

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในระบบราชการ 4.0

มนวดี จันทิมา

นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ

สำนักงาน ก.พ.ร.

รัฐบาลได้มีนโยบายในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน หรือที่รู้จักกันว่า ไทยแลนด์ 4.0 หรือประเทศไทย 4.0 นั้น ระบบราชการก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนและปฏิรูปเพื่อรองรับและส่งเสริมไทยแลนด์ 4.0 ด้วยเช่นกัน เพื่อรองรับนโยบายประเทศไทย 4.0 ภาครัฐ หรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) นั่นคือ “ระบบราชการ 4.0” ซึ่งหมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ เพื่อพลิกโฉม (transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นที่ยิ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) ดังนี้



เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government)

คือ การทำงานต้องเปิดเผยและโปร่งใส เปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วม โอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองไปให้ภาคส่วนอื่นดำเนินการแทน จัดโครงสร้างการทำงานเป็นแนวระนาบ มากกว่าสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง และเชื่อมโยงการทำงานราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน

ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen - Centric Government)

ทำงานโดยมองไปข้างหน้า (คิดเสมอว่าประชาชน จะได้อะไร) มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาให้ประชาชน ให้บริการเชิงรุก ไม่ต้องรอให้ประชาชนมาขอความช่วยเหลือ จัดบริการ สาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน

มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) การทำงานต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเตรียมการล่วงหน้า นำองค์ความรู้ที่เป็นสหสาขาวิชามาสร้างนวัตกรรมหรือประยุกต์เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา ปรับตัวให้เป็นสำนักงานที่ทันสมัยมีขีดสมรรถนะสูง และทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ ระบบราชการ 4.0 จะต้องประกอบด้วยปัจจัยอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

- 1) การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานจากการประสานงานกัน (Coordination) หรือทำงานด้วยกัน (Cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (Collaboration)

เป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ “ประชารัฐ” 2) **การสร้างนวัตกรรม (Innovation)** เป็นการคิดค้นและหาวิธีการ หรือศึกษาเรื่องใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดผลกระทบใหญ่ต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพโดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม 3) **การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization)** เป็นการผสมผสานการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ อุปกรณ์ สมาร์ทโฟน และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานร่วมกัน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และทุกช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัยและประหยัด

หัวใจสำคัญที่สุดของการดำเนินการในครั้งนี้ คือ การปรับตัวและพัฒนาของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (mindset) และการเพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ได้

การเป็นผู้หน้าที่ดีสามารถสร้างได้ หากแต่ต้องผ่านขั้นตอนหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทั้งด้านจิตใจ แนวคิด ทักษะ ประสบการณ์ เรียกได้ว่าเป็นการพัฒนาทั้งความฉลาดทางเชาว์ปัญญา IQ (Intelligence Quotient) และความฉลาดทางอารมณ์ EQ/EI (Emotional Quotient/Intelligence)

ความฉลาดทางสติปัญญา IQ (Intelligence Quotient) เป็นสิ่งที่มีติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยเป็นความฉลาดทางด้านการคิด การใช้เหตุผล การคำนวณ ความจำ และการเชื่อมโยง ซึ่งสามารถวัดและประเมินออกมาเป็นค่าที่แน่นอนได้ ดังนั้น ในบทความนี้

ผู้เขียนจะบรรยายถึงอีกด้านของเหรียญ นั่นคือ การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (EI : Emotional Intelligence) ซึ่งเป็นหัวข้อที่ได้รับการอบรมในหลักสูตร “Advanced Public Management and Leadership” ณ ประเทศไอร์แลนด์ โดยผู้เขียนได้เรียนรู้ทักษะสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ (EI : Emotional Intelligence) ที่ผู้นำควรมี ดังนี้

1. **“รู้ตนเอง”** : พื้นฐานที่สำคัญที่สุดของ Emotional Intelligence คือต้อง “รับรู้” ในภาวะอารมณ์ของตนเอง เหตุคืออะไร แล้วจะแสดงหรือโต้ตอบสิ่งที่เป็นสาเหตุนั้นได้อย่างไร ผู้นำที่เก่งหลายคน มักจะมีความสามารถในการ “รับรู้” ที่สูงมาก ทำให้สามารถจัดการกับสภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา และหาทางจัดการหรือตอบโต้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงข้ามกับ “ผู้นำ” ที่เวลามีสภาวะอารมณ์เกิดขึ้นแล้วไม่สามารถ “รู้ตน” ได้เร็วก็มักจะไม่สามารถจัดการอารมณ์บางตัวออกไปได้ ทำให้ไปเบรคความสัมพันธ์ของคน หรือไปเพิ่มสิ่งที่เรียกว่า “ความไม่ไว้วางใจ” แม้จะไม่ตั้งใจ

2. **“รู้ผู้อื่น”** : ยิ่ง “ผู้นำ” รู้ตนเองมากเท่าไร เขายังพัฒนาทักษะที่จะ “รับรู้ในภาวะอารมณ์ของผู้อื่น” มากขึ้นเท่านั้น

3. **“ฟังเป็น”** : คนจำนวนมากชอบตกเรื่องการตอบโต้สิ่งเร้าที่เข้ามาในชีวิต ด้วยเหตุผลที่ว่าตัวเรามักคิดว่าตนมีความคิดและความรู้ที่ถูกต้อง “พูด” หรือ Action เสียมากกว่าการ “ฟังผู้อื่นอย่างเข้าใจ” ดังนั้น ผู้นำที่มี Emotional Intelligence สูง มักระวังตัวเสมอให้ตัวเองไม่ได้แค่ฟังเรื่องราวที่คนอื่นพูดในมุมของ Content หรือ Context เท่านั้น ผู้นำที่มี

Emotional Intelligence สูงจะเชื่อว่าอารมณ์และความรู้สึกที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังนั้นสำคัญมากกว่าคำพูดที่ผู้พูดพูดออกมา

4. “**รู้ถึงอารมณ์ของสภาพแวดล้อม**” : ผู้นำที่ดีจะต้องไม่รับรู้เรื่องราวเพียงแค่ผู้ที่จะมาสนทนาต่อหน้าเท่านั้น แต่ต้องสามารถเลือกและรับรู้อารมณ์ และความรู้สึกของบรรยากาศในสถานที่ทำงานในชีวิตประจำวันได้ด้วย ทั้งนี้ มักมีหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออารมณ์ที่เกิดและเปลี่ยนแปลงในที่ทำงาน บ้างก็เป็นความรู้สึกในแง่ของงาน บ้างก็เรื่องครอบครัวของทีมงาน บ้างก็เป็นข่าวลือต่าง ๆ ที่กระทบต่อความรู้สึกปลอดภัยของทีมงานจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิด ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่ “ผู้นำ” ต้องสามารถปรับความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

5. “**ความสามารถคาดการณ์ว่าผู้อื่นจะแสดงอารมณ์หรือกระทำสิ่งใดออกมา พร้อมโต้ตอบได้อย่างเหมาะสม**” : ผู้นำที่มี Emotional Intelligence ที่สูงจะสามารถคาดการณ์ในสิ่งที่ผู้อื่นจะแสดงออกในแต่ละสถานการณ์ได้ โดยเฉพาะกรณีที่มีการโต้ตอบจากผู้อื่นที่จะสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้น

นอกจากทักษะความฉลาดทางอารมณ์แล้ว การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นต้องมีคุณสมบัติในการปรับตัว “**Adaptability Skill**” โดยมีคำพูดเกี่ยวข้องที่น่าสนใจเกี่ยวกับเรื่องการปรับตัวคือ “**If you always do what you always did, you will always get what you always got**” หมายถึง ถ้าคุณทำในสิ่งเดิม ๆ ที่เคยทำ คุณก็จะได้รับผลลัพธ์อย่างเดิม ๆ ที่เคยได้

จะเห็นได้ว่า หากผู้นำเริ่มคิดที่จะปรับ สิ่งที่จะตามมา ก็จะเริ่มเปลี่ยนตาม ถึงแม้การลองทำในสิ่งใหม่ ๆ อาจจะยากในครั้งแรก แต่หากได้ลองทำแล้ว ก็มักจะพบว่าผลที่เกิดขึ้นคุ้มค่ากับที่ได้ลอง (a good leader should move from comfort zone to zone of learning)

ผู้เขียน ในฐานะข้าราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. เห็นว่าการพัฒนาระบบราชการในปัจจุบัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้าง “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)” เพื่อเป็นฟันเฟืองในการช่วยขับเคลื่อนองคาพยพของระบบราชการ สู่ ระบบราชการ 4.0 อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีข้อเสนอให้

สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ. ร่วมมือพัฒนาหลักสูตรในการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ จนถึงระดับผู้บริหาร

จัดให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างส่วนราชการ (Change Agent Internship : Intra Vs. Inter-Ministries Program) โดยอาจเริ่มจากการแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในกระทรวงก่อน เพื่อเป็นการเรียนรู้งาน จากนั้นอาจขยายผลสู่การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างส่วนราชการ เพื่อพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จัดให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับภาคเอกชน (Change Agent Internship : Private Sector Program) เพื่อให้ข้าราชการได้เรียนรู้และเข้าใจความต้องการ/บริบทของภาคเอกชน ตลอดจนเรียนรู้วิธีการทำงาน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาระบบราชการให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการให้ประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน เพื่อแลกเปลี่ยนบทเรียน
ที่ได้จากการดำเนินงาน ตลอดจนวิธีการแก้ไขปัญหา (KM Session :
Communication of Practice (COP))

การเริ่มต่อจิ๊กซอว์จากจุดเล็ก ๆ (การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของแต่ละหน่วยงาน) พัฒนาสู่ภาพระบอบราชการที่สมบูรณ์ นับเป็น
“การร่วมมือร่วมใจกันทำงาน โดยปราศจากการมีตัวตนของแต่ละ
หน่วยงาน” ดังความสำเร็จของการทำงานแบบทีมหมูป่าที่เกิดขึ้นเป็นที่
ประจักษ์ในสายตาของชาวโลก