



บทวิจารณ์หนังสือ

Leadership for a Fractured World: How to Cross Boundaries, Build Bridges, and Lead Change

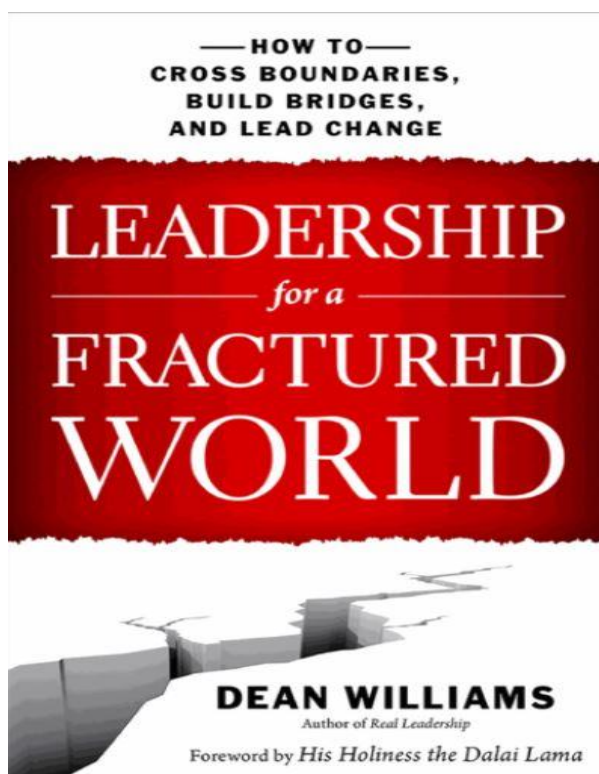
สุรศักดิ์ ชะมารัมย์

Surasak Chamaram

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

Department of Public Administration, Faculty of Law and Politics, Roi Et Rajabhat University

Corresponding author, e-mail: surasakchamaram@hotmail.com



ชื่อหนังสือ : *Leadership for a Fractured World: How to Cross Boundaries, Build Bridges, and Lead Change.*

ผู้แต่ง : Dean Williams

ผู้จัดพิมพ์ : Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

ปีที่พิมพ์ : 2015

ประวัติผู้เขียนโดยย่อ



ติน วิลเลียมส์ (Dean Williams) ทำงานที่วิทยาลัยจอห์น เอฟ.เคนเนดี (John F. Kennedy School of Government) มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ตั้งแต่ปี ค.ศ.1999 โดยดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการศูนย์ผู้นำโลก ณ ศูนย์ภาวะผู้นำสาธารณะ (the Center for Public Leadership) นอกจากนี้ ยังดำรงตำแหน่งเป็นประธานโครงการ การศึกษาสำหรับผู้บริหาร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงโลก (Global Change Agents) ตินมี ประสบการณ์การทำงานเกี่ยวข้องกับการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในภูมิภาคต่าง ๆ ของ โลก โดยเคยทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะที่ปรึกษาของประธานาธิบดีมาดากัสการ์ ใน กระบวนการปฏิรูปกรอบความเข้าใจและนวัตกรรมสำหรับการพัฒนาประเทศที่รวดเร็ว เป็น



ระยะเวลา 5 ปี และเป็นทีปึกษาด้านผู้นำให้แก่อัฐบาลของรัฐควีนส์แลนด์ ประเทศออสเตรเลียในกำกับการปฏิรูประบบการศึกษาจนประสบความสำเร็จ เป็นระยะเวลา 2 ปี โดยก่อนหน้านี้ เคยเป็นทีปึกษาให้กับรัฐบาลบรูไนในการปรับปรุงระบบงานข้าราชการพลเรือน เป็นทีปึกษาให้กับคณะกรรมการผลผลิตแห่งชาติของรัฐบาลสิงคโปร์ และเป็นผู้อำนวยกรโครงการภาวะผู้นำเพื่อสังคมสิงคโปร์ (Social Leadership Singapore program)

ดินเกิดและเติบโตที่ประเทศออสเตรเลีย เริ่มต้นทำงานเป็นพนักงานของบริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ (Ford Motor Company) ต่อมา ได้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีความเชี่ยวชาญในด้านภาวะผู้นำ และการพัฒนาองค์กร ดินมีผลงานการเขียนทางด้านภาวะผู้นำตีพิมพ์เผยแพร่สู่สาธารณะอย่างต่อเนื่องที่สำคัญ อาทิ เช่น Real Leadership: Helping People and Organizations Face Their Toughest Challenges (2005) ส่วนบทความที่ตีพิมพ์ได้แก่ Leadership in a Changing World: From Afghanistan to East Timor, the Challenges are Great." Leadership 2.1 (Spring 2002) เป็นต้น (Harvard Kennedy School, 2016)

ลักษณะทั่วไปของหนังสือ

หนังสือ Leadership for a Fractured World: How to Cross Boundaries, Build Bridges, and Lead Change ผู้เขียนขอแปลว่า ภาวะผู้นำสำหรับโลกที่แตกแยก วิธีการก้าวข้ามพรมแดน การสร้างสะพานเชื่อมประสาน และการนำการเปลี่ยนแปลง เล่มนี้เขียนขึ้นจากประสบการณ์ทางด้านภาวะผู้นำที่ผู้เขียนคลุกคลีอยู่ในวงการนี้มาอย่างยาวนาน เป็นหนังสือทั้งวิชาการและการถ่ายทอดเรื่องราวประสบการณ์ที่น่าอ่านเล่มหนึ่งสำหรับผู้ศึกษาที่กำลังศึกษาทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารธุรกิจ การบริหารการศึกษา การจัดการและศาสตร์อื่นๆที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เพราะผู้เขียนได้ดำเนินการถ่ายทอดเรื่องราวเรี่ยร้อยด้วยความเป็นไปเป็นลำดับขั้น โดยตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นไปสู่กระบวนการสุดท้ายของการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งในแง่ของหลักการและในแง่ปฏิบัติการ

กล่าวได้ว่าวัตถุประสงค์หลักของหนังสือเล่มนี้คือเพื่อเป็นแนวทางการเรียนรู้หลักการและวิธีการต่างๆ ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่เต็มไปด้วยความสลับซับซ้อน การที่จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การยังยั้งขอบเขต ความต้องการการเปลี่ยนแปลง รวมตลอดถึงประเด็นความท้าทายที่กำลังเผชิญหน้าของกลุ่มองค์กร และชุมชนได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม ซึ่งผู้เขียนหวังว่าจะเป็นแนวทางหนึ่งในการสรรค์สร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโลก ดังที่ผู้เขียนใช้คำว่า "Global Change Agents" ที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในกลุ่ม องค์กร และชุมชน ดังนั้น หนังสือเล่มนี้จึงสามารถใช้เป็นแนวทางทางหรือคู่มือสำหรับผู้บริหารองค์กร นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไปเกี่ยวกับองค์ความรู้ทางการพัฒนาภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี

องค์ประกอบของหนังสือ

การนำเสนอเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ค่อนข้างละเอียด และดำเนินการถ่ายทอดเรื่องราวอย่างเป็นขั้นตอน และเป็นระบบที่ชัดเจน โดยผู้เขียนได้แบ่งเนื้อหาการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนแรก การเตรียมการ (Preparation) ประกอบด้วย 2 บทคือ บทที่ 1 สิ่งทีภาวะผู้นำต้องเผชิญกับโลกที่แตกแยก และบทที่ 2 การวินิจฉัยการขยายพรมแดน การค้นหาว่ากลุ่มติดชะงักที่ไหนและอย่างไร ส่วนที่สอง ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ (Leadership in Action) ประกอบด้วย 4 บทคือ บทที่ 3 ก้าวข้ามพรมแดน การช่วยให้กลุ่มต่างๆ ที่แตกต่างกันร่วมมือกันแก้ปัญหา บทที่ 4 ทำลายพรมแดน การล้มเลิกวิถีปฏิบัติแบบเดิมๆ บทที่ 5 การเดินทางข้ามพรมแดน การสนับสนุนให้มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และบทที่ 6 การสร้างสะพานเชื่อมประสาน การเชื่อมประสานกลุ่มที่แตกแยกกลืนเข้าด้วยกัน และส่วนที่สาม การทำงานส่วนบุคคล (Personal Work) ประกอบด้วย 2 บทคือ บทที่ 7 การขยายพรมแดนส่วนบุคคลของคุณ และบทที่ 8 การทำให้ตัวคุณเองออกจากความแตกแยก รวมทั้งสิ้นมีจำนวน 8 บท เรียงตามลำดับดังนี้

บทที่ 1 สิ่งทีภาวะผู้นำต้องเผชิญกับโลกที่แตกแยก (What Leadership for a fractured World Entails)
ในบทนี้ ผู้เขียนได้กล่าวถึงประเด็นว่าทำไมโลกใบนี้จึงเป็นสถานที่ที่บาค้างและแตกแยก ซึ่งได้อธิบายให้เห็นว่าวัฒนธรรมกลุ่มที่เคลื่อนไปในเรื่องนิสัยของการคิดและความร่วมมือ การแก้ปัญหาและงานในเชิงสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับความท้าทายที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันนั้นเป็นอย่างไร นอกจากนั้น ในบทนี้ยังได้อธิบายให้เห็นว่าทำไมภาวะผู้นำแบบผู้ยิ่งใหญ่ (big man leadership) คือมีการแสดงออกถึงความโดดเด่น การปกครอง จึงไม่มีความยั่งยืนเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน และนั่นก็คือเหตุผลที่ทำไมผู้นำการเปลี่ยนแปลงโลก (Global Change Agents) จึงเป็นสิ่งจำเป็น

บทที่ 2 การวินิจฉัยการขยายพรมแดน การค้นหาว่ากลุ่มติดชะงักที่ไหนและอย่างไร (Diagnostic Boundary Spanning: Discovering Where and How Groups Get Stuck) ในการฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำให้มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโลกจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยการขยายพรมแดน การวิเคราะห์และการก้าวข้ามพรมแดนเพื่อค้นหาลักษณะต่างๆของความซับซ้อนของความท้าทาย และเรียนรู้ว่ากลุ่มติดชะงักที่ไหนและอย่างไร ดังนั้น ในบทนี้ ผู้เขียนจึงแสดงให้เห็นถึงการวินิจฉัยการทำงานว่าจำเป็นจะต้องชี้ให้เห็นว่าความแตกแยกอยู่ตรงไหนและทำไมจึงมีอยู่ ซึ่งเป็นการสำรวจว่าวิธีการปฏิบัติทางวัฒนธรรม ค่านิยมที่ศักดิ์สิทธิ์ การเสริมสร้างขอบเขตของกลุ่ม รวมถึงอุปสรรคต่อการพึ่งพากันในการแก้ปัญหาเป็นอย่างไร นอกจากนี้ ยังได้นำเสนอกรอบการวินิจฉัยสำหรับการวิเคราะห์พลวัตของกลุ่ม และการกำหนดคุณสมบัติการปรับตัวและการปรับตัวผิดของพฤติกรรมกลุ่ม คุณสมบัติของกลุ่มที่ปรับตัวผิดจะต้องดำเนินการแก้ไข ในขณะที่คุณสมบัติการปรับตัวสามารถยกระดับเพื่อสนับสนุนการทำงานของการทำงานของการแก้ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงได้

บทที่ 3 ก้าวข้ามพรมแดน การช่วยให้อุปสรรคต่างๆที่แตกต่ากันร่วมมือกันแก้ปัญหา (Crossing Boundaries: Helping Different Groups Address Interdependent Problems) การทำให้เป็นภาวะผู้นำสำหรับโลกที่แตกแยกนั้นจะต้องก้าวข้ามพรมแดนเพื่อให้กลุ่มที่หลากหลายมีส่วนร่วมในงานแก้ไขปัญหและความเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติ ได้แก่ มิติพรมแดนด้านความเป็นมืออาชีพ ด้านโครงสร้าง ด้านวัฒนธรรม ด้านศาสนา ด้านภูมิศาสตร์ ด้านเศรษฐกิจ ด้านชนชั้น และด้านเผ่าพันธุ์ ในบทนี้ ผู้เขียนได้นำเสนอประเด็นความท้าทายของภาวะผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะของการก้าวข้ามพรมแดน ภาวะผู้นำจะต้องก้าวข้ามพรมแดนที่หลากหลายเพื่อระดมกลุ่มที่มีความหลากหลายในการรับมือกับปัญหาที่ต้องพึ่งพากัน การก้าวข้ามพรมแดนไม่ใช่เรื่องง่ายหรือเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งอาจจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้

บทที่ 4 ทำลายพรมแดน การล้มเลิกวิธีปฏิบัติแบบเดิมๆ (Busting Boundaries: Breaking Up Maladaptive Practices) ในบทนี้ ผู้เขียนกล่าวว่า บางครั้งงานของภาวะผู้นำก็จำเป็นจะต้องทำลายพรมแดนของกลุ่มตนเพื่อให้ระบบมีความเป็นอิสระอันจะทำให้เกิดการตอบสนองที่ดีขึ้นต่อความท้าทายทั้งภายในและนอกที่คุกคามกลุ่ม ความท้าทายของภาวะผู้นำในการทำลายพรมแดน พรมแดนจะช่วยเสริมสร้างค่านิยม ลักษณะนิสัย และการปฏิบัติของกลุ่ม อาจจะดูเป็นเหมือนกำแพงที่สกัดกั้นความสามารถของผู้อื่นในการมองเห็น และการตอบสนองต่อความเป็นจริงของเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลง การคุกคามใหม่ และโอกาสที่น่าตื่นเต้น สมาชิกในกลุ่มอาจจะไม่ได้พิจารณาพรมแดนว่าเป็นข้อจำกัด แต่ควรมองเป็นเกราะป้องกันที่ช่วยให้พวกเขาจะยังคงทำในสิ่งที่พวกเขาเคยได้ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น งานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการท้าทายพรมแดนกลุ่มของตนเอง ช่วยให้ผู้คนชื่นชมในสิ่งที่เป็เดิมพันของกลุ่ม หากว่ายังไม่มีเปลี่ยนแปลง ก็ทำงานช่วยให้พวกเขาจัดการปฏิบัติต่างๆเหล่านี้ที่เป็นตัวบั่นทอนความสามารถในการเชื่อมต่อประสานกัน การปรับตัว รวมทั้งการประสบความสำเร็จ

บทที่ 5 การเดินทางข้ามพรมแดน การสนับสนุนให้มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Transcending Boundaries: Promoting Creative Problem Solving) การทำงานที่เป็นการเดินทางข้ามพรมแดนถือเป็นกระบวนการสำรวจ การทดลอง การผจญภัยที่อาจปราศจากเครื่องการันตีความสำเร็จใดๆ แต่ก็อาจมีความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จอย่างน่าทึ่งเช่นเดียวกัน ดังเช่นที่ผู้เขียนยกตัวอย่างกรณีเว็บไซต์ขององค์การนาซา (NASA) ที่ประกาศว่า มนุษย์มักจะถูกขับเคลื่อนให้สำรวจในสิ่งที่ไม่รู้อยู่เสมอ การค้นพบโลกดวงใหม่ การผลักดันพรมแดนข้อจำกัดทางวิทยาศาสตร์และเครื่องมือต่างๆ และยังคงเดินทางฝ่าผืนลึกลับต่อไป ในบทนี้ ผู้เขียนนำเสนอความท้าทายของภาวะผู้นำในการเดินทางข้ามพรมแดน การเดินทางข้ามพรมแดนเป็นการทำงานเชิงสร้างสรรค์อย่างหนึ่งที่ช่วยให้กลุ่มออกจากสภาพความคุ้นเคย และให้เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิประเทศที่ไม่คุ้นเคยด้วยจิตวิญญาณแห่งการสำรวจ การทดลอง และการค้นพบ ซึ่งรวมถึงการควบคุมอำนาจของความหลากหลายเพื่อดึงเข้ามามีส่วนร่วมในนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดการแก้ไขปัญหที่แปลกใหม่และก้าวหน้ากว่าเดิม

บทที่ 6 การสร้างสะพานเชื่อมประสาน การเชื่อมประสานกลุ่มที่แตกแยกลึกเข้าด้วยกัน (Building Bridges: Connecting Groups Divided by Deep Fractures) ในบทนี้ ผู้เขียนนำเสนอความท้าทายของภาวะผู้นำในการสร้างสะพานเชื่อมประสานระหว่างกลุ่มต่างๆ ความเป็นปฏิกิริยา ในความเป็นจริงก็คือกลุ่มที่มีความแตกต่างมักจะปิดบังอำพรางบางอย่างต่ออีกกลุ่ม ซึ่งนั่นอาจเป็นสาเหตุหรือทำให้เกิดการแบ่งแยกระหว่างกลุ่มขึ้นได้ บาทผลจะต้องได้รับการเยียวยา การปิดบังอำพรางจะต้องถูกทำให้ลดลงไป สัมพันธภาพจะต้องสร้างขึ้นใหม่ รวมทั้งการทำงานแบบร่วมมือกันในรูปแบบของอนาคตร่วมกันจะต้องเริ่มต้นเกิดขึ้น

บทที่ 7 การขยายพรมแดนส่วนบุคคลของคุณ (Expanding Your Personal Boundaries) ในบทนี้ ผู้เขียนอธิบายถึงวิธีการขยายขอบเขตส่วนบุคคลของคุณเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในภาวะผู้นำสำหรับโลกที่บ้าคลั่งและแตกแยก



ภาวะผู้นำจะต้องมีส่วนทำให้คนอื่นขยาย และก้าวข้ามพรมแดน หากไม่ได้ทำเช่นนั้น แล้วจะนำได้อย่างไร การขยายพรมแดนส่วนบุคคลเป็นเรื่องเกี่ยวกับการขยายความคิดของคุณเพื่อให้ความสำคัญต่อการมองโลกในรอบด้าน การพัฒนาภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมและทางศีลธรรม รวมถึงการเสริมสร้างขีดความสามารถของคุณในการทำงานในสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อน วุ่นวาย และมีความหลากหลายได้เป็นอย่างดี

บทที่ 8 การทำให้ตัวเองออกจากความแตกแยก (Keeping Yourself from Fracturing) ในบทสุดท้ายนี้ ผู้เขียนกล่าวถึงวิธีการที่จะทำให้ตัวเองออกจากความแตกแยก หรือการยอมจำนนยกธงขาวให้กับความเครียดของการนำในโลกที่เต็มไปด้วยความบ้าคลั่ง ในการฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำให้เห็นถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงโลกนั้นอาจต้องประสบความเหน็ดเหนื่อย ลำบาก บางทีอาจล้มเลิกไป ความรับผิดชอบก็มีลักษณะเช่นเดียวกันกับความเสี่ยงและอันตรายที่ไม่สามารถแยกออกจากการทำงานได้ แต่คุณสามารถเพิ่มขีดความสามารถ ความมีประสิทธิภาพ และความยืดหยุ่นในการที่จะต้องเผชิญกับความท้าทายเหล่านี้ได้ ความท้าทายส่วนตัวของคุณไม่ได้เป็นเพียงเพื่อให้เกิดความอยู่รอด แต่ให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และเพื่อให้ได้พบกับความสุขและความพึงพอใจในการทำงานที่มีเกียรตินี้ ซึ่งก็จะทำให้โลกเป็นสถานที่ที่ดีขึ้นได้

ความคิดเห็นของผู้แนะนำหนังสือ

หนังสือ *Leadership for a Fractured World: How to Cross Boundaries, Build Bridges, and Lead Change* (ภาวะผู้นำสำหรับโลกที่แตกแยก วิธีการก้าวข้ามพรมแดน การสร้างสะพานเชื่อมประสาน และการนำการเปลี่ยนแปลง) ซึ่งเขียนโดยดีน วิลเลียมส์ (Dean Williams) เป็นหนังสือที่ช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวทางและกระบวนการการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) ได้อย่างเป็นระบบที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีส่วนช่วยขยายความคิดความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อมโยงของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละบทอีกด้วย หนังสือเล่มนี้จึงเปรียบเสมือนเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) ที่ดีอีกเล่มหนึ่งที่มีการใช้สำนวนภาษาที่ชวนให้น่าอ่าน และน่าติดตาม มีการสอดแทรกประเด็นตัวอย่างสำคัญๆ ประกอบการอธิบาย พร้อมทั้งแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติอยู่เป็นระยะๆ ในแต่ละเรื่องที่น่าสนใจ ทำให้ผู้อ่านได้เห็นแนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งทำให้สามารถนำไปปรับใช้ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้บริหาร นักพัฒนาศักยภาพมนุษย์ นักศึกษา หรือผู้สนใจทั่วไปที่มีความสนใจในด้านภาวะผู้นำ และต้องการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับกลุ่ม องค์กร และชุมชน จึงควรที่จะได้อ่าน ทำความเข้าใจ และศึกษาหนังสือเล่มนี้ อย่างจริงจัง เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางหรือช่องทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Dean Williams. (2015). *Leadership for a Fractured World: How to Cross Boundaries, Build Bridges, and Lead Change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Harvard Kennedy School. (2016). *Faculty & Staff Directory: Dean Williams* [online]. Retrieved August 18, 2016, from: <https://www.hks.harvard.edu/about/faculty-staff-directory/dean-williams>.