

การพัฒนาทักษะภายในของผู้นำองค์กร: สู่ภาวะผู้นำที่สร้างผลกระทบให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลกได้อย่างแท้จริง

กิริติกาญจน์ เจตนธนานันท์,* อีรพงษ์ บุญรักษา,** รชิกา เอี่ยมเกิด***

บทคัดย่อ

“การพัฒนาที่ยั่งยืน” ถือเป็นประเด็นสำคัญที่ทั่วโลกมีเป้าหมายในการขับเคลื่อนให้บรรลุตามแผนที่ตั้งไว้ แต่ผลการสำรวจยังพบว่าการดำเนินการยังไม่คืบหน้าตามแผน จนคาดการณ์ได้ว่าไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ทันในปี ค.ศ. 2030 หนึ่งในปัจจัยสำคัญต่อการผลักดันให้เกิดระบบกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ “ผู้นำ” หรือผู้บริหารทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน บทความวิชาการนี้ จึงมีเป้าหมายในการนำเสนอแนวคิด “เป้าหมายการพัฒนาทักษะภายใน” หรือ IDGs ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาทักษะภายในของมนุษย์ใน 5 มิติ ได้แก่ “การตระหนักรู้และเชื่อมโยงกับตนเอง” “การพัฒนาศักยภาพของความคิด” “การเชื่อมโยงและใส่ใจต่อคุณค่าของผู้อื่นและสรรพสิ่ง” “ความสามารถในการอยู่ร่วมกัน” และ “การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง” นอกจากนี้ บทความนี้ยังได้วิเคราะห์ความสำคัญของ IDGs ต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมถึงนำเสนอโมเดลการนำ IDGs ไปใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหารเพื่อสร้างผลกระทบให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรและโลกอย่างแท้จริง

คำสำคัญ : เป้าหมายการพัฒนาทักษะภายใน, เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน, ภาวะผู้นำ, ผลกระทบเพื่อเปลี่ยนแปลงโลก

* นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ผู้ชำนาญการพิเศษ) สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล

*** นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล

Corresponding author, e-mail: theeraphong.boon@mahidol.edu, Tel 028002308 Ext. 3322

Received : August 9, 2024; Revised : September 22, 2024; Accepted : October 4, 2024

Developing Inner Skills of Organizational Leaders: Toward Leadership that Truly Creates Impact for Global Sustainable Development

Keerahdnikarn Chaeddhananan,* Theeraphong Boonrugsu,** Rasika Aimkerd***

Abstract

“Sustainable development” is a crucial issue that the entire world aims to drive towards achieving. However, survey results reveal that progress has not advanced as planned, leading to the prediction that the goals will not be met by 2030. One of the key factors in driving the mechanism for sustainable development is “leadership,” including leaders and administrators from the public sector, private sector, and civil society. This article presents the concept of “Inner Development Goals” (IDGs), which consist of five dimensions of human inner development: Being, Thinking, Relating, Collaborating, and Acting. In addition, this article analyzes the importance of IDGs in enhancing leadership for driving sustainable development and presents a model for applying IDGs to develop executives in order to create a real impact on the sustainable development of organizations and the world.

Keywords : Inner development goals (IDGs), Sustainable development goals (SDGs), Leadership, Real-world impact

* Plan and Policy Analyst (Senior Professional Level), Research Institute for Languages and Cultures of Asia Mahidol University

** Asst. Prof., Research Institute for Languages and Cultures of Asia Mahidol University

*** Plan and Policy Analyst, Research Institute for Languages and Cultures of Asia Mahidol University

Corresponding author, e-mail: theeraphong.boo@mahidol.edu, Tel 028002308 Ext. 3322

Received : August 9, 2024; **Revised :** September 22, 2024; **Accepted :** October 4, 2024

บทนำ

“การพัฒนา” คือ การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เช่นในอดีตมีการพัฒนาตัวอักษร สัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อสื่อสารในกลุ่ม มีการพัฒนาเครื่องมือล่าสัตว์ มีการพัฒนาการปรุงอาหาร มีการพัฒนาการสร้างที่อยู่อาศัย รวมถึงการพัฒนาจิตใจจนถึงภาวะหมดกิเลส จวบจนทุกวันนี้ เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร เรียนรู้การรักษาพยาบาล การทำงาน เป็นต้น การพัฒนาเหล่านี้เกิดขึ้นได้จากความปรารถนา ความคิด ความรู้ ทัศนคติ และความพยายามของมนุษย์ที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขปัญหาที่มากล้นวิธีชีวิตของตน เพื่อให้ลดอุปสรรค หรือสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การสร้างการเปลี่ยนแปลงในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาตามกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนทุกองค์กร จากทุกภาคส่วนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ผู้นำองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้นำครอบครัว ผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่ม ผู้นำองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร บทความนี้ จึงมีเป้าหมายในการนำเสนอแนวคิด “เป้าหมายการพัฒนาทักษะภายใน” (Inner Development Goals: IDGs) เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน และวิเคราะห์ IDGs ต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำ รวมถึงนำเสนอแนวทางการนำ IDGs ไปใช้กับผู้บริหารเพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน

วิวัฒนาการของ “การพัฒนาที่ยั่งยืน”

การพัฒนาในอดีต (ตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2) เชื่อว่าอุตสาหกรรมเป็นตัวแทนของความเจริญ มั่งคั่งทางเศรษฐกิจ และเป็นตัวชี้วัดของการพัฒนา ดังนั้นหากประเทศใดมีอุตสาหกรรมเกิดขึ้นมาก ก็ถือว่าประเทศเหล่านั้นเป็นประเทศที่มีการพัฒนาแล้วนั่นเอง ประเทศไทยเองจึงได้รับอิทธิพลการพัฒนาในลักษณะนี้ด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพราะต้องดำเนินการพัฒนาตามแผนพัฒนาของประเทศที่เป็นเงื่อนไขในการรับการสนับสนุนด้านการเงินจากธนาคารโลก (สุธี ประศาสน์เศรษฐ, 2565) ความหมายของ “การพัฒนา” ในยุคนั้น จึงผูกติดกับเศรษฐกิจเป็นหลัก และกลายเป็นกระแสที่ทุกประเทศ ทุกสังคมต้องการการพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศของตน การพัฒนาดังกล่าวก่อให้เกิด “ระบบทุนนิยม” ขึ้นมา โดยยึดการแข่งขันอย่างเสรีเป็นเสมือนบรรทัดฐานของสังคม ทำให้เกิดธุรกิจข้ามชาติและการลงทุนข้ามประเทศ มีแรงงานข้ามชาติจำนวนมากไหลเข้าสู่ประเทศอุตสาหกรรมใหม่ มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในวิถีชีวิตมากขึ้น เกิดการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ (กลุ่มธุรกิจการเงินเกียรตินาคินภัทร 2565) การพัฒนาดังกล่าวก็ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อคนในสังคม และต่อโลกในหลายประการ เช่น ก่อให้เกิดก๊าซเรือนกระจกที่ทำให้โลกร้อนขึ้น เกิดน้ำเน่าเสียซึ่งทำลายระบบนิเวศของธรรมชาติที่เกิดจากโรงงานอุตสาหกรรมที่ไม่ควบคุมตามมาตรฐาน มีการกดค่าแรงลูกจ้าง เพื่อลดต้นทุนการผลิตที่สะท้อนถึงการใช้อำนาจจากทุนนิยมในการกดขี่ข่มเหงผู้อื่น เป็นต้น (โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ, 2565)

“การพัฒนาที่ยั่งยืน” นั้น มีการพูดถึงอย่างกว้างขวาง และใช้อ้างอิงอย่างแพร่หลายในทุกวงการ ซึ่งความเป็นมาของการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น มียาวนานตั้งแต่ ปี 1972 เรื่อยมา ผลจากการประชุม ณ กรุงสต็อกโฮล์ม ประเทศสวีเดน ในปี 1972 โดยประเทศกลุ่มที่พัฒนาแล้วในขณะนั้นมีความตระหนักถึงผลกระทบจากการพัฒนา (ที่ไม่ยั่งยืน) ที่มีต่อสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะเรื่องการแก้ไขและควบคุมปัญหามลพิษ

ที่เกิดจากการพัฒนาทางอุตสาหกรรม โดยในปี 1979 องค์การสหประชาชาติ (UN) และองค์กรด้านอาหารและสิ่งแวดล้อม จึงได้ร่วมกันประกาศยุทธศาสตร์การอนุรักษ์โลกขึ้น เพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการอนุรักษ์ทรัพยากรที่มีชีวิต เพื่อให้เกิดประโยชน์ที่ยั่งยืน สำหรับคนยุคต่อไป (สมพร แสงชัย, 2561) โดยตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติของกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วจากประเทศกำลังพัฒนา จนก่อให้เกิดความยากจน ความไม่เสมอภาค ความทรุดโทรมของสิ่งแวดล้อม แก่ประเทศกำลังพัฒนา และปัญหาการอุปโภคบริโภคเกินความจำเป็นของประเทศที่พัฒนาแล้ว นิยามของ “การพัฒนา” จึงแปรเปลี่ยนไปสู่ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” ซึ่งหมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นในอนาคตและปัจจุบัน (สมพร แสงชัย, 2561)

องค์การสหประชาชาติ ได้สนับสนุนส่งเสริม “การพัฒนาที่ยั่งยืน” อย่างต่อเนื่อง โดยได้ประชุมหารือกับประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก และตั้งเป้าหมายไว้ของการพัฒนาร่วมกันทั่วโลก เรียกว่า “เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ” หรือ (Millennium Development Goals หรือ MDGs) ขึ้น โดยระยะเวลาของการดำเนินการตั้งแต่ ช่วงปี 2001 – 2015 เป้าหมายทั้ง 8 ประกอบด้วย (1) ขจัดความยากจนและความหิวโหย (2) ให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาระดับประถมศึกษา (3) ส่งเสริมความเท่าเทียมกันทางเพศ และส่งเสริมบทบาทสตรี (4) ลดอัตราการเสียชีวิตของเด็ก (5) พัฒนาสุขภาพสตรีมีครรภ์ (6) ต้านไวรัสเอดส์ มาเลเรีย และโรคติดต่ออื่น ๆ (7) รักษาและจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน และ (8) ส่งเสริมความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาในประชาคมโลก ผลการดำเนินการตามเป้าหมาย MDGs ในปี 2012 พบว่ามีส่วนช่วยให้คุณภาพชีวิตของคนในประเทศที่กำลังพัฒนาดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตามปัญหาเหล่านี้ก็ยังไม่หมดสิ้นไป และพบปัญหาที่ใหญ่มากขึ้น ได้แก่ ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การใช้ทรัพยากรธรรมชาติเพิ่มขึ้น ทรัพยากรธรรมชาติเสื่อมโทรมอย่างรวดเร็ว และความเหลื่อมล้ำ ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่รุนแรงมากขึ้นกว่าเดิม ที่ประชุมสหประชาชาติในปี 2012 ณ ประเทศบราซิล จึงได้หารือกันกับทุกฝ่าย โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบาง เพื่อหาคำตอบว่า “โลกที่ทุกคนอยากเห็นในปี 2530 ควรเป็นอย่างไร” กระบวนการดังกล่าวทำให้ได้มาซึ่งเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals (SDGs) ในช่วงระยะเวลา 15 ปี (ค.ศ. 2015 – 2030) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ และ 17 เป้าหมาย ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 มิติการพัฒนา และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

มิติการพัฒนา 5 Ps	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (ตามแผน ค.ศ. 2015 – 2030)
People (คนและสังคม) เพื่อให้ทุกคนในสังคมมีคุณภาพชีวิตที่ดี ได้แก่ รายได้ อาหาร สุขภาพ เข้าถึงการศึกษา และทุกเพศได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน	เป้าหมายที่ 1: ขจัดความยากจน เป้าหมายที่ 2: ขจัดความหิวโหย เป้าหมายที่ 3: มีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี เป้าหมายที่ 4: การศึกษาที่มีคุณภาพ เป้าหมายที่ 5: ความเท่าเทียมทางเพศ

ตารางที่ 1 มิติการพัฒนา และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (ต่อ)

มิติการพัฒนา 5 Ps	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (ตามแผน ค.ศ. 2015 – 2030)
Planet (โลก) เพื่อให้ทุกคนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี อากาศบริสุทธิ์ มีน้ำสะอาดดื่ม ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ไม่เหลือทิ้ง ดูแลรักษาทะเล ป่าไม้ และสัตว์	เป้าหมายที่ 6: น้ำสะอาดและสุขอนามัย เป้าหมายที่ 12: การผลิตและบริโภคที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 13: การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เป้าหมายที่ 14: ทรัพยากรทางทะเล เป้าหมายที่ 15: ระบบนิเวศบนบก
Prosperity (ความมั่งคั่ง) เพื่อให้ทุกคนมีงานที่มั่นคง เข้าถึงพลังงานสะอาด อินเทอร์เน็ต ทรัพยากรธรรมชาติที่ดี ไม่แพง ไม่ถูกเอาเปรียบและเลือกปฏิบัติ	เป้าหมายที่ 7: พลังงานสะอาดที่ทุกคนเข้าถึงได้ เป้าหมายที่ 8: การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ เป้าหมายที่ 9: โครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม และอุตสาหกรรม เป้าหมายที่ 10: ลดความเหลื่อมล้ำ เป้าหมายที่ 11: เมืองและชุมชนที่ยั่งยืน
Peace (สันติภาพ) เพื่อให้สังคมสงบสุข ยุติธรรม ทุกคนเคารพให้เกียรติกัน	เป้าหมายที่ 16: ความสงบสุข ยุติธรรม และสถาบันเข้มแข็ง
Partnership (ความเป็นหุ้นส่วน) เพื่อให้เกิดหุ้นส่วนความร่วมมือจากทุกประเทศ ในการแก้ไขปัญหาด้วยกัน	เป้าหมายที่ 17: ความร่วมมือเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืน

ที่มา: ประยุกต์จากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) (โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ, 2565)

ความคืบหน้าการขับเคลื่อนตาม “เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน”

ผลการสำรวจความสำเร็จของโลกในการขับเคลื่อน SDGs ในปี 2023 พบว่าสถานะของการบรรลุเป้าหมายเพียง ร้อยละ 18 จากเป้าหมายทั้งหมด และอีกร้อยละ 67 ไม่มีความก้าวหน้า ส่วนร้อยละ 15 มีผลลัพธ์ที่แย่ลงกว่าเดิม (Sach et.al, 2023) โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 2 คือการจัดความหิวโหย เป้าหมายที่ 3 การมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี เป้าหมายที่ 11 เมืองและชุมชนยั่งยืน เป้าหมายที่ 14 ทรัพยากรทางทะเล เป้าหมายที่ 15 ระบบนิเวศบนบก และเป้าหมายที่ 16 ความสงบสุข ยุติธรรม และสถาบันเข้มแข็ง อย่างไรก็ตามเป้าหมายอื่น ๆ ก็ยังต้องการความร่วมมือกันในการขับเคลื่อนเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วนเช่นเดียวกัน จากภาพรวมของการประเมินความสำเร็จในการขับเคลื่อน SDGs ภายในปี 2030 ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้คงเป็นไปได้ยาก (พิมพ์นารา อินตะประเสริฐ และคณะ, 2566)

สำหรับผลการสำรวจการขับเคลื่อน SDGs ของประเทศไทยในปี 2023 พบว่าอยู่ในลำดับที่ 43 จาก 166 ทั่วโลก ถือว่าอยู่ในลำดับที่ดีพอสมควร แต่อย่างไรก็ตาม สถิติ อาชวานันท์กุล (2567) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ปัญหาที่แท้จริงที่ค่อนข้างรุนแรงที่พบจากตัวชี้วัดย่อย จำนวนมาก เช่น ปัญหาน้ำเสียครัวเรือน และอุตสาหกรรม การคุ้มครองสิทธิแรงงานขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ ความเข้มข้นของฝุ่นพิษ PM2.5 มีค่าสูงกว่ามาตรฐานปริมาณขยะที่เพิ่มสูงขึ้น ปัญหาระบบนิเวศทั้งทางทะเลและระบบนิเวศบนบก ภาวะการเติบโตของเด็กที่ไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน อัตราการตายจากอุบัติเหตุบนท้องถนน เหยื่อของแรงงานทาสสมัยใหม่ ปัญหาด้านการทุจริต และความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ระหว่างคนรวยกับคนจน เป็นต้น

การพัฒนาทักษะภายใน: การพัฒนาที่สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน

ปัญหาจากการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนตามกรอบ SDGs ที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดการรวมตัวของนักวิชาการ นักจิตวิทยา นักวิทยาศาสตร์ นักบริหาร และนักพัฒนามนุษย์กลุ่มหนึ่ง ในปี 2019 ณ หมู่เกาะสต็อกโฮล์ม ประเทศสวีเดน ต้องการค้นหาว่า ทำไมการขับเคลื่อนการพัฒนาต่าง ๆ ตามเป้าหมายของ SDGs ยังคงไม่ได้รับการขับเคลื่อนได้ตามแผนที่วางไว้ ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นของ “เป้าหมายการพัฒนาทักษะภายใน” (Inner Development Goals: IDGs) การหารือในกลุ่มผู้ริเริ่ม IDGs นี้ได้ข้อสรุปในเบื้องต้นว่า จุดบอดที่เกิดขึ้น คือ ขาดการสร้างความสามารถ ทักษะ ในตัวของ “มนุษย์แต่ละคน” หรืออาจเรียกว่า “การพัฒนาจากภายใน” ซึ่งผลักดันให้เกิดการแสดงออกต่าง ๆ ตามบทบาทของแต่ละคน เช่น การตัดสินใจ การกระทำ การสื่อสาร การบริหารจัดการในองค์กร เป็นต้น เพื่อช่วยให้การแก้ไขปัญหา หรือขับเคลื่อนการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายของ SDGs ได้อย่างแท้จริง ซึ่งต่อมานักวิชาการและนักพัฒนาดังกล่าวก็ได้นำเสนอแนวคิด IDGs ต่อสาธารณชน ในปี 2020 ในการประชุม Mindshift Digital Conference ที่ Stockholm School of Economics ภายใต้ชื่อ “Inner Global Goals” และเปลี่ยนชื่อเป็น “การพัฒนาภายใน” โดยมีเป้าหมายเพื่อนำ IDGs ไปใช้ในการพัฒนาคนให้การดำเนินการตาม SDGs มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การพัฒนารอบเป้าหมายการพัฒนาทักษะภายใน เกิดจากกระบวนการวิจัยอย่างมีส่วนร่วม โดยเริ่มจากความเชื่อมั่น และการทบทวนวรรณกรรมที่ระบุว่า การพัฒนาทักษะภายในสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริงได้ เพราะสามารถเปลี่ยนมุมมอง ทักษะ กรอบความคิดของคนให้เกิดความตระหนัก ความเข้าใจ และกลายเป็นแรงจูงใจที่ขับเคลื่อนความปรารถนาต่อเป้าหมาย และการกระทำที่แสดงออกมาภายนอก ในปี 2021 ได้มีการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มนักพัฒนา ผู้บริหาร นักพัฒนามนุษย์ ด้วยคำถามที่ว่า “คุณเชื่อว่าความสามารถ คุณสมบัติ และทักษะใด ที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคคลและสังคม เพื่อให้บรรลุ SDGs และคิดว่าสิ่งเหล่านั้นสำคัญอย่างไร” จากนั้นนำผลการสำรวจมาจัดเสวนาระดมสมองจากผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ และนักปฏิบัติการ หลายเวที จนในที่สุด สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบภายในของมนุษย์ที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อน SDGs ทั้งสิ้น 23 ทักษะ โดยนำมาจัดกลุ่มได้ 5 มิติด้วยกัน ได้แก่ **มิติที่หนึ่ง: Being - Relationship to Self** คือ การปลูกฝังชีวิตภายในและการพัฒนาความสัมพันธ์ของเรากับความคิด ความรู้สึก และร่างกาย ซึ่งช่วยให้เราอยู่กับปัจจุบัน มีจุดมุ่งหมาย และไม่ตอบสนองอย่างรวดเร็วเมื่อเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อน **มิติที่ 2 Thinking - Cognitive Skills** คือ การพัฒนาทักษะการคิดโดยใช้มุมมองที่แตกต่างกัน การประเมินข้อมูล และการทำความเข้าใจโลกที่เชื่อมโยงถึงกันเป็นสิ่งที่สำคัญในการตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาด **มิติที่ 3 Relating - Caring for Others and The World** คือ การพัฒนาวิสัยทัศน์ในการมองผู้อื่น และโลก ด้วยการชื่นชม (เล็งเห็นคุณค่า) ใส่ใจ และความรู้สึกเชื่อมโยงกับผู้อื่น เช่น เพื่อนบ้าน คนรุ่นหลัง ระบบนิเวศที่ช่วยให้เราสร้างระบบสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ยุติธรรมและยั่งยืนสำหรับทุกคน **มิติที่ 4 Collaborating - Social Skills** คือ ทักษะทางสังคม เพื่อสร้างความก้าวหน้าในการจัดการกับความท้าทายที่มนุษยชาติกำลังเผชิญอยู่ร่วมกัน เราจำเป็นต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ เปิดรับความหลากหลาย เท่าเทียม ครอบคลุม และเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน และ **มิติที่ 5 Acting — Driving Change** คือ คุณสมบัติในการสร้างการเปลี่ยนแปลง เช่น ความกล้าหาญและการมองโลกในแง่ดีช่วยให้เรามีสิทธิเสรีภาพอย่างแท้จริง ละทิ้งรูปแบบเดิม และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาที่ไม่แน่นอนนี้ด้วยความพากเพียร รายละเอียดองค์ประกอบดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 องค์ประกอบย่อย ทั้ง 23 ทักษะ จาก 5 มิติ ของ IDGs

Being	Thinking	Relating	Collaborating	Acting
● Inner Compass คือ มีความรู้สึกอย่างลึกซึ้งถึงความรับผิดชอบ คำมั่นสัญญาต่อค่านิยม และจุดมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องกับประโยชน์ของส่วนรวม ● Integrity and Authenticity คือ ความมุ่งมั่นและความสามารถในการรักษาความจริงแท้ต่อตนเอง เปิดเผยจริงใจ และมีความซื่อตรง ● Openness and Learning Mindset คือ ความอยากรู้อยากเห็น มีใจที่เปิดกว้าง และยอมรับการเปลี่ยนแปลง ● Self-Awareness คือ มีความสามารถในการรับรู้ถึงความคิด ความรู้สึก และความต้องการของตนเอง รวมถึงความสามารถในการควบคุมตนเอง	● Critical Thinking คือ มีทักษะในการตรวจสอบหรือทบทวนความถูกต้องของความคิดเห็น หลักฐานข้อเท็จจริง และข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ ● Complexity Awareness คือ มีความเข้าใจและมีทักษะในการทำงานกับเงื่อนไขและสาเหตุที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบ ● Perspective Skills คือ มีทักษะในการขวนขวายเพื่อทำความเข้าใจ โดยใช้ข้อมูลเชิงลึกจากมุมมองที่ต่างกััน ● Sense-Making คือ มีทักษะในการตีความ และทำความเข้าใจต่อรูปแบบของสิ่งต่างๆ ที่ไม่เคยพบมาก่อน และมองเห็นเรื่องราวและผลกระทบของ	● Appreciation คือ มีความสัมพันธ์กับผู้คนและโลก ด้วยจิตใจที่รู้สึกชื่นชม รู้สึก (เล็งเห็นคุณค่า) ขอบคุณ และมีความสุข ● Connectedness คือ ความรู้สึกถึงความเชื่อมโยง และตระหนักว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ เช่น ชุมชน มนุษยชาติ หรือระบบนิเวศทั่วโลก ● Humility คือ มีความสามารถในการปฏิบัติตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม โดยไม่ยึดติดกับความเป็นตัวตนหรือไม่กังวลถึง ● Empathy and Compassion คือ มีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่นตนเอง และธรรมชาติด้วยความเมตตา กรุณาและความเห็นอกเห็นใจเพื่อเข้าไป	● Communication Skills คือ มีความสามารถในการรับฟังผู้อื่น ส่งเสริมการสนทนาที่ทุกคนกล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างแท้จริง จัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และสามารถสื่อสารกับผู้คนกลุ่ม และบริบทที่หลากหลาย ● Co-Creation Skills คือ มีทักษะและแรงจูงใจในการพัฒนา และสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม สร้างพื้นที่ปลอดภัยเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันอย่างแท้จริง ● Inclusive Mindset and Intercultural Competence คือ ความยินดีและการยอมรับความหลากหลายของผู้คนที่มีความแตกต่างหลากหลายทางความคิด และภูมิหลัง ● Trust คือ ความเชื่อมั่นต่อผู้อื่น การสร้างและการรักษา	● Courage คือ ความสามารถในการยืนหยัดต่อค่านิยมของตนเอง การตัดสินใจอย่างเด็ดขาดเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม รวมถึงการเลิกยึดถือในสิ่งที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้จะเป็นสิ่งที่ฝังรากลึกในสังคมก็ตาม ● Creativity คือ มีความสามารถในการสร้างและพัฒนาความคิดใหม่ ๆ เพื่อสร้างนวัตกรรม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยที่ต้องละทิ้งหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบเดิม ● Optimism คือ มีความสามารถในการรักษาแรงบันดาลใจแห่งความหวังไว้กับตน สร้างทัศนคติเชิงบวก และเชื่อมั่นว่าการสร้างการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่ความสำเร็จตามสิ่งที่หวัง

Being	Thinking	Relating	Collaborating	Acting
● Presence คือ มี ความสามารถในการ อยู่กับปัจจุบัน ปราศจากการตัดสิน และเป็นอิสระ ไม่มีอคติ	สิ่งเหล่านั้น อย่างมี สติ ● Long-term orientation and Visioning คือ มี การมองภาพอนาคต ในระยะยาว และ ความสามารถใน การกำหนด วิสัยทัศน์ หรือภาพ ที่ต้องการพัฒนาให้ เกิดขึ้น	จัดการกับความทุกข์ที่ เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์ต่อผู้อื่น ด้วยการไว้วางใจ ● Mobilization Skills คือ ทักษะในการสร้าง แรงบันดาลใจ กระตุ้น ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมใน การขับเคลื่อนร่วมกัน เกิดความรู้สึกผูกพันต่อ พันธกิจร่วมกัน	● Perseverance คือ มีความสามารถในการ รักษาไว้ซึ่งความ มุ่งมั่นและความ อดทน ต่อการบรรลุ ความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ต้องใช้ เวลายาวนาน

ที่มา: ดัดแปลงจาก (Stålne & Greca, 2022; Ankrah, et.al., 2023)

เป้าหมายการพัฒนาทักษะภายใน (IDGs) กับการสร้างภาวะผู้นำ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน

ภาวะผู้นำเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน ในบทความนี้ หมายถึงภาวะที่ผู้นำได้มีการพัฒนาทักษะจากภายในตนเอง ตามกรอบเป้าหมาย IDGs ทั้ง 5 มิติ อันประกอบด้วย Being Thinking Relating Collaborating และ Acting ซึ่งนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน คือการสร้างคุณค่าต่อสังคมและโลก และแก้ไขปัญหาตามกรอบ SDGs อธิบายได้ ดังนี้

มิติที่หนึ่ง Being: การตระหนักรู้และเชื่อมโยงกับตนเอง

เป้าหมายของการพัฒนาทักษะภายใน ในมิติแรก คือ “Being” หมายถึง การเข้าใจต่อชีวิต (ของตน) ซึ่งประกอบด้วย ความคิด อารมณ์ความรู้สึก การรับรู้ ความรู้ และร่างกาย ที่ประกอบสร้างให้มีชีวิต ซึ่งการเข้าใจความเป็นอยู่ของชีวิต ต้องอาศัย “จิตที่มีศักยภาพ” ที่สามารถรับรู้และตอบสนองต่อสิ่งเร้าด้วยความตระหนักรู้ตัว ซึ่งหมายถึงเข้าถึงสภาวะจิตของตนอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจำเป็นต้องใช้ “สติ” ช่วยให้เกิดความตระหนักรู้ตัว (Self-Awareness) คือ ความสามารถในการมองเห็นทักษะภายในของตนอย่างชัดเจน การใส่ใจตนเอง การใคร่ครวญ และเรียนรู้ทักษะภายในของตนอย่างไม่มีอคติ และต่อเนื่อง (Eurich, 2018; Itzhakov et.al., 2018) และสามารถตรวจสอบสภาพจิตใจของตนเองว่ากำลังถูกปรุงแต่ง หรือตกอยู่ภายใต้อิทธิพล ของคิดโลก ความโกรธ ความกลัว หรือความหลงเชื่ออย่างงมงาย ความรู้สึก หรือติดอยู่กับกรอบความคิดเดิมหรือไม่ โดยต้องตรวจสอบสภาพจิตใจด้วยความซื่อตรง คือการยอมรับต่อความเป็นจริง ไม่ปกปิด ปิดบังอำพรางกิเลส อคติ ของตนเอง (Integrity and authenticity) เมื่อจิตยอมรับความจริงก็ย่อมปรับปรุงสภาพจิตใจให้อยู่ในสภาวะปกติ ไม่ลำเอียง คือเป็นภาวะที่บริสุทธิ์ หรือเป็นกลาง เป็นอิสระต่อสิ่งเจือปนทั้งปวง รวมถึงคลายจากความเชื่อเดิมที่ฝังรากลึกให้จิตเกิดความยึดมั่นถือมั่น ดังนั้น จิตใจจึงมีความพร้อมต่อการรับรู้ที่กำลังเกิดอยู่ตรงหน้า หรือในกรอบเป้าหมายการพัฒนาทักษะภายใน (IDGs) ใช้คำว่า “อยู่กับปัจจุบัน” (Presence) และพร้อมเปิดใจเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของโลก รับฟังข้อเสนอแนะที่

เป็นประโยชน์ (Openness and learning mindset) รวมถึงการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ รวมถึงการเรียนรู้แนวคิดและวัฒนธรรมใหม่ด้วย (Woo et.al, 2014) นอกจากนั้น การเปิดใจเรียนรู้ยังช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมีผลต่อการขยายกรอบความคิดแบบเติบโตได้อีกด้วย (Growth mindset) (Friedman et.al, 2016; Dweck, 1999) และจิตใจยังต้องมีความเข้มแข็งต่อปณิธาน หรือเจตนารมณ์อันแรงกล้าในการจะสร้างคุณค่า หรือทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น และโลก ซึ่งในแนวคิด IDGs นี้ใช้คำว่า เข็มทิศชีวิต (Inner compass)

จะเห็นได้ว่า ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนยังไม่บรรลุตามเป้าหมาย เนื่องจากการกำหนดนโยบายที่เอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้อง หรือการมุ่งแสวงหากำไรเป็นเป้าหมายสูงสุด โดยหากละเลยสวัสดิการของบุคลากร หรือผลกระทบจากกระบวนการผลิตขององค์กรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ปัญหาดังกล่าวก่อตัวขึ้นจากภาวะของจิตใจที่ถูกครอบงำ หรือได้รับอิทธิพลจากอารมณ์ เช่น ความอยาก ความโกรธ ความกลัว ความหลงเชื่อ หลงยึดถือในความเชื่อของตน หรือเกิดจากความคิดที่เข้ามาแทรกแซงจิตใจ เช่น ความกังวลในอนาคต หรือความเกรงกลัวจากประสบการณ์ในอดีตที่จดจำไว้ เมื่อสิ่งแปลกปลอมเหล่านี้แทรกซึมเข้ามา ย่อมทำให้กระบวนการรับรู้ ทักษะ หรือการตัดสินใจต่อสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นตรงหน้า ถูกตีความไปในทางอคติของตน ดังที่ Scharmer (2008) และ Hays (2016) ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่อยู่กับปัจจุบันนั้น ช่วยลดความเสี่ยงในการตัดสินใจที่ผิดพลาด ไม่ถ้วนสรุป ไม่ดูถูกความคิดของผู้อื่น ซึ่งส่งผลต่อการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันของทีมงาน และผลสำเร็จของทีมอีกด้วย นอกจากนั้นในมิตินี้ ยังมุ่งเน้นการตั้งปณิธานต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นเสมือนเข็มทิศในการนำทางชีวิตอีกด้วย ซึ่งเมื่อสภาพจิตใจบริสุทธิ์ ก็ย่อมก่อให้เกิดภาวะที่สงบ และมั่นคงต่อเจตนารมณ์ของตนได้ไม่ยาก

สรุปได้ว่าการพัฒนาทักษะภายใน มิติแรกนี้ ถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาผู้นำองค์กร ที่ต้องเริ่มต้นจากการสำรวจลงไปในจิตใจของตนเอง แล้วปรับจิตใจให้บริสุทธิ์ไม่ถูกครอบงำ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อไม่ตกอยู่ภายใต้การยึดติด และตั้งจิตให้มั่นคงต่อความปรารถนาอันแรงกล้าในการสร้างความเจริญต่อโลกและสังคม หากผู้นำมีจิตที่มีศักยภาพสูงเช่นนี้ สภาพจิตใจจึงพร้อมต่อการสร้างสรรค์พัฒนาที่ไม่มีอคติใดแอบแฝง

มิติที่สอง Thinking: การพัฒนาศักยภาพของความคิด

เป้าหมายของการพัฒนาทักษะภายใน ในมิติที่สอง คือ “Thinking” หมายถึง การพัฒนากรอบความคิดเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยในมิติที่สองนี้ เป็นขั้นตอนต่อจากกระบวนการปรับจิตใจให้เกิดความตระหนักในตน และไม่ลำเอียง เป็นอิสระจากสิ่งที่ครอบงำอยู่ จึงเป็นจิตที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ เป็นจิตที่เชื่อตรงต่อความจริง และมีความมุ่งมั่นต่อการสร้างคุณค่าต่อผู้อื่นและโลก ขั้นตอนนี้คือ การสร้าง “พลังของความคิด” เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ การสร้างสรรค์วิธีการ การตรวจสอบ ประเมิน และดำเนินการแก้ไขปัญหาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน สร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นต่อผู้อื่น และต่อโลก ดังนั้น “ความคิด” ใน IDGs นี้ จึงไม่ใช่ความคิดที่แทรกซึมเข้ามาในจิตใจในขณะที่เผลอ หรือโดยที่ไม่ตระหนักรู้ตัว หากแต่เป็นความจงใจที่จะใช้ “พลังความคิด” ที่สามารถช่วยต่อการตัดสินใจอย่างแม่นยำ บนฐานของสภาพจิตใจที่เป็นอิสระจากการครอบงำ กรอบ IDGs ได้นำเสนอ “ความคิด” ไว้ 5 แบบ ทั้งนี้ ก็เพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อน ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อกัน ปัญหาที่คาดเดาได้ยาก เพราะมีเหตุปัจจัยที่เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ดังนี้

ผู้นำองค์กรที่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน ต้องมีความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical thinking) คือ คิดวิเคราะห์ถึงความเป็นเหตุเป็นผล ใช้วิจารณ์อย่างรอบคอบ มีการตรวจสอบและประเมินความเป็นไปได้ จากข้อมูลและข้อเท็จจริง Marzano (2001) ได้อธิบายว่าการคิดวิเคราะห์ประกอบด้วย การจำแนก จัดหมวดหมู่ สรุป ประยุกต์ และคาดการณ์ได้ ความคิดเชิงวิพากษ์นี้จึงช่วยให้ผู้บริหารไม่ใช่ประสบการณ์ หรือใช้สัญชาตญาณของตนตัดสินในทันทีโดยขาดความไตร่ตรอง นอกจากนั้น ผู้บริหารต้องตระหนักรู้ต่อปัญหาและผลกระทบที่ซับซ้อน (Complexity awareness) ซึ่งหมายถึง ต้องมีความคิดเชิงระบบ จึงสามารถวิเคราะห์ระบบกลไก ตัวแปรที่มีบทบาทสำคัญต่อปัญหา เหตุและผลกระทบได้ รวมถึงสามารถสังเคราะห์ประมวลผลข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การมองภาพรวม หรือการสร้างภาพระบบที่เชื่อมโยงระบบย่อย ๆ และปัจจัยต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารมีความคิดต่อการแก้ไขปัญหาแบบองค์รวม ไม่คิดแยกส่วน คือ ไม่คิดแก้ไขปัญหาเฉพาะเป้าหมายที่งานตนรับผิดชอบเท่านั้น โดยไม่สนใจว่าผลกระทบจากวิธีการแก้ไขปัญหาจะเป็นอย่างไร รูปแบบการคิดสำคัญต่อมา คือ ทักษะการมองต่างมุม (Perspective thinking) คือ การนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากแหล่งความรู้ที่ค้นคว้าเพิ่มเติม รวมถึงจากเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และประชาชน มาใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนการดำเนินการขององค์กร ความคิดนี้เป็นการดึงพลังการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงทราบปัญหาความต้องการของคนทุกกลุ่ม หากมองข้ามก็เท่ากับการตัดสินใจบนนิยยะของการที่บางกลุ่มไว้ข้างหลังอย่างมิอาจปฏิเสธได้ ทักษะความคิดต่อมา ใช้ภาษาอังกฤษว่า “Sense-making” ซึ่งหมายถึง การมองอย่างลึกซึ้งเพื่อทำความเข้าใจต่อสิ่งนั้น คือการมองปัญหา หรืออาการของปัญหาอย่างลึกซึ้ง เพื่อพยายามค้นหารากของปัญหา หรือต้นเหตุที่ทำให้เกิดผลกระทบคืออะไร การที่ผู้นำมี Sense-making นี้ จึงช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด แม้ในปัญหาหรือปรากฏการณ์ที่ไม่เคยพบมาก่อน และสุดท้ายคือการมองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์ ซึ่งหมายถึงทักษะในการคิดเชิงอนาคต การคาดคะเนอย่างมีหลักการและบนพื้นฐานของเหตุผลจากข้อมูล ดังนั้น ผู้นำองค์กรที่มองการณ์ไกลจึงสามารถจับสัญญาณความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วในอนาคตได้ และสามารถกำหนดภาพอนาคตที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา หรือทิศทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนในอนาคตได้ การมองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์นี้ จึงช่วยแก้ไขปัญหาการไม่ยอมใช้ข้อมูลในการวางแผน หรือวิเคราะห์ปัญหา รวมถึงช่วยเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับกับปัญหาและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

มิติที่สาม Relating: การเชื่อมโยงและใส่ใจต่อคุณค่าของผู้อื่นและสรรพสิ่ง

เป้าหมายของการพัฒนาทักษะภายใน ในมิติที่สามคือ “Relating” หมายถึง การพัฒนาความสัมพันธ์ต่อผู้อื่นและต่อโลกด้วยการพัฒนาความเข้าใจและทักษะในการอยู่ร่วมกันกับสรรพสิ่ง ประกอบด้วยมนุษย์ และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ Schermerhorn (2020) ได้กล่าวถึงทัศนคติ ว่าประกอบด้วย ความรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อ ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก และความตั้งใจที่จะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง มิตินี้จึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทัศนคติ หรือมุมมองของมนุษย์ที่มาจากความเข้าใจความสัมพันธ์อันลึกซึ้งของระบบธรรมชาติทั้งหมด อันจำเป็นต้องมีการเกื้อกูลกัน พึ่งพาอาศัยต่อกัน ซึ่งต้องอาศัยศักยภาพของจิตใจ และความคิด เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทัศนคตินั้นเอง ยกตัวอย่างเช่น มนุษย์มีชีวิตอยู่ได้อย่างไร คำตอบคือ มนุษย์ต้องหายใจรับอากาศที่บริสุทธิ์เข้าไปทางระบบหายใจเพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ แต่เท่านั้นยังไม่พอ การมีชีวิตอยู่ได้ของมนุษย์จำเป็นต้องอยู่ในอุณหภูมิที่เหมาะสมด้วย ไม่ร้อนหรือหนาวเย็น

เกินไป ระบบการทำงานของร่างกายก็ไม่สามารถทำงานได้เป็นปกติ นอกจากนั้น ยังต้องรับประทานอาหาร และน้ำสะอาดที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย จึงเห็นได้อย่างชัดเจนว่ามนุษย์จำเป็นต้องพึ่งพาสรรพสิ่งทั้งหลายที่เกิดจากธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นอากาศ อุณหภูมิ และอาหาร แต่กระนั้น มนุษย์ก็ต้องการความปลอดภัย ต้องการความรัก ต้องการความภาคภูมิใจ ด้วยการอยู่ร่วมกันกับมนุษย์ด้วยกันทั้งในลักษณะของครอบครัว ญาติมิตรสหาย เพื่อนร่วมงานในองค์กร ลูกค้า คู่ค้า และได้รับการพึ่งพาจากผู้อื่นที่มีความแตกต่างใน สัญชาติ เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม เช่น การได้เรียนรู้องค์ความรู้ในศาสตร์แขนงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ด้านการแพทย์ การก่อสร้าง ศาสนา วัฒนธรรม การทำอาหาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ ช่องทางการสื่อสาร ดิจิทัล เป็นต้น สิ่งที่ได้รับมาเหล่านี้ มีส่วนช่วยให้มีชีวิตที่ยืนยาวมากขึ้น มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ช่วยให้เกิด ช่องทางในการทำธุรกิจอันเป็นที่มาของรายได้ และความสุขมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้น มนุษย์ก็ยังคงต้องพึ่งพา สัตว์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสัตว์เลี้ยงที่มีสถานะเป็นเพื่อนยามเหงา สัตว์ที่มนุษย์ใช้ทำอาหาร หรือนำหนังมาทำ เป็นสิ่งของ เครื่องใช้ เสื้อผ้า อีกจำนวนมาก สัตว์บางจำพวกถูกมนุษย์นำมาใช้แรงงานในการขนย้าย รวมถึง ช่วยรักษาความสมดุลในระบบธรรมชาติอีกด้วย ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าสรรพสิ่งต่าง ๆ จึงเป็นเพื่อนร่วมโลกที่ มนุษย์ต้องพึ่งพาอาศัย ทั้ง คน สัตว์ และสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบแรกของโมเดล IDGs ในมิติที่สามนี้ จึง ได้แก่ “Appreciation” ซึ่งหมายถึงความรู้สึกขอบคุณต่อสรรพสิ่งที่ทำให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตให้อยู่รอด และใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุข การที่จะรู้สึกขอบคุณต่อสรรพสิ่งได้อย่างจริงใจนั้น จำเป็นต้องผ่านจิตที่ บริสุทธิ์ มีสติ เป็นฐาน (Being) และมีความคิดที่สามารถมองเห็นความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบอย่างลึกซึ้ง จนตระหนักถึงคุณค่าของสรรพสิ่งที่เกื้อกูลการดำรงอยู่ของมนุษย์ได้ (Thinking)

เมื่อตระหนักถึงคุณค่าของสรรพสิ่งดังกล่าว ย่อมเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งว่าตนก็ได้รับการพึ่งพาจาก ระบบธรรมชาติ อยู่รอดได้เพราะธรรมชาติ และตนก็เป็นองค์ประกอบหนึ่ง หรือเป็นส่วนหนึ่งของระบบ ธรรมชาติด้วย (Connectedness) ดังนั้น เมื่อมีจิตสำนึกต่อบุญคุณของสรรพสิ่ง และสามารถเห็นความ เชื่อมโยงต่อระบบธรรมชาติดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบถึงความมนุษย์อยู่ในฐานะของผู้ที่ได้รับการพึ่งพา และ สรรพสิ่งมีบุญคุณต่อมนุษย์อย่างมาก การแสดงออกต่อสรรพสิ่ง ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนมนุษย์ สัตว์ และ สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ จึงควรแสดงออกด้วยความนอบน้อม เคารพ และให้เกียรติต่อผู้อื่นและทีมงาน (Humility) และการตอบแทนบุญคุณต่อสรรพสิ่งด้วยจิตใจที่ปรารถนาดี เมตตากรุณา เป็นมิตร และเห็นอก เห็นใจ (Empathy and compassion)

ผู้นำองค์กรที่สามารถพัฒนาทักษะภายใน ในมิตินี้ได้ จึงเป็นผู้ที่เห็นคุณค่าของประชาชน ลูกค้า คู่ค้า บุคลากร รวมถึงธรรมชาติสิ่งแวดล้อม และสรรพสัตว์ทั้งหลายเป็นอย่างดี การกำหนดนโยบาย การ ขับเคลื่อนและกำกับดูแล การวางมาตรการจึงตอบสนองต่อคุณค่าและประโยชน์ต่อคน สัตว์ และ สิ่งแวดล้อมอย่างไม่ต้องสงสัยแต่ปกป้องคุ้มครอง ดูแลรักษาไม่ให้เกิดผลกระทบในเชิงลบต่อสรรพสิ่งด้วย เช่นเดียวกัน ซึ่งถือเป็นการระเบิดจากข้างในของผู้นำ ในการสนับสนุนการขับเคลื่อน SDGs ได้อย่างมีพลัง

มิติที่สี่ Collaborating: ความสามารถในการอยู่ร่วมกัน

เป้าหมายของการพัฒนาทักษะภายใน ในมิติที่สี่คือ “Collaborating” หมายถึง การพัฒนาความ ร่วมมือกับผู้อื่น ผู้นำองค์กรที่ขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนจำเป็นต้องพึ่งพาทีมงาน บุคลากร อาศัยความ ร่วมมือจากทุกภาคส่วน จำเป็นต้องสร้างทีม สร้างเครือข่าย ให้เกิดความเห็นพ้องและช่วยกันผลักดัน ช่วยกันเรียนรู้ ช่วยกันแก้ไขปัญหาด้วยความสมัครใจอย่างพร้อมเพรียงกัน ดังเช่น Lank (2006) กล่าวว่า

การสร้างความร่วมมือ คือ การช่วยกันวางแผน ตัดสินใจ ดำเนินการ กำหนดข้อตกลงร่วมกันในการใช้ทรัพยากร อำนาจ และแก้ไขปัญหาาร่วมกันของคนในองค์กรและระหว่างองค์กร ผู้นำจึงจำเป็นต้องพัฒนา “พลัง” หรือ “Power” ในการขับเคลื่อน ยึดโยง ทูตทางสังคมดังกล่าวให้นำไปสู่การดำเนินการร่วมมือกัน แก้ไขปัญหา และขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนให้เกิดขึ้นในสังคม การสร้างพลังในการนำผู้อื่น

การสร้างความร่วมมือตามกรอบ IDGs นี้ประกอบด้วย ทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ที่ช่วยสร้างอำนาจของความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนการแสดงถึงความเห็นอกเห็นใจ การให้พลังใจต่อสมาชิกในทีม รวมถึงการใช้การสื่อสารเพื่อสร้างมิตรภาพ ลดความขัดแย้ง ความเข้าใจผิด และอคติที่เกิดขึ้นในทีมได้ หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำใช้การสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทักษะภายในให้แก่สมาชิกในทีม นอกจากนั้น ทักษะการสื่อสารของผู้นำยังเป็นพลังสร้างแรงบันดาลใจ ความเชื่อ ความศรัทธา ในการดำเนินการให้แก่สมาชิกของทีมอีกด้วย (Mobilization skills) ทักษะที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การสร้างพื้นที่การสร้างสรรคร่วมกัน (Co-Creation skills) ถึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้นำองค์กรที่ต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกัน ถึงแม้จะมีความคิดเห็นที่ต่างกักันก็สามารถทำงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้กับทุกคนในทีม ซึ่งผลลัพธ์สำหรับของทีมที่มีพลังคือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในทีม (Trust) นอกจากนั้น สำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืนแล้ว การสร้างความเท่าเทียม และไม่เลือกปฏิบัติ ตลอดจนการสร้างการมีส่วนร่วมกับทุกภาคไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ยอมรับ ให้เกียรติ และปรับตัวเข้ากับผู้ที่มีความแตกต่างทางศาสนา และวัฒนธรรมได้ (Inclusive mindset and intercultural competence)

อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่าการพัฒนาความร่วมมือด้วยการพัฒนาพลังในการนำผู้อื่นใน IDGs นี้เป็นทักษะที่ได้รับการพัฒนามาจากจิตใจที่บริสุทธิ์ เป็นอิสระ ไม่ถูกครอบงำด้วยกิเลสและอารมณ์ต่าง ๆ (Being) รวมถึงเกิดจากความคิดที่สามารถสร้างความเข้าใจต่อมนุษย์และสรรพสิ่งได้อย่างลึกซึ้ง (Thinking) จนตระหนักถึงคุณค่าของสรรพสิ่งที่เกื้อกูลการดำรงอยู่ของมนุษย์ (Relating) จึงใช้ทักษะทั้ง 3 ประการในมิติของการ Collaborating นี้ สร้างพลังแห่งความร่วมมือ เพื่อขับเคลื่อนไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ไม่เบียดเบียน หรือส่งผลกระทบต่อผู้อื่น หรือสิ่งแวดล้อม

มิติที่ห้า Acting: การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

เป้าหมายของการพัฒนาทักษะภายใน ในมิติที่ห้า คือ “Acting” หมายถึง บทบาทในการนำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจนสามารถตอบสนองต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ในมิตินี้ ถือเป็นมิติสุดท้ายของการพัฒนาทักษะจากภายใน และปลายทางที่รับผลหรืออิทธิพลมาจากการพัฒนาจิตใจให้บริสุทธิ์และมีเป้าหมาย (Being) ความคิด (Thinking) ความตระหนักต่อความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสรรพสิ่ง (Relating) และการสร้างพลังของทีม (Collaborating) การสร้างการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร (Millar et al., 2012) แต่หากการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรขาดศักยภาพ อาจนำไปสู่ผลเสียต่อองค์กร เช่น ทำลายประสิทธิภาพและเป็นอันตรายต่อความยั่งยืนขององค์กรเสียเอง การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องอาศัยศักยภาพและความพยายามของผู้นำในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามเป้าหมาย (Mathews & Linski, 2016; Owie, 2019)

องค์ประกอบแรกของบทบาทผู้นำในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความกล้าหาญ (Courage) คือการแสดงจุดยืนต่อค่านิยม และปณิธานที่ตั้งไว้ กล้าที่จะตัดสินใจ กำหนดนโยบาย และดำเนินการขับเคลื่อนเพื่อประโยชน์ต่อผู้อื่นและต่อโลก ถึงแม้องค์กร หรือตนเองจะได้รับผลกระทบ เช่น ได้กำไรน้อยลง แต่สามารถลดปริมาณของเสียสู่สภาพแวดล้อม เป็นต้น ซึ่งความกล้าที่แสดงออกมานี้ เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากความกล้าหาญต่อการออกจากกิเลสที่ครอบงำ ไม่ว่าจะเป็นความโลภ ความหวงแหน ความลำเอียง อคติ ตลอดจนความกลัวเกรงต่ออำนาจของคนบางกลุ่ม หรือกระทั่งความสัมพันธ์ของทีมงานก็ตาม องค์ประกอบต่อมา คือ “ความคิดสร้างสรรค์” (Creativity) ซึ่งมีส่วนช่วยให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Mumford, et. al, 2023) ทั้งนี้ ความคิดสร้างสรรค์ ตาม IDGs นี้ ต้องประกอบด้วยจิตใจที่ไม่มีอคติ ความคิด และทัศนคติที่สามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นและโลกได้อย่างมีความสุข รวมถึงสามารถสร้างความร่วมมือกับทีมงาน การขับเคลื่อนองค์กรด้วยความคิดสร้างสรรค์นี้ จึงมุ่งสร้างสรรค์ประโยชน์เพื่อผู้อื่นและโลกอย่างแท้จริง

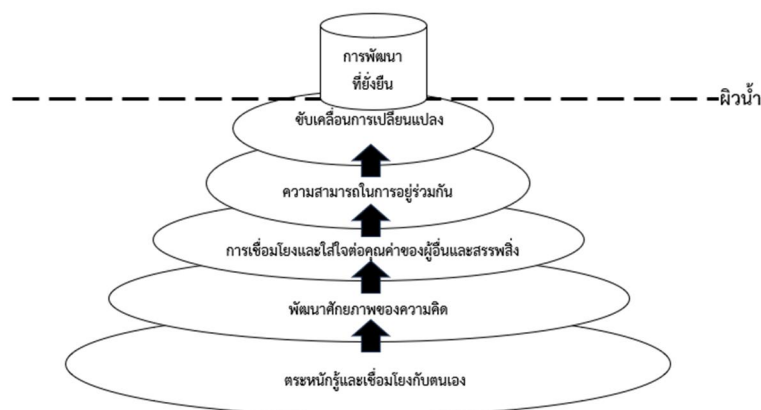
อนึ่ง การขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนผ่านบทบาทการสร้างการเปลี่ยนแปลงนี้ อาจเกิดอุปสรรคและปัญหาขึ้นระหว่างการดำเนินการ เมื่อเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อน ส่งผลกระทบต่อกัน ยุ่งยาก บางกรณีอาจเกิดความไม่เข้าใจและความไม่พอใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องผลประโยชน์ อุปสรรคดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อจิตใจของผู้นำเอง และทีมงาน ผู้นำองค์กรจึงต้องมองหาโอกาสในความสำเร็จบนฐานความจริงที่เป็นไปได้ เพื่อเสริมสร้างพลังใจในการทำงานของผู้นำและของทีมงาน คือ การสร้างมุมมองในเชิงบวก (Optimism) และความเพียรพยายาม (Perseverance) คือ ความสามารถในการอดทนต่อความยากลำบาก ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคที่ต้องเผชิญหน้า ต้องแสดงออกถึงความพยายามในการปกป้องคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น และสรรพสิ่ง ทั้งนี้รวมถึงการพัฒนาทักษะภายในของตน และของทีม ก็จำเป็นต้องอาศัยความเพียรพยายามในการฝึกสติเพื่อปรับปรุงจิตใจให้เป็นอิสระจากการถูกครอบงำ การพัฒนาศักยภาพทางความคิด การพัฒนาทัศนคติ การเรียนรู้เพื่อให้เข้าใจระบบธรรมชาติมากขึ้น การพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกับทุกคนในทีม ด้วยเช่นกัน

สรุปแนวทางการนำ IDGs ไปใช้กับผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากบทวิเคราะห์ด้านบน จึงสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” ที่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาตามแนวทางที่ยั่งยืนได้นั้น จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงจากภายใน หรือการพัฒนาทักษะภายในของตนเสียก่อน เพราะการเปลี่ยนแปลงทักษะภายใน เป็นการเปลี่ยนแปลงส่วนที่ลึกที่สุดของมนุษย์ คือ การเปลี่ยนแปลงที่ความเชื่อ ความเห็น กรอบความคิด และความรู้ความเข้าใจต่อตนเอง ผู้อื่น สังคม และโลก จึงส่งผลต่อการตัดสินใจ การสื่อสารและพฤติกรรมของผู้นำในการบริหารงานขององค์กร การตัดสินใจ ลงมือวางแผน และขับเคลื่อนนโยบาย อย่างมีสติ และพยายามใคร่ครวญ เรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งโดยไม่แบ่งแยกตนเองจากผู้อื่น และธรรมชาติ จึงช่วยให้การตัดสินใจ การดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาไม่ถูกครอบงำด้วยอคติ แต่คำนึงถึงประโยชน์และผลกระทบต่อทุกคน และทุกสรรพสิ่ง ช่วยให้เกิดความร่วมมือกันเป็นทีมและเครือข่าย ตลอดจนเพิ่มศักยภาพในการทำงานร่วมกันความแตกต่างหลากหลาย ซึ่งถือเป็นเรื่องของการพัฒนาที่ยั่งยืน

แนวทางในการนำ IDGs ไปใช้กับผู้นำองค์กรเพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน หัวใจสำคัญคือการเปลี่ยนแปลงที่เป็นขั้นเป็นตอนตามลำดับ โดยเริ่มจากการพัฒนาจากภายในที่ลึกที่สุดเสียก่อน คือ การพัฒนาศักยภาพของจิตใจให้เข้มแข็ง สามารถรักษาปณิธาน ความมุ่งมั่นตั้งใจในการสร้างประโยชน์ต่อผู้อื่น ต่อบุคลากร ต่อผู้รับประโยชน์จากองค์กร ต่อองค์กร และต่อโลก มีกรอบคิดที่เปิดกว้างไม่ยึดมั่นต่อความเชื่อเดิมโดยปิดกั้นการเรียนรู้ใหม่ ๆ ซึ่งตรงต่อตนเองและผู้อื่น และสำรวจจิตใจของตนอยู่เสมอ ให้อยู่กับปัจจุบันและไม่ถูกครอบงำด้วยกิเลส ความรู้สึก ความคิดปรุงแต่ง เพื่อลดการตัดสินใจอย่างด่วนสรุป

ขั้นตอนที่สอง คือ การพัฒนาศักยภาพความคิดเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการมองโลก การพัฒนาความคิดเปรียบเสมือนเลนส์ที่ใช้ในการมองให้ชัดเจนมองเห็นละเอียดลึกซึ้ง มองเห็นถึงระบบกลไกที่เชื่อมโยงกันของปรากฏการณ์ มองมุมที่แตกต่าง จนตั้งเป้าหมายในระยะยาวได้อย่างแม่นยำ ซึ่งต้องอาศัยสภาพจิตใจที่สงบ มีพลังความมุ่งมั่น และบริสุทธิ์เป็นฐานเสียก่อน การมองโลกถึงจะเห็นตามความเป็นจริงได้ดี ขั้นตอนต่อมา คือ การพัฒนาศักยภาพในการอยู่ร่วมกับสรรพสิ่งอย่างกลมกลืน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยพื้นฐานจากภายในคือ จิตใจ และพลังความคิด จนนำมาสร้างทัศนคติต่อการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น และสรรพสิ่งต่าง ๆ อย่างมีความสุขได้อย่างแท้จริง จนสามารถตระหนักถึงคุณค่าของผู้อื่น และระบบนิเวศน์ที่เกื้อกูลต่อชีวิต และความสำเร็จขององค์กร เมื่อพัฒนาดตนเองมาถึงขั้นตอนที่สามแล้ว ก็จะก้าวสู่การเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการสร้างความร่วมมือกับผู้อื่น ซึ่งต้องอาศัยจิตใจที่ดี ความคิดที่ดี และการอยู่ร่วมกับสรรพสิ่งอย่างกลมกลืนเป็นฐาน จึงเกิดการสร้างความร่วมมือด้วยความเข้าใจ จริงใจ เห็นใจ สร้างแรงบันดาลใจ และเชื่อใจทีมงาน และขั้นตอนสุดท้ายคือ ศักยภาพในการนำ ที่ต้องอาศัยการพัฒนาทักษะภายในทั้งสี่มิตีก่อนหน้าเป็นฐานที่มั่นคง เพื่อนำได้อย่างกล้าหาญ เด็ดเดี่ยว สร้างสรรค์ มีความหวัง และอดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ซึ่งอาจสรุปเป็นภาพโมเดลในการนำ IDGs ไปใช้เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ดังรูปที่ 1 ดังนี้



รูปที่ 2 โมเดลการพัฒนาผู้นำจากด้านในสู่การขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน

รูปที่ 1 โมเดลการพัฒนาทักษะผู้นำจากภายในสู่การขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน (พัฒนาโดยผู้เขียน)

จากรูปที่ 1 จะเห็นได้ว่าลักษณะของโมเดลการพัฒนาผู้นำจากภายในสู่การขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน มีลักษณะคล้ายก้อนหินที่ซ้อนทับกันอยู่ใต้น้ำ เหมือนสิ่งที่อยู่ภายในของผู้นำ หินก้อนแรกเปรียบเสมือนสภาพจิตใจ เป็นหินที่อยู่ใต้สุดจึงมีความสำคัญอย่างมาก เพราะต้องเป็นฐานที่นิ่ง มั่นคง ไม่สั่นไหว ไม่โอนเอน เพื่อรองรับก้อนหินก้อนทั้งหมดให้คงอยู่ได้ หินก้อนที่สองจึงเปรียบเสมือนความคิด ที่ต้องนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการค้นหาปัญหา ความซับซ้อน และรากเหง้าของปัญหา ตลอดจนวิธีการแก้ไข ปัญหาโดยไม่ส่งผลกระทบต่อผู้อื่นและโลก หินก้อนที่สามจึงเปรียบเสมือนทัศนคติในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นซึ่งวางต่อยอดมาจากจิตใจ และความคิด จึงเกิดความเห็นในการอยู่ร่วมกันกับสรรพสิ่งได้อย่างสันติ ซึ่งหมายรวมถึง ลูกค้า คู่ค้า คู่ความร่วมมือ คู่แข่ง ประชาชนทั่วไป รวมถึง เครื่องมือในการทำงาน ยานพาหนะ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมด้วย ลำดับถัดไป คือ หินก้อนที่สี่ซึ่งเปรียบเสมือนการสร้างความร่วมมือกับบุคลากร พันธมิตร และเครือข่าย ความมั่นคงของการสร้างความร่วมมืออย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ ผู้นำอยู่ในภาวะจิตใจ ความคิด และมีทัศนคติในการอยู่ร่วมกับสรรพสิ่งอย่างมีความสุข และก่อนสุดท้าย ซึ่งเปรียบเสมือนภาวะการนำที่จำเป็นต้องอาศัยฐานของจิตใจ ความคิด ทัศนคติ ตลอดจนการสร้างความร่วมมือ จึงนำไปสู่ภาวะผู้นำที่พร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน หินทั้ง 5 ก้อนที่อยู่ใต้น้ำนี้ จึงเสมือนเป็นทักษะภายในของผู้นำองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารจัดการที่ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่มีอคติ เชื่อมโยงแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ ดังนั้น เมื่อเข้าสู่กระบวนการวางแผน การจัดโครงสร้าง ระบบกลไกขององค์กร การจัดการบุคลากร การนำ และการพัฒนาองค์กร ผู้นำองค์กรจึงต้องใช้สติระลึกรว่า ณ ปัจจุบันขณะภาวะจิตใจ ความคิด ทัศนคติ การสร้างความร่วมมือ และการนำของตนถูกครอบงำด้วยอะไร และปรับปรุงให้มีศักยภาพเสียก่อน

จึงสรุปได้ว่า ผู้นำองค์กรที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนได้อย่างแท้จริงนั้น ต้องเริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองเสียก่อน คือ การพัฒนา (โลก) ภายในของตนเอง ได้แก่ จิตใจที่เป็นอิสระจากอคติ ความคิดที่เป็นพร้อมเปิดรับการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีทัศนคติที่เห็นคุณค่าของผู้อื่นและสรรพสิ่ง การสร้างความร่วมมือกับผู้อื่นบนความแตกต่าง และความกล้าหาญในการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ไม่ถูกต้อง สิ่งที่เราเปรียบผู้อื่นอย่างไม่เป็นธรรม รวมถึงสิ่งที่ทำลายสังคมหรือสิ่งแวดล้อม ถึงแม้ตนจะได้รับประโยชน์ก็ตาม เมื่อพัฒนาตนเองได้แล้วจึงสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนาทีมงาน องค์กร และโลก ให้เกิดความยั่งยืนต่อไป ดังนั้น การพัฒนาทักษะภายในของผู้นำ จึงเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่สามารถสร้างผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์กร และโลกให้เกิดความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

กลุ่มธุรกิจการเงินเกียรตินาคินภัทร. (2565, 1 กุมภาพันธ์). 50 ปี แห่งประสบการณ์สร้างรากฐานสู่อนาคต.

https://media.kkpfgr.com/document/2022/Mar/KKP_THE_MAKING_OF_THE_MODERN_THAI_ECONOMY.pdf

- โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ. (2565, 9 มีนาคม). *SDG Guidebook คู่มือการเปลี่ยนแปลงโลกอย่างไรให้ยั่งยืน สำหรับเยาวชนนักเปลี่ยนแปลงสังคม*. <https://www.undp.org/thailand/publications/sdg-guidebook>
- พิมพ์นารา อินตะประเสริฐ, อติรุจ ตือระ, แพรวพรรณ ศิริเลิศ, กนกพร บัญเลิศ, และ เนตรธิดา บุนนาค. (2566). *SDG Highlights 2023: Thailand's unsustainable development review*. สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.). <https://www.sdgmove.com/wp-content/uploads/2023/11/1Nov2023-SDG-Highlights-2023.pdf>
- สมพร แสงชัย. (2561). วิวัฒนาการแนวคิดของการพัฒนาที่ยั่งยืน. *วารสารการจัดการสิ่งแวดล้อม*, 14(2), 96-111.
- สฤณี อาชวานันทกุล. (2567). *ถอดรหัสวาทกรรม “การพัฒนาที่ยั่งยืน” บนทางแพร่งสู่เศรษฐกิจประชาธิปไตย*. คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุธี ประศาสน์เศรษฐ. (2565). วิวัฒนาการระบบเศรษฐกิจไทย ในรอบ 200 ปี. *วารสารเศรษฐศาสตร์การเมืองบูรพา*, 1(1), 23-49.
- Ankrah, D., Bristow, J., Hires, D., & Henriksson, J. A. (2023). Inner development goals: From inner growth to outer change. *Field Actions Science Reports [Online]*, 25, 81-87.
- Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Psychology Press.
- Eurich, T. (2018). What self-awareness really is (and how to cultivate it). *Harvard Business Review*, 4(1), 4-7. <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it>
- Friedman, H.H, Friedman, L.W, Levertson, C. (2016). Increase diversity to boost creativity and enhance problem solving. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 4(2), 7–33. doi: 10.22381/PIHRM4220161
- Hays, J.M. (2016). *Theory U and team performance: Presence, participation, and productivity*. In Gunnlaugson, Baron, and Cayer (Ed.), *Perspectives on Theory U: Insights from the Field* (pp.138-160). IGI Global.
- Itzchakov, G, DeMarree, K.G., Kluger, A.N., & Turjeman-Levi, Y. (2018). The listener sets the tone: High-quality listening increases attitude clarity and behavior-intention consequences. *Personal. Soc. Psychol. Bull*, 445, 762–78.
- Lank, E. (2006). *Collaborative advantage*. Palgrave Macmillan.
- Mathews, B., & Linski, C. M. (2016). Shifting the paradigm: Reevaluating resistance to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 963-972.
- Marzano, R J. (2001). *Designing a new taxonomy of educational objectives*. Corwin Press.
- Millar, C., Hind, P., & Magala, S. (2012). Sustainability and the need for change: organisational change and transformational vision. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4), 489-500.

- Mumford, M. D., Fichtel, M., England, S., & Newbold, T. R. (2023). Leader thinking, follower thinking: Leader impacts on follower creative performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(4), 13-40.
- Owie, E. T. (2019). Organizational change and improved performance: The role of transformational leadership. *Humanities, Management, Arts, Education & the Social Science*, 7(4), 1-8.
- Schermerhorn, J. R. (2020). *Management* (14th ed.). John Wiley & Sons.
- Stålne, K, & Greca, S. (2022). *Phase 2 research report. Inner development goals*. <https://innerdevelopmentgoals.org/about/resources/>
- Sachs, J.D., Lafortune, G., Fuller, G., Drumm, E. (2023). *Sustainable Development Report 2023: Implementing the SDG Stimulus includes the SDG Index and Dashboards*. Dublin University Press, Google. <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2023/2023-sustainable-development-report.pdf>
- Scharmer, C. (2008). Uncovering the blind spot of leadership. *Leader to Leader, Winter* (47), 52–59.
- Woo, S.E., Chernyshenko, O.S., Longley, A., Zhang, Z.X., Chiu, C.Y., & Stark, S.E. (2014). Openness to experience: Its lower level structure, measurement, and cross-cultural equivalence. *J Pers Assess*, 96(1), 29–45. doi: 10.1080/00223891.2013.806328

