

การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ในบริบทงานวัฒนธรรม

รัชฎา สุขชา
นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ
กรมส่งเสริมวัฒนธรรม

สภาพปัจจุบันกรมส่งเสริมวัฒนธรรม

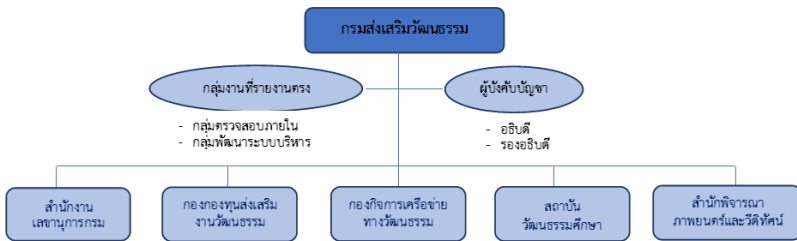
กรมส่งเสริมวัฒนธรรม เป็นหน่วยงานระดับกรม สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยวัฒนธรรม แห่งชาติและกฎหมายว่าด้วยภาพยนตร์และวีดิทัศน์ ศึกษา วิจัย และเผยแพร่องค์ความรู้ทางวัฒนธรรม ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาศักยภาพ การดำเนินงานของสภาวัฒนธรรม เครือข่ายวัฒนธรรม และแหล่งเรียนรู้ ทางวัฒนธรรม รวมทั้งเป็นศูนย์กลางในการศึกษา รวบรวม เผยแพร่ และ ให้บริการสารสนเทศและกิจกรรมทางวัฒนธรรม ส่งเสริมกระบวนการ ถ่ายทอดและเรียนรู้คุณค่าทางวัฒนธรรม ส่งเสริมและดำเนินการปกป้อง ค้ำครองมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ ตลอดจนส่งเสริม ดำเนินการยกย่องเชิดชูเกียรติ และ สนับสนุนการดำเนินงานของศิลปินแห่งชาติ ผู้ทรงคุณวุฒิทางวัฒนธรรม และบุคคลที่มีผลงานดีเด่นทางวัฒนธรรม

คำนิยาม

- D = Dedicate = การอุทิศตน
C = Cooperation = การทำงานร่วมกัน
P = Professional = การเป็นมืออาชีพ

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างกรมส่งเสริมวัฒนธรรม (ตามกฎกระทรวง พ.ศ. 2557)



ความท้าทายด้านบุคลากร

จากประสบการณ์การทำงานในองค์กร สามารถวิเคราะห์ความท้าทายด้านบุคลากรขององค์กรได้ ดังนี้

- การเสริมสร้างทักษะการสื่อสารกับชุมชน สาธารณชน
- การพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะในการทำงานแทนกันได้
- การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ
- การพัฒนาทักษะการคิด วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และการทำงานแบบ proactive มากกว่าการตั้งรับ
- การสร้างความแม่นยำ เชื่อวชาญในกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- การสร้างบุคลากรขึ้นมาทดแทนผู้เกษียณอายุราชการ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทงาน วัฒนธรรม

ความเป็นผู้นำ

ความหมาย

ภาวะผู้นำ มีความหมายในหลายลักษณะด้วยกัน ได้แก่ การทำให้ผู้อื่นทำตามด้วยความเต็มใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหมายถึงการใช้อำนาจในการตัดสินใจ การใช้ความสามารถส่วนบุคคลในการมีอิทธิพล จูงใจ หรือทำให้บุคคลมีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นในกลุ่มคนหรือบริบททางสังคมที่ซึ่งปัจเจกบุคคลมีการขับเคลื่อนเพื่อเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นกระบวนการที่ช่วยประสานให้ปัจเจกบุคคลและกลุ่มคนบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้ ความเป็นผู้นำอาจจะเป็นบุคลิกภาพ หรือพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นโดยบทบาทของหัวหน้างานหรือความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจากบุคคลอื่นก็ได้ (Mullin (2006 : 304), Linehan and Mullins (2005:642), Yukl (2002:7)

อย่างไรก็ตาม “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” นั้นมีความแตกต่างกัน “ผู้นำ” คือ ตัวบุคคลที่ทำหน้าที่ในการนำทางบุคคลอื่น ในขณะที่ “ภาวะผู้นำ” จะมุ่งเน้นในวิธีการ หรือพฤติกรรมของผู้นำในการใช้อำนาจที่ปรับเปลี่ยนตามปัจเจกบุคคลหรือสถานการณ์ที่พบเจอหรือในอีกแง่หนึ่งคือ “ภาวะผู้นำ” จะเป็นเครื่องมือในการใช้อำนาจของผู้นำนั่นเอง

ประเภทและคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

ประเภทของภาวะผู้นำนั้น มีด้วยกันหลายรูปแบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบชี้แนะหรือให้แนวทาง (Directive Leadership) ผู้นำลักษณะนี้จะเกิดขึ้น เมื่อต้องให้คำแนะนำอย่างเฉพาะเจาะจงแก่บุคลากร หรือมีการวางกฎ ระเบียบ โครงสร้าง หลักการพื้นฐานต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้อธิบาย ชี้แจงความต้องการ ความคาดหวังเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตาม

2. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive leadership) ผู้นำลักษณะนี้จะเกิดขึ้นเมื่อต้องการให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและบุคลากรและเพื่อต้องการให้บุคลากรเปิดเผยความต้องการที่แท้จริง

3. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative leadership) ผู้นำลักษณะนี้จะเกิดขึ้นเมื่อต้องการให้การตัดสินใจต่าง ๆ เกิดจากการเห็นพ้องต้องกันและมีการให้ข้อมูลระหว่างสมาชิกภายในทีม

4. ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented leadership) ผู้นำลักษณะนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายให้กับบุคลากร และมีการมองหาข้อปรับปรุง แก้ไข หรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภายในทีม

คุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทงานวัฒนธรรม มีหลายประการ ได้แก่

1. ควรมีการกำหนดทิศทางและสื่อสารเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน

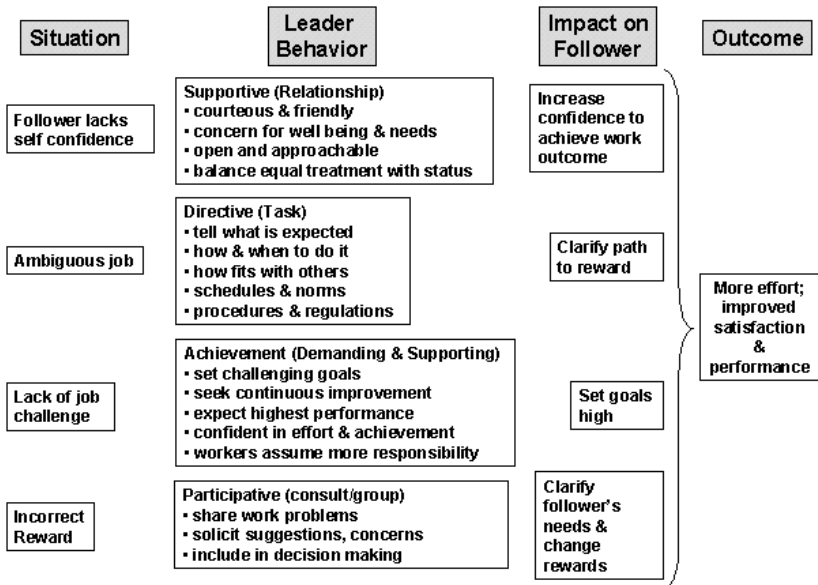
2. ควรมีการมอบหมาย กระจายอำนาจการตัดสินใจในการทำงานอย่างเหมาะสม และมีการเปิดโอกาส กระตุ้น โน้มน้าว สนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

3. ควรมีความใส่ใจในบุคลากรในทีม องค์กร และสามารถเข้าถึงได้

4. ควรมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ในงานที่รับผิดชอบ และมีความมั่นใจในตัวเอง และแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที

5. ควรมีความยุติธรรมในการประเมินผล ให้รางวัลและการลงโทษ การแสดงออกถึงภาวะผู้นำในบริบทต่าง ๆ

ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้นำที่ดีจะแสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำ ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะร่วมกันได้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ตามเป้าหมาย ดังแสดงในแผนผัง ดังนี้



ที่มา : www.drwoolard.com/miscellaneous/path_goal_theory.htm.

ทั้งนี้ การแสดงภาวะผู้นำในแต่ละสถานการณ์ อาจพิจารณาจากประเด็นคำถามต่าง ๆ ได้แก่

1. มีความจำเป็นอะไรหรือไม่ที่จะต้องใช้แบบใดโดยเฉพาะ
2. มีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจหรือไม่
3. ความเป็นไปได้ในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้มากน้อยแค่ไหน
4. หากตัดสินใจโดยตัวผู้นำเอง บุคลากรในทีมจะยอมรับในการตัดสินใจนั้นหรือไม่
5. บุคลากรมีความมุ่งหมายร่วมกันในเป้าหมายของทีม องค์กร หรือในการแก้ปัญหาหรือไม่
6. การตัดสินใจนั้น จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างบุคลากรหรือไม่

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทงานวัฒนธรรม

การสรรหาบุคลากร (Recruitment)

เนื่องจากปัจจุบันอัตราการโอนย้ายในกรมส่งเสริมวัฒนธรรมมีค่อนข้างสูง การสรรหาบุคลากรจึงเน้นการรับโอน มากกว่าการสอบคัดเลือก ซึ่งบางครั้งอาจยังไม่ตรงกับความต้องการของตำแหน่ง และมีความหลากหลายค่อนข้างสูง ทั้งนี้ มองว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยการเริ่มปลูกฝังองค์ความรู้ให้กับบุคลากรตั้งแต่แรกเริ่มบรรจุ

การสร้างประสบการณ์ ภาวะผู้นำจากสถานการณ์จริง เป็นปัจจัยสำคัญในการเข้าใจบริบทงานวัฒนธรรม และเป็นการสร้างภาวะความเป็นผู้นำที่แท้จริงตามบริบทงาน

การหมุนเวียนงาน (Job rotation)

เนื่องจากงานวัฒนธรรมในแต่ละสำนัก/กอง จะมีความแตกต่างกันแง่ของกลุ่มเป้าหมาย รายละเอียดงาน กิจกรรม ทั้งนี้ โดยทั่วไปจะเป็นการดำเนินโครงการ/กิจกรรม เป็นสำคัญ ซึ่งจะมีการ cross functional กันค่อนข้างน้อย ดังนั้น จึงเห็นว่าการจัดให้มีการเวียนงาน จะทำให้เกิดความเข้าใจในบริบทการทำงานที่หลากหลาย เข้าถึงผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเครือข่ายทางวัฒนธรรมที่หลากหลายขึ้น เช่น ศิลปินแห่งชาติ สภาวัฒนธรรม ชุมชน องค์กร เครือข่ายทางวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม การเวียนงานควรมีทั้งในระดับปฏิบัติการ (ทุก ๆ 2 ปี) ข้าราชการ (ทุก ๆ 2 ปี) ข้าราชการพิเศษ (ทุก ๆ 3 ปี) เป็นต้น

การสอนงาน (On the job training)

การสอนงานเป็นการถ่ายทอดความรู้และทักษะโดยการทำงานจริง ซึ่งจะช่วยลดปัญหาในองค์กร โดยเฉพาะการลดปัญหาช่องว่างระหว่าง การปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงานซึ่งจะต้องส่งมอบงานต่อให้ส่วนงานถัดไป หรือช่องว่างระหว่างวัยของข้าราชการรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ และจะทำให้เกิดการทำงานกันเป็นทีมมากขึ้นโดยเห็นว่า การให้ผู้อาวุโสกว่าในแง่ประสบการณ์การทำงาน คอยเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษา ในเรื่องกฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ เป็นต้น เป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้ จะเป็นการสร้างความมั่นใจ ในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากมีผู้ให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อติดขัด หรือต้องการความช่วยเหลือ

การจัดทำแผน career path ของตำแหน่ง

เนื่องจากตำแหน่งนักวิชาการวัฒนธรรม เป็นตำแหน่งหลักของกรมส่งเสริมวัฒนธรรม ดังนั้น จึงควรจัดทำ career path การพัฒนาตำแหน่งงานว่าควรต้องมีการพัฒนาอย่างไรบ้างและจะมีเส้นทางการเติบโตอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ตลอดจนควรมีการกำหนดหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสำหรับการพัฒนางาน เช่น การอบรมเกี่ยวกับ พ.ร.บ. ส่งเสริมและรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม การบริหาร การมีส่วนร่วมของชุมชน แนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับการสงวนรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทงานวัฒนธรรม

ควรมีการกำหนดภารกิจงานของแต่ละสำนัก/กอง ตลอดจน Job Description ของตำแหน่งให้ชัดเจน และดำเนินงานตามภารกิจ โดยต้องมีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ มีการถ่ายทอด ประสบการณ์การทำงานตามภารกิจ ในสายงานที่ชัดเจน

ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งในด้านกายภาพ เช่น ผลตอบแทนรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งอาจไม่ใช่ในรูปแบบของตัวเงิน และด้านจิตใจ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน ปลุกฝังให้เกิดความรักสามัคคี รู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำงานเอื้อประโยชน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

ควรมีการสื่อสารภายในองค์กรให้มากขึ้น โดยเป็นการสื่อสารทั้งแนวตั้ง (ผู้บริหารสู่บุคลากร) และแนวนราบ (ระหว่างบุคลากรในสำนัก/กอง) เพื่อให้เข้าใจนโยบาย เป้าหมาย แนวทางการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวาง

กฎ ระเบียบ มาตรฐานการทำงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแลกเปลี่ยนเรียนรู้
อุปสรรคการทำงานต่าง ๆ เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาให้การทำงานสำเร็จ
ลุล่วงตามเป้าหมาย