

บทความวิชาการ :

กระบวนทัศน์ใหม่ : หลักการคิดอย่างเป็นระบบของผู้บริหารเพื่อการเปลี่ยนผ่าน Re-Thinking Paradigm for Management

เอกสารประกอบการบรรยายพนักงานระดับบริหารวี-เซิร์ฟ กรุ๊ป
โครงการ V-Serve Next Transformation วันที่ 4 กรกฎาคม 2569

โดย ดร.ธนิต โสรัตน์
ประธานกรรมการบริหารบริษัทในเครือวี-เซิร์ฟ กรุ๊ป
วันที่ 4 กรกฎาคม 2569

กระบวนทัศน์ (Paradigm) นิยามหมายถึงกรอบความคิดและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบโดยใช้หลักตรรกะคือเหตุและผลผสมผสานกับประสบการณ์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ - การตัดสินใจและ/หรือการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ กระบวนทัศน์ในปัจจุบันเมื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการนอกเหนือจากการรับฟังความคิดเห็นรอบด้านยังเกี่ยวข้องกับการนำปัจจัยตัวแปรรวมถึงแหล่งข้อมูล ทั้งที่เป็นเอกสารและอิเล็กทรอนิกส์รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลของ AI กระบวนทัศน์ในแต่ละช่วงเวลาอาจมีการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Re-Thinking Paradigm Shift) ให้สอดคล้องสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เกี่ยวข้องกับความสามารถของปัจเจกบุคคลในการก้าวข้ามข้อจำกัดของตัวเองโดยไม่ยึดกับอดีตหรือความสำเร็จในอดีตหรือติดกับดักวิถีคิดแบบเดิมๆ ที่ไม่ตอบโจทย์ปัจจุบัน (ดร.ธนิต โสรัตน์, มิ.ย. 69)

กระบวนทัศน์เป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ เกี่ยวข้องโดยตรงกับวิสัยทัศน์ ทัศนคติ จิตสำนึกหรือ Mindset องค์กรความรู้และประสบการณ์ที่สะสมมาอย่างต่อเนื่องซึ่งจะต้องเชื่อมโยงกับข้อมูลในสมองส่วนหน้าหรือส่วนนอกสุด (Prefrontal Cortex) ซึ่งเป็นศูนย์รวมของทักษะการบริหารจัดการที่เรียกว่า Executive Function นำมาประมวลผลทำให้เกิดกรอบความคิดในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในเรื่องหนึ่งเรื่องใดซึ่งบางครั้งต้องตัดสินใจพร้อมกันทีเดียวหลายเรื่อง การทำงานของระบบการคิดและการตัดสินใจของแต่ละปัจเจกบุคคลมีความแตกต่างกันเกี่ยวข้องกับกลไกการทำงานของสมอง กล่าวคือสมองซีกซ้ายใช้เกี่ยวกับตัวเลข ตรรกะ เหตุและผล ขณะที่สมองซีกขวาเกี่ยวข้องกับความกล้าในการตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม การสร้างสรรค์และไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง

นิยามและความหมายของผู้บริหาร

ผู้บริหาร (executive) หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการควบคุมและรับผิดชอบบุคคลากรและพันธกิจเพื่อการขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ตามที่ระบุไว้ในอำนาจหน้าที่ บทบาทสำคัญของผู้บริหารเกี่ยวข้องกับการวางแผนทั้งระดับนโยบาย-ระดับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการตลอดจนจัดสรร

ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การทำงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์โดยต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทั้งด้านบวกและด้านลบ ผู้บริหารสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่

- ระดับต้น (First Level Management) ได้แก่ หัวหน้าแผนก ซุปเปอร์ไวเซอร์ รับผิดชอบจัดการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานประจำตามที่รับมอบหมาย
- ระดับกลาง (Middle Level Management) ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย ผู้อำนวยการหรือตำแหน่งที่เทียบเท่า มีหน้าที่ในการนำนโยบายและ/หรือแผนกลยุทธ์มาปรับเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดตลอดจนการบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- ระดับสูง (High Level Management) ได้แก่ กรรมการสายงาน รองประธาน ผู้บริหารระดับซีอีโอ มีหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายรวมถึงทิศทางขององค์กร การกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนการลงทุน

ทำไมจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์

บทความที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นหลักการเบื้องต้นของการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดหรือกระบวนทัศน์ของผู้บริหาร การตัดสินใจในการแก้ปัญหาหรือเรื่องหนึ่งเรื่องใดของผู้บริหารนอกเหนือจากอาศัยข้อมูลทั้งในรูปแบบกระดาษหรืออิเล็กทรอนิกส์แต่ที่สุดก็ต้องมีการตัดสินใจเป็นเรื่องความสามารถเฉพาะตัวของปัจเจกบุคคลเกี่ยวข้องกับการสะสมขององค์ความรู้ ประสบการณ์และ “ความเก่า” ที่จะประมวลออกมาเป็นกรอบแนวคิด ปัจจัยสำคัญของการเป็นผู้บริหารโดยเฉพาะซึ่งทำงานในองค์กรที่อยู่มานานระบบการทำงานอย่างต่อเนื่องได้ก่อตัวเป็น “วัฒนธรรมองค์กร” ผู้บริหารซึ่งทำงานในองค์กรอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นระดับล่างไต่เต้าไปจนถึงระดับสูงมีความเคยชินกับวิถีคิดแบบเดิมๆ ซึ่งนำพาให้องค์กรให้ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามโจทย์ปัจจุบันและอนาคตกำลังเปลี่ยนแปลงภายใต้คู่แข่งรายใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีซึ่งมีความซับซ้อนส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน **หากยังติดกับดักความสำเร็จหรือประสบการณ์ในอดีตอาจไม่ตอบโจทย์ปัจจุบัน** อีกทั้งการเปลี่ยนผ่านเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลรอบด้านที่อยู่บนความหลากหลายของคนต่างยุค (Generational Diversity) จำเป็นที่ผู้บริหารโดยเฉพาะที่มาจากยุคเบบี้บูมเมอร์และยุค “Gen X” จะต้องมีการปรับกระบวนทัศน์ในการมองสถานะแวดล้อมและระบบนิเวศที่แตกต่างไปจากอดีต

ปัญหาของผู้บริหารในองค์กรที่ก่อตั้งมายาวนานคือติดกับดักความสำเร็จของตนเอง การคิดและตัดสินใจจากประสบการณ์ที่ผ่านมามากกว่าใช้ข้อมูลหรือหลักฐาน มองเห็นแต่ปัญหาเฉพาะหน้า เก่งงานประจำหรือ “Routine Work” มุ่งเน้นการแก้ปัญหารายวันมากกว่าการแก้ปัญหาแบบโครงสร้างโดยใช้บริบทเดิมๆ ไม่นำสมการอนาคตมาเป็นองค์ประกอบ กรอบความคิดเชิงเดี่ยวไม่เป็นแบบบูรณาการกลัวการเปลี่ยนแปลงเพราะทำให้ประสบการณ์เดิมลดคุณค่า ไม่สร้างคนรุ่นต่อไปหรือคนรุ่นใหม่ไม่

สามารถทำงานอยู่ร่วมกับตัวเองได้ทำให้ไม่มีความต่อเนื่องในการสร้างผู้สืบทอดหรือคนเชื่อมต่อ (Successor)

หลักการคิดใหม่ของผู้บริหารเพื่อการก้าวผ่าน

ภายใต้โจทย์การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้ก้าวพ้นจากคนยุคเก่ามาสู่ “New Generation” โดยเปลี่ยนจากผู้ควบคุมงานซึ่งคอยแต่สั่งการโดยต้องเปลี่ยนเป็นผู้ออกแบบเชิงระบบเพื่อให้คนอื่นทำงานได้ดีกว่าตัวเองทำ กระบวนทัศน์ใหม่เพื่อความยั่งยืนคือถึงแม้ตัวเราไม่อยู่แต่งานหรือธุรกิจยังสามารถเดินต่อเนื่องทำให้เกิดความยั่งยืนในกระบวนการทำงาน กรอบแนวคิดที่กำลังเป็นกระแสในปัจจุบันโดยเฉพาะในองค์กรบริหารแบบกึ่งครอบครัวคือการสร้างคนที่จะมาทดแทนหรือ “Successor Diversify” เกี่ยวข้องกับผู้บริหารตั้งแต่ผู้ก่อตั้งหรือ “Founder” ไปจนถึงรุ่นที่ 2 จำเป็นที่จะต้องสร้างผู้บริหารรุ่นที่ 3 และ 4 เพื่อให้มาทดแทนเพราะมนุษย์อยู่ในวังวนของการเจ็บป่วย การเกษียณอายุไปจนถึงการเสียชีวิตในวันทำงาน ขณะที่องค์กรเกี่ยวข้องกับบุคลากรจำนวนมากมีทั้งเข้ามาใหม่และออกจากงานโดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ซึ่งทำงานไม่ทน ขณะเดียวกันองค์กรจะต้องเดินหน้านั้นคงดำรงอยู่โดยไม่อิงกับคนเข้า-ออก กรอบแนวคิดของการบริหารคือการวางแผนอย่างเป็นระบบ เช่น มีคู่มือการทำงานและมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจนโดยเฉพาะการถ่ายทอดทักษะความรู้ในงานอย่างเป็นระบบ

กระบวนทัศน์หรือกรอบแนวคิดของการบริหารงานยุคใหม่ผู้บริหารระดับสูงทั้งการแก้ปัญหาและ/หรือการพิจารณาข้อมูลที่ต้องมีการตัดสินใจจึงต้องไม่มีอัตตาไม่ติดกับดักตัวเอง ขณะเดียวกันคนรุ่นใหม่ที่จะก้าวเป็นผู้บริหารในอนาคตจำเป็นต้องเข้าใจ DNA ขององค์กรซึ่งเป็น “รหัสพันธุกรรม” ก่อตัวสะสมมาอย่างช้านานบางส่วนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรหล่อหลอมกลายเป็นวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม และวิธีการทำงานขององค์กร เป็นได้ทั้งทางบวกและทางลบซึ่งอาจกลายเป็นอุปสรรคของคนรุ่นใหม่ที่จะมาร่วมงาน องค์กรที่มีแบบแผนลำดับขั้นของการก้าวหน้าที่ขาดความยืดหยุ่นจะไม่สามารถรักษาคนเก่ง การเปลี่ยนผ่านคือองค์กรต้องมีระบบขณะเดียวกันต้องมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสถานการณ์ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการยกระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยการปรับเปลี่ยนเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) คือการลงทุนกับคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรจะสามารถขับเคลื่อนธุรกิจและการเปลี่ยนผ่านได้อย่างลงตัว ปัญหาของผู้บริหารโดยเฉพาะในองค์กรที่มีอายุนาน ผู้บริหารส่วนใหญ่เติบโตมาพร้อมกับองค์กรมีประสบการณ์แต่ขาดการคิดอย่างเป็นระบบเป็นนักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เก่งแต่ไม่รู้จักการแก้ปัญหาที่รากเหง้าทำให้ต้องแก้ปัญหาซ้ำซากเสมือนติดกับดักทางความคิด

องค์ประกอบของการติดกับดักทางความคิด (Cognitive Traps)

1. **กับดักความคิดแบบอัตตา (Ego Traps)** คือยึดติดอยู่กับความคิดตัวเองเป็นใหญ่ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นทำให้กรอบความคิดเชิงเดี่ยวขาดฐานข้อมูลที่หลากหลาย เมื่อก่อตัวนานมีผลทำให้กระบวนการตัดสินใจบิดเบือน อาจเกิดจากอคติ ความกลัว หรือความเคยชิน ทำให้

มองเห็นปัญหาหรือสถานการณ์ในมุมแคบๆ (ติดอยู่ในกรอบ) ส่งผลให้การประมวลความคิดมีความผิดพลาดและตัดสินใจแก้ปัญหาได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ

2. **การคิดแบบตั้งโจทย์เพื่อหาผลลัพธ์ (Problem Definition)** คือ กระบวนการวิเคราะห์โดยใช้หลักเหตุและผล ด้วยการนำปัญหาหรือประเด็นที่ต้องตัดสินใจมาตั้งเป็นโจทย์เพื่อหาคำตอบ กรอบความคิดจะต้องเข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริง ขอบเขต และเป้าหมายในการแก้ไข โดยเป็นการหาคำตอบว่า “อะไรคือปัญหาที่แท้จริง” ก่อนที่จะลงมือออกแบบวิธีแก้ไข ด้วยการเอาปัญหาเป็นโจทย์เพื่อหาคำตอบไม่ใช่แก้ปัญหาที่ปลายเหตุ แยกแยะสาเหตุและผลลัพธ์โดยเริ่มต้นจากต้องเห็นภาพรวมและปัจจัยแวดล้อมแล้วจึงค่อยลงรายละเอียด

3. **ขั้นตอนการคิดอย่างเป็นระบบ** (ขั้นตอนเหล่านี้จะต้องฝึกคิดอย่างเป็นระบบ)

- **What** เกิดอะไรขึ้นหรือกำลังเกิดเหตุอะไรหากเป็นโอกาสจะเข้าถึงได้อย่างไรหรือกรณีเป็นภัยคุกคามจะมีวิธีหลีกเลี่ยงอย่างไร
- **Where** สาเหตุหรือต้นเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาหรือเป็นข้อจำกัดจะต้องดำเนินการ “ปิดแผล/Pain Point Closing” เพื่อไม่ให้ปัญหาลุกลามหลังจากนั้นจึงค่อยหาสาเหตุและต้นเหตุ
- **Why** ทำไมจึงต้องแก้ปัญหาและ/หรือต้องตัดสินใจ เป็นปัญหาระยะสั้นหรือเป็นโครงสร้าง หากไม่ดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดจะส่งผลกระทบต่อองค์กร
- **When** กรอบเวลาของการดำเนินการหรือเงื่อนไขที่จะต้องดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด
- **Who** ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากคนและเป็น “Human Error” การแก้ไขจึงต้องให้ความสำคัญกับคน กระบวนการในการแก้ปัญหาจะมอบหมายให้ใครเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมดเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจในการคิด

4. **การประมวลผล** เป็นขั้นตอนที่ซับซ้อนเกี่ยวข้องกับความสามารถในการดึงข้อมูลที่อยู่ในสมองทั้งด้านองค์ความรู้ ประสบการณ์และสัญชาตญาณ นำมาประมวลผลกับปัจจัยต่างๆ เพื่อให้เกิดกรอบความคิดของปัจเจกบุคคล เช่น วิสัยทัศน์ ทักษะคิด จิตสำนึก กลั่นกรองออกมาเป็นความคิดในการแก้ปัญหาหรือออกแบบกลยุทธ์หรือทำให้เกิดการตัดสินใจอย่างหนึ่งอย่างใด

5. **การตัดสินใจต้องตั้งอยู่บนหลักความเป็นไปได้ (Feasibility Principle)** การแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดเป็นภาระหน้าที่หลักของผู้บริหาร กรอบแนวคิดไม่ควรใช้แค่ประสบการณ์ในอดีตเป็นปัจจัยหลักเพราะสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้หลักการเหตุและผลหรือตรรกะความเป็นไปได้ (Feasibility Principle) คือ การประเมินว่าปัญหาที่เกิดขึ้นหรือแผนงาน/โครงการต่างๆ ที่จะต้องตัดสินใจดำเนินการจะมีผลลัพธ์อย่างไรโดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์รอบด้านเพื่อลดความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจ

6. กำหนดทางเลือกของการแก้ปัญหา การคิดเชิงระบบทั้งด้านการแก้ปัญหาและ/หรือการตัดสินใจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดเพื่อลดความเสี่ยงควรจะต้องมีทางเลือกโดยพิจารณาทางเลือกที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดและเสี่ยงน้อยที่สุด

7. ปัจจัยเหตุสุดวิสัยและการบริหารความเสี่ยง (Worst Case & Risk Management Scenario) การสร้างกระบวนการทัศน์ทางความคิดจำเป็นที่จะต้องฝึกให้เป็นนิสัยคือการตัดสินใจที่มีเดิมพันจะต้องนำปัจจัยเหตุสุดวิสัยและบริหารความเสี่ยงในทุกมิติเข้ามาไว้ในสมการซึ่งจะต้องคิดอย่างเป็นระบบ บางครั้งผู้บริหารอาจกำหนดเดิมพันความเสียหายสูงสุดที่รับได้เมื่อต้องแลกกับผลที่จะได้ทำให้การตัดสินใจอยู่บนฐานของข้อมูลไม่ใช่แค่ความรู้สึก

8. ตัวอย่าง : การติดกับดักทางความคิด (Cognitive Traps)

➤ การติดกับดักความคิดแบบติดอยู่ในกล่องแคบๆ (Box Traps) ไม่กล้าคิดนอกกรอบหรือคิดอะไรใหม่ๆ เคยชินกับติดยึดกรอบแนวคิดแบบเดิมๆ หรือติดกับดักมุมปลอดภัยของตัวเอง (Comfort Zone) ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นและ/หรือไม่กล้าตัดสินใจอย่างหนึ่งอย่างใด

➤ กับดักความกลัว (Fear Traps) รากเหง้าเกิดจากภาวะความกลัวในจิตใจเข้ามาครอบงำกรอบความคิดทำให้ไม่กล้าคิด ไม่กล้าตัดสินใจ ลังเลและรีรอในการแก้ปัญหาเนื่องจากกลัวความผิดพลาด-ความล้มเหลวรวมถึงกลัวความรับผิดชอบที่จะตามมา ทำให้กระบวนการคิดของสมองวุ่นวายและวนเวียนกับการคิดซ้ำซาก (Over Thinking) เกี่ยวข้องกับกลัวการเปลี่ยนแปลงที่ตนเองไม่คุ้นเคย “ทิ้งปัญหาให้เวลาเป็นผู้แก้ไข” หรือโยนปัญหาให้คนอื่นเป็นผู้รับผิดชอบ

➤ การคิดแบบสุดโต่ง (All-or-Nothing Thinking) มองทุกอย่างเป็นขาวหรือดำ กรอบความคิดขาดความยืดหยุ่นเป็นกรอบความคิดแบบเผด็จการหรืออำนาจนิยม

➤ การตัดสินใจแบบไม่มีการกลั่นกรอง (Jumping to Conclusions) การรีบตัดสินใจเชื่อหรือสรุปเรื่องราวโดยขาดข้อมูลใช้ความเคยชิน

➤ กับดักการเสพติดรูปแบบและระเบียบเดิมๆ (Routine addiction Traps) ความยึดติดรูปแบบมากกว่ามุ่งความสำเร็จ กรอบความคิดวนเวียนเรื่องระเบียบ-ขั้นตอนเดิมๆ เปรียบเสมือน “ยันต์กันผี” กลัวความผิดพลาดจนไม่กล้าลงมือทำอะไรใหม่ๆ จะตัดสินใจดำเนินการอะไรหรือแก้ปัญหามุ่งต้องหากันรับผิดชอบหากเกิดความผิดพลาด

➤ การติดกับดักกลัวการเปลี่ยนแปลง (Transformation Traps) เกิดจากระบบอัตโนมัติทางความคิด ทำให้รู้สึกปลอดภัยและสบายใจที่จะไม่เสี่ยงทำอะไรใหม่ๆ รวมถึงกลัวการเปลี่ยนแปลง ไม่กล้าเปลี่ยนระบบการทำงานหรือนำเทคโนโลยีหรือ AI เข้ามาใช้ในการทำงานเนื่องจากเป็นสิ่งที่ไม่คุ้นเคยและไม่พยายามปรับตัวเพื่อการก้าวผ่าน



ตัวอย่าง : การติดกับดักทางความคิด (Cognitive Traps)

