลักษณะที่จำเป็นในการนำพาองค์กรให้ก้าวข้ามความท้าทายได้อย่างยั่งยืน ซึ่งจะนำเราไปสู่การสำรวจแนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในลำดับถัดไป

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

2.2.1 นิยามและที่มาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดที่ถูกเสนอโดย Burns (1978) ซึ่งได้ถูกอธิบายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางบวกในผู้ตามและองค์กร โดยผู้นำเหล่านี้จะช่วยพัฒนาให้ผู้ตามไม่เพียงแต่ทำงานเพื่อเป้าหมายส่วนบุคคล แต่ยังทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

ต่อมา Bernard M. Bass ได้ขยายแนวคิดนี้เพิ่มเติมในปี 1985 โดยเสนอว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามทำงานเกินความคาดหวัง แต่ยังช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และท้าทายให้ผู้ตามเติบโตผ่านการกระตุ้นทางปัญญาและการดูแลเฉพาะบุคคล Bass (1985) เน้นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ผู้ตามมีความไว้วางใจในผู้นำ และพร้อมที่จะปรับตัวเพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ

งานวิจัยของ Bass and Avolio (1994) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ใช้วิธีการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานเกินความคาดหวังได้ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจและการให้การสนับสนุนเชิงบุคคล การศึกษานี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเสริมสร้างความมุ่งมั่นของพนักงาน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในระยะยาว

Wang et al. (2001) วิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยจำนวนมากและพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจจะ

สามารถนำทีมไปสู่ความสำเร็จได้โดยการส่งเสริมการสื่อสารที่ดีและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

Dong I. Jung and Wu (2003) ได้ศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร โดยผู้นำในลักษณะนี้จะกระตุ้นให้พนักงานคิดนอกกรอบและหาวิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมสามารถช่วยให้องค์กรเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาด

Muchinsky (2009) ยังได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเอาไว้ว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กรและสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

E. Kevin Kelloway and Loughlin (2012) ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลบวกอย่างมากต่อความผูกพันทางอารมณ์ของพนักงาน (emotional engagement) ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กร ผลการวิจัยยังพบว่าพนักงานที่ทำงานภายใต้ผู้นำที่ใช้แนวทางการเปลี่ยนแปลงจะรู้สึกว่าคุณค่ามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและรู้สึกมีคุณค่า ซึ่งช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน

งานวิจัยของ García-Morales et al. (2012) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้และการปรับตัว การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการเรียนรู้ภายในองค์กรจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนในระยะยาว

กล่าวได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลด้วยการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามในความต้องการของปัจเจกบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ จนสามารถนำไปสู่การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้ตาม เพื่อเป้าหมายที่ส่งผลประโยชน์กับผู้ตาม และสามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร

ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญในยุคที่ธุรกิจต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ไม่หยุดนิ่ง เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภค หรือความผันผวนของเศรษฐกิจโลก โดยผู้นำมีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรผ่านกระบวนการเหล่านี้ งานวิจัยของ Stern (2018) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกได้ผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การจัดการความตึง

เครียดในที่ทำงาน และการสร้างแรงจูงใจในระดับบุคคล (Stern, 2018) ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน เช่น การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยให้พนักงานก้าวข้ามความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง และยอมรับการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ โดยกระบวนการเหล่านี้สามารถเพิ่มโอกาสความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเฉพาะในขั้นตอนการละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) และการเปลี่ยนแปลง (Changing) ตามโมเดลของ Lewin (1951) รวมถึงการสร้างทีมผู้นำที่มีอำนาจ (Form a Powerful Coalition) ในโมเดลของ Kotter (2012) การบูรณาการแนวคิดนี้จะช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ถือเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการศึกษาภาวะผู้นำสมัยใหม่ โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ของแนวคิดภาวะผู้นำจากการบริหารจัดการแบบเดิม ที่เน้นโครงสร้างอำนาจและระบบรางวัลมาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การเสริมสร้างศักยภาพของผู้ตาม และการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ผ่านการศึกษาวิจัย การรวบรวมข้อมูล และกระบวนการฝึกอบรมในหลากหลายบริบท ทั้งในระดับองค์กรและสังคม โดยครอบคลุมทั้งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง ไปจนถึงผู้นำที่ขาดความสามารถในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ การศึกษาได้ขยายขอบเขตไปยังหลากหลายภาคส่วน เช่น สถาบันการศึกษา ธุรกิจ อุตสาหกรรม หน่วยงานราชการ กองทัพ และโรงพยาบาล รวมถึงการศึกษาที่ข้ามวัฒนธรรมและเชื้อชาติ

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่นอกจากจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลและองค์กรแล้ว ยังช่วยสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจแก่ผู้ตามในระดับที่สูงกว่า อีกทั้งมีหลักฐานเชิงประจักษ์และการศึกษาทางทฤษฎีจำนวนมากที่สนับสนุนว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรและความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาและกล่าวถึงเป็นครั้งแรกโดย James MacGregor Burns ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเสนอว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เกิด

จากการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเท่านั้น แต่เกิดจากการสร้างแรงบันดาลใจ และการพัฒนาอุดมการณ์ร่วมกัน ต่อมา Bernard M. Bass ได้ขยายแนวคิดนี้โดยให้กรอบทฤษฎี ที่ชัดเจนยิ่งขึ้นผ่าน โมเดล 4I's ซึ่งประกอบด้วย (Bass & Riggio, 2006)



ภาพประกอบ 5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ที่มา : ดัดแปลงจาก Bass and Riggio (2006)

(1) การมีอิทธิพลทางความคิด (Idealized Influence)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่เน้นความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ เสริมสร้างศักยภาพ และพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำลักษณะนี้ คือ การมีอิทธิพลทางความคิด (Idealized Influence) ซึ่งสะท้อนถึงความเป็นผู้นำที่ได้รับการยกย่อง ศรัทธา และไว้วางใจจากผู้ตาม อิทธิพลนี้ไม่ได้เกิดจากตำแหน่งหรืออำนาจที่ได้รับมอบหมาย แต่เป็นผลลัพธ์ของการเป็นต้นแบบที่ดีในด้านจริยธรรม ความมั่นคงทางอารมณ์ และความแน่วแน่ในหลักการ

ผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิดเป็นบุคคลที่มีความมั่นคงในจริยธรรมและหลักการ ยึดมั่นในความถูกต้องและไม่โอนอ่อนต่อแรงกดดันทางศีลธรรม พฤติกรรมของผู้นำลักษณะนี้ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่นว่าสามารถพึ่งพาได้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน นอกจากนี้ ผู้นำที่มีอิทธิพลในอุดมคติยังมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี แม้ในสภาวะวิกฤต การ

รักษาความสงบและความมั่นคงทางอารมณ์ทำให้ทีมงานรู้สึกมั่นใจและปลอดภัยเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาไม่ได้

ลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิดยังรวมถึงความสามารถในการเป็นต้นแบบที่น่ายกย่องและเคารพนับถือ ผู้นำเช่นนี้จะไม่เพียงแต่กำหนดแนวทางให้ทีมปฏิบัติตาม แต่ยังลงมือทำให้เห็นเป็นตัวอย่างจริง ซึ่งช่วยเสริมสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามพยายามพัฒนาตนเองตามแบบอย่างของผู้นำ การกระทำของผู้นำที่มีอิทธิพลไม่ได้เป็นเพียงการดำเนินไปตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับขององค์กรเท่านั้น แต่เป็นการแสดงออกถึงความตั้งใจจริงในการสร้างประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกัน

การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจเป็นอีกหนึ่งคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด ผู้นำต้องแสดงออกถึงความเสมอภาคและให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ของผู้ตาม การที่ผู้ตามรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับและเคารพจากผู้นำ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และช่วยเสริมสร้างความรู้สึกของความเป็นเจ้าของในองค์กร อิทธิพลของผู้นำในลักษณะนี้ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในทีมงานและส่งเสริมให้พนักงานทำงานร่วมกันอย่างเต็มศักยภาพ

ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิดจึงกลายเป็นที่ต้องการอย่างยิ่ง ไม่เพียงแต่เพื่อนำพาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า แต่ยังเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและเติบโตไปพร้อมกัน องค์กรที่มีผู้นำที่สามารถสร้างอิทธิพลเชิงบวกจะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีทีมงานที่เต็มไปด้วยพลังแห่งการสร้างสรรค์ และมีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายของโลกยุคใหม่

โดยสรุป การมีอิทธิพลทางความคิดเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่สามารถเป็นต้นแบบที่ดี มีจริยธรรม มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ จะสามารถสร้างแรงจูงใจและความศรัทธาในทีมงานได้อย่างยั่งยืน องค์กรที่มีผู้นำลักษณะนี้จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับความท้าทาย และสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

(2) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

การสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจได้อย่างแท้จริงคือผู้ที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่นและพลังใจในการทำงานผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการกำหนดเป้าหมายที่มีความหมายและท้าทายต่อศักยภาพของผู้ตาม ผู้นำในลักษณะนี้จะช่วยให้ผู้ตามตระหนักถึงศักยภาพของตนเอง เชื่อมั่นว่าพวกเขาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ได้ และเกิดแรงผลักดันภายในที่กระตุ้นให้พวกเขามีความทุ่มเทในการทำงานมากยิ่งขึ้น

ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจจะเป็นผู้ที่สามารถปลุกพลังภายในของทีมงานให้มีความกระตือรือร้น มีความหวัง และเชื่อมั่นในความเป็นไปได้ของอนาคตที่ดีกว่า พวกเขาไม่ได้เพียงแค่ประกาศวิสัยทัศน์ขององค์กรออกมาเป็นคำพูด แต่สามารถทำให้ผู้ตาม “รู้สึก” ถึงพลังของเป้าหมายดังกล่าวผ่านความทุ่มเทและความเชื่อมั่นที่พวกเขามีต่อวิสัยทัศน์นั้นๆ การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นของผู้นำกลายเป็นพลังขับเคลื่อนที่ส่งต่อไปยังผู้ตาม ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตนเอง

การสร้างแรงบันดาลใจไม่ใช่เพียงแค่การกล่าวถ้อยคำที่สวยงามหรือการพูดให้กำลังใจเป็นครั้งคราว แต่เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความต่อเนื่องและความจริงใจ ผู้นำต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกมาในลักษณะที่จับต้องได้ เป็นเรื่องราวที่สามารถเชื่อมโยงกับประสบการณ์ของผู้ตาม และสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าที่แท้จริงของงานที่พวกเขากำลังทำอยู่ การทำให้ผู้ตามเข้าใจว่าการทำงานของพวกเขามีความหมาย ไม่ใช่เพียงแค่การปฏิบัติงานตามหน้าที่ แต่เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ จะช่วยให้พวกเขามีทัศนคติที่ดีและมีความคิดในเชิงบวกมากขึ้น

แรงบันดาลใจที่เกิดจากผู้นำสามารถแสดงออกได้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ผู้นำอาจใช้คุณลักษณะเฉพาะตัว เช่น บุคลิกภาพ บารมี และความสามารถในการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในตัวผู้ตาม

ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมได้จึงเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร พวกเขาไม่ได้เป็นเพียงผู้กำหนดทิศทาง แต่เป็นพลังขับเคลื่อนที่ทำให้ทีมมีความกล้าหาญในการเปลี่ยนแปลง เต็มใจที่จะเผชิญหน้ากับความท้าทาย และพร้อมที่จะร่วมเดินทางไปสู่อนาคตที่ดีกว่าร่วมกัน

โดยสรุป การสร้างแรงบันดาลใจเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ตามมีพลัง มีความหวัง และเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน ผู้นำที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลัง เชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรเข้ากับคุณค่าของผู้ตาม และแสดงออกถึงความมุ่งมั่นอย่างจริงใจ จะสามารถกระตุ้นให้ทีมทำงานด้วยความตั้งใจและพลังงานที่เต็มเปี่ยม ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นเพียงการกำหนดทิศทางหรือการเป็นแบบอย่างที่ดี แต่ยังเป็นกระบวนการที่ช่วยขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถพัฒนาตัวเองได้อย่างเต็มศักยภาพ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำ

ที่สามารถปลดล็อกศักยภาพของทีม กระตุ้นให้พวกเขาล้ำที่จะคิดนอกกรอบและสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

ผู้นำที่สามารถกระตุ้นทางปัญญาได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือผู้นำที่ไม่เพียงแต่ถ่ายทอดความรู้หรือเสนอแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องเท่านั้น แต่ยังสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดกระบวนการคิดเชิงวิพากษ์ ตั้งคำถามกับข้อสันนิษฐานเดิม และมองหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา การเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การถกเถียงเชิงสร้างสรรค์ และการให้ความสำคัญกับทุกเสียงในทีม ล้วนเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรมีอิสระทางความคิดและสามารถพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ผู้นำที่สามารถกระตุ้นทางปัญญาจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาแนวคิดใหม่ที่มีคุณค่าโดยไม่ปฏิเสธหรือจำกัดความคิดสร้างสรรค์ของพวกเขา แต่กลับส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเห็นอย่างเสรี ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา บุคลากรในองค์กรที่ได้รับการกระตุ้นทางปัญญาจะไม่มองปัญหาว่าเป็นอุปสรรค แต่จะเห็นว่าเป็นความท้าทายที่ช่วยพัฒนาทักษะของตนเอง

การกระตุ้นทางปัญญาไม่ได้เป็นเพียงการเปิดพื้นที่ให้ผู้ตามคิดอย่างอิสระ แต่ยังเป็นการสนับสนุนให้พวกเขารู้จักตั้งคำถามต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน และพยายามหาทางปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ผู้นำที่สามารถกระตุ้นทางปัญญาจะไม่ใช่เพียงผู้ชี้แนะ แต่เป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมมีความกระตือรือร้นในการค้นหาคำตอบและแนวทางใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

ในโลกที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน องค์กรที่มีผู้นำที่สามารถกระตุ้นทางปัญญาจะเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง เนื่องจากบุคลากรมีความพร้อมในการเผชิญกับปัญหาและสร้างสรรค์วิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้ตามได้รับการปลูกฝังให้มีความคิดสร้างสรรค์และกล้าหาญในการแสดงออก องค์กรก็จะสามารถพัฒนานวัตกรรมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

(4) การดูแลเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)

ความสามารถของผู้นำในการเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคลในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว การดูแลเป็นรายบุคคล เป็นหัวใจสำคัญที่สะท้อนถึงความใส่ใจและความเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาองค์กรที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพและความร่วมมือ

ผู้นำที่สามารถดูแลผู้ตามเป็นรายบุคคลได้อย่างแท้จริง คือผู้นำที่ไม่ได้มองที่ทีมงานในฐานะกลุ่มคนที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งเพียงเท่านั้น แต่กลับมองเห็นศักยภาพ ความต้องการ และความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำในลักษณะนี้จะทำหน้าที่เสมือนโค้ชและที่ปรึกษา คอยชี้แนะแนวทาง ส่งเสริมศักยภาพ และเปิดโอกาสให้ผู้ตามแต่ละคนได้แสดงออกถึงความสามารถที่แท้จริงของตนเอง พวกเขาจะไม่ใช้แนวทางเดียวกันกับทุกคน แต่จะปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารและการสื่อสารให้เหมาะสมกับบุคลิก ลักษณะการเรียนรู้ และความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคล

การดูแลเป็นรายบุคคลยังหมายถึงการที่ผู้นำสามารถระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาของแต่ละบุคคลได้อย่างแม่นยำ และสามารถออกแบบโอกาสในการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบุคคลนั้น ๆ ได้ ผู้นำที่เข้าใจถึงศักยภาพของทีมงานจะสามารถมอบหมายงานที่ทำทายแต่สอดคล้องกับความสามารถของแต่ละคน ทำให้ผู้ตามได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนศักยภาพของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

การดูแลเป็นรายบุคคลจึงไม่ใช่เพียงแค่การแสดงออกถึงความเอาใจใส่ในระดับผิวเผิน หากแต่เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับบุคคลแต่ละคน รวมถึงการสร้างโอกาสที่เหมาะสมให้กับพวกเขาได้เติบโต การที่ผู้นำสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายกับผู้ตามได้ จะช่วยทำให้พวกเขารู้สึกถึงคุณค่าในตนเองและมีความภาคภูมิใจต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

ในโลกของการทำงานที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่สามารถดูแลผู้ตามเป็นรายบุคคลได้จะเป็นผู้นำที่สามารถดึงศักยภาพของบุคคลออกมาได้อย่างเต็มที่ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา และทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาและเติบโตไปพร้อมกับองค์กร โดยสรุป การดูแลเป็นรายบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกมีคุณค่า ได้รับการสนับสนุน และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นรากฐานขององค์กรที่ต้องการสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืน

โมเดลนี้ของ Bass ได้รับการสนับสนุนอย่างกว้างขวางในวงการวิจัยและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรหลายประเภท การนำโมเดลนี้ไปใช้จะช่วยให้อำนาจสร้างแรงบันดาลใจและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า พร้อมที่จะทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นทั้งในเชิงส่วนตัวและองค์กร (Bass & Riggio, 2006)

จากการวิเคราะห์คุณลักษณะทั้งสี่ประการของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะเหล่านี้มิได้เป็นเพียงชุดของพฤติกรรมหรือทักษะที่สามารถฝึกฝนได้ในระยะสั้น หากแต่เป็นผลลัพธ์ของภาวะภายในที่ลุ่มลึก ทั้งในด้านความเชื่อ คุณค่า และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์เชิงคุณภาพ การทำความเข้าใจคุณลักษณะทั้งสี่นี้จึงนำไปสู่คำถามเชิงปฏิบัติที่สำคัญและท้าทายอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กรว่า เราจะสามารถสร้างหรือบ่มเพาะภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะซับซ้อนเช่นนี้ให้เกิดขึ้นจริงจากภายในตัวบุคคลได้อย่างไร คำถามนี้เองที่ทำให้การสืบค้นองค์ความรู้ต้องก้าวข้ามจากการนิยามคุณลักษณะ ไปสู่การแสวงหากระบวนการ ที่ทรงพลังและมีประสิทธิภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงลึก ปรัชญาการณีนที่น่าสนใจและได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในวรรณกรรมร่วมสมัยคือการนำกระบวนการฟาซิลิเตชัน มาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยและเอื้อให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึก ซึ่งอาจเป็นคำตอบที่นำไปสู่การพัฒนาคุณลักษณะทั้งสี่ประการดังกล่าวได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทธุรกิจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพขององค์กรในยุคที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่สามารถกระตุ้นแรงบันดาลใจในผู้ตาม แต่ยังช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการปรับตัวและการพัฒนาในระยะยาว งานวิจัยในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาได้ยืนยันถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายบริบท โดยเฉพาะในธุรกิจที่ต้องการนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จในตลาดที่มีการแข่งขันสูง

ผู้นำที่มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาของ Boukamcha (2019) พบว่าผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามสามารถผลักดันนวัตกรรมในธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ในตูนิเซีย โดยเฉพาะในบริบทที่ต้องการความรวดเร็วและการปรับตัว การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการคิดนอกกรอบและการพัฒนาโซลูชันใหม่ ๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถก้าวหน้าคู่แข่งในตลาดได้ นอกจากนี้ การวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการดูแลเฉพาะบุคคล (Individualized Consideration) สามารถเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการคิดวิเคราะห์และนวัตกรรมในบริบทที่ท้าทาย

ในระดับโลก งานวิจัยของ Chiş-Manolache (2022) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยการเสริมสร้างความมั่นใจในตัวพนักงานและส่งเสริมให้ทีมงานพร้อมเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในระดับที่ซับซ้อน ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจในทีมช่วยให้ทีมงานมีความพร้อมที่จะปรับตัวต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของตลาด นอกจากนี้ ความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาทักษะและความสามารถใหม่ ๆ ยังช่วยสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยสร้างและพัฒนาความสามารถของพนักงานในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถเชิงพลวัตนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แต่ยังช่วยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร ความสามารถของผู้นำในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยเสริมสร้างความเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกในองค์กรและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายที่ซับซ้อน

อีกด้านหนึ่ง การวิจัยของ Mahdikhani and Yazdani (2020) แสดงให้เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับปรุงคุณภาพบริการในธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการสร้างความไว้วางใจในทีมงานและเพิ่มความสามารถในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ความสำเร็จของธุรกิจในยุคดิจิทัลขึ้นอยู่กับการพัฒนาความไว้วางใจและประสิทธิภาพของทีมงาน ซึ่งผู้นำที่มีคุณสมบัติการเปลี่ยนแปลงสามารถตอบสนองความต้องการนี้ได้เป็นอย่างดี

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจ งานวิจัยของ (Emelian, 2023) ระบุว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยให้องค์กรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และโครงสร้างเพื่อรองรับปัจจัยภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ความสามารถของผู้นำในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดในสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลง แต่ยังช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงมีบทบาทสำคัญในองค์กรธุรกิจยุคใหม่ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และความสำเร็จของการปรับตัวขึ้นอยู่กับ

ทัศนคติและแรงจูงใจของพนักงาน ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการสร้างทัศนคติที่ดี กระตุ้นให้พนักงานมีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะปรับตัวไปกับองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมากขึ้นในองค์กรทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และมีความซับซ้อน องค์กรต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศไทยมีความสำคัญในการสร้างความสามารถในการปรับตัวให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคที่เทคโนโลยีและตลาดโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของผู้นำ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการกระตุ้นให้พนักงานมีแรงบันดาลใจในการทำงานมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรมีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรไทยไปสู่ความสำเร็จโดยเฉพาะในภาคธุรกิจที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันในระดับโลก (Auaresuksakun & Chuntuk, 2016)

งานวิจัยที่ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทไทยได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างผู้นำที่มีแนวโน้มการปรับตัวและผลการดำเนินงานขององค์กร (Chokchaiworarat & Jarinto, 2014) โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการพัฒนาประสิทธิภาพทางการเงินและความมุ่งมั่นในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ งานวิจัยในประเทศไทยที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจในกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำประเภทนี้ช่วยเพิ่มความยั่งยืนขององค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจขนาดใหญ่ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีการพัฒนาตนเอง (Bangbon et al., 2023) ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า การกระตุ้นทางปัญญาและแรงบันดาลใจจากผู้นำมีผลอย่างมากต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยมีผลทำนวยถึงความสำเร็จขององค์กรได้มากถึง 75.6%

ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารของไทย การศึกษาเพิ่มเติมพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรและนวัตกรรมทางธุรกิจ โดยเฉพาะการสร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก (Sangperm et al., 2021) การวิจัยพบว่าผู้นำที่สามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรจะนำไปสู่นวัตกรรมที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของประเทศไทยเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรธุรกิจ ทั้งในด้านความยั่งยืน การสร้างแรงบันดาลใจ และการพัฒนานวัตกรรม การนำแนวคิดนี้มาปรับใช้ในองค์กรจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในยุคที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

2.2.4 บทบาทของกระบวนการฟาสิลิตีชั่นในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการฟาสิลิตีชั่นมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL) ซึ่งถือเป็นภาวะผู้นำที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งภายในและภายนอกองค์กร การฟาสิลิตีชั่นช่วยสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน การเปิดพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมความไว้วางใจและความร่วมมือ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(1) การสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning)

กระบวนการฟาสิลิตีชั่นทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรผ่านกิจกรรมกลุ่ม การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยฟาสิลิตีเตอร์จะออกแบบกิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่ง Kolb (2015) ระบุว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ และความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(2) การพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) และการตระหนักรู้ในผู้อื่น (Empathy)

กระบวนการฟาสิลิตีชั่นส่งเสริมให้ผู้ นำเกิดความตระหนักรู้ในตนเองผ่านการสะท้อนความคิด และการให้ข้อมูลป้อนกลับ จากเพื่อนร่วมงาน การมีความตระหนักรู้ในตนเองช่วยให้ผู้นำเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน และความเชื่อส่วนบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Goleman et al. (2013) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความฉลาดทางอารมณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น ซึ่งสามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวนการฟาสิลิตีชั่น

(3) การสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม (Trust and Participation)

กระบวนการฟาซิลิเตชันเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน โดยฟาซิลิเตเตอร์จะจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดเผย และการยอมรับความหลากหลาย งานวิจัยของ Edmondson (2019) ชี้ให้เห็นว่า ทีมงานที่มีความไว้วางใจระหว่างกันจะมีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นและทดลองแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(4) การพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

ฟาซิลิเตเตอร์มีกรอบแบบกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้นำฝึกทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ เช่น การทำกิจกรรมการวางแผนเชิงสถานการณ์ (Scenario Planning) หรือ เวิร์ลด์คาเฟ่ (World Café) เพื่อกระตุ้นให้ผู้นำมองเห็นภาพรวมของสถานการณ์ และคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต Bass (1999) ระบุว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถมองเห็นโอกาสและความเสี่ยงในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งทักษะเหล่านี้สามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวนการฟาซิลิเตชัน

(5) การสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างความผูกพันทางอารมณ์ (Inspiration and Emotional Engagement)

กระบวนการฟาซิลิเตชันช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ทีมงานผ่านการเปิดพื้นที่ให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมช่วยสร้างความผูกพันทางอารมณ์กับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kouzes and Posner (2017) ที่กล่าวว่าผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจมักได้รับความเชื่อมั่นและความร่วมมือจากทีมงานมากกว่า

(6) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (Driving Effective Change)

กระบวนการฟาซิลิเตชันยังมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้ทีมงานเปิดรับการเปลี่ยนแปลง โดยฟาซิลิเตเตอร์จะใช้เครื่องมือ เช่น สนทริยสาธก (Appreciative Inquiry : AI) หรือ สนทริยสนทนา (Dialogue) เพื่อช่วยให้ทีมงานเห็นถึงโอกาสและศักยภาพของการเปลี่ยนแปลง งานวิจัยของ Kotter (2012) เน้นย้ำว่าการสร้างแรงจูงใจและการสื่อสารที่ชัดเจนเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถขับเคลื่อนผ่านกระบวนการฟาซิลิเตชัน

กล่าวได้ว่า กระบวนการฟาซิลิเตชันเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเอง การสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการ

กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัว และเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.2.5 บทสรุป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญต่อความสามารถขององค์กร ในการปรับตัวและขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยทฤษฎีนี้ เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาศักยภาพ และการส่งเสริมความมุ่งมั่นของบุคลากรผ่าน ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำที่ สามารถเป็นแบบอย่าง สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และใส่ใจความต้องการ ของบุคคลในทีม

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้และนวัตกรรมได้โดยอาศัยทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การวางเป้าหมายร่วมกัน และการสร้างความไว้วางใจในทีม กระบวนการฟาสซิลิเตชันมีบทบาท สำคัญในมิตินี้ โดยช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ การสะท้อน ความคิด และการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึกและความ ตระหนักรู้ในตนเองจะทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ฉายภาพให้เห็นอย่าง ชัดเจนถึงคุณลักษณะในอุดมคติ ของผู้นำที่องค์กรในศตวรรษที่ 21 ปรารถนา ไม่ว่าจะเป็น ความสามารถในการเป็นแบบอย่าง (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หรือการดูแลเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้คือ เป้าหมายปลายทางของการพัฒนา

ทว่า คำถามเชิงปฏิบัติที่สำคัญและท้าทายที่สุดสำหรับทุกองค์กรคือ **"เราจะพัฒนา ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้ขึ้นมาได้อย่างไร"** การฝึกอบรมแบบดั้งเดิมที่เน้นการบรรยายอาจ สร้างได้เพียงความรู้ (Knowledge) แต่ยากจะสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับทัศนคติ (Mindset) และภาวะภายในที่ลึกซึ้งได้ ดังนั้น องค์ความรู้จึงจำเป็นต้องก้าวต่อไปเพื่อสืบค้นหากระบวนการ หรือ กลไก ที่สามารถบ่มเพาะคุณลักษณะเหล่านี้จากภายในสู่ภายนอกได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งใน บริบทนี้เอง กระบวนการฟาสซิลิเตชัน ได้ถูกนำเสนอขึ้นในฐานะเครื่องมือที่ทรงพลังในการสร้างพื้นที่ ปลอดภัยและเอื้อให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึก อันเป็นคำตอบของคำถามว่าจะพัฒนาผู้นำการ เปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเชิงลึกจะพบว่า งานวิจัยเหล่านี้ มุ่งเน้นศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในฐานะคุณลักษณะ บทบาท หรือพฤติกรรมของผู้นำ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทั้งยังเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับทีมหรือองค์กรเป็นหลัก ขณะที่ ยังขาดงานวิจัยที่ศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

ในประเด็นนี้ ถือเป็น ช่องว่างสำคัญขององค์ความรู้ เนื่องจากในบริบทที่องค์กรต้องการเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อรับมือกับโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมจากภายใน ผ่านกระบวนการที่เปิดพื้นที่ให้เกิดการเรียนรู้ การสะท้อนความคิด และการเปลี่ยนผ่านระดับทัศนคติ ซึ่งแตกต่างจากการเรียนรู้แบบการอบรมทั่วไป ในมิตินี้ กระบวนการฟาซิลิเตชัน ได้ถูกเสนอในวรรณกรรมร่วมสมัยว่าเป็นกลไกเชิงกระบวนการที่มีศักยภาพในการเปิดพื้นที่ปลอดภัย ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วม และทำให้ผู้นำได้ทบทวนภาวะภายในของตนเองอย่างลึกซึ้ง

เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่ทบทวนในหัวข้อนี้ จะพบว่า ยังไม่มีงานใดกล่าวถึงหรือศึกษากระบวนการฟาซิลิเตชัน โดยตรงในฐานะเครื่องมือที่ใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นระดับทฤษฎีหรือการทดลองใช้จริงในองค์กร

ดังนั้น เพื่อเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ดังกล่าว งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาการใช้กระบวนการฟาซิลิเตชัน ในฐานะกลไกพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นที่การสร้างพื้นที่เรียนรู้ร่วมที่เปิดโอกาสให้ผู้นำได้สำรวจตนเอง สะท้อนคุณค่า และสร้างความตื่นรู้ภายใน ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกในตัวผู้นำเอง และจะเป็นพื้นฐานต่อไปของการนำพาองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์และคุณภาพ

2.3 แนวคิดและการประยุกต์ใช้กระบวนการฟาซิลิเตชัน

ฟาซิลิเตชัน เป็นกระบวนการสำคัญที่สนับสนุนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจร่วมกัน และยังช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการฟาซิลิเตชันมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทขององค์กรที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากจะเป็นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานของทีม ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานและการตัดสินใจ ยังทำให้พวกเขาสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและมีบทบาทสำคัญในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อน เช่น การปรับตัวให้เข้ากับการ

เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างทางเศรษฐกิจ หรือความเปลี่ยนแปลงด้านแรงงาน ในสถานการณ์เช่นนี้กระบวนการฟาซิลิเตชันจึงถือเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ กระบวนการฟาซิลิเตชันยังมีบทบาทในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความโปร่งใส ความร่วมมือ และความรับผิดชอบร่วมกัน องค์กรสามารถลดความขัดแย้งที่ไม่จำเป็น และสร้างสภาพแวดล้อมที่สมาชิกทีมทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ ซึ่งส่งผลต่อการสร้างความเป็นเอกภาพและความรับผิดชอบในทีม

ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับฟาซิลิเตชันจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน เนื่องจากช่วยให้กระบวนการทำงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงาน นำไปสู่การตัดสินใจที่ดีและครอบคลุมหลายมิติ รวมถึงกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

2.3.1 ความหมายและความสำคัญของกระบวนการฟาซิลิเตชัน (Facilitation)

1. นิยามของ ฟาซิลิเตชัน (Facilitation)

ฟาซิลิเตชัน เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในหลายแง่มุม ทั้งในภาคครอบครัว ภาคชุมชน ภาคการศึกษา ตลอดจนภาคธุรกิจ วัตถุประสงค์หลักคือการทำให้อะไรๆ ที่ต้องการจะทำได้ง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นสำหรับกลุ่มหรือบุคคล

Kaner et al. (2014) กล่าวว่า ฟาซิลิเตชัน มีต้นกำเนิดมาจากภาษาละติน ซึ่งแปลว่า “ทำให้เป็นไปได้” “ทำให้เกิดขึ้นง่าย” และได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของภาษาที่เราใช้ในชีวิตประจำวัน เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคล กลุ่ม หรือทีมสามารถทำงานร่วมกัน อ ย่ า ง มี ประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Schwarz et al. (2016) กล่าวว่าฟาซิลิเตชัน คือกระบวนการที่ช่วยให้กลุ่มหรือทีมสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จมากขึ้น

Harper et al. (2024) อธิบายว่า กระบวนการฟาซิลิเตชัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและฟาซิลิเตเตอร์โดยทั้งสองฝ่ายร่วมกันรับผิดชอบผ่านการเจรจาต่อรองอย่างเคารพซึ่งกันและกันในเรื่องเป้าหมายการเรียนรู้และกลยุทธ์ต่างๆ

ฟาซิลิเตชัน เป็นกระบวนการที่เน้นการจัดการ การทำงานของคน หรือกลุ่มคนให้ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านการนำพาและส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีคุณภาพ โดยอาศัยการสร้างบรรยากาศที่เป็นกลางและเปิดกว้าง เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและร่วมกันตัดสินใจ โดยไม่ถูกกดดันจากอิทธิพลภายนอก กระบวนการนี้มีบทบาทสำคัญ

ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมการทำงานร่วมกันเพื่อให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ในบริบทของภาคธุรกิจ การใช้กระบวนการฟาสิลิเตชันมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมและกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากในองค์กรธุรกิจ มักจะมีการประชุมหรือการทำงานร่วมกันที่ต้องการผลลัพธ์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยสร้างโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและร่วมกันตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบ และลดความเสี่ยงที่การตัดสินใจนั้นจะถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง กระบวนการฟาสิลิเตชัน ยังช่วยในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกันในทีมโดยเฉพาะเมื่อองค์กรต้องการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ จะช่วยให้ได้รับแนวคิดและมุมมองที่หลากหลาย และสามารถพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างละเอียด ทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพสูงขึ้น (Kaner et al., 2014)

ในบริบทขององค์กรที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การปรับโครงสร้างองค์กร หรือการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ กระบวนการ Facilitation จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง การเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการระดมความคิดและตัดสินใจ จะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในองค์กร และทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Schwarz et al., 2016)

ในภาพรวมกระบวนการฟาสิลิเตชันเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการทำงาน การตัดสินใจร่วมกัน และการบริหารจัดการปัญหาที่ซับซ้อนในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

2. ฟาสิลิเตเตอร์ (Facilitator) ผู้ที่นำหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนการฟาสิลิเตชัน

ฟาสิลิเตเตอร์ คือ บุคคลหรือบุคลากรที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนการฟาสิลิเตชัน เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการพูดคุยใช้ทักษะ ชุม พัง ถาม สะท้อน กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนและเกิดเป็นเกลียวความรู้ จากเครือข่ายที่มีความไว้วางใจต่อกัน สามารถใช้จิตวิทยากลุ่ม สร้างการเรียนรู้แบบกลุ่มและช่วยสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด และพฤติกรรม (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2017)

ในภาษาอังกฤษใช้คำเรียกว่า “Facilitator” ซึ่งตามพจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary 7th edition ได้ให้ความหมายของ ฟาสิลิเตเตอร์ว่าเป็นบุคคลผู้ซึ่งทำหน้าที่ เป็นผู้ช่วยให้คำแนะนำหรือทำบางสิ่งบางอย่างที่ช่วยให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปด้วย

ความสละสลวยมากยิ่งขึ้น โดยไม่ได้บอกกล่าวถึงขั้นตอนการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นความหมายโดยทั่วไปของ ฟาซิลิเตเตอร์

อย่างไรก็ตามในมุมมองของการจัดการความรู้คำว่า ฟาซิลิเตเตอร์ มีความหมายที่กว้างขึ้นพร้อมกับมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจากการค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องพบว่า มีการให้คำจำกัดความของคำว่า ฟาซิลิเตเตอร์ หลากหลายรูปแบบ อาทิ การเรียกทับศัพท์เดิมแบบเต็ม เช่น ฟาซิลิเตเตอร์ และมีการเรียกทับศัพท์เดิมแบบคำย่อ เช่น ฟา นอกจากนี้ยังมีการให้บัญญัติคำเรียกแทนขึ้นมาใช้ใหม่ อาทิ ผู้ดำเนินการสนทนา วิทยาการกระบวนการ กระบวนการผู้ออกแบบการเรียนรู้ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้อำนวยการกลุ่ม และผู้อำนวยการเรียนรู้ หรือภายในงานจัดการความรู้ (Knowledge Management) จะถูกเรียกว่า คุณอำนวย ซึ่งคอยทำหน้าที่ ช่วยผลักดันให้เกิดความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนางานและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล, 2021)

ทั้งนี้ ฟาซิลิเตเตอร์ จึงอาจหมายถึงคนกลางที่ทำหน้าที่ช่วยจัดและดำเนินการพบปะ ประชุม อบรมให้เกิดการคิดที่เป็นระบบ มีอิสระทางความคิด และสามารถสื่อสารทำความเข้าใจกัน อย่างตรงไปตรงมา ด้วยการใช้เทคนิคและกระบวนการเรียนรู้แบบมี ส่วนร่วมเป็นหัวใจสำคัญ นอกจากนี้ ยังเป็นผู้ช่วยสร้างเสริมบรรยากาศแห่งมิตรภาพ ความร่วมมือที่จริงจังจริงใจ และขจัดอุปสรรคทางวัฒนธรรมที่ทำให้การคิดและการสื่อสารขาดประสิทธิภาพ ช่วยให้สมาชิกในกลุ่มรับฟังซึ่งกันและกัน ช่วยตั้งประเด็นให้กลุ่มคิดเป็นระบบ แลกเปลี่ยนประสบการณ์จนเข้าใจปัญหาที่แท้จริง ร่วมกันวางแผนและดำเนินงานตามแผนบนพื้นฐานประโยชน์ร่วมกัน จึงเปรียบเสมือนทั้งผู้จัดการ ผู้ประสานงาน ผู้สังเกต ผู้กระตุ้น ผู้สร้างบรรยากาศ ผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการสื่อสารแนวราบ เป็นผู้ร่วมเรียนรู้ไปกับสมาชิกในกลุ่ม และโค้ชการเรียนรู้หรือการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

งานวิจัยจำนวนมากเน้นถึงความสำคัญของฟาซิลิเตเตอร์ในฐานะผู้นำกระบวนการที่ไม่ใช่ผู้นำโดยตรง เช่น การศึกษาของ Connolly et al. (2020) ระบุว่า ฟาซิลิเตเตอร์มีบทบาทในการสร้างความไว้วางใจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วม โดยฟาซิลิเตเตอร์ต้องมีความสามารถในการสื่อสาร การแก้ไขความขัดแย้ง และการส่งเสริมให้ทุกฝ่ายสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ การสร้างความสมดุลระหว่างการสนับสนุนและการให้คำแนะนำเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้กระบวนการดำเนินไปอย่างราบรื่น

นอกจากนี้ Flenady et al. (2022) ได้เน้นย้ำถึงบทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ในฐานะผู้สร้างความรู้และพัฒนาทักษะในกลุ่ม ฟาซิลิเตเตอร์ในบทบาทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและ

เชื่อมโยงความรู้ที่มีอยู่กับความต้องการของกลุ่มหรือองค์กร ฟาซิลิเตเตอร์มักช่วยพัฒนาโครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ร่วมกัน และสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมสามารถนำความรู้ที่ไปประยุกต์ใช้ในบริบทที่หลากหลาย งานวิจัยนี้ยังระบุว่าฟาซิลิเตเตอร์ควรมีความเชี่ยวชาญทั้งในด้านเทคนิคและด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในบริบทที่ซับซ้อน เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ งานของ Wikström et al. (2022) ชี้ให้เห็นว่า ฟาซิลิเตเตอร์ต้องมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ฟาซิลิเตเตอร์ต้องใช้ความเข้าใจเชิงระบบและความสามารถในการเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับกระบวนการทำงานของกลุ่ม การศึกษานี้ยังเน้นถึงความสำคัญของการสร้างสมดุลระหว่างบทบาทการเป็นผู้สนับสนุนเชิงโครงสร้างและผู้ให้คำปรึกษาเฉพาะทาง ซึ่งช่วยให้กลุ่มสามารถเผชิญกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ฟาซิลิเตเตอร์มีบทบาทที่หลากหลายในกระบวนการฟาซิลิเตชัน ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจ การสร้างความรู้ การพัฒนาทักษะ เป็นคนกลางที่เชื่อมคนทำงานเข้าด้วยกัน เป็นผู้ที่ช่วยผลักดันให้เกิดความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนางานและการเปลี่ยนแปลงภายใน หรือการจัดการความสัมพันธ์ในกลุ่ม ฟาซิลิเตเตอร์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการที่แตกต่างกัน รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานร่วมกันในระดับสูง บทบาทนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรหรือกลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ยังช่วยสร้างความเข้มแข็งในโครงสร้างและความสัมพันธ์ของกลุ่มอีกด้วย

ดังนั้น ปัจจัยสำคัญของ กระบวนการฟาซิลิเตชันจะสำเร็จได้ต้องมี ผู้นำกระบวนการหรือฟาซิลิเตเตอร์ ที่เชื่อว่ากระบวนการและลำดับของการจัดกระบวนการต่าง ๆ จะมีผลต่อคุณภาพในการให้ข้อมูล การจัดการข้อมูล การสร้างสรรค์ ตัดสินใจ หรือพูดคุยกันเพื่อสร้างความเข้าใจ นำไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.2 การออกแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. แนวคิดการออกแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในยุคของความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในภาคธุรกิจ การออกแบบกระบวนการฟาซิลิเตชัน เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความพร้อมของผู้นำองค์กรให้สามารถรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น การ

ออกแบบกระบวนการนี้ต้องอาศัยการบูรณาการความรู้จากศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงองค์กร และการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวและขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ (Northouse, 2021; Schwarz et al., 2016)

2. ความสำคัญของกระบวนการฟาสิลิตะชันในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการฟาสิลิตะชันเป็นเครื่องมือที่ช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม และการตัดสินใจที่มีคุณภาพผ่านการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและปลอดภัย ฟาสิลิตะเตอร์ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการขับเคลื่อนกระบวนการสนทนา ให้ทุกเสียงในทีมมีโอกาสสะท้อนความคิด ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Burns, 1978; Kaner et al., 2014) ผู้นำที่ได้รับการพัฒนาจากกระบวนการฟาสิลิตะชันจะสามารถ

(1) สร้างวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจร่วมกัน (Shared Vision and Inspiration) : กระบวนการฟาสิลิตะชันช่วยให้ผู้นำสามารถกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Riggio, 2006)

(2) เสริมสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจในทีม (Collaboration and Trust) : การจัดกิจกรรมฟาสิลิตะชันที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะช่วยพัฒนาความไว้วางใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์กร (Goleman et al., 2013)

(3) พัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และความสามารถในการปรับตัว (Critical Thinking and Adaptability) : การใช้เทคนิคเชิงลึก เช่น การตั้งคำถามสะท้อน (Reflective Questioning) และการอภิปรายกลุ่ม ช่วยให้ผู้นำมีความยืดหยุ่นทางความคิดและสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Kolb, 2015)

การออกแบบกระบวนการฟาสิลิตะชันเพื่อพัฒนาผู้นำในองค์กรต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (Kaner et al., 2014; Schwarz et al., 2016)

(1) การวิเคราะห์ความต้องการของผู้นำ (Leadership Needs Analysis): การวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(2) การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participatory Learning Design): การเลือกเครื่องมือฟาสิลิตะชันที่เหมาะสม เช่น พื้นที่เสรี (Open Space Technology) หรือ สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry)

(3) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation): การใช้แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรม และการสัมภาษณ์หลังการอบรมเพื่อติดตามผลลัพธ์

การออกแบบกระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต้องบูรณาการองค์ความรู้จากหลายศาสตร์ ตั้งแต่จิตวิทยาองค์กร ทฤษฎีความเป็นผู้นำ ไปจนถึงเทคนิคการฟาสิลิเตชันที่ทันสมัย การพัฒนาผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมเผชิญกับความท้าทายในอนาคต โดยมีฟาสิลิเตเตอร์เป็นผู้ขับเคลื่อนสำคัญในกระบวนการนี้

3. บทบาทของฟาสิลิเตเตอร์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบของ 4I's

(1) บทบาทของฟาสิลิเตเตอร์ กับการมีอิทธิพลทางความคิด (Idealized Influence) บทบาทที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี มีศีลธรรมและความรับผิดชอบสูง ทำให้ผู้ตามเคารพและไว้วางใจ ต้องอาศัยกระบวนการฟาสิลิเตชันที่ช่วยให้ผู้นำสร้างจิตสำนึกด้านความเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ทีมงาน ด้วยแนวทางการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ฟาสิลิเตเตอร์ต้องช่วยออกแบบกระบวนการที่ทำให้ผู้นำและทีมสามารถสะท้อนตนเองถึงค่านิยมหลักและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการเป็นแบบอย่างที่ดี (Schwarz et al., 2016) นอกจากนี้ยังสามารถใช้เทคนิคการเล่าเรื่องและการสะท้อนบทเรียน เพื่อเป็นการสนับสนุนให้ผู้นำแบ่งปันประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลทางบวก และเปิดโอกาสให้ทีมสะท้อนถึงสิ่งที่พวกเขาต้องการจากผู้นำที่ดี (Brown & Isaacs, 2005) รวมไปถึงการออกแบบกิจกรรมกระตุ้นจิตสำนึกด้านความเป็นผู้นำที่ช่วยให้ผู้นำตระหนักถึงผลกระทบของพฤติกรรมของตนเองต่อทีมงาน และสร้างแนวทางในการพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบที่ดี (Kaner et al., 2014)

(2) บทบาทของฟาสิลิเตเตอร์กับสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจจะช่วยกระตุ้นให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นและพร้อมเผชิญกับความท้าทาย องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทีมงาน ดังนั้นฟาสิลิเตเตอร์จะต้องช่วยสร้างพื้นที่สำหรับการระดมสมองเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรฟาสิลิเตเตอร์ใช้เทคนิคเวิร์ล คาเฟ่ หรือสร้างพื้นที่พูดคุย เพื่อให้ผู้นำและทีมได้ร่วมกันออกแบบวิสัยทัศน์ที่มีความหมาย (Brown & Isaacs, 2005) พร้อมทั้งยังต้องช่วยเสริมสร้างทักษะการสื่อสารของผู้นำ ให้ผู้นำพัฒนาความสามารถในการเล่าเรื่อง และการสื่อสารด้วยอารมณ์ เพื่อให้ทีมงานรู้สึกมีส่วนร่วมกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Schwarz et al., 2016)

นอกจากนี้ยังสามารถใช้เทคนิคสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) เพื่อช่วยให้ผู้นำเรียนรู้และสามารถช่วยให้ทีมงานสะท้อนถึงจุดแข็งขององค์กรและพัฒนาแนวทางที่สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน (Cooper et al., 2020)

(3) บทบาทของฟาซิลิเตเตอร์กับการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) องค์ประกอบนี้เน้นที่การกระตุ้นให้ทีมคิดเชิงสร้างสรรค์ เปิดรับแนวคิดใหม่ และท้าทายกรอบความคิดเดิม ๆ เพื่อสร้างนวัตกรรมและแนวทางแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นบทบาทของฟาซิลิเตเตอร์จะต้องช่วยออกแบบกระบวนการที่สนับสนุนการคิดเชิงวิพากษ์ ออกแบบพื้นที่ เพื่อช่วยให้ผู้นำสามารถตั้งคำถามที่กระตุ้นให้ทีมพัฒนาความคิดเชิงลึก (Kaner et al., 2014) ส่งเสริมการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ฟาซิลิเตเตอร์นำกระบวนการ กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาใช้เพื่อช่วยให้ผู้นำและทีมงานพัฒนาวิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ และนำไปใช้ได้จริง (Brown, 2009) รวมไปถึงการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและลดความกลัวต่อความล้มเหลว (Edmondson, 2019)

(4) บทบาทของฟาซิลิเตเตอร์กับการดูแลเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตามแต่ละคน การให้คำปรึกษา การส่งเสริมการพัฒนา และการให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม ดังนั้นฟาซิลิเตเตอร์จะต้องพัฒนาเครื่องมือการโค้ชและการสะท้อนกลับ พัฒนาผู้นำให้สามารถให้ฟีดแบ็กที่สร้างสรรค์และเพื่อให้ทีมงานสามารถพัฒนาทักษะของตนเองได้ (Goleman et al., 2013) นอกจากนี้ยังต้องช่วยพัฒนารูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและสนับสนุนความแตกต่างและความเข้าใจในบริบทของมนุษย์ ออกแบบกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้นำเข้าใจความต้องการของทีมงานแต่ละคน และสามารถปรับกลยุทธ์การบริหารให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล (Schwarz et al., 2016)

4. ทฤษฎีและรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบกระบวนการฟาซิลิเตชัน

การออกแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจในทฤษฎีและโมเดลที่เกี่ยวข้อง โดยทฤษฎีสำคัญที่ได้รับความนิยมและนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

(1) Lewin's Change Management Model (Lewin, 1951) รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Lewin ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing), การเปลี่ยนแปลง (Changing) และ การเกิดพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) รูปแบบนี้ถูกนำมาใช้ใน

การออกแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อช่วยให้ผู้นำเข้าใจขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริง (Burnes, 2017)

(2) Kolb's Experiential Learning Cycle (Kolb, 2015) ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb อธิบายถึงกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ ประสบการณ์ตรง (*Concrete Experience*), การสะท้อนความรู้สึกลับ (*Reflective Observation*), การสร้างแนวคิดเชิงนามธรรม (*Abstract Conceptualization*) และการทดลองนำไปใช้ (*Active Experimentation*) การออกแบบกิจกรรมฟาซิลิเตชันที่อิงกับโมเดลนี้จะช่วยให้ผู้นำเกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

(3) Theory U (Scharmer, 2009) Theory U เน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงลึก โดยมีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ร่วมกันกำหนดความตั้งใจ (*Co-Initiating*), ร่วมกันสังเกต (*Co-Sensing*), การสร้างสติปัญญาาร่วม (*Presencing*), การสร้างสรรค์ร่วม (*Co-Creating*) และ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (*Co-Evolving*) การนำโมเดลนี้มาใช้ในการฟาซิลิเตชันช่วยให้ผู้นำมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน

(4) Participatory Action Research (PAR) (Reason & Bradbury, 2001) เป็นกระบวนการที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในองค์กร ผ่านการทำงานร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไข โมเดลนี้มักใช้ร่วมกับกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร

5. หลักการสำคัญในการออกแบบกระบวนการฟาซิลิเตชัน

การออกแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องยึดหลักการสำคัญที่ช่วยให้กระบวนการนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด หลักการสำคัญที่ควรคำนึงถึงประกอบด้วย:

- (1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clarity of Purpose)
- (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของกระบวนการฟาซิลิเตชันที่ชัดเจน จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจเป้าหมายร่วมกันและมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน (Northouse, 2021)
- (3) การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย (Psychological Safety)
- (4) การสร้างบรรยากาศที่ปราศจากความกลัวและเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ช่วยให้ผู้นำร่วมกล้าแสดงออกและมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (Edmondson, 2019)

(5) ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)

(6) กระบวนการฟาสิลิตีชั่นที่ดีต้องสามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้ และพร้อมที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระหว่างกิจกรรม (Scharmer, 2009)

(7) การใช้เครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสม (Appropriate Tools and Techniques)

(8) การเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบทและวัตถุประสงค์ เช่น เวิลด์คาเฟ่ (World Café), พื้นที่เสรี (Open Space Technology : OST) หรือ สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพของการเรียนรู้ (Kaner et al., 2014)

(9) การประเมินผลและการเรียนรู้ต่อเนื่อง (Evaluation and Continuous Learning)

(10) การประเมินผลหลังจากเสร็จกระบวนการ ช่วยให้สามารถสะท้อนถึงความสำเร็จและข้อบกพร่อง และนำไปสู่การปรับปรุงในครั้งถัดไป (Kolb, 2015)

หลักการสำคัญในการออกแบบกระบวนการฟาสิลิตีชั่นไม่เพียงช่วยให้กระบวนการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความร่วมมือ การเรียนรู้ และการพัฒนาผู้นำที่พร้อมเผชิญกับความท้าทายและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างยั่งยืน

6. เทคนิคและเครื่องมือในการสร้างกระบวนการฟาสิลิตีชั่น

กระบวนการฟาสิลิตีชั่นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้เทคนิคและเครื่องมือที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ บริบทขององค์กร และลักษณะของผู้เข้าร่วม โดยเทคนิคเหล่านี้ไม่เพียงช่วยส่งเสริมการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แต่ยังเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน กระตุ้นการมีส่วนร่วม และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม เทคนิคและเครื่องมือที่สำคัญที่ได้รับความนิยมในระดับสากล ได้แก่

(1) เวิลด์ คาเฟ่ (World Café) (Brown & Isaacs, 2005)

เวิลด์ คาเฟ่ เป็นเทคนิคที่มุ่งเน้นการสร้างบทสนทนาที่มีความหมายผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มย่อย โดยผู้เข้าร่วมจะเคลื่อนย้ายระหว่างโต๊ะเพื่อร่วมสนทนาในหัวข้อที่กำหนดไว้ โดยแต่ละโต๊ะจะมี "โฮสต์" ที่ทำหน้าที่จดบันทึกสาระสำคัญของการสนทนา เมื่อสิ้นสุดกิจกรรมจะนำประเด็นสำคัญทั้งหมดมาสรุปเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน

ขั้นตอนสำคัญของ เวลด์ คาเฟ่ :

- กำหนดหัวข้อสนทนา (Set the Context): เลือกหัวข้อที่เกี่ยวข้องและกระตุ้นความสนใจของผู้เข้าร่วม
- สร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลาย (Create Hospitable Space): จัดสถานที่ให้เอื้อต่อการสนทนา เช่น การจัดโต๊ะกลมขนาดเล็กพร้อมเครื่องดื่มและกระดาษสำหรับจดบันทึก
- จัดกลุ่มสนทนา (Encourage Diverse Perspectives): จัดให้ผู้เข้าร่วมหมุนเวียนเปลี่ยนโต๊ะเพื่อพบปะกับผู้คนใหม่
- สรุปบทสนทนา (Share Collective Discoveries): รวบรวมความคิดเห็นจากทุกกลุ่มเพื่อวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา

ข้อดีของ เวลด์ คาเฟ่ : ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากผู้เข้าร่วมทุกระดับ ,เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลาย, สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในประเด็นที่หารือ

(2) พื้นที่เสรี (Open Space Technology : OST) (Owen, 2008)

พื้นที่เสรี เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกำหนดประเด็นสนทนาด้วยตนเอง โดยยึดหลักการ "ผู้ที่มา คือผู้ที่ควรมา" และ "สิ่งที่เกิดขึ้น คือสิ่งที่ควรเกิด" กระบวนการนี้ทำให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

ขั้นตอนสำคัญของพื้นที่เสรี:

- การกำหนดหัวข้อ (Opening the Space): เริ่มต้นด้วยการเชิญผู้เข้าร่วมเสนอหัวข้อที่สนใจ
- การจัดกลุ่มย่อย (Breakout Sessions): แบ่งกลุ่มสนทนาโดยอาศัยหัวข้อที่เสนอ
- การสนทนาแบบอิสระ (Free Flowing Conversations): อนุญาตให้ผู้เข้าร่วมเปลี่ยนกลุ่มได้ตลอดเวลา
- การสรุปและนำเสนอ (Closing Circle): รวบรวมความรู้และบทเรียนที่ได้รับจากแต่ละกลุ่ม

ข้อดีของพื้นที่เสรี: ส่งเสริมการเป็นเจ้าของประเด็นจากผู้เข้าร่วม, เน้นความเป็นธรรมชาติของการสนทนา, เหมาะสำหรับกลุ่มที่มีความหลากหลาย

(3) สุนทรียะสาธก (Appreciative Inquiry : AI) (Cooper et al., 2020)

สุนทรียะสาธก เป็นเทคนิคที่เน้นการค้นหา "สิ่งที่เป็น" (What is) และ "สิ่งที่อาจเป็นไปได้" (What might be) โดยใช้หลักการเชิงบวกในการสำรวจจุดแข็งและความสำเร็จในอดีต เพื่อนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมสำหรับอนาคต

ขั้นตอนสำคัญของ สุนทรียะสาธก (5D Cycle):

- Define (นิยาม): กำหนดประเด็นที่ต้องการพัฒนา
- Discover (ค้นหา): ศึกษาความสำเร็จที่ผ่านมา
- Dream (จินตนาการ): วาดภาพอนาคตที่พึงปรารถนา
- Design (ออกแบบ): ออกแบบแนวทางการดำเนินการ
- Destiny/Delivery (ปฏิบัติ): ลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ข้อดีของ สุนทรียะสาธก: เน้นการสร้างพลังเชิงบวก, ช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์, ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้ง

เทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ในการออกแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เครื่องมือแต่ละประเภทมีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกใช้เครื่องมือที่สอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มเป้าหมายจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการฟาซิลิเตชันได้อย่างมีนัยสำคัญ

2.3.3 คุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นของฟาซิลิเตเตอร์ (Facilitator)

ฟาซิลิเตเตอร์ จำเป็นต้องมีคุณสมบัติและทักษะเฉพาะตัวที่ช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ฟาซิลิเตเตอร์ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่เป็นผู้นำกระบวนการ แต่ยังเป็นผู้ส่งเสริมให้สมาชิกกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ ทั้งนี้ ฟาซิลิเตเตอร์ที่มีความเชี่ยวชาญจะสามารถขับเคลื่อนกลุ่มให้ทำงานร่วมกันอย่างมีระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (Sam Kaner, 2014)

2.3.3.1 ทักษะที่สำคัญของ ฟาซิลิเตเตอร์ (Facilitator)



ภาพประกอบ 6 ทักษะที่สำคัญของ ฟาซิลิเตเตอร์ (Facilitator)

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก (Bens, 2017; Kaner et al., 2014; Schwarz et al., 2016)

(1) การฟังอย่างตั้งใจ (Deep Listening)

การฟังเป็นหนึ่งในทักษะที่สำคัญที่สุดของฟาซิลิเตเตอร์ การฟังอย่างตั้งใจคือการฟังเพื่อเข้าใจอย่างแท้จริง โดยไม่ตัดสินและไม่แสดงความเห็นจนกว่าจะมีความเข้าใจครบถ้วน การฟังเชิงรุกช่วยให้ฟาซิลิเตเตอร์ เข้าใจปัญหา ข้อกังวล หรือความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มได้อย่างลึกซึ้ง และสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับใช้ในการจัดการกระบวนการได้อย่างเหมาะสม (Kaner et al., 2014) การฟังที่ดีไม่เพียงแต่ช่วยให้ ฟาซิลิเตเตอร์ เข้าใจเนื้อหาการสนทนา แต่ยังส่งเสริมให้สมาชิกกลุ่มรู้สึกว่าคุณค่าได้รับการยอมรับและเคารพความคิดเห็น ซึ่งจะช่วยสร้างความไว้วางใจและทำให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(2) การตั้งคำถามที่มีคุณภาพ (Effective Questioning)

การตั้งคำถามเป็นอีกทักษะหนึ่งที่ฟาซิลิเตเตอร์ ต้องมีความเชี่ยวชาญ คำถามที่ดีไม่เพียงช่วยให้การสนทนามีความต่อเนื่อง แต่ยังช่วยกระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างลึกซึ้งและการอภิปรายที่สร้างสรรค์ ฟาซิลิเตเตอร์ควรตั้งคำถามเพื่อค้นหาคำตอบที่มีความหมายและช่วยให้กลุ่มได้สำรวจความคิดและความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เช่น คำถามปลายเปิดที่กระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มพิจารณาในหลายมุมมอง เช่น "ท่านมีความเห็นอย่างไรเกี่ยวกับแนวทางนี้?" หรือ "เราควรพิจารณาปัจจัยอื่นใดเพิ่มเติมในเรื่องนี้?" (Kaner et al., 2014) การใช้คำถามอย่างชาญฉลาดจะช่วยดึงดูดความสนใจและสร้างความกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในกลุ่ม

(3) การสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Reflection)

การสะท้อนกลับเป็นทักษะที่ฟาซิลิเตเตอร์ ต้องใช้เพื่อสรุปและทบทวนข้อมูลที่ได้รับจากการประชุมหรือการสนทนา ฟาซิลิเตเตอร์จะทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงความคิดเห็นและข้อสรุปต่าง ๆ เข้าด้วยกัน พร้อมทั้งสะท้อนให้กลุ่มเห็นถึงความคืบหน้าและปัญหาที่ควรแก้ไข การสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ยังช่วยให้สมาชิกกลุ่มเข้าใจว่าแนวคิดหรือความคิดเห็นของตนถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจหรือการพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในกระบวนการและความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันต่อไป (Schwarz et al., 2016)

(4) การสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ (Building Trust and Collaboration)

คุณสมบัติสำคัญอีกประการหนึ่งของฟาซิลิเตเตอร์ คือความสามารถในการสร้างความไว้วางใจและการทำงานร่วมกันภายในกลุ่ม ฟาซิลิเตเตอร์ต้องเป็นผู้ที่สามารถส่งเสริมให้สมาชิกกลุ่มรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเท่าเทียม ฟาซิลิเตเตอร์ ควรใช้ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่ามีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อบเป้าหมายของกลุ่ม (Bens, 2017) ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นนี้เป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ

(5) การจัดการเวลาและกระบวนการ (Time and Process Management)

ฟาซิลิเตเตอร์ ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการเวลาและกระบวนการของการทำงานอย่างเป็นระบบ การควบคุมเวลาเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาความราบรื่นของกระบวนการและช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยยังคงความยืดหยุ่นในกรณีจำเป็น (Kaner et al., 2014)

ทักษะและคุณสมบัติของฟาซิลิเตเตอร์เหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการทำให้กระบวนการทำงานกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพของฟาซิลิเตเตอร์ที่มีทักษะในการฟัง การตั้งคำถาม และการสะท้อนกลับ จะช่วยให้การสนทนาและการตัดสินใจเป็นไปในทิศทางที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิผล ทักษะเหล่านี้ช่วยให้สมาชิกในกลุ่มมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ของฟาซิลิเตเตอร์ยังทำหน้าที่เป็นผู้จัดการกระบวนการและเวลา เพื่อให้กลุ่มสามารถทำงานได้ภายในกรอบเวลาที่กำหนดและไม่สูญเสียทิศทางของเป้าหมาย (Bens, 2017)

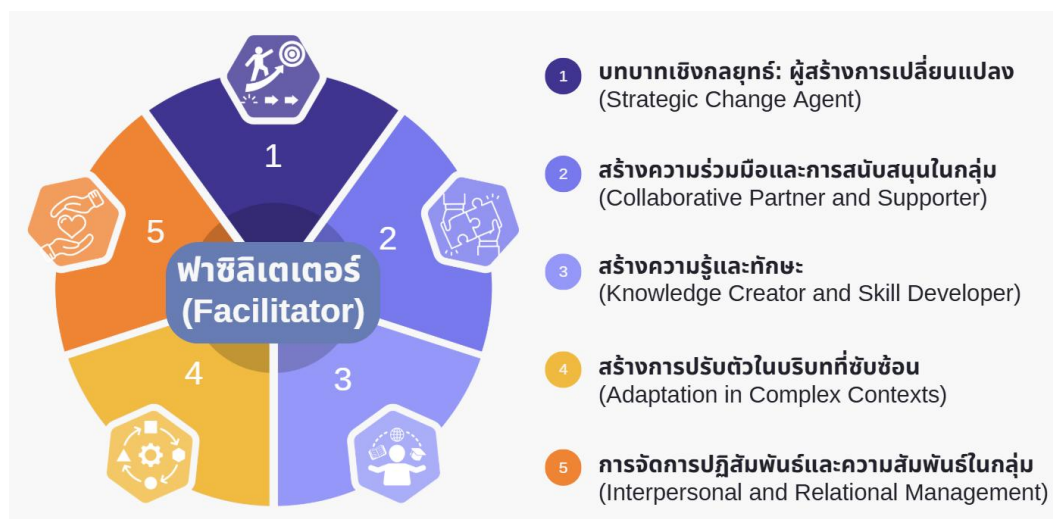
กล่าวได้ว่ากระบวนการกระบวนการฟาซิลิเตชัน คือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้เข้าร่วมและฟาซิลิเตเตอร์ในการบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ผ่านกลยุทธ์ต่างๆ โดยอาศัยการสื่อสารเชิงรุก อันประกอบไปด้วยการ การฟัง ตั้งคำถาม การชื่นชม การสะท้อนความคิดและ

ความเข้าใจที่ลึกซึ้ง โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้และการพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของภาวะผู้นำ และการจัดการ ซึ่งจะต้องสร้างมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเปิดกว้างในการพูดคุย สร้างแรงบันดาลใจและความมั่นใจ ให้เกิดการสร้างความไว้วางใจในระดับสูงและเกิดเป็นความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มพูนกิจกรรมการทำงานร่วมกันและกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.4 บทบาทและหน้าที่ของฟาซิลิเตเตอร์ (Facilitator)

ฟาซิลิเตเตอร์มีบทบาทสำคัญในการนำกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรธุรกิจ บทบาทนี้ไม่ได้จำกัดเพียงการจัดการประชุม หรือกิจกรรมกลุ่ม แต่ยังรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ การแก้ปัญหาร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาความสามารถของผู้นำเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนในบริบทธุรกิจสมัยใหม่ การขยายความบทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ในกระบวนการฟาซิลิเตชันสามารถแบ่งได้เป็น 5 หัวข้อหลัก ดังนี้

บทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ในกระบวนการฟาซิลิเตชัน



ภาพประกอบ 7 บทบาทและหน้าที่ของฟาซิลิเตเตอร์ (Facilitator)

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก (Alagoz et al., 2018; Connolly et al., 2020; Flenady et al., 2022; Lizarondo et al., 2021; Wikström et al., 2022)

(1) บทบาทเชิงกลยุทธ์: ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Strategic Change Agent)

ฟาซิลิเตเตอร์ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยนำความชัดเจนในเป้าหมายและการออกแบบกระบวนการที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่ม การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน และการจัดระบบการสนทนาอย่างเป็นขั้นตอน ฟาซิลิเตเตอร์จะต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันในทีมงาน ผ่านการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การติดตามความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง และการจัดหาเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง งานวิจัยโดย Alagoz et al. (2018) แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่ฟาซิลิเตเตอร์ใช้ เช่น การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน การติดตามผลอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม ส่งผลสำคัญต่อความสำเร็จของกระบวนการฟาซิลิเตชัน

ฟาซิลิเตเตอร์ที่มีความสามารถสูงจะช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบการทำงานแบบเดิมไปสู่รูปแบบใหม่ที่ตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในบริบทที่องค์กรต้องการสร้างผู้นำที่มีความสามารถในการนำพาการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฟาซิลิเตเตอร์ผ่านการจัดเวิร์กช็อป การประชุมกลุ่มสนทนา และ

การโค้ชเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้ผู้นำสามารถพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจที่รอบคอบ และความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ งานวิจัยของ Alagoz et al. (2018) ยังระบุว่า ฟาซิลิเตเตอร์ที่ประสบความสำเร็จมักใช้วิธีการติดตามความคืบหน้าและการประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อให้แน่ใจว่ากระบวนการฟาซิลิเตชันเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ การติดตามนี้รวมถึงการจัดทำรายงานผลการประชุม การวิเคราะห์ข้อมูลจากกิจกรรมต่าง ๆ และการปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานตามความจำเป็น เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและความต่อเนื่องในกระบวนการพัฒนา

การที่ฟาซิลิเตเตอร์สามารถผสมผสานแนวทางการทำงานที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร จะส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว บทบาทนี้ไม่เพียงช่วยให้ผู้นำสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก แต่ยังสร้างความมั่นใจและความพร้อมในการนำองค์กรไปสู่อนาคตที่มีความไม่แน่นอน

(2) ผู้สร้างความร่วมมือและการสนับสนุนในกลุ่ม (Collaborative Partner and Supporter)

ฟาซิลิเตเตอร์ไม่ได้เป็นเพียงผู้ชี้แนะหรือผู้ควบคุมกระบวนการ แต่ยังทำหน้าที่เป็นผู้สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง สนับสนุนการมีส่วนร่วม และสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกทุกระดับในองค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ฟาซิลิเตเตอร์ต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงมุมมองที่หลากหลายเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Lizarondo et al., 2021) งานวิจัยของ Lizarondo et al. (2021) ระบุว่า การทำงานร่วมกันระหว่างฟาซิลิเตเตอร์ภายใน (Internal Facilitator) และภายนอก (External Facilitator) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการฟาซิลิเตชันได้อย่างมีนัยสำคัญ

ฟาซิลิเตเตอร์ภายในมีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร บริบทการทำงาน และความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ทำหน้าที่ดำเนินกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำ และการสร้างความร่วมมือ ขณะที่ฟาซิลิเตเตอร์ภายนอกจะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาเชิงกลยุทธ์ นำเสนอแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากภายนอกองค์กร และสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างกรณีศึกษาที่สำคัญ ในโครงการพัฒนาระบบสุขภาพ ฟาซิลิเตเตอร์ได้ร่วมมือกับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในพื้นที่ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาเชิงระบบ วางแผนการปรับปรุง และดำเนินกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน (Lizarondo et al., 2021) กระบวนการนี้ช่วยให้เจ้าหน้าที่ในพื้นที่สามารถระบุปัญหาได้อย่างชัดเจน และพัฒนาภาวะผู้นำในการจัดการปัญหา

อย่างมีประสิทธิภาพ ความร่วมมือดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและการยอมรับระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

การสร้างความร่วมมือที่แข็งแกร่งในกลุ่มจะช่วยให้ผู้นำในองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เปิดรับฟังความเห็นที่แตกต่าง และพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนในโลกธุรกิจ

(3) ผู้สร้างความรู้และทักษะ (Knowledge Creator and Skill Developer)

ฟาซิลิเตเตอร์มีบทบาทสำคัญในการสร้างความรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และส่งเสริมการเรียนรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การสร้างภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยของ Flenady et al. (2022) ระบุว่า ฟาซิลิเตเตอร์ทำหน้าที่เป็น ตัวกลางเชื่อมโยงความรู้ (Knowledge Broker) โดยทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นจากแหล่งต่าง ๆ และสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้ทักษะที่เกี่ยวข้อง

ฟาซิลิเตเตอร์ใช้เทคนิคที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้และการสะท้อนความรู้ เช่น การอภิปรายกลุ่ม การระดมความคิด และการจัดกิจกรรมเวิร์กช็อปที่ออกแบบมาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Experiential Learning) นอกจากนี้ การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง และสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมกล้าตั้งคำถาม แบ่งปันความคิดเห็น และทดลองแนวทางใหม่ ๆ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำผ่านกระบวนการฟาซิลิเตชันมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสาร การวิเคราะห์ปัญหา และการตัดสินใจ ในฐานะผู้สร้างความรู้และทักษะ ฟาซิลิเตเตอร์จะใช้เทคนิคและกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทักษะในหลายมิติ โดยเฉพาะการสร้างกระบวนการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมกลุ่มที่เน้นการมีส่วนร่วม เช่น การระดมความคิด การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ ซึ่งทั้งหมดนี้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้ฝึกฝนทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกันและภาวะผู้นำในสถานการณ์จำลอง นอกเหนือจากทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์แล้ว กระบวนการเหล่านี้ยังสามารถประยุกต์ใช้กับการฝึกอบรมพนักงานในทักษะเฉพาะทางได้อีกด้วย อาทิ การเรียนรู้เพื่อใช้งานเทคโนโลยีใหม่ในองค์กร หรือการนำเครื่องมือการจัดการการเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม กลไกที่สำคัญที่สุดคือการจัดกิจกรรมที่เน้นการสะท้อนความรู้ (Reflection Session) ฟาซิลิเตเตอร์จะใช้พื้นที่นี้เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้ประเมินและทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อทำความเข้าใจและนำไปสู่การปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง กระบวนการสะท้อนคิดนี้ทำหน้าที่เป็นหัวใจสำคัญในการเปลี่ยนความรู้ที่ได้รับให้กลายเป็นความเข้าใจที่ยังรากลึกและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ยั่งยืน

นอกจากนี้ ฟาซิลิเตเตอร์ยังมีบทบาทในการติดตามความคืบหน้าของการเรียนรู้ และประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่าผู้เข้าร่วมสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปใช้ได้จริงในสถานการณ์การทำงาน การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นภารกิจสำคัญของฟาซิลิเตเตอร์ในการสนับสนุนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Flenady et al., 2022)

(4) การปรับตัวในบริบทที่ซับซ้อน (Adaptation in Complex Contexts)

ฟาซิลิเตเตอร์ที่มีประสิทธิภาพต้องมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่ซับซ้อน ซึ่งในกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ฟาซิลิเตเตอร์จำเป็นต้องเข้าใจความท้าทายที่เกิดจากความหลากหลายในทีมงาน การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์กร และความไม่แน่นอนที่เกิดจากปัจจัยภายนอก การวิจัยของ (Wikström et al., 2022) ระบุว่าฟาซิลิเตเตอร์ในสถานการณ์เช่นนี้จำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความร่วมมือ และการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ฟาซิลิเตเตอร์ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ และปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินกระบวนการให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคนิคเชิงปฏิบัติ เช่น การระดมความคิด (Brainstorming) การจำลองสถานการณ์ (Scenario Planning) และการจัดประชุมกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ทีมงานสามารถทำความเข้าใจปัญหา และพัฒนากลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฟาซิลิเตเตอร์ยังต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกทีมกล้าที่จะทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร การส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมมีความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็น และร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อนในอนาคต

บทเรียนจากการปฏิบัติจริง ของฟาซิลิเตเตอร์ในระบบสุขภาพของสวีเดน สามารถช่วยลดความซับซ้อนในกระบวนการบริหารงานบุคลากรได้ โดยการออกแบบกระบวนการที่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและพนักงาน ซึ่งกระบวนการนี้เน้นการสร้างความเข้าใจร่วมกัน การจัดทำแผนงานที่มีความยืดหยุ่น และการจัดประชุมที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม (Wikström et al., 2022)

ความสามารถในการปรับตัวของฟาซิลิเตเตอร์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ต้องเผชิญกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนในโลกธุรกิจปัจจุบัน

(5) การจัดการปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ในกลุ่ม (Interpersonal and Relational Management)

การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นบทบาทสำคัญของฟาซิลิเตเตอร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องอาศัยความร่วมมือและความเข้าใจซึ่งกันและกัน การวิจัยของ Connolly et al. (2020) ระบุว่า ฟาซิลิเตเตอร์ต้องมีทักษะที่หลากหลายในการจัดการความสัมพันธ์ อาทิ การแก้ไขความขัดแย้ง การสร้างความไว้วางใจ และการสนับสนุนการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความเป็นเอกภาพในทีมงานที่มีความหลากหลาย

ฟาซิลิเตเตอร์จำเป็นต้องใช้เทคนิคที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีม เช่น การใช้กิจกรรม กิจกรรมละลายพฤติกรรม (Ice-breaking) เพื่อสร้างความคุ้นเคย การจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดเผยม และ การจัดกิจกรรม การสร้างทีม (Team-building) เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีม การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงความคิดเห็นโดยปราศจากความกลัว (Psychological Safety) จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มกล้าพูดถึงความกังวลและแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างเปิดเผย (Edmondson, 2019)

กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องจากงานวิจัยของ Connolly et al. (2020) พบว่าในโครงการพัฒนาชุมชนที่เผชิญกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่มคนในชุมชน ฟาซิลิเตเตอร์ได้จัดเวิร์กช็อปที่เน้นการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) และการหาจุดร่วมกัน ผลลัพธ์ที่ได้คือความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่แข็งแกร่งขึ้น และความสามารถในการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน และเพื่อจัดการปฏิสัมพันธ์ในทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ฟาซิลิเตเตอร์จะต้องใช้กิจกรรมที่ส่งเสริมความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น กิจกรรม การสนทนาแลกเปลี่ยน

ระหว่างวัฒนธรรม (Cross-cultural Dialogue) ซึ่งช่วยลดอคติและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสมาชิกทีม

ทักษะในการจัดการปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ในกลุ่มช่วยสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะสามารถขับเคลื่อนทีมงานให้ก้าวข้ามความขัดแย้ง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า บทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ในกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น มิได้จำกัดเพียงการสนับสนุนหรือชี้นำกลุ่มในเชิงเทคนิคเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการสร้างความรู้ การส่งเสริมความร่วมมือ การจัดการความสัมพันธ์ การปรับตัวในบริบทที่ซับซ้อน และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความสามารถของฟาซิลิเตเตอร์ในการปฏิบัติหน้าที่เหล่านี้จะช่วยให้ออกกำลังกายหรือองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน องค์กรที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้จะมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวเพื่อเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความไม่แน่นอน (Northouse, 2021)

กระบวนการฟาซิลิเตชันที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจที่ลึกซึ้งในจิตวิทยากลุ่ม ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการช่วยสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย เปิดกว้าง และเอื้อให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกมั่นใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จิตวิทยากลุ่มช่วยให้ฟาซิลิเตเตอร์สามารถจัดการกับความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และทัศนคติที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการความร่วมมือและความเข้าใจระหว่างสมาชิกกลุ่ม การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยให้สมาชิกกลุ่มรู้สึกว่าเขาสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยไม่ต้องกังวลถึงการถูกวิพากษ์วิจารณ์ ถือเป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจและความร่วมมือที่เข้มแข็ง (Bens, 2017)

การจัดการความสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นอีกหนึ่งทักษะสำคัญของฟาซิลิเตเตอร์ โดยอาศัยการวิเคราะห์พฤติกรรมกลุ่ม (Group Dynamics Analysis) การสังเกตปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การระบุแหล่งที่มาของความขัดแย้ง และการหาวิธีจัดการอย่างสร้างสรรค์ การใช้เทคนิคการตั้งคำถามปลายเปิด การสะท้อนความคิด และการสื่อสารเชิงบวกจะช่วยลดความตึงเครียดและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน (Schwarz et al., 2016) ฟาซิลิเตเตอร์ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านจิตวิทยากลุ่มจะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเข้าใจในตนเองและผู้อื่น อันเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ การใช้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative Learning) และการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) ยังช่วยให้ฟาซิลิเตเตอร์สามารถพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำของผู้เข้าร่วมได้อย่างเป็นระบบ การสร้างกิจกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม การสะท้อนความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ และการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมทดลองนำแนวทางที่เรียนรู้ไปปรับใช้ในบริบทการทำงานจริง จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Kolb, 2015)

ดังนั้น ฟาซิลิเตเตอร์ในกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ การผสมผสานความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในจิตวิทยากลุ่ม รวมถึงความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ผู้นำในองค์กรสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง และสร้างความสำเร็จในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

2. การนำกระบวนการฟาซิลิเตชัน (Facilitation) ไปใช้ในองค์กรธุรกิจ: เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กรณีศึกษาโตโยต้า

การนำกระบวนการฟาซิลิเตชันมาใช้ในองค์กรธุรกิจเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน กรณีศึกษาของโตโยต้า ถือเป็นตัวอย่างสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จจากการประยุกต์ใช้กระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมการทำงาน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการสร้างผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประยุกต์ใช้หลักการฟาซิลิเตชันในโตโยต้า

โตโยต้าใช้กระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ กระบวนการนี้เป็นรากฐานของแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งฝังรากลึกอยู่ในหลักการ แนวทางโตโยต้า (Toyota Way) และ ไคเซ็น (Kaizen) ฟาซิลิเตเตอร์ในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้พนักงานมีความกล้าที่จะเสนอแนวคิดใหม่ วิเคราะห์ปัญหา และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน (Liker, 2004) การมีส่วนร่วมนี้ช่วยพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์

หนึ่งในแนวทางสำคัญที่ Toyota ใช้คือหลักการ Genchi Genbutsu (หรือ Go and See) ซึ่งเน้นการตัดสินใจบนพื้นฐานของการลงพื้นที่เพื่อตรวจสอบปัญหาในสถานที่จริง หลักการนี้ช่วยให้ผู้นำและพนักงานได้รับข้อมูลที่แท้จริงและมีความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัญหา ฟา

ซิลิเตเตอร์ทำหน้าที่ตั้งคำถามที่กระตุ้นให้ทีมวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างละเอียด ผ่านเทคนิค 5 Whys และ ผังก้างปลา (Fishbone Diagram) ซึ่งช่วยพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาและเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Chiarini et al., 2018)

บทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ใน Model Area

โตโยต่านำหลักการฟาซิลิเตชันมาใช้ในพื้นที่ทดลองสำหรับแนวทางการทำงานหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ก่อนนำไปใช้ในวงกว้าง ฟาซิลิเตเตอร์จะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการประชุม การวิเคราะห์ผลลัพธ์ และการระดมสมองเพื่อปรับปรุงกระบวนการ พวกเขาต้องสร้างความร่วมมือระหว่างทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อให้การทดสอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยของ Cooper et al. (2020) ระบุว่า การมีฟาซิลิเตเตอร์ที่สามารถประสานงานระหว่างทีมช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความเข้าใจระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านฟาซิลิเตชัน

กระบวนการฟาซิลิเตชันในโตโยต้า ไม่เพียงมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต แต่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ฟาซิลิเตเตอร์จะใช้กิจกรรมกลุ่มเพื่อพัฒนาทักษะสำคัญ เช่น การสื่อสาร การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เน้นความรับผิดชอบร่วมกันช่วยให้ผู้นำในองค์กรมีความสามารถในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า (Liker, 2004)

กล่าวได้ว่าการนำกระบวนการฟาซิลิเตชันมาใช้ในองค์กรธุรกิจ เช่น Toyota ช่วยสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ร่วมกัน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฟาซิลิเตเตอร์เป็นกุญแจสำคัญในการทำให้กระบวนการนี้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ การสนับสนุนให้พนักงานมีความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็น การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ล้วนเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

กรณีศึกษา IDEO

IDEO บริษัทชั้นนำระดับโลกในด้านการออกแบบและนวัตกรรม เป็นตัวอย่างสำคัญขององค์กรที่นำกระบวนการฟาซิลิเตชันมาใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้างต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การนำกระบวนการฟาซิลิเตชันไปใช้ใน IDEO ไม่เพียงมุ่งเน้นการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม แต่ยังช่วยเสริมสร้าง

ความสามารถในการปรับตัวและการคิดเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Kelley & Kelley, 2013)

บทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ในการพัฒนาผู้นำใน IDEO

ฟาซิลิเตเตอร์ใน IDEO มีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการระดมความคิด การเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ซึ่งเป็นแนวทางการทำงานที่เน้นความเข้าใจความต้องการของผู้ใช้งาน การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ และการทดลองผ่านการพัฒนาต้นแบบ (Prototype) ฟาซิลิเตเตอร์จะช่วยสนับสนุนให้ทีมงานตั้งคำถามที่ท้าทายสถานะเดิม และกล้าทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์และยืดหยุ่น (Brown, 2009)

กลยุทธ์การใช้ฟาซิลิเตชันใน IDEO

- การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety): ฟาซิลิเตเตอร์จะสร้างบรรยากาศที่ทำให้สมาชิกกล้าพูด กล้าลอง และกล้าผิดพลาด ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Edmondson, 2019)
- การจัดกิจกรรมระดมสมองอย่างมีโครงสร้าง (Structured Brainstorming): การใช้เครื่องมือ เช่น การเขียนระดมความคิด (Brainwriting) เพื่อช่วยให้ทีมสามารถสร้างแนวคิดที่หลากหลายและออกแบบโซลูชันที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้งาน
- การใช้การทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Fail-Fast, Learn-Faster): IDEO ใช้หลักการทดสอบไอเดียอย่างรวดเร็วผ่านการสร้างต้นแบบ (Prototype) และการทดลองกับผู้ใช้งานจริง ซึ่งฟาซิลิเตเตอร์จะทำหน้าที่ในการจัดการข้อมูลจากการทดลองเพื่อพัฒนากลกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Kelley & Kelley, 2013)

ผลลัพธ์จากการใช้ฟาซิลิเตชันใน IDEO

การนำกระบวนการฟาซิลิเตชันมาใช้ใน IDEO ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ตัวอย่างความสำเร็จที่ชัดเจน คือ การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่รู้จักทั่วโลก เช่น เมาส์สำหรับคอมพิวเตอร์ Macintosh ของ Apple และ ATM ที่ใช้งานง่ายสำหรับธนาคาร PNC Financial Services การที่ IDEO สามารถสร้างนวัตกรรมเหล่านี้ได้ เป็นผลมาจากกระบวนการฟาซิลิเตชันที่เปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมและพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและความคิดสร้างสรรค์

การใช้กระบวนการฟาซิลิเตชันใน IDEO เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ การ

ทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ฟาซิลิเตเตอร์มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและขับเคลื่อนกระบวนการเหล่านี้ให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน

2.3.5 การประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจ

ในองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ กระบวนการฟาซิลิเตชันเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และนำพาองค์กรผ่านความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำกระบวนการนี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การแข่งขันที่รุนแรง และความต้องการของลูกค้าที่ซับซ้อนมากขึ้น (Kotter, 2012) การส่งเสริมความเข้าใจในเรื่องของกระบวนการฟาซิลิเตชันจึงเริ่มมีบทบาทความสำคัญมากขึ้น และเริ่มถูกนำมาปรับใช้ในภาคขององค์กรธุรกิจมากขึ้นตามไปด้วย ดังมีตัวอย่างการนำไปใช้ตามบริบทต่างๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งทางตรงและทางอ้อม อาทิ

1. กระบวนการฟาซิลิเตชันในการจัดการความรู้สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Management and Learning Organization)

กระบวนการฟาซิลิเตชันถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาคธุรกิจสมัยใหม่ โดยมีบทบาทในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ระหว่างบุคคลและทีมงาน ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของผู้ผู้นำในองค์กรในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Senge, 2006)

บทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (2006) ในหนังสือ *The Fifth Discipline* ได้อธิบายว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยการบูรณาการความรู้ ความคิด และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีระบบ โดยฟาซิลิเตเตอร์ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์ประกอบสำคัญสองประการ ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (*Team Learning*) และ การพัฒนายุทธศาสตร์ร่วม (*Shared Vision*) ฟาซิลิเตเตอร์ต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้สมาชิกทีมสามารถวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ และค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหที่สร้างสรรค์ผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ในแง่ของการจัดการความรู้ Ikujiro Nonaka (1995) ได้นำเสนอแนวคิด "SECI Model" ซึ่งอธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ให้เป็น ความรู้ชัดเจน (Explicit Knowledge) ผ่านสี่ขั้นตอน ได้แก่ การหลอมรวมทางสังคม (Socialization), การแปลงความรู้จากนัยสู่ชัดแจ้ง (Externalization), การผสมผสานความรู้ชัดแจ้ง (Combination) และ การแปลงความรู้ชัดแจ้งสู่นัย (Internalization) ฟาซิลิเตเตอร์มีบทบาทสำคัญ ในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการนี้ โดยทำหน้าที่เป็นผู้ประสานความรู้ระหว่างบุคคลและทีมงาน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการนำความรู้ใหม่ไปปรับใช้ในการ สร้างนวัตกรรม การวิจัยของ Lam et al. (2021) สนับสนุนว่า องค์กรที่มีการจัดการความรู้ที่ดี สามารถพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากฟาซิลิเตเตอร์ช่วยสร้างวัฒนธรรม ที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้

Davenport and Prusak (1998) ได้อธิบายถึงความสำคัญของความ ไว้วางใจ (Trust) ในกระบวนการจัดการความรู้ โดยชี้ให้เห็นว่าฟาซิลิเตเตอร์มีบทบาทในการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกทีมงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้โดยไม่กังวลถึง ผลกระทบด้านลบ ฟาซิลิเตเตอร์ต้องใช้เทคนิคการสื่อสารที่ไม่ใช้ความรุนแรง (Nonviolent Communication) และการตั้งคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) เพื่อสร้างบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์

องค์กรหลายแห่งได้นำกระบวนการฟาซิลิเตชันไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น: Siemens นำกระบวนการฟาซิลิเตชันมาใช้ในโครงการ *Global Knowledge Sharing Initiative* โดยฟาซิลิเตเตอร์จะทำหน้าที่จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อ แบ่งปันความรู้ระหว่างทีมงานจากสาขาต่าง ๆ ทั่วโลก ผลที่ได้คือการพัฒนาวัตกรรมใหม่ ๆ ใน ภาคการผลิตและบริการ (von Krogh et al., 2000)

กระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยผู้นำที่สามารถ สนับสนุนและกระตุ้นการเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง ฟาซิลิเตเตอร์มีบทบาทสำคัญในการ พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึก การสะท้อนความรู้ และการ วิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ งานวิจัยของ Gilley, Gilley, และ McMillan (2009) ระบุว่า องค์กรที่มีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอจะมีความสามารถในการ จัดการกับความไม่แน่นอนและสร้างนวัตกรรมได้ดีกว่าองค์กรที่เน้นเฉพาะผลลัพธ์ระยะสั้น

กล่าวโดยสรุปคือการนำกระบวนการฟาซิลิเตชันมาใช้ในกระบวนการจัดการ ความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ และการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ จะช่วยให้ผู้นำองค์กรสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. กระบวนการฟาสิลิเตชันและการพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership Development)

การพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership Development) เป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรในยุคปัจจุบัน โดย กระบวนการฟาสิลิเตชันมีบทบาทสำคัญในกระบวนการนี้ โดยช่วยเสริมสร้างความสามารถในการนำทีม สร้างความร่วมมือ และปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยล่าสุดได้เน้นถึงการใช้ฟาสิลิเตชันในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำในองค์กร ดังตัวอย่างต่อไปนี้:

(1) การใช้ฟาสิลิเตชันในโปรแกรมพัฒนาความเป็นผู้นำ

งานวิจัยโดย McCray et al. (2021) วิเคราะห์กระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำในกลุ่มแพทย์ที่ใช้ Action Learning Set Facilitation Model ซึ่งเป็นแนวทางที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง การศึกษาพบว่า ฟาสิลิเตเตอร์มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ส่วนบุคคลและการปฏิบัติในทีม โดยช่วยให้สมาชิกสามารถปรับใช้ทักษะความเป็นผู้นำในบริบทขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (McCray et al., 2021)

(2) การพัฒนาผู้นำในระดับกลาง (Middle Leaders)

งานวิจัยโดย Lipscombe et al. (2023) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำระดับกลางในโรงเรียนที่ทำหน้าที่ฟาสิลิเตเตอร์สามารถปรับปรุงการเรียนรู้ของครูผ่านการสร้าง "พื้นที่การสื่อสารร่วม" ที่เน้นการทำงานร่วมกัน การศึกษาพบว่าฟาสิลิเตเตอร์ต้องมีทักษะหลากหลาย เช่น การบริหารจัดการเชิงกระบวนการ การให้คำแนะนำที่เชี่ยวชาญ และการสนับสนุนทางอารมณ์ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อทีมและผู้เรียน (Lipscombe et al., 2023)

(3) การพัฒนาความสามารถผู้นำผ่านการเรียนรู้แบบกลุ่ม

Shoobridge et al. (2021) นำเสนอการพัฒนาผู้นำในองค์กรสุขภาพผ่านโมเดลการฟาสิลิเตชันแบบ Promoting Action on Research Implementation in Health Services (PARiHS) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำภายในองค์กรให้เป็นฟาสิลิเตเตอร์ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว งานวิจัยเน้นว่าการสร้างความสามารถในการฟาสิลิเตชันภายในองค์กรมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (Shoobridge et al., 2021)

(4) การพัฒนาผู้นำร่วม (Co-Leadership Development)

Shannon et al. (2022) ศึกษาการพัฒนาผู้นำร่วมในกลุ่มฝึกอบรมแบบเชิงประสบการณ์ โดยเน้นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีในทีม การศึกษาพบว่าฟาซิลิเตเตอร์ช่วยสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาความสัมพันธ์ในทีม ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Shannon et al., 2022)

กล่าวได้ว่า บทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ในกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำมีดังต่อไปนี้

(1) การสร้างพื้นที่เรียนรู้ที่ปลอดภัย ฟาซิลิเตเตอร์ทำหน้าที่สร้างบรรยากาศที่ช่วยให้สมาชิกทีมรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นและเรียนรู้จากความผิดพลาด กระบวนการนี้ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในทีม

(2) การสนับสนุนการปรับตัวต่อความซับซ้อน ฟาซิลิเตเตอร์ช่วยให้ผู้นำสามารถวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อน โดยเน้นการใช้เครื่องมือและกระบวนการที่ช่วยให้มองเห็นภาพรวม

(3) การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ฟาซิลิเตเตอร์มีบทบาทสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ที่นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในบริบทที่ต้องการนวัตกรรมและการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์

3. กระบวนการฟาซิลิเตชันในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture Transformation)

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Culture Transformation) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การฟาซิลิเตชัน ถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนกระบวนการนี้ โดยมีบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้นำองค์กร (Maj, 2023) กระบวนการฟาซิลิเตชันช่วยให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสร้างความเข้าใจร่วมกันในทีมงาน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

ฟาซิลิเตเตอร์มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจและความตระหนักรู้ในคุณค่าร่วม (Shared Values) ขององค์กร โดยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการพูดคุยอย่างเปิดเผย การจัดเวิร์กช็อป การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการระดมสมอง ฟาซิลิเตเตอร์จะต้องมี

ความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น โดยไม่มีความกลัวต่อการถูกวิพากษ์วิจารณ์ การสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยา ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (Edmondson, 2019)

ขั้นตอนของกระบวนการฟาสิลิเตชันในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

(1) การสร้างความตระหนักรู้ (Awareness Building): ฟาสิลิเตเตอร์ทำหน้าที่จัดกิจกรรมที่กระตุ้นความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับคุณค่าหลักขององค์กร และบทบาทของตนเองในการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ การใช้เครื่องมืออย่าง World Café หรือ Open Space Technology สามารถช่วยสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้าใจร่วมกัน (Brown & Isaacs, 2005)

(2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision Creation): การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นกระบวนการที่ฟาสิลิเตเตอร์ใช้เพื่อช่วยให้ทีมงานมีเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน การใช้เทคนิค การฟาสิลิเตชันด้วยภาพ (Visual Facilitation) หรือ การเล่าเรื่อง (Storytelling) จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงทางอารมณ์และความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร (Senge, 2006)

(3) การสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Desired Behavior Modeling): ฟาสิลิเตเตอร์มีบทบาทในการออกแบบกิจกรรมที่ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้และฝึกฝนพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เช่น การจัด การสวมบทบาทสมมติ หรือ การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง ซึ่งช่วยให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจบทบาทและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Revans, 1982)

(4) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation): การติดตามและประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยฟาสิลิเตเตอร์มีบทบาทสำคัญในการออกแบบเครื่องมือวัดผลที่ครอบคลุม และสะท้อนถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้ในการประเมินผล ได้แก่ แบบสอบถาม (Surveys) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) การสังเกตพฤติกรรม (Behavioral Observations) และกลุ่มสนทนา (Focus Groups) ซึ่งช่วยให้สามารถวิเคราะห์ความก้าวหน้าและระบุประเด็นที่ต้องการปรับปรุงได้อย่างแม่นยำ (Bryman, 2016; Creswell, 2009)

ความเชื่อมโยงกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการฟาสิลิเตชันในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรช่วยส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความร่วมมือระหว่างทีม และการสนับสนุนให้ผู้ผู้นำ

พัฒนาทักษะที่จำเป็นในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการนี้ยังช่วยสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน และความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในอนาคต (Kotter, 2012)

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรผ่านกระบวนการฟาสิลิตีชั่นเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยสร้างความแข็งแกร่งและความยั่งยืนขององค์กร ฟาสิลิตีเตอร์ทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่ช่วยเชื่อมโยงความคิด ประสบการณ์ และทักษะของพนักงานในการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง สนับสนุนการมีส่วนร่วม และส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

4. กระบวนการฟาสิลิตีชั่นในบริบทของการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

กระบวนการฟาสิลิตีชั่นในบริบทของการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โมเดลการเปลี่ยนแปลงของ Kotter (2012) ได้ระบุขั้นตอนแปดประการที่เป็นแนวทางสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างยั่งยืน และฟาสิลิตีเตอร์มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการนี้ (Kotter, 2012)

บทบาทของฟาสิลิตีเตอร์ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ฟาสิลิตีเตอร์ในฐานะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะทำหน้าที่สนับสนุนและชี้แนะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้าใจถึงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และช่วยสร้างความมั่นใจในทีมงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Cameron & Green, 2012) การสนับสนุนดังกล่าวทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่น และลดความต้านทานที่มักเกิดขึ้นในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลง (Kotter, 2012)

โมเดล 8 ขั้นตอนของ John Kotter (Kotter's 8-Step Change Model) ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของกระบวนการฟาสิลิตีชั่นในการจัดการการเปลี่ยนแปลง และได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายเพื่อสนับสนุนให้ฟาสิลิตีเตอร์มีขั้นตอนและรูปแบบในการออกแบบกระบวนการได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

กระบวนการทำงานของฟาสิลิตีเตอร์กับการใช้โมเดล 8 ขั้นตอนของ John Kotter (Kotter's 8-Step Change Model)

(1) สร้างความเร่งด่วน (Create a Sense of Urgency) : ฟาสิลิตีเตอร์ต้องสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นและความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง ผ่านกิจกรรมเชิง

ปฏิบัติการและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การวิจัยของ Kotter (2012) ชี้ให้เห็นว่าการสร้างความเร่งด่วนจะช่วยให้ทีมงานตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัว

(2) สร้างทีมผู้นำที่มีอำนาจ (Build A Guiding Coalition) : ฟาซิลิเตเตอร์มีบทบาทในการจัดการและสร้างทีมงานที่มีความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ทีมนี้ควรประกอบด้วยบุคคลที่มีอิทธิพลและความน่าเชื่อถือในองค์กร เพื่อให้สามารถโน้มน้าวและสร้างความเข้าใจแก่สมาชิกคนอื่น ๆ ได้ (Yukl, 2013)

(3) กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Form A Strategic Vision): ฟาซิลิเตเตอร์จะทำงานร่วมกับทีมผู้นำเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้เทคนิคเชิงสร้างสรรค์ เช่น การระดมสมอง (Brainstorming) และการจำลองสถานการณ์ (Scenario Planning) (Cummings & Worley, 2014)

(4) รับสมัครกองทหารอาสา (Enlist A Volunteer Army): ฟาซิลิเตเตอร์ต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนและเข้าใจง่าย ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย และส่งเสริมการสื่อสารสองทางเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจร่วมกัน (Clampitt, 2016) เพื่อสร้างทีมระดมคนที่ช่วยสนับสนุนเป้าหมายร่วมกัน

(5) ส่งเสริมการลงมือทำโดยขจัดอุปสรรค (Enable Action By Removing Barriers): ฟาซิลิเตเตอร์ต้องวิเคราะห์และระบุอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง และสร้างกลยุทธ์ที่ช่วยให้พนักงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Burnes, 2017)

(6) สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Generate Short-Term Wins): ฟาซิลิเตเตอร์จะทำหน้าที่วางแผนและสร้างความสำเร็จในระยะสั้น เพื่อสร้างความมั่นใจและพลังขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลง (Kotter, 2012)

(7) สร้างความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลง (Sustain Acceleration): ฟาซิลิเตเตอร์จะต้องสนับสนุนการต่อยอดในการพัฒนาระบบ โครงสร้าง และนโยบายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดยั้ง (Kotter, 2012)

(8) สถาปนาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Institute Change): ฟาซิลิเตเตอร์จะต้องทำงานร่วมกับทีมผู้นำเพื่อประเมินความสำเร็จ และนำบทเรียนที่ได้ไปปรับใช้ในส่วนต่อไป (Fullan, 2011)

ความเชื่อมโยงกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการฟาซิลิเตชันในการจัดการการเปลี่ยนแปลงช่วยส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยตรง ผ่านการสร้างความเข้าใจในความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทักษะการสื่อสาร การจัดการความขัดแย้ง และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Bass & Riggio, 2006) ผู้นำที่ผ่านกระบวนการฟาซิลิเตชันจะมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือระหว่างทีมงาน และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นคง

การฟาซิลิเตชันในบริบทของการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ การผสมผสานระหว่างกลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความร่วมมือระหว่างทีมงาน และการสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในกระบวนการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

5. กระบวนการฟาซิลิเตชัน (Facilitation) ในการพัฒนาทัศนคติ

กระบวนการฟาซิลิเตชันถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรนำมาใช้ในการพัฒนาทัศนคติพฤติกรรม เพื่อสร้างผลลัพธ์เชิงบวกที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว กระบวนการนี้ช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และทำงานที่สนับสนุนการแสดงความคิดเห็น การร่วมมือกัน และการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน

ฟาซิลิเตเตอร์มีบทบาทสำคัญในการเปิดโอกาสให้ส่งเสริมบรรยากาศการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา ซึ่งช่วยลดความตึงเครียดและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในที่ทำงาน (Schwarz et al., 2016)

ภายใต้กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ฟาซิลิเตเตอร์สามารถทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่ช่วยกระตุ้นและพัฒนาทัศนคติที่ดีของผู้นำและพนักงาน โดยการสร้างแรงบันดาลใจและบรรยากาศที่เปิดกว้างให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนให้ผู้นำและพนักงานมีทัศนคติที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองตามทิศทางขององค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Bass & Riggio, 2006)

การพัฒนาทัศนคติของผู้นำและพนักงานไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงบรรยากาศการทำงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการปรับตัวในระยะยาว กระบวนการฟาซิลิเตชันช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานรู้สึกมีคุณค่า

มีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กร และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีความมั่นใจและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองต่อไป

Lisa Holmlund and Brämberg (2022) ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของการฟาสิลิตีเตชันในกระบวนการประสานงานเพื่อให้พนักงานกลับมาทำงานหลังจากการลาป่วย การวิจัยระบุว่าทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อกระบวนการฟาสิลิตีเตชัน รวมถึงการสื่อสารที่โปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการทำงาน มีส่วนสำคัญในการลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานและผู้จัดการ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ชัดเจนและมีโครงสร้างสนับสนุนช่วยเพิ่มความมั่นใจของพนักงานและสร้างความรู้สึกร่วมมีส่วนร่วมในองค์กร (Lisa Holmlund & Brämberg, 2022)

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฟาสิลิตีเตเตอร์และพนักงานยังมีผลต่อการพัฒนาความร่วมมือในระยะยาว Ann M. Nguyen and Shelley (2019) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การฟาสิลิตีเตชันในระบบบริการสุขภาพ พบว่าฟาสิลิตีเตเตอร์ที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ในทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยลดความซับซ้อนของกระบวนการทำงานในทีมและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน การวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าการฟาสิลิตีเตชันเป็นเครื่องมือที่สามารถปรับให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Ann M. Nguyen & Shelley, 2019)

ในบริบทของความหลากหลายทางวัฒนธรรม Justin Marcus and Alemu (2022) ระบุว่าฟาสิลิตีเตเตอร์สามารถลดความตึงเครียดและผลกระทบจากความไม่เป็นธรรมในสถานที่ทำงานได้ ฟาสิลิตีเตเตอร์ที่มีความสามารถในการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกันช่วยส่งเสริมความพึงพอใจในบทบาทของพนักงานและลดความรู้สึกไม่ยุติธรรมในองค์กร การฟาสิลิตีเตชันในลักษณะนี้ยังช่วยสร้างความไว้วางใจในทีมงานและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือที่เข้มแข็งในองค์กร (Justin Marcus & Alemu, 2022)

ในด้านการส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ทำงาน Ayazullah Safi and Walker (2022) ได้ศึกษาบทบาทของการฟาสิลิตีเตชันในการลดความเครียดและเพิ่มความสนใจในสุขภาพของพนักงาน งานวิจัยระบุว่าฟาสิลิตีเตเตอร์สามารถช่วยสร้างกิจกรรมที่เน้นการส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ทำงาน เช่น การออกกำลังกายร่วมกัน หรือการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิต ซึ่งสามารถปรับปรุงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานให้มีความกระตือรือร้นมากขึ้น การสนับสนุนเชิงสร้างสรรค์ในทีมงานยังช่วยลดการขาดงานและเพิ่มความพึงพอใจในงาน (Ayazullah Safi & Walker, 2022)

กระบวนการฟาซิลิเตชัน ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในฐานะกลไกสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ การสื่อสาร และการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร งานวิจัยหลากหลายชิ้นได้สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ในฐานะผู้อำนวยความสะดวก และการมีส่วนร่วม ที่สามารถส่งผลต่อการพัฒนาทัศนคติ พฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กร

Trehan and Rigg (2013) ศึกษาความซับซ้อนของบทบาทฟาซิลิเตเตอร์ในกระบวนการ Action Learning โดยเสนอแนวคิดการผสมผสานบทบาทการฟาซิลิเตชันเชิงกระบวนการ กับการใช้ความรู้เกี่ยวกับระบบองค์กรอย่างลึกซึ้ง งานวิจัยนี้เน้นว่า หากต้องการสร้างผลกระทบในระดับองค์กร ฟาซิลิเตเตอร์ควรมีบทบาทมากกว่าเพียงผู้จัดกระบวนการ

Larsen et al. (2002) นำเสนอแนวคิดที่ว่าฟาซิลิเตเตอร์มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเชื่อมโยงกับองค์ประกอบของ Senge (2006) ได้แก่ การเรียนรู้ส่วนบุคคล การพัฒนาแบบจำลองความคิด การสร้างทีมเรียนรู้ และการมีวิสัยทัศน์ร่วม ฟาซิลิเตเตอร์ที่มีทักษะสามารถกระตุ้นการตั้งคำถามเชิงระบบ และเปิดพื้นที่สำหรับการสะท้อนคิดและการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกในกลุ่มได้

Chuenchaikit et al. (2023) พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมทักษะฟาซิลิเตเตอร์สำหรับวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย โดยใช้สื่อออนไลน์เป็นเครื่องมือการเรียนรู้ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าผู้เข้าร่วมมีการพัฒนาทั้งทักษะและความรู้ในการทำหน้าที่ฟาซิลิเตเตอร์ ซึ่งช่วยเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรชุมชนให้สามารถบริหารจัดการตนเองและพัฒนาได้อย่างยั่งยืนตามนโยบายของรัฐ

Achara (2014) ศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในบริษัทเอกชนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยอาศัยกระบวนการฟาซิลิเตชันร่วมกับการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการออกแบบกระบวนการอย่างมีจุดมุ่งหมายและการส่งเสริมพื้นที่ปลอดภัยในการเรียนรู้สามารถกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้อย่างยั่งยืน

เมื่อพิจารณางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฟาซิลิเตชันแล้ว จะเห็นได้ว่ากระบวนการฟาซิลิเตชันมีบทบาทสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ร่วม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการส่งเสริมความสัมพันธ์ในกลุ่ม อย่างไรก็ตาม งานวิจัยหลายชิ้นยังคงเน้นที่ระดับบุคคลหรือกลุ่มย่อย และไม่ได้กล่าวถึงการประยุกต์ใช้ฟาซิลิเตชันในระดับระบบองค์กรหรือในมิติของ “การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” อย่างชัดเจน

ช่องว่างนี้จึงเป็นโอกาสสำคัญที่งานวิจัยฉบับนี้จะเข้ามาเติมเต็ม โดยการพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาสิลิเตชันที่มุ่งส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีม และระบบองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

2.4 บทสรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ที่ผ่านมาทั้งหมด สามารถสังเคราะห์ให้เห็นถึงเส้นเรื่องเชิงวิชาการ ที่เป็นรากฐานสำคัญของงานวิจัยฉบับนี้ได้อย่างเป็นระบบ โดยเส้นเรื่องดังกล่าวได้ร้อยเรียงองค์ความรู้จากศาสตร์สามแขนงหลักที่ทำงานเชื่อมโยงและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ได้แก่ แนวคิดกระบวนการฟาสิลิเตชัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ การพัฒนาองค์กร ซึ่งนำไปสู่การระบุช่องว่างทางองค์ความรู้ที่การวิจัยนี้มุ่งหมายจะเข้าไปเติมเต็ม

การทบทวนวรรณกรรมได้เริ่มต้นจากการวางกรอบบริบทของปัญหา โดยชี้ให้เห็นว่าโลกธุรกิจในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ หรือที่เรียกว่า VUCA World และมีลักษณะเปราะบาง ไม่เป็นเส้นตรง และไม่สามารถเข้าใจได้ หรือ BANI World ซึ่งเป็นผลพวงจากการปฏิรูปทางเทคโนโลยีดิจิทัล และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคอุตสาหกรรม 5.0 ที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง สภาวะแวดล้อมที่ซับซ้อนนี้ทำให้มุมมองต่อองค์กรแบบดั้งเดิมที่มองว่าเป็นเสมือนเครื่องจักรหรือระบบปิด ไม่เพียงพออีกต่อไป แต่จำเป็นต้องอาศัยมุมมองเชิงพลวัตที่มองว่าองค์กรคือระบบเปิด ที่มีชีวิตและต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอ (Scott & Davis, 2006) เพื่อความอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรในยุคปัจจุบันจึงจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งคือความสามารถในการรับรู้และคว้าจับโอกาส รวมถึงการปรับเปลี่ยนทรัพยากรและกระบวนการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Teece, 2018) การวางกรอบเช่นนี้เป็นการสร้างปัญหาที่ชัดเจนว่า องค์กรในยุคใหม่ต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างถึงรากและต้องการแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างไปจากเดิม

เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายดังกล่าว ศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กร (Organizational Development: OD) จึงเข้ามามีบทบาทในฐานะกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่วางแผนขึ้นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Cummings & Worley, 2014) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Senge, 2006) ส่งเสริมความผูกพันของพนักงาน (Robbins & Judge, 2018) และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนี้ ศาสตร์แห่งการพัฒนาองค์กรได้นำเสนอรูปแบบกระบวนการที่สำคัญ เช่น รูปแบบการเปลี่ยนแปลงสามขั้นของ (Lewin, 1951) และรูปแบบ 8 ขั้นตอนของ (Kotter, 2025) อย่างไรก็ตาม

การวิเคราะห์รูปแบบเหล่านี้อย่างวิพากษ์ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของกระบวนการขึ้นอยู่กับคุณภาพของ "ผู้นำ" ที่จะขับเคลื่อนในแต่ละขั้นตอนเป็นสำคัญ ซึ่งนำไปสู่การสืบค้นแนวคิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุด นั่นคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งสร้างแรงบันดาลใจและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและองค์กรให้ก้าวข้ามมาตรฐานเดิม (Bass & Riggio, 2006; Burnes, 2017) โดยประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ (4I's) ได้แก่ การมีอิทธิพลทางความคิด (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการดูแลเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)

เมื่อระบุได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือเป้าหมายเชิงคุณภาพที่องค์กรต้องการ การทบทวนวรรณกรรมจึงได้มุ่งไปสู่การสืบค้น "กลไก" หรือ "วิธีการ" ที่จะใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าวให้เกิดขึ้นจริง ซึ่งนำไปสู่การค้นพบว่า กระบวนการฟาสิลิเตชันคือเครื่องมือที่ทรงพลังและมีศักยภาพสูงในการทำหน้าที่นั้น ฟาสิลิเตชันซึ่งหมายถึงกระบวนการที่ทำให้การทำงานร่วมกันของกลุ่มง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Kaner et al., 2014) ไม่ได้เป็นเพียงเทคนิคการจัดประชุม แต่เป็นศาสตร์ของการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Edmondson, 2019) ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ขาดไม่ได้ในการทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร การทบทวนวรรณกรรมยังชี้ให้เห็นถึงบทบาทและทักษะที่ซับซ้อนของฟาสิลิเตเตอร์ ที่ต้องเป็นทั้งผู้ออกแบบกระบวนการ โค้ช และผู้จัดการความสัมพันธ์ในกลุ่ม รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคนิคต่างๆ เช่น เวิร์ลด์คาเฟ่ (World Café) และ สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

ท้ายที่สุด การทบทวนวรรณกรรมทั้งหมดอย่างเป็นระบบได้นำมาสู่การสังเคราะห์ช่องว่างของงานวิจัยที่สำคัญ ซึ่งเป็นหัวใจและเหตุผลในการดำรงอยู่ของงานวิจัยฉบับนี้ ช่องว่างดังกล่าวสรุปได้ว่า แม้วรรณกรรมจะอธิบายถึงความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวาง และมีการกล่าวถึงคุณประโยชน์ของกระบวนการฟาสิลิเตชันในบริบทต่างๆ แต่ยังคงขาดแคลนงานวิจัยที่ทำการบูรณาการ องค์ความรู้ทั้งสามศาสตร์เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อนำเสนอเป็น **รูปแบบกระบวนการ** ที่ชัดเจนและมีรากฐานจากข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรมการระบุช่องว่างทางวิชาการนี้ได้ชัดเจน จึงเป็นรากฐานที่มั่นคงและเป็นเหตุผลที่หนักแน่นในการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนต่อไป ซึ่งจะนำเสนอกระบวนการและระเบียบวิธีวิจัยในบทที่ 3 เพื่อพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาสิลิเตชันดังกล่าวให้

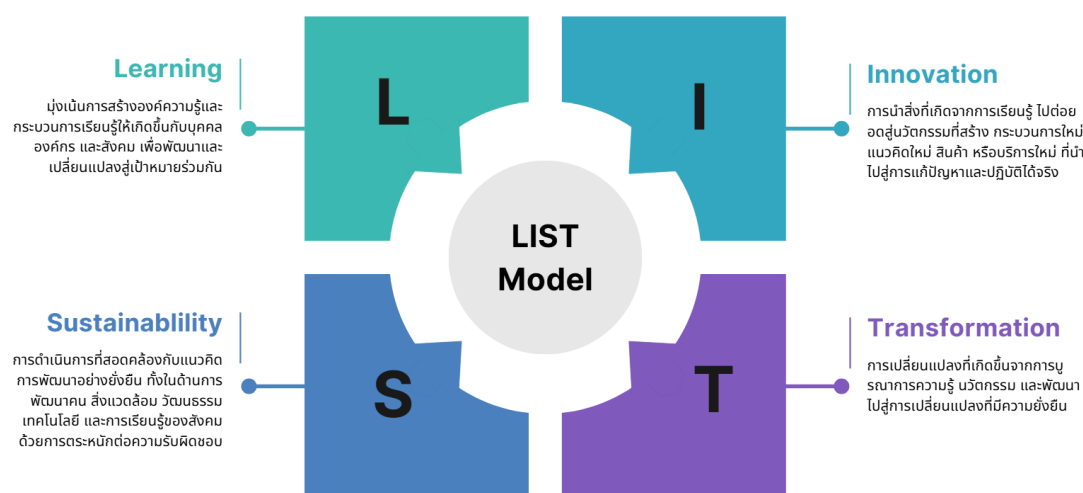
เกิดขึ้นจริง อันจะเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่ทรงคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อทั้งวงการวิชาการ และภาคปฏิบัติในองค์กรธุรกิจต่อไป

2.5 การถอดบทเรียนเพื่อถ่ายทอดนวัตกรรมสู่การพัฒนา อย่างยั่งยืน ด้วย LIST Model

กรอบแนวคิดการถ่ายทอดนวัตกรรมสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

การศึกษากระบวนการฟาสิลิตีชั่นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ จำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดที่ช่วยกำหนดแนวทางของการถอดบทเรียน เพื่อให้สามารถรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์จริง นำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการ พัฒนาภาวะผู้นำและกระบวนการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ หนึ่งในกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางที่สามารถนำมาใช้ในการถอดบทเรียนกระบวนการฟาสิลิตีชั่นได้คือ LIST Model ซึ่งพัฒนาโดย พระสุธีรัตนบัณฑิตและพระพรหมบัณฑิต (๒๕๖๒)

LIST Model เป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายถึงกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงและความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยเน้นที่กระบวนการ เรียนรู้ (Learning), การพัฒนานวัตกรรม (Innovation), การรักษาความยั่งยืน (Sustainability), และการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ซึ่งองค์ประกอบทั้งสี่นี้สะท้อนถึงลำดับขั้นของการพัฒนาองค์กร และผู้นำผ่านการเรียนรู้และการนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว



ภาพประกอบ 8 LIST Model

ที่มา : ดัดแปลงจาก พระสุธีรัตนบัณฑิตและพระพรหมบัณฑิต (๒๕๖๒)

LIST Model และความเชื่อมโยงกับกระบวนการฟาซิลิเตชันในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

LIST Model สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการที่องค์ความรู้ถูกพัฒนาและนำไปสู่การสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม โดยมีลำดับขั้นของการพัฒนาเริ่มจาก การเรียนรู้ (Learning) ที่นำไปสู่นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งสามารถรักษาความยั่งยืน (Sustainability) และท้ายที่สุดก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (Transformation)

ในบริบทของการฟาซิลิเตชัน LIST Model สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับการศึกษาว่า องค์การออกแบบและดำเนินกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร รวมถึง วิเคราะห์ว่ากระบวนการดังกล่าวนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรม การคงอยู่ของแนวทางที่ถูกพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างไร

องค์ประกอบของ LIST Model และความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้

กรอบแนวคิด LIST Model ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

(1) Learning (การเรียนรู้)

การเรียนรู้เป็นองค์ประกอบแรกของ LIST Model และเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน Senge (2006) ได้กล่าวถึงแนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาผู้นำและการขับเคลื่อนองค์กร โดยที่การเรียนรู้ต้องเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การเรียนรู้เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร การเรียนรู้ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การรับข้อมูลใหม่ ๆ แต่ยังรวมถึงการสร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการพัฒนาทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการบริหารองค์กรได้จริง

ฟาซิลิเตเตอร์มีบทบาทสำคัญในการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ ช่วยส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การสะท้อนประสบการณ์ และการสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร งานวิจัยนี้จะวิเคราะห์ว่า องค์การออกแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร โดยมุ่งเน้นไปที่โครงสร้างการเรียนรู้และแนวทางที่ถูกนำมาใช้ในการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำ

(2) Innovation (นวัตกรรม)

นวัตกรรมเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบัน การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์และข้อมูลที่ได้รับ

สามารถถูกนำไปต่อยอดเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็น แนวคิดใหม่ กระบวนการใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือบริการใหม่ ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรและสังคม

งานวิจัยนี้มุ่งวิเคราะห์ว่า มีนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องเกิดขึ้นจากการนำกระบวนการฟาสิลิตีชันมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร โดยพิจารณาถึงบทบาทของฟาสิลิตีเตอร์ในฐานะผู้กระตุ้นให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ และการประยุกต์ใช้แนวทางที่สามารถพัฒนาองค์กรได้

(3) Sustainability (ความยั่งยืน)

ความยั่งยืนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเรียนรู้และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว LIST Model เน้นให้ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การสร้างความยั่งยืนในองค์กรต้องอาศัยทั้ง การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การมีผู้นำที่สามารถสร้างความต่อเนื่องของการพัฒนา และการออกแบบกระบวนการที่สามารถส่งต่อองค์ความรู้ไปยังคนรุ่นต่อไป

การฟาสิลิตีชันสามารถช่วยให้เกิดความต่อเนื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการสร้าง ระบบสนับสนุนการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร งานวิจัยนี้จึงมุ่งวิเคราะห์ว่า กระบวนการฟาสิลิตีชันช่วยสร้างความต่อเนื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร และองค์กรสามารถนำแนวคิดเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนได้อย่างไร

(4) Transformation (การเปลี่ยนแปลง)

การเปลี่ยนแปลงเป็นจุดหมายปลายทางของ LIST Model โดยเน้นให้ความสำคัญกับ การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและพฤติกรรม ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้และนวัตกรรมที่ได้รับการพัฒนา เมื่อบุคคลและองค์กรสามารถนำองค์ความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ไปปรับใช้ได้จริง ย่อมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและส่งผลกระทบในวงกว้าง

กระบวนการฟาสิลิตีชันสามารถเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำองค์กรสามารถ บริหารการเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาว่า กระบวนการฟาสิลิตีชันนำไปสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างไร และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้หรือไม่

กล่าวโดยสรุปได้ว่า LIST Model เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้สามารถวิเคราะห์กระบวนการฟาสิตีเตชันในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ โดยเชื่อมโยง การเรียนรู้ (Learning), นวัตกรรม (Innovation), ความยั่งยืน (Sustainability), และการเปลี่ยนแปลง (Transformation)

งานวิจัยนี้จะใช้ LIST Model เป็นแนวทางหลักในการศึกษากระบวนการฟาสิตีเตชัน โดยมุ่งเน้นไปที่โครงสร้างการเรียนรู้ การพัฒนานวัตกรรม ความยั่งยืนของแนวทางที่ถูกนำมาใช้ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้สามารถถอดบทเรียนจากกระบวนการฟาสิตีเตชันได้อย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในบริบทขององค์กรธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

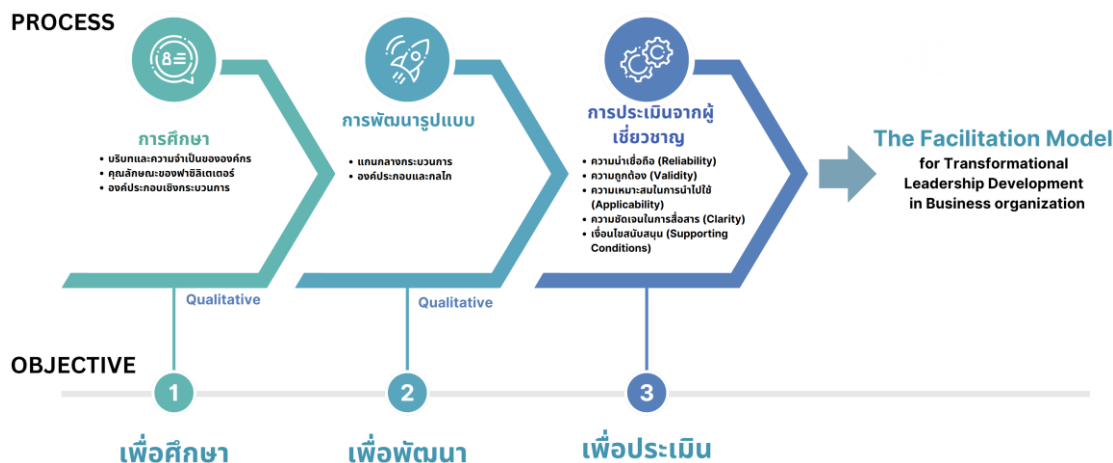
การวิจัยฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายอันแน่วแน่ในการพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชัน (Facilitation Model) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ ที่ได้รับการออกแบบอย่างพิถีพิถัน เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการบ่มเพาะและเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรธุรกิจไทย ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่องค์กรต้องเผชิญกับความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ (VUCA/BANI World) การพัฒนาผู้นำที่สามารถนำพาการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม จึงเป็นหัวใจสำคัญสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมชัดเจน และสอดคล้องกับปรากฏการณ์ โดยมีการนำเสนอระเบียบวิธีวิจัยตามลำดับ วัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษากระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ
2. เพื่อพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ
3. เพื่อประเมินรูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้จึงถูกออกแบบอย่างพิถีพิถัน โดยนำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรธุรกิจไทยในปัจจุบัน. ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมุ่งเน้นการแสวงหาความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน โดยไม่เน้นการวัดค่าเชิงปริมาณ. การเก็บรวบรวมข้อมูลจะกระทำจากองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการประยุกต์ใช้กระบวนการฟาซิลิเตชันอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบ 9 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย, 2568

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินงานภายใต้กรอบแนวคิดที่แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ซึ่งสะท้อนถึงลำดับขั้นตอนของการวิจัยและวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุในแต่ละระยะ

ระยะที่ 1: การศึกษา (Study): มุ่งเน้นการวิเคราะห์เอกสารเชิงลึกเพื่อศึกษาตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่สนับสนุนงานวิจัย

ระยะที่ 2: การพัฒนารูปแบบ (Development): เป็นขั้นตอนสำคัญในการนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรมและภาคสนามมาพัฒนาเป็นรูปแบบกระบวนการฟาสิลิเตชันที่เหมาะสม

ระยะที่ 3: การประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Validation): เป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

กรอบแนวคิดนี้ทำหน้าที่เป็นแผนที่นำทางที่เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ในแต่ละระยะเข้ากับการเลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยและเครื่องมือที่เหมาะสม เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างเป็นระบบและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.2 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์และบริบทที่ซับซ้อนเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้กระบวนการฟาสิลิตีชันในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจอย่างลึกซึ้ง การวิจัยเชิงคุณภาพเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยสามารถสำรวจมุมมอง ประสบการณ์ และความหมายที่ผู้ให้ข้อมูลสร้างขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนารูปแบบที่มีความละเอียดอ่อนและตอบสนองต่อความเป็นจริงในบริบทขององค์กร

3.3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายเป็นหัวใจสำคัญที่กำหนดคุณภาพและความลึกซึ้งของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. ด้วยลักษณะของกระบวนการฟาสิลิตีชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยังไม่แพร่หลายนักในองค์กรธุรกิจไทย และมักพบในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการลงทุนกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ให้ข้อมูลมีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และมุมมองที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นการวิจัย

3.3.1 องค์กรเป้าหมาย

องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทยที่มีการนำกระบวนการฟาสิลิตีชันไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม จำนวน 5 องค์กร การคัดเลือกองค์กรเหล่านี้เป็นไปอย่างพิถีพิถัน เพื่อให้ครอบคลุมบริบทและประสบการณ์ที่หลากหลาย

3.3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อย โดยกลุ่มที่ 1 และ 2 เป็นกลุ่มสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก และกลุ่มที่ 3 สำหรับการประเมินรูปแบบ

ก. กลุ่มสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสัมภาษณ์เชิงลึกจะดำเนินการกับบุคลากรผู้มีประสบการณ์ตรง จำนวนรวมทั้งสิ้น 25 คน โดยคัดเลือกจาก 5 องค์กร องค์กรละ 5 คน การแบ่งกลุ่มย่อยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งมุมมองเชิงการออกแบบ/การดำเนินงาน และมุมมองเชิงประสบการณ์/ผลลัพธ์ที่ได้รับ

กลุ่มที่ 1: ผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการฟาสิลิตีชัน (G1) ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง, ผู้นำ, หัวหน้างาน, ผู้ให้ความรู้, ผู้ฝึกอบรม, หรือผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่เป็นฟาสิลิตีเตอร์. บุคคลในกลุ่มนี้มีประสบการณ์โดยตรงในการออกแบบ และนำกระบวนการฟาสิลิตีชันไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบุคลากรในองค์กร จำนวนรวม 15 คน โดยคัดเลือก

องค์กรละ 3 คน ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนี้จะให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับตรรกะและปรัชญาเบื้องหลังการออกแบบกระบวนการ, ขั้นตอนการดำเนินงาน, บทบาทและทักษะของฟาซิลิเตเตอร์, รวมถึงปัจจัยสนับสนุนและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในมุมมองของผู้ดำเนินกระบวนการ

กลุ่มที่ 2: ผู้ได้รับกระบวนการฟาซิลิเตชัน (G2) ประกอบด้วยพนักงานหรือหัวหน้างานที่เคยมีประสบการณ์ตรงในการเข้าร่วมกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง จำนวนรวม 10 คน โดยคัดเลือกองค์กรละ 2 คน ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนี้จะสะท้อนประสบการณ์จริง การรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเอง (ทั้งความคิด, ทักษะ, พฤติกรรม), ผลกระทบต่อการทำงานในทีมและองค์กร, รวมถึงการนำหลักการฟาซิลิเตชันไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน.

ข. กลุ่มผู้ประเมินรูปแบบ (Expert Validation) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จำนวน 5 คน การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาจากเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

- 1.) มีประสบการณ์ด้านการออกแบบและดำเนินกระบวนการฟาซิลิเตชันในระดับองค์กรธุรกิจ, ภาครัฐ, หรือองค์กรเพื่อสังคม มาอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 5 ปี
- 2.) มีความเชี่ยวชาญ ด้าน การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) หรือการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้, การเปลี่ยนแปลง, และภาวะผู้นำ
- 3.) มีผลงานทางวิชาการ หรือประสบการณ์เชิงปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในระดับวิชาชีพ เช่น เป็นวิทยากรหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง, ที่ปรึกษาองค์กร, หรือผู้ดำเนินกระบวนการในโครงการเปลี่ยนแปลงระดับยุทธศาสตร์ขององค์กร

ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนี้มีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability), ความถูกต้องตามหลักวิชาการ (Validity), ความเหมาะสมในการนำไปใช้ (Applicability), ความชัดเจนในการสื่อสาร (Clarity), และความครอบคลุมของปัจจัยสนับสนุน (Supporting Conditions) ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ออกแบบเครื่องมือที่หลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และระเบียบวิธีวิจัยในแต่ละระยะของการดำเนินงาน ซึ่งช่วยให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างครอบคลุมและลึกซึ้ง

3.4.1 สำหรับระยะที่ 1: การศึกษา (Document Analysis)

เครื่องมือหลักในระยะนี้คือ **แนวทางการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis Guideline)** ซึ่งเป็นคู่มือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงสาระสำคัญจากเอกสารต่างๆ อย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยได้เลือกใช้การวิเคราะห์เอกสารเป็นเครื่องมือสำคัญในระยะเริ่มต้นนี้ ด้วยเหตุผลหลักดังนี้

(1) **การสร้างรากฐานเชิงทฤษฎีที่แข็งแกร่ง:** การวิเคราะห์เอกสารช่วยให้ผู้วิจัยสามารถสืบค้นและทำความเข้าใจแนวคิด, ทฤษฎี, และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง และเป็นระบบ การทำความเข้าใจอย่างรอบด้านในประเด็นการพัฒนองค์กร, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, และกระบวนการฟาสิลิเตชัน เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการวางรากฐานเชิงทฤษฎีให้กับงานวิจัย

(2) **การระบุประเด็นสำคัญและช่องว่างขององค์ความรู้ (Research Gap):** การวิเคราะห์เชิงลึกช่วยให้ผู้วิจัยสามารถระบุประเด็นที่นักวิชาการให้ความสนใจ, แนวโน้มการศึกษาที่ผ่านมา, และที่สำคัญคือการค้นพบช่องว่างขององค์ความรู้ที่งานวิจัยฉบับนี้จะเข้าไปเติมเต็ม

(3) **การสร้างกรอบแนวคิดเริ่มต้นสำหรับการวิจัยภาคสนาม:** ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร จะถูกนำมาใช้เป็น "รูปแบบกระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรม" สิ่งนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการออกแบบชุดคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกในระยะถัดไป เพื่อให้คำถามมีความครอบคลุม, ตรงประเด็น, และมีรากฐานเชิงทฤษฎีรองรับ

(4) **ประสิทธิภาพด้านเวลาและทรัพยากร:** ในระยะเริ่มต้นของการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์เอกสารเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงองค์ความรู้จำนวนมากได้อย่างรวดเร็ว ก่อนที่จะลงพื้นที่เก็บข้อมูลภาคสนาม ซึ่งช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากร ผู้วิจัยจะใช้แนวทางนี้ในการสกัดสาระสำคัญจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิที่น่าเชื่อถือ อาทิ บทความวิจัยและวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ เอกสารเผยแพร่ของภาครัฐที่เกี่ยวข้อง หนังสือ และบทความจากแหล่งที่มาที่น่าเชื่อถือ

การวิเคราะห์จะมุ่งเน้นการศึกษาตัวแปรสำคัญ 3 ประการที่ปรากฏในวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

(1) **บริบทและความจำเป็นขององค์กร:** ศึกษาถึงสภาพแวดล้อม แรงขับเคลื่อน และความท้าทายที่ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาภาวะผู้นำ

(2) **คุณลักษณะของฟาสิลิเตเตอร์:** ศึกษาถึงบทบาท, ทักษะ คุณสมบัติ และทัศนคติที่จำเป็นของฟาสิลิเตเตอร์ในการอำนวยความสะดวกกระบวนการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง

(3) **องค์ประกอบเชิงกระบวนการ:** ศึกษาถึงขั้นตอน กลไก และวิธีการที่ใช้ในการออกแบบและดำเนินกระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ

3.4.2 สำหรับระยะที่ 2: การพัฒนารูปแบบ (In-depth Interview)

เครื่องมือหลักในระยะนี้คือ **แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Form)** ผู้วิจัยได้เลือกใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลภาคสนาม ด้วยเหตุผลดังนี้

(1) **การเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกและประสบการณ์ตรง:** การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นวิธีการทรงพลังในการทำความเข้าใจประสบการณ์ มุมมอง ความรู้สึก และความเชื่อของผู้ให้ข้อมูลอย่างละเอียดและลึกซึ้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฟาสิลิเตชันที่ซับซ้อนและมีมิติเชิงปฏิสัมพันธ์สูง การสัมภาษณ์เชิงลึกช่วยให้ผู้วิจัยสามารถเจาะลึกเข้าไปใน "สิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลไม่สามารถบอกได้ด้วยตัวเลข" แต่เป็น "ความหมาย" ที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์จริง

(2) **ความยืดหยุ่นในการสืบค้นข้อมูล:** การเลือกใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ทำให้ผู้วิจัยสามารถเตรียมแนวคำถามหลักที่ครอบคลุมประเด็นตามกรอบ LIST MODEL และรูปแบบกระบวนการฟาสิลิเตชันที่สังเคราะห์จากวรรณกรรม ขณะเดียวกัน ก็มีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะปรับเปลี่ยนลำดับ เพิ่มคำถามปลายเปิด หรือเจาะลึกในประเด็นที่น่าสนใจเป็นพิเศษที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการสนทนา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและไม่จำกัดอยู่เพียงคำถามที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

(3) **การสร้างการเข้าใจในบริบทที่ซับซ้อน:** กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายใต้บริบทเฉพาะของแต่ละองค์กร การสัมภาษณ์เชิงลึกช่วยให้ผู้วิจัยสามารถทำความเข้าใจปัจจัยแวดล้อม พลวัตของทีม และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการฟาสิลิเตชันได้อย่างละเอียด

(4) **การตรวจสอบและยืนยันข้อมูล (Triangulation):** การสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่มที่แตกต่างกัน (G1: ผู้ออกแบบ/ดำเนินกระบวนการ และ G2: ผู้ได้รับกระบวนการ) ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถตรวจสอบและยืนยันความสอดคล้องของข้อมูลจากมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับข้อค้นพบ (Data Triangulation)

การใช้กรอบ LIST MODEL ในการออกแบบชุดคำถาม: การนำกรอบ LIST MODEL (Learning, Innovation, Sustainability, Transformation) มาใช้เป็นโครงสร้างหลักในการจัดกลุ่มคำถามสัมภาษณ์นั้น มีเหตุผลเชิงวิชาการอย่างยิ่ง เนื่องจาก LIST MODEL ไม่เพียงทำหน้าที่เป็นโครงสร้างทางเทคนิคในการเก็บข้อมูลเท่านั้น แต่ยังสอดคล้องเชื่อมโยงกับแนวคิดที่มีน้ำหนักและส่งอิทธิพลอย่างสูงต่อกระบวนการฟาสิลิตีชั่นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรม กรอบนี้จึงมีบทบาทสำคัญในเชิงปรัชญาและทฤษฎี ในฐานะ "กรอบสะท้อน" ที่ช่วยให้สามารถตรวจสอบและเชื่อมโยงคำตอบที่ได้จากภาคสนามเข้ากับแนวคิดทางวิชาการที่ได้วางรากฐานไว้ในบทที่ 2 การสัมภาษณ์จะเป็นไปในรูปแบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) เพื่อสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองและส่งเสริมให้ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึกจาก LIST Model

LIST Model เป็นรูปแบบที่เชื่อว่าแนวคิด องค์ความรู้ ที่เกิดขึ้น จะสามารถนำไปสู่การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ การสร้างการเปลี่ยนแปลงของบุคคล และสร้างประโยชน์ร่วมกัน แนวคำถามในการสัมภาษณ์ถูกจัดกลุ่มตามองค์ประกอบของ LIST Model เพื่อให้สามารถสืบค้นข้อมูลในมิติที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้อย่างครบถ้วน โดยแบ่งแนวคำถามสำหรับผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการฟาสิลิตีชั่น (G1) และกลุ่มผู้ที่ได้รับกระบวนการฟาสิลิตีชั่น (G2) ดังนี้

สำหรับกลุ่มที่ 1: ผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการฟาสิลิตีชั่น (G1)

L: Learning (การเรียนรู้): คำถามในส่วนนี้จะเน้นการศึกษาความรู้ ความเข้าใจ บริบทพื้นฐาน บทบาท ลักษณะและทักษะที่จำเป็นขององค์กรและกลุ่มผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน ผู้ฝึกอบรม หรือฟาสิลิตีเตอร์ที่มีประสบการณ์ในการนำกระบวนการฟาสิลิตีชั่นไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบุคลากรในองค์กร

I: Innovation (นวัตกรรม): คำถามในส่วนนี้มุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ในเชิงนวัตกรรมในการออกแบบปรับปรุงรูปแบบกระบวนการฟาสิลิตีชั่นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

S: Sustainable (ความยั่งยืน): คำถามส่วนนี้มุ่งเน้นไปที่การสำรวจว่า จะทำให้กระบวนการฟาสิลิตีชั่นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืน และสนับสนุนความยั่งยืนในการทำงานและการดำเนินการขององค์กรอย่างไร

T: Transform (การเปลี่ยนแปลง): คำถามนี้จะสำรวจถึงผลลัพธ์ของกระบวนการฟาสิลิตีชั่นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

สำหรับกลุ่มที่ 2: กลุ่มผู้ที่ได้รับกระบวนการฟาสิลิตีชั่น (G2)

L: Learning (การเรียนรู้): คำถามในส่วนนี้จะเน้นไปที่การสำรวจประสบการณ์การเรียนรู้ของพนักงาน หรือหัวหน้างานที่ได้รับจากการเข้าร่วมกระบวนการฟาสิลิตีชั่น โดยจะมุ่งเน้นการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านการเรียนรู้ ความเข้าใจในงาน การพัฒนาทักษะ หรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมในกระบวนการนี้

I: Innovation (นวัตกรรม): คำถามในส่วนนี้จะมุ่งเน้นไปที่การสำรวจว่ากระบวนการฟาสิลิตีชั่นได้ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานและบริหารงานของพนักงานหรือหัวหน้างานได้อย่างไรบ้าง เพื่อสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ หรือการพัฒนาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

S: Sustainable (ความยั่งยืน): คำถามในส่วนนี้จะมุ่งเน้นไปที่การสำรวจว่าพนักงานหรือหัวหน้างานจะมีมุมมองในการสร้างความยั่งยืนของการใช้กระบวนการฟาสิลิตีชั่นอย่างไร รวมถึงผลลัพธ์ที่ยั่งยืนต่อทั้งตนเองและองค์กร

T: Transform (การเปลี่ยนแปลง): คำถามในส่วนนี้จะสำรวจว่าพนักงานหรือหัวหน้างานที่เข้าร่วมกระบวนการฟาสิลิตีชั่นมีการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ พฤติกรรม และการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างไร

3.4.3 สำหรับระยะที่ 3: การประเมินรูปแบบ (Expert Validation)

เครื่องมือหลักในระยะนี้คือ **แบบสอบถามเชิงโครงสร้าง (Structured Questionnaire)** สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้เลือกใช้แบบสอบถามประเภทนี้ในการประเมินรูปแบบกระบวนการฟาสิลิตีชั่นเพื่อพัฒนาผู้นำในองค์กรธุรกิจที่พัฒนาขึ้น ด้วยเหตุผลดังนี้

(1) **การยืนยันความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของรูปแบบ:** หลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบขึ้นจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ, การนำรูปแบบดังกล่าวไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน เป็นขั้นตอนสำคัญในการยืนยันความถูกต้องตามหลักวิชาการ (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของรูปแบบจากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นก่อนที่รูปแบบจะสามารถนำไปเผยแพร่และประยุกต์ใช้ได้ในวงกว้าง

(2) **การประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้จริง (Applicability):** ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับคัดเลือกมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในบริบทองค์กรธุรกิจและการ

พัฒนาบุคลากรอย่างลึกซึ้ง การประเมินจากบุคคลเหล่านี้จึงช่วยให้ผู้วิจัยสามารถประเมินความเป็นไปได้ ความยืดหยุ่น และความเหมาะสมของรูปแบบในการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างแม่นยำ

(3) **การตรวจสอบความชัดเจนในการสื่อสาร (Clarity):** แบบสอบถามเชิงโครงสร้างที่ครอบคลุมด้านความชัดเจนในการสื่อสาร ช่วยให้ผู้วิจัยมั่นใจว่ารูปแบบที่นำเสนอสามารถทำความเข้าใจได้ง่ายโดยกลุ่มผู้ใช้งานเป้าหมาย เช่น ผู้นำองค์กร หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการนำรูปแบบไปใช้จริงในทางปฏิบัติ

(4) **การได้รับข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงที่เฉพาะเจาะจง:** การใช้แบบสอบถามที่ให้คะแนนพร้อมช่องว่างสำหรับข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพ ช่วยให้ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงและมีคุณค่าจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อใช้ในการปรับปรุงและขัดเกลา รูปแบบให้สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น

(5) **การประเมินปัจจัยสนับสนุน:** การรวมประเด็นปัจจัยสนับสนุน (Supporting Conditions) เข้าไปในแบบสอบถาม แสดงให้เห็นว่าผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของระบบนิเวศองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิสามารถให้ความเห็นเกี่ยวกับความครอบคลุมและความสมดุลของปัจจัยเหล่านี้ได้

การให้คะแนนในแบบประเมินนี้ใช้ระดับการให้ค่าคะแนน 3 ระดับ คือ 1 = เหมาะสม, 0 = ไม่แน่ใจ, และ -1 = ไม่เหมาะสม เอกสารแนบที่ใช้ประกอบการประเมินได้แก่ แผนภาพรูปแบบกระบวนการฟาสิลิตีชั่นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรธุรกิจ, คำอธิบายโดยย่อของแต่ละขั้นตอน, คำอธิบายของปัจจัยสนับสนุน, และแนวคิด 4Is ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Riggio, 2006)

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ได้รับการวางแผนอย่างรอบคอบ โดยดำเนินการเป็นลำดับขั้นตอนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกรอบแนวคิดการวิจัย

3.5.1 ขั้นตอนที่ 1: การศึกษา (Study)

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis). โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษา บริบทและความจำเป็นขององค์กร, คุณลักษณะของฟาสิลิตีเตอร์, และองค์ประกอบเชิงกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ ผู้วิจัยได้รวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด โดยใช้แหล่งข้อมูลทุติยภูมิจากฐานข้อมูลวิชาการออนไลน์ วารสารวิชาการ หนังสือตำรา และเอกสาร

เผยแพร่จากหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ ข้อมูลที่รวบรวมได้ถูกนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลและระบุประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา จากการวิเคราะห์ตัวแปรเหล่านี้อย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้วิจัยจึงสามารถตกผลึกแนวคิด/ทฤษฎีหลักที่สำคัญต่อการวิจัย และเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนารอบแนวคิดกระบวนการฟาสิลิตีชั่นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.5.2 ขั้นตอนที่ 2: การพัฒนารูปแบบ (Development)

ในขณะนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบตัวต่อตัว (One-on-One) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 กลุ่ม (G1 และ G2) การสัมภาษณ์ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้างที่ได้ออกแบบไว้ โดยมีกรอบแนวคิด LIST MODEL เป็นแนวทางในการตั้งคำถาม การสัมภาษณ์แต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 60-90 นาทีต่อคน ผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยและขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ทุกครั้ง ระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องบันทึกเสียงควบคู่กับการจดบันทึกย่อ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้องแม่นยำ

3.5.3 ขั้นตอนที่ 3: การประเมินรูปแบบ (Expert Validation)

หลังจากพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาสิลิตีชั่นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรธุรกิจแล้ว ผู้วิจัยได้นำรูปแบบดังกล่าวไปประเมินความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามเชิงโครงสร้าง พร้อมด้วยแผนภาพของรูปแบบ คำอธิบายโดยย่อของแต่ละขั้นตอน คำอธิบายของปัจจัยสนับสนุน และแนวคิด 4Is ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Riggio, 2006) ผู้ทรงคุณวุฒิได้รับเวลาที่เหมาะสมในการพิจารณาประเมิน และสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมทั้งในเชิงโครงสร้าง เนื้อหา และการประยุกต์ใช้ในบริบทองค์กรจริง เพื่อใช้ในการปรับปรุงรูปแบบให้มีคุณภาพและมีความเหมาะสมสูงสุด

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งในการแปลงข้อมูลดิบให้เป็นองค์ความรู้ที่มีความหมายและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยแบ่งตามแต่ละระยะของกระบวนการวิจัย

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากระยะที่ 1: การศึกษา (Document Analysis)

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารจะถูกนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริบทและความจำเป็นขององค์กร

คุณลักษณะของฟาสิลิตีเตอร์ และองค์ประกอบเชิงกระบวนการ การวิเคราะห์นี้จะมุ่งเน้นการระบุประเด็นร่วม จุดเชื่อมโยง และช่องว่างทางองค์ความรู้ เพื่อใช้เป็นรากฐานในการพัฒนารอบแนวคิดการวิจัยและออกแบบเครื่องมือสัมภาษณ์ในระยะถัดไป

3.6.2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากระยะที่ 2: การพัฒนารูปแบบ (In-depth Interview)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจะได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1.) **การจัดเตรียมข้อมูล:** ไฟล์เสียงจากการสัมภาษณ์จะถูกนำมาถอดเทปอย่างละเอียด (Verbatim Transcription) ผู้วิจัยจะตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่ถอดเทปเพื่อ ความถูกต้องและครบถ้วน เพื่อรักษาบริบทและความหมายเดิมของผู้ให้ข้อมูล

2.) **การวิเคราะห์เชิงธีม (Thematic Analysis):** ข้อมูลที่ถอดเทปจะถูกนำมา วิเคราะห์เชิงธีม ซึ่งเป็นระเบียบวิธีที่เหมาะสมกับการค้นหารูปแบบ (themes) และประเด็นสำคัญที่ ปรากฏซ้ำในข้อมูล กระบวนการนี้ประกอบด้วย

การสร้างรหัส (Coding): ผู้วิจัยจะทำการอ่านข้อมูลซ้ำหลายครั้ง เพื่อระบุ วลีหรือประโยคสำคัญที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัย และทำการสร้างรหัส (Code) เพื่อจัดกลุ่ม ข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กัน

การระบุธีมหลัก (Identifying Themes): รวบรวมรหัสที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้าง เป็นธีมหลัก ซึ่งสะท้อนถึงแนวคิดหรือปรากฏการณ์สำคัญที่ปรากฏในข้อมูล การจัดกลุ่มธีมหลักนี้ จะใช้กรอบของ LIST MODEL (Learning, Innovation, Sustainability, Transformation) เป็น แนวทางในการจัดหมวดหมู่ข้อมูล

การจัดลำดับความสำคัญ: จัดลำดับความสำคัญของธีมย่อยและธีมหลัก ตามค่าความถี่ในการกล่าวถึง หรือตามการเน้นย้ำเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูล

การสังเคราะห์ปัจจัยสนับสนุน: วิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนที่ผู้ให้ข้อมูล กล่าวถึงบ่อยครั้ง ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการและความยั่งยืนของกระบวนการฟาสิลิตี เตชั่น

3.) **การสังเคราะห์รูปแบบ:** ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงธีม (ทั้งจากกลุ่ม G1 และ G2) จะถูกนำมาสังเคราะห์ร่วมกับ "รูปแบบกระบวนการฟาสิลิตีขั้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรม" (ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1) การ สังเคราะห์นี้จะดำเนินการผ่านการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้ามกรณี (Cross-Case Analysis) เพื่อ เชื่อมโยงมุมมองเชิงการออกแบบ (Design Perspective) จาก G1 เข้ากับมุมมองเชิงผลกระทบ/ ประสิทธิภาพ (Impact Perspective) จาก G2 กระบวนการสังเคราะห์นี้จะนำไปสู่การพัฒนา

"รูปแบบกระบวนการฟาสิลิตีชั่นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ" ซึ่งเป็นรูปแบบใหม่ที่ผสมรวมทั้งข้อมูลเชิงประจักษ์และแนวคิดเชิงทฤษฎี

3.6.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากระยะที่ 3: การประเมินรูปแบบ (Expert Validation)

ผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิจะถูกนำมาวิเคราะห์อย่างละเอียดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์เชิงปริมาณ: คำนวณค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ในแต่ละรายการของแบบสอบถาม เกณฑ์การยอมรับเบื้องต้นคือ ค่าเฉลี่ยของคะแนนต้องมากกว่า 0.50 ขึ้นไป

การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ: รวบรวมและสังเคราะห์ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ไว้ในช่อง "ข้อเสนอแนะ" ข้อเสนอแนะเหล่านี้จะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และตอบโจทย์การนำไปใช้จริงในบริบทขององค์กรธุรกิจ

3.7 จริยธรรมการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยในมนุษย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยยึดหลักเกณฑ์ตาม Declaration of Helsinki, Belmont Report, International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP), International Guidelines for Human Research ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและ ข้อกำหนดภายในประเทศ ตามหมายเลขรับรองโครงการวิจัยเลขที่ SWUEC-682057

3.7.1 การได้รับความยินยอมโดยรับทราบข้อมูล

ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน ไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการประเมินรูปแบบ ผู้วิจัยได้ดำเนินการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของข้อมูลที่จะถูกเก็บ กระบวนการเก็บข้อมูล ระยะเวลาที่คาดว่าจะใช้ การรักษาความลับของข้อมูล ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างชัดเจนและครบถ้วน ผู้เข้าร่วมวิจัยมีสิทธิ์ที่จะตัดสินใจเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมการวิจัยได้อย่างอิสระ โดยไม่มีการบังคับหรือถูกกดดันใดๆ หากผู้เข้าร่วมยินยอม จะมีการขอความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรผ่านเอกสารแสดงความยินยอม (Consent Form) ซึ่งมีการลงนามโดยผู้เข้าร่วมและผู้วิจัย หรือในกรณีที่การลงนามเป็นลายลักษณ์อักษรไม่สะดวก จะมีการบันทึกความยินยอมด้วยวาจา (Verbal Consent) อย่างชัดเจน

3.7.2 การรักษาความลับและข้อมูลส่วนบุคคล

ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาความลับของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เข้าร่วมวิจัย ข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับสูงสุด และจะไม่มี การเปิดเผยชื่อจริง นามสกุล ตำแหน่ง หรือข้อมูลระบุตัวตนใดๆ ที่อาจนำไปสู่การระบุตัวบุคคลได้ ในการนำเสนอผลการวิจัย ข้อมูลจะถูกเข้ารหัส (Coded) หรือใช้นามสมมติแทน ไฟล์เสียงจากการ สัมภาษณ์จะถูกจัดเก็บในอุปกรณ์ที่มีการป้องกันด้วยรหัสผ่าน และจำกัดการเข้าถึงเฉพาะผู้วิจัย เท่านั้น

3.7.3 การปกป้องข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยทั้งหมด, ไม่ว่าจะเป็นไฟล์เสียง, ไฟล์ถอดเทป, บันทึกย่อ, หรือ แบบสอบถาม, จะถูกจัดเก็บอย่างปลอดภัยในรูปแบบดิจิทัลที่มีการป้องกันด้วยระบบความ ปลอดภัยที่เหมาะสม การเข้าถึงข้อมูลจะถูกจำกัดเฉพาะผู้วิจัยและทีมงานที่เกี่ยวข้องภายใต้การ ควบคุมของผู้วิจัยเท่านั้น หลังจากสิ้นสุดการวิจัยและได้รับการเผยแพร่ผลงานแล้ว ข้อมูลจะถูก จัดเก็บตามนโยบายการเก็บรักษาข้อมูลทางวิชาการและหลักปฏิบัติสากล

3.7.4 การให้สิทธิในการถอนตัว

ผู้เข้าร่วมวิจัยทุกท่านมีสิทธิโดยสมบูรณ์ที่จะถอนตัวจากการวิจัยได้ตลอดเวลา โดย ไม่จำเป็นต้องระบุเหตุผลใดๆ และจะไม่มีผลกระทบในทางลบใดๆ ตามมา ในกรณีที่มีการถอนตัว, ข้อมูลที่ได้รับจากผู้เข้าร่วมดังกล่าวจะถูกลบออกจากฐานข้อมูลการวิจัยทั้งหมด

3.7.5 การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยด้วยความเป็นกลางและปราศจากอคติ จะไม่มีการแสวงหา ผลประโยชน์ส่วนตนหรือบุคคลที่สามจากการวิจัย ผู้วิจัยจะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ใดๆ ที่อาจ ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับผู้เข้าร่วมวิจัยหรือองค์กรที่ให้ความร่วมมือ การนำเสนอ ผลการวิจัยจะสะท้อนข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์อย่างตรงไปตรงมา และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง เพื่อวัตถุประสงค์อื่นใด

การปฏิบัติตามหลักจริยธรรมการวิจัยเหล่านี้อย่างเคร่งครัด ถือเป็นรากฐานสำคัญที่ ช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือทางวิชาการ และรับประกันว่าการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อทั้ง วงวิชาการและภาคปฏิบัติในองค์กรธุรกิจ

ตาราง 1 Research Methodology : Step 1

Objective	Research Method	Population & Samples	Sample size	Sampling Techniques	Research Tools	Data Analysis
1. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาการฟาสีลิตีเตชั่น สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ	Qualitative research	เอกสาร (Documents) ที่ เกี่ยวข้องกับ 1. ทฤษฎีการพัฒนาองค์กร 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง 3. แนวคิดและการ ประยุกต์ใช้กระบวนการฟาสีลิตีเตชั่น		Purposive sampling	Document Analysis Guideline	Content analysis

ตาราง 2 Research Methodology : Step 2

Objective	Research Method	Population & Samples	Sample size	Sampling Techniques	Research Tools	Data Analysis
2. เพื่อพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาสติเดชั่นสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ	Qualitative research	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จาก 5 องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่	รวม 25 คน กลุ่ม G1: 15 คน กลุ่ม G2: 10 คน	Purposive sampling	แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Form) โดยผู้กรอพบแนวคิด LIST Model เป็นแนวทาง	การวิเคราะห์เชิงธีม (Thematic Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ตาราง 3 Research Methodology : Step 3

Objective	Research Method	Population & Samples	Sample size	Sampling Techniques	Research Tools	Data Analysis
3. เพื่อประเมินรูปแบบกระบวนการฟาสีดีแต่ต้นสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ	Qualitative research	ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการพัฒนาองค์กร, ภาวะผู้นำ, หรือกระบวนการฟาสีดีแต่ต้น	5 คน	การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)	แบบประเมินรูปแบบ (Evaluation Form)	การวิเคราะห์เชิงปริมาณ: ค่าเฉลี่ยคะแนนความเหมาะสม การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ: การวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อเสนอนะ (Content Analysis)

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาและนำเสนอรูปแบบกระบวนการฟาสิลิเตชันที่เหมาะสมในการส่งเสริมและยกระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรธุรกิจไทย ซึ่งเป็นวาระสำคัญที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในบริบทปัจจุบันที่องค์กรต้องเผชิญกับพลวัตอันซับซ้อนและเร่งรัด การดำเนินงานวิจัยนี้ได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบและพิถีพิถันภายใต้กรอบระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ครอบคลุมการสำรวจองค์ความรู้เชิงเอกสารอย่างถ่องแท้ การรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้มีประสบการณ์ตรงในภาคสนาม และการประเมินความสมเหตุสมผลของรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าผลลัพธ์ที่ได้นั้นทรงคุณค่าทางวิชาการและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงอย่างมีนัยสำคัญ

กระบวนการวิจัยได้เริ่มต้นจากการสืบค้นและสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง โดยมุ่งเน้นการทำความเข้าใจรากฐานทางทฤษฎีที่หล่อหลอมแนวคิดหลักของงานวิจัยนี้ อย่างครอบคลุม ซึ่งได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรที่สำรวจพลวัตของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบภายในองค์กร ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ชี้ให้เห็นคุณลักษณะและบทบาทของผู้นำผู้ขับเคลื่อนอนาคต และแนวคิดด้านกระบวนการฟาสิลิเตชันในฐานะเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกัน ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) อย่างละเอียดลออ ในการกลั่นกรองและสกัดสาระสำคัญจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิที่เชื่อถือได้ อาทิ บทความวิจัยและวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ ตำราวิชาการ วารสารวิชาการ และรายงานทางวิชาการจากสถาบันที่ได้รับการยอมรับ การวิเคราะห์เชิงบูรณาการนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้สามารถระบุแนวโน้ม ความเชื่อมโยง และช่องว่างทางองค์ความรู้เท่านั้น แต่ยังนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นสำหรับการศึกษาเชิงลึกในลำดับต่อไปอย่างเป็นระบบและมีทิศทาง

จากนั้นจึงก้าวเข้าสู่ขั้นตอนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบรายบุคคล (One-on-One In-depth Interview) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำความเข้าใจปรากฏการณ์อันซับซ้อนในบริบทจริง การสัมภาษณ์ได้รับการดำเนินการกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญสองกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการฟาสิลิเตชัน (G1) ซึ่งเป็นผู้รังสรรค์และขับเคลื่อนกระบวนการด้วยตนเอง และกลุ่มผู้ได้รับกระบวนการดังกล่าว (G2) ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ตรงจากการเข้าร่วมในบริบทขององค์กรธุรกิจไทย การมุ่งเน้นการรวบรวมข้อมูลจากมุมมองเชิงประสบการณ์จริงของทั้งผู้มีบทบาทในการนำกระบวนการและผู้ได้รับผลจาก

กระบวนการนั้น ช่วยให้สามารถเข้าถึงข้อมูลอันลึกซึ้งและรอบด้านเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้นในมิติต่างๆ ของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ข้อมูลดิบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเหล่านี้ถูกนำมาถอดความเป็นข้อความอย่างละเอียด โดยคงไว้ซึ่งบริบทและความหมายเดิม ก่อนจะนำไปสู่กระบวนการวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เชิงธีม (Thematic Analysis) ซึ่งเป็นระเบียบวิธีที่เหมาะสมอย่างยิ่งกับการค้นหารูปแบบ และประเด็นสำคัญที่ปรากฏซ้ำในข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์นี้มีเป้าหมายเพื่อแยกแยะประเด็นที่สำคัญ สังเคราะห์แนวโน้มร่วม และค้นหาองค์ประกอบหลักของกระบวนการฟาสิลิตेशनที่มีบทบาทอย่างมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับแนวคิด ทักษะ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นระบบ

ในขั้นตอนสุดท้าย ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบกระบวนการฟาสิลิตेशनที่ได้พัฒนาขึ้นจากผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด และดำเนินการประเมินความสมเหตุสมผลโดยผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งด้านภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์กร และการประยุกต์ใช้กระบวนการฟาสิลิตेशनในบริบทจริงขององค์กรธุรกิจ การประเมินนี้ใช้แบบประเมินเชิงคุณภาพที่ได้รับการออกแบบมาอย่างรอบคอบ เพื่อทดสอบความครบถ้วน ความชัดเจน ความเหมาะสม และความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงของรูปแบบที่นำเสนอตามหลักเกณฑ์ทางวิชาการ

เพื่อนำเสนอผลการวิจัยให้สะท้อนพัฒนาการขององค์ความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นลำดับ และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ การนำเสนอผลการวิจัยในส่วนต่อไปนี้จะถูกจัดแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลักตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการวิจัยที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

ส่วนที่หนึ่ง จะนำเสนอผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการฟาสิลิตेशनที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่สอง จะนำเสนอผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ผลจากการพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาสิลิตेशनสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ

ส่วนที่สาม จะนำเสนอผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 3 ผลจากการประเมินรูปแบบกระบวนการฟาสิลิตेशनสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ

การจัดลำดับเช่นนี้มุ่งเน้นการแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการของกระบวนการคิด การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงลึกที่เกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาแบบกระบวนการฟาสิลิตेशनที่มีความสอดคล้องกับบริบทเฉพาะขององค์กรธุรกิจไทย และสามารถเป็นแนวทางเชิงปฏิบัติที่ทรงประสิทธิภาพและยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

4.1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการฟาสิลิตีชั่นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่หนึ่ง คือการพัฒนากรอบแนวคิดกระบวนการฟาสิลิตีชั่นเบื้องต้น (Preliminary Conceptual Framework) ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในระยะแรก เพื่อสร้างเป็น กระบวนการฟาสิลิตีชั่นเบื้องต้น

ผู้วิจัยพบว่าการจะสร้างกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์นั้น จำเป็นต้องบูรณาการองค์ความรู้จากศาสตร์ 3 แขนงหลักเข้าด้วยกัน ได้แก่ การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และแนวคิดและการประยุกต์ใช้กระบวนการฟาสิลิตีชั่น การสังเคราะห์นี้มีใช้เพียงการทบทวนวรรณกรรมแบบแยกส่วน หากแต่เป็นกระบวนการบูรณาการองค์ความรู้เชิงลึก เพื่อค้นหาจุดร่วมและกลไกที่เชื่อมโยงกันระหว่างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาคกับกระบวนการสร้างปฏิสัมพันธ์ในระดับจุลภาค

ตามระเบียบวิธีวิจัยที่ได้นำเสนอในบทที่ 3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เพื่อสกัดองค์ประกอบสำคัญและพัฒนาเป็น กรอบแนวคิดกระบวนการฟาสิลิตีชั่นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเบื้องต้น กรอบแนวคิดนี้ทำหน้าที่เป็นพิมพ์เขียวทางความคิด (Conceptual Blueprint) และเป็นโครงสร้างเชิงทฤษฎีที่แข็งแกร่ง ซึ่งจะถูกนำไปใช้เป็นฐานในการพัฒนารอบการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสำรวจปรากฏการณ์ในบริบทจริงตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ต่อไป โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบในกรอบแนวคิดที่สังเคราะห์ได้จากการทบทวนวรรณกรรมดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านโครงสร้างของกระบวนการเปลี่ยนแปลง (The Structure of the Change Process): เปรียบเสมือนสถาปัตยกรรมหรือแผนที่นำทาง (Roadmap) ของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ซึ่งกำหนดลำดับขั้นตอนเชิงกลยุทธ์และจิตวิทยาที่จำเป็นในการนำพาองค์กรและบุคลากรให้ก้าวข้ามจากสภาวะปัจจุบันไปสู่สภาวะใหม่ที่พึงประสงค์ โดยโครงสร้างนี้ได้จากการบูรณาการแนวคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ Lewin (1951) และ Kotter (2025)

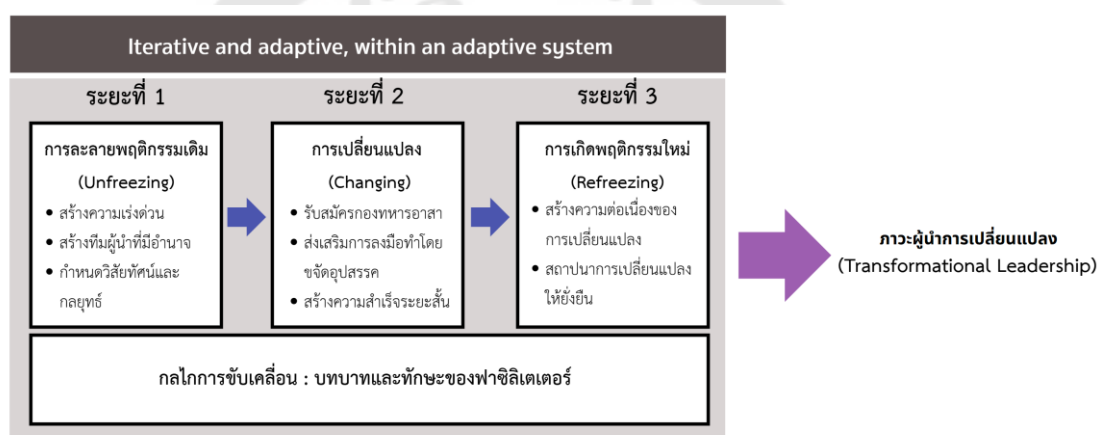
2. องค์ประกอบด้านเป้าหมายเชิงคุณภาพ (The Qualitative Goal): เป็นการกำหนดเป้าหมายปลายทางของการพัฒนาที่ไม่ใช่แค่ผลลัพธ์เชิงปริมาณ แต่คือการบ่มเพาะคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดขึ้นจากภายในตัวตนของผู้นำ โดยอ้างอิงคุณลักษณะ 4 ประการ (4I's) ตามแนวคิดของ Bass and Riggio (2006)

3. องค์ประกอบด้านกลไกการขับเคลื่อน (The Driving Mechanism): คือหัวใจสำคัญที่ทำให้โครงสร้างและเป้าหมายข้างต้นสามารถเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งได้แก่ บทบาทและทักษะ

ของฟาสิลิตเตอร์ ฟาสิลิตเตอร์ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกและนำพากระบวนการเรียนรู้สร้างพื้นที่ปลอดภัย และใช้ทักษะเฉพาะทางเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและกลุ่ม

องค์ประกอบทั้งสามนี้ทำงานสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก โดยมีโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นแกนหลัก มีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเป้าหมาย และมีกระบวนการฟาสิลิตชันเป็นพลังขับเคลื่อน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งและยั่งยืนในบริบทขององค์กรธุรกิจ

การสังเคราะห์แนวคิดจากวรรณกรรมเพื่อนำไปสู่กรอบแนวคิดกระบวนการฟาสิลิตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขั้นต้น



ภาพประกอบ 10 กรอบแนวคิดกระบวนการฟาสิลิตชันที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรม

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย, 2568

4.1.1 องค์ประกอบของกรอบแนวคิด (Components of the Framework)

จากการทบทวนวรรณกรรมด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงในบทที่ 2 พบว่ามีแบบจำลองที่เป็นที่ยอมรับหลายแนวทาง เช่น รูปแบบการเปลี่ยนแปลงสามขั้นของ Lewin , รูปแบบ 8 ขั้นตอนของ Kotter, ADKAR Model, และ Bridges' Transition Model เป็นต้น ซึ่งแต่ละรูปแบบมีจุดแข็งและจุดเน้นที่แตกต่างกัน ในการพัฒนากรอบแนวคิดเบื้องต้นสำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาและวิเคราะห์แบบจำลองเหล่านี้อย่างวิพากษ์เพื่อสังเคราะห์เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมที่สุด

ผู้วิจัยเลือกใช้ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงสามขั้นของ Lewin เป็นโครงสร้างแกนหลัก (Structural Backbone) ของกรอบแนวคิด เนื่องจากรูปแบบนี้มีจุดแข็งที่ทรงพลังในเชิงจิตวิทยา สังคม สามารถอธิบายพลวัตภายในของมนุษย์เมื่อต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นสากล โดยเฉพาะแนวคิดเรื่องการละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นก่อนการเปลี่ยนแปลงใดๆ จะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม นักวิชาการหลายท่านได้ชี้ให้เห็นถึงข้อจำกัดของรูปแบบ Lewin คือลักษณะที่เป็นนามธรรมสูงและขาดขั้นตอนเชิงปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับผู้บริหารในองค์กร

เพื่อเติมเต็มช่องว่างเชิงปฏิบัตินี้ ผู้วิจัยจึงได้นำ รูปแบบ 8 ขั้นตอนของ Kotter เข้ามาบูรณาการ รูปแบบของ Kotter ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในแวดวงธุรกิจว่าเป็นแผนที่นำทาง (Roadmap) ที่มีประสิทธิภาพและจับต้องได้ โดยนำขั้นตอนของ Kotter มาบรรจุลงในโครงสร้าง 3 ระยะของ Lewin จะทำให้ได้กรอบแนวคิดที่สมบูรณ์ คือมีทั้งความลึกเชิงจิตวิทยา และความชัดเจนเชิงปฏิบัติ

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงตัดสินใจเลือกสังเคราะห์กรอบแนวคิดจาก Lewin และ Kotter เป็นรากฐานหลัก เพราะการบูรณาการนี้ทำให้ได้กรอบแนวคิดที่: 1) มีโครงสร้างเชิงจิตวิทยาที่แข็งแรง (จาก Lewin), 2) มีขั้นตอนเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนในระดับองค์กร (จาก Kotter), และที่สำคัญที่สุดคือ 3) เปิดช่องว่างให้กระบวนการฟาสิลิเตชันที่งานวิจัยนี้มุ่งพัฒนา สามารถเข้าไปทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนในระดับจุลภาคได้อย่างพอดี ซึ่งเป็นการสร้างองค์ความรู้ที่เชื่อมโยงทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคเข้ากับแนวปฏิบัติในระดับปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ได้อย่างสมบูรณ์

จากการบูรณาการสองแนวคิดข้างต้น จึงได้โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง 3 ระยะที่สมบูรณ์และลึกซึ้งยิ่งขึ้น ดังนี้

(1) องค์ประกอบด้านโครงสร้างของกระบวนการเปลี่ยนแปลง (The Structure of the Change Process)

จากการแนวคิดของกระบวนการเปลี่ยนแปลงในขั้นต้นที่สำคัญ พบว่า รูปแบบการเปลี่ยนแปลงสามขั้นของ Lewin (1951) (Unfreeze, Change, Refreeze) ให้กรอบเชิงจิตวิทยาที่ยอดเยี่ยมในการทำความเข้าใจพลวัตของมนุษย์ ในขณะที่รูปแบบ 8 ขั้นตอนของ Kotter (2025) ได้ขยายผลให้เห็นขั้นตอนเชิงกลยุทธ์ที่จับต้องได้ในระดับองค์กร ผู้วิจัยจึงได้บูรณาการความแข็งแกร่งของทั้งสองแนวคิด โดยใช้โครง 3 ระยะของ Lewin เป็นแกนหลัก และนำ

ขั้นตอนเชิงปฏิบัติของ Kotter มาบรรจุในแต่ละระยะ เพื่อสร้างเป็นสถาปัตยกรรมของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีทั้งความลึกเชิงจิตวิทยาและความชัดเจนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

ระยะที่ 1: การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) ของ Lewin ซึ่งมีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างความตระหนักรู้และเตรียมความพร้อมทางจิตใจให้แก่องค์กร ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนที่ 1 ถึง 3 ของ Kotter มาบรรจุไว้ ได้แก่ การสร้างความเร่งด่วน (Create a Sense of Urgency), การสร้างทีมผู้นำ (Build a Guiding Coalition), และ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Form a Strategic Vision) เหตุผลที่นำขั้นตอนเหล่านี้มารวมกันในระยะแรก เพราะทั้งหมดล้วนมีเป้าหมายร่วมกันในการทลายสถานะที่เป็นอยู่เดิม และสร้างแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ การสร้างความเร่งด่วนทำหน้าที่กระตุ้นให้คนเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การสร้างทีมผู้นำเป็นการรวบรวมพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ และการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและดูใจเป็นเครื่องมือในการชี้ให้เห็นถึงอนาคตที่น่าปรารถนา ซึ่งทั้งหมดนี้คือเงื่อนไขที่จำเป็นอย่างยิ่งในการละลายแรงต้านและเปิดใจบุคลากรให้พร้อมรับสิ่งใหม่

สร้างความเร่งด่วน (Create a Sense of Urgency): คือการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนลงมือทำด้วยความมุ่งมั่นและเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่น่าดึงดูดและมีวิสัยทัศน์

สร้างทีมผู้นำที่มีอำนาจ (Build a Guiding Coalition): คือการจัดตั้งพันธมิตรที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความมุ่งมั่นจากภายในองค์กร เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำประสานงาน และสื่อสารกิจกรรมต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Form a Strategic Vision): คือการอธิบายให้ชัดเจนว่าอนาคตจะแตกต่างจากอดีตอย่างไร และสร้างการมีส่วนร่วมโดยแสดงให้เห็นแนวทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

ระยะที่ 2: การเปลี่ยนแปลง (Changing) ของ Lewin ซึ่งเป็นช่วงเวลาของการลงมือปฏิบัติ เรียนรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและกระบวนการทำงานใหม่ ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนที่ 4 ถึง 6 ของ Kotter เข้ามาเป็นกลไกเชิงปฏิบัติ ได้แก่ การรับสมัครกองทหารอาสา (Enlist a Volunteer Army), การส่งเสริมการลงมือทำโดยขจัดอุปสรรค (Enable Action by Removing Barriers) และ การสร้างความสำเร็จระยะสั้น (Generate Short-Term Wins) การบูรณาการนี้ตั้งอยู่บนตรรกะที่ว่า การจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจริงนั้น ต้องเริ่มต้นจากการสื่อสารวิสัยทัศน์ในวงกว้างเพื่อสร้างแนวร่วม (Enlist a Volunteer Army) ตามด้วยการเข้าไปจัดการกับอุปสรรคเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมที่ขัดขวางการลงมือทำ และที่สำคัญคือการสร้างและสื่อสาร

ความสำเร็จเล็กๆ ที่จับต้องได้ (Short-Term Wins) เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและพิสูจน์ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงกำลังเดินมาถูกทาง ซึ่งทั้งหมดนี้คือหัวใจของการปรับระดับประคองและขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนผ่าน ให้ดำเนินไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง

รับสมัครกองทหารอาสา (Enlist a Volunteer Army): คือการสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับใหญ่ผ่านการร่วมมือของบุคคลจำนวนมากที่สมัครใจสนับสนุนเป้าหมายร่วมกัน โดยแต่ละคนต้องมีแรงจูงใจและความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ส่งเสริมการลงมือทำโดยขจัดอุปสรรค (Enable Action by Removing Barriers): คือการกำจัดสิ่งกีดขวางที่ขัดขวางความก้าวหน้า เพื่อเปิดทางให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมและทำงานได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Generate Short-Term Wins): คือการสร้างชัยชนะที่จับต้องได้ และสื่อสารอย่างต่อเนื่องตั้งแต่วะยะแรก เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าและสร้างพลังขับเคลื่อนให้กับทีมงานต่อไป

ระยะที่ 3: การเกิดพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) ของ Lewin ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อฝังรากการเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมและวิถีปฏิบัติขององค์กรอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนที่ 7 และ 8 ของ Kotter มาใช้เป็นกลไกในการสถาปนาการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลง (Sustain Acceleration) และการสถาปนาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Institute Change) เหตุผลคือ การจะทำให้พฤติกรรมใหม่คงอยู่ได้นั้น ไม่สามารถหยุดนิ่งได้ แต่ต้องอาศัยการต่อยอดความสำเร็จและขยายผลอย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ให้องค์กรถอยกลับไปสู่ภาวะเดิม และท้ายที่สุด ต้องมีการเชื่อมโยงพฤติกรรมใหม่เข้ากับความสำเร็จขององค์กรอย่างเป็นทางการ เช่น การปรับระบบประเมินผล หรือการเลื่อนตำแหน่งผู้นำที่เป็นต้นแบบของวัฒนธรรมใหม่ เพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นได้กลายเป็นวิถีปฏิบัติใหม่ขององค์กรอย่างแท้จริง

สร้างความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลง (Sustain Acceleration): คือการเพิ่มความเข้มข้นในการขับเคลื่อนหลังจากประสบความสำเร็จในช่วงแรก และใช้ความน่าเชื่อถือที่เพิ่มขึ้นเพื่อพัฒนาระบบและโครงสร้างให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างไม่หยุดยั้งจนกว่าวิสัยทัศน์จะกลายเป็นจริง

สถาปนาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Institute Change): คือการสร้างการเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมใหม่กับความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าพฤติกรรมเหล่านั้นจะถูกปลูกฝังจนแข็งแกร่งพอที่จะแทนที่แนวปฏิบัติเดิมได้

4.1.2 องค์ประกอบด้านเป้าหมายเชิงคุณภาพ: คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Qualitative Goal: Transformational Leadership Attributes)

ในขณะที่โครงสร้างการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่เป็นแผนที่นำทางเชิงมหภาค การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากการเปลี่ยนผ่านภายในตัวบุคคลผู้เป็นผู้นำ ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายเชิงคุณภาพของการพัฒนาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด และจากการทบทวนวรรณกรรมอย่างกว้างขวางในบทที่ 2 ผู้วิจัยพบว่า **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** คือ รูปแบบภาวะผู้นำที่ตอบโจทยความท้าทายขององค์กรในยุคปัจจุบันได้ดีที่สุด

แม้ว่าแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะถูกนำเสนอมาเป็นเวลานานโดยBurns (1978) และ Bass (1985) แต่จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยอื่นๆ ผู้วิจัยพบว่ายังไม่มีทฤษฎีใดที่สามารถอธิบายและจำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกได้ทรงพลังและมีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับมากเท่าแนวคิดนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง **กรอบแนวคิด 4I's** ของ Bass and Riggio (2006) ที่ยังคงได้รับความเชื่อถือและถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายในงานวิจัยระดับนานาชาติมาจนถึงปัจจุบัน เพื่อเป็นตัวแบบในการวัดผลและทำความเข้าใจภาวะผู้นำที่ส่งผลบวกต่อทั้งประสิทธิภาพและนวัตกรรมขององค์กร

เพื่อให้เป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจนและสามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม การวิจัยนี้จึงได้นำกรอบแนวคิด 4I's มาใช้เป็นเป้าหมายปลายทางเชิงคุณภาพที่กระบวนการฟาสซิลิเตชันจะต้องออกแบบเพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดขึ้นจริง ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 4 ประการนี้มีความเชื่อมโยงและสามารถถูกบ่มเพาะได้ผ่านกลไกของกระบวนการฟาสซิลิเตชันโดยตรง ดังนี้

อิทธิพลในอุดมคติ (Idealized Influence): คือการที่ผู้นำสามารถเป็นต้นแบบที่ดีให้กับทีมงานในด้านความซื่อสัตย์ ความทุ่มเท และความรับผิดชอบ จนได้รับความเคารพและไว้วางใจ

แรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation): คือความสามารถในการกระตุ้นให้ทีมงานมีความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะก้าวข้ามความท้าทายต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation): คือการสนับสนุนและท้าทายให้ทีมงานคิดอย่างสร้างสรรค์ กล้าตั้งคำถามกับแนวทางเดิม และวิพากษ์วิจารณ์เชิงบวกเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

การดูแลเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration): คือการที่ผู้นำให้ความสำคัญกับความต้องการ ศักยภาพ และการเติบโตของทีมงานแต่ละคน ทำหน้าที่เสมือนโค้ชและที่ปรึกษา

ดังนั้น การเลือกใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ประการนี้เป็นเป้าหมายปลายทาง จึงไม่ใช่เป็นเพียงการเลือกตามทฤษฎีที่แพร่หลาย แต่เป็นการตัดสินใจเชิงวิชาการที่ผ่านการพิจารณาเปรียบเทียบอย่างรอบด้านแล้ว ว่าเป็นเป้าหมายเชิงคุณภาพที่มีความสมเหตุสมผล มีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับ และที่สำคัญคือมีกลไกการพัฒนาที่จับต้องได้และสามารถสร้างให้เกิดขึ้นจริงผ่านกระบวนการฟาซิลิเตชันได้

4.1.3 องค์ประกอบด้านกลไกการขับเคลื่อน: บทบาทและทักษะของฟาซิลิเตเตอร์

เตอร์ (The Driving Mechanism: Facilitator's Roles and Skills)

แม้กรอบแนวคิดจะมีโครงสร้างการเปลี่ยนแปลง (Lewin & Kotter) และเป้าหมายเชิงคุณภาพ (4I's) ที่ชัดเจนแล้ว แต่การจะทำให้กระบวนการนี้เกิดขึ้นจริงในมิติของมนุษย์ที่ซับซ้อนนั้น จำเป็นต้องอาศัยกลไกขับเคลื่อนที่ทรงพลังเพื่อเป็นสะพานเชื่อมระหว่างโครงสร้างมหภาคขององค์กรกับสภาวะภายในของปัจเจกบุคคล จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 อย่างละเอียด ผู้วิจัยพบว่า ศาสตร์และศิลป์แห่งกระบวนการฟาซิลิเตชัน คือกลไกที่สามารถทำหน้าที่ดังกล่าวได้อย่างสมบูรณ์ที่สุด

กระบวนการฟาซิลิเตชันไม่ได้เป็นเพียงเทคนิคการจัดประชุม แต่เป็นกระบวนการที่มุ่งสร้าง “พื้นที่” (Space) ที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ การสะท้อนคิด และการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ซึ่งสามารถตอบโจทย์ช่องว่างที่แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงดั้งเดิมมักทิ้งไว้ กล่าวคือ ในขณะที่กรอบของ Lewin และ Kotter ให้คำตอบว่า “ต้องทำอะไร” และกรอบ 4I's ให้คำตอบว่า “เพื่อเป้าหมายอะไร” กระบวนการฟาซิลิเตชันจะให้คำตอบว่า “ต้องทำอะไร” ในระดับปฏิสัมพันธ์ เพื่อให้แต่ละขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงนั้นบรรลุเป้าหมายเชิงคุณภาพที่ตั้งไว้

เพื่อให้กลไกขับเคลื่อนนี้มีความชัดเจนและจับต้องได้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญของฟาซิลิเตเตอร์ออกมาเป็น 2 มิติที่ทำงานร่วมกัน คือ บทบาทสำคัญ และทักษะที่จำเป็น

บทบาทสำคัญ (Key Roles)

คือจุดยืนหรือสถานะเชิงกลยุทธ์ที่ฟาซิลิเตเตอร์ต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีบทบาทสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

บทบาทเชิงกลยุทธ์: ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Strategic Change Agent): ฟาซิลิเตเตอร์ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยนำความชัดเจนในเป้าหมายและออกแบบกระบวนการที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่ม อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบการทำงานเดิมไปสู่รูปแบบใหม่ที่ตอบสนองต่อความท้าทายได้อย่างรวดเร็ว

ผู้สร้างความร่วมมือและการสนับสนุนในกลุ่ม (Collaborative Partner and Supporter): ฟาซิลิเตเตอร์ทำหน้าที่สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง สนับสนุนการมีส่วนร่วม และเชื่อมโยงมุมมองที่หลากหลายเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

ผู้สร้างความรู้และทักษะ (Knowledge Creator and Skill Developer): ทำหน้าที่เป็น "ตัวกลางเชื่อมโยงความรู้" (Knowledge Broker) ถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็น และสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้ทักษะที่เกี่ยวข้องผ่านกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Experiential Learning)

การปรับตัวในบริบทที่ซับซ้อน (Adaptation in Complex Contexts): ฟาซิลิเตเตอร์ต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินกระบวนการให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความท้าทายที่เกิดจากความหลากหลายในทีมงานหรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

การจัดการปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ในกลุ่ม (Interpersonal and Relational Management): มีบทบาทในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เช่น การแก้ไขความขัดแย้ง การสร้างความไว้วางใจ และการสนับสนุนการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพในทีม

ทักษะที่จำเป็น (Essential Skills)

คือความสามารถเชิงปฏิบัติที่ฟาซิลิเตเตอร์ต้องใช้เพื่อปฏิบัติบทบาทข้างต้นให้สำเร็จ จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการชั้นนำในสาขานี้ สามารถสรุปทักษะที่จำเป็น 5 ประการได้แก่

การฟังอย่างตั้งใจ (Deep Listening): คือการฟังเพื่อเข้าใจอย่างแท้จริงโดยไม่ตัดสิน ซึ่งช่วยให้ฟาซิลิเตเตอร์เข้าใจปัญหาและความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มได้อย่างลึกซึ้ง และทำให้สมาชิกกลุ่มรู้สึกได้รับการยอมรับ

การตั้งคำถามที่มีคุณภาพ (Effective Questioning): คือการใช้คำถามปลายเปิดเพื่อกระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างลึกซึ้ง การอภิปรายที่สร้างสรรค์ และช่วยให้กลุ่มได้สำรวจความคิดเห็นที่แตกต่างกันในหลายมุมมอง

การสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Reflection): คือทักษะการสรุปและทบทวนข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนา เพื่อเชื่อมโยงความคิดเห็นต่างๆ และสะท้อนให้กลุ่มเห็นถึงความคืบหน้า ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกรับรู้เป็นเจ้าของในกระบวนการ

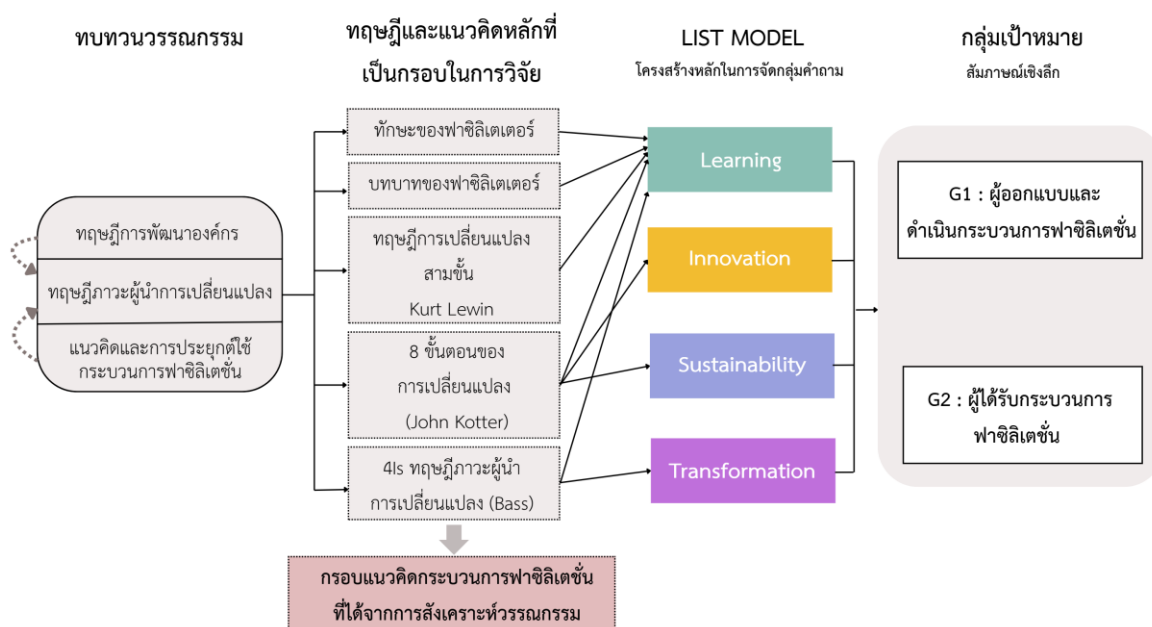
การสร้างควมไว้วางใจและความร่วมมือ (Building Trust and Collaboration): คือความสามารถในการส่งเสริมให้สมาชิกกลุ่มรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเท่าเทียม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ

การจัดการเวลาและกระบวนการ (Time and Process Management): คือความสามารถในการจัดการเวลาและขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อรักษาความราบรื่นของกระบวนการและช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้

บทสรุปและแนวทางการต่อยอดสู่การวิจัยภาคสนาม

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการฟาสิลิตีชั่นที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ควรมีโครงสร้างกระบวนการที่ชัดเจนตามแนวคิด Lewin (1951) และ Kotter (2025) มีเป้าหมายในการสร้างคุณลักษณะผู้นำที่ชัดเจน (4Is) และถูกขับเคลื่อนด้วยกลไกการนำพา คือฟาสิลิตีเตอร์ที่มีบทบาทและทักษะที่เหมาะสม กรอบแนวคิดเบื้องต้นที่ได้จากการสังเคราะห์นี้ จึงไม่ใช่เพียงบทสรุปของวรรณกรรม แต่เป็นเครื่องมือ ซึ่งจะถูกนำไปใช้พื้นฐานในการออกแบบเครื่องมือสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับการเก็บข้อมูลภาคสนามในขั้นตอนต่อไป เพื่อสำรวจว่าองค์ประกอบเหล่านี้ปรากฏและทำงานร่วมกันอย่างไรในบริบทขององค์กรธุรกิจจริง นำไปสู่การพัฒนาแบบที่สมบูรณ์ในวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ของการวิจัยนี้ต่อไป

4.1.4 การสังเคราะห์แนวคิดจากวรรณกรรมเพื่อใช้เป็นกรอบในการเก็บข้อมูลภาคสนาม



ภาพประกอบ 11 แผนภาพแสดงโครงสร้างแนวคิดการออกแบบการเก็บข้อมูลภาคสนาม

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย, 2568

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์แนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฟาสิลิตีชั่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการออกแบบเครื่องมือเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเข้าถึงองค์ความรู้เชิงประสบการณ์จากผู้ที่มีบทบาททั้งในฐานะผู้ออกแบบกระบวนการ และผู้เข้าร่วมกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ

ผู้วิจัยได้นำ LIST Model ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนรู้ (Learning), นวัตกรรม (Innovation), ความยั่งยืน (Sustainability), การเปลี่ยนแปลง (Transformation) มาใช้เป็นโครงสร้างหลักในการจัดกลุ่มคำถามสัมภาษณ์ โดยมีได้ทำหน้าที่เพียงเป็นโครงสร้างทางเทคนิคในการเก็บข้อมูล แต่ยังสอดคล้องเชื่อมโยงกับแนวคิดที่มีน้ำหนักและส่งผลิทธิพลมากที่สุดสำหรับกระบวนการฟาสิลิตีชั่นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้มาจากการสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรม โครงสร้างนี้จึงมีบทบาทสำคัญในเชิงปรัชญาและทฤษฎี ในฐานะกรอบ

สะท้อน ที่ช่วยให้สามารถตรวจสอบและเชื่อมโยงคำตอบที่ได้จากสนามจริงกับแนวคิดทางวิชาการที่ได้วางฐานไว้ในบทบทวนวรรณกรรม

(1) หมวดการเรียนรู้ (Learning)

คำถามในหมวดการเรียนรู้ (Learning) มุ่งตรวจสอบกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคลและกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ บทบาท และ ทักษะของฟาซิลิเตเตอร์ อาทิ การฟังอย่างตั้งใจ การตั้งคำถามที่มีคุณภาพ การสร้างความไว้วางใจ และการสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นแกนกลางของกระบวนการฟาซิลิเตชันในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึก นอกจากนี้ ยังใช้คำถามในหมวดนี้เพื่อสืบค้นถึง “ขั้นตอนการสร้างการเปลี่ยนแปลง” ที่ฟาซิลิเตเตอร์ออกแบบไว้ให้กับผู้เข้าร่วมกระบวนการ อันสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (1951) ที่ประกอบด้วย การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing), การเปลี่ยนแปลง (Change), และการเกิดพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) ตลอดจนแนวคิดของ Kotter (2025) ที่เสนอขั้นตอนเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

(2) หมวดนวัตกรรม (Innovation) :

มุ่งวิเคราะห์ว่า กระบวนการดังกล่าวก่อให้เกิดวิธีคิด วิธีการทำงาน หรือแนวปฏิบัติใหม่ในระดับบุคคลหรือทีมได้หรือไม่

(3) หมวดความยั่งยืน (Sustainability)

เพื่อวิเคราะห์ความสามารถขององค์กรในการรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการฟาซิลิเตชันว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงแล้วมีแนวโน้มจะฝังรากอยู่ในวัฒนธรรมขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด สะท้อนความสัมพันธ์โดยตรงกับมิติสุดท้ายของ ทฤษฎี Kotter (2025) คือ การสถาปนาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Institutionalizing Change) ที่ต้องอาศัยทั้งวัฒนธรรมองค์กร กลไกสนับสนุน และการนำร่องจากผู้นำระดับต่าง ๆ

(4) หมวดการเปลี่ยนแปลง (Transformation)

หมวดการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ได้รับการออกแบบขึ้นเพื่อสะท้อนถึงผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้าร่วมกระบวนการ ทั้งในด้านความคิด ทักษะ ทักษะ และอัตลักษณ์ของการมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งคำถามในหมวดนี้ได้ถูกเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบกับ องค์ประกอบทั้ง 4 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4Is) คำตอบที่ได้รับในหมวดนี้จะถูกใช้วิเคราะห์เพื่อระบุว่าผู้นำที่ผ่านกระบวนการฟาซิลิเตชันมีพัฒนาการในมิติใดของ 4Is มากน้อยเพียงใด

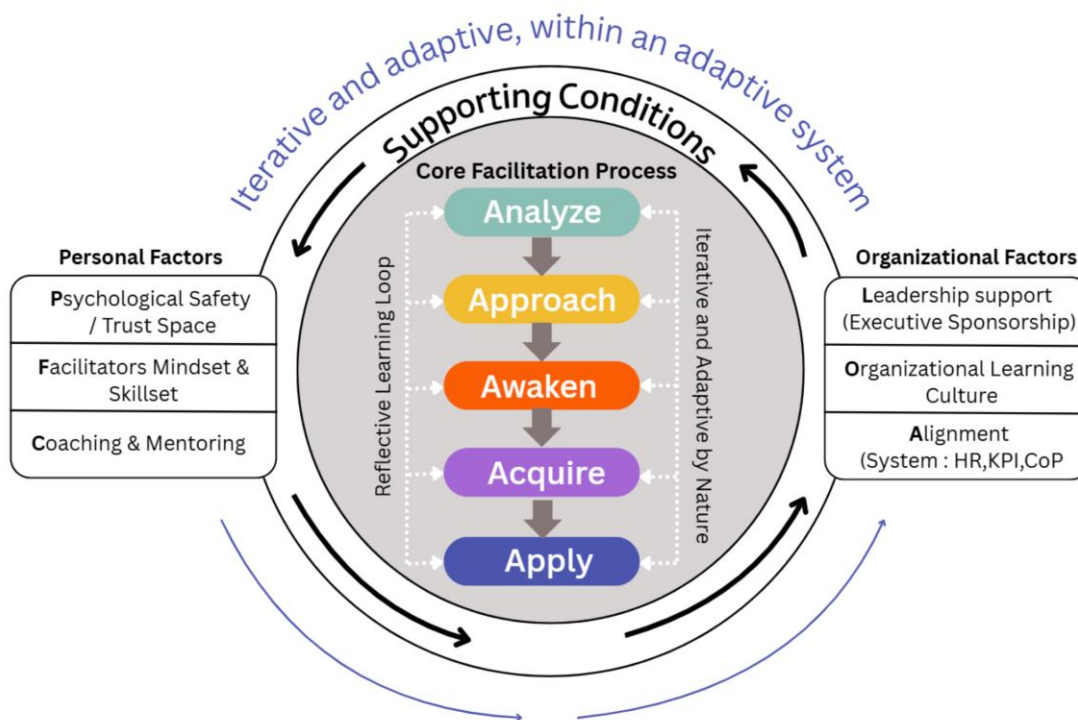
กล่าวโดยสรุปได้ว่า การออกแบบกรอบการเก็บข้อมูลภาคสนามของการวิจัยฉบับนี้มิได้เกิดจากการตั้งคำถามแบบสุ่มหรือเชิงปฏิบัติเท่านั้น หากแต่ตั้งอยู่บนฐานคิดเชิงทฤษฎีที่แข็งแรง โดย LIST Model ทำหน้าที่เป็นกรอบสะท้อนพื้นที่ภาคสนาม ขณะที่แนวคิดจาก 4Is ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ,ทักษะและบทบาทฟาซิลิเตเตอร์ และ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (1951) และ Kotter (2025) ผลจากการสังเคราะห์องค์ความรู้ดังกล่าว นำมาสู่กรอบแนวคิดกระบวนการฟาซิลิเตชันเบื้องต้น (ดังแสดงในภาพประกอบ 10) ที่มีทั้งความลึกเชิงจิตวิทยาของ Lewin และความชัดเจนเชิงกลยุทธ์ของ Kotter รวมถึงกลไกขับเคลื่อนที่มีคุณภาพ กรอบแนวคิดที่บูรณาการขึ้นนี้จึงมีความสมบูรณ์และแข็งแกร่งกว่าการใช้แบบจำลองใดแบบจำลองหนึ่งเพียงอย่างเดียว และจะถูกใช้เป็นรากฐานทางทฤษฎีที่สำคัญในการออกแบบเครื่องมือวิจัยภาคสนามในลำดับต่อไป

4.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ

4.2.1 การนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

ผลการศึกษาในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือการพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกทั้งหมด ผู้วิจัยได้พัฒนาผลลัพธ์สุดท้ายคือรูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชัน 5A เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ (5A Facilitation Model for Transformational Leadership) (ซึ่งต่อไปในงานวิจัยนี้จะเรียกว่า “5A Facilitation Model”) รูปแบบนี้เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการบูรณาการองค์ความรู้จาก 3 แหล่งสำคัญเข้าด้วยกัน ได้แก่ 1) กรอบแนวคิดกระบวนการฟาซิลิเตชันเบื้องต้นที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม (ดังที่นำเสนอในหัวข้อ 4.1) 2) ข้อค้นพบจากกลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1) และ 3) ข้อค้นพบจากกลุ่มผู้ได้รับกระบวนการ (G2)

5A Facilitation Model for Transformational Leadership (with supporting conditions for sustainable change)



ภาพประกอบ 12 รูปแบบกระบวนการฟาสิลิตेशन 5A เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน
องค์กรธุรกิจ (5A Facilitation Model)

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย, 2568

จากแผนภาพข้างต้น จะเห็นได้ว่ารูปแบบ “5A Facilitation Model” ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่ทำงานสัมพันธ์กันเป็นระบบ ดังนั้น ในหัวข้อถัดไป ผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบเหล่านี้ โดยจะอธิบายถึงเป้าหมายและสาระสำคัญของแต่ละองค์ประกอบ จากนั้นจึงจะคลี่ให้เห็นที่มาขององค์ประกอบนั้นๆ จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลภาคสนามและกรอบแนวคิดเบื้องต้นอย่างละเอียด เพื่อแสดงให้เห็นถึงรากฐานเชิงประจักษ์ที่รองรับรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้อย่างเป็นระบบและมีมิติที่ลึกซึ้ง

4.2.2 องค์ประกอบแกนกลางของรูปแบบ (Core Process): 5A Facilitation Model

กระบวนการหลักที่เป็นแกนกลางของ “5A Facilitation Model” ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องกันอย่างมีเป้าหมาย เพื่อนำพาผู้เข้าร่วมกระบวนการไปสู่การ

เปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำจากภายในสู่ภายนอก ได้แก่ 1) เข้าใจ (Analyze) 2) เชื่อมโยง (Approach) 3) ตระหนักรู้ (Awaken) 4) พัฒนา (Acquire) และ 5) ปฏิบัติ (Apply)

ทั้ง 5 ขั้นตอนนี้เป็นผลลัพธ์จากการสังเคราะห์ข้อมูลภาคสนามเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ค้นพบขั้นตอนย่อยที่สำคัญ 10 ประการจากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลกลุ่ม G1 และ G2 จากนั้นจึงนำขั้นตอนย่อยเหล่านั้นมาจัดกลุ่มตามตรรกะเชิงกระบวนการและความเชื่อมโยงทางเนื้อหา จนตกผลึกเป็นกระบวนการหลัก 5 ขั้นตอนของรูปแบบ “5A Facilitation Model” โดยตารางที่ 5 ข้างล่างนี้ ได้แสดงภาพรวมของการสังเคราะห์ดังกล่าวอย่างครบถ้วน ซึ่งชี้ให้เห็นที่มาและการเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบกับข้อมูลภาคสนามและกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีจากกรอบแนวคิดกระบวนการฟาสิลิเตชันขั้นต้นที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรมในส่วน องค์ประกอบด้านโครงสร้างของกระบวนการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ดังนี้

ตาราง 4 ตารางแสดงการจัดกลุ่มขั้นตอนจากข้อมูลภาคสนามสู่รูปแบบ “5A Facilitation Model”

ข้อมูลภาคสนาม (Field Data)	ความถี่	การจัด กลุ่มใน โมเดล 5A	เหตุผลในการจัด กลุ่ม	ความ เชื่อมโยงกับ Kotter	ความ เชื่อมโยง กับ Lewin
การคัดเลือก ผู้เข้าร่วม	3	Analyze	เตรียมความพร้อม ก่อนเข้าสู่ กระบวนการ	Enlist A Volunteer Army	
การวิเคราะห์บริบท	7	Analyze	สะท้อนความ เข้าใจระบบและ บุคคล		Unfreezing
การสร้าง ความไว้วางใจ	5	Approach	วางรากฐาน ความสัมพันธ์และ สร้างพื้นที่ ปลอดภัย		Unfreezing
การปลุก ความตระหนักรู้	8	Awaken	จุดเปลี่ยนทาง จิตวิทยาทัศนคติ และเป้าหมาย	Create a Sense of Urgency	Unfreezing

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อมูลภาคสนาม (Field Data)	ความถี่	การจัด กลุ่มใน โมเดล 5A	เหตุผลในการจัด กลุ่ม	ความ เชื่อมโยงกับ Kotter	ความ เชื่อมโยง กับ Lewin
การเปิดทางเลือกที่ จะเปลี่ยนแปลง	2	Awaken	การเลือกเชิง คุณค่า		Unfreezing
การพัฒนาทักษะ	11	Acquire	สร้าง skill-set และ mindset ใหม่		Unfreezing
การฝึกใช้จริง	11	Apply	นำสิ่งที่ได้เรียนรู้ ไปใช้ใน สถานการณ์จริง	Generate Short-Term Wins	Changing
Sustain & Reinforce	4	Apply	Reinforce พฤติกรรมและ วัฒนธรรมใหม่	-Build Guiding Coalition -Sustain Acceleration -Sustain Acceleration	A Refreezing
Evaluation & Reflection	14	Supporting Condition	สะท้อน ประเมินผล	Enable Action By Removing Barriers	Refreezing

หลังจากที่ได้แสดงให้เห็นภาพรวมของการสังเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 5 แล้ว ในลำดับถัดไป ผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนในรูปแบบ “5A Facilitation Model” โดยจะเริ่มต้นจากการนิยามเป้าหมายและสาระสำคัญของขั้นตอนนี้ก่อน จากนั้นจึงจะคลี่ให้เห็นที่มาจากการสังเคราะห์ข้อมูลภาคสนามดังที่แสดงในตาราง และเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี เพื่อแสดงให้เห็นรากฐานของแต่ละองค์ประกอบอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 1: เข้าใจ (Analyze)

ขั้นตอน **เข้าใจ (Analyze)** เป็นขั้นตอนเริ่มต้นและถือเป็นรากฐานสำคัญของ “5A Facilitation Model” โดยมีเป้าหมายเพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจบริบทอย่างลึกซึ้ง จุดเน้นคือการรับรู้สภาพจริงทั้งในระดับบุคคล ทีม และระบบองค์กร การดำเนินการในขั้นนี้ครอบคลุมตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา การประเมินความต้องการ การคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่เหมาะสม ไปจนถึงการตั้งเป้าหมายร่วมกันอย่างมีทิศทาง ข้อมูลภาคสนามสะท้อนความสำคัญของขั้นตอนนี้ในฐานะรากฐานของการออกแบบกระบวนการ และเป็นปัจจัยที่ทำให้กระบวนการมีความยืดหยุ่นตามบริบทได้อย่างแท้จริง

ที่มาของขั้นตอน **เข้าใจ (Analyze)** เกิดจากการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญ 2 ประการจากข้อมูลภาคสนามดังที่ปรากฏในตารางที่ 5 ได้แก่ “การวิเคราะห์บริบทและสถานการณ์ก่อนเริ่มกระบวนการ” (ความถี่ 7 ครั้ง) และ “การคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่มีคุณลักษณะเหมาะสม” (ความถี่ 3 ครั้ง) ในมุมมองของ กลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1) ขั้นตอนนี้มีความสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์อย่างยิ่ง พวกเขาเน้นการวิเคราะห์บริบทองค์กรเพื่อให้การออกแบบสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ และให้ความสำคัญกับการคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่มีคุณลักษณะเหมาะสม โดยเฉพาะผู้ที่มีความพร้อมเรียนรู้ และมีกรอบคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ซึ่งเป็นการคัดกรองเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพของกระบวนการ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกลุ่ม G1 สะท้อนว่า

“เราต้องเข้าใจปัญหาและความต้องการขององค์กร รวมถึงการวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างตรงจุด”

(G1-Org5-P1, 2568)

“ความสามารถในการเข้าใจและเชื่อมโยงกับผู้เข้าร่วมเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้”

(G1-Org4-P3, 2568)

ข้อค้นพบจากภาคสนามนี้ไม่เพียงยืนยันความถูกต้อง แต่ยังขยายความ กรอบแนวคิดกระบวนการฟาสิลิเตชันเบื้องต้นที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรมในหัวข้อ 4.1 (ดังแสดงในภาพประกอบ 10) ซึ่งระบุว่าระยะแรกของการเปลี่ยนแปลงคือ “การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing)” ข้อมูลภาคสนามได้ชี้ให้เห็นว่า ในทางปฏิบัติ การละลายพฤติกรรมที่มี

ประสิทธิภาพนั้น ต้องเริ่มต้นจากการวินิจฉัยและทำความเข้าใจทั้งในระดับมหภาค (บริบทองค์กร) และจุลภาค (ความพร้อมของบุคคล) ก่อนเสมอ

การที่ทั้งกรอบแนวคิดเบื้องต้นและข้อมูลภาคสนามต่างให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้ เป็นการต่อยอดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (1951) ในระยะ “การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing)” ที่ต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจแรงต้านและแรงส่งที่มีอยู่ในระบบก่อน นอกจากนี้

นอกจากนี้กลุ่ม G1 ยังให้ความสำคัญกับ “การคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่มีคุณลักษณะเหมาะสม” โดยมองหาบุคคลที่มี “ความพร้อมเรียนรู้” และมี “กรอบคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)” ซึ่งเป็นการคัดกรองเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพความสำเร็จของกระบวนการ แนวทางนี้สอดคล้องโดยตรงกับแนวคิดของ Kotter (2025) ในขั้นตอน “รับสมัครกองทหารอาสา (Enlist A Volunteer Army)” ที่เน้นการรวมกลุ่มคนที่เต็มใจและมีแรงจูงใจในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่การบังคับให้เข้าร่วม ดังที่ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งจากกลุ่ม G1 สะท้อนว่า

“ผู้ที่เข้ากระบวนการฟาสิตะชั้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคุณสมบัติจะมีการกำหนดคุณสมบัติชัดเจนส่งไปยังหัวหน้าส่วนต่างๆ และให้ HR Business partner ช่วยคัดมาอีกที

(G1-Org1-P1, 2568)

“คนที่จะเข้าร่วมต้องมีความมุ่งมั่นและเต็มใจในการช่วยเหลือผู้อื่น โดยมีความเข้าใจว่าองค์กรมีปัญหาและตนเองต้องเป็นส่วนหนึ่งในการหาแนวทางแก้ไข

(G1-Org3-P2, 2568)

มุมมองนี้ได้รับการยืนยันและสะท้อนกลับอย่างทรงพลังจากกลุ่มผู้ได้รับกระบวนการ (G2) ซึ่งระบุว่าปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำของพวกเขาได้ดีที่สุดคือ “การเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset Shift)” ซึ่งถูกกล่าวถึงบ่อยครั้งที่สุดถึง 8 ครั้ง (ภาพประกอบ 26) ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่า การที่กลุ่ม G1 คัดเลือกผู้ที่มีแนวโน้มของกรอบแนวคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ตั้งแต่ต้น ขั้นตอนเข้าใจ (Analyze) ซึ่งเป็นแนวคิดของ Dweck (2006) ได้ส่งผลโดยตรงต่อการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จของผู้เข้าร่วม (G2) อย่างมีนัยสำคัญ

เมื่อนำข้อค้นพบจากภาคสนามนี้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดฟาสิลิเตชันเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเบื้องต้นที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรมในหัวข้อ 4.1 (ภาพประกอบ 10) สามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

จุดร่วม: ข้อค้นพบจากภาคสนาม ยืนยันความถูกต้อง ของหลักการในระยะที่ 1 ของกรอบแนวคิดเบื้องต้น คือ การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) ซึ่งเน้นความสำคัญของการเตรียมความพร้อมและทำความเข้าใจระบบก่อนเริ่มการเปลี่ยนแปลง สะท้อนว่าทั้งในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ ต่างยอมรับว่าการวางรากฐานก่อนการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

จุดที่ต่อยอดและขยายความ: งานวิจัยนี้ได้ ขยายความและให้มิติที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น แก่ขั้นตอนการละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) โดยชี้ให้เห็นว่าในทางปฏิบัติ การละลายพฤติกรรม ที่มีประสิทธิภาพนั้น ไม่ได้เป็นเพียงสภาวะที่เกิดขึ้น แต่เป็นกระบวนการวินิจฉัยเชิงรุก (Proactive Diagnostic Process) ที่ประกอบด้วย 2 กิจกรรมสำคัญคือ 1) การวิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และ 2) การวิเคราะห์และคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่มีกรอบคิดแบบเติบโต ซึ่งเป็นรายละเอียดเชิงปฏิบัติการที่กรอบแนวคิดเบื้องต้นไม่ได้ระบุไว้ชัดเจน นี่คือนวัตกรรมใหม่ที่ได้จากภาคสนามโดยตรง

การที่ข้อมูลภาคสนามให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้ เป็นการตอกย้ำหลักการพื้นฐานของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (1951) ในระยะ การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) ที่ต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจแรงต้านและแรงส่งที่มีอยู่ในระบบก่อน ขณะเดียวกัน การคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่มีแรงจูงใจและความมุ่งมั่น ยังสอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวคิดของ Kotter (2025) ในขั้นตอน รับสมัครกองทหารอาสา (Enlist A Volunteer Army) และเชื่อมโยงกับแนวคิด Growth Mindset ของ Dweck (2006) ว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม

ดังนั้น ขั้นตอนเข้าใจ (Analyze) ในรูปแบบ “5A Facilitation Model” จึงไม่ใช่เป็นเพียงการเก็บข้อมูลเบื้องต้น แต่เป็นกระบวนการวินิจฉัยเชิงระบบที่ครอบคลุมทั้งการทำความเข้าใจ ระบบองค์กร และการทำความเข้าใจ ศักยภาพของบุคคล เพื่อสร้างรากฐานที่มั่นคงและกำหนดทิศทางที่ชัดเจนให้กับการดำเนินกระบวนการในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2: เชื่อมโยง (Approach)

หลังจากขั้นตอนเข้าใจ (Analyze) บริบทและผู้คนแล้ว ขั้นตอนที่สองของรูปแบบ “5A Facilitation Model” คือการเชื่อมโยง (Approach) ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างรากฐานทางความสัมพันธ์ที่สำคัญอย่างยิ่ง โดยมีหัวใจหลักคือ การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา และความไว้วางใจ เพื่อเป็นเงื่อนไขตั้งต้นที่เอื้อให้การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกสามารถเกิดขึ้นได้

ที่มาของขั้นตอนเชื่อมโยง (Approach) ได้รับการสังเคราะห์โดยตรงจากข้อมูลภาคสนามในประเด็น “การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์เบื้องต้น (Rapport Building)” (ความถี่ 5 ครั้ง) ดังที่ปรากฏในตารางที่ 5

ข้อมูลจาก กลุ่มผู้ออกแบบกระบวนการ (G1) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของขั้นตอนนี้ว่าเป็นขั้นตอนที่ขาดไม่ได้ ฟาซิลิเตเตอร์ไม่ได้มองขั้นตอนนี้เป็นเพียงกิจกรรมละลายพฤติกรรม แต่เป็นเจตนาในการ เข้าใกล้ด้วยความไว้วางใจ เพื่อสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและไม่ตัดสิน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“เมื่อมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเปิดกว้าง ช่วยให้ผู้สีกมั่นใจในการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนไอเดียต่างๆ ได้อย่างอิสระ”

(G2-Org4-P1, 2568)

“ต้องสร้างบรรยากาศที่ทุกคนรู้สึกสบายใจที่จะมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็น เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์”

(G1-Org5-P1, 2568)

“ปรับจังหวะการสนทนาและการทำงานตามระดับการตอบสนองและความเข้าใจของผู้เข้าร่วม เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและความเข้าใจร่วมไปในทิศทางเดียวกัน

(G1-Org2-P1, 2568)

มุมมองนี้ได้รับการยืนยันอย่างชัดเจนจาก กลุ่มผู้ได้รับกระบวนการ (G2) ที่สะท้อนว่าประสบการณ์ที่ทรงพลังที่สุดคือการได้อยู่ใน “พื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา” ซึ่งทำให้เกิด “ความกล้าคิด กล้าเสนอ กล้าผิด และกล้าขอความช่วยเหลือ” โดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกตำหนิหรือมองใน

แง่ลบ ความรู้สึกปลอดภัยนี้เองที่ปลดล็อกศักยภาพในการเรียนรู้ร่วมกันและส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในทีม

การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดเบื้องต้น: จุดร่วมและจุดต่อยอดองค์ความรู้

จุดร่วม: ข้อค้นพบจากภาคสนามนี้ยืนยันความสำคัญของระยะที่หนึ่ง การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) จากกรอบแนวคิดเบื้องต้น (ภาพประกอบ 10) โดยชี้ตรงกันว่า ก่อนที่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้นั้น จำเป็นต้องมีการสร้างสภาวะที่เอื้อต่อการเปิดใจและลดแรงต้านเสียก่อน

จุดต่อยอดและขยายความ: งานวิจัยนี้ได้ ขยายความและให้มิติที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น แก่ขั้นตอนการละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) โดยการระบุกลไกเชิงปฏิบัติ ที่ใช้ในการละลายพฤติกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม นั่นคือ การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา ซึ่งกรอบแนวคิดเบื้องต้นที่สังเคราะห์จากวรรณกรรมไม่ได้ระบุไว้เป็นขั้นตอนที่ชัดเจน แต่ข้อมูลภาคสนามจากทั้ง G1 และ G2 ต่างยืนยันว่านี่คือหัวใจ และ เงื่อนไขแรกของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด งานวิจัยนี้จึงได้ต่อยอดองค์ความรู้โดยบรรจุการสร้างพื้นที่ปลอดภัยนี้ให้เป็นขั้นตอนที่สองของรูปแบบ คือ เชื่อมโยง (Approach)

การที่ทั้งสองกลุ่มผู้ให้ข้อมูลต่างเน้นย้ำความสำคัญของพื้นที่ปลอดภัยและความไว้วางใจนั้น สอดคล้องโดยตรงกับ บทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ในการสร้างความไว้วางใจยังเชื่อมโยงกับทักษะของฟาซิลิเตเตอร์ตามแนวคิดของ Kaner et al. (2014) และ Bens (2017) ที่เน้นย้ำความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในกลุ่ม ยิ่งไปกว่านั้น การสร้างพื้นที่ที่ดูแลความรู้สึกและให้ความสำคัญกับผู้เข้าร่วม ยังเป็นการบ่มเพาะคุณลักษณะ การดูแลเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ ที่ถูกสังเคราะห์ไว้เป็นโครงสร้างผลลัพธ์ในกรอบแนวคิดกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการสังเคราะห์วรรณกรรม

ดังนั้น ขั้นตอนเชื่อมโยง (Approach) จึงเป็นกระบวนการเชิงสัมพันธ์ (Relational Process) ที่ฟาซิลิเตเตอร์ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างและประคับประคองพื้นที่แห่งความไว้วางใจ เพื่อเป็นสะพานนำผู้เข้าร่วมไปสู่การเปิดใจและพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับกระบวนการตระหนักรู้ในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 3: ตระหนักรู้ (Awaken)

ขั้นตอนตระหนักรู้ (Awaken) ถือเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญที่สุดใน “5A Facilitation Model” และเป็นหัวใจของกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงลึก ขั้นตอนนี้คือช่วงเวลาที่คุณเข้าร่วม เปลี่ยนจากการรับรู้ข้อมูลภายนอก มาสู่การเกิด “ความตระหนักรู้จากภายใน” (Internal Awakening) ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนที่ทรงพลังที่สุดในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม การปลุกให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเองและระบบรอบตัว เป็นช่วงเวลาแห่งการตื่นรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้าร่วม หยุดและทบทวน เพื่อตระหนักถึงตนเองอย่างลึกซึ้ง เข้าใจทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน และช่องว่างระหว่างตัวตนปัจจุบัน กับ ตัวตนที่ต้องการจะเป็น (Gap Analysis) พร้อมทั้งตั้งคำถามว่า เราทำสิ่งนี้ไปทำไม การตระหนักรู้ในระดับบุคคลนี้ ยังเชื่อมโยงไปถึงการมองเห็นตนเองในระบบที่ใหญ่กว่า เพื่อให้เกิดการตัดสินใจเลือกที่จะเปลี่ยนแปลงจากภายในอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพราะถูกบอกให้เปลี่ยน

ที่มาของขั้นตอนตระหนักรู้ (Awaken) เกิดจากการสังเคราะห์ข้อมูลภาคสนามถึง 3 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกัน ดังที่ปรากฏในตารางที่ 5 ได้แก่ “การปลุกความตระหนักรู้ในความสำคัญ” (ความถี่ 8 ครั้ง), “การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วม” (ความถี่ 5 ครั้ง), และ “การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลง” (ความถี่ 2 ครั้ง)

ข้อมูลจาก กลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1) สะท้อนว่า พวกเขาตั้งใจออกแบบกิจกรรมและบทสนทนาเพื่อปลุกให้ผู้เข้าร่วมได้เห็นตนเอง ในแง่มุมที่ไม่เคยเห็นมาก่อน ซึ่งรวมถึงการตระหนักรู้ถึงกรอบความคิดเดิมที่จำกัดศักยภาพ, การเห็นช่องว่างระหว่างตัวตนในปัจจุบันกับเป้าหมายที่ต้องการจะเป็น, และที่สำคัญคือการเปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วม “เลือกที่จะเปลี่ยนแปลง” ด้วยเจตจำนงของตนเอง ไม่ใช่จากการถูกบังคับ G1 มองว่าบทบาทของฟาสิลิเตเตอร์ในขั้นตอนนี้ไม่ใช่การสอน แต่คือการตั้งคำถามที่ทรงพลังและสร้างสรรค์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสำรวจตนเอง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ต้องให้ทุกคนรับรู้ถ้าไม่ทำอะไรจะเกิดอะไร พาทุกคนไปเข้าแคมป์ร่วมกับ leader, วางแผนสื่อสารให้รู้ให้หลอน ขั้นตอนนี้สำคัญมากเพราะถ้าไม่ aware คำจะปฏิเสธทุกอย่าง”

(G1-Org1-P1, 2568)

“ต้องให้เคำเห็น gap ในเรื่อง process gap ในเรื่อง capability เรื่อง skillset รวมถึง behavior และ mindset”

(G1-Org2-P3, 2568)

“ทำให้รู้จักจุดติดขัดของตนเองและสามารถก้าวข้ามมันได้ด้วยตัวเอง การฟาสิลิตะชั่น ช่วยทำให้เกิดการรู้จักศักยภาพของตนเองและพัฒนาตนเองในลักษณะที่ไม่ต้องรอการสั่งสอน จากด้านนอก

(G2-Org2-P1, 2568)

มุมมองเชิงออกแบบนี้ ได้รับการยืนยันอย่างชัดเจนจากประสบการณ์ของ กลุ่มผู้ได้รับกระบวนการ (G2) ซึ่งสะท้อนว่าการเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งที่สุดเริ่มต้นจาก "การเข้าใจตนเองในเชิงลึก (Self-awareness)" และนำไปสู่ "การปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset Shift)" ผู้เข้าร่วมหลายท่านอธิบายถึงช่วงเวลาตื่นรู้ เมื่อได้ฟังเรื่องราวของผู้อื่นหรือได้ตอบคำถามที่ทำให้ต้องกลับมาทบทวนสมมติฐานเดิมของตนเองอย่างจริงจัง

การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดเบื้องต้น: จุดร่วมและจุดต่อยอดองค์ความรู้

จุดร่วม: การที่ข้อมูลภาคสนามให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนักรู้ เป็นการตอกย้ำระยะ การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) Lewin (1951) เป็นขั้นตอนทางจิตวิทยาที่จำเป็น และยังสอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวคิดของ Kotter (2025) ในขั้นตอน สร้างความเร่งด่วน (Create a Sense of Urgency) และ กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Form a Strategic Vision) ซึ่งในทางปฏิบัติของกระบวนการฟาสิลิตะชั่น คือการช่วยให้ผู้เข้าร่วมเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและเห็นภาพอนาคตใหม่ที่นำปรรณาร่วมกันนั่นเอง โดยทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติต่างเห็นตรงกันว่า การสร้างความตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเป็นเงื่อนไขแรกที่ขาดไม่ได้

จุดต่อยอดและขยายความ: งานวิจัยนี้ได้ ขยายความและให้มิติเชิงจิตวิทยาที่ลึกซึ้ง แก่ขั้นตอน Unfreezing โดยชี้ให้เห็นกลไกที่สำคัญ 2 ประการที่กรอบแนวคิดเบื้องต้นไม่ได้ระบุไว้ชัดเจน คือ 1) การตระหนักรู้เกิดจากกระบวนการที่เน้นการสะท้อนตนเอง (Self-reflection) มากกว่าการรับข้อมูลจากภายนอก และ 2) การให้ความสำคัญกับการเปิดทางเลือกที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการเคารพเจตจำนงของผู้เข้าร่วมและทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดจากแรงจูงใจภายในอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากบริบทการปฏิบัติจริง อีกทั้งรูปแบบ “5A Facilitation Model” ได้ ให้มิติเชิงปฏิบัติที่ลึกซึ้งและเติมเต็มช่องว่างของทฤษฎีดั้งเดิม ในขณะที่ Lewin และ Kotter อธิบายถึง “สภาวะ” (The What) ที่ต้องเกิดขึ้น คือการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง แต่งานวิจัยนี้ได้ค้นพบ “กระบวนการ” ที่จะสร้างสภาวะนั้นขึ้นมาอย่างเป็นรูปธรรม นั่นคือขั้นตอนตระหนักรู้ (Awaken) ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงจิตวิทยาที่ถูกออกแบบและอำนวยความสะดวกอย่างมีเป้าหมาย (Designed Facilitation) เพื่อกระตุ้นการสำรวจตนเองจากภายใน (Internal Self-Exploration) นี่คือนวัตกรรมใหม่ที่ชี้ให้เห็นว่า การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) ที่มีประสิทธิภาพนั้น ไม่ใช่สภาวะที่เกิดขึ้นเอง แต่เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการฟาซิลิเตชันที่สร้างการเปลี่ยนแปลงจากระดับทัศนคติ

ข้อค้นพบจากภาคสนามนี้ ช่วยขยายความและให้มิติเชิงปฏิบัติที่ชัดเจน แก่กรอบแนวคิดเบื้องต้นที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรม โดยชี้ให้เห็นว่าระยะการละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) ไม่ใช่สภาวะที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการ ตระหนักรู้ (Awaken) ที่ถูกออกแบบและอำนวยความสะดวกอย่างมีเจตนา เพื่อสร้างแรงจูงใจภายในให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ในขั้นตอนนี้ บทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ จะเปลี่ยนไปสู่การเป็น ผู้แทรกแซงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Interventionist) และ ผู้กระตุ้นให้เกิดการตระหนักรู้ โดยใช้ ทักษะ สำคัญคือ การตั้งคำถามที่มีคุณภาพ และ การสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Reflection) เพื่อท้าทายกรอบความคิดเดิมและเปิดมุมมองใหม่ๆ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เทียบเคียงได้โดยตรงกับคุณลักษณะของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในมิติของ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ที่ผู้นำต้องสามารถทำทนายวิธีคิดเดิมๆ และนำเสนอวิสัยทัศน์ใหม่ที่จูงใจให้ทีมก้าวไปข้างหน้าได้

ดังนั้น ขั้นตอนตระหนักรู้ (Awaken) จึงเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมระหว่างโลกภายในและโลกภายนอก เป็นช่วงเวลาที่บุคคลเกิดความเข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งและตัดสินใจที่จะก้าวเดิน

บนเส้นทางของการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาทักษะและความสามารถใหม่ในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 4: พัฒนา (Acquire)

เมื่อผู้เข้าร่วมเกิดการตระหนักรู้และตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงจากภายในแล้ว กระบวนการจะเคลื่อนสู่ขั้นตอนที่สี่คือ พัฒนา (Acquire) ซึ่งเป็นช่วงเวลาของการปรับเปลี่ยนความตระหนักรู้ (Awareness) ให้กลายเป็นความสามารถ (Capability) ที่จับต้องได้ ขั้นตอนนี้เน้นการสร้างและบ่มเพาะทักษะ (Skillset) และกรอบความคิด (Mindset) และแนวทางใหม่ที่สุดอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ การฝึกฝน การทดลองใช้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มที่จำเป็นต่อการแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทการทำงานจริง

ที่มาของขั้นตอนพัฒนา (Acquire) ได้รับการสังเคราะห์โดยตรงจากข้อมูลภาคสนามในประเด็นการพัฒนาทักษะ ซึ่งเป็นประเด็นที่ถูกกล่าวถึงด้วยความถี่สูงสุดในกลุ่มขั้นตอนกระบวนการถึง 11 ครั้ง ดังที่ปรากฏในตารางที่ 5

ข้อมูลจาก กลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1) ชี้ให้เห็นว่าขั้นตอนนี้เป็นแกนกลางสำคัญที่พวกเขาให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการออกแบบประสบการณ์เรียนรู้ และให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการออกแบบประสบการณ์เรียนรู้ที่มุ่งเน้นการฝึกฝนเชิงปฏิบัติ โดยไม่ได้จำกัดอยู่แค่ทักษะการบริหารจัดการ (Hard Skills) แต่เน้นหนักไปที่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Soft Skills) เช่น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ, การฟังอย่างลึกซึ้ง, และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) อย่างสร้างสรรค์ มีผู้ให้ข้อมูล G1 ระบุว่ามักใช้แนวทางการเรียนรู้แบบ 70:20:10 คือ เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์และโครงการจริง (70%) การเรียนรู้จากผู้อื่นผ่านการโค้ชและเป็นพี่เลี้ยง (20%) และการเรียนรู้จากห้องเรียนหรือทฤษฎี (10%)

มุมมองนี้ได้รับการยืนยันจาก กลุ่มผู้ได้รับกระบวนการ (G2) ซึ่งสะท้อนการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกที่เกิดจากภายในตนเอง (Internal Transformation) ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เห็นผลชัดเจนที่สุดคือ การปรับเปลี่ยนกรอบความคิดเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (7 ครั้ง) และ การพัฒนาทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (6 ครั้ง) (ภาพประกอบ 30) พวกเขา รู้สึกว่าตนเองสามารถ “ฟังมากขึ้น พูดน้อยลง ถามมากขึ้น และตัดสินใจน้อยลง” ซึ่งทักษะใหม่เหล่านี้ไม่เพียงแต่เปลี่ยนวิธีการทำงาน แต่ยังเปลี่ยนคุณภาพของความสัมพันธ์ในทีมให้ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“เริ่มเห็นว่าการเป็นผู้นำที่แท้จริง คือไม่ใช่แค่ทำตัวให้เป็นแบบอย่างในเรื่องความรับผิดชอบ แต่ยังต้องเข้าใจว่าทีมงานแต่ละคนมีพื้นฐาน ความกลัว และแรงขับเคลื่อนที่ต่างกัน การที่เรา “ฟังด้วยใจ” หรือ “ให้พื้นที่กับเสียงของคนที่ไม่เคยถูกฟัง” จึงกลายเป็นพลังสำคัญที่ทำให้ทีมขยับได้เองโดยไม่ต้องสั่ง”

(G2-Org1-P1, 2568)

“การได้รับประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับคนอื่นและการเป็นผู้นำกลุ่ม ช่วยเสริมสร้างทักษะในการบริหารทีมและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน. รู้ว่าควรพัฒนาใครด้วยเครื่องมืออะไร รวมถึงสามารถสร้างให้ทีมมี motivation ในการทำงานด้วยตัวเองจนสำเร็จ”

(G2-Org4-P1, 2568)

เมื่อนำข้อค้นพบจากภาคสนามมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดเบื้องต้นที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรม สามารถสรุป จุดร่วมและจุดที่ต่อยอดองค์ความรู้ ได้ดังนี้

จุดร่วม: ขั้นตอนพัฒนา (Acquire) นี้สอดคล้องโดยตรงกับระยะ “การเปลี่ยนแปลง (Changing)” ของ Lewin (1951) ซึ่งเป็นช่วงเวลาของการเรียนรู้และลงมือทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างพฤติกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

จุดที่ต่อยอดและขยายความ: กรอบแนวคิดเบื้องต้นที่อิงตามทฤษฎีของ Kotter (2025) นั้น เน้นกิจกรรมในระดับกลยุทธ์ เช่น การขจัดอุปสรรค หรือการสร้างความสำเร็จระยะสั้น แต่ข้อมูลภาคสนามได้ ให้รายละเอียดเชิงลึกในระดับจุลภาค ว่ากลไกที่แท้จริงในการสร้างการเปลี่ยนแปลงคือ การพัฒนาทักษะภายใน (Internal Skill Development) โดยเฉพาะทักษะด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ได้ถูกระบุอย่างชัดเจนในกรอบแนวคิดเบื้องต้น ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงได้ต่อยอดองค์ความรู้โดยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทักษะ Soft Skills คือหัวใจสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงในระยะการเปลี่ยนแปลง (Changing) ของ Lewin (1951) และขั้นตอน ส่งเสริมการลงมือทำโดยขจัดอุปสรรคของ Kotter (2025) เกิดขึ้นได้จริงในทางปฏิบัติ

ในขั้นตอนนี้ บทบาทของฟาซิลิเตเตอร์จะเด่นชัดในฐานะ ผู้สร้างความรู้และทักษะ ซึ่งเป็นหนึ่งใน 5 บทบาทหลักที่สังเคราะห์ได้ โดยใช้ทักษะการออกแบบกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และการสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ บทบาทและทักษะเหล่านี้ของฟาซิลิเตเตอร์ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่ กระตุ้นและบ่มเพาะ คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ในตัวผู้เข้าร่วม

ตัวอย่างเช่น เมื่อฟาซิลิเตเตอร์ทำหน้าที่เหมือนโค้ชและที่ปรึกษา และใช้ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง เพื่อทำความเข้าใจและสนับสนุนการเติบโตของผู้เข้าร่วมแต่ละคนอย่างแท้จริง พฤติกรรมนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาตนเอง แต่ยังเป็นการสร้างต้นแบบ ให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้และซึมซับวิธีการ “การดูแลเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)” ซึ่งเป็นหนึ่งในสี่องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่พวกเขาจะสามารถนำไปใช้กับทีมของตนเองได้ในอนาคต

ดังนั้น ขั้นตอนที่ “พัฒนา (Acquire)” จึงเป็นช่วงเวลาของการบ่มเพาะและติดอาวุธทางทักษะและความคิดใหม่ให้กับผู้นำ เป็นการเปลี่ยน “ความตั้งใจที่จะเปลี่ยน” ให้กลายเป็น “ความสามารถที่จะนำการเปลี่ยนแปลง” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และเตรียมความพร้อมสู่การนำความสามารถนั้นไปประยุกต์ใช้จริงในขั้นตอนสุดท้าย

ขั้นตอนที่ 5: ปฏิบัติ (Apply)

ขั้นตอน “ปฏิบัติ (Apply)” คือขั้นตอนสุดท้ายในแกนกลางของ “5A Facilitation Model” ซึ่งเป็นบทพิสูจน์ที่สำคัญที่สุดของกระบวนการทั้งหมด ขั้นตอนนี้คือการแปรเปลี่ยนความสามารถ (Capability) ที่พัฒนาขึ้นในขั้นตอนพัฒนา (Acquire) ให้กลายเป็นการกระทำที่สม่ำเสมอและเป็นรูปธรรม ในบริบทการทำงานและชีวิตจริง เป็นการเชื่อมสะพานระหว่างพื้นที่การเรียนรู้ในกระบวนการไปสู่โลกแห่งความเป็นจริงที่ซับซ้อน

ที่มาของขั้นตอนปฏิบัติ (Apply) เกิดจากการสังเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม 2 ประเด็นสำคัญ ดังที่ปรากฏในตารางที่ 5 ได้แก่ “การฝึกปฏิบัติและนำไปใช้จริง (Practice & Application)” (ความถี่ 11 ครั้ง) และ “การต่อยอดผลลัพธ์และเสริมความยั่งยืน (Sustain & Reinforce)” (ความถี่ 4 ครั้ง)

ข้อมูลจาก กลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1) ชี้ให้เห็นว่าพวกเขาพวกเขาไม่ได้มองว่ากระบวนการจะสิ้นสุดลงเมื่อกิจกรรมในห้องเรียนจบสิ้น แต่ได้ออกแบบกลไกสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมนำสิ่งที่เรียนรู้ไปทดลองใช้ ในสถานการณ์จริง เช่น การทำโครงการนำร่อง (Pilot Project) การปรับรูปแบบการประชุมทีม หรือการใช้ทักษะการสื่อสารใหม่ๆ กับเพื่อนร่วมงานและ

ผู้ได้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังมีการสร้างระบบสนับสนุนต่อเนื่อง เช่น การไต่สวนติดตามผล หรือการจัดตั้งกลุ่มเพื่อนร่วมเรียนรู้ (Peer Group) เพื่อเป็นพื้นที่ในการต่อยอด และ เสริมแรงพฤติกรรมใหม่ให้คงอยู่

มุมมองเชิงออกแบบนี้ได้รับการยืนยันอย่างทรงพลังและน่าประทับใจที่สุดจาก กลุ่มผู้ได้รับกระบวนการ (G2) ซึ่งไม่เพียงสะท้อนการนำไปใช้ในบริบทการทำงาน แต่ยังขยายผลไปสู่การประยุกต์ใช้หลักการฟาสิลิตีชั่นในชีวิตประจำวัน ซึ่งเป็นข้อค้นพบที่โดดเด่นอย่างยิ่ง พวกเขาสะท้อนว่าทักษะที่ได้เรียนรู้ เช่น การฟังอย่างลึกซึ้ง การตั้งคำถามแทนการตัดสิน และการสร้างพื้นที่ปลอดภัย ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของตัวตนและถูกนำไปใช้ในความสัมพันธ์ในครอบครัวและสังคม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่นอกเหนือขอบเขตขององค์กร ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวไว้ดังนี้

“ใช้หลักการฟาสิลิตีชั่นในการสื่อสารและทำความเข้าใจกันกับครอบครัว ทำให้สามารถมีบทสนทนาที่เป็นระเบียบและสร้างสรรค์มากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อมีการจัดการกับปัญหาหรือความขัดแย้ง เช่น การแบ่งงานบ้านหรือการสอนลูก

(G2-Org4-P1, 2568)

เมื่อนำข้อค้นพบนี้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดเบื้องต้นที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรม สามารถสรุปจุดร่วมและจุดที่ต่อยอดองค์ความรู้ ได้ดังนี้

จุดร่วม: ข้อมูลภาคสนามยืนยันความสำคัญของระยะสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลง คือ การเกิดพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) ตามกรอบแนวคิดเบื้องต้น ซึ่งเน้นการทำให้พฤติกรรมใหม่กลายเป็นเรื่องปกติและยั่งยืน

จุดที่ต่อยอดและขยายความ: กรอบแนวคิดเบื้องต้นที่อิงทฤษฎีของ Lewin (1951) และ Kotter (2025) มักจะนิยามระยะนี้ในมิติของการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างหรือวัฒนธรรมขององค์กร แต่ข้อมูลภาคสนามจากงานวิจัยนี้ได้ ให้ความหมายใหม่ที่ลึกซึ้งและเป็นองค์รวมยิ่งกว่า โดยชี้ให้เห็นว่าการฝังรากที่ยั่งยืนที่สุด คือการที่ บุคคลได้บูรณาการหลักการที่เรียนรู้เข้ากับตัวตนและวิถีชีวิตของตนเอง (Holistic Life Integration) การประยุกต์ใช้ในครอบครัวและสังคมไม่ใช่แค่ผลพลอยได้ แต่เป็นดัชนีชี้วัดที่ทรงพลังที่สุดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นได้เกิดขึ้น

จากภายในอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นการต่อยอดองค์ความรู้ที่ให้ความสำคัญกับมิติความเป็นมนุษย์มากกว่าแค่กลไกขององค์กร

ในขั้นตอนนี้ บทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ จะเปลี่ยนจากการเป็นผู้จัดกระบวนการหลัก มาสู่การเป็น โค้ชและพี่เลี้ยง (Coach & Mentor) ที่คอยสนับสนุน ให้กำลังใจ และช่วยสะท้อนผลการนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นการใช้ ทักษะการสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Reflection) เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดในการประยุกต์ใช้จริง และเมื่อผู้เข้าร่วมสามารถนำทักษะต่างๆ ไปปฏิบัติกับทีมได้อย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้น ขั้นตอนปฏิบัติ (Apply) จึงเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ปิดวงจรการเรียนรู้และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน เป็นการเปลี่ยนความรู้ให้กลายเป็นพฤติกรรมและเปลี่ยนพฤติกรรมให้กลายเป็นตัวตน ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

4.2.3 กลไกการเรียนรู้แบบหมุนวนและปรับตัวด้วยวัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Iterative and Adaptive by Nature/Reflective Learning Loop)

รูปแบบ “5A Facilitation Model” ได้รับการออกแบบให้สะท้อนลักษณะการเรียนรู้เชิงประจักษ์ ควบคู่กับความสามารถในการ “ปรับตัว” และ “หมุนเวียนกลับ” อย่างมีระบบ ซึ่งไม่เป็นเส้นตรง (non-linear) แต่เคลื่อนที่ภายใต้บริบทของระบบที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (adaptive system) อย่างต่อเนื่อง

หัวใจสำคัญขององค์ประกอบนี้คือแนวคิดวัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Reflective Learning Loop) ที่เชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงของผู้นำไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้เพียงครั้งเดียว แต่ต้องอาศัยการหยุดคิด ทบทวน และย้อนกลับเพื่อประเมินตนเองในแต่ละช่วงของกระบวนการ เช่น ผู้เข้าร่วมอาจกลับไป “เข้าใจ” (Analyze) ใหม่หลังจากได้ “ปฏิบัติจริง” (Apply) หรืออาจย้อนกลับไป “ตระหนักรู้” (Awaken) อีกครั้งเมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงในระบบหรือทีมงาน

การออกแบบกระบวนการเช่นนี้ จึงเปิดช่องให้ผู้เรียนสามารถขยับย้อนกลับไป-ข้างหน้าได้อย่างยืดหยุ่น โดยมีจุด “หยุดคิดและประเมิน” (Pause and Reflect) แทรกอยู่ระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อรองรับกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริง พร้อมทั้งตอกย้ำว่าแต่ละ “A” มิได้จบในตัวเอง แต่เป็นจุดผ่านในการเรียนรู้และตัดสินใจเปลี่ยนแปลงอย่างมีความหมาย

ลักษณะหมุนเวียนนี้ยังสอดคล้องกับธรรมชาติของระบบที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (complex adaptive systems) ซึ่งทำให้กระบวนการฟาซิลิเตชันในรูปแบบ

นี้ ไม่ได้เป็นเพียงการออกแบบที่เรียงลำดับ แต่เป็นการจัดโครงสร้างเพื่อการเปลี่ยนแปลงแบบมีชีวิต (Living Transformation) ที่เกิดขึ้นจริงในโลกขององค์กร

ที่มาของกลไกการเรียนรู้ที่ทรงพลังนี้ เกิดจากการสังเคราะห์ข้อมูลภาคสนามในประเด็น “การประเมินผลและการสะท้อนผลการเรียนรู้ (Evaluation & Reflection)” ซึ่งเป็นประเด็นที่ถูกกล่าวถึงด้วยความถี่สูงสุดถึง 14 ครั้ง ในกลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1) ดังที่ปรากฏในตารางที่ 5

ข้อมูลจากกลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1) สะท้อนอย่างชัดเจนว่า การสะท้อนคิดไม่ใช่กิจกรรมสุดท้ายของกระบวนการ แต่เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ตลอดกระบวนการ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้ทบทวนตัวเอง และ หล่อหลอมมุมมองใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างทาง นอกจากนี้ กลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1) ยังระบุว่าขั้นตอนของกระบวนการนั้นสามารถหมุนย้อนกลับไปได้เสมอ เมื่อพบว่าสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ความตระหนักรู้ของผู้เข้าร่วมถูกเปลี่ยนมุมคิด หรือเมื่อผู้เข้าร่วมนำทักษะไปปฏิบัติจริงแล้วพบว่ายังไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ยืนยันธรรมชาติของกระบวนการที่ไม่เป็นเส้นตรง

มุมมองนี้สอดคล้องกับประสบการณ์ของกลุ่มผู้ได้รับกระบวนการ (G2) ที่ยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงจากภายในของพวกเขา เช่น การเกิด "Self-awareness" และ "Mindset Shift" ล้วนเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากช่วงเวลาของการได้หยุดทบทวนและสะท้อนคิดอย่างลึกซึ้งในพื้นที่ที่ปลอดภัย การที่กลุ่มผู้ได้รับกระบวนการ (G2) สามารถสร้างเครือข่ายผู้ร่วมปฏิบัติ เพื่อแลกเปลี่ยนและสะท้อนผลหลังจบกระบวนการ ยังเป็นการยืนยันถึงความต้องการกลไกการเรียนรู้สะท้อนกลับที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดเบื้องต้น: จุดร่วมและจุดต่อขององค์ความรู้

เมื่อนำข้อค้นพบนี้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดเบื้องต้นที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรม (ภาพประกอบ 10) จะเห็น จุดต่อขององค์ความรู้ที่สำคัญอย่างยิ่ง กรอบแนวคิดเบื้องต้นซึ่งอิงจากทฤษฎีของ Lewin (1951) และ Kotter (2025) นั้นมีลักษณะเป็นกระบวนการเชิงเส้นตรง (Linear Process) ที่เคลื่อนจากระยะที่ 1 ไปสู่ระยะที่ 3 แต่งานวิจัยนี้ได้ค้นพบจากภาคสนามว่ากระบวนการที่เกิดขึ้นจริงมีความเป็นพลวัตสูง ดังนั้น การเพิ่มกลไกการเรียนรู้แบบหมุนวนและปรับตัว เข้าไปในรูปแบบสุดท้าย จึงเป็นการต่อขององค์ความรู้ที่สำคัญที่ทำให้ “5A Facilitation Model” สามารถตอบสนองต่อธรรมชาติของระบบที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้ดีกว่ากรอบแนวคิดดั้งเดิม

4.2.4 เงื่อนไขสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (Supporting Conditions)

เพื่อให้ “5A Facilitation Model” สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ฝังรากลึกในองค์กรธุรกิจ การมีอยู่ของ “เงื่อนไขสนับสนุน” (Supporting Conditions) จึงเป็นองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ เงื่อนไขเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นระบบนิเวศที่เกื้อหนุนและเป็นกลไกที่ประคับประคองกระบวนการเปลี่ยนแปลงในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงระดับองค์กร โดยข้อมูลจากการศึกษาภาคสนามได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเงื่อนไขสนับสนุนที่ทำงานเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับที่สำคัญ คือ ปัจจัยระดับบุคคล (Personal Factors) และปัจจัยระดับองค์กร (Organizational Factors)

1. ปัจจัยระดับบุคคล (Personal Factors)

ปัจจัยระดับบุคคลคือเงื่อนไขที่ส่งผลโดยตรงต่อสภาวะภายในของผู้เข้าร่วมกระบวนการ เป็นการสร้างความพร้อมและเปิดพื้นที่ทางจิตใจให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงเชิงลึก จากการสังเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยสำคัญในระดับนี้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

(1) ความปลอดภัยทางจิตวิทยา / พื้นที่แห่งความไว้วางใจ (Psychological Safety / Trust Space)

ความปลอดภัยทางจิตวิทยา คือ สภาวะแวดล้อมเชิงจิตใจ ที่ต้องดำรงอยู่ต่อเนื่องตลอดทั้งกระบวนการ ซึ่งเป็นผลลัพธ์และเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดความไว้วางใจและกล้าที่จะเปิดเผยความคิด ความรู้สึก และความเปราะบางของตนเองโดยปราศจากความกลัวว่าจะถูกตัดสินหรือเผชิญผลกระทบเชิงลบ แม้ว่าสภาวะนี้จะถูกริเริ่มสร้างขึ้นในขั้นตอน “เชื่อมโยง (Approach)” แต่บทบาทในฐานะเงื่อนไขสนับสนุนคือ การประคับประคองและรักษา (Maintain & Sustain) บรรยากาศแห่งความไว้วางใจนี้ไว้ให้คงอยู่ตลอดการเดินทางในทุกขั้นตอนของรูปแบบ 5A โดยเฉพาะในขั้นตอนที่ทำหายอย่าง ตระหนักรู้ (Awaken) และ พัฒนา (Acquire)

ที่มาขององค์ประกอบนี้ถือเป็นหนึ่งในข้อค้นพบที่แข็งแกร่งที่สุดของงานวิจัย เนื่องจากการยืนยันจากข้อมูลภาคสนามในหลายมิติการวิเคราะห์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่านี่ไม่ใช่เพียงผลพลอยได้ แต่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่ง

ประการแรก จากมุมมองของ กลุ่มผู้ออกแบบ (G1) พวกเขาตั้งใจสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์เบื้องต้นให้เกิดขึ้นในฐานะขั้นตอนที่ขาดไม่ได้ เพื่อสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและไม่ตัดสิน

ประการที่สอง เมื่อวิเคราะห์ประสบการณ์ของ กลุ่มผู้เข้าร่วม (G2) ใน มิติการเรียนรู้ (Learning) พบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำของพวกเขาคือการมีอยู่ของการ

เปิดพื้นที่แห่งศักยภาพ (Empowering Space) (ความถี่ 7 ครั้ง) (ภาพประกอบ 26) ซึ่งผู้เข้าร่วมอธิบายว่าเป็น พื้นที่ปลอดภัยที่แท้จริง ที่เปิดโอกาสให้แต่ละคนได้แสดงออกทางความคิด ความรู้สึก และศักยภาพภายในที่อาจไม่เคยถูกมองเห็นมาก่อน

ประการสุดท้าย ประเด็นนี้ได้รับการต่อยอดอีกครั้งใน มิตินวัตกรรม (Innovation) ซึ่งกลุ่มผู้ได้รับกระบวนการ G2 ยืนยันว่าเงื่อนไขที่ทำให้พวกเขากล้าคิดริเริ่มและทดลองแนวทางใหม่คือ การสร้างพื้นที่ที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) (ความถี่ 7 ครั้ง) (ภาพประกอบ 27) และให้ข้อมูลว่า ประสบการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดคือการได้อยู่ในพื้นที่ที่ทำให้พวกเขารู้สึก “กล้าคิด กล้าเสนอ กล้าผิด และกล้าขอความช่วยเหลือ” ซึ่งความรู้สึกนี้ต้องดำรงอยู่ตลอดกระบวนการ จึงจะทำให้พวกเขากล้าที่จะเผชิญหน้ากับกรอบความคิดเดิมและพัฒนาทักษะใหม่ๆ ได้อย่างแท้จริง

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดเบื้องต้น จะพบ**จุดร่วม**ของข้อค้นพบนี้ที่ยืนยันว่าการสร้างความไว้วางใจเป็นกลไกสำคัญของฟาซิลิเตเตอร์ และเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นต่อระยะ “การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing)” ตามกรอบแนวคิดเบื้องต้น ซึ่งเน้นการลดแรงต้านและเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ใน**จุดที่ต่อยอดและขยายความ**พบว่ารูปแบบ “5A Facilitation Model” ได้ต่อยอดองค์ความรู้จากกรอบแนวคิดเบื้องต้นอย่างมีนัยสำคัญ โดย แยกบทบาทของการสร้าง และการรักษา ออกจากกันอย่างชัดเจน กรอบแนวคิดเบื้องต้นมองการสร้าง ความไว้วางใจเป็นส่วนหนึ่งของบทบาทฟาซิลิเตเตอร์ แต่รูปแบบ “5A Facilitation Model” ได้ยกระดับความปลอดภัยทางจิตวิทยา ขึ้นมาเป็น เงื่อนไขสนับสนุน (Supporting Condition) ที่แยกเป็นอิสระและต้องทำงานต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับกระบวนการหลัก 5 ขั้นตอน สิ่งนี้ชี้ให้เห็นองค์ความรู้ใหม่ว่า ความปลอดภัยทางจิตวิทยาไม่ใช่สิ่งที่สร้างแล้วจบ แต่เป็นสถานะที่มีชีวิต ที่ต้องได้รับการดูแลและหล่อเลี้ยงตลอดเวลา เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งและยั่งยืนสามารถเกิดขึ้นได้จริงในทุกช่วงของการพัฒนา

(2) ทักษะและทักษะของฟาซิลิเตเตอร์ (Facilitator's Mindset & Skillset)

คุณภาพของฟาซิลิเตเตอร์ถือเป็น เครื่องมือที่มีชีวิต (Living Instrument) ที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของกระบวนการทั้งหมด ทักษะและทักษะของฟาซิลิเตเตอร์ไม่ใช่เพียงเทคนิค แต่เป็นปัจจัยชี้ขาดที่สร้างความไว้วางใจและนำพาการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง ฟาซิลิเตเตอร์ต้องมีทัศนคติของผู้อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่ผู้สอน พร้อมด้วยทักษะที่จำเป็น เช่น การฟังอย่างลึกซึ้ง การตั้งคำถามที่ทรงพลัง และการจัดการความหลากหลายในกลุ่ม

ที่มาขององค์ประกอบนี้เกิดจากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจาก กลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1) ซึ่งสะท้อนให้เห็นแก่นของคุณลักษณะที่จำเป็นของฟาซิลิเตเตอร์ใน 2 มิติหลัก ดังนี้ 1.) **มิติด้านทัศนคติ (Mindset Aspect):** จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามในหัวข้อทัศนคติของฟาซิลิเตเตอร์ พบว่าทัศนคติที่ถูกกล่าวถึงบ่อยครั้งและมีความสำคัญที่สุดคือ “กรอบคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)” (ความถี่ 7 ครั้ง) (ภาพประกอบ 17) ซึ่งคือความเชื่อมั่นว่าผู้เข้าร่วมทุกคนมีศักยภาพที่จะเรียนรู้และพัฒนาได้ และ “กรอบคิดแบบเปิดรับ (Open Mindset)” (ความถี่ 6 ครั้ง) (ภาพประกอบ 17) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการรับฟังมุมมองที่หลากหลายโดยไม่ด่วนตัดสิน นอกจากนี้ยังรวมถึง “การเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้คน” (ความถี่ 5 ครั้ง) (ภาพประกอบ 17) ทัศนคติเหล่านี้เป็นรากฐานที่ทำให้ฟาซิลิเตเตอร์สามารถสร้างพื้นที่ที่ปลอดภัยและอดทนรอคอยการเติบโตของผู้เข้าร่วมได้อย่างแท้จริง 2.) **มิติด้านทักษะ (Skillset Aspect):** จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามในหัวข้อทักษะและเครื่องมือสำคัญของฟาซิลิเตเตอร์ พบว่าทักษะที่ถูกกล่าวถึงด้วยความถี่สูงสุดและมีความสำคัญอย่างยิ่ง ได้แก่ “การประเมิณสถานการณ์และออกแบบกระบวนการ (Facilitation Design)” (ความถี่ 11 ครั้ง) และ “ทักษะการฟัง (Deep Listening)” (ความถี่ 11 ครั้ง) (ภาพประกอบ 18) ซึ่งสะท้อนว่าฟาซิลิเตเตอร์ที่ประสบความสำเร็จต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบควบคู่ไปกับความสามารถในการเข้าถึงและเข้าใจผู้เข้าร่วมอย่างลึกซึ้งผ่านการฟัง

การสังเคราะห์ข้อมูลจากทั้งสองมิตินี้ชี้ให้เห็นว่า การเป็นฟาซิลิเตเตอร์ที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องเกิดจากการหลอมรวมกันของ “ทัศนคติ” ที่เชื่อมั่นในมนุษย์และ “ทักษะ” ที่ใช้ในการนำกระบวนการอย่างมีศิลปะ โดยบทบาทที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดของฟาซิลิเตเตอร์คือ “การแทรกแซงเชิงกลยุทธ์เพื่อจุดเปลี่ยน (Strategic Intervention)” (ความถี่ 6 ครั้ง) (ภาพประกอบ 18) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าฟาซิลิเตเตอร์ไม่ได้ทำหน้าที่เพียงนำกิจกรรมตามแผน แต่ยังต้องสามารถใช้ทัศนคติและทักษะได้ถูกที่ถูกเวลาเพื่อให้การสนับสนุนรายบุคคลและตัดสินใจปรับเปลี่ยนกระบวนการให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้

เมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดเบื้องต้นที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรมพบว่ามี **จุดร่วม** คือข้อค้นพบนี้เป็นจุดที่เชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดเบื้องต้นได้อย่างชัดเจนที่สุด โดยกรอบแนวคิดเบื้องต้น (ภาพประกอบ 10) ได้ระบุว่า “บทบาทและทักษะของฟาซิลิเตเตอร์” คือ “กลไกการขับเคลื่อน” (Driving Mechanism) ที่สำคัญที่สุดของกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ซึ่งข้อมูลภาคสนามได้ยืนยันหลักการนี้อย่างแข็งแกร่ง **จุดที่ต้องยึดและขยายความ** คือการขยายชุดสมรรถนะ (Competency Set) ที่สามารถนำไปใช้พัฒนา

และประเมินคุณภาพของฟาสิลิเตเตอร์ในทางปฏิบัติโดยสามารถจำแนกทัศนคติและทักษะที่จำเป็นออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น กรอบคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) , การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) , และการออกแบบกระบวนการ (Process Design)

(3) ระบบการโค้ชและพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring)

การเรียนรู้ในกระบวนการฟาสิลิเตชันอาจไม่เพียงพอต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน การมีระบบการโค้ชและพี่เลี้ยงทำหน้าที่เป็นกลไกเสริมที่สำคัญในการติดตามสนับสนุน และเสริมแรงให้ผู้เข้าร่วมสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในบริบทการทำงานจริงที่มีความซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง

ที่มาและความสำคัญขององค์ประกอบนี้ได้รับการยืนยันจากข้อมูลภาคสนามในหลายมิติ ทั้งในมิติของบทบาทและขั้นตอนของกระบวนการ

ประการแรก จากการวิเคราะห์ข้อมูลในหัวข้อบทบาทของฟาสิลิเตเตอร์ (ภาพประกอบ 19) พบว่า “การโค้ชและการให้คำปรึกษา (Coaching & Mentoring)” ถูกระบุว่าเป็นหนึ่งในบทบาทที่สำคัญที่สุดของฟาสิลิเตเตอร์ (ความถี่ 6 ครั้ง) โดยทำหน้าที่เป็นกระจก ที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมเห็นศักยภาพของตนเองผ่านการตั้งคำถามเชิงลึกและการสะท้อนกลับ แทนที่จะเป็นการสอนโดยตรง

ประการที่สอง ในมิติของขั้นตอนกระบวนการจากหัวข้อขั้นตอนกระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ (ภาพประกอบ 20) พบว่ากลไกการโค้ชถูกระบุว่าเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอน “การต่อยอดผลลัพธ์และเสริมความยั่งยืน (Sustain & Reinforce)” ซึ่งกลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1) ใช้ระบบการโค้ชรายบุคคลและกลุ่มเพื่อนร่วมเรียนรู้ (Peer Support Group) เป็นเครื่องมือหลักในการติดตามผลและตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงหลังจบกระบวนการหลักไปแล้ว นอกจากนี้ ข้อมูลในหัวข้อระยะเวลาและกระบวนการเรียนรู้ (ภาพประกอบ 16) ยังยืนยันเพิ่มเติมว่า กระบวนการที่ใช้เวลายาวนาน (6-12 เดือน) จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการได้รับคำแนะนำและการโค้ชอย่างต่อเนื่อง

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดเบื้องต้นพบว่ามี **จุดที่ต่อยอดและขยายความ** คือกรอบแนวคิดเบื้องต้นไม่ได้ระบุถึง “การโค้ชและพี่เลี้ยง” ในฐานะที่เป็นกลไกสนับสนุนที่แยกออกมาอย่างชัดเจน แต่งานวิจัยนี้ได้ค้นพบจากภาคสนามว่า ในทางปฏิบัติแล้ว การสนับสนุนรายบุคคลที่ต่อเนื่อง หลังจบกระบวนการหลัก มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดจนต้องยกระดับให้เป็น เงื่อนไขสนับสนุนที่จำเป็น ของรูปแบบ “5A Facilitation Model” ซึ่งเป็นการ

ชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนต้องการระบบสนับสนุนที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่แค่กิจกรรมที่เกิดขึ้นและจบไปในห้องเรียนเท่านั้น

2. ปัจจัยระดับองค์กร (Organizational Factors)

ในขณะที่ปัจจัยระดับบุคคลทำหน้าที่สร้างความพร้อมจากภายใน ปัจจัยระดับองค์กรคือกลไกที่สร้างสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เอื้อให้การเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นในระดับบุคคลสามารถขยายผลและฝังรากลึกได้อย่างยั่งยืน หากปราศจากระบบนิเวศขององค์กรที่เกื้อหนุน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจเป็นเพียงเหตุการณ์ชั่วคราวและไม่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนผ่านในระดับวัฒนธรรมได้ จากการสังเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม พบว่ามีปัจจัยระดับองค์กร 3 ประการที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของรูปแบบ “5A Facilitation Model” ดังนี้

(1) การสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง (Leadership Support / Executive Sponsorship)

การสนับสนุนจากผู้นำระดับสูงเป็นปัจจัยชี้ขาดที่ให้ความชอบธรรมและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อกระบวนการฟาสิลิเตชัน การสนับสนุนนี้ไม่ได้หมายถึงเพียงการอนุมัติเชิงนโยบาย แต่ครอบคลุมถึงการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของผู้นำในการเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและเป็นแรงผลักดันสำคัญให้ทั้งกระบวนการสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและถูกมองเห็นคุณค่าในระดับองค์กร

องค์กรประกอบนี้ได้รับการยืนยันอย่างแข็งขันจากทั้งสองกลุ่มผู้ให้ข้อมูลใน โดยกลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1) ระบุว่านี่คือปัจจัยด้านความยั่งยืนที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด (13 ครั้ง) (ภาพประกอบ 22) และมองว่าเป็นหัวใจของความยั่งยืน เพราะเมื่อผู้บริหารระดับสูงแสดงความเชื่อมั่นและมีส่วนร่วม จะสามารถยกระดับกระบวนการจากกิจกรรมเชิงทดลองไปสู่ทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้ ในทำนองเดียวกัน กลุ่มผู้ได้รับกระบวนการ G2 ก็สะท้อนว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความยั่งยืนที่พวกเขารับรู้ได้มากที่สุด (9 ครั้ง) (ภาพประกอบ 29) โดยเฉพาะเมื่อผู้นำ “มีส่วนร่วม” และ “ทำให้เห็น” ว่ากระบวนการนี้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจริง

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดเบื้องต้นพบว่ามี **จุดร่วม** คือ การสนับสนุนจากผู้นำระดับสูงสอดคล้องโดยตรงกับขั้นตอน “สร้างทีมผู้นำที่มีอำนาจ (Build A Guiding Coalition)” ของ Kotter (2025) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในกรอบแนวคิดเบื้องต้นที่สังเคราะห์ไว้ โดยทั้งทฤษฎีและข้อมูลภาคสนามต่างยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มต้นและดำเนินไปได้ต้องอาศัยการนำและการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจตัดสินใจในองค์กร **จุดที่ต่อยอดและขยายความ** พบว่ารูปแบบ “5A Facilitation Model” ได้ขยายความหมายของการสนับสนุน

ให้ลึกซึ้งกว่ากรอบแนวคิดเดิม โดยข้อมูลภาคสนามชี้ว่าการสนับสนุนในบริบทของฟาซิลิเตชันไม่ได้หมายถึงการสั่งการ แต่คือ การที่ผู้นำระดับสูงต้องเป็นแบบอย่าง (Role Model) และเข้าร่วมในกระบวนการเรียนรู้ด้วย การยกระดับบทบาทนี้ให้เป็นเงื่อนไขสนับสนุน ที่ชัดเจนในรูปแบบ “5A Facilitation Model” เป็นการให้ความสำคัญกับบทบาทเชิงสัญลักษณ์และวัฒนธรรมของผู้นำ ซึ่งเป็นองค์ความรู้เชิงปฏิบัติที่กรอบแนวคิดเบื้องต้นไม่ได้ระบุไว้

(2) วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organizational Learning

Culture)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลจะสามารถเติบโตและแผ่ขยายได้ก็ต่อเมื่ออยู่ในวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ไม่ลงโทษต่อความผิดพลาด ส่งเสริมการตั้งคำถาม และให้คุณค่ากับการเรียนรู้ร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรลักษณะนี้เปรียบเสมือน “เรือนเพาะชำ” ที่หล่อเลี้ยงให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถงอกงามและฝังรากลึกในวิถีการทำงานขององค์กรได้

กลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1) มองว่าเป้าหมายหนึ่งของการฟาซิลิเตชันคือ การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (11 ครั้ง) (ภาพประกอบ 22) โดยใช้กระบวนการสร้างพื้นที่ปลอดภัยและการยอมรับความหลากหลายเป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ ด้าน กลุ่มผู้ได้รับกระบวนการ G2 ยืนยันถึงการเปลี่ยนแปลงนี้จากประสบการณ์ตรง พวกเขาสังเกตเห็นว่าบรรยากาศในทีมเปลี่ยนจากการเน้นลำดับขั้นไปสู่การยอมรับความหลากหลายและการไม่ตัดสินซึ่งกันและกัน

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดเบื้องต้นพบว่า **จุดร่วม** คือแนวคิดนี้สอดคล้องกับขั้นตอนสุดท้ายของ Lewin (1951) คือ “การเกิดพฤติกรรมใหม่ (Refreezing)” และของ Kotter (2025) คือ “สถาปนาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Institute Change)” ซึ่งต่างเน้นการทำให้พฤติกรรมและแนวคิดใหม่กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ใน**จุดที่ต่อยอดและขยายความ** จะเห็นว่ารูปแบบ “5A Facilitation Model” ได้ให้มุมมองที่แตกต่างออกไป โดยไม่ได้มองว่าวัฒนธรรมการเรียนรู้ เป็นเพียงผลลัพธ์ปลายทางของการเปลี่ยนแปลง แต่เป็นเงื่อนไขสนับสนุนที่ทำงานควบคู่กันไป ตลอดกระบวนการ กล่าวคือ วัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นทั้งเป้าหมายและปัจจัยที่เอื้อให้รูปแบบ “5A Facilitation Model” ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลภาคสนามได้ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการฟาซิลิเตชันคือเครื่องมือเชิงรุกที่ใช้ในการสร้างวัฒนธรรมนี้ขึ้นมา ซึ่งเป็นมุมมองเชิงปฏิบัติที่ทรงพลังกว่าการมองว่าเป็นเพียงผลลัพธ์สุดท้ายตามทฤษฎีเดิม

(3) การจ้ดระบบให้สอดคล้องกัน (Alignment: System – HR, KPI, CoP)

การเปลี่ยนแปลงจะยั่งยืนได้ต้องอาศัยการบูรณาการเข้ากับโครงสร้างและระบบที่เป็นทางการขององค์กร เช่น การปรับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR) การเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) หรือการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่กิจกรรมที่แยกส่วน แต่ถูกฝังอยู่ในกระบวนการทำงานหลักขององค์กร

กลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1) ระบุว่า การเชื่อมโยงระบบสนับสนุนเข้ากับระบบประเมินผล เป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืน (10 ครั้ง) (ภาพประกอบ 22) โดยมีการกล่าวถึงการเชื่อมโยงกับระบบทรัพยากรบุคคล (Human Resources : HR), ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) และ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community Of Practice : CoP) อย่างชัดเจน ในขณะที่ กลุ่มผู้ได้รับกระบวนการ G2 ก็ยืนยันถึงความสำคัญของการมี ระบบหรือโครงสร้างสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (6 ครั้ง) (ภาพประกอบ 29) และชี้ให้เห็นว่าการมีเครื่องมือที่ถูกออกแบบและฝังอยู่ในกระบวนการทำงานจริงช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดเบื้องต้นพบว่ามี **จุดร่วม** คือ แนวคิดเรื่องการจ้ดระบบให้สอดคล้องกันเป็นหัวใจสำคัญของขั้นตอนการเกิดพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) ของ Lewin (1951) และ สถาปนาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Institute Change) ของ Kotter (2025) ซึ่งเน้นการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์และโครงสร้างเพื่อรองรับพฤติกรรมใหม่ ใน **จุดที่ต้องอดและขยายความ** พบว่ารูปแบบ “5A Facilitation Model” ได้ให้ ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมและร่วมสมัย ของการจ้ดระบบให้สอดคล้องกันในบริบทองค์กรธุรกิจ โดยระบุถึงกลไกที่ชัดเจน เช่น ระบบทรัพยากรบุคคล (Human Resources : HR), ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) และ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community Of Practice : CoP) ซึ่งเป็นการขยายความแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม ให้กลายเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน และนำไปใช้ได้จริง การระบุถึงระบบเหล่านี้โดยตรงทำให้รูปแบบ “5A Facilitation Model” มีความเป็น “แผนที่นำทาง” ที่ใช้งานได้จริงมากกว่ากรอบแนวคิดเบื้องต้น

4.2.5 การเคลื่อนไหวภายใต้ระบบที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา (Iterative and Adaptive, within an Adaptive System)

องค์ประกอบในวงนอกสุดของรูปแบบ “5A Facilitation Model” ที่แสดงด้วยข้อความ “Iterative and adaptive, within an adaptive system” และลูกศรโค้งที่เคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องนั้น สื่อถึงคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของรูปแบบ นั่นคือ ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่

หยุดนิ่งและไม่เป็นเส้นตรง (Non-linear) ซึ่งได้รับการออกแบบมาเพื่อทำงานภายใต้บริบทขององค์กรธุรกิจสมัยใหม่ที่เปรียบเสมือน “ระบบเปิดที่ปรับตัวได้” (Adaptive System)

ในยุคปัจจุบันที่องค์กรต้องเผชิญกับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซับซ้อน และคาดเดาได้ยาก (VUCA/BANI World) การพัฒนาผู้นำจึงไม่สามารถวางแผนแบบขั้นตอนที่ตายตัวได้ ดังนั้น รูปแบบ “5A Facilitation Model” จึงถูกออกแบบให้มีธรรมชาติแบบ หมุนเวียน คือสามารถกลับมาทบทวนหรือทำซ้ำในขั้นตอนต่างๆ ได้ และปรับเปลี่ยนได้ตามพลวัตที่เกิดขึ้นจริง ลูกศรที่ไหลต่อเนื่องจึงเป็นสัญลักษณ์ที่สื่อว่ารูปแบบนี้คือ วิธีการเรียนรู้ร่วมที่ออกแบบมาเพื่ออยู่ร่วมกับความไม่แน่นอน และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เสมอทั้งในระดับบุคคลและระบบองค์กร

ที่มาขององค์ประกอบนี้เกิดจากการสังเคราะห์ข้อมูลภาคสนามที่สะท้อนถึงความซับซ้อนของปัญหาในองค์กรยุคปัจจุบัน ที่มักเกิดจากการทำงานแบบไซโล ความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนทิศทางของบริษัท โครงการใหม่ ระบบหมุนเวียนพนักงาน ซึ่งเป็นสภาวะที่ต้องการแนวทางแก้ไขที่ยืดหยุ่นและไม่ตายตัว ดังที่ผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่ม G1 ท่านหนึ่งได้อธิบายถึงสภาพปัญหาดังกล่าวไว้ว่า

“ทำงานไปนานๆ มันเริ่มเห็นถึงความเห็นแก่ตัว เริ่มทำงานแบบเป็น Silo อะไรที่ไม่ใช่ขอบเขตความรับผิดชอบ เราก็จะไม่เอื้อม เราจะไม่เราจะไม่แบ่งปันไม่แชร์ แล้วก็ไปถึงขั้นของการเริ่มมีความขัดแย้ง”

(G1-Org3-P1, 2568)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดเบื้องต้น: จุดร่วมและจุดต่อยอดองค์ความรู้

เมื่อนำข้อค้นพบนี้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดเบื้องต้นที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรม (ภาพประกอบ 10) จะเห็น จุดต่อยอดองค์ความรู้ที่สำคัญอย่างยิ่ง กรอบแนวคิดเบื้องต้นซึ่งอิงจากทฤษฎีของ Lewin (1951) และ Kotter (2025) นั้นมีลักษณะเป็นกระบวนการเชิงเส้นตรง (Linear Process) ที่เคลื่อนจากระยะที่ 1 ไปสู่ระยะที่ 3 แต่งานวิจัยนี้ได้ค้นพบจากภาคสนามว่ากระบวนการที่เกิดขึ้นจริงมีความเป็นพลวัตสูง ดังนั้น การเพิ่มกลไกการเรียนรู้แบบหมุนวนและปรับตัว เข้าไปในรูปแบบสุดท้าย จึงเป็นการต่อยอดองค์ความรู้ที่สำคัญที่

ทำให้ “5A Facilitation Model” สามารถตอบสนองต่อธรรมชาติของระบบที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้ดีกว่ากรอบแนวคิดดั้งเดิม

การค้นพบความจำเป็นของกลไกที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้นี้ สอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวคิดการพัฒนางานองค์กร ที่อธิบายถึงสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันว่าเป็นโลกที่เต็มไปด้วยความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA World) และมีลักษณะประหลาด ไม่เป็นเส้นตรง และไม่สามารถเข้าใจได้ (BANI World) ซึ่งสภาวะเช่นนี้ต้องการองค์กรและผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ตลอดเวลาตามหลัก ทฤษฎีความซับซ้อน (Complexity Theory) ที่มองว่าองค์กรคือระบบเปิดที่มีชีวิตและต้องมีการจัดระเบียบตนเอง (Self-Organization) อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นกลไกการเรียนรู้แบบหมุนวนและปรับตัวใน “5A Facilitation Model” จึงไม่ใช่เป็นเพียงองค์ประกอบเสริม แต่เป็นคุณสมบัติเชิงระบบที่จำเป็นซึ่งทำให้รูปแบบนี้มีความเหมาะสมและทรงประสิทธิภาพอย่างแท้จริงสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบัน

ผลลัพธ์ที่มุ่งหวังของรูปแบบ

รูปแบบกระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจนี้ มีเป้าหมายปลายทางที่ชัดเจนและสอดคล้องกับทั้งทฤษฎีและข้อมูลภาคสนาม โดยมุ่งหวังผลลัพธ์ใน 2 ระดับสำคัญ ได้แก่

(1) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

รูปแบบนี้ออกแบบมาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายใน (Inside-Out) โดยเน้นที่การตื่นรู้ภายในตนเอง ความสามารถในการสื่อสารอย่างลึกซึ้ง การสร้างแรงบันดาลใจ และการนำพาการเปลี่ยนแปลงโดยใช้วิสัยทัศน์ ตามแนวทางของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Riggio, 2006) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation), การมีอิทธิพลอย่างสร้างสรรค์ (Idealized Influence), การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และการพิจารณาเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) กระบวนการ 5 ขั้นในรูปแบบ “5A Facilitation Model” ได้รับการออกแบบให้ครอบคลุมคุณลักษณะเหล่านี้ ผ่านกระบวนการเรียนรู้ การตระหนักรู้ และการลงมือปฏิบัติในบริบทจริง ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงในระดับผู้นำ

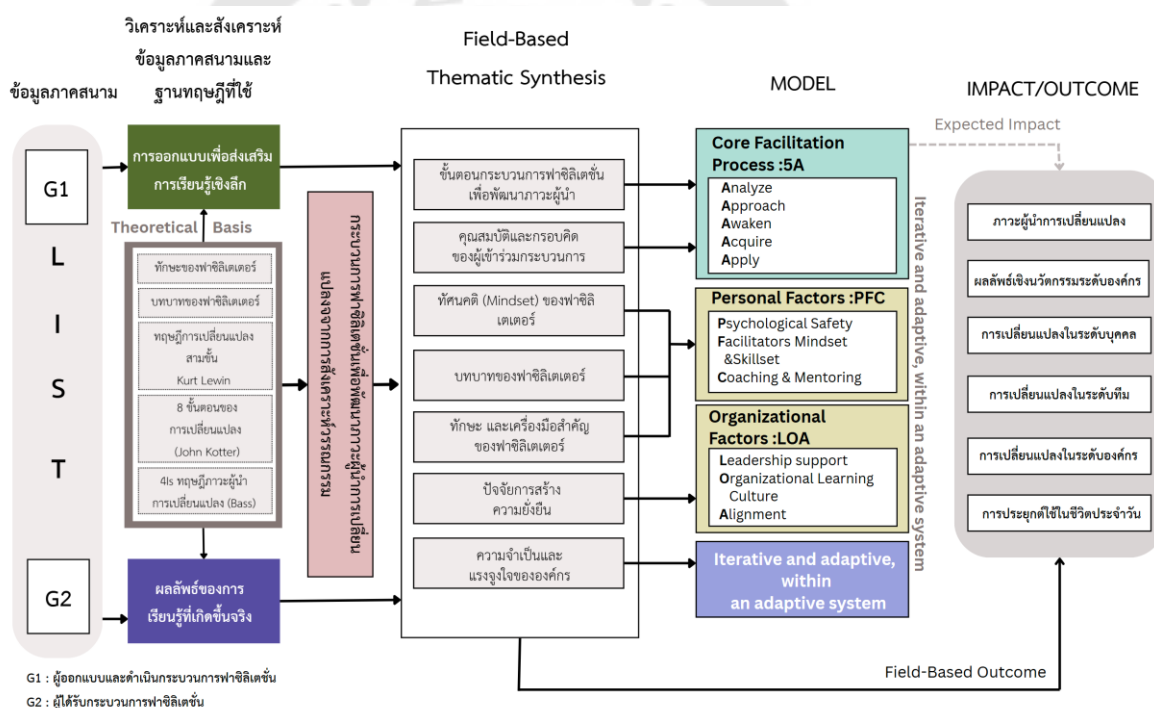
(2) การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในระดับบุคคลและองค์กร (Sustainable Change at Individual and Organizational Levels)

ผลลัพธ์อีกประการที่สำคัญของรูปแบบนี้คือการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ “ฝังราก” ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ไม่ใช่เพียงแค่การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมชั่วคราว แต่เป็นการปลูกฝังกรอบคิดใหม่ รูปแบบการเรียนรู้ และวัฒนธรรมของการสะท้อนและเติบโตอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในกระบวนการฟาสิลิเตชัน

นี้ ยังออกแบบให้มีการติดตาม ปรับตัว และสะท้อนผล อย่างเป็นระบบ ซึ่งนำไปสู่ความสามารถขององค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว อันเป็นแก่นของแนวคิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป ผลลัพธ์ของรูปแบบ “5A Facilitation Model” ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการพัฒนาทักษะหรือความรู้ของผู้นำ แต่คือการปลูก “คุณลักษณะภายใน” ของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวางรากฐานสู่ระบบการเรียนรู้ในองค์กรที่สามารถปรับตัวอยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

4.2.6 สรุปภาพรวมการสังเคราะห์รูปแบบ: จากข้อมูลภาคสนามสู่ “5A Facilitation Model”



ภาพประกอบ 13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลภาคสนามจากกับองค์ประกอบของรูปแบบ

สะท้อนปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย, 2568

แผนภาพข้างต้นแสดงให้เห็นถึงเส้นทางการกระบวนการสังเคราะห์และพัฒนา รูปแบบ “5A Facilitation Model” ซึ่งเป็นผลลัพธ์หลักตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 กระบวนการสังเคราะห์นั้นเป็นการบูรณาการองค์ความรู้จากสามแหล่งที่สำคัญเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบที่มีทั้งรากฐานทางทฤษฎีที่แข็งแกร่งและได้รับการยืนยันจากข้อมูลเชิงประจักษ์ในบริบทจริง

กระบวนการสังเคราะห์เริ่มต้นจาก **รากฐานเชิงทฤษฎี** ดังที่ปรากฏในซีกซ้ายของแผนภาพ ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงแนวคิดและศาสตร์แห่งกระบวนการฟาสิลิเตชัน จนได้เป็น **“กรอบแนวคิดกระบวนการฟาสิลิเตชันเบื้องต้น”** จากนั้นจึงนำกรอบแนวคิด LIST Model มาใช้เป็นโครงสร้างหลักในการออกแบบแนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลภาคสนามจากกลุ่มเป้าหมายสองกลุ่มคือ กลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1) และกลุ่มผู้ได้รับกระบวนการ (G2)

ในขั้นตอนถัดมา ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการ คือ **การสังเคราะห์เชิงธีมจากข้อมูลภาคสนาม (Field-Based Thematic Synthesis)** ดังที่แสดงในส่วนกลางของแผนภาพ ข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งกลุ่ม G1 และ G2 ถูกนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และจัดกลุ่มตามประเด็น (Thematic Analysis) อย่างละเอียดลออ จนตกผลึกเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เป็นแกนแท้ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น กล่าวคือ ข้อมูลภาคสนามที่เกี่ยวข้องกับ “ขั้นตอนและลำดับของกระบวนการ” ได้ถูกนำมาสังเคราะห์และจัดกลุ่มใหม่จนกลายเป็นแกนกลางของรูปแบบที่เรียกว่า Core Facilitation Process: 5A ในขณะเดียวกัน ข้อมูลที่สะท้อนถึงคุณลักษณะภายใน เช่น คุณลักษณะและกรอบคิดของฟาสิลิเตเตอร์, ประสบการณ์ด้าน ความปลอดภัยทางจิตวิทยา และความสำคัญของการได้ซึ้ง ได้ถูกบูรณาการเข้าด้วยกันเป็นองค์ประกอบสนับสนุนในระดับบุคคล (Personal Factors) นอกจากนี้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบริบทขององค์กร เช่น การสนับสนุนจากผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และ การเชื่อมโยงกับระบบงาน ก็ได้ถูกสังเคราะห์เป็น ปัจจัยระดับองค์กร (Organizational Factors) และสุดท้าย แนวคิดด้านความยืดหยุ่นและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องได้ถูกสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบการเคลื่อนไหวภายใต้ระบบที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา (Iterative and adaptive, within an adaptive system) ซึ่งโอบล้อมกระบวนการทั้งหมดไว้

ท้ายที่สุด กระบวนการสังเคราะห์องค์ความรู้นี้ไปสู่การสร้างสรรคูปแบบ “5A Facilitation Model” ที่สมบูรณ์ ซึ่งเมื่อนำรูปแบบนี้ไปใช้ ได้ก่อให้เกิด **ผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงจากภาคสนาม (Field-Based Outcome)** ดังที่ปรากฏในชีทขาวของแผนภาพ โดยผลกระทบดังกล่าวเกิดขึ้นในหลายระดับ ตั้งแต่การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเกิดผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมในองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนรากลึกในระดับบุคคล ทีม และวัฒนธรรมองค์กร ไปจนถึงการที่ผู้เข้าร่วมสามารถนำหลักการไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเป็นองค์รวม

โดยสรุป แผนภาพนี้จึงไม่ได้เป็นเพียงภาพประกอบ แต่เป็นหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการวิจัยที่เปลี่ยนข้อมูลเชิงประจักษ์อันซับซ้อนให้กลายเป็นรูปแบบ (Model) ที่มีโครงสร้างที่ชัดเจน มีความหมาย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ซึ่งสะท้อนถึงความน่าเชื่อถือและความลุ่มลึกของผลการวิจัยในครั้งนี้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

4.2.7 การวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามเชิงลึก: รากฐานเชิงประจักษ์ของรูปแบบ “5A Facilitation Model”

จากการนำเสนอองค์ประกอบของรูปแบบ “5A Facilitation Model” ในหัวข้อที่ผ่านมา ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการสังเคราะห์ ในลำดับต่อไปนี้จะแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งกลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1) และกลุ่มผู้ได้รับกระบวนการ (G2) เพื่อชี้ให้เห็นถึงรากฐานเชิงประจักษ์และหลักฐานที่สนับสนุนการพัฒนาองค์ประกอบแต่ละส่วนของรูปแบบดังกล่าว การนำเสนอรายละเอียดข้อมูลนี้จะช่วยยืนยันความน่าเชื่อถือและความสมเหตุสมผลของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปผลวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากภาคสนาม

การนำเสนอข้อมูลในส่วนนี้จะเป็นการสรุปผลการวิเคราะห์ความถี่ของประเด็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ได้จากการนำมาถอดเทปแล้วจึงถูกนำมาวิเคราะห์เชิงธีม ด้วยการสร้างรหัส (Coding) เพื่อจัดกลุ่มวลีหรือประโยคสำคัญที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัย แล้วจึงรวบรวมรหัสที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างเป็นธีมหลัก ซึ่งสะท้อนถึงแนวคิดหรือปรากฏการณ์สำคัญที่ปรากฏในข้อมูล การจัดกลุ่มธีมหลักนี้จะใช้กรอบของ LIST MODEL (Learning, Innovation, Sustainability, Transformation) เป็นแนวทางในการจัดหมวดหมู่ข้อมูล หลังจากนั้นจึงนำไปจัดลำดับความสำคัญด้วยความถี่ของการถูกกล่าวถึง เพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มและความเด่นชัดของข้อมูลในภาพรวม ซึ่งช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาในบทที่ 4 ผู้วิจัยตระหนักดีว่าความถี่ในการกล่าวถึงไม่ได้สะท้อนถึงความสำคัญหรือความลุ่มลึกของทุกประเด็นเสมอไป ดังนั้น การตีความและอภิปรายผลในตัวเล่มปริญญานิพนธ์จึงได้ให้ความสำคัญกับความหมายและบริบท

และปัจจัยสนับสนุน ของข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นหัวใจหลัก โดยจะแบ่งการนำเสนอออกเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

(1) สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1)

- การวิเคราะห์ข้อมูลในมิติการเรียนรู้ (Learning)
- การวิเคราะห์ข้อมูลในมิตินวัตกรรม (Innovation)
- การวิเคราะห์ข้อมูลในมิติความยั่งยืน (Sustainable)
- การวิเคราะห์ข้อมูลในมิติการเปลี่ยนแปลง (Transformation)

(2) การวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ได้รับกระบวนการ (G2)

- การวิเคราะห์ข้อมูลในมิติการเรียนรู้ (Learning)
- การวิเคราะห์ข้อมูลในมิตินวัตกรรม (Innovation)
- การวิเคราะห์ข้อมูลในมิติความยั่งยืน (Sustainable)
- การวิเคราะห์ข้อมูลในมิติการเปลี่ยนแปลง (Transformation)

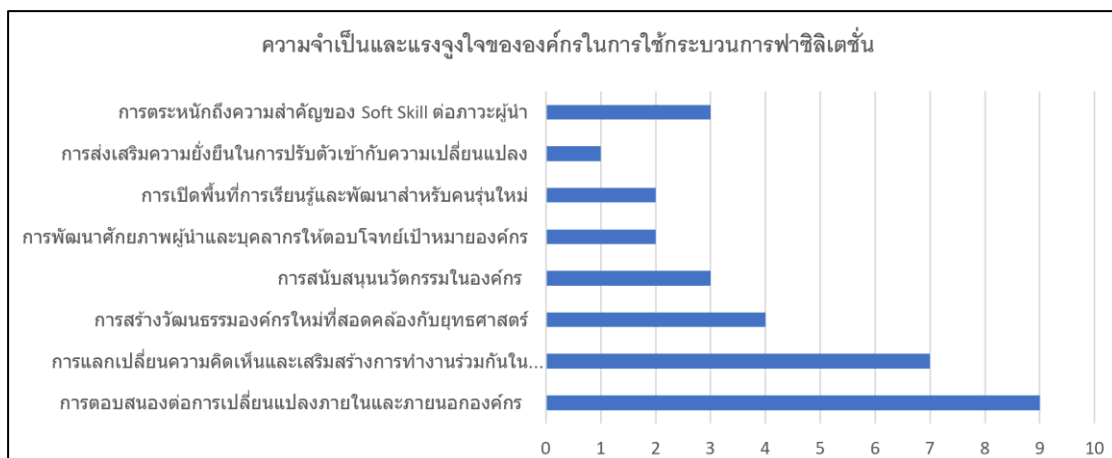
(3) สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม G1 และ G2 (Cross-Case Analysis)

- การวิเคราะห์ข้อมูลในมิติการเรียนรู้ (Learning)
- การวิเคราะห์ข้อมูลในมิตินวัตกรรม (Innovation)
- การวิเคราะห์ข้อมูลในมิติความยั่งยืน (Sustainable)
- การวิเคราะห์ข้อมูลในมิติการเปลี่ยนแปลง (Transformation)

1. สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1)

การวิเคราะห์ข้อมูลในมิติการเรียนรู้ (Learning)

G1-L1: ความจำเป็นและแรงจูงใจขององค์กรในการใช้กระบวนการฟาซิลิเตชัน



ภาพประกอบ 14 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็น ความจำเป็นและแรงจูงใจขององค์กรในการใช้กระบวนการฟาซิลิเตชัน ที่ปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามของกลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการฟาซิลิเตชัน (G1) พบว่า องค์กรที่เข้าร่วมในการศึกษาค้างนี้ล้วนมีบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านโครงสร้างองค์กร โมเดลธุรกิจ และความเร็วของการเติบโต ซึ่งทำให้เกิดความจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ องค์กรหนึ่งระบุว่าอยู่ในช่วงปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และกำลังทรานส์ฟอร์มจากธุรกิจหลัก เดิมไปสู่ธุรกิจใหม่ที่ต้องการวิสัยคิดและการนำองค์กรรูปแบบใหม่ที่ยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองกับการเติบโตในรูปแบบใหม่ได้ดีขึ้น โดยผู้บริหารตระหนักว่าผู้นำแบบเดิมไม่สามารถตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อีกต่อไป แรงจูงใจสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรเลือกใช้กระบวนการฟาซิลิเตชันคือ ความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ให้กับผู้นำภายในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในวัตถุประสงค์ขององค์กร พัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และเปิดพื้นที่ให้เกิดการเรียนรู้และชยับพฤติกรรมไปสู่ทิศทางใหม่ได้จริง การเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องการจึงไม่ใช่เพียงการสื่อสาร แต่ต้องอาศัยกระบวนการที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเชิงลึก ซึ่งฟาซิลิเตชันสามารถตอบโจทย์นี้ได้อย่างชัดเจน

อีกแง่มุมหนึ่งคือ องค์กรหลายแห่งมีขนาดใหญ่ และมีบุคลากรจำนวนมาก ส่งผลให้การสื่อสารและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ยาก ความท้าทายนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมที่ระบุว่า ในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงเร็ว การใช้กระบวนการฟาซิลิเตชันสามารถเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมที่เท่าเทียม และเสริมสร้าง ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม เป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

โดยสามารถจำแนกประเด็นที่เกี่ยวข้องออกเป็น 8 หัวข้อย่อย พร้อมระบุจำนวนครั้งที่กล่าวถึง ซึ่งสะท้อนความสำคัญของแต่ละประเด็นในการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

(1) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กร — ความถี่: 9 ครั้ง

ประเด็นนี้ปรากฏเด่นชัดที่สุดในข้อมูลภาคสนาม โดยเฉพาะในองค์กรที่อยู่ระหว่างการเปลี่ยนผ่าน เช่น การปรับโครงสร้าง การเปลี่ยนผู้นำ หรือการเข้าสู่ยุทธศาสตร์ใหม่ องค์กรต้องการกระบวนการที่ไม่เพียงตอบโจทยการสื่อสาร แต่สามารถสร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรได้อย่างแท้จริง ซึ่งฟาซิลิเตชันถูกมองว่าเป็น กลไกทางจิตวิทยา ที่เอื้อต่อการเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง และลดแรงต้านจากภายในองค์กร

(2) การแลกเปลี่ยนความคิดและเสริมสร้างการทำงานร่วมกันในองค์กร — ความถี่: 7 ครั้ง

องค์กรที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อนมักประสบกับปัญหา “การทำงานแบบไซโล” ฟาซิลิเตชันจึงถูกใช้เป็นเครื่องมือในการเปิดพื้นที่การสื่อสารข้ามระดับหรือข้ามฝ่าย ช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความร่วมมือระหว่างทีมงาน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน

(3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ — ความถี่: 4 ครั้ง

การใช้ฟาซิลิเตชันไม่ได้จำกัดเพียงการพัฒนาทักษะบุคคล แต่ยังมุ่งไปที่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่เอื้อต่อการเติบโต การปรับตัว และการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายด้านวัฒนธรรมขององค์กรที่ต้องการเปลี่ยนผ่านไปสู่วัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และมีความร่วมมือสูง

(4) การสนับสนุนนวัตกรรมในองค์กร — ความถี่: 3 ครั้ง

องค์กรที่เน้นการสร้างนวัตกรรมมองว่าฟาซิลิเตชันสามารถช่วยปลดล็อกศักยภาพ ของบุคลากร ด้วยการตั้งคำถาม เปิดมุมมอง และสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยสำหรับการทดลองสิ่งใหม่ ซึ่งถือเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของนวัตกรรม

(5) การพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำขององค์กรให้ตอบโจทย์เป้าหมายระยะยาว — ความถี่: 2 ครั้ง

มีการกล่าวถึงการใช้ฟาซิลิเตชันเพื่อเสริมบทบาทของ ผู้นำระดับกลาง ที่เป็นกลุ่มสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในช่วงเปลี่ยนผ่านที่ต้องอาศัยผู้นำที่สามารถประสานความเข้าใจระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ

ครั้ง

(6) การเปิดพื้นที่การเรียนรู้และการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ — ความถี่: 2

กระบวนการฟาซิลิเตชันถูกมองว่าเป็นเวทีฝึกฝนสำหรับผู้นำรุ่นใหม่ เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำในโลกยุคใหม่ เช่น ความสามารถในการฟัง การเชื่อมโยงคน และการนำด้วยวิสัยทัศน์ร่วม

(7) การส่งเสริมคุณลักษณะผู้นำในการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง — ความถี่: 2 ครั้ง

ฟาซิลิเตชันช่วยให้ผู้นำ ฟังตัวเองมากขึ้น และสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกล่าวถึงการเปลี่ยนกรอบคิดจากการควบคุมแบบเดิม ไปสู่การเรียนรู้ร่วมกับทีม และการนำด้วยความเข้าใจ

(8) การตระหนักถึงความสำคัญของ Soft Skill ต่อภาวะผู้นำ — ความถี่: 3 ครั้ง

ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า ฟาซิลิเตชันทำให้เห็นคุณค่าของ Soft Skills เช่น การฟัง การตั้งคำถาม และการสร้างพื้นที่ปลอดภัย ซึ่งเดิมอาจไม่ได้ถูกจัดเป็นทักษะสำคัญในองค์กร แต่พบว่าเป็นรากฐานที่ส่งผลต่อการสร้างความไว้วางใจและภาวะผู้นำในเชิงคุณภาพ

G1-L2: คุณสมบัติและกรอบคิด (Mindset) ของผู้เข้าร่วม



ภาพประกอบ 15 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นคุณสมบัติและกรอบคิด (Mindset) ของผู้เข้าร่วมที่ปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1

จากข้อมูลภาคสนาม พบว่าคุณลักษณะของผู้เข้าร่วมกระบวนการฟาสิลิเตชันมีความหลากหลาย แต่มีองค์ประกอบบางประการที่ปรากฏซ้ำอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสัมพันธ์กับความสามารถในการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงตนเองในระดับลึก ประเด็นที่ถูกกล่าวถึงบ่อยที่สุดคือการเปิดรับและกรอบคิดแบบเติบโต (Openness & Growth Mindset) ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถของผู้เรียนในการเปิดใจ ยอมรับข้อเสนอแนะ ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) และพร้อมเปลี่ยนแปลงเมื่อได้รับการสะท้อนหรือคำถามที่กระตุ้นให้เกิดการทบทวนตัวเอง ผู้เข้าร่วมที่มีทัศนคติลักษณะนี้มักสามารถก้าวข้ามความต้านทานภายใน และเคลื่อนไปสู่การเรียนรู้เชิงเปลี่ยนแปลงได้เร็วกว่าผู้อื่น นอกจากนี้ คุณลักษณะอย่าง การเชื่อมโยงและไว้วางใจ (Trust & Connect) และ ความเข้าอกเข้าใจ (Empathy) ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ปรากฏอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรที่ต้องการสร้างทีมข้ามสายงานหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความหลากหลายสูง การที่ผู้เข้าร่วมมีความสามารถในการเชื่อมโยงกับผู้อื่น ลดอคติ และฟังอย่างเข้าใจ ทำให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันในระดับลึก ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการฟาสิลิเตชัน

โดยสามารถจำแนกคุณลักษณะออกเป็น 11 ประเด็นย่อย อ้างอิงจากการเข้ารหัสข้อมูล (Coding) และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาแบบ Thematic Analysis โดยใช้จำนวนครั้งที่กล่าวถึง เป็นตัวสะท้อนความสำคัญของแต่ละประเด็นในการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

(1) มีทัศนคติเปิดรับและมุ่งมั่นพัฒนา (Openness & Growth Mindset)

— ความถี่: 12 ครั้ง

พบว่าเป็นคุณลักษณะที่ปรากฏเด่นชัดที่สุดในกลุ่มผู้เข้าร่วม โดยเฉพาะความสามารถในการเปิดใจ ทดลองสิ่งใหม่ และพร้อมก้าวข้ามข้อจำกัดเดิม เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทัศนคติแบบเติบโต (Growth Mindset) นี้ทำให้ผู้เข้าร่วมกล้าเผชิญกับความไม่แน่นอน และใช้โอกาสในกระบวนการฟาสิลิตีชั่นเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองผู้เข้าร่วมที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้ มักมีกรอบความคิดแบบเปิดรับการเรียนรู้ (Openness) พร้อมที่จะปรับตัว และเชื่อว่าทุกคนสามารถเติบโตและเปลี่ยนแปลงได้ หลายคนกล่าวถึงความสำคัญของการ "เปิดใจฟัง feedback" และ "มองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้" หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

(2) ได้รับความไว้วางใจและสามารถเชื่อมโยงกับผู้อื่น (Trust & Connect)

— ความถี่: 9 ครั้ง

คุณลักษณะนี้สะท้อนถึงความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ปลอดภัย เป็นมิตร และไว้วางใจกันในวงเรียนรู้ ซึ่งมีผลต่อการกล้าแสดงความรู้สึก ความคิดเห็น และการร่วมกันเรียนรู้เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลบางท่านกล่าวว่า คุณสมบัติที่ดีคือต้องเป็นคนที่หัวหนา และเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานร่วมด้วยได้

“คนที่มาเข้ากระบวนการต้องคุยกับเพื่อน คุยกับนาย คุยกับคนข้ามทีมได้ นายโอเค เพื่อนไม่ยี้”

(G1-Org1-P1, 2568)

(3) มีเจตคติแห่งการสนับสนุนและเอื้อเฟื้อผู้อื่น (Support & Care) —

ความถี่: 9 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมหลายคนแสดงความห่วงใยผู้อื่นในวงเรียนรู้ พร้อมให้การสนับสนุนและรับฟังอย่างจริงใจ ช่วยให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือ และทำให้การเรียนรู้ร่วมกันเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น คำว่า “จิตอาสา” และ “พร้อมสนับสนุนงานของคนอื่น” เป็นคำที่ถูกกล่าวถึงบ่อยในส่วนนี้

“ต้องมีใจในการช่วยเหลือและดูแลคนอื่น เนื่องจากงานการมาร่วมมักจะได้มี
ค่าตอบแทนทางการเงิน แต่เป็นการให้ความสุขและช่วยให้ผู้อื่นเติบโต”

(G1-Org3-P1, 2568)

(4) มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) —

ความถี่: 8 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมสามารถสื่อสารอย่างเปิดเผย ตั้งคำถามอย่างลึกซึ้ง และสะท้อน
กลับอย่างมีคุณภาพ ซึ่งช่วยเชื่อมโยงการเรียนรู้ภายในกลุ่ม และเป็นกลไกสำคัญของการ
ขับเคลื่อนกระบวนการ

(5) มีความสามารถในการเข้าอกเข้าใจผู้อื่น (Empathy) — ความถี่: 4

ครั้ง

แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจบริบท ความรู้สึก และแรงขับของผู้อื่น
โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ซับซ้อน ซึ่งช่วยลดการตัดสินใจ และส่งเสริมการฟังอย่างลึกซึ้ง

(6) มีทักษะในการเรียนรู้และเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Active Learner

Traits) — ความถี่: 4 ครั้ง

สะท้อนความสามารถของผู้เข้าร่วมในการตั้งคำถามกับตนเอง และ
เรียนรู้จากประสบการณ์จริงอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดพัฒนาตน

(7) มีความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ (Adaptability) —

ความถี่: 4 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมหลายคนสามารถเรียนรู้และปรับตัวกับสถานการณ์ใหม่อย่าง
เหมาะสม โดยเฉพาะในกระบวนการที่มีความหลากหลายของผู้เข้าร่วมและบริบท

(8) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skill) — ความถี่: 3 ครั้ง

สะท้อนถึงความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้อื่นใน
กลุ่ม ทั้งในระดับบุคคลและการทำงานร่วมกัน

(9) มีความสามารถในการสื่อสารอารมณ์และบริหารความรู้สึกตนเอง

(Emotional Expression & Regulation) — ความถี่: 3 ครั้ง

มีความสามารถในการแสดงออกและจัดการกับอารมณ์ของตนอย่าง
เหมาะสมในบริบทของการเรียนรู้ร่วม

(10) ไม่ตัดสินผู้อื่น (Non-Judgmental Attitude) — ความถี่: 2 ครั้ง

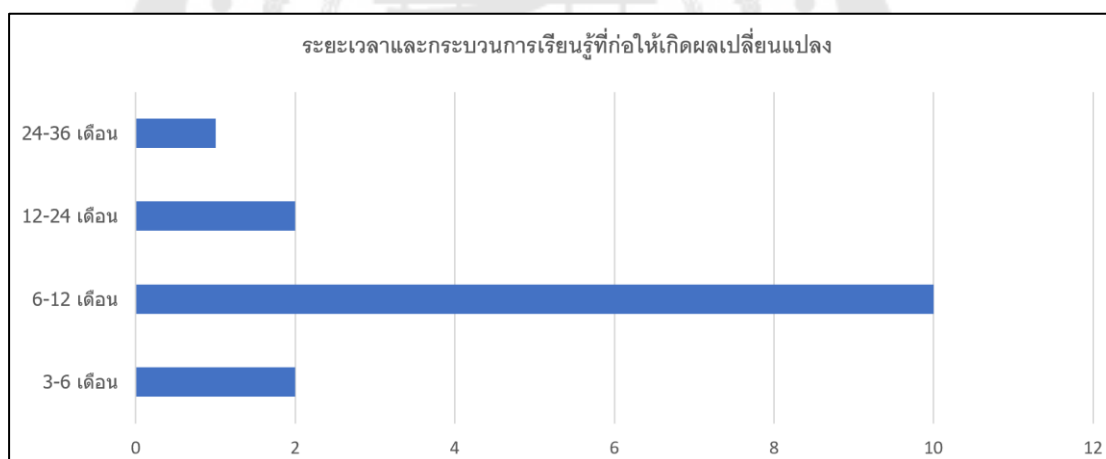
สะท้อนความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย โดยไม่รีบด่วนตัดสิน ซึ่งช่วยสร้างพื้นที่ปลอดภัยและส่งเสริมความกล้าแสดงออกในกลุ่ม

(11) มีทักษะในการสรุปและจัดระบบความคิด (Analytical & Reflective Thinking) — ความถี่: 1 ครั้ง

แม้จะปรากฏไม่บ่อย แต่แสดงถึงความสามารถในการสังเคราะห์ความเข้าใจ และวางระบบความคิดเพื่อการเรียนรู้ของตนเองและผู้อื่นอย่างมีแบบแผน และยังเป็นทักษะที่สำคัญในการนำไปต่อยอดในโครงการต่างๆที่ได้รับมอบหมายอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะและกรอบคิดของผู้เข้าร่วมที่ปรากฏในการศึกษานี้ ล้วนเป็นปัจจัยหนุนเสริมที่ช่วยให้กระบวนการฟาซิลิเตชันดำเนินไปอย่างมีพลัง และเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในระดับบุคคลและองค์กร

G1-L3: ระยะเวลาและกระบวนการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดผลเปลี่ยนแปลง



ภาพประกอบ 16 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นระยะเวลาและกระบวนการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดผลเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม พบว่าระยะเวลาที่องค์กรใช้กระบวนการฟาซิลิเตชันในการพัฒนาภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงภายใน มีความหลากหลายตั้งแต่ 3 เดือน ไปจนถึง 3 ปี ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ลักษณะของผู้เข้าร่วม และบริบทขององค์กร อย่างไรก็ตาม **ช่วงเวลา 6-12 เดือน** เป็นช่วงที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุด โดยร้อยละ

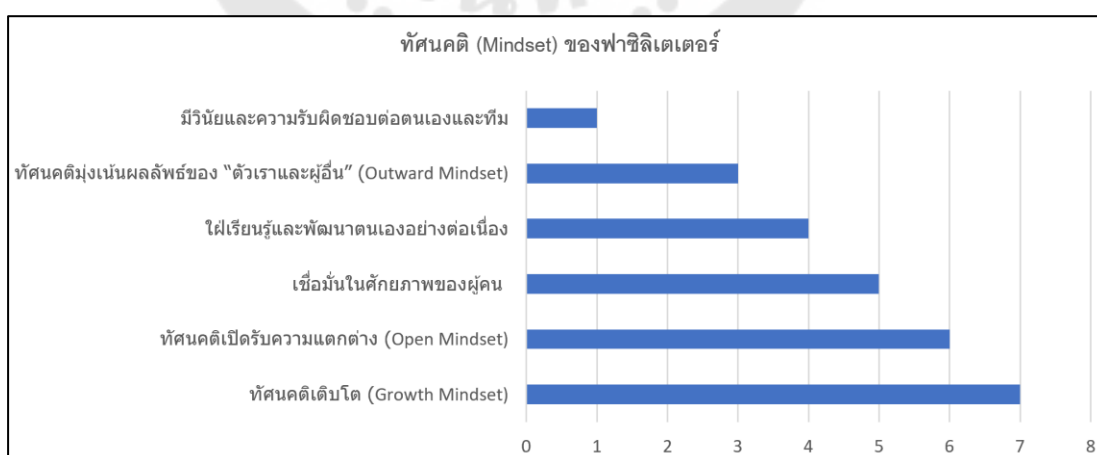
66.67 ของผู้ให้ข้อมูลระบุว่า เป็นช่วงเวลา “เริ่มเห็นผล” ทั้งในระดับความคิด พฤติกรรม และการประยุกต์ใช้ในงานจริง

ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า ช่วงเวลา 3–6 เดือนอาจช่วยกระตุ้นการตระหนักรู้และเปิดใจ ต่อแนวคิดใหม่ได้ดี โดยเฉพาะเมื่อกระบวนการมีความต่อเนื่องและออกแบบให้เหมาะสม แต่โดยทั่วไปมักยังไม่เพียงพอสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ในขณะที่ช่วงเวลา 6–12 เดือน เป็น “ระยะที่เหมาะสม” ที่บุคลากรได้ทดลอง นำสิ่งที่เรียนรู้ไปปฏิบัติจริง และกลับมาสะท้อน (reflection) ซึ่งทำให้การเรียนรู้ลึกซึ้งขึ้นและเกิดการตกผลึกทางความคิด แต่แน่นอนว่าระยะการ พัฒนาขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละบุคคล รวมทั้งปัจจัยสนับสนุนจากองค์กรและเพื่อนร่วมงาน

ผู้ให้ข้อมูลยังเน้นว่า ความต่อเนื่อง และจังหวะของการจัดกระบวนการมีความสำคัญอย่างมาก หากมีเพียงการจัดกิจกรรมแบบครั้งเดียว (event-based) โดยไม่มีการติดตามผลจะไม่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงได้ ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบของกระบวนการที่ช่วยให้เกิดผล ได้แก่ การมีช่วงเวลาให้ฝึกฝน การได้รับคำแนะนำ การโค้ช (Coaching) และการเปิดพื้นที่ให้แลกเปลี่ยนอย่างปลอดภัย

ประเด็นเรื่อง “การตกผลึก” และ “การลงมือจริง” ถูกยกเป็นเงื่อนไขสำคัญในช่วงเวลา 6 เดือนขึ้นไป โดยเฉพาะในกลุ่มผู้นำระดับกลางและระดับสูง ที่ต้องใช้เวลาในการปรับวิธีคิดและทดลองใช้องค์ความรู้ที่ได้จากกระบวนการ

G1-L4: ทักษะคติของฟาซิลิเตเตอร์ (Facilitator Mindset)



ภาพประกอบ 17 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นทัศนคติ (Mindset) ของฟาซิลิเตเตอร์ที่ปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1

จากข้อมูลภาคสนาม พบว่าทัศนคติ (mindset) ของฟาซิลิเตเตอร์มีบทบาทสำคัญต่อความลึกและประสิทธิภาพของกระบวนการเรียนรู้ โดยเฉพาะในบริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ทัศนคติที่ถูกกล่าวถึงบ่อยที่สุดคือ “กรอบคิดแบบเติบโต” (Growth Mindset) ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อที่ว่าผู้เข้าร่วมทุกคนมีศักยภาพที่จะเรียนรู้และพัฒนาได้ หากได้รับโอกาสและการสนับสนุนที่เหมาะสม

ฟาซิลิเตเตอร์ที่มีกรอบคิดแบบเติบโต มักมองเห็นข้อผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และสามารถอดทนต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องอาศัยเวลา ความไว้วางใจ และจังหวะเฉพาะตัวของผู้เข้าร่วม นอกจากนี้ยังพบว่าฟาซิลิเตเตอร์ต้องมี “กรอบคิดแบบเปิดรับ” (Open Mindset) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการรับฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep listening) และยอมรับมุมมองที่หลากหลายโดยไม่ด่วนตัดสิน อีกหนึ่งทัศนคติที่สะท้อนความลึกในการดำเนินกระบวนการคือ กรอบคิดแบบเน้นผู้อื่น (Outward Mindset) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงจุดยืนของฟาซิลิเตเตอร์ที่ไม่เน้นบทบาทของตนเองเป็นศูนย์กลาง แต่ให้ความสำคัญกับผลกระทบที่กระบวนการมีต่อผู้เข้าร่วม และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับทีมและองค์กร เป็นผู้เอื้อให้คนอื่นเติบโต โดยไม่แทรกแซงหรือควบคุม

ในบางองค์กรยังเน้นย้ำคุณลักษณะเช่น วินัยในตนเอง และ ความรับผิดชอบต่อทีม โดยระบุว่าฟาซิลิเตเตอร์ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบกระบวนการเปลี่ยนแปลง มักมีความมั่นคงภายในสูง สามารถรักษาบรรยากาศของกลุ่มให้ปลอดภัย และมีจริยธรรมในการจัดการกับพลังของกลุ่ม

ในภาพรวม ทัศนคติของฟาซิลิเตเตอร์ที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงได้จริง ต้องผสมผสานระหว่างความถ่อมตน ความตั้งใจ และความมั่นคงทางจิตใจ และความตั้งใจที่บริสุทธิ์ เพื่อทำให้กระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีความหมายและปลอดภัย

(1) ทัศนคติเติบโต (Growth Mindset) — ความถี่: 7 ครั้ง

ฟาซิลิเตเตอร์ที่มีกรอบคิดแบบเติบโต เชื่อว่าทุกคนสามารถพัฒนาได้จากการเรียนรู้และฝึกฝน และมอง “ความผิดพลาด” เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเติบโต ไม่ใช่สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง สิ่งนี้เอื้อต่อการสร้างพื้นที่เรียนรู้ที่ปลอดภัยแก่ผู้เข้าร่วม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า

“ฟาซิลิเตเตอร์ต้องไม่กลัวที่จะผิด และพร้อมเรียนรู้จากสิ่งนั้นไปพร้อมกับกลุ่ม”

(G1-Org4-P3, 2568)

แนวคิดนี้จึงเป็นรากฐานสำคัญของการเอื้อให้ผู้เรียนกล้าทดลองและเปิดใจกับการเปลี่ยนแปลง

(2) ทักษะเปิดรับความหลากหลาย (Open Mindset) — ความถี่: 6 ครั้ง

นอกจากการเปิดใจเรียนรู้ ฟาซิลิเตเตอร์ต้องเปิดใจ “ฟังความเห็นที่แตกต่าง” และไม่ตัดสินความคิดของผู้อื่น การยอมรับในความแตกต่างนี้สะท้อนผ่านพฤติกรรมการตั้งคำถาม ฟังอย่างลึกซึ้ง และให้พื้นที่กับเสียงของทุกคนในกลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“ฟาซิลิเตเตอร์ที่ดีต้องฟังอย่างไม่มีธง และช่วยให้คนกล้าเสนอสิ่งที่ไม่เคยพูด”

(G1-Org5-P3, 2568)

ซึ่งเป็นจุดตั้งต้นของกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

(3) เชื่อมมั่นในศักยภาพของผู้คน (Belief in People's Potential) — ความถี่: 5 ครั้ง

ฟาซิลิเตเตอร์ที่ประสบความสำเร็จล้วนมี “ความเชื่อในศักยภาพของผู้คน” ว่าทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงและเติบโตได้ เพียงแต่ต้องได้รับโอกาสและบริบทที่เหมาะสม หนึ่งในผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่า

“บางครั้งคนไม่ใช่ไม่มีศักยภาพ แต่ไม่เคยมีใครถาม หรือไม่เคยมีใครเชิญชวนให้คิดจริงจังมาก่อน”

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกระบวนการฟาซิลิเตชันที่เน้นการเชื่อมโยงศักยภาพจากภายในสู่ภายนอก

(4) รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Learning Orientation) — ความถี่: 4 ครั้ง

ฟาซิลิเตเตอร์ต้องมีทัศนคติ “เรียนรู้ตลอดเวลา” ไม่เพียงเพื่อถ่ายทอดให้ผู้อื่น แต่เพื่อต่อยอดการเติบโตของตนเองด้วย การอัปเดตเครื่องมือใหม่ ๆ การสะท้อนตนเอง และการรับผิดชอบแบกจึงเป็นลักษณะของผู้เอื้อที่แท้จริง

(5) ทักษะเชื่อมโยงกับผู้อื่น (Outward Mindset) — ความถี่: 3 ครั้ง

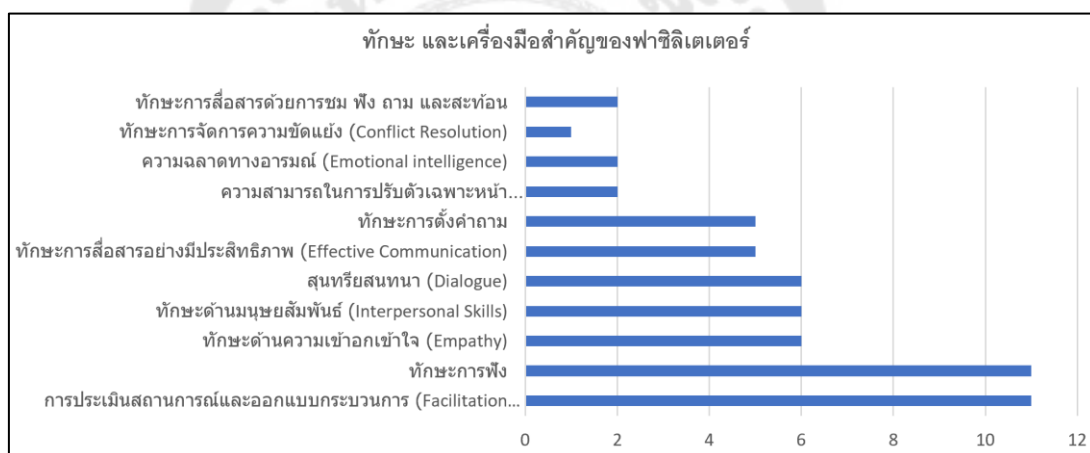
ฟาซิลิเตเตอร์ที่มี “Outward Mindset” จะไม่มุ่งมองกระบวนการจากมุมของตนเอง แต่เน้นความต้องการและบริบทของผู้เรียน การมองเห็น “เขาเป็นคน” ไม่ใช่ “ผู้ต้องได้รับ

การเปลี่ยนแปลง” ทำให้สามารถเอื้อให้ผู้เรียนรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง ไม่ใช่เพราะถูกเปลี่ยน

(6) มีวินัยและความรับผิดชอบต่อคนและทีม (Discipline & Commitment to the Team) — ความถี่: 1 ครั้ง

แม้จะเป็นประเด็นที่กล่าวถึงน้อย แต่ “วินัย” และ “ความรับผิดชอบต่อคนและทีม” ถือเป็นคุณลักษณะภายในที่หล่อหลอมฟาซิลิเตเตอร์ให้คงเส้นคงวาในการทำหน้าที่ โดยเฉพาะในบริบทองค์กรที่มีความคาดหวังสูง ความมุ่งมั่นอย่างมั่นคงในบทบาทจึงสะท้อนความเป็นผู้นำอย่างแท้จริงของผู้เอื้อกระบวนการ

G1-L5: ทักษะและเครื่องมือสำคัญของฟาซิลิเตเตอร์ (Facilitator Competencies and Tools)



ภาพประกอบ 18 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นทักษะ และเครื่องมือสำคัญของฟาซิลิเตเตอร์ที่ปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามของกลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการฟาซิลิเตชัน (G1) พบว่า “ทักษะและเครื่องมือ” ที่ฟาซิลิเตเตอร์ใช้ในการดำเนินกระบวนการมีผลต่อคุณภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในมิติของการสื่อสาร การฟัง การออกแบบกระบวนการ และการสร้างความไว้วางใจในกลุ่มผู้เข้าร่วม ทักษะเหล่านี้ไม่เพียงเป็นเครื่องมือเชิงเทคนิค แต่ยังสะท้อนถึงความเข้าใจลึกซึ้งในธรรมชาติของมนุษย์และพลวัตของการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งฟาซิลิเตเตอร์ที่มีประสบการณ์มักใช้ทักษะเหล่านี้ร่วมกันอย่างกลมกลืน

ต่อไปนี้เป็นทักษะและเครื่องมือที่สำคัญ ซึ่งได้รับการกล่าวถึงจากผู้ให้ข้อมูลในระดับความถี่ต่าง ๆ

(1) การประเมินสถานการณ์และออกแบบกระบวนการ (Facilitation Design) — ความถี่: 11 ครั้ง

ทักษะนี้คือที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดสองอันดับแรก ซึ่งสะท้อนว่าฟาซิลิเตเตอร์ต้องมีความสามารถในการมองภาพรวม เข้าใจจุดมุ่งหมายของผู้เข้าร่วม และสามารถออกแบบลำดับกิจกรรมให้มีความต่อเนื่องเหมาะสมกับเป้าหมาย การวางลำดับกระบวนการ เครื่องมือ และจังหวะของการเรียนรู้ ล้วนเป็นองค์ประกอบที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญ และความละเอียด

(2) ทักษะการฟัง (Deep Listening) — ความถี่: 11 ครั้ง

ทักษะที่มีจำนวนการกล่าวถึงสูงสุดเช่นกัน คือ การฟัง ซึ่งในที่นี้หมายถึงการฟังอย่างตั้งใจ (deep listening) ไม่ใช่เพียงเพื่อเข้าใจสิ่งที่ผู้เข้าร่วมพูด แต่เพื่อเข้าถึงความรู้สึก ความคิด และแรงขับเคลื่อนที่อยู่เบื้องหลังคำพูดนั้น ทักษะนี้ไม่เพียงช่วยให้ฟาซิลิเตเตอร์เข้าใจกลุ่มอย่างลึกซึ้ง แต่ยังเป็นการทำให้ผู้เข้าร่วมกล้าสำรวจตัวเองอย่างปลอดภัย ผู้ให้ข้อมูลหลายคนกล่าวตรงกันว่า “การฟังทำให้คนรู้สึกที่เราเห็นเขา เราไม่ตัดสิน และเขากล้าเล่าในสิ่งที่ไม่เคยพูดกับใคร”

(3) ทักษะด้านความเข้าใจ (Empathy) — ความถี่: 6 ครั้ง

อีกทักษะที่สำคัญ คือ การเข้าใจ (Empathy) ฟาซิลิเตเตอร์ที่สามารถ “ฟังด้วยหัวใจ” เข้าใจผู้เข้าร่วมกระบวนการอย่างแท้จริงจะสามารถประคับประคองกลุ่มในช่วงที่ผู้เข้าร่วมรู้สึกเปราะบาง เปิดใจ หรือเผชิญกับความไม่แน่นอนได้ดี ส่งผลให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกไว้วางใจ และกล้าเรียนรู้ร่วมกันอย่างแท้จริง

(4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills) — ความถี่: 6 ครั้ง

ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ช่วยให้ฟาซิลิเตเตอร์เชื่อมโยงกับผู้เข้าร่วม และส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกันในกลุ่มที่มีความหลากหลายสูง ทักษะนี้ช่วยให้ฟาซิลิเตเตอร์อ่านความเคลื่อนไหวของผู้เข้าร่วมได้ และประคองพลังกลุ่มไปสู่เป้าหมายโดยไม่เร่งรีบเกินไป

(5) สนทนา (Dialogue) — ความถี่: 6 ครั้ง

ฟาซิลิเตเตอร์หลายคนใช้สนทนา (Dialogue) เป็นเครื่องมือในการ “สร้างพื้นที่ปลอดภัย” และ “พื้นที่การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์” โดยใช้เทคนิคการตั้งคำถาม เปิดพื้นที่ และกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมได้เชื่อมโยงประสบการณ์ร่วมกันอย่างลึกซึ้ง

(6) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) — ความถี่: 5 ครั้ง

การสื่อสารไม่ใช่เพียงการพูดให้เข้าใจ แต่รวมถึงน้ำเสียง จังหวะ และการเลือกใช้คำพูดที่เหมาะสม ทักษะนี้ช่วยให้การสื่อสารในกลุ่มเป็นไปอย่างราบรื่น และลดความขัดแย้ง

(7) ทักษะการตั้งคำถาม (Questioning) — ความถี่: 5 ครั้ง

การตั้งคำถามอย่างสร้างสรรค์ เพื่อกระตุ้นการคิด การสะท้อน และการเรียนรู้ในกลุ่ม เป็นอีกหนึ่งทักษะสำคัญที่ทำให้ผู้เข้าร่วมไม่เพียงแต่ตอบคำถาม แต่ “ค้นพบตนเอง” ผ่านการตอบ

(8) ความสามารถในการปรับตัวเฉพาะหน้า (Improvisation) — ความถี่: 2 ครั้ง

ฟาซิลิเตเตอร์ต้องสามารถ “อ่านสถานการณ์” และเลือกใช้เครื่องมือได้อย่างยืดหยุ่น ขึ้นอยู่กับพลังงานและพลวัตของกลุ่มในขณะนั้น ถึงแม้จะมีการกล่าวถึงน้อยกว่า แต่ทักษะในการปรับตัวเฉพาะหน้า (Improvisation) ก็มีความสำคัญในเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามแผน หรือเมื่อผู้เข้าร่วมสะท้อนประเด็นที่ลึกเกินความคาดหมาย ทักษะเหล่านี้ช่วยให้ฟาซิลิเตเตอร์มีความยืดหยุ่น และสามารถ อยู่กับกลุ่มอย่างแท้จริง

(9) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) — ความถี่: 2 ครั้ง

ผู้ให้ข้อมูลบางคนเห็นว่า ฟาซิลิเตเตอร์ต้องสามารถ “เคลียร์อารมณ์ของตัวเอง” ก่อนเข้าห้อง เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อพลังของกลุ่ม หนึ่งในผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ขั้นตอนแรกเราต้องจัดการตัวเองให้ได้ก่อน”

(10) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Resolution) — ความถี่: 1 ครั้ง

แม้จะกล่าวถึงไม่บ่อย แต่เป็นทักษะที่จำเป็นมาก โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่กลุ่มมีความคิดเห็นที่แตกต่าง การใช้เทคนิคลดแรงต้าน และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายรู้สึกได้รับการรับฟังมีส่วนช่วยให้กระบวนการเดินหน้าต่อไปได้

(11) ทักษะการสื่อสารด้วยการชม พัง ถาม และสะท้อน — ความถี่: 1 ครั้ง

ทักษะนี้ถูกพูดถึงเพียงครั้งเดียว เนื่องจากบางผู้ให้ข้อมูลอาจตีความรวมในทักษะการสื่อสาร และมีการแยกประเด็นให้ความสำคัญเช่น ทักษะการฟัง และทักษะการถาม

ทักษะทั้งหมดนี้ สอดคล้องกับวรรณกรรมในบทที่ 2 ที่กล่าวถึง 5 ทักษะสำคัญของฟาซิลิเตเตอร์ ซึ่งอธิบายไว้ว่า

1. การฟังอย่างตั้งใจ (Deep Listening) เป็นรากฐานของการฟาสิลิเตชันที่มีคุณภาพ ช่วยให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกได้รับการยอมรับ และสามารถเปิดเผยความคิดได้อย่างปลอดภัย (Kaner et al., 2014)

2. การตั้งคำถามที่มีคุณภาพ (Effective Questioning) เป็นทักษะที่ช่วยเปิดพื้นที่ทางความคิด และส่งเสริมการคิดเชิงวิพากษ์ในกลุ่ม (Kaner et al., 2014)

3. การสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Reflection) เป็นวิธีการประสานมุมมองหลากหลายของกลุ่ม และเชื่อมโยงไปสู่การตัดสินใจหรือพฤติกรรมที่เป็นรูปธรรม (Schwarz et al., 2016)

4. การสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ (Building Trust and Collaboration) เป็นกลไกที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมที่แท้จริง และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของผู้เข้าร่วมในกระบวนการ (Bens, 2017)

5. การจัดการเวลาและกระบวนการ (Time and Process Management) เป็นทักษะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมของกระบวนการ และช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อจำกัดของเวลา (Kaner et al., 2014)

ทักษะที่สำคัญของฟาสิลิเตเตอร์เหล่านี้ทั้งหมดต่างปรากฏอยู่ในประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูล กล่าวได้ว่า ฟาสิลิเตเตอร์ที่สามารถ “ปรับประคองกระบวนการ” อย่างมีประสิทธิภาพ คือผู้ที่สามารถใช้ทั้งเครื่องมือเชิงเทคนิคและภาวะภายในของตนเป็นเครื่องมือสร้างพื้นที่เรียนรู้ร่วมกันที่ปลอดภัย ลึกซึ้ง และทรงพลัง จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและเชิงจิตสำนึกของผู้เข้าร่วมในระดับที่ยั่งยืน

G1-L6: บทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ (Roles of Facilitator)



ภาพประกอบ 19 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นบทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ที่ปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามของกลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการฟาซิลิเตชัน (G1) พบว่า ฟาซิลิเตเตอร์มีบทบาทที่หลากหลายและซับซ้อนในการสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ โดยไม่จำกัดอยู่เพียงบทบาทของผู้นำวงสนทนา หากแต่ครอบคลุมถึงบทบาทของโค้ช ที่ปรึกษา ผู้ออกแบบกระบวนการ ผู้ประเมินความพร้อมของกลุ่ม และผู้กระตุ้นให้เกิดการตระหนักรู้ภายในตัวผู้เข้าร่วม ข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่า ฟาซิลิเตเตอร์ที่ประสบความสำเร็จมักมีความสามารถในการปรับบทบาทตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่กลุ่มกำลังเผชิญความท้าทาย หรืออยู่ในภาวะที่ต้องการการตัดสินใจสำคัญ

การจำแนกบทบาทสามารถอิงจากความถี่ที่ปรากฏในการสัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

(1) การโค้ชและการให้คำปรึกษา (Coaching & Mentoring) — ความถี่: 6 ครั้ง

ฟาซิลิเตเตอร์ไม่เพียงเป็นผู้นำกิจกรรม แต่ยังทำหน้าที่เป็น “กระจก” ที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมเห็นศักยภาพของตนเอง ผ่านกระบวนการตั้งคำถามเชิงลึก การสะท้อนกลับ และการเปิดพื้นที่ปลอดภัย เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเส้นทางของตนเอง ตัวอย่างคำถามหนึ่งสะท้อนว่า “เราตั้งคำถามมากกว่าการสอน เพื่อให้เขาได้คิดเอง ไม่ได้บอกคำตอบตรง ๆ” บทบาทนี้ถือเป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนแปลงจากภายใน

(2) การแทรกแซงเชิงกลยุทธ์เพื่อจุดเปลี่ยน (Strategic Intervention) — ความถี่: 6 ครั้ง

ในสถานการณ์เฉพาะ ฟาซิลิเตเตอร์ต้องสามารถ “แทรกแซง” หรือออกแบบกิจกรรมที่กระตุ้นให้กลุ่มเกิดการตัดสินใจหรือปรับวิธีคิดเดิม เช่น การตั้งคำถามที่ชวนให้หันกลับมาไตร่ตรองความจริง หรือการเปิดเวทีให้เกิด “ความเห็นที่แตกต่าง” บทบาทนี้ต้องการทั้งความเฉียบคมและความเข้าใจบริบทของกลุ่มอย่างลึกซึ้ง

(3) การวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการฟาซิลิเตชัน (Facilitation Process Design) — ความถี่: 5 ครั้ง

ฟาซิลิเตเตอร์เปรียบเสมือน “ผู้ออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้” โดยต้องสามารถจัดโครงสร้างกิจกรรม ให้สอดคล้องกับเป้าหมายทั้งในระดับทีมและองค์กร คำหนึ่งที่กล่าวถึงบ่อยคือ “การจัด flow ให้กลุ่ม” ซึ่งหมายถึงการนำพากระบวนการให้ดำเนินไปตามจังหวะที่เหมาะสม พร้อมทั้งตอบใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องการ

(4) การสร้างความไว้วางใจในกลุ่ม (Building Trust) — ความถี่: 4 ครั้ง

ก่อนที่การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ฟาซิลิเตเตอร์ต้องสร้าง “พื้นที่ปลอดภัย” ที่ทำให้ผู้เข้าร่วมกล้าแสดงออก ยอมรับความรู้สึก และไว้วางใจกัน คำหนึ่งที่สะท้อนบทบาทนี้ได้ชัดเจนคือ

“ก่อนจะเริ่มอะไร ต้องทำให้เขาไว้วางใจก่อน”

(G1-Org4-P1, 2568)

ความไว้วางใจนี้ไม่เพียงจำกัดอยู่ในเวลากิจกรรม แต่ยังมีผลต่อความร่วมมือภายในองค์กรในระยะยาว

(5) การสังเกตและประเมินบริบทในกระบวนการ (Observation & Assessment) — ความถี่: 4 ครั้ง

ฟาซิลิเตเตอร์ที่มีความสามารถในการ “อ่านพลังกลุ่ม” จะสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการได้อย่างยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เช่น สังเกตว่าเมื่อใดควรชะลอหรือเร่งกระบวนการ เมื่อใดควรเน้นอารมณ์หรือเน้นข้อมูล

(6) การจุดประกายและบันดาลใจ (Inspiring Participants) — ความถี่: 3 ครั้ง

ฟาซิลิเตเตอร์บางคนทำหน้าที่ “ส่งพลัง” ผ่านคำพูด กิริยา หรือท่าที โดยเฉพาะในช่วงที่กลุ่มรู้สึกหมดไฟหรือไม่แน่ใจในตนเอง บทบาทนี้มีลักษณะของการเป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ทำให้ผู้เข้าร่วมกล้าเดินหน้าต่อ แม้เผชิญความไม่แน่นอน

(7) การกระตุ้นให้เกิดความตระหนักรู้ (Facilitating Awareness) — ความถี่: 2 ครั้ง

การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงมักเริ่มจาก “ตระหนักว่าจำเป็นต้องเปลี่ยน” บทบาทฟาซิลิเตเตอร์ในที่นี้คือการช่วยให้ผู้เข้าร่วมมองเห็น “จุดอับ” ของตนหรือทีม เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้

(8) การสร้างความพร้อมทางอารมณ์ (Emotional Readiness) — ความถี่: 1 ครั้ง

ในบางกรณี ผู้เข้าร่วมยังไม่พร้อมที่จะเรียนรู้ ฟาซิลิเตเตอร์ต้องมีความสามารถในการประเมิณและช่วยปรับจิตใจของกลุ่ม เช่น การใช้กิจกรรมผ่อนคลายหรือบทสนทนาแบบไม่เป็นทางการ เพื่อให้ทุกคนพร้อมเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้อย่างแท้จริง

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของบทบาทฟาซิลิเตเตอร์ในกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า บทบาทดังกล่าวมิได้ดำรงอยู่อย่างแยกขาดจากกัน แต่กลับเสริมแรงกันอย่างเป็นองค์รวม ทั้งในเชิงกลยุทธ์ การสร้างความร่วมมือ การจัดการความสัมพันธ์ และการส่งเสริมการเรียนรู้ จึงไม่อาจกล่าวได้ว่า ฟาซิลิเตเตอร์เป็นเพียงผู้นำกระบวนการ หากแต่เป็น *ผู้จุดประกายการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)* ที่ออกแบบโครงสร้างการเรียนรู้ และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มไปพร้อมกันอย่างแยกย่อย

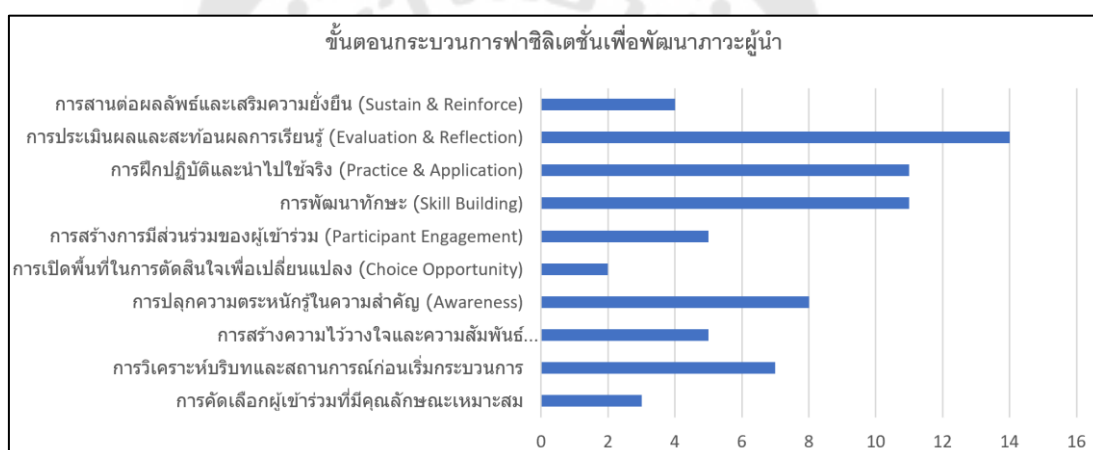
เนื้อหาในบทที่ 2 ได้เสนอกรอบแนวคิดไว้ชัดเจนว่า บทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ในกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีอย่างน้อย 5 มิติ ได้แก่

- (1) บทบาทเชิงกลยุทธ์: ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Strategic Change Agent)
- (2) การสร้างความร่วมมือและการสนับสนุนในกลุ่ม (Collaborative Partner and Supporter)
- (3) ผู้สร้างความรู้และทักษะ (Knowledge Creator and Skill Developer)
- (4) การปรับตัวในบริบทที่ซับซ้อน (Adaptation in Complex Contexts)
- (5) การจัดการปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ในกลุ่ม (Interpersonal and Relational Management)

ซึ่งสอดคล้องอย่างยิ่งกับข้อมูลภาคสนามที่ได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์ ฟาซิลิเตเตอร์ที่สามารถปฏิบัติบทบาททั้ง 5 ประการนี้ได้อย่างสมดุล มักเป็นผู้ที่สามารถนำพากลุ่มให้ก้าวข้าม “ความรู้เดิม” สู่การ “เรียนรู้ใหม่” ที่มีพลวัตสูง โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอน (Connolly et al., 2020; Wikström et al., 2022)

กล่าวได้ว่าบทบาทของฟาซิลิเตเตอร์มีพลังมหาศาลต่อการเคลื่อนไหวขององค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน กล่าวคือ ฟาซิลิเตเตอร์ไม่ได้ทำหน้าที่เร่งรัดการเปลี่ยนแปลง หากแต่สร้างเงื่อนไขแห่งความไว้วางใจ ความเข้าใจ และความร่วมมือที่ทำให้การเปลี่ยนแปลง ค่อย ๆ เกิดขึ้นจากภายในอย่างลึกซึ้ง

G1-L7: ขั้นตอนกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



ภาพประกอบ 20 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นขั้นตอนกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่ปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1

กระบวนการฟาซิลิเตชันที่ถูกนำไปใช้ในบริบทองค์กรธุรกิจเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มักถูกออกแบบอย่างมีลำดับชัดเจน ตั้งแต่การวางรากฐานจนถึงการสร้างความต่อเนื่องในพฤติกรรมผู้นำ โดยแต่ละขั้นตอนมีเป้าหมายเฉพาะ และสะท้อนถึงวิธีคิดเชิงกระบวนการที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจากภายในสู่ภายนอก

(1) การคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่มีคุณลักษณะเหมาะสม — ความถี่: 3 ครั้ง

ขั้นตอนแรกที่สำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางของกระบวนการฟาซิลิเตชัน คือ การ “เลือกผู้เข้าร่วมที่ใช่” ซึ่งไม่ได้หมายถึงบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงหรือมีอำนาจโดยตรง แต่เป็นผู้ที่มี “ความพร้อมเรียนรู้” และมีศักยภาพแฝงที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวนหนึ่ง

ระบุว่า ผู้ที่มีกรอบคิดเติบโต (growth mindset) ความถ่อมตน และทัศนคติที่เปิดใจ มักจะเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์สูงสุดจากกระบวนการ การคัดเลือกที่รอบคอบในขั้นตอนนี้จึงเป็นทั้งตัวกรองและจุดเริ่มต้นของความสำเร็จในระยะยาว

(2) การวิเคราะห์บริบทและสถานการณ์ก่อนเริ่มกระบวนการ — ความถี่: 7 ครั้ง

ฟาซิลิเตเตอร์จะให้ความสำคัญกับการเข้าใจองค์กร ผู้เข้าร่วม และวัฒนธรรมการทำงานก่อนเริ่มต้นทุกโปรแกรม มีผู้ให้สัมภาษณ์ถึง 7 รายที่ระบุว่าขั้นตอนนี้คือ “หัวใจของการออกแบบ” เพราะการออกแบบกระบวนการที่ดีจะต้องสะท้อนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และต้องเชื่อมโยงกับบริบทของแต่ละบุคคล ฟาซิลิเตเตอร์จะทำการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และการอ่านระหว่างบรรทัดของทีมผู้บริหารเพื่อให้ได้ภาพความจริงมากที่สุด

(3) การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์เบื้องต้น (Rapport Building) — ความถี่: 5 ครั้ง

ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานสำคัญของกระบวนการทั้งหมด โดยเฉพาะในโปรแกรมที่ต้องการให้ผู้เข้าร่วมสำรวจตนเองและเปิดเผยความเปราะบาง ฟาซิลิเตเตอร์จึงใช้กิจกรรมหลากหลายในการละลายพฤติกรรม และสร้างความคุ้นเคย เช่น เวิร์กชอปเล็ก ๆ การฟังอย่างลึกซึ้ง และการเล่าเรื่องเชิงประสบการณ์ แม้จำนวนผู้พูดถึงในประเด็นนี้จะอยู่ที่ 5 ราย แต่ทุกคนต่างกล่าวเป็นเสียงเดียวกันว่านี่คือ “พื้นที่ปลอดภัย” ที่ทำให้ทุกอย่างเป็นไปได้

(4) การปลูกความตระหนักรู้ในความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง (Awareness) — ความถี่: 5 ครั้ง

นี่คือขั้นตอนสำคัญที่สุดของการ “เปิดตา-เปิดใจ” โดยมีผู้กล่าวถึงสูงถึง 8 ราย ซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในขั้นที่ถูกใช้อย่างแพร่หลาย ฟาซิลิเตเตอร์มักออกแบบกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วม “เห็นตนเอง” เช่น การส่องกระจกทางความคิด การสะท้อนผ่านเพื่อนร่วมทีม หรือการใช้ข้อมูลจริงประกอบการชวนคิด จุดมุ่งหมายคือให้เกิดการตระหนักถึงความเชื่อเดิมที่จำกัดการเติบโต และเปิดใจต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง

(5) การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลง (Choice Opportunity) — ความถี่: 2 ครั้ง

แม้มีเพียง 2 คนที่กล่าวถึงโดยตรง แต่ในเชิงคุณภาพกลับมีความสำคัญสูง ฟาซิลิเตเตอร์บางคนระบุว่า การบังคับให้เปลี่ยนแปลงอาจได้ผลในระยะสั้น แต่การที่ผู้เข้าร่วม “เลือกด้วยตนเอง” ต่างหากที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน กระบวนการที่ดีจึงควรเปิดทางให้ผู้เข้าร่วมมีจุดตัดสินใจเป็นของตนเองอย่างแท้จริง

(6) การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วม (Participant Engagement) — ความถี่: 5 ครั้ง

ฟาซิลิเตเตอร์เน้นให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ “เจ้าของกระบวนการ” ไม่ใช่ผู้รับเพียงอย่างเดียว มีการใช้วิธีดึงบทบาทผู้นำในตัวของแต่ละคนออกมา เช่น การแบ่งกลุ่มให้รับผิดชอบส่วนหนึ่งของงาน การตั้งคำถามที่ท้าทาย หรือการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ต่อกันในกลุ่มการเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมระดับ (Peer Learning)

(7) การพัฒนาทักษะ (Skill Building) — ความถี่: 11 ครั้ง

ผู้ให้สัมภาษณ์ถึง 11 รายที่กล่าวถึงการฝึกทักษะเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการ โดยทักษะที่มักได้รับการฝึก ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร การฟัง การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) การตัดสินใจ และการเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่คลุมเครือ กิจกรรมที่ใช้ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop), การจำลองสถานการณ์ และการฝึกทำโครงการจริง ฟาซิลิเตเตอร์บางคนใช้แนวคิด 70-20-10 มาออกแบบการเรียนรู้ให้หลากหลาย

(8) การนำไปปฏิบัติและนำไปใช้จริง (Practice & Application) — ความถี่: 11 ครั้ง

ผู้ให้สัมภาษณ์อีก 11 รายกล่าวตรงกันว่า การฝึกฝนที่ดีที่สุดคือต้องนำไป “ทดลอง” และ “ใช้ในชีวิตจริง” เช่น การให้ทำโครงการนำร่องกับทีมจริง เวิร์กช็อปกับหน่วยงานอื่น หรือการทดลองใช้เครื่องมือการสื่อสารในที่ประชุม กระบวนการนี้ไม่เพียงยืนยันผลลัพธ์ แต่ยังทำหน้าที่เป็นกระจกสะท้อนทักษะภาวะผู้นำที่กำลังพัฒนาอยู่

(9) การประเมินผลและการสะท้อนผลการเรียนรู้ (Evaluation & Reflection) — ความถี่: 14 ครั้ง

หัวข้อที่มีการกล่าวถึงมากที่สุดจากผู้ให้สัมภาษณ์ คือการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการให้ผู้เข้าร่วมได้ “ทบทวนตัวเอง” และรับข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) จากกลุ่ม กระบวนการนี้ไม่เพียงสะท้อนผลลัพธ์ แต่ยังช่วยหล่อหลอมมุมมองใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างทาง

(10) การต่อยอดผลลัพธ์และเสริมความยั่งยืน (Sustain & Reinforce) — ความถี่: 4 ครั้ง

สุดท้ายคือการออกแบบระบบสนับสนุนหลังจบกระบวนการ เช่น การโค้ชรายบุคคล peer support group หรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์ 4 รายระบุว่า หากไม่มีการ “ตอกย้ำ” การเปลี่ยนแปลง มักจะไม่สามารถรักษาสถานะต่อเนื่องที่เกิดขึ้นได้

จากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ตรง พบว่า ขั้นตอนที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด ได้แก่ “การประเมินผลและสะท้อนผลการเรียนรู้ (Evaluation & Reflection)” (14 ครั้ง), “การพัฒนาทักษะ (Skill Building)” (11 ครั้ง), และ “การฝึกปฏิบัติและนำไปใช้จริง

(Practice & Application)” (11 ครั้ง) สามารถวิเคราะห์ได้ว่าทั้งสามขั้นตอนนี้จัดได้ว่า เป็นแกนที่สำคัญของการฟาสิลิตีชั่นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเน้นที่การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (Experiential Learning) และการนำไปประยุกต์ใช้จริง ลักษณะเด่นคือ ไม่ได้หยุดอยู่ที่การเรียนรู้ในห้องอบรม แต่ขยายต่อไปถึงพื้นที่จริงของการทำงาน และยืนยันผลด้วยการประเมินที่เป็นระบบ และมีความหมาย และการเน้นไปที่การสะท้อนตน และ ทบทวนการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความลึกซึ้งในการเรียนรู้ ในขณะที่ขั้นตอนต้นทางอย่าง “การวิเคราะห์บริบท” และ “การคัดเลือกผู้เข้าร่วม” “การปลูกความตระหนักรู้ในความสำคัญ” แม้จะถูกกล่าวถึงน้อยกว่าในเชิงปริมาณ แต่กลับมีความสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ เพราะเป็นขั้นตอนที่วางรากฐาน ให้การออกแบบกระบวนการเกิดความแม่นยำและเชื่อมโยงกับบริบทองค์กร

นอกจากนี้ยังพบว่า ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับ “การสร้างพื้นที่ทางเลือก (Choice Opportunity)” หรือ “การเปิดโอกาสให้เลือกเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง” แม้จะมีผู้กล่าวถึงเพียง 2 คน แต่กลับสะท้อนมิติของการเคารพการเติบโตจากภายใน และความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างลึกซึ้ง อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลหลายรายยังระบุว่า “ขั้นตอนสามารถหมุนย้อนกลับไปได้” เมื่อพบว่าสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ความตระหนักรู้ ความเข้าใจถูกเปลี่ยนมุมมอง หรือเมื่อเอาไปปฏิบัติหน้างานจริงแล้วพบว่าทักษะไม่เพียงพอ

กล่าวได้ว่า กระบวนการฟาสิลิตีชั่นที่ทรงพลังมิใช่การเดินเป็นเส้นตรง หากแต่เป็น **วงจรการเรียนรู้เชิงลึก** ที่ไม่ได้วิ่งเป็นเส้นตรง ผสมผสานการเตรียมความพร้อม การสร้างความตระหนักรู้ การฝึกทักษะในสถานการณ์จริง และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การทำให้ผู้เข้าร่วมเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลงของตนเอง มากกว่าการเปลี่ยนเพราะแรงผลักดันจากภายนอก

ผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับแนวคิด 8 ขั้นตอนของ Kotter (2025)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามของกลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการฟาสิลิตีชั่นพบว่า กระบวนการฟาสิลิตีชั่นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ มีโครงสร้างเชิงกระบวนการที่สอดคล้องกับแนวคิด 8 ขั้นตอนของ Kotter (2025) ในหลายประเด็น โดยเฉพาะในลักษณะของ ลำดับเชิงกลยุทธ์และบทบาทผู้นำ อย่างไรก็ตาม ยังพบบางองค์ประกอบเฉพาะบริบทซึ่งไม่ได้ถูกกล่าวถึงอย่างชัดเจนในกรอบแนวคิดดังกล่าว ซึ่งสามารถสรุปการเปรียบเทียบได้ดังนี้:

(1) การประเมินผลและสะท้อนผล (Evaluation & Reflection) ได้รับการกล่าวถึงสูงสุด (14 ครั้ง) สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อปรับกลยุทธ์และยืนยันผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Kotter เองให้ความสำคัญผ่านขั้นตอน การสร้างความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลง (Sustain Acceleration) และ การสถาปนาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Institute Change)

(2) การฝึกปฏิบัติและพัฒนาทักษะ ซึ่งได้รับการกล่าวถึงถึง 11 ครั้ง ซึ่งว่ากลุ่มเป้าหมายมองว่าการพัฒนาความสามารถเชิงปฏิบัติเป็นกลไกหลักในการสร้างความเปลี่ยนแปลงภายใน ซึ่งสามารถเชื่อมโยงบางส่วนกับบริบทที่กล่าวถึงของ Kotter ในขั้นตอนส่งเสริมการลงมือทำโดยขจัดอุปสรรค (Enable Action By Removing Barriers)

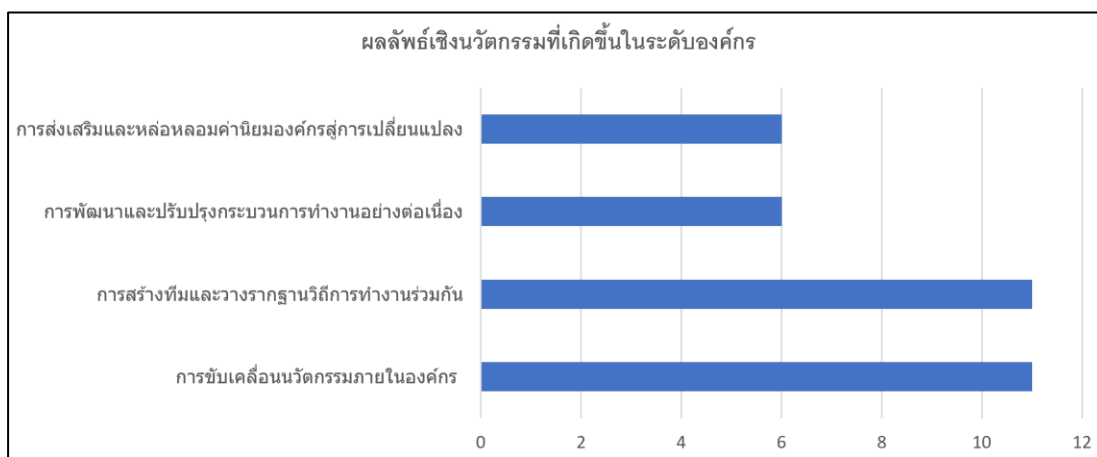
(3) การปลุกความตระหนักรู้และการวิเคราะห์บริบท เป็นส่วนสำคัญที่มีบทบาทในการ “เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง” ตรงกับสามขั้นแรกของ Kotter: สร้างความเร่งด่วน (Create a Sense of Urgency), สร้างทีมผู้นำที่มีอำนาจ (Build A Guiding Coalition), กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Form A Strategic Vision)

(4) ขั้นตอนที่ Kotter ไม่ได้เน้นชัดเจน แต่ปรากฏเด่นชัดในข้อมูลภาคสนาม ได้แก่ “การคัดเลือกผู้เข้าร่วม” “การเปิดพื้นที่ในการตัดสินใจ” “การสร้างควมไว้วางใจและความสัมพันธ์เบื้องต้น” และ “การพัฒนาทักษะ” ซึ่งแสดงให้เห็นถึงมุมมองใหม่เกี่ยวกับการสร้างการเปลี่ยนแปลงจากภายในผ่านการคัดกรองบุคลากรที่พร้อม ทั้งทักษะและแรงจูงใจ

จากการศึกษากระบวนการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน มิติแรก จะเห็นได้ว่าความลึกของการพัฒนาไม่ได้หยุดเพียงการสร้างควมตระหนักรู้หรือการเรียนรู้เชิงทักษะเท่านั้น หากแต่ยังมีองค์ประกอบสำคัญอีกด้านหนึ่งซึ่งเป็นหัวใจของการเปลี่ยนผ่านในระดับองค์กร นั่นคือนวัตกรรมทางความคิดและแนวปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์ในมิติ ถัดไป

การวิเคราะห์ข้อมูลในมิติดนวัตกรรมการ (Innovation)

G1-I1: ผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในระดับองค์กร



ภาพประกอบ 21 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในระดับองค์กร
ปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม พบว่า ผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมในระดับองค์กร เป็นหนึ่งในหัวข้อที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างชัดเจน โดยเฉพาะใน สองประเด็นหลักที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุด คือ การขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กร และ การสร้างทีมและวางรากฐานวิธีการทำงานร่วมกัน ซึ่งต่างได้รับการกล่าวถึงถึง 11 ครั้ง เทียบเท่ากับประเด็นอื่น ๆ ในระดับสูงสุดใน Theme นี้ สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของกระบวนการฟาสิลิเตชันที่ทรงพลังต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์กร

(1) การขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กร (กล่าวถึง 11 ครั้ง)

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวนมากระบุว่า กระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการ จุดประกายให้บุคลากรกล้าคิด กล้าลอง และกล้าตัดสินใจบนพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา ซึ่งเอื้อต่อการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่อาจยังไม่สมบูรณ์แต่มีศักยภาพ ด้วยสภาพแวดล้อมที่ไม่ตัดสิน ฟาสิลิเตชันจึงช่วยลดความกลัวต่อความล้มเหลว และส่งเสริมความรู้สึก “เป็นเจ้าของ” ของนวัตกรรมที่ตนมีส่วนร่วมพัฒนา ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการนี้ ไม่ได้จำกัดเพียงการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เท่านั้น แต่ยังหมายถึงการเปลี่ยนวิธีคิดและวัฒนธรรมภายใน ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทดลองอย่างต่อเนื่อง ทำให้นวัตกรรมเกิดขึ้นจากทุกระดับขององค์กร ไม่ใช่เฉพาะจากฝ่ายบริหารระดับบน

(2) การสร้างทีมและวางรากฐานวิธีการทำงานร่วมกัน (กล่าวถึง 11 ครั้ง)

กระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในบริบทของการสร้างทีมที่มีความร่วมมือสูง โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่หรือองค์กรที่ต้องการการบูรณาการข้ามสายงาน ฟาสิลิเตเตอร์ทำหน้าที่เปิดพื้นที่สนทนาให้สมาชิกได้สำรวจความคิดซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการที่ไม่เร่งรัด ไม่ตัดสิน และให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่าง ส่งผลให้เกิดความเข้าใจร่วม และ ข้อตกลงร่วม ในการทำงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง สิ่งนี้ถือเป็น “นวัตกรรมทางความสัมพันธ์และวิธีทำงาน” ที่มีคุณค่าไม่น้อยไปกว่านวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ เพราะช่วยลดความขัดแย้ง สร้างความไว้วางใจ และทำให้เกิดการตัดสินใจที่ยั่งยืนในระดับทีมและองค์กร

(3) การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (กล่าวถึง 6 ครั้ง)

หลายองค์กรระบุว่า กระบวนการฟาสิลิเตชันช่วยให้พนักงานสามารถ วิเคราะห์กระบวนการเดิม ที่ไม่ตอบโจทย์ยุคสมัย และเปิดพื้นที่ให้สามารถออกแบบขั้นตอนใหม่ที่เหมาะสมกับเป้าหมายของหน่วยงาน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็ว เช่น พลังงาน การผลิต หรือบริการ แม้จะไม่ได้มีการกล่าวถึงมากที่สุดในเชิงปริมาณ แต่ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบนี้ ถือเป็นรากฐานสำคัญของการขับเคลื่อนนวัตกรรมในระยะยาว

(4) การส่งเสริมและหล่อหลอมค่านิยมองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง (กล่าวถึง 6 ครั้ง)

ผู้ให้ข้อมูลหลายรายยังชี้ว่า กระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำช่วย หล่อหลอม ทักษะคิดใหม่ โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ “ความกล้าทำ” และ “การเปิดใจยอมรับความล้มเหลว” ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมที่สำคัญต่อการริเริ่มนวัตกรรม ในองค์กรบางแห่ง กระบวนการนี้ยังช่วยเสริมความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์องค์กรกับพฤติกรรมของบุคลากร ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดจากความเข้าใจร่วม ไม่ใช่จากการสั่งการ

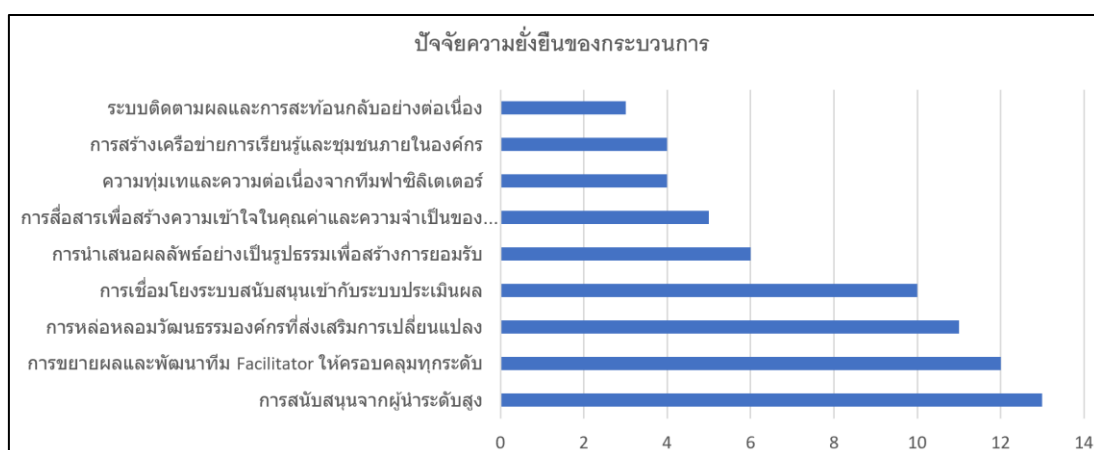
ผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เกิดจากกระบวนการฟาสิลิเตชัน ชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมระดับองค์กรไม่อาจเกิดขึ้นได้หากไม่มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ และการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญที่ฟาสิลิเตเตอร์ทำหน้าที่ “จัดวาง” และ “ประคับประคอง”

กล่าวได้ว่าการที่ประเด็น “ขับเคลื่อนนวัตกรรม” และ “สร้างทีมทำงานใหม่” ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดในมิตินวัตกรรม (Innovation) นี้ สะท้อนว่า ฟาสิลิเตชันมิใช่เพียงกระบวนการเรียนรู้ แต่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเร่งนวัตกรรมจากภายใน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากกระบวนการนี้ ครอบคลุมทั้งระดับ

ความคิด วัฒนธรรม และโครงสร้าง ซึ่งสอดคล้องและขยายองค์ความรู้ที่มีอยู่ในวรรณกรรมอย่างชัดเจน

การวิเคราะห์ข้อมูลในมิติความยั่งยืน (Sustainability)

G1-S1: ปัจจัยความยั่งยืนของกระบวนการ



ภาพประกอบ 22 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นปัจจัยความยั่งยืนของกระบวนการปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม พบว่า องค์กรที่นำกระบวนการฟาสิลิเตชัน ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง มักมุ่งเน้นการสร้างควมยั่งยืนทั้งในเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม และการขยายผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ฟาสิลิเตชันไม่ได้เป็นเพียง “กิจกรรมชั่วคราว” แต่เป็นกลไกสำคัญที่องค์กรพยายามบูรณาการเข้าไปในระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญ 9 ประการ ที่ปรากฏอย่างมีนัยสำคัญจากการให้ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ 15 ราย ดังนี้

(1) การสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง (13 ครั้ง)

ปัจจัยที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดในส่วนนี้คือ “การสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง” เช่น CEO หรือผู้บริหารระดับองค์กร ซึ่งถูกมองว่าเป็น “หัวใจของความยั่งยืน” เพราะหากผู้นำให้การยอมรับ เชื่อมั่น และมีส่วนร่วมในกระบวนการด้วยตนเอง จะส่งผลโดยตรงต่อการยอมรับในระดับองค์กรทั้งหมด ฟาสิลิเตชันที่มีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้สนับสนุนหลักมักสามารถยกระดับจากกิจกรรมเชิงทดลองไปสู่ “ทิศทาง” ที่ฝังอยู่ในวาระการพัฒนาดังกล่าวอย่างเป็นทางการ

(2) การขยายผลและพัฒนาทีมฟาสิลิเตเตอร์ให้ครอบคลุมทุกระดับ (12 ครั้ง)

องค์กรที่มีเป้าหมายชัดเจนในการสร้างความยั่งยืนจะลงทุนในการ “พัฒนาทีมฟาสิลิเตเตอร์ภายในองค์กร” อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการฝึกฝนผู้นำจากหน่วยงานต่าง ๆ ให้สามารถประกอบกระบวนการได้ด้วยตนเอง การมีทีมฟาสิลิเตเตอร์ในแต่ละสายงานช่วยให้การใช้กระบวนการมีความต่อเนื่องและไม่ขึ้นอยู่กับบุคคลใดเพียงคนเดียว อีกทั้งยังช่วยให้เกิด “การกระจายอิทธิพลของการเรียนรู้” ไปสู่ที่มระดับล่างอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (11 ครั้ง)

หลายองค์กรตระหนักว่า ความเปลี่ยนแปลงจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อเกิด “วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้” ซึ่งฟาสิลิเตชันมีบทบาทอย่างมากในการสร้างวัฒนธรรมนี้ โดยเฉพาะเมื่อองค์กรมีพื้นที่สำหรับการลองผิดลองถูก การยอมรับความหลากหลายทางความคิดเห็น และการตระหนักถึงอารมณ์ภายในของผู้นำและทีมงาน การออกแบบกระบวนการที่เน้นความสัมพันธ์ ความปลอดภัย และการเติบโตภายใน จึงกลายเป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงได้จริง

(4) การเชื่อมโยงระบบสนับสนุนเข้ากับระบบประเมินผล (10 ครั้ง)

การสร้างความยั่งยืนยังต้องอาศัยการ “ฝังกลไก” ฟาสิลิเตชันเข้าสู่ระบบงาน เช่น การเชื่อมโยงกับระบบทรัพยากรบุคคล (Human Resources : HR), ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) หรือการประเมินผลงาน โดยเฉพาะในระดับผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่า องค์กรที่สามารถเชื่อมโยงฟาสิลิเตชันกับระบบประเมินผลได้ จะสามารถสร้างแรงจูงใจ และทำให้เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาได้จริง

(5) การนำเสนอผลลัพธ์เป็นรูปธรรมเพื่อสร้างการยอมรับ (6 ครั้ง)

อีกหนึ่งกลไกสนับสนุนที่ปรากฏคือ “การสื่อสารผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ” ไม่ว่าจะเป็นกรณีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ (Success Case) เรื่องเล่าการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล หรือการประเมินเชิงผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงการเติบโตของผู้นำ การสื่อสารเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นความคุ้มค่า ช่วยเสริมแรงจูงใจภายในองค์กร และสร้างแนวร่วมจากหน่วยงานอื่น

(6) การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในคุณค่าและความเป็นของกระบวนการ (5 ครั้ง)

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ตอบคำถาม “ทำไมต้องทำ” และ “ได้อะไรจากมัน” ช่วยทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจว่า ฟาสิลิเตชันไม่ใช่การฝึกอบรมเชิงทักษะทั่วไป แต่คือกลไกการเปลี่ยนแปลงผ่านเชิงวัฒนธรรม ความเข้าใจนี้เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ผู้นำและทีมงานไม่ต่อต้านหรือเบี่ยงเบนจากเป้าหมายเดิม

(7) ความทุ่มเทและความต่อเนื่องจากทีมฟาซิลิเตเตอร์ (4 ครั้ง)

แม้จำนวนการกล่าวถึงจะไม่มากเท่าปัจจัยอื่น แต่คุณภาพของทีมฟาซิลิเตเตอร์ ก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องของกระบวนการ ทีมที่มีวินัยสูง ยึดหยุ่น และสามารถยืนหยัดอยู่กับกลุ่มในยามท้าทาย จะช่วยประคับประคองการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

(8) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และชุมชนภายในองค์กร (4 ครั้ง)

บางองค์กรได้จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) เช่น กลุ่มฟาซิลิเตเตอร์ กลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือ กลุ่มการเรียนรู้ เพื่อให้การเรียนรู้ไม่สิ้นสุดแค่ในห้องอบรม แต่ต่อยอดไปสู่เวทีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือเวิร์กช็อปขององค์กร ระดับต่าง ๆ ซึ่งกลไกเหล่านี้ช่วย “ต่อยอด” และ “ขยาย” การเรียนรู้ให้เป็นระบบที่ทุกคนมีส่วนร่วม

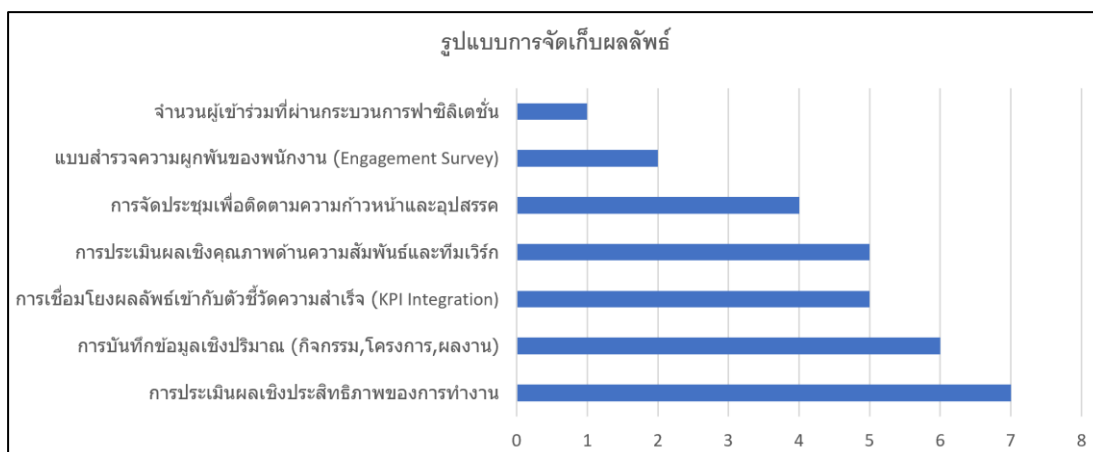
(9) ระบบติดตามผลและการสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง (3 ครั้ง)

องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการติดตาม (Monitoring) และการสะท้อนคิด (Reflection) จะสามารถตรวจจับจุดแข็ง จุดอ่อน หรือความเสี่ยงของกระบวนการได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้มีการใช้เครื่องมือ เช่น แบบสอบถาม, ตาราง Tracking, Peer Review ซึ่งล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญที่สนับสนุนความยั่งยืนในระดับองค์กร

เมื่อพิจารณาร่วมกับวรรณกรรม พบว่าปัจจัยความยั่งยืนที่กล่าวถึงข้างต้น สอดคล้องโดยตรงกับแนวคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ของ Kotter (2025) โดยเฉพาะในขั้นตอน “สถาปนาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Institute Change)” และ “สร้างการต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลง (Sustain Acceleration)” ซึ่งเน้นการฝังกลยุทธและพฤติกรรมใหม่ไว้ในระบบงานและวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงกับแนวคิดของ Schein (2010) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมองค์กรเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ การเปิดเผย และการเติบโตจากภายใน ซึ่งชัดเจนว่าสภาพแวดล้อมแบบนี้สามารถออกแบบได้ผ่านกระบวนการฟาซิลิเตชันที่มีระบบสนับสนุนครบวงจร

จากข้อมูลภาคสนามจึงกล่าวได้ว่า ความยั่งยืนของกระบวนการฟาซิลิเตชัน ไม่ได้เกิดจากการดำเนินการเพียงครั้งเดียว แต่ต้องอาศัย “โครงสร้างสนับสนุนหลายมิติ” ทั้งในระดับผู้บริหาร ระบบงาน วัฒนธรรม และทีมฟาซิลิเตเตอร์ โดยเฉพาะ 4 ปัจจัยแรกที่มีการกล่าวถึงมากที่สุด ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง, การขยายผลทีมฟาซิลิเตเตอร์, การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง, การเชื่อมโยงกับระบบประเมินผล แสดงให้เห็นว่า ความยั่งยืนไม่ใช่ผลลัพธ์สุดท้าย แต่คือกระบวนการที่ต้องออกแบบอย่างมีเจตนาและต่อเนื่อง ฟาซิลิเตชันที่ประสบความสำเร็จในระยะยาว คือกระบวนการที่สามารถกลายเป็นส่วนหนึ่งของ DNA องค์กรได้อย่างแท้จริง

G1-S2: รูปแบบการจับเก็บผลลัพธ์ (Results Capturing and Evaluation Formats)



ภาพประกอบ 23 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นรูปแบบการจับเก็บผลลัพธ์ปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1

ในการออกแบบกระบวนการฟาสิลิตีชั่นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในระดับองค์กรนั้น “รูปแบบการจับเก็บผลลัพธ์” เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สะท้อนถึงความเป็นระบบของการเรียนรู้ และความมุ่งมั่นขององค์กรในการประเมินคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลภาคสนามสามารถจำแนกแนวปฏิบัติที่หลากหลายได้ 7 รูปแบบ ซึ่งแสดงให้เห็นความพยายามขององค์กรในการติดตามผลที่ลึกกว่ารายงานเชิงปริมาณทั่วไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) การประเมินผลเชิงประสิทธิภาพของการทำงาน (7 ครั้ง)

แนวทางที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด คือการวัดผลลัพธ์ในรูปแบบเชิงประสิทธิภาพ (productivity, efficiency, cost-saving) ซึ่งองค์กรมักใช้ตัวชี้วัดเชิงปฏิบัติ เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในที่ประชุม การสื่อสารระหว่างทีมที่ดีขึ้น หรือการลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน บางองค์กรสามารถวัดผลในเชิงคุณภาพร่วมด้วย เช่น การเพิ่มความกล้าคิด กล้าทำ หรือความตระหนักรู้ของผู้นำ ผลลัพธ์ลักษณะนี้แสดงให้เห็นว่า ฟาสิลิตีชั่นมิได้สิ้นสุดลงที่กระบวนการเรียนรู้เท่านั้น แต่สามารถวัดผลในมิติของ “ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานจริง”

(2) การบันทึกข้อมูลเชิงปริมาณ (6 ครั้ง)

องค์กรส่วนใหญ่ใช้การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น จำนวนกิจกรรมที่จัด จำนวนผู้เข้าร่วม จำนวนโครงการนำร่องที่เกิดขึ้น หรือการตอบแบบสอบถาม ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์

แนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงได้ในระยะยาว จุดแข็งของวิธีนี้คือความชัดเจนทางสถิติ แต่ยังคงต้องอาศัยการตีความอย่างมีบริบทจึงจะสะท้อนคุณค่าที่แท้จริงของกระบวนการ

(3) การเชื่อมโยงผลลัพธ์เข้ากับตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI Integration) (5 ครั้ง)

องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนจะพยายาม embed กระบวนการฟาสิลิตีชั่นเข้าไปในระบบ Performance Review หรือ ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) ของผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่อยู่ระหว่างการทรานส์ฟอร์ม การวัดผลพฤติกรรมผู้นำผ่านดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) เช่น การฟังข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback), การให้โอกาสทีมพูด, การส่งเสริมความกล้าแสดงออก ถูกใช้เป็นตัวชี้วัดร่วมกับผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งทำให้ฟาสิลิตีชั่นไม่แยกขาดจากระบบหลักขององค์กร

(4) การประเมินผลเชิงคุณภาพด้านความสัมพันธ์และทีมเวิร์ก (5 ครั้ง)

บางองค์กรใช้การสังเกตพฤติกรรมความร่วมมือ การแสดงความคิดเห็น และความสัมพันธ์ระหว่างทีมเป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์ ซึ่งแม้จะไม่สามารถแปลงเป็นตัวเลขได้ชัดเจน แต่สามารถชี้ให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในระดับ “จิตวิทยากลุ่ม” ที่ส่งผลต่อความร่วมมือ การลดความขัดแย้ง และการสร้างความไว้วางใจกันภายในทีม

(5) การจัดประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าและอุปสรรค (4 ครั้ง)

การจัดประชุมสะท้อนผล (Progress Review Meeting) โดยมีเป้าหมายเพื่อประเมินผลระยะสั้น และการขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการนำไปใช้จริง เป็นแนวปฏิบัติที่ปรากฏในองค์กรที่มี “ทีมบริหารกระบวนการ” อย่างชัดเจน ซึ่งมีหน้าที่ติดตามผลหลังการอบรมหรือกิจกรรมฟาสิลิตีชั่น

(6) การใช้แบบสำรวจความผูกพันของพนักงาน (Engagement Survey) (2 ครั้ง)

บางองค์กรนำผลของกระบวนการฟาสิลิตีชั่นไปเชื่อมโยงกับระดับการมีส่วนร่วม (Engagement) ของทีมงานในองค์กร โดยใช้เครื่องมือที่มีอยู่แล้วมาวัด เช่น แบบสอบถามความผูกพัน การสะท้อนความเชื่อมั่น หรือการให้คะแนนการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสะท้อนการเรียนรู้เชิงองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมในภาพรวม

(7) จำนวนผู้นำรุ่นใหม่ผ่านกระบวนการฟาสิลิตีชั่น (1 ครั้ง)

แม้จะมีการกล่าวถึงเพียงครั้งเดียว แต่ก็สะท้อนมุมมองสำคัญที่องค์กรบางแห่งเริ่มใช้ คือ การพิจารณาจำนวน “ผู้นำที่เติบโต” ผ่านกระบวนการเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของความสำเร็จในระดับการวางแผนสืบทอดผู้บริหาร (Succession Planning) หรือ การพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถ (Talent Development) ในระยะยาว

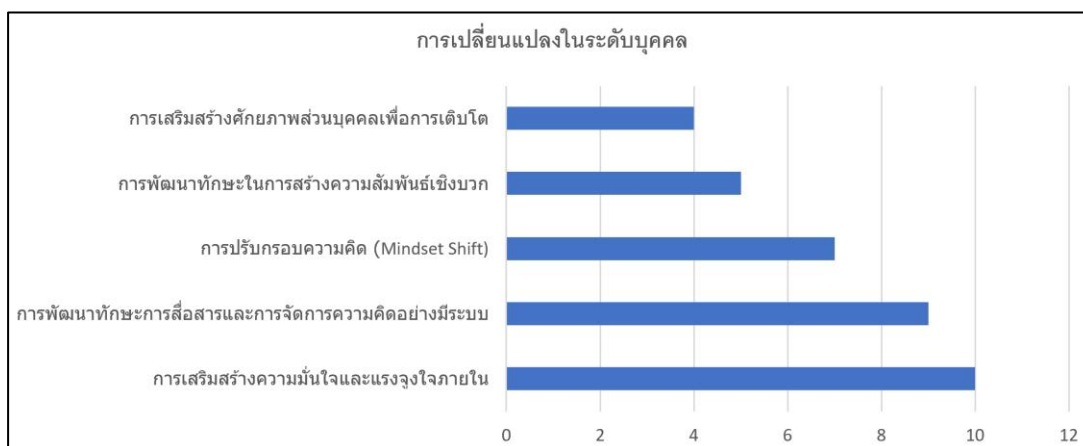
ข้อมูลการจัดเก็บผลลัพธ์สะท้อนแนวคิดการประเมินเชิงผสมผสาน (Mixed-Methods Evaluation) ที่ใช้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกัน นอกจากนี้ ในกรอบแนวคิดของ Kotter (2025) ได้กล่าวถึงขั้นตอนที่ 6 และ 7 ได้แก่ การสร้างความสำเร็จระยะสั้น (Generate Short-Term Wins) และ การสร้างความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลง (Sustain Acceleration) ซึ่งต่างเน้นการสะสมความสำเร็จจากผลลัพธ์ที่จับต้องได้ เพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนให้การเปลี่ยนแปลงเดินหน้าต่อไป โดยมีการสะท้อนกลับและปรับปรุงอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางขององค์กรในข้อมูลภาคสนามที่เลือกใช้เครื่องมือประเมินผลอย่างต่อเนื่องในรูปแบบต่าง ๆ

กล่าวได้ว่าการจัดเก็บผลลัพธ์จากกระบวนการฟาสิลิตีชันในองค์กรธุรกิจไม่ได้มีเพียงเป้าหมายในการวัดผลลัพธ์เท่านั้น แต่ยังเป็น “กลไกการเรียนรู้” ที่ช่วยให้องค์กรสามารถสะท้อนทิศทาง ปรับกลยุทธ์ และสร้างความต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว โดยเฉพาะการเชื่อมโยงผลลัพธ์เข้ากับดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) และระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance System) ที่สะท้อนถึงการ “ฝังฟาสิลิตีชันไว้ในระบบงาน” อย่างแท้จริง

การวัดผลในกระบวนการฟาสิลิตีชันคือการวัดผลทั้งระดับ “พฤติกรรม” “ความสัมพันธ์” และ “ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร” โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและตรวจสอบได้ ซึ่งยืนยันว่า การประเมินผลไม่ใช่เพียงเครื่องมือรายงานผล แต่เป็นส่วนหนึ่งของวงจรการเรียนรู้ที่สมบูรณ์และยั่งยืนของกระบวนการฟาสิลิตีชัน

การวิเคราะห์ข้อมูลในมิติการเปลี่ยนแปลง (Transformation)

G1-T1: การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล (Individual Transformation)



ภาพประกอบ 24 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1

กระบวนการฟาซิลิเตชันไม่เพียงเป็นกลไกของการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในระดับกลุ่มหรือองค์กรเท่านั้น หากแต่ยังเป็นพื้นที่ที่ต่อเนื่องต่อ “การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล” อย่างลึกซึ้งและยั่งยืน โดยเฉพาะในมิติของความคิด ทักษะ และแรงจูงใจภายใน ซึ่งปรากฏอย่างชัดเจนในข้อมูลภาคสนามที่ถูกรวบรวมจากผู้มีประสบการณ์ตรงในการออกแบบและใช้กระบวนการฟาซิลิเตชันภายในองค์กรธุรกิจ

จากการวิเคราะห์พบว่า การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลที่สำคัญที่สุด และได้รับการกล่าวถึงบ่อยครั้งจากผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่

(1) การเสริมสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจภายใน (10 ครั้ง)

หัวข้อที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของฟาซิลิเตชันในการสร้าง “พื้นที่ปลอดภัย” ให้ผู้เข้าร่วมสามารถสำรวจศักยภาพภายในของตนเอง การได้รับการยอมรับ การชื่นชม และการสะท้อนกลับอย่างจริงใจจากเพื่อนร่วมทีม กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยจุดประกายความมั่นใจในตนเอง และความรู้สึกถึงคุณค่าในทีม จนนำไปสู่พลังใจใหม่ที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายในอย่างแท้จริง

(2) การพัฒนาทักษะการสื่อสารและการจัดการความคิดอย่างมีระบบ (9 ครั้ง)

ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่สะท้อนว่าการเข้าร่วมกระบวนการฟาซิลิเตชันช่วยฝึกให้สามารถฟัง ถาม สะท้อน และพูดอย่างมีจังหวะและความชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยพัฒนา “การคิด

เชิงระบบ” (Systemic thinking) ที่นำไปสู่การเชื่อมโยงมุมมองหลากหลาย ลดการตัดสินใจ และเปิดพื้นที่ให้เกิดการเข้าใจตนเองและผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง สิ่งเหล่านี้ไม่เพียงเป็นทักษะในการทำงาน แต่ยังส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในแง่ของการจัดการอารมณ์และความสัมพันธ์

(3) การปรับกรอบความคิด (Mindset Shift) (7 ครั้ง)

ประเด็นเรื่องการเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดแบบตายตัว (Fixed mindset) ไปสู่ กรอบแนวคิดแบบเติบโต (Growth mindset) ปรากฏอย่างชัดเจน ผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนกล่าวว่าฟาสิลิตะชั้นช่วยให้ผู้เข้าร่วมกล้าเผชิญความผิดพลาด มองเห็นโอกาสในปัญหา และเปิดรับความหลากหลายของมุมมองที่แตกต่าง กรอบความคิดใหม่นี้ยังมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาความยืดหยุ่น (Resilience) และความกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลง

(4) การพัฒนาทักษะในการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก (5 ครั้ง)

การมีพื้นที่ปลอดภัยทำให้ผู้เข้าร่วมสามารถฝึกฝน “ความไว้วางใจ” (trust) และ “การเห็นอกเห็นใจ” (Empathy) ต่อผู้อื่น ฟาสิลิตะชั้นกลายเป็นเวทีที่เปิดโอกาสให้เข้าใจเบื้องหลังพฤติกรรมของเพื่อนร่วมทีม และเรียนรู้ที่จะเชื่อมโยงกันใหม่ด้วยความเข้าใจ ผลลัพธ์คือการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความตึงเครียดและความขัดแย้ง

(5) การเสริมสร้างศักยภาพส่วนบุคคลเพื่อการเติบโต (4 ครั้ง)

ในบางบริบท ฟาสิลิตะชั้นใช้กิจกรรมเพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วม “มองเห็นคุณค่าในตนเอง” และ “เลือกเป้าหมายการเติบโตของตน” ได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้ผู้เข้าร่วมสามารถออกแบบเส้นทางอาชีพหรือพัฒนาทักษะ และเลือกการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับตัวเองมากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงเชิงตระหนักรู้ (Awareness) ที่เกิดขึ้นจากภายในกลายเป็นแรงผลักดันที่ส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบวกในระยะยาว

จากข้อมูลภาคสนามภายใต้มิติการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ในหัวข้อ “การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล” พบว่าผู้เข้าร่วมกระบวนการฟาสิลิตะชั้นได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติ ทั้งด้านความมั่นใจ ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ การเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset Shift) และการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สะท้อนความเป็นไปได้ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามกรอบแนวคิด 4Is ของ Bass and Riggio (2006) ดังนี้

1. อิทธิพลในอุดมคติ (Idealized Influence)

แม้ในระดับบุคคล ผู้เข้าร่วมอาจยังไม่ได้ “เป็นผู้นำ” ตามนิยามเชิงตำแหน่ง แต่กระบวนการฟาสิลิตะชั้นช่วยให้ผู้เข้าร่วมได้สำรวจ “คุณค่า” ภายในของตนเอง ผ่านกิจกรรมที่

สะท้อนจุดแข็ง ความสำเร็จ และสิ่งที่ตนเองให้คุณค่าในชีวิตและการทำงาน จนนำไปสู่ความเชื่อมั่นในตนเอง ความกล้าแสดงออก และการกล้ารับผิดชอบต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งทั้งหมดนี้คือรากฐานของ ผู้นำที่เป็นต้นแบบจากภายใน และสามารถเป็นแรงบันดาลใจเชิงพฤติกรรมให้กับเพื่อนร่วมงานได้ กล่าวได้ว่ากระบวนการฟาสิลิเตชันได้เริ่มต้นสร้าง ภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนความน่าเชื่อถือจากคุณค่าแท้จริง ซึ่งเป็นแก่นของ อิทธิพลในอุดมคติ (Idealized Influence)

2. แรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

จากข้อมูลที่สะท้อนว่าผู้เข้าร่วมรู้สึก “มีคุณค่าในทีม” และ “ได้รับแรงบันดาลใจจากเพื่อนร่วมกลุ่ม” รวมถึงได้เห็นภาพเป้าหมายใหม่ในชีวิตหรือบทบาทการงานของตนเอง แสดงให้เห็นว่า กระบวนการฟาสิลิเตชันสามารถกระตุ้นวิสัยทัศน์ภายใน และจุดประกายความหวังให้ผู้เข้าร่วมพร้อมจะเปลี่ยนแปลงตนเองไปสู่อนาคตที่ดีกว่า กิจกรรมหลายรูปแบบ เช่น การสะท้อนคุณค่าชีวิต การแบ่งปันประสบการณ์การเติบโต และการโค้ชซึ่ง ล้วนเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วม เริ่มมีความปรารถนาที่จะ “เป็นผู้นำ” ของตนเองและผู้อื่นในบริบทใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของผู้นำที่มี แรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

ประเด็น “การคิดเชิงระบบ” และ “การเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset Shift)” ที่ปรากฏเด่นในข้อมูลภาคสนาม แสดงให้เห็นว่าผู้เข้าร่วมได้ผ่านกระบวนการที่ท้าทายความคิดเดิม กล้าตั้งคำถามกับกรอบความเชื่อที่เคยยึดถือและเรียนรู้ที่จะมองปัญหาในหลายมิติ ฟาสิลิเตเตอร์ใช้เทคนิคหลากหลาย เช่น การตั้งคำถามปลายเปิด การใช้การสะท้อนแบบลึกซึ้ง และกิจกรรมสุนทรียสนทนา (Dialogue) ในกลุ่ม เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมคิดอย่างมีวิจารณญาณ สิ่งนี้สะท้อนคุณสมบัติสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมเปิดรับมุมมองใหม่ และไม่ติดยึดกับแนวคิดหรือวิธีการเดิมๆ รวมถึงเรียนรู้วิธีการที่จะสามารถพัฒนาทีมงานด้วยกระบวนการและทักษะที่ได้รับ

4. การดูแลเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)

ภาคสนามยังแสดงให้เห็นว่าผู้เข้าร่วมรู้สึก “ได้รับการยอมรับในสิ่งที่ตนเป็น” และ “ได้รับพื้นที่ปลอดภัยในการเรียนรู้” ซึ่งบ่งชี้ถึงบรรยากาศที่เอื้อต่อการเติบโตเฉพาะบุคคลได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในกิจกรรมข้อมูลสะท้อนกลับจากเพื่อนร่วมระดับ (Peer Feedback), การโค้ช (Coaching), หรือวงสนทนาขนาดเล็ก ที่เอื้อต่อการดูแลระดับบุคคลจริง ๆ เมื่อผู้เข้าร่วมเคยผ่านประสบการณ์เช่นนี้ จะสามารถ นำรูปแบบนี้ไปใช้ในการดูแลพนักงานหรือทีมงานของตนเอง

ในอนาคต ซึ่งหมายถึงการฝึกฝนทักษะ “การดูแลรายบุคคล” ตามแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จะเห็นได้ว่า กระบวนการฟาซิลิเตชันที่ออกแบบอย่างมีคุณภาพและเจตนาธรรมที่เน้นการเรียนรู้ภายใน (Transformative Learning Process) สามารถปลุกพลังผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลได้อย่างแท้จริง โดยผลการเปลี่ยนแปลงในแต่ละมิตินั้นเชื่อมโยงกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทั้ง 4 ด้านในระดับที่มีนัยสำคัญแม้ผู้เข้าร่วมยังไม่ใช่นำตามตำแหน่ง แต่เมื่อมองในมุมมองของ “ภาวะผู้นำ” ที่ตั้งอยู่บนการตระหนักรู้ภายใน ความกล้าเปลี่ยนแปลง และการเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่นอย่างแท้จริงแล้ว กระบวนการฟาซิลิเตชันได้ทำหน้าที่ “เพาะต้นกล้าของผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ไว้อย่างชัดเจนในระดับบุคคล กล่าวคือ ฟาซิลิเตชันคือกระบวนการที่ช่วยให้ “ผู้นำเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำของตนเองก่อน” ก่อนจะสามารถเป็นผู้นำของผู้อื่นได้อย่างแท้จริง

G1-T2: การขยายผลการเปลี่ยนแปลงสู่ระดับองค์กรโดยรวม



ภาพประกอบ 25 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นการขยายผลการเปลี่ยนแปลงสู่ระดับองค์กรโดยรวมปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม พบว่า “การขยายผลการเปลี่ยนแปลงสู่ระดับองค์กรโดยรวม” เป็นหัวข้อสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงพลังของกระบวนการฟาซิลิเตชันในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงจากระดับบุคคลไปสู่ระดับองค์กร โดยมีอย่างน้อยสองประเด็นที่ถูกกล่าวถึงอย่างสูง คือ “การส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน” (12 ครั้ง) และ “การพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง” (11 ครั้ง) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงคุณค่าของ

กระบวนการฟาสิลิเตชันในการส่งต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคลให้ขยายไปสู่องค์กรอย่างเป็นระบบ

(1) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน (กล่าวถึง 12 ครั้ง)

กระบวนการฟาสิลิเตชันถูกมองว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่เอื้อต่อการสร้างประสบการณ์ร่วม ที่นำไปสู่การเกิดความเข้าใจระหว่างหน่วยงานและทีมข้ามสายงานอย่างแท้จริง โดยเฉพาะในรูปแบบของการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน ซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน ลดอคติ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน ข้อมูลภาคสนามระบุว่า การมีเวทีร่วมกันที่เปิดโอกาสให้ได้ฟังกันและกัน ช่วยสร้างความไว้วางใจ และลดแรงต้านระหว่างทีม ซึ่งถือเป็นฐานรากสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร

(2) การพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (กล่าวถึง 11 ครั้ง)

กระบวนการฟาสิลิเตชันช่วยสร้าง "ผู้นำการเปลี่ยนแปลง" ในทุกระดับขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นระดับหัวหน้าแผนกหรือแม้แต่ทีมปฏิบัติการ โดยการเสริมความเข้าใจในตนเอง การฟังอย่างลึกซึ้ง และการสร้างแรงบันดาลใจภายใน ส่งผลให้บุคลากรสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในบริบทของตนเองได้อย่างยั่งยืน และขยายผลลัพธ์นี้ไปสู่ทีมและหน่วยงานรอบข้างได้อย่างเป็นธรรมชาติ

(3) การขับเคลื่อนนวัตกรรมใหม่ในระดับองค์กร (กล่าวถึง 8 ครั้ง)

นวัตกรรมไม่ได้เกิดจากความคิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หากแต่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้ทดลอง กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กระบวนการฟาสิลิเตชันจึงมีบทบาทเป็นกลไกที่ปลดล็อกความคิดเดิม และส่งเสริมให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยเฉพาะในพื้นที่ที่เคยมีความลังเลหรืออคติสูง กระบวนการที่เปิดให้พูดคุยอย่างปลอดภัยนั้นเป็นฐานของการริเริ่มนวัตกรรมที่แท้จริง

(4) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง (กล่าวถึง 8 ครั้ง)

กระบวนการฟาสิลิเตชันยังมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนผ่านวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรที่เดิมมีลักษณะลำดับชั้นสูง หรือไม่เปิดรับความหลากหลาย ฟาสิลิเตเตอร์ช่วยให้พนักงานสามารถเข้าใจความต่างของผู้อื่น และเรียนรู้ที่จะเคารพซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เกิดการปรับวิธีคิด วิธีสื่อสาร และทัศนคติร่วม ที่สะท้อนวัฒนธรรมใหม่ที่ยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง

1. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G1

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกในกลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการฟาซิลิเตชัน (G1) พบว่า กระบวนการฟาซิลิเตชันที่ถูกออกแบบอย่างมีจุดมุ่งหมายและดำเนินการด้วยหลักการที่สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น มิได้หยุดอยู่เพียงการถ่ายทอดวิธีการหรือทักษะ แต่เป็นการสร้าง “พื้นที่ปลอดภัย” สำหรับการเรียนรู้ การตั้งคำถามกับตนเอง และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายใน การมีระบบสนับสนุนทั้งระบบโครงสร้างองค์กร และทิศทางจากผู้บริหาร ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นรากฐานสำคัญในการผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ในระดับบุคคล ทีม และองค์กร

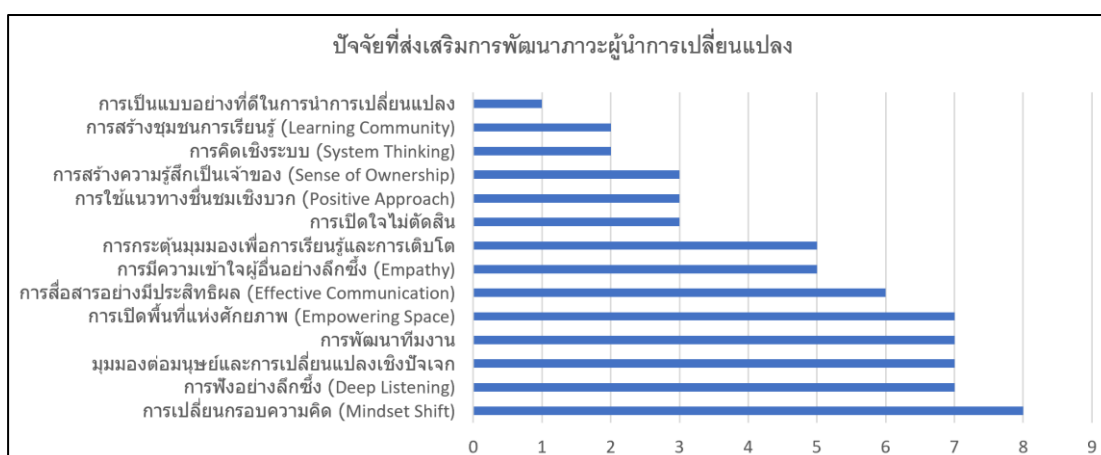
การออกแบบที่เน้นการสร้างความตระหนักรู้ การมีส่วนร่วม กระบวนการมีลำดับขั้นตอนและเป้าหมายอย่างชัดเจน บทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ในฐานะผู้สนับสนุนการพัฒนา ล้วนสะท้อนให้เห็นว่า ความสำเร็จของกระบวนการไม่ได้ขึ้นอยู่กับ “วิธีการ” เท่านั้น แต่ยังรวมถึงสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน และ ทักษะของผู้นำกระบวนการด้วย ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสบการณ์ของผู้เข้าร่วม

ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจถึงผลกระทบเชิงลึกของกระบวนการฟาซิลิเตชันต่อผู้เข้าร่วมอย่างรอบด้าน หัวข้อถัดไปจะนำเสนอผลการวิเคราะห์จากกลุ่ม G2 ได้แก่ ผู้ได้รับกระบวนการฟาซิลิเตชันในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเน้นการสำรวจประสบการณ์ตรง การรับรู้การเปลี่ยนแปลงในระดับตนเองและบริบทของทีมงาน ตลอดจนการนำไปสู่การลงมือปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม อันจะช่วยตอบโจทย์วัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อที่สองได้อย่างสมบูรณ์

2. สรุปผลการวิเคราะห์ความถี่ของประเด็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ได้รับกระบวนการฟาซิลิเตชัน (G2)

การวิเคราะห์ข้อมูลในมิติการเรียนรู้ (Learning)

G2-L1: ปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



ภาพประกอบ 26 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามของกลุ่มผู้ได้รับกระบวนการฟาซิลิเตชัน (G2) ภายใต้ มิติการเรียนรู้พบว่า มีปัจจัยหลากหลายที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ซึ่งผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในมิติของความคิด ทักษะ ความสัมพันธ์ และความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงตนเองและทีม

การจำแนกปัจจัยออกเป็นหัวข้อย่อยทั้ง 14 ประเด็น อ้างอิงจากการเข้ารหัสข้อมูล (Coding) และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาแบบ Thematic Analysis โดยใช้จำนวนครั้งที่ถูกกล่าวถึงเป็นตัวสะท้อน “ความถี่ของการรับรู้และให้ความสำคัญ” ต่อประเด็นนั้น ๆ ซึ่งสามารถสังเคราะห์ได้ว่า ปัจจัยที่ถูกกล่าวถึงบ่อยย่อมสะท้อนถึงประสบการณ์ตรงที่ส่งผลลึกในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม ทั้งในด้านการตระหนักรู้ภายใน การเปลี่ยนวิธีคิด วิธีปฏิบัติ และความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนไปในบริบทของการทำงาน

(1) การเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset Shift) — ความถี่: 8 ครั้ง

การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในเชิงลึกเริ่มต้นจาก “การเปลี่ยนกรอบความคิด” ของผู้เข้าร่วมกระบวนการ จากเดิมที่เน้นการควบคุมหรือใช้ตำแหน่งในการบริหาร กลายเป็นการเปิดใจ รับฟัง และมองเห็นศักยภาพของผู้อื่นในแบบที่แตกต่างจากกรอบคิดเดิม การเคลื่อนผ่านจาก

“กรอบความคิดแบบตายตัว” (Fixed Mindset) ไปสู่ “กรอบความคิดแบบเติบโต” (Growth Mindset) ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้เข้าร่วมหลายคนกล่าวถึงการเปลี่ยนมุมมองต่อ “ความผิดพลาด” ซึ่งเดิมเคยมองว่าเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง แต่ภายหลังกลับเห็นว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้และเติบโต นอกจากนี้ยังเริ่มมองตนเองและทีมด้วยสายตาใหม่ ยอมรับว่าคนแต่ละคนมีจังหวะและวิถีเติบโตต่างกัน ผู้ให้สัมภาษณ์คนหนึ่งสะท้อนว่า

“การทำงานกับคนเหมือนการปลูกต้นไม้ เติบโตไม่ได้ ต้องเข้าใจบริบทและดูแลอย่างต่อเนื่อง”

(G1-Org5-P3, 2568)

กรอบความคิดใหม่ยังสะท้อนออกมาในรูปแบบของ “การมองโลกในแง่บวก” “การยอมรับความหลากหลาย” และ “การกล้าเสนอแนวคิดใหม่” ซึ่งไม่เพียงแต่สร้างความยืดหยุ่น (Resilience) ในตัวผู้นำเอง แต่ยังเป็นแบบอย่างที่ส่งพลังบวกให้แก่ทีมงานและองค์กรด้วย กล่าวโดยสังเขป “การเปลี่ยนกรอบความคิด” ไม่เพียงเป็นผลลัพธ์จากกระบวนการฟาสิลิเตชัน แต่ยังเป็นรากฐานใหม่ในการสร้าง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ที่มีพลังจากภายใน และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงในระดับบุคคลและทีม

(2) การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) — ความถี่: 7 ครั้ง

การฟังอย่างลึกซึ้งไม่ใช่เพียงทักษะพื้นฐานด้านการสื่อสาร หากแต่เป็นคุณลักษณะเชิงคุณภาพที่ผู้เข้าร่วมกระบวนการฟาสิลิเตชันสะท้อนว่าเป็น “จุดเปลี่ยน” ที่ทำให้ตนเองเข้าใจผู้อื่นอย่างแท้จริง การฟังโดยไม่รีบตัดสิน ไม่แทรกความเห็นส่วนตัว และเปิดพื้นที่ให้เสียงของผู้อื่นได้ถูกรับฟัง กลายเป็นทักษะที่หลายคนไม่เคยตระหนักว่าตน “ขาด” มาก่อน ผู้ให้ข้อมูลหลายคนระบุว่า เมื่อพวกเขาเริ่มฟังด้วยความตั้งใจจริง (Intentional Listening) และด้วยใจที่เปิด พวกเขาสามารถเข้าใจแรงขับเคลื่อนภายในของทีมงานมากขึ้น เห็นความแตกต่างที่อยู่ภายใต้พื้นผิวของพฤติกรรม และสามารถตอบสนองด้วยความเข้าใจ ไม่ใช่การตัดสินหรือตำหนิ ทักษะมิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งผู้นำต้องเริ่มต้นจากการเข้าใจรายบุคคลอย่างลึกซึ้ง เพื่อที่จะสามารถพัฒนาและดูแลผู้อื่นตามบริบทของแต่ละคนได้อย่างแท้จริง

(3) มุมมองต่อมนุษย์และการเปลี่ยนแปลงเชิงปัจเจก — ความถี่: 7 ครั้ง

หนึ่งในการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกที่เกิดขึ้นจากกระบวนการฟาซิลิเตชัน ผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่านได้เปลี่ยนมุมมองของผู้นำต่อ “ความเป็นมนุษย์” ของเพื่อนร่วมงาน จากเดิมที่เคยมองผ่านบทบาทหรือตำแหน่ง กลายเป็นการเห็นคุณค่าของแต่ละคนในฐานะ “มนุษย์ที่แตกต่าง” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “เริ่มเข้าใจว่า คนเราไม่ได้โตมาเหมือนกัน มันไม่มีสูตรสำเร็จในการพัฒนาใคร” การยอมรับในความหลากหลายของวิธีคิดและจังหวะการเติบโตของแต่ละบุคคล เป็นรากฐานของการเป็นผู้นำที่มีความเข้าใจเชิงปัจเจก (Personalized Leadership Perspective) ซึ่งส่งเสริมการออกแบบการพัฒนาให้เหมาะกับศักยภาพของแต่ละคนมากขึ้น ทักษะคิดแบบนี้สะท้อนหลักการของ **ภาวะผู้นำที่ดูแลเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)** อย่างชัดเจน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของการสร้างพื้นที่เรียนรู้แบบ “ไม่ตัดสิน” ที่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นเติบโตจากฐานของตนเอง ไม่ใช่จากความคาดหวังของผู้นำ

(4) การพัฒนาทีมงาน — ความถี่: 7 ครั้ง

การเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งในระดับบุคคลยังสะท้อนออกมาในมิติของ “การพัฒนาทีมงาน” ซึ่งผู้เข้าร่วมหลายคนระบุว่าเป็นผลลัพธ์โดยตรงจากการได้รับกระบวนการฟาซิลิเตชัน แนวโน้มที่พบเด่นชัดคือ ผู้นำเริ่มเปลี่ยนจากการ “ควบคุมผลลัพธ์ของงาน” ไปสู่การ “พัฒนาศักยภาพของทีม” ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ก่อนหน้านี้สนใจแค่ให้โปรเจกต์เสร็จ แต่หลังจากกระบวนการนี้ เราเริ่มมองว่าถ้าคนในทีมเติบโต เขาจะพาโปรเจกต์ไปถึงเป้าหมายได้ด้วยตัวเอง” การเปลี่ยนกรอบความคิดนี้ทำให้ผู้นำกล้าที่จะเปิดพื้นที่ให้ทีมได้คิด ตัดสินใจ และรับผิดชอบด้วยตนเอง แม้จะผิดพลาดก็ยังคงอยู่ในบรรยากาศที่ปลอดภัยและเรียนรู้ได้ จุดแข็งของแต่ละคนได้รับการยอมรับ และนำมาใช้ในการต่อยอดงานอย่างมีประสิทธิภาพ แทนที่จะเน้นการแก้ไขจุดอ่อนแบบเดิม จึงทำให้ผู้นำไม่ได้เพียงแต่สร้างแรงบันดาลใจ แต่ยังปลูกพลังในทีมให้รู้สึกกว่าพวกเขาเป็น “ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง” ด้วยตนเอง ไม่ใช่แค่ผู้ปฏิบัติตาม

(5) การเปิดพื้นที่แห่งศักยภาพ (Empowering Space) — ความถี่: 7 ครั้ง

ผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากสะท้อนตรงกันว่า หนึ่งในสิ่งที่ทรงพลังที่สุดจากกระบวนการฟาซิลิเตชันคือ “พื้นที่ปลอดภัยที่แท้จริง” สร้างเวที สร้างโอกาส เพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้แสดงออกทางความคิด ความรู้สึก และศักยภาพภายในที่อาจไม่เคยถูกมองเห็นมาก่อน ผู้ให้สัมภาษณ์เล่าว่า ตนเองเปลี่ยนจากการทำงานแบบ “คนเดียวเก่ง” ไปสู่การผลักดันให้ผู้อื่นได้แสดงออก โดยใช้กระบวนการพูดคุย ถาม เชิญชวน และให้การยอมรับอย่างจริงจัง บางคนเล่าว่าเริ่มออกแบบโครงการหรือเวทีที่เปิดให้คนในทีมได้ลองผิดลองถูก และเมื่อประสบความสำเร็จ ผู้นำ

ก็ “ถอย” ออกมาอยู่เบื้องหลัง ให้ทีมได้แสดงศักยภาพเต็มที่ พื้นที่ลักษณะนี้เป็นรากฐานสำคัญของการเรียนรู้และนวัตกรรม

(6) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) — ความถี่: 6 ครั้ง

การพัฒนาในด้านการสื่อสารไม่ใช่เพียง “ทักษะทางเทคนิค” แต่เป็นการเปลี่ยนผ่านที่เริ่มต้นจากภายในของผู้นำหลายคน โดยเฉพาะการฟังอย่างตั้งใจ การตั้งคำถามเพื่อให้เกิดการคิด และการสะท้อนกลับอย่างมีความหมาย ผู้ให้ข้อมูลหลายคนกล่าวว่า “เราพูดน้อยลง ฟังมากขึ้น และเริ่มมีคนเข้ามาหาเราเพื่อขอคำปรึกษามากขึ้น เพราะเขารู้สึกปลอดภัย” การสื่อสารในลักษณะนี้สร้างบรรยากาศใหม่ในทีม ทั้งในด้านความไว้วางใจ ความเข้าใจ และการทำงานร่วมกัน หลายคนกล่าวถึงผลลัพธ์ที่ไม่ใช่แค่ “สื่อสารได้ดีขึ้น” แต่คือการที่ “ทีมอยากสื่อสารกับเรา” มากกว่าเดิม ซึ่งแสดงถึงมิติที่ลึกกว่าการพูดคือ “การเชื่อมโยง” (Connection) ผู้นำสามารถใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการเปิดมุมมองใหม่ และกระตุ้นให้ผู้คนมองเห็นศักยภาพของตนเองและผู้อื่นร่วมกัน

(7) การมีความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง (Empathy) — ความถี่: 5 ครั้ง

การพัฒนาภาวะผู้นำในเชิงลึกต้องอาศัยความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น (Empathy) อย่างแท้จริง ไม่ใช่เพียงจากการฟัง แต่รวมถึงความเข้าใจบริบท ความกลัว และแรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคล ผู้ให้ข้อมูลหลายคนกล่าวว่าหลังจากได้รับกระบวนการฟาสิลิเตชัน พวกเขาเริ่ม “ได้ยินเสียงที่ไม่พูดออกมา” หรือ “เห็นใจคนที่ต่างจากเราโดยไม่ตัดสิน” การมีความเข้าใจผู้อื่นในระดับนี้ทำให้นำสามารถปรับวิธีการสื่อสาร และเลือกใช้เครื่องมือพัฒนาได้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของแต่ละบุคคล ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(8) การกระตุ้นมุมมองเพื่อการเรียนรู้และการเติบโต — ความถี่: 5 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมจำนวนหนึ่งกล่าวถึงผลลัพธ์สำคัญของกระบวนการฟาสิลิเตชันว่าอยู่ที่ “การตั้งคำถามกับความเคยชิน” และ “การมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงจากจุดเล็ก ๆ” ไม่ใช่แค่ความรู้ใหม่ แต่คือมุมมองใหม่ต่อบทบาทของตนเองในฐานะผู้ขับเคลื่อนองค์กร ตัวอย่างเช่น ผู้เข้าร่วมบางคนรู้สึกว่ามีไม่ได้มีตำแหน่งใหญ่ในองค์กร แต่ก็สามารถสร้างวัฒนธรรมใหม่ได้จากจุดที่ยืนอยู่ สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่า กระบวนการไม่ได้มุ่งเพียงให้ “ความรู้” แต่จุดประสงค์ที่ลึกกว่านั้นคือ “การเปลี่ยนวิธีคิด” สนับสนุนการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งคำถามกับความเคยชิน และกล้าสร้างแนวทางใหม่ที่สร้างสรรค์

(9) การเปิดใจไม่ตัดสิน — ความถี่: 3 ครั้ง

แม้จะถูกกล่าวถึงไม่มากเท่าปัจจัยอื่น แต่ “การไม่ตัดสิน” คือคุณสมบัติที่เปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ผู้ให้ข้อมูลบางคนระบุว่า พวกเขาเริ่มตระหนักว่าคนเรามีภูมิหลัง ความเชื่อ และวิถีคิดต่างกัน ซึ่งเมื่อผู้นำสามารถ “วางความคาดหวัง” และ “เปิดใจฟัง” ก็จะทำให้เกิดความไว้วางใจ และความร่วมมือในทีมได้อย่างเป็นธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางทัศนคตินี้เชื่อว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงในพื้นที่ที่ไม่มีการตัดสิน ซึ่งผู้เรียนรู้สึกปลอดภัยและมีอิสระในการสำรวจตนเอง

(10) การใช้แนวทางชื่นชมเชิงบวก (Positive Approach) — ความถี่: 3 ครั้ง

แม้จะมีการกล่าวถึงในระดับปานกลาง แต่แนวทาง “การชื่นชมเชิงบวก” ที่เน้นการเสริมแรงจุดแข็งของผู้อื่น แทนที่จะโฟกัสที่ข้อบกพร่อง กลับกลายเป็นกลยุทธ์ที่ผู้เข้าร่วมบางคนยืนยันว่า “ได้ผลจริง” ผู้ให้ข้อมูลบางคนกล่าวว่า

“บางอย่างเขายังไม่เก่ง แต่เราชมบ่อย ๆ เขามั่นใจขึ้นแล้วก็ทำได้ดีในที่สุด”

(G1-Org4-P1, 2568)

แนวทางนี้ไม่เพียงส่งผลต่อความมั่นใจในตนเองของทีม แต่ยังสร้างบรรยากาศแห่งการสนับสนุน และความกล้าในการเรียนรู้จากความผิดพลาด ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมเปลี่ยนแปลงและเติบโต นั่นหมายถึงผู้นำจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจผ่านการให้คุณค่าในศักยภาพของผู้อื่น และสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนการเปลี่ยนแปลงได้จากแนวทางนี้นั่นเอง

(11) การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) — ความถี่: 3 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมบางรายกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในเชิงจิตสำนึกในการทำงานจากเดิมที่รู้สึก “การเปลี่ยนแปลง” เป็นเรื่องของฝ่ายบริหารหรือผู้มีอำนาจ กลายเป็นความเข้าใจใหม่ว่า “ทุกคนสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้จากจุดที่ตนยืนอยู่” การมีส่วนร่วมในการออกแบบแนวทาง หรือได้รับฟังเป้าหมายร่วมกับผู้นำ ทำให้เกิดความรู้สึก “นี่คือสิ่งที่เราเป็นส่วนหนึ่ง” การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นตัวเร่งสำคัญที่ทำให้การพัฒนาก้าวหน้าไม่ถูกจำกัดอยู่เพียงตำแหน่งหรือบทบาทหน้าที่ แต่เกิดขึ้นจากความผูกพัน (Commitment) และความเต็มใจที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงร่วมกับผู้อื่น

(12) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) — ความถี่: 2 ครั้ง

แม้จะถูกกล่าวถึงไม่บ่อยนัก แต่ “การคิดเชิงระบบ” ถือเป็นทักษะขั้นสูงที่ผู้เข้าร่วมบางรายระบุว่าได้พัฒนาขึ้นอย่างชัดเจนจากการเข้าร่วมกระบวนการฟาสิลิเตชัน พวกเขา กล่าวถึง การสามารถ “มองเห็นความเชื่อมโยงของปัญหากับบริบทอื่น ๆ ในองค์กร” และ “ใช้ภาพรวมในการวางแผนและถ่ายทอดแนวคิดให้ทีมเข้าใจตรงกันได้ง่ายขึ้น” ทักษะการคิดเชิงระบบมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำการเปลี่ยนแปลงอย่างมียุทธศาสตร์ ซึ่งสะท้อนความสามารถในการคิดเชื่อมโยง วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงซ้อน และออกแบบการตัดสินใจที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรรวม

(13) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Learning Community) — ความถี่: 2 ครั้ง

แม้มีการกล่าวถึงน้อย แต่แนวโน้มเรื่องการ “สร้างพื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน” เช่น การตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) หรือการจัดวงสนทนาอย่างสม่ำเสมอ ได้รับการกล่าวถึงในฐานะกลไกสำคัญที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลง “ไม่สะดุด” และสามารถต่อยอดจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งได้อย่างเป็นธรรมชาติ ความคิดนี้แสดงให้เห็นว่าผู้เข้าร่วมมิได้มองการเปลี่ยนแปลงเป็นเหตุการณ์เฉพาะหน้า แต่เป็น “กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” ซึ่งต้องการระบบสนับสนุนที่ยั่งยืน แนวโน้มนี้จึงมีความเชื่อมโยงกับหลักการของความยั่งยืน (Sustainability) และเสริมเสถียรภาพของพลังการเปลี่ยนแปลงจากภายใน

(14) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง — ความถี่: 1 ครั้ง

แม้มีเพียงหนึ่งคนที่ถูกกล่าวถึงประเด็นนี้โดยตรง แต่ก็เป็นการกล่าวถึงที่ทรงพลัง ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า เขาตั้งใจ “พาลูกน้องไปประชุมเพื่อให้เห็นกระบวนการคิด ตัดสินใจ และการสื่อสารของเรา” โดยเรียกว่าเป็น “การสอนแบบไม่ต้องสอน” สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจลึกซึ้งว่าการเป็นผู้นำไม่ใช่เพียงการบอกให้ทำ แต่คือการเป็นแบบอย่างที่ดีที่จับต้องได้

การวิเคราะห์ข้อมูลในมิตินวัตกรรม (Innovation)

G2-I1: การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร



ภาพประกอบ 27 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กรโดยรวมปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามของกลุ่มผู้ได้รับกระบวนการฟาสิลิเตชัน (G2) ภายใต้มิตินวัตกรรม (Innovation) พบว่า “นวัตกรรมในองค์กร” ไม่ได้ถือกำเนิดจากเพียงกระบวนการคิดสร้างสรรค์เชิงปัจเจกเท่านั้น หากแต่เกิดขึ้นจากการออกแบบสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา สังคม และวัฒนธรรม ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิด ทดลองแนวทางใหม่ และยอมรับความล้มเหลวในฐานะองค์ประกอบของการเรียนรู้ร่วม

การสร้างสภาพแวดล้อมเชิงนวัตกรรมนี้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยการประกาศนโยบายจากเบื้องบนเท่านั้น แต่ต้องเกิดจาก “ประสบการณ์ตรง” ที่ส่งผลต่อกรอบความคิด (mindset) และพฤติกรรมของสมาชิกในทีม ผู้เข้าร่วมกระบวนการฟาสิลิเตชันต่างกล่าวถึง “บรรยากาศใหม่” ที่ทำให้พวกเขากลับคิด กล้าเสนอ และกล้าร่วมมือ ซึ่งไม่ใช่ผลจากทักษะเดียว แต่เป็นผลของ “พื้นที่ปลอดภัย” ที่เปิดโอกาสให้การทดลองกลายเป็นเรื่องปกติในทีม

ในการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่ามี 4 หัวข้อย่อยที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างชัดเจน โดยเรียงลำดับตามความถี่ของการกล่าวถึง ดังนี้

(1) การส่งเสริมความคิดริเริ่มและการทดลองแนวทางใหม่ (Experimentation) — ความถี่: 8 ครั้ง

หนึ่งในลักษณะเด่นที่ปรากฏชัดจากข้อมูลภาคสนาม คือ การที่ผู้เข้าร่วมกลายเป็น “ผู้กล้าลองสิ่งใหม่” ในบริบทของการทำงาน ทั้งในระดับแนวทาง กระบวนการ และการสื่อสารกับทีม ความกล้าที่จะริเริ่มไม่ได้มาจากคำสั่งหรือแรงกดดัน แต่เกิดจากการได้รับประสบการณ์ในพื้นที่ที่ปลอดภัย และการได้รับการยอมรับแม้ความคิดจะไม่สมบูรณ์หรือแตกต่างจากแนวทางเดิม

ตัวอย่างเช่น บางคนระบุว่าเริ่มเปลี่ยนรูปแบบการประชุมจากเดิมที่เน้นเรื่องงานเท่านั้น ให้มีช่วง Check-in เรื่องส่วนตัว เพื่อสร้างบรรยากาศผ่อนคลาย ซึ่งผลลัพธ์คือ “เกิดความร่วมมือมากขึ้นในการทำงานจริง” หรือการลองใช้วิธีใหม่ทุกสัปดาห์ ก็เห็นผลว่าทีมก็ตื่นตัวมาก พฤติกรรมการกล้าลองและปรับเปลี่ยนเหล่านี้สะท้อนถึง **การคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking)** ที่ไม่ได้เริ่มจากเทคโนโลยี แต่เริ่มจากทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้คนกล้าทดลอง

(2) การพัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อความคิดสร้างสรรค์ — ความถี่: 7 ครั้ง

ข้อมูลภาคสนามสะท้อนอย่างชัดเจนว่า เมื่อผู้นำหรือสมาชิกทีมเปิดใจรับฟังความคิดเห็นใหม่ และไม่ตัดสินอย่างรวดเร็ว จะส่งผลต่อความพร้อมของทีมในการคิดนอกกรอบ บางไอเดียที่เคยถูกมองว่าเพี้ยน ตอนนี้นักกลายเป็นต้นทางของโปรเจกต์ใหม่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะนี้ ต้องอาศัยผู้นำที่สามารถ “ปลูกฝังความเชื่อ” ว่าทุกคนมีสิทธิ์เสนอความคิดเห็น ไม่ว่าจะบทบาทในองค์กรจะเป็นอย่างไร อีกทั้งยังต้องอาศัยความสม่ำเสมอในการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ เช่น การตั้งคำถามเชิงเปิด การชื่นชมความคิดใหม่ ๆ แม้ยังไม่สมบูรณ์ มิติทางวัฒนธรรมนี้เน้นบรรยากาศเชิงบวกและการยอมรับความหลากหลายของแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้าง “องค์กรที่พร้อมเปลี่ยนแปลงจากภายใน”

(3) การสร้างพื้นที่ที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) — ความถี่: 7 ครั้ง

“ความกล้าคิด กล้าเสนอ กล้าผิด และกล้าขอความช่วยเหลือ” คือคำอธิบายที่ปรากฏซ้ำหลายครั้งในคำให้สัมภาษณ์ สะท้อนถึงการรับรู้ถึง “ความปลอดภัยทางจิตวิทยา” ที่ผู้เข้าร่วมสัมผัสได้จากกระบวนการฟาสิลิเตชัน เริ่มรู้ว่าการเงียบคือการคิด ไม่ใช่การต่อต้าน ซึ่งทำให้บรรยากาศในการประชุมและการทำงานมีความเข้าใจกันมากขึ้น ความปลอดภัยนี้มีได้หมายถึงเพียงความสบายใจ แต่รวมถึงการรู้ว่าตนเองสามารถแสดงออกได้โดยไม่มีความเสี่ยงที่จะถูกตำหนิหรือลดคุณค่าความคิดของตนเอง ความมั่นใจที่เกิดขึ้นนี้เองคือปัจจัยเร่งนวัตกรรม เพราะเมื่อไม่กลัวผิด ก็กล้าคิด กล้าลอง และกล้าเปลี่ยน

(4) การสนับสนุนนวัตกรรมแห่งการรับฟังและการตั้งคำถามเพื่อเรียนรู้ — ความถี่: 4 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมหลายคนสะท้อนว่า จุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้นวัตกรรมเกิดขึ้นจริงในองค์กร ไม่ใช่ไอเดียใหม่ ๆ ที่ถูกนำเสนอจากบนลงล่าง แต่คือ “การเปิดพื้นที่ให้ตั้งคำถามและฟังอย่างลึกซึ้ง” ซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วม (Co-learning) และนำไปสู่การเปลี่ยนแนวทางทำงานจริง ตัวอย่างเช่น ผู้ให้ข้อมูลคนหนึ่งทดลองเปิดการประชุมด้วยคำถามว่า “เมื่อวานมีอะไรดี ๆ เกิดขึ้น

บ้าง?” คำถามนี้แม้ดูเรียบง่าย แต่กลับเปลี่ยนพลังของการประชุมได้อย่างมีนัยสำคัญ เพราะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเชิงบวก และทีมรู้สึกว่าการฟังคือคุณค่าของเรา” แนวทางนี้เน้นการเรียนรู้จากการตั้งคำถามมากกว่าการให้คำตอบแบบสำเร็จรูป ซึ่งเป็นรากฐานของภาวะผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรมได้อย่างแท้จริง

การวิเคราะห์ข้อมูลในมิติความยั่งยืน (Sustainability)

G2-S1: การสร้างรากฐานของความยั่งยืนผ่านการพัฒนาภายในตนเอง



ภาพประกอบ 28 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นการสร้างรากฐานของความยั่งยืนผ่านการพัฒนาภายในตนเองโดยรวมปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามของกลุ่มผู้ได้รับกระบวนการฟาสิลิตีชั่น (G2) พบว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงและสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาวนั้น ล้วนมี “รากฐานอยู่ในบุคคล” ไม่ใช่จากแรงผลักดันภายนอกหรือกระบวนการที่ถูกบังคับ แต่คือการที่บุคคลตระหนักรู้ในตนเอง และสามารถแปรเปลี่ยนประสบการณ์จากกระบวนการฟาสิลิตีชั่นให้กลายเป็นวิถีปฏิบัติที่สอดคล้องกับตนเอง และเกิดผลในชีวิตประจำวันอย่างต่อเนื่อง

ผู้เข้าร่วมหลายคนได้กล่าวถึงลักษณะของความยั่งยืนในลักษณะ “การเปลี่ยนจากภายใน” ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้กับตนเอง ทีม และองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่เป็นเพียงความตื่นเต้นหลังจบกิจกรรม ในประเด็นนี้ มี 5 หัวข้อย่อยที่สะท้อนออกมาอย่างชัดเจน และแม้หัวข้อเหล่านี้จะถูกกล่าวถึงด้วยความถี่ที่แตกต่างกัน แต่เมื่อนำมาสังเคราะห์ร่วมกัน พบว่าแต่ละปัจจัยล้วนมีบทบาทเชิงระบบในการ “หล่อเลี้ยง” การเปลี่ยนแปลงให้สามารถขยายตัวอย่างยั่งยืน ไม่ใช่เพียงในตัวบุคคลแต่ยังสะท้อนสู่ทีมงานและวัฒนธรรมองค์กรได้ในที่สุด

(1) การเชื่อมโยงกับเครือข่ายผู้ร่วมปฏิบัติ (Community of Practice) — ความถี่: 8 ครั้ง

หนึ่งในปัจจัยที่ผู้เข้าร่วมกล่าวถึงมากที่สุดคือ “การเชื่อมโยงกับเพื่อนร่วมทาง” ซึ่งหมายถึงกลุ่มผู้เคยร่วมกระบวนการฟาสิลิเตชัน ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า การกลับมาแลกเปลี่ยนกันในช่วงหลังจบโปรแกรม เช่น วงสนทนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมระดับ (Peer Sharing) หรือการพูดคุยนอกเวลา ช่วยให้ “รู้สึกว่าได้อยู่กับคนอื่น” และเป็นแรงกระตุ้นประกอบให้ยืนหยัดกับการเปลี่ยนแปลงได้ต่อเนื่องแม้ต้องเผชิญแรงต้าน การเชื่อมโยงนี้ไม่ได้เป็นเพียงความสัมพันธ์ทางสังคม แต่เป็น “พื้นที่ปลอดภัย” ที่เปิดโอกาสให้สะท้อน เรียนรู้ และพลังในยามที่กำลังจะหมดแรง ซึ่งสะท้อนบทบาทของการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) ในฐานะกลไกสำคัญของความยั่งยืนในระดับบุคคลและทีม

(2) การประยุกต์ใช้แนวคิดและทักษะในชีวิตประจำวัน — ความถี่: 4 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมจำนวนหนึ่งสะท้อนว่า ความเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนไม่ได้มาจากสิ่งยิ่งใหญ่ แต่เริ่มจาก “การเปลี่ยนพฤติกรรมเล็ก ๆ” ในชีวิตประจำวัน เช่น การเริ่มต้นประชุมด้วยการถามความคิดเห็น เปิดโอกาสให้คนพูด หรือแม้แต่การตั้งคำถามแทนคำสั่ง ทั้งหมดนี้คือการทำให้แนวคิดจากกระบวนการฟาสิลิเตชัน “กลายเป็นเนื้อเดียวกับชีวิตการทำงาน” เมื่อแนวทางใหม่ถูกนำไปปฏิบัติซ้ำ ๆ จนกลายเป็นนิสัย ย่อมส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงฝังลึกอยู่ในวิถีคิด วิถีทำงาน และวัฒนธรรมทีมอย่างไม่รู้ตัว

(3) การตระหนักรู้ในบทบาทของตนในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง — ความถี่: 4 ครั้ง

อีกประเด็นที่ถูกกล่าวถึงในลักษณะที่มีน้ำหนัก คือ การตระหนักรู้ว่า “การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง ต้องเริ่มจากตัวเรา” ไม่ใช่รอคำสั่งหรือการอนุมัติจากผู้มีอำนาจ ผู้เข้าร่วมหลายคนเล่าว่า กระบวนการฟาสิลิเตชันทำให้เขาได้ตั้งคำถามกับตนเอง และเลือก “ลงมือทำ” บางสิ่งบางอย่างในวงเล็ก ๆ ที่เขามีอำนาจควบคุม โดยไม่ต้องรอให้ระบบเปลี่ยน สิ่งนี้สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงทัศนคติ (Attitudinal Shift) ที่มองว่าทุกคนคือผู้นำได้ในแบบของตนเอง และความยั่งยืนจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละคน “เป็นเจ้าของ” การเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างแท้จริง

(4) การตั้งเป้าหมายระยะสั้นเพื่อสนับสนุนความสำเร็จระยะยาว — ความถี่: 3 ครั้ง

แม้จะไม่ถูกกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง แต่ผู้เข้าร่วมบางคนเน้นว่า สิ่งที่ทำให้ทีมสามารถรักษาพฤติกรรมใหม่ไว้ได้ คือการ “เริ่มจากเป้าหมายเล็ก ๆ ที่ทำได้จริง” เช่น การชวนทีมพูดคุยสั้น ๆ ทุกสัปดาห์ หรือให้ใครคิดในที่ประชุม การได้เห็นผลลัพธ์เล็ก ๆ ช่วยเสริมแรงจูงใจให้

เดินหน้าต่อไป แนวทางนี้สะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จระยะสั้นจะช่วยเสริมแรงให้เปลี่ยนแปลงระยะยาวเกิดขึ้นจริงและมั่นคงมากขึ้น

(5) การสะท้อนผลและรับข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง (Feedback & Reflection)

— ความถี่: 3 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมบางคนกล่าวถึงการใช้ “การสะท้อนผล” และ “การแลกเปลี่ยนข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback)” อย่างเป็นระบบ เพื่อรักษาและปรับปรุงพฤติกรรมใหม่ให้คงอยู่ในชีวิตการทำงาน เช่น การเขียนการสะท้อนคิด (Reflection) รายเดือน หรือการพูดคุยกับเพื่อนเพื่อทบทวนสิ่งที่ได้ลงทำ สิ่งนี้ไม่เพียงช่วยในการประเมินผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง แต่ยังช่วยสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) ที่หล่อเลี้ยงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

G2-S2: องค์ประกอบที่ส่งเสริมความยั่งยืนของกระบวนการในระดับระบบองค์กร



ภาพประกอบ 29 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นองค์ประกอบส่งเสริมความยั่งยืนของกระบวนการในระดับระบบองค์กรโดยรวมปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามของกลุ่มผู้ได้รับกระบวนการฟาส์ลิเตชัน (G2) พบว่า การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในระดับบุคคลจะไม่สามารถดำรงอยู่ได้หากขาด “ระบบสนับสนุนในระดับองค์กร” ที่มีความชัดเจนและจริงจัง ปัจจัยด้านโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และบทบาทของผู้นำระดับสูง ล้วนมีผลอย่างยิ่งต่อการนำสิ่งที่เรียนรู้จากกระบวนการฟาส์ลิเตชันไปฝังอยู่ในวิถีปฏิบัติงาน และขยายผลไปสู่ระดับทีมและองค์กร

ในการให้สัมภาษณ์ ผู้เข้าร่วมได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญหลายประการที่ส่งเสริมให้การเปลี่ยนแปลงไม่หยุดอยู่แค่ “คำยักยกรวม” หรือ “โครงการระยะสั้น” แต่สามารถกลายเป็น

กระบวนการต่อเนื่องที่มีพลวัตและส่งผลกระทบในระยะยาว โดยองค์ประกอบที่ได้รับการกล่าวถึงบ่อยที่สุด ได้แก่ การให้ความสำคัญจากผู้นำระดับสูง (Executive Sponsorship) และเมื่อนำเมื่อนำทั้ง 6 หัวข้อย่อยมาพิจารณาร่วมกัน จะเห็นได้ว่าความยั่งยืนของกระบวนการฟาสิลิเตชันในระดับองค์กรนั้นไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่เป็นผลลัพธ์ของ “ความตั้งใจเชิงระบบ” ที่ต้องอาศัยทั้งการนำ การออกแบบ และการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

(1) การให้ความสำคัญจากผู้นำระดับสูง (Executive Sponsorship) — ความถี่: 9 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่ยืนยันตรงกันว่า “ความต่อเนื่องและความยั่งยืน” ของกระบวนการฟาสิลิเตชันในระดับองค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้นำระดับสูง ไม่ใช่เพียงการอนุมัติหรือรับรู้ แต่ต้อง “มีส่วนร่วม” และ “ทำให้เห็น” ว่าสิ่งที่ทีม TF ทำมีคุณค่าและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ตัวอย่างที่สะท้อนพลังของการสนับสนุนจากผู้บริหาร เช่น โครงการ Open Pitching Night เพื่อส่งเสริมนวัตกรรม ที่ได้รับการผลักดันโดยตรงจากผู้บริหารที่เคยผ่านกระบวนการฟาสิลิเตชันด้วยตนเอง ทำให้บรรยากาศองค์กรที่เคยอนุรักษ์นิยมค่อย ๆ เปิดรับความคิดใหม่และข้อเสนอจากระดับปฏิบัติการมากขึ้น

(2) การสนับสนุนการใช้กระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ — ความถี่: 8 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมหลายคนสะท้อนว่ากระบวนการฟาสิลิเตชันไม่ควรถูกมองเป็นเพียง “โครงการฝึกอบรมเฉพาะกลุ่ม” แต่ควรเป็นแนวทางหลักของการพัฒนาคนและผู้นำในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในระดับ “ผู้นำแนวราบ” ที่แม้ไม่มีตำแหน่งทางการ แต่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมทีม มีข้อเสนอจากผู้ให้สัมภาษณ์ว่า ควรมีการจัด “กระบวนการฟาสิลิเตชันในทีมย่อย” ที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น วงสนทนาในทีม การตั้งคำถามที่ไม่ตัดสิน หรือการเปิดพื้นที่ให้เรียนรู้จากกันและกันโดยไม่ต้องรอเวทีทางการ

(3) การมีระบบหรือโครงสร้างสนับสนุนภายในองค์กร — ความถี่: 6 ครั้ง

การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนไม่สามารถพึ่งพา “บุคคล” เพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยระบบที่ชัดเจนในการสนับสนุนการนำฟาสิลิเตชันไปใช้จริง ผู้ให้ข้อมูลหลายคนกล่าวถึงการมีเครื่องมือ เช่น Innovation Dialogue Toolkit ที่ได้รับการออกแบบและฝังอยู่ในกระบวนการทำงานจริง เป็นตัวอย่างของการนำแนวคิดไปใช้ในลักษณะ “ฝังในระบบงาน” ไม่ใช่โครงการที่เกิดแล้วจบ การมีระบบสนับสนุน เช่น คู่มือ เครื่องมือ เวที แลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือการออกแบบดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมใหม่ ล้วนช่วยให้

บุคคลารู้สึกว่าการใช้ฟาซิลิเตชันไม่ใช่เรื่องส่วนตัว แต่เป็น “หน้าที่ร่วมกันของทั้งระบบ” เพื่อให้ความยั่งยืนมาจากการฝังแนวคิดในโครงสร้าง ไม่ใช่แยกออกจากการงานจริง

(4) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง — ความถี่: 6 ครั้ง

หลายองค์กรที่ผู้เข้าร่วมสังกัดอยู่ เริ่มเปลี่ยนจากวัฒนธรรมที่เน้นลำดับขั้นและการควบคุม ไปสู่การยอมรับความหลากหลาย การไม่ตัดสิน และการเรียนรู้ร่วมกัน ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนกล่าวถึงคำว่า “ไม่ตัดสิน” และ “การเข้าอกเข้าใจ” ว่าเริ่มกลายเป็นภาษากลางในที่ทีมงาน แนวโน้มนี้แสดงให้เห็นว่ากระบวนการฟาซิลิเตชันสามารถกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในระดับวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะเมื่อได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องและมีผู้นำเป็นแบบอย่าง วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปิดใจรับฟังและทดลองสิ่งใหม่ คือปัจจัยหลักของความยั่งยืนในยุคที่ต้องเผชิญความไม่แน่นอน

(5) ความต่อเนื่องของการดำเนินการ (Continuity of Action) — ความถี่: 2 ครั้ง

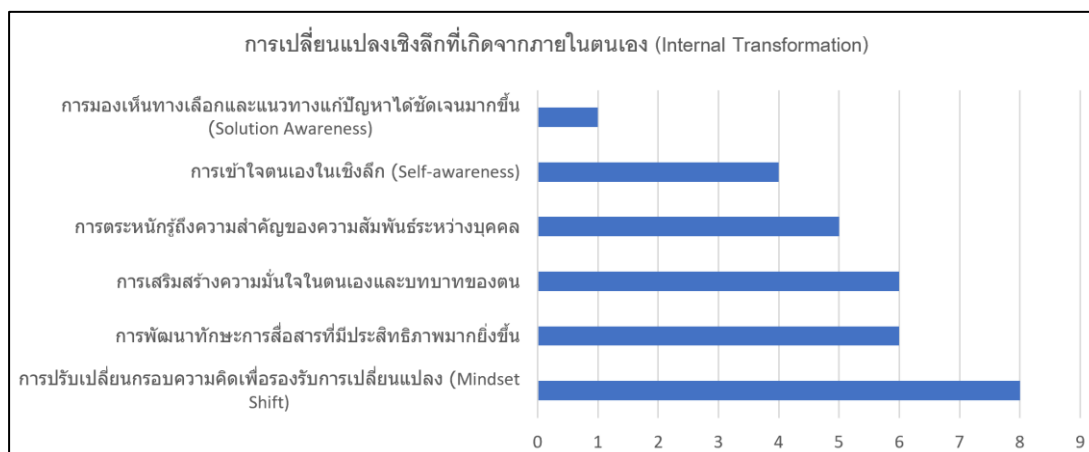
แม้ถูกกล่าวถึงไม่บ่อย แต่ผู้ให้ข้อมูลบางรายเน้นว่าความต่อเนื่องของการดำเนินการ เช่น การจัดวงแลกเปลี่ยนทุกไตรมาส หรือการติดตามกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ คือ “ตัวช่วย” สำคัญที่ทำให้ผู้ที่ผ่านกระบวนการไม่รู้สึกโดดเดี่ยว และยังคงแรงขับเคลื่อน สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าความยั่งยืนไม่สามารถพึ่ง “จังหวะเดียว” แต่ต้องอาศัยการออกแบบจังหวะต่อเนื่องที่เหมาะสมเพื่อหล่อเลี้ยงการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว เพื่อต่อยอดจากกระบวนการฝึกอบรมไปสู่การสร้างชุมชนการปฏิบัติ (Community of Practice)

(6) การยกย่องและให้รางวัล (Recognition & Reward) — ความถี่: 2 ครั้ง

แม้จะเป็นประเด็นที่มีความถี่น้อยที่สุดในกลุ่มนี้ แต่มีผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงว่า การเล่าเรื่องราวความสำเร็จในเวที Townhall หรือการให้เครดิตกับผลงานของผู้ทดลองวิธีใหม่ ๆ ในวงเล็กๆ ทำให้เกิด แรงผลักดันเบาๆ (Soft Motivation) ที่กระตุ้นการนำกระบวนการไปใช้จริงมากขึ้น แนวทางนี้ไม่ได้หมายถึงรางวัลเชิงวัตถุ แต่คือการ “เห็นคุณค่า” และ “ยืนยันตัวตน” ของผู้ที่กำลังพยายามสร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลต่อการฝังพฤติกรรมใหม่ให้เกิดอย่างยั่งยืน

การวิเคราะห์ข้อมูลในมิติการเปลี่ยนแปลง (Transformation)

G2-T1: การเปลี่ยนแปลงเชิงลึกที่เกิดจากภายในตนเอง (Internal Transformation)



ภาพประกอบ 30 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกที่เกิดจากภายในตนเอง (Internal Transformation) โดยรวมปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามของกลุ่มผู้ได้รับกระบวนการฟาซิลิเตชัน (G2) พบว่า การเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งและยั่งยืนมากที่สุดคือ “การเปลี่ยนจากภายใน” ไม่ว่าจะเป็นในด้านกรอบความคิด ทศนคติ ความรู้สึกต่อตนเอง ความสัมพันธ์กับผู้อื่น หรือความสามารถในการแสดงออกอย่างมั่นใจ ผู้เข้าร่วมสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของตน ทั้งในบริบทของการทำงานและชีวิตส่วนตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจตนเอง การกล้าสื่อสาร และการรับรู้บทบาทของตนในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่ใช่เพียงการเรียนรู้ทักษะใหม่ แต่คือการ “เปลี่ยนวิธีอยู่กับตัวเอง”

เมื่อจัดลำดับความถี่ของการกล่าวถึงในแต่ละหัวข้อ พบว่ามี 6 ปัจจัยสำคัญ ดังนี้

(1) การปรับเปลี่ยนกรอบความคิดเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Mindset Shift)

— ความถี่: 8 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมจำนวนมากกล่าวตรงกันว่า สิ่งที่เปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้งที่สุดจากกระบวนการฟาซิลิเตชันคือ “วิธีคิด” ที่มีต่อบทบาทผู้นำ การทำงานเป็นทีม และการรับมือกับปัญหา จากเดิมที่มองว่าผู้นำต้องเข้มงวดและควบคุม กลายเป็นการเปิดใจรับฟัง เห็นคุณค่าของคำถาม และกล้ายอมรับมุมมองที่แตกต่าง การเปลี่ยนแปลงนี้สะท้อนถึง “การเปิดพื้นที่ภายใน”

เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบองค์รวม ไม่ใช่เพียงเปลี่ยนพฤติกรรมภายนอก แต่เกิดจากความเข้าใจใหม่ในระดับความเชื่อและคุณค่า (values)

(2) การพัฒนาทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น — ความถี่: 6 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมหลายคนสะท้อนว่ากระบวนการฟาสิลิตีชั่นทำให้พวกเขา “ฟังมากขึ้น พูดน้อยลง ถามมากขึ้น และตัดสินใจน้อยลง” ซึ่งเปลี่ยนบรรยากาศการทำงานจากการสั่งการเป็นการสนทนา ช่วยให้เกิดการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบมากขึ้นในทีม ผู้เข้าร่วมยังเล่าว่า เริ่มกล้าสื่อสารในเวทีใหญ่ หรือพูดออกมาอย่างเป็นระบบโดยไม่ต้องรอให้ถูกเชิญ การพัฒนาเช่นนี้เกิดจาก “ความปลอดภัยทางใจ” ที่ได้รับในกระบวนการ และกลายเป็นความสามารถใหม่ที่ต่อยอดในชีวิตจริง

(3) การเสริมสร้างความมั่นใจในตนเองและบทบาทของตน — ความถี่: 6 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมจำนวนหนึ่งสะท้อนว่าตนรู้สึก “เห็นคุณค่าในตนเอง” มากขึ้นหลังผ่านกระบวนการ หลายคนกล้าแสดงออกในสิ่งที่เคยลังเล กล้ารับบทบาทใหม่ หรือแม้แต่กล้า “ให้ทีมทดลองผิดลองถูก” แทนที่จะทำแทนทุกอย่าง ความมั่นใจนี้เกิดจากการได้รับสะท้อนกลับ (feedback) ที่สร้างสรรค์จากเพื่อนร่วมวง การได้เห็นศักยภาพของตนในสายตาผู้อื่น และการกล้าตัดสินใจโดยไม่ต้องรอคำอนุมัติจากผู้ใหญ่ แนวโน้มนี้สะท้อนถึง ที่เน้นการเป็นแบบอย่างของผู้นำที่พึ่งพาตนเอง และเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นจากความเชื่อมั่นภายใน

(4) การตระหนักรู้ถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล — ความถี่: 5 ครั้ง

หลายคนเปลี่ยนจากการมองงานเป็น “เรื่องของระบบและเป้าหมาย” มาให้ความสำคัญกับ “ความสัมพันธ์ในทีม” ผู้เข้าร่วมกล่าวว่าเริ่มสนใจความรู้สึกของคนในวงมากขึ้น ตั้งคำถามว่า “ทีมโอเคไหม” แทนที่จะรีบหาวิธีแก้ปัญหา การฟังกันให้ลึกขึ้น เคารพกันมากขึ้น และเปิดใจมากขึ้น ทำให้ทีมแข็งแกร่งขึ้นโดยธรรมชาติ โดยไม่ต้องมีกฎหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) มากำกับ สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่อิงความไว้วางใจและการเห็นคุณค่าในกันและกัน

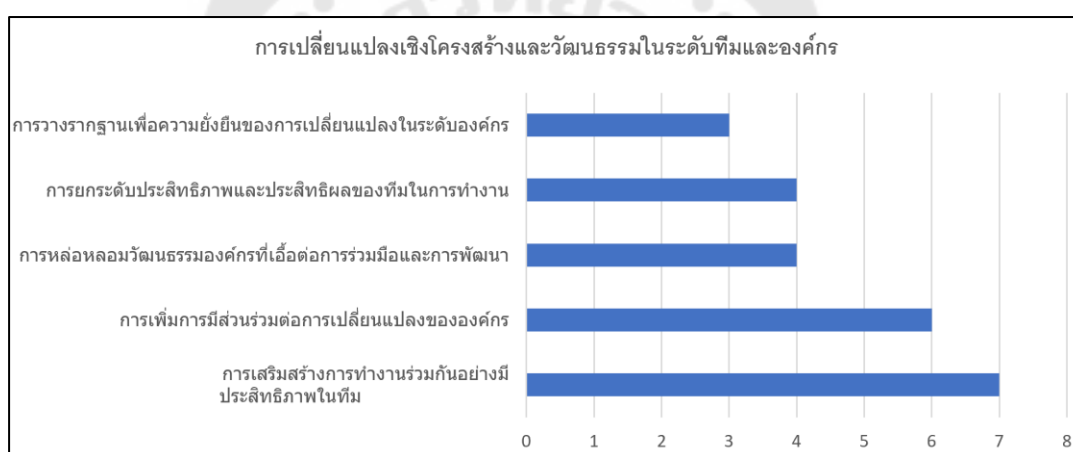
(5) การเข้าใจตนเองในเชิงลึก (Self-awareness) — ความถี่: 4 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมสะท้อนว่า ตนเริ่ม “ฟังตัวเอง” มากขึ้น รู้จักความรู้สึก จุดแข็ง และจุดอ่อนของตนเองอย่างชัดเจน กล้าที่จะพูดว่า “ยังไม่พร้อม” หรือ “ขอลอง” โดยไม่รู้สึกผิดหรืออ่อนแอ หลายคนเริ่มตั้งเป้าหมายการเติบโตที่สอดคล้องกับตนเองมากขึ้น ไม่ใช่เป้าหมายที่องค์กรหรือผู้อื่นคาดหวัง ซึ่งเป็นสัญญาณของการพัฒนาในระดับจิตสำนึก (conscious awareness)

(6) การมองเห็นทางเลือกและแนวทางแก้ปัญหาได้ชัดเจนมากขึ้น (Solution Awareness) — ความถี่: 1 ครั้ง

แม้ถูกกล่าวถึงเพียงครั้งเดียว แต่คำอธิบายของผู้เข้าร่วมรายนั้นสะท้อนการเปลี่ยนแปลงที่ลึกในระดับด้านการรู้คิด (Cognitive) คือ “การจัดการกับปัญหาไม่ใช่แค่เพราะจำเป็น แต่ทำด้วยความเข้าใจบริบทและศักยภาพของตัวเอง” ความสามารถในการมองเห็นทางเลือกคือผลของการสะสมกระบวนการคิดใหม่ ๆ จากเวทีฟาสิลิเตชัน ซึ่งไม่เพียงเปลี่ยนทัศนคติ แต่เปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจและวิธีมองโลก แม้มีความถี่น้อย แต่สามารถมองเป็นสัญญาณของ “การบ่มเพาะภาวะผู้นำที่ใช้วิจารณญาณอย่างแท้จริง”

G2-T2: การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมในระดับทีมและองค์กร



ภาพประกอบ 31 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมในระดับทีมและองค์กรโดยรวมปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G2

การวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้เข้าร่วมกระบวนการฟาสิลิเตชัน (G2) สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งไม่ได้เกิดขึ้นเพียงในระดับบุคคล แต่ยังขยายผลไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมของทีมและองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในมิติของการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม และการสร้างระบบที่สนับสนุนวัฒนธรรมใหม่ในการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลง

จากข้อมูลภาคสนาม พบว่ามี 5 ประเด็นสำคัญที่ได้รับการกล่าวถึง โดยเรียงตามความถี่การกล่าวถึง ดังนี้:

(1) การเสริมสร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในทีม — ความถี่: 7 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมหลายคนสะท้อนว่า หลังจากเข้าร่วมกระบวนการฟาสิลิเตชัน ทีมของตนสามารถทำงานร่วมกันได้ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ทั้งในด้านการสื่อสาร การไว้วางใจ และการแบ่งปันบทบาทกันในทีม ตัวอย่างที่เด่นชัดคือการเกิดวัฒนธรรมใหม่ที่เปิดโอกาสให้สมาชิก “พูดได้โดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกตัดสิน” หรือ “ได้ลองทำแม้ไม่แน่ใจว่าจะสำเร็จ” การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้เกิดจากการอบรมทักษะเพียงอย่างเดียว แต่จากการสร้าง “พื้นที่ปลอดภัย” ที่เอื้อต่อการแสดงออกและการฟังกันอย่างลึกซึ้ง นำไปสู่การทำงานที่มีความหมายมากขึ้น ประเด็นนี้ชี้ว่าความสัมพันธ์ในทีมที่แข็งแกร่งจะส่งเสริมทั้งประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงาน

(2) การเพิ่มการมีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร — ความถี่: 6 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมกล่าวถึงการมีส่วนร่วมในลักษณะที่เปลี่ยนไปจากเดิม คือ ไม่ใช่เพียง “รับนโยบาย” จากผู้บริหาร แต่เป็น “ผู้ร่วมออกแบบ” กระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปิดให้สมาชิกทีมจากระดับปฏิบัติการได้เสนอแนวคิดและร่วมทดสอบจริง การมีส่วนร่วมแบบนี้สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความผูกพันกับทิศทางขององค์กร ซึ่งช่วยลดแรงต้านและเพิ่มแรงขับเคลื่อนจากภายใน จุดประกายให้เกิดความเชื่อมั่นและพลังภายในของบุคลากร

(3) การหล่อหลอมวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อต่อการร่วมมือและการพัฒนา — ความถี่: 4 ครั้ง

หลายองค์กรเริ่มเห็นการเปลี่ยนแปลงในระดับวัฒนธรรม เช่น การเปลี่ยนจากการบริหารงานแบบทางเดียว มาเป็น “วงสนทนา” ที่เปิดพื้นที่ให้ทุกคนสะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ ปรับปรุง หรือรู้สึก โดยไม่ถูกตัดสิน นอกจากนี้ยังเกิดวัฒนธรรมใหม่ เช่น การให้การสะท้อนกลับ (feedback) อย่างสร้างสรรค์ และการยอมรับความผิดพลาดเป็นโอกาสเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้แม้จะดูเล็ก แต่เมื่อฝังในวิถีการทำงานจะกลายเป็น “ระบบค่าร่วม” ที่หล่อเลี้ยงความยั่งยืนในองค์กรได้จริง เพราะเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปิดใจ เรียนรู้ และพัฒนา

(4) การยกระดับประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของทีมในการทำงาน — ความถี่: 4 ครั้ง

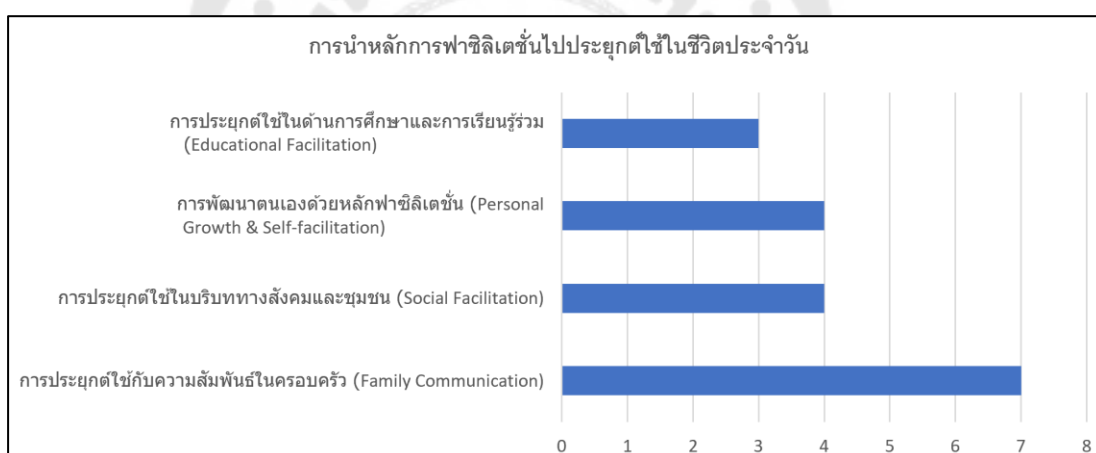
ผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพที่ผู้เข้าร่วมสะท้อน เช่น “งานเสร็จเร็วขึ้น ผิดพลาดน้อยลง” หรือ “ทีมงานมองเห็นภาพร่วมกันได้ชัดเจนขึ้น” ไม่ได้เกิดจากการเพิ่มดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) แต่จากการเปลี่ยนวิธีคิด วิธีฟัง และวิธีทำงานร่วมกัน กระบวนการฟาสิลิเตชันช่วยปรับบทบาทของผู้นำให้กลายเป็น “ผู้อำนวยความสะดวกเรียนรู้” มากกว่า “ผู้

ควบคุม” ส่งผลให้ทีมมีความเป็นเจ้าของงานมากขึ้น และสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติจริงได้ดีขึ้น

(5) การวางรากฐานเพื่อความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร — ความถี่: 3 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมบางคนกล่าวถึงการมองเห็นภาพในระยะยาวมากขึ้น เช่น การออกแบบระบบพี่เลี้ยงสำหรับผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงรุ่นต่อไป การจัดให้มีวงสะท้อนรายเดือน หรือการวางแผนเพื่อส่งต่อวิธีคิดให้กับทีมงานในหน่วยงานอื่น ๆ แม้กล่าวถึงไม่มาก แต่สะท้อนทัศนคติใหม่ที่ไม่มองการเปลี่ยนแปลงเป็นแค่ “โครงการ” แต่คือ “การเพาะเมล็ด” ที่จะเติบโตไปพร้อมวัฒนธรรมองค์กร

G2-T3: การนำหลักการฟาซิลิเตชันไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน



ภาพประกอบ 32 แผนภาพแสดงความถี่ของประเด็นการนำหลักการฟาซิลิเตชันไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันโดยรวมปรากฏในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามของกลุ่มผู้ได้รับกระบวนการฟาซิลิเตชัน (G2) พบว่าผลกระทบของกระบวนการไม่ได้จำกัดอยู่เพียงในบริบทขององค์กรหรือการทำงาน แต่ได้ขยายผลไปสู่ “ชีวิตประจำวัน” ของผู้เข้าร่วมอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ในครอบครัว การปฏิสัมพันธ์ในสังคม การเติบโตภายใน หรือแม้แต่นำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาและการเรียนรู้ร่วม

การประยุกต์ใช้ดังกล่าวไม่ได้เกิดจากการบังคับใช้เครื่องมือ แต่เกิดจากการ “ซึมซับ” หลักคิด กระบวนการ และทัศนคติที่เปลี่ยนไปภายในตนเอง แล้วจึงค่อย ๆ ขยายสู่การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีคุณภาพ โดยหัวข้อย่อยที่ปรากฏในการวิเคราะห์ ได้แก่

(1) การประยุกต์ใช้กับความสัมพันธ์ในครอบครัว (Family Communication) — ความถี่: 7 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมจำนวนมากสะท้อนว่า พวกเขาเริ่ม “ฟังอย่างตั้งใจมากขึ้น” ในบทสนทนาในครอบครัว โดยเฉพาะกับลูก คู่สมรส หรือพ่อแม่ ซึ่งทำให้ความสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้น ลดการปะทะและเปิดพื้นที่ปลอดภัยให้กันมากขึ้น เช่น ใช้คำถามปลายเปิดแทนคำสั่ง เช่น “ลูกคิดอย่างไรกับเรื่องนี้” แทน “แม่ว่าเธอต้องทำแบบนี้” หลายคนกล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในบ้านคือ “บทพิสูจน์ที่แท้จริง” ว่าการเปลี่ยนแปลงจากกระบวนการฟาซิลิเตชันนั้นฝังรากและใช้ได้จริง ประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นว่าทักษะของฟาซิลิเตเตอร์ เช่น การฟังอย่างไม่ตัดสิน และการตั้งคำถามเพื่อให้ผู้อื่นค้นพบคำตอบด้วยตนเอง สามารถเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการสื่อสารข้ามวัยและข้ามบทบาทในครอบครัวได้อย่างมีคุณภาพ

(2) การประยุกต์ใช้ในบริบททางสังคมและชุมชน (Social Facilitation) — ความถี่: 4 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมบางส่วนระบุว่าหลักการฟาซิลิเตชัน เช่น การฟัง การตั้งคำถาม และการสร้างพื้นที่ปลอดภัย ถูกนำไปใช้ในการมีส่วนร่วมกับกลุ่มชุมชน ชุมชน หรือกิจกรรมอาสา เช่น การเป็นที่ปรึกษา การทำงานอาสาสมัครกับคนที่มีความหลากหลายทางความคิด หลายคนกล่าวว่า พวกเขากลายเป็น “พื้นที่ปลอดภัยให้กับครอบครัว” อย่างไม่รู้ตัว เพราะคนอื่นรู้สึกรู้ว่า “สามารถพูดคุย เปิดใจ และได้มุมมองใหม่จากการสนทนา” ซึ่งให้เห็นว่าทักษะของฟาซิลิเตเตอร์ที่นำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำสามารถกลายเป็นทักษะของพลเมืองเชิงบวก ที่ช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกันในสังคมที่ซับซ้อน

(3) การพัฒนาตนเองด้วยหลักฟาซิลิเตชัน (Personal Growth & Self-Facilitation) — ความถี่: 4 ครั้ง

ผู้เข้าร่วมจำนวนหนึ่งสะท้อนว่า กระบวนการฟาซิลิเตชันได้ทำให้พวกเขา “หันกลับมาฟังตัวเอง” และเข้าใจอารมณ์ ความคิด และจุดติดขัดของตนเองมากขึ้น เช่น เริ่มตั้งคำถามกับตัวเองในเชิงสะท้อน (Reflective questions) ก่อนจะตอบสนองต่อสถานการณ์ บางคนเล่าว่าเริ่ม “หยุดพัก” และ “ไม่รีบสรุป” กับปัญหาในชีวิต เช่น การตัดสินใจเรื่องใหญ่ หรือความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน และกลายเป็นผู้มี “วินัยภายใน” มากขึ้น สิ่งนี้สะท้อนพัฒนาการภาวะผู้นำ ที่ไม่ได้เกิดจากการมีตำแหน่ง แต่จากความสามารถในการนำทางตนเองด้วยความกรุณาและความชัดเจน

(4) การประยุกต์ใช้ในด้านการศึกษาและการเรียนรู้ร่วม (Educational Facilitation) — ความถี่: 3 ครั้ง

แม้กล่าวถึงไม่มาก แต่ผู้เข้าร่วมที่อยู่ในวงการศึกษาการเรียนรู้ เช่น วิทยากร นักพัฒนาองค์กร หรือแม้แต่พ่อแม่ผู้ปกครอง ระบุว่าได้นำแนวคิดฟาซิลิเตชันไปใช้ในการ “ออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้” ที่เน้นการมีส่วนร่วม การถามแทนสอน และการเปิดพื้นที่ให้ผู้เรียนเรียนรู้จากกันและกัน มีผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า เด็ก ๆ กล้าถามมากขึ้น กล้าเสนอความคิดเห็นในห้องเรียน หรือในกิจกรรมกลุ่ม เพราะผู้สอน “ลดบทบาทการควบคุม” และ “เพิ่มการฟังและสนับสนุน”

2. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม G2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามของกลุ่มผู้ได้รับกระบวนการฟาซิลิเตชัน (G2) พบว่า กระบวนการดังกล่าวได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้งและหลากหลาย ไม่เพียงในระดับบุคคล แต่ยังแผ่ขยายไปสู่ทีม วัฒนธรรมองค์กร และแม้แต่ชีวิตส่วนตัวของผู้เข้าร่วม โดยสามารถจำแนกผลการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 มิติหลัก ได้แก่ การเรียนรู้ (Learning), การสร้างนวัตกรรม (Innovation), ความยั่งยืน (Sustainability), และการเปลี่ยนแปลงเชิงลึก (Transformation)

การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลเริ่มต้นจากการเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset Shift) การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) การตระหนักรู้ในตนเอง และการพัฒนา “ทักษะภายใน” ที่เชื่อมโยงกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass & Riggio (2006) ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation), แรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation), อิทธิพลในอุดมคติ (Idealized Influence), และการดูแลเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)

ในระดับทีมและองค์กร กระบวนการฟาซิลิเตชันช่วยเปลี่ยนบรรยากาศจากระบบที่เน้นผลลัพธ์ ไปสู่ระบบที่เน้น “การเติบโตของบุคคล” ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานที่เอื้อต่อการฟัง การเรียนรู้ร่วม และความร่วมมืออย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังสะท้อนถึงความเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในบางองค์กร เช่น การมีระบบสนับสนุน การตั้งวงสนทนาอย่างสม่ำเสมอ หรือการนำเครื่องมือฟาซิลิเตชันไปฝังในกระบวนการทำงานจริง

ในมิติของนวัตกรรม พบว่าการเปิดพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) การส่งเสริมการตั้งคำถาม และการกล้าทดลองแนวทางใหม่ คือเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์อย่างแท้จริง ขณะที่ในมิติของความยั่งยืน ผู้เข้าร่วมสะท้อนว่าความ

เปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนเกิดจากการเชื่อมโยงกับเพื่อนร่วมทาง, การประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง และการตระหนักว่าตนเองคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่น่าสนใจคือ การเปลี่ยนแปลงจำนวนมากที่ผู้เข้าร่วมกล่าวถึงไม่ได้จำกัดอยู่ใน “บริบทงาน” แต่ยังขยายไปสู่ชีวิตส่วนตัว เช่น ความสัมพันธ์ในครอบครัว การสื่อสารในชุมชน หรือ การสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้อื่น ซึ่งสะท้อนว่า “ฟาซิลิเตชัน” มิได้เป็นเพียงเทคนิคหรือเครื่องมือ แต่เป็น “กระบวนทัศน์” (Paradigm) ใหม่ของการดำรงชีวิตและการเป็นผู้นำ

กล่าวโดยสังเขป ข้อมูลจากกลุ่ม G2 ไม่เพียงช่วยยืนยันคุณค่าของ กระบวนการฟาซิลิเตชันที่ได้วิเคราะห์จากกลุ่ม G1 แต่ยังเผยให้เห็น “เสียงจากผู้ปฏิบัติจริง” ที่ผ่าน ประสพการณ์ตรง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผลลัพธ์ของการฟาซิลิเตชันนั้นสามารถ “หยั่งราก” ได้ทั้งในระดับ จิตสำนึก พฤติกรรม ระบบงาน และวัฒนธรรมองค์กร นับเป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แข็งแรง สำหรับการออกแบบรูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน องค์กรธุรกิจไทยต่อไป

3. สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม G1 และ G2 (Cross-Case Analysis)

มิติการเรียนรู้ (Learning)

การเรียนรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการฟาซิลิเตชันที่มุ่งเน้นการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างสองกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ กลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการฟาซิลิเตชัน (G1) ซึ่งสะท้อนถึง “ตรรกะและ กระบวนการออกแบบ” กับกลุ่มผู้ได้รับกระบวนการฟาซิลิเตชัน (G2) ซึ่งสะท้อน “ผลกระทบ และประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริง” ภายหลังเข้าร่วมกระบวนการ

ก. การออกแบบเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึก (จากมุมมอง G1)

ข้อมูลจากกลุ่ม G1 สะท้อนให้เห็นถึงการออกแบบกระบวนการที่มุ่งสร้างการ เรียนรู้ในสามระดับหลัก ได้แก่

ระดับบุคคล: โดยการเน้นให้ผู้เข้าร่วมได้ฝึก “การสะท้อนคิด” ผ่าน เครื่องมือ เช่น การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening), การมีความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง (Empathy), การตั้งคำถามอย่างทรงพลัง และการเปิดพื้นที่แห่งศักยภาพ (Empowering Space) ซึ่งสะท้อนความตั้งใจในการเอื้อต่อการเรียนรู้ที่ลงลึกสู่ภายใน

ระดับทีม: มีการส่งเสริมให้เกิดการฟังกันอย่างลึกซึ้งระหว่างสมาชิก การทำกิจกรรมร่วมกัน การให้การสะท้อนกลับ (Feedback) การสร้างความไวใจในกลุ่ม และการเรียนรู้ร่วม (Learning Community) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

ระดับระบบ: ส่งเสริมแนวคิดเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมตนเองกับการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร

การออกแบบดังกล่าวตั้งอยู่บนทัศนคติของฟาสซิลิเตเตอร์ เช่น ทัศนคติเติบโต (Growth Mindset), ทัศนคติเปิดรับความแตกต่าง (Open Mindset) และ ทัศนคติมุ่งเน้นผลลัพธ์ของ “ตัวเราและผู้อื่น” (Outward Mindset) ซึ่งทำหน้าที่เป็น “เงื่อนไขแฝง” ที่เสริมพลังให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างลึกซึ้งและยั่งยืน

ข. ผลลัพธ์ของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริง (จากมุมมอง G2)

กลุ่มผู้เข้าร่วมกระบวนการ (G2) สะท้อนประสบการณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับตรรกะของการออกแบบจาก G1 อย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถจำแนกผลกระทบได้เป็น 3 กลุ่มหลัก:

การเปลี่ยนแปลงภายในตนเอง: ผู้เข้าร่วมจำนวนมากกล่าวถึงการเกิดการเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset Shift) ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนมุมมองต่อบทบาทของตน การตระหนักรู้ถึงอคติ ความคิดตัดสิน และการเปิดใจไม่ตัดสิน นำไปสู่การเรียนรู้ที่แท้จริง

การพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการฟัง: เช่น การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening), การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication), การมีความเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง (Empathy) และการรับฟังผู้อื่นด้วยความเข้าใจอย่างแท้จริง ซึ่งตรงกับเครื่องมือที่ G1 ใช้ในการออกแบบกระบวนการ

การขยายผลสู่ระดับทีมและระบบ: เช่น การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Learning Community) ในองค์กร การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ (Sense of Ownership) ต่อบทบาทหน้าที่ และการพัฒนาการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ในการเชื่อมโยงสิ่งที่ตนทำกับผลกระทบต่อทีมและองค์กร

ข้อสังเคราะห์: ความสอดคล้องและจุดเน้นร่วม

การวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่าง G1 และ G2 ในมิติการเรียนรู้สะท้อนถึงความสอดคล้องอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ สิ่งที่ฟาสซิลิเตเตอร์มุ่งออกแบบอย่างตั้งใจใน G1 ล้วนปรากฏเป็นประสบการณ์จริงใน G2 ที่สามารถอธิบายได้ว่าเป็นผลลัพธ์เชิงลึก (Deep Impact)

ของกระบวนการเรียนรู้ อาทิ ความสามารถในการฟัง การคิดเชิงวิพากษ์ การรู้จักตนเอง และความสามารถในการเชื่อมโยงกับผู้อื่น

ในขณะเดียวกัน มีบางประเด็นที่กลุ่ม G2 กล่าวถึงเพิ่มเติมซึ่งไม่ได้ปรากฏในตรรกะของ G1 อย่างชัดเจน เช่น ความรู้สึกเป็นเจ้าของและการได้เรียนรู้จากการเป็นแบบอย่าง (Role Modeling) ซึ่งอาจเกิดจากบรรยากาศโดยรวมของกระบวนการมากกว่าการออกแบบเป็นกิจกรรมเฉพาะ

มิตินวัตกรรม (Innovation)

จากการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการฟาสิลิเตชัน (G1) กับกลุ่มผู้เข้าร่วมกระบวนการ (G2) ในมิตินวัตกรรม พบว่าทั้งสองกลุ่มต่างสะท้อนภาพร่วมกันว่า กระบวนการฟาสิลิเตชันมีส่วนสำคัญต่อการจุดประกายและเร่งเร้านวัตกรรมภายในองค์กร โดยสามารถจำแนกเป็น 2 กลุ่มหลักของการรับรู้ ได้แก่ ผลลัพธ์เชิงระบบขององค์กร (G1) และ บรรยากาศทางจิตวิทยาและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม (G2)

ก. การเปลี่ยนแปลงระดับระบบที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรม (จากมุมมอง G1)

กลุ่มผู้ออกแบบกระบวนการ (G1) มองเห็นว่าผลลัพธ์สำคัญของกระบวนการฟาสิลิเตชันคือการก่อให้เกิด “ผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมในระดับองค์กร” โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน 3 มิติหลัก ได้แก่ 1.) การขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กร : กระบวนการฟาสิลิเตชันช่วยกระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทดลอง และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากกระบวนการเรียนรู้ร่วมเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ทางธุรกิจ 2.) การสร้างวิถีคิดและการทำงานร่วมกันใหม่: ผู้ดำเนินกระบวนการตั้งใจออกแบบให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเห็นอย่างมีโครงสร้าง ซึ่งส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมแบบเท่าเทียมและยืดหยุ่นมากขึ้น ทำให้เกิด “วิธีการทำงานใหม่” ที่เหมาะกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง 3.) การปรับกระบวนการทัศน์ในระดับค่านิยมองค์กร: บางองค์กรนำกระบวนการฟาสิลิเตชันไปปรับใช้กับการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ และใช้เป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมวิถีคิดแบบใหม่ ที่ให้คุณค่านวัตกรรมมากกว่าความถูกต้องแบบเดิม

ข. บรรยากาศและคุณลักษณะทางจิตวิทยาที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม (จากมุมมอง G2)

กลุ่มผู้เข้าร่วมกระบวนการ (G2) สะท้อนผลกระทบที่สอดคล้องกับสิ่งที่กลุ่ม G1 ตั้งใจออกแบบ โดยเน้นไปที่ “บรรยากาศ” และ “คุณลักษณะภายในบุคคลและทีม” ที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม เช่น ผู้เข้าร่วมรู้สึกที่ตนเองกล้าคิด กล้าลองแนวทางใหม่ ไม่กลัวผิดพลาด

และเห็นคุณค่าของการเรียนรู้จากการลงมือทำจริง มีการพัฒนาทัศนคติที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับแนวคิดที่แตกต่าง และสามารถเชื่อมโยงมุมมองหลากหลายเข้าด้วยกัน บรรยายภาคีในกระบวนการเพื่อการแสดงออกอย่างอิสระ รู้สึกปลอดภัย ไม่รู้สึกกลัวถูกตัดสิน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเร่งนวัตกรรมในทีม มีการริเริ่มวัฒนธรรมแห่งการฟังและตั้งคำถามเพื่อเรียนรู้ ผ่านการแลกเปลี่ยนในรูปแบบสนทนา (Dialogue) ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดเชิงระบบ และต่อยอดความคิดร่วมกันในทีม

ข้อสังเคราะห์: ความสอดคล้องของผลลัพธ์กับการออกแบบ

การเปรียบเทียบข้อมูลทั้งสองกลุ่มชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงเชิงตรรกะอย่างชัดเจน ระหว่าง “แนวทางการออกแบบกระบวนการโดยฟาสิลิเตเตอร์” กับ “ผลกระทบต่อการสร้างนวัตกรรมในระดับทีมและองค์กร” โดย G1 มุ่งเน้นการออกแบบเชิงระบบและวัฒนธรรมองค์กร ส่วน G2 สะท้อนผลกระทบในระดับจิตวิทยาและพฤติกรรม ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของนวัตกรรมในความหมายปัจจุบัน

นอกจากนี้ ยังพบว่า “การส่งเสริมวัฒนธรรมความไว้วางใจ การเปิดใจ และการเรียนรู้ร่วมกัน” ซึ่งไม่ได้ถูกวางเป็นเป้าหมายหลักในเชิงโครงสร้าง กลับกลายเป็นตัวขับเคลื่อนเชิงพฤติกรรมที่มีพลังสูงในมุมมองของ G2 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าคุณภาพของบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นเงื่อนไขแห่งนวัตกรรมที่ไม่อาจละเลยในการออกแบบกระบวนการในอนาคต

มิติความยั่งยืน (Sustainability)

มิติความยั่งยืนถือเป็นอีกหนึ่งแกนสำคัญของกระบวนการฟาสิลิเตชันในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะเมื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการต้องการการฝังรากให้ลึกถึงในระดับบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งกลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1) และกลุ่มผู้เข้าร่วมกระบวนการ (G2) ต่างสะท้อนข้อมูลในลักษณะที่เน้น “ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน” ของกระบวนการ ซึ่งครอบคลุมทั้งระดับ บุคคล (Individual Internalization) และระดับองค์กร (Organizational System)

ก. ความยั่งยืนของกระบวนการในระดับองค์กร (จากมุมมอง G1)

ข้อมูลจากกลุ่ม G1 มุ่งเน้นไปที่ “เงื่อนไขสนับสนุน” และ “ระบบรองรับ” ที่ส่งผลให้ผลลัพธ์ของกระบวนการฟาสิลิเตชันสามารถดำรงอยู่ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่

การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Executive Sponsorship): ถูกกล่าวถึงมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่า “เจตจำนงของผู้นำองค์กร” เป็นหัวใจของการบ่มเพาะวัฒนธรรมใหม่ที่รองรับความเปลี่ยนแปลง

การขยายทีม Facilitator ให้ครอบคลุมทุกระดับ: เป็นกลไกสำคัญในการส่งต่อความเข้าใจ กระจายทักษะ และยกระดับความเข้าใจของพนักงานในวงกว้าง

การเชื่อมโยงกระบวนการกับระบบประเมินผล (HR/KPI): เป็นการฝังรากลึกของ mindset และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ผ่านกลไกทรัพยากรบุคคล (Human Resources : HR), การวัดผลลัพธ์ผ่านดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) อย่างเป็นระบบ

การจัดระบบติดตามผลและการสะท้อนกลับ: เช่น การประเมินเชิงปริมาณ, ระบบ tracking, การจัดเวทีการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) หรือ Success Case เพื่อต่อยอดและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดี

กล่าวโดยรวม G1 มองว่าความยั่งยืนของกระบวนการไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวกระบวนการเองเท่านั้น แต่ต้องพึ่งพา "ระบบโครงสร้างองค์กร" ที่ตั้งใจสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

ข. การฝังรากการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล (จากมุมมอง G2)

ในขณะที่ G2 สะท้อนผลกระทบที่แสดงให้เห็นถึง “การฝังแนวคิดและทักษะที่ได้รับ” ไว้ภายในตนเองและการนำไปใช้จริงในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งอธิบายได้ว่าเป็น “การเปลี่ยนแปลงเชิงลึกที่ยั่งยืนในระดับปัจเจก” โดยมีสาระสำคัญ เช่น

การฝึกตนและการสะท้อนตน (Self-reflection): เช่น การใช้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) และ การสะท้อนคิด (Reflection), การตั้งคำถามต่อความคิดตนเอง และการรู้บทบาทของตนต่อการเปลี่ยนแปลง

การนำแนวคิดไปใช้จริงในชีวิตประจำวัน: ผู้เข้าร่วมสะท้อนถึงการปรับพฤติกรรม การฟัง การคิด และการสื่อสารกับผู้อื่นที่เปลี่ยนไปจากเดิม

การสร้างความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง: เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น การเป็นผู้ถ่ายทอดต่อ และการมองเห็นตนเองเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมยังสะท้อนถึง “พลังจากภายใน” ที่ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ต่อเนื่อง เช่น ความเชื่อ ความมั่นใจ ความตระหนักรู้ และแรงจูงใจในการพัฒนาตน ซึ่งเป็นรากฐานของความยั่งยืนภายในระดับบุคคล

ข้อสังเคราะห์: ความยั่งยืนที่เกิดจาก “ภายใน” และ “โครงสร้าง”

การเปรียบเทียบระหว่าง G1 และ G2 ในมิตินี้สะท้อนอย่างชัดเจนถึง มิติความยั่งยืนที่เกื้อหนุนกันระหว่าง “ระบบ” และ “จิตสำนึกภายใน” กล่าวคือ G1 เน้นการออกแบบ

เชิงโครงสร้าง ระบบ และการจัดการเชิงนโยบายเพื่อให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงฝังอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร ส่วน G2 สะท้อนถึงความเปลี่ยนแปลงภายในตนเอง ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากประสบการณ์ที่มีความหมายในกระบวนการเรียนรู้

จุดที่น่าสนใจคือ ความสอดคล้องระหว่างการวางระบบการสนับสนุนในองค์กรกับแรงขับเคลื่อนภายในของบุคคล เช่น การสะท้อนตน (G2) ถูกเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) & การประเมินผล (Evaluation) (G1), ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (G2) สะท้อนถึงการสนับสนุนของบทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ (G1), และความเข้าใจเชิงระบบ (G2) สัมพันธ์กับการเชื่อมโยงกระบวนการกับดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) หรือระบบทรัพยากรบุคคล (Human Resources: HR) (G1)

มิติการเปลี่ยนแปลง (Transformation)

มิติการเปลี่ยนแปลงสะท้อน “ผลลัพธ์เชิงลึก” ของกระบวนการฟาซิลิเตชัน ที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร โดยเมื่อเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลของกลุ่มผู้ออกแบบกระบวนการ (G1) และผู้เข้าร่วมกระบวนการ (G2) พบว่า ทั้งสองกลุ่มต่างให้ความสำคัญกับ “ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง” จากการมีส่วนร่วมในกระบวนการ โดยเน้นที่ การเปลี่ยนแปลงจากภายใน (Mindset/Internal Shift) และ การขยายผลสู่บริบทที่กว้างขึ้นในองค์กรและชีวิตส่วนตัว

ก. การออกแบบเพื่อขยายผลการเปลี่ยนแปลง (จากมุมมอง G1)

ข้อมูลจาก G1 แสดงให้เห็นว่า ผู้วางกระบวนการมุ่งออกแบบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผ่าน “ประสบการณ์ตรง” ที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมตระหนักรู้ถึงคุณค่าในตนเอง และพร้อมจะเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนใน 3 ระดับ ได้แก่

ระดับบุคคล: เน้นการฝึกฝนการฟังอย่างลึกซึ้ง การสะท้อนตน การเปิดรับมุมมองที่แตกต่าง และการปลูกฝังทัศนคติแบบเติบโต (Growth Mindset)

ระดับทีม/องค์กร: ออกแบบกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจข้ามสายงาน ส่งเสริมการทำงานข้ามสายงาน และสร้างวัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วม

ระดับระบบ: เชื่อมโยงผลลัพธ์จากกระบวนการกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใน การพัฒนาระบบสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ยังมีความตั้งใจให้การเปลี่ยนแปลงไม่จำกัดเฉพาะระดับตำแหน่งหรือบทบาท แต่สามารถเกิดกับพนักงานทุกระดับ หากมี “ประสบการณ์ที่มีความหมาย” ผ่านกระบวนการที่ออกแบบอย่างมีเจตนา

ข. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (จากมุมมอง G2)

ข้อมูลจากผู้เข้าร่วมกระบวนการ (G2) สะท้อนว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ลึกซึ้งและหลากหลาย โดยสามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่มผลลัพธ์ที่สำคัญ ได้แก่

การเปลี่ยนแปลงภายในตนเอง (Internal Transformation): ผู้เข้าร่วมจำนวนมากกล่าวถึงการเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset Shift), การเข้าใจตนเอง (Self-awareness), การตระหนักรู้ในบทบาทของตนเองในทีม และการกล้าเปิดใจรับฟังผู้อื่น ซึ่งนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงในระดับทีมและวัฒนธรรมองค์กร: เช่น ความร่วมมือในทีมที่ดีขึ้น, การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพขึ้น, การแลกเปลี่ยนมุมมองได้อย่างปลอดภัย, และการส่งต่อวัฒนธรรมใหม่ผ่านการปฏิบัติจริง

การเปลี่ยนแปลงที่ขยายไปสู่บริบทส่วนตัวและสังคม: หลายคนกล่าวถึงการนำหลักฟาสิลิตีชั่นไปใช้ในครอบครัว การฟังลูก คู่สมรส หรือการนำไปใช้ในชุมชน และการเติบโตส่วนบุคคลผ่านการฟังเสียงภายในและการจัดการอารมณ์ตนเองข้อสังเคราะห์ การเปลี่ยนแปลงที่เชื่อมโยงระหว่างภายในตน ทีม และระบบ

การเปรียบเทียบข้อมูลระหว่าง G1 และ G2 ในมิตินี้แสดงให้เห็นความสอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ G1 ได้ออกแบบกระบวนการให้ “เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายใน” ด้วยเครื่องมือและทักษะเชิงจิตวิทยา ขณะที่ G2 ได้ประสบกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นอย่างแท้จริง ทั้งในเชิงแนวคิด พฤติกรรม และความสัมพันธ์กับผู้อื่น จากข้อมูลทำให้เกิดข้อค้นพบว่า ผลลัพธ์จากกระบวนการไม่ได้จำกัดอยู่ในบริบทขององค์กรเท่านั้น แต่ยังขยายไปสู่ชีวิตส่วนตัว ของผู้เข้าร่วม ซึ่งถือเป็นผลกระทบที่ลึกและยั่งยืนเกินกว่าที่การอบรมทั่วไปจะสร้างได้ แสดงให้เห็นถึงพลังของกระบวนการฟาสิลิตีชั่นที่วางรากฐานบนการเปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอก

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามของกลุ่ม G2 ซึ่งเป็นผู้ได้รับการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการฟาสิลิตีชั่น พบว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสามารถเชื่อมโยงได้อย่างมีนัยสำคัญกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Riggio (2006) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่:

(1) อิทธิพลโดยอุดมคติ (Idealized Influence) – ผู้เข้าร่วมสะท้อนถึงความเชื่อมั่นในตัวเองมากขึ้น มีจริยธรรมในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น

(2) แรงบันดาลใจในการจูงใจ (Inspirational Motivation) – หลายคนเกิดแรงบันดาลใจที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ พุดถึง “พลังบวก” ที่ส่งต่อให้ผู้อื่น และการเห็นภาพเป้าหมายองค์กรร่วมกันอย่างชัดเจน

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) – ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงการเปลี่ยนวิธีคิด การเปิดกว้างต่อมุมมองใหม่ ๆ ใช้การตั้งคำถามเพื่อเปิดมุมมอง และกระบวนการสะท้อนกลับ (Reflection) เพื่อนำไปสู่การต่อยอดการพัฒนา

(4) การพิจารณาเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) – ผู้ให้ข้อมูลยังระบุว่าได้เรียนรู้ถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล จึงต้องมีแผนพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ของแต่ละบุคคลไป

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากภาคสนามยังได้สะท้อนให้เห็นถึงจุดต่างที่สำคัญซึ่งนอกเหนือจากที่กล่าวไว้ในทฤษฎีดั้งเดิม โดยเฉพาะ “ปัจจัยเพิ่มเติม” และ “บทบาทใหม่” ที่เกิดขึ้นจริงในบริบทของการฟาซิลิเตชัน ได้แก่

(1) บทบาทของ “ความปลอดภัยทางจิตใจ” (Psychological Safety) - ในหลายคำให้สัมภาษณ์ ผู้เข้าร่วมกล่าวถึงบรรยากาศที่ “ปลอดภัย” และ “ไม่ตัดสินกัน” เป็นจุดเริ่มต้นของการกล้าเปิดใจ ทบทวนตนเอง และเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง ซึ่งไม่ได้ปรากฏใน 4Is ของทฤษฎีภาวะผู้นำดั้งเดิม แต่กลับเป็น “ฐานราก” ของการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติ

(2) กระบวนการสร้าง “พื้นที่แห่งการสะท้อน” (Reflective Space) - ผู้เข้าร่วมกล่าวถึงช่วงเวลาที่ได้สะท้อนตนเองในวงสนทนา ว่าเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับอัตลักษณ์ ไม่ใช่แค่พฤติกรรม นี่คือกัลไกที่ไม่ปรากฏชัดในทฤษฎี แต่เป็นหัวใจของกระบวนการฟาซิลิเตชัน

(3) บทบาทของ “ภาวะผู้นำภายในตนเอง” (Leading Self ก่อน Leading Others) - ข้อมูลจำนวนมากสะท้อนว่า จุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้ทักษะผู้นำโดยตรง แต่เกิดจากการ “รู้จักตนเอง” “เห็นคุณค่าในตนเอง” และ “ยอมรับความเปราะบางของตน” ก่อน จึงสามารถเป็นผู้นำคนอื่นได้อย่างแท้จริง

(4) การถักทอความสัมพันธ์เชิงคุณภาพในทีม (Relational Leadership) - หลายเสียงเน้นว่า ความเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องของปัจเจกเพียงอย่างเดียว แต่เกิด

จากการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ภายในทีม การร่วมออกแบบและสร้างวัฒนธรรมใหม่ร่วมกัน สิ่งนี้เน้นย้ำความสำคัญของ “ภาวะผู้นำแบบสัมพันธ์” ซึ่งไม่ได้ถูกเน้นใน 4Is

บทสรุป

กระบวนการฟาซิลิเตชันที่ใช้ในองค์กรธุรกิจเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นสอดคล้องกับหลักการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎี Bass and Riggio (2006) อย่างชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติ กลับพบว่ามี “บริบทเชิงกระบวนการ” และ “กลไกทางจิตวิทยา” หลายประการที่ไม่ได้ถูกกล่าวถึงในทฤษฎี แต่เป็น “พลังขับเคลื่อนภายใน” ที่ทรงอิทธิพล เช่น ความปลอดภัยทางจิตใจ การสะท้อนตนเอง และบทบาทของผู้นำ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า การออกแบบกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำในโลกปัจจุบันควรพิจารณา “องค์ประกอบนอกทฤษฎี” เหล่านี้ เพื่อให้การพัฒนานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงและยั่งยืนภายในองค์กรธุรกิจ

4. การสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่รูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ

องค์ประกอบสำคัญจากมุมมองการออกแบบกระบวนการ (Design Perspective)

ก. แนวคิดและปรัชญาเบื้องหลังการออกแบบ

การออกแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ มิใช่เพียงการเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคนิคใดเทคนิคหนึ่งอย่างลอยตัว หากแต่แฝงอยู่ด้วยกรอบความคิดและปรัชญาที่ลึกซึ้ง ซึ่งผู้ออกแบบกระบวนการในกลุ่ม G1 ได้สะท้อนให้เห็นถึงความตั้งใจและความเชื่อเบื้องต้นในฐานะฟาซิลิเตเตอร์

แนวคิดหลักที่ปรากฏเด่นชัด ได้แก่ “การเห็นคุณค่าความเป็นมนุษย์” ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการออกแบบโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Design) ที่เน้นการออกแบบกระบวนการบนพื้นฐานของความเข้าใจบริบท ประสบการณ์ และความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคล หนึ่งในผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ว่า

“เราต้องเห็นเขาเป็นมนุษย์ก่อนตำแหน่ง” (G1)

(G1-Org5-P1, 2568)

คำกล่าวนี้นี้สะท้อนมุมมองที่ไม่มองผู้ร่วมกระบวนการเพียงในฐานะบทบาทหน้าที่ในองค์กร แต่เป็นบุคคลที่มีคุณค่าในตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้เชิงเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดผ่านประสบการณ์ตรงและการสะท้อนตนเอง

อีกหนึ่งแนวคิดสำคัญ คือ “การไม่สอนแต่สร้างพื้นที่ให้เรียนรู้จากกันและกัน” ซึ่งแสดงถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ตามแนวทางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เชื่อว่าความรู้เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิก ไม่ใช่จากการถ่ายทอดแบบทางเดียว

“เราไม่สอน แต่สร้างพื้นที่ให้เขาเรียนรู้จากกันและกัน”

(G1-Org4-P3, 2568)

แนวคิดนี้ยังสอดคล้องกับบทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ในฐานะผู้เอื้ออำนวยกระบวนการ มากกว่าผู้สอนหรือผู้ควบคุม เป็นผู้สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้จากภายใน และช่วยให้ผู้เข้าร่วมมองเห็นศักยภาพของตนเองและผู้อื่น โดยไม่ตัดสินหรือชี้นำ

นอกจากนี้ หลายท่านยังกล่าวถึงการออกแบบกระบวนการแบบ “อิงบริบท” หรือ “สอดคล้องกับธรรมชาติของแต่ละองค์กร” ซึ่งสะท้อนถึงการประยุกต์ใช้แนวทางการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ที่ยึดหยุ่นและเคารพในความซับซ้อนของระบบองค์กร

สิ่งสำคัญคือ แนวคิดเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นในสุญญากาศ แต่มีรากฐานมาจาก “แรงจูงใจและความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ขององค์กร” ซึ่งผู้ให้ข้อมูลจาก G1 กล่าวถึงอย่างชัดเจน เช่น การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในและภายนอกองค์กร (กล่าวถึง 9 ครั้ง) ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตเศรษฐกิจ การเปลี่ยนผ่านของผู้นำองค์กร หรือการเตรียมตัวสู่ยุทธศาสตร์ใหม่

“ในบริบทที่องค์กรต้องเปลี่ยนยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ทำให้คนรู้จักตัวเอง เข้าใจตนเอง และทำงานกับคนอื่นได้ดี”

(G1-Org4-P3, 2568)

นอกจากนี้ ยังมีการเน้นย้ำถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ (4 ครั้ง) และการเสริมความสามารถในการปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลง (1 ครั้ง) ซึ่ง ต่างส่งผลให้ฟาซิลิเตเตอร์จำเป็นต้องออกแบบกระบวนการจากจุดยืนที่เข้าใจบริบทจริง ไม่ใช่จาก โมเดลสำเร็จรูป

กล่าวโดยสรุป แนวคิดและปรัชญาเบื้องหลังการออกแบบกระบวนการฟาซิลิ เตชันที่ปรากฏในการศึกษานี้ คือการเห็นมนุษย์เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ สร้างพื้นที่ปลอดภัย ให้การเปลี่ยนแปลงภายในสามารถเกิดขึ้นได้ และการออกแบบอย่างยืดหยุ่นบนพื้นฐานของความ เข้าใจบริบทเฉพาะของแต่ละองค์กรอย่างลึกซึ้ง ซึ่งได้รับแรงส่งจากแรงจูงใจในระดับ องค์กรที่ ต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ไม่ใช่เพียงในระดับรายบุคคล แต่ในฐานะวัฒนธรรมขององค์กรที่ กำลังพัฒนาไปข้างหน้าอย่างตั้งใจ

ข. ขั้นตอนกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

จากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ตรง พบว่า ขั้นตอนที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด ได้แก่ “การประเมินผลและสะท้อนผลการเรียนรู้ (Evaluation & Reflection)” (14 ครั้ง), “การพัฒนาทักษะ (Skill Building)” (11 ครั้ง), และ “การฝึกปฏิบัติและ นำไปใช้จริง (Practice & Application)” (11 ครั้ง) สะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะเฉพาะของ กระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ไม่เพียงเน้นความรู้ในเชิง ทฤษฎี แต่ยังยึดโยงกับการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการสะท้อนตนอย่างต่อเนื่อง

ลักษณะเด่นของกระบวนการเหล่านี้คือ การไม่หยุดอยู่ที่การเรียนรู้ภายใน ห้องอบรม แต่ขยายผลไปถึงการนำไปประยุกต์ใช้ในพื้นที่ปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การสะท้อนผล (Reflection) ยังเป็นเครื่องมือ สำคัญในการตระหนักรู้ถึงพฤติกรรม ความเชื่อ และกรอบความคิดที่เปลี่ยนแปลงไป อันเป็น รากฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในขณะเดียวกัน แม้ขั้นตอนต้นทางอย่าง “การวิเคราะห์บริบท” “การคัดเลือก ผู้เข้าร่วม” และ “การปลูกความตระหนักรู้ในความสำคัญ” จะถูกกล่าวถึงน้อยกว่าในเชิงปริมาณ แต่กลับมีความสำคัญในเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในมิติของการวางรากฐาน ที่ช่วยให้การออกแบบ กระบวนการฟาซิลิเตชันมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายและบริบทขององค์กรอย่างแท้จริง ซึ่ง สามารถແจกແจกเป็นลำดับขั้นตอนและลักษณะสำคัญได้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่มีคุณลักษณะเหมาะสม : ขั้นตอนเริ่มต้นของกระบวนการฟาสิลิตะชันมิได้ตั้งอยู่บนฐานของตำแหน่งทางองค์กรหรือระดับอาวุโส แต่พิจารณาจาก “ความพร้อมเปิดรับ” และ “ทัศนคติที่เอื้อต่อการเติบโต” ของผู้เข้าร่วมเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter (2025) ที่เน้นการ “สร้างกองทัพอาสา” (Volunteer Army) อันประกอบด้วยผู้ที่เต็มใจและมุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมกับเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์บริบทและสถานการณ์ก่อนเริ่มกระบวนการ : ฟาสิลิตเตอร์จะดำเนินการเก็บข้อมูลบริบทขององค์กรในหลายมิติ ทั้งด้านวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างอำนาจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ตลอดจนสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่องค์กรเผชิญอยู่ เพื่อออกแบบกระบวนการที่สอดคล้องกับความจริง สอดคล้องกับแนวคิดของ Lewin (1951) ที่เสนอว่า “การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing)” จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจในแรงต้านและแรงส่งที่ดำรงอยู่ในระบบ

ขั้นที่ 3 การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์เบื้องต้น (Rapport Building) : การสร้างความไว้วางใจถือเป็นฐานรากที่เอื้อต่อการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกล้าแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม และเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะที่ไม่ถูกตัดสิน การสร้างบรรยากาศเช่นนี้ช่วยลดแรงต้าน และเปิดช่องให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกได้ในลำดับถัดไป

ขั้นที่ 4 การปลูกความตระหนักรู้ในความสำคัญ (Awareness) : ฟาสิลิตเตอร์ใช้กระบวนการตั้งคำถาม การสะท้อนประสบการณ์ และการยกกรณีศึกษา เพื่อจุดประกายให้ผู้เข้าร่วมตระหนักถึง “ช่องว่างระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างกับสิ่งที่ควรจะเป็น” ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างแรงผลักดันภายใน (Intrinsic Drive) ที่สอดคล้องกับขั้นตอน “สร้างความเร่งด่วน” (Create a Sense of Urgency) ในรูปแบบของ Kotter (2025)

ขั้นที่ 5 การเปิดพื้นที่ในการตัดสินใจและการเปลี่ยนแปลง (Choice Opportunity) : ผู้เข้าร่วมถูกเชิญให้มีส่วนร่วมอย่างมีทางเลือก โดยไม่บังคับหรือบงการ แต่ใช้การตั้งคำถามเชิงการโค้ช (Coaching Questions) เพื่อเปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมตัดสินใจเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง ซึ่งสะท้อนถึงการเคารพเจตจำนงของแต่ละบุคคล และเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในระยะยาว

ขั้นที่ 6 การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วม (Participant Engagement) : ในขั้นนี้ฟาสิลิตเตอร์ออกแบบกิจกรรมที่มีพลวัต ชวนคิด และเชื่อมโยงกับสถานการณ์จริงของผู้เข้าร่วม เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของ ของกระบวนการ เป้าหมายคือให้ผู้เข้าร่วมไม่เพียงเป็น “ผู้เรียนรู้” แต่กลายเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วม”

ขั้นที่ 7 การพัฒนาทักษะ (Skill Building) : กระบวนการเน้นการพัฒนา soft skill และ mindset ผ่านการฝึกฝนจริงในรูปแบบ 70:20:10 ได้แก่ 70% จากประสบการณ์ตรง, 20% จากการโค้ชและแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น และ 10% จากการเรียนรู้เชิงทฤษฎี ซึ่งสะท้อนถึงการเรียนรู้ในพื้นที่จริงและบริบทที่มีความหมาย

ขั้นที่ 8 การฝึกปฏิบัติและนำไปใช้จริง (Practice & Application) : เป็นช่วงเวลาให้ผู้เข้าร่วมได้ออกแบบโครงการทดลอง หรือประยุกต์ความรู้ในพื้นที่จริงของตน เพื่อทดสอบแนวคิดใหม่ ๆ และกลับมาสะท้อนผลลัพธ์ต่อกลุ่ม กระบวนการนี้สอดคล้องกับแนวคิด “สร้างชัยชนะระยะสั้น” (Short-Term Wins) ของ Kotter (2025) ที่เน้นการยืนยันผลลัพธ์เพื่อสร้างแรงส่งต่อไป

ขั้นที่ 9 การต่อยอดผลลัพธ์และเสริมความยั่งยืน (Sustain & Reinforce) : ฟาซิลิเตเตอร์มีบทบาทในการติดตามความก้าวหน้า สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมระดับ (Peer Learning) และสร้างระบบสนับสนุนภายในองค์กร เช่น การสร้างกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อเนื่อง สะท้อนการเข้าสู่ระยะ “การเกิดพฤติกรรมใหม่ (Refreezing)” ตามรูปแบบของ Lewin (1951)

ขั้นที่ 10 การประเมินผลและสะท้อนผลการเรียนรู้ (Evaluation & Reflection) : เป็นขั้นตอนที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุด (14 ครั้ง) ในข้อมูลภาคสนาม โดยผู้ให้ข้อมูลมองว่าเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้เชิงลึก การสะท้อนผลไม่เพียงช่วยให้ผู้เข้าร่วมตระหนักรู้ถึงพัฒนาการภายในตน แต่ยังเป็นฐานข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนาระยะถัดไปขององค์กร

ค. ทักษะและเครื่องมือที่ใช้ของฟาซิลิเตเตอร์ (Facilitator's Skills & Tools)

การออกแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่อาจแยกขาดจาก “ทักษะและเครื่องมือ” ของฟาซิลิเตเตอร์ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้เชิงลึก การเชื่อมโยงความหลากหลายของกลุ่ม และการเปิดพื้นที่ปลอดภัยเพื่อรองรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในตน ไปจนถึงระดับองค์กร

ข้อมูลจากกลุ่ม G1 สะท้อนอย่างชัดเจนว่า “ทักษะการประเมินสถานการณ์ และการออกแบบกระบวนการ” เป็นหัวใจสำคัญที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด (11 ครั้ง) ฟาซิลิเตเตอร์จำเป็นต้องมีความสามารถในการ “อ่าน” พื้นที่—ทั้งบริบทองค์กร พลังงานของกลุ่ม และความต้องการที่ซ่อนอยู่ของผู้เข้าร่วม—เพื่อออกแบบกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เครื่องมือ และผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ Kaner et al. (2014) ที่ชี้ว่า กระบวนการฟาซิลิเตชันจำเป็นต้องใช้ทักษะสำคัญในการวางขั้นตอนของกระบวนการอย่างมีจุดมุ่งหมาย

ทักษะ “การฟังอย่างลึกซึ้ง” (Deep Listening) และ “การตั้งคำถาม” (Powerful Questioning) ต่างได้รับการยืนยันจากทั้งข้อมูลภาคสนาม (11 ครั้ง และ 5 ครั้ง ตามลำดับ) Kaner et al. (2014) เองก็ชี้ว่าทั้งสองทักษะนี้ไม่เพียงแต่สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ แต่ยังเปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมได้สำรวจและทบทวนภายในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งถือเป็นแกนกลางของ การเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลง ฟาซิลิเตเตอร์ผู้มีทักษะนี้สามารถ “ฟังสิ่งที่ไม่ได้พูด” และ “ตั้งคำถามที่ไม่ใช่เพื่อคำตอบ แต่เพื่อการเปลี่ยนแปลง” ดังตัวอย่างที่พบใน G1 ว่า “เราฟังด้วยหัวใจ ไม่ใช่เพื่อโต้ตอบ” (G1)

นอกจากนั้น ฟาซิลิเตเตอร์ยังต้องมีทักษะด้าน “ความเข้าอกเข้าใจ” (Empathy), “มนุษยสัมพันธ์” (Interpersonal Skills), และ “การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ” (Effective Communication) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการประคับประคองพลังของกลุ่มให้อยู่ในกรอบของการเรียนรู้ร่วมกันและลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งสะท้อนหลักการของ Bens (2017) ว่าฟาซิลิเตเตอร์ต้องสามารถรักษาความสมดุลระหว่าง “กระบวนการ” กับ “พลังงานของกลุ่ม” ได้อย่างแยบยล

จากข้อมูลภาคสนามยังพบว่า ฟาซิลิเตเตอร์ที่สามารถปรับตัวต่อสถานการณ์เฉพาะหน้า (Improvisation) และแสดงความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ได้ดี จะสามารถรักษาความเคลื่อนไหวของกระบวนการได้แม้ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งสนับสนุนแนวคิดของ Schwarz et al. (2016) ที่ชี้ว่าฟาซิลิเตเตอร์ที่ดีต้องสามารถบริหารจัดการทั้งเวลา พลังงาน และความรู้สึกในกลุ่มได้อย่างเป็นธรรมชาติ

ในแง่ของ “เครื่องมือ” ที่ใช้ในการฟาซิลิเตชัน ฟาซิลิเตเตอร์กลุ่ม G1 ให้ความสำคัญกับเทคนิคที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนอย่างมีส่วนร่วมและสร้างการเป็นเจ้าของร่วม เช่น สุนทรีสนทนา (Dialogue) และ สุนทรีสาธก (Appreciative Inquiry) ซึ่งแต่ละเทคนิคมีจุดเด่นที่ช่วยเอื้อให้ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการค้นพบศักยภาพของตนเองร่วมกัน ทั้งนี้ เครื่องมือเหล่านี้ไม่ใช่เพียงเทคนิค หากแต่เป็นการออกแบบพื้นที่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป ทักษะและเครื่องมือของฟาซิลิเตเตอร์ที่ปรากฏในการศึกษานี้ มิได้เป็นเพียงเทคนิคเชิงกลยุทธิ์ หากแต่เป็นความสามารถเชิงบูรณาการ ที่รวมทั้งการตระหนักรู้ตนเอง ความสามารถในการบริหารพลังงานกลุ่ม และการวางแผนอย่างมีพลวัต เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงภายในสามารถเกิดขึ้นได้อย่างลึกซึ้งและยั่งยืนในระดับบุคคลและองค์กร

ง. ทักษะ (Mindset) ของฟาซิลิเตเตอร์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามในกลุ่มผู้ดำเนินกระบวนการ (G1) พบว่า “ทักษะของฟาซิลิเตเตอร์” คือองค์ประกอบสำคัญเชิงลึกที่แทรกอยู่ในทุกขั้นตอนของการออกแบบและดำเนินกระบวนการฟาซิลิเตชัน โดยเฉพาะในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ไม่ได้พึ่งพาเพียงทักษะหรือเทคนิคเชิงเครื่องมือเท่านั้น แต่ต้องอาศัย “วิสัยทัศน์” และ “วิธีอยู่ร่วม” ของฟาซิลิเตเตอร์อย่างลึกซึ้ง

หนึ่งในทักษะที่สะท้อนออกมาชัดเจน คือ **ทักษะคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)** ซึ่งเป็นกรอบคิดที่เชื่อว่า “มนุษย์สามารถเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงได้” ทักษะนี้ส่งผลต่อการออกแบบกระบวนการที่ไม่เน้นความสมบูรณ์แบบ แต่เปิดให้เกิดการทดลอง ผิดพลาด และเรียนรู้จากกันอย่างปลอดภัย สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างพื้นที่ปลอดภัย ที่ต้องการสร้างพื้นที่ให้เกิดการเรียนรู้จากภายในตนอย่างแท้จริง

ขณะเดียวกัน **ทักษะเปิดรับความหลากหลาย (Open Mindset)** ก็เป็นสิ่งที่ปรากฏอย่างเด่นชัด ฟาซิลิเตเตอร์ในกลุ่ม G1 ไม่ยึดติดกับวิธีคิดใดวิธีคิดหนึ่ง หากแต่เปิดใจรับฟังอย่างลึกซึ้ง ไม่ตัดสิน มองเห็นคุณค่าของความแตกต่าง ทักษะนี้ในลักษณะนี้เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกปลอดภัย กล้าเปิดเผยความคิด ความรู้สึก และประสบการณ์ในระดับที่ลึกมากขึ้น

อีกประเด็นที่ปรากฏอย่างมีนัยสำคัญ คือ **การเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้อื่น** ฟาซิลิเตเตอร์หลายคนกล่าวตรงกันว่า “ทุกคนมีศักยภาพ” และหน้าที่ของตนไม่ใช่การชี้นำ แต่คือการ “รอให้ศักยภาพนั้นได้เผยตัวออกมา” ความเชื่อมั่นสะท้อนออกมาผ่านการตั้งคำถามอย่างไม่ชี้นำ การฟังโดยไม่มีการตัดสิน และการปล่อยให้ผู้เข้าร่วมเป็นเจ้าของกระบวนการอย่างแท้จริง

ในทำนองเดียวกัน **ทักษะที่เน้นผลลัพธ์ร่วม (Outward Mindset)** ก็ปรากฏอย่างชัดเจน ฟาซิลิเตเตอร์มิได้มุ่งบรรลุเป้าหมายเฉพาะขององค์กร แต่ให้คุณค่ากับ “ผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น” ดังที่หนึ่งในผู้ให้สัมภาษณ์สะท้อนไว้ว่าถ้าสื่อสารแบบที่ทำให้เขาเชื่อในตัวเองได้ นั่นคือผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

นอกจากนี้ ฟาซิลิเตเตอร์บางคนยังสะท้อนถึง **วินัยและความรับผิดชอบต่องานและทีม** โดยไม่เพียงแต่เตรียมการอย่างรอบด้าน แต่ยังแสดง “การมีอยู่ร่วมอย่างเต็มตัว” ในทุกช่วงเวลาของกระบวนการ—ทั้งการฟังอย่างตั้งใจ การตั้งคำถามอย่างระมัดระวัง และการดูแลพลังงานของกลุ่มอย่างอ่อนโยนแต่มั่นคง

กล่าวโดยสรุป “ทัศนคติของฟาสิลิเตเตอร์” จึงไม่ได้เป็นเพียงคุณลักษณะส่วนบุคคล หากเป็น “รากฐานเชิงปรัชญา” ที่กำหนดวิธีคิด วิธีอยู่ และวิธีออกแบบกระบวนการอย่างลึกซึ้ง เป็น “การถือพื้นที่” ที่ตั้งอยู่บนความเคารพ ความไว้วางใจ และความหวังต่อศักยภาพของมนุษย์ทุกคน ซึ่งนั่นเองที่กลายเป็นแรงขับเคลื่อนของการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

จ.บริบทและโครงสร้างสนับสนุนในองค์กร (Organizational Support Structure)

กระบวนการฟาสิลิเตชันที่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ในระดับลึกและยั่งยืนนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงจากทักษะของฟาสิลิเตเตอร์หรือรูปแบบของกระบวนการที่ดีเท่านั้น หากแต่ยังต้องอาศัย “บริบท” และ “โครงสร้างสนับสนุนภายในองค์กร” โดยเฉพาะการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของผู้นำในระดับบนลงล่างที่เป็นระบบและมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายระดับองค์กรอย่างแท้จริง โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาจากจำนวนครั้งที่หัวข้อนี้ถูกกล่าวถึง (รวมกว่า 13 ครั้งในบางประเด็นย่อย) และคำอธิบายเชิงคุณภาพที่สะท้อนถึงกลไกเชิงระบบในการสถาปนากระบวนการฟาสิลิเตชันให้ฝังรากในองค์กรได้อย่างแท้จริง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่ม G1 ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ความยั่งยืนของกระบวนการฟาสิลิเตชันเกิดขึ้นได้ด้วยปัจจัยสนับสนุนสำคัญในหลายระดับ ดังนี้

การสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง (Senior Management Support) : “ผู้นำระดับสูงคือหัวใจของความยั่งยืน” เป็นประโยคที่พบได้อย่างสม่ำเสมอในข้อมูลภาคสนาม องค์กรที่มี CEO หรือผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง มักสามารถกำหนด “ทิศทาง” ที่ชัดเจนในการดำเนินการฟาสิลิเตชัน โดยไม่เพียงเห็นเป็นกิจกรรมเฉพาะจุด แต่เป็น “แนวนโยบาย” ที่ฝังอยู่ในกลยุทธ์ขององค์กร เช่นที่ ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงว่า “การขับเคลื่อนด้วย ผู้บริหารจากบนลงล่างทำให้กระบวนการฟาสิลิเตชันไม่หลุดเป้า”

การขยายผลทีม Facilitator ทั่วทั้งองค์กร (Distributed Facilitation Team) : องค์กรที่สามารถสร้าง “ทีมฟาสิลิเตเตอร์ภายใน” ที่หลากหลายและกระจายอยู่ทุกระดับ จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำ มีแนวโน้มที่จะเกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนข้ามสายงานอย่างต่อเนื่อง การขยายผลนี้ยังส่งผลต่อความเป็นเจ้าของของกระบวนการในระดับปัจเจก โดยลดการพึ่งพาภายนอก

การฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture & Storytelling) : องค์กรที่สามารถ “ส่งต่อวัฒนธรรม” ผ่านรูปแบบการเล่าเรื่อง (Storytelling) การถอดบทเรียน และการยกตัวอย่างผลสำเร็จ (Success Case) ขึ้นอย่างสม่ำเสมอ มีแนวโน้มจะทำให้ฟาสิลิเตชันกลายเป็น “ภาษากลาง” ที่สมาชิกในองค์กรใช้ในการสื่อสาร เช่นการตั้งคำถามว่า “ทำไมเราจึงทำสิ่งนี้” ซึ่งช่วยย้ำคุณค่าและความจำเป็นของกระบวนการนั้นในระดับความเชื่อ

การเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลขององค์กร (Performance System Integration) : องค์กรที่สามารถเชื่อมโยงกระบวนการฟาสิลิตีชั่นเข้ากับระบบดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI), ระบบทรัพยากรบุคคล (Human Resources : HR) หรือระบบการทำงานต่างๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การประเมินผลว่า 80% ของกิจกรรมฟาสิลิตีชั่นต้องมีผลลัพธ์ที่จับต้องได้ และการวัดความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผ่าน หรือการสะท้อนกลับ (feedback loop)

การมี Role Model และผู้นำทางจิตวิญญาณ (Value-Based Leadership) : นอกจากกระบวนการโครงสร้างที่จับต้องได้ ยังพบว่าองค์กรที่มี “ผู้นำเชิงคุณค่า” มักสามารถผลักดันวัฒนธรรมฟาสิลิตีชั่นให้แทรกซึมลงไปในระดับความรู้สึกของบุคลากร เช่นการที่หัวหน้าทีมกลายเป็นผู้เอื้อพื้นที่ ไม่ใช่ผู้สั่งการ จะช่วยสร้างพลังร่วมของกลุ่ม

การสร้างพื้นที่เรียนรู้และชุมชนภายใน (Learning Community & KM Space) : หลายองค์กรออกแบบพื้นที่ให้ผู้ผ่านกระบวนการได้มาแลกเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดวันการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)-KM Day, ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice) หรือ ศูนย์สะท้อนการเรียนรู้ (Learning Reflection Hub) ทำให้เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน และเป็นพื้นที่ที่พลังของฟาสิลิตีชั่นไม่สูญหายไปตามเวลา

ระบบการติดตามและสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง (Feedback & Monitoring System) : ข้อมูลจากหลายองค์กร ระบุว่าควรมีระบบติดตาม ที่ช่วยให้เกิดการประเมินความคืบหน้าอย่างเป็นระบบ ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในแต่ละช่วงเวลาได้อย่างทันท่วงที

กล่าวโดยสรุปได้ว่า โครงสร้างสนับสนุนในองค์กรที่นำไปสู่ความยั่งยืนของกระบวนการฟาสิลิตีชั่นนั้น เปรียบเสมือน “ระบบนิเวศแห่งการเปลี่ยนแปลง” ที่ต้องอาศัยทั้งปัจจัยด้านผู้นำ ระบบ วัฒนธรรม และความต่อเนื่องของการประเมินผลอย่างสอดคล้องกัน เมื่อระบบเหล่านี้ทำงานร่วมกันอย่างมีจังหวะ กระบวนการฟาสิลิตีชั่นจึงจะสามารถฝังรากและขับเคลื่อนไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่ลึกและยั่งยืนในองค์กรธุรกิจได้อย่างแท้จริง

องค์ประกอบสำคัญจากมุมมองผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact Perspective)

ก. ปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามเชิงลึกพบว่า การพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการฟาสิลิตีชั่น มิได้เกิดจากโครงสร้างกระบวนการเพียงเท่านั้น หากแต่มีปัจจัยเกื้อหนุนบางประการที่เป็นหัวใจของผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้ง ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร ปัจจัยเหล่านี้สามารถจำแนกออกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกลุ่มที่เป็นข้อเสนอใหม่จากภาคสนาม ซึ่งสะท้อนถึงความซับซ้อนและความหลากหลายของบริบทองค์กรไทยที่ขยายขอบเขตความเข้าใจด้านภาวะผู้นำไปอีกขั้น

กลุ่มที่ 1: ปัจจัยที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ข้อมูลจากภาคสนามพบว่า องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามกรอบ 4Is ของ Bass & Riggio (2006) ปรากฏอย่างชัดเจนในหลายประเด็น โดยเฉพาะในแง่มุมมองของพฤติกรรมและทักษะที่เกิดขึ้นจริงจากการมีส่วนร่วมในกระบวนการฟาสิลิเตชัน องค์ประกอบเหล่านี้ได้แก่

(1) อิทธิพลในอุดมคติ (Idealized Influence) ปรากฏผ่านพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมที่กลายเป็น "ผู้นำต้นแบบ" ไม่ใช่ด้วยตำแหน่ง แต่ด้วยความสามารถในการแสดงความกล้าหาญทางจริยธรรม ความสม่ำเสมอ และความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะผู้ที่สามารถเป็น "แบบอย่างแห่งการฟัง" และ "ผู้เริ่มต้นวัฒนธรรมใหม่" ในองค์กร

(2) แรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) สะท้อนผ่านการใช้แนวทาง "ชื่นชมเชิงบวก (Positive Approach)" ที่เน้นการเห็นคุณค่าและศักยภาพของผู้อื่น การเน้นโอกาสแทนปัญหา และการสร้างบรรยากาศแห่งความหวังและการเติบโตในวงประชุมหรือเวทีการเปลี่ยนแปลง

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ปรากฏผ่านการออกแบบคำถามเพื่อกระตุ้นการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การเปิดพื้นที่ให้กล้าตั้งคำถามกับกรอบคิดเดิม และการพัฒนาการเปลี่ยนกรอบแนวคิด จากมุมมองแบบตายตัว (Fixed mindset) ไปสู่การเปิดรับการเรียนรู้กรอบแนวคิดแบบเติบโต (Growth mindset)

(4) การดูแลเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) แสดงออกผ่านความเข้าใจในระดับบุคคล (Empathy) การรับฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) และการยอมรับในความเป็นมนุษย์ของผู้เข้าร่วมอย่างไม่มีเงื่อนไข พื้นที่แห่งการยอมรับเช่นนี้กลายเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่เอื้อให้ผู้คนกล้าเปลี่ยนแปลงจากภายใน

สิ่งที่น่าสังเกตคือ พฤติกรรมเหล่านี้มิได้เกิดจาก "การสอนเรื่องภาวะผู้นำ" หากแต่เป็นผลลัพธ์จากประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมในพื้นที่ปลอดภัย ที่เอื้อให้ผู้เข้าร่วม "เปลี่ยนจากการเป็นผู้ตามคำสั่ง ไปเป็นผู้นำตนเอง" ซึ่งเป็นรากฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

กลุ่มที่ 2: ปัจจัยใหม่ที่ภาคสนามเสนอเพิ่ม — เสนอขยายกรอบแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นอกเหนือจากกรอบแนวคิด 4Is แบบดั้งเดิม ข้อมูลภาคสนามยังได้เผยให้เห็นถึงปัจจัยเพิ่มเติมอีกหลายประการที่สะท้อนออกมาอย่างเด่นชัด ซึ่งล้วนมีบทบาทสำคัญในการขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทจริงขององค์กรไทย ประการแรกคือ การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ซึ่งผู้เข้าร่วมจำนวนหนึ่งกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพราะรู้สึกว่าเป็นของเรา ไม่ใช่สิ่งที่ถูกกำหนดมาจากภายนอก การสร้างพื้นที่ที่ทำให้ทีมได้มีส่วนร่วมในการออกแบบแนวทางหรือตัดสินใจด้วยตนเองจึงเป็นหัวใจสำคัญของความเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

ความรู้สึกเป็นเจ้าของนี้ยังนำไปสู่ การคิดเชิงระบบ (System Thinking) โดยผู้นำหลายคนเริ่มมองเห็นและเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างการกระทำของตนเอง ทีม และระบบขององค์กรในภาพรวม อันนำไปสู่การปรับวิธีคิดและการตัดสินใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยไม่ได้พิจารณาเพียงผลลัพธ์เฉพาะหน้า แต่ตระหนักถึงผลกระทบที่เชื่อมโยงถึงผู้อื่นและองค์กรในระยะยาว ยิ่งไปกว่านั้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ยังได้รับการหล่อเลี้ยงจาก การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Learning Community) โดยกระบวนการฟาสิลิเตชันที่ออกแบบให้ผู้เข้าร่วมได้กลับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างกลุ่มเพื่อนร่วมระดับ (Peer Group) หรือพื้นที่แลกเปลี่ยนอย่างไม่เป็นทางการ ได้กลายเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงฝังรากลึกและไม่หยุดนิ่ง

ท้ายที่สุด ปัจจัยที่ลึกซึ้งที่สุดประการหนึ่งคือ การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำการเปลี่ยนแปลง (Value-based Role Modeling) ซึ่งผู้เข้าร่วมบางรายให้ความสำคัญกับการเป็นแบบอย่างที่ดีที่สะท้อนคุณค่าจากภายใน เช่น ความจริงใจ ความรับผิดชอบ และการเคารพผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง แม้คุณลักษณะเหล่านี้จะไม่ได้ถูกกล่าวถึงอย่างชัดเจนในทฤษฎีดั้งเดิม แต่กลับปรากฏว่ามีอิทธิพลอย่างสูงต่อการสร้างแรงบันดาลใจและการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพภายในกลุ่ม

การปรากฏขึ้นของปัจจัยใหม่เหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า แม้กรอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบดั้งเดิมจะครอบคลุมในระดับหนึ่ง แต่ยังมีช่องว่างในเรื่องของ "การสร้างความเป็นเจ้าของ" และ "ความสัมพันธ์แบบกลุ่มที่เท่าเทียมกัน" ซึ่งเป็นหัวใจในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรไทย โดยเฉพาะในระบบที่เน้นลำดับชั้นและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน

การวิจัยนี้จึงช่วยเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไทยมิได้เกิดขึ้นจากตัวบุคคลเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับโครงสร้างที่เอื้อให้เกิดความสัมพันธ์ ความเข้าใจ และการเปลี่ยนแปลงร่วมกันอย่างแท้จริง

ข. การมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร

หนึ่งในผลกระทบเชิงบวกที่ผู้ได้รับกระบวนการฟาสิลิเตชัน (G2) กล่าวถึงอย่างชัดเจน คือ การเปลี่ยนแปลงของ "บรรยากาศการทำงาน" ซึ่งเอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในแง่ของ การกล้าทดลองแนวคิดใหม่, การมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น, และ การกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาโดยไม่กลัวผิดพลาด ซึ่งถือเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการขับเคลื่อนนวัตกรรมในบริบทองค์กร

ข้อมูลภาคสนามจากกลุ่ม G2 สะท้อนว่า กระบวนการฟาสิลิเตชันได้เปลี่ยนทัศนคติของสมาชิกในทีมจากเดิมที่ "รอคำสั่ง" หรือ "กลัวผิด" ไปสู่การกล้าเสนอแนวทางใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับวิธีคิดเดิม หนึ่งในคำให้สัมภาษณ์สะท้อนว่า

“มันรู้สึกที่เราเป็นเจ้าของไอเดียด้วยกัน ทุกคนกล้าพูด กล้าลอง ไม่กลัวว่าจะผิด เพราะรู้ว่ามันเป็นพื้นที่ที่ไม่มีใครตัดสิน”

(G2-Org4-P2, 2568)

การมีพื้นที่เช่นนี้ ส่งผลโดยตรงต่อการเกิดนวัตกรรมในระดับทีมและองค์กร เพราะช่วยให้สมาชิกสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ทดลองสิ่งใหม่ และเรียนรู้จากความล้มเหลวร่วมกัน ซึ่งเป็นคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และปรับตัว

ในแง่ของข้อมูล G1 ที่สะท้อนจุดนี้ในเชิงการออกแบบ พบว่าฟาสิลิเตเตอร์บางรายได้กล่าวถึงการตั้งใจ “ไม่ให้คำตอบ” แต่สร้างวงเรียนรู้ที่เน้นการฟังอย่างลึกซึ้ง และการตั้งคำถามเปิดที่กระตุ้นให้เกิดการสำรวจแนวคิดจากหลากหลายมุมมอง บางกรณีฟาสิลิเตเตอร์ออกแบบกระบวนการให้มีการ “ตั้งคำถามโดยไม่มีคำตอบ” เพื่อเปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมฝึกคิด ทดลอง และตีความความหมายร่วมกัน สิ่งเหล่านี้คือโครงสร้างที่วางรากฐานไว้ให้เกิดผลกระทบจริงในกลุ่ม G2

อีกหนึ่งประเด็นสำคัญที่ผู้เข้าร่วมสะท้อนคือ ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่ไม่ถูกตำหนิ แต่รวมถึง “ความรู้สึกว่าเสียงของตนเองมีคุณค่า” และ “สามารถแปลงเสียงความคิดของตนเองได้อย่างมั่นใจ” ลักษณะเช่นนี้ไม่เพียงเอื้อต่อการมีส่วนร่วมเชิงความคิด แต่ยังเป็นพื้นฐานของการ “แลกเปลี่ยนความเห็นเชิงวิพากษ์” ซึ่งเป็นจุดตั้งต้นของนวัตกรรมที่ยั่งยืน

ข้อมูลยังชี้ว่า พื้นที่ที่เอื้อต่อการทดลองและการตั้งคำถาม ได้กลายเป็นช่องทางสำหรับการขยายกรอบความคิด ของสมาชิกในทีม ซึ่งจากเดิมที่คุ้นชินกับการทำงานตามหน้าที่ ได้เริ่มพัฒนาสู่การคิดแบบองค์รวม และมีความเข้าใจมากขึ้นถึงผลกระทบของการกระทำของตน ต่อส่วนรวม

ที่น่าสังเกตคือ ในหลายกรณี การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมนี้ “ไม่ใช่ผลลัพธ์ที่ตั้งใจ” จากตัวผู้เข้าร่วม แต่เป็นผลพลอยได้จากการมีพื้นที่และกระบวนการที่เปิดให้ทดลอง ติความ และติโทษร่วมกัน กลายเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ ซึ่งเป็นรูปแบบของนวัตกรรมที่ฝังรากในความสัมพันธ์และคุณค่า มากกว่าการเร่งรัดด้วยเป้าหมายเฉพาะหน้า

การเกิดนวัตกรรมจากภายในเช่นนี้ เป็นผลสะท้อนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดจาก “แรงผลักดัน” แต่เกิดจาก “แรงดูด” ซึ่งพัฒนาขึ้นจากกระบวนการฟาสิลิตีชั่นที่ออกแบบให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน โดยเฉพาะการได้ตั้งคำถาม , สะท้อนตน, แลกเปลี่ยนมุมมอง และเรียนรู้จากกันและกัน ลักษณะเช่นนี้ขยายกรอบความเข้าใจเกี่ยวกับ “การสร้างนวัตกรรม” ที่ในอดีตอาจผูกอยู่กับทรัพยากร เทคโนโลยี หรือทฤษฎีการจัดการ ไปสู่การมองว่านวัตกรรมเกิดขึ้นได้จาก พื้นที่การเรียนรู้ร่วมที่เอื้อต่อความกล้าและความจริงใจ

ค. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการฟาสิลิตีชั่นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะหลากหลายและลึกซึ้ง ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาจากกลุ่มผู้ได้รับกระบวนการ (G2) จะพบว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กันทั้งภายในตนเองและการแสดงออกทางพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มผู้ออกแบบและดำเนินกระบวนการ (G1) ที่ชี้ให้เห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

ระดับบุคคล การเปลี่ยนแปลงภายในตนเอง (Internal Transformation) : เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับจิตสำนึก ซึ่งสะท้อนให้เห็นการยอมรับในบทบาทของตนในฐานะผู้นำ ไม่ใช่ในเชิงอำนาจแต่ในฐานะ “ผู้สร้างพื้นที่” ที่ทำให้ผู้อื่นเติบโตร่วมกัน ผู้เข้าร่วมจำนวนมากกล่าวถึงการ “เปลี่ยนจากการควบคุมไปสู่การเปิดใจฟัง” ซึ่งช่วยให้เกิดการสร้างสัมพันธ์เชิงบวก และทำให้การนำกลายเป็นสิ่งที่ “จริงใจ” และมีอิทธิพลในทางสร้างสรรค์

การเข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้ง (Self-awareness) ก็เป็นอีกมิติหนึ่งที่โดดเด่น เช่น จากเดิมที่ไม่แน่ใจในคุณค่าของตนเอง กลับสามารถเห็นศักยภาพตน และนำไปสู่ความกล้าที่จะทดลอง แสดงออก และเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยไม่ต้องรอการอนุญาตจากภายนอก นอกจากนี้ยังพบการเปลี่ยนแปลงในทักษะการสื่อสาร ทั้งในเชิงเทคนิค (พูด ฟัง ตั้งคำถาม) และใน

เชิงสัมพัทธ์ เช่น "เริ่มสื่อสารด้วยความเข้าใจมากขึ้น" หรือ "มีเพื่อนร่วมงานเข้ามาปรึกษา มากขึ้น เพราะรู้สึกว่าเขาฟังจริง ๆ" ซึ่งแสดงถึงการกลายเป็นพื้นที่ปลอดภัยของผู้อื่นและเกิด อิทธิพลในเชิงบวก

ระดับทีม การทำงานร่วมกันมีพลังและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น : เมื่อระดับ บุคคลมีความเปลี่ยนแปลงชัดเจน จึงเกิดผลต่อระดับทีมอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ความไว้วางใจ ความ กล้าพูด กล้าแลกเปลี่ยน และการรับฟังกันและกัน โดยเฉพาะความสามารถในการจัดการความ ต่าง และความขัดแย้งอย่างเข้าใจ “เราเริ่มถามว่า ใครยังอึดอัดไหม” หรือ “ทีมเราเข้าใจกันจริง ใหม”

กระบวนการฟาสิลิเตชันยังช่วยให้เกิดความชัดเจนในเป้าหมายของทีม และทำ ให้เกิดแรงขับเคลื่อนจากภายใน ไม่ใช่จากแรงผลักดันภายนอก เช่น “ตอนนี้เราสื่อสารเป้าหมาย ร่วมกับทีมได้ดีขึ้น ทำให้พวกเขารู้สึกว่ามีพลังในการทำงาน” อีกทั้งยังว่า สมาชิกในทีมเริ่มเป็นผู้นำ ในบทบาทของตนเอง โดยไม่รอหัวหน้าสั่งการ เช่น “เราเริ่มเปิดพื้นที่ให้ลูกทีมรับผิดชอบโปรเจค ใหม่ๆ แล้วเราสนับสนุนอยู่ข้างหลัง”

ระดับองค์กร การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและกลยุทธ์ : เมื่อหลายทีม ในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทีมของตน กลายเป็นการขยายผลในเชิงวัฒนธรรม องค์กร เช่น การสร้างวัฒนธรรม “ฟัง-ถาม-เปิดใจ” หรือ “จากที่เคยไม่มีวงคุยหลังเลิกงาน ตอนนี้มี ทุกสัปดาห์” สิ่งนี้ไม่เพียงสะท้อนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แต่ยังสะท้อน “บรรยากาศใหม่” ที่เปิด กว้างและไว้วางใจ หลายองค์กรยังรายงาน ว่า เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน เช่น การพัฒนาแนวทางทำงาน ใหม่ร่วมกัน หรือการสร้างกลไกติดตามผลในทีมอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังเกิดการ สร้าง “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” เช่น กลุ่มเพื่อนร่วมระดับ (Peer Group) หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) ภายในองค์กร เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ต่อเนื่องอย่างไม่ขึ้นกับ ระบบราชการหรือ ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI)

ในภาพรวม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการฟาสิลิเตชัน จึงไม่ได้เป็นเพียง ผลลัพธ์ระดับบุคคล แต่ได้ขยายตัวสู่ทีมและองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการ สนับสนุนจากผู้บริหาร และเปิดโอกาสให้ผู้นำใหม่ๆ ได้ทดลองใช้บทบาทของตนอย่างอิสระ นำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรในมิติใหม่ที่ยั่งยืนและยืดหยุ่นมากขึ้น

ง. การนำไปใช้ในชีวิตจริง

องค์ประกอบที่โดดเด่นอย่างยิ่งในมุมมองของผู้เข้าร่วมกระบวนการฟาซิลิเตชัน คือ “ความสามารถในการนำหลักการไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง” ซึ่งไม่เพียงแต่แสดงถึงผลกระทบเชิงพฤติกรรม ที่ลึกซึ้ง แต่ยังสะท้อนถึงศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ซึ่งมีได้จำกัดอยู่แค่ในระดับหน้าที่การงานหรือบทบาทผู้นำเท่านั้น หากแต่แทรกซึมสู่บริบทส่วนตัว ครอบครัว สังคม และ การศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

จากข้อมูลภาคสนามกลุ่ม G2 พบว่า หลายคนสามารถนำทักษะ “การฟังอย่างลึกซึ้ง” และ “การตั้งคำถามอย่างมีคุณภาพ” ไปใช้ในการสื่อสารในชีวิตประจำวันได้ดีขึ้น เช่น การพูดคุยกับลูก พ่อแม่ คู่สมรส หรือเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่เคยเต็มไปด้วยความขัดแย้งหรือความเข้าใจคลาดเคลื่อน ผู้เข้าร่วมสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความเข้าใจและเปิดใจรับฟังกันมากขึ้น เช่นที่หนึ่งในผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า เริ่มใช้คำถามแทนคำสอน เช่น “วันนี้ลูกได้เรียนรู้อะไรจากสิ่งที่เกิดขึ้น” หรือ “ถ้าย้อนกลับไปได้อะไรไหม” ซึ่งวิธีนี้ทำให้ความสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้นมาก

นอกจากนี้ยังมีการนำไปใช้ในระดับครอบครัวโดยตรง เช่น การเปลี่ยนจากพ่อแม่ที่มักสั่งการ มาเป็นผู้ที่รับฟังลูกและช่วยสะท้อนความคิดด้วยคำถาม ซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกกว่าเดิมและสร้างความใกล้ชิดระหว่างสมาชิกในครอบครัวอย่างชัดเจน ในระดับชีวิตส่วนตัวหลายคนกล่าวถึงการเริ่ม “ฟังตนเอง” มากขึ้น มีเวลาหยุดคิด ถอยออกจากความเร่งรีบ และหันกลับมาทบทวนคุณค่าชีวิตของตน อันเป็นมิติของการฟังภายใน ที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตอย่างแท้จริง

ในระดับสังคมและการศึกษา หลายคนระบุว่า ได้นำหลักการฟาซิลิเตชันไปใช้ในการสร้างความร่วมมือในชุมชน การทำงานจิตอาสา หรือแม้กระทั่งการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ การสอนให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ผู้เข้าร่วมที่เป็นครูได้นำทักษะการตั้งคำถามและการสร้างพื้นที่ปลอดภัยไปใช้ในห้องเรียน เพื่อให้เด็กนักเรียนกล้าซักถามและแสดงความคิดเห็น ซึ่งไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ แต่ยังช่วยปลูกฝังแนวคิดประชาธิปไตยและความเคารพในความหลากหลายของผู้เรียนอีกด้วย

การนำไปใช้ในชีวิตจริงนี้ เป็นภาพสะท้อนของ “การเปลี่ยนแปลงที่ไม่จำกัดอยู่ในกรอบของหน้าที่การงาน” และเป็นหลักฐานชัดเจนว่าหลักการของกระบวนการฟาซิลิเตชันนั้นสามารถสร้าง “การเปลี่ยนแปลงที่ยึดโยงกับคุณค่าภายใน” ของแต่ละบุคคล และขยายผลต่อไปสู่ ครอบครัว ชุมชน และสังคมในภาพรวมได้อย่างยั่งยืน

จ. ความต่อเนื่องและยั่งยืน

การสร้างอย่างต่อเนื่องและความยั่งยืนของกระบวนการฟาสิลิตีชั่นในองค์กร ไม่ได้เกิดขึ้นจากการจัดโปรแกรมเพียงครั้งเดียวแล้วจบลง แต่ต้องอาศัยการ “ฝังตัวตนของกระบวนการ” ลงในโครงสร้าง วัฒนธรรม และระบบประเมินผลงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งจาก G1 และ G2 พบว่ามีปัจจัยสำคัญร่วมกันอย่างเด่นชัด ดังนี้

การสนับสนุนอย่างเข้มแข็งจากผู้บริหารระดับสูง (Executive Sponsorship) : ข้อมูลจากทั้งสองกลุ่มต่างสะท้อนตรงกันว่า การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงเป็น “ปัจจัยอันดับหนึ่ง” ที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด โดยเฉพาะใน G1 ซึ่งมีการกล่าวถึงมากถึง 13 ครั้ง และ G2 อีก 9 ครั้ง โดยไม่ได้หมายถึงเพียงแค่ “การอนุมัติหรือรับรู้” แต่หมายถึงการ “ลงมือทำให้เห็น” การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ฟังความคิดเห็น และเป็นแบบอย่างในการสื่อสารทิศทางอย่างชัดเจน เช่นที่ ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า การที่ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจนถึงการให้ การยอมรับ สนับสนุน ชื่นชม จะทำให้กระบวนการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การฝังวิถีคิดและระบบติดตามผลลงในโครงสร้างองค์กร : ข้อมูลภาคสนามจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่สามารถทำให้กระบวนการฟาสิลิตีชั่นยั่งยืนได้ คือ องค์กรที่ “ผนวกแนวคิดฟาสิลิตีชั่นเข้าไปในระบบงานประจำ” เช่น การมีการประเมินผลผ่านแบบสำรวจความผูกพันหรือความมีส่วนร่วมของบุคลากร (Engagement Survey) การออกแบบเครื่องมือเฉพาะ เช่น ชุดเครื่องมือสนทนาเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม (Innovation Dialogue Toolkit) หรือการเชื่อมโยงกับระบบทรัพยากรบุคคล (Human Resources : HR) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถเห็นคุณค่าของกระบวนการนี้ในระยะยาวและไม่กลายเป็นโครงการเฉพาะกิจชั่วคราว

การสร้างเครือข่ายของผู้ปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) : อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่หลุดหายไป คือการมีพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบของ “คอมมูนิตี” หรือ “เครือข่ายผู้ผ่านกระบวนการเดียวกัน” เช่น วงแลกเปลี่ยนรายไตรมาส ซึ่ง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า การได้คุยกับผู้ร่วมกระบวนการคนอื่น จะรู้ว่าไม่ได้ผู้คนเดียว หรือ พอได้สอนคนอื่น ความรู้นั้นจะกลายเป็นของเรา สิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงพลังของการสร้าง ความรู้สึกร่วมกัน การเป็นเจ้าของและความต่อเนื่องทางจิตใจที่ยั่งยืน

การเชื่อมโยงผลลัพธ์กับการวัดผลเชิงระบบ : G1 และ G2 ต่างก็เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการ “วัดผลอย่างต่อเนื่อง” โดยไม่ใช่แค่เพื่อตอบโจทย์โครงการ แต่เพื่อให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงของคนและทีม เช่น มีการตั้งดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI), การเก็บผลลัพธ์ของผู้ผ่านโปรแกรม เช่น จำนวนผลงาน, ความพึง

พอใจ แม้แต่การฝึกแบ็กในที่ประชุม และเชื่อมโยงไปกับผลประกอบการของบริษัท ทั้งเชิงคุณภาพ และเชิงต้นทุน ซึ่งทั้งหมดสะท้อนถึงความตั้งใจขององค์กรในการ "ทำให้สิ่งที่วัดไม่ได้ กลายเป็นวัดได้"

การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการมอบความเชื่อมั่นให้บุคลากร :

องค์ประกอบสุดท้ายของความยั่งยืน คือการที่องค์กรไม่หยุดสนับสนุน “การเติบโตอย่างต่อเนื่องของบุคลากร” โดยเฉพาะกลุ่มที่ผ่านกระบวนการมาแล้ว เช่นการสร้างแผนทายาท, การให้บทบาทใหม่ ๆ, การเปิดพื้นที่ให้ทดลองและล้มเหลวโดยไม่ถูกตัดสินเร็วเกินไป

หากพิจารณาจากทั้งจำนวนครั้งที่กล่าวถึงและคุณภาพของเนื้อหาภาคสนาม จะเห็นได้ว่าความยั่งยืนไม่ได้เกิดจากการสร้างระบบเพียงด้านเดียว แต่ต้องประกอบด้วยหลายมิติที่หลอมรวมกัน ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Strategic Leadership), การฝังตัวในโครงสร้างองค์กร (System Integration), การสร้างเครือข่ายผู้ขับเคลื่อน (Change Community), การวัดผลที่มีคุณภาพ (Measurement), และ การให้โอกาสเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Talent Growth & Empowerment) ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้กระบวนการฟาสซิลิเตชันไม่ใช่เพียง “กิจกรรมพัฒนา” แต่กลายเป็นวัฒนธรรมหนึ่งขององค์กรที่ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของ

4.3 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 การประเมินรูปแบบที่พัฒนาแล้ว (Validation of the Synthesized Model)

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวิจัย โดยมุ่งประเมินความเหมาะสมของ รูปแบบ “5A Facilitation Model” เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ ที่ได้พัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากวรรณกรรมร่วมกับข้อมูลภาคสนามอย่างเป็นระบบ การประเมินนี้ดำเนินการโดยผู้ทรงคุณวุฒิผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรและภาวะผู้นำ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบในมิติต่างๆ และสร้างความเชื่อมั่นว่ารูปแบบดังกล่าวมีทั้งความถูกต้องตามหลักวิชาการ , ความน่าเชื่อถือ และความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้ ในบริบทจริงขององค์กรธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน (Evaluation Tool)

เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินคือ แบบสอบถามเชิงโครงสร้าง ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิโดยเฉพาะ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

เกณฑ์การประเมินหลัก 5 ด้าน: ครอบคลุมการประเมินคุณภาพของรูปแบบอย่างรอบด้าน ได้แก่

1. ความน่าเชื่อถือ
2. ความถูกต้องตามหลักวิชาการ
3. ความเหมาะสมในการนำไปใช้
4. ความชัดเจนในการสื่อสาร
5. ความครอบคลุมของเงื่อนไขสนับสนุน

มาตรวัดคะแนน (Rating Scale): ใช้ระดับการให้คะแนน 3 ระดับ คือ 1 หมายถึง เหมาะสม, 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ, และ -1 หมายถึง ไม่เหมาะสม

เอกสารประกอบการประเมิน: เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าใจบริบทของรูปแบบอย่างลึกซึ้ง ได้มีการแนบเอกสารประกอบ ได้แก่ แผนภาพรูปแบบ 5A, คำอธิบายโดยย่อของแต่ละขั้นตอน, คำอธิบายปัจจัยสนับสนุน และแนวคิด 4Is ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะของผู้ทรงคุณวุฒิ

การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 ท่าน โดยพิจารณาจากเกณฑ์คุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายข้อประกอบกันดังต่อไปนี้:

- (1) มีประสบการณ์ตรงด้านการออกแบบและดำเนินกระบวนการฟาสิลิเตชันในระดับองค์กรธุรกิจ, ภาครัฐ, หรือองค์กรเพื่อสังคม มาอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 5 ปี
- (2) มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) หรือการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้, การเปลี่ยนแปลง, และภาวะผู้นำ
- (3) มีผลงานทางวิชาการ หรือประสบการณ์เชิงปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในระดับวิชาชีพ เช่น เป็นวิทยากรหลักสู่ระดับผู้บริหารระดับสูง, ที่ปรึกษาองค์กร, หรือผู้ดำเนินกระบวนการในโครงการเปลี่ยนแปลงระดับยุทธศาสตร์ขององค์กร

ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ

ผลการประเมินเชิงสถิติจากคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน สามารถสรุปค่าคะแนน ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 5 ตารางแสดงผลการประเมินเชิงสถิติจากคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					รวม คน	ค่าเฉลี่ย ความ เหมาะสม
	1	2	3	4	5		
1. ความน่าเชื่อถือ (Reliability)							
1.1 ลำดับชั้นในโมเดลมีความต่อเนื่องและไม่ขัดแย้ง	1	1	1	1	1	5	1
1.2 โครงสร้างของโมเดลมีความเป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1
1.3 หากนำไปใช้ซ้ำในบริบทที่ใกล้เคียงกัน มีแนวโน้มที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของแต่ละขั้นตอน	1	1	1	1	1	5	1
2. ความถูกต้อง (Validity)							
2.1 โมเดลสอดคล้องกับหลักการพัฒनावะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	5	1
2.2 แต่ละชั้นในโมเดลมีคำอธิบายที่ตรงประเด็น	1	1	1	1	1	5	1
2.3 โมเดลครอบคลุมมิติที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง	1	1	0	1	1	5	0.8
3. ความเหมาะสมในการนำไปใช้ (Applicability)							
3.1 โมเดลสามารถนำไปใช้ในบริบทขององค์กรธุรกิจจริงได้	1	1	1	1	1	5	1
3.2 โมเดลมีความยืดหยุ่นเพียงพอต่อการปรับใช้	1	1	1	1	1	5	1
3.3 โมเดลสามารถปรับระดับความลึกหรือรูปแบบการดำเนินการตามบริบทของผู้ใช้แต่ละระดับได้	1	1	1	1	1	5	1
4. ความชัดเจนในการสื่อสาร (Clarity)							
4.1 คำอธิบายของแต่ละชั้นในโมเดลเข้าใจง่าย	1	1	0	1	1	5	0.8
4.2 แผนภาพของโมเดลช่วยให้เข้าใจภาพรวมได้ดี	1	1	0	1	1	5	0.8
4.3 ผู้นำองค์กร ผู้เข้าร่วมกระบวนการ หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถเข้าใจแนวคิดของโมเดลได้อย่างชัดเจน	1	1	0	1	1	5	0.8
5. เงื่อนไขสนับสนุน (Supporting Conditions)							
5.1 โมเดลนี้ระบุปัจจัยสนับสนุนได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม	1	1	0	1	1	5	0.8
5.2 ปัจจัยสนับสนุนเหล่านี้สามารถเสริมประสิทธิภาพของกระบวนการ 5A ได้จริง	1	1	0	1	1	5	0.8

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					รวม คน	ค่าเฉลี่ย ความ เหมาะสม
	1	2	3	4	5		
5.3 ความสมดุลระหว่างปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรมี ความเหมาะสม	1	1	0	1	1	5	0.8

ภาพรวมผลการประเมิน

จากตารางที่ 4 ผลการประเมินเชิงปริมาณโดยรวมอยู่ในระดับที่เหมาะสมอย่างยิ่ง โดยทุกรายการประเมินทั้ง 15 ข้อ มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่า 0.80 ซึ่งเกินเกณฑ์การยอมรับเบื้องต้นที่ 0.50 อย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนให้เห็นถึงการยอมรับและความเห็นที่สอดคล้องกันของผู้ทรงคุณวุฒิว่า รูปแบบ “5A Facilitation Model” ที่พัฒนาขึ้นนี้มีคุณภาพและความเหมาะสมในระดับสูง โดยมีรายละเอียดผลการประเมินในแต่ละด้านดังนี้

1. ด้านความน่าเชื่อถือ

ผลเชิงปริมาณ: รูปแบบ 5A ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ 1.00 ในทุกรายการประเมินด้านความน่าเชื่อถือ ซึ่งบ่งชี้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นพ้องต้องกันว่าโครงสร้างของรูปแบบมีความเป็นระบบ ลำดับขั้นตอนมีความต่อเนื่อง ไม่ขัดแย้งกัน และมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายได้เมื่อนำไปใช้ซ้ำ

2. ด้านความถูกต้องตามหลักวิชาการ

ผลเชิงปริมาณ: รูปแบบได้รับคะแนนเฉลี่ยในด้านนี้สูงถึง 0.93 ซึ่งสะท้อนว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับทฤษฎีและหลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก โดยเฉพาะในประเด็นความสอดคล้องกับหลักการและคำอธิบายที่ตรงประเด็น (ได้คะแนนเฉลี่ย 1.00)

3. ด้านความเหมาะสมในการนำไปใช้

ผลเชิงปริมาณ: รูปแบบได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ 1.00 ในทุกรายการประเมินด้านความเหมาะสมในการนำไปใช้ แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมั่นใจว่ารูปแบบนี้สามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทขององค์กรธุรกิจ มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับให้เข้ากับผู้นำในแต่ละระดับได้

4. ด้านความชัดเจนในการสื่อสาร

ผลเชิงปริมาณ: รูปแบบได้รับคะแนนเฉลี่ย 0.80 ในทุกรายการประเมินด้านความชัดเจน ซึ่งอยู่ในระดับเหมาะสม แต่ก็ชี้ให้เห็นถึงโอกาสในการปรับปรุง

5. ด้านเงื่อนไขสนับสนุน

ผลเชิงปริมาณ: รูปแบบได้รับคะแนนเฉลี่ย 0.80 ในทุกรายการประเมินด้านเงื่อนไขสนับสนุน ซึ่งแสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิยอมรับว่าปัจจัยที่ระบุมีความเหมาะสมและสามารถเสริมประสิทธิภาพของกระบวนการได้จริง

ในภาพรวม ผลการประเมินเชิงปริมาณแสดงให้เห็นว่า ต้นแบบรูปแบบ “5A Facilitation Model” ได้รับการรับรองความเหมาะสมในระดับเบื้องต้นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากการประเมินเชิงปริมาณ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คนยังได้ให้ข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพที่มีคุณค่า ซึ่งช่วยสะท้อนจุดแข็งของรูปแบบ “5A Facilitation Model” ตลอดจนข้อสังเกตที่ควรพิจารณาปรับปรุงเพิ่มเติม เพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์และสอดคล้องกับบริบทของการนำไปใช้ในองค์กรธุรกิจมากยิ่งขึ้น สาระสำคัญของข้อเสนอแนะสามารถสังเคราะห์ได้เป็น 3 กลุ่มหลัก ดังนี้

(1) ข้อเสนอแนะเชิงโครงสร้างของโมเดล

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนหนึ่งมีข้อเสนอให้ เพิ่มความยืดหยุ่นของลำดับขั้นตอนในโมเดล โดยแนะนำว่าโมเดล 5A บางขั้นตอนของโมเดลมีเนื้อหาซ้อนทับกันบางส่วน เช่น ขั้น Analyze กับ Awaken หรือ Approach กับ Apply ซึ่งอาจทำให้ผู้ใช้เกิดความสับสน จึงเสนอให้เพิ่ม คำอธิบายหรือตัวอย่างการใช้ในแต่ละขั้นตอน ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำไปใช้ในบริบทองค์กร

แม้โมเดลจะได้รับการประเมินว่า “เหมาะสมในการนำไปใช้ในองค์กรธุรกิจ” ผู้ทรงคุณวุฒิได้เห็นว่า ประสิทธิภาพของการนำโมเดลไปใช้จริง จำเป็นต้องมี “บริบทหนุนเสริม” ที่ชัดเจน เช่น ผู้นำระดับสูงต้องมี commitment ต่อการเปลี่ยนแปลง (ไม่ใช่เพียงสนับสนุนเชิงนโยบาย)

นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอให้พิจารณาเรื่อง บริบทของแต่ละ ช่อ่งว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ที่อาจมีความแตกต่างในการเรียนรู้ การตระหนักรู้ และความคาดหวังต่อภาวะผู้นำ ซึ่งควรปรับระดับการใช้กระบวนการให้เหมาะสม

(3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทและคุณสมบัติของฟาสิลิเตเตอร์

ข้อเสนอแนะที่โดดเด่นจากหลายคนที่ไปที่ คุณภาพของฟาสิลิเตเตอร์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จของโมเดล โดยเสนอว่า ฟาสิลิเตเตอร์ควรมีทักษะขั้นสูง มีการจัดการองค์ความรู้ของฟาสิลิเตเตอร์อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) รวมไปถึงการส่งเสริมและสร้างการพัฒนาทักษะของฟาสิลิเตเตอร์ เนื่องจากหากในอนาคต หากมีเครื่องมือเทคโนโลยีหรือเทรนด์ใหม่ๆ ในการดำเนินการ ปัจจัยเหล่านี้จะช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพของกระบวนการได้อย่างรวดเร็วและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษากระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษากระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ (2) เพื่อพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ และ (3) เพื่อประเมินรูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ โดยใช้ทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่มีความลึกซึ้ง รอบด้าน และสามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทขององค์กรธุรกิจที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในปัจจุบัน

ผลการศึกษาได้สะท้อนให้เห็นบทบาทของกระบวนการฟาซิลิเตชันในมิติต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร ตลอดจนการนำข้อมูลดังกล่าวไปสังเคราะห์และพัฒนาเป็น “รูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชัน 5A เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ที่มีความเป็นระบบ เชื่อมโยงกับทฤษฎี และสามารถประเมินผลได้อย่างมีหลักฐานรองรับ โดยแบ่งหัวข้อในการนำเสนอ ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

การสรุปผลการวิจัยได้รับการจัดลำดับตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา 3 ประการหลัก เพื่อให้เห็นถึงพัฒนาการขององค์ความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวางรากฐานทางทฤษฎี การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่จากภาคสนาม สู่การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบที่ได้สร้างสรรค์ขึ้น โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วนดังนี้

5.1.1 ผลการศึกษากระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ

จากการศึกษา ทบทวน และสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า การจะทำความเข้าใจและพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันที่ทรงพลังนั้น จำเป็นต้องบูรณาการองค์ความรู้จากศาสตร์ 3 แขนงหลักที่ทำงานเชื่อมโยงกัน

ได้แก่ (1) การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ (3) แนวคิดและศาสตร์แห่งกระบวนการพาซิลิเตชัน (Facilitation) ซึ่งผลการสังเคราะห์ในแต่ละส่วนสามารถสรุปได้ดังนี้

1. กรอบโครงสร้างของการเปลี่ยนแปลง (The Structure of Change) ในมิติของการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นบริบทใหญ่ที่ทำให้องค์กรจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เต็มไปด้วยความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ หรือที่เรียกว่า VUCA World และ BANI World นั้น พบว่ามีแบบจำลองการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรากฐานสำคัญอยู่ 2 แนวทางหลักที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง แนวทางแรกคือ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงสามขั้นของ Lewin (1951) ซึ่งประกอบด้วย การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing), การเปลี่ยนแปลง (Changing), และการสร้างพฤติกรรมใหม่ให้ยั่งยืน (Refreezing) รูปแบบนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะกรอบคิดเชิงจิตวิทยาสังคมที่ช่วยให้เข้าใจพลวัตภายในของมนุษย์เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการเตรียมความพร้อมทางจิตใจเพื่อลดแรงต้านและเปิดรับสิ่งใหม่ อย่างไรก็ตาม รูปแบบของ Lewin ยังมีลักษณะเป็นหลักการที่ค่อนข้างกว้าง

แนวทางที่สองคือ รูปแบบ 8 ขั้นตอนของ Kotter (2025) ซึ่งได้ขยายความแนวคิดของ Lewin (1951) ให้กลายเป็นขั้นตอนเชิงกลยุทธ์ที่จับต้องและนำไปปฏิบัติได้ง่ายขึ้นในระดับองค์กร อาทิ การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Create a Sense of Urgency), การสร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง (Build a Guiding Coalition), การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Form a Strategic Vision) และการฝังรากการเปลี่ยนแปลงลงในวัฒนธรรม (Institute Change)

จากการสังเคราะห์พบว่า แบบจำลองทั้งสองนี้ทำหน้าที่เป็นโครงสร้างหลักของกระบวนการเปลี่ยนแปลง แต่ยังคงเป็นกรอบการดำเนินงานในระดับมหภาคที่ยังไม่ได้ให้รายละเอียดของกลไกเชิงปฏิสัมพันธ์ ที่จะทำให้แต่ละขั้นตอนประสบความสำเร็จในระดับบุคคลและกลุ่มอย่างแท้จริง

2. เป้าหมายเชิงคุณภาพของการพัฒนา (The Qualitative Goal of Development) ผลการศึกษายืนยันว่า เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่ใช่เพียงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภายนอก แต่คือการบ่มเพาะคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ให้เกิดขึ้นจากภายในตัวตนของผู้นำ โดยอ้างอิงคุณลักษณะ 4 ประการ (4I's) ตามทฤษฎีของ Bass and Riggio (2006) ซึ่งเป็นเป้าหมายเชิงคุณภาพที่กระบวนการต้องมุ่งสร้างให้เกิด ได้แก่ 1.) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

(Idealized Influence): การเป็นแบบอย่างที่ดี น่าเชื่อถือ และได้รับความไว้วางใจ 2.) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation): ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์และสร้างแรงผลักดันให้ทีมมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน 3.) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation): การส่งเสริมให้ทีมกล้าคิดนอกกรอบ ท้าทายสมมติฐานเดิม และสร้างสรรค์นวัตกรรม 4.) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration): การใส่ใจดูแล พัฒนาศักยภาพ และทำหน้าที่เสมือนโค้ชให้กับสมาชิกในทีมเป็นรายบุคคล

งานวิจัยจำนวนมากทั้งในและต่างประเทศต่างยืนยันว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อทั้งผลการดำเนินงาน นวัตกรรม และความผูกพันของพนักงาน รวมถึงในบริบทของประเทศไทยที่ภาวะผู้นำลักษณะนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร อย่างไรก็ตาม วรรณกรรมส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นที่การอธิบายคุณลักษณะของผู้นำ แต่ยังคงมีช่องว่างในการนำเสนอกระบวนการที่จะพัฒนาคุณลักษณะเหล่านี้ให้เกิดขึ้นจากภายในอย่างเป็นระบบ

3. กลไกการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (The Driving Mechanism) ผลการสังเคราะห์ชี้ชัดว่า กระบวนการฟาสิลิเตชัน (Facilitation Process) คือกลไกขับเคลื่อนที่ทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างโครงสร้างการเปลี่ยนแปลง กับ เป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำ ฟาสิลิเตชันไม่ใช่แค่เทคนิคการจัดประชุม แต่เป็นศาสตร์และศิลป์ของการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงลึก โดยอาศัยองค์ประกอบสำคัญคือ บทบาท (Roles) และทักษะ (Skills) ของฟาสิลิเตเตอร์

บทบาทสำคัญของฟาสิลิเตเตอร์ มีความหลากหลายและซับซ้อน ตั้งแต่การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Agent), ผู้สร้างความร่วมมือ (Collaborative Partner), ผู้สร้างความรู้ (Knowledge Creator), ไปจนถึงผู้จัดการความสัมพันธ์ในกลุ่ม (Relational Manager)

ทักษะที่จำเป็นของฟาสิลิเตเตอร์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติบทบาทข้างต้นได้นั้น ฟาสิลิเตเตอร์ต้องมีทักษะที่ลึกซึ้ง เช่น การฟังอย่างตั้งใจ (Deep Listening), การตั้งคำถามทรงพลัง (Effective Questioning), การสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Reflection), การสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ (Building Trust and Collaboration) และการบริหารจัดการเวลาและกระบวนการ (Time and Process Management)

โดยสรุป ผลการศึกษาในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ได้ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบทางทฤษฎีที่สำคัญทั้งในมิติของโครงสร้าง (Lewin, Kotter), เป้าหมาย (4I's) และกลไกการขับเคลื่อน (Facilitation) แต่ในขณะเดียวกันก็ได้เผยให้เห็นถึง ช่องว่างทางองค์ความรู้ (Research Gap) ที่สำคัญ คือ ยังไม่มีการบูรณาการแนวคิดเหล่านี้เข้าด้วยกันเพื่อสร้างเป็นรูปแบบกระบวนการ ที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในบริบทขององค์กรธุรกิจ ผลการสังเคราะห์นี้จึงได้กลายเป็นรากฐานเชิงทฤษฎีที่แข็งแกร่งและเป็นพิมพ์เขียวสำคัญในการออกแบบการวิจัยภาคสนาม เพื่อพัฒนารูปแบบในวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ต่อไป

5.1.2 ผลการพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ

ผลการวิจัย ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ คือการสังเคราะห์และพัฒนางานองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการบูรณาการกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเข้ากับข้อมูลเชิงประจักษ์จากภาคสนาม จนตกผลึกเป็นรูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชัน 5A เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ (5A Facilitation Model for Transformational Leadership)

รูปแบบนี้เป็นโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีความซับซ้อนและเป็นองค์รวม ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ทำงานสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่ (1) องค์ประกอบแกนกลางของรูปแบบ (Core Process) (2) กลไกการเรียนรู้แบบหมุนวนและปรับตัวด้วยวัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Reflective Learning Loop) (3) เงื่อนไขสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (Supporting Conditions) และ (4) การเคลื่อนไหวภายใต้ระบบที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา (Iterative and Adaptive, within an Adaptive System)

1. องค์ประกอบแกนกลางของรูปแบบ (Core Process): “5A Facilitation Model”

แกนกลางของรูปแบบคือกระบวนการ 5 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องกันอย่างเป็นเป้าหมาย เพื่อนำพาผู้เข้าร่วมไปสู่การเปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอก ซึ่งเป็นผลจากการสังเคราะห์ข้อมูลภาคสนามที่ระบุถึงขั้นตอนย่อยที่สำคัญ 10 ประการ. ขั้นตอนทั้ง 5 ในรูปแบบ “5A Facilitation Model” ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1: เข้าใจ (Analyze) เป็นขั้นตอนการวางรากฐานเพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจบริบทอย่างลึกซึ้ง. ครอบคลุมการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรและคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่มีคุณลักษณะเหมาะสม โดยเฉพาะผู้ที่มีความพร้อมเรียนรู้และมีกรอบคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ขั้นตอนนี้มีความสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการออกแบบกระบวนการที่ตรงจุดและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับระยะการละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing)

ขั้นตอนที่ 2: เชื่อมโยง (Approach) เป็นกระบวนการสร้างรากฐานทางความสัมพันธ์ โดยมีหัวใจหลักคือการสร้าง พื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) และความไว้วางใจ (Trust) ฟาซิลิเตเตอร์จะสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและไม่ตัดสิน เพื่อเป็นเงื่อนไขตั้งต้นที่เอื้อให้การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกสามารถเกิดขึ้นได้ ซึ่งผู้เข้าร่วมกระบวนการยืนยันว่าเป็นปัจจัยที่ปลดล็อกศักยภาพของพวกเขาได้มากที่สุด.

ขั้นตอนที่ 3: ตระหนักรู้ (Awaken) ถือเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญที่สุด ที่ผู้เข้าร่วมจะเปลี่ยนจากการรับรู้ภายนอกมาสู่ การเกิดความตระหนักรู้จากภายใน (Internal Awakening) ฟาซิลิเตเตอร์จะใช้คำถามที่ทรงพลังและสร้างสรรค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมได้สำรวจตนเองอย่างลึกซึ้ง, เห็นช่องว่างระหว่างตัวตนปัจจุบันกับเป้าหมาย, และ เลือกที่จะเปลี่ยนแปลงด้วยเจตจำนงของตนเอง ขั้นตอนนี้คือหัวใจของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Mindset Shift) ที่จะนำไปสู่การพัฒนาในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 4: พัฒนา (Acquire) เป็นช่วงเวลาของการแปรเปลี่ยนความตระหนักรู้ให้กลายเป็นความสามารถที่จับต้องได้ โดยเน้นการสร้างและบ่มเพาะทักษะ (Skillset) และกรอบความคิด (Mindset) ใหม่ ข้อมูลภาคสนามเน้นย้ำถึงการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Soft Skills) เช่น การฟังอย่างลึกซึ้งและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับระยะการเปลี่ยนแปลง (Changing) ของ Lewin (1951) ที่เน้นการเรียนรู้และลงมือทำสิ่งใหม่

ขั้นตอนที่ 5: ปฏิบัติ (Apply) คือขั้นตอนสุดท้ายที่เป็นบทพิสูจน์ของกระบวนการทั้งหมด โดยเป็นการนำความสามารถที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง ทั้งในบริบทการทำงานและชีวิตประจำวัน ข้อมูลภาคสนามชี้ให้เห็นถึงการออกแบบกลไกสนับสนุน เช่น โครงการนำร่อง และระบบโค้ชติดตามผล เพื่อตอกย้ำและเสริมแรงพฤติกรรมใหม่ให้คงอยู่ ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือผู้เข้าร่วมสามารถนำหลักการไปปรับใช้ในชีวิตส่วนตัว ซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นได้เกิดขึ้นจากภายในอย่างยั่งยืน

2. กลไกการเรียนรู้แบบหมุนวนและปรับตัวด้วยวัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Iterative and Adaptive by Nature/Reflective Learning Loop)

แก่นสำคัญที่ทำให้รูปแบบ 5A มีความเป็นพลวัตคือกลไก วัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Reflective Learning Loop) ซึ่งเป็นผลจากการสังเคราะห์ข้อมูลภาคสนามที่ระบุถึงการประเมินผลและการสะท้อนผลการเรียนรู้ ว่าเป็นประเด็นที่ถูกกล่าวถึงด้วยความถี่สูงสุด กลไกนี้ไม่ใช่กิจกรรมสุดท้าย แต่เป็นเครื่องมือที่แทรกซึมอยู่ตลอดกระบวนการ มันทำหน้าที่เปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมได้หยุดคิดและทบทวน (Pause and Reflect) ประสพการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อหล่อหลอมมุมมองใหม่ ๆ และทำให้กระบวนการไม่เป็นเส้นตรง ผู้เข้าร่วมสามารถวนกลับจากขั้นตอน

“ปฏิบัติ” ไปสู่ “เข้าใจ” อีกครั้งหรือย้อนกลับไปมาระหว่างขั้นตอนอื่นได้เสมอเมื่อบริบทเปลี่ยนไป คุณลักษณะนี้ทำให้รูปแบบ “5A Facilitation Model” แตกต่างจากแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงดั้งเดิมที่มีลักษณะเป็นเส้นตรง และสามารถตอบสนองต่อธรรมชาติของมนุษย์และระบบที่ซับซ้อนได้อย่างแท้จริง

3. เงื่อนไขสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (Supporting Conditions)

เพื่อให้รูปแบบ “5A Facilitation Model” สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ จำเป็นต้องมีระบบนิเวศที่เกื้อหนุน ซึ่งทำหน้าที่ประคับประคองการเปลี่ยนแปลงในทุกขั้นตอน โดยแบ่งเป็น 2 ระดับสำคัญ

ปัจจัยระดับบุคคล (Personal Factors): เป็นเงื่อนไขที่สร้างความพร้อมจากภายในของผู้เข้าร่วม ประกอบด้วย

- ความปลอดภัยทางจิตวิทยา / พื้นที่แห่งความไว้วางใจ (Psychological Safety / Trust Space): เป็นสภาวะแวดล้อมที่ต้องดำรงอยู่ต่อเนื่องตลอดกระบวนการ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกล้าที่จะเปิดเผยและเรียนรู้

- ทักษะและทัศนคติของฟาซิลิเตเตอร์ (Facilitator's Mindset & Skillset): คุณภาพของฟาซิลิเตเตอร์เปรียบเสมือน "เครื่องมือที่มีชีวิต" ซึ่งต้องมีทั้งกรอบคิดที่เชื่อมั่นในศักยภาพของมนุษย์ (Growth Mindset) และทักษะที่เฉียบคมในการนำกระบวนการ.

- ระบบการโค้ชและพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring): เป็นกลไกเสริมที่สำคัญในการติดตามและสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้จริงได้อย่างต่อเนื่อง.

ปัจจัยระดับองค์กร (Organizational Factors): เป็นกลไกที่สร้างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อให้การเปลี่ยนแปลงขยายผลและฝังรากได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

- การสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง (Leadership Support / Executive Sponsorship): เป็นปัจจัยชี้ขาดที่ให้ความชอบธรรมและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อกระบวนการ ซึ่งได้รับการยืนยันอย่างแข็งขันจากข้อมูลภาคสนาม

- วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organizational Learning Culture): เป็นเงื่อนไขที่หล่อเลี้ยงให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถงอกงามและหยั่งรากลึกในวิถีการทำงานขององค์กร

- การจัดระบบให้สอดคล้องกัน (System Alignment): การบูรณาการกระบวนการเข้ากับโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร เช่น ระบบทรัพยากรบุคคล, ระบบ

ประเมินผล, หรือการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงถูกฝังอยู่ในกระบวนการทำงานหลัก

4. การเคลื่อนไหวภายใต้ระบบที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา (Iterative and Adaptive, within an Adaptive System)

องค์ประกอบในวงนอกสุดนี้สื่อถึงคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของรูปแบบ นั่นคือธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงที่ หมุนเวียน (Iterative) และปรับเปลี่ยนได้ (Adaptive) ซึ่งออกแบบมาเพื่อทำงานภายใต้บริบทขององค์กรธุรกิจสมัยใหม่ที่เปรียบเสมือนระบบเปิดที่ปรับตัวได้ (Adaptive System). ในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซับซ้อน และคาดเดาได้ยาก (VUCA/BANI World) การพัฒนาผู้นำจึงไม่สามารถวางแผนแบบตายตัวได้ ดังนั้น รูปแบบ “5A Facilitation Model” จึงถูกออกแบบมาเพื่ออยู่ร่วมกับความไม่แน่นอน และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เสมอทั้งในระดับบุคคลและระบบองค์กร การค้นพบความจำเป็นของกลไกที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้นี้ สอดคล้องอย่างยิ่งกับทฤษฎีความซับซ้อน (Complexity Theory) ที่มองว่าองค์กรคือระบบเปิดที่มีชีวิตและต้องมีการจัดระเบียบตนเอง (Self-Organization) อย่างต่อเนื่อง คุณสมบัตินี้จึงทำให้รูปแบบ “5A Facilitation Model” มีความเหมาะสมและทรงประสิทธิภาพอย่างแท้จริงสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบัน

5.2.3 ผลประเมินรูปแบบกระบวนการฟาสิลิเตชันสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ

ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบ “5A Facilitation Model” แล้ว การวิจัยในขั้นตอนสุดท้ายได้มุ่งประเมินความเหมาะสมของรูปแบบดังกล่าวโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กร ภาวะผู้นำ และกระบวนการฟาสิลิเตชันในองค์กรธุรกิจ เครื่องมือที่ใช้คือแบบประเมินเชิงโครงสร้างที่ครอบคลุมเกณฑ์การประเมินคุณภาพ 5 ด้านหลัก ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ (Reliability) ความถูกต้อง (Validity) ความเหมาะสมในการนำไปใช้ (Applicability) ความชัดเจนในการสื่อสาร (Clarity) และความครอบคลุมของเงื่อนไขสนับสนุน (Supporting Conditions)

ผลการประเมินเชิงปริมาณพบว่า รูปแบบ “5A Facilitation Model” ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงอย่างยิ่ง โดยทุกรายการประเมินมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่า 0.80 ซึ่งเกินกว่าเกณฑ์การยอมรับที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความน่าเชื่อถือและความเหมาะสมในการนำไปใช้ ที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดถึง 1.00 ในทุกรายการประเมินย่อย ผลลัพธ์นี้สะท้อนให้เห็นถึงการยอมรับและความเห็นที่สอดคล้องกันของผู้ทรงคุณวุฒิว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้มี

โครงสร้างที่เป็นระบบ มีลำดับขั้นที่ต่อเนื่อง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทขององค์กรธุรกิจไทย

นอกเหนือจากการประเมินเชิงปริมาณ ผู้ทรงคุณวุฒิยังได้ให้ข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพที่มีคุณค่า ซึ่งสามารถสังเคราะห์เป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ ประการแรก เกี่ยวกับโครงสร้างของโมเดล ผู้ทรงคุณวุฒิชื่นชมในความเป็นระบบและความยืดหยุ่นของรูปแบบ แต่มีข้อเสนอให้เพิ่มคำอธิบายหรือตัวอย่างการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในขั้นตอนที่มีลักษณะคาบเกี่ยวกัน ประการที่สอง เกี่ยวกับการนำไปใช้ในบริบทองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นย้ำว่าประสิทธิภาพของรูปแบบขึ้นอยู่กับบริบททุนเสริมที่แข็งแกร่ง โดยเฉพาะความมุ่งมั่นอย่างแท้จริงของผู้นำระดับสูง และการปรับกระบวนการให้สอดคล้องกับความหลากหลายของคนในองค์กร และประการสุดท้าย ซึ่งเป็นประเด็นที่ได้รับการเน้นย้ำมากที่สุด คือ คุณภาพและศักยภาพของฟาสิลิเตเตอร์ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้

โดยสรุป ผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิได้ยืนยันว่ารูปแบบ “5A Facilitation Model” เป็นนวัตกรรมที่มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้องตามหลักวิชาการ และเหมาะสมอย่างยิ่งในการนำไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ พร้อมกันนี้ยังได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงและพัฒนาารูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในอนาคต

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

5.2.1 อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ผลการศึกษาในวัตถุประสงค์ข้อที่หนึ่ง คือการสังเคราะห์องค์ความรู้จากวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่แข็งแกร่งให้การวิจัยภาคสนามในขั้นต่อไป กระบวนการสังเคราะห์นี้เป็นการบูรณาการองค์ความรู้จากศาสตร์ 3 แขนงหลักที่แตกต่างแต่ทำงานเชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก ได้แก่ ศาสตร์แห่งการจัดการการเปลี่ยนแปลง ศาสตร์แห่งภาวะผู้นำ และศาสตร์แห่งกระบวนการฟาสิลิเตชัน ซึ่งการเลือกใช้และบูรณาการแนวคิดเหล่านี้สามารถอภิปรายในเชิงวิเคราะห์เปรียบเทียบได้ดังนี้

ประการแรก ในมิติของโครงสร้างมหภาคของการเปลี่ยนแปลง การวิจัยนี้ได้เลือกใช้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรากฐานสำคัญในวงการพัฒนาองค์กร ได้แก่ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงสามขั้นของ Lewin (1951) และรูปแบบ 8 ขั้นตอนของ Kotter (2025) เป็นสถาปัตยกรรมหลักของกระบวนการ การที่กรอบแนวคิดเหล่านี้ยังคงมีอิทธิพลและถูกนำมาใช้อ้างอิงอย่างกว้างขวางในงานวิจัยร่วมสมัย สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของหลักการพื้นฐานในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ยังคงใช้ได้ในปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ กรพินทร์ ศรีสุภา

(2550) ที่ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอิงกรอบแนวคิดของ Burke (2017) และ ของ Senge (2006) ซึ่งล้วนมีรากฐานทางความคิดเชื่อมโยงกับแนวทางของ Lewin แสดงให้เห็นว่าการเตรียมความพร้อมขององค์กร (Unfreezing) และการฝังรากวัฒนธรรมใหม่ (Refreezing) ยังคงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน

ประการที่สอง ในมิติของเป้าหมายเชิงคุณภาพของการพัฒนา การกำหนดเป้าหมายปลายทางของการพัฒนาว่าคือการสร้างคุณลักษณะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) ตามแนวคิดของ Bass and Riggio (2006) นั้น สอดคล้องอย่างยิ่งกับผลการวิจัยในบริบทของประเทศไทยจำนวนมากที่ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบเชิงบวกของภาวะผู้นำลักษณะนี้ต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น งานวิจัยของ Bangbon et al. (2023) ที่ค้นพบความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sangperm et al. (2021) ที่ชี้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมนวัตกรรมในภาคอุตสาหกรรมไทย ซึ่งการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเช่นนี้จึงเป็นการยืนยันว่าทิศทางของงานวิจัยนี้ตั้งอยู่บนเป้าหมายที่มีความสำคัญและได้รับการพิสูจน์แล้วว่าส่งผลบวกต่อองค์กรจริง แต่ในขณะเดียวกันก็พบว่างานวิจัยเหล่านั้นมักมุ่งเน้นการศึกษาความสัมพันธ์และผลลัพธ์ โดยยังคงทิ้งช่องว่างทางองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการที่จะใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะเหล่านั้นขึ้นมาอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นโจทย์ที่งานวิจัยนี้มุ่งตอบโดยตรง

ประการสุดท้าย ในมิติของกลไกการขับเคลื่อนระดับจุลภาค การเลือกใช้กระบวนการฟาซิลิเตชัน เป็นกลไกหลักในการเชื่อมโยงโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคเข้ากับเป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคล เป็นการตัดสินใจที่ได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยเชิงประจักษ์หลายชิ้นที่ยืนยันประสิทธิภาพของกระบวนการฟาซิลิเตชันในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและทัศนคติ เช่น งานวิจัยของ Achara (2014) ที่แสดงให้เห็นว่ากระบวนการฟาซิลิเตชันที่ใช้แนวคิดสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) สามารถสร้างพื้นที่ปลอดภัยและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในบริษัทเอกชนของไทยได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ บทบาทของฟาซิลิเตเตอร์ที่สังเคราะห์ขึ้นจากวรรณกรรม ไม่ว่าจะเป็นผู้สร้างความรู้ ผู้สร้างความร่วมมือ หรือผู้จัดการความสัมพันธ์ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของที่เชื่อมโยงบทบาทของฟาซิลิเตเตอร์เข้ากับการ ขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยตรง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Trehan and Rigg (2013) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสามารถของฟาซิลิเตเตอร์ในการนำพากลุ่มผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่ซับซ้อน

โดยสรุป การอภิปรายผลในส่วนนี้ชี้ให้เห็นว่า การสังเคราะห์กรอบแนวคิดพื้นฐานของการวิจัยเป็นการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนรากฐานทางวิชาการที่แข็งแกร่งและผ่านการไตร่ตรองอย่างรอบด้าน โดยได้เลือกใช้นวัตกรรมและทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับและยืนยันจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกันก็สามารถระบุช่องว่างทางองค์ความรู้ได้อย่างชัดเจนว่ายังขาดรูปแบบกระบวนการเชิงบูรณาการที่สามารถนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม กรอบแนวคิดที่สังเคราะห์ขึ้นนี้จึงทำหน้าที่เป็นฐานคิดที่มั่นคงและเป็นแผนที่นำทางสำหรับการดำเนินการวิจัยในภาคสนามในลำดับต่อไปได้อย่างมีทิศทาง

5.2.2 อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

ผลการศึกษตามวัตถุประสงค์ข้อที่สองนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญที่สุดของงานวิจัยนี้ คือ รูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชัน 5A เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ ซึ่งเป็นรูปแบบที่สังเคราะห์ขึ้นจากการบูรณาการข้อมูลเชิงประจักษ์จากภาคสนามที่ลึกซึ้งจากผู้มีประสบการณ์ตรงทั้งสองกลุ่มเข้ากับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี การอภิปรายผลในส่วนนี้จะวิเคราะห์ถึงนัยสำคัญขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อชี้ให้เห็นถึงคุณูปการเชิงวิชาการและแนวปฏิบัติที่งานวิจัยนี้ได้สร้างขึ้น

อภิปรายองค์ประกอบแกนกลาง (Core Process)

ข้อค้นพบสำคัญประการแรกคือแกนกลางของรูปแบบที่ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่

เข้าใจ (Analyze)	เป็นขั้นตอนวิเคราะห์และทำความเข้าใจบริบททั้งในระดับบุคคล ทีม และระบบองค์กร เพื่อวางรากฐานที่มั่นคงก่อนออกแบบกระบวนการที่เหมาะสม
เชื่อมโยง (Approach)	เป็นขั้นตอนสร้างความไว้วางใจและพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมพร้อมเปิดใจและมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง
ตระหนักรู้ (Awaken)	เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้าร่วมเกิดการตระหนักรู้จากภายใน เห็นช่องว่างระหว่างตัวตนปัจจุบันกับเป้าหมาย และตัดสินใจเลือกที่จะเปลี่ยนแปลง
พัฒนา (Acquire)	เป็นขั้นตอนเสริมสร้างทักษะและกรอบความคิดใหม่ เพื่อเปลี่ยนความตั้งใจเป็นความสามารถที่จับต้องได้
ปฏิบัติ (Apply)	เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่นำความรู้และทักษะที่พัฒนาแล้วไปใช้จริงในบริบทชีวิตและการทำงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงยั่งยืนและเกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามพบว่าลำดับขั้นดังกล่าวไม่ใช่เป็นเพียงขั้นตอนการบริหารโครงการ แต่เป็นการออกแบบ การเดินทางเชิงจิตวิทยาและความสัมพันธ์ ที่นำพาผู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอกอย่างเป็นระบบและมีพลวัต

การที่รูปแบบเริ่มต้นด้วยขั้นตอน เข้าใจ (Analyze) และ เชื่อมโยง (Approach) เป็นการจูงใจออกแบบเพื่อวางรากฐานเชิงจิตวิทยาและความสัมพันธ์ก่อนการเปลี่ยนแปลงใดๆจะเกิดขึ้น การให้ความสำคัญกับการวินิจฉัยบริบทองค์กรและการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยาเป็นอันดับแรก สะท้อนถึงปรัชญาที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงต้องเริ่มต้นจากความเข้าใจและความไว้วางใจ ซึ่งแตกต่างจากแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงทั่วไปที่อาจมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นหลัก

ขั้นตอนเข้าใจ (Analyze) ที่มุ่งทำความเข้าใจบริบทองค์กรก่อนเริ่มกระบวนการสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ที่ต้องมีการประเมินสถานการณ์เบื้องต้น โดยที่ผู้ที่มีภาวะผู้นำต้องทำความเข้าใจองค์กรก่อนจะนำการเปลี่ยนแปลง (ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ & ธีระวัฒน์ จันทิก, 2559) นอกจากนี้ การวินิจฉัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Cameron and Green (2012) ที่เน้นการทำความเข้าใจประเภทของการเปลี่ยนแปลงก่อนเริ่มดำเนินการ เพื่อให้สามารถออกแบบกระบวนการที่เหมาะสมได้ งานวิจัยนี้ยังต่อยอดไปถึงมุมมองของการสร้างความเข้าใจในตัวผู้เข้าร่วมกระบวนการ การที่รูปแบบ “5A Facilitation Model” ให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้เป็นอันดับแรก ได้นำเสนอ มุมมองใหม่ที่ท้าทายลำดับความสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบดั้งเดิม ในขณะที่แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงจำนวนมากมักเริ่มต้นด้วยการกระทำเชิงกลยุทธ์ เช่น การสร้างความเร่งด่วน (Create a Sense of Urgency) ซึ่งเป็นการกระทำจากบนลงล่าง รูปแบบ “5A Facilitation Model” กลับเสนอว่าจุดเริ่มต้นที่แท้จริงต้องเป็นการวินิจฉัย เชิงมนุษย์ (Human-centric Diagnosis) ก่อน

คุณูปการที่สำคัญที่สุดที่ข้อค้นพบนี้มอบให้กับองค์ความรู้ คือการชี้ว่ากระบวนการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เริ่มต้นที่ศักยภาพของคน ผ่านการคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่มีกรอบคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) การค้นพบนี้ได้ให้มิติเชิงจิตวิทยาที่ลึกซึ้งแก่แนวคิด รับสมัครกองทหารอาสา (Enlist A Volunteer Army) ของ Kotter (2025) โดยชี้ว่าไม่ใช่แค่การรับสมัครคนที่เห็นด้วย แต่เป็นการคัดเลือกคนที่มี ความพร้อมภายใน ที่จะเรียนรู้และเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น การมีอยู่ของขั้นตอนเข้าใจ (Analyze) จึงอาจถือเป็นการ ปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ (paradigm shift) ในการเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยย้ายจุดเน้นจากการ ผลักดันการเปลี่ยนแปลงมาสู่การสร้างเงื่อนไขที่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Creating the Conditions for Change) ซึ่งเป็นการวางรากฐานที่มั่นคงและมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง อันเป็นมิติที่ โมเดลการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคมักจะมองข้ามรายละเอียดในเชิงปฏิบัติไป

ขั้นตอนเชื่อมโยง (Approach) ซึ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์และความ ไว้วางใจ สอดคล้องอย่างยิ่งกับงานวิจัยของ Achara (2014) ที่ศึกษาการใช้กระบวนการสุนทรีย สาธกในองค์กรเอกชนของไทย และค้นพบว่าพื้นที่ปลอดภัยในการเรียนรู้เป็นเงื่อนไขที่ขาดไม่ได้ซึ่ง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ยั่งยืน นอกจากนี้ การที่ฟาสิลิเตเตอร์ต้องใช้ทักษะในการสร้าง ความไว้วางใจในขั้นตอน เชื่อมโยง (Approach) ยังเป็นการยืนยันข้อค้นพบในงานวิจัยของ Connolly et al. (2020) ที่ชี้ว่าทักษะในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่ ทำให้การทำงานของทีมนประสบความสำเร็จ แนวคิดเรื่องพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยายังเป็น แกนกลางของงานวิจัยโดย Edmondson (2019) ที่ระบุว่า เป็นสถานะที่สมาชิกในทีมรู้สึกไว้วางใจ ว่าสามารถแสดงความคิดเห็นหรือยอมรับความผิดพลาดได้โดยไม่ต้องกลัวผลกระทบเชิงลบ ซึ่ง เป็นตัวเปิดทางให้เกิดนวัตกรรม

การค้นพบขั้นตอนเชื่อมโยง (Approach) ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทาง จิตวิทยา (Psychological Safety) เป็นอันดับแรกนั้น ได้เสนอคุณูปการที่สำคัญอย่างยิ่งต่อ วรรณกรรมด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นการยกระดับแนวคิดเรื่องความไว้วางใจจาก เดิมที่มักถูกมองว่าเป็นเพียงทักษะเสริมของผู้ผู้นำให้กลายเป็นขั้นตอนเชิงโครงสร้างที่ขาดไม่ได้ของ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงกระแสหลักอย่างของ Kotter (2025) มุ่งเน้นไปที่ขั้นตอนเชิงกลยุทธ์และการสื่อสารเป็นหลัก อาทิ การสร้างทีมนำ หรือการ สื่อสารวิสัยทัศน์ แนวคิดเรื่องความสัมพันธ์และความปลอดภัยทางจิตวิทยามักถูกมองเป็นเพียง ปัจจัยแวดล้อม แต่ไม่ได้ถูกจัดวางให้เป็นขั้นตอนที่เป็นทางการและจำเป็นต้องเกิดขึ้นก่อน

ทว่ารูปแบบ “5A Facilitation Model” ได้ท้าทายมุมมองดังกล่าว โดยยืนยันผ่าน ข้อมูลภาคสนามจากทั้งผู้สร้างและผู้รับกระบวนการว่า การสร้างเงื่อนไขเชิงความสัมพันธ์นั้นต้อง มาก่อน การสร้างความตระหนักรู้เชิงเนื้อหาในขั้นตอนเชื่อมโยง (Approach) เสมอ

คุณูปการที่สำคัญคือการชี้ให้เห็นว่า พื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา ไม่ใช่ผลพลอย ได้ของการมีผู้นำที่ดี แต่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ที่ต้องถูกจงใจสร้างขึ้น ก่อนที่การ เรียนรู้ การยอมรับความเปราะบาง หรือการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงจะสามารถเกิดขึ้นได้ ซึ่ง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Edmondson (2019) ที่ระบุว่าพื้นที่ปลอดภัยเป็นตัวเปิดทางให้เกิดนวัตกรรม

ดังนั้น การอภิปรายนี้จึงสรุปได้ว่า ขั้นตอนเชื่อมโยง (Approach) ได้ เติมเต็มมิติเชิงมนุษยนิยม ให้กับศาสตร์แห่งการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยให้แผนที่นำทางที่เป็นรูปธรรมแก่องค์กรว่า ก่อนจะเปลี่ยนแปลงอะไรต้องเริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศความสัมพันธ์ก่อนเสมอ ซึ่งเป็นการวางรากฐานที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในระยะยาวของกระบวนการทั้งหมด"

ขั้นตอนตระหนักรู้ (Awaken) ถือเป็นหัวใจและจุดเปลี่ยนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการทั้งหมด ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ผู้เข้าร่วมจะเปลี่ยนจากการรับรู้ข้อมูลภายนอกไปสู่การเกิดความรู้สึกจากภายใน (Internal Awakening) และเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Mindset Shift) อย่างแท้จริง ข้อมูลภาคสนามชี้ว่าการตระหนักรู้ไม่ได้เกิดจากการสอนหรือการบรรยาย แต่เกิดจากการที่ฟาซิลิเตเตอร์ใช้ทักษะการตั้งคำถามทรงพลังและการสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้สำรวจและค้นพบศักยภาพหรือข้อจำกัดของตนเอง เห็นช่องว่างระหว่างตัวตนในปัจจุบันกับเป้าหมายที่ต้องการ และตัดสินใจเลือกที่จะเปลี่ยนแปลงด้วยเจตจำนงของตนเอง

การค้นพบนี้ได้รับการสนับสนุนอย่างแข็งแกร่งจากงานวิจัยของ Cen April Yue and Ferguson (2019) ซึ่งศึกษาและเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาผู้นำ และพบว่าแนวทางที่เน้นมุมมองที่อิงคุณค่า ซึ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนทำการสำรวจคุณค่าส่วนบุคคลและสะท้อนตนเองจากประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมา มีประสิทธิภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าแนวทางการฝึกอบรมที่เน้นทักษะเพียงอย่างเดียวอย่างมีนัยสำคัญ ขั้นตอนตระหนักรู้ (Awaken) ในรูปแบบ "5A Facilitation Model" จึงเปรียบเสมือนการทำให้มุมมองที่เน้นคุณค่าที่ Cen April Yue and Ferguson (2019) ค้นพบว่ามีประสิทธิภาพสูง เกิดขึ้นได้จริงในทางปฏิบัติ กล่าวคือ ในขณะที่งานวิจัยของ Cen April Yue and Ferguson (2019) ชี้ให้เห็นถึงอะไร ที่ได้ผลในการพัฒนาผู้นำงานวิจัยนี้ได้ให้คำตอบในเชิงลึกว่าต้องทำอย่างไร ผ่านกระบวนการฟาซิลิเตชันที่ถูกออกแบบมาอย่างมีเป้าหมาย เพื่อสร้างพื้นที่ให้ผู้ผู้นำได้สำรวจคุณค่าภายในและเกิดการตระหนักรู้ ซึ่งเป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ กลไกที่ใช้ในขั้นตอนตระหนักรู้ (Awaken) ยังสอดคล้องกับองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ศึกษาในงานวิจัยของ E. Kevin Kelloway and Loughlin (2012) ซึ่งพิสูจน์ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลบวกต่อสุขภาวะทางจิตใจของพนักงาน โดยในงานวิจัยดังกล่าวได้ถึงองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกลไกในขั้นตอน ตระหนักรู้ (Awaken) คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

ซึ่งคือการที่ผู้นำสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ และ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ซึ่งคือการท้าทายให้พนักงานคิดถึงปัญหาเก่าๆ ด้วยวิธีใหม่ๆ ดังนั้น การที่ตระหนักรู้ (Awaken) ในรูปแบบ “5A Facilitation Model” เน้นการใช้คำถามทรงพลังเพื่อท้าทายกรอบคิดเดิมและช่วยให้ผู้เข้าร่วมเห็นภาพอนาคตใหม่ที่ตนเองต้องการจะเป็นนั้น จึงเป็นการสร้างสภาวะของการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ ซึ่งไม่เพียงแต่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ แต่ยังอาจส่งผลต่อการเสริมสร้างสุขภาวะทางจิตใจ (Psychological Well-being) ให้เกิดขึ้นจากภายใน ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยค้นพบว่าขั้นตอน ตระหนักรู้ (Awaken) ไม่เพียงแต่สอดคล้องกับแนวคิด การสร้างการเปลี่ยนแปลงเดิมนั้น แต่เมื่ออภิปรายในเชิงลึกแล้ว การค้นพบนี้ได้ ท้าทายข้อสมมติฐานที่ซ่อนอยู่ของแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงดั้งเดิมอย่างมีนัยสำคัญ

ในขณะที่มุมมองการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดหรืองานวิจัยเดิมมองจากมุมมองขององค์กรเป็นหลัก (Top-down) และเน้นการสร้างแรงผลักดันจากภายนอกเพื่อให้คนยอมเปลี่ยนแปลง รูปแบบ “5A Facilitation Model” ได้เสนอ กระบวนทัศน์ที่กลับกัน (a reversed paradigm) โดยเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนต้องเริ่มต้นจากการตื่นรู้ จากภายในของปัจเจกบุคคล (individual, internal awakening) ก่อน นี่ไม่ใช่การ ละลายพฤติกรรมด้วยแรงผลักดันจากภายนอก แต่เป็นการจุดประกาย ความตระหนักรู้จากภายในตัวตนของผู้นำเอง

ดังนั้น คุณูปการของงานวิจัยนี้จึงไม่ใช่เพียงการเพิ่มขั้นตอน แต่เป็นการเปลี่ยน จุดศูนย์ถ่วง ของกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง จากเดิมที่เน้นระบบองค์กร มาสู่การให้ความสำคัญกับจิตใจและภาวะภายในของมนุษย์เป็นอันดับแรก ซึ่งเป็นมิติที่วรรณกรรมด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงกระแสหลักยังไม่ได้ให้ความสำคัญในเชิงกระบวนการมากนัก การค้นพบนี้ จึงเป็นการนำเสนอแนวทางที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Approach) อย่างแท้จริง ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ภายหลังจากที่ผู้เข้าร่วมกระบวนการได้เกิดการตระหนักรู้จากภายในในขั้นตอน ตระหนักรู้ (Awaken) แล้ว รูปแบบ “5A Facilitation Model” จะนำทางผู้เข้าร่วมเข้าสู่ขั้นตอน พัฒนา (Acquire) และ ปฏิบัติ (Apply) ซึ่งเป็นขั้นตอนคู่ที่ทำหน้าที่แปรเปลี่ยนความตระหนักรู้ที่เกิดขึ้นให้กลายเป็นความสามารถและพฤติกรรมที่จับต้องได้ในโลกแห่งความเป็นจริง

ขั้นตอนพัฒนา (Acquire) มุ่งเน้นการสร้างและบ่มเพาะทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งข้อมูลภาคสนามของงานวิจัยนี้ชี้ชัดว่าทักษะที่ถูก

ให้ความสำคัญสูงสุดคือทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะการสื่อสารและการฟังอย่างลึกซึ้ง แนวทางการพัฒนาทักษะในขั้นตอนนี้ไม่ได้มีลักษณะเป็นการสอนหรือบรรยายแบบทางเดียว แต่เป็นกระบวนการที่ฟาซิลิเตเตอร์ทำงานร่วมกับผู้เรียนเพื่อออกแบบและฝึกฝนทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Harper et al. (2024) ที่นำเสนอเรื่องการเจรจาต่อรองกลยุทธ์การเรียนรู้ ระหว่างฟาซิลิเตเตอร์และผู้เรียน อันแสดงให้เห็นว่ากระบวนการพัฒนาทักษะที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่การสอนแบบยัดเยียด แต่เป็นการสร้างสรรค์ร่วมกัน

ในการอภิปรายผลขั้นตอนนี้ “พัฒนา (Acquire)” ซึ่งเป็นช่วงของการแปรเปลี่ยนความตระหนักรู้ให้เป็นความสามารถนั้น ข้อค้นพบที่สำคัญจากงานวิจัยนี้ไม่ได้อยู่ที่การพัฒนาทักษะ เป็นสิ่งจำเป็นซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป แต่อยู่ที่การเลือกที่จะพัฒนาทักษะกลุ่มใดเป็นพิเศษ และวิธีการที่ใช้ในการพัฒนา ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการพัฒนาผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่โปรแกรมพัฒนาผู้นำแบบดั้งเดิมจำนวนมากมุ่งเน้นการสร้างทักษะการบริหารจัดการ (Managerial Skills) เช่น การวางแผน การควบคุม หรือการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์, รูปแบบ “5A Facilitation Model” กลับให้ความสำคัญสูงสุดกับ ทักษะเชิงสัมพันธ์ (Relational Skills) อาทิ การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) และการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก การค้นพบนี้เสนอว่า รากฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง ไม่ได้อยู่ที่ความสามารถในการจัดการงานเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ความสามารถในการเชื่อมโยงกับคนซึ่งเป็นบริบทที่สำคัญมากในบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ยิ่งไปกว่านั้นวิธีการพัฒนาทักษะในรูปแบบนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb (2015) อย่างยิ่ง การที่ผู้ออกแบบกระบวนการเลือกใช้แนวทาง 70:20:10 และผู้เข้าร่วมยืนยันถึงประสิทธิภาพของการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงและการโค้ช เป็นการทำลายรูปแบบการฝึกอบรมแบบบรรยายในห้องเรียน ที่ยังคงเป็นกระแสหลักในหลายองค์กร

ดังนั้น การอภิปรายในขั้นตอนนี้จึงชี้ให้เห็นคุณูปการที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การนิยามใหม่ว่าทักษะใดคือหัวใจของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นที่มิติเชิงความสัมพันธ์ และ 2) การยืนยันเชิงประจักษ์ว่ากระบวนการพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดต้องมีลักษณะเป็นการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และได้รับการโค้ช ไม่ใช่การสอน นี่คือนวัตกรรมที่มอบแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนแก่องค์กรที่ต้องการสร้างผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรจากแก่นกลางได้อย่างแท้จริง

ขั้นตอนปฏิบัติ (Apply) จะทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมการเรียนรู้จากห้องปฏิบัติการไปสู่การลงมือทำจริงในบริบทองค์กร โดยข้อมูลภาคสนามจะนำไปสู่การทำโครงการนำร่อง (Pilot Project) เป็นเครื่องมือสำคัญ ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติจริงนี้ คือการประยุกต์ใช้หลักการของ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวาง ดังที่งานวิจัยของ Scrase and Boak (2024) ได้ศึกษาถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับฟาสิลิเตเตอร์ในกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) รูปแบบ “5A Facilitation Model” จึงได้แสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือที่แยกส่วน แต่เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการเดินทางของผู้นำ ที่จะช่วยแปรเปลี่ยนทักษะที่ได้พัฒนา (Acquire) ให้กลายเป็นการกระทำที่ปฏิบัติ (Apply) ได้จริงในบริบทองค์กรจากการกระทำนั้นอย่างต่อเนื่อง

ในการอภิปรายผลขั้นตอนปฏิบัติ (Apply) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่นำการเรียนรู้ไปสู่การลงมือทำจริงนั้น ผลการวิจัยในส่วนนี้ได้นำเสนอคุณูปการที่สำคัญอย่างยิ่ง โดยเป็นการ นิยามความหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนเสียใหม่ ให้ไปไกลกว่าแค่บริบทขององค์กร

ในขณะที่แบบจำลองการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นไปที่การฝังรากการเปลี่ยนแปลงผ่าน กลไกภายนอก เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง นโยบาย หรือระบบการให้รางวัลขององค์กร ทว่ารูปแบบ “5A Facilitation Model” ได้ค้นพบว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน และ หยั่งรากลึกที่สุดเกิดขึ้นเมื่อผู้เข้าร่วมสามารถบูรณาการหลักการที่ได้เรียนรู้เข้ากับ ตัวตนและวิถีชีวิตส่วนตัวได้สำเร็จ

การที่ผู้เข้าร่วมนำทักษะการฟังอย่างลึกซึ้งไปใช้ในครอบครัว หรือจัดการความขัดแย้งส่วนตัวด้วยแนวทางใหม่ ไม่ใช่เพียงผลพลอยได้ แต่เป็นดัชนีชี้วัดที่ทรงพลังที่สุดว่าการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นจากแก่นกลางภายในอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นการเสนอคำตอบที่เป็นรูปธรรมให้กับแนวคิดเรื่องการพัฒนาทัศนคติ ที่ Dweck (2006) ได้วางรากฐานไว้

ดังนั้น การอภิปรายนี้จึงเสนอว่า คุณูปการที่โดดเด่นของรูปแบบ “5A Facilitation Model” คือการ ทำลายมุมมองที่มององค์กรเป็นระบบปิด และเสนอว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะมีประสิทธิภาพสูงสุดก็ต่อเมื่อมันสามารถ ทะลุทะลวงขอบเขตขององค์กร และกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตองค์กรของผู้คนได้ นี่คือการนำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้นำที่ไม่ได้สร้างแค่พนักงานที่ดีขึ้นแต่สร้างมนุษย์ที่เติบโตขึ้นซึ่งจะนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและเป็นของจริงยิ่งกว่าการปรับเปลี่ยนระบบใดๆ

โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่ากระบวนการ “5A Facilitation Model” ที่พัฒนาขึ้นนี้ได้นำเสนอแผนทางการเดินทางของมนุษย์ ที่มีรายละเอียดเชิงจิตวิทยาและความสัมพันธ์ ซึ่งสามารถเติมเต็มแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่มีอยู่เดิม โดยเน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงจากภายในตัวบุคคล เพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรต่อไปได้อย่างยั่งยืน

อภิปรายองค์ประกอบกลไกการเรียนรู้แบบหมุนวนและปรับตัวด้วยวัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Iterative and Adaptive by Nature/Reflective Learning Loop)

ข้อค้นพบที่สำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งถือเป็นคุณูปการเชิงทฤษฎีของงานวิจัยนี้ คือการค้นพบว่ากระบวนการฟาสิลิเตชันที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่ได้มีลักษณะเป็นเส้นตรง (Non-linear) หากแต่เคลื่อนไหวอย่างเป็นพลวัตภายใต้กลไกที่เรียกว่า วัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Reflective Learning Loop) ซึ่งเป็นผลจากการสังเคราะห์ข้อมูลภาคสนามที่ระบุถึง การประเมินผลและการสะท้อนผลการเรียนรู้ ว่าเป็นประเด็นที่ถูกกล่าวถึงด้วยความถี่สูงสุด กลไกนี้ทำหน้าที่เปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมได้หยุดคิดและทบทวน (Pause and Reflect) ประสพการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อหล่อหลอมมุมมองใหม่และทำให้กระบวนการสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ คุณลักษณะดังกล่าวทำให้รูปแบบ “5A Facilitation Model” มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงดั้งเดิมที่มักถูกวิจารณ์ว่ามีความตายตัว

คุณลักษณะของวงจรการเรียนรู้สะท้อนกลับนี้ มีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับหลักการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง งานวิจัยของ Scrase and Boak (2024) ที่ศึกษาทักษะที่จำเป็นสำหรับฟาสิลิเตเตอร์ในกระบวนการการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญอย่างยิ่งของการสะท้อนคิด (reflection) เพื่อให้กลุ่มสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์การแก้ปัญหาจริงได้ รูปแบบ “5A Facilitation Model” ที่พัฒนาขึ้นนี้ได้ให้มิติเชิงปฏิบัติที่ชัดเจนแก่แนวคิดดังกล่าว โดยแสดงให้เห็นว่าการสะท้อนคิดไม่ใช่เพียงกิจกรรมเสริมท้ายกระบวนการ แต่เป็นกลไก ที่ฝังอยู่ตลอดทุกขั้นตอน และสามารถวนกลับไปได้ ซึ่งช่วยขับเคลื่อนการเรียนรู้จากการลงมือทำในปฏิบัติ (Apply) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ กลไกการเรียนรู้ที่ปรับเปลี่ยนได้นี้ยังเป็นหัวใจสำคัญของการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ดังที่ Larsen et al. (2002) ได้อภิปรายไว้ว่า ฟาสิลิเตเตอร์มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านการกระตุ้นให้เกิดการตั้งคำถามเชิงระบบและการสะท้อนคิด ซึ่งในขณะทำงานวิจัยของ Larsen et al. (2002) ได้เสนอแนวคิดเชิงหลักการ งานวิจัยนี้ได้นำเสนอรูปแบบที่เป็นรูปธรรมในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ปรับตัวได้ผ่านการเรียนรู้แบบหมุนวนและปรับตัวด้วยวัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Reflective Learning

Loop) ดังนั้น คุณูปการที่สำคัญของรูปแบบ “5A Facilitation Model” ในประเด็นนี้ คือการนำเสนอแบบจำลองเชิงพลวัต (Dynamic Model) ที่มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับธรรมชาติของมนุษย์และระบบที่ซับซ้อน ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับการนำไปใช้พัฒนาผู้นำในองค์กรธุรกิจยุคใหม่ที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนอยู่ตลอดเวลา

การอภิปรายผลการกลไกการเรียนรู้แบบหมุนวนและปรับตัวด้วยวัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Iterative and Adaptive by Nature/Reflective Learning Loop) ถือเป็นหนึ่งในคุณูปการเชิงทฤษฎีที่สำคัญที่สุดของงานวิจัยนี้ เพราะมันได้เข้าไป ทำทลายอย่างถึงราก ต่อโครงสร้างของแบบจำลองการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ทรงอิทธิพลที่สุด คือรูปแบบการเปลี่ยนแปลงสามขั้นของ Lewin (1951) และรูปแบบ 8 ขั้นตอนของ Kotter (2025)

ในขณะที่แบบจำลองดั้งเดิมทั้งสองมีลักษณะเป็น กระบวนการเชิงเส้นตรง (Linear Process) ที่เคลื่อนไปข้างหน้าตามลำดับขั้นที่ตายตัว (Unfreeze → Change → Refreeze หรือ Step 1 → 8) ซึ่งสะท้อนกระบวนการทัศน์ของโลกยุคอุตสาหกรรมที่มองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นโครงการที่มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุด ทว่าการค้นพบกลไกการเรียนรู้แบบหมุนวนและปรับตัวด้วยวัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Iterative and Adaptive by Nature/Reflective Learning Loop) ได้เสนอ กระบวนทัศน์เชิงพลวัต (Dynamic Paradigm) ที่แตกต่างออกไปโดยสิ้นเชิง กลไกนี้ยืนยันว่าการพัฒนาผู้นำในโลกยุคปัจจุบันไม่ได้เดินทางเป็นเส้นตรง แต่มีลักษณะ หมุนเวียน (Iterative) และไม่เป็นเส้นตรง (Non-linear) อย่างแท้จริง

การที่ผู้เข้าร่วมสามารถย้อนกลับจากขั้นตอนปฏิบัติ (Apply) ไปสู่ ขั้นตอนเข้าใจ (Analyze) ใหม่ได้นั้น เป็นการสะท้อนความจริงของบริบทองค์กรในโลกยุค VUCA/BANI ที่เต็มไปด้วยความไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear) และไม่สามารถคาดเดาได้ การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่จึงไม่ใช่การเดินตามแผนที่ที่ขีดไว้ แต่เป็นการใช้เข็มทิศนำทางและปรับทิศทางอยู่เสมอ ซึ่งตรงข้ามกับแนวคิดเชิงลำดับขั้นของโมเดลแบบดั้งเดิม

ดังนั้น คุณูปการของข้อค้นพบนี้คือการนำเสนอ กลไกที่สอดคล้องกับทฤษฎีความซับซ้อนเข้ามาในแบบจำลองการพัฒนาผู้นำอย่างเป็นรูปธรรม มันเปลี่ยนมุมมองจากการจัดการการเปลี่ยนแปลง มาสู่การอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวทางที่เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ต้องปรับตัวในฐานะระบบเปิดที่ปรับตัวได้ (Adaptive System) ในโลกที่ไม่หยุดนิ่ง

อภิปรายผลองค์ประกอบเงื่อนไขสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (Supporting Conditions)

นอกเหนือจากองค์ประกอบเชิงกระบวนการและกลไกการเรียนรู้แล้ว ข้อค้นพบที่สำคัญอย่างยิ่งจากการวิจัยนี้คือ การที่รูปแบบ “5A Facilitation Model” จะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนได้นั้น ไม่สามารถทำงานได้ในสุญญากาศ แต่จำเป็นต้องอาศัย ระบบนิเวศขององค์กรที่เกื้อหนุน (Supportive Organizational Ecosystem) ซึ่งทำหน้าที่ระดับประคองและเสริมแรงให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลสามารถฝังรากและขยายผลไปสู่ระดับทีมและองค์กรได้ การอภิปรายในประเด็นนี้ชี้ให้เห็นว่า ระบบนิเวศดังกล่าวประกอบด้วยเงื่อนไขสนับสนุนในระดับองค์กรและระดับบุคคลที่ทำงานเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

ข้อค้นพบจากข้อมูลภาคสนามที่เด่นชัดที่สุด และได้รับการเน้นย้ำจากผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มคือ ความสำคัญอย่างยิ่งยวดของ การสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง (Leadership Support / Executive Sponsorship) การที่ประเด็นนี้ถูกกล่าวถึงด้วยความถี่ที่สูงมากทั้งจากกลุ่มผู้ออกแบบและผู้เข้าร่วมกระบวนการ เป็นการยืนยันว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารไม่ใช่เป็นเพียงปัจจัยเสริม แต่เป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของกระบวนการทั้งหมด ข้อค้นพบนี้สอดคล้องโดยตรงกับงานวิจัยในบริบทของประเทศไทยหลายชิ้น เช่น งานของ Bangbon et al. (2023) ที่พบความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจในกรุงเทพมหานคร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Auareesuksakun and Chuntuk (2016) ที่ชี้ว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรไทยสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ได้ให้มิติเชิงลึกที่ต่อยอดจากงานวิจัยดังกล่าว โดยชี้ให้เห็นถึงวิธีการที่ผู้นำจะให้การสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพในกระบวนการฟาสิลิเตชัน นั่นคือ การที่ผู้นำระดับสูงต้องเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่เพียงผู้สั่งการหรือผู้อนุมัติงบประมาณ การกระทำดังกล่าวเป็นการให้ความชอบธรรม และส่งสัญญาณที่ทรงพลังไปทั่วทั้งองค์กรว่าการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นวาระสำคัญอย่างแท้จริง

ยิ่งไปกว่านั้น การที่รูปแบบ “5A Facilitation Model” ถูกออกแบบมาเพื่อช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organizational Learning Culture) ยังสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Senge (2006) และได้รับการยืนยันเชิงประจักษ์ในบริบทของไทยผ่านผลการศึกษาของ กรพินทร์ ศรีสุภา (2550) ที่พบว่าวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รูปแบบ “5A Facilitation Model” จึงไม่ได้เป็นเพียงกระบวนการพัฒนาผู้นำ แต่ยังเป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง ไม่หลงโทษต่อความผิดพลาด และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นเงื่อนไข

ซ้ำที่สำคัญให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถออกมาและหยั่งรากลึกได้ นอกจากนี้ การที่รูปแบบระบบถึงความจำเป็นในการจัดระบบให้สอดคล้องกัน (System Alignment) เช่น การปรับระบบทรัพยากรบุคคล (Human Resources : HR) หรือ ระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) ยังเป็นการให้รายละเอียดเชิงปฏิบัติแก่ขั้นตอน การเกิดพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) ของ Lewin (1951) Lewin และ ขั้นตอนสถาปนาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Institute Change) ของ Kotter (2025) ซึ่งเป็นการยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อมันถูกฝังลงไปโครงสร้างและวิธีการทำงานขององค์กรอย่างแท้จริง

การอภิปรายผลในองค์ประกอบเงื่อนไขสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน) ซึ่งให้เห็นถึงคุณูปการที่สำคัญของรูปแบบ “5A Facilitation Model” ในการนำเสนอ มุมมองเชิงระบบนิเวศ (Ecosystem Perspective) ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นมากกว่าแค่กระบวนการที่เป็นขั้นตอน

ใน ระดับองค์กร (Organizational Level) การที่รูปแบบเน้นย้ำเรื่องการสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง อย่างแข็งขันนั้น เป็นการยืนยันและให้มิติเชิงปฏิบัติแก่แนวคิดของ Kotter (2025) เรื่อง สร้างทีมผู้นำที่มีอำนาจ (Build A Guiding Coalition) อย่างไรก็ดีตาม งานวิจัยนี้ได้ ขยายความ ต่อไปว่าการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพในกระบวนการนี้ ไม่ใช่แค่การอนุมัติ แต่คือการที่ผู้นำต้องร่วมเป็น เจ้าของของการเปลี่ยนแปลง และเป็น แบบอย่างด้วยตนเอง นอกจากนี้ การระบบถึงความจำเป็นในการจัดระบบให้สอดคล้องกัน โดยยกตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม เช่น การปรับระบบทรัพยากรบุคคล (Human Resources : HR), ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) และการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) นั้น เป็นการ เติมเต็มช่องว่างระหว่างทฤษฎีการฝังรากการเปลี่ยนแปลง การเกิดพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) ที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม กับกลไกการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่องค์กรธุรกิจใช้จริงในปัจจุบัน

ในขณะเดียวกัน คุณูปการที่โดดเด่นที่สุดอาจอยู่ใน ระดับบุคคล โดยเฉพาะการยกระดับความปลอดภัยทางจิตวิทยา จากเดิมที่มักถูกมองเป็นเพียงผลลัพธ์หรือทักษะของผู้นำ ให้กลายเป็น เงื่อนไขพื้นฐาน ที่ต้องถูกสร้างและประคับประคองตลอดกระบวนการ การค้นพบนี้เป็นการนำแนวคิดของ Edmondson (2019) มาวางในตำแหน่งที่เป็นหัวใจของกระบวนการเปลี่ยนแปลง และท้าทายแนวทางที่มุ่งเน้นแต่กระบวนการโดยละเลยสภาวะทางจิตใจ เช่นเดียวกัน การระบุถึงทัศนคติและทักษะของฟาซิลิเตเตอร์ และ ระบบการโค้ชและฟังอย่างชัดเจน เป็นการยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงจากภายในของผู้คน ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จาก

กระบวนการที่เป็นสูตรสำเร็จ แต่ต้องอาศัยมนุษย์ที่มีคุณภาพเป็นผู้เอื้ออำนวยและประคับประคองการเดินทางนั้น

ดังนั้น การอภิปรายองค์ประกอบเงื่อนไขสนับสนุนจึงสรุปได้ว่า คุณูปการที่สำคัญของรูปแบบ “5A Facilitation Model” คือการนำเสนอ แผนที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นองค์รวม ที่บูรณาการปัจจัย “แข็ง” (Hard Factors) อย่างระบบองค์กร เข้ากับปัจจัย “อ่อน” (Soft Factors) อย่างสภาวะทางจิตใจและความสัมพันธ์ได้อย่างไร้รอยต่อ นี่คือการท้าทายแนวทางการพัฒนาผู้นำที่มักแยกส่วน และเสนอว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการบ่มเพาะระบบนิเวศทั้งหมด ไม่ใช่แค่การดำเนินตามขั้นตอนเพียงอย่างเดียว

อภิปรายผลองค์ประกอบ การเคลื่อนไหวภายใต้ระบบที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา (Iterative and Adaptive, within an Adaptive System)

องค์ประกอบในวงนอกสุดของรูปแบบ “5A Facilitation Model” ที่ระบุว่าเป็นการเคลื่อนไหวแบบ หมุนเวียนและปรับเปลี่ยนได้ ภายใต้ระบบที่ปรับตัวตลอดเวลา (Iterative and Adaptive, within an Adaptive System) ถือเป็นคุณลักษณะเชิงปรัชญาและเป็นคุณูปการเชิงทฤษฎีที่สำคัญที่สุดของงานวิจัยนี้ คุณลักษณะดังกล่าวไม่ได้ถูกออกแบบขึ้นมาลอยๆ แต่เป็นการตอบสนองโดยตรงต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจร่วมสมัยที่งานวิจัยของ Bennett and Lemoine (2014) ได้นิยามว่าเป็น VUCA World ซึ่งเต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ในโลกที่มีสภาวะเช่นนี้ แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงเชิงเส้นตรง (Linear Model) แบบดั้งเดิมอาจไม่เพียงพออีกต่อไป การที่รูปแบบ “5A Facilitation Model” มีวงจรการเรียนรู้สะท้อนกลับและอนุญาตให้ผู้เข้าร่วมสามารถเคลื่อนไหวระหว่างขั้นตอนต่างๆ ได้อย่างยืดหยุ่น จึงเป็นกลไกที่จำเป็นในการสร้างผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวและนำพาองค์กรให้อยู่รอดท่ามกลางความไม่แน่นอนได้

บริบทของ VUCA World นี้ยังทวีความซับซ้อนขึ้นในยุคปัจจุบัน ซึ่งงานวิจัยของ Demir et al. (2019) ได้ชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมยุคที่ 5 (Industry 5.0) ที่ไม่ได้เน้นเพียงระบบอัตโนมัติ แต่ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์กับเทคโนโลยีอย่างมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (human-centric) และความยั่งยืน (sustainability) ดังนั้น รูปแบบ “5A Facilitation Model” ที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำจากภายใน การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา และการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ จึงเป็นกระบวนการพัฒนาผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการของยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมยุคที่ 5 (Industry 5.0) อย่างแท้จริง เพราะเป็นการสร้างผู้นำที่สามารถบริหารจัดการคน ท่ามกลางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงได้ และสามารถนำพาองค์กรไปสู่การสร้างคุณค่าที่ยั่งยืน

ในทางทฤษฎีแล้ว คุณลักษณะที่สามารถปรับเปลี่ยนและหมุนเวียนได้ของรูปแบบ “5A Facilitation Model” คือกลไกเชิงปฏิบัติในการสร้างและเสริมสร้าง ชีตความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ให้กับผู้นำและองค์กร ตามกรอบแนวคิดของ Teece (2018) ซึ่งได้นิยามว่าเป็นความสามารถขององค์กรในการบูรณาการ สร้าง และปรับเปลี่ยนทรัพยากรเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การอภิปรายขององค์ประกอบสุดท้ายนี้เป็นการอภิปรายในระดับกระบวนการ ซึ่งเป็นการคิดที่โอบล้อมรูปแบบ “5A Facilitation Model” ทั้งหมดไว้ และสะท้อนคุณูปการเชิงทฤษฎีที่สำคัญที่สุดของงานวิจัยนี้

คุณลักษณะดังกล่าวได้ เปลี่ยนมุมมองโดยสิ้นเชิงการมององค์กรเป็นเสมือนเครื่องจักรที่สามารถปรับแก้ได้ตามขั้นตอนที่ตายตัวไปสู่การมององค์กรเป็นระบบเปิดที่มีชีวิตและปรับตัวได้ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เต็มไปด้วยความซับซ้อนและไม่แน่นอนในยุค VUCA และ BANI ในขณะที่แบบจำลองดั้งเดิมถูกออกแบบมาเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงในโลกที่มีเสถียรภาพ รูปแบบ “5A Facilitation Model” ถูกออกแบบมาเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการปรับตัว ในโลกที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน

คุณูปการเชิงทฤษฎีที่สำคัญที่สุดขององค์ประกอบนี้ คือการเป็นคำตอบเชิงปฏิบัติให้กับ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงซับซ้อน (Complexity Leadership Theory) ของ Uhl-Bien et al. (2007) Uhl-Bien, Marion, & McKelvey (2007) ทฤษฎีดังกล่าวเสนอว่าในระบบที่ซับซ้อน ผู้นำไม่ได้ทำหน้าที่ควบคุมสั่งการ แต่ต้องสร้างเงื่อนไขให้เกิดการปรับตัวและการเกิดขึ้นของพฤติกรรมใหม่

รูปแบบ “5A Facilitation Model” ทั้งหมด ตั้งแต่ขั้นตอนเข้าใจ (Analyze) จนถึงขั้นตอนปฏิบัติ (Apply) ที่ขับเคลื่อนด้วยกลไกการเรียนรู้แบบหมุนวนและปรับตัวด้วยวัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Iterative and Adaptive by Nature/Reflective Learning Loop) และถูกประคับประคองด้วยเงื่อนไขสนับสนุน (Supporting Conditions) นั้น คือ กระบวนการที่เป็นรูปธรรม ในการสร้างเงื่อนไขที่ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงซับซ้อนได้กล่าวไว้

ดังนั้น องค์ประกอบนี้จึงไม่ใช่เป็นเพียงคุณสมบัติเสริม แต่คือ ปรัชญาพื้นฐานของรูปแบบ 5A ทั้งหมด มันทำหน้าที่เป็น สะพานเชื่อมระหว่างทฤษฎีการจัดการองค์กรยุคใหม่อย่าง ทฤษฎีความซับซ้อน และชีตความสามารถเชิงพลวัต กับแนวทางการพัฒนาผู้นำที่จับต้องได้จริง การที่รูปแบบนี้ยอมรับและทำงานสอดคล้องกับธรรมชาติของโลกที่ไม่หยุดนิ่งนี้เอง คือสิ่งที่ทำให้มันเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังและเหมาะสมกับองค์กรธุรกิจในศตวรรษที่ 21 อย่างแท้จริง

อภิปรายผลลัพธ์ของกระบวนการ (Outcome)

ผลการศึกษาศาสนนามได้สะท้อนให้เห็นว่า รูปแบบ “5A Facilitation Model” สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งและแผ่ขยายในหลายระดับ ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการพัฒนาทักษะในระดับบุคคล แต่ยังส่งผลต่อเนื่องไปถึงพลวัตของทีม วัฒนธรรมองค์กร และที่สำคัญคือการบูรณาการเข้ากับวิถีชีวิตส่วนตัวของผู้เข้าร่วม ซึ่งสามารถอภิปรายผลลัพธ์ในแต่ละระดับโดยเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงภายในตัวผู้นำ (Individual Transformation) : ข้อมูลศาสนนามชี้ให้เห็นว่าผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดคือการเปลี่ยนแปลงจากภายในตัวผู้นำ ซึ่งครอบคลุมทั้งการรู้จักตนเอง (Self-Awareness) การเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset Shift) และการยอมรับความเปราะบางของตนเอง (Vulnerability Acceptance) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวผู้นำนี้สอดคล้องอย่างยิ่งกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ Chiş-Manolache (2022) ได้อธิบายไว้ว่าเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง “5A Facilitation Model” จึงเปรียบเสมือนกระบวนการป้อนเพาะที่ช่วยให้ผู้นำได้พัฒนาคุณลักษณะดังกล่าวขึ้นจากภายในอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ การที่ผู้นำเกิดการตระหนักรู้ในตนเองยังเป็นการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่ง Goleman et al. (2013) ระบุว่าป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจากกล่าวได้ว่า รูปแบบ “5A Facilitation Model” ได้นำเสนอแนวทางปฏิบัติในการสร้างรากฐานทางจิตใจที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

การอภิปรายผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลนี้กล่าวได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช่เป็นเพียงการพัฒนาทักษะ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับภาวะพื้นฐานของความเป็นผู้นำผลลัพธ์นี้ให้คำตอบเชิงกระบวนการว่า เราจะสร้างความฉลาดทางอารมณ์ที่ Goleman et al. (2013) ระบุว่าป็นหัวใจของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร รูปแบบ “5A Facilitation Model” ไม่ได้สอนเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ แต่สร้างสภาวะให้มันงอกงามขึ้นจากภายใน

การเปลี่ยนแปลงภายในทีมและวัฒนธรรมเชิงสัมพันธ์ (Team Behavior and Relational Culture) : เมื่อผู้นำเกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ผลกระทบได้แผ่ขยายออกไปสู่ระดับทีม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความสัมพันธ์ ความร่วมมือ และวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ข้อมูลจากศาสนนามที่ระบุว่าทีมสามารถฟังกันได้มากขึ้น ลดการตัดสิน และเปิดพื้นที่ให้กันและกันนั้น เป็นการยืนยันข้อค้นพบเชิงประจักษ์ของ Mahdikhani and Yazdani (2020) ที่พิสูจน์ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อ ประสิทธิภาพของทีม (team performance) และความไว้วางใจในทีม ในขณะที่งานวิจัยของ Mahdikhani and Yazdani

(2020) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปร งานวิจัยนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงกระบวนการที่สร้างความสัมพันธ์นั้นขึ้นมา รูปแบบ “5A Facilitation Model” จึงทำหน้าที่เป็นกระบวนการที่สร้างผู้นำที่สามารถยกระดับการทำงานร่วมกันของทีมได้จริง และเปลี่ยนวัฒนธรรมจากแบบสั่งการไปสู่วัฒนธรรมแบบเอื้ออำนวย ซึ่งส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและความไว้วางใจในทีมอย่างยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรและระบบความคิด (Organizational Culture and Thinking System) : ผลกระทบที่ต่อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและทีม ได้นำไปสู่การขยายของระบบความคิดและวัฒนธรรมในระดับองค์กร การที่ผู้นำสามารถตั้งคำถามแทนคำสั่ง ฟังแทนการชี้แนะ และเปิดพื้นที่ให้เกิดการเติบโตแบบองค์รวม ถือเป็นการเปลี่ยนผ่านเชิงโครงสร้างความคิด (Cognitive Structure) ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรนี้ สอดคล้องแนวคิดของ Emelian (2023) ที่ชี้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงระดับพลิกโอมของทั้งองค์กร (organizational transformation) และยังเชื่อมโยงกับผลการวิจัยของ Mahdikhani and Yazdani (2020) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การปรับปรุง คุณภาพการบริการ (service quality) ซึ่งเป็นผลลัพธ์ในระดับองค์กรโดยตรง รูปแบบ “5A Facilitation Model” จึงไม่เพียงแค่พัฒนาดคน แต่ยังเป็นเครื่องมือในการสร้างองค์กรที่พร้อมรับมือและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ได้

การบูรณาการสู่ชีวิตจริง (Life Application and Integration) : ข้อค้นพบที่มีพลังและอาจเป็นคุณูปการที่โดดเด่นที่สุดของงานวิจัยนี้ คือการที่ผู้เข้าร่วมได้นำหลักการและทักษะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันนอกเหนือจากบริบทการทำงาน ในขณะที่งานวิจัยส่วนใหญ่ เช่น งานของ Chiş-Manolache (2022) หรือ Emelian (2023) มุ่งเน้นผลลัพธ์ในบริบทขององค์กรเป็นหลัก แต่งานวิจัยนี้ได้ค้นพบผลกระทบที่ขยายไปสู่มิติชีวิตส่วนตัว ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบ “5A Facilitation Model” ไม่ได้สร้างแค่ผู้นำที่ดีขึ้น แต่สร้างมนุษย์ที่เติบโตขึ้นอย่างแท้จริง การที่ผู้นำสามารถนำทักษะการฟังอย่างลึกซึ้งไปใช้กับครอบครัว หรือจัดการความขัดแย้งส่วนตัวด้วยความเข้าใจได้ แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นหยั่งรากลึกในระดับตัวตน (Identity-level change) ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาที่ยั่งยืน สิ่งนี้ได้ท้าทายมุมมองเชิงเครื่องมือ ของการพัฒนาผู้นำ ที่มักมองพนักงานเป็นเพียงทรัพยากรเพื่อเป้าหมายขององค์กร แต่งานวิจัยนี้เสนอว่า แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สุด คือแนวทางที่ลงทุนกับการเติบโตของมนุษย์ทั้งคน องค์กรที่มอบกระบวนการซึ่งช่วยให้พนักงานพัฒนาความสัมพันธ์ในครอบครัวและพัฒนาตนเองในมิติอื่นๆ ของชีวิต จะสร้าง ความผูกพันทางอารมณ์ (Emotional Engagement) ที่ลึกซึ้งยิ่งกว่าองค์กรที่มุ่งเน้นแต่ทักษะการทำงาน พนักงานจะไม่ได้มองว่าองค์กรเป็นเพียงผู้ว่าจ้าง แต่

เป็น "พื้นที่ที่เอื้อต่อการเติบโตของชีวิต" ซึ่งจะนำไปสู่ความภาคภูมิใจ และความทุ่มเทที่เพิ่มขึ้นอย่างมหาศาล นอกเหนือไปจากนี้ ผู้นำหรือพนักงานที่สามารถจัดการความสัมพันธ์และความขัดแย้งในชีวิตส่วนตัวได้ดีขึ้น ย่อมมีระดับความเครียดที่ลดลงและมีสุขภาวะทางจิตใจที่ดีขึ้น สุขภาวะที่ดีนี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลโดยตรงต่อ ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์, การมีสมาธิจดจ่อ, และความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (Resilience) ในการทำงาน พนักงานที่มีภาวะสุขภาวะที่ดี (Well-being) สูง จะมีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายในโลกยุค VUCA/BANI ได้ดีกว่า และมีความเสี่ยงที่จะเกิดภาวะหมดไฟ (Burnout) น้อยลง โดยเฉพาะเมื่อผู้นำที่เปลี่ยนแปลงในระดับตัวตนกลับเข้าไปทำงานในทีม พวกเขาไม่ได้นำแค่ทักษะกลับไป แต่พวกเขานำตัวตนใหม่กลับไป พวกเขากลายเป็น "พาหนะของวัฒนธรรมใหม่" ที่สามารถแพร่กระจายการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นธรรมชาติ

ท้ายที่สุดแล้ว ข้อค้นพบเรื่องการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ทำลายมุมมองดั้งเดิมของการพัฒนาผู้นำที่มักแยก "ชีวิตการทำงาน" ออกจาก "ชีวิตส่วนตัว" แต่งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาที่ทรงพลังที่สุดคือแนวทางที่เป็นองค์รวม (Holistic Approach) ที่มองพนักงานในฐานะ "มนุษย์" ที่สมบูรณ์ การที่รูปแบบ "5A Facilitation Model" สามารถสร้างผลกระทบที่ข้ามพรมแดนขององค์กรไปสู่ชีวิตของผู้คนได้นั้น คือหลักฐานที่ยืนยันว่านี่คือการลงทุนที่สร้าง **"ทุนมนุษย์ (Human Capital)"** ที่มีความผูกพัน มีสุขภาวะที่ดี และมีความพร้อมที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง

บทสรุปการอภิปรายผล

จากการอภิปรายองค์ประกอบทั้งหมดที่ผ่านมา สามารถสังเคราะห์คุณูปการของรูปแบบ "5A Facilitation Model" ได้ว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ไม่ใช่เป็นเพียงชุดของขั้นตอนที่แยกส่วน แต่เป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นองค์รวมและมีชีวิต

โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การเดินทางจากภายในสู่ภายนอก รูปแบบ "5A Facilitation Model" ได้เปลี่ยนจุดศูนย์ถ่วงของการเปลี่ยนแปลง จากเดิมที่มุ่งเน้นระบบและโครงสร้างขององค์กร มาสู่การให้ความสำคัญกับสภาวะภายในและความพร้อมของปัจเจกบุคคลเป็นอันดับแรก ตั้งแต่การคัดเลือกผู้ที่มีกรอบคิดแบบเติบโตในขั้นตอนเข้าใจ (Analyze) การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยาในขั้นตอน เชื่อมโยง (Approach) ไปจนถึงการจุดประกายการตระหนักรู้จากภายในขั้นตอน ตระหนักรู้ (Awaken) ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับมิติเชิงมนุษย์นิยามก่อนกลไกเชิงระบบ

ยิ่งไปกว่านั้น รูปแบบ "5A Facilitation Model" ยังเป็นแบบจำลองที่ถูกออกแบบมาเพื่อโลกยุคแห่งความซับซ้อน การมีอยู่ของวัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Reflective Learning

Loop) และปรัชญาที่ปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา เป็นการท้าทายกระบวนการทศน์เชิงเส้นตรงของโมเดลการเปลี่ยนแปลงดั้งเดิม และนำเสนอคำตอบที่สอดคล้องกับธรรมชาติของโลกยุค VUCA/BANI และทฤษฎีความซับซ้อน (Complexity Theory) ได้อย่างแท้จริง

สุดท้ายนี้ ความสมบูรณ์ของรูปแบบปรากฏชัดผ่านการนำเสนอเงื่อนไขสนับสนุน (Supporting Conditions) ที่เป็นระบบนิเวศ ซึ่งบูรณาการปัจจัยเชิงระบบขององค์กรเข้ากับปัจจัยเชิงจิตวิทยาและความสัมพันธ์ของบุคคลได้อย่างสมดุล การมองภาพแบบองค์รวมนี้ยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากกระบวนการเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการบ่มเพาะระบบนิเวศทั้งหมดไปพร้อมกัน

ดังนั้น คุณูปการที่สำคัญที่สุดของรูปแบบ “5A Facilitation Model” จึงเป็นการนำเสนอสะพานเชื่อมที่แข็งแรงระหว่างทฤษฎีการจัดการองค์กรและภาวะผู้นำยุคใหม่ที่มีแก่นเป็นนามธรรม กับแนวทางปฏิบัติที่จับต้องได้และมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง รูปแบบนี้ไม่ได้ให้แค่วิธีการพัฒนาผู้นำ แต่ได้เสนอวิธีคิดใหม่เกี่ยวกับการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มต้นจากแก่นกลางความเป็นมนุษย์ ซึ่งเป็นรากฐานที่มั่นคงและยั่งยืนที่สุดในโลกที่ไม่หยุดนิ่ง

ด้วยคุณสมบัติที่รอบด้านและตั้งอยู่บนรากฐานทางทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แข็งแรงนี้เอง จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้รูปแบบดังกล่าวได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิว่ามีความเหมาะสมในระดับสูง ดังที่จะได้อภิปรายในหัวข้อถัดไป

5.2.3 อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

การวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่สามมีเป้าหมายเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชัน “5A Facilitation Model” ที่พัฒนาขึ้น โดยดำเนินการผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Validation) จำนวน 5 คน ซึ่งทุกคนล้วนเป็นผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในสาขาการพัฒนาองค์กร ภาวะผู้นำ และกระบวนการฟาซิลิเตชันอย่างลึกซึ้ง ผลการประเมินที่ปรากฏในบทที่ 4 ได้ให้การรับรองที่แข็งแกร่งอย่างยิ่งต่อคุณภาพของรูปแบบ โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยในทุกมิติสูงกว่า 0.80 ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับและความเห็นพ้องต้องกันในระดับสูง การอภิปรายผลในส่วนนี้จึงไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการรายงานค่าคะแนน แต่จะทำการตีความนัยสำคัญที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังการยอมรับของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเทียบเคียงกับกรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณูปการของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในวงวิชาการและการนำไปปฏิบัติจริงอย่างละเอียดใน 3 ประเด็นหลักดังต่อไปนี้

ประเด็นอภิปรายที่ 1: ความสมบูรณ์เชิงโครงสร้างและความเหมาะสมเชิงปฏิบัติของรูปแบบ

ผลการประเมินในด้านความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความเหมาะสมในการนำไปใช้ (Applicability) ที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดถึง 1.00 ในทุกรายการประเมิน เป็นการยืนยันที่ทรงพลังว่าผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจริงในภาคสนาม มองว่ารูปแบบ “5A Facilitation Model” ไม่ใช่เป็นเพียงแบบจำลองเชิงทฤษฎีที่เป็นนามธรรม แต่เป็นกรอบการทำงาน (Framework) ที่มีโครงสร้างเป็นระบบ มีความต่อเนื่องเชิงตรรกะ และที่สำคัญคือสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์กรธุรกิจจริงได้ การที่ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีประสบการณ์ตรงในการนำกระบวนการไปใช้ในองค์กรต่างเห็นพ้องต้องกันอย่างเป็นเอกฉันท์ในประเด็นนี้ ถือเป็นการตอกย้ำความสำเร็จของระเบียบวิธีวิจัยที่เลือกใช้ ซึ่งเริ่มต้นจากการสังเคราะห์องค์ความรู้จากภาคสนามโดยตรง ทำให้รูปแบบที่ได้มีรากฐานอยู่บนความเป็นจริงของการปฏิบัติ (Practice-based) คุณลักษณะดังกล่าวทำให้รูปแบบ “5A Facilitation Model” มีความโดดเด่นและสามารถหลีกเลี่ยงข้อวิจารณ์ที่แบบจำลองทางวิชาการจำนวนมากมักเผชิญ คือการมีความสง่างามเชิงทฤษฎีแต่ขาดความยืดหยุ่นในการนำไปใช้จริง

ยิ่งไปกว่านั้น การที่ผู้ทรงคุณวุฒิยอมรับในความยืดหยุ่นของรูปแบบซึ่งเกิดจากกลไกวัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Reflective Learning Loop) ยังเป็นการสนับสนุนข้อค้นพบเชิงทฤษฎีที่สำคัญของงานวิจัยนี้ ที่ได้ท้าทายแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงแบบดั้งเดิมที่มีลักษณะเป็นเส้นตรง และเสนอทางเลือกที่เป็นกระบวนการที่มีชีวิตและปรับตัวได้ แนวทางนี้สอดคล้องอย่างยิ่งกับหลักการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Participatory Action Research) ที่เสนอโดย Reason and Bradbury (2001) ซึ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ผ่านการลงมือทำและการสะท้อนกลับร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น การยอมรับจากผู้ทรงคุณวุฒิจึงไม่ใช่แค่การรับรองความเหมาะสม แต่เป็นการยืนยันว่ารูปแบบ “5A Facilitation Model” ได้นำเสนอโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ตอบโจทย์ความซับซ้อนขององค์กรในยุคปัจจุบันได้อย่างแท้จริง

ประเด็นอภิปรายที่ 2: บทบาทของรูปแบบในการเป็นสะพานเชื่อมระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำและการปฏิบัติ

ผลการประเมินด้านความถูกต้อง (Validity) ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงถึง 0.93 มีนัยสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการบ่งชี้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องต้องกันว่ากระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอนของรูปแบบ “5A Facilitation Model” นั้น สามารถนำไปสู่เป้าหมายปลายทางคือการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) ได้จริงตามหลักวิชาการ การยอมรับนี้ถือเป็นการตอบโจทยช่องว่างทางองค์ความรู้ (Research Gap) ที่ผู้วิจัยได้ระบุไว้ในบทที่ 2 อย่าง

ตรงไปตรงมา กล่าวคือ ในขณะที่วรรณกรรมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978) และ Bass and Riggio (2006) สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนว่าภาวะผู้นำดังกล่าวคืออะไร (The What) แต่ยังคงขาดแคลนงานวิจัยที่นำเสนอกระบวนการที่เป็นรูปธรรมว่าจะพัฒนาภาวะผู้นำนั้นขึ้นมาได้อย่างไร (The How)

การที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การรับรองรูปแบบ “5A Facilitation Model” จึงเปรียบเสมือนการยืนยันว่างานวิจัยนี้ประสบความสำเร็จในการสร้างสะพานเชื่อมที่ขาดหายไปนั้น โดยได้เปลี่ยนหลักการเชิงแนวคิดของ 4I's ให้กลายเป็นกระบวนการที่สามารถออกแบบ อำนาจ ความสะดวก และนำไปปฏิบัติเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงจากภายในตัวบุคคลได้จริง โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทยที่งานวิจัยหลายชิ้น เช่น งานของ Auareesuksakun and Chuntuk (2016) และ Bangbon et al. (2023) ต่างยืนยันถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาผู้นำลักษณะนี้เพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร รูปแบบ “5A Facilitation Model” จึงไม่ได้เป็นเพียงองค์ความรู้สากล แต่ยังเป็นเครื่องมือที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของบริบทการพัฒนาองค์กรในประเทศไทยอีกด้วย

ประเด็นอภิปรายที่ 3: ปัจจัยมนุษย์ในฐานะตัวแปรชี้ขาดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

บางทีประเด็นอภิปรายที่สะท้อนแก่นแท้ของรูปแบบ “5A Facilitation Model” ได้ดีที่สุดอาจมาจากข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งไม่ได้มุ่งเน้นที่การปรับแก้ขั้นตอนของรูปแบบ แต่กลับชี้ไปที่ความสำคัญอย่างยิ่งยวดของปัจจัยมนุษย์ ได้แก่ คุณภาพของฟาซิลิเตเตอร์ และ ความพร้อมของบริบทองค์กร โดยเฉพาะความมุ่งมั่นของผู้นำระดับสูง การที่ผู้เชี่ยวชาญซึ่งมาจากหลากหลายองค์กรต่างเน้นย้ำในประเด็นเดียวกันนี้ เป็นการยืนยันว่าแบบจำลองหรือกระบวนการที่ดีที่สุด ก็ไม่สามารถทำงานได้ในสุญญากาศ แต่ต้องอาศัยปัจจัยมนุษย์เป็นตัวแปรชี้ขาดความสำเร็จ

ข้อค้นพบนี้สนับสนุนการตัดสินใจของผู้วิจัยที่ได้ออกแบบให้ เงื่อนไขสนับสนุน (Supporting Conditions) เป็นองค์ประกอบหลักของรูปแบบ ไม่ใช่เพียงปัจจัยเสริม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยด้านการนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ (Implementation Science) ที่เน้นความสำคัญของบริบทและผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ดังที่งานวิจัยของ Alagoz et al. (2018) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงภายนอกจะมีประสิทธิภาพสูงเมื่อมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนและได้รับการสนับสนุนจากภายใน

นอกจากนี้ การที่ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นย้ำเรื่องคุณภาพของฟาซิลิเตเตอร์ ยังต่อยอดย้ำผลการวิเคราะห์จากภาคสนามที่พบว่า ฟาซิลิเตเตอร์คือเครื่องมือที่มีชีวิต (Living Instrument) ที่ต้องใช้ทั้งทัศนคติและทักษะในการขับเคลื่อนกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Connolly et al. (2020) และ Flenady et al. (2022) ที่ต่างชี้ให้เห็นถึงบทบาทอันซับซ้อนของฟาซิลิเตเตอร์ในฐานะผู้สร้างความรู้และผู้จัดการความสัมพันธ์ ดังนั้น การประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิจึงเป็นการยืนยันปรัชญาพื้นฐานของรูปแบบ “5A Facilitation Model” ว่า การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนไม่ได้เกิดจากกระบวนการที่เป็นกลไก แต่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ที่เปี่ยมด้วยคุณภาพภายในระบบนิเวศที่เกื้อหนุนอย่างแท้จริง

บทสรุปการอภิปรายผล

โดยสรุปแล้ว ผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิไม่เพียงแต่ยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบ “5A Facilitation Model” ที่พัฒนาขึ้น แต่เมื่อนำมาอภิปรายเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ก็ยิ่งชี้ชัดว่ารูปแบบดังกล่าวไม่เพียงตั้งอยู่บนฐานทฤษฎีที่แข็งแรง แต่ยังสอดคล้องและสามารถต่อยอดองค์ความรู้ในแวดวงการพัฒนาองค์กรและภาวะผู้นำได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยชี้ให้เห็นถึงหัวใจของความสำเร็จในการนำไปใช้จริงว่าต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของ 3 ปัจจัยหลัก คือ รูปแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ฟาซิลิเตเตอร์ที่มีคุณภาพ และบริบทองค์กรที่เกื้อหนุน ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งมั่นจะสร้างผู้นำและวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืนในโลกยุคใหม่

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้างนี้

จากการศึกษาค้างนี้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชัน 5A เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางเพิ่มเติมเพื่อการนำรูปแบบไปใช้ในบริบทองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

(1) ผู้ที่นำรูปแบบ “5A Facilitation Model” ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจ ควรดำเนินการประเมินความพร้อมของบริบทองค์กรในเบื้องต้น โดยเฉพาะในด้าน “ภาวะผู้นำระดับสูง” ที่ต้องมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริงต่อการเปลี่ยนแปลง มิใช่เพียงการสนับสนุนเชิงนโยบาย หากไม่มีบริบทหนุนเสริมจากผู้นำระดับสูง การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในระดับบุคคลจะไม่สามารถฝังรากและต่อยอดสู่ระดับองค์กรได้อย่างแท้จริง รวมไปถึงบริบทอื่นๆ โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายของกลุ่มเป้าหมาย เช่น ช่องว่างระหว่างวัย ความแตกต่าง

ด้านวัฒนธรรมองค์กร และระดับประสบการณ์ของผู้นำ ทั้งนี้อาจจัดรูปแบบกิจกรรมให้มีระดับความเข้มข้นหรือแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม

(2) ผู้ที่ออกแบบกระบวนการพาซิลิเตชันหรือพาซิลิเตเตอร์ที่นำกระบวนการไปดำเนินการ ควรพิจารณาความยืดหยุ่นของขั้นตอนในรูปแบบ “5A Facilitation Model” และให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจความแตกต่างของแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน การจัดทำคู่มือแนะแนวการใช้รูปแบบ รวมถึงการยกตัวอย่างสถานการณ์ประยุกต์ใช้ในแต่ละขั้น จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำกระบวนการไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(3) พาซิลิเตเตอร์ที่ดำเนินกระบวนการตามรูปแบบนี้ ควรได้รับการเตรียมความพร้อมด้านทักษะขั้นสูงอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening), การตั้งคำถาม (Powerful Questioning), การสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Reflection) และการบริหารจัดการกระบวนการในบริบทที่ซับซ้อน เนื่องจากความสำเร็จของรูปแบบนี้ขึ้นอยู่กับ “คุณภาพของพาซิลิเตเตอร์” ในการประคับประคองให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้เกิด “ชุมชนของพาซิลิเตเตอร์” ภายในองค์กร เพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สนับสนุนซึ่งกันและกัน และเติบโตอย่างต่อเนื่องภายใต้ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System)

(4) จากคุณลักษณะและผลลัพธ์ของรูปแบบ “5A Facilitation Model” ที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีทั้งทัศนคติและทักษะที่ทันสมัย งานวิจัยนี้จึงมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายว่า หน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือหน่วยงานฝึกอบรมของแต่ละกระทรวง สามารถพิจารณานำหลักการและกระบวนการของรูปแบบ “5A Facilitation Model” ไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้บริหารและข้าราชการระดับสูง ทั้งนี้ เนื่องจากหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาครัฐให้ทัดเทียมภาคเอกชนนั้น จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีผู้นำภาครัฐที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง ซึ่งรูปแบบ “5A Facilitation Model” สามารถตอบโจทย์นี้ได้โดยตรง โดยเป็นกระบวนการที่สามารถสร้างผู้นำที่ 1.) มีหัวใจของนักบริการและเข้าใจประชาชนอย่างลึกซึ้งผ่านการพัฒนาทักษะเชิงสัมพันธ์ ซึ่งจำเป็นต่อการออกแบบนโยบายและบริการสาธารณะที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน (Citizen-centric) 2.) มีความกล้าในการตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารในระบบที่เน้นการกระจายอำนาจและวัดผลการปฏิบัติงาน 3.) มีความสามารถในการปรับตัวและนำองค์กรในสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็น

อย่างยิ่งสำหรับภาครัฐในยุคดิจิทัล การนำรูปแบบ 5A ไปใช้ อาจเริ่มต้นในลักษณะของโครงการนำร่อง (Pilot Project) ในหน่วยงานที่มีความพร้อม หรือบูรณาการเข้ากับหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง เพื่อสร้างผู้นำภาครัฐรุ่นใหม่ที่จะเป็นกำลังสำคัญในการปฏิรูประบบราชการไทยให้ก้าวสู่การเป็นภาครัฐที่ทันสมัยและเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชนต่อไป

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต ดังนี้

(1) ศึกษาการนำรูปแบบไปใช้จริงในองค์กรหลากหลายบริบท

แม้ว่ารูปแบบ “5A Facilitation Model” จะได้รับการประเมินว่าเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิ และมีรากฐานจากข้อมูลภาคสนามที่ลึกซึ้ง แต่การศึกษานี้ยังมิได้ทดลองนำรูปแบบไปใช้ในสถานการณ์จริงอย่างเป็นระบบ จึงควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ในองค์กรธุรกิจที่มีความแตกต่างหลากหลาย ทั้งในด้านขนาด วัฒนธรรม อุตสาหกรรม และระดับของผู้นำ เพื่อยืนยันประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นของรูปแบบในทางปฏิบัติ

(2) ศึกษาผลลัพธ์ในระยะยาว (Longitudinal Study)

เนื่องจากผลลัพธ์ของกระบวนการฟาสิลิเตชันตามรูปแบบ 5A หลายประการเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม ทักษะ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการประเมินผล จึงควรมีการศึกษาแบบติดตามผล (Follow-up Study) อย่างน้อย 6–12 เดือน เพื่อวัดการฝังรากของพฤติกรรม และผลกระทบต่อความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

(3) พัฒนาและประเมินชุดเครื่องมือที่ใช้ควบคู่กับรูปแบบ

ควรมีการออกแบบชุดเครื่องมือ (Toolkits) ที่ใช้สนับสนุนแต่ละขั้นของกระบวนการฟาสิลิเตชัน เช่น แบบประเมิน Mindset ผู้เข้าร่วม, แบบประเมินระดับ Psychological Safety ของกลุ่ม, แนวคำถามเพื่อการตระหนักรู้ (Awareness Questions), และแบบวัดผลการเปลี่ยนแปลงระดับทีมและองค์กร ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้เป็นองค์ประกอบประกอบการดำเนินการ และช่วยให้การประเมินผลในแต่ละระดับเป็นไปอย่างเป็นระบบ

บรรณานุกรม

- Achara, R. (2014). The Impact of an Appreciative Inquiry Organizational Development Intervention (AI ODI) on Developing an Appreciative Learning Organization: A Case Study Based on a Private IT Solution Provider in Thailand. *ABAC ODI Journal: Vision. Action. Outcome.*, 1(1), n.p.
- Alagoz, E., Chih, M.-Y., Hitchcock, M., Brown, R., & Quanbeck, A. (2018). The use of external change agents to promote quality improvement and organizational change in healthcare organizations: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 18, 42. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2856-9>
- Ann M. Nguyen, A. C. D. K. P. P. N. E. R. H. P.-S. D. F. S. A. K. C. B., & Shelley, D. (2019). How Practice Facilitation Strategies Differ by Practice Context. *Journal of General Internal Medicine*, 35(3), 824-831. <https://doi.org/10.1007/s11606-019-05350-7>
- Auareesuksakun, A., & Chuntuk, T. (2016). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 845-857. <https://www.gotoknow.org/posts/tags/การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์>
- Ayazullah Safi, M. C. A. L. K. M. G. Z., & Walker, N. C. (2022). Workplace Physical Activity Barriers and Facilitators: A Qualitative Study Based on Employees Physical Activity Levels. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 9442. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159442>
- Bangbon, P., Channuwong, S., Amponstira, F., Rungsuk, A., Snongtaweepon, T., Yuenyong, T., Kanchanathaveekul, K., Buddhapoompitak, W., Siriyanun, S., & Dejun, Z. (2023). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Sustainability: A Case Study of Business Companies in Bangkok. *Journal of Namibian Studies*, 33, 4077-4095. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. <https://www.amazon.com/LEADERSHIP-PERFORMANCE-BEYOND->

[EXPECTATIONS-Bernard/dp/0029018102](https://doi.org/10.1080/135943299398410)

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
<https://doi.org/10.1080/135943299398410>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications.
<https://www.amazon.com/Improving-Organizational-Effectiveness-Transformational-Leadership/dp/0803952368>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://www.amazon.com/Transformational-Leadership-Bernard-M-Bass/dp/0805847626>

Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Addison-Wesley.
<https://www.amazon.com/Organization-Development-Strategies-Richard-Beckhard/dp/0201004488>

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard business review*, 92(1/2), 27-31. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

Bens, I. (2017). *Facilitating with Ease! Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers* (4th ed.). Jossey-Bass.
<https://www.amazon.com/Facilitating-Ease-Facilitators-Managers-Consultants-dp-1119434254/dp/1119434254>

Biswas, R. (2023). Thailand's Economic Outlook for 2023 Boosted by Rising Tourism Inflows. *S&P Global Market Intelligence*.
<https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/mi/research-analysis/thailands-economic-outlook-for-2023-boosted-by-tourism-jul23.html>

Boukamcha, F. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Corporate Entrepreneurship in Tunisian SMEs. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 286-304. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0262>

Breque, M., Nul, L. D., & Petridis, A. (2021). *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric, and Resilient European Industry*.

https://ec.europa.eu/info/publications/industry-50-towards-sustainable-human-centric-and-resilient-european-industry_en

- Bridges, W., & Bridges, S. (2017). *Managing Transitions: Making the Most of Change* (25th Anniversary Edition ed.). Balance. <https://www.amazon.com/Managing-Transitions-25th-anniversary-Making/dp/0738219657>
- Brown, J., & Isaacs, D. (2005). *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. Berrett-Koehler Publishers.
<https://www.amazon.com/World-Caf%C3%A9-Shaping-Futures-Conversations/dp/1576752585>
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. HarperBusiness. <https://www.amazon.com/Change-Design-Transforms-Organizations-Innovation/dp/0061766089>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
<https://global.oup.com/academic/product/social-research-methods-9780199689453>
- Burke, W. W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice* (5th ed.). SAGE Publications. <https://www.amazon.com/Organization-Change-Practice-Warner-Burke/dp/1506357997>
- Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). Pearson Education Limited.
<https://www.pearson.com/uk>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. <https://www.amazon.com/Leadership-James-MacGregor-Burns-ebook/dp/B007MFECFU>
- Cameron, E., & Green, M. (2012). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change* (3rd ed.). Kogan Page. <https://www.amazon.com/Making-Sense-Change-Management-Organizational/dp/0749464356>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
<https://www.amazon.com/Diagnosing-Changing-Organizational-Culture->

[Third/dp/0470650265](#)

- Cascio, J. (2020). Facing the Age of Chaos. *Medium*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Cen April Yue, L. R. M., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging Transformational Leadership, Transparent Communication, and Employee Openness to Change: The Mediating Role of Trust. *Public Relations Review*, 45(101779), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>
- Chiarini, A., Baccarani, C., & Mascherpa, V. (2018). Lean production, Toyota Production System and Kaizen philosophy: A conceptual analysis from the perspective of Zen Buddhism. *The TQM Journal*, 30(4), 425-438. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0178>
- Chiş-Manolache, D. (2022). The Importance of Transformational Leadership in Organisations. *Scientific Research and Education in the Air Force – AFASES*, 23, 127-131. <https://doi.org/10.19062/2247-3173.2022.23.19>
- Chokchaiworarat, Y., & Jarinto, K. (2014). A Structural Equation Model of Transformational Leadership for Industrial in Thailand. *International Business Research*, 7(6), 97-106. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n6p97>
- Chuenchaikit, T., Kiddee, K., & Ratanaolarn, T. (2023). Professional facilitator: Development of training courses to enhance the facilitator technique for Thai community enterprises through online media. *Humanities and Social Sciences Letters*, 11(3), 260-270. <https://doi.org/10.18488/73.v11i3.3421>
- Clampitt, P. G. (2016). *Communicating for Managerial Effectiveness: Problems, Strategies, Solutions* (6th ed.). SAGE Publications, Inc. <https://www.amazon.com/Communicating-Managerial-Effectiveness-Challenges-Strategies/dp/1483358518>
- Connolly, S. L., Sullivan, J. L., Ritchie, M. J., Kim, B., Miller, C. J., & Bauer, M. S. (2020). External facilitators' perceptions of internal facilitation skills during implementation of collaborative care for mental health teams: a qualitative analysis informed by the i-PARIHS framework. *BMC Health Services Research*, 20, 165.

<https://doi.org/10.1186/s12913-020-5011-3>

Cooper, W., Maginnis, M. A., Parsley, D., & Saito, K. (2020). The model area in successful lean transformation and scale modeling. *Progress in Scale Modeling, an International Journal*, 1(1), Article-8. <https://doi.org/10.13023/psmij.2020.08>

Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.

<https://www.amazon.com/Research-Design-Qualitative-Quantitative-Approaches/dp/1412965578>

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change* (10th ed.). Cengage Learning. <https://www.amazon.com/Organization-Development-Change-Thomas-Cummings/dp/1133190456>

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

<https://www.researchgate.net/publication/229099904>

Demir, K., Doven, G., & Sezen, B. (2019). Industry 5.0 and Human-Robot Co-working. *Procedia Computer Science*, 158, 688-695.

<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.104>

Dong I. Jung, C. W. C., & Wu, A. (2003). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings.

The Leadership Quarterly, 14(4-5), 525-544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success* (1st ed.). Random House.

E. Kevin Kelloway, N. T. J. B., & Loughlin, C. (2012). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-being: The Mediating Role of Employee Trust in Leadership.

Work & Stress: An International Journal of Work, Health &

Organisations, 26(1), 39-55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>

Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.

<https://www.amazon.com/Fearless-Organization-Psychological-Workplace->

[Innovation/dp/1119477247](#)

Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century*

Business. New Society Publishers. [https://www.amazon.com/Cannibals-Forks-](https://www.amazon.com/Cannibals-Forks-Business-Conscientious-Commerce/dp/0865713928)

[Business-Conscientious-Commerce/dp/0865713928](#)

Emelian, V. (2023). The Role of Leadership in Transforming the Business Model. *EcoSoEn*,

Scientific Journal of Economics, Social and Engineering Sciences, 6(2), 24-30.

<https://doi.org/10.54481/ecosoen.2023.2.04>

Flenady, T., Dwyer, T., Kahl, J., Sobolewska, A., Reid-Searl, K., & Signal, T. (2022).

Research Capacity Building for Clinicians: How Does the Research Facilitator Role Foster Engagement in the Research Process? *Preprint on Research Square*.

<https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-1216750/v1>

French, W. L., & Bell, C. H. (2005). *Organization Development: Behavioral Science*

Interventions for Organization Improvement (6th ed.). Pearson.

[https://www.amazon.com/Organization-Development-Behavioral-Interventions-](https://www.amazon.com/Organization-Development-Behavioral-Interventions-Improvement/dp/013242231X)

[Improvement/dp/013242231X](#)

Fullan, M. (2011). *Change Leader: Learning to Do What Matters Most*. Jossey-Bass.

<https://www.amazon.com/Change-Leader-Learning-What-Matters/dp/0470582138>

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012).

Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through

Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7),

1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of*

Emotional Intelligence. Harvard Business Review Press.

[https://www.amazon.com/Primal-Leadership-Realizing-Emotional-](https://www.amazon.com/Primal-Leadership-Realizing-Emotional-Intelligence/dp/157851486X)

[Intelligence/dp/157851486X](#)

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power*

of Emotional Intelligence (With a New Preface by the Authors ed.). Harvard

Business Review Press. [https://www.amazon.com/Primal-Leadership-New-Preface-](https://www.amazon.com/Primal-Leadership-New-Preface-Authors/dp/1422168034)

[Authors/dp/1422168034](#)

- Gomathy, D. C. K., Sankar, M. K. H., Vikas, M. J. H., & Reddy, K. N. (2022). Organisational Behaviour in Human Resource Development. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*, 6(2), 1-5.
<https://doi.org/10.55041/IJSREM11678>
- Harper, G. J., Cameron, R., & Edwards, C. (2024). A framework for the facilitation of accelerated leadership and management capability development in the workplace. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 369.
<https://doi.org/10.1057/s41599-024-02758-3>
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (3rd ed.). Oxford University Press.
<https://www.amazon.com/Organization-Theory-Symbolic-Postmodern-Perspectives/dp/0199640378>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 103-119.
https://www.researchgate.net/publication/291349362_Options_for_Formulating_a_Digital_Transformation_Strategy
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
<https://www.amazon.com/ADKAR-Change-Business-Government-Community/dp/1930885504>
- Ikujiro Nonaka, H. T. (1995). *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Justin Marcus, E. A., & Alemu, G. T. (2022). Perceptions of Organizational Tightness—Looseness Moderate Associations Between Perceived Unfair Discrimination and Employees' Job Attitudes. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 53(3-4), 426-445.
<https://doi.org/10.1177/00220221221077376>
- Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S., & Berger, D. (2014). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making* (3rd ed.). Jossey-Bass.
<https://www.amazon.com/Facilitators-Participatory-Decision-Making-Jossey-bass->

[Management/dp/1118404955](#)

- Kareem, M. A., & Alameer, A. A. A. (2019). The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Effectiveness. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 14(4), 402-418. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2019-0028>
- Kelley, T., & Kelley, D. (2013). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. Crown Business. <https://www.amazon.com/Creative-Confidence-Unleashing-Potential-Within/dp/038534936X>
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development (Second Edition)*. Pearson Education, Inc. <https://www.researchgate.net/publication/315793484>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* (With a New Preface by the Author ed.). Harvard Business Review Press. <https://www.amazon.com/Leading-Change-New-Preface-Author/dp/1422186431>
- Kotter, J. P. (2025). Kotter's 8-Step Change Model. In: Kotter Inc.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Jossey-Bass. <https://www.amazon.com/Leadership-Challenge-Extraordinary-Things-Organizations/dp/1119278961>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Larsen, K. R. T., McInerney, C., Nyquist, C., Silsbee, D. L., & Zagonel, A. A. (2002). Learning Organizations: A Primer for Group Facilitators. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*(4), 30-41. https://www.researchgate.net/publication/240087780_Learning_Organizations_A_Primer_for_Group_Facilitators
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (D. Cartwright, Ed.). Harper & Brothers. <https://www.amazon.com/Field-Theory-Social->

[Science-Theoretical/dp/B000JJ0WN2](#)

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill Education. <https://www.amazon.com/Toyota-Way-Management-Principles-Manufacturer/dp/0071392319>

Lipscombe, K., Buckley-Walker, K., & Tindall-Ford, S. (2023). Middle leaders' facilitation of teacher learning in collaborative teams. *School Leadership & Management*, 43(3), 301-321. <https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2215803>

Lisa Holmlund, T. H. M. E. L. K. L. S. L. T., & Brämberg, E. B. (2022). Coordination of return-to-work for employees on sick leave due to common mental disorders: facilitators and barriers. *Disability and Rehabilitation*, 44(13), 3113-3121. <https://doi.org/10.1080/09638288.2020.1855263>

Lizarondo, L., McArthur, A., Lockwood, C., & Munn, Z. (2021). Facilitation of evidence implementation within a clinical fellowship program: a mixed methods study. *JBI Evidence Implementation*, 19(3), 130-141. <https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000252>

Mahdikhani, M., & Yazdani, B. (2020). Transformational Leadership and Service Quality in E-commerce Businesses: The Role of Trust and Team Performance. *International Journal of Law and Management*, 62(1), 23-46. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2018-0290>

Maj, J. (2023). Organizational culture and leadership as facilitators of creativity and innovation: Insights from the ICT sector in Poland in a post-COVID-19 reality. *Journal of Economics and Management*, 45(1), 182-215. <https://doi.org/doi:10.22367/jem.2023.45.09>

MarketThink. (2022). จากประสบการณ์ 5 ปี ในการพัฒนานคนในองค์กรของ SCB Academy สู่บทบาท Change Facilitator ให้กับโลกธุรกิจ. <https://www.marketthink.co/27002>

McCray, J., Warwick, R., Palmer, A., & Thompson, T. (2021). Experiencing temporal patterns of action learning and the implications for leadership development. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100433. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100433>

- Muchinsky, P. M. (2009). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (10th ed.). Hypergraphic Press.
<https://www.amazon.com/Psychology-Applied-Work-Introduction-Organizational/dp/0980147808>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications, Inc. <https://www.amazon.com/Leadership-Practice-Peter-G-Northouse/dp/1544397569>
- Owen, H. (2008). *Open Space Technology: A User's Guide* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers. <https://www.amazon.com/Open-Space-Technology-Users-Guide/dp/1576754766>
- Reason, P., & Bradbury, H. (2001). *The Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. SAGE Publications Ltd. <https://www.amazon.com/Handbook-Action-Research-Participative-Practice/dp/0761966455>
- Revans, R. W. (1982). *The Origins and Growth of Action Learning*. Chartwell-Bratt. <https://www.amazon.com/Origins-Growth-Action-Learning-Reginald/dp/0862380200>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson. <https://www.amazon.com/Organizational-Behavior-18th-Whats-Management/dp/0134729323>
- Sam Kaner, w. L. L., Catherine Toldi, Sarah Fisk, And Duane Berger. (2014). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. Jossey-Bass, A Wiley Brand.
- Sangperm, N., Kuntonbutr, C., & Jaturat, N. (2021). Organizational Innovation in Medium and Large Sized Businesses in Thailand's Food Manufacturing Industry. *Asian Administration and Management Review*, 4(1), 9-17. <https://www.rmutt.ac.th>
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Berrett-Koehler Publishers. <https://www.amazon.com/Theory-Leading-C-Otto-Scharmer/dp/1576757633>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. <https://www.amazon.com/Organizational-Culture-Leadership-Edgar->

[Schein/dp/0470190604](https://www.amazon.com/Schein/dp/0470190604)

Schwarz, R., Davidson, A., Carlson, P., McKinney, S., & Contributors. (2016). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches* (3rd ed.). Jossey-Bass. <https://www.amazon.com/Skilled-Facilitator-Comprehensive-Consultants-Facilitators/dp/1119064392/>

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2006). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. Pearson Prentice Hall.
<https://www.amazon.com/Organizations-Organizing-Rational-Natural-Perspectives/dp/0131958933>

Scrase, F., & Boak, G. (2024). Developing skills of action learning facilitators. *Action Learning: Research and Practice*, 21(1), 86-93.
<https://doi.org/10.1080/14767333.2023.2293401>

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* (Revised and Updated ed.). Currency. <https://www.amazon.com/Fifth-Discipline-Practice-Learning-Organization/dp/0385517254>

Shannon, J., Seward, D. X., & Luke, M. (2022). Dynamics of co-leadership development in an experiential training group. *Journal for Specialists in Group Work*, 47(3-4), 208-223. <https://doi.org/10.1080/01933922.2022.2139876>

Shoobridge, J., Schultz, T., Harvey, G., & Kirby, N. (2021). Facilitating change in healthcare: An exploration of the role of internal facilitation within quality improvement programmes. *Journal of Health Organization and Management*, 35(7), 780-797. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2020-0510>

Stern, M. J. (2018). *Social Science Theory for Environmental Sustainability: A Practical Guide*. Oxford University Press.
<https://www.researchgate.net/publication/326468129>

Teece, D. J. (2018). Dynamic Capabilities as (Workable) Management Systems Theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75>

Trehan, K., & Rigg, C. (2013). The paradox of facilitation in action learning. *Action*

Learning: Research and Practice, 10(3), 211-213.

<https://doi.org/10.1080/14767333.2013.840069>

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>

Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press. <https://www.amazon.com/Enabling-Knowledge-Creation-Mystery-Innovation/dp/0195126165>

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S., & Colbert, A. (2001). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36, 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press. <https://www.amazon.com/Leading-Digital-Technology-Business-Transformation/dp/1625272472>

Wikström, E., Severin, J., Jonsdottir, I. H., & Akerstrom, M. (2022). Process facilitators: shifting between the support and expert roles in a complex work environment intervention in the Swedish healthcare sector. *Journal of Health Organization and Management*, 36(9), 25-47. <https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2021-0382>

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education, Inc. <https://www.amazon.com/Leadership-Organizations-8th-Gary-Yukl/dp/0132771861>

กรพินธุ์ ศรีสุภา. (2550). การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์กรที่สัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท มหาวิทยาลัยมหิดล [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. นครปฐม, ประเทศไทย.

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล, ม. (2021). การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM). In.

ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์, & ธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 895-907.

ฐิราภรณ์ ชัยมงคล. (2564). การพัฒนาแผนงานเชิงนโยบายเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข 4.0 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์]. กรุงเทพฯ.
<https://repository.nida.ac.th/handle/662723737/4931>

นุชนาฏ ชุตติจิรวงศ์, ไศภิชฐ รัตติวารกร, & มนต์ศักดิ์ เอกวิริยะกิจ. (2023). *Thailand Digital Transformation Report 2023*. Deloitte Thailand.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/th/Documents/technology/thailand-digital-transformation-report-2023-th.pdf>

พระสุธีรัตนบัณฑิตและพระพรหมบัณฑิต. (๒๕๖๒). การวิจัยการศึกษา : องค์ประกอบ

รูปแบบ และกระบวนการสร้างเครือข่าย การวิจัยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. วารสารสันติศึกษา
ปริทรรศน์ มจร. ปีที่ ๗ 4.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. In.

วรภัทร์ ภูเจริญ. (2017). *Facilitation Skill for Modern Management*. อริยชน.

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2023). แถลงข่าวประมาณการเศรษฐกิจไทย ปี 2567 และ 2568 ณ
ต.ค. 67. [https://www.fpo.go.th/main/getattachment/Economic-report/Thailand-](https://www.fpo.go.th/main/getattachment/Economic-report/Thailand-Economic-Projections/20094/1-%E0%B9%81%E0%B8%96%E0%B8%A5%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%93%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2-%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2567-%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0-2568-%E0%B8%93-%E0%B8%95-%E0%B8%84-67.pdf.aspx)

[Economic-Projections/20094/1-](https://www.fpo.go.th/main/getattachment/Economic-report/Thailand-Economic-Projections/20094/1-)

[%](https://www.fpo.go.th/main/getattachment/Economic-report/Thailand-Economic-Projections/20094/1-%E0%B9%81%E0%B8%96%E0%B8%A5%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%93%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2-%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2567-%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0-2568-%E0%B8%93-%E0%B8%95-%E0%B8%84-67.pdf.aspx)

[%](https://www.fpo.go.th/main/getattachment/Economic-report/Thailand-Economic-Projections/20094/1-%E0%B9%81%E0%B8%96%E0%B8%A5%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%93%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2-%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2567-%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0-2568-%E0%B8%93-%E0%B8%95-%E0%B8%84-67.pdf.aspx)

[%](https://www.fpo.go.th/main/getattachment/Economic-report/Thailand-Economic-Projections/20094/1-%E0%B9%81%E0%B8%96%E0%B8%A5%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%93%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2-%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2567-%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0-2568-%E0%B8%93-%E0%B8%95-%E0%B8%84-67.pdf.aspx)

[%](https://www.fpo.go.th/main/getattachment/Economic-report/Thailand-Economic-Projections/20094/1-%E0%B9%81%E0%B8%96%E0%B8%A5%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%93%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2-%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2567-%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0-2568-%E0%B8%93-%E0%B8%95-%E0%B8%84-67.pdf.aspx)

[%](https://www.fpo.go.th/main/getattachment/Economic-report/Thailand-Economic-Projections/20094/1-%E0%B9%81%E0%B8%96%E0%B8%A5%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%93%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2-%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2567-%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0-2568-%E0%B8%93-%E0%B8%95-%E0%B8%84-67.pdf.aspx)

[%](https://www.fpo.go.th/main/getattachment/Economic-report/Thailand-Economic-Projections/20094/1-%E0%B9%81%E0%B8%96%E0%B8%A5%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%93%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2-%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2567-%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0-2568-%E0%B8%93-%E0%B8%95-%E0%B8%84-67.pdf.aspx)

[%](https://www.fpo.go.th/main/getattachment/Economic-report/Thailand-Economic-Projections/20094/1-%E0%B9%81%E0%B8%96%E0%B8%A5%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%93%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2-%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2567-%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0-2568-%E0%B8%93-%E0%B8%95-%E0%B8%84-67.pdf.aspx)

[%](https://www.fpo.go.th/main/getattachment/Economic-report/Thailand-Economic-Projections/20094/1-%E0%B9%81%E0%B8%96%E0%B8%A5%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%93%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2-%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2567-%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0-2568-%E0%B8%93-%E0%B8%95-%E0%B8%84-67.pdf.aspx)

[%](https://www.fpo.go.th/main/getattachment/Economic-report/Thailand-Economic-Projections/20094/1-%E0%B9%81%E0%B8%96%E0%B8%A5%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%93%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2-%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2567-%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0-2568-%E0%B8%93-%E0%B8%95-%E0%B8%84-67.pdf.aspx)

[%](https://www.fpo.go.th/main/getattachment/Economic-report/Thailand-Economic-Projections/20094/1-%E0%B9%81%E0%B8%96%E0%B8%A5%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%93%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2-%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2567-%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0-2568-%E0%B8%93-%E0%B8%95-%E0%B8%84-67.pdf.aspx)

[%](https://www.fpo.go.th/main/getattachment/Economic-report/Thailand-Economic-Projections/20094/1-%E0%B9%81%E0%B8%96%E0%B8%A5%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%93%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2-%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2567-%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0-2568-%E0%B8%93-%E0%B8%95-%E0%B8%84-67.pdf.aspx)

[%](https://www.fpo.go.th/main/getattachment/Economic-report/Thailand-Economic-Projections/20094/1-%E0%B9%81%E0%B8%96%E0%B8%A5%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%93%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2-%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2567-%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0-2568-%E0%B8%93-%E0%B8%95-%E0%B8%84-67.pdf.aspx)

[%](https://www.fpo.go.th/main/getattachment/Economic-report/Thailand-Economic-Projections/20094/1-%E0%B9%81%E0%B8%96%E0%B8%A5%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%93%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2-%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2567-%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0-2568-%E0%B8%93-%E0%B8%95-%E0%B8%84-67.pdf.aspx)



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview)

ชื่อการวิจัย : รูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชัน เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ
(THE FACILITATION MODEL FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
DEVELOPMENT IN BUSINESS ORGANIZATION)

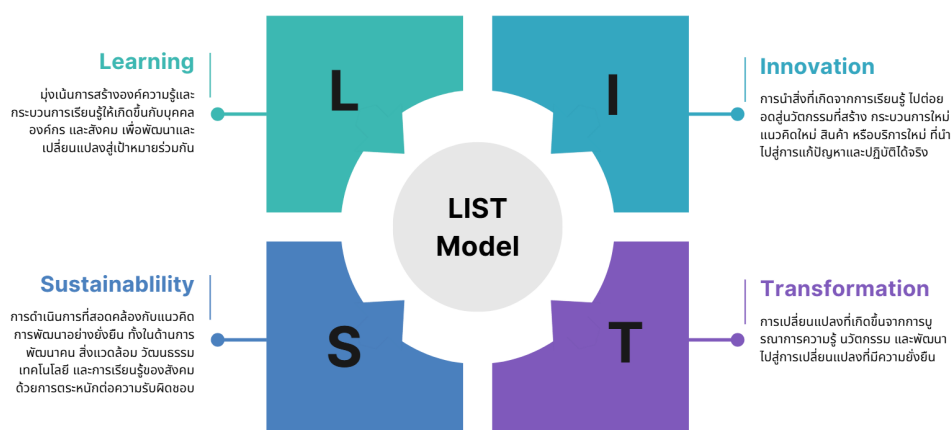
ผู้วิจัยหลัก : นางสาวรสสุคนธ์ คุสมบัติ

สังกัด : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้ร่วมวิจัย : ไม่มี

แหล่งทุนวิจัย/ผู้สนับสนุนการวิจัย : ไม่มี

การสัมภาษณ์นี้มุ่งเน้นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่ลึกซึ้ง ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการนำกระบวนการฟาซิลิเตชันมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งการสัมภาษณ์เป็นไปแบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) เพื่อ สร้างความเป็นกันเองและยืดหยุ่น ในการตอบคำถามของผู้ให้ข้อมูลหลัก มีการเตรียมประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า แต่ไม่ถามขึ้นนำเพื่อไม่เป็นการปิดกั้น แนวความคิดของผู้ให้สัมภาษณ์โดยมีประเด็นข้อคำถามอ้างอิงจากการใช้ List Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่จะเชื่อว่า แนวคิด องค์ความรู้ ที่เกิดขึ้น จะสามารถนำไปสู่การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ การสร้างการเปลี่ยนแปลงของบุคคล และสร้างประโยชน์ร่วมกัน



ชุดคำถามส่วนที่ 1 :

แบบสัมภาษณ์สำหรับ : ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน ผู้ฝึกอบรม หรือฟาซิลิเตเตอร์ ที่มีประสบการณ์ในการนำกระบวนการฟาซิลิเตชันไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบุคลากรในองค์กรธุรกิจ (G1)

L: Learning (การเรียนรู้)

คำถามในส่วนนี้จะเน้นการศึกษาความรู้ ความเข้าใจ บริบทพื้นฐาน บทบาท ลักษณะ และทักษะที่จำเป็นขององค์กรและกลุ่มผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน ผู้ฝึกอบรม หรือฟาซิลิเตเตอร์ (Facilitator) ที่มีประสบการณ์ในการนำกระบวนการฟาซิลิเตชันไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบุคลากรในองค์กร

I: Innovation (นวัตกรรม)

คำถามในส่วนนี้มุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ในเชิงนวัตกรรมในการออกแบบปรับปรุงรูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชันในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

S: Sustainable (ความยั่งยืน)

คำถามส่วนนี้มุ่งเน้นไปที่การสำรวจว่าจะทำให้กระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ทำอยู่มีความยั่งยืน และสนับสนุนความยั่งยืนในการทำงานและการดำเนินการขององค์กรอย่างไร

T: Transform (การเปลี่ยนแปลง)

คำถามนี้จะสำรวจถึงผลลัพธ์ของกระบวนการฟาซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีม และระดับองค์กร

ชุดคำถามส่วนที่ 1 : แบบสัมภาษณ์สำหรับ ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน ผู้ฝึกอบรม หรือฟาสซิลิเตเตอร์ ที่มีประสบการณ์ในการนำกระบวนการฟาสซิลิเตชันไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับบุคลากรในองค์กรธุรกิจ (G1)

ข้อ	คำถาม
หมวด Learning	
L1	ทำไมองค์กรของท่านจึงสนใจกระบวนการฟาสซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
L2	ผู้ที่เข้ามาเข้ากระบวนการฟาสซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคุณสมบัติและ Mindset อย่างไร
L3	ช่วยระบุระยะเวลาในการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ดำเนินกระบวนการฟาสซิลิเตชันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม
L4	ทักษะ Mindset และเครื่องมือ อะไรที่มีความสำคัญสำหรับฟาสซิลิเตเตอร์
L5	ในการนำกระบวนการฟาสซิลิเตชันไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านวางขั้นตอนเอาไว้ อย่างไร แต่ละขั้นตอนกำหนดเป้าหมายเอาไว้อย่างไร
หมวด Innovation	
I1	ช่วยยกตัวอย่างของแนวคิด,กระบวนการ, ผลสัมฤทธิ์ หรือโครงการใหม่ ๆ ที่เกิดจากการใช้กระบวนการฟาสซิลิเตชันในองค์กรของท่าน
หมวด Sustainability	
S1	ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้กระบวนการฟาสซิลิเตชันยั่งยืนในองค์กรคืออะไร
S2	องค์กรของท่านมีกลยุทธ์อย่างไรในการทำให้กระบวนการฟาสซิลิเตชันมีความยั่งยืนในระยะยาว
S3	ท่านมองว่าอะไรคือความท้าทายในการทำให้กระบวนการฟาสซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำนี้ยั่งยืน และมีแนวทางในการจัดการกับความท้าทายเหล่านั้นอย่างไร
S4	ท่านมีรูปแบบการจัดเก็บผลลัพธ์ และวัดผลของกระบวนการหรือไม่ อย่างไร
หมวด Transformation	
T1	ท่านคิดว่าผลกระทบที่สำคัญจากกระบวนการฟาสซิลิเตชันในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้ทำคืออะไร
T2	กระบวนการฟาสซิลิเตชันช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงในวิธีคิดและพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมกระบวนการได้อย่างไร
T3	ท่านคิดว่าข้อจำกัดของการสร้างการเปลี่ยนแปลงในวิธีคิด หรือพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมกระบวนการมีอะไรบ้าง
T4	การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับบุคคลที่ผ่านกระบวนการฟาสซิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรได้อย่างไร

ชุดคำถามส่วนที่ 2 :

แบบสัมภาษณ์สำหรับ : พนักงาน หรือหัวหน้างานที่เคยมีประสบการณ์ได้ผ่านกระบวนการฟาสติเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

L: Learning (การเรียนรู้)

คำถามในส่วนนี้จะเน้นไปที่การสำรวจประสบการณ์การเรียนรู้ของพนักงาน หรือหัวหน้างานที่ได้รับการเข้าร่วมกระบวนการฟาสติเตชัน โดยจะมุ่งเน้นการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านการเรียนรู้ ความเข้าใจในงาน การพัฒนาทักษะ หรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมในกระบวนการนี้

I: Innovation (นวัตกรรม)

คำถามในส่วนนี้จะมุ่งเน้นไปที่การสำรวจว่ากระบวนการฟาสติเตชันได้ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานและบริหารงานของพนักงานหรือหัวหน้างานได้อย่างไรบ้าง เพื่อสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ หรือการพัฒนาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

S: Sustainable (ความยั่งยืน)

คำถามในส่วนนี้จะมุ่งเน้นไปที่การสำรวจว่าพนักงานหรือหัวหน้างานจะมีมุมมองในการสร้างความยั่งยืนของการใช้กระบวนการฟาสติเตชันอย่างไร รวมถึงผลลัพธ์ที่ยั่งยืนต่อทั้งตนเองและองค์กร

T: Transform (การเปลี่ยนแปลง)

คำถามในส่วนนี้จะสำรวจว่าพนักงานหรือหัวหน้างานที่เข้าร่วมกระบวนการฟาสติเตชันมีการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ พฤติกรรม และการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างไร

ชุดคำถามส่วนที่ 2 : แบบสัมภาษณ์สำหรับ : พนักงาน หรือหัวหน้างานที่เคยมีประสบการณ์ได้ผ่านกระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	คำถาม
หมวด Learning	
L1	ท่านได้รับทักษะและ Mindset อะไรจากการเข้าร่วมกระบวนการฟาสิลิเตชัน และเป็นประโยชน์อย่างไรกับท่าน
L2	กระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเปลี่ยนวิธีคิดหรือมุมมองและพฤติกรรมในการทำงานของท่านอย่างไร
L3	ท่านมีข้อเสนอแนะเพื่อช่วยพัฒนากระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร
หมวด Innovation	
I1	ท่านคิดว่ากระบวนการฟาสิลิเตชันช่วยส่งเสริมให้ท่านคิดค้นแนวทางใหม่ในการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างไร
I2	ท่านพบว่าการมีฟาสิลิเตเตอร์ช่วยสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการแบ่งปันความคิดสร้างสรรค์ในทีมได้หรือไม่
I3	อะไรคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้กระบวนการฟาสิลิเตชันสามารถช่วยให้ท่านพัฒนาวิธีการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม
หมวด Sustainability	
S1	ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการฟาสิลิเตชันสามารถยั่งยืนในระยะยาวกับตัวเองได้หรือไม่ จะทำให้ยั่งยืนได้อย่างไร
S2	ท่านมองว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่สามารถส่งเสริมให้กระบวนการฟาสิลิเตชันเกิดความยั่งยืนในองค์กรของท่าน
หมวด Transformation	
T1	พฤติกรรม วิธีคิด ความรู้สึก ที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากการเข้าร่วมกระบวนการฟาสิลิเตชันคืออะไร
T2	การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรที่เกิดจากการฟาสิลิเตชัน มีผลกระทบต่อบเป้าหมายของท่านในระยะยาวอย่างไร
T3	ท่านมองว่าหลักการของกระบวนการฟาสิลิเตชันสามารถนำไปปรับใช้ในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการทำงานได้หรือไม่ อย่างไร

แบบประเมินสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือ ความชัดเจน และความเหมาะสมของ
รูปแบบกระบวนการฟาสิลิตेशन 5A เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ

คำชี้แจง

1. แบบประเมินชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยพิจารณาความเหมาะสมของ รูปแบบกระบวนการฟาสิลิตेशन 5A ที่พัฒนาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรธุรกิจ
2. แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยในระดับคุณวุฒิ เรื่อง
“รูปแบบกระบวนการฟาสิลิตेशनเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ”
โดย นางสาวรสสุคนธ์ คุ้มสมบัติ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการจัดการทางสังคม คณะ
สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ท่านจะได้รับเอกสารประกอบการพิจารณา ซึ่งประกอบด้วย
 - แผนภาพ “รูปแบบกระบวนการฟาสิลิตेशन 5A”
 - คำอธิบายโดยย่อของแต่ละขั้นตอน
 - คำอธิบายปัจจัยสนับสนุน
 - แนวคิด 4I ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership), Bass and Riggio, 2006
4. โปรดประเมินระดับความเหมาะสมของแต่ละรายการ โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์ 4 ด้าน ได้แก่
ความน่าเชื่อถือ (Reliability), ความถูกต้อง (Validity), ความเหมาะสมในการนำไปใช้ (Applicability),
ความชัดเจนในการสื่อสาร (Clarity)
5. ระดับการให้คะแนน
1 = เหมาะสม 0 = ไม่แน่ใจ -1 = ไม่เหมาะสม

โปรดกรอกข้อมูลและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ขอความกรุณาท่านโปรดสละเวลาของท่าน พร้อมกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ เพื่อประโยชน์ในการ
วิเคราะห์และปรับปรุงโมเดลต่อไปอย่างเหมาะสม

ด้วยความเคารพและขอขอบพระคุณอย่างสูง

นางสาวรสสุคนธ์ คุ้มสมบัติ

นิยามคำศัพท์เฉพาะ

กระบวนการฟาซิลิเตชัน (Facilitation Process)

หมายถึง กระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์ที่ถูกออกแบบอย่างมีเป้าหมาย เพื่อสนับสนุนให้กลุ่มบุคคลและทีมงานสามารถทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหัวใจสำคัญคือการสร้าง พื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ที่เอื้อให้เกิดการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการเรียนรู้ร่วมกัน ในงานวิจัยนี้ กระบวนการฟาซิลิเตชันจัดได้ว่าเป็น กลไกเชิงกลยุทธ์ ที่องค์กรใช้เพื่อพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Culture Transformation) เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายในโลกธุรกิจยุคใหม่

ฟาซิลิเตเตอร์ (Facilitator)

หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและนำพากระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม โดยไม่ได้มุ่งเน้นการสอนหรือให้คำตอบ แต่เป็นผู้สร้างและประคับประคองพื้นที่ (Space Holder) ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ และการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ ในงานวิจัยนี้ ฟาซิลิเตเตอร์ที่ประสบความสำเร็จไม่ได้มีเพียง ทักษะ ที่จำเป็น เช่น การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) การตั้งคำถามทรงพลัง (Powerful Questioning) และการออกแบบกระบวนการ (Process Design) เท่านั้น แต่ยังต้องมี ทักษะคตติ (Mindset) ที่สำคัญ ได้แก่ กรอบคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) การเปิดรับความหลากหลาย (Openness) และความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้คน โดยมีบทบาทหลักในการเป็น โค้ช (Coach) และผู้แทรกแซงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intervener)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งสร้างแรงบันดาลใจและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ทีม และองค์กรให้ก้าวข้ามมาตรฐานเดิมไปสู่ผลลัพธ์ที่เหนือกว่า ในงานวิจัยนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการแสดงออกที่เป็นรูปธรรมและเป็นผลลัพธ์ปลายทาง ที่เกิดจากกระบวนการฟาซิลิเตชัน ซึ่งสะท้อนผ่านองค์ประกอบ 4 ประการ (4I's) ได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดี (Idealized Influence), การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation), การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ การดูแลเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)

การพัฒนาองค์กร (Organizational)

หมายถึง กระบวนการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง

Development: OD)

กระบวนการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในงานวิจัยนี้ การพัฒนาองค์กรคือ บริบทใหญ่เชิงกลยุทธ์ ที่ทำให้องค์กรจำเป็นต้องใช้กระบวนการฟาสิลิเตชันเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมบุคลากร และเสริมสร้างภาวะผู้นำที่จำเป็นต่อการรับมือกับโลกยุค VUCA และ BANI

กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)

หมายถึง กรอบความคิดหรือความเชื่อที่ว่าความสามารถและสติปัญญาของบุคคลสามารถพัฒนาได้ผ่านความพยายาม การเรียนรู้ และการเผชิญหน้ากับความท้าทาย ซึ่งตรงข้ามกับกรอบความคิดแบบตายตัว (Fixed Mindset) ที่เชื่อว่าความสามารถเป็นสิ่งที่คงที่และเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ในงานวิจัยนี้ กรอบความคิดแบบเติบโตถือเป็นคุณลักษณะสำคัญ ที่พบทั้งในตัว ฟาสิลิเตเตอร์ ที่เชื่อมั่นในศักยภาพของผู้คน และในตัว ผู้เข้าร่วมกระบวนการ ที่เปิดรับการเรียนรู้ มองความผิดพลาดเป็นโอกาส และพร้อมที่จะก้าวข้ามข้อจำกัดเดิม ดังนั้น กรอบความคิดแบบเติบโตจึงเป็น รากฐานของการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset Shift) และเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อให้กระบวนการฟาสิลิเตชันสามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

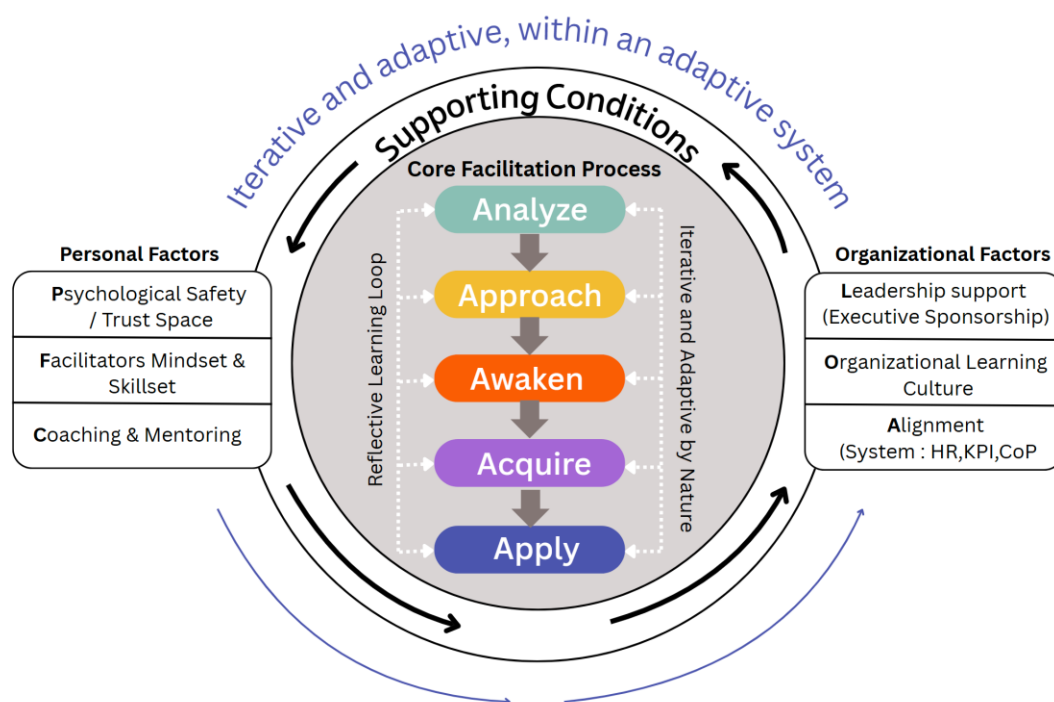
ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety)

หมายถึง สภาพแวดล้อมในกลุ่มหรือทีมที่สมาชิกทุกคนรู้สึกไว้วางใจว่า สามารถแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม หรือยอมรับความผิดพลาดได้ โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกลงโทษหรือทำให้เสื่อมเสีย ในงานวิจัยนี้ ความปลอดภัยทางจิตวิทยาเป็น เงื่อนไขพื้นฐานที่สำคัญที่สุด ที่ฟาสิลิเตเตอร์ต้องสร้างขึ้น ไม่เพียงเพื่อให้กระบวนการเรียนรู้เชิงลึกเกิดขึ้น แต่ยังเป็นตัวเปิดทาง (Enabler) ให้เกิดการทดลองแนวทางใหม่และนวัตกรรมภายในทีมและองค์กร

การเรียนรู้เชิงสะท้อน (Reflective Learning)

หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่ไปไกลกว่าการรับข้อมูล แต่เป็นการที่บุคคลได้ หยุดคิดและทบทวน (Pause and Reflect) ประสบการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อทำความเข้าใจความหมายที่ซ่อนอยู่ ตั้งคำถามกับข้อสันนิษฐานเดิม และเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติในอนาคต ในงานวิจัยนี้ การเรียนรู้เชิงสะท้อนคือ กลไกขับเคลื่อนหลัก (Core Engine) ของรูปแบบ 5A Facilitation Model ซึ่งปรากฏในลักษณะของ วงจรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Reflective Learning Loop) ที่ทำให้กระบวนการมีลักษณะหมุนเวียน ปรับเปลี่ยนได้ และไม่เป็นเส้นตรง (Iterative and Adaptive)

แผนภาพรูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชัน 5A เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ



คำอธิบายโดยย่อของแต่ละขั้นตอนในรูปแบบกระบวนการฟาซิลิเตชัน 5A Model เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจ

1. **Analyze – เข้าใจ** : วิเคราะห์และทำความเข้าใจบริบทของผู้รับกระบวนการและองค์กร

ขั้นตอนเริ่มต้นที่เน้นการเข้าใจ “ภาพรวม” อย่างลึกซึ้งขององค์กร ซึ่งรวมถึงบริบท วัฒนธรรม โครงสร้าง ความเชื่อ และเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการนี้ยังมุ่งวิเคราะห์ผู้เข้าร่วมกระบวนการในฐานะมนุษย์ ไม่ใช่แค่ตำแหน่งหรือบทบาท โดยฟาซิลิเตเตอร์จะใช้ความเข้าใจ (empathy) เพื่อ “อ่านบริบท” และ “ฟังอย่างลึกซึ้ง” เพื่อประเมินจุดเริ่มต้นที่แท้จริงของผู้เรียนรู้ในแต่ละองค์กร

2. **Approach – เชื่อมโยง** : สร้างความไว้วางใจและพื้นที่ปลอดภัย
เน้นการสร้าง “พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ” (Psychological Safety) ผ่านความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจกัน ฟาซิลิเตเตอร์ต้องเชื่อมโยงกับผู้เข้าร่วมในระดับที่ลึกกว่าเพียงการสื่อสารทั่วไป โดยเปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมรู้สึก “กล้าเป็นตัวเอง” และสามารถแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก หรือแม้แต่ความไม่

เข้าใจได้อย่างเปิดเผย เป็นการวางรากฐานของความสัมพันธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกที่จะตามมาในขั้นถัดไป

3. Awaken – ตระหนักรู้ : กระตุ้นการตระหนักรู้ในตนเองและระบบ

เป็นช่วงเวลาแห่ง “การตื่นรู้” ที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้าร่วม “หยุดและทบทวน” เพื่อตระหนักถึงตนเองอย่างลึกซึ้ง เข้าใจทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน และช่องว่างระหว่าง “ตัวตนปัจจุบัน” กับ “ตัวตนที่ต้องการจะเป็น” (Gap Analysis) พร้อมทั้งตั้งคำถามว่า “เราทำสิ่งนี้ไปทำไม?” การตระหนักรู้ในระดับบุคคลนี้ ยังเชื่อมโยงไปถึงการมองเห็นตนเองในระบบที่ใหญ่กว่า เพื่อให้เกิดการตัดสินใจ “เลือกที่จะเปลี่ยนแปลง” จากภายในอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพราะถูกบอกให้เปลี่ยน

4. Acquire – พัฒนา : พัฒนาทักษะและแนวทางใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ในขั้นนี้ ผู้เข้าร่วมจะได้รับการเสริมสร้างทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการฟังอย่างลึกซึ้ง การตั้งคำถามเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสะท้อนคิด หรือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วม กระบวนการนี้ไม่ได้เน้นเพียงการให้ความรู้ แต่เป็น “การลงมือทำ” ผ่านกิจกรรมและการฝึกปฏิบัติที่ต่อเนื่องและใกล้เคียงกับสถานการณ์จริง

5. Apply – ปฏิบัติ : นำไปใช้จริงในชีวิตและงาน

ขั้นตอนนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้าร่วม “ลงมือปฏิบัติจริง” โดยนำสิ่งที่ได้เรียนรู้และตระหนักรู้จากกระบวนการก่อนหน้า ไปใช้ในบริบทที่แท้จริงของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นในชีวิตส่วนตัว ครอบครัว สังคม หรือในการทำงาน ทั้งในงานที่ได้รับมอบหมาย โครงการที่รับผิดชอบ หรือบทบาทผู้นำที่สอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทขององค์กร โดยเน้นการเริ่มต้นจากจุดที่ตนเองสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันที เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริงและมีความหมาย

แต่ละขั้นเชื่อมโยงกันอย่างมีระบบ โดยมุ่งเน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอก ผ่านการเข้าใจบริบท สร้างพื้นที่ปลอดภัย กระตุ้นการตระหนักรู้ พัฒนาทักษะ และนำไปใช้จริงในชีวิตและการทำงาน

คำอธิบายกลไกการเรียนรู้แบบหมุนวนและปรับตัวด้วยวัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ (Iterative and Adaptive by Nature/Reflective Learning Loop)

รูปแบบ 5A Facilitation Model for Transformational Leadership ได้รับการออกแบบให้สะท้อนลักษณะ “การเรียนรู้เชิงประจักษ์” (experiential learning) ควบคู่กับความสามารถในการ “ปรับตัว” และ “หมุนเวียนกลับ” อย่างมีระบบ ซึ่งไม่เป็นเส้นตรง (non-linear) แต่เคลื่อนที่ภายใต้บริบทของระบบที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (adaptive system) อย่างต่อเนื่อง

หัวใจสำคัญขององค์ประกอบนี้คือแนวคิด “วัฏจักรการเรียนรู้สะท้อนกลับ” (Reflective Learning Loop) ที่เชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงของผู้นำไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้เพียงครั้งเดียว แต่ต้องอาศัยการหยุดคิด ทบทวน และย้อนกลับเพื่อประเมินตนเองในแต่ละช่วงของกระบวนการ เช่น ผู้เข้าร่วมอาจกลับไป “เข้าใจ” (Analyze) ใหม่หลังจากได้ “ปฏิบัติจริง” (Apply) หรืออาจย้อนกลับไป “ตระหนักรู้” (Awaken) อีกครั้งเมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงในระบบหรือทีมงาน

คำอธิบายปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้โมเดล 5A มีประสิทธิผล (Supporting Conditions)

เพื่อให้การดำเนินกระบวนการฟาซิลิเตชัน 5A เกิดผลอย่างแท้จริงในองค์กร จำเป็นต้องมี “ปัจจัยสนับสนุน” ที่เสริมสร้างบริบทเพื่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ได้แก่:

ด้านบุคคล (Personal Factors)

1. *Psychological Safety / Trust Space* – มีพื้นที่ปลอดภัยที่เปิดให้แสดงความคิดเห็นโดยไม่ถูกตัดสิน
2. *Facilitator's Mindset & Skillset* – ฟาซิลิเตเตอร์มีทัศนคติ และทักษะที่จำเป็นในการสร้างความเข้าใจ การสื่อสาร การสร้างโอกาส และการออกแบบกระบวนการ
3. *Coaching & Mentoring* – มีระบบพี่เลี้ยงหรือโค้ชช่วยติดตามและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

ด้านองค์กร (Organizational Factors)

1. *Leadership Support (Executive Sponsorship)* – ผู้บริหารสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง
2. *Organizational Learning Culture* – มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และทดลอง
3. *Alignment* – มีระบบสนับสนุนและตัวชี้วัดเชื่อมโยงกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในองค์กร เช่น การเชื่อมโยงกับ ระบบ HR, ระบบ KPI, การสร้างชุมชนของนักปฏิบัติในองค์กร (Community of Practice) ที่เอื้อต่อการประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้

คำอธิบายการเคลื่อนไหวภายใต้ระบบที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา (Iterative and Adaptive, within an Adaptive System)

องค์ประกอบในวงนอกสุดของรูปแบบ “5A Facilitation Model” ที่แสดงด้วยข้อความ “Iterative and adaptive, within an adaptive system” และลูกศรโค้งที่เคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง นั้น สื่อถึงคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของรูปแบบ นั่นคือ ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง และไม่เป็นเส้นตรง (Non-linear) ซึ่งได้รับการออกแบบมาเพื่อทำงานภายใต้บริบทขององค์กรธุรกิจสมัยใหม่ที่เปรียบเสมือน “ระบบเปิดที่ปรับตัวได้”



แนวคิด 4I ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership), Bass and Riggio, 2006



1. Idealized Influence (การมีอิทธิพลทางความคิด):

ผู้นำเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ น่าไว้วางใจ และยึดมั่นในจริยธรรม ช่วยสร้างแรงบันดาลใจและความศรัทธาให้ผู้ตามยอมรับและอยากเดินตาม

2. Inspirational Motivation (การสร้างแรงบันดาลใจ):

ผู้นำสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีพลัง กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความหวัง ความมุ่งมั่น และรู้สึกว่าคุณมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

3. Intellectual Stimulation (การกระตุ้นทางปัญญา):

ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามคิดอย่างสร้างสรรค์ ตั้งคำถาม และกล้าทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

4. Individualized Consideration (การดูแลเป็นรายบุคคล):

ผู้นำเข้าใจความแตกต่างของแต่ละคน สนับสนุนการเติบโตเฉพาะราย และสร้างสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งกับผู้ตาม เพื่อให้แต่ละคนพัฒนาได้เต็มศักยภาพ

ชื่อผู้ให้ข้อมูล

ตำแหน่ง

คำถาม	ระดับความเหมาะสมของเนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
	ไม่เหมาะสม (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	เหมาะสม (1)	
1. ความน่าเชื่อถือ (Reliability)				
1.1 ลำดับชั้นในโมเดลมีความต่อเนื่องและไม่ขัดแย้ง				
1.2 โครงสร้างของโมเดลมีความเป็นระบบ				
1.3 หากนำไปใช้ซ้ำในบริบทที่ใกล้เคียงกัน มีแนวโน้มที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของแต่ละขั้นตอน				
2. ความถูกต้อง (Validity)				
2.1 โมเดลสอดคล้องกับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
2.2 แต่ละชั้นในโมเดลมีคำอธิบายที่ตรงประเด็น				
2.3 โมเดลครอบคลุมมิติที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง				
3. ความเหมาะสมในการนำไปใช้ (Applicability)				
3.1 โมเดลสามารถนำไปใช้ในบริบทขององค์กรธุรกิจจริงได้ (กฎระเบียบความคิดเห็นของท่านเพิ่มเติมหากโมเดลเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะขององค์กรใดเป็นพิเศษ เช่น ประเภทองค์กร (อุตสาหกรรม/บริการ/เทคโนโลยี ฯลฯ) ขนาดองค์กร (ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่) หรือวัฒนธรรมองค์กรแบบใด (เน้นนวัตกรรม ลำดับชั้น หรือความร่วมมือ ฯลฯ))				

คำถาม	ระดับความเหมาะสมของเนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
3.2 โมเดลมีความยืดหยุ่นเพียงพอต่อการปรับใช้				
3.3 โมเดลสามารถปรับระดับความลึกหรือรูปแบบการดำเนินการตามบริบทของผู้ใช้แต่ละระดับได้				
4. ความชัดเจนในการสื่อสาร (Clarity)				
4.1 คำอธิบายของแต่ละชั้นในโมเดลเข้าใจง่าย				
4.2 แผนภาพของโมเดลช่วยให้เข้าใจภาพรวมได้ดี				
4.3 ผู้นำองค์กร ผู้เข้าร่วมกระบวนการหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถเข้าใจแนวคิดของโมเดลได้อย่างชัดเจน				
5. เงื่อนไขสนับสนุน (Supporting Conditions)				
5.1 โมเดลนี้ระบุปัจจัยสนับสนุนได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม				
5.2 ปัจจัยสนับสนุนเหล่านี้สามารถเสริมประสิทธิภาพของกระบวนการ 5A ได้จริง				
5.3 ความสมดุลระหว่างปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรมีความเหมาะสม				

ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

