

การศึกษาลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)



ภูวนาท เบ็ญจวรรณ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

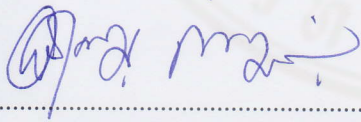
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2563

.....
ภาวนาท เบ็ญจวรรณ

นายภูวนาท เบ็ญจวรรณ

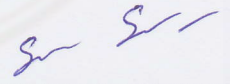
ผู้วิจัย

.....


ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

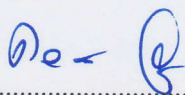
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....


สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....


ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อภาศิริป,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

.....


สาวิตรี สันติพิริยพร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยการเอื้อเฟื้อข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยและความร่วมมือของหลายท่าน ที่ให้การสนับสนุนผู้ทำวิจัยตั้งแต่เริ่มต้นงานวิจัยจนกระทั่งงานวิจัยเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เล่มนี้ ที่คอยแนะนำแนวทางพร้อมทั้งให้คำปรึกษาตลอดช่วงการทำวิจัย อีกทั้งยังสละเวลาและให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างมาก ตลอดจนกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่สละเวลาอันมีค่ามาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อให้งานวิจัยสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอขอบคุณผู้เข้าร่วมการวิจัยทุกท่านที่สละเวลาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับงานวิจัยนี้ รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยชิ้นนี้จะมีประโยชน์ต่อผู้วิจัยเองหรือผู้ที่สนใจ และขอขอบพระคุณ บิดา มารดา พี่ และน้อง ที่คอยให้การสนับสนุนให้ผู้วิจัย ได้รับการศึกษามาเป็นอย่างดี โดยตลอด

ภูวนาด เบ็ญจวรรณ

การศึกษาลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

THE STUDY OF LEADERSHIP CHARACTERISTICS SUITABLE FOR AGILE WORK STYLE

ภูวนาด เบ็ญจวรรณ 6150384

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., สุภรัทธ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds., สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะ ทักษะและความสามารถ ของผู้นำที่เหมาะสมต่อรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) โดยทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยใช้คำถามปลายเปิดสำหรับใช้เป็นคำถามในการสอบถาม ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างโดยการเลือกตัวอย่างแบบบอกล่อ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ Management ขึ้นไปภายในองค์กรต่าง ๆ ในเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 30 ตัวอย่าง และทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) นั้น ผู้นำต้องเป็นที่เปิดใจ ไม่ยึดติดกับกรอบเดิม ๆ ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ พร้อมทั้งจะเรียนรู้รับฟังและเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง สามารถปรับตัวและปรับรูปแบบการทำงานได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้ที่คอยให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน รู้จักชื่นชมให้กำลังใจทีมงาน กระตุ้นให้คนในทีมให้คิดสิ่งใหม่ ๆ ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงาน โดยจะต้องมีทักษะและความสามารถที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) ความสามารถด้านการสื่อสาร 2) ทักษะในการโน้มน้าวและจูงใจ 3) ทักษะในการ โต้ช 4) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ/ ลักษณะ/ ทักษะ/ ความสามารถ/ Agile

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 คำถามงานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.5 นิยามศัพท์	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	4
2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ	4
2.1.2 ลักษณะและรูปแบบของภาวะผู้นำ	6
2.1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ดี	11
2.1.4 แนวคิดการเป็นผู้นำแบบคล่องตัว (Agility Leadership)	12
2.2 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการทำงานคล่องตัว (Agile)	14
2.2.1 ความหมายของวิธีการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)	14
2.2.2 คำแถลงอุดมการณ์แห่ง Agile (Agile Manifesto)	15
2.2.3 กระบวนการทำงานแบบสกรัม (Scrum)	16
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	18
2.3.1 งานวิจัยภายในประเทศ	19
2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ	23

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
วิธีดำเนินการวิจัย	25
3.1 รูปแบบวิธีการวิจัย	25
3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	26
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	26
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	27
3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	28
บทที่ 4	
ผลการวิจัย	29
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	29
4.2 ผลการสัมพัทธ์เกี่ยวกับกระบวนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)	31
4.2.1 การทำงานแบบคล่องตัว (Agile)	31
4.2.2 กระบวนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เกิดจาก	34
4.2.3 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)	36
4.2.4 ปัจจัยใดที่ส่งผลให้การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ประสบผลสำเร็จ	40
4.3 ผลการสัมพัทธ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)	43
4.3.1 ภาวะผู้นำส่งผลต่อการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) อย่างไร	43
4.3.2 ลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)	45
4.3.3 ความสามารถของผู้นำที่ทำให้การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ประสบผลสำเร็จ	49
4.3.4 ลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) 5 อย่าง ที่สำคัญที่สุด	54
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัย	55
5.1 สรุปผลการศึกษา	55
5.1.1 กระบวนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)	56
5.1.2 ลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)	56

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.1.3 ความสามารถของผู้นำที่ทำให้การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ประสบความสำเร็จ	57
5.2 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	58
5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัย	59
บรรณานุกรม	60
ภาคผนวก	63
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	64
ประวัติผู้วิจัย	66



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
4.1	ข้อมูลข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ถูกสัมภาษณ์	29
4.2	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	30



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วนี้ ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจเป็นอย่างมากมีธุรกิจใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมากมาย มีหลายองค์กรที่ประสบความสำเร็จ และมีหลายองค์กรที่ประสบปัญหาและต้องปิดกิจการลง เนื่องจากไม่สามารถปรับตัวได้ทัน ทำให้หลายองค์กรเริ่มต้นตัว และเกิดการพัฒนาระบบการทำงานเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่รวดเร็ว เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และสามารถสนับสนุนกิจกรรมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลายองค์กรเกิดการปรับตัวเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ และตอบรับกับบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การทำงานในอดีตนั้นจะต้องมีการทำงานอย่างระบบแบบแผน และปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด ทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความล่าช้า ซึ่งไม่ตอบสนองต่อความต้องการในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในหลายองค์กรจึงได้มีการนำรูปแบบการทำงานแบบใหม่ ที่เรียกว่า “Agile Methodology” มาใช้ในองค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว “Agile Methodology เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ทำงานได้เร็วขึ้น โดยลดการทำงานที่มีหลายขั้นตอนและงานด้านเอกสารลง และมุ่งเน้นเรื่องการสื่อสารกันในทีมให้มากขึ้น เพื่อร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เร็วขึ้นพร้อมนำมาทดสอบ และเก็บผลลัพธ์ต่าง ๆ เพื่อกลับมาแก้ไขปรับปรุง ซึ่งทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้รวดเร็วและตอบโจทย์ผู้ใช้งานได้มากขึ้น” (Marketingoops, 2562:ออนไลน์)

ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมานี้มีหลากหลายองค์กรในประเทศไทยได้มีการนำรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) นี้เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ ซึ่งยังไม่มีการใช้กันอย่างแพร่หลายมากนักในเมืองไทย หลายองค์กรจึงเริ่มนำมาใช้โดยเริ่มจาก การใช้กับส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งก่อน เพื่อทำการศึกษาถึง ข้อดี ข้อเสียและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้ทราบถึงลักษณะที่เหมาะสม เมื่อมีการปรับรูปแบบการทำงาน หลายองค์กรจึงเกิดความสงสัยว่า ทักษะของพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นตอบสนองต่อรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) หรือไม่ สามารถนำมาใช้และตอบโจทย์เพียงพอที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ และพนักงานมีความเข้าใจต่อรูปแบบการทำงานแบบใหม่มากน้อยเพียงใด ในการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารเป็นกลุ่มคนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงและการรับรู้ของพนักงาน ผู้นำจะต้องเป็น

แบบอย่างที่ดีเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง จำเป็นจะต้องมีทักษะ ความสามารถที่จะนำมาพัฒนาเพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนและดำเนินกิจกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รูปแบบของผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรประสบความสำเร็จ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะเป็นผู้ที่ทำการขับเคลื่อนองค์กรทั้งทางด้านธุรกิจ และความสัมพันธ์กับพนักงาน ซึ่งจะต้องอาศัยทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถ เป็นผู้ที่สามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด และที่จากเหตุผลที่กล่าวไปแล้วนั้นจึงทำให้ผู้วิจัยเกิดความสงสัยว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะอย่างไร จึงจะมีความสอดคล้องกับรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ผู้นำในปัจจุบันนั้นสามารถเป็นผู้นำในการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ได้หรือไม่ จะเป็นตัวอย่างที่ดี มีความเข้าใจและสามารถรับรู้ได้มากน้อยขนาดไหน รูปแบบและทักษะภาวะผู้นำที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนั้น ยังสามารถนำมาใช้กับรูปแบบการทำงานในปัจจุบันได้หรือไม่ ทำให้เกิดคำถามมากมาย และผู้วิจัยจึงได้เกิดคำถามขึ้นมาว่าลักษณะของผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับรูปแบบของการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เพื่อให้สามารถใช้เป็นแนวทางในวางแผนในการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาทักษะของผู้นำที่เหมาะสมต่อลักษณะการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และเกิดนวัตกรรมใหม่ ตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจได้ดีที่สุด

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำที่เหมาะสมต่อรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)
2. เพื่อศึกษาทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ของผู้นำที่เหมาะสมต่อรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

1.3 คำถามงานวิจัย

ลักษณะของผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับรูปแบบของการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะและความสามารถของผู้นำที่เหมาะสมต่อรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เพื่อให้ทราบถึงภาวะ

ผู้นำที่เหมาะสม ต่อรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ ในระดับ Management ขึ้นไป ที่มีการเริ่มใช้หรือใช้รูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ทำการวิจัยเดือน เมษายน 2563 ถึง กรกฎาคม 2563

1.5 นิยามศัพท์

1. ผู้นำ (Leaders) หมายถึง บุคคลที่สามารถมีอิทธิพลชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความสามารถที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย
2. ภาวะผู้นำ (Leadership) กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือของกลุ่ม
3. ทักษะ (Skill) พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2552 อธิบายว่า หมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นทักษะด้านร่างกาย สติปัญญา หรือสังคม ที่เกิดขึ้นจากการฝึกฝน หรือการกระทำบ่อย ๆ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตและการทำงาน
4. สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความสามารถ คุณลักษณะ คุณสมบัติ และพฤติกรรมของบุคคล ที่แสดงออกมาในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามความวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคลที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

เพื่อให้ทราบถึงความรู้สึกและทัศนคติเชิงลึกของผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ ที่มีต่อลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมต่อรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปพัฒนาลักษณะ ทักษะและความสามารถของผู้นำให้มีความเหมาะสมต่อรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์กรต่าง ๆ ที่มีความสนใจในด้านการงานแบบคล่องตัว (Agile)

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย ลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับรูปแบบของการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่น่าสนใจศึกษาค้นคว้า โดยจะมีหัวข้อดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.2 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของงานและองค์กร ในอดีตมีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำนั้นเป็นมาโดยกำเนิด พร้อมกับคุณลักษณะเฉพาะที่คนทั่วไปไม่มี ปัจจุบันความเชื่อดังกล่าวได้เปลี่ยนไปว่า ความเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการที่ผู้นั้นใช้ความพยายาม ความรู้ ความสามารถที่มี การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985: 719) จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานมาก เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่ จะช่วยทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายทัศนะ สรุปได้ดังนี้

Kotter (1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง “ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้โดยผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้ง สื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงคลใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อ ไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว”

Stogdill (1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ “ความริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของ ความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม”

Fiedler (1971) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง “การปฏิบัติงานของผู้นำเพื่อทำให้ ทีมประสบ ความสำเร็จสามารถบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของทีมนั้นจะเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพของการเป็น ผู้นำ”

Richards and Engle (1986) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ “ความสามารถที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์ ได้อย่างชัดเจน ให้ความหมายที่แสดงออกถึงคุณค่าและสร้างสรรค์ในองค์การเพื่อให้องค์กรสามารถ บรรลุเป้าหมายได้”

Hollander (1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง “กระบวนการของการมีอิทธิพลระหว่าง ผู้นำและกลุ่มผู้ที่เป็นผู้ตาม นำกลุ่มไปสู่เป้าหมาย”

Tead (1935) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้น “เป็นพฤติกรรมการนำของผู้นำที่ทำให้เกิดการปฏิบัติการ ที่สร้างความเคลื่อนไหวให้เกิดขึ้น ในองค์กรตามทิศทางที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำ จึงเป็นศิลปะใน การทำให้เกิดอิทธิพลในการจูงใจผู้อื่นให้ร่วมปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย”

Hersey and Blanchard (1996) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง “กระบวนการที่ใช้อิทธิพล ให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้”

Koontz and Wehrich (1988) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ “เป็นเรื่องของศิลปะในการใช้อิทธิพล หรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน จนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย”

Mc Farland (1979) กล่าวว่า ผู้นำ คือ “บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คน อื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

พยอม วงศ์สารศรี (2534:196) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ “เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและ อำนาจของตนกระตุ้น ชี้นำให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมาย ขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง”

กวี วงศ์พุม (2535 : 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

- ผู้นำหมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือน แกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ของกลุ่มสูง

- ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากันไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่ม นอกทางด้วย

- ผู้นำหมายถึง บุคคลที่สมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคม มิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
- ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะอย่าง คือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด
- ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาท หรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำ

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ภาวะผู้นำ มีความหมายว่า บุคคลที่มีความสามารถในการชักจูง ชักนำ นำพา ให้ผู้คนหรือกลุ่มให้สามารถทำตามในสิ่งที่ต้องการ เป็นตัวอย่างของผู้คน รับฟังผู้อื่น มีความรู้ฉลาด กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ และต้องสามารถอ่านคนออก บอกคนได้

ภาวะผู้นำนั้นเป็นทั้ง ศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ จะต้องมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ เป็นแบบอย่างที่ดี อีกทั้งจะต้องมีศิลป์ในการบริหารคน รู้จักลักษณะรูปแบบนิสัย ของคนแต่ละประเภท สามารถรับรู้ถึงความต้องการของผู้อื่นได้ มีทักษะในการโน้มน้าวผู้อื่น และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2.1.2 ลักษณะและรูปแบบของภาวะผู้นำ

2.1.2.1 ลักษณะผู้นำตามยุคสมัย

- ผู้นำแบบคลาสสิก Classical Leadership ในยุคแรกเริ่มเดิมทีนั้น มีความเชื่อที่ว่าลักษณะของผู้นำหรือการเป็นผู้นำนั้นมีการสืบทอดกันทางสายเลือด เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำเท่านั้น มีลักษณะโดยใช้การสั่งการ เป็นคำสั่ง สามารถควบคุมผู้คน ซึ่งเป็นชีวิตอยู่กับผู้บังคับบัญชาได้
- ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน Transactional Leadership ในช่วงปี 1970 – 1980 เป็นช่วงที่โลกมีการเปลี่ยนแปลง ก้าวเข้าสู่ยุคแห่งอุตสาหกรรม เกิดรูปแบบการทำงานอย่างจริงจัง เกิดการบริหารคนโดยมีการแลกเปลี่ยน มุ่งเน้นในด้านความสัมพันธ์กับคนมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนกัน การให้ค่าตอบแทนต่าง ๆ
- ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง Visionary Leadership ในยุคที่มีการนำ Internet เข้ามาใช้ในการทำงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเป็นอย่างมาก รูปแบบลักษณะการบริหารคนจึงพัฒนาสู่ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทุกคนมีส่วนร่วมในองค์กร ให้ความสำคัญกับบุคคล ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน และเกิดแรงบันดาลใจ
- ผู้นำแบบการทำงานเป็นทีม/มีสายสัมพันธ์ที่ดี Organic (Networked) Leadership ในปัจจุบันมีความเชื่อใหม่ที่ว่าทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้ กล่าวคือ ทุกคน ทุกตำแหน่ง

ในองค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ รวมไปถึงการสร้างเป้าหมายร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดี เป็นเครือข่าย

2.1.2.2 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท (The Ohio state studies) คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท ในสหรัฐอเมริกา ได้สรุปผลการวิจัย โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่

- พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอแนะในการทำงานได้น้อยมาก

- พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

2.1.2.3 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies) คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ก็ได้ทำการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

- ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การตรวจสอบการปฏิบัติงานของคนเพื่อประกันความสำเร็จของงาน

- ผู้นำที่มุ่งคนและมุ่งงาน (Employee - centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

2.1.2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

เบสและออลิเวอ (Bass, 1999: 9-32; Bass และ Avolio, 1994: 2 – 6; Bass และ Avolio, 1993: 114-122 อ้างใน รัตติกรณ, 2545: 39-41) ได้อธิบาย ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(transformational leadership) ไว้ดังนี้ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีม และขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม มองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการ ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องคำนึงความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเอง ผู้นำจะต้องร่วมเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ และมีจุดประสงค์ร่วมกัน

- การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานกับผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น และการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะสร้าง และสื่อความต้องการที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น โดยผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

- การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหา

แนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด และเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อมั่น และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตาม แต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของผู้ตาม เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพฤติก่อนหน้าแสดงให้เห็นว่า ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นผู้ตามเป็นบุคคลมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ผู้นำจะมอบงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน แลการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

2.1.2.5 ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant as Leader) ของกรีนลีฟ (Greenleaf, 1976)

หมายความถึง บุคคลที่มีความเป็นผู้รับใช้มาอันดับแรก โดยในความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ของกรีนลีฟได้กล่าวไว้ว่า “ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องเป็นผู้ที่คอยช่วยเหลือผู้อื่นอยู่ก่อนแล้ว มันเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติของผู้ที่มีความต้องการที่จะ สนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่น และจิตใต้สำนึกจะเป็น ผู้นำพาบุคคลนั้นขึ้นสู่ความเป็นผู้นำ ความแตกต่าง ที่ประจักษ์ให้เห็นในตัวบุคคลเป็นสิ่งที่ต้องนำมา พิจารณา

ถึงการเป็นผู้รับใช้สิ่งที่จะทดสอบได้ดีที่สุด ว่าการที่บุคคลนั้นมีการเติบโตขึ้นมาเพื่อเป็นผู้ที่ช่วยเหลือผู้อื่น คือ บุคคลนั้นชอบช่วยเหลือผู้อื่นอยู่ ตลอด คุณเป็นผู้ที่ใส่ใจในตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเอง รักความอิสระ ชื่นชอบที่จะช่วยเหลือผู้อื่น มี ความชื่นชอบที่จะเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนผู้อื่น หรือไม่” คุณลักษณะ (Characteristic) ของผู้นำผู้รับใช้ประกอบด้วย

- ฟังก่อน (Listening) คือ คุณลักษณะสำคัญประการแรกที่ผู้นำผู้รับใช้ต้องมี เพราะถ้าผู้นำไม่รู้จักรับฟัง หรือฟังไม่เป็น ก็จะไม่ใช่ความจำเป็นหรือความต้องการของผู้อื่น แล้วจะไปรับใช้คนอื่นเขาได้อย่างไร Merge Piercy กล่าวว่า “If you want to be listened to, you should put in time listening.” ถ้าคุณอยาก让别人ฟังคุณ คุณต้องใช้เวลาในการฟังคนอื่น การฟังที่ดีคือการฟังอย่างตั้งใจ และเข้าใจในสิ่งที่เขาพูด

- ฟังอย่างตั้งใจ (Empathy) เมื่อฟังอย่างตั้งใจและเข้าใจแล้ว คุณลักษณะสำคัญต่อไป ผู้นำผู้รับใช้ต้องมีใจที่เข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้พูด เพราะคนพูดต้องการการยอมรับ (To be accepted) การที่ผู้นำมีใจให้แก่คนอื่น ทำให้ผู้นำเกิดความพยายามเสาะหาหาหนทางช่วยเหลือคนอื่น ซึ่งจะทำให้เกิดการรับใช้ตามมา

- การเยียวยา (Healing) เป็นคุณลักษณะที่เกิดจากการที่ผู้นำมีใจที่เข้าใจความรู้สึกทุกข์ร้อนของผู้อื่น เมื่อเห็นปัญหา และเข้าใจความจำเป็นของผู้อื่นแล้ว ผู้นำเกิดความรู้สึกอยากช่วยเหลือเยียวยาความทุกข์ยากลำบากของผู้อื่น การรับใช้จะเกิดขึ้น ซึ่งการที่ผู้นำได้รับใช้โดยการเยียวยาให้ผู้อื่นหายจากความทุกข์ยากลำบากจนเป็นอิสระจากปัญหาได้ ความสุขไม่ได้เกิดขึ้นกับผู้ที่ได้รับการเยียวยาแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่ความสุขเกิดขึ้นกับตัวผู้นำด้วย จริง ๆ แล้วตัวผู้นำได้รับการเยียวยาจิตใจของตนเองไปด้วยโดยไม่รู้สึกตัว

- ความตระหนักรู้ (Awareness) คือคุณลักษณะที่ช่วยให้ผู้นำเข้าใจประเด็นและสถานการณ์ได้ละเอียดรอบด้านมากขึ้น ทำให้ผู้นำมองเห็นคุณค่าของการรับใช้แบบองค์รวม (Holistic approach) เพราะความตระหนักรู้ทำให้ผู้นำตื่นตัว รู้สึกอยู่เฉยไม่ได้ ทนต่อเสียงรบกวนในใจ ไม่ได้ว่าต้องรับใช้ผู้อื่น トラバโดยยังไม่ได้รับใช้ให้ผู้อื่นมีความสุข ตัวผู้นำยังคงไม่มีความสุขสงบสุขในจิตใจ (Inner serenity)

- การโน้มน้าว จูงใจ (Persuasion) ผู้อื่นเป็นอีกคุณลักษณะที่ผู้นำจำเป็นต้องมี เพราะลักษณะของผู้นำผู้รับใช้ไม่ใช่การบังคับ (Coerce) ฝืนใจให้คนอื่นทำ แต่ใช้การเชิญชวนให้ผู้อื่นตัดสินใจ ยอมรับและดำเนินการด้วยความเข้าใจ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี ไม่รู้สึกกดดัน มีอิสระ และมีความสุขในการปฏิบัติตามคำเชิญชวนของผู้นำผู้รับใช้

- ความคิดรวบยอด (Conceptualization) เป็นอีกคุณลักษณะที่ผู้นำผู้รับใช้ต้องมี เพราะผู้นำผู้รับใช้ต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในปัญหาความจำเป็นของผู้อื่น ตัวผู้นำเองต้องมี

ความสามารถรวบรวมความคิดให้ตกผลึกก่อน จึงจะสามารถเข้าไปปรับใช้ผู้อื่น ได้ถูกต้อง ถูกทาง ถูกความต้องการ ถ้าผู้นำไม่สามารถคิดไกลไปกว่าข้างหน้า (Think beyond day-to-day) การปรับใช้ของเขาจะไม่เกิดผล เพราะจะกลายเป็นการช่วยเหลือเฉพาะหน้า แต่ปัญหาจริงยังไม่ได้แก้

- การมองการณ์ไกล (Foresight) เป็นอีกคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำปรับใช้เข้าใจใช้บทเรียนจากอดีต ใช้ความจริงในปัจจุบัน นำมาวิเคราะห์ตัดสินใจเพื่อทำสิ่งที่จะเกิดในอนาคต เพราะการปรับใช้ที่ดีผู้นำต้องมองไปในอนาคต ต้องไม่ทำสิ่งที่ทำในวันนี้เกิดปัญหาในอนาคต

- การดูแล (Stewardship) หากคำแปลที่ได้ความหมายจริง ๆ ของคำนี้ยาก เพราะคนเข้าใจคำนี้เป็นคำเรียก ผู้ที่ทำงานดูแลผู้โดยสารบนเครื่องบินไปแล้ว แต่รากศัพท์เดิมของคำนี้หมายถึง ผู้ที่กษัตริย์ไว้วางใจให้เป็นผู้รับใช้โดยให้ดูแลจัดการชีวิตของลูกชาย ซึ่งมีตำแหน่งเป็นเจ้าฟ้าชาย ให้มีความรู้ ความเข้าใจในขนบธรรมเนียมของราชสำนัก ปฏิบัติตนให้เหมาะสม และมีความพร้อมที่จะขึ้นเป็นกษัตริย์ในอนาคต ผู้นำปรับใช้คือผู้ที่ผู้อื่นมีความไว้วางใจ (Trust) ให้ดูแลช่วยเหลือให้มีความรู้ความเข้าใจชีวิต เพื่อเติบโตขึ้น ให้มีความพร้อมที่จะเป็นผู้นำปรับใช้คนต่อไป

- การทุ่มเทเพื่อความเติบโตของผู้อื่น (Commitment to the growth of people) เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่าภายในใจ (Intrinsic value) ของผู้นำปรับใช้ที่เป็นสุขเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำทั่วไปที่เห็นผู้อื่นได้ดีแล้วมีความทุกข์ ความยินดีปรีดาของผู้นำที่เห็นความเติบโตใหญ่ของผู้อื่นทำให้ผู้นำปรับใช้มีความรู้สึกประทับใจ มีใจอยากที่จะทุ่มเทในการปรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น

- การสร้างชุมชนที่เป็นสุข (Building community) เป้าหมายสุดท้ายของการเป็นผู้นำปรับใช้คือการทำให้เกิดชุมชนที่เป็นสุข ผู้นำปรับใช้จึงต้องมีคุณลักษณะพยายามสร้างชุมชนแห่งความเชื่อที่ต้องการเห็นสันติสุขในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน เพราะถ้าทุกคนในชุมชนไม่ว่าจะอยู่ในสถานะใด จะเป็นผู้นำ หรือ เป็นบุคลากร หรือเป็นลูกค้า หรือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างมีความเข้าใจตรงกันที่จะปรับใช้ซึ่งกันและกัน ชุมชนของผู้นำปรับใช้จะเป็นสังคมแห่งสันติสุข คนในสังคมจะมีความสุข

2.1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ดี

ภาวะผู้นำขององค์กรจะสะท้อนถึงความต้องการของผู้นำและทุกคนในองค์กร โดยอาศัยคุณลักษณะ (Traits) ทักษะ (Skills) หรือพฤติกรรมทั้งหลายของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน เพื่อสร้างประสิทธิผลต่อองค์กร ผู้นำสมัยใหม่ต้องเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นหรือมีภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น และมีภาวะผู้นำแบบปรับใช้ หมายถึงทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อการดำเนินการขององค์กรสู่เป้าหมาย และมีภาวะผู้นำแบบริเริ่มพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ควรเป็นขององค์กร กระตุ้นพลังความสามารถ

ของผู้ได้บัญชาให้แสดงออกมาได้ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนดำเนินงานตามได้

องค์ประกอบของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดี คือผู้ที่มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้และปฏิบัติตน ดังนี้

- บทบาทในการจัดการตนเอง (Self-Management) มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหาร ทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพของตนเองไปพร้อมกับการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- บทบาทในการแก้ไขปัญหา (Problem-Solving) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รวดเร็ว บุคลากรทุกคนต้องมีความพร้อมที่จะรับมือกับความไม่แน่นอน การแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับบริบทแวดล้อมจะสามารถป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้ทันท่วงที
- บทบาทในความผูกพันกับองค์กร (Commitment) มีความมุ่งมั่นอุทิศตน ให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย รักและศรัทธาในองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและบุคลากร การจะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความผูกพันในระดับสูงกับเป้าหมายขององค์กร
- บทบาทในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง (Capacity Development) มีความกระตือรือร้นในการเข้ารับการศึกษาอบรมทักษะการปฏิบัติงานเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ของตนเองอยู่เป็นประจำ มีความรักในการเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรถือเป็นการพัฒนาองค์กรควบคู่กันไปด้วย
- บทบาทในการกล้าแสดงออก (Courageous) คือการเป็นผู้นำที่กล้าแสดงออกในที่ที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม มีความคิดสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และยอมรับผิดเมื่อตนเองปฏิบัติงานผิดพลาด พร้อมทั้งจะรับการลงโทษจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานตามวิจรรณญาณของเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหารเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (ปิยะพงษ์ทองดี, 2560: 80-81)

2.1.4 แนวคิดการเป็นผู้นำแบบคล่องตัว (Agility Leadership)

ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น (Agility Leadership) (Joiner and Josephs, 2006) คือ ความสามารถในการปรับตัว ตอบสนองต่อเปลี่ยนแปลง การแสดงความคิดริเริ่มในช่วงเวลาที่เกิดความไม่แน่นอนและมีการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำแบบคล่องตัว (Agile leaders) (Joiner and Josephs, 2006) จะต้องสามารถบริหารจัดการการได้อย่างต่อเนื่อง สามารถอ่านสถานการณ์ คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ตอบสนอง ปรับมุมมอง และพฤติกรรมได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ความยืดหยุ่น (Resilience) (Siebert, 2005) คือความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์เชิงลบหรือสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็วจากการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำที่ยืดหยุ่น (Resilient leaders) (Siebert, 2005) มีความสามารถในการจัดการกับวิกฤตได้ดี และรักษาระดับความสามารถได้อย่างมั่นคง

หลักการของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Guiding Principles of Agile Leadership) (Parker, Holesgrove, and Pathak, 2015: 118-119) ผู้นำแบบคล่องตัว (Agile Leader) คือ ความสามารถในการนำทางทีมและการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของทีมโดยการกำหนด การเผยแพร่ วิสัยทัศน์ที่ชี้แนะให้ทีมเกิดความยั่งยืน สนับสนุนกิจกรรมของทีมและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมีการอภิปรายร่วมกับทีมอย่างต่อเนื่อง สร้างความรู้สึกต่อที่ดีทำให้เกิดความเข้าใจวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน จะช่วยให้ทีมสามารถตัดสินใจ ทำให้เกิดคุณค่าและขั้นตอนในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดแรงบันดาลใจและมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุด

- มีความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (An Intrinsic Ability to Deal with Change)
- มุมมองเกี่ยวกับองค์กรที่เปลี่ยนแปลงและมีระบบที่สามารถปรับตัว ซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่มีความฉลาด (A View of Organizations as Fluid, Adaptive Systems Composed of Intelligent People)
- การรับรู้การสร้างคำสั่งซึ่งทำให้เกิดข้อจำกัดจากปัจจัยควบคุมภายนอกและการรับรู้บทบาทของการควบคุมอย่างชาญฉลาดภายในองค์กรเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพ (A Recognition of the Limits of External Control in Establishing Order; and of the Role of Intelligent Control that Employs Self-organization)
- วิธีการแก้ปัญหาในภาพรวมที่เน้นการให้คุณค่าและความเห็นอกเห็นใจกับผู้คน โดยถือว่าบุคคลเป็นผู้ที่มีทักษะและเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีคุณค่าในการบริหารจัดการร่วมกันของทีม (An Overall Problem-solving Approach that is Humanistic in that It Regards People as Skilled and Valuable Stakeholders in the Management of a Team)
- อาศัยความสามารถของทีมที่มีความเป็นอิสระเป็นกลไกพื้นฐานในการแก้ปัญหา (It Relies on the Collective Ability of Autonomous Teams as the Basic Problem-solving Mechanism)

- จำกัดการวางแผนล่วงหน้าให้อยู่ในระดับน้อยที่สุดโดยพิจารณาจากสมมติฐานที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ และในทางตรงข้ามให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเงื่อนไขต่อการเปลี่ยนแปลง (It Limits up-front Planning to a Minimum Based on an Assumption of Unpredict Ability; and Instead, Lays Stress on Adapt Ability to Changing Conditions)
- ตอบสนองต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากทีมที่สามารถจัดการตนเอง (Reacts Accordingly to emergent Outcomes from the Self-organised Team)
- บริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์นั้นคือการกำจัดอุปสรรคที่ป้องกันไม่ให้ทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Manages for Outcomes, i.e., Removes Obstacles that Prevent the Team Achieving Their Goals)

2.2 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการทำงานคล่องตัว (Agile)

2.2.1 ความหมายของวิธีการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

นิภาพร สวัสดิ์วนิช (2562) กล่าวว่า “อไจล์ (Agile) คือ แนวคิดที่เน้นการตัดสินใจทำงานอย่างรวดเร็ว เน้นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าสนใจกระบวนการทำงาน”

จุฑาทิพย์ ใจภักดี (2553) กล่าวว่า “วิธี Agile เป็นวิธีการพัฒนาซอฟต์แวร์รูปแบบใหม่ในลักษณะของ Lightweight Methodology และกำลัง เป็นที่กล่าวถึงมากขึ้น ด้วยเป้าหมาย รวดเร็ว ยืดหยุ่น พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลง”

พุทธิดา สกุณวิริยกิจกุล และมนต์ชัย เทียนทอง (2560) กล่าวว่า “กระบวนการเอจายล์เป็นหลักการในการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่เน้นการพัฒนาที่ให้ผลผลิตเป็นส่วนย่อย ๆ เพื่อง่ายต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการสื่อสารและการตรวจสอบผลที่ได้ นั่นมากกว่าการจัดทำเอกสาร นำไปสู่การพัฒนาและการแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ได้ผลผลิตในขั้นตอนสุดท้ายนั้นเป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้งาน”

กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552) กล่าวว่า “แนวคิดเรื่องความคล่องตัวขององค์กร คือหลักการและเทคนิคการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมที่จะมุ่งเน้นถึงการบริหารต้นทุน และการบริหารคุณภาพ แต่ในประเทศแถบตะวันตก หลักการและเทคนิคการบริหารอุตสาหกรรมในศตวรรษนี้จะมุ่งเน้น ถึงการบริหารเพื่อเวลา (Time) และความสามารถในการสนองตอบต่อหลักการและเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของอุตสาหกรรม”

พชร อารยะการกุล (2562) กล่าวว่า “ทุกวันนี้โลกธุรกิจในยุคดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด ความรวดเร็วกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการตอบโจทย์ผู้บริโภค รูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) อาจตอบโจทย์ในการสร้างองค์ให้ยั่งยืน ผู้บริหารในยุคนี้จึงต้องเรียนรู้คำว่า Fail fast, fail often คือ ขอมรับความผิดพลาดได้หลายครั้ง แต่ต้องผิดพลาดให้เร็วและแก้ไขปรับตัวให้เร็วตามด้วย เพื่อเรียนรู้ความผิดพลาดจากครั้งก่อนจนสามารถสร้างสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ผู้บริโภคอย่างทันท่วงที องค์กรใหญ่ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแต่มีอุปสรรคปัญหาเรื่องลำดับขั้นตอนการทำงานที่มีอยู่มากมาย โดยแต่ละแผนกทำงานกันแบบ silos ส่งผลให้เคลื่อนตัวได้ช้า เช่น การจะออกสินค้าหรือบริการใหม่ที่มีลำดับขั้นตอนที่ยุ่งยาก ต้องผ่านการอนุมัติจากหลายฝ่ายประสานงานได้ยากเนื่องจากแต่ละฝ่ายทำงานแยกกันจนทำให้ทุกอย่างเข้าไปหมด กว่าที่จะออกสินค้าหรือบริการได้ก็ไมทันการเสียแล้วจนเกิดความเสี่ยงที่จะโดนบริษัทขนาดเล็กอย่างเช่น Startup ที่มีความสามารถและความคล่องตัวสูงมา Disrupt โดยการออกผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ได้รวดเร็วกว่า ถึงแม้ว่าประสบการณ์ที่มีจะไม่เท่าองค์กรใหญ่ แต่เมื่อได้ทดลองปรับเปลี่ยนและแก้ไข จึงออกผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหนือกว่า เพราะมีความคล่องตัวสูง”

H. Frank Cervone (2010) ได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ในรูปแบบของทีมโปรเจกต์โดยวิธีการแบบสกรัม โดยผลการศึกษาพบว่าข้อดีของการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ในรูปแบบของทีมโปรเจกต์โดยใช้วิธีการทำสกรัม คือทำซึ่งจะเป็นส่วนที่ช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ ประสบผลสำเร็จ และนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มมากขึ้นให้เกิดการทำงานเรียบง่าย มีความคล่องตัวสูงมีการกำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจนและไม่เกิดการขัดแย้ง ทำให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างสมบูรณ์โดยวิธีการทำงานแบบวัฏจักรสั้น ๆ เพราะสมาชิกในทีมมีส่วนรับผิดชอบที่สำคัญ และรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ (Ownership) กระบวนการการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) จะมีการบังคับใช้การสื่อสารให้มากขึ้น

2.2.2 คำแถลงอุดมการณ์แห่ง Agile (Agile Manifesto)

คำแถลงอุดมการณ์แห่ง Agile (Agile Manifesto) 4 ประการ (The Agile Manifesto: 2001) ซึ่งค้นได้พบวิธีที่ดีกว่าในการพัฒนาซอฟต์แวร์ จากการลงมือทำจริงและทำให้สามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้นั้นก็คือ การให้คุณค่าและให้ความสำคัญกับ

- คนและการมีปฏิสัมพันธ์กัน มากกว่าการทำตามขั้นตอนและเครื่องมือ
- ซอฟต์แวร์ที่นำไปใช้งานได้จริง มากกว่าเอกสารที่ครบถ้วนสมบูรณ์
- ร่วมมือทำงานกับลูกค้า มากกว่าการต่อรองให้เป็นไปตามสัญญา
- การตอบรับกับการเปลี่ยนแปลง มากกว่าการทำตามแผนที่วางไว้

หลักการที่สำคัญ 12 ข้อ ของอุดมการณ์แห่งอโใจล์

- ความสำคัญสูงสุด คือความพึงพอใจของลูกค้าที่มีการส่งมอบซอฟต์แวร์ที่มีคุณค่าต่อลูกค้าตั้งแต่เริ่มต้นและต่อเนื่อง
 - ขอมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าแม้ในช่วงท้ายของการพัฒนาเพราะอโใจล์สามารถแปรเอาความเปลี่ยนแปลงมาเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันของลูกค้า
 - ส่งมอบซอฟต์แวร์ที่ใช้งาน ได้จริงอย่างสม่ำเสมออาจเป็นทุกสองถึงสามสัปดาห์ หรือทุกสองถึงสามเดือน โดยควรทำให้ระยะเวลาระหว่างการส่งมอบนั้นสั้นที่สุดเท่าที่เป็นไปได้
 - ตัวแทนจากฝ่ายธุรกิจและนักพัฒนาจะต้องทำงานร่วมกันเป็นประจำทุกวันตลอดโครงการ
 - ทำให้แน่ใจว่าสมาชิกโครงการเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายของโครงการร่วมกันสร้างสถานะแวดล้อมและให้การสนับสนุนในสิ่งที่พวกเขาต้องการและให้ความไว้วางใจแก่พวกเขาในการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น
 - วิธีที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ ไปสู่ทีมพัฒนาและภายในทีมพัฒนาเองคือ การพูดคุยแบบซึ่งหน้า
 - ซอฟต์แวร์ที่ใช้งาน ได้จริงเป็นตัวหลักในการวัดความก้าวหน้าของโครงการ
 - กระบวนการอโใจล์สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืน กล่าวคือผู้สนับสนุน นักพัฒนา และตัวแทนผู้ใช้ควรจะสามารถรักษาอัตราเร็วในการทำงานร่วมกันให้คงที่ได้ตลอดไป
 - การใส่ใจในความเป็นเลิศทางเทคนิคและงานออกแบบที่ดีอย่างต่อเนื่องจะช่วยเพิ่มความเป็นอโใจล์
 - ความเรียบง่าย หรือศิลปะในการทำงานอย่างพอเพียง นั้นคือสิ่งสำคัญยิ่ง
 - สถาปัตยกรรมซอฟต์แวร์ ความต้องการของลูกค้า และงานออกแบบที่ดีที่สุด เกิดจากทีมที่บริหารจัดการตัวเองได้
 - ทุกช่วงเวลาหนึ่งเป็นประจำ ทีมจะต้องย้อนกลับไปตรองดูสิ่งที่ผ่านมาเพื่อหาทางที่จะพัฒนาความมีประสิทธิภาพของทีมแล้วนำสิ่งเหล่านั้นมาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทีม
- ต้นแบบกระบวนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ได้มีการแตกออกเป็นหลายกระบวนการในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษากระบวนการทำงานแบบสกรัม (Scrum) เนื่องจากเป็นวิธีการที่มีความนิยมมากที่สุด

2.2.3 กระบวนการทำงานแบบสกรัม (Scrum)

สกรัม (Scrum) (Ken and Jeff, 2017) เป็นรูปแบบการทำงานเพื่อใช้ในการพัฒนา การส่งมอบและการดูแล ผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อน และมีเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่ยังคง ส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงสุดได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน โดยมีลักษณะ ดังนี้ ไม่ซับซ้อน เข้าใจง่ายแต่ยากที่จะนำไปใช้ได้อย่างชำนาญ

สกรัม (Scrum) เป็นรูปแบบในการทำงานซึ่งได้ถูกนำมาใช้ในการจัดการกับผลิตภัณฑ์ ที่มีความซับซ้อนตั้งแต่ต้น ทศวรรษ 1990 โดยที่ สกรัม (Scrum) ไม่ใช่กระบวนการหรือเทคนิคหรือ วิธีการที่ตายตัว แต่สกรัม (Scrum) เป็นรูปแบบการทำงานที่เราสามารถเอากระบวนการหรือเทคนิคอื่น ๆ เข้ามาร่วมใช้ได้ด้วยสกรัม (Scrum) จะทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนของความเชื่อมโยงที่มีประสิทธิภาพ ของการบริการและจัดการผลิตภัณฑ์ทีมงาน และสิ่งแวดล้อมในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง รูปแบบ การทำงานแบบสกรัม (Scrum) ประกอบไปด้วย ทีมงาน Scrum ที่มีหลายบทบาท กิจกรรมต่าง ๆ มี วัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง และมีส่วนสำคัญที่จะทำให้การนำสกรัม (Scrum) ไปใช้ได้ อย่างประสบความสำเร็จ ข้อสำคัญของสกรัม (Scrum) คือ กลุ่มทำงานที่มีขนาดเล็ก มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้รวดเร็ว

- ตำแหน่งหน้าที่ในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์

1. เจ้าของผลิตภัณฑ์ (Product Owner) เป็นผู้รับผิดชอบในการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ที่เกิดจากการทำงานของ Development Team
2. ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Development Team) ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหลายคนทำงาน ร่วมกันเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่เสร็จสมบูรณ์
3. Scrum Master มีความรับผิดชอบต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ Scrum ให้ ถูกต้องตามที่ได้กำหนดไว้ ทำให้ทีมงานทุกคนเข้าใจทฤษฎีของสกรัม (Scrum) ข้อปฏิบัติและข้อสำคัญ ต่าง ๆ รวมทั้งการนำไปใช้

- สิ่งที่สำคัญของกระบวนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

1. วัฒนธรรมการทำงาน คนในองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการปรับปรุง พัฒนาอยู่ตลอดเวลา
 2. การรับฟังเสียงวิพากษ์วิจารณ์ (Feedback) จากสิ่งที่เราลงมือทำอยู่เสมอ
 3. ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เป็นผู้ที่วิจารณ์ผลงานหรือกระบวนการการทำงาน ซึ่งรวมทั้งผู้ใช้งาน เจ้าของบริษัท ทีมพัฒนา
 4. การนำผลตอบรับมาปรับปรุง ผลิตภัณฑ์และกระบวนการการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ
- ผู้วิจัยจึงสรุปว่า การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) คือ แนวทางในการทำงานเพื่อส่งผล ให้เกิดการทำงานที่รวดเร็วยิ่งขึ้น โดยจะมุ่งเน้นในเรื่องของปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีมงาน คำนี้ถึง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย มีการบริหารเวลาที่เหมาะสม มีความคล่องตัว (Agile) ในการทำงานสูง และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้เสมอ โดยจะมีการกำหนดบทบาทของแต่ละบุคคลไว้อย่างชัดเจนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการขัดแย้ง ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่รวดเร็ว ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นเป้าหมายของทีมต้องมีความชัดเจนเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้นำที่มีความเหมาะสมนั้นจะต้องมีลักษณะที่สอดคล้องต่อลักษณะของการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เพื่อที่จะเป็นผู้นำที่สามารถชี้นำให้ทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนวรรณกรรมเรื่องลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับรูปแบบของการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) พบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและอิทธิพลภาวะผู้นำในแบบต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้สรุปการทบทวนวรรณกรรมดังในตารางต่อไปนี้

2.3.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	วิธีวิจัยและกลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
พันทิวา สุพัฒนาภรณ์ (2556)	ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กรณี บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	วิจัยเชิงคุณภาพ ผู้บริหารและหัวหน้าแผนก รวมจำนวน 2 คน ข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง	รูปแบบภาวะผู้นำของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำแบบผสมผสาน โดยมีพฤติกรรมที่มุ่งทั้งด้านกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ รวมทั้งเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความสามัคคี พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ตาม เพื่อตอบสนองนโยบายและบรรลุลวัตถุประสงค์ขององค์กร
พนิดา ไชยแก้ว (2559)	อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ กรณีศึกษา ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	วิจัยเชิงปริมาณ ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ที่มีอายุระหว่าง 25 – 40 ปี ในประเทศไทย จำนวน 385 คน	ผลจากการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership “ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ (Factor) สำคัญ คือ 1. ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) 2. ความกล้า (Courage) 3. การไม่มีอคติ (Cognizance of bias) 4. การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) 5. การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) และสุดท้าย 6. ความร่วมมือ (Collaboration)

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	วิธีวิจัยและกลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
ปัทม์ ไกรวิญญู (2561)	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เอกชนระดับมัธยมศึกษาตาม แนวทางการพัฒนานักเรียนให้มี ภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว	วิจัยเชิงปริมาณ ร่วมกับการเก็บ ข้อมูลเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนเอกชนที่มีการเปิด สอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 –มัธยมศึกษาปีที่6 จำนวน 240 โรงเรียน	ผลการวิจัยพบว่า กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับ มัธยมศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการวัด และประเมินผล กรอบแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้ภาวะผู้นำอย่าง คล่องแคล่ว ประกอบด้วย การพัฒนานักเรียนในด้านดังต่อไปนี้ 1) การตระหนักในสถานการณ์ (Situational Awareness) 2) การตระหนัก ถึงจุดมุ่งหมาย (Sense of Purpose) 3) ความเข้าใจในผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholder Understanding) 4) สไตล์การใช้อำนาจ (Power Style) 5) ความตระหนักในการเชื่อมโยง (Connective Awareness) 6) การตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Reflective Judgement) 7) การตระหนักในตนเอง (Self-awareness) 8) แรงจูงใจเชิงพัฒนา (Developmental Motivation)
จันทนา แสนสุข (2557)	ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของ ความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย	วิจัยเชิงปริมาณอภិการบดีและ คณบดี ของสถาบันอุดมศึกษา ในประเทศไทย จำนวน 188 ราย	ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความสามารถของตน ความสามารถในการ ปรับตัว และความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลเชิงบวกต่อ ความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับความตระหนักในการ แข่งขันไม่ส่งผลต่อความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ใน ขณะเดียวกันความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิผล

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	วิธีวิจัยและกลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
			ขององค์กร
ญาดา สามารถ (2558)	รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของเงิน เนอเรชั่นเอ็กซ์และเงินเนอเรชั่นวาย	วิจัยเชิงปริมาณ บุคลากรสาย สนับสนุนของมหาวิทยาลัย มหาสารคาม โดยศึกษาเปรียบเทียบ ระหว่างเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์และ เงินเนอเรชั่นวาย จำนวน 372 คน	ผลการวิจัยพบว่า ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และ เมื่อทำการเปรียบเทียบระหว่างเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์และเงินเนอเรชั่น วาย พบว่า ภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อ องค์กรด้านจิตใจในเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์มากกว่าเงินเนอเรชั่นวาย
รัตติกรณ์ จงวิศาล (2555)	การศึกษาภาวะผู้นำ และทิศทาง ใหม่เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs	วิจัยเชิงปริมาณผู้ประกอบการ SMEs ชุดที่สามจำนวน 1,064 คน	ผลการวิจัยพบว่าเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การใส่ใจ และปรารถนาดีต่อผู้อื่น 3) การมีศีลธรรมในการประกอบการ 4) ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ 5) การเสริมสร้างจิตสำนึก ต่อสังคมและ 6) การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ และพบว่าภาวะผู้นำ ของผู้ประกอบการ SMEs มีภาวะผู้นำรวมอยู่ในระดับสูง
ชญานามาส โลจนานนท์ (2557)	ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของ พนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ซิลลิก ฟาร์มา จำกัด	วิจัยเชิงปริมาณพนักงานบริษัท ซิลลิกฟาร์มา จำกัด จำนวน 178 คน	ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมและแรงจูงใจโดยรวมมีความสัมพันธ์ เชิงบวกในระดับปานกลางกับความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งภาวะผู้นำแบบ ทางสายกลาง ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แรงจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ผลตอบแทนและสวัสดิการ และลักษณะ ของงานส่งผลต่อ ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ดังนั้นผู้นำควรมี

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	วิธีวิจัยและกลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
			ลักษณะเน้นทีมงาน และเน้นสัมพันธ์ภาพยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานประนีประนอม และให้ขวัญกำลังใจพนักงาน ควรชื่นชมเมื่อลูกน้องทำงานสำเร็จ ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น

2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Joiner and Josephs (2007) ได้ทำการศึกษาวิจัย ความสามารถของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น (Agility Leadership) ไว้ 4 มิติ ได้แก่ 1) การตั้งบริบทขององค์กรแบบคล่องตัว (context-setting agility) 2) การดูแลผู้มีส่วนได้เสียแบบคล่องตัว (stakeholder agility) 3) มีความคิดสร้างสรรค์แบบคล่องตัว (creative agility) และ 4) มีภาวะผู้นำแบบคล่องตัวภายในตนเอง (self-leadership agility)

ขั้นตอนในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ทำให้เกิดเชี่ยวชาญในเทคนิคที่เกี่ยวกับงาน (Experts have tactical) 2) ทำให้ประสบความสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ (Achievers tend to have a strategic) 3) เร่งให้เกิดวิสัยทัศน์ (Catalysts have a visionary) 4) ร่วมกันสร้างให้เกิดความมุ่งมั่นในหลักการที่ดี (Co-Creators have a principled commitment to the common good) และ 5) การทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจจนเกิดการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การแก้ปัญหา (Synergists access intuitions that transform seemingly intractable conflicts into solutions)

Esmima Valencia (2013) ได้ทำการศึกษาวิจัย 3 หลักการที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว (Agility Leadership) โดยผลการศึกษาพบว่า 3 หลักการที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว คือ 1) การจัดการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Leading organizational change) มีความคิดริเริ่มต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี 2) ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานภายในทีม (Improving team performance) มีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และ 3) การมีส่วนร่วมในการสนทนาที่สำคัญ (Engaging in pivotal conversations) การสนทนาแบบตัวต่อตัว จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญต่อองค์กร

Jane and Aitken (2012) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาความเป็นผู้นำแบบคล่องแคล่ว (Agility Leadership) โดยพบว่า หลักการที่ใช่บำบัด พื้นฟู ผู้นำ 6 ประการ ได้แก่ 1) การกระทำและให้ความรู้ที่ที่ดี (Sense making and giving) 2) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Creating a learning culture) 3) การมีบทสนทนามากับผู้อื่น (One-to-many dialogue) 4) มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) 5) มีความสามารถจัดการกับความท้าทายอย่างมีประสิทธิภาพ (Orchestrating the performance challenge) และ 6) มีความสามารถในการโค้ช (One-to-one dialogue)

Angga and Tri (2019) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วที่ส่งผลต่อผู้นำในอนาคต พบว่า โมเดลรูปแบบภาวะผู้นำนี้ควรได้รับการพิจารณาให้นำไปใช้ในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 เพราะโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัว มีการสร้างนวัตกรรม เรียนรู้อยู่เสมอ ซึ่งเกิดจาก ประสบการณ์ และข้อเสนอแนะต่าง ๆ และแรงจูงใจซึ่งทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ อีกทั้งยังสามารถสร้างผู้นำอัจฉริยะที่มองเห็นโอกาสรวดเร็วในการปรับตัว สามารถจะเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว และพร้อมรับสิ่งใหม่อยู่เสมอ นอกจากนี้

ผู้นำที่คล่องแคล่วยังสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องในขณะที่ยังคงรักษาประสิทธิภาพ ความสำเร็จ และเป้าหมายขององค์กรในเวลาเดียวกัน

Emma and Phillipa (2009) ได้ทำการวิจัยสำรวจความสามารถในการเป็นผู้นำที่จำเป็น ความสำเร็จในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ โดยพบว่า ความท้าทายที่เพิ่มขึ้นและการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจจะต้องอาศัยทักษะความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามผลการศึกษาเบื้องต้นชี้ให้เห็นว่าผู้นำองค์กรทั้งในปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นนั้นมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยผู้ร่วมวิจัยที่มีอายุน้อยกว่าจะมีความสามารถในการเป็นผู้นำในอนาคตมากกว่าผู้ร่วมวิจัยที่มีอายุน้อยกว่า ในด้านความเชี่ยวชาญในตนเอง ความถูกต้อง และการปรากฏตัว พนักงานที่มีอายุมากจะขาดความสามารถในการเป็นผู้นำในอนาคตที่ ในด้านความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น เมื่อเทียบกับพนักงานที่อายุน้อยกว่า การปรับตัวของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั่วโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ความสามารถในการเป็นผู้นำในอนาคตทั้งหมดจะต้องได้รับการขัดเกลา การฝึกฝนผู้นำโดยจะต้องไม่คำนึงถึงอายุของพวกเขา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องลักษณะของผู้หน้าที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แท้จริง และเหมาะสมกับหัวข้อที่สนใจ และกำหนดวิธีการดำเนินงานวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

- 3.1 รูปแบบวิธีการวิจัย
- 3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบวิธีการวิจัย

ผู้ทำวิจัยเลือกทำในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เนื่องจากเป็นการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ของผู้หน้าที่เหมาะสมต่อรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) การวิจัยเชิงคุณภาพจึงเหมาะสมกับกรณีศึกษา เพื่อที่จะได้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) โดยสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเป็นรายบุคคล มีแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วยคำถามปลายเปิดสำหรับใช้เป็นคำถามในการสอบถามเกี่ยวกับลักษณะของผู้หน้าที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 แหล่งข้อมูล ได้แก่

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลวิจัยที่ได้รับจากผู้สัมภาษณ์โดยตรง ได้แก่ ผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ ระดับ Management ขึ้นไป ที่มีการเริ่มใช้หรือใช้รูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ซึ่งจะเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)
2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นการศึกษางานวิจัย แนวคิด และทฤษฎี และบทความต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น งานวิจัย บทความ หรือข้อมูลจากแหล่งข้อมูลบนอินเทอร์เน็ต โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาศึกษาร่วมด้วยเพื่อก่อให้เกิดผลการวิเคราะห์หลากหลายมากขึ้น เกี่ยวกับลักษณะของผู้หน้าที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ Management ขึ้นไปภายในองค์กรต่าง ๆ ในเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 30 ตัวอย่าง โดยประกอบด้วยองค์กรทั้งขนาดเล็ก และขนาดใหญ่และจากหลากหลายธุรกิจ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย ดังนี้

1. องค์กรขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน ได้แก่ กลุ่มธุรกิจธนาคาร กลุ่มธุรกิจด้านเทคโนโลยี กลุ่มธุรกิจด้านพลังงาน และกลุ่มธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งผู้วิจัย พบว่ามีข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ ระบุว่าองค์กรเหล่านี้ได้มีการนำการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรแล้ว เช่น

- <https://thestandard.co/scb-agile/>
- <https://www.brandbuffet.in.th/2018/09/sansiri-agile-transformation-to-dream-place-to-work/>
- <https://www.blognone.com/node/110580>
- <https://www.thebangkokinsight.com/29847/>

2. องค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก ที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน ได้แก่ กลุ่มบริษัท Startup ซึ่งนิยมใช้รูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เนื่องจากองค์กรมีขนาดเล็กลงมา และต้องการผลลัพธ์ในการทำงานที่รวดเร็ว

3. องค์กรที่มีความสนใจและกำลังจะนำรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) มาใช้ภายในองค์กร โดยมีการรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในด้านการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เข้ามาภายในองค์กร

โดยผู้วิจัยจะทำการเลือกประชากรที่มีคุณลักษณะที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในเรื่องของการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) อย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้

1. มีความรู้ในเรื่องการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)
2. มีการใช้รูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ภายในฝ่ายงานหรือภายในองค์กร
3. อยู่ในฝ่ายงานที่รับผิดชอบเรื่องการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)
4. เคยอยู่ในองค์กรที่มีการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)
5. มีการเรียนรู้ในเรื่องของการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

และทำการสัมภาษณ์เบื้องต้นในด้านของตำแหน่งงาน รูปแบบการทำงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เพื่อให้ทราบว่าผู้ถูกสัมภาษณ์นั้นมีลักษณะตรงตามวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยตั้งไว้ โดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability) โดยการเลือกตัวอย่างแบบบอกต่อ (Snowball Sampling) เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยการแนะนำของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ได้เก็บข้อมูลไปแล้ว โดยมีจำนวนประชากร 30 ตัวอย่าง เนื่องจากเป็นจำนวนที่เหมาะสมกับระยะเวลาในการทำงานวิจัย และการสัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) รายบุคคล อาจจะต้องใช้เวลาในการเก็บข้อมูลอย่างละเอียด คำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 30 คน คาดว่าจะมีความหลากหลายเพียงพอต่องานวิจัยแล้ว รวมทั้งยังมีงานวิจัยที่สามารถอ้างอิงการกำหนดขนาด ดังนี้

1. Ethnography and ethno science: MORSE (1994, p.225) 30-50 interviews for both; BERNARD (2000, p.178) states that most studies are based on samples between 30-60 interviews for ethno science;
2. Grounded theory methodology: CRESWELL (1998, p.64) 20-30; MORSE (1994, p.225) 30-50 interviews.
3. Phenomenology: CRESWELL (1998, p.64) 5 to 25; MORSE (1994, p.225) at least 6;

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้วางแผนโดยนำแบบสัมภาษณ์ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งที่ใช้รูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ในการทำงาน การเลือกตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling)

1. เริ่มต้นจากผู้บริหารของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งซึ่งผู้วิจัยรู้จักเป็นการส่วนตัวกับผู้ถูกสัมภาษณ์

2. เริ่มทำการสัมภาษณ์เบื้องต้นในเรื่องตำแหน่งงาน รูปแบบการทำงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เพื่อให้ทราบว่าผู้ถูกสัมภาษณ์นั้นมีลักษณะ ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยตั้งขึ้น

3. ทำการเก็บข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยคำถามปลายเปิดเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับ ลักษณะ ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) ของภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ออกมาจากผู้สัมภาษณ์โดยตรง

4. ผู้วิจัยเป็นผู้ที่ดำเนินการสัมภาษณ์โดยตรงกับกลุ่มตัวอย่าง ในขณะที่การสัมภาษณ์ใช้ การพูดคุยและมีการบันทึกการสนทนา และจดบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง และ นำข้อมูลที่ได้ออกไปวิเคราะห์ต่อไป

ตัวอย่างคำถาม

1. การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ในมุมมองคุณคืออะไร
2. กระบวนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เกิดจากอะไร
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) อย่างไรบ้าง
4. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ส่งผลให้เกิดการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)
5. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำส่งผลต่อการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) อย่างไรบ้าง
6. ท่านคิดว่าลักษณะของผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)
7. ท่านคิดว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถด้านใดบ้างเพื่อให้การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ประสบผลสำเร็จ
8. ให้ท่านบอกถึงลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับการแบบคล่องตัว (Agile) 5 อย่าง ที่สำคัญที่สุด

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัย และค้นคว้าเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการอ่านบทความ วิจัย แล้วนำมาวิเคราะห์ผลโดยวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อใช้ในการอธิบายเกี่ยวกับ ลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เพื่อให้เกิดความเข้าใจและทราบถึง ลักษณะ ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ของผู้นำที่เหมาะสมต่อรูปแบบการทำงานแบบ คล่องตัว (Agile) และนำข้อมูลที่ได้จากการทำวิจัยครั้งนี้ไปสรุปผลเพื่อหาลักษณะของผู้นำที่เหมาะสม ต่อไป

บทที่ 4 ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง ศึกษาลักษณะของผู้หน้าที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ Management ขึ้นไปภายในองค์กรต่าง ๆ ในเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 30 ตัวอย่าง ประกอบด้วยองค์กรทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ จากหลากหลายธุรกิจโดยแบ่งเป็นรายละเอียด ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 30 คน แบ่งเป็นข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ถูกสัมภาษณ์

ท่านที่	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์การทำงาน	ตำแหน่งงาน	ขนาดองค์กร
1	หญิง	32	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดกลาง
2	ชาย	33	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
3	ชาย	27	ปริญญาตรี	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดกลาง
4	หญิง	27	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดเล็ก
5	หญิง	35	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดกลาง
6	ชาย	38	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
7	หญิง	44	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
8	ชาย	30	ปริญญาตรี	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
9	ชาย	36	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
10	หญิง	47	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
11	หญิง	39	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ถูกสัมภาษณ์ (ต่อ)

ท่านที่	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์การทำงาน	ตำแหน่งงาน	ขนาดองค์กร
12	หญิง	38	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
13	หญิง	41	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
14	ชาย	46	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดกลาง
15	ชาย	41	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
16	ชาย	38	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดกลาง
17	ชาย	38	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
18	ชาย	39	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
19	หญิง	41	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
20	หญิง	41	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
21	หญิง	39	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
22	ชาย	38	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
23	หญิง	41	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
24	หญิง	39	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
25	หญิง	35	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
26	ชาย	30	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดกลาง
27	หญิง	54	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
28	หญิง	40	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
29	หญิง	30	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่
30	หญิง	47	ปริญญาโท	มากกว่า 5 ปี	Management level	ขนาดใหญ่

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 30)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	12	40.00
หญิง	18	60.00

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. ช่วงอายุ		
20 - 29	2	06.66
30 – 39	17	56.66
มากกว่า 40	11	36.66
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	2	06.66
สูงกว่าปริญญาตรี	28	93.33
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)		
มากกว่า 5 ปี ขึ้นไป	30	100
ตำแหน่งงาน		
Management level	30	100
ขนาดขององค์กร		
ขนาดใหญ่	24	80.00
ขนาดกลางและขนาดเล็ก	6	20.00

4.2 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

ในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

4.2.1 การทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

ผลการวิจัย พบว่า เป็นแนวทางในการทำงาน (Way of Work) ในรูปแบบที่มีความคล่องตัว (Agility) มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง (Flexibility) และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง (adapt to change) เรียนรู้จากความผิดพลาดและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว มีความถี่ในการส่งมอบงานในระยะเวลาที่สั้น มีการปรับเปลี่ยนการทำงานอยู่เสมอ และสามารถลงมือปฏิบัติได้ทันที เพื่อให้สอดคล้องวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เกิดผลลัพธ์ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“ความคล่องตัวในการทำงาน มีความสามารถที่จะปรับตามความเปลี่ยนแปลงได้ บางสิ่งที่เราอาจจะไม่พอ ต้องมีการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มเติม เพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (open to change)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 9)

“เป็นรูปแบบการทำงานที่มีการตอบสนองเร็ว มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ ไม่ว่าจะเกิดเหตุใดก็ตาม ต้องพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน ต้องเอาคำว่า แผนกออกไป เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 16)

“ลักษณะของการทำงานโดยการนำเอาคนจากหลาย ๆ แผนก เข้ามารวมตัวกัน โดยมีการสื่อสารในทุก ๆ วันมีความถี่ ในการส่งงานในระยะเวลาสั้น ๆ และส่งงานออกมาเพื่อใช้ทดลองและปรับปรุงทำงานอยู่เสมอ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 7)

“เป็นวิธีการทำงานที่ทำงานให้เร็วขึ้น โดยการลดขั้นตอนการทำงาน ลดงานเอกสาร และเน้นเรื่องการสื่อสาร เพื่อที่จะให้เกิดการติดตามงานมากขึ้น ทำให้ผลงานให้เร็วขึ้น สิ่งที่สำคัญจะต้องมีการตั้งเป้าหมายให้เห็นภาพที่ชัดเจน และลงมือปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วในกรณีที่มีปัญหาหรืองานไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ สามารถมีการปรับเปลี่ยนได้” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 24)

“การทำงานที่มีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัว เพื่อให้เกิดผลงานหรือชิ้นงานในเวลาอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนแปลง และรับฟังข้อเสนอแนะจากทีมงานหรือลูกค้าเพื่อนำไปพัฒนางานหรือผลิตภัณฑ์ได้ในเวลาเดียวกัน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 21)

“การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) คือ วิธีการทำงาน (Way of Work) ที่มีความยืดหยุ่นสูง (Flexibility) โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์มากกว่าที่ตำแหน่งหน้าที่หรือส่วนงาน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 10)

“เป็นแนวความคิดในการทำงานที่จะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ออกมาเร็วขึ้น โดยที่ลดขั้นตอนในการทำงานลงและโฟกัสเฉพาะจุดที่สำคัญเพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ออกมา” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 8)

“การปรับปรุงกระบวนการการทำงานให้มีความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ตลอดและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการได้” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 11)

“เป็นวิธีการทำงานที่มีความคล่องตัว ทำให้สามารถปรับตัวให้ทันกับธุรกิจได้ เพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจและเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น (Flexible)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 10)

“การทำงานแบบที่เน้นความคล่องตัวมากกว่าโครงสร้าง (Structure) สามารถที่จะตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว จะเน้นงานในลักษณะงานแบบโปรเจก (Project Base) มากกว่างานประจำ (Routine)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 29)

“การทำงานที่ไม่ยึดติดกับโครงสร้างแบบเดิม ไม่ยึดติดกับกรอบการทำงานแบบเดิม ไม่ยึดติดกับสายการรายงานเดิม ๆ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 26)

“เป็นการพัฒนากระบวนการการทำงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วเพื่อให้เกิดสินค้าหรือบริการ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วขึ้น โดยมีเครื่องมือต่าง ๆ ที่เข้ามาช่วยเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 28)

แม้ว่า หลายท่านจะมองว่า Agile เป็นวิธีการทำงาน (Way of Work) รูปแบบหรือกระบวนการในการทำงาน แต่ก็มีผู้บริหารหลายท่านที่มองว่า Agile เป็นกระบวนการคิดและพฤติกรรมในการทำงานโดยไม่ให้มองที่วิธีการงานในการทำงานแต่ให้มุ่งที่ความสัมพันธ์ของทีมงานมุ่งเน้นให้เกิดความร่วมมือแรงร่วมใจภายในทีม มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) และเน้นความเป็นเจ้าของในงาน (Ownership) ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“Agile เริ่มจากวิธีคิดกระบวนการคิดและที่พฤติกรรมในการทำงาน หลังจากนั้นค่อยนำมาปรับปรุงรูปแบบ โดยเกิดจากปัญหาในการทำงานแบบดั้งเดิม มีการนำเอาวิธีการทำงานแบบโปรเจก (Project Management) มาปรับปรุง โดยเริ่มจาก หลักการ “Manifesto” ซึ่ง ไม่ได้พูดถึงกระบวนการเลย เป็นวิธีการคิดมากกว่า” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 4)

“การทำงานที่เราสามารถกำหนดได้ว่าการทำงานในแต่ละทีมจะมีชิ้นงานที่ต่างกัน แล้วทุกคนมีอำนาจในการตัดสินใจเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องรอนถึงปลายทาง” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 6)

“เป็นการทำงานที่เน้นความเป็นเจ้าของในงาน (Ownership) เป็นหลัก ไม่เน้นที่ตำแหน่ง คุณจะตำแหน่งอะไรก็ได้ แต่ในงานนี้ บทบาท หน้าที่ของคุณคืออะไรและมันสามารถที่จะเปลี่ยนไปได้ตลอด วันนี้คุณอาจจะทำงานในตำแหน่งหนึ่ง พรุ่งนี้อาจจะเป็นอีกตำแหน่ง มันขึ้นอยู่กับลักษณะงานนั้น ๆ คล้าย ๆ ลักษณะงาน โปรเจก (Project Base) ขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์ (Product) หรือธุรกิจ (Business) ดังนั้นกระบวนการของงานมันก็จะเร็วมาก คิดอันนี้อาจจะไม่ได้ผล ก็ต้องรีบทิ้ง รีบทำใหม่ มันจะไม่เหมือนการทำงานปกติในบริษัทที่ทำงานเป็นขั้นเป็นตอน ใช้ระยะเวลาที่นาน คิดได้วันนี้ พรุ่งนี้ลองทำ วันต่อไปอาจจะเปลี่ยนแล้วก็ได้” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 1)

“Agile เป็นกระบวนการคิด (Mindset) ในการทำงานที่ว่าคนเราจะต้องมีความร่วมมือร่วมแรงกันมาก ๆ มีการทำงานที่คล่องแคล่ว ว่องไว มีความรวดเร็ว (Speed) สามารถล้มแล้วลุกขึ้นเร็ว แล้วไปต่อ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 25)

“มองว่า Agile เป็นกระบวนการคิด (Mindset) อย่างหนึ่งที่ทุกคนจะต้องมีในการทำงาน เพื่อสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทุกอย่างเกิดขึ้นเพราะเรายึดถือลูกค้าเป็นตัวตั้ง ทำอย่างไรให้เราสามารถตอบโจทย์ให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 19)

“Agile คือ กระบวนการคิด (Mindset) ในการทำงาน จากที่เคยเจอบางคนอาจจะเข้าใจว่า Agile คือ กระบวนการ (Process) หรือ วิธีการทำงาน (Methodology) แต่มองว่า Agile คือ กระบวนการคิด (Mindset) เพื่อที่จะส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าในเวลาที่ยืดหยุ่นและตรงตามความต้องการ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 27)

4.2.2 กระบวนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เกิดจาก

ผลการวิจัย พบว่า ในแง่ของวิธีการทำงาน Agile เกิดจากความต้องของลูกค้านี่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้ธุรกิจต้องมีการปรับตัว มีการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปและใช้ระยะเวลาที่น้อยที่สุด สามารถทดลองทำสิ่งต่าง ๆ จนทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“เกิดจากนโยบายที่ต้องการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน คนมีทัศนคติ มีทัศนคติ (Attitude) ที่อยากทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น มีการปรับเปลี่ยนองค์กรในเรื่องของวิธีการ กลยุทธ์การทำงาน ขององค์กรต่าง ๆ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 24)

“เกิดขึ้นจากวิธีการทำงานแบบเดิมมีขั้นตอนมากเกินไป ทำให้ปฏิบัติงานได้ล่าช้า และต้องรอการอนุมัติจากผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะทำให้ไม่ทันคู่แข่ง” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 23)

“เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า เป้าหมายที่ต้องการความรวดเร็ว และลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 18)

“ต้องการเปลี่ยนวิธีการทำงานขององค์กรจากแบบเดิมที่มีลำดับขั้นตอนให้รวดเร็วขึ้น และทำให้เกิดความร่วมมือกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ โดยวิธีการลองผิดลองถูกและส่งมอบงานทีละน้อย และพัฒนาจนได้ผลที่ตรงตามเป้าหมาย ในขณะที่ทีมงานได้เรียนรู้จากความผิดพลาดและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 15)

“เกิดขึ้นเพราะโลกมีการเปลี่ยนแปลง เกิดการแข่งขันค่อนข้างสูง การวัดผลเปลี่ยนแปลงไปปรับเปลี่ยน สร้างความร่วมมือร่วมใจ มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ที่สูงขึ้น” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 13)

“เกิดขึ้นจากการที่เราอยากได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดออกมา ในเวลาที่เรากำหนด ต้องการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ขั้นตอนอะไรที่สามารถลดได้ และใช้ระยะเวลาที่น้อยกว่า ทำอะไรจะใช้อะไรในการทำและสำเร็จไวขึ้น” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 8)

“เกิดจากการที่ต้องการลดขั้นตอนในการทำงาน โดยเริ่มจากการศึกษาวิธีการลดกระบวนการในการทำงานแล้วเอามาปรับใช้ เป็นการทำงานที่ไม่เน้นที่รูปแบบ แต่เน้นที่คนเป็นหลัก และมุ่งที่ผลลัพธ์เป็นหลัก” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 12)

“การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เป็นการทำงานของคนประเภทหนึ่ง เกิดขึ้นเมื่อธุรกิจต้องการความรวดเร็ว เพื่อที่จะให้ทำงานให้รวดเร็ว เลยมีการตั้งข้อสังเกตว่าคุณสมบัติแบบไหนที่องค์กรต้องการ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 7)

“Agile ต้องรวดเร็ว แม่นยำ ยืดหยุ่น ปรับตัวได้เร็ว มีความยืดหยุ่นสูง เพราะสิ่งต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนเร็ว “ไม่ยึดติดกับแผนเดิม” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 5)

“การที่จะเกิด Agile มันจะต้องมีจุดอ่อน (Plan Point) มาก่อน อย่างเช่น การที่เราทำงานไปส่วนหนึ่งแล้วให้ลูกค้าดูเลย เพื่อรับข้อเสนอแนะแล้วเอามาแก้ทำให้การทำงานมันเร็วขึ้น” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 4)

“Agile เกิดจากการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่เริ่มการทำมาก่อน เป็นการทำงานในมุมมองที่เน้นความรวดเร็วแล้วก็ให้ผลลัพธ์ที่รวดเร็วและก็สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 14)

“Agile เกิดจากแรงกดดันจากภายนอกที่มีต่อธุรกิจมันคาดการณ์ลำบาก มีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่สูงมาก มีความถี่ไม่แน่นอนและไม่สามารถคาดการณ์ได้เลยว่าจะเปลี่ยนแปลงไปเมื่อไร พฤติกรรมลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้ธุรกิจจะต้องเตรียมตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งพฤติกรรมของลูกค้า การเลือกซื้อและการบริการ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 26)

“เกิดจากจากพัฒนาซอฟต์แวร์ การผลิตโปรแกรมให้ลูกค้าแล้วเกิดความล่าช้า ไม่ทันกับที่ต้องการ เกิดการเปลี่ยนแปลง ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 25)

“กระบวนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) คือเป็นเรื่องใหม่ ๆ ที่เรายังไม่เคยทำมาก่อน หรือเราอาจจะทดลองทำงานใหม่ที่เราไม่คุ้นเคยกับมัน และอยากจะทำให้มันออกมาเห็นชัด ๆ และเร็ว มันก็เลยเกิดกระบวนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เกิดขึ้น” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 20)

“เป็นกระบวนการทำงานของการพัฒนาซอฟต์แวร์โดยเริ่มแรกจะมีการทำงานที่หลากหลายรูปแบบ การทำงานแบบสั่งงานแล้วก็ไหลลงมาจากจนถึงปลายทาง กว่าจะถึงก็คือสิ่งที่ออกมามันไม่เหมือนเดิม ฟังจะรู้ทีหลังว่าบางทีปัญหามันเกิดขึ้นตั้งแต่ตอนเริ่มเลยจึงมีการทำงานรูปแบบคล่องตัว (Agile) เข้ามาเพื่อที่จะลดขั้นตอนและก็ลดเวลาในการทำงานและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วตั้งแต่ต้น รวมถึงการทำงานที่ไม่ต้องรอสายบังคับบัญชาอนุมัติทีละขั้น มันสามารถที่จะทำไปพร้อมกันได้เลย” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 2)

“เกิดจากวัฒนธรรมขององค์กร ที่เอื้อให้การตัดสินใจ สามารถทำได้รวดเร็ว ทดลองทำสิ่งต่าง ๆ อีกเรื่องจะเป็นส่วนของผู้นำ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 22)

“เกิดจากการที่จะพัฒนารูปแบบการทำงาน โดยเมื่อก่อนมีการใช้รูปแบบการทำงานที่มีขั้นตอน ค่อย ๆ ทำตามขั้นตอนกว่าที่จะได้ผลก็ช้าไปแล้วหรือความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนก็ต้อง

มาเริ่มต้นกระบวนการใหม่ เลยได้มีการปรับปรุงเพื่อที่จะแก้ไขการทำงานให้เร็วขึ้น” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 28)

“ต้องการความรวดเร็วในการทำงานทำงานเท่าที่ต้องการและตอบโจทย์ในเวลาอันรวดเร็ว” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 21)

“เกิดขึ้นจาก การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าในเวลา ที่รวดเร็ว” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 6)

ในแง่ของตัวบุคคลนั้นสิ่งที่จะทำให้การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เกิดขึ้นได้จะต้องมาจากวิธีการคิดหรือทัศนคติของที่ดีผู้นำและทีมงาน โดยจะต้องเป็นคนที่เปิดใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความรับผิดชอบและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“เกิดขึ้นจากทัศนคติที่ดี เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนรอบข้าง ยอมรับ และมุ่งมั่นว่าเราต้องทำสำเร็จ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 10)

“เกิดจากวิธีการคิด (Mindset) ของคนที่เข้ามาทำงานต้องเป็นคนที่มีความเข้าใจมีทัศนคติที่พร้อมจะเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับรูปแบบ เปิดรับ สื่อสาร และหาวิธีการแก้ไข” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 17)

“เกิดจากคนที่ทำงานด้านซอฟต์แวร์ ต้องการใช้ระยะเวลาในการทำงานที่น้อยลง และตอบโจทย์กับความต้องการ เกิดวิธีการคิด (Mindset) แบบคล่องตัว (Agile) ที่เน้นในเรื่องที่ต้องการส่งผลิตภัณฑ์ (Product) ออกมาให้ลูกค้าได้บ่อย ๆ เน้นที่คนมากกว่ากระบวนการ เน้นที่ความสัมพันธ์กับลูกค้ายอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงและเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่า” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 11)

“ทุกคนต้องรู้จักที่จะเปิดใจพร้อมที่จะเรียนรู้จากคนอื่น เป้าหมายต้องชัดเจน เพื่อให้คนที่มาจากหลายส่วนงานเข้าใจและเห็นภาพที่ชัดเจน ทุกคนต้องเข้าใจเป้าหมาย” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 9)

“ทุกคนจะต้องมีวิธีการคิด (Mindset) แบบคล่องตัว (Agile) แล้วจึงเอาไปประยุกต์ Agile ไปกับงานในปัจจุบันที่ทุกคนทำอยู่ ในแต่ละส่วนที่รับผิดชอบ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 19)

“เกิดจาก วิธีการคิดหรือทัศนคติของผู้นำ ในการจัดทีม ๆ หนึ่งขึ้นมาเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 3)

4.2.3 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

ผลการวิจัย พบว่า การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เป็นการทำงานอีกรูปแบบหนึ่ง มีการขับเคลื่อนหรือใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า โดยการนำเอาคนจากหลาย ๆ แผนกเข้ามารวมตัวกัน และแบ่งการทำงานออกเป็นทีมย่อย มีการสื่อสารในทุกช่วงของการทำงาน มีการพูดคุยกันภายในทีมเพื่อ

นำปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่ นำมาหาทางแก้ไข มีการทดสอบผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลาและมีความถี่ในการส่งงานในระยะเวลาสั้น ๆ วางลำดับความสำคัญของงาน ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“การทำงานร่วมกันจากคนหลายหน่วยงาน มีการย่อยการทำงาน เพื่อที่จะสามารถส่งผลงานให้เร็วขึ้น ผ่านการสื่อสารระหว่างกันและมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 30)

“ตั้งเป้าหมาย ระดมทีม ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อให้ทันตามกำหนดเวลา” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 18)

“มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เอาคนจากหลากหลายทีมมารวมกัน เพื่อนำปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่เพื่อนำมาหาทางแก้ไข หรือหาทางเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ เรามีอะไรที่สามารถแก้ไขได้ก่อนสามารถทำได้เลย หรือกระจาย Product ออกไปให้ลูกค้าได้ลองใช้ ดูว่าอะไรที่ทำได้ดีและสามารถทำได้เลย” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 15)

“การรวบรวมผู้เชี่ยวชาญจากหลายส่วนงานมารวมกันทำชิ้นงานชิ้นหนึ่งให้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เป็นงานลักษณะที่ไม่มีหัวหน้าประจำ เราจะต้องรู้จักว่าตัวเองมีจุดแข็งอะไร โดยจะมีการรวมคนที่เก่งจากหลายด้าน ต้องรู้หน้าที่ของตัวเอง ซึ่งเราจะต้องบอกว่าเราทำอะไรเสร็จแล้วบ้าง เมื่อเกิดปัญหาเราก็ต้องแจ้งหัวหน้าว่ามีปัญหาอะไร ต้องดูว่ามีงานอะไรที่สำคัญ ต้องสามารถปรับได้ ผลความสำเร็จก็จะวัดจากความสำเร็จ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 11)

“การทำงานแบบโปรเจกต์เล็ก ๆ มีแบ่งการทำงานออกเป็นระยะ แบ่งทีมออกไปทำสิ่งต่าง ๆ พร้อมกันแล้วกลับเอาเข้ามาทดสอบและมีการตรวจสอบกระบวนการ ที่สำคัญคือเรื่องการสื่อสาร การกระจายข้อมูลกัน ปัญหาคืออะไร ทำให้งานสามารถไปต่อได้” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 7)

“มีการเก็บข้อเสนอแนะของลูกค้าตลอดเวลา เพื่อให้แก่งานน้อยที่สุดและรวดเร็วที่สุด” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 4)

“การทำงาน โปรเจกต์จะมีการสร้างทีมขึ้นมา โดยรวมคนจากทีมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 3)

“มีการกำหนดคนที่จะมาเป็นผู้นำของการทำงานในโครงการก่อนและก็จะมีส่วนของความเป็นเจ้าของในผลงาน (Product Owner) ดูแลในภาพรวมของคนที่ทำงานจริงและตรวจสอบคุณภาพ”

“การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) หากคำตอบแบบตายตัวไม่ได้ มันจะคล้ายการทำงานโปรเจกต์ (Project Base) ก็คือไม่มีสายการบังคับบัญชาแต่จะต้องดึงคนจากแผนกต่าง ๆ ที่มีความสามารถมารวมกันทำงาน งานหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 26)

“การทำงานร่วมกันจากหลายส่วนงาน (Department) มานั่งคุยกันหรือทำงานร่วมกัน และทำการตกลงและวางแผนการทำงานว่าอาทิตย์นี้เราจะทำอะไร อาทิตย์หน้าจะทำอะไรบ้าง วางแผน

ล่วงหน้าไว้เลยและทำให้เกิดผลงานย่อย ๆ เกิดขึ้น ทำให้มันเร็ว ๆ และผลิตภัณฑ์ (Product) ออกมาไวไว และเอาชิ้นงานเข้ามาดูกันแล้วก็ให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) กัน และพอทำไม่ได้ก็เอาไปปรับปรุงให้มันดีขึ้นเรื่อย ๆ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 22)

“จะต้องมีการประสานงานกับคนที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะหาวิธีการทำยังไงก็ได้ให้เร็วที่สุด หรือเอาความรู้ที่ทุกคนมีมาใช้ประโยชน์ให้กับลูกค้าให้เร็วที่สุด แล้วก็มีความยืดหยุ่นในการทำงาน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 40)

โดยไม่ได้ยึดที่วิธีการทำงาน สามารถตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาและปรับเปลี่ยนรูปแบบได้เองผ่านการเห็นชอบภายในทีม โดยไม่ต้องรอการอนุมัติจากหัวหน้าเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดกับลูกค้าในเวลาที่เหมาะสมเร็ว ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“เข้าใจว่าเป็นการทำงานอีกรูปแบบหนึ่ง ยืดหยุ่น คล่องตัว มีการแบ่งการทำงานออกเป็นทีมย่อย สามารถตัดสินใจได้เองและไม่ต้องรออนุมัติจากหัวหน้าทีม” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 23)

“ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ชัดเจน จะต้องเป็นคนที่ยืดหยุ่น งานของตัวเองจะต้องทำอะไร ทำงานเร็วทั้งในเรื่องวิธีคิดวิธีการทำงาน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 12)

“การทำงานแบบทีมมีความเชื่อใจและให้ความไว้วางใจทุกคนในทีม สามารถกระจายตัวด้วยตัวเองแล้วกลับมารวมตัวเพื่อให้งานสำเร็จ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 10)

“วิธีการทำงานมีมากกว่า 40 รูปแบบ เพราะไม่ได้ยึดที่วิธีการแต่จะดูว่าจะอะไรที่เหมาะสมและนำมาประยุกต์ใช้งาน โดยต้องเลือกจากวิธีที่เหมาะสมและสามารถปรับได้” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 6)
ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 5

เป็นหลักการของการบริหารจัดการงานทั่วไป แต่มันจะเพิ่มในส่วนของการวางแผนมากขึ้น วางแผนให้เหมาะสม ปรับเปลี่ยนได้ง่ายพัฒนาแผนงาน มีรูปแบบที่รวดเร็วยิ่งขึ้น

Agile แบ่งช่วงการทำงานออกเป็นช่วงเวลาสั้น ๆ โดยที่การทำงานจะเน้นที่ทีมงานเป็นหลักและทำความเข้าใจความต้องการของผู้ใช้งาน ก่อนที่เราจะออกผลิตภัณฑ์ (บางที่ผู้ใช้งานยังไม่รู้ว่าโจทย์มีอะไรบ้างและต้องการอะไร) สามารถคิดผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ออกมาได้และเกิดนวัตกรรม (Innovation) เพราะว่ามันมองลึกไปมากกว่าพื้นฐานที่ลูกค้าต้องการมากกว่าและอาจจะให้ได้มากกว่าที่ลูกค้าต้องการ

“Agile มันสามารถตอบได้มากกว่านั้น คู่มือชีวิตประจำวัน ความรู้สึกต่าง ๆ ทีมงานจะต้องทำความเข้าใจความต้องการลูกค้าก่อน ซึ่งตำแหน่งงานก็อาจจะเป็นนักออกแบบประสบการณ์ของผู้ใช้งาน (User Experience Designer) หรือเจ้าของโครงการ (Project Owen รวบรวมจัดทีม), ผู้เชี่ยวชาญ

(Specialist) และ หัวหน้าทีม (Scum Master) คุณเลยรายละเอียดหน้างานทำให้เกิดผลงานที่รวดเร็ว” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 1)

“การทำงานในลักษณะที่รวดเร็ว ว่องไว ลดรูปแบบในการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป เน้นที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 29)

“เริ่มจากวัตถุประสงค์แล้วเอางานใหญ่มาวางแล้วแยกย่อยออกมา โดยมีการทดสอบ การพัฒนา การออกแบบและส่งมอบผลงานให้กับลูกค้าแต่ละชิ้น ๆ ไป มีทีมงานที่มาทำงานร่วมกัน มีการพูดคุยกันเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้นในแต่ละวันจะต้องมีการพูดคุย มีการสื่อสาร (Communicate) ให้คนมาคุยกันถึงวิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดชิ้นงานและเมื่อจบงานหนึ่ง สปรินต์แล้ว มาสะท้อนว่าสิ่งที่ดีที่เรามีอะไรบ้าง สิ่งที่จะต้องพัฒนามีอะไรบ้าง สิ่งที่จะควรจะต้องออกไปมีอะไรบ้าง แล้วก็ไปต่อที่งานสปรินต์สองซึ่งจะทำให้ตอบโจทย์ลูกค้า ดังนั้นการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) จึงมีการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เน้นการที่จะตอบรับการเปลี่ยนแปลง เน้นที่ผลลัพธ์ เน้นการร่วมมือร่วมใจกับลูกค้าและปรับตามสิ่งที่ลูกค้าต้องการ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 28)

“รูปแบบทำงานแบบการแบ่งกลุ่มการทำงาน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน แต่ละคนจะต้องมีความรับผิดชอบ มีวินัย (Discipline) ในการทำงานแล้วจะต้องมีการแบ่งปันความรู้และมีการอัปเดตข้อมูลกัน คัดกระบวนการที่ยาว ๆ มาเป็นกระบวนการสั้น ๆ มีการรับข้อเสนอแนะเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งอาจจะเปลี่ยนไปจากความต้องการตอนแรกก็ได้ เพราะฉะนั้นจะเน้นเรื่องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในเวลาอย่างรวดเร็ว” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 27)

“หาทางว่าจะทำยังไงให้เราสามารถออกผลิตภัณฑ์ได้ทันกับความต้องการของลูกค้าได้ รวดเร็วขึ้น ส่งต่องานเป็นทอด ๆ เปลี่ยนเป็นการทำงานแบบทำไปแก้ไปคุยกับลูกค้าไปและรับข้อเสนอแนะจากลูกค้าเพื่อทำให้มั่นใจว่าสิ่งที่ทำไปตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่และสามารถส่งผลลัพธ์ได้ทันท่วงที” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 25)

“Agile มันไม่มีรูปแบบที่ตายตัวเน้นที่ตัวผลงาน เน้นการให้ความร่วมมือกัน (Collaboration) เน้นที่ความยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เน้นเรื่องการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empower) ทีมงานให้สามารถทำสิ่งเหล่านี้ได้ เพราะ Agile มันคือความคล่องตัว คือจะทำยังไงก็ได้ ให้มันคล่องตัว” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 21)

“Agile คือวิถีของการทำงาน กระบวนการมันคือกลไกที่เอามาใช้ อย่างแรกเราต้องเข้าใจ ก่อนที่เราถูกมอบหมายมาให้ทำงานอะไร งานแบบนี้ทำงานบนรูปแบบอะไร สมมติว่าเรามีหน้าที่ของเราปกติ วันที่เราถูกมอบหมายมา เราก็ต้องเข้าใจการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) มันไม่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน มีแต่เป้าหมายและผลลัพธ์คือการทดลองและปรับเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ ไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 20)

4.2.4 ปัจจัยใดที่ส่งผลให้การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ประสบผลสำเร็จ

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ประสบผลสำเร็จนั้นมีทั้งหมด 7 ปัจจัยดังต่อไปนี้

- การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน (Goal Setting) เนื่องจากการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น เป้าหมายคือปัจจัยหลัก เป็นแนวทางที่จะทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จ ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญ ได้กล่าวไว้ดังนี้

“ต้องการให้เกิดผลลัพธ์และลดค่าใช้จ่าย และออกสินค้าและบริการให้ได้ก่อนคู่แข่ง อยากรเห็นผลลัพธ์ที่เร็วขึ้น และแก้ไขข้อผิดพลาดได้ระหว่างการทำงาน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 23)

“เป้าหมายที่ชัดเจนว่าทำเพื่ออะไร เพื่อเป็นการกำหนดทิศทาง ยึดหยุ่น พร้อมทั้งจะล้มแล้วลุก ขยายออกได้” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 16)

“เป้าหมายที่ชัดเจน ทุกคนมองไปที่เป้าหมายเดียวกันสำคัญที่สุด และทำงานของตัวเองให้สำเร็จ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 12)

“ปัจจัยที่ส่งผลคือการยึดอยู่กับเป้าหมายหลัก ทุกคนในทีมจะต้องยึดอยู่ที่จุดประสงค์เดียวที่ตั้งทีม Agile นี้ขึ้นมา ถ้าทุกคนมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน ยึดจุดประสงค์การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ก็จะประสบความสำเร็จ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 26)

“วิธีการทำงานแบบเดิมที่ทำอยู่ไม่ตอบโจทย์กับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ไม่ตอบโจทย์กับความต้องการลูกค้าหาวิธีการใหม่ที่จะรวดเร็วเพื่อตอบโจทย์ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 25)

- การสื่อสารที่ดี (Communication) เนื่องจากการทำแบบคล่องตัว (Agile) มีความรวดเร็วในการทำงานมากและสามารถเกิดปัญหาได้ตลอด การสื่อสารที่ดีจะช่วยรายงานความคืบหน้าหรือปัญหาที่พบระหว่างการทำงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้สามารถแก้ปัญหาและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“การสื่อสาร การร่วมมือกันในทีม การรับผิดชอบหน้าที่ของตัวเองและต้องตั้งใจด้วยว่าเราจะต้องเสร็จเพื่อให้คนอื่นไปทำต่อได้ ที่สำคัญคือการเรียนรู้ ความเร็วคือสิ่งที่สำคัญ เราต้องสามารถเรียนรู้ด้วยตัวเอง” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 7)

“การสื่อสารที่ชัดเจนและต้องเกิดการแบ่งปันองค์ความรู้เพราะต้องมีการเอาไปทำและมีการตอบรับกลับมา ความรวดเร็วในการทำงานและปรับเปลี่ยนได้เสมอ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 20)

“การสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนมีการแบ่งปันองค์ความรู้ ทิศทางที่จะไปสู่เป้าหมาย การสื่อสารทั้งผู้ส่งและผู้รับสาร ความยืดหยุ่นที่สามารถทำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 15)

- ทักษะคิดในการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) (Agile Mindset) โดยการเปิดรับ ยอมรับปรับการทำงานที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เปิดกว้างไม่ยึดติดกับกรอบ ไม่ยึดติดกับวิธีการพร้อมที่จะเรียนรู้กล้าผิดพลาดและพร้อมที่จะพัฒนาเพราะการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อย ๆ ถ้าเป็นคนที่ยึดติดกับกรอบ ไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงก็ไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้ ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“กรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) พร้อมที่จะเรียนรู้กล้า ลองกล้าผิดพลาด มีวินัย (discipline) พร้อมที่จะพัฒนาและมีการสื่อสารอย่างถ่วงถึงในทุกวัน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 38)

“ความยืดหยุ่น และมีทัศนคติ (Mindset) ที่ดี นำเทคโนโลยีมาใช้ เรียนรู้จากผู้อื่น ทำให้วิธีการทำงานสะดวกขึ้น” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 13)

“มีทัศนคติ (Mindset) ที่ดี แนวทางที่ปฏิบัติ ทำไปเพื่ออะไร เปิดใจ (Open Mind) ที่จะฟังผู้อื่น ไม่ยึดติด เรียนรู้ไปเรื่อย ๆ เรียนรู้ด้วยตัวเอง หาแนวความคิดใหม่ ๆ ในเรื่องเทคโนโลยี เน้นเรื่องการให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานให้เกิดการทำงานเป็นทีม (Team Work)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 9)

- การทำงานเป็นทีม (Team Work) และการทำงานร่วมกัน (Collaboration) จะส่งผลให้การทำงานประสบผลสำเร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“การร่วมมือร่วมใจ แบ่งปันความคิด (Share Idea) หรือสะท้อนปัญหา เพื่อหาทางแก้ไข ทำให้การทำงานสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้เสมอ ความคิดของคน คนคือปัจจัยหลัก” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 11)

“ปัจจัยที่สำเร็จก็คือทุกคนต้องให้ความร่วมมือ ทุกคนต้องมองที่เป้าหมายเดียวกันก่อนว่าปลายทางจะเป็นยังไงจะต้องทำงานยังไง ทั้งทีมต้องเข้าใจเหมือนกันแล้วก็มีตรวจสอบงานที่ทำอยู่ตลอดเวลาว่าทำอะไรไปบ้างมีข้อผิดพลาดอะไรดำเนินการเปลี่ยนแปลงและรีบแก้ไข โดยจะดำเนินไปพร้อม ๆ กันและสื่อสาร (communicate)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 2)

“ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความร่วมมือกับการเห็นเป้าหมายของงานและความคล่องตัวของทีม” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 18)

- ความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการทำงานเป็นตัวแปรที่ส่งผลให้ทีมงานสามารถที่จะปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างรวดเร็ว ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“ทีมงานต้องยืดหยุ่น (flexibility) ปรับตัวเร็ว พร้อมที่จะยืดหยุ่น (Flexibility) และปรับเปลี่ยน ไม่ยึดติดกับอะไร” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 4)

“เป็นคนที่ยืดหยุ่น (Flexible) ปรับตัวเร็วยอมทิ้งสิ่งที่ยอมคิดมาที่มันไม่เวิร์คเราก็ต้องปรับตัว ทีมงาน หัวหน้าหรือผู้บริหารสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว Agile อาจจะค่อนข้างมั่ว

อาจจะไม่ได้ทำตามแผนทุกอย่าง เพราะฉะนั้นจะต้องมีการสื่อสารในทีมกันตลอด เพราะว่างานอาจจะงถ้าเราไม่สื่อสารว่าทำถึงไหนแล้วหรือทีมเจอปัญหา ก็ต้องรีบแจ้งปัญหาและแจ้งความคืบหน้าให้คนในทีมอย่างต่อเนื่อง” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 1)

“ล้มแล้วพร้อมที่จะลุก (Resilience) เห็นความสำคัญของสิ่งที่จะทำ และสามารถเปลี่ยนแปลง (Change) ได้อย่างรวดเร็ว” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 29)

“คุณสมบัติของคนที่เข้ามา ต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 20)

“การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ (Empowerment) ทุกคนต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง มีความรับผิดชอบ ร่วมแรงร่วมใจ (Collaborate)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 21)

- ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่มีความสำคัญกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เนื่องจากผู้นำจะเป็นคนที่ช่วยในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานและช่วยผลักดันให้ทีมงานเกิดความร่วมมือ (Collaborate) และมุ่งมั่นในการทำงาน สนับสนุนให้ลูกทีมหรือคนที่ทำงานในทีมให้กล้าคิดกล้าทำ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคน ความเป็นผู้นำจะสามารถทำให้ไปสู่เป้าหมาย เพราะมีการปรับเปลี่ยนแผนงานได้เรื่อย ๆ เพราะฉะนั้นผู้นำก็คือคนที่จะนำพาให้ไปสู่เป้าหมาย” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 8)

“ทิศทาง (Direction) ของผู้บริหารที่ชัดเจน มีการชี้แจง การสื่อสาร (Communication) แผนงานที่ชัดเจน ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็น โค้ช (Coach) เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 3)

“ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญ เน้นการทำงานเป็นทีม เน้นคนที่เป็นผู้นำ (Leader) มอบหมายอำนาจ ความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับทีมงาน ทุกคนจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นในเรื่องการที่สื่อสารอย่างสม่ำเสมอ เน้นการทำงานเป็นทีมของทุกฝ่าย” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 28)

- ความรับผิดชอบ ความมีวินัย (Discipline) การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เป็นรูปแบบการทำงานที่ให้อิสระกับทีมงาน มีความยืดหยุ่น ทุกคนสามารถเลือกทำหรือไม่ทำอะไรก็ได้ ตามที่เห็นว่าเหมาะสม ไม่มีการติดตามจากหัวหน้างาน ดังนั้นหากพนักงานที่เข้ามาทำงานในการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีวินัยในตัวเองก็จะทำให้ไม่เกิดผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิม ๆ มีความคิดที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทีมงานเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยที่ทุกคนจะต้องรู้หน้าที่ของตัวเองว่าจะทำอะไร ทำอย่างไรให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaboration) และเข้ามาคุยกันบ่อย ๆ เพื่อให้รับรู้

สถานการณ์ เพื่อที่ปรับเปลี่ยนสิ่งที่ทำให้สอดคล้องกัน และการตัดสินใจที่รวดเร็วของผู้นำ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 6)

“ปัจจัยที่ส่งผลในระดับองค์กรเป็นเรื่องของโครงสร้างและกลไกขององค์กรจะต้องรองรับในตัวบุคคลจะต้องเป็นคนที่เปิดใจ (Open Mind) และมีวินัย (Discipline) ในการทำงาน มีความรับผิดชอบ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 27)

4.3 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

ในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

4.3.1 ภาวะผู้นำส่งผลต่อการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) อย่างไร

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้นำ (Leader) ส่งผลให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้อำนาจในการตัดสินใจกับทีมงานเกิดการร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม สร้างความคล่องตัวและรวดเร็วในการทำงาน ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“ผู้นำจะเป็นคนที่ทำให้ทุกคนเห็นภาพ สร้างความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ในทีมให้ได้ สร้างทีมให้ได้และกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 18)

“ส่งผล ทักษะที่ดีของผู้นำที่ดี สื่อสารให้สามารถมองเห็นภาพให้ได้ว่างานส่งผลกับใครเกี่ยวข้องกับใคร เป็นคนที่มีฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ให้แรงบันดาลใจ สามารถบริหารจัดการได้อย่างดี ต้องสามารถกระตุ้นลูกทีมได้ สร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 13)

“ผู้นำเป็นหัวใจสำคัญ ต้องเข้าใจและมีความรู้ความเข้าใจทั้งหมดก่อน จะต้องรู้ว่าทีมตัวเองดียังไง หาทางที่จะไปสู่เป้าหมาย ผู้นำต้องแข็งแกร่ง มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการแก้ปัญหา” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 8)

“ส่งผล คนที่เป็นหัวหน้า ถ้าเค้าไม่สื่อสารปัญหาที่เกิดขึ้น มันก็จะทำให้งานไม่สำเร็จ คนที่เป็นผู้นำ จะต้องเป็นตัวอย่างได้ต้องเข้าใจการทำงานในลักษณะนี้ก่อน ต้องเชื่อใจว่าลูกน้องทำได้ ต้องให้อำนาจในการตัดสินใจปล่อยให้ลูกน้องทำงานเองได้แล้วก็ต้องแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เจอ หรือต้องให้คำแนะนำได้ว่าการแก้ปัญหามีทางเลือกอะไรบ้าง” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 7)

“ถ้าเป็นผู้นำ (Leader) ที่ฟังมากกว่าพูด หรือไม่เอาประสบการณ์เก่า ๆ มาตีกรอบ เปิดใจ มันก็ทำให้การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) สำเร็จ แต่ถ้าเกิดเป็นผู้นำอีกแบบที่ไม่เปิดใจเอางานเคยประสบความสำเร็จเข้ามาตีกรอบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) มันก็อาจจะยาก” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 22)

“ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้อำนาจในการตัดสินใจเปิดข้อมูลให้ลูกน้อง สร้างเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดความเชื่อใจ ให้ลูกน้องสามารถตัดสินใจได้ให้เกิดผลสำเร็จ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 9)

“ผู้นำเป็นคนที่บอกแนวคิด ปัจจัยหลักจะอยู่ที่ทีมงานว่าเจ้าในแนวคิดใหม่ มีหน้าที่ให้แนวความคิดกับกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่ดี” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 4)

“คนที่เป็นหัวหน้าสูงสุด (Project Owner) หรือผู้นำ (Leader) จะต้องมีความรู้ผู้นำที่สูงมาก แล้วก็เป็คนที่เร็วและเปิดใจในการรับข้อเสนอแนะต่าง ๆ ถ้าหากว่ายึดติดมาฟังข้อเสนอแนะแล้วแก้ตัวตลอดเวลาหรือหาข้ออ้าง ผู้นำแบบนี้ก็จะไม่สามารถนำการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ได้ แต่ผู้นำที่ชอบตั้งข้อสงสัย ฟังมาแล้วตรงนี้แปลก ๆ แล้วหาทางแก้ มันก็จะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากกว่า” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 1)

โดยผู้นำจะเป็นผู้ที่จะมีบทบาทสำคัญที่ช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ เป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายและทิศทาง และขับเคลื่อนร่วมกับทีมงานเพื่อให้เกิดการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) อย่างถาวร ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“สำคัญมากและมีผลกระทบมาก ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดทิศทางและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 17)

“ผู้นำจะเป็นคนที่อำนวยความสะดวกให้ทีมทำงาน แบ่งปันความรู้และปัญหา จากนั้นทีมจะเข้าใจสถานการณ์ เกิดการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหา” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 15)

“ผู้นำมีความสำคัญ เป็นผู้ที่กำกับ รู้ชัดเจน เก่งงาน เก่งคน เป็นคนที่นำให้ทีมทำงานไปในทางเดียวกันและพัฒนาทีมงาน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 12)

“ผู้นำเป็นคนที่มืบทบาทสำคัญที่ช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ เป็นคนที่คิดแผนในการทำงาน ขอความคิดเห็น สร้างการร่วมไม้ร่วมมือในการทำงาน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 11)

“ผู้นำมีผลแน่นอน การนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ อะไรที่จะทำให้เกิดความคล่องตัว โดยที่นำสิ่งใหม่ ๆ ทักษะใหม่ ๆ มาเพื่อให้ทีมงานลองทำและรับฟังปัญหา” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 6)

“มีอิทธิพลมาก เพราะทิศทางของงานจะมีการปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาถ้าผู้นำไม่มีหลักที่มั่นคงในการที่จะนำทีมไปสู่เป้าหมาย” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 3)

“ส่งผลมาก เพราะอยู่ที่มุมมอง ทักษะของผู้นำที่จะมาขับเคลื่อนให้เกิดการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) อย่างถาวร มีความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ช่วยให้ทีมงานแก้ปัญหาด้วยตัวของทีมงานเอง” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 28)

“ภาวะผู้นำส่งผลในมุมมองของทีมและมีความจำเป็นกับการทำงาน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 20)

ในมุมมองของตัวบุคคลที่ทำงานนั้นภาวะผู้นำในตนเอง (Self-leadership) ส่งผลให้เกิดความความตระหนักรู้ ความรับผิดชอบ มีวินัยในการทำงาน กล้าคิด กล้าที่จะตัดสินใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานให้สำเร็จ ได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“ภาวะผู้นำส่งผลให้เกิดการรับฟังทั้งในมุมมองของคนทำงานและในมุมมองของลูกค้า มีวินัย (Discipline) ในการทำงาน รับผิดชอบตัวเอง รูปแบบการทำงานมันเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ๆ ทุกคนจะเป็นนายของตัวเอง ต้องรับผิดชอบ มีการแบ่งปันข้อมูล (Share) การอัปเดตข้อมูล เสนอความคิดเห็น และปรับตามโจทย์ของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 27)

“ภาวะผู้นำมีความจำเป็นกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เพราะว่าเป็นทีมหนึ่งทีม ก็ต้องการคนที่มีความสามารถเฉพาะด้าน และทุกคนก็จะต้องมีภาวะผู้นำในตัวเอง (Self-leadership) รู้ว่าจะต้องทำงานเสร็จตามเวลาที่กำหนด มีความรับผิดชอบ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 19)

“ส่งผลมาก เพราะทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำในตนเอง เพราะฉะนั้นภาวะผู้นำทุกแบบส่งผล กับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) กลับไปที่พื้นฐานคือ ภาวะผู้นำคือความสามารถที่จะโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่เราต้องการ เพราะเราต้องทำงานกับคนอื่น ทำให้ส่งผลในทุก ๆ ด้าน ทุกมิติ ทั้งการคุยกันเองในทีม การชักนำตัวเองให้สามารถทำงานในทีมได้ การมีวินัยในตัวเอง หรือการไปถึงจุดลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเชื่อเราและไว้ใจ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 26)

“สำคัญมาก เพราะว่าโดยภาพรวมของ Agile คือ เราจะเชื่อว่าทุกคนกำลังทำงานของตัวเองอยู่ ต้องรับผิดชอบและตัดสินใจในสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในการตัดสินใจ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 21)

“ภาวะผู้นำส่งผลมากกว่าการทำงานแบบปกติด้วยซ้ำ เพราะว่าการทำงาน Agile ไม่ได้แสดงว่าคนนี้เป็นหัวหน้าคนนี้เป็นเหมือนปกติ ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำในตัวเอง หัวหน้าอาจจะไม่รู้ว่างานที่ทำอยู่ก็ได้ ดังนั้นก็ต้องมีภาวะผู้นำในตนเอง” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 1)

“ภาวะผู้นำต้องมีทุกคน ต้องมีภาวะผู้นำในตัวเอง (Self-leadership) เพราะ โครงสร้างในการทำงานแบบแนวราบ (Flat Line) ทุกคนเท่าเทียมกัน มีหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพเหมือนกันทำให้งานนั้นสำเร็จ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 10)

4.3.2 ลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) นั้น ผู้นำต้องเป็นคนที่เปิดใจ (Open Mind) ไม่ยึดติดกับกรอบเดิม ๆ ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นพร้อมที่จะเรียนรู้ เป็นผู้ฟังที่ดี รับฟังและเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน เป็นผู้ที่คอย

ให้การสนับสนุนหรือคอยอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน (Facilitator) เป็นคนที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง (Flexibility) สามารถปรับตัวหรือปรับรูปแบบการทำงานได้อย่างเหมาะสม (Adaptability) ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“เป็นคนที่พร้อมที่จะสนับสนุนให้ลูกทีมหรือคนที่ทำงานในทีมให้กล้าคิด กล้าแสดงออก กล้าที่จะมาเป็นผู้นำ เพราะจะต้องมีการคิดร่วมกันแบ่งปันความคิด (Share Idea) ร่วมกัน คอยอะไรต่าง ๆ เข้ามาใช่คนที่จะมาเป็นหัวหน้าคนเดียวที่จะต้องคุมงานเรื่องนั้น เพราะในแต่ละคนจะมีงานในโปรเจก (Project) ของตัวเอง และแต่ละคนสามารถที่จะเป็นหัวหน้าโปรเจก (Project Manager) แยกในแต่ละโปรเจก (Project) ของตนเองได้ ดังนั้น เล้าจะต้องเป็นคนที่ทำให้โอกาส และเปิดโอกาสให้แต่ละคนทำงาน แล้วตัวเล้าเองต้องติดตามอยู่ข้างนอกและคอยช่วยเหลือน้องได้ ผู้นำก็คือส่วนหนึ่งที่ทำให้ Agile ประสบความสำเร็จ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 24)

“เป็นผู้คอยให้การสนับสนุน (Facilitator) จะช่วยให้ทีมสามารถทำงานได้ เป็นคนที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) รู้ว่าจะเล่นตอนไหน ตอนไหนต้องจริงจัง สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสม (Adaptability)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 15)

“เป็นคนที่ยืดหยุ่น เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นคนที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติ (Mindset) ที่ดี” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 11)

“ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงาน (Empowerment) และสร้างแรงบันดาลใจที่ดี (Inspire) ให้ทุกคนดึงความสามารถออกมา” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 10)

“เป็นคนที่เปิดใจ (Open Mind) เปิดรับ มีความโปร่งใส (Transparent) ไม่เก็บข้อมูลไม่กับตัวเอง แบ่งปันข้อมูลกับลูกน้อง เพื่อหาทิศทางในการปรับเปลี่ยน หลีกทางให้ลูกทีม เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) ไม่ใช่คนเจ้ากี้เจ้าการ ให้แนวทางพร้อมที่จะ สนับสนุน (Support) และเติบโตไปด้วยกัน เวลาที่ติดปัญหาอะไรแล้วค่อยเข้าไปช่วย สร้างให้ทีมทำงานด้วยตัวเองได้ อย่างเปิดเผย” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 9)

“เน้นในเรื่องการบริหารจัดการ (Management) ทีมงาน ความคุม และเข้าใจรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 17)

“ต้องรับฟังทีมเยอะ ๆ เพื่อให้เข้าใจปัญหา ต้องสื่อสาร ถ้ามันมีข้อผิดพลาดในทีม งานผิดได้ ผิดก็แก้ไขใหม่ ทำให้ดี ปัจจุบันนี้ เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) ก็คือเป็นแบบนี้ มองว่าหัวหน้าต้องเข้าไปอยู่ในวง และก็เร็วด้วย สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง วิเคราะห์ปัญหา ใครทำอะไรถึงไหนแล้ว ต้องมีส่วนร่วม ต้องตั้งข้อสงสัย ช่วยลูกน้องได้ทันการ เวลาที่มีอะไรใหม่ไม่ได้เป็นไปตามแผนก็ต้องตัดสินใจได้โดยอยู่บนหลักการ และความต้องการของลูกค้า” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 7)

“มีวิสัยทัศน์ (Vision) ต้องการให้ทีมงานทำอะไรก็จะสื่อสาร (Communication) ออกไป ไม่บอกวิธีการให้ทีมงานคิดวิธีการเอง มีทักษะ (Skill) ในเรื่องการฟัง เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ฟังว่าทีมงานอยากจะเสนออะไร สิ่งที่เสนอมาน่าจะถามกลับว่าสิ่งที่คิดมาตอบโจทย์ ได้ครบถ้วนรึป่าว เพื่อให้ตอบโจทย์ได้ว่าสิ่งที่คิดมานั้นถูกต้อง สิ่งที่ไม่ตอบโจทย์ก็ไปหาข้อมูลเพิ่มเติม” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 6)

“ต้องมีความใจเย็น คิดตลอดเวลา อัปเดตข้อมูลแล้วกลับมาวิเคราะห์กับงานของตนเอง งานต้องมีการปรับเปลี่ยน บริหารจัดการทรัพยากร (Manage Resource) ยืดหยุ่นและเป็นกลาง” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 8)

“เป็นคนที่ปรับตัวเร็ว ยืดหยุ่นสูง สามารถล้มแล้วลุกได้อย่างรวดเร็ว (Resilient) ในตัวเอง เพราะว่าเราไม่รู้ว่าจะถูกปัจจัยอะไรมากระทบบ้าง เพราะฉะนั้นผู้นำต้องสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 3)

“เข้าใจเรื่องของการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ก่อนว่า Agile คืออะไร สามารถให้คำแนะนำลูกน้องได้ถูกต้องและรวดเร็ว ตัดสินใจได้รวดเร็วและสามารถแก้ปัญหาได้ทันเวลาที่ เป็นคนที่สามารถเข้าถึงลูกน้องได้ด้วย และตอบสนองได้ด้วย มีความสำคัญมาก” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 2)

“ผู้นำที่ทำให้ไม่สำเร็จ คือผู้นำที่อาจจะเก่งอีกแบบ จริง ๆ แล้วอาจจะไม่มีถูก ผิด เพราะไม่ใช่ทุก บริษัทที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เหมือนทีม ไม่ใช่ทุกทีมที่เหมาะสม คนที่จะทำให้ไม่สำเร็จก็อาจจะเป็นคนที่ยาวแผนล่วงหน้านาน ๆ ใช้เวลากับการวางแผนเยอะมาแล้วก็อิงกับแผนมากเกินไป ทำให้ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงแผนอาจจะยาก เรื่องของการสื่อสารเพราะถ้าผู้นำไม่สื่อสารให้ดีทีมมันก็จะละเมามาก ไม่รู้ว่ากำลังทำอะไรอยู่ ถ้าผู้นำไม่มีวิธีที่จะสื่อสารหรือสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมพอมันก็จะไม่สำเร็จ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 1)

“เป็นคนที่เปิดกว้างให้ลูกน้องทำงาน (Open mind) ต้องกล้าที่จะผิดพลาดได้ เป็นคนที่มอบหมายงาน คอยตรวจสอบ (Monitor) แต่ไม่ใกล้ชิดเป็นแบบพี่เลี้ยง (Mentor) ให้กับลูกน้องแต่ควรจะเป็นโค้ช (Coach) ให้กับลูกน้อง พร้อมทั้งจะเรียนรู้ไปด้วยกัน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 29)

“ทัศนคติที่ดีในเรื่องการบริหารคนและในเรื่องของการทำงาน จะต้องตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ในเวลาที่รวดเร็ว” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 27)

“เป็นคนที่เปิดรับความคิดเห็นจากผู้อื่น เปิดใจ ให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empower) ให้ทีมได้แสดงความคิดเห็น ยืดหยุ่น (Flexibility) ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขับเคลื่อน (Drive Team)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 19)

“ผู้นำที่ดีจะต้องฟังมากกว่าพูด ให้น้อง ๆ นำ ผู้นำมีหน้าที่ช่วยเหลือ (Support) ผู้นำจะต้องเป็นคนที่เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา คือไม่ได้มีแค่ทักษะใดทักษะหนึ่งที่เป็นเฉพาะทาง (Specialist) แต่จะต้องเป็นคนที่ มี ทักษะรอบด้าน (Multi-Skills)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 22)

“รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ มีความรับผิดชอบ และก็ไว้ใจคนอื่นเปิดรับความคิดใหม่ (Open to New Idea) เปิดรับผู้อื่น สร้างให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ (Corroborate) รู้จักใช้เทคโนโลยี วิเคราะห์ข้อมูล (Data) ใส่ใจในรายละเอียด ให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) และก็มี การสื่อสารที่ดี (Communicate)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 21)

ผู้นำจะต้องรู้จักการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี รู้จักชื่นชมให้กำลังใจทีมงาน กระตุ้นให้คนในทีมให้คิดสิ่งใหม่ ๆ (Motivate) เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายและทิศทางในการทำงาน มีการวางแผนและกำหนดรูปแบบการทำงานร่วมกับทีมงาน ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงาน (Empowerment) ไม่ยึดติดกับรูปแบบหรือวิธีการในการทำงาน ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“ผู้นำต้องรู้เป้าหมาย ไม่ยึดติดกับกรอบเดิม ๆ และต้องสื่อสารได้ดี มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นแบบอย่างที่ดี ลงมือทำ เป็นผู้นำแบบคลุกฝุ่น สร้างความเชื่อใจ มอบอำนาจให้กับลูกทีม (Empowerment) ปลอ่ยให้ตัดสินใจเอง เชื่อใจผู้อื่นกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เป็นผู้นำในลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) เป็นผู้นำไร้ตำแหน่ง กล่าวที่จะให้คนอื่นช่วยเหลือไม่ยึดติดกับอำนาจ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 16)

“ผู้นำที่รับฟังและเปิดใจ Agile ข้อดีคือมันยืดหยุ่น แก้งานน้อย ส่งมอบงานบ่อย เอกสารน้อย ซึ่งเราไม่ชอบงานเอกสารอยู่แล้ว ผู้นำต้องฟังเปิดใจให้กว้าง ให้ลูกน้องเสนอความคิด (Idea) เยอะ ๆ ทีมงานจะต้องคุยกับลูกค้าหลายรอบ ไม่ควรจะตัดสินใจเอง การที่ฟังจะทำให้คนในทีมกล้าที่จะแชร์ จะช่วยให้ตัดสินใจได้ดีขึ้น” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 4)

“ผู้นำต้องเป็นคนที่เปิดใจ เป็นคนที่มี Growth Mindset ให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) กับทีมงาน ยอมรับได้หากเกิดความผิดพลาดมีความยืดหยุ่นและตัดสินใจได้เร็ว เป็นผู้นำในลักษณะที่เป็นโค้ช (Coach) มากกว่าบาส (Boss)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 23)

“เข้าใจสิ่งแวดล้อม เข้าใจทีมงาน เข้าใจผลิตภัณฑ์ (Product) ใจเย็น เก่งเรื่องการสื่อสาร (Communication)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 14)

“ต้องเป็นคนที่วิสัยทัศน์ เป็นคนเก่งที่มองเห็นภาพรวม เข้าใจวิธีการทำงานในทีม เข้าใจเนื้องานทั้งหมดบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างดี (Drive Resource) คว้าถ้างานสะดวก จะกระทบกับอะไร มีภาวะผู้นำที่มีอิทธิพล (Influence) กระตุ้นให้คนในทีมให้คิดสิ่งใหม่ ๆ ตลอด มีพระเดชพระคุณ

เรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ๆ กล้าที่จะผิดพลาด ยอมรับความผิดพลาด ไม่ปิดกั้น เปิดกว้างและกล้าที่จะทำงาน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 13)

“มีการกระตุ้น (Motivate) ให้ทีมงานเกิดความสัมพันธ์ที่ดี มุ่งสู่เป้าหมาย หรือการเฉลิมฉลอง (Celebrated) ให้รางวัล ชื่นชมลูกน้องได้มันก็จะดี มันไม่ใช่หัวหน้าที่จะมาคอยสั่งอย่างเดียว ต้องมีพระเดชและพระคุณด้วย” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 7)

“ผู้นำจะไม่เข้าไปแก้ปัญหเองให้คนทำงานช่วยกันคิดแก้ปัญหา มีทักษะในการโน้มน้าว จูงใจ รู้จักจุดแข็งของคนในทีมในการที่จะมอบหมายงาน เป็นผู้ฟังที่ดี มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เพราะการทำงานเป็นทีมอาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) จะต้องพร้อมที่รับฟังความคิดเห็นของลูกทีม เน้นผลประโยชน์ระยะยาว (Long Term Benefit) มากกว่าระยะสั้น (Short term) และมีทักษะในเรื่องดิจิทัล (Digital) และก็รักในการเรียนรู้ที่จะพัฒนา” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 28)

“ลักษณะผู้นำที่เหมาะสม คือ ผู้นำมีหน้าที่สร้างอิทธิพล (Influence) ให้ทำตามในสิ่งที่ตนทำ มีวินัย มีความรับผิดชอบ สามารถล้มแล้วพร้อมที่จะลุกไปต่อ (Resilience) มีความอยากรู้ (Curiosity)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 26)

“ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้ที่ดี มีวิสัยทัศน์ (Visionary) สามารถที่จะสื่อสารความคิดตัวเองออกมาได้ (Good communication) เป็นผู้รับฟังที่ดี (Good Listeners) และเป็นคนที่ให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empower)แก่ ลูกน้อง ให้ลูกน้องมีอิสระ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ไม่เป็นเจ้านาย (Boss) แต่ต้องมีการสร้างอิทธิพล (Influencing) ที่ดี ที่สามารถโน้มน้าว คอยจูงใจ กระตุ้น (Motivate) คนรอบข้างได้” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 25)

4.3.3 ความสามารถของผู้นำที่ทำให้การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ประสบผลสำเร็จ ผลการวิจัย ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถ ดังต่อไปนี้

- มีความสามารถด้านการสื่อสาร (Communication) การสื่อสารที่ดีจะช่วยส่งผลให้งานประสบความสำเร็จได้ โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่สื่อสารเป้าหมายและทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน ถ่ายทอดสิ่งที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง ทำให้ทีมงานมองเห็นเป้าหมายที่จะทำร่วมกันและเข้าใจการทำงานมากขึ้น รวมไปถึงการสื่อสารเพื่อให้กำลังใจทีมงานได้อย่างเหมาะสมดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“การสื่อสาร (Communication) ที่ดี ทำอย่างไรให้ทีมงานได้คิดได้ลงทำเมื่อมีปัญหาสามารถที่ให้คำแนะนำในลักษณะที่ไม่ใช่การบอกเพื่อให้ทีมงานนำไปคิดต่อยอดได้เอง” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 6)

“ความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้เห็นภาพที่ตรงกันและชัดเจน เพราะคนมาจากแผนกที่ต่างกัน อะไรที่จะทำหรือไม่ทำ ต้องตัดสินใจ ช่วยเชิด ให้สร้างความคุ้มค่า (Value) ได้มากที่สุดกับ

ทุกฝ่าย การที่จะสร้างแรงบันดาลใจ (Inspire) ทีมได้ว่าจะทำอะไร เกิดอะไร ส่งผลกระทบต่อตรงไหน โฟกัสอะไร” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 9)

“ผู้นำจะต้องทำให้คนมาเข้าใจกันแบ่งปันข้อมูลกัน มีความรู้ในเรื่องผลิตภัณฑ์ และสามารถสื่อสารได้ดี” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 18)

“สามารถเลือกจุดเชื่อมต่อ (Connecting the Dots) ได้ดี สามารถสร้างกรอบความคิด (Conceptualize) ที่ดีเพื่อที่จะ เชื่อมต่อภาพในทุก ๆ จุดที่ทีมทำงาน ไปทำแล้วมาประกอบร่าง คอยจัดการให้ทุกคน ทำได้ทันเวลา มีการสื่อสาร (Communication) ให้ทุกคนว่าจะทำอย่างไรให้คุยกันมากขึ้น มีความเข้าใจกันมากขึ้น” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 10)

“มีความสามารถในการต่อรอง เพราะมันมีปัญหาได้ตลอดเวลา ต้องช่างสังเกต เพราะต้องไปรับข้อเสนอแนะ (Feedback) อาจจะมีเรื่องที่เป็นประเด็นที่สำคัญต้องดูให้ออก ต้องกล้าตัดสินใจ (Decision Making) และรวดเร็ว ความคาดหวังของลูกค้าคือเราต้องสามารถทำได้ทุกเมื่อ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 4)

“สามารถวางแผนได้ รู้วิธีการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เปิดโอกาสให้คนทำงานได้ สามารถที่จะสื่อสารให้กำลังใจ (Positive communication) เพราะว่าการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ต้องการความรวดเร็ว สามารถสร้างความเชื่อใจได้ จะต้องสร้างความไว้วางใจ เป็นคนที่เรียนรู้ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง เก่งคน (People Skill) ต้องทำงานกับคนที่หลากหลายจากหลายฝ่ายงาน เรื่องของการจัดการทรัพยากร” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 29)

“สามารถบริหารจัดการ (Team Management) สำคัญมาก มีการสื่อสาร (Communication) ที่ดี มีความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence) เพื่อที่จะก้าวทันการทำงาน รู้จักการสร้างการใช้โปรแกรมต่าง ๆ ในการทำงาน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 3)

“ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนที่รักทำงานกับคนอื่นได้ดี มีทักษะในการสื่อสารที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจ ได้รับความเข้าใจของคนอื่น (Empathy)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 26)

“การสื่อสารที่ดี (Communication) เพราะการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) มันจะทำให้เกิดอะไรที่สับสน ตลอดเวลา เพราะเป็นเรื่องใหม่ ผู้นำต้องสามารถจับประเด็นที่สำคัญ (Gap Key Content) และสามารถสื่อสารให้ทุกคิสปรับเข้าใจได้ เพราะแต่ละคิสปรับพูดภาษาต่างกัน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 22)

- รับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ (Active Listening) เข้าใจว่าผู้พูดต้องการสื่อสารว่าอย่างไร ใส่ใจฟังผู้พูด สามารถจับประเด็นและตั้งคำถามกลับ ตั้งข้อสงสัยและค้นหาความจริง ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เพื่อทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลกัน ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“มีทักษะการแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่ดี มีความรับผิดชอบ มีภาวะผู้นำ มีความรู้ในงานและมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 18)

“มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีทักษะ (Skill) ในเรื่องการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ (Active listening) จับประเด็นและสามารถตอบคำถามกลับไป อีกอย่างที่สำคัญคือทำอย่างไรที่จะสามารถที่จะสนับสนุนทีมงานให้ทำงานด้วยตัวเอง ทำให้ทีมงานรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ ในการที่จะทำและนำกลับมาตอบว่าสิ่งที่คิดมาว่าเหมาะสม” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 6)

“เป็นผู้ฟังที่ดี สร้างให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Built Collaboration) หรือเกิดความผูกพัน (Employees Engagement) และยืดหยุ่น (Flexibility)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 19)

“ความสามารถ การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer centric Mindset) สามารถสร้างความมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความผูกพัน (engagement people) คนที่ทำงานในทีม (Cross Function) ได้” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 27)

- การโน้มน้าวและจูงใจ (Persuasion) ความสามารถในการโน้มน้าวและจูงใจผู้อื่นจะทำให้ทีมงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เกิดมนุษยสัมพันธ์ ทำให้ทีมงานเปลี่ยนความคิด (Mindset) เกิดรู้สึกว่าทุกคนมีความสามารถและสามารถไปถึงเป้าหมายได้ และเกิดความร่วมมือ (Built Corroboration) ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“เน้นในเรื่องการบริหาร ควบคุมและดูแลทีมงาน มีความเข้าใจรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 17)

“ความสามารถในการที่ชวนให้ทีมเปลี่ยนทัศนคติ (Mindset) มาทำงานแบบใหม่ได้พูดถึงบริษัทที่ต้องการเปลี่ยนการทำงาน จะต้องมีความสามารถในการเล่าเรื่อง (Story Telling) ที่จะทำให้ทีมเข้าใจว่าวิธีการทำงานนี้มันเปลี่ยนไปอย่างไรบ้าง มันต้องเป็นอย่างไรบ้างที่จะทำให้เค้าเข้าใจและอยากที่จะทำตาม เพราะว่าเค้าอาจจะต่อต้าน รู้เรื่องเทคโนโลยี (Technology) มีเครือข่าย (Networking) ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 1)

“การโน้มน้าวจูงใจคน มีวิสัยทัศน์ มองในระยะยาว มีความสามารถในการบริหารคน บริหารทีม มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้คนในทีม เน้นที่ทีมงาน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 28)

“ผู้นำต้องมีทักษะในเรื่องของการกระตุ้นทีมงาน (Motivate Team) ให้รู้จักปรับตัวยืดหยุ่น (Flexible) ทำให้ทุกคนเห็นร่วมกัน มีการกำหนดทิศทาง (Direction) ที่ชัดเจนและสื่อสารออกไปได้ และชัดเจนว่าจะปรับไปทางไหน มีการตัดสินใจที่ดี” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 5)

“ทักษะก็คือจะต้องเป็นทั้งผู้นำที่ดี (Good Leader) และทีมงาน (Good Player) ได้ด้วย มีทัศนคติ (Mindset) ที่ดี สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี รวมถึงเป็นที่ปรึกษาที่ดีได้ เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ (Vision)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 2)

“ผู้นำจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจ ให้การชื่นชม (Motivate or Celebrated) ข้อนี้นั้นทำยาก ผู้นำต้องมีข้อนี้ เพราะการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) มันต้องเข้มข้นมาก ต้องมีสิ่งที่จะต้องสำเร็จ (Achievement) ตลอดเวลา ต้องดึงเครียดอยู่ตลอด ถ้ามีการสร้างแรงจูงใจ (Motivate) หรือ ชื่นชมลูกน้อง (Celebrated) ได้ ช่วยเหลือทีม คือคิดว่าถ้าถามว่าแบบไหนมันต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ก็จะต้องเป็นแบบที่ไม่ใช่ว่าสั่งให้ทำอะไร ทำอะไร แก้ไขปัญหาในทีมได้ มีทักษะเรื่องคน (People skill) มีการสื่อสาร (Communication) ตัดสินใจได้ ต้องตามงาน รู้จักสังเกต (Monitor) ได้ ไว้ใจในทีมงานซึ่งมันจะเหมือนหรือต่างกันมากหรือป่าว ต้องเป็นผู้นำ (Leader) มากกว่าผู้จัดการ (Manager)” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 7)

“การทำงานร่วมกับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถ มีอิทธิพล (Influence) และ ชักจูง (Convince) ผู้อื่น มีความรู้รอบตัว รู้จักคน รู้จักงาน รู้จักเทคโนโลยี” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 21)

- มีความสามารถในการโค้ช (Coaching) ผู้นำจะต้องรู้จักสังเกตพฤติกรรม พิจารณา หรือประเมิน สถานการณ์ ๆ ที่เกิดขึ้นภายในทีม และเข้าไปพูดคุยกับทีมงานอยู่เสมอ ค้นหาความจริง ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไข ปรับปรุง ปรับเปลี่ยนร่วมกับทีมงาน เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการทำงานได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม ดังผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“ผู้นำจะต้องมีทักษะการโค้ช (Coaching skill) ให้ทีมสามารถทำงานเองได้ แล้วก็มี ความสามารถในการเรียนรู้อย่างคล่องตัว (Learnings Agility) ใครรู้ใครเรียน เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ไม่ยึดติด” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 25)

“เป็นโค้ช (Agile Coach) รับฟังเก่ง ทำให้เห็นภาพ เข้าใจเรื่องที่คุย บริหารจัดการ กระบวนการได้ดี รู้ความคาดหวัง (Expectation) ว่าจะตอบภาพใหญ่ยังไง” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 15)

“สำคัญที่สุดคือเป็นเรื่องของลูกค้า (Customer) ต้องสังเกตพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง ของลูกค้า และโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไป และจับที่เปลี่ยนแปลงไปจะทำอย่างไรที่จะนำ ข้อมูลส่วนนั้นมาแชร์ มาใกล้ ให้ทีมงานเพื่อที่จะทำให้ทุกคนเข้าใจพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของ ลูกค้าตรงนั้นและทำการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับธุรกิจที่ต้องทำ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 6)

“ความสามารถของผู้นำ อำนวยความสะดวก (Facilitate) สามารถที่จะบริหารจัดการจะต้อง ไกด์งานได้ สามารถติดตามงาน อะไรยังไง แบบไหน เป็นพี่เลี้ยงที่ดี สามารถเป็นที่ปรึกษาที่ดี (consultant) เป็นคนที่เปิดกว้างมี ทักษะคติ (Mindset) ที่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง” (ผู้เข้าร่วมวิจัย ท่านที่ 24)

- ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในการทำงาน แบบคล่องตัว (Agile) นั้นสิ่งที่ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นผู้นำจะต้องมี ความสามารถในการที่จะรับมือและจัดการกับการเปลี่ยนแปลง รู้จักสังเกตพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง

ที่เกิดขึ้นและสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อลดปัญหาในการทำงานต่อไปในอนาคต
ตั้งผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ดังนี้

“ผู้นำต้องสื่อสารได้ดี ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ต้องตัดสินใจและมอบหมาย
เป็นแบบอย่างที่ดีและลงมือทำ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 16)

“ไม่จำเป็นต้องรู้ทุกเรื่อง แต่จะต้องมีทักษะเรื่องคน (People Skill) เป็นคนที่เปิดรับการสื่อสาร
(Open Communication) เปิดรับฟังและสามารถถ่ายทอดสิ่งที่อยากได้ ได้อย่างถูกต้อง สื่อสารดี มีทัศนคติ
ในการทำงานที่ดี พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีทักษะการติดต่อระหว่างบุคคล (Interpersonal skill) ที่ดี”
(ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 11)

“มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีด้วยเนื่องจากว่า Agile เป็นการทำงานที่รวดเร็วดังนั้นจึงมี
การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อช่วยให้การทำงานรวดเร็วยิ่งขึ้น ต้องรู้จักเอาเครื่องมือมาใช้” (ผู้เข้าร่วมวิจัย
ท่านที่ 1)

“การที่จะต้องรู้ว่าลูกทีมเก่งอะไร พัฒนาด้านไหน เก่งคน ฐานทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ต้อง
มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากร (Resource Oriented) ได้ดี” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 13)

“ต้องมีทักษะในงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน (Priority) ได้ สามารถบริหารจัดการ
และขับเคลื่อนทรัพยากรที่มีอยู่ได้เป็นอย่างดี (Resource Driven) (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 12)

“ไม่ยึดติดกับความสำเร็จเดิม แบ่งปันข้อมูลให้เกิดการทำงาน อำนวยความสะดวกให้กับ
ทีมงาน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 15)

“มีความรู้รอบด้าน เรื่องคนที่เราทำงานด้วย มีทัศนคติ (Attitude) ที่ทำได้ (Can Do) ทุกอย่าง
เปลี่ยนแปลงได้หมด พร้อมที่เปลี่ยนแปลง การแก้ไขปัญหา (Problem solving) กล้าชนกับปัญหา”
(ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 5)

“รู้งานทั้งหมดก็ดี เพราะเค้าต้องเป็นคนที่ย่างงานทั้งหมด หรือบางที่อาจจะต้องเป็นคน
วางแผนงานด้วย ก็มีส่วนที่จะให้ทีมงานเข้าใจ เพื่อที่จะจัดการเวลาได้ ไม่มากเกินไป และก็มีมารวดเร็ว”
(ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 8)

“ความสารถของผู้นำ รู้และเข้าใจธุรกิจ รู้จักผลิตภัณฑ์ที่ตัวเองทำบ้าง รู้จัก Agile รู้ว่า
ต้องทำอย่างไรบ้าง” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 25)

“จัดการกับอารมณ์ได้เป็นอย่างดี (Manage Emotion) มีความรู้ในงานที่ต้องทำ” (ผู้เข้าร่วม
วิจัยท่านที่ 20)

4.3.4 ลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) 5 อย่าง ที่สำคัญที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) 5 อย่าง มีดังนี้

- เปิดใจ (Open Mind) เปิดใจยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เปิดใจรับฟังผู้อื่น และพร้อมที่จะเรียนรู้กับสิ่งต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
- ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) คือ มีทักษะในการใช้ภาษาได้ดีทั้งด้านการฟัง พูด อ่าน เขียน สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีความสามารถในการถ่ายทอด การนำเสนอ มีวิจารณญาณที่ดีในการรับฟัง
- มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (People Skill) เป็นทักษะที่สร้างความร่วมมือในกลุ่มงาน รู้ถึงจิตใจคน เข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ รวมถึงทักษะในด้านการติดต่อสื่อสารและจูงใจคน ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานงานกันที่ดีและเกิดการทุ่มเทในการทำงาน
- มีทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking) หมายถึง กระบวนการคิดในรายละเอียด ความสามารถในการแยกแยะส่วนต่าง ๆ ออกเป็นส่วนพื้นฐาน หรือส่วนย่อย ๆ เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์ความเชื่อมโยง หรือความสัมพันธ์ของส่วนประกอบต่าง ๆ เป็นการคิดในเชิงตรรกะทีละขั้นตอนเพื่อแบ่งระบบข้อมูลขนาดใหญ่ออกเป็นส่วน ๆ เพื่อมาวิเคราะห์หาสาเหตุ หรือเป้าหมายที่ต้องการ
- ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) คือ ความสามารถในการปรับตัวกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พร้อมที่จะเรียนรู้ เปิดใจและก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ

1. เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำที่เหมาะสมต่อรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)
2. เพื่อศึกษาทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ของผู้นำที่เหมาะสมต่อรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลแบบ (In-Depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ Management ขึ้นไปภายในองค์กรต่าง ๆ ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยประกอบด้วยองค์กรทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่และจากหลากหลายธุรกิจ จำนวนทั้งสิ้น 30 ตัวอย่าง และทำการวิเคราะห์และสรุปผลวิจัยดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วนี้ ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจเป็นอย่างมากมีธุรกิจใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมากมาย ทำให้หลายองค์กรเริ่มต้นตัว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่รวดเร็ว เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และสามารถสนับสนุนกิจกรรมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการนำเอาแนวทางในการทำงานที่เรียกว่า Agile เข้ามาปรับใช้ภายในองค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การส่งเสริมความรวดเร็วและความยืดหยุ่นเพื่อให้ออกทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิด ซึ่งผู้นำคือปัจจัยหลักที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีภายในองค์กร ผู้นำที่ดีจะเป็นคนขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย จึงเป็นที่มาของการศึกษาในหัวข้อเรื่อง การศึกษาลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยแบ่งการศึกษา เป็น 2 รูปแบบ ทั้งการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In – depth Interview) ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัย โดยแยกออกเป็น 3 ส่วน คือ กระบวนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) และความสามารถของผู้นำที่ส่งผลให้การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ประสบความสำเร็จ

5.1.1 กระบวนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

จากผลการศึกษา Agile เป็นแนวทางในการทำงาน (Way of Work) ในรูปแบบที่มีความคล่องตัว (Agility) มีความยืดหยุ่นสูง (Flexibility) และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง (adapt to change) เรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว มีการสื่อสารในทุกช่วงของการทำงาน มีการพูดคุยกันภายในทีมเพื่อนำปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่นำมาหาทางแก้ไข มีความถี่ในการส่งมอบงานในระยะเวลาที่สั้น มีการปรับเปลี่ยนการทำงานอยู่เสมอ และสามารถลงมือปฏิบัติได้ทันที เพื่อให้สอดคล้องวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เกิดผลลัพธ์ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ H. Frank Cervone (2010) ที่กล่าวว่า Agile คือวิธีการทำงานเรียบง่าย มีความคล่องตัวสูงมีการกำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจนและไม่เกิดการขัดแย้ง ทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างสมบูรณ์ โดยวิธีการทำงานแบบวัฏจักรสั้น ๆ เพราะสมาชิกในทีมมีส่วนรับผิดชอบที่สำคัญ และรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ (Ownership) กระบวนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) จะมีการบังคับใช้การสื่อสารให้มากขึ้น

โดยปัจจัยที่ส่งผลให้การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ประสบผลสำเร็จนั้นมีทั้งหมด 7 ปัจจัยดังต่อไปนี้ การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน (Goal Setting) การสื่อสารที่ดี (Communication) มีทัศนคติแบบคล่องตัว (Agile Mindset) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้นำ (Leader) ความรับผิดชอบและความมีวินัย (Discipline) ซึ่งสอดคล้องกับคำแถลงอุดมการณ์แห่ง Agile (Agile Manifesto) 4 ประการ (The Agile Manifesto : 2001) คือ การให้คุณค่าและให้ความสำคัญกับ

- คนและการมีปฏิสัมพันธ์กัน มากกว่าการทำตามขั้นตอนและเครื่องมือ
- ซอฟต์แวร์ที่นำไปใช้งานได้จริง มากกว่าเอกสารที่ครบถ้วนสมบูรณ์
- ร่วมมือทำงานกับลูกค้า มากกว่าการต่อรองให้เป็นไปตามสัญญา
- การตอบรับกับการเปลี่ยนแปลง มากกว่าการทำตามแผนที่วางไว้

5.1.2 ลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

จากผลการศึกษา ลักษณะของผู้นำ (Leader) ส่งผลให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี สร้างให้เกิดการให้อำนาจในการตัดสินใจกับทีมงาน เกิดการร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ในการทำงาน เพื่อให้สร้างความคล่องตัวและรวดเร็วในการทำงาน โดยผู้นำจะเป็นผู้ที่จะมีบทบาทสำคัญที่ช่วยในการทำงานประสบความสำเร็จ เป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมาย ทิศทางและขับเคลื่อนร่วมกับทีมงานให้เกิดการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) อย่างถาวร

ลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) นั้นผู้นำต้องเป็นคนที่เปิดใจ (open mind) ไม่ยึดติดกับกรอบเดิม ๆ ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นพร้อมที่จะ

เรียนรู้ เป็นผู้ฟังที่ดี รับฟังและเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน เป็นผู้ที่คอยให้การสนับสนุน หรือคอยอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน (Facilitator) เป็นคนที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง (Flexibility) สามารถปรับตัวหรือปรับรูปแบบการทำงานได้อย่างเหมาะสม (Adaptability) สื่อสาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี รู้จักชื่นชมให้กำลังใจทีมงาน กระตุ้นให้คนในทีมให้คิดสิ่งใหม่ ๆ (Motivate) เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายและทิศทางในการทำงาน มีการวางแผนและ กำหนดรูปแบบการทำงานร่วมกับทีมงาน และให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงาน (Empowerment) ไม่ยึดติดกับรูปแบบหรือวิธีการในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ Guiding Principles of Agile Leadership (Parker, Holesgrove, and Pathak, 2015: 118-119) ว่าผู้นำแบบคล่องตัว (Agile Leader) คือ ความสามารถในการนำทางทีมและการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของทีมโดยการกำหนด การเผยแพร่ วิสัยทัศน์ที่ชี้แนะให้ทีมเกิดความยั่งยืน สนับสนุนกิจกรรมของทีมและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมีการอภิปรายร่วมกับทีมอย่างต่อเนื่อง สร้างความรู้สึกต่อที่ดีทำให้เกิดความเข้าใจวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน จะช่วยให้ทีมสามารถตัดสินใจ ทำให้เกิดคุณค่าและขั้นตอนในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิด แรงบันดาลใจและมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุด

5.1.3 ความสามารถของผู้นำที่ทำให้การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ประสบผลสำเร็จ

จากผลการศึกษา พบว่า ผู้นำต้องมีทักษะและความสามารถ ดังนี้

- มีความสามารถด้านการสื่อสาร (Communication) การสื่อสารที่ดีจะช่วยส่งผลให้ งานประสบผลสำเร็จได้ โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่สื่อสารเป้าหมายและทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน ถ่ายทอด สิ่งที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง ทำให้ทีมงานมองเห็นเป้าหมายที่จะทำร่วมกันและเข้าใจการทำงานมากขึ้น มีการสื่อสารเพื่อให้กำลังใจทีมงานได้อย่างเหมาะสม รวมไปถึงการรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ (Active Listening) เข้าใจว่าผู้พูดต้องการสื่อสารว่าอย่างไร ใส่ใจฟังผู้พูด สามารถจับประเด็นและตั้งคำถามกลับ ตั้งข้อสงสัย ค้นหาความจริงและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เพื่อทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลกัน
- การโน้มน้าวและจูงใจ (Persuasion) ความสามารถในการโน้มน้าวและจูงใจผู้อื่นจะทำให้ทีมงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เกิดมนุษยสัมพันธ์ ทำให้ทีมงานเปลี่ยนความคิด (Mindset) ทำให้รู้สึกว่าทุกคนมีความสามารถที่จะไปถึงเป้าหมายได้ และเกิดความร่วมมือ (Built Corroboration) ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน
- มีความสามารถในการโค้ช (Coaching) ผู้นำจะต้องรู้จักสังเกตพฤติกรรม พิจารณา หรือประเมิน สถานการณ์ ๆ ที่เกิดขึ้นภายในทีม และเข้าไปพูดคุยกับทีมงานอยู่เสมอ ค้นหาความจริง ค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไข ปรับปรุง ปรับเปลี่ยนร่วมกับทีมงาน เพื่อให้สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม

- ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) นั้นสิ่งที่ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะรับมือและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพื่อลดปัญหาในการทำงานต่อไปในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับ Jane and Aitken (2012) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาความเป็นผู้นำแบบคล่องแคล่ว (Agility Leadership) โดยพบว่า หลักการที่ใช้ 6 ประการ ได้แก่ 1) การกระทำและให้ความรู้สึกที่ดี (Sense making and giving) 2) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Creating a learning culture) 3) การมีบทสนทนาร่วมกับผู้อื่น (One-to-many dialogue) 4) มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) 5) มีความสามารถจัดการกับความท้าทายอย่างมีประสิทธิภาพ (Orchestrating the performance challenge) และ 6) มีความสามารถในการโค้ช (One-to-one dialogue)

5.2 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการศึกษาลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่อาจจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาหรือปรับใช้ในการเปลี่ยนแปลงในอนาคตดังนี้

1. ความผิดพลาดมักเกิดจากการที่ยึดติดที่วิธีการหรือกระบวนการมากเกินไป ผู้นำควรจะเป็นแบบอย่างที่ดีของการปรับเปลี่ยน เพราะฉะนั้นอย่าทำตามกระบวนการมากเกินไปจะต้องปรับขยับอยู่เรื่อย ๆ ไม่ควรจะยึดติดกับรูปแบบมากเกินไป
2. การสื่อสารคือทักษะที่สำคัญที่สุดในการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ทุกคนควรจะรู้จักใช้การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์คือ ต้องคิดบวก ใช้คำพูดที่ดี รู้จักรับฟังผู้อื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ดี รวมไปถึงใช้ในการจูงใจและการให้กำลังใจทีมงานด้วย
3. ผู้นำจะต้องเป็นคนพร้อมจะเรียนรู้และสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำมาใช้ในการสนับสนุนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. สิ่งที่สำคัญสำหรับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) คือจะต้องกล้าที่จะผิดพลาด ห้ามกลัวที่จะผิดพลาด หากกลัวที่จะผิดพลาดจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เลย

5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดในการวิจัยและผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทาวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งคำตอบที่ได้ในมุมมองจะเป็นคำตอบในภาพรวมขององค์กรขนาดใหญ่ควรจะมีการศึกษาเพิ่มเติมในองค์กรขนาดเล็กเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายมากกว่านี้

2. เนื่องจากในช่วงเวลาที่ใช้สัมภาษณ์เป็นช่วงที่เกิดการแพร่ระบาดของโรค Covid-19 ทำให้ต้องทำการสัมภาษณ์ผ่านโทรศัพท์ ทำให้ไม่สามารถถามในประเด็นที่สงสัยได้ครบถ้วน



บรรณานุกรม

- กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์. (2552). การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ: สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จันทนา แสนสุข. (2557). ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย. วารสารสมาคมนักวิจัย, 19(1), 34-46.
- จุฑาทิพย์ ใจภักดี. (2553). กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้วิธี Agile ในการบริหารโครงการพัฒนาซอฟต์แวร์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ญาดา สามารถ. (2558). รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเงินเนอเรชันเอ็กซ์และเงินเนอเรชันวาย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิตินันท์ ประชุมวงษ์. (2559). ภาวะความเป็นผู้นำและการบริหารความหลากหลายในองค์กร. ม.ป.ท.
- ธัญญามาศ โฉมจันทน์. (2557). ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ซิลลิค ฟาร์ม จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นภัสสร ปันทา (2561). Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์. ม.ป.ท.
- นิภาพร สุวัฒน์นิข (2562). แนวทางการใช้ Agile ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จของธนาคารแห่งหนึ่ง. ม.ป.ท.
- ปาฐ์ ไกรวิญญู. (2561). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนา นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. การประชุมทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 45, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปิยะพงษ์ ทองดี. (2561). ภาวะผู้นำขององค์กรสมัยใหม่. วารสารร่วมพฤษณ์ มหาวิทยาลัยเกริก, 36 (1), 67-87.
- พนิดา ไชยแก้ว. (2559). อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ กรณีศึกษาผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พันทิวา สุพัฒนาภรณ์. (2556). ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กรณี บริษัทไทยอกริฟูดส์ จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พุทธิดา สกุณวิริยกิจกุล และ มนต์ชัย เทียนทอง. (2560). การสังเคราะห์กรอบแนวคิดรูปแบบการเรียนรู้แบบโครงการเป็นฐาน โดยใช้แนวคิดการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบเอจายล์เพื่อเสริมทักษะการทำงานเป็นทีม. สืบค้นจาก <http://ncteched.fte.kmutnb.ac.th/NCTechEd10/NC30.pdf>.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ปรินิพนธ์วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2555). การศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 50(1), 81-100.
- สมบูรณ์ ศิริธรรมหิรัญ. (2547). การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณะบดี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกณรงค์ วรสีหะ. (2558). ภาวะผู้นำ(Leadership). สืบค้นจาก http://www.teacher.ssru.ac.th/ekgnarong_vo/pluginfile.php.
- Angga Prasongk, &Tri Adianto. (2019). The Role of the Agile Leadership model as a competitive advantage for the future leader in the era of Globalization and Industrial revolution 4.0. Jurnal Pertahanan, 5(3), 126-133.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1991). The full range of leadership development. New York: Binghamton.
- Emma O'Brien. & Phillipa Robertson. (2009). Future leadership competencies: from foresight to current practice. Journal of European Industrial Training, 33(4), 371-380.
- Esmima Valencia. (2013). Three key Leadership arenas in Leadership Agility: A Study of header start leaders in the state of California. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Greenleaf, R. (2002). Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. NJ: Paulist Press.
- H. Frank Cervone. (2010). Managing digital libraries: The View from 30,000 feet Understanding agile project management methods using Scrum. OCLC Systems & Services: International digital library perspectives, 27(1), 18-22.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Jane McKenzie., & Paul Aitken. (2012). Learning to lead the knowledgeable organization: developing leadership agility. *Strategic HR Review*, 11, 329-334.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). Leadership Agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change.
- Nick Horney., Bill Pasmore., Tom O'Shea. (2009). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA WORLD. From <http://agilityconsulting.com/resources/Agility%20Leader/Leadership%20Agility%20HRPS%20Reprint%20Revised.pdf>
- Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with selforganised teams and Agile Leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112-128.
- Spears, C. (2010) Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*. 1(1), pp. 25-30



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

คำถามวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษา “ลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)” หลักสูตร Human Capital and Organization Management มหาวิทยาลัยมหิดล

ส่วนที่ 1 ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงานอย่างย่อ ของผู้ถูกสัมภาษณ์

ชื่อ:

เพศ:

อายุ:

ตำแหน่ง:

ประสบการณ์ทำงาน:

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับกระบวนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

- 2.1 การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ในมุมมองคุณคืออะไร
- 2.2 กระบวนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) เกิดจากอะไร
- 2.3 ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) อย่างไรบ้าง
- 2.4 ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ส่งผลให้เกิดการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

- 3.1 ท่านคิดว่าภาวะผู้นำส่งผลต่อการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) อย่างไรบ้าง
- 3.2 ท่านคิดว่าลักษณะของผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)
- 3.3 ท่านคิดว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถด้านใดบ้างเพื่อให้การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ประสบผลสำเร็จ
- 3.4 ให้ท่านบอกถึงลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) 5 อย่างที่สำคัญที่สุด

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นต่อลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับ
รูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile)

4.1 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

