

ภาวะผู้นำในระดับหัวหน้างานของกรมควบคุมมลพิษ

วานิช สวาโย

กรมควบคุมมลพิษ

ปัญหามลพิษและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันกำลังทวีความรุนแรงขึ้น เป็นลำดับ สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ส่งผลให้ปัญหามลพิษในหลาย ๆ ด้าน จำเป็นต้องมีการแก้ไขโดยเร่งด่วน อาทิ ขยะมูลฝอย มลภาวะทางน้ำ มลภาวะทางอากาศ ซึ่งการป้องกันและแก้ไขปัญหามลพิษ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการดำเนินงานแบบบูรณาการ เพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น การบริหารจัดการภายในองค์กร ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนารูปแบบการดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์ของยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐต้องมีการพัฒนาบุคลากร และปรับปรุงการบริหารจัดการ และกระบวนการทำงานภายในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อประเทศชาติมากที่สุด

จากการเข้ารับการฝึกอบรมของผู้เขียนในหลักสูตร “การบริหารจัดการภาครัฐ และภาวะความเป็นผู้นำ” ภายใต้ทุนฝึกอบรมสำหรับผู้มีศักยภาพสูง (Talent Network) ประจำปี 2561 ณ National Graduate Institute for Policy Studies (GRIPS) ประเทศญี่ปุ่น โดยมีกรอบหลักสูตรประกอบด้วย การบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนาภาวะผู้นำ และหลักธรรมาภิบาล

ทำให้ผู้เขียนได้รับความรู้ ความเข้าใจ จากการฝึกอบรม ในรูปแบบ การรับฟังการบรรยาย การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างนักวิชาการ คณาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และประสบการณ์การศึกษาดูงานของ หน่วยงานต่างๆ ในประเทศญี่ปุ่น ประกอบด้วย เนื้อหาสาระในเรื่องภาวะ ความเป็นผู้นำ ธรรมาภิบาล การบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร ทีมงาน รวมทั้งนโยบายและการบริหารจัดการภาครัฐของ ประเทศญี่ปุ่น ทั้งในประเด็นด้านเศรษฐกิจ การคลัง การเมือง การปกครอง ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การสาธารณสุข การคมนาคม การเกษตร กรรม การศึกษา อุตุสัทธรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ในส่วนของการศึกษาดูงานได้มีโอกาสเดินทางไปจังหวัดเกียวโต (Kyoto Prefecture) และจังหวัดนารา (Nara Prefecture) เพื่อเข้าเยี่ยมชมและ รับฟังการบรรยาย และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในการบริหารจัดการจังหวัด และเมืองในระดับท้องถิ่นในด้านต่างๆ ทั้งเรื่อง วัฒนธรรม การท่องเที่ยว ชุมชน เศรษฐกิจ การสุขภาพ สิ่งแวดล้อม การคมนาคม การเมือง การปกครอง ซึ่งผู้เขียนได้นำความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ การดูงานที่ได้รับจากการฝึกอบรมดังกล่าว มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิด ประโยชน์ในการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับหัวหน้างานของกรมควบคุมมลพิษ โดยพิจารณาจากข้อมูลเกี่ยวกับ องค์กรและบทบาทของหัวหน้างาน โดยนำคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ดีมา ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานของกรมควบคุม มลพิษเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร และปรับปรุงการบริหารจัดการ และ กระบวนการทำงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจ และ

นโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสอดคล้องต่อความต้องการของประชาชนและสังคมต่อไป

ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร

กรมควบคุมมลพิษ เป็นหน่วยงานระดับกรมสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นหน่วยงานด้านวิชาการ มีบทบาทและภารกิจหลักตามบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องในพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 โดยมีภารกิจหลักในการกำหนดนโยบาย วางแผน และผลักดันยุทธศาสตร์การจัดการมลพิษของประเทศไปสู่การปฏิบัติ พัฒนามาตรฐาน มาตรการ และเกณฑ์ปฏิบัติ ในการควบคุมมลพิษที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีการควบคุมมลพิษ รวมทั้งประสานความร่วมมือ และดำเนินการตามพันธกรณีระหว่างประเทศ รวมทั้งกำกับ ดูแล ให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐาน มาตรการควบคุมมลพิษ และรายงานผลต่อสาธารณะ ทั้งนี้ กรมควบคุมมลพิษ มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) เสนอความเห็นเพื่อจัดทำนโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติด้านการควบคุมมลพิษ
- 2) เสนอแนะการกำหนดมาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อมและมาตรฐานควบคุมมลพิษจากแหล่งกำเนิด
- 3) จัดทำแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมและมาตรการในการควบคุมป้องกัน และแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมอันเนื่องมาจากภาวะมลพิษ
- 4) ติดตามตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อมและจัดทำรายงานสถานการณ์มลพิษ

5) พัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการที่เหมาะสมสำหรับระบบต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการกากของเสีย สารอันตราย คุณภาพน้ำ อากาศ ระดับเสียง และความสั่นสะเทือน

6) ประสานงานและดำเนินการเพื่อฟื้นฟูหรือระงับเหตุที่อาจเป็นอันตรายจากมลพิษในพื้นที่ที่มีการปนเปื้อนมลพิษ และประเมินความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม

7) ให้ความช่วยเหลือและคำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดการมลพิษ

8) ประสานความร่วมมือกับต่างประเทศและองค์กรระหว่างประเทศในการจัดการมลพิษ

9) ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องร้องทุกข์ด้านมลพิษ

10) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ ด้านการควบคุมมลพิษและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

11) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

กรมควบคุมมลพิษ เป็นหน่วยงานหลักในการควบคุม ป้องกัน ลดและแก้ไขปัญหามลพิษเพื่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีของประเทศ จึงมีนโยบายและทิศทางการบริหารงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

1) ป้องกัน ควบคุม มลพิษจากการปฏิบัติงาน เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

2) ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนด ด้านสิ่งแวดล้อม

- 3) ส่งเสริมสภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน
- 4) เป็นผู้นำในการใช้สินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) ปรับปรุงและพัฒนาการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ
- 6) ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อม

โครงสร้างกรมควบคุมมลพิษ กรมควบคุมมลพิษ ประกอบด้วย สำนัก กอง ฝ่าย ดังนี้ (1) สำนักจัดการกากของเสียและสารอันตราย (2) สำนักจัดการคุณภาพน้ำ (3) สำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียง (4) สำนักงานเลขานุการกรม (5) กองแผนงานและประเมินผล (6) กองนิติการ (7) ฝ่ายตรวจและบังคับการ (8) ฝ่ายคุณภาพสิ่งแวดล้อมและห้องปฏิบัติการ (9) กลุ่มงานตรวจสอบภายใน (10) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และ (11) ศูนย์ประสานงานเพื่อบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

บทบาทของหัวหน้างาน

บทบาทและภารกิจของกรมควบคุมมลพิษตามบทบัญญัติของ พ.ร.บ.สิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านการควบคุมมลพิษโดยเฉพาะ เอื้อประโยชน์ สนับสนุนและผลักดันการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีอำนาจตามกฎหมายที่มีอยู่เดิม และอุดช่องว่างในกรณีที่ไม่มีความหมายใดบัญญัติไว้เป็นการเฉพาะ ดังนั้น บุคลากรในระดับหัวหน้างานของกรมควบคุมมลพิษ จึงถือว่าเป็นกลุ่มเป้าหมาย

สำคัญขององค์กรในฐานะเป็นผู้เชื่อมกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งกลุ่มบุคลากรที่เป็นหัวหน้างานถือว่าเป็นผู้บริหารระดับกลางที่กำลังจะก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไปในอนาคตจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำ สมรรถนะในการบริหารงาน บริหารบุคคล ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหาหลุมพืดของประเทศได้อย่างเหมาะสมและเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ โดยทั่วไปหัวหน้างานในองค์กรภาครัฐจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ดังนี้

1) เป็นผู้เชื่อมกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติงาน โดยการนำนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงแปลงไปสู่การปฏิบัติงานด้วยการสื่อสารและถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรไปยังเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและชัดเจน เนื่องจากงานในการป้องกันและแก้ไขปัญหาหลุมพืดในปัจจุบันเป็นงานที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน จำเป็นต้องใช้กฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที

2) เป็นผู้สร้างทีมงาน สร้างความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้กระบวนการทำงานภายในหน่วยงานสามารถขับเคลื่อนภารกิจและนโยบายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสอดคล้องต่อความต้องการของประชาชนและสังคม และสามารถก้าวเดินไปในทิศทางเดียวกันและร่วมเป็นทีมเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) เป็นผู้สร้างแรงจูงใจและการไกล่เกลี่ยในการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับบนและระดับล่าง โดยต้องใช้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความสามารถในการเมืองการปกครอง ตลอดจนต้องมีพันธมิตร

ในการทำงาน สามารถบูรณาการความหลากหลายของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4) เป็นผู้เสริมสร้างศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งในรูปแบบการให้คำชี้แนะ คำแนะนำ การเป็นที่ปรึกษา การเป็นเพื่อนช่วยคิดเพื่อพัฒนาความสามารถของทีมงานได้เรียนรู้ ตระหนักในตัวเองและเปลี่ยนแปลง และลงมือทำด้วยความคิด ความถนัด ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

ผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้เขียนสามารถสรุปลักษณะภาวะผู้นำจากความรู้ที่ได้รับจากการบรรยาย Leadership for the 21st Century ของ Prof. Masahiro Horie, GRIPS ได้ดังนี้

1. Bureaucratic Leadership เป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่ผู้นำทำงานตามกฎ ระเบียบ แบบแผน หรือ วิถีปฏิบัติที่เป็นธรรมเนียมขององค์กรอย่างเข้มงวด ภาวะผู้นำลักษณะนี้จะเหมาะสมกับงานที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ วัตถุอันตราย ความเสี่ยงสูง หรือกับเงินจำนวนมาก ภาวะผู้นำแบบนี้มีประโยชน์ในการควบคุมลูกจ้างที่ทำงานประจำ แต่จะมีผลน้อยกับทีม หรือองค์กรที่ต้องการความยืดหยุ่น การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างนวัตกรรมใหม่

2. Transformational Leadership เป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่ผู้นำมีลักษณะนำการเปลี่ยนแปลง (transform) มีความชัดเจนทางด้านอารมณ์และพฤติกรรม ภาวะผู้นำลักษณะนี้เป็นผู้นำที่มีความสามารถด้านการสื่อสารดี เข้าใจผู้อื่น มีความน่าเชื่อถือ และมีความเป็นตัว

ของตัวเองสูง จึงเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยสามารถที่จะโน้มน้าวให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง

3. Charismatic Leadership เป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่ผู้นำมีลักษณะคล้ายกันกับ Transformational Leadership ภาวะผู้นำทั้งสองลักษณะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกในทีมได้ ข้อต่างอยู่ตรงที่เจตนา (intent) Transformational Leadership มีความตั้งใจในอันที่จะเปลี่ยนแปลง (transform) ทีมและองค์กร ในขณะที่ Charismatic Leadership จะมุ่งเน้นที่ตัวผู้นำเองในการที่จะประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำมีได้ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งใด แต่โดยบุคลิกภาพหรือลักษณะเฉพาะของตนจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน

4. Servant Leadership เป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่ผู้นำมีลักษณะให้สนับสนุน พัฒนา ตอบสนอง บริการ หรือช่วยเหลือผู้อื่น โดยการปฏิบัติเช่นนั้นเป็นความต้องการภายในโดยพื้นฐานของตัวผู้นำเอง ซึ่งอาจเป็นมาอยู่แต่เดิม และเมื่อก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำแล้วก็ยังคงมีความต้องการที่จะรับใช้หรือตอบสนองต่อบุคคลอื่นในองค์กรอยู่เช่นเดิม และมักปฏิบัติเช่นเดิมอยู่ บางครั้งก็ส่งผลให้สมาชิกกลุ่มหรือทีมมิได้ตระหนักรับรู้ว่าผู้นั้นเป็นผู้นำ มุมมองของภาวะผู้นำลักษณะนี้ คือ แนวคิดที่ว่าผู้นำที่ดีคือ ผู้ซึ่งมีจิตใจรับใช้ให้บริการผู้อื่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบนี้มักเป็นคนซื่อตรง จิตใจกว้างขวาง มีอุดมคติ มองโลกเชิงบวก จึงสามารถโน้มนำด้านคุณธรรมของสมาชิกในทีมได้ดี

5. Transactional Leadership เป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ของการแลกเปลี่ยน โดยสมาชิกในกลุ่มหรือทีมยอมเชื่อฟังผู้นำ เพราะผู้นำให้การยอมรับงานของตน ภาวะผู้นำลักษณะนี้จึงเกี่ยวข้องกับ การให้ผลประโยชน์ ค่าตอบแทน การให้รางวัลผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนดังกล่าวเป็นเครื่องมือเสริมแรงตามสถานการณ์ เพื่อจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานให้ได้ตามระดับที่คาดหวังไว้ และจะลงโทษสมาชิกในกลุ่มหรือทีมเมื่องานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

สำหรับคุณสมบัติของผู้นำ ผู้เขียนได้สรุปคุณสมบัติ สมรรถนะของผู้นำ จากการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างนักวิชาการ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ และเอกอภินิพูน (Leadership Workshop with Japanese Government Officials, Business Executives and GRIPS students) ดังนี้

1. ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง : ผู้นำต้องยอมรับในการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป มีความใฝ่รู้ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่

2. ผู้นำในการนำคน : ผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ ความขัดแย้ง การตระหนักรับรู้เรื่องวัฒนธรรมภายในองค์กร มีความซื่อตรงและความซื่อสัตย์ ตลอดจนมีทักษะในการสร้างทีม (Team building)

3. ผู้นำในการผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย : ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นในการให้บริการ มีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

มีความสามารถในการเป็นนักบริหารและนักแก้ปัญหา รวมทั้งมีความ
น่าเชื่อถือ

4. ผู้นำในความเฉียบแหลมในการทำงาน (Business Acumen) : ผู้นำ
ต้องมีความสามารถในการบริหารการเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ
การบริหารเทคโนโลยี

5. ผู้นำในการสร้างความร่วมมือและการสื่อสาร (Building
Coalitions and Communication) : ผู้นำต้องมีความสามารถในการ
สร้างแรงจูงใจและการไกล่เกลี่ย ต้องมีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
มีความสามารถในการสื่อสาร ตลอดจนถึงต้องมีพันธมิตรในการทำงาน

**ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานใน
การบริหารงานด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหามลพิษ**

ผู้เขียนได้ประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม
มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับหัวหน้างานเพื่อใช้เป็นแนว
ปฏิบัติในบริหารจัดการงานภายในองค์กร โดยเล็งเห็นความสำคัญ
เรื่อง การสร้างความร่วมมือและการสื่อสาร (Building Coalitions and
Communication) เป็นประเด็นสำคัญที่จะส่งเสริมการทำงานของกรม
ควบคุมมลพิษ โดยมีการทำงานเป็นทีมเพื่อผลักดันภารกิจให้สำเร็จและ
บรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่การสร้างและพัฒนาทีมงานเป็นเรื่องที่ต้อง
ใช้เวลาในการดำเนินงานค่อยเป็นค่อยไป ผู้เขียนจึงมีข้อเสนอแนะแนว
ทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานในการบริหารงาน
ด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหามลพิษโดยหัวหน้างานต้องมีการสร้าง
ทีมงาน ดังนี้

1) การสร้างความไว้วางใจในทีม (Trust in Team) ของสำนัก/กอง/ฝ่าย ควรมีความสอดคล้องกับองค์กรซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดำเนินงานด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหามลพิษของประเทศ

2) หัวหน้างานควรให้ความสำคัญและสร้างสมดุลระหว่างทีมงานที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจตามโครงการเร่งด่วน และทีมงานตามระบบงานปกติ เพื่อมิให้การทำงานทั้งสองด้านกระทบซึ่งกันและกัน

3) หัวหน้างานควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันในเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ภายใต้การบังคับบัญชาหรือภายใต้การกำกับดูแล

4) หัวหน้างานควรนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้ในการดำเนินการกับทุกภาคส่วนอย่างจริงจังและสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานแบบสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

5) หัวหน้างานควรให้ความสนใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงไปของวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้เสียตั้งแต่ต้น ก่อนปัญหาจะลุกลามจนก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

6) หัวหน้างานควรพิจารณาใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ภายในองค์กรให้เต็มประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์อย่างสูงสุดโดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจในทีม

ผู้เขียนเห็นว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการทำงานใด ๆ ในทุก ๆ ด้าน
ของทุกหน่วยงานทุกองค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ นอกจากผู้บริหาร
องค์กร/หัวหน้างานจะต้องเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีแล้วจำเป็นต้องมี
ทีมงานที่ดีด้วยเพื่อส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดผล
เป็นรูปธรรมโดยเร็ว