

ภาวะผู้นำยุค 4.0 ในพลวัตศตวรรษที่ 21

รศ.(พิเศษ) ดร.พรชัย เจดามาน

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ก้าวการเปลี่ยนผ่าน เป็นภารกิจการนำพาบุคลากรในองค์กร เดินทางจากที่หนึ่ง ไปยังอีกที่หนึ่งสู่การเป็น “ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กรอันยิ่งใหญ่” ผู้นำที่จะ ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา ทัศนคติในหน้าที่ และความรับผิดชอบ ความ เสมอภาค คุณธรรมและความรู้ที่สามารถบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย อันเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ต้องคำนึงถึงและเกิดการมี “วัฒนธรรมภายใน” ของแบบอย่างที่ดีและเป็นเอกลักษณ์ เฉพาะแห่งตน

บทบาทผู้นำมืออาชีพในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบมืออาชีพ ในการพัฒนาและนำพาองค์กรเพื่อให้การดำเนินการประสบ ผลสำเร็จ มีบทบาทสำคัญ



1. การกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน

(Direction Setter) ที่จะช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายได้ จำเป็นต้องมีความสามารถในการ ชี้แจง การทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีความสามารถในการเขียนแผนงาน โครงการ และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและ ผลสำเร็จ

2. การเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ

(Leader- Catalyst) จะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร และมีทักษะทำงานเป็นทีม

3. การเป็นนักวางแผน (Planner)

จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์อนาคต และการ เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น

4. การเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของ การ ตัดสินใจ และมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ ไม่ให้เกิดความขัดแย้ง

5. การเป็นผู้จัดองค์กร (Organizer) จากการทำกรออกแบงาน การกำหนดโครงสร้างองค์กร การเข้าใจพลวัตและพฤติกรรมขององค์กร ในการบริหารจัดการสู่เป้าหมายสำคัญขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ นำสู่ประสิทธิผล

6. การเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) จากการศึกษาความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพที่สามารถรู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร และเปลี่ยนอย่างไร รวมทั้งจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใดหรือ ทิศทางใด

7. การเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) จากการศึกษาความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคคลเข้าใจ เครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีกำกับติดตามงาน เข้าใจระบบการรายงานที่ดี และสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) จากการศึกษาความสามารถในการสื่อสารด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารและเป้าประสงค์ และมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์องค์กรหรือหน่วยงาน

9. การเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manger) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ โดยผู้บริหารต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง และจะต้องมีความสามารถในการต่อรอง และการไกล่เกลี่ย การจัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

10. การเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหมดไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างขวางกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ปัญหาเป็น

11. การเป็นผู้จัดระบบ (Systems Manager) จากการศึกษาความสามารถในการวิเคราะห์ระบบ และกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการนำทฤษฎีการบริหารจัดการไปใช้ให้เกิดประโยชน์

12. การเป็นผู้บริหารการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) จากการศึกษาความเข้าใจความเข้าใจในระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการเรียนรู้ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจทักษะเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม

13. การเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) จากการศึกษาความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคลากร

14. การเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) จากการศึกษาความสามารถในด้านการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารทรัพยากรต่างๆในองค์กร การบำรุงรักษา ตลอดจนการแสวงหาและการสนับสนุนจากภายในและภายนอกองค์กร

15. การเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) จากการศึกษาความสามารถในการประเมินความต้องการ และการประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. การเป็นประธานในพิธีการต่างๆ (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านงานพิธีการขององค์กร

ภาวะผู้นำแบบมืออาชีพในศตวรรษที่ 21 เกิดจากความรู้ที่สามารถเสริมสร้างและใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ส่วนทักษะทางเทคนิคและประสบการณ์ การดำเนินการภายใต้ภาวะแวดล้อมที่เหมาะสม มีเอกภาพด้านนโยบายในการปฏิบัติ การมีเครือข่ายความร่วมมือเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ภายใต้การเปลี่ยนแปลง

ผู้นำยุค 4.0 ในศตวรรษที่ 21 ภายใต้การเปลี่ยนแปลงขององค์กร เป็นการสนับสนุนทรัพยากร ติดตามตรวจสอบและประเมินผล การฝึกอบรมสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่มีความคล่องตัว มี

เสรีภาพทางวิชาการ มีการวางแผนร่วมกันในการจัดการและการฝึกอบรมที่สนองตอบความต้องการและความสนใจของบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Developmental Change) จากการเปลี่ยนแปลงแบบช้าๆ เช่น การเสริมทักษะ การฝึกอบรมบุคลากร การปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิม ข้อดีที่ได้ คือ ทำได้ง่ายและจะได้รับการยอมรับจากบุคลากรมากกว่า

2. การเปลี่ยนแปลงแบบทิ้งของเก่าและนำของใหม่เข้ามา (Transitional Change) จากการเปลี่ยนเอาระบบเก่าที่เป็นปัญหาออกไปและนำระบบใหม่ใส่เข้ามาเพื่อให้เกิดการพัฒนาในทิศทางที่ดีขึ้น เช่น การเอากระบวนการเก่าทิ้งไป เอากระบวนการใหม่ใส่เข้ามา หรือการปรับปรุงจนแทบไม่เหลือร่องรอยของการทำงานแบบเก่าๆ และมีของใหม่ คือ เปลี่ยนจากรูปแบบหนึ่งไปสู่รูปแบบหนึ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม วิธีนี้เหมือนกับเป็นการเอาระบบหรือเทคโนโลยีเป็นตัวนำ และคนจะต้องปรับตัวตามให้ทัน ทั้งวิธีคิด ระดับความรู้ พฤติกรรมต่างๆ เช่น การปรับทักษะ ปรับความรู้ให้ทันกับกระบวนการใหม่ๆ และต้องลดช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงให้สั้นลงทันต่อการเปลี่ยนแปลง



4.2 การแสวงหาคำตอบ (Solutions) คือ เมื่อเห็นปัญหาแล้วก็ต้องมีคำตอบ ซึ่งการพูดถึงแต่ปัญหาแต่ไม่มีทางออก คนจะเริ่มไม่เชื่อ ดังนั้น คำตอบก็ต้องเป็นคำที่ทำให้ปัญหาทุกอย่างหมดไป เป็นคำตอบที่จะทำให้องค์กรก้าวออกไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม

4.3 การก้าวอย่างแสดงออกทันที (First Step) คือ การที่มีแต่วิสัยทัศน์แต่ไม่ยอมทำ ก็จะทำให้ขาดศรัทธา ดังนั้น ต้องมีการก้าวออกไปยังวิสัยทัศน์ใหม่นั้นอย่างทันทีทันใด

3. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป (Transformational Change) หรือ แบบบูรณาการ คือ การเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระบบและอุดมการณ์ของคนไปพร้อมๆ กัน และมีการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์ขององค์กรและการดำเนินการไปพร้อมๆ กัน ด้วยวิธีนี้จะทำให้เกิดการต่อต้านได้มากที่สุด คือ จะทำให้ได้คนที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมเกิดขึ้น ถ้ารุนแรงมาก ก็จะเป็นการคัดออกจากองค์กรและจัดหาคนใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กร

บทบาทของ HR จากการสร้างแล้วเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ที่สามารถหล่อหลอมวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น HR ต้องทำงานหนักมากขึ้น ต้องผสมผสานชุดเก่าและชุดใหม่เข้าด้วยกัน ต้องประสานประโยชน์ให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอัน

4. ผู้นำ จะต้องเปลี่ยนบุคลากรให้เข้าใจยอมรับการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว เท่าทันต่อความต้องการขององค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็就会有การต่อต้าน ซึ่งมีหลักการเอาชนะการต่อต้านของกาเปลี่ยนแปลง

4.1. การรู้ถึงปัญหา (Problem) คือ การเข้าใจถึงความไม่พอใจหรือปัญหาที่กำลังอาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรล่วงหน้า พยายามมองให้เห็น ซึ่งสามารถมองเห็นปัญหาที่คนอื่นมองว่าไม่ใช่ปัญหา

4.4 การสร้างยุทธวิธีลดแรงต่อต้าน (Resistance to Change) คือ การเปลี่ยนแปลงจะต้องมีผู้ที่ไม่เห็นด้วย ยิ่งหากผู้นำมีการเปลี่ยนแปลง คือ *Transformation* หรือ “การเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิรูป” จะทำให้มีผู้ต่อต้านมากเป็นธรรมดา “รู้จักคน รู้เท่าที่...มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง” โดยทั่วไปจะมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน โดยสามารถจำแนกออกเป็น 5 ประเภท

(1) *ความพร้อมทันที (Pathfinder)* คือ บุคคลที่เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำพูดถึงการเปลี่ยนแปลง ก็สามารถคิดและทำได้เลย พร้อมทั้งมีใจและความสามารถที่จะเปลี่ยนไปตามความต้องการของผู้นำ

(2) *ความต้องมีผู้นำ (Pilots)* คือ บุคคลที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลง แต่ต้องมีผู้นำบุคคลจำพวกนี้ยังมีภาวะผู้นำน้อยอยู่

(3) *ความคิดมากช้าๆ ก่อนเปลี่ยน (Intellectuals)* คือ บุคคลที่ชอบคิดมาก ชอบจับผิด เพราะอาจมีประสบการณ์ในอดีตที่ไม่ดีว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กรมักไม่ค่อยประสบความสำเร็จหรือเห็นตัวอย่างจากองค์กรอื่นที่ไม่ประสบความสำเร็จ ก็เลยคิดมากไม่อยากเปลี่ยน อีกอย่างคือบุคคลที่ไม่มั่นใจในตัวเอง เป็นบุคคลที่ชอบบระแวงทั้งผู้นำ เพื่อนร่วมงาน รวมถึงตนเอง ซึ่งบุคคลพวกนี้คือคนที่รู้มากและเปลี่ยนแปลงช้า แต่สุดท้ายก็จะเปลี่ยนแปลงในที่สุด

(4) *ความจวนเจียนจึงเปลี่ยนใจ (Late Bloomer)* คือบุคคลที่ไม่อยากเปลี่ยน ซึ่งมีอยู่ 2 ประเภท คือ กลุ่มดื้อเงียบ บุคคลพวกนี้แม้จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรก็จะนิ่งอยู่อย่างนั้น กับกลุ่มดิ่งตัน คือ บุคคลที่ชอบต่อต้านทุกวิถีทางและก่อกระแสของการต่อต้าน ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้ในที่สุดเมื่อตนเองไม่มีทางเลือกแล้วจึงยอมเปลี่ยนแปลง (5) *อย่างไรก็ไม่เปลี่ยน (Traditionalists)* คือ บุคคลจำพวกบัวใต้น้ำ บุคคลอื่นจะเปลี่ยนอย่างไรตนเองก็จะไม่เปลี่ยนต้องรอให้บุคคลอื่นมาเปลี่ยนตัวเอง

ผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 ต้องมีการประเมินสถานการณ์ว่าแต่ละบุคคลในองค์กรอยู่ในกลุ่มใด ในแต่ละเรื่องเตรียมพร้อม เรื่องการสร้าง *HR* ควรจะปลูกฝังให้บุคลากรปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยมีหลักการ 4 ขั้นตอน ดังนี้



1) การเข้าใจองค์กร (Organization Change Level) คือ ทำให้บุคลากรเข้าใจว่าองค์กรกำลังเผชิญกับอะไรบ้าง อย่ามองแต่ภาพที่สวยงามเพียงอย่างเดียว ให้มองรอบด้านขึ้น ทั้งความจำเป็นด้านการแข่งขันด้านคู่แข่ง รวมถึงความพึงพอใจที่มีต่อองค์กร ให้ข้อมูลเหล่านี้กระจายถึงตัวบุคลากร และควรสื่อให้เข้าใจถึง

เรื่องวิสัยทัศน์ ทิศทางขององค์กรในอนาคต และที่สำคัญที่สุด HR ต้องสร้างความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และต้องสร้างความเข้าใจแบบนี้ตลอดเวลา

2) การสร้างการยอมรับเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Self- understanding) คือ อย่างแรกต้อง ให้บุคลากรทำความเข้าใจกับตัวเองว่า 1 ใน 5 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง บุคลากรที่ละบุคคลอยู่ในเรื่อง ไหน เพราะอะไร และสามารถที่จะหย่อนได้หรือไม่ สามารถเข้าใจองค์กรเพื่อที่จะเข้าใจตนเอง และพยายาม หาทางสายกลางเพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จ

3) การแสดงบทบาท (Leading Change Role) คือ เมื่อใจยอมรับแล้วต้องแสดงพฤติกรรมของการ ยอมรับ โดยไปเข้าร่วมกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงและแสดงความคิดเห็น เมื่อมีระบบใหม่ก็เข้าไปใช้ และ พยายามพูดจาโน้มน้าวให้ บุคลากรที่รู้สึกต่อต้านอยู่ ให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้น อย่าเก็บไว้ในใจ คนเดียว HR ต้องแสดงบทบาทให้เห็น และต้องเป็นบทบาทที่สร้างสรรค์ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ

4) การคาดการณ์การต่อต้าน (Resistance to Change) คือ HR ต้องคาดการณ์เรื่องการต่อต้าน และ ควรจะมีแผนรองรับก่อน มองการณ์ไกล เพราะฉะนั้น เมื่อมีเรื่องเกิดขึ้น จะได้เป็นผู้ที่พร้อม ต่อการบริหารการ เปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เป็นเพียงผู้ที่มีมืออยู่ตลอดเวลา เพราะจะทำให้การเปลี่ยนแปลงล้มเหลวได้ การรองรับ การเปลี่ยนแปลง หากพิจารณาจะพบความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยเป็นการ พัฒนาที่เกี่ยวข้องกับ “ปัจจัยภายใน” เพื่อให้ทันเข้ากับสิ่งภายนอก ในส่วนที่สองเป็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับ “ปัจจัยภายนอก” เพื่อป้องกันไม่ให้อะไรภายในได้รับความกระทบกระเทือนเสียหาย

“ทักษะภาวะผู้นำ” คือ ความสามารถที่จะชักนำ บุคลากรให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดย กระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จำกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ทักษะคุณลักษณะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ได้แก่

1. **สามารถใช้รูปแบบภาวะผู้นำในการนำบุคลากรในองค์กร และสถานการณ์ต่างๆ**
การสร้างและมีพันธะสัญญาต่อวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ริเริ่มและจัดการการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แล้ว จัดลำดับความสำคัญในงานของ แผนและขององค์กร การควบคุมและ ประสานการปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้าง และการสนับสนุนและทำงานร่วมกับทีมงานให้มีผลงานสูง ทำงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของ ทีมงาน มอบหมายความรับผิดชอบ มอบหมายงาน และติดตามการ ปฏิบัติงานเพื่อให้งานทุก ส่วนดำเนินการไปด้วยดี กระตุ้นและจูงใจในวงกว้าง กำหนดมาตรฐานและปฏิบัติตน เป็นตัว แบบ เสาะหาคำแนะนำและการสนับสนุนเมื่อมีความจำเป็น ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างมี จิตสำนึกและ แก้ไขความขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น
2. **ความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ**
การได้รับการเคารพนับถือในการปฏิบัติ หน้าที่และสามารถโน้มน้าวบุคคลอื่นได้ ให้ทิศทางใน การปฏิบัติงานแก่บุคลากร ใช้ประโยชน์จากรายงานการ ตรวจสอบและผลการวิจัย นำการ ปฏิบัติที่ดีจากภาคอื่นและองค์กรอื่น มาปรับใช้กับองค์กรของตน

3. ทักษะการตัดสินใจ

ความสามารถในการสืบสวน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ผู้นำควรจะมีความสามารถ ได้แก่ สามารถตัดสินใจจากพื้นฐานของการวิเคราะห์ การตีความ และการเข้าใจในข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้อง คิดอย่างสร้างสรรค์และอย่างมีมโนภาพในการคาดการณ์ล่วงหน้า การแก้ปัญหาและการ กำหนดโอกาสของการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้มีวิจรรย์ญาณที่ดี ทักษะในการสื่อสาร คือ ความสามารถในการอธิบายความคิดได้อย่างชัดเจนและสามารถเข้าใจในทัศนะของบุคคลอื่น ซึ่ง ควรจะสามารถทำได้ เช่น สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งทางวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษรแก่ผู้รับข่าวสารที่ หลากหลาย เจรจาต่อรองและ ดำเนินการปรึกษาหารืออย่างมีประสิทธิภาพ บริหารระบบการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ เป็นประธานในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนา รักษา และใช้เครือข่ายที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การบริหารตนเอง

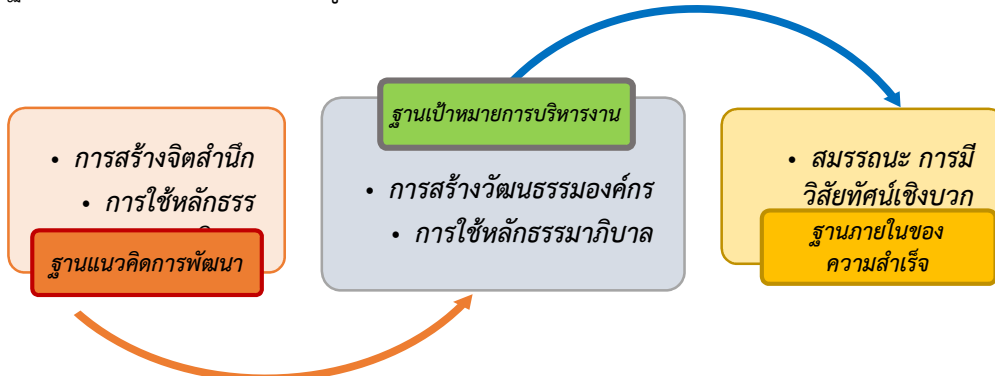
ความสามารถในการวางแผนเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ และการควบคุม พฤติกรรมตนเองได้ดี ผู้นำ ควรจะสามารถดำเนินการได้ เช่น จัดลำดับความสำคัญและบริหารเวลาของตนเอง อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานภายใต้ความกดดันและทันตามกำหนดเวลา สามารถบรรลุ เป้าหมายทาง วิชาชีพที่ทำทหายได้ รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้อง

ผู้นำควรจะใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะส่วนตนอื่น ๆ ที่มีอยู่และ แสดงให้เห็นว่า ประสบความสำเร็จในบริบทภาวะผู้นำและการจัดการเช่น มีพันธะสัญญากับงานในหน้าที่และมี อิทธิพลสูงใจบุคคลากรอื่น และมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมและความคิดใหม่ ๆ มีความอดทน มีพลัง และมีแรงจูงใจที่จะทำงาน มีความ มั่นใจในตนเอง มีความกระตือรือร้นมีความสามารถเชิงสติปัญญา มีความเชื่อถือได้และ ซื่อสัตย์สุจริต มีพันธะสัญญากับงานการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ฐานกระบวนการพัฒนาของผู้นำในศตวรรษที่ 21

ฐานกระบวนการบริหารงาน สู่ระบบกลไกส่งเสริมการมีส่วนร่วม มี ดังนี้



1. ฐานเป้าหมายการบริหารงาน

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดเอกลักษณ์เฉพาะด้วยความเชื่อศรัทธา เสียสละ จิตสาธารณะมุ่งมั่น เพื่อแก้ปัญหาสู่การระดมความคิด การมองปัญหาแบบเชิงระบบในทิศทางเดียวกัน ศึกษาแลกเปลี่ยนกับกลุ่มผู้

มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสวงหาภาคีร่วมพัฒนา และปรับวิธีการในกระบวนการทำงาน ถ้าถ้าที่จะทดลองเมื่อไม่สำเร็จ เริ่มใหม่ด้วยความหวังและตั้งใจ ความไว้วางใจและเอื้ออาทรต่อกัน ภายใต้การมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่สามารถเชื่อมโยงเกิดสมรรถนะแห่งตน

2. ฐานแนวคิดการพัฒนา

2.1 การสร้างจิตสำนึกการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพวกพ้องเดียวกัน ภายใต้แนวคิดให้อย่างมีคุณค่า รับผิดชอบต่อศักดิ์ศรี เพื่อส่งเสริมความสามารถการดำเนินงานในองค์กรและการพัฒนาบุคลากร

2.2 การพัฒนาเพื่อการพึ่งตนเองและอยู่ได้ด้วยตนเอง ด้วยแนวคิดการพัฒนาแบบยั่งยืน และสร้างความศรัทธา ความเชื่อต่อผู้นำในการบริหารงาน และปัญหาการบริหารงาน รวมทั้งภาคส่วนอื่น ๆ จากภายในและภายนอก ทำให้เกิดปัจจัยกระตุ้น เกิดปัญหาพร้อม การแก้ไขด้วยการร่วมมือในการพัฒนาให้เข้มแข็ง

2.3 การใช้หลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเอื้ออาทรตั้งอยู่บนฐานของการเคารพซึ่งกันและกัน และการอยู่ร่วมกัน ในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันเพื่อสร้างเสริมสมรรถนะ ทั้งการบริหารงาน ความมีส่วนร่วม

3. ฐานภายในของความสำเร็จ

การมีสมรรถนะองค์กรและการบริหารจัดการเพื่อการส่งเสริมการพัฒนาได้แก่

1) **สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์เชิงบวกในการบริหารงาน** การวิเคราะห์ปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

2) **สมรรถนะการบริหารและจัดการงาน** โดยแบ่งบทบาท หน้าที่อย่างชัดเจนทุกรูปแบบ เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน

3) **สมรรถนะการบริหารงาน ในลักษณะเครือข่ายแบบคู่ขนาน** เพื่อให้เกิดผลงานทวีคูณ การใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า นำไปสู่ความสามารถพึ่งตัวเองได้และเกิดประสิทธิผล

4) **สมรรถนะการมีความสัมพันธ์ที่ดี** จากการสร้างจิตสำนึกของสมาชิก ในลักษณะการประสานงานประสานใจ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมสร้างและร่วมรับผลประโยชน์

5) **สมรรถนะการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม** จากการตัดสินใจและการรับรู้ร่วมกันและสร้างกระบวนการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ รู้จักวิเคราะห์ ปรับปรุงตนเอง มีวุฒิภาวะ สามารถทำงานเป็นทีมและเป็นผู้ประสานเพื่อผลประโยชน์องค์กร

6) **สมรรถนะการรวมพลัง** จากการเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้นจริง หรือ ภาวะเสมือนว่าเกิดปัญหา นำไปสู่การวิเคราะห์ปัญหา การหาแนวทางแก้ไขและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เวทีประชาสังคมร่วมกัน และความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมเฉพาะขององค์กร ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน

4. ฐานกระบวนการปรับตัว

4.1 การนำประสบการณ์ มาเป็นบทเรียนในแก้ไขปัญหาพร้อมกันของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อส่งเสริมสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพนำไปสู่ประสิทธิผล และการปรับตัวเพื่อป้องกันปัญหา การกำกับ ตรวจสอบ

4.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ เรียนรู้กลุ่ม เรียนรู้อดีต หาสาเหตุแห่งความสำเร็จ

5. ฐานการขยายผลและขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย

การสร้างกิจกรรมที่มาจาก การ เชื่อมกาย เชื่อมใจ โดยมีฐานการขยายผลและขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย

(1) **การสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกระดับ** ทุกชั้นตอน โปร่งใส ตรวจสอบได้และทุกคนได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

(2) การสร้างกระบวนการที่เกิดการแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ จากประสบการณ์ของปัญหา

(3) การสร้างกระบวนการถ่ายทอดความรู้ จากประสบการณ์และการสร้างเครือข่าย ในแนวราบและแนวตั้ง การข้ามเขต การข้ามพื้นที่และการข้ามวัฒนธรรม ในลักษณะบูรณาการความคิด กิจกรรมและการปฏิบัติ การสนับสนุนกิจกรรมและขยายผลให้เป็นรูปธรรมและหลอมรวมสู่ทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน

(4) การสะสมองค์ความรู้ ด้วยการรวบรวมประสบการณ์ นำมาแก้ไข้ปัญหา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อขยายผลสู่สังคมในวงกว้าง

(5) การปรับใช้ประสบการณ์ ให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์จริงเพื่อก้าวทันในพลวัตของการเปลี่ยนแปลง ทั้งสังคมเศรษฐกิจ และวัฒนธรรม

6. ฐานภายนอกของความสำเร็จ

การได้รับการยอมรับ จากบุคคลภายนอกและภายในองค์กร ที่มีความสอดคล้องกับนโยบาย ซึ่งการพัฒนากระบวนการบริหารงานในรากฐานของการมีระบบและการจัดการที่ดี ด้วยกิจกรรมนำความรู้ ได้แก่ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง (Highly Effective Team Building) การแก้ปัญหา (Problem Solving) การวางแผน (Planning Project) การกำกับกับการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) การสื่อสารที่ดี (Communication and Climate set) การสร้างสัมพันธ์ (Relationship Building up) การสอนงาน (Coaching) สังคม (Social) การตัดสินใจ (Decision Making) การกระตุ้นจิตใจ (Motivational) การคิดเชิงสะท้อน (Reflective & Thinking) การจัดการตนเอง (Self - Management) การใช้เทคโนโลยี (Technological) การเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอน (Pedagogical) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) การบริหารที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์” มีแนวทางดังนี้

6.1 การวางแผน “*Planning*” การวางแผนที่ดีด้วยแผนกลยุทธ์ นโยบาย แผนงานที่ชัดเจนเข้าใจง่าย โดยการวางแผนนั้นต้องมีแนวปฏิบัติที่เป็นแนวทางในการ วางแผนกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดีและสามารถปรับปรุงยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับนโยบายให้เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

6.2 การจัดองค์กร “*Organizing*” การจัดโครงสร้างอย่างชัดเจนทั้งสายงานจัดบุคคลากรตามสายบังคับบัญชา การแบ่งหน้าที่ ของฝ่ายงานอย่างเป็นระบบงาน มีทีมงานดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

6.3 การบังคับบัญชา “*Commanding*” มีการตัดสินใจสั่งการที่เป็นกัลยาณมิตร การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการบังคับบัญชา และการดูแล ตรวจสอบติดตาม

6.4 การประสานงาน “*Coordinating*” ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อประสานงานต่างๆ และให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

6.5 การควบคุม “*Controlling*” มีการควบคุม ดูแลทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพนำไปสู่ประสิทธิผล

บทสรุป

ภาวะผู้นำยุค 4.0 ในศตวรรษที่ 21 ในการพัฒนาและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้น ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา ตระหนักรู้ในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความเสมอภาค ยึดวัฒนธรรมมาภิบาลบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมาย การรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้น หากพิจารณาจะพบความเกี่ยวโยงสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยเป็นการพัฒนาที่ เกี่ยวข้องกับ

“ปัจจัยภายใน” เพื่อให้ทันและเข้ากับสิ่งภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับ “ปัจจัยภายนอก” เพื่อป้องกันไม่ให้อะไรภายในได้รับความกระทบกระเทือนเสียหาย “ทักษะภาวะผู้นำ 4.0” คือ ความสามารถที่จะชักนำ บุคลากรให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จำกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม ได้แก่ ทักษะการนำบุคลากร ทักษะความรู้ ทักษะการก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และทักษะการใช้เทคโนโลยี ของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การมุ่งเน้นพัฒนาองค์กร การมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากร การมุ่งเน้นความร่วมมือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

บรรณานุกรม

- เกษม วัฒนชัย. (2545). การพัฒนาคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). ปันสมองชาติ: ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2548). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกรอบ 3. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์.(2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- นิสดารห์ เวชยานนท์ (2554). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. เอกสารบทความวิชาการ.
- พรชัย เจดามาน ไพฑูรย์ พิมพ์ดี และคณะ. (2560). ทรัพยากรมนุษย์: มิตินิเทศการการจัดการ
ศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาลบิวเดอร์.
- พรชัย เจดามาน. (2558). เศรษฐกิจพอเพียง: มิติและพลวัตการจัดการทรัพยากรมนุษย์
ในศตวรรษใหม่อย่างยั่งยืน. มหาสารคาม : คຸ້ມการพิมพ์.
- พรชัย เจดามาน. (2556). การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หัวใจและมันสมอง.
กรุงเทพฯ: สุตรไพศาลบิวเดอร์.
- Forcadell, F.J. and Guadamillas, F. (2002). A Case Study on the Implementation of Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation. *Knowledge and Process Management*,9(3), pp.162.
- Wheelan, M. Hunger, D.(2008). *Strategic Management*. Pearson PrenticeHall.
- Simerson, Byron Keith. (2011). *Strategic planning: a practical guide to strategy formulation and execution*. San Barbara, California: Pager.