

ผู้นำศรัทธาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

Transcendental Leadership in The Disruption Era

พันโท ดร. นิติศศักดิ์ เชื้อมวราศาสตร์¹, อ.ดร.ปริญญญา จิตอร่าม²

Lt.Col.Nitisak Chuamwarasart¹, Parinya Jitaram²

กองบัญชาการกองทัพไทย¹, วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดสุพรรณบุรี²

Royal Thai Armed Forces Headquarters¹, Sirindhorn College of Public Health, Suphanburi²

ปัจจุบันมนุษย์อยู่ในสังคมที่เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตของมนุษย์ทั้งทางตรง ทางอ้อม ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรทุกระดับ อย่างรวดเร็วและรุนแรง ที่รู้จักกันในนามว่า “VUCA World” ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ประกอบด้วยความผันผวน (Volatility : V) ความไม่แน่นอน (Uncertainty : U) ความสลับซับซ้อน (Complexity : C) และความคลุมเครือ (Ambiguity : A) การบริหารองค์กรให้ดำรงสถานะอยู่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงได้นั้น องค์กรจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะของการปฏิบัติงานที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งในเชิงของการบริหารนั้นถือกันว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการทำงาน โดยมีทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนองค์กร บุคลากรจึงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการบริหารองค์กรให้สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

เมื่อกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลง มีรูปแบบหรือลักษณะของการเปลี่ยนแปลงมากมายหลากหลายมิติ และหลากหลายรูปแบบที่ส่งผลต่อองค์กรได้ทั้งสิ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ภูมิอากาศ การข้ามผ่านวัฒนธรรม องค์ความรู้ การล่าอาณานิคม สงครามตามแบบ สงครามนอกรูปแบบ การเข้ามาของเทคโนโลยี การระบาดของโรค การเกิดโรคอุบัติใหม่ ศาสนา หรือแม้แต่แฟชั่นที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งมีผลทำให้เกิดความยากลำบากในการประเมินหรือคาดคะเนภาพรวมแห่งผลลัพธ์ของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ การเปลี่ยนแปลงอาจมีผลทำให้เกิดเหตุการณ์วิกฤต เหตุฉุกเฉิน อุบัติเหตุ หรือภัยพิบัติต่าง ๆ เกิดขึ้นแบบไม่ทันตั้งตัว และไม่มีตัวชี้บ่งชี้ที่ชัดเจนว่าจะเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ยากต่อการทำนาย อาจเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัวยากต่อการที่จะอธิบาย บางครั้งอาจมองว่าเป็นอนาคตที่ไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นบ้าง ถ้าหากขาดการวางแผนที่ดี ไม่มีความชัดเจน ความไม่แน่นอน (Uncertainty) จึงยากต่อการคาดการณ์ การขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนเพื่อการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ที่มากพอ รวมถึงอาจมีสถานการณ์อื่นที่บีบบังคับร่วมเข้ามา อาทิ ระยะเวลาในการตัดสินใจที่น้อยยิ่งทำให้เกิดการความยุ่งยากที่ส่งผลให้สถานการณ์มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น

การวิเคราะห์ การสังเคราะห์องค์การ รวมทั้งกระบวนการของการบริหารองค์การนั้น ควรเป็นการบริหารจัดการที่ผู้นำต้องทราบและเข้าใจในองค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ของการบริหารองค์การ ว่ามีสิ่งใดที่เป็นส่วนประกอบสำคัญบ้าง และสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น มีการเชื่อมโยงกันและกันในแต่ละเหตุการณ์ของการบริหารอย่างไร ซึ่งในแต่ละสถานการณ์ก็จะมีปัจจัยต่าง ๆ ที่มากมายเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงทำให้เกิดเป็นความซับซ้อน (Complexity) ทำให้การบริหารองค์การในหลาย ๆ ครั้งเกิดความยุ่งยากต่อการตัดสินใจ ความซับซ้อนที่สูงรวมกับการมีปัจจัยต่าง ๆ ที่มากมายเข้ามาเกี่ยวข้องนั้นเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อการจัดความคลุมเครือ (Ambiguity) อันเป็นผลมาจากการที่ผู้นำมีข้อมูลที่ไม่ชัดเจน หรือมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่ไม่ครอบคลุม ไม่เพียงพอ ทำให้เกิดการตีความรวมถึงการแปลผลที่อาจจะเกิดความผิดพลาด ซึ่งความคลุมเครือ จะเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ยากที่จะคาดเดาผลลัพธ์ได้ เช่น ความไม่ชัดเจนของการสื่อสาร การตีความความต้องการของการบริหารที่ไม่แตกชัด ทำให้เกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน เกิดความไม่ชัดเจนว่าจะบริหารองค์การไปในทิศทางใด หลายองค์การจึงเลือกใช้รูปแบบการบริหารแบบเดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติมา ซึ่งเป็นทางเลือกที่ใช้ความรู้สึกมากกว่าเหตุและผลในเชิงบริหาร

Jamais Cascio นักอนาคตวิทยาและนักพฤติกรรมศาสตร์ชาวอเมริกัน ได้อธิบายและพยากรณ์โลกในยุคใหม่ว่ามีหลากหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การที่แตกสลายได้ง่าย และก่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้างซึ่งเปราะบาง (Brittle : B) ที่มีผลต่อความมั่นคงขององค์กรต่าง ๆ รวมทั้งสภาพจิตใจของบุคลากร ที่ต้องอยู่ในโลกแห่งความซับซ้อนที่มีความสับสน (Grabmeier, S. 2020) เป็นโลกที่เปราะบาง ไม่ยั่งยืน ถูกทำลายล้าง (Disrupt) ได้ง่าย ไม่เว้นแม้แต่ความสำเร็จต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาแล้วก็ตาม

ดังนั้นผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงควรเป็นผู้นำที่มีแนวทางในการป้องกัน การแก้ไขความเปราะบางนี้โดยการเพิ่มทักษะต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กรให้กับบุคลากรในองค์กรทั้งที่เป็นทักษะจำเป็นอย่างงาน (Hard Skill) ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skill) และในปัจจุบันควรเพิ่มในทักษะทางด้านดิจิทัล (Digital Skill) รวมทั้งเทคโนโลยีที่จำเป็นเพิ่มเข้าไป เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีศักยภาพ ปรับตัวให้เท่าทันเทคโนโลยี ด้วยการพัฒนาระบบขององค์กรให้ทันสมัย ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น อีกทั้งการทำงานมีผลทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความวิตกกังวล (Anxious : A) ทั้งในด้านการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว ความวิตกกังวลนี้ส่งผลต่อสุขภาพจิตของบุคลากรทำให้เกิดความเครียดและความทุกข์ใจ ที่อาจทำให้บุคลากรมีภาวะหมดพลังในการทำงาน (Burn out) ผู้นำจึงควรมีวิธีการสร้างความเชื่อมั่น มีการดูแลเอาใจใส่ โดยสร้างกรอบความคิดของการทำงาน (Mindset) ให้ทุกคนในองค์กรมีสติพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่ไม่สามารถที่จะทำนายได้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงแบบตรงไปตรงมาเป็นเส้นตรง (Nonlinear : N) ตามที่คาดการณ์ได้ เพราะปัจจัยต่าง ๆ ในเชิงบริหาร ไม่ได้เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นเส้นตรงในทุกเหตุการณ์ มีหลายเหตุการณ์เกิดขึ้นแบบไม่คาดคิด ขาดตรรกะ และไม่ใชเหตุเป็นผลกันอย่างชัดเจน

ผู้นำจึงควรปฏิรูป กลวิธีหรือรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อไม่ให้บุคลากรเคยชินกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม ๆ ที่มากและนานเกินไป จนมีผลทำให้บุคลากรไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญอีกประเด็นหนึ่งคือ องค์กรควรพัฒนาทีมงานให้ทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพราะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นหลายเหตุการณ์ยากต่อความเข้าใจ เข้าใจไม่ได้ มีความกำกวม (Incomprehensible : I) หรือภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่ทุกอย่างไม่ได้มีความเชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผล อีกทั้งกระแสของข้อมูลข่าวสารไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจริงหรือเท็จ ซึ่งมีปริมาณที่มากและซับซ้อน จะทำให้การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ยากต่อการสรุป ผู้นำองค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อค้นหาคำตอบสำหรับการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) การนำระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เข้ามาช่วยในการทำงาน บางครั้งการวางแผนระยะยาวอย่างละเอียดอาจไม่สมเหตุสมผลอีกต่อไป ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานี้มีชื่อที่เรียกกันว่า “BANI World”

ในการบริหารองค์กรนั้นยังมีปัจจัยต่าง ๆ เช่น ปัจจัยภายนอกองค์กรที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจต่อการบริหารองค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งโอกาสขององค์กรที่อาจจะได้รับ และวิกฤตที่อาจส่งผลต่อการบริหารองค์กร อาทิ อิทธิพลของสังคม วัฒนธรรม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เทคโนโลยี สภาวะแวดล้อม รวมทั้งการแข่งขันกับองค์กรอื่น การมีเครือข่ายในการบริหารองค์กร และปัจจัยภายในขององค์กรที่มีทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน เช่น ความรู้ ความสามารถ กำลังคน เครื่องมือ เทคโนโลยี เป็นต้น โดยเฉพาะในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลมาจากสถานการณ์ความขัดแย้งทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรม การเมือง เศรษฐกิจทั้งภายในและนอกประเทศ จากที่กล่าวมาถือว่าเป็นประเด็นสำคัญสำหรับผู้นำองค์กรที่ต้องเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือตามสถานการณ์โดยการสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้ผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรให้ได้ อันเป็นแนวทางในการทำงานผู้นำศรัทธาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

แนวโน้มแห่งการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ทั้งทางด้านโครงสร้างประชากร โครงสร้างทางสังคม ความทันสมัยของเทคโนโลยี หรือแม้แต่กระทั่งการเปลี่ยนชั่วอำนาจทางเศรษฐกิจของโลกจากกลุ่ม G7 (The Group of Seven) ที่ประกอบด้วย แคนาดา ฝรั่งเศส เยอรมนี อิตาลี ญี่ปุ่น สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา เป็นกลุ่ม E7 (Emerging Market : EM) คือกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ ประกอบด้วยจีน อินเดีย บราซิล รัสเซีย อินโดนีเซีย เม็กซิโก และตุรกี นั้นส่งผลกระทบต่อกระบวนการทางความคิดของผู้นำในองค์กรต่าง ๆ ไปด้วย หากผู้นำไม่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารให้เท่าทัน โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์กรสู่การวางแผนเพื่อบริหารที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรขาดการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่เต็มไปด้วยความอ่อนไหว และมีเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในหลักการบริหารองค์กร หลักการบริหารบุคลากร รวมทั้งรูปแบบการดำเนินชีวิตและทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานจากการทำงานแผนเดิม ๆ ไปสู่การทำงานที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากร ที่เรียกว่า “การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์” หรือ “Paradigm Shift” (ก้องเกียรติ บุรณศรี และคณะ, 2552) โดยในการบริหารบุคลากรของผู้นำภายใต้เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลง มีข้อจำกัดของเวลาและทรัพยากรนั้น สิ่ง ผู้นำควรสร้างและให้ความสำคัญควรเริ่มต้นจาก การตระหนักถึงความสามารถของบุคลากร ผู้นำควรมีการวางแผน มีความคิดและวิธีการนำที่เป็นแนวทางที่เหมาะสมกับองค์กร มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีความทันสมัย ทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความมั่นใจบุคลากรในองค์กรให้เกิดร่วมมือร่วมใจกัน ตั้งแต่ระดับบน จนถึงระดับล่าง ผู้นำที่ดีต้องได้รับการยอมรับจากทุกคนในองค์กร ถือเป็นจุดสำคัญในการดำรงอยู่ขององค์กรภายใต้สภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นในทุกสังคม การมีผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ โดยเฉพาะผู้นำขององค์กรที่เป็นทั้งผู้นำทางด้านการบริหาร การจัดการ และผู้นำแห่งศรัทธาบาร์มี (Nitisak, 2015) ซึ่งผู้นำศรัทธาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงควรมีลักษณะดังนี้

1. ผู้นำควรเป็นนักกลยุทธ์ มีทักษะในการบริหารกลยุทธ์และการนำองค์กร โดยเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มีจินตนาการและมีมุมมองที่สร้างสรรค์ (Alexander, 2005) เพื่อสร้างสรรค์บรรยากาศที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน (Spitzer, 1999) ผู้นำนักกลยุทธ์ควรมีบุคลิกเป็นคนสร้างแรงบันดาลใจ โน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงาน (Bass & Avolio, 1991) สามารถจัดหาพื้นที่และสถานที่ที่สามารถแบ่งปันความคิดอันสร้างสรรค์ของทุกคนในองค์กร (Braun, 1991) เพื่อสร้างการยอมรับในความคิดเห็น และการยอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์กรส่วนรวมกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่าผู้นำศรัทธาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงควรเป็นนักวางกลยุทธ์ และนักวางแผนที่ดีในการกำหนดแนวทางการบริหารองค์กรโดยการกำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการวางกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ควรเป็นภาพแห่งอนาคตที่ทุกคนในองค์กรควรมีภาพในอุดมคติเดียวกันที่สามารถนำไปสู่พันธกิจของหน่วยงานในระดับรอง ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรลดความวิตกกังวล เกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ทั้งนี้ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม อย่างรอบคอบ มีสติสัมปชัญญะ มีทักษะทางด้านอารมณ์ ทักษะด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะการแบ่งปัน รวมทั้งทักษะการอยู่ร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้าง ความเข้าใจตนเองและผู้อื่น มีการยอมรับความคิดเห็นต่างของบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กร โดยผู้นำต้องยึดหลักการเปิดกว้างทางความคิดเพื่อให้ได้ข้อมูลจากบุคลากรที่ถูกต้อง เหมาะสม รวดเร็ว และคาดการณ์ได้ การทำงานเป็นทีมเป็นการตัดสินใจส่วนรวมของทีมที่สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและลดความขัดแย้งในภายในองค์กรในยุคสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน

2. ผู้นำศรัทธาขององค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้นควรเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการบูรณาการการทำงานเป็นทีม เป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกคนในทีมตามบทบาทหน้าที่ของตนเองที่จะต้องปฏิบัติตามกระบวนการของการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การทำงานเป็นทีมนั้นเป็นการปฏิบัติตนของผู้บริหารและทีมงาน (Barringer & Ireland, 2012) ที่จะช่วยเหลือกันและกัน และเข้าถึงทุกคนในทีมงาน (Derue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2001) การทำงานเป็นทีมเป็นการแบ่งปันความสุขที่เกิดขึ้นในองค์กรที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (Kanihan, 2011) สิ่งตามมาคือการสร้างระบบความเชื่อมั่นในการทำงานเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน (Marquardt, 2002) การทำงานเป็นทีมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันและการใช้พลังอำนาจร่วมกัน (Mead & Andrews, 2011) ผลที่ตามมาทำให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กรในระยะยาว ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะมีการใช้เทคนิคเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานขององค์กรโดยมีแนวทางที่สำคัญ คือ

2.1 ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน ต้องเข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนในทีมงาน

2.2 ในการปฏิบัติงานผู้นำแห่งศรัทธาต้องมีการตั้งเป้าหมายและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามกรอบองค์การอย่างมีทิศทาง

2.3 การทำงานเป็นทีมต้องมีการสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง ด้วยการพูดคุยบอกเล่าเรื่องราวการทำงาน แลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน มีการสื่อสารความคิดของกันและกัน ซึ่งช่วยให้การทำงานสะดวก เป็นการสร้างความเคารพกันของทีมงาน

2.4 ผู้นำควรมีการปฏิบัติงานที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการตัดสินใจร่วมกัน โดยการเปิดโอกาสให้ทีมงานแสดงความเห็น และตัดสินใจหาแนวทางในการทำงาน และควรให้ทีมได้อธิบายถึงสาเหตุที่เลือกตัดสินใจกับทีมงานด้วย

2.5 การสร้างความไว้วางใจเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยการให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน สนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยมีความเชื่อในความสามารถของทุกคนในทีมซึ่งเป็นส่วนในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

2.6 สนับสนุนการทำงานเป็นทีมโดยการกระทำกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากการทำงานร่วมกันซึ่งนับได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดีในการทำงานเป็นทีม เช่น รับประทานอาหารร่วมกัน ท่องเที่ยวด้วยกันทำให้บุคลากรมีความสุข

2.7 ผู้นำควรต้องมีความเคารพความแตกต่างของบุคลากรในทีม ทั้งในเรื่องของความคิด ความเป็นตัวตน เพศ อายุ สภาพร่างกาย โดยปกติแล้วการทำงานเป็นทีมจะมีชุดแห่งความคิดของคนในทีมที่มีความหลากหลายจากความแตกต่าง การเคารพกันและกันจะช่วยให้งานออกมาครอบคลุมและรอบคอบมากขึ้น

2.8 ผู้นำควรพร้อมแก้ไขและปรับปรุงการทำงานโดยนำปัจจัยต่าง ๆ ของทีมมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ร่วมกับทีมงานเพื่อค้นหาแนวทางการทำงาน การแก้ไขปัญหาร่วมมือกันเพื่อการทำงานด้วยความสมัครใจ วิธีนี้อาจจะใช้เวลาที่มากขึ้น แต่จะมีผลของการทำงานที่ยั่งยืนและเป็นผลที่ดีในระยะยาว

3. ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ในการบริหารและการนำองค์กรโดยเฉพาะผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ (Dubrin, 2013) ควรเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจโดยเฉพาะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร องค์กรของตนเองซึ่งผู้นำควรจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ มีระบบการคิดที่สามารถ ชี้ให้เห็นโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร เป็นผู้ที่พร้อมในการรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ๆ สามารถสร้าง แรงบันดาลใจในการทำงาน (Kanihan, 2011) ผู้นำควรมีความสามารถและเทคนิคในการสื่อสาร จุดสำคัญ คือ การให้ความสนใจในตัวบุคลากร ทั้งทางด้านความรู้สึกรู้สึก ความคิดเห็น ควรเป็นผู้เชื่อมประสานและสร้างความรัก ความสามัคคีของบุคลากรในองค์กร (Deutsch, 2009) ด้วยการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจเริ่มต้นด้วยการ มีน้ำเสียงและท่าทางที่เป็นมิตร (Cummings and Christopher, 2009) สามารถกล่าวได้ว่าผู้นำควรเป็น ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อเพิ่มและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ทีมงาน ไปสู่การพัฒนาอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุปถึงความรู้ความสามารถของผู้นำศรัทธาขององค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ว่า ควรเป็น ผู้ที่มีความรู้ในตำแหน่งงานของตนเป็นอย่างดี มีความสามารถในงานที่ทำ ผู้นำควรศึกษาความสำเร็จขององค์กร ตนเองทั้งในอดีต และปัจจุบัน รวมถึงเรียนรู้ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคลากรรอบข้าง สิ่งเหล่านี้คือความสามารถ ของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกล สามารถคาดคะเนเหตุการณ์พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรได้ดีกว่าผู้อื่น ผู้นำควรนำเอาความรู้หลักขององค์กร มาเตรียมการเพื่อการวางแผนสำหรับการดำเนินงานได้อย่างชาญฉลาด และแยบยล ทั้งหมดนี้ไม่ใช่ความบังเอิญ ที่เกิด แต่เป็นทักษะทางการบริหารอันลุ่มลึกของผู้นำในการทำความเข้าใจองค์กรพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้น ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีมุมมองที่เห็นความสามารถของบุคลากรแต่ละ คนในองค์กร มีความสามารถในการสื่อสารด้วยความสร้างสรรค์ มีทักษะการเป็นนักพูดและนักฟังที่ดี มีความสามารถในการใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในการถ่ายทอดนโยบาย พันธกิจ ได้อย่าง สร้างสรรค์ มีเทคนิค สามารถเลือกและใช้เครื่องมือเพื่อการพัฒนาที่เหมาะสมกับองค์กรโดยมีทิศทางชัดเจน มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ

4. ผู้นำศรัทธาขององค์กรต้องมีหลักธรรมประจำตัวที่เริ่มต้นจาก (Jones & George, 2011) การปฏิบัติ ตนเองด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่อวดอ้าง เย่อหยิ่ง ยกตนเองข่มบุคคลอื่น ๆ โดยเฉพาะผู้ร่วมงาน ทั้งนี้ผู้นำ ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงควรจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมที่งดงาม ตามจรรยาบรรณขององค์กร หรือ วิชาชีพ มีความรับผิดชอบในผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่เกิดจากการกระทำของตน (Sosik & Jung, 2010) ทำงาน ด้วยความรัก ความถูกต้อง ยุติธรรม มีทัศนคติเชิงบวก (Deutsch, 2009) บนพื้นฐานความจริงใจ (Braun, 1991) มุ่งสร้างความพึงพอใจต่อคนส่วนใหญ่ยึดหลักธรรมมาภิบาล

กล่าวโดยสรุปได้ว่าผู้นำศรัทธาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงควรเป็นผู้ที่มีหลักธรรมประจำตัว มีอ่อนน้อม ถ่อมตน ไม่แสดงว่าตนเองว่าเก่งหรือแสดงภูมิความรู้ ความสามารถ หรือกระทำตนที่ชี้ให้บุคคลอื่นเข้าใจว่าตนเองเหมาะสมกับงาน หรือตำแหน่งนั้น การกระทำของผู้นำควรเกิดจากการมีจิตสำนึกทางด้านศีลธรรม จริยธรรม การทำงานภายใต้จรรยาบรรณของแต่ละวิชาชีพ ผู้นำควรมีมุมมองที่รอบด้าน พิจารณาให้เห็นถึงผลกระทบ ที่เกิดจากการกระทำของตนเองที่อาจมีต่อผู้รอบข้าง ควรปฏิบัติงานด้วยความรัก ความตั้งใจ ความจริงใจ มีความรับผิดชอบกับองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งผู้นำควรมีสภาพจิตใจที่เปี่ยมไปด้วยหลักธรรม สร้างสรรค์สิ่งที่ดีงาม ตามหลักความเชื่อ หรือหลักธรรมของศาสนา ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้ที่นำบุคลากรอื่นให้สามารถ ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

5. ผู้นำศรัทธาขององค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ควรเป็นนักปฏิบัติที่ต้นนับตั้งแต่เริ่มต้น การปฏิบัติงานจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจ ทั้งนี้ผู้นำควรมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (Allio, 2013) เป็นนักปฏิบัติที่ดี ผู้นำควรมีทักษะที่เกี่ยวข้อง (ดราวารรณ กล่อมเกลี้ยง, 2546) กับการปฏิบัติงานที่สำคัญ ในเบื้องต้น 3 ทักษะ คือ 1) ความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligence Quotient: IQ) เป็นความสามารถ ทางปัญญา ความสามารถในการคิด การวิเคราะห์ การคำนวณ การใช้หลักของเหตุและผล 2) ความฉลาด ทางอารมณ์ (Emotional Quotient : EQ) เป็นความสามารถของผู้นำในการรับรู้เพื่อทำความเข้าใจอารมณ์ ตนเองและผู้อื่น มีความสามารถควบคุมอารมณ์และยับยั้งอารมณ์ของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การแสดงออกต่อสังคม ภายนอกได้อย่างเหมาะสม ผู้นำควรรู้จักและเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น มีการจัดการอารมณ์ และสภาพ จิตใจของตนเองและมีมุมมองทางบวกต่อบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กร และ 3) ความฉลาดทางสังคม (Social Quotient : SQ) เป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถใช้ชีวิตการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เพราะในการปฏิบัติงานต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมสังคมด้วยกัน สิ่งสำคัญผู้นำต้องไม่มีความคิดว่าตนเอง นั้นอยู่เหนือกว่าคนอื่น มีความสำคัญมากกว่าบุคคลอื่น ผู้นำที่เป็นนักปฏิบัติควรจะต้องยอมรับฟังความคิดเห็น หรือแนวทาง วิธีการปฏิบัติของผู้อื่นด้วย สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งคือ ผู้นำต้องไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงานอื่น ๆ ในทุก ๆ ด้าน ทั้งเวลาและผลงาน และในสถานการณ์ปัจจุบันนี้ได้มีการเพิ่มเติมทักษะสำคัญของผู้นำ (จิตภา เร่งมีศรีสุข และคณะ, 2562) อีก 2 ทักษะคือ ความฉลาดในการแก้ไขปัญหา (Advisory Quotient : AQ) ซึ่งเป็น ความสามารถในการเผชิญปัญหาของผู้นำด้วยการใช้ทักษะทางปัญญาของผู้นำด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ แล้ว นำไปสู่การลงมือเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร และความฉลาดทางศีลธรรมจริยธรรม (Merit Quotient : MQ) ซึ่งเป็นความประพฤติ การปฏิบัติที่ดีของผู้นำ ที่ต้องรู้ผิด รู้ชอบ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและการ ใช้ชีวิต ผู้นำควรมีความซื่อสัตย์ ต้องเป็นผู้ที่มีจริยธรรม และคุณธรรม ที่เป็นแนวความคิดที่ดีตามที่สังคมต้องการ ที่เป็นตัวแบบในการบังคับดูแลให้ผู้ที่บังคับบัญชา มีความประพฤติดี มีความดีงามอย่างแท้จริงอันมาจากจิตใจที่ดี ที่เกิดจากการปลูกฝังจากการปฏิบัติจริง

กล่าวโดยสรุปได้ว่าผู้นำศรัทธาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงควรเป็นนักปฏิบัติที่มีความเข้าใจในปัญหาองค์กร รู้ลึกถึงวิธีปฏิบัติที่แท้จริงขององค์กร โดยผู้นำนั้นควรจะต้องตรงลงไปศึกษาเพื่อทำความเข้าใจปัญหาด้วยตนเอง ควรทราบถึงลักษณะสภาพแวดล้อม ลักษณะการทำงาน ลักษณะของบุคลากรทุกกลุ่มที่ปฏิบัติทำงาน ควรทราบผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรอบด้านตามที่องค์กรเผชิญอยู่ ผู้นำควรมีความสามารถในการเชื่อมความสัมพันธ์กับบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กร เพื่อสร้างสัมพันธภาพ สร้างความมั่นใจในการขับเคลื่อนการทำงานของทุกคนที่จะส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำนักปฏิบัติควรมีวิธีการสอนงาน (Barringer & Ireland, 2012) การเป็นพี่เลี้ยง (Coach) ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีได้ในการทำงาน ผู้นำควรให้คำปรึกษาได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เมื่อมีบุคลากรมาขอคำปรึกษา ซึ่งจะยิ่งทำให้เกิดการยอมรับผู้นำมากขึ้นในเวลาอันรวดเร็ว ผู้นำต้องให้โอกาสบุคลากรอื่น ๆ ได้แสดงความคิด แสดงความสามารถ ซึ่งจะนำไปสู่การมีความรับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงาน มีความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กรซึ่งเป็นการสร้างความภาคภูมิใจในตนเองของบุคลากรด้วย (Sidani, 2007) สิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ที่มาจากภายในองค์กรที่เป็น การชื่นชม การเสริมแรงบันดาลใจที่ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน รวมทั้งเรียนรู้จากความผิดพลาดจากผู้อื่นมาปรับใช้เพื่อไม่ให้เกิดขึ้นกับตนเอง มีการสร้างสรรค์ผลงานที่ดี มีการจัดกระบวนการที่เป็นหลักสำคัญในการทำงานได้อย่างถ่องแท้และครบถ้วน ทั้งนี้ควรออกแบบระเบียบต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการพัฒนา (Sheard & KaKabadse, 2004) ซึ่งเป็นความท้าทายในการสร้างบรรยากาศการทำงานขององค์กรเพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรอื่น ๆ ให้มีความคิดในการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ขององค์กรอย่างรอบคอบ บนพื้นฐานการปฏิบัติงานที่เป็นเหตุผล เป็นการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว

สุดท้ายนี้ขอสรุปและปิดบทความ “ผู้นำศรัทธาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง” ด้วยพุทธภาษิต (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต) ที่แสดงความไว้วางใจว่า

“เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจำฝูงไปคด
โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปคดตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปคดฉันใด
ในหมู่มนุษย์ก็ฉนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมุติให้เป็นใหญ่
หากบุคคลผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม
หมู่ประชาชนนอกนั้นก็ประพฤติชั่วเสียหาย
แวันแคว้นทั้งหมด ก็จักยากเข็ญ
หากผู้ปกครองเป็นผู้ไร้ธรรม”

“เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปตรง
โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปตรงฉันใด
ในหมู่มนุษย์ก็ฉันนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมุติให้เป็นใหญ่
หากบุคคลผู้นั้นประพฤติชอบธรรม
หมู่ประชาชนนอกนั้น ก็จะพลอยดำเนินตาม
ทั้งแว่นแคว้นก็จะอยู่เป็นสุข หากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม”

สรุปได้ว่า “ผู้นำศรัทธาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง” ควรเป็นผู้ที่มีทักษะในเชิงการบริหารกลยุทธ์ (Strategy : S) มีความสามารถในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Team : T) มีความสามารถในการบริหารองค์กร (Administration : A) เป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมทั้งดงาม (Moral : M) และเป็นนักปฏิบัติที่ดี (Practitioner : P) ที่สามารถเรียกได้ว่า “STAMP”

เอกสารอ้างอิง

- ก้องเกียรติ บุณยศรี อดิลา พงษ์ยี่หล้า และจรัญญา ปานเจริญ. (2552). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและผลการดำเนินงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต . BU Academic Review,9,2 (กรกฎาคม-ธันวาคม)
- จิตาภา เร่งมีศรีสุข, นันทยา คงประพันธ์, ชนิดาภา กระแจะจันทร์ และ ชาลีณี สำราญอินทร์. (2562). รูปแบบการพัฒนาทักษะทางสังคมของบัณฑิตนักปฏิบัติ ด้านบริการฐานความรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. วารสารมหาจุฬานาครพรรณ์ปีที่ 6 ฉบับที่ 10 (ธันวาคม 2562) 4914-4929.
- ดราวรรณ กล่อมเกลี้ยง. (2546). การสร้างแบบวัดทักษะทางสังคมสำหรับนักเรียนชั้น มัธยมศึกษาตอนต้น. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการวัดผล การศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). 2546. ภาวะผู้นำ. มปท.

- Barringer,B.R.,& Ireland,R.D. (2012). **Entrepreneurship; Successfully Launching New Ventures.** Harlow :Pearson
- Braun,B.M. (1991). **Leadership and performance beyond expectations.** New York: The Free Press.
- Derue, D.S., Nahgang, J.D., Wellman, N., & Humphery, S.E. (2001). **Trait behavioral theory of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity.** *Journal of Personnel Psychology*, 64(1),7-52
- Cummings , T . G. , & Christopher , G. W. (2009). **Organization development & change** (9th ed.) Australia:South-Western.
- Deutsch, L. (2009). Are you a trusted leader?. **Industrial and Commercial Training** ,41(7),377-381
- Dubrin,A.J.(2013) . **Principles of leadership** (7th ed.) . Australia:South-Western,Cengage Learning
- Jones, G.R., & George, J.M.(2011). **Essentials of contemporary management.** New York.
- Grabmeier, S. (2020). **BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world.**
<https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/>
- Kanihan, S.F. (2011). **Communication managers in the dominant coalition.**
Journal of Communication Management, 17(2), 140-156
- Marquardt, M.J. (2002). **Building the learning Organization: A systems approach to quantum improvement and global success.** New York: McGraw-Hill
- Mead, R., & Andrews, T .G. (2011). **International Management** . Chippenham: CPI Antony Rowe
- Nitisak Chuamwarasart and Suchonnee Metiyothin. (2015). **How to produce the Leader of Faith.** International Postgraduate Student Colloquium 2015. 18 July 2015, Bangsaen, Chonburi, Thailand
- Sheard, A.G., Kakabadse, A.P.(2004). **A process perspective on leadership and team development.** *Journal of Management Development*, 16(1),4-19
- Sidani, Y.M. (2007). **Perceptions of leader transformational ability.** *Journal of Management Development*, 26(8), 710-722.
- Sosik,J.J., & Jung, D.I. (2010). **Full range of Leadership development.**
New York: Psychology Press.