การเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ

วัลลภา บุญรอด*

โลกในศตวรรษที่ 21 นี้เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันสูง ซึ่งนับวันก็ยิ่งจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ และส่งผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ของทุกๆประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ปัญหาและสภาพของวิกฤติทางเหล่านี้ปรากฏในข่าวสารและการดำเนินชีวิตของมนุษย์โลกเราทุกวัน จึงมีประเด็นคำถามในระดับประเทศที่น่าสนใจว่าในสภาวการณ์แบบนี้สังคมไทยเราควรมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ในระดับองค์กรก็ต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันตลอดเวลาเช่นกัน ดังนั้นเพื่อการอยู่รอดทุกองค์กรจึงต้องมีความพร้อมรับการปรับเปลี่ยน และต่างพยายามนำพาองค์กรของตนสู่ความเป็นเลิศให้จงได้ ประเด็นนี้คำถามจึงอยู่ที่ใครบ้างที่ต้องเปลี่ยนแปลง และต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไรจึงจะสัมฤทธิ์ผลก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กรให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องและราบรื่น โดยการมุ่งลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลงลง และทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้

Kert Lewin กล่าวว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 (Unfreezing) ยอมรับความจำเป็นหรือละลายพฤติกรรม

ระยะที่ 2 (Change) ดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือละลายพฤติกรรม นำแผนลงสู่การปฏิบัติ

ระยะที่ 3 (Refreezing) รักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรโดยใช้หลักการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leaning Organization)

หากพิจารณาตามหลักการและเหตุผลของ Kert Lewin จะพบว่า "คน" มีความสำคัญที่สุดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยคนในองค์กรต้องยอมรับและตระหนักในความต้องการจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงองค์กรเสียก่อน แล้วจึงจะร่วมมือรวมพลังกันดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและระบบความเชื่อของตนก่อน แล้วจึงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและระบบความเชื่อของกลุ่มหรือองค์กรในที่สุด โดยมีเป้าหมายร่วมกัน คือ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ ท้ายสุดเมื่อก็พยายามดำรงความอยู่รอดและความเป็นเลิศขององค์กรไว้ด้วยการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

คนในองค์กรโดยทั่วไปแบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มผู้นำและกลุ่มผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะบ่งชี้ถึงความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำ และต้องอาศัยการร่วมแรงรวมพลังของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กรจึงต้องเริ่มจากการพัฒนาคน (People development) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Organization development) ได้

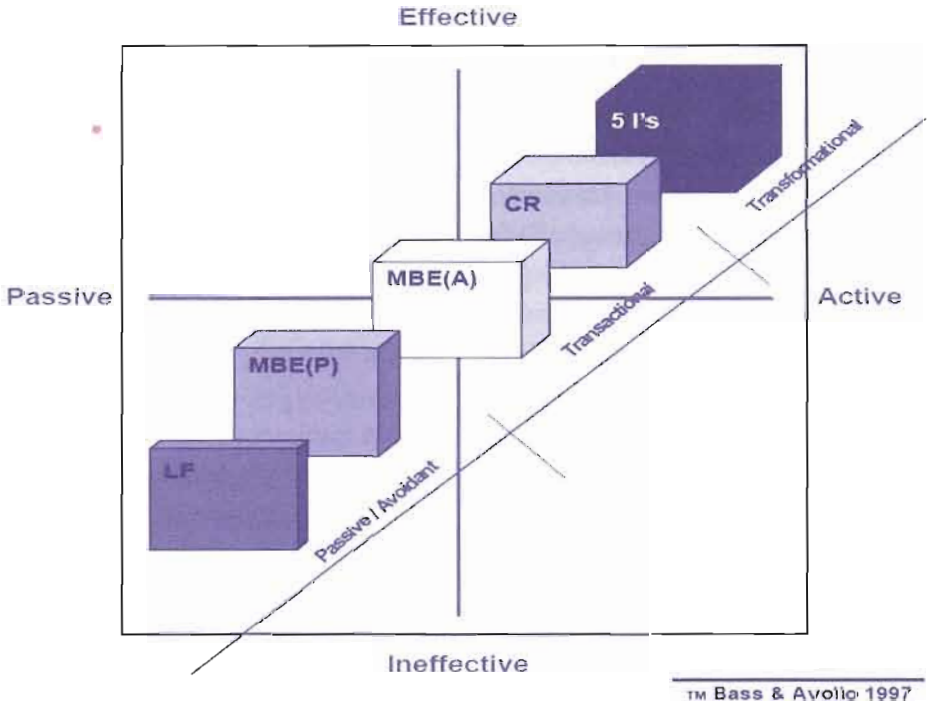
แต่อย่างไรก็ตามก็เป็นที่ยอมรับกันว่า ผู้นำไม่ว่าระดับโลก ประเทศ หรือท้องถิ่น ต่างเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพ และสันติสุขของสังคมและประเทศชาติทั้งหมด ในระดับองค์กรเชื่อกันว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับภูมิปัญญาและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำขององค์กร ซึ่งไปสอดคล้องกับผลการวิจัยในทศวรรษที่ 20 - 21 ที่มักจะพบว่า ภาวะผู้นำมีสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงานและองค์กร ดังนั้นมีการศึกษาแนวคิดและแนวทางในการพัฒนาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) เกิดขึ้นมากมายในยุคนี้ (รวมบทความการบริหารจัดการ. 2552) นอกจากนี้ รศ. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549) ได้กล่าวว่า ในการประชุมของสหประชาชาติเกี่ยวกับการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์ (UN Conference on Human Settlements) เมื่อปี 1996 ณ กรุงอิสตันบูล ประเทศตุรกี เพื่อจัดทำ "วิสัยทัศน์ชุมชนในศตวรรษที่ 21 ของสหประชาชาติ" ข้อตกลงของที่ประชุมผู้นำโลกสรุปว่า แนวคิดภาวะผู้นำในยุคนี้ต่างมุ่งเน้นการสร้างผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leaders) ซึ่งเชื่อกันว่ากลุ่มคนเหล่านี้จะระดมและสร้างเสริมการใช้พลังทำงานร่วมกันแบบทวีคูณ (Creating a synergy of energy) ให้เกิดขึ้นในที่ทำงานหรือในชุมชนของตน และครอบคลุมได้อย่างกว้างขวางจนทั่วสังคมและคนเหล่านี้จะมีอิทธิพลมากพอที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อ

* *ค.ด. (วิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา), พันโทหญิง อาจารย์พยาบาลภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น กองการศึกษา วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก*

การยกระดับด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านองค์กร และจิตวิญญาณแห่งความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงในทศวรรตหน้า

สำหรับประเทศไทยในช่วงศตวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคนี้กันมาก และต่างก็ยอมรับกันว่า แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) เป็นทฤษฎีแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) จากภาวะผู้นำแบบเดิมๆ สู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังจูงใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มุ่งเน้นที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรมอำนาจ รวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกว้างขวางกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ และผลจากการวิจัยต่างๆ ทั้งจากในและต่างประเทศจำนวนมากพบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรเพิ่มสูงขึ้น ถึงแม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดก็ตาม ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการด้านต่างๆ และได้เสนอว่า ควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549; วัลลภา บุญรอด, 2549; อุดม ฟุ้งเกียรติไพบูลย์, 2550; และรวมบทความการบริหารจัดการ, 2552)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องพัฒนาแนวคิดให้สอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยม และความต้องการของบุคคลในองค์กรมากยิ่งขึ้น (Yukl, 1998; Bass et al., 2003 and Tedesco, 2003; อ้างถึงในวัลลภา บุญรอด, 2549) ทั้งนี้ Bass (1985 & 1991; อ้างถึงในวัลลภา บุญรอด, 2549) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งเรียกว่า "ภาวะผู้นำที่มีพิสัยเต็ม (The model of the full range of leadership)" โดยการจำแนกผู้นำเป็น 3 ประเภท ตามคุณลักษณะของการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตามและมีความเกี่ยวข้องกัน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มีคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ การให้รางวัลที่เหมาะสม (Contingent reward) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (Active management-by-exception) และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (Passive management-by-exception) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ การสร้างบารมี (Charisma or idealized influence) การสร้างแรงจูงใจ (Inspirational motivation) การกระตุ้นเชาว์ปัญญา (Intellectual stimulation) และการคำนึงถึงเอกบุคคล (Individualized consideration) และ 3) ภาวะผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-faire leadership) โดยคุณลักษณะผู้นำทั้งสามประเภทนี้มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันในมิติของประสิทธิผล (Effectiveness) และความถี่ (Frequency) ดังนี้



แผนภาพที่ 1 *ภาวะผู้นำที่มีพิสัยเต็ม (The model of the full range of leadership) ของ Bass & Avolio (1997)*
แหล่งที่มา : Bass & Avolio @ mlq.com.au, 2003

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) ในโมเดลภาวะผู้นำที่เรียกว่า ภาวะผู้นำที่มีพิสัยเต็ม (The model of the full range of leadership) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบด้วย 4 ด้านคือ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นเชาว์ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

1. การสร้างบารมี (Charisma or idealized influence) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็นตาม เกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมผู้นำขึ้นขึ้น นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีพฤติกรรมปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรม และศีลธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจ การยอมรับ นับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย

2. การสร้างแรงจูงใจ (Inspirational motivation) การมีบารมีเพียงอย่างเดียวก็ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตาม เพราะยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายแทน การทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3. การกระตุ้นเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยใช้วิธีการคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม มองปัญหาเป็นโอกาส และจะให้การสนับสนุนหากต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ให้กับองค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเองเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลบางคนอาจต้องดูแลใกล้ชิด ในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้ว จะให้อิสระในการทำงาน เป็นต้น โดยที่ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ภาวะทั้ง 3 องค์ประกอบ จะหลอมรวมพลังกาย พลังใจ พลังปัญญา ของคนทั่วทั้งองค์กร ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับใคร ก็ต้องเก่งพอ และดีเพียงพอที่จะเป็นแบบอย่าง

ผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามความหมายของ Peter F. Druker (1999) คือ ผู้บริหารที่สามารถทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ ต้องทุ่มเทอย่างมากทั้งกำลังกายและกำลังใจให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ ดังนั้น สิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารยุคนี้คือ การนำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ โดยต้องมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส ต้องรู้วิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร สรุปได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Druker ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีนโยบายการสร้างอนาคต

2. มีวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง

3. มีวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. มีนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง

5. วางนโยบายเกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์กรอย่างมีระบบหรือนโยบายการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ ซึ่งนโยบายนี้ต้องเป็นสิ่งที่กำลังอยู่ในความสนใจขององค์กรและประชาชนทั่วไปในปัจจุบัน

โดย Drucker กล่าวว่า สี่ประการข้างต้นเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ส่วนข้อสุดท้ายจะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

กระบวนทัศน์ใหม่และแนวคิดของการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จึงไม่จำกัดวงอยู่แค่ภาคธุรกิจเท่านั้น แต่เป็นภาวะผู้นำที่สามารถใช้ได้กับหน่วยงาน

ทั้งภาครัฐ/ เอกชน องค์กรท้องถิ่น/ ส่วนกลาง และองค์กรที่มิมุ่งผลกำไร เป็นต้น ซึ่ง Rick Warren (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549) นักเขียนหนังสือชื่อดังและเป็นศาสนาจารย์อาวุโสทางคริสต์ศาสนาได้พยายามนำหลักการของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) กับหลักการ 7 ประการที่ได้มาจากที่ประชุมขององค์การสหประชาชาติ มาสร้างต้นแบบของผู้นำ ที่เรียกว่า "หลักการ 7 ประการของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดพลังการทำงานเพิ่มขึ้นแบบทวีคูณ (Seven Principles of Transformational Leadership...Creating a Synergy of Energy)" มีแนวคิดดังนี้

1. หลักการ "ทำให้เป็นเรื่องง่าย" (Principle of Simplification) หมายถึง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเริ่มต้นด้วยวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ร่วม (Shared purpose) มีความชัดเจน (Clear) และสามารถปฏิบัติได้ (Practical) จริง ด้วยการปรับเปลี่ยนจากคำว่า "วิสัยทัศน์" ซึ่งเป็นนามธรรม ให้เป็นรูปธรรม โดยการตั้งคำถามว่า "เราจะมุ่งหน้าไปทางไหนกัน" เป็นต้น

2. หลักการการจูงใจ (Principle of Motivation) หมายถึง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องมีประสิทธิผลสูงในการทำให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับและเกิดความยึดมั่นผูกพันขึ้น ซึ่งมีวิธีง่ายๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น ก็คือ การสร้างความท้าทาย (Challenge) และการเปิดโอกาสให้คนเหล่านี้ได้เข้าร่วมกิจกรรมที่ต้องใช้กระบวนการสร้างสรรค์ (Creative process) และเมื่อทำได้สำเร็จก็ให้คำชมหรือให้เกียรติยกย่อง เป็นต้น

3. หลักการการเอื้ออำนวยความสะดวก (Principle of Facilitation) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเอื้ออำนวยการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นทีมและผู้ที่เป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิผลซึ่ง Peter Senge ปรมาจารย์ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ เสนอแนะว่า ภารกิจที่สำคัญอันดับแรกของผู้นำคือ ทำหน้าที่ในการเอื้ออำนวยให้คนอื่นมีการเรียนรู้ ยิ่งมีบุคลากรที่ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องมากเท่าไรก็ยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพให้ผู้นำในการนำพาองค์กรเอาชนะสภาวการณ์ต่างๆ ได้ ดังนั้นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงคือ "ผู้ให้บริการ" (Steward) แก่บุคลากรต่างๆ ถือว่าเป็นทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ขององค์กร

4. หลักการการริเริ่มสิ่งใหม่ (Principle of Innovation) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการริเริ่มเปลี่ยนแปลงแม้ว่าสิ่งนั้นจะยากเพียงไรก็ตาม กล่าวคือ องค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้น สมาชิกต้องสามารถคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ล่วงหน้าและไม่กลัวต่อเหตุการณ์นั้น และผู้นำต้องสามารถริเริ่มและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับพลัน โดยทีมงานที่จะประสบความสำเร็จต้องมีสมาชิกที่แต่ละคนต่างทำหน้าที่ช่วยกันชี้ชวนและเผยแพร่การเปลี่ยนแปลงให้แก่กัน ทั้งนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้สร้างความไว้วางใจและสร้างการทำงานแบบทีมไว้รองรับเป็นอย่างดี

5. หลักการการขับเคลื่อน (Principle of Mobilization) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการระบุปัญหา การจัดปัจจัยสนับสนุน และการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินการบรรลุผลได้ตามวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องปรารถนาที่จะสร้างผู้นำใหม่ขึ้นในทุกระดับ จึงใช้กลยุทธ์ง่ายๆ ในการสร้างภาวะผู้นำในสมาชิก โดยการขยายขอบเขตและโอกาสด้านทำงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมและสร้างภาวะผู้นำขึ้นจากการทำงานนั้นได้อย่างทั่วถึงกัน

6. หลักการเตรียมความพร้อม (Principle of Preparation) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติตนเอง เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยไม่ต้องให้ใครคอยช่วยเหลือ ซึ่ง Rick Warren กล่าวว่า "ผู้นำคือ ผู้เรียนรู้ (Leaders are learners)" ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะต้องกระตือรือร้นและขยันขันแข็งต่อการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และพยายามสร้างสัมพันธภาพระหว่างตนกับบุคคลอื่นๆ ที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงเช่นกันให้เจริญงอกงาม โดยความสัมพันธ์ที่ดีก่อให้เกิดความรัก ความปรารถนาดี และพร้อมให้ความช่วยเหลือต่อกัน จึงช่วยสร้างโอกาสและช่วยขจัดอุปสรรคต่างๆ ให้หมดไป

7. หลักการแห่ง "การสิ้นสุด" (Principle of Determination) หมายถึง ผู้นำที่ดีต้องรู้ว่าเมื่อไรควรหยุดและยอมรับได้ว่าการแข่งขันจบสิ้นแล้ว คือเป็นผู้ที่รู้จักการพอในเวลาที่สมควรและเหมาะสม เพราะผู้นำต้องพัฒนาภาวะผู้นำของตนให้สูงขึ้นและต้องช่วยพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้ร่วมงานด้วย จึงมักเผชิญกับภารกิจที่ยากลำบากและโดดเดี่ยว บางครั้งต้องเผชิญทั้งความหยาบกระด้างของมนุษย์ หรือต้องพบกับภาวะความหมองเศร้าและอ่อนล้าของจิตใจ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาสภาพจิตใจ อารมณ์ และสุขภาพกายของตนเองให้เข้มแข็งอยู่สม่ำเสมอ เพื่อให้มีพลังใจที่แน่วแน่และยึดมั่นต่อภารกิจที่เป็นพันธะผูกพันนั้นให้สำเร็จจงได้

สรุป

องค์กรเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมจึงจะอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัฒน์ที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลา การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจึงเริ่มกลายเป็นเรื่องปกติที่ทุกองค์กรหลีกเลี่ยงได้ยาก องค์กรที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ดีก็จะได้ปรับตัว เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้เพิ่มพูนขีดความสามารถใหม่ให้แก่องค์กรและสมาชิก ซึ่งเป็นวิถีทางสำคัญอย่างหนึ่งในการบรรลุศักยภาพสูงสุดของมนุษย์ ส่วนองค์กรที่ไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดีพอ นอกจะก้าวตามไม่ทันเพื่อน ทันการเปลี่ยนแปลงแล้ว ก็อาจจะต้องดับสูญไปในที่สุด ดังนั้นความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่สำคัญไม่น้อยกว่าการบริหารงานประจำ และผู้บริหาร

จะเป็นผู้นำได้ก็อยู่ที่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

สรุปบทบาทและสมรรถนะผู้นำยุคใหม่ 7 ประการ

1. ผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary leader)
2. คิดเชิงระบบ (System thinking)
3. ผู้กล้าปรับเปลี่ยน/ กล้าเสี่ยง (Innovator และRisk taker)
4. ผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change agent)
5. ผู้ให้บริการช่วยเหลือผู้อื่น (Service-minded leader)
6. ผู้เอื้อประสานสัมพันธ์ ผนึกกำลัง (Coordinator/ Collaborator)
7. ผู้สอน ผู้แนะนำ พี่เลี้ยง (Instructor/ Coach/ Mentor)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องไม่คาดหวังความสมบูรณ์แบบ แต่จะต้องสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจ อิสรภาพ และนวัตกรรมในผู้ร่วมงาน เหนือสิ่งอื่นใดผู้นำต้องพึงสังวรไว้ว่า ตนไม่ใช่ผู้พิพากษา แต่เป็นพี่เลี้ยง/ โค้ช และที่ปรึกษาช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงงานที่รับผิดชอบ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การพัฒนาผู้นำทางการพยาบาลเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรพยาบาลสู่ความเป็นเลิศ

การวิวัฒนาการด้านการบริหารจัดการมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตามลำดับเวลาขึ้นกับการมุ่งเน้นหรือเป้าหมาย ในยุคแรกเน้นการแข่งขันจึงต้องใช้ทักษะด้านการผลิตและอำนวยการ ต่อมาเป็นยุคเน้นกระบวน จึงใช้ทักษะการควบคุมกำกับ และประสานงาน ยุคอาศัยความร่วมมือใช้ทักษะครูพี่เลี้ยง และเอื้ออำนวย และยุคการสร้างสรรค์อาศัยทักษะด้านความคิดริเริ่มและคนกลาง 8 บทบาท ได้แก่

1. ครูพี่เลี้ยง mentor ต้องเข้าใจตนเองและผู้อื่น สื่อสารมีประสิทธิผล พัฒนาบุคลากร
2. ผู้เอื้ออำนวย facilitator ต้องสร้างทีมงาน ตัดสินใจมีส่วนร่วม จัดการความขัดแย้ง
3. ผู้ควบคุมกำกับ monitor ต้องจัดการสารสนเทศด้วยการคิดเชิงวิพากษ์ จัดการสารสนเทศด้านปริมาณงาน จัดการกระบวนการหลักในการทำงาน
4. ผู้ประสานงาน cooperator ต้องจัดการโครงการออกแบบงาน จัดการงานในหน้าที่หลากหลาย
5. ผู้อำนวยการ director ต้องพัฒนาการสื่อสารวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ ออกแบบจัดระเบียบ
6. ผู้ผลิต producer ต้องทำงานอย่างมีผลิตภาพ สนับสนุนสิ่งแวดล้อมในการทำงาน จัดการเวลาและความเครียด
7. ผู้ริเริ่ม innovator ต้องอยู่กับความเปลี่ยนแปลง คิดสร้างสรร จัดการความเปลี่ยนแปลง
8. คนกลาง broker ต้องสร้างและรักษาฐานอำนาจ เจรจาข้อตกลงและรักษาพันธสัญญา นำเสนอความเห็น

ในปัจจุบันยุคการเปลี่ยนแปลงจึงมุ่งเน้นเป้าหมายเน้นกระบวนการ สร้างความสัมพันธ์ และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่

ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของผู้นำทางการพยาบาลเป็นความท้าทายที่จะนำพาให้วิชาชีพการพยาบาลและองค์กรทางการพยาบาลมีคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ สร้างคุณค่าให้ประจักษ์แก่สังคม ผู้นำทางการพยาบาลอาจมาจากผู้บริหารการพยาบาลในด้านการบริการ, การศึกษา, และวิชาชีพการพยาบาล การจะเป็นผู้นำทางการพยาบาลนอกจากการเป็นพยาบาลที่ดี มีความสามารถ และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพการพยาบาลแล้ว จากผลการประชุม/ สัมมนา เรื่อง ผู้นำการพยาบาลยุคใหม่ วันที่ 2-3 พฤศจิกายน 2549 ณ โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท กรุงเทพมหานคร สามารถสรุปสาระสำคัญ คือ

ศาตราจารย์กิตติคุณ ดร.วิจิตร ศรีสุพรรณ กล่าวว่า สมรรถนะผู้นำทางการพยาบาลตามความคาดหวังของสังคม ต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงและการทำงานอย่างมีสติและใช้ปัญญา
2. มีความเป็นเอกภาพ ด้านความคิด หลักการ และอุดมการณ์ มีศรัทธา เชื่อมั่น สนับสนุน ร่วมมือกับองค์กรวิชาชีพทุกระดับ ปกป้องช่วยเหลือผู้รับบริการ และผู้ร่วมวิชาชีพ
3. มีความเป็นอิสระในตนเองในการประกอบวิชาชีพ ปกครองตนเอง มีเอกสิทธิ มีกฎหมายคุ้มครองการปฏิบัติงาน มีขอบเขต บทบาทหน้าที่
4. มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพที่ชัดเจน
5. มีรายได้ สวัสดิการพอเพียง
6. มีความปลอดภัยในการทำงาน
7. มีส่วนร่วม/ โอกาสกำหนดนโยบายสุขภาพ
8. มีโอกาสเข้าไปร่วมกำหนดนโยบายสุขภาพของประชาชน
9. ประชาชน/ทีมสุขภาพเห็นคุณค่าเชื่อถือไว้วางใจ

ส่วนสมรรถนะผู้นำ (Leadership competencies) ได้แก่ ความรู้ ทักษะและทัศนคติ น่าจะพัฒนาด้วยการพยาบาลศึกษาต่อเนื่อง หรือเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา

ส่วน ผู้ช่วยศาตราจารย์ ดร.มณีวรรณ ฉัตรอุไร เสนอแนะว่า สมรรถนะของผู้นำทางการพยาบาลในยุคการเปลี่ยนแปลงควรมี 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. การจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน (Having the right people in the right place)
2. พฤติกรรมที่สำคัญ 7 อย่างของผู้นำ (Seven essentials behaviors)

2.1 เก่งคนเก่งงาน (Know your people and your business)

2.2 กล้าเผชิญความจริง (Insist on realism)

2.3 ตั้งเป้าชัด, จัดลำดับความสำคัญ (Set clear goals and priorities)

2.4 ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง (Follow through)

2.5 ส่งเสริมคนทำงานที่ดี (Reward the doers)

2.6 ขยายขีดความสามารถเพื่อการทำงาน (Expand people capabilities)

2.7 รู้จักตนเอง (Know yourself)

3. สร้างวัฒนธรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Framework for cultural change)

รองศาตราจารย์ พรจันทร์ สุวรรณชาต เน้นว่า ผู้นำทางการพยาบาล ต้องมี 3 ทักษะหลัก คือ

1. ทักษะทางปัญญา (Intelligence skill)

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation skill)

3. ทักษะทางเทคนิค (Technical skill)

โดยผู้นำทางการพยาบาลมักนิยมใช้วิธีการบริหาร 3 รูปแบบ คือ 1) อัตตาธิปไตย คือ ถือตนเองเป็นใหญ่ งานเสร็จเร็วทันใจ แต่มักไม่ถูกใจคนร่วมงาน 2) โลกาธิปไตย คือ ถือคนอื่นเป็นใหญ่ ไม่มีจุดยืนของตนเอง ได้คนแต่เสียงาน และ 3) ธรรมาธิปไตย คือ ถือธรรมเป็นหลักการสำคัญ ยึดความสำเร็จของงาน

กระบวนการขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ควรประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning for change) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้ว ซึ่งโดยทั่วไป การวิเคราะห์องค์กร (Analysis of organization and change) การวินิจฉัยนี้โดยทั่วไปใช้หลักการวิเคราะห์องค์กรที่เรียกว่า SWOT analysis คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรตามความเป็นจริง แล้วก็จะนำมาสู่การคิดวางแผนการเปลี่ยนแปลง

2. การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ (Implementing change) ประกอบด้วยขั้นตอนและข้อพิจารณาต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การกำหนดกลยุทธ์ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ การพิจารณาเลือกแนวทางในการที่จะนำโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผล

2.2 การสื่อสารถึงแผนการเปลี่ยนแปลงให้ตรงกันเกี่ยวกับสภาพปัญหา ความจำเป็น รวมทั้งเป้าหมาย วิธีการ และผลกระทบ ให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กรได้ทราบโดยเร็วและโดยชัดเจน

2.3 การจัดแบ่งงาน โดยทั่วไปงานในแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นจะเพิ่มขึ้นมาจากงานปกติ ดังนั้นจึงควรจัดแบ่งงานในโครงการการเปลี่ยนแปลงไม่ให้เป็นภาระเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติมากจนเกินไป

2.4 การจัดกำลังคน ผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในโครงการเปลี่ยนแปลงนั้น ถือได้ว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งต้องมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของโครงการทั้งในแง่ของการดำเนินงาน และการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหมู่สมาชิกขององค์กร

2.5 การจัดระเบียบวิธีการดำเนินงาน เมื่อได้มีการจัดแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ แล้ว การกำหนดระเบียบวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานในแต่ละโครงการ และวิธีการที่จะประสานงานระหว่างโครงการต่าง ๆ ก็เป็นสิ่งที่สำคัญ โดยทั่วไปแล้วระบบการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารโครงการด้วยกันเอง และการสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงจะต้องสะดวกรวดเร็ว เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้า และแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจส่งผลทำให้แรงผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Momentum) ต้องสูญเสียไป

2.6 การพัฒนาบุคคล การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่หมายถึงการที่ต้องทำสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานใหม่ได้ และการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลยั่งยืนก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเหตุผลความจำเป็น และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้น

2.7 การทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กร การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจะต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิกขององค์กร ดังนั้นในการนำโครงการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การปฏิบัติได้จึงควรกำหนดให้มีกิจกรรมที่จะช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้น เช่น การกำหนดความสามารถ หรือผลงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงเป็นเกณฑ์สำคัญประการหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ

2.8 การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็เป็นการลงทุนซึ่งบางครั้งอาจต้องใช้งบประมาณสูงเมื่อเทียบกับงบประมาณในการปฏิบัติงานประจำองค์กร ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และจัดสรรงบประมาณตามหน่วยวัดผลงานตามตัวชี้วัดนั้น ๆ

โดยสรุป การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัตินั้นต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม กำหนดกลยุทธ์ การสื่อสาร การจัดโครงสร้าง ระบบงานและอัตรากำลัง นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ที่เกี่ยวข้อง การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร และการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้พอเหมาะด้วย โดยควรดำเนินการให้สอดคล้องต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลงนี้ราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

3. การติดตาม ประเมินผลและรักษาผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluating and maintaining change) การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง คือ การติดตามความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไขได้อย่างทันเวลา การติดตามประเมินผล

ยังเป็นการสร้างแรงกระตุ้นผลักดันการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยเฉพาะหากผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ ติดตาม สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ อย่างจริงจังให้คนในองค์กรได้เห็นโดยทั่วกันก็จะเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลง และจะเป็นการยืนยันให้บุคลากรในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญที่ผู้บริหารให้แก่โครงการเปลี่ยนแปลง

ในประเทศที่กำลังพัฒนาควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรมากกว่าการให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และเห็นว่า บทบาทของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership Role) มีความสำคัญต่อองค์กร แต่ต้องบริหารงานและคนให้สอดคล้องเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับตามวัฒนธรรมของชาติแห่งตนเอง

แนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives) เป็นโครงการวิจัย GLOBE ที่ศึกษาในระยะยาวจาก 60 ประเทศ ทั่วโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคุณสมบัติร่วมของภาวะผู้นำที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรม และเพื่อค้นหาคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับในต่างวัฒนธรรม ผลการวิจัยสรุปว่า หลายๆ คุณสมบัติที่เหมือนๆ กันในทุกวัฒนธรรมสะท้อนภาวะผู้นำแบบใช้ความสามารถพิเศษ สร้างแรงบันดาลใจ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (charismatic, inspirational, and visionary leadership) นอกจากนั้น ผู้นำที่มุ่งการทำงานเป็นทีม (Team-oriented leadership) มุ่งความเป็นเลิศ (being excellence oriented) มีความเด็ดขาด (decisive) ความเฉลียวฉลาด (intelligent) และใช้วิธีแก้ปัญหาแบบ win-win (a win-win problem solver) เป็นต้น (Den Hartog et al., 1999 อ้างถึงใน Den Hartog และ Koopman, 2001)

นอกจากนี้ มุกดา สุนทรรัตน์ (2547) ได้นำเสนอ เครื่องมือป้องกันความล้มเหลวสำหรับผู้นำ (Skyhook for Leadership Model) ไว้เป็นแนวทางให้ผู้นำปฏิบัติการ เพื่อความสำเร็จ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องมีความฝันและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อจะสามารถนำทีมไปสู่จุดหมายนั้นๆ ได้

2. การให้ความน่าเชื่อถือของทีมงาน (Trust) ในการทำงานร่วมกันจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเชื่อมั่นในความสามารถของทีมงาน โดยยึดผลงานเป็นหลักและกระบวนการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานเป็นศูนย์กลางมีการให้ความรู้ในงานอย่างต่อเนื่อง

3. การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) คำนึงถึงความสำคัญของการสื่อสาร สร้างระบบสื่อสารข้อมูลให้ทุกคนทราบถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและเป้าหมายในการทำงาน

4. การสร้างงานให้มีคุณค่า (Meaningful Work) ทั้งกับตัวผู้นำและทีมงาน สนุกกับงานเพราะได้ปฏิบัติงานที่ท้าทาย มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของคนจัดคนให้เหมาะกับงาน ผู้นำเป็นผู้สอนงานที่ดีและให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาได้

5. การมอบอำนาจ (Empowerment) มีการมอบหมายให้รับผิดชอบงานแบบเบ็ดเสร็จโดยสร้างมาตรฐานระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน แสดงการยอมรับและเชื่อมั่น ผู้นำต้องไม่ปฏิบัติงานแบบ Routine แต่ต้องกระจายอำนาจให้ผู้อื่นด้วย

6. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ผู้นำต้องตระหนักถึงความสำคัญของทีมงานและการพัฒนาทีมงานโดยการกำหนดแนวทางและขอบเขตการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เชื่อมั่นในความสามารถของทีมงาน ให้ความสำคัญกับการทำงานข้ามสายงาน (Cross Function) และสามารถประสานความแตกต่างของคนในทีมเข้าด้วยกันเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

7. การรู้จักเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม (Transformation) ผู้นำต้องวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์และสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กรเพื่อวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัตินำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้ได้ตามเป้าหมาย

หากพิจารณาถึงวัฒนธรรมของสังคมไทยซึ่งมีพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาหลักประจำชาติ การนำเอาหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารก็น่าจะเอื้อกับวัฒนธรรมองค์กรแบบไทยเรา

ดังนั้นคุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา คำสั่งสอนที่สำคัญๆ ของพระพุทธองค์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ ทศพิธราชธรรม 10 ประการ, อธิษฐานธรรม 4, พรหมวิหารธรรม 4, อคติ 4, คหิสุข 4, สังคหะวัตถุ 4, ขันติโสรัจจะ ทิฏโอตัปปะ, อิทธิบาท 4, เวสารัชชกรณะ 5, ยุติธรรม 5, อปริหานิยธรรม 7, นาถกรณธรรม 10, กัลยาณมิตรธรรม 7 และบารมี 10 ประการ (ทศบารมี) ในที่นี้ขอยก ตัวอย่างมาแสดงเพียงบางหลักธรรมที่เราคุ้นเคย คือ

พรหมวิหาร๔

เมตตา - ความรัก หมายถึง ความรักและปรารถนาดีต่อศิษย์ทุกคนเสมอภาคกัน

กรุณา - ความสงสาร หมายถึง อยากให้ศิษย์พ้นทุกข์จากความไม่รู้ โดยให้วิชาความรู้โดยไม่ปิดบัง

มุทิตา – ความเบิกบานยินดี หมายถึง ยินดีเมื่อศิษย์ประสบความสำเร็จและได้ดี

อุเบกขา – ความมีใจเป็นกลาง หมายถึง ความมั่นคงสม่ำเสมอ เที่ยงตรง-เที่ยงธรรมหวั่นไหว

อิทธิบาท๔

ฉันทะ – มีใจรัก หมายถึง มีความพึงพอใจในการทำงาน ภูมิใจในการได้ทำงาน-การสอน วิริยะ – ความพากเพียรพยายาม หมายถึง ความขยันหมั่นเพียร ความเข้มแข็งอดทนในการทำงาน

จิตตะ – การเอาใจใส่ หมายถึง การใฝ่ใจในงานที่ทำ ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่าน หรือหลงลืมในหน้าที่

วิมังสา - การหมั่นไตร่ตรองพิจารณา หมายถึง การใช้สติปัญญาพินิจพิจารณาสิ่งต่างๆ เสมอ

อคติ 4

คือ ความเอนเอียงแห่งอารมณ์ ผุดขึ้นจากความเหลื่อมล้ำต่ำสูง และช่องว่างในสังคม มี 4 ประการ คือ

ฉันทาคติ คือ ลำเอียงโดยสนับสนุนพรรคพวกที่ชอบพอหรือผู้จ่ายสินจ้างแก่ตน

โทสาคติ คือ ลำเอียงเข้าข้างหรือลงโทษฝ่ายที่ตนเกลียดชังให้หนักกว่าฝ่ายที่ตนชอบพอ

โมหาคติ คือ ลำเอียงเสียความยุติธรรมเพราะโฉดเขลา ไม่รู้เหตุการณ์ที่แท้จริง

ภยาคติ คือ ยอมร่วมด้วยเพราะเกรงอำนาจอิทธิพลหรือกลัวขาดผลประโยชน์

สังคหวัตถุ 4

ธรรมเพื่อให้คน เป็นที่รักของคนทั่วไป ซึ่งได้แก่

ทาน คือ การให้ เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น เช่น การให้รางวัล สวัสดิการที่ดี เป็นต้น

ปิยวาจา คือ พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่บุคคล เวลา สถานที่ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ พูดในทางสร้างสรรค์ และเกิดกำลังใจ เช่น การควบคุม การจูงใจ เป็นต้น

อัตถจริยา คือ ทำตนให้เป็นประโยชน์ ตามกำลังสติปัญญาความรู้ความสามารถ กำลังทรัพย์ และเวลา เช่น การพัฒนาคน การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ เป็นต้น

สมานัตตตา คือ ทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับ ฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุข เช่น การสื่อสาร การมอบอำนาจ เป็นต้น

หลักธรรมทั้งหลายนี้ หากผู้นำและบุคคลใดนำไปปฏิบัติก็จะเกิดความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นที่รักและเคารพของผู้อื่น และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์นี้

สรุป

การพัฒนาภาวะผู้นำเปรียบเสมือนการส่งเสริมความแข็งแกร่งในการบริหารงานแก่องค์กร "การนำเครื่องมือป้องกันความล้มเหลว" มาประยุกต์ใช้จะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคต บทบาทของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership Role) มีความสำคัญต่อองค์กร แต่ต้องบริหารงานและคนโดยคำนึงถึงความสอดคล้องเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับตามวัฒนธรรมของชาติแห่งตนเองด้วย

เอกสารอ้างอิง

การประชุม/สัมมนา เรื่อง ผู้นำการพยาบาลยุคใหม่. วันที่ 2-3 พฤศจิกายน 2549 ณ โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท กรุงเทพมหานคร.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, รศ. (2549.) แนวคิดภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของสหประชาชาติ. Retrieved from: http://suthep.ricr.ac.th.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, รศ. (2549). ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์. Retrieved from: http://suthep.ricr.ac.th.

สุดา สุนทรรัตน์. (2547.) การสร้างคนไปสู่ผู้นำขององค์กรในอนาคต. การบริหารคน. 3(24): 49-50.

รวมบทความ. (2552.) Retrieved from: www.gotoknow.org/post/tag.

รวมบทความการบริหารจัดการ. (2552.) Retrieved from: http://eduleadership2009blogspot. com/ 2009/01/blog-post__14html

วัลลภา บุญรอด. พันโทหญิง. (2548). การพัฒนาเครื่องมือและโมเดลการวัดประสิทธิผลการเป็นพี่เลี้ยงทางการพยาบาล สำหรับโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบก. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุดม ฟุ้งเกียรติไพบูลย์.(2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. Retrieved from: http://gotoknow.org/blog/udomflash/100535.

Drucker, P. F. (1999). Management Challenges for the 21st Century. New York: HarperCollins Publisher Inc..

Drucker, P. F. (2009). Retrieved from: "http://en.wikipedia.org/wiki/Peter__Drucker"

Senge, Peter. et. al.. (1995). The Fifth Discipline Fieldbook. London: Nicholas Publishing.