

ศาสตราจารย์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
เลขาธิการมูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
และประธาน Chira Academy
ร่วมกับ
พิชญ์ภูรี จันทกรมล วราพร ชูภักดี และ จิตรลดา ลียากาศ
มูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

บทความวิชาการ

แนวคิดของการพัฒนาภาวะผู้นำจาก 2 ช่วงเวลา

บทคัดย่อ

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ และศาสตราจารย์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ มีแนวคิดที่เหมือนกันคือให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก แนวคิดภาวะผู้นำในรูปแบบ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ เกิดในช่วงคลื่นลูกที่ 2 คือ ยุคสังคมอุตสาหกรรม โดยคาบเกี่ยวในช่วงต้นของคลื่นลูกที่ 3 คือ ยุคไอที ดังนั้นด้านภาวะผู้นำจึงเน้นไปในการบริหารจัดการคนในเชิงระบบ เพื่อหลอมรวมความสามารถของคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์และขยายให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้านผลิตภาพ (Productivity) โดยเน้นการเกิดประสิทธิภาพ ผู้นำเน้นการบริหารแบบสั่งการจากผู้บริหารระดับสูง มีความระมัดระวังและมีความรอบคอบสูง รวมทั้งแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ส่วนแนวคิดภาวะผู้นำในรูปแบบของ ศาสตราจารย์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ นั้น เป็นแนวคิดใหม่ในยุคปลายของคลื่นลูกที่ 2 ยุคอุตสาหกรรม คาบเกี่ยวกับคลื่นลูกที่ 3 คือ ยุคไอที และสังคมข้อมูลข่าวสาร คลื่นลูกที่ 4 คือ ยุคนวัตกรรม และคลื่นลูกที่ 5 คือ ยุคการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา ผู้นำในยุคนี้ต้องเน้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถทำนายอนาคต เพื่อไขว่คว้าโอกาสและหาทางป้องกันปัญหา รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรมด้วย เนื่องจากคลื่นทั้ง 5 ยุค ได้ผสมผสานรวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังนั้น ทั้งแนวคิดของ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ และของ ศาสตราจารย์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ จึงสามารถนำมาปรับใช้ร่วมกันได้ในทุกบริบท

คำสำคัญ : ผู้นำ ภาวะผู้นำ

2 Episodes of Leadership Development

Abstract

Both Peter Drucker and Prof. Dr. Chira Hongladarom have the same focus on people as the first priority. Peter Drucker's leadership concept happened in the second wave or industrial age which overlapped the beginning of the third wave or IT age. Therefore, Peter Drucker's leadership concept focuses on systematic people management, productivity, effectiveness, top-down management, strict control and searching for the new opportunities. Prof. Dr. Chira Hongladarom's leadership concept happened in the late second wave or industrial age overlapping the third wave or IT age, the fourth wave or innovation age and the fifth wave intellectual property age. Therefore, Peter Drucker's leadership concept focuses on lifelong learning, anticipating the future changes, searching for opportunities, preventing threats and ethical capital. Because all five waves have been synergized, both Peter Drucker's and Prof. Dr. Chira Hongladarom's concepts can be applied together in all contexts.

Keywords : Leader, Leadership

บทนำ

“Effective leadership is not about making speeches or
being liked ; leadership is defined by results not attributes.”

Peter Drucker

(Drucker, 2004)

“ผู้นำส่วนหนึ่งมาจากพรสวรรค์
แต่สิ่งสำคัญคือการเรียนรู้ และสามารถฝึกฝนได้”

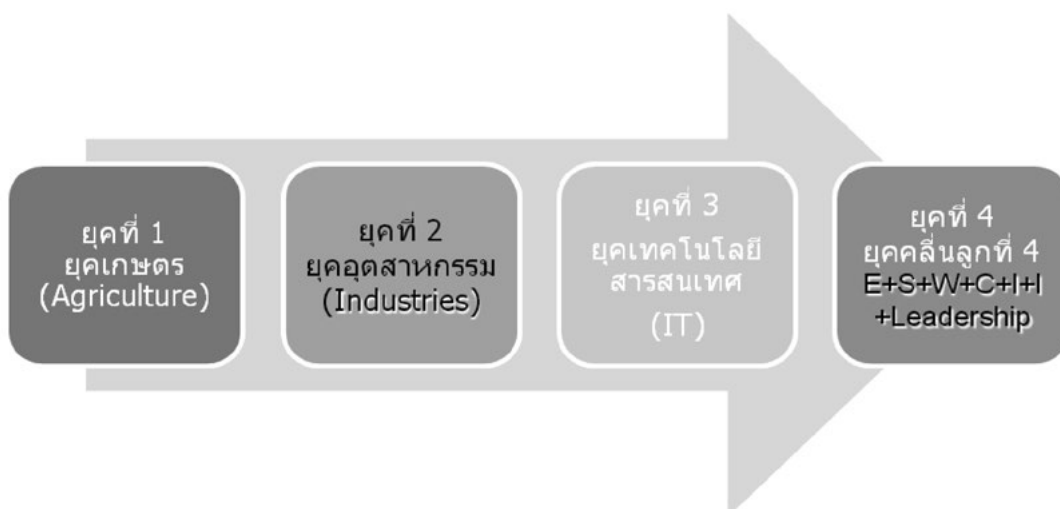
จีระ หงส์ลดารมภ์

(จีระ หงส์ลดารมภ์, 2557)

โลกยุคใหม่ภายใต้การขับเคลื่อนของโลกาภิวัตน์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันสูง องค์กรและธุรกิจมีความเสี่ยงมากขึ้น การตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เพิ่มขึ้น เทคโนโลยี และ IT มีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจโลกจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างรวดเร็วผ่านสื่อดิจิทัลสร้างให้เกิดนวัตกรรมทำให้เกิดความสำเร็จขององค์กรและธุรกิจ แต่การติดต่อเชื่อมโยงที่ดีได้สร้างความผันผวนที่มากขึ้นซึ่งก่อให้เกิดวิกฤติต่างๆ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสมัยใหม่และทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับจึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสามารถในการคิดยุทธศาสตร์เพื่อจัดการและรับมือกับความเสี่ยง ความขัดแย้ง รวมถึงความไม่แน่นอนต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ส่งผลให้องค์กรและธุรกิจอยู่รอดและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (จีระ หงส์ลดารมภ์, 2557)

เนื้อหา

ในบทความนี้ได้นำเสนอแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำจาก 2 ช่วงเวลา เริ่มจากการอธิบายให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคต่างๆ และการปรับตัวในยุคคลื่นลูกที่สี่จากแนวคิดของ Alvin Toffler ดังนี้



จากแนวคิดของ Alvin Toffler (นักอนาคตวิทยาและ
ผู้เขียนหนังสือ The Third Wave) ซึ่งกล่าวถึงการพัฒนาและ
การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคต่างๆ เริ่มต้นจากยุค
เกษตรกรรม (Agriculture) สู่ยุคที่สอง คือ ยุคอุตสาหกรรม
(Industries) สู่ยุคที่สาม คือ ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ
(Information Technology) มาจนถึงปัจจุบันยุคที่สี่ หรือ
Fourth Wave ที่อาจจะยังไม่ได้มีการให้คำจำกัดความของ
ยุคนี้อย่างเป็นทางการมากนัก แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในยุคนี้ที่เห็น
ได้ชัดเจน คือ การเปลี่ยนแปลง (Change) และความเสี่ยง
(Risks) ที่รวดเร็ว (Fast) คาดเดาไม่ได้ (Unpredictable) และ
ไม่แน่นอน (Uncertainty) ดังนั้น สิ่งที่เราจะต้องตระหนัก คือ
การดำรงชีวิตและการทำงานในยุคนี้และยุคอนาคตเราจะต้อง
ตั้งมั่นบนพื้นฐานของเรื่องที่สำคัญดังต่อไปนี้

คุณธรรม จริยธรรม (Ethics)+
ความยั่งยืน (Sustainability)+
ความเฉลียวฉลาด (Wisdom)+
ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)+
นวัตกรรม (Innovation) +
Intellectual capital (ทุนทางปัญญา)+
ภาวะผู้นำ (Leadership)

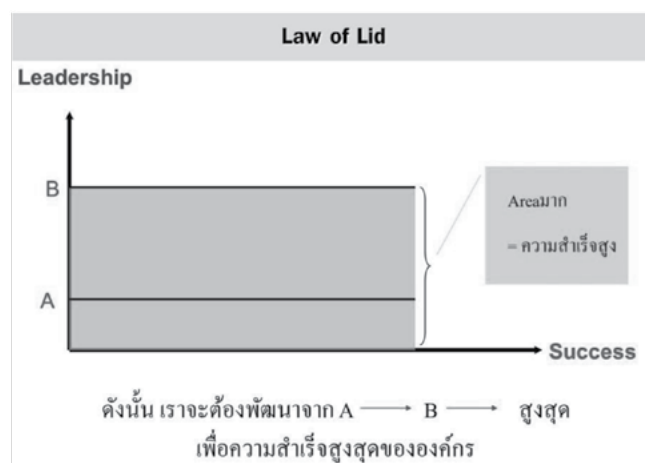
(พระมหาวิฑูริย์ วชิรเมธี และจีระ หงส์ลดารมภ์, 2558)

ภาวะผู้นำสำคัญในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง

จากอิทธิพลของโลกาภิวัตน์รวมไปถึงการจะก้าวสู่การ
เป็นประชาคมอาเซียนในปี ค.ศ. 2015 นี้ ประเทศไทยและ
เกือบทุกประเทศทั่วโลกต่างให้ความสำคัญกับการเร่งสร้าง
ศักยภาพทางการแข่งขันในด้านต่างๆ แบบก้าวกระโดด โดย
เฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนา “ทุนมนุษย์” และ “ภาวะผู้นำ” ใน
ทุกระดับของประเทศ เพราะเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในการ
พัฒนา การจัดการกับวิกฤติ และความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น
(บริษัทเอเชียแปซิฟิคคอนซัลแตนท์ จำกัด, 2554) ที่วันนี้
วิกฤติและความเสี่ยงเหล่านี้อาจจะกลายเป็น “วิกฤติหลายชั้น
หรือวิกฤติซ้อนวิกฤติ หรือวิกฤติขมขื่น (Multiple Crisis)”

หรือบางครั้งก็อาจจะเป็น “วิกฤติแบบถาวร ที่เกิดขึ้นแล้ว
เกิดขึ้นอีก (Permanent Crisis)” ซึ่งหากทุนมนุษย์และภาวะ
ผู้นำของเราไม่เข้มแข็งพอก็อาจจะทำให้เกิดความเสียหายใน
หลายๆ ด้าน (มูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ,
และ Chira Academy, 2556)

ภาวะผู้นำ (Leadership) จึงเป็นคุณสมบัติขั้นพื้นฐาน
ของทุกคน มีความสำคัญเพราะเป็นหัวใจสำคัญของการ
ขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จในทุกๆ ระดับได้ ตั้งแต่ระดับ
ปัจเจกบุคคล องค์กร ชุมชน สังคม ประเทศ และไปจนถึง
ระดับโลก จึงจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำในทุกๆ ระดับ ดัง
แสดงในโมเดลต่อไปนี้



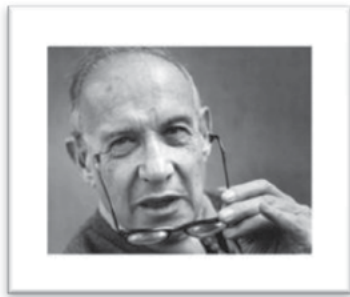
ที่มา: Maxwell, J. C, 2007

จากแนวคิดของการพัฒนาภาวะผู้นำจาก 2 ช่วงเวลา

และนี่เป็นที่มาของบทความ “จากแนวคิดของการ
พัฒนาภาวะผู้นำจาก 2 ช่วงเวลา” หรือ “2 Episodes of
Leadership Development” ที่เป็นการสะท้อนบทบาทของ
ผู้นำจากนักคิดและนักปฏิบัติผู้เป็นผู้นำใน 2 ช่วงเวลาคือ
ปีเตอร์ เฟอร์ดินานด์ ดรักเกอร์ หรือที่เรามักจะเรียกท่าน
สั้นๆ ว่า “ปีเตอร์ ดรักเกอร์” นักคิดและนักปฏิบัติชาวอเมริกัน
สัญชาติอเมริกัน ซึ่งมีผลงานที่ได้รับการยอมรับมากมาย
ทั้งงานเขียน งานที่ปรึกษาด้านการจัดการ และการเป็น
ปรมาจารย์ด้าน “นักนิเวศน์สังคม” เขาให้ความสำคัญต่อ “การ

เรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพคน” วันนี้แนวคิดต่างๆ ของเขายังไม่ล้าสมัยและเป็นประโยชน์ต่อสังคมมายาวนานหลายทศวรรษ

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ มีมุมมองที่น่าสนใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการมองภาพใหญ่ของการทำงาน โอกาส จุดหมาย การวางแผนงาน การสื่อสาร การลงมือทำ ความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งทำให้เขาประสบความสำเร็จได้ในทุกๆ ด้าน และสามารถทิ้งมรดกทางความคิดไว้ให้แก่คนรุ่นหลัง ลองพิจารณามุมมองของปีเตอร์ ดรักเกอร์ จากตารางต่อไปนี้



**บทบาทของผู้นำ
ในมุมมองของปีเตอร์ดรักเกอร์**



**บทบาทของผู้นำ
ในมุมมองของ จีระ หงส์ดารมภ์**

1	Ask what needs to be done ถามตัวเองว่าเราต้องทำอะไรให้สำเร็จ	Anticipate change คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงได้
2	Ask what's right for enterprise ถามว่าอะไรคือสิ่งที่จะต้องลงมือทำ	Managing uncertainty การบริหารความไม่แน่นอน
3	Develop action plans พัฒนาแผนปฏิบัติการ	Crisis management การจัดการภาวะวิกฤต
4	Take responsibility for decision รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ	Explore opportunities การแสวงหาโอกาส
5	Take responsibility for communicating รับผิดชอบต่อการสื่อสาร	Rhythm & Speed รู้จักใช้จังหวะและความรวดเร็ว
6	Focus on opportunities not problems มุ่งที่โอกาสไม่ใช่ปัญหา	Edge (Decisiveness) กล้าตัดสินใจ
7	Run productive meetings จัดให้มีการประชุมที่สร้างให้เกิดผลผลิต	Motivate others to be excellent การสร้างแรงจูงใจให้คนอื่นเป็นเลิศ
8	Think and say We not I คิดและพูดด้วยคำว่า “เรา” ไม่ใช่ “ฉัน”	Teamwork ทำงานเป็นทีม
9		Conflict resolution การแก้ไขความขัดแย้ง

ที่มา : จีระ หงส์ดารมภ์, 2557

และเพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำในบริบทของสังคมไทย ศาสตราจารย์ ดร.จิระ หงส์ดามรงค์ ในฐานะเป็นนักคิดและนักปฏิบัติ และเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เป็นผู้ปลุกกระแสความสำคัญของ “ทรัพยากรมนุษย์” ขึ้นในสังคมไทย มีปรัชญาและความเชื่อว่า “ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด” โดยได้ทำงานด้านการพัฒนาคุณภาพทุนมนุษย์ในระดับต่างๆ อย่างต่อเนื่องมากกว่า 35 ปี จนได้รับการแต่งตั้งให้เป็นประธานคณะทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของเอเปค (APEC HRD Working Group) ในปี ค.ศ. 2002 - 2004 (จิระ หงส์ดามรงค์, 2554) มีโอกาสได้ร่วมแลกเปลี่ยนมุมมองในเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ภาวะผู้นำ และการสร้างผู้นำจากนักคิดและนักปฏิบัติชั้นนำของโลกหลายคน อาทิ Edward De Bono, Alvin Toffler และอีกหลายท่าน จึงได้ตกผลึกแนวคิดต่างๆ มาเป็นแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ภาวะผู้นำและการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ ๆ สำหรับสังคมไทยหรือสังคมตะวันออก และได้นำมาถ่ายทอดให้เกิดการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำและสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้แก่องค์กรชั้นนำต่างๆ มากมายทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ (พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา และจิระ หงส์ดามรงค์, 2553)

ศาสตราจารย์ ดร.จิระ หงส์ดามรงค์ ได้วิเคราะห์และนำเสนอบทเรียนที่เป็นภาพสะท้อนการทำงานและประสบการณ์เรื่องบทบาทของผู้นำในแบบไทยหรือสังคมตะวันออก ไว้ดังต่อไปนี้

1) คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ (Anticipate Change)

ผู้นำยุคใหม่ต้อง Futuristic คือ มองอนาคตแต่เข้าใจอดีต ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัว เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี วัฒนธรรม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร แล้วคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ ตัวอย่างเช่น ผลกระทบการเปิดเสรีอาเซียน ส่งผลกระทบต่อเราอย่างไรบ้าง หรือ

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคมในอนาคตสู่สังคมผู้สูงอายุ จะสร้างโอกาสและความเสี่ยงให้กับเราหรือองค์กรของเราอย่างไรบ้าง หรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีกระทบต่อองค์กรของเราอย่างไรบ้าง เป็นต้น เมื่อสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตหรือกับดักปัญหาที่จะเกิดได้ เราก็จะสามารถจัดการกับปัญหาและโอกาสต่างๆ ได้ทันเวลา ยกตัวอย่างแม้องค์กรชั้นนำระดับโลกวันนี้ก็ต้องปิดตัวลงหากไม่คาดการณ์อนาคตและไม่หาทางออก เช่น โกดัก โนเกีย ฯลฯ

อนาคตเป็นเรื่องที่ไม่แน่นอนแต่เราต้องพยายามเข้าใจวิธีการที่จะช่วยให้เรารอบรู้และมีวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้น คือ การอ่านหนังสือหลายๆ ศาสตร์ และจินตนาการว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร

2) การบริหารความไม่แน่นอน (Managing Uncertainty)

ผู้นำจะต้องสามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นได้ นั่นหมายถึง การมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา มีทางออกหลายๆ ทางไว้สำหรับกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่แย่ที่สุด สร้างภูมิคุ้มกันเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นด้วยความรอบคอบ ไม่ประมาท มีแผนการจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ

3) การจัดการภาวะวิกฤติ (Crisis Management)

ผู้นำต้องสามารถจัดการกับวิกฤติต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ด้วยสติและปัญญา เพราะสังคมวันนี้มีวิกฤติเกิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นวิกฤติจากภัยธรรมชาติ วิกฤติจากปัญหาการเมืองและเศรษฐกิจ และอาจจะเป็นวิกฤติซ้อนวิกฤติหรือวิกฤติแบบถาวร ที่ต้องใช้ภาวะผู้นำเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหา

ในยุคคลื่นลูกที่ 4 วิกฤติจะมาเร็วมาก ซึ่งผู้นำจึงเน้นว่าการสร้างผู้นำในจีนจะต้องพร้อมจัดการกับวิกฤติที่มาจากการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ รูปแบบได้

4) การแสวงหาโอกาส (Explore Opportunities)

ผู้นำต้องแสวงหาโอกาสในการสร้างคุณค่า/มูลค่าเพิ่มเพื่อการพัฒนาอยู่เสมอ ผู้นำต้องไม่ย่ออยู่กับที่หรืออยู่ติดใน

Comfort Zone แต่ผู้นำจะต้องพัฒนาสิ่งใหม่ๆ โอกาสใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งในข้อนี้ตรงกับแนวคิดของดรักเกอร์ที่กล่าวไว้ว่า... “Focus on opportunities not problems” หรือ “มุ่งที่โอกาสไม่ใช่ปัญหา” และหากเราจะวิเคราะห์ย้อนกลับไปที่พบว่าหลายครั้งที่ในปัญหาต่างๆ ก็มีโอกาสซ่อนอยู่ด้วย

5) รู้จักใช้จังหวะและความรวดเร็ว (Rhythm & Speed)

ผู้นำต้องรู้จักใช้จังหวะและความรวดเร็ว จังหวะและเวลาที่จะต้องรอคอย หรือถอยกลับ ไม่รีบร้อนจนเกินไป เพราะบางเหตุการณ์ต้องใช้เวลาและข้อมูลเพิ่มเติมในการตัดสินใจ มียุทธวิธีที่จะเลือกถอยกลับหรือปฏิบัติในทางที่ดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์ สิ่งที่สำคัญ คือ อย่าปล่อยให้อีกฝ่ายหลุดลอยไปโดยที่เราไม่คิดจะทำอะไรเลย

6) กล้าตัดสินใจ Edge (Decisiveness)

ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจ คือ เมื่อมีข้อมูลครบถ้วนและคิดวิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้ว ต้องกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้อง ยุติธรรม และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม อย่าปล่อยให้อีกฝ่ายหลุดลอยไปเป็นปัญหาเรื้อรัง ไม่แก้ไข เพราะเราไม่กล้าตัดสินใจ กลัวความผิดพลาด เพราะบางเรื่องถ้าผู้นำไม่กล้าตัดสินใจก็จะเกิดผลเสียตามมามากมาย และเมื่อตัดสินใจแล้วก็ต้องกล้ารับผิดชอบในสิ่งที่ได้ตัดสินใจลงไป ดังเช่นที่ดรักเกอร์พูดไว้ว่า... “Take responsibility for decision คือ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ” (Drucker, 2004)

7) การสร้างแรงจูงใจให้คนอื่นเป็นเลิศ (Motivate others to be excellent)

ผู้นำต้องให้อีกฝ่าย สร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ และพัฒนาให้คนอื่นเป็นเลิศได้ อย่าเก่งคนเดียว การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนานั้นมีหลายวิธี อาทิ การให้อีกฝ่ายทำงานที่ท้าทายเพื่อให้เขาเหล่านั้นได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องสร้างขวัญและกำลังใจด้วยการให้รางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น คำชมเชย ยกย่อง ให้เกียรติ ควบคู่ไปกับการให้อีกฝ่ายในการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศของการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และพัฒนา

ร่วมกัน เป็นที่มาของทฤษฎี HRDS ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องที่ไม่มองไม่เห็น หรือ Intangibles เช่น เรื่องความสุข (Happiness) การยอมรับนับถือ (Respect) การยกย่องให้เกียรติ (Dignity) และความยั่งยืน (Sustainability) (พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา และจิระ หงส์ดารมภ์, 2553) และนอกจาก HRDS แล้ว ปัจจุบันยังมีแนวคิดเรื่องการมองเห็นความสำคัญของ “คน” (Recognition) และให้ความสำคัญกับคนเหล่านั้น หรือ “Pay Attention”

8) ทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ผู้นำ กับ “ทีมเวิร์ค” สำคัญมาก เพราะไม่มีใครที่สามารถประสบความสำเร็จได้เพียงคนเดียว และความสามารถในการสร้างและพัฒนา “ทีมเวิร์ค” จะทำให้เกิดพลังในการเอาชนะอุปสรรคไปสู่ความสำเร็จได้ สิ่งที่สำคัญ คือ การบริหารความสามารถและความหลากหลายของคนในทีม ให้ได้ ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญในทีม (พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา และจิระ หงส์ดารมภ์, 2553) อย่างที่ดรักเกอร์ได้พูดไว้ว่า “Think and say We not I คือ คิดและพูดด้วยคำว่า ‘เรา’ ไม่ใช่ ‘ฉัน’ ” (Drucker, 2004)

9) แก้ไขความขัดแย้ง (Conflict Resolution)

ผู้นำต้องสามารถบริหารความขัดแย้งในองค์กรได้ ในองค์กรมีคนหลายประเภทมีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ เช่น พื้นฐานทางความคิด จิตใจ นิสัย ทักษะ ค่านิยม บุคลิก ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ฯลฯ สิ่งท้าทายสำหรับผู้นำ คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถบริหารความแตกต่างเหล่านี้ให้ทำงานร่วมกันได้อย่างดี โดยไม่มีความขัดแย้ง หรือเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะมีวิธีการอย่างไรในการแก้ไข เพราะความขัดแย้งเป็นสาเหตุที่สำคัญที่นำไปสู่ความไม่มีประสิทธิภาพและความล้มเหลว ในเรื่องนี้ เครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการแก้ไขปัญหา คือ “ความยุติธรรม” หากแต่ผู้นำจะต้องรับฟังปัญหาของทุกๆ ฝ่าย และหาทางออกร่วมกันแบบยุติธรรมกับทุกฝ่าย ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่ลำเอียง หรือเห็นแก่ความสัมพันธ์ส่วนตัว (พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา และจิระ หงส์ดารมภ์, 2553)

กรณีศึกษาวิกฤติในยุคคลื่นลูกที่ 4 กับความสามารถในการจัดการของผู้นำ

วิกฤตินี้สาธิตของกรีซกับการจัดการของผู้นำ



วิกฤตินี้สาธิตของกรีซเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจของผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ การเปิดเสรีทางการเงิน การกู้ยืมเงินที่มีความเสี่ยงสูงระหว่างประเทศ การค้าการลงทุนระหว่างประเทศที่ไม่สมดุล เศรษฐกิจแบบฟองสบู่ ผนวกกับความล้มเหลวในการบริหารประเทศของผู้นำที่ทำให้นโยบายประชานิยม ค่าใช้จ่ายภาครัฐที่มีมากเกินไปเกินความสามารถในการบริหารจัดการ ปัญหาคอร์รัปชันจึงนำพาประเทศไปสู่ความตกต่ำในสังคมโลก และจากนี้ไป ผู้นำของประเทศที่มาจากการเลือกตั้งนายอเล็กซิส ซิปราส ซึ่งมีอายุเพียง 40 ปีจะมีวิธีการรับมือกับปัญหาวิกฤติที่หนักหนาค้างง่อน้อย่างไรจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เพราะเศรษฐกิจของกรีซมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจของโลกและประเทศไทยด้วยอย่างแน่นอน (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2558)

วิกฤติฟองสบู่ของประเทศจีนกับการจัดการของผู้นำ

นอกจากวิกฤตินี้สาธิตของกรีซ โลกของเรากำลังจะเกิดวิกฤติซ้อนวิกฤติ (Multiple Crisis) จากการสั่นสะเทือนของเศรษฐกิจจีน เพราะ “จีน” ได้ชื่อว่าเป็นชาติมหาอำนาจของโลก จากการที่จีนเป็นประเทศที่มีประชากรมากถึง 1,400 ล้านคน ส่งผลให้จีนเป็นประเทศที่มี GDP ใหญ่เป็นอันดับ 2 ของโลก ปัญหาฟองสบู่ของจีนค่อนข้างเป็นความจริงและผู้นำของจีนอย่าง Xi Jinping จะต้องจัดการกับปัญหาฟองสบู่ครั้งนี้อย่างไร สำเร็จหรือไม่? (จิระ หงส์ลดารมภ์, 2558)

ผมได้เคยเขียนไว้ถึง ผู้นำจีน 5 รุ่น ตั้งแต่เริ่มบุกเบิก Mao Tse-tung มาถึงยุคปัจจุบัน Xi Jinping

รุ่นที่ 1 (1949 - 1976)

เป็นผู้นำรุ่นบุกเบิกมี เมาเซตุง (Mao Tse-tung) หรือ

โจว เอ็นไฉ (Zhou En lai) เป็นหลัก รุ่นนี้ คือ

- รุ่นเปลี่ยนแปลงการปกครอง ขณะการปฏิวัติมา เป็นผู้บุกเบิก
- ต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างจะมาก
- ต้องสร้างระบบให้แน่น เพราะระบบเดิมยกเลิกหมด เช่น
- ทรัพย์สินทุกอย่างเป็นของรัฐไม่ใช่ของบุคคล
- เศรษฐกิจ คือ รัฐเป็นคนกำหนด





รุ่นที่ 2 (1976 - 1992)

คือ เต็ง เสี่ยว ผิง (Deng Xiaoping)

- เป็นช่วงที่การเมืองนิ่งแล้ว แต่ระบบเศรษฐกิจแบบรัฐเป็นผู้กำหนด จะไม่สามารถสร้างรายได้ให้แก่คนในชาติได้ เพราะประชากรมาก - คาดหวังสูง จึงต้องมีเติ้งเสี่ยวผิงมาเป็นผู้นำ
- เน้นทฤษฎีไปสู่ Practical เป็นผู้พูดว่า “แมวสีอะไรก็ได้ขอให้จับหนูเป็น” คือ เป็น 1 ประเทศ 2 ระบบ นำเอาทฤษฎีนี้เข้ามา - เชิญต่างประเทศเข้ามาลงทุน ทำให้จีนขยายตัวทางเศรษฐกิจเร็ว เพราะคนจีนขยันและเคยทำการค้ามาก่อน วันนี้เงินเติบโตมากกลายเป็นมหาอำนาจ



รุ่นที่ 3 (1992 - 2003)

คือ เจียง ซี้ มิน (Jiang Zemin)

- เป็นผู้นำประเทศสู่โลกภายนอก
- เศรษฐกิจแข็งแกร่งขึ้น แต่ต้องมีบทบาทในโลก
- จัดประชุม APEC 2003 ในจีน
- นำจีนเข้า WTO
- เปิดประเทศทางเศรษฐกิจมากขึ้น
- ส่งความช่วยเหลือไป Africa และประเทศด้อยพัฒนา



รุ่นที่ 4 (2003 - 2013)

คือ หู จิ่นเทา (Hu Jintao)

- เห็นความรุ่งเรืองของเศรษฐกิจจีนเป็นอันดับ 2 ของโลก จีนมีอิทธิพลต่อโลกมากขึ้นทั้งการเมืองและเศรษฐกิจ
- แต่เริ่มมีปัญหาเสรีภาพในประเทศและความเหลื่อมล้ำ



รุ่นที่ 5 (2013 - 2023)

คือ สี จิ้นผิง (Xi Jinping)

- ผู้นำรุ่น 5 จะต้องเก่งเรื่องประชาธิปไตยเปิดแบบจีนที่โลกยอมรับ มีสิทธิมนุษยชนมากขึ้น และดูแลการกระจายความเจริญทางเศรษฐกิจไปทุกกลุ่มและทุกภูมิภาคของจีนไม่ให้เหลื่อมล้ำ ให้เศรษฐกิจจีนสมดุลกับโลกภายนอก โดยเฉพาะค่าเงินหยวนและจัดการกับความเสี่ยงระบบทุนนิยม

จีนวางแผนเตรียมสร้างผู้นำไว้อย่างแนบเนียนและเป็นระบบ น่าจะแก้ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจประเทศจีนซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่ใหญ่มาก มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจของโลกและเศรษฐกิจของไทยอย่างมากเป็นอันดับสองของโลก

วิกฤติในประเทศไทยกับการจัดการของผู้นำ



สำหรับประเทศไทย ในยุคของการปฏิรูปผู้นำของไทยอย่างท่านพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี คงคล้ายๆ กัน คือต้องแก้วิกฤติให้ได้เพราะนอกจากปัญหาเศรษฐกิจของจีนและของกรีซที่จะกระทบวิกฤติของไทยยังมีปัญหาอื่นๆ ตามมา เช่น ปัญหาร้ายแรง/ภัยธรรมชาติ ปัญหาการเมือง ปัญหาประมงถูกนานาชาติคว่ำบาตร ปัญหาการขยายตัวของเศรษฐกิจที่ต่ำกว่าที่คาด ปัญหาการส่งออกติดลบของไทย ฯลฯ ล้วนเป็นเรื่องที่จะทดสอบภาวะผู้นำที่จะต้องจัดการกับวิกฤติให้ได้ (http://www.homeloverthai.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1492&Itemid=104)

ตัวอย่างของวิกฤติที่เกิดขึ้นจริงเหล่านี้มีความซับซ้อน ยุ่งยาก แสดงให้เห็นว่าผู้นำทุกระดับในอนาคตจะต้องเรียนรู้ เข้าใจ และสามารถจัดการกับวิกฤติต่างๆ ได้ (Niratpattanasai, 2015). นอกจากแนวคิดเรื่องผู้นำของผมและปีเตอร์ ดรักเกอร์ ไปแล้วข้างต้น ผมจึงขอเสนอแนวคิดเรื่องผู้นำกับการแก้วิกฤติ ซึ่งควรจะต้องมีศักยภาพดังต่อไปนี้

- แกร่ง ทนทานพอที่จะจัดการกับวิกฤติได้หรือ “Resilience”
- ต้องมีความนิ่ง (Calm)
- ต้องมีทางออกหลายทางที่เหมาะสม
- ต้องมีแนวคิดใหม่ๆ (Creativity) เป็นทางออก
- ต้องมีความมั่นใจในตัวเองว่า ทำได้ แก้ได้
- ต้องจริงจังต่อการแก้ปัญหา
- ในขณะที่ยังไม่สำเร็จ ต้องให้ประชาชนคนไทยยังมองว่ายัง “นำ” อยู่
- ต้องสื่อสารให้ความหวังกับคนส่วนใหญ่อยู่ตลอดเวลา
- ต้องเสียสละส่วนตัวเพื่อส่วนรวม

จากแนวคิดของการพัฒนาภาวะผู้นำจาก 2 ช่วงเวลาข้างต้น ซึ่ง ปีเตอร์ ดรักเกอร์ ได้เขียนไว้ในช่วงปี 1960 ซึ่งอยู่ในยุคอุตสาหกรรมเป็นช่วง (Episode) ที่การเปลี่ยนแปลงยังมีการดำเนินไปอย่างช้าๆ แต่ในช่วงที่ ศาสตราจารย์ ดร.จิระ หงส์ลดารมภ์ เขียนนั้นกำลังอยู่ในยุคปี 2000 ซึ่งโลกาภิวัตน์และ IT เข้ามามีบทบาทที่สำคัญซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

และมีวิกฤติต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย รวมทั้งแนวคิดเรื่องผู้นำกับการแก้วิกฤติสามารถนำมาปรับใช้ได้ทั้งในการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับบุคคล องค์กร สังคม จนถึงระดับประเทศ และสามารถนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ในทุกๆ ระดับได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้นำรุ่นใหม่ และคุณภาพของทุนมนุษย์ ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมียุทธศาสตร์ คือ การปลูก - การเก็บเกี่ยว - และการทำให้เกิดความสำเร็จหรือคุณค่า

สรุป

จากแนวคิดของ Alvin Toffler ที่ว่าโลกกำลังสิ้นสุดยุคอุตสาหกรรมและกำลังเข้าสู่ยุคสังคมข้อมูลข่าวสารและสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยได้ลำดับพัฒนาการสังคมมนุษย์แบ่งออกเป็น 5 ขั้น หรือ 5 คลื่น การเปลี่ยนแปลงแห่งยุคสมัยโดยการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นนั้นจะมีเหตุปัจจัยแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สืบเนื่องมาจากยุคเดิมเช่นเดียวกับวัฏจักรในการเปลี่ยนแปลงของทุกสรรพสิ่ง แต่ละยุคจะมีการเปลี่ยนแปลงเป็นระลอกใหญ่และจะค่อยๆ เลื่อนหายไปหรือด้อยความสำคัญลงไป โดยมีระลอกคลื่นใหม่มาแทนที่ คือ คลื่นยุคที่ 1 : เกษตรกรรม คลื่นยุคที่ 2 : อุตสาหกรรม คลื่นยุคที่ 3 : เทคโนโลยีและการสื่อสาร คลื่นยุคที่ 4 : นวัตกรรม และ 5 : ยุคการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทางปัญญา สามารถนำมาวิเคราะห์แนวคิดของการพัฒนาภาวะผู้นำ จาก 2 ช่วงเวลาของ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ และของ ศาสตราจารย์ ดร.จิระ หงส์ดารมภ์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในเบื้องต้นโดยสรุปได้ดังนี้

ความเชื่อมโยงแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของปีเตอร์ ดรักเกอร์ บิดาแห่งการบริหารจัดการในยุคอุตสาหกรรมและศาสตราจารย์ ดร.จิระ หงส์ดารมภ์ นักวิชาการและกูรูด้านทรัพยากรมนุษย์ในยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสูง มีความสอดคล้องต้องกัน คือการให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นบุคคลสำคัญที่สุดของการเป็นนักพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการและนโยบายขององค์กรในช่วงคลื่นลูกที่ 2 คือ ยุคสังคมอุตสาหกรรม ซึ่งระบบเศรษฐกิจเน้นการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและเครื่องยนต์กลไก การค้าขาย พาณิชยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และการทหาร ซึ่งเป็นไปในช่วงเวลาที่ความสำเร็จมีพัฒนาการยาวนาน โดยคาบเกี่ยวในช่วงต้นของคลื่นลูกที่ 3 คือ ยุค ไอ.ที. หรือการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ระบบข้อมูลและการสื่อสาร และระบบเครือข่าย ซึ่งใช้เวลาในการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จน้อยกว่ามาก แนวคิดด้านภาวะผู้นำของดรักเกอร์จึงเน้นไปในการบริหารจัดการคนในเชิงระบบ เพื่อหลอมรวมความสามารถของคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์และขยายให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้านผลิตภาพ (Productivity) โดยเน้นการเกิดประสิทธิภาพด้วยจุดแข็งและป้องกันจุดอ่อน ในยุคอุตสาหกรรม คนทำงานอยู่ในองค์กรอย่างยาวนานและมีพัฒนาการอย่างเป็นระบบ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำในแบบของดรักเกอร์จึงเน้นด้านการบูรณาการคนกับวัฒนธรรมองค์กรมาหล่อหลอมให้เข้ากับกระบวนการบริหารจัดการในองค์กร ในยุคอุตสาหกรรมนั้น ผู้นำเน้นการบริหารแบบสั่งการจากผู้บริหารระดับสูง ไล่ลงมาตามสายงานบังคับบัญชา (Top Down) ดรักเกอร์จึงเน้นให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเลือกในสิ่งที่จำเป็นต้องทำ แล้วทำความเข้าใจในงานที่จะต้องทำ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ส่วนการสั่งการจากบนลงล่างจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้เครื่องมือในการสื่อสารที่ถูกต้อง เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับคนทุกระดับในองค์กร กระบวนการท้ายสุดของภาวะผู้นำคือความรับผิดชอบกับสิ่งที่ได้บริหารจัดการหรือสั่งการลงไป จึงเห็นได้ว่าภาวะผู้นำในยุคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะมีความระมัดระวังและมีความรอบคอบสูง แต่ดรักเกอร์มีมากกว่านั้น คือเป็นผู้นำที่แสวงหาโอกาสใหม่ๆ มากกว่าที่จะยึดติดหรือติดกับดักของปัญหา

ส่วนแนวคิดภาวะผู้นำในรูปแบบของ ศาสตราจารย์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ นั้น เป็นแนวคิดใหม่ในยุคปลายของ คลื่นลูกที่ 2 ยุคอุตสาหกรรม คาบเกี่ยวกับคลื่นลูกที่ 3 คือยุค ไอ.ที. และสังคมข้อมูลข่าวสาร คลื่นลูกที่ 4 คือ ยุคนวัตกรรม และคลื่นลูกที่ 5 คือ ยุคการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทาง ปัญญา ซึ่งเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารของคลื่นลูกที่ 3 นั้น ได้ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แม้ในด้านหนึ่ง จะช่วยลดระยะเวลาของพัฒนาการสู่ความสำเร็จให้สั้นลงมาก แต่อีกด้านหนึ่งก็นำมาซึ่งวิกฤติที่มักเกิดขึ้นอย่างอย่างรวดเร็ว คาดเดาไม่ได้และซับซ้อนขึ้นตลอดเวลา เมื่อพิจารณาเฉพาะ ด้านคนหรือทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นว่าเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลบนระบบเครือข่าย

คนเข้าถึงกันได้ง่ายมากขึ้น ติดต่อสื่อสารกันได้มากขึ้น เกิดการไหลเปลี่ยนผ่านของข้อมูลอยู่เกือบตลอดเวลา แนวโน้มการทำงานของคนก็เปลี่ยนไป จากการผลิตที่ต้อง อาศัยแรงงานเป็นหลักในยุคอุตสาหกรรมมาเป็นการทำงาน แบบใช้สมองมากขึ้น ใช้แรงงานน้อยลง คนทำงานสามารถใช้ ประโยชน์จากเทคโนโลยีการสื่อสารมาสร้างประโยชน์สูงสุด ให้กับตนเองได้ ทำให้การทำงานเป็นแบบกระจายอำนาจ มากขึ้น และเน้นความร่วมมือกันมากกว่าการสั่งการจาก ด้านบนเพียงอย่างเดียว

การพัฒนภาวะผู้นำในแบบของ ศาสตราจารย์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ ดังที่ได้ยกตัวอย่างมาแล้วในเบื้องต้น หาก เน้นเฉพาะในเรื่องของคนหรือทุนมนุษย์ ผู้นำต้องเน้นให้เกิด การเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคลและใน สังคมทุกระดับ โดยต้องสร้างกระบวนการและโอกาสในการ เรียนรู้ที่เน้นการปะทะกันทางปัญญา เพื่อก่อเกิดองค์ความรู้ ใหม่ๆ นอกจากนั้นผู้นำยังต้องใช้กลยุทธ์ให้เกิดบรรยากาศ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้ เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ไม่ใช่เฉพาะแต่ในองค์กรใดองค์กร หนึ่งเท่านั้น แต่ต้องแผ่ขยายไปในทุกระดับอย่างยั่งยืน หาก วิเคราะห์ในภาพใหญ่ขององค์กร ประเทศ หรือภูมิภาค ภาวะ

ผู้นำในแบบของ ศาสตราจารย์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ ยัง ต้องมีความรู้ความสามารถที่ลึกซึ้งเป็นแก่นสาร มีความเฉลียวฉลาดทางปัญญามากเพียงพอที่จะทำนายอนาคต เพื่อไขว่คว้า โอกาสและหาทางป้องกันปัญหา มีคุณธรรม จริยธรรมมาก เพียงพอที่จะสร้างศรัทธาเพื่อเป็นตัวอย่างให้แก่ผู้อื่น ทั้งยังใช้ เป็นเครื่องมือกำกับไม่ให้เกิดปัญหาลูกลามบานปลาย และ หากมีวิกฤติใดๆ เกิดขึ้นก็ต้องมีข้อมูลและวิธีการแก้ปัญหาที่ ถูกต้อง ตรงประเด็น และรวดเร็วทันทั่วถึง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำ ที่สอดคล้องกับยุคสมัย

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากคลื่นทั้ง 5 ยุค ได้ผสมผสาน รวมกันเป็นผืนน้ำใหญ่ผืนเดียวกัน มิได้ตัดขาดจากกันอย่าง ลิ่นเชิง เพียงแต่ระลอกคลื่นลูกหลังจะมีพลังมากขึ้น ดังนั้น การพัฒนภาวะผู้นำจาก 2 ช่วงเวลา ตามแนวคิดของปีเตอร์ ดรักเกอร์ และของ ศาสตราจารย์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ จึงมี ความสำคัญและสามารถนำมาปรับใช้ร่วมกันได้ในทุกบริบท **A**

รายการอ้างอิง

- จิระ หงส์ดามรงค์. (2558, 11 กรกฎาคม). “ผู้นำอย่าง Xi Jinping แก้ปัญหาวิกฤติฟองสบู่ในจีนได้หรือไม่”. คอลัมน์ บทเรียน จากความจริง. แนวหน้า. หน้า 5.
- จิระ หงส์ดามรงค์. (2557, 3 กรกฎาคม). *ทุนมนุษย์ - Mindset - Leadership และการทำงานในยุคที่โลกเปลี่ยนของคณะแพทยศาสตร์*. มอ. เอกสารประกอบการอบรม โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่ออนาคตของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ รุ่นที่ 1, สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- จิระ หงส์ดามรงค์. (2557). *การพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างผู้นำรุ่นใหม่*.
- จิระ หงส์ดามรงค์. (2557). *เปรียบเทียบภาวะผู้นำของ Peter Drucker & Dr.Chira Hongladarom*.
- จิระ หงส์ดามรงค์. (2554). *8K's+5K's: ทุนมนุษย์คนไทยรองรับประชาคมอาเซียน*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: Chira Academy Publishing.
- บริษัทเอเชียแปซิฟิคคอนซัลแตนท์ จำกัด (ผู้ผลิต). (2554, 23 กันยายน). *คิดเป็นก้าวเป็น ตอน AEC โอกาสและความเสี่ยง กับ กฎ 6 ข้อที่ต้องศึกษา* (รายการโทรทัศน์). กรุงเทพฯ: เจริญเคเบิล.
- พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา, และจิระ หงส์ดามรงค์. (2553). *ทรัพยากรมนุษย์พันธุ์แท้*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: Chira Academy Publishing.
- พระมหาวิมลชัย วชิรเมธี, และจิระ หงส์ดามรงค์. (2558). *The Ethical Power: พลังแห่งคุณธรรม จริยธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: Chira Academy Publishing.
- มูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ, และ Chira Academy. (2556, 13-19 กรกฎาคม). *FIHRD - Chira Academy Reviews Weekly*.
- ย้อนรอย วิกฤติการณ์มหากาพย์ “ปัญหาหนี้กรีซ” สะท้อนเศรษฐกิจโลก. (2558, 29 มิถุนายน). *ประชาชาติธุรกิจออนไลน์*, จาก http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1435587940
- ว่าที่รัฐบาล “ไทย” ควรดูวิกฤติหนี้สาธารณะของ “กรีซ” ไว้เป็นตัวอย่าง. (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์), จาก http://www.homeloverthai.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1492&Itemid=104
- Chira Academy. <http://www.chiraacademy.com>
- Drucker, P. F. (2004). *The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done*. New York: HarperCollins.
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. (2nd Ed.). Nashville, Tennessee: Thomas Nelson.
- Niratpattanasai, K. (2015, July 13). “Crisis Management Can Create Conditions for a Quick Win”. *Bangkok Post*, from <http://www.bangkokpost.com/business/news/620836/crisis-management-can-create-conditions-for-a-quick-win>.