



ภาวะผู้นำเชิงควอนตัมในยุค VUCA Quantum Leadership in the VUCA Era

Received: 23 October 2025 Revised: 16 January 2026 Accepted: 12 March 2026

สุกัญญา สุदारรัตน์, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

บทคัดย่อ บทความนี้นำเสนอการวิเคราะห์เชิงวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงควอนตัม (Quantum Leadership) ซึ่งเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการจัดการองค์กรในยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) โดยอาศัยรากฐานทางทฤษฎีจากฟิสิกส์ควอนตัม และแนวคิดของนักวิชาการชั้นนำ ได้แก่ Danah Zohar, Porter-O'Grady & Malloch และ Zaleznick บทความวิเคราะห์การเปลี่ยนผ่านจากภาวะผู้นำแบบนิวตันเนียน (Newtonian Leadership) ที่เน้นการควบคุมเชิงเส้นตรงไปสู่ Quantum Leadership ที่เน้นพลวัต ความสัมพันธ์ และจิตสำนึก ผ่านองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน คือ จิตสำนึก (Consciousness) ความเชื่อมโยง (Interconnectedness) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และจิตสำนึกเชิงคุณธรรมและจิตวิญญาณ (Moral-Spiritual Awareness) บทความนำเสนอการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักการ Quantum Leadership ในการจัดการกับความท้าทายของโลก VUCA แต่ละมิติ พร้อมตัวอย่างการนำไปใช้ในองค์กรการศึกษา และข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ในยุคใหม่ในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนท่ามกลางความไม่แน่นอน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงควอนตัม VUCA จิตสำนึก ความเชื่อมโยง ภาวะผู้นำ

Abstract This article presents an academic analysis of Quantum Leadership, a new paradigm of leadership appropriate for managing organizations in the VUCA era (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), grounded in theoretical foundations from quantum physics and the concepts of leading scholars including Danah Zohar, Porter-O'Grady & Malloch, and Zaleznick. The article analyzes the transition from Newtonian Leadership, which emphasizes linear control, to Quantum Leadership, which emphasizes dynamics, relationships, and consciousness, through 5 core components: Consciousness, Interconnectedness, Creativity, Systems Thinking, and Moral-Spiritual Awareness. The article provides an in-depth analysis of the application of Quantum Leadership principles in addressing each dimension of VUCA world challenges, along with examples of implementation in educational organizations and strategic recommendations for contemporary leaders to develop organizations for sustainable growth amid uncertainty.

Keywords: Quantum Leadership, VUCA, Consciousness, Interconnectedness, Leadership

บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนจนนักวิชาการและผู้บริหารจำนวนมากเรียกยุคนี้ว่า ยุค VUCA ซึ่งเป็นคำย่อมาจาก Volatility (ความผันผวน), Uncertainty (ความไม่แน่นอน), Complexity (ความซับซ้อน) และ Ambiguity (ความคลุมเครือ) คำนี้ถูกใช้ครั้งแรกโดยกองทัพสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษ 1990 เพื่อบรรยายสภาพแวดล้อมหลังสงครามเย็นที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน (Whiteman, 1998) และต่อมาได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในวงการธุรกิจและการศึกษาอย่างแพร่หลาย โดย Bennett and Lemoine (2014) ได้ให้คำนิยามที่ชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบของ VUCA และชี้ให้เห็นว่าองค์กรต่าง ๆ รวมถึงองค์กรการศึกษา ต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการดำเนินงานอย่างพื้นฐานเพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านี้

ในบริบทของการศึกษา ความท้าทายของยุค VUCA ปรากฏชัดเจนในหลายมิติ ตั้งแต่การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวกระโดดอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงของความต้องการทักษะในตลาดแรงงาน ความหลากหลายทางสังคมและวัฒนธรรมของผู้เรียนที่เพิ่มขึ้น ไปจนถึงความคาดหวังที่ไม่ชัดเจนและแตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Schoemaker, Heaton & Teece, 2018) เหตุการณ์การระบาดของโควิด-19 ที่บีบให้สถานศึกษาทั่วโลกต้องเปลี่ยนไปสู่การเรียนการสอนออนไลน์ภายในเวลาอันสั้น เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของความผันผวนที่องค์กรการศึกษาต้องเผชิญ (Williamson, Eynon & Potter, 2020) องค์กรการศึกษาจึงต้องเผชิญกับความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนทั้งรูปแบบการจัดการเรียนการสอน โครงสร้างองค์กร และที่สำคัญที่สุดคือภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่มีรากฐานมาจากกระบวนทัศน์นิวตันเนียน (Newtonian Paradigm) ซึ่งมององค์กรเสมือนเครื่องจักรที่คาดการณ์ได้ โดยเน้นการควบคุมแบบบนลงล่าง โครงสร้างลำดับขั้นที่ชัดเจน และการตัดสินใจเชิงเส้นตรง กำลังเผชิญกับข้อจำกัดอย่างชัดเจน Wheatley (2006) ในหนังสือชื่อ “Leadership and the New Science” ได้วิพากษ์วิจารณ์ว่าแนวทางการจัดการแบบเชิงกลไก (Mechanistic Approach) ที่เคยได้ผลในยุคอุตสาหกรรม กลับกลายเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวในยุคที่ความไม่แน่นอนและความซับซ้อนเป็นบรรทัดฐาน ในทำนองเดียวกัน Uhl-Bien and Arena (2018) ชี้ให้เห็นว่าการพยายามควบคุมทุกอย่างจากศูนย์กลางไม่เพียงแต่ไม่มีประสิทธิภาพ แต่ยังสร้างความเสียหายต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์กร การตัดสินใจที่เป็นเส้นตรงและแบบแผนที่คาดการณ์ได้ ซึ่งเคยเป็นจุดแข็งของภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม กลับกลายเป็นอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรมและการปรับตัวอย่างคล่องตัวที่จำเป็นในยุค VUCA

ด้วยเหตุนี้ Quantum Leadership จึงถูกนำเสนอในฐานะกรอบคิดใหม่สำหรับภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทของยุค VUCA โดยได้แรงบันดาลใจจากการปฏิบัติทางความคิดในฟิสิกส์ควอนตัม (Quantum Physics) ซึ่งเปลี่ยนความเข้าใจของมนุษยชาติเกี่ยวกับธรรมชาติของความเป็นจริง Zohar (1997) ผู้บุกเบิกแนวคิดนี้ อธิบายว่าการนำหลักการจากฟิสิกส์ควอนตัมมาประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำไม่ได้หมายถึงการนำสูตรทางวิทยาศาสตร์มาใช้โดยตรง แต่เป็นการใช้ “อุปมาอุปไมย” (Metaphor) และ

“หลักการคิด” (Thinking Principles) จากโลกควอนตัมมาช่วยให้เราเข้าใจและจัดการกับความซับซ้อนของโลกที่มนุษย์สร้างขึ้นได้ดีขึ้น การเปลี่ยนผ่านนี้หมายถึงการเปลี่ยนจากการมององค์กรเป็นเครื่องจักรที่คงที่และควบคุมได้ ไปสู่การมององค์กรเป็นระบบที่มีชีวิต (Living System) ที่เต็มไปด้วยความเชื่อมโยง ความไม่แน่นอน และศักยภาพที่รอการปลดปล่อย (Porter-O’Grady & Malloch, 2015)

Quantum Leadership เน้นคุณลักษณะสำคัญหลายประการที่สอดคล้องกับธรรมชาติของความท้าทายในยุค VUCA ได้แก่ จิตสำนึกและการตระหนักรู้ในตนเอง (Consciousness and Self-Awareness) ความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ (Interconnectedness and Relationships) ความยืดหยุ่นและการเปิดรับความเป็นไปได้หลายทาง (Flexibility and Multiple Possibilities) การสร้างศักยภาพร่วมผ่านการกระจายอำนาจ (Shared Leadership and Emergence) และจิตสำนึกเชิงคุณธรรมและจิตวิญญาณ (Moral-Spiritual Awareness) องค์ประกอบเหล่านี้ทำให้ผู้นำสามารถนำทางองค์กรผ่านความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่พยายามควบคุมทุกอย่าง แต่สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การปรับตัว และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

บทความนี้จะนำเสนอการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับ Quantum Leadership ตั้งแต่วิธีการทางทฤษฎีที่ได้รับอิทธิพลจากนักวิชาการสำคัญอย่าง Danah Zohar, Porter-O’Grady และ Malloch รวมถึง Abraham Zaleznick ไปจนถึงการประยุกต์ใช้องค์ประกอบหลักของ Quantum Leadership ในการจัดการกับมิติต่าง ๆ ของ VUCA ในองค์กรการศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้นำการศึกษาสามารถนำแนวคิดนี้ไปพัฒนาตนเองและองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างองค์กรการศึกษาที่ไม่เพียงแต่อยู่รอดแต่เจริญเติบโตและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อผู้เรียนและสังคมอย่างยั่งยืนท่ามกลางความไม่แน่นอนของโลกแห่ง VUCA

แนวคิดและรากฐานทางทฤษฎีของ Quantum Leadership

Quantum Leadership เป็นแนวคิดการนำที่พัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์กระบวนทัศน์ของนักวิชาการหลายท่าน โดยใช้หลักการจากฟิสิกส์ควอนตัมเป็นอุปมาอุปไมยเชิงแนวคิด (Metaphorical Framework) เพื่ออธิบายพลวัตขององค์กรยุคใหม่ การทำความเข้าใจรากฐานจึงต้องพิจารณาทั้งแนวคิดเชิงปัญญา ระบบ และพลวัตของพลังงาน

การสังเคราะห์แนวคิดจากนักวิชาการชั้นนำ

แนวคิดของ Danah Zohar จิตสำนึกและปัญญาทางจิตวิญญาณ

Danah Zohar (1997, 2010) นักฟิสิกส์และนักปรัชญาชาวอเมริกัน เป็นผู้บุกเบิกแนวคิด Quantum Leadership และ Spiritual Intelligence (SQ) ผ่านหนังสือสำคัญอย่าง “ReWiring the Corporate Brain” และ “Spiritual Capital” Zohar (2010) เสนอว่ามนุษย์มีปัญญา 3 ระดับ ได้แก่ IQ (Intelligence Quotient) ซึ่งเป็นปัญญาเชิงเหตุผลและตรรกะ, EQ (Emotional Quotient) ซึ่งเป็นปัญญาทางอารมณ์และความสัมพันธ์, และ SQ (Spiritual Quotient) ซึ่งเป็นปัญญาทางจิตวิญญาณที่เป็นความสามารถในการเข้าใจความหมาย จุดประสงค์ และคุณค่าในชีวิต ตามแนวคิดของ Zohar (1997) ได้กล่าวว่า Quantum Leadership คือภาวะผู้นำที่อาศัยปัญญาทางจิตวิญญาณเป็นหลัก โดยผู้นำควอนตัม

เป็นผู้ที่มีจิตสำนึกระดับสูง (High Consciousness) ที่ตระหนักรู้ในตนเอง เข้าใจคุณค่าและความเชื่อของตนอย่างลึกซึ้ง เชื่อมโยงกับบริบทที่กว้างขึ้น สร้างความหมายร่วม และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์สำหรับ Zohar (1997) แนวคิด Quantum ไม่ได้หมายถึงการนำสูตรทางฟิสิกส์มาใช้ แต่เป็นการใช้ “กระบวนทัศน์ควอนตัม” (Quantum Worldview) ที่เน้นความไม่แน่นอน ความเป็นไปได้หลายทาง และการมีส่วนร่วมสร้างความเป็นจริงผ่านจิตสำนึกของเรา

แนวคิดของ Porter-O’Grady & Malloch ภาวะผู้นำในระบบที่มีชีวิต

Porter-O’Grady & Malloch (2015) เป็นผู้นำแนวคิด Quantum Leadership มาประยุกต์ใช้ในระบบการดูแลสุขภาพอย่างเป็นระบบ ในหนังสือ “Quantum Leadership: Building Better Partnerships for Sustainable Health” เน้นว่า Quantum Leadership เป็นการเปลี่ยนผ่านจากการมององค์กรเป็น “เครื่องจักร” (Machine) ไปสู่การมององค์กรเป็น “ระบบที่มีชีวิต” (Living System) Porter-O’Grady and Malloch (2015) นำเสนอหลักการสำคัญ 4 ประการของ Quantum Leadership คือ ความเป็นองค์รวม (Wholeness) ที่มององค์กรเป็นระบบที่ทุกส่วนเชื่อมโยงกัน ความสัมพันธ์ (Relationship) ที่ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณภาพของความสัมพันธ์มากกว่าโครงสร้างหรือกระบวนการ พลังงานและการไหลของข้อมูล (Energy and Information Flow) ที่เน้นการสร้างให้พลังงานและข้อมูลไหลเวียนได้อย่างเสรีในองค์กร และการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ (Emergence) ที่นวัตกรรมและการแก้ปัญหาเกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของระบบ ไม่สามารถวางแผนหรือควบคุมได้ทั้งหมด

แนวคิดของ Abraham Zaleznick ความแตกต่างระหว่างผู้จัดการและผู้นำ

แม้ว่า Abraham Zaleznick (1992) จะไม่ได้พูดถึง Quantum Leadership โดยตรง แต่แนวคิดของ Zaleznick เกี่ยวกับความแตกต่างระหว่าง “ผู้จัดการ (Managers)” และ “ผู้นำ (Leaders)” เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้เราเข้าใจถึงความจำเป็นของภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ Zaleznick (1992) อธิบายว่าผู้จัดการ (Managers) มุ่งเน้นไปที่ “กระบวนการ” (Process) การรักษาเสถียรภาพ และการแก้ปัญหาที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ ผู้นำ (Leaders) มุ่งเน้นไปที่ “คน” (People) และ “วิสัยทัศน์” (Vision) สร้างแรงบันดาลใจ ทำลายสภาวะปัจจุบัน และนำพาการเปลี่ยนแปลง Zaleznick (1992) กล่าวเพิ่มเติมถึงความสำคัญของความลึกทางจิตวิญญาณ (Spiritual Depth) ในภาวะผู้นำ โดยเฉพาะในยุคที่โลกเผชิญกับวิกฤตความหมายและวัตถุนิยม ในยุค VUCA องค์กรการศึกษาต้องการผู้นำ (Leaders) มากกว่าผู้จัดการ (Managers) เพราะความท้าทายไม่ใช่เพียงการทำงานที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่เป็นการจินตนาการและสร้างอนาคตใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม Quantum Leadership สอดคล้องกับแนวคิดของ Zaleznick ในการเน้นวิสัยทัศน์ จิตสำนึก และความสัมพันธ์เชิงลึกกับผู้คน

รากฐานจาก Quantum Physics (เชิงอุปมาอุปไมย) และพลวัตองค์กร

การเข้าใจ Quantum Leadership จำเป็นต้องเข้าใจหลักการพื้นฐานจากฟิสิกส์ควอนตัมที่ถูกนำมาใช้เป็น อุปมาอุปไมยเชิงแนวคิด (Metaphorical Framework) ในการอธิบายธรรมชาติของการนำองค์กร Wheatley (2006) อธิบายว่าหลักการทางควอนตัมฟิสิกส์สามารถให้ข้อเข้าใจใหม่เกี่ยวกับการทำงานขององค์กร โดยเฉพาะในยุคที่ความไม่แน่นอนและความซับซ้อนเป็นบรรทัดฐาน หลักการสำคัญจากทฤษฎีควอนตัมที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ใน Quantum Leadership ประกอบด้วยหลักความไม่แน่นอน



ของไฮเซนเบิร์ก (Heisenberg's Uncertainty Principle) ที่สอนว่าความไม่แน่นอนเป็นธรรมชาติของความเป็นจริง ไม่ใช่ข้อบกพร่องที่ต้องแก้ไข ปรากฏการณ์การทับซ้อน (Superposition) ที่อนุภาคสามารถอยู่ในหลายสถานะพร้อมกัน สะท้อนให้เห็นว่าความเป็นไปได้หลายทางมีอยู่พร้อมกันในองค์กร ความพัวพัน (Entanglement) ที่แสดงให้เห็นว่าทุกส่วนขององค์กรเชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน และผลของผู้สังเกตการณ์ (Observer Effect) ที่การสังเกตมีผลต่อสิ่งที่ถูกสังเกต หมายความว่าผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่มีอิทธิพลต่อความเป็นจริงขององค์กรผ่านความตั้งใจ ความเชื่อ และการกระทำของตน (Porter-O'Grady & Malloch, 2015)

พลังงานและพลวัตในระบบองค์กร

แนวคิดสำคัญอีกประการหนึ่งจากฟิสิกส์ควอนตัมคือการมองทุกสิ่งเป็น “พลังงาน” (Energy) และ “คลื่น” (Wave) มากกว่า “วัตถุ” (Particle) ที่คงที่ Wheatley (2006) อธิบายว่าองค์กรไม่ใช่โครงสร้างที่แข็งตัว แต่เป็น “สนามพลังงาน” (Energy Field) ที่เคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในองค์กรการศึกษา แนวคิดนี้หมายความว่าวัฒนธรรมองค์กรคือสนามพลังงาน ข้อมูลคือพลังงาน และความหมายและจุดประสงค์เป็นพลังงานที่ทรงพลัง Porter-O'Grady and Malloch (2015) เน้นว่าผู้นำควอนตัมต้องเข้าใจว่างานของตนไม่ใช่การ “ควบคุมคน” แต่เป็นการ “จัดการพลังงาน” (Managing Energy) ให้ไหลไปในทิศทางที่สร้างสรรค์ นี่หมายถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่คนรู้สึกมีพลัง (Energized) มีแรงบันดาลใจ และพร้อมที่จะมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์รากฐานทฤษฎีของ Quantum Leadership

นักคิด/แหล่งทฤษฎี	แนวคิดหลัก	สาระสำคัญเชิงทฤษฎี	นัยยะต่อภาวะผู้นำเชิงควอนตัม	แหล่งอ้างอิง
Danah Zohar (1997, 2010) <i>ReWiring the Corporate Brain, Spiritual Capital</i>	จิตสำนึกและปัญญาทางจิตวิญญาณ (Spiritual Intelligence: SQ)	มนุษย์มีปัญญา 3 ระดับ (IQ, EQ, SQ) โดย SQ เป็นระดับสูงสุด ที่ช่วยให้ผู้นำเข้าใจคุณค่า ความหมาย และจุดประสงค์ของการดำรงอยู่ สะท้อนถึง “กระบวนทัศน์ควอนตัม” ที่เน้นความไม่แน่นอนและความเป็นไปได้หลายทาง	ผู้นำควอนตัมคือผู้มี “จิตสำนึกระดับสูง” ที่เชื่อมโยงตนเองกับระบบใหญ่ เห็นความหมายของการเปลี่ยนแปลง และสร้างพลังบวกในองค์กร	Zohar (1997); Zohar (2010)



ตารางที่ 1 (ต่อ)

นักคิด/แหล่งทฤษฎี	แนวคิดหลัก	สาระสำคัญเชิงทฤษฎี	นัยยะต่อภาวะผู้นำเชิงควอนตัม	แหล่งอ้างอิง
Porter-O'Grady & Malloch (2015) <i>Quantum Leadership: Building Better Partnerships for Sustainable Health</i>	องค์กรในฐานะระบบที่มีชีวิต (Living System)	องค์กรคือระบบพลวัตที่ทุกส่วนเชื่อมโยงกัน (Wholeness & Relationship) พลังงานและข้อมูลคือสิ่งหล่อเลี้ยงระบบ (Energy Flow) นวัตกรรมเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ (Emergence) ไม่ใช่การควบคุม	ผู้นำควอนตัมต้องเป็น "ผู้จัดการพลังงาน" มากกว่าการควบคุมคน เน้นการเปิดพื้นที่ให้เกิดการเรียนรู้ การไหลของข้อมูล และการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่	Porter-O'Grady & Malloch (2015)
Abraham Zaleznick (1992) <i>Managers and Leaders: Are They Different?</i>	ความแตกต่างระหว่างผู้จัดการ (Manager) และผู้นำ (Leader)	ผู้จัดการมุ่งกระบวนการและเสถียรภาพ ขณะที่ผู้นำมุ่งผู้คน วิสัยทัศน์ และแรงบันดาลใจ เน้นความลึกทางจิตวิญญาณและความหมายในชีวิต	แนวคิดของ Zaleznick สนับสนุนแนวทางผู้นำควอนตัมที่มองผู้นำในฐานะผู้สร้างความหมาย (Meaning Maker) และผู้จุดประกายจิตวิญญาณในองค์กร	Zaleznick (1992)
Wheatley (2006) หลักการจาก Quantum Physics (เชิงอุปมาอุปไมย)	หลักความไม่แน่นอน ความซ้อนทับ และความพัวพัน (Uncertainty, Superposition, Entanglement)	ความไม่แน่นอนคือธรรมชาติของระบบ ความจริงไม่ได้มีเพียงหนึ่งเดียว ทุกส่วนในระบบมีความสัมพันธ์กัน ผู้นำคือส่วนหนึ่งของระบบที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ (Observer Effect)	ผู้นำควอนตัมต้องยอมรับความไม่แน่นอน มองเห็นศักยภาพหลายทาง และใช้พลังของความสัมพันธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง	Wheatley (2006); Porter-O'Grady & Malloch (2015)
Wheatley (2006); Porter-O'Grady & Malloch (2015) แนวคิดพลังงานและพลวัตองค์กร (Energy Dynamics)	องค์กรในฐานะสนามพลังงาน (Energy Field)	ทุกสิ่งคือพลังงานที่เคลื่อนไหว วัฒนธรรม ข้อมูล และความหมายคือตัวพลังในองค์กร การจัดการคือการจัดทิศทางพลังงาน ไม่ใช่การควบคุม	ผู้นำควอนตัมต้อง "ขับเคลื่อนพลังงานเชิงบวก" สร้างแรงบันดาลใจ และทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา (Energized Organization)	Wheatley (2006); Porter-O'Grady & Malloch (2015)

จากตารางสังเคราะห์รากฐานทฤษฎีของ Quantum Leadership ข้างต้นพบว่า Quantum Leadership คือภาวะผู้นำที่มององค์กรในฐานะของระบบที่มีชีวิตและพลังงาน มากกว่า โครงสร้างกลไก ผู้นำควอนตัมมีความเข้าใจลึกซึ้งในจิตสำนึก (Consciousness) ใช้ปัญญาทางจิตวิญญาณ (Spiritual Intelligence) เป็นเข็มทิศในการขับเคลื่อนคนและระบบ สร้างสมดุลระหว่างเหตุผล อารมณ์ คุณค่า และยอมรับความไม่แน่นอนในฐานะโอกาสของการเรียนรู้และนวัตกรรม แนวคิดนี้จึงเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่ผสมผสานศาสตร์แห่งฟิสิกส์ควอนตัมเข้ากับศาสตร์แห่งการบริหาร เพื่อสร้างภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่น พลวัต และมีสำนึกทางจิตวิญญาณในการนำองค์กรสู่ความยั่งยืนในยุค VUCA

องค์ประกอบหลักของ Quantum Leadership

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการและหลักการจากฟิสิกส์ควอนตัม สามารถระบุองค์ประกอบหลักของ Quantum Leadership ได้ 5 องค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งแต่ละด้านมีความเชื่อมโยงและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน Porter-O'Grady and Malloch (2015) อธิบายว่าองค์ประกอบเหล่านี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ Quantum Leadership แตกต่างจากแนวทางภาวะผู้นำอื่น ๆ และมีความเหมาะสมกับการจัดการกับความท้าทายในยุค VUCA องค์ประกอบทั้ง 5 นี้ไม่ได้ทำงานแยกกัน แต่เชื่อมโยงกันเป็นระบบองค์รวมที่สะท้อนธรรมชาติของโลกควอนตัมที่เน้นความเป็นหนึ่งเดียวและความสัมพันธ์เชิงพลวัต (Wheatley, 2006)

องค์ประกอบที่ 1 จิตสำนึก (Consciousness)

จิตสำนึก (Consciousness) หมายถึงภาวะการตระหนักรู้ตนเองอย่างลึกซึ้งทั้งในด้านความคิด อารมณ์ คุณค่า และจุดประสงค์ของการดำรงอยู่ รวมถึงการเข้าใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่กว่า (Zohar, 2010; Porter-O'Grady & Malloch, 2015)

ในมุมมองของภาวะผู้นำเชิงควอนตัม จิตสำนึกเป็นกระบวนการภายในที่เชื่อมโยงการรับรู้ตนเองเข้ากับจุดหมายของการเป็นผู้นำอย่างสมดุล ผู้นำที่มีจิตสำนึกสูงจะเข้าใจคุณค่าของตนเองอย่างชัดเจน มีเป้าหมายในการทำงานที่มั่นคง ตระหนักถึงผลกระทบของตนต่อผู้อื่น และมองเห็นความเชื่อมโยงของทุกสิ่งในเชิงองค์รวม (Wheatley, 2006) ซึ่งจิตสำนึกทำหน้าที่เป็นพลังขับเคลื่อนภายในที่ส่งผลต่อการนำในระดับลึก โดยช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่นผ่านความจริงใจ ความเข้าใจ และความเชื่อมโยงทางอารมณ์ จึงเปรียบเสมือนสนามพลังงานทางบวกที่แผ่ขยายจากภายในสู่ระบบรอบข้าง ส่งเสริมให้การนำมีความหมายและสร้างอิทธิพลอย่างลึกซึ้ง

องค์ประกอบที่ 2 ความเชื่อมโยง (Interconnectedness)

ความเชื่อมโยง (Interconnectedness) คือการตระหนักรู้และเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของทุกองค์ประกอบในระบบ ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน องค์กร และสังคม โดยมองว่าทุกสิ่งสัมพันธ์และส่งผลต่อกันอย่างซับซ้อน (Wheatley, 2006; Senge, 1990)

แนวคิดนี้มีพื้นฐานจากหลักฟิสิกส์ควอนตัมที่อธิบายว่าทุกสิ่งในจักรวาลมีความพัวพันกัน (Quantum Entanglement) เมื่อประยุกต์สู่มิติของภาวะผู้นำ ผู้นำที่เข้าใจความเชื่อมโยงจะไม่มองปัญหาแบบแยกส่วน แต่จะตระหนักว่าการตัดสินใจแต่ละครั้งส่งผลต่อระบบโดยรวม (Porter-O'Grady & Malloch, 2015) ความเชื่อมโยงจึงสะท้อนถึงการสร้างและหล่อเลี้ยงความสัมพันธ์เชิงคุณภาพ ทั้งภายใน

และภายนอกองค์กร เช่น การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน และการแลกเปลี่ยนความรู้ในเครือข่ายวิชาชีพ (Wenger, 1998; Harris & Jones, 2018) ผู้นำที่มีความเข้าใจในหลักการนี้สามารถใช้พลังของความสัมพันธ์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 3 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความเป็นไปได้ใหม่ การผสมผสานองค์ความรู้ที่แตกต่าง การดัดแปลงสิ่งที่มีอยู่ให้เกิดคุณค่าใหม่ และการเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อพัฒนาแนวทางที่ดีกว่าเดิม (Zohar, 2010; Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016)

ในมุมมองของภาวะผู้นำเชิงควอนตัม ความคิดสร้างสรรค์เกิดจากการตระหนักถึงความเป็นไปได้หลายทางที่ดำรงอยู่พร้อมกัน (Superposition) ผู้นำที่มีลักษณะดังกล่าวจะเปิดรับแนวคิดจากหลากหลายมุมมอง มองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดและกล้าทดลอง (Edmondson, 2018) ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ในระดับองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรที่มีความคิดหลากหลาย โดยผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) เพื่อให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและมั่นใจ อันนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกภายในองค์กร

องค์ประกอบที่ 4 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของระบบ การเข้าใจความสัมพันธ์และวงจรของเหตุและผล มากกว่าการมองเฉพาะส่วนย่อยหรือเหตุการณ์เฉพาะหน้า (Senge, 1990; Wheatley, 2006)

ผู้นำที่มีการคิดเชิงระบบจะเข้าใจว่าสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กรมีความเชื่อมโยงและส่งผลต่อกันอย่างลึกซึ้ง การเปลี่ยนแปลงในส่วนใดส่วนหนึ่งย่อมส่งผลต่อส่วนอื่นในระบบ (Darling, Parry, & Moore, 2005) หลักสำคัญของการคิดเชิงระบบประกอบด้วย การมองเห็นความสัมพันธ์มากกว่าส่วนประกอบ การเข้าใจวงจรป้อนกลับ (Feedback Loop) การตระหนักถึงความล่าช้า (Delay) และการค้นหาจุดคานงัดของระบบ (Leverage Point) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สามารถสร้างผลกระทบสูงจากการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย (Porter-O'Grady & Malloch, 2015) ช่วยให้ผู้นำมองเห็นผลระยะยาวของการตัดสินใจ เข้าใจปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและกระบวนการ แก้ไขปัญหาได้ตรงจุด และสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่สอดคล้องกับพลวัตขององค์กรในยุค VUCA

องค์ประกอบที่ 5 จิตสำนึกเชิงคุณธรรมและจิตวิญญาณ (Moral-Spiritual Awareness)

จิตสำนึกเชิงคุณธรรมและจิตวิญญาณ (Moral-Spiritual Awareness) หมายถึงความสามารถในการเชื่อมโยงการนำด้วยคุณค่า จริยธรรม และจุดประสงค์ที่สูงกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อสร้างความดีงามและคุณค่าร่วมในองค์กรและสังคม (Zohar, 2010; Zaleznick, 1992)

องค์ประกอบนี้ถือเป็นแก่นสำคัญของภาวะผู้นำเชิงควอนตัมที่ทำให้การนำมีความหมายและพลัง ผู้นำที่มีจิตสำนึกเชิงคุณธรรมจะพิจารณาผลกระทบของการตัดสินใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ยึดมั่นในหลักการ ไม่ประนีประนอมต่อจริยธรรมเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน และมองภาวะผู้นำเป็นการรับใช้สิ่งที่



ใหญ่กว่าตนเอง (Darling-Hammond, 2017) นอกจากนี้ ผู้นำยังมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับผู้อื่น (Sense of Oneness) และมีความกรุณา (Compassion) ที่ผลักดันให้สร้างสังคมแห่งคุณค่าและความสมดุล (Gay, 2018) จิตสำนึกด้านนี้จึงเป็นเข็มทิศทางจริยธรรมที่ช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องแม้ในสภาวะคลุมเครือ

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ของ Quantum Leadership ไม่ได้ดำเนินการอย่างแยกส่วน แต่เชื่อมโยงและเกี่ยวพันกันเป็นระบบองค์รวมที่มีพลวัต (Wheatley, 2006; Porter-O'Grady & Malloch, 2015) จิตสำนึกเป็นรากฐานที่ทำให้ผู้นำตระหนักรู้คุณค่าและมองเห็นความเชื่อมโยง ความเชื่อมโยงที่ลึกซึ้งช่วยเปิดพื้นที่ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงระบบทำหน้าที่เป็นกลไกจัดระเบียบความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และจิตสำนึกเชิงคุณธรรมทำหน้าที่เป็นเข็มทิศทางจริยธรรมให้ทุกการตัดสินใจอยู่บนความถูกต้องและคุณค่า (Zohar, 2010) ดังนั้น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบควอนตัมจึงไม่ใช่ผู้ที่มีพฤติกรรมในการควบคุมระบบ แต่เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้าง “พลังแห่งความเชื่อมโยง” ที่หล่อเลี้ยงระบบให้ดำรงอยู่ด้วยความหมาย ความไว้วางใจ และความยั่งยืน

ตารางที่ 2 สรุปตารางองค์ประกอบหลักของ Quantum Leadership

องค์ประกอบ	ความหมายหลัก	คำอธิบายเพิ่มเติม	แหล่งอ้างอิง
1. จิตสำนึก (Consciousness)	ภาวะการตระหนักรู้ตนเองอย่างลึกซึ้งในด้านความคิด อารมณ์ คุณค่า และจุดประสงค์ของการดำรงอยู่ รวมถึงการเข้าใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่กว่า	จิตสำนึกเป็นแกนกลางของภาวะผู้นำเชิงควอนตัม ช่วยให้ผู้นำเชื่อมโยงความเป็นตัวตนกับเป้าหมายการนำ มีความมั่นคงทางคุณค่า เข้าใจผลกระทบของตนต่อผู้อื่น และสร้างพลังงานเชิงบวกให้กับระบบรอบข้าง ผู้นำที่มีจิตสำนึกสูงจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกำหนดทิศทางการองค์กรได้อย่างมีคุณค่าและความหมาย	Zohar (2010); Porter-O'Grady & Malloch (2015); Wheatley (2006)
2. ความเชื่อมโยง (Interconnectedness)	การตระหนักรู้ถึงความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบในระบบ ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน องค์กร และสังคม	ความเชื่อมโยงเป็นหลักการสำคัญจากฟิสิกส์ควอนตัมที่แสดงให้เห็นว่าทุกสิ่งพัวพันกัน ผู้นำควอนตัมมององค์กรเป็นระบบที่มีชีวิต ไม่แยกส่วน แต่เชื่อมโยงและส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน ผู้นำที่เข้าใจหลักการนี้จะสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน	Wheatley (2006); Senge (1990); Porter-O'Grady & Malloch (2015); Wenger (1998); Harris & Jones (2018)

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ความหมายหลัก	คำอธิบายเพิ่มเติม	แหล่งอ้างอิง
3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	ความสามารถในการมองเห็นความเป็นไปได้ใหม่ ผสมผสานความรู้ที่แตกต่าง ดัดแปลงสิ่งที่มีอยู่ให้เกิดคุณค่าใหม่ และเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อสร้างแนวทางที่ดีขึ้น	ความคิดสร้างสรรค์เชิงคอนตัม สะท้อนการตระหนักถึงความเป็นไปได้หลายทาง (Superposition) ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จะเปิดรับแนวคิดจากหลากหลายสาขา กล้าทดลองสิ่งใหม่ และมองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจและเอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร	Zohar (2010); Rigby, Sutherland, & Takeuchi (2016); Edmondson (2018)
4. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	ความสามารถในการมองเห็นภาพรวม ความสัมพันธ์ และวงจรของเหตุและผลในระบบ มากกว่าการมองเพียงส่วนย่อยหรือเหตุการณ์เฉพาะหน้า	การคิดเชิงระบบช่วยให้ผู้นำเข้าใจพลวัตขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร เห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล และสามารถระบุจุดคานงัด (Leverage Point) ที่สร้างผลกระทบได้มาก ผู้นำที่มีทักษะนี้จะสามารถแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างได้อย่างยั่งยืนและลดผลข้างเคียงจากการตัดสินใจระยะสั้น	Senge (1990); Wheatley (2006); Darling, Parry, & Moore (2005); Porter-O'Grady & Malloch (2015)
5. จิตสำนึกเชิงคุณธรรมและจิตวิญญาณ (Moral-Spiritual Awareness)	ความสามารถในการเชื่อมโยงการนำด้วยคุณค่า จริยธรรม และจุดประสงค์ที่สูงกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อสร้างความดีงามและคุณค่าร่วมในองค์กรและสังคม	องค์ประกอบนี้เป็นหัวใจของ Quantum Leadership ผู้นำที่มีจิตสำนึกเชิงคุณธรรมจะยึดมั่นในหลักการ มีความรับผิดชอบต่อผลกระทบในวงกว้าง และมองการนำเป็นการ “รับใช้สิ่งที่ใหญ่กว่าตน” ผู้นำลักษณะนี้สร้างแรงบันดาลใจที่แท้จริง สร้างวัฒนธรรมคุณธรรม และขับเคลื่อนองค์กรด้วยความหมายและความยั่งยืน	Zohar (2010); Zaleznick (1992); Darling-Hammond (2017); Gay (2018); Porter-O'Grady & Malloch (2015)

Quantum Leadership กับการจัดการความท้าทายของโลก VUCA

Quantum Leadership เป็นกรอบแนวคิดที่ตอบสนองต่อสภาพโลกยุค VUCA ซึ่งประกอบด้วย ความผันผวน (V:Volatility) ความไม่แน่นอน (U:Uncertainty) ความซับซ้อน (C:Complexity) และความคลุมเครือ (A:Ambiguity) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bennett & Lemoine, 2014) ผู้นำควอนตัมมองโลกผ่านมุมมององค์รวม เชื่อมโยงจิตสำนึก ความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงระบบ และจิตสำนึก

เชิงคุณธรรม เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนของสังคมปัจจุบัน (Zohar, 2010; Porter-O'Grady & Malloch, 2015)

การจัดการกับความผันผวน (V : Volatility)

ความผันผวน (V : Volatility) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่อาจคาดการณ์ได้ Bennett and Lemoine (2014) อธิบายว่าผู้นำจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและพร้อมปรับกลยุทธ์ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ แนวคิด Superposition ในฟิสิกส์ควอนตัมสะท้อนถึงการดำรงอยู่ของความเป็นไปได้หลายทางพร้อมกัน ผู้นำเชิงควอนตัมจึงพัฒนาสถานการณ์จำลองหลายรูปแบบ (Multiple Scenarios) เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ (Schoemaker et al., 2018) ความคิดสร้างสรรค์และการใช้ทรัพยากรอย่างยืดหยุ่นช่วยให้องค์กรสามารถปรับใช้สิ่งที่มีได้อย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันจิตสำนึกของผู้นำมีบทบาทสำคัญในการรักษาความสงบและสมดุลทางอารมณ์ เพราะพลังทางอารมณ์ของผู้นำส่งผลต่อพลังงานโดยรวมขององค์กร (Porter-O'Grady & Malloch, 2015)

ตัวอย่างเชิงประจักษ์ในช่วงการระบาดของ COVID-19 แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนที่นำแนวคิด Quantum Leadership ไปใช้สามารถปรับตัวสู่การเรียนออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำสร้างพื้นที่ทดลองทางนวัตกรรมและส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) ให้ครูแลกเปลี่ยนวิธีการสอนออนไลน์อย่างยืดหยุ่น (Wenger, 1998; Williamson et al., 2020) ซึ่งสะท้อนว่าภาวะผู้นำเชิงควอนตัมสามารถเปลี่ยนความตึงเครียดให้เป็นพลังแห่งการเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างแท้จริง

การจัดการกับความไม่แน่นอน (U : Uncertainty)

ความไม่แน่นอน (U : Uncertainty) หมายถึงการขาดความชัดเจนต่อสถานการณ์และผลลัพธ์ในอนาคต หลักการของไฮเซนเบิร์กอธิบายว่าความไม่แน่นอนเป็นธรรมชาติของความเป็นจริง มิใช่ข้อบกพร่องที่ต้องแก้ไข (Horney, Pasmore, & O'Shea, 2010) ผู้นำเชิงควอนตัมจึงเน้นการสร้างความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง แทนที่จะพยายามควบคุมสิ่งที่ไม่อาจควบคุมได้ (Zohar, 2010) การมีจิตสำนึกและปัญญาทางจิตวิญญาณ (Spiritual Quotient : SQ) ช่วยให้ผู้นำมองเห็นความหมายและจุดประสงค์ของการทำงาน แม้อยู่ท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง

ตัวอย่างเช่น การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency-Based Curriculum) ที่มุ่งพัฒนาทักษะการเรียนรู้ การปรับตัว และการทำงานร่วมกัน (OECD, 2019) ผู้นำที่สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning Sprint) และเปิดโอกาสให้ครูแบ่งปันประสบการณ์ทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลว (Edmondson, 2018) สามารถเปลี่ยนความไม่แน่นอนให้เป็นพื้นที่แห่งการเติบโตและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การจัดการกับความซับซ้อน (C : Complexity)

ความซับซ้อน (C : Complexity) หมายถึง สถานการณ์ที่มีปัจจัยหลายอย่างเกี่ยวข้องกัน และส่งผลต่อกันไปมา จนทำให้การแก้ปัญหาแบบมองแยกส่วนมักไม่เพียงพอ (Bennett & Lemoine, 2014) ดังนั้น ผู้นำเชิงควอนตัมจึงใช้ “การคิดเชิงระบบ” (Systems Thinking) เพื่อมองความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ และทำความเข้าใจว่าเหตุและผลในระบบสัมพันธ์กันอย่างไร แทนการวิเคราะห์ที่ละส่วนแบบแยกขาดจากกัน (Senge, 1990) เมื่อมองภาพรวมได้ชัด ผู้นำจะสามารถค้นหาจุดคานงัด

(Leverage Point) หรือจุดสำคัญที่หากปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อย ก็สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกว้างและสร้างผลลัพธ์ได้มากทั้งระบบ (Porter-O'Grady & Malloch, 2015)

แนวทางสำคัญอีกประการหนึ่งคือการใช้ปัญญารวม (Collective Intelligence) โดยส่งเสริมให้บุคลากรจากหลากหลายสาขาร่วมมือกันแก้ปัญหา (Wheatley, 2006) และใช้ความหลากหลายเป็นพลังในการสร้างนวัตกรรม (Gay, 2018) ตัวอย่างเช่น การออกแบบการเรียนรู้ตามแนวทาง Universal Design for Learning (UDL) ที่เปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงศักยภาพในรูปแบบที่หลากหลาย (Darling-Hammond, 2017) หรือการประยุกต์กระบวนการพัฒนา/แก้ปัญหาโดยเน้นค้นหาจุดแข็งและความสำเร็จ แล้วใช้เป็นฐานออกแบบการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก (Appreciative Inquiry) เพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสร้างสรรค์ (Cooperrider & Whitney, 2005) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความซับซ้อนมิใช่สิ่งที่ต้องลดทอน หากแต่เป็นแหล่งพลังแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้ร่วมกัน

การจัดการกับความคลุมเครือ (A : Ambiguity)

ความคลุมเครือ (A : Ambiguity) คือการขาดความชัดเจนในการตีความเนื่องจากข้อมูลไม่สมบูรณ์หรือขัดแย้งกัน (Bennett & Lemoine, 2014) ในบริบทการศึกษา ความคลุมเครือมักปรากฏในประเด็นเกี่ยวกับนิยามของความสำเร็จทางการศึกษา หรือบทบาทของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในห้องเรียน ผู้นำเชิงควอนตัมจัดการกับสถานการณ์เช่นนี้ด้วยจิตสำนึกเชิงคุณธรรมและจิตวิญญาณ (Moral-Spiritual Awareness) โดยใช้คุณค่าและจุดประสงค์เป็นเข็มทิศในการตัดสินใจ (Zohar, 2010) ผู้นำลักษณะนี้สามารถประสานการใช้เหตุผลกับสัญชาตญาณ (Dane & Pratt, 2007; Klein, 1998) เพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อมูลเชิงวิเคราะห์กับการรับรู้เชิงประสบการณ์

กรณีตัวอย่างคือการนำ AI เข้ามาใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งมีทั้งศักยภาพและความเสี่ยง ผู้นำเชิงควอนตัมใช้แนวทางการทดลอง สะท้อนผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายใต้กรอบคุณค่าที่ชัดเจน โดยมองว่า AI เป็นเครื่องมือสนับสนุนครู ไม่ใช่สิ่งทดแทน (Selwyn, 2019) อีกทั้งการนิยามความสำเร็จของผู้เรียนผ่านการสนทนาและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย (Harris & Jones, 2018; Darling-Hammond, 2017) สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านจากการมองหาคำตอบเดียว ไปสู่การสร้างความเข้าใจที่หลากหลายและลึกซึ้งยิ่งขึ้น

บทสรุป

Quantum Leadership ในยุค VUCA เป็นกรอบการนำเชิงระบบ ผ่าน 5 องค์ประกอบหลัก คือ จิตสำนึก (Consciousness) ความเชื่อมโยง (Interconnectedness) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และ จิตสำนึกเชิงคุณธรรม (Moral-Spiritual Awareness) เพื่อรับมือ ยุค VUCA อย่างมีประสิทธิภาพ จัดการความผันผวนด้วยความยืดหยุ่นเชิงสถานการณ์ (scenario readiness) รับมือความไม่แน่นอนด้วยการเรียนรู้และปรับตัวต่อเนื่อง แก่ความซับซ้อนด้วยเลนส์ระบบ และปัญญารวม และนำพาความคลุมเครือด้วยเข็มทิศคุณค่า (Bennett & Lemoine, 2014; Zohar, 2010; Senge, 1990; Porter-O'Grady & Malloch, 2015)



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของ Quantum Leadership ในยุค VUCA

(Bennett & Lemoine, 2014; Zohar, 2010; Senge, 1990; Porter-O'Grady & Malloch, 2015)

ข้อเสนอแนะต่อผู้นำยุคใหม่

1) นำแบบสำนึกตน (Lead with Consciousness) พัฒนาความตระหนักรู้ มีจุดประสงค์ คุณค่าส่วนบุคคลอย่างต่อเนื่อง (mindfulness, reflective journaling, 360-feedback) ด้วยผู้นำควรเริ่มต้นจากการพัฒนาจิตสำนึกภายใน โดยเฉพาะการตระหนักรู้ในตนเองและการยึดมั่นในคุณค่าที่แท้จริง เพราะภาวะภายในของผู้นำมีผลต่อพลังงานและวัฒนธรรมขององค์กร (Zohar, 2010) การฝึกสติ การสะท้อนตนเอง และการเปิดรับข้อเสนอแนะช่วยสร้างความสมดุลทางอารมณ์และความโปร่งใสในการตัดสินใจ (Dane & Pratt, 2007; Edmondson, 2018)

2) สร้างระบบการเรียนรู้ที่เชื่อมโยง (Build Interconnected Learning Systems) องค์กรยุคใหม่ต้องออกแบบให้การเรียนรู้และนวัตกรรมไหลเวียนได้อย่างเสรี ผ่านโครงสร้างแบบเครือข่าย (Networked Organization) และชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Communities of Practice) ซึ่งช่วยให้ความรู้และประสบการณ์กระจายตัวอย่างรวดเร็ว (Wenger, 1998; Wheatley, 2006) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Harris, 2013)

3) ใช้ความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานคุณค่า (Harness Creativity and Values-Based Awareness) ในโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ความคิดสร้างสรรค์เป็นหัวใจของการปรับตัว ขณะที่ “คุณค่า” เป็นเข็มทิศที่ช่วยให้การตัดสินใจมีทิศทางที่มั่นคง (Zohar, 2010; Porter-O'Grady & Malloch, 2015) ผู้นำควอนตัมจึงควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตใจ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ทดลอง แบ่งปัน และเรียนรู้จากความล้มเหลว เพื่อสร้างนวัตกรรมที่มีความหมายต่อผู้เรียน (Edmondson, 2018; Rigby et al., 2016)

Quantum Leadership มิใช่จุดหมายปลายทาง แต่เป็นการเดินทางของการเติบโตภายในที่ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (Porter-O'Grady & Malloch, 2015) ดังที่ Wheatley (2006) กล่าวว่า โลกยุคใหม่นี้ไม่อาจใช้แผนที่เก่าได้อีกต่อไป ผู้นำจึงต้องสร้างแผนที่ใหม่ด้วยจิตสำนึก



ความเชื่อมโยง และความร่วมมือ เพื่อให้การศึกษาไม่เพียง “อยู่รอด” แต่ “เติบโต” และร่วมสร้างอนาคตที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง (Senge, 1990; Uhl-Bien & Arena, 2018)

เอกสารอ้างอิง

- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Darling, M. J., Parry, C., & Moore, J. (2005). Learning in the thick of it. *Harvard Business Review*, 83(7), 84-92.
- Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international practice? *European Journal of Teacher Education*, 40(3), 291-309. <https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1315399>
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463682>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Gay, G. (2018). *Culturally responsive teaching: Theory, research, and practice* (3rd ed.). Teachers College Press.
- Harris, A., & Jones, M. (2018). Why context matters: A comparative perspective on education reform and policy implementation. *Educational Research for Policy and Practice*, 17(3), 195-207. <https://doi.org/10.1007/s10671-018-9231-9>
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 32-38.
- Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *OECD future of education and skills 2030: Concept note*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/2030-project/>
- Porter-O'Grady, T., & Malloch, K. (2015). *Quantum leadership: Building better partnerships for sustainable health* (4th ed.). Jones & Bartlett Learning.



- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Selwyn, N. (2019). *Should robots replace teachers? AI and the future of education*. Polity.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Wheatley, M. J. (2006). *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Whiteman, W. E. (1998). *Training and educating army officers for the 21st century: Implications for the United States Military Academy* (ARI Research Product 98-05). U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Williamson, B., Eynon, R., & Potter, J. (2020). Pandemic politics, pedagogies and practices: Digital technologies and distance education during the coronavirus emergency. *Learning, Media and Technology*, 45(2), 107-114. <https://doi.org/10.1080/17439884.2020.1761641>
- Zaleznick, A. (1992). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 70(2), 126-135.
- Zohar, D. (1997). *Rewiring the corporate brain: Using the new science to rethink how we structure and lead organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Zohar, D. (2010). *Spiritual capital: Wealth we can live by*. Berrett-Koehler Publishers.