

มุมมองการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ งานพัฒนาระบบ ในรูปแบบ  
ของสหราชอาณาจักร เทียบเคียงหนึ่งเชิงไทยพุทธ สู่การนำไปใช้\*  
Concepts of Change, Leadership and System Development,  
UK experience and Thai Buddhism Reflection to  
a way of delivery

ดร.กิตติ มโนคูน (Dr.Kitti Manokhoon)\*\*

‘การเปลี่ยนแปลง’ ‘ความเป็นผู้นำ’ และ ‘ตัวผู้นำ’ ดูเหมือนจะเป็นคำคุ้นเคยในแง่ขององค์ประกอบสำคัญสำหรับ **งานพัฒนาระบบ** หากได้เห็นความหมายของคำเหล่านี้ต่อประสบการณ์ในการสร้างสรรค์งานต่างๆ ณ สหราชอาณาจักร ร่วมกับการสะท้อนบางมุมมองเชิงพุทธในการจัดการเรื่องต่างๆ ก็น่าพอที่จะเรียนรู้และทำให้เกิดแง่มุมในการนำไปใช้พัฒนาระบบบางระบบในประเทศต่อไปได้บ้าง

โดเนลด์ สchon (Donald Schon) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การหายไปของเสถียรภาพ - the Loss of the Stable State” ไว้ว่า “เมื่อสังคมและสถาบันทั้งหมดของสังคม กำลังเข้าสู่การปรับตัว เราไม่สามารถคาดหวังเสถียรภาพใหม่ที่ยั่งยืนได้ตลอดไป... เราต้องเรียนรู้ที่จะเข้าใจ กำหนดทิศทาง มีบทบาท และจัดการกับการปรับตัวเหล่านั้น... เราต้องสร้างความสามารถเพื่อจัดการการปรับตัวทั้งของตัวเองและของสถาบันของเรา...” ความหมายอาจมองได้ในสังคมพุทธที่ว่าทุกสิ่งล้วนแต่เป็น “อนิจจัง-กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง-Stream of Change” มีการเกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป เป็นวัฏจักร ไม่ใช่เสถียรภาพอย่างที่คาดหวัง และ

---

\* เขียนขึ้นจากการเรียนรู้เรื่อง “ความเป็นผู้นำ” ที่สหราชอาณาจักรเป็นเวลา 2 สัปดาห์ในช่วงเดือนมิถุนายน 2554 ร่วมกับข้าราชการในกลุ่ม Talent Network (กลุ่มข้าราชการในระบบผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง : HIPPS ผู้นำคลื่นลูกใหม่: New Wave นักเรียนทุน : Thai Scholar และผู้บริหารระดับกลาง) ทำให้ได้สังเกต เรียนรู้ และวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบหลักการเป็นผู้นำ และหลักพุทธธรรม

\*\* วิศวกรโยธาชำนาญการ กรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม

เพราะสิ่งนี้เกิด สิ่งนั้นจึงเกิด ซึ่งอาจจะเห็นได้ว่าทั้งทางตะวันตกและทางตะวันออกต่างก็มีความเข้าใจอันดีต่อธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง แต่คำถามและความกลัวยังคงมีอยู่ในสังคม ยังคงไม่พร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้แบ่งรูปแบบการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสามประเภท คือ

1) รับมือกับการเปลี่ยนแปลง (Reacting to Change) คือ ยอมรับ มองหาคำแนะนำ ยอมจำนน และแก้ไขปัญหา

2) คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง (Anticipating Change) คือ มีการเตรียมการ ทำวิจัย ทบทวนความเห็น ประเมินความเสี่ยง บ่งชี้ข้อด้อย ข้อเด่น และ

3) กำหนดการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) คือ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม กลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สร้างแรงจูงใจ ปรึศความคาดหวัง เพิ่มมาตรฐาน หรือที่ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) กล่าวไว้ว่า “ทางที่ดีที่สุดในการทำนายอนาคต คือ การสร้างอนาคต -The best way to predict the future is to create it” หรือแม้แต่อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ (Albert Einstein) ได้มองการเปลี่ยนแปลงกับการแก้ไขปัญหาไว้ว่า “เราไม่สามารถแก้ปัญหาโดยใช้วิธีคิด วิธีเดียวกันกับตอนที่ปัญหาเกิดขึ้นได้ เราต้องเรียนรู้ที่จะมองโลกแบบใหม่ - No problem can be solved from the same level of consciousness that created it. We must learn to see the world anew” ดูเหมือนว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น การจัดการจะมีขึ้นเมื่อมีความกล้าที่จะเผชิญ ความพร้อมในการเตรียมรับมือ หรือแม้แต่ความริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่ง ‘ความเป็นผู้นำ’ อาจจะต้องถูกพิจารณา

การจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงในแง่ของ ‘ความเป็นผู้นำ’ อาจมองได้ 2 มุมโดย จูเลียน ริซเซลโล (Julian Rizzello) คือ

1) ความเป็นผู้นำที่เป็นความสามารถของ ‘ตัวผู้นำ’ แต่ละคน

2) ‘ความเป็นผู้นำ’ ที่เป็นการร่วมกันพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำในส่วนบุคคลๆ ส่วนในระบบ

ซึ่งการพัฒนาจะแตกต่างกัน โดยในแบบที่ 1 จะมุ่งเน้นการปรับปรุงศักยภาพของตัวผู้นำนั้นๆ ซึ่งอาจจะทำให้มองข้ามการพัฒนาในส่วนอื่นของหน่วยงาน มีความคาดหวังว่าผู้นำจะต้องสมบูรณ์แบบ และการกระทำเป็นความรับผิดชอบของคน

อยู่ตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว ขณะที่แบบที่ 2 คือการเรียนรู้ ความหลากหลาย และโอกาส เพื่อนำไปพัฒนาวิธีการรับมือกับปัญหาและความเปลี่ยนแปลงในแต่ละหน่วยย่อย ซึ่งจะเห็นว่าความเป็นผู้นำสามารถเกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร และใช้ความเป็นผู้นำโดยการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ หน้าที่อย่างเหมาะสม เพราะเมื่อปฏิบัติหน้าที่โดยภาวะผู้นำได้เหมาะสมในแต่ละหน้าที่ย่อย ก็ส่งผลรวมในการขับเคลื่อนระบบที่มีประสิทธิภาพ

ทางพุทธอาจเห็นความเกี่ยวเนื่องของ ตัวผู้นำและภาวะความเป็นผู้นำ กับคำว่า ‘อตฺตา - อนตฺตา’ คือความมีตัวตน กับ ความไม่ใช่ตัวตน ในแบบที่ 1 เป็นการสร้างอตฺตาขึ้นเต็มที่แก่ตัวผู้นำ ถ้าได้ผู้นำที่สมบูรณ์แบบก็จะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางเจริญ แต่ถ้าได้ผู้นำที่มีความอยากต่อกิเลสของตนเต็มที่ ก็อาจจะทำให้หน่วยงานหรือระบบเข้าสู่ความเสื่อมได้ ในแบบที่ 2 เป็นการมองระบบ และการเปลี่ยนแปลงในเชิงส่วนรวม การปรับปรุงหรือการจัดการกับปัญหา ก็กระทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่ของตัวตนของผู้นำเพียงอย่างเดียว จากทั้งสองรูปแบบ ถ้าหากเห็นความเกี่ยวเนื่อง ของ อตฺตา - อนตฺตา ตามนัย นี้ ก็อาจจะรู้ว่าไม่ว่าจะอยู่ที่ใดหรือตำแหน่งใดในองค์กร ทุกคนสามารถมีความเป็นผู้นำ ได้เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ หรือแม้ว่าอยู่ในตำแหน่งสูงสุดคือตัวผู้นำ ก็รู้ว่า ต้องไม่ประมาทและพยายามเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ เพราะไม่ว่าการตัดสินใจกระทำสิ่งใด ก็จะมีผลต่อคนส่วนใหญ่ ทำให้เกิดความเสื่อมหรือความเจริญได้ ตอนนี้อาจจะมามองกันว่า เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ต้องอาศัยความเป็นผู้นำในการจัดการ โดยจัดการให้ระบบเจริญไปในทางใด

‘การพัฒนาระบบ’ วิลเลียม บริดจ์ (William Bridge) เสนอรูปแบบไว้ว่า เมื่อระบบเจอการเปลี่ยนแปลง ต้องอาศัยความเป็นผู้นำ ในการจัดการ และเมื่อจัดการแล้วก็จะมีการปรับตัวอีก ดังนี้คือ เกิดขึ้น-ตั้งอยู่-ดับไป (New Beginning-Neutral Zone-Ending) แล้วก็เกิดขึ้นอีก หมุนไปปรับไป หากเราเข้าใจรูปแบบของการปรับตัวนี้ เราอาจจะเห็นแนวทางในการพัฒนาระบบ อย่างค่อยเป็นค่อยไปและถูกต้อง ก็จะทำให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาระบบขึ้นมาได้ เราอาจจะมองการพัฒนาระบบให้เจริญในหลักการอันลึกซึ้งทางพุทธคือการพัฒนาชีวิต (ระบบ) โดยไม่มี ‘ทุกข์’ คือการพัฒนาในเส้นทางที่ถูกต้อง ๘

ประการ หรือ มรรค ๘ ตามนัยของ 'ความถูกต้อง' ที่ท่านพุทธทาสได้ให้ไว้ตามใจความที่ว่า การกระทำใดก็ตามที่ทำแล้วก่อให้เกิดความ "สงบเย็นและเป็นประโยชน์" ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และสิ่งที่อยู่ระหว่าง ก็ถือว่าเป็นความถูกต้อง...

ดังนั้น ถ้าหากพิจารณาการพัฒนาระบบ (ทุกข) โดยใช้ความเป็นผู้นำ (อนัตตา) จัดการกับสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลง (อนิจจัง) ไปสู่ 'ความสงบเย็นและเป็นประโยชน์' (ความถูกต้อง) ระบบก็น่าจะถูกพัฒนาไปสู่ความเจริญ

เมื่อเรียนรู้และเปรียบเทียบ แล้วย้อนมองระบบในภาครัฐไทย ก็เกิดคำถามในการนำไปใช้ขึ้นมาบ้างว่า ความไม่เรียบร้อย ความไม่เป็นปกติ ความไม่เข้าใจ ความขัดแย้ง การต่อต้าน เกิดจากปัจจัยใดบ้าง เกิดจากการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่กะทันหัน เกิดจากตัวผู้นำ หรือเกิดจากตัวระบบ หรือเกิดจากทุกส่วนเนื่องกันและร่วมกับปัจจัยอื่นๆ แล้วอะไรจะเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา...

จะเป็นอย่างไร หากตัวผู้นำของหน่วยงานระดับต่างๆ ได้รับการคัดเลือกไม่เพียงแต่จากการพิจารณาของคณะกรรมการคัดเลือกฯ แต่มีอีกส่วนหนึ่งของการพิจารณา คือ การถูกเลือกจากคนที่อยู่ระดับเดียวกันและสายบังคับบัญชา ระดับต่างๆ... จะเป็นอย่างไร หากตัวผู้นำจะถูกคัดเลือกไม่เพียงแต่จากความรู้ความสามารถ ระยะเวลาการทำงานในระบบ แต่อีกทางก็คือ ได้รับการยอมรับจากผู้ทำงานด้วย เพื่อจะเป็นการแสดงความพร้อมในการนำองค์กรและเป็นการสร้างความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในทุกส่วนย่อย เนื่องด้วยทุกคนในองค์กรมีสิทธิ์ในการเลือกผู้นำ ทุกคนเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องสร้างการยอมรับต่อคนในองค์กร รังสรรค์ผลงานให้เป็นທີ່ประจักษ์และเป็นประโยชน์ไม่เพียงแต่ต่อคณะกรรมการฯ แต่ต่อคนส่วนใหญ่ การจะเป็นที่ยอมรับได้ การพัฒนาความรู้ความสามารถทั้งทางด้านลึกและกว้าง การมีเครือข่าย และการมีสภาวะความเป็นผู้นำต่อกลุ่มคนและองค์กรไปสู่ความเจริญ ล้วนแล้วน่าจะเป็นสิ่งจำเป็น... จะเป็นอย่างไร หากผู้นำถูกคัดเลือกมาในแนวทางนี้ ผู้นำอาจจะเป็นผู้ที่สมบูรณ์แบบ เป็นผู้นำเก่ง ผู้นำดีทั้งส่วนตัวและ 'โน้มนำ' มองและนำพากลุ่มคนและองค์กร พัฒนาไปสู่ความเจริญและถูกต้อง สร้างผลงานให้เกิดประโยชน์และสงบสุขทั้งภายในและภายนอก หรือไม่อย่างไร ... จะเป็นอย่างไร...