

บทบาทของผู้นำในกระบวนทัศน์ใหม่*

Role of Leader in the New Paradigm

เจ้าอธิการบุญช่วย โชติวงศ์ (อัยวงศ์)

Chao Athikan Bunchuai Chotivungso (Auiwong)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, KhonKaen Campus, Thailand

E-mail: Chotivungso1980@gmail.com

บทคัดย่อ

ประเทศไทยนั้นยังอยู่ในระหว่างเปลี่ยนผ่านเหมือนกระบวนทัศน์อีกหลายๆ อย่างที่ยังไม่ตกผลึก ยังไม่ชัดเจน พลเมืองทุกคนมีความรู้สึกยากลำบากและก่อให้เกิดความขัดแย้ง และเมื่อถึงวิธีการจัดการ ความขัดแย้งในกระบวนการที่ใช้กระบวนการแก้ปัญหาข้อพิพาททางเลือก หรือการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ก็เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ใหม่ที่สังคมยังไม่ค่อยเข้าใจ และก็ไม่ใช่วิทยาศาสตร์ที่จะสามารถทำการทดลอง ซ้ำโดยใครๆ ก็ได้ เพื่อให้ได้ผลมาเหมือนกันแต่เป็นกระบวนการทางสังคมที่ต้องการ ทักษะเฉพาะตัวที่ต้อง ฝึกฝนเหมือนกับกระบวนการทัศนศึกษา ทางดนตรีและอีกหลายๆ อย่าง ดังนั้น สำหรับการแก้ไขปัญหา ดังกล่าวจึงจำเป็นต้องพัฒนาบทบาทของผู้นำแต่ละองค์กรให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างผู้นำที่เป็นคนกลางที่มี ทั้งศาสตร์และศิลป์ในกระบวนทัศน์ใหม่ โดยมุ่งพัฒนาแก่นสำคัญ ประกอบด้วย ระบบคุณธรรม ระบบ ผลงาน และระบบสมรรถนะ โดยผู้นำองค์กรที่เป็นคนกลางนั้น จะต้องประกอบไปด้วยบทบาทสำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ การมีศักยภาพ เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงความสามารถต่อการควบคุมตนเอง และการใช้อำนาจแก่ผู้อื่น

คำสำคัญ: บทบาทของผู้นำ; กระบวนทัศน์ใหม่

Abstract

Thailand is still in a transitional paradigm, many of which have not been crystallized yet. Every citizen has feelings of hardship and it causes the conflict. And when it approaches the conflict management in the using the process of resolving disputes by

*ได้รับบทความ: 3 กันยายน 2561; แก้ไขบทความ: 14 กุมภาพันธ์ 2562; ตอรับตีพิมพ์: 11 มีนาคม 2562

Received: September 3, 2018; Revised: February 14, 2019; Accepted: March 11, 2019



choice or negotiations with the mediator is both science and new art which society still doesn't understand. It is not a science experiment that can be duplicated by anyone to get the same result. But as a social process that requires unique skills that must be practiced as a paradigm of sports, music and many more so for resolving such problems. We need to develop the role of each organization better. To create a centralized leadership is both science and art in a new paradigm by developing core consists of Merit System, Performance System and competency by leading organizations such as the middleman. It must include the major role of a visionary. The strategy is the potential for modification. This is ability to self-control and the use of empowering others.

Keywords: Role of Leader; New Paradigm

1. บทนำ

สังคมไทยกำลังก้าวเข้าสู่จุดเปลี่ยนผ่านครั้งสำคัญ เมื่อประชาชนเริ่มต้นตัวและสนใจความเป็นไปของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และการเมืองอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน สภาวะดังกล่าวมีคุณูปการอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนประเทศชาติให้ข้ามพ้นสถานการณ์วิกฤต ดังที่ (Vasee, 2014) กล่าวว่าไว้ว่าที่คนไทยจะมีฝันอันยิ่งใหญ่ถึงสังคมที่งดงามอันเป็นที่พึงปรารถนาของทุกคน เป็นประเทศไทยยุคศรัอาริยะที่คนไทยสามารถรวมตัว ร่วมคิดร่วมทำเพื่อสร้างประเทศไทยให้เป็นประเทศที่น่าอยู่ที่สุดตามความฝันอันยิ่งใหญ่ได้จริง เป็นกระแสพลังแห่งจิตนาการใหม่ กระแสพลังทางสังคมใหม่ที่จะเปิดประตูประเทศไทยไปสู่ยุคใหม่

แต่อย่างไรก็ตาม ความพยายามฟื้นฟูสังคมในช่วงที่ผ่านมา มักมุ่งเน้นที่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างสถาบันในระดับมหภาค ซึ่งเปิดโอกาสให้พลเมืองในฐานะสมาชิกของสังคมเข้าร่วม

เปลี่ยนแปลงและฟื้นฟูประเทศชาติได้อย่างจำกัด ส่งผลให้คนส่วนใหญ่จัดวางตนเองไว้ในฐานะผู้เฝ้ารอการเปลี่ยนแปลงจากผู้นำแถวหน้า แทนที่จะลงมือกระทำหรือสร้าง “ภาวะการนำ” เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเองอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ปัจเจกบุคคลไม่กล้าริเริ่มกระทำการเปลี่ยนแปลงสังคมด้วยตนเอง คือ การไม่รู้ว่าตนมีศักยภาพภายในที่สามารถเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อน และเปลี่ยนแปลงสังคมแต่ความตระหนักรู้ดังกล่าวก็เกิดขึ้นได้ไม่ถนัดนัก เนื่องจากคนส่วนใหญ่ขาดเครื่องมือและพื้นที่การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการยกระดับศักยภาพภายใน

ซึ่งเป็นต้นพลังของการเปลี่ยนแปลงที่กว้างขวางและลึกซึ้งกว่าเดิม ความเป็นผู้นำที่ให้คุณค่ากับศักยภาพและการพัฒนา “ด้านใน” เพื่อก้าวข้ามมายาคติ ความคิด และความเชื่อเดิมๆ ของผู้นำเชิงอำนาจ หันกลับมาพัฒนาความสามารถเชิงการสะท้อนย้อนมองตนเอง การเชื่อมโยงกับสรรพสิ่ง การเรียนรู้ใหม่ เปลี่ยนตนเอง และความ



รับผิดชอบ รวมทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น สังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว สถานะการนำแห่งอนาคต จึงเน้นความเป็นผู้นำแบบรวมหมู่และหลากหลาย ที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์มีจิตสำนึกและความประพฤติที่ซื่อตรง มุ่งประโยชน์สุขของส่วนรวม และสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างมีพลัง ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และสังคม “ผู้นำแห่งอนาคต” โดยสมรรถนะของผู้นำสมัยใหม่ จากสมรรถนะของผู้นำแบบเก่า โดยเฉพาะด้าน ความเชื่อเกี่ยวกับมนุษย์ โดยแบบเก่าจะเชื่อว่า มนุษย์ขาดความรับผิดชอบจำเป็นต้องควบคุมให้ทำงาน มนุษย์มีความเป็นปัจเจกชนสูง สามารถทำงานได้แต่ละบุคคล ส่วนกระบวนการทัศน์ใหม่หรือ ผู้นำแบบใหม่ มีความเชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้มีความ รับผิดชอบและมีความเป็นปัจเจกชนน้อยต้อง ทำงานเป็นกลุ่มจึงจะทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จากฐานคติดังกล่าวและอาศัย แนวความคิดจาก Deming’s System of Profound Knowledge 5 Scholtes จึงเสนอสมรรถนะของ ผู้นำสมัยใหม่เป็น 4 ประการคือ (Smith, A., 2010) สมรรถนะที่ 1 มีความสามารถในการคิดเกี่ยวกับ ระบบและมีความรู้ในการนำ ระบบ สมรรถนะที่ 2 ความสามารถในการเข้าใจความแปรปรวนของ งานที่จะต้อง วางแผนและแก้ปัญหา สมรรถนะ ที่ 3 เข้าใจวิธีการเรียนรู้ การพัฒนา การปรับปรุง เพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงที่แท้จริงและ สมรรถนะที่ 4 เข้าใจคนและเหตุผลของพฤติกรรม

ดังนั้น การพัฒนาผู้นำและภาวะการนำ กระบวนทัศน์ใหม่ ที่สามารถรับมือกับความ เปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันทางสังคม มีความอดทน

อดกลั้นต่อสถานการณ์ยากลำบาก และมีพลังนำพา สังคมให้ฟื้นตัวกลับสู่ความปกติสุขอย่างรวดเร็ว และมั่นคง (Resilient Society) ผู้นำและภาว การณ์นำกระบวนการทัศน์ใหม่ จึงทวีความสำคัญมาก ยิ่งขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งการศึกษาครั้งนี้ จะทำให้ทราบการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เป็น สมรรถนะที่จำเป็นต่อการพัฒนาบทบาทของผู้นำ แต่ละองค์กรให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างผู้นำที่เป็นคนกลาง ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ในกระบวนการทัศน์ใหม่ โดยมุ่ง พัฒนาแก่นสำคัญด้านต่างๆ (Locke, H., & Dearden, P. 2005; Thomas, & Ely, 1996; Mills 2005; Eddy, & Van Der Linden, 2006)

2. ความเป็นมาของบทบาทผู้นำใน กระบวนทัศน์ใหม่

เมื่อก้าวถึงสถานะความเป็นผู้นำที่ให้คุณค่ากับศักยภาพและการพัฒนา “ด้านใน” (Self Leadership) เพื่อก้าวข้ามมายาคติ ความคิด และความเชื่อเดิมๆ ของผู้นำเชิงอำนาจ กลับมา พัฒนาความสามารถเชิงการสะท้อนย้อนมอง ตนเอง (Reflexivity) การเชื่อมโยงกับสรรพสิ่ง (Connectivity) การเรียนรู้ใหม่และเปลี่ยนแปลง ตนเอง (Renewability) และความรับผิดชอบต่อ (Responsibility) ทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น สังคมและ สิ่งแวดล้อมรอบตัว สถานะการนำแห่งอนาคต จึงเน้นความเป็นผู้นำแบบรวมหมู่และหลากหลาย (Collective หรือ Ecology of Leadership) ที่ต้อง ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ มีจิตสำนึกและความ ประพฤติที่ซื่อตรง มุ่งประโยชน์สุขของส่วนรวม (Ethical Leadership) และสามารถขับเคลื่อนการ



เปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างมีพลัง (Transformative Leadership) ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และสังคม “ผู้นำแห่งอนาคต” จึงประกอบด้วย ภารกิจ 3 ด้าน คือ (Panyamee, 2008; Bass, 1996; Sims Jr, & Lorenzi, 1992; Singhal, & Rogers, 2012; Meijers, 2005; Nonaka, & Takeuchi, 1995)

1. **สานพลังมุ่งมั่นและเรียนรู้ร่วมกัน (Synergy of Network and Platform)** โดยผู้นำแห่งอนาคตจะต้องทำการเชื่อมโยงให้องค์กรหันมาสนใจเรื่องการพัฒนาศักยภาพในหลายระดับและมิติ โดยมุ่งเน้นการร่วมหารือและพัฒนาเจตจำนงร่วมกัน ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาและภาวะการนำเพื่อฟื้นฟูและสร้างสรรค์ โดยกิจกรรมที่สำคัญสำหรับผู้นำในกระบวนการทัศน์ใหม่ คือ การสร้างเสริมศักยภาพ การนำกระบวนการทัศน์ใหม่ในบริบทต่างๆ ของสังคม รวมทั้งจัดทำชุดสาระความรู้ เพื่อการทำงานพัฒนาในระยะยาว และหนุนเสริมให้ทุกบุคคลในองค์กรสามารถเชื่อมโยง เป็นเครือข่ายเพื่อพัฒนางานร่วมกันต่อไปในอนาคต

2. **การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Creation and Innovation)** ผู้นำในกระบวนการทัศน์ใหม่ที่มีศักยภาพนั้น ควรเป็นบุคคลที่มีการรวบรวม สังเคราะห์ และพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นผู้นำและภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม สอดคล้องกับการฟื้นฟูและสร้างสรรค์สังคมในปัจจุบันและอนาคต ผ่านการทบทวนวรรณกรรม ทั้งจากโลกตะวันตกและตะวันออก เพื่อประมวลองค์ความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้อง การสำรวจข้อมูลและสร้าง

แผนที่ของหลักสูตร องค์กร ชุมชน และกลุ่มวิชาชีพต่างๆ ที่สนใจการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศด้วยกระบวนการทัศน์ใหม่ โดยเฉพาะกลุ่มบุคคลองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสังคม เช่น สื่อมวลชน ภาคธุรกิจ สถาบันการศึกษา องค์กรประชาสังคม หน่วยงานรัฐ หน่วยงานสาธารณสุข พระสงฆ์ นักพัฒนา และภาคีเครือข่ายของ สสส. เป็นต้น รวมทั้งถอดบทเรียนและสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำ จากเครือข่ายองค์กรภาคีและเครือข่าย ผู้จัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้นำทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้ ยังมีการสร้างเครือข่ายนักวิจัยรุ่นใหม่ และการจัดประชุมวิชาการที่ออกแบบให้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่าย เพื่อส่งเสริมให้ประยุกต์ใช้องค์ความรู้จากการทำงานเป็นเครื่องมือ กระตุ้นให้ชุมชนวิชาการตื่นตัวเรื่องผู้นำและภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่

3. **การสื่อสารเพื่อสร้างจินตนาการใหม่ (Creative Communication for Social Change)** โดยสื่อสารแนวคิดเรื่องผู้นำและภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่ เพื่อฟื้นฟูและสร้างสรรค์สังคมออกไปในวงกว้าง เพื่อสร้างจินตนาการใหม่ให้พลเมือง ทุกภาคส่วนตระหนักถึงความสำคัญของเรื่องนี้ผ่านการสร้างคณะทำงานเชิงยุทธศาสตร์ และเครือข่ายผู้นำด้านสื่อและการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทางส่งเสริมให้สื่อมวลชนเข้าใจเรื่องภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่ และสามารถพัฒนาตนเองให้เป็น ผู้นำของสังคมด้วยศักยภาพดังกล่าว



ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การสนับสนุนการผลิตสื่อสาธารณะเพื่อสร้างจิตสำนึก ให้สมาชิกสังคมเห็นคุณค่าของการมีบทบาทร่วมเปลี่ยนแปลงและฟื้นฟูประเทศชาติ นอกจากภารกิจทั้ง 3 ด้านแล้ว “ผู้นำแห่งอนาคต” ควรเป็นผู้นำที่มุ่งหวังให้เกิดองค์กรที่ดำเนินงานเรื่องต่อเนื่องระยะยาวเพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา และพัฒนาองค์ความรู้ รวมทั้งการปฏิบัติงานด้านผู้นำและภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่ในสังคม เพื่อเป็นเสาหลักหนึ่งในการพัฒนา ฟื้นฟูและสร้างสรรค์ประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป

3. บทบาทของผู้นำ

การที่ผู้นำจะมีบทบาทของผู้นำในกระบวนการทัศน์ใหม่ สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้ (DeePrasert, 2006)

1. มีวิสัยทัศน์ (Visioning) ผู้นำทุกคนในทุกระดับขององค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และ จะต้องวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของโลกภายนอกตลอดเวลา กระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์จะไม่เคยหยุดนิ่ง โอกาสใหม่และสิ่งที่ท้าทายเกิดขึ้นเรื่อยๆ สิ่งที่เป็นความฝันอาจจะกลายเป็นความจริง และสิ่งที่คาดหวังบางอย่างอาจจะเป็นไปไม่ได้ ในโอกาสต่อไป ผู้นำจึงต้องเปิดโอกาสให้เกิดวิวัฒนาการของวิสัยทัศน์ได้

2. มีการวางกลยุทธ์ (Strategic Orientation) คือ การที่ผู้นำสามารถเข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและส่วนราชการ ว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร อีกทั้ง

สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้ นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดกลยุทธ์โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบและประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบและกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นพร้อมกับการบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

3. มีศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) คือ การที่ผู้นำมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับการดำเนินงานขององค์กรให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลในองค์กรจำนวนมากได้ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถและยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเพื่อเป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น จะเรียกว่า ผู้นำการปฏิรูป (Transformational Leaders) ซึ่งคุณสมบัติพิเศษของผู้นำการปฏิรูปได้ 6 ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) คือ มีความคิดและความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทางสร้างวิสัยทัศน์องค์กร และสื่อความหมายของวิสัยทัศน์สู่ผู้ใต้บังคับบัญชาสู่การปฏิบัติ (Charisma) คือ ความเก่ง ดี มีเสน่ห์ของผู้นำที่สามารถจูงใจคนให้เกิดความกระตือรือร้น ศรัทธา ในการทำงานด้วยความมุ่งมั่นเต็มที่การแสดงแสดงนัยของความเป็นเลิศ (Symbolism) คือการจัดการ



ค้นหา บุคคลที่ดีเด่นและให้รางวัล เพื่อเป็นการ
จูงใจให้มุ่งมั่น ทำงานด้วยความเป็นเลิศ การเอื้อ
อำนาจ (Empowerment) คือ มอบหมายงานที่
ท้าทายให้ผู้ได้บังคับบัญชา ความรับผิดชอบคำเนิน
งานเพื่อให้โอกาสได้พัฒนาตนเอง โดยผู้นำเฝ้า
ติดตามสนับสนุน อำนาจความสะดวก การกระตุ้น
ภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (Intellectual Stimulation)
คือกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ในงานอย่าง
ถ่องแท้จากการที่ใส่ใจในการทำงาน คิดแก้ไข
ปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา จนเกิดเป็นความ
เชี่ยวชาญในงาน เกิดเป็นภูมิปัญญาและความสัตย์
ซื่อถื่อมัน (Integrity) คือ มีความซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ
ไว้วางใจ

4. มีการควบคุมตนเอง (Self-Control)
คือ การที่ผู้นำสามารถพัฒนาการตนเอง โดยใช้
กระบวนการที่ใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน
เพื่อปรับพฤติกรรม ที่ไม่พึงประสงค์ของตนเอง
ไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยที่ผู้นำนั้นเป็น
ผู้กำหนด พฤติกรรมเป้าหมาย กระบวนการกระทำ
ให้นำไปสู่เป้าหมายนั้นด้วยตนเอง และการควบคุม
การกระทำนี้เป็นทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้ทาง
สังคม (Cognitive Social Learning)

5. การใช้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowerment)
คือ การทำให้บุคลากรปฏิบัติงาน เกิดแรงจูงใจ
ภายใน (Intrinsic Motivation) รวมทั้งทำให้เกิด
ความเชื่อมั่นในตนเองว่า มีความสามารถเพียงพอ
(Self-Efficacy) ที่จะทำงานนั้นสำเร็จ ให้เกิดขึ้น
ในตัวของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลที่มาจากการ
ปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ การปรับ
คุณลักษณะของงานที่ทำ ตลอดจนการปรับ

โครงสร้างขององค์กร ทั้งนี้ในส่วนด้านตัวของ
ผู้ปฏิบัติงานเอง ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนค่านิยม
(Values) และความต้องการเชิงจิตวิทยา
(Maslow's Hierarchy of Needs) ของตนใหม่
ให้ยกระดับที่สูงขึ้น

4. กระบวนทัศน์ใหม่ของผู้นำ

จากเหตุการณ์บ้านเมืองในรอบสิบปี
ที่ผ่านมาต้องเผชิญกับการประท้วงความขัดแย้ง
การชุมนุมคัดค้านที่บางครั้งนำไปสู่ความรุนแรง
ประชาชนคนไทยทุกคนต่างเบื่อหน่ายและต่างวิตก
กังวลถึงอนาคตของประเทศ โดยเฉพาะประเด็น
เกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ การคิดค้นและพัฒนา
เพราะจากเหตุการณ์ที่ผ่านมาของประเทศไทย
ต่างมีความคิดเห็นที่แตกต่างในประเด็นเกี่ยวกับ
การสร้างโรงไฟฟ้าความคิดเห็นส่วนใหญ่ล้วน
ไม่ต้องการให้สร้าง เชื้อนกก็ไม่ให้สร้าง แม้แต่ที่ทั้ง
ขยะที่ทุกคนจำเป็นต้องใช้ก็สร้างไม่ได้เช่นกัน
เพราะประชาชนเหล่านั้นต่างก็บอกเป็นเสียง
เดียวกันว่า จะสร้างที่ไหนก็แล้วแต่ห้ามมาสร้างใกล้
บ้านของตน จากกระแสเหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้
ส่งผลให้เกิดความสงสัยขึ้นมาเกี่ยวกับความเป็น
ประชาธิปไตย และปัจเจกบุคคลก็ได้แสดงความคิด
เห็นว่ากระแสเหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้ ล้วนแต่เป็น
ประชาธิปไตยของประชาชน และบุคคลบางกลุ่ม
ก็ได้เรียกร้องให้เผด็จการกลับคืนมาก็มีเช่นกัน
ดังนั้นคำถามคือเกิดอะไรขึ้นในประเทศไทยตอนนี้
เหตุใดจึงสับสนวุ่นวายดังกล่าวคงจะมีหลากหลาย
ก็เช่นกัน ดังนั้น คำถามไม่รู้จบ คำตอบสำหรับ
คำถามดังกล่าวคงจะมีหลายอย่าง แต่คำตอบที่เป็น



จริงอย่างหนึ่งคือ ประเทศไทยในปัจจุบันนั้นกำลังอยู่ในระหว่างเปลี่ยนผ่านของกระบวนทัศน์เดิมเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) โดยเปลี่ยนจากประชาธิปไตยแบบตัวแทนเป็นประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมหรืออาจจะกล่าวได้ว่า เป็นการโอนอำนาจอย่างเบ็ดเสร็จจากประชาชนให้กับผู้แทน (สส., สว., สจ., สก., สท. ฯลฯ) ภายในกระบวนทัศน์ใหม่ที่กำลังอยู่ในระหว่างเปลี่ยนผ่านนี้ จึงเกิดปัญหาขึ้นในหลายส่วนด้วยกัน โดยเฉพาะหลายฝ่ายที่อยู่ในกระบวนทัศน์เดิมยังไม่เข้าใจตรงกันหรืออยู่ในช่วงของการปรับเปลี่ยนวิธีคิด ปรับกระบวนกร แสวงหากระบวนกรที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดผลที่ดีกว่าหรือดีที่สุด ในขณะที่กระบวนทัศน์กำลังปรับเปลี่ยนอยู่นี้อย่างไร ไม่ว่าจะเป็นการปรับกระบวนทัศน์เรื่องอะไรก็ตามแต่ก็จะเกิดความรู้สึกของความไม่มั่นคง ความไม่มั่นใจ ไม่ค่อยจะถนัด จะทำได้ไหม และอีกหลายๆ อย่างที่เกิดขึ้นในช่วงเปลี่ยนผ่านนั้นเปรียบเสมือนกับช่วงเวลาที่คุณคคลจะปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Wattana, 2007 : 230)

ดังนั้นคำถาม กระบวนทัศน์ (Paradigm) นั้นคืออะไร อาจจะพิจารณาได้จากความหมายตามทัศนะของ Kuhn (2012) นักประวัติศาสตร์ด้านวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นต้นตำรับของการใช้คำว่า Paradigm หรือกระบวนทัศน์ โดยมุมมองทางด้านวิทยาศาสตร์ได้นิยามไว้ว่า “กระบวนทัศน์นั้นคือตัวอย่างต่างๆ ที่เป็นที่ยอมรับของการทำงานด้านวิทยาศาสตร์อย่างแท้จริง ตัวอย่างที่รวมไปถึงกฎ ทฤษฎีการนำไปใช้และเครื่องมือรวมกัน ซึ่งทั้งหมดนี้ได้ก่อให้เกิดรูปแบบที่นำไปสู่แนวปฏิบัติที่

เชื่อมโยงกันอย่างเฉพาะพิเศษในงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์และโทมัสคณ ยังได้อธิบายต่อว่า “คนที่มีงานวิจัยอยู่ในกระบวนทัศน์เดียวกัน จะมีกฎและมาตรฐานการปฏิบัติทางวิทยาศาสตร์เหมือนกันและได้ผลออกมาเหมือนกัน” ซึ่งจากทัศนะดังกล่าว สอดคล้องกับสิ่งที่ Smith (2010) ผู้เขียนหนังสือ The theory of moral sentiments ที่ได้ให้คำจำกัดความที่กระชับขึ้นว่า “กระบวนทัศน์ คือ วิถีทางที่เรามองโลก ดังเช่น ปลา มองน้ำ กระบวนทัศน์อธิบายเรื่องราวของโลกต่อเราช่วยให้เราคาดเดาพฤติกรรมของโลกได้ การคาดเดามีความสำคัญมาก” และยังมีอีกหลายๆ คนที่พยายามอธิบายความหมายของกระบวนทัศน์ แต่ผู้ที่ให้ความหมายที่น่าจะเข้าใจง่ายที่สุด คือ โจเอลอาร์เธอร์ บาร์เกอร์ (Barker, 1993) ผู้เขียนหนังสือ Paradigms : Business of Discovering the Future ที่ได้ให้ความหมายว่า “กระบวนทัศน์” กล่าวคือ กระบวนทัศน์ทางวิทยาศาสตร์นั้น ถ้าหากต้องการทดลองสำเร็จในเรื่องใดๆ ก็ตาม เมื่อคนอื่นทำตามด้วยเครื่องมือแบบเดียวกันและขั้นตอนเหมือนกันนั้น ก็จะประสบความสำเร็จเหมือนกัน แต่กระบวนทัศน์อื่นๆ เช่น ด้านกีฬาและศิลปะจะแตกต่างกันที่ใช้ ไม่แรกเกิดก็ดี แปรงสี สีและกระดาษให้คนสองคนทำตามทุกขั้นตอนเหมือนกัน แต่ก็อาจจะประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จก็ได้ จากเหตุการณ์เกี่ยวกับผู้ผลิตนาฬิกาสวิสที่ไม่สามารถมองทะลุสู่อานาคตได้ อาจจะเป็นตัวอย่างได้อย่างดีเพราะว่าผู้ผลิตเหล่านั้น ต่างก็มีกรอบมิกติกายึดถือ กันมาตลอด และไม่สามารถมองออกนอกกรอบได้ โดยเฉพาะผู้คนแต่ละสาขา



อาชีพ ต่างก็มีกรอบของตนเองที่ยึดถืออยู่ อาทิเช่น บุคคลที่เป็นแพทย์ พยาบาล วิศวกร นักบัญชี นักกฎหมาย นักธุรกิจหรือผู้ประกอบการ ข้าราชการ นักการเมือง ต่างก็มีกรอบของตัวเองทำอย่างนี้ได้ ทำอย่างนี้ไม่ได้ จึงทำให้บุคคลต่างๆ เหล่านี้ยังไม่สามารถมองทะลุกรอบได้ นั่นก็เพราะการขาด ความคิดวิเคราะห์ที่เรียกว่า Critical Thinking หรือ Lateral Thinking (คิดออกนอกกรอบ) หรือ ที่เรียกว่า Creative Thinking (ความคิดสร้างสรรค์) ซึ่งในอดีตประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกาอย่าง จอห์น ควินซี อาดัมส์ (President John Quincy Adams) เคยกล่าวไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ ดังกล่าวก็จะเหมือนกับ Reactive Thinking (การคิด แบบ “เอ๊ะ”) ซึ่งถ้าดูให้ระหว่างคำว่า Creative กับ Reactive คือ ตัว “C” ที่อยู่ คนละ ตำแหน่ง หรือที่ อาดัมส์ บอกว่า “C” ก็คือ “See” (มอง) ฉะนั้นอยู่ที่ “ซี” (หรือ การมอง) หมายถึงว่า แล้วแต่ใครจะมองอย่างไร สมมติเรามองคำว่า “Opportunity is NOWHERE” เราจะอ่านอย่างไร ก็ได้ อ่านว่า “Opportunity is No Where” (โอกาสไม่เห็นมีเลย) ก็ได้ หรือ Opportunity is Now Here” (โอกาสมาอยู่ที่นี่แล้ว) บางคนมองน้ำ ที่เหลืออยู่ครึ่งแก้วว่า “เหลืออีกตั้งครึ่งแก้ว” บางคนก็มองว่า “เหลืออยู่แค่ครึ่งแก้วจะพอหรือ” เป็นต้น (Wattana, 2007)

ดังนั้น เมื่อพูดถึง “Opportunity” หรือ “โอกาส” ก็อาจจะยังมีมุมมองอีกว่า อะไรที่เรียก ได้ว่าเป็น “โอกาส” และอะไรที่เรียกได้ว่าเป็น “วิกฤต” หลายๆ ครั้ง สามารถจะมองผิดพลาดได้ เพราะหากจะมองโอกาสที่จริงๆ ไม่ใช่โอกาส เช่น

ยุคเศรษฐกิจฟองสบู่ หลายๆ ครั้งอาจสามารถมอง เหตุการณ์นั้นได้ว่าเป็นโอกาสที่จะซื้อที่ดินเพื่อ เก่งกำไรสร้างบ้านจัดสรรเพื่อผลกำไร รวมไปถึง สร้างโรงพยาบาลเพื่อกอบโกย โดยหารู้ไม่ถึงถึงวิกฤต ที่เกิดขึ้นตามมา เพราะจริงๆ แล้วสิ่งนั้นอาจจะ ไม่ใช่โอกาสที่แท้จริง แต่อาจจะเป็นวิกฤตเพราะ เมื่อมีคนส่วนใหญ่มองเห็น และเห็นว่าเป็นโอกาส สิ่งนั้นอาจจะไม่ใช่โอกาสอีกต่อไป เฉกเช่นเดียวกัน กับการที่เราชอบแห่ไปลงทุนอะไรเหมือนๆ กัน จนมากเกินไปอดคิดสิ่งนั้นกลายเป็นวิกฤต อาทิเช่น การมีจำนวนบ้านจัดสรรที่ดินที่มีจำนวนมากเกิน ความต้องการของผู้อยู่อาศัย โอกาสจะเกิดขึ้นเสมอ เมื่อมีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ดังนั้น อาจกล่าว ได้ว่า การรู้ว่าจะกระบวนทัศน์กำลังเปลี่ยนหรือไม่ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่มนุษย์ทุกคนจะต้องรู้ เพราะถ้า หากไม่รู้ว่าจะพลิกผันเพื่อเปลี่ยนกระบวนทัศน์ อย่างไร อย่างน้อยก็ควรจะรู้ว่าถึงเวลาแล้วที่ กระบวนทัศน์ต้องเปลี่ยน เพราะกระบวนทัศน์จะ เปลี่ยนได้ก็ต่อเมื่อลงมือการแก้ปัญหาอะไรแล้วแต่ ไม่สามารถแก้ไขได้เพราะเดินมาถึงภาวะติดตันหรือ ถึงทางตันนั่นเอง

5. กระบวนทัศน์ของการสื่อสาร

นอกจากนี้ ยังมีตัวอย่างของกระบวนทัศน์ ของการสื่อสาร ที่ได้เปลี่ยนจากการใช้ควันไฟ เช่น อินเดียนแดง หรือกระเจกสะทอน เช่น ทหารเรือ สมัยโบราณ มาเป็นการใช้ม้าเร็ว ใช้จดหมายผูกติด ขานก หรือเขียนจดหมายลอยใส่ขวด มาเป็นการใช้ จดหมายทางไปรษณีย์ ใช้การส่งรหัสมอร์ส โทรเลข จนมาถึงการใช้โทรศัพท์ตามสาย โทรศัพท์ไร้สาย



จนถึงเครื่องโทรสาร หรือ e-mail ซึ่งสามารถส่งกระดาษที่มีข้อความ ตั้งแต่หนึ่งหน้าไปจนถึงเอนไซโคลปีเดียเป็นเล่มๆ ภายในเวลาไม่กี่นาทีหรืออาจจะไม่กี่วินาที ส่งข้ามทวีปไปในที่ต่างๆ ได้ อาจกล่าวได้ว่ากระบวนการสื่อสารในปัจจุบันนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับคนในอดีต 50 ปี 100 ปีที่แล้วจะไม่เข้าใจในสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้ นั่นก็เพราะกระบวนการยุคก่อนนั้น ไม่สามารถอธิบายกฎกติกา กระบวนการทฤษฎี และเครื่องมือที่ใช้อยู่ในปัจจุบันได้ ดังนั้นก็ไม่อาจจะคาดเดาไปได้ในอนาคต แต่การจินตนาการนั้นสามารถไปได้ไกลกว่า ดังเช่นวิทยาศาสตร์ที่ยังไม่สามารถอธิบายหลายๆ เรื่องที่มนุษย์มีจินตนาการ อาทิเช่น การเคลื่อนย้ายมวลสาร เช่น ตัวตน คนจากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่งเหมือนในภาพยนตร์ แต่ความฝันเหล่านั้นสักวันหนึ่งอาจจะเป็นจริงไปได้ จินตนาการเหล่านี้ก็เกิดขึ้นในอดีตก่อนจะเป็นความจริง เช่น ความฝันที่จะบินได้แบบนกของมนุษย์ จนได้มีความพยายามที่จะบินอย่างนกมาหลายต่อหลายครั้งและมาสำเร็จเมื่อพี่น้องตระกูลไรท์ได้เปลี่ยนกระบวนการการบินเป็นผลสำเร็จ ดังนั้นความคิดเห็นหรือจินตนาการของคนเราจึงมักจะถูกมองว่าสติไม่ดี จนกว่าจินตนาการนั้นจะกลายเป็นความจริง ซึ่งคนที่สามารถมองเห็นทะลุก่อนใครไปในอนาคตจะสามารถมองเห็นโอกาสได้ และไม่ต้องดูอื่นไกล กระบวนทัศน์แห่งการสื่อสารที่เปลี่ยนจากโทรศัพท์มีสายไปเป็นกระบวนการโทรศัพท์ไร้สายก็ดี หรือการสื่อสารทางไปรษณีย์ เป็นโทรสารไปเป็นอิเล็กทรอนิกส์ก็ดีผู้ที่มองเห็นก่อนและดำเนินธุรกิจด้านนี้ ก็จะประสบความสำเร็จได้อย่างมากมาย

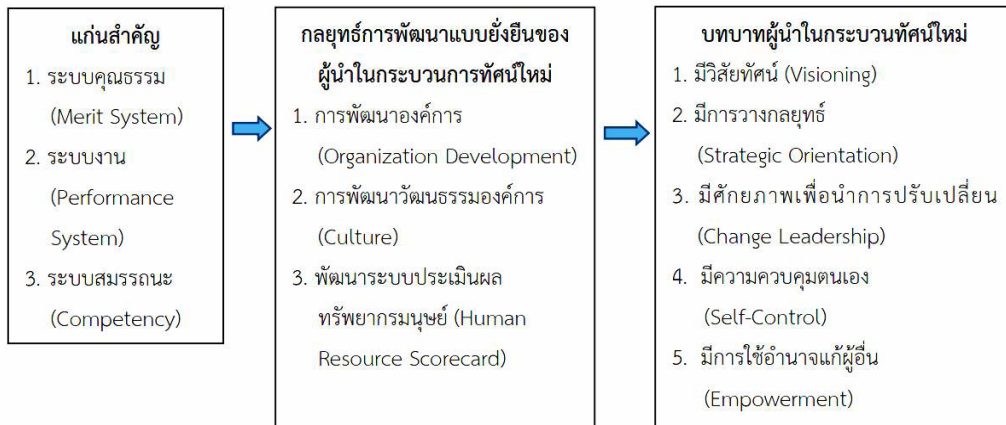
อาจกล่าวได้ว่า เมื่อกระบวนการทัศน์เปลี่ยนคนทุกคนจะเริ่มตันจากศูนย์พร้อมกัน แต่ถ้าคนที่มองเห็นทะลุกรอบไปได้แล้ว จะสามารถรู้ได้ว่ากระบวนการกำลังจะเปลี่ยนแล้วเตรียมตัวไว้ก่อน เข้าทำนองที่ว่ามองเห็นก่อนก็มีโอกาสถึงเส้นชัยก่อน ดังนั้นจึงต้องพิจารณาว่า กระบวนทัศน์ที่เปลี่ยนไปตามที่บรรดานักมองอนาคตหรือผู้มีวิสัยทัศน์นั้นได้พยายามบอกมาหลายยุคหลายสมัยแล้วว่าจะไร กำลังจะเปลี่ยนหรือเพิ่งจะเปลี่ยนไปของกระบวนการที่มีอะไรบ้าง ซึ่งสิ่งดังกล่าวสามารถพิจารณาได้จากหนังสือ Leadership in Future ของ Peter Drucker Foundation ที่ได้พูดถึงกระบวนการใหม่ของผู้นำ เพราะสิ่งแรกที่ผู้นำจะต้องมีคือ “การทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the Right Things)” ซึ่งจะต่างจากกระบวนการเดิมเป็นกระบวนการของผู้จัดการคือ “การทำอะไรให้ถูกต้อง (Doing the Things Right)” ซึ่งมีความสำคัญต่างกัน กล่าวคือ ผู้นำจะทำในสิ่งที่ถูกต้องนั้นคือการจะนำใครไปในทิศทางไหนก็แล้วแต่ เช่น สมมติจะเดินขึ้นบันได การจะพาดบันไดไปกับกำแพงไหนจะมีการเดินทางต่อไปหรือจะกลายเป็นเหวอยู่ข้างหน้า จึงสำคัญมากสำหรับยุคสมัยปัจจุบันและอาจจะถึงขั้นสำคัญกว่าการทำอะไรให้ถูกต้องเข้าไป นั่นก็เพราะการเดินทางผิดทิศ แม้จะเดินดีแล้ว แม้จะปีนบันไดได้อย่างดีไม่พลาด ตกลงมาแต่ทว่าจุดหมายปลายทางไม่ใช่จุดที่ต้องการ ก็คงจะเสียเวลาเปล่า จึงคล้ายกับเหตุการณ์ของนาฟิกาสวิสที่เปลี่ยนไปเป็นนาฟิกาญี่ปุ่นนั่นเอง

ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ชี้ช่องทางที่ถูกต้องว่าจะเดิน (Path Finding) ทำการปรับโครงสร้าง



ระบบและกระบวนการให้ตรงกับทิศทางที่จะ
เดินไป (Aligning) และเติมพลัง (Empowering)

ซึ่งซ่อนอยู่เพื่อตอบสนองลูกค้า ผู้มีส่วนร่วมกลยุทธ์
การพัฒนาแบบยั่งยืนของผู้นำกระบวนการทัศน์ใหม่



ภาพที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาแบบยั่งยืนของผู้นำในกระบวนการทัศน์ใหม่

6. สรุป

การเป็นผู้นำที่ดีในกระบวนการทัศน์ใหม่ ต้องมีความเข้าใจในเรื่องกระบวนการทัศน์หรือ Paradigm โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับประชาธิปไตย เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการมีส่วนร่วมหรืออื่นๆ สำหรับประเทศไทยนั้น ก็ยังอยู่ในระหว่างเปลี่ยนแปลงเหมือนกระบวนการทัศน์อื่นๆ อย่าง ที่ยังไม่ตกผลึก ยังไม่ชัดเจน ทุกคนจึงรู้สึกยากลำบากและก่อให้เกิดความขัดแย้ง และเมื่อถึงวิธีการจัดการความขัดแย้ง ในกระบวนการที่ใช้ กระบวนการแก้ปัญหา ข้อพิพาททางเลือก หรือการเจรจาไกล่เกลี่ย คนกลางก็เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ใหม่ที่สังคมยังไม่ค่อยเข้าใจ และก็ไม่ใช่วิทยาศาสตร์สามารถ จะทำการทดลองซ้ำโดยใครๆ ก็ได้ให้ได้ผล

มาเหมือนกัน แต่เป็นกระบวนการทางสังคมที่ต้องการทักษะเฉพาะตัว ที่ต้องฝึกฝนเหมือนกับกระบวนการทัศน์ทางกีฬา ทางดนตรีและอีกหลายๆ อย่าง

กล่าวโดยสรุปแล้ว บทบาทของผู้นำในกระบวนการทัศน์นั้น สมควรอย่างยิ่งที่จะพัฒนาแกนสำคัญ ประกอบด้วย ระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบผลงาน (Performance System) และระบบสมรรถนะ (Competency) โดยผู้นำองค์กรนั้นๆ จะต้องประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Visioning) การวางกลยุทธ์ (Strategic Orientation) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) การควบคุมตนเอง (Self Control) และการใช้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowerment) จะทำให้มีกระบวนการทัศน์ที่พัฒนาได้อย่างยั่งยืนต่อไป



References

- Barker, J.A. (1993). *Paradigms : Business of Discovering the Future*. The Harper Collins.
- Bass, B. M. (1996). Theory of Transformational Leadership Redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- D.A., & Ely, R.J. (1996). Learning for the future: Making the case for Teaching Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Deeprasert, D. (2006). *The development of the Security Agencies in the Southern Border Provinces*. Bangkok : Ministry of Defence.
- Eddy, P.L., & Van Der Linden, K.E. (2006). Emerging Definitions of Leadership in Higher Education New Visions of Leadership or Same Old “Hero” Leader?. *Community College Review*, 34(1), 5-26.
- Kuhn, T.S. (2012). *The Structure of Scientific Revolutions*. U.S.A.: University of Chicago Press.
- Locke, H., & Dearden, P. (2005). Rethinking Protected area Categories and the New paradigm. *Environmental Conservation*, 32(1), 1-10.
- Meijers, E. (2005). Polycentric Urban Regions and the Quest for Synergy: is a Network of Cities more than the Sum of the Parts?. *Urban Studies*, 42(4), 765-781.
- Mills, R.C. (2005). Sustainable Community Change: A New Paradigm for Leadership in Community Revitalization Efforts. *National Civic Review*, 94(1), 9-16.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York : Oxford University Press.
- Panyamee, B. (2008). A Key Aspect of Leadership that Makes the Organization Successful. *Journal of Modern Management*.
- Sims Jr, H.P., & Lorenzi, P. (1992). *The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations*. Sage Publications, Inc.
- Singhal, A., & Rogers, E. (2012). *Entertainment-education: A Communication Strategy for Social Change*. Rout Ledge.
- Smith, A. (2010). The Theory of Moral Sentiments. Penguin. Thomas. The Role of the New Paradigm Leader. *Journal of KalasinKalasin University Year*, 3(2).
- Vasee, P. (2014). *The New Paradigm of the Learning Community*. Bangkok : Enhancing Learning for Community Peace.
- Wattanasap, W. (2007). *Conflict: Principles and Solutions*. Nonthaburi : King Prajadhipok.

