

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน : สิ่งที่ทำนายผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*

Adaptive Leadership: The Challenging of Local Government Executives

ภักชดา พูนสุวรรณ¹

Pakchuda Poonswan¹

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Faculty of Social Science, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author, E-mail: pakchuda.psw@gmail.com*

บทคัดย่อ

ความเจริญของเทคโนโลยีการสื่อสารในสภาพการณ์ปัจจุบัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านวัฒนธรรม และด้านสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวให้ทันต่อสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะบทบาทของผู้บังคับการที่จะต้องมีความรู้ที่ต่างจากรูปแบบเดิม ๆ ในที่นี้คือ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งบทความนี้มุ่งหวังให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เปิดรับมุมมองใหม่ที่จะมาเสริมสร้างภาวะการเป็นผู้นำการปรับเปลี่ยนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้กำหนดทิศทางใหม่ในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ โดยมีโจทย์ความท้าทาย 4 ประการ คือ การปรับความคิด สร้างการสื่อสารที่ชัดเจนและเน้นการมีส่วนร่วม ใส่ใจในการทำความเข้าใจกับทีมงาน และสร้างพฤติกรรมที่ดีเป็นแบบอย่าง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน; องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น; ผู้บริหารท้องถิ่น

Abstract

Advanced communication technology in the current situation, there are changes in 4 dimensions; social, economic, cultural, and environmental. These changes result in various agencies or organizations having to adapt to the situation. Especially, the role of the organization leader need to different leadership from the traditional model. Here is the adaptive leadership of local government executives. This article aimed to help local government executives to be open to new perspectives that will strengthen their leadership in order to change local government organizations to set a new direction for quality administration. There are 4 challenges: New Mindset, Engaged Communication, Listening & Caring, and Leading by Example.

*Received March 20, 2023; Revised May 24, 2023; Accepted May 24, 2023

Keywords: Adaptive Leadership; Local Government, Local Executives

บทนำ

เมื่อสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลง มิติของสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมแบบเดิม อาจต้องถูกทับซ้อนด้วยแนวคิด รูปแบบวิธีการ ความเชื่อและเทคโนโลยีที่ผุดเกิดขึ้นใหม่ ๆ ตามยุคสมัย ทุกคนข้ามผ่านวันเวลาที่ผันเปลี่ยนและยืนหยัดอยู่ได้ในสังคมสมัยใหม่ พัฒนาตนเองให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ของวันนี้และอนาคต ข้างหน้าให้สมบูรณ์อย่างเต็มกำลัง สังคมที่โลกเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง การปรับตัว และการบริหารจัดการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น (ณัฐวัฒน์ ล่องทอง, 2557)

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถสร้างให้เกิดความเชื่อมั่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และเป็นตัวผลักดันให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคที่มีการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (นวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์, 2563) ฉะนั้นองค์กรที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ จะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่สามารถปรับพฤติกรรมการทำงาน ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และจะต้องเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ต้องการผู้นำที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจบุคลากรได้ดี ผู้นำต้องปรับตัวให้ทันต่อสภาวะแวดล้อม ต้องสามารถปรับองค์กรให้สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงไปสู่บริบทใหม่ได้เพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตในอนาคต ผู้นำรุ่นใหม่ ต้องสามารถปรับตัวและเรียนความเปลี่ยนแปลง อย่างเต็มใจและเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ มีทักษะในการสังเกตอย่างชาญฉลาด มีความกล้าและเตรียมพร้อมในการเผชิญปัญหาใหม่ที่ท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะนำไปสู่ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ (Thomas, R. J., 2008)

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงมีความสำคัญ เนื่องจากผู้บริหารต้องรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นมากมายจากเหตุการณ์ต่าง ๆ เช่น ปัญหาทางด้านการเมือง ทางด้านเศรษฐกิจ สังคมที่มีความแตกแยกทางความคิดสูงในปัจจุบัน องค์กรจึงต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสามารถบริหารจัดการองค์กรให้ดำรงอยู่ได้ความสามารถของการเป็นผู้นำ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร นำไปสู่การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (โกวิทย์ พวงงาม, 2559) ซึ่งนับวันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ยิ่งจะได้รับการถ่ายโอนภารกิจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงไม่สามารถปฏิเสธภารกิจที่สำคัญนี้ได้ เพราะตัวผู้บริหารเองก็ได้อาสาเข้ามาเป็นแกนนำในการจัดสรรทรัพยากรใน

ท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับพลเมืองในพื้นที่นั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องนี้เป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารท้องถิ่น (พิชญ์ณัฐา พรรณศิลป์ และคณะ, 2558)

จากความสำเร็จดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนต้องการที่จะศึกษาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมกับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้การบริหารงานรูปแบบเดิมอาจไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความสำคัญอย่างมาก ที่จะนำพาผู้ตามและองค์กรปรับตัวให้ทันต่อทุกสถานการณ์ เพื่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สาระสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น

การกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการแบ่งอำนาจหน้าที่ระหว่างส่วนกลางกับส่วนท้องถิ่น ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และเป็นการลดภารกิจของรัฐบาลให้คงเหลือเพียงภารกิจหลัก เช่น การทหาร การต่างประเทศ โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เข้ามารับผิดชอบภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวันของประชาชน เช่น การรักษาความสะอาด การรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใน แต่ละท้องถิ่นได้ทันต่อเหตุการณ์ และพัฒนาท้องถิ่นตรงกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้จริง (ดาวานภา เกตุทอง, 2563)

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2555) ได้นิยามการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสังเขป (ฤทธิรงค์ เกาภูริระ และคณะ, 2558) ดังนี้

1. การจัดการปกครองท้องถิ่นของคนในท้องถิ่น การจัดการดังกล่าวกระทำโดยการเลือกบุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาดำเนินการปกครอง ซึ่งท้องถิ่นและชุมชนแต่ละชุมชนดังกล่าว อาจมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างทั้งในด้านพื้นที่ จำนวนประชากร ความเจริญมั่งคั่ง (เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทย ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา) ทำให้ท้องถิ่นแต่ละท้องถิ่นมีลักษณะการปกครองที่มีลักษณะเฉพาะ

2. หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม กล่าวคือ อำนาจของหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นจะต้องมีขอบเขต ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากมีอำนาจมากเกินไปหน่วยงานท้องถิ่นนั้นจะกลายสภาพเป็นรัฐอธิปไตยเองซึ่งจะกระทบต่อความมั่นคงของชาติ อำนาจของท้องถิ่นมีขอบเขตที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของความเจริญของแต่ละท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ

3. หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีสิทธิตามกฎหมายที่จะดำเนินการปกครองตนเอง โดยแบ่งสิทธิออกเป็น 2 ประการคือ 1) สิทธิที่จะตรากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 2) สิทธิที่จะกำหนดงบประมาณ เพื่อบริหารตามอำนาจหน้าที่

4. มืองค์กรที่จำเป็นในการบริหารและการปกครองตนเองคือ มืองค์กรฝ่ายบริหารและองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ (เช่น การปกครองส่วนท้องถิ่นแบบเทศบาล จะมีคณะเทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหารและสภาเทศบาล

เป็นฝ่ายนิติบัญญัติหรือในแบบมหานครคือ กรุงเทพมหานคร จะมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นฝ่ายบริหาร และสภากรุงเทพมหานครเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นต้น

ดังนั้น ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นจากหลักการที่ว่าประชาชนในท้องถิ่นรู้ปัญหาของท้องถิ่นดีกว่าองค์กรของรัฐจากส่วนกลาง หน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีคนในท้องถิ่นมาบริหารงาน เพื่อจะได้แก้ปัญหาของประชาชนในชุมชนได้อย่างถูกต้อง ส่งเสริมประชาชนในท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองเพื่อพัฒนาการกระจายอำนาจตามวิถีของแนวทางระบบประชาธิปไตย

สาระสำคัญของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ความหมายของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ภาวะผู้นำ (Leadership) คำว่า ภาวะ หมายถึง สภาพ (Condition) ภาวะผู้นำ ก็คือ สภาพของความเป็นผู้นำ ซึ่ง Dwight Elsenhower ได้ขยายความไว้ว่าเป็น “ศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่คุณต้องการ ให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเต็มใจของพวกเขาเอง” (สุเมธ แสงนิมิต, 2552)

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive leadership) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากอิทธิพลต่าง ๆ และสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลและองค์กรให้มีประสิทธิภาพไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง เป็นระบบที่ผู้นำจัดสร้างกระบวนการความร่วมมือที่จะแก้ปัญหา และให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตาม (Hogan T. J., 2008) หรือบางทีอาจเป็นบุคลิกลักษณะเกือบทั้งหมดของผู้นำที่ต้องมีลักษณะของการวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีเป้าหมายทะเยอทะยานสู่การปรับเปลี่ยนที่ท้าทาย การคิดใหม่ การปรับการทำงานใหม่ ปรับเปลี่ยนปทัสถานการทำงานใหม่ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งไม่เพียงแต่อาศัยภาวะผู้นำทางเทคนิคเท่านั้น แต่ต้องใช้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้วย (Cojocar, B., 2009) ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้กับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย เพื่อให้ทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย มีความก้าวหน้า และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากและรวดเร็วขึ้น จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้พร้อมและพัฒนาตนเองให้ทันยุคที่เปลี่ยนไป อีกทั้งต้องมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาด้านทักษะวิชาการให้ทันสมัย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เทคนิค วิธีการเรียน และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Bradberry, T., & Greaves, 2012)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน 4 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะทางวัฒนธรรม การจัดการความรู้ วิสัยทัศน์แบบองค์รวม และการสร้างความกลมเกลียว (Hogan, T. J., 2008)

1. สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) ประกอบด้วย องค์ความรู้ และทักษะเกี่ยวกับวัฒนธรรม ที่ได้จากการสังเกต การวิเคราะห์ การประเมิน นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะทางวัฒนธรรม เริ่มต้นด้วยความเข้าใจในโครงสร้างพื้นฐานทางวัฒนธรรมของทั้งองค์กร ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะมีความเข้าใจในพลวัตรของวัฒนธรรมต่าง ๆ กันไปในองค์กรการศึกษาความรู้ทางวัฒนธรรมนั้นเป็นสิ่งจำเป็น

เนื่องจากผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมและคุณค่าต่างจากตน ทำให้สามารถนำประสบการณ์ที่ได้มาแก้ปัญหาในการบริหารบุคคลที่มีความเชื่อแตกต่างจากกลุ่มของตนเอง สมรรถนะทางวัฒนธรรมนั้นรวมไปถึงความสำคัญในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของภาวะผู้นำ สามารถเข้าใจลึกซึ้งมากกว่า พฤติกรรมที่แสดงออกภายนอก เข้าใจแรงจูงใจของคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยนตอบสนองของคนในองค์กร

2. การจัดการความรู้ (Managing Knowledge) การจัดการความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญในยุคโลกาภิวัตน์และยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ซึ่งมนุษย์มีความต้องการในการศึกษาความรู้จากสิ่งแวดล้อม ผู้นำจึงต้องศึกษาตามการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ในมุมมองขององค์กรที่แตกต่างกัน ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะต้องมีความตระหนักถึงองค์กรของตน ในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและนอกองค์กร โดยมีการวางรากฐานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีการใช้ความรู้อย่างแท้จริง และพยายามเข้าใจในสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาในการรับและตอบสนอง ในระบบข้อมูลข่าวสาร มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ในอนาคต มีความสามารถที่จะปรับองค์การของตนให้ทัดเทียมกับองค์การอื่น ๆ เพื่อให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

3. วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) ผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องมีความสามารถในการตรวจสอบและวิเคราะห์ขอบเขตและสิ่งที่ยังไม่ชัดเจน วิสัยทัศน์แบบองค์รวมจะใช้เพื่อสร้างและแก้ไขสิ่งที่เกิดนอกเหนือจากความต้องการขององค์กร ชุมชน และประเทศชาติ วิสัยทัศน์แบบองค์รวมนี้จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างภาพและการดำรงอยู่ ก่อนที่จะดำเนินการต่อไป ผู้นำสมัยใหม่จะมีการเผชิญหน้ากับปัญหาและทำการตัดสินใจวันต่อวันเช่นผู้นำในสมัยก่อน แต่ความแตกต่างจะอยู่ตรงที่ผู้นำในปัจจุบันนี้จะต้องตอบสนองต่อองค์กรที่ซับซ้อนและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะต่างจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือจะสามารถมองเห็นความเป็นไปได้ในหลายแง่มุม และสร้างทางเลือกที่เหมาะสม วางแผนการใช้ทางเลือกอย่างเหมาะสม

4. การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) การสร้างพลังร่วมเป็นการเริ่มต้นที่จะหลีกเลี่ยงระบบเผด็จการ เป็นกระบวนการตัดสินใจที่จะทำให้ผู้นำสามารถเลือกทางที่ดีที่สุดในการมองปัญหา เมื่อองค์กรมีความแตกต่างของวัฒนธรรม ชนชาติ ศาสนาและภูมิหลังแล้วการปกครองแบบเผด็จการย่อมสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ โดยที่องค์กรจะไม่ยอมรับความขัดแย้ง มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามารถเผชิญปัญหาและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเป็นไปในทางที่สร้างการประนีประนอมกลมเกลียวกัน

นอกจากนี้ ยังมีอีก 4 องค์ประกอบสำคัญคือ ความฉลาดทางอารมณ์ ความยุติธรรมขององค์กร คุณลักษณะผู้นำ และการพัฒนา (Bradberry, T., & Greaves, 2012)

1. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นชุดของทักษะที่สร้างความตระหนักในอารมณ์ของตนเอง และอารมณ์ของผู้อื่น เพื่อการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ

2. ความยุติธรรมขององค์กร (Organizational Justice) ผู้นำที่ต้องเป็นผู้กล้าเผชิญกับความจริง สามารถบูรณาการความคิด ความต้องการ ความอยากรู้ของผู้คนด้วยความจริง ส่งผลให้ผู้คนเกิดศรัทธาและยกย่องนับถือ

3. คุณลักษณะ (Character) คุณลักษณะผู้นำที่เป็นเฉพาะคือ ความโปร่งใสและมีความเตรียมพร้อม เขาไม่ใช่คนสมบูรณ์แบบ แต่เขาส่งเสริมการยอมรับจากผู้คนโดยการเดินพุดคุย

4. การพัฒนา (Development) เมื่อใดที่ผู้นำคิดว่า เขาไม่มีอะไรต้องเรียนรู้เพิ่มเติม หรือไม่มีอะไรต้องสอนกับลูกน้องอีกแล้ว นั่นคือเขายังไม่รู้ถึงศักยภาพของตนเองที่แท้จริง ดังนั้นเราควรมีการพัฒนาตลอดเวลา

คุณสมบัติของผู้นำการปรับเปลี่ยน

ผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive leader) จำเป็นต้องมีเพื่อการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2566) ดังต่อไปนี้

1. มองเห็นความเชื่อมโยงของการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายที่เกิดกับองค์กรว่ามีผลอย่างไร ต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จะสามารถใช้คุณค่า ความสามารถและความมุ่งมั่นของบุคคลเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างไร

2. สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดที่หลากหลาย สามารถนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3. ทำความเข้าใจกับสมาชิกทีมงานและผู้เกี่ยวข้องว่า การสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและความยากลำบากในการทำให้สำเร็จ สามารถปลุกเร้าทีมงานให้มีความอดทนและมุ่งมั่นในการปฏิบัติอย่างไม่ท้อถอย

4. พร้อมเปิดรับ การทดสอบ ทดลอง และเรียนรู้วิธีการที่จะนำไปสู่คำตอบในการแก้ไขปัญหา

5. รับรู้ถึงอารมณ์ของตนเองและไม่ปล่อยให้ผลประโยชน์ส่วนตัวเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจ ผลประโยชน์ขององค์กร

6. ให้คุณค่ากับความสัมพันธ์, การสร้างความไว้วางใจ, และพร้อมรับฟังมุมมองความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากตน

7. สร้างความมุ่งมั่นและคุณค่าที่มีร่วมกันเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระ สอดคล้องกับลำดับความสำคัญและกลยุทธ์ขององค์กร

8. ยอมรับความผิดพลาดของตนและพร้อมยกเลิกกลยุทธ์หรือการดำเนินการใด ๆ ที่ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จ ไม่ดันทุรังเพียงเพื่อรักษาชื่อเสียงหรือฐานะตำแหน่งของตน

ความท้าทายของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

แม้ว่าภาวะผู้นำแบบนี้จะให้กรอบการทำงานที่เป็นประโยชน์ แต่ก็มี ความท้าทายที่สำคัญ (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2566) ในขั้นการนำไปใช้ปฏิบัติอยู่ 2 ประการ คือ

1. ยึดติดอยู่กับสิ่งที่คุ้นเคย (Loyalty to the familiar) เป็นความท้าทายที่สำคัญมากที่สุดอย่างหนึ่งสำหรับผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ แนวโน้มที่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย

จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยสมัครใจจึงต้องพยายามทำให้เขาเหล่านั้นเลิกยึดติดกับสิ่งที่คุ้นเคยหรือที่เคยให้ความสำคัญ อาทิ การยึดติดกับความเชื่อ, คุณค่า, พฤติกรรม, เอกลักษณ์, และอุดมการณ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยาก ถึงยากที่สุด

2. ลดทิวในตัวเอง (An unwillingness to defer to the team) การจะพบทางออกของปัญหาที่ท้าทายได้นั้น ผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องไม่ยึดติดกับอัตตา (egos) ของตน สามารถปลดปล่อยความคิดของตนออกมาได้อย่างเป็นอิสระ พร้อมรับผิดชอบกับความผิดพลาดล้มเหลว กระจายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกได้ร่วมกันแสวงหาทางออกแบบเปิดกว้าง การต่อสู้กับตนเองในเรื่องดังกล่าว เป็นความท้าทายที่ผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องทำให้ได้ ซึ่งก็ไม่ต่างอะไรไปจากการทำให้สมาชิกทีมงานและผู้มีส่วนได้เสีย เลิกยึดติดกับสิ่งที่คุ้นเคยดังที่กล่าวมาในข้อหนึ่ง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงหรือจากอิทธิพลต่าง ๆ โดยลักษณะของผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มทักษะและองค์ความรู้ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเองให้ทันยุคสมัยเปลี่ยนไป นอกจากนี้ยังต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ มีความยุติธรรม เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร พร้อมปรับตัวและยอมรับความผิดพลาด และสิ่งที่ผู้นำควรปฏิบัติเป็นลำดับแรก คือ เลิกยึดติดกับสิ่งที่คุ้นเคยและลดทิวลง เพื่อให้ก่อเกิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนได้อย่างแท้จริง อันนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สิ่งที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรปฏิบัติ

ผู้เขียนขอกล่าวถึงสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรปฏิบัติเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบสำคัญที่ผู้นำองค์กรยุคโลกเปลี่ยนที่ต้องรู้และเร่งปรับตัวเอง เพื่อสร้างทีมให้แข็งแกร่งและขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วย 4 ประการ คือ การปรับความคิด (Mindset) สร้างการสื่อสารที่ชัดเจน เน้นการมีส่วนร่วม (Engaged Communication) พร้อมทั้งใส่ใจในการทำความเข้าใจกับทีมงาน (Listening & Caring) เพื่อปรับวิธีการนำและสร้างความเชื่อมั่นให้ทีมและองค์กร รวมถึงสร้างพฤติกรรมที่ดีเป็นแบบอย่าง (Lead by Example) เพื่อปลูกฝังวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ทีมงานและองค์กรพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงและโอกาสที่จะเข้ามาถึง (ThaiPR.net, 2564)

การปรับความคิด (Mindset) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรปฏิบัติเป็นอย่างแรกคือ การออกจากกรอบความคิดเดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติกันมา เลิกยึดติดกับสิ่งที่คุ้นเคย และที่สำคัญต้องลดทิวของตัวเองลงเพื่อเปิดโอกาสให้ตัวเองได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และปรับตัวเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย

การปรับเปลี่ยนความคิดเพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ในชีวิตของเราอย่างไร ให้ประสบความสำเร็จนั้น มีองค์ประกอบอยู่ 5 อย่าง ได้แก่ การหยุดเปรียบเทียบกับทุกอย่างไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ หาลักษณะเสริมความคิด ให้คำจำกัดความใหม่ของคำว่าผิดพลาด และอย่าสนใจความคิดของคนอื่นมากเกินไป (พวงชมพู โจนส์, 2559)

ผู้เขียนได้ตีความให้สอดคล้องกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรปฏิบัติ ดังนี้

1) หยุดเปรียบเทียบ กล่าวคือ ผู้นำจะต้องไม่เอาตัวเองไปเปรียบเทียบกับใคร หรือเอาองค์กรตัวเองเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ การเปรียบเทียบนั้นจะทำให้ผู้นำมองเห็นภาพแค่ด้านเดียวคือ ตัวเองดีกว่า ผู้อื่นดีกว่า ตัวเองด้อยกว่า ผู้อื่นด้อยกว่า ซึ่งหากคิดเช่นนี้จะทำให้ไม่เกิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ดังนั้น ผู้นำควรหยุดการเปรียบเทียบว่าใครดีกว่าใคร แต่ควรหันกลับมามองตัวเองว่า ตัวเรานั้นมีข้อดีข้อเสียอย่างไร แล้วจะทำอย่างไรให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีและยั่งยืน

2) ทุกอย่างไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ กล่าวคือ ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่เป็นสมบูรณ์แบบ (Perfectionism) ดังคำกล่าวที่ว่า “Nobody Perfect and no need to be perfect - ไม่มีใครสมบูรณ์แบบ และก็ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ” (จิตติกร พูลภัทรชีวิน, 2560) เพราะการเป็นผู้นำการปรับเปลี่ยนไม่ได้ต้องการความสมบูรณ์แบบ แต่ต้องการผู้นำที่มีองค์ความรู้ มีทักษะและความสามารถที่โดดเด่น เข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อที่จะนำพาองค์กรให้เดินหน้าต่อไปอย่างถูกต้องและมั่นคงต่อไป

3) หาหลักฐานเสริมความคิด กล่าวคือ ผู้นำไม่ควรมีความคิดว่า ทำไม่ได้ ไม่มีศักยภาพพอที่จะทำมันให้สำเร็จ ฉะนั้นสิ่งที่ผู้นำควรทำคือ การหาหลักฐานหรือการหาข้อเท็จจริง มาเสริมความคิดของตัวเองเพื่อให้มั่นใจว่าสิ่งที่ผู้นำควรทำคือ การหาหลักฐานหรือการหาข้อเท็จจริง มาเสริมความคิดของตัวเอง เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่หลากหลายในการสนับสนุนความคิดต่าง ๆ ของตัวผู้นำมาปรับใช้กับองค์กร

4) ให้คำจำกัดความใหม่ของคำว่าฉุดพลาต กล่าวคือ ผู้นำต้องกล้าที่จะออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Comfort zones) ต้องลองทำอะไรใหม่ ๆ ที่แตกต่างออกไปจากกรอบเดิม ๆ และอย่าคิดว่า “ฉุดพลาต” คือ ความล้มเหลว แต่ให้คิดว่า เป็น “บทเรียน” เพื่อนำข้อผิดพลาดเหล่านั้นมาวิเคราะห์ที่จะปรับปรุง แก้ไขจุดด้อย ที่จะนำไปสู่การพัฒนาให้ดีขึ้น กลายเป็นจุดเด่นขององค์กรได้ในที่สุด

5) อย่าสนใจความคิดของคนอื่นมากเกินไป กล่าวคือ การสนใจความคิดของผู้อื่นมากเกินไป อาจส่งผลให้ผู้นำไม่มีความชัดเจนกับความคิดของตัวเอง แต่ก็ไม่ควรปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น ฉะนั้น ผู้นำต้องมีจุดยืนที่ชัดเจนในทางความคิดและการกระทำ จึงไม่ควรให้ใครมาใช้อำนาจการตัดสินใจเหนือตัวเราเอง และที่สำคัญการตัดสินใจนั้นต้องมั่นใจว่าจะไม่ทำให้คนหรือสังคมรอบด้านเดือดร้อนเช่นกัน

สร้างการสื่อสารที่ชัดเจน เน้นการมีส่วนร่วม (Engaged Communication)

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเป็นผู้นำที่กล้ายอมรับว่า เราไม่ได้รู้ทุกเรื่อง เปิดกว้างรับฟังมุมมองความคิดเห็นของทุกคนในองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นผู้นำที่สามารถสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม และสร้างแรงขับเพื่อชวนคนในองค์กรให้กล้าออกไปหาคำตอบในสิ่งที่เราไม่รู้ไปด้วยกัน

ใส่ใจในการทำสมาธิกับทีมงาน (Listening & Caring)

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องเข้าใจในพลวัตรของวัฒนธรรมต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เนื่องจากการเป็นผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมและคุณค่าที่แตกต่างกันไป และที่สำคัญความฉลาดทางอารมณ์ของตัวผู้นำนั้นจะช่วยจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกันได้ เมื่อผู้นำเข้าใจคน

ในองค์กรและประชาชนในพื้นที่ของตนแล้ว ก็จะสามารถปลูกเร้าคนในองค์กรและประชาชนในพื้นที่ของตนให้เดินไปในทิศทางเดียวกันเพื่อไปสู่เป้าหมายตั้งไว้

สร้างความเชื่อมั่นให้ทีมและองค์กร รวมถึงสร้างพฤติกรรมที่ดีเป็นแบบอย่าง (Lead by Example) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องเป็นเสาหลักให้กับองค์กร โดยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีนโยบายการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีทิศทางเดียวกัน ฉะนั้นตัวผู้นำจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปฏิบัติงานและองค์กร รวมถึงเป็นพฤติกรรมที่มีพร้อมทั้งคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี สามารถยืดหยุ่นการทำงาน พร้อมปรับเปลี่ยนการทำงานให้ทันทุกสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานขององค์กร

สรุป

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทำให้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เปลี่ยนไป ส่งผลให้พฤติกรรมของคนที่แตกต่างกันไป และเมื่อมองในมุมของผู้นำองค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ที่พร้อมปรับตัวและปรับองค์กรให้สอดคล้องกับทุกสถานการณ์ในแต่ละยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งลักษณะของผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มทักษะและองค์ความรู้ การพัฒนาตนเองเสมอ รวมทั้งต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ มีความยุติธรรม เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร ยอมรับความผิดพลาดได้

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น เป็นลักษณะกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน และใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสภาพการณ์ได้ และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย และสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรปฏิบัติ ประกอบด้วย 4 ประการ คือ การปรับความคิด (Mindset) สร้างการสื่อสารที่ชัดเจน เน้นการมีส่วนร่วม (Engaged Communication) พร้อมทั้งใส่ใจในการทำความเข้าใจกับทีมงาน (Listening & Caring) เพื่อปรับวิธีการนำและสร้างความเชื่อมั่นให้ทีมและองค์กร รวมถึงสร้างพฤติกรรมที่ดีเป็นแบบอย่าง (Lead by Example) เพื่อปลูกฝังวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร ตลอดจนพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงและโอกาสที่จะเข้ามาถึง จึงถือเป็นโจทย์ความท้าทายใหม่ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป

เอกสารอ้างอิง (References)

- โกวิทย์ พวงงาม. (2559). การปกครองท้องถิ่นไทย : หลักการและมิติใหม่ในอนาคต. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- จิตติกร พูลภัทรชีวิน. (2560). 'ไม่มีใครสมบูรณ์แบบ และก็ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ'. สืบค้น 28 เมษายน 2566 จาก <https://www.workingtribes.com/post/nobodyperfect>
- ณัฐวัฒน์ ล่องทอง. (2557). การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (เพื่อความสุข (ใจ) ในการทำงาน). สืบค้น 28 เมษายน 2566 จาก <https://shorturl.asia/YJijw>

- ดาวนภา เกตุทอง. (2563). การกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองท้องถิ่น. วารสาร มจร เพชรบุรีปริทรรศน์, 3(2), 46-57.
- นวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์. (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2566). ทักษะผู้นำในการประเมินผลกระทบของสภาพแวดล้อมและปรับมาตรการแก้ไขให้สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลง. สืบค้น 28 เมษายน 2566 จาก <https://drpiyanan.com/2023/04/13/adaptive-leadership/>
- พิชญ์นิฐา พรหมศิลป์ และคณะ. (2558). บทบาทของผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, 3(2), 146-161.
- พวงชมพู โจนส์. (2559). การสร้างกระบวนการทางความคิด (Mindset) สำหรับบุคลากรในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา. วารสารธุรกิจปริทัศน์, 8(1), 1-9.
- ฤทธิรงค์ เกาฐีระ และคณะ. (2558). ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับระดับความสุขของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร. (รายงานการวิจัย). กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สุเมธ แสงนิ่มนวล. (2552). ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: ส เจริญ การพิมพ์.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2012). Leadership 2.0: Learn the secrets of adaptive leadership. San Diego, CA: Talent Smart
- Cojocar, B. (2009). Adaptive leadership: Leadership theory or theoretical derivative? Journal of Academic Leadership, 7(1), 1–7
- Hogan, T. J. (2008). The adaptive leadership maturity model. Organization Development Journal, 26(1), 55–61.
- Thomas, R. J. (2008). Crucibles of leadership: How to learn from experience to become a great leader. Boston, MA: Harvard Business Press.