



Roles of Leadership on the Crisis Management in the Situations of the Corona Virus 2019 (COVID-19) Pandemic in Thailand

Yuttaphong Jakkhom^{*}

Viyouth Chamruspanth^{**}

(Received Date: March 10, 2022, Revised Date: May 9, 2022, Accepted Date: May 27, 2022)

Abstract

This article aims to study the roles of leadership on the crisis management in the situations of the COVID-19 pandemic. The outbreak is the test of administrators' abilities on showing the leadership towards the urgent crisis management to reduce the impacts taken place in super spread and effective implementation. This is due to the COVID-19 pandemic is the Emerging Infectious Diseases (EID) that the global unexpectedly gains the impacts and hardly controls these ones. It was found that the roles of leaders are important to problem-solving management depending on "science" and "art" on job administrations. However, the roles of leadership towards the problem-solving of the country require to have high leadership in the following characteristics: Pathfinding, Effective work system, Inspiration, Communication, Life-long Learning, Emotional Intelligence, and Change Management that are crucial for leaders to have on their administrations under the crisis changing situations.

Keyword: Leadership, Crisis Management, Coronavirus 2019

^{*} General Administration Officer, Practitioner Level, Faculty of Medicine Khon Kaen University.

^{**} Asst. Prof. Dr. of Public Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences, Khon Kaen University.



บทบาทภาวะผู้นำในการจัดการภาวะวิกฤตในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในประเทศไทย

ยุทธพงษ์ จักรคม*
วิยุทธ์ จำรัสพันธุ์**

(วันรับบทความ: 10 มีนาคม 2565/ วันแก้ไขบทความ: 9 พฤษภาคม 2565/ วันตอบรับบทความ: 27 พฤษภาคม 2565)

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทภาวะผู้นำในการจัดการภาวะวิกฤตในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เนื่องจากเป็นบททดสอบความสามารถของผู้บริหารที่ต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำในการจัดการภาวะวิกฤตอย่างเร่งด่วน เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเป็นวงกว้าง และดำเนินการอย่างมีอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 เป็นโรคอุบัติใหม่ที่ทั่วโลกต่างได้รับผลกระทบที่ยากต่อการควบคุม ซึ่งพบว่าบทบาทของผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการการแก้ไขปัญหา โดยอาศัยการใช้ “ศาสตร์” และ “ศิลป์” ในการบริหารงาน ทั้งนี้ บทบาทภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหาของประเทศไทยจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำที่สูง ซึ่งประกอบได้ด้วย มีแนวทางในการบริหารงาน มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล การมอบอำนาจไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คำนึงถึงส่วนรวม การสร้างแรงบันดาลใจ การสื่อสารที่ชัดเจน การเรียนรู้อยู่เสมอ มีความฉลาดทางอารมณ์ และสามารถบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้นำควรมีในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นวิกฤตการณ์

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, การจัดการภาวะวิกฤต, ไวรัสโคโรนา 2019

* นักจัดการงานทั่วไป ปฏิบัติการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

สภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบโลกในปัจจุบันสะท้อนให้เห็นว่าวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น ไม่ใช่เป็นเรื่องที่ไกลตัวของผู้คนบนโลกใบนี้เลย ซึ่งในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วทำให้โลกมีการเชื่อมโยงถึงกันอย่างไร้ขอบชายและรวดเร็ว เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อประเทศอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก หน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ต่างต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (ฐานรินทร์ หาญเกียรติวงศ์ และรุจิภาญจน์ สานนท์, 2563) จากเหตุการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยแรกเริ่มเกิดขึ้นในประเทศจีน ช่วงปลายปี 2019 ซึ่งโรคดังกล่าวมีอาการคล้ายไข้หวัด แต่มีอาการรุนแรงกว่า แพร่ได้ง่ายกว่า ผู้ป่วยบางรายอาจมีอาการปอดอักเสบอย่างรุนแรงจนถึงขั้นเสียชีวิตได้ และเวลาต่อมาโรคนี้ได้แพร่กระจายไปอย่างรวดเร็วในหลายประเทศทั่วโลก ซึ่งพบผู้ติดเชื้อและเสียชีวิตเป็นจำนวนมากโดยทั่วโลกต่างได้รับผลกระทบในวงกว้าง และในประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบจากเชื้อนี้เช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นปัญหาทางด้านสุขภาพในระดับโลกโดยองค์การอนามัยโลกจัดว่าเป็นโรคติดต่อร้ายแรงระดับโลก (Pandemic) และส่งผลกระทบต่อประเทศไทยในระดับสูงในทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ที่ผู้คนจำนวนมากต่างได้รับผลกระทบ (จิรวรรณ สุริยะโชติขยางกูล, 2563) ถือได้ว่าเป็นวิกฤตในระดับมหภาคที่ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกันทั้งองค์การในทั้งในระดับชาติและนานาชาติประเทศ ส่งผลต่อการจัดการภายในประเทศโดยรวม อาจจะกล่าวได้ว่ารัฐในฐานะผู้บริหารราชการแผ่นดิน ย่อมมีหน้าที่หลักในการสร้างระบบและกลไกเพื่อการบริหารจัดการในภาพรวมของประเทศ โดยสร้างความตระหนักรู้ให้กับทุกคนในสังคมในหลายระดับ เช่น ระดับปัจเจกบุคคล ระดับองค์กร ระดับเครือข่าย ระดับภูมิภาค ทั้งฝ่ายเอกชน ประชาชน รวมทั้งภาคส่วนวิชาการทั้งหลาย เป็นต้น เพื่อให้เกิดกระบวนการของการขับเคลื่อนด้วยพลังของทุกภาคส่วนให้เกิดผลในระดับชาติ (พิชญ์ พงษ์สวัสดิ์, 2564)

ซึ่งสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนนี้เป็นเรื่องที่จะต้องมีการตัดสินใจและการบริหารจัดการที่แตกต่างไปจากสถานการณ์ปกติ รวมทั้งข้อจำกัดด้านเวลาที่ทำให้ต้องมีหลักการแก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วน ที่จะใช้รูปแบบการบริหารงานแบบเดิมไม่ได้ ทำให้เห็นถึงบทบาทที่สำคัญของผู้นำในแต่ละประเทศที่มีการรับมือกับการแพร่ระบาดที่แตกต่างกัน เพราะไม่เพียงแต่ผู้นำจะมีบทบาทในการตัดสินใจเลือกดำเนินการมาตรการเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้แก่ประชาชนว่าจะสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ โดยบทบาทของผู้นำในภาวะวิกฤตมีความสำคัญอย่างยิ่ง (Jaques, 2012) ที่ผู้นำจะต้องดำเนินการบริหารและตัดสินใจให้ทันถ่วงที โดยเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะสามารถบริหารจัดการให้เราผ่านพ้นวิกฤตต่าง ๆ ไปได้ (Fox & Schuhmann, 1999) ซึ่งผู้นำที่ดีควรมีมาตรการดำเนินการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมทั้งด้านนโยบาย วิสัยทัศน์ การปฏิบัติ ที่จะต้องบริหารงานโดยใช้ “ศาสตร์” และ “ศิลป์” ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความมั่นใจ ความน่าเชื่อถือให้แก่ประชาชน พร้อมทั้งใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างรอบคอบ (Yukl, 1998) เพื่อนำพาสังคมรอดพ้นจากปัญหาด้วยความรวดเร็ว และไม่ละเลยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไปพร้อม ๆ กัน (Leaving no one behind) (Barton, 2001; Coombs, 2007; Fearn-Banks, 2001)



ในภาวะที่ทั่วโลกต้องเผชิญวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 “ความเหลื่อมล้ำ” ที่มีอยู่เดิมก็กลับปรากฏชัดขึ้น จึงตอกย้ำความเหลื่อมล้ำที่เป็นปัญหาเรื้อรังของไทยให้มีความรุนแรงมากขึ้นในทุกมิติ โดยเฉพาะกลุ่มคนจน คนชายขอบ และผู้ด้อยโอกาสมีความรุนแรงมากกว่าเดิม (ภาคภูมิ จตุพิธพร, 2563) ที่ทำให้กลุ่มเหล่านี้มีสินทรัพย์หดหาย รายได้ลดลง (สมชัย จิตสุชน, 2563) เพราะไม่สามารถเตรียมการรับมือกับการขาดรายได้มากขึ้น อีกทั้งความเหลื่อมล้ำทางด้านการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันเป็นแบบออนไลน์เกือบทั้งระบบ (สมชัย จิตสุชน, 2563) โดยนักเรียนขาดอุปกรณ์ อินเทอร์เน็ตที่ดี และสถานที่อาจไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียน และในบางกรณีที่พ่อแม่ขาดรายได้ เด็กก็อาจต้องพักการเรียนเพื่อไปช่วยหารายได้อีกด้วย ด้านการเข้าถึงการรักษาพยาบาล (Food and Agriculture, 2020) โดยประชาชนกลุ่มคนจนหรือกลุ่มเปราะบางเข้าถึงบริการทางการแพทย์ทำได้ยากลำบากมากขึ้น ต่างจากคนที่มีทรัพยากรเพียงพอที่มีทางเลือกอื่นที่สามารถทดแทนการไปหาแพทย์ได้ในขณะที่คนจนนั้นทำไม่ได้ ทำให้ช่องว่างความแตกต่างห่างกันมากขึ้น ความเหลื่อมล้ำต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนำไปสู่ผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนวัฒนธรรม โดยผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ พบว่า ประชาชนมีรายได้ลดลงครึ่งหนึ่งหลังเกิดการระบาด ร้อยละ 39.9 และพบว่าผู้มีการศึกษาดำเนินความเสี่ยงที่จะมีรายได้ลดมากกว่าผู้ที่มีรายได้สูง อีกทั้งกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจเอสเอ็มอีที่จะฟื้นตัวได้ยาก โตจีดีพีเอสเอ็มอี ประเมินการติดลบ ร้อยละ 4.8 หลังยอดปิดกิจการปีนี้ 20,000 (เดลินิวส์, 2564) และส่งผลกระทบต่อปิดกิจการ ในขณะที่เดียวกันมีคนเคยว่างงานก็มักจะหางานทำไม่ได้ (สมชัย จิตสุชน, 2563) ส่งผลกระทบต่อด้านสังคม ที่ก่อให้เกิดความวิตกกังวลอย่างกว้างขวางและรุนแรง เนื่องจากความไม่สะดวกในการเดินทางไปทำงานหรือไปเรียนได้และความไม่สะดวกในการรับบริการทางการแพทย์กรณีเจ็บป่วย ซึ่งการจัดการวิกฤตต้องมีการตัดสินใจอย่างเป็นระบบและการจัดตั้งทีมเพื่อช่วยในการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติโดยเร็วที่สุด (Tuz, 1996) โดยการบริหารงานของรัฐบาลในปัจจุบันมีลักษณะการบริหารแบบรวมศูนย์ (Centralization) (สุรัชย์ หวันแก้ว, 2564) ที่ผ่านการควบคุมสั่งการจากศูนย์บริหารสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 หรือ ศบค. ซึ่งเป็นการตั้งศูนย์ขึ้นมาเพื่ออำนวยความสะดวก สั่งการ ควบคุม สื่อสาร สร้างการรับรู้ ภาพรวมของระดับประเทศ ที่มีมาตรการควบคุมดูแลและผ่อนคลายมาเป็นระยะอย่างต่อเนื่องตั้งแต่การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาครั้งแรกจนถึง ณ ปัจจุบัน ศบค. เตรียมเปิดประเทศอย่างเต็มรูปแบบในวันที่ 1 พฤษภาคม 2565 นี้ โดยการยกเลิกระบบ Test & Go และแบ่งนักท่องเที่ยวออกเป็น 2 ประเภท คือ สำหรับผู้ได้รับวัคซีนตามเกณฑ์จะต้องลงทะเบียนผ่านระบบไทยแลนด์พาสเพื่อแสดงหลักฐานการฉีดวัคซีน ต้องมีวงเงินประกันจำนวน 1 หมื่นดอลลาร์ เมื่อเดินทางมาถึงไทยไม่ต้องตรวจหาเชื้อโควิด-19 เพียงแต่แนะนำให้ตรวจเอทีเคด้วยตัวเองระหว่างพำนักร ถ้าติดเชื้อให้เข้ารักษาตามที่มีประกัน ส่วนกรณีไม่ได้รับวัคซีนหรือได้รับไม่ครบเกณฑ์ สามารถยื่นหลักฐานตรวจ RT-PCR ไม่เกิน 72 ชั่วโมงก่อนเดินทางถึงประเทศไทย และลงทะเบียนผ่านระบบไทยแลนด์พาสก็สามารถเดินทางเข้าราชอาณาจักรไทยได้ มีวงเงินประกัน 1 หมื่นดอลลาร์เช่นเดียวกับผู้ที่ฉีดวัคซีนครบเกณฑ์

เนื่องจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ทุกประเทศต่างได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน การบริหารงานในภาวะดังกล่าวจึงเป็นบททดสอบของผู้นำในการเตรียมความพร้อมรับมือป้องกันการเกิดปัญหาและพลิกวิกฤตให้รวดเร็ว พร้อมนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจให้กับประชาชนและนานาชาติประเทศ

ดังนั้น บทความนี้จึงมีความมุ่งหวังนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการจัดการวิกฤตในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพราะรูปแบบภาวะผู้นำในการจัดการวิกฤตไม่มีรูปแบบที่ตายตัวเหมาะสม ผู้นำเองจึงจำเป็นต้องบูรณาการศาสตร์องค์ความรู้ที่มีอยู่ที่ขึ้นกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ สามารถปรับแผน วิธีการ กลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและวางแนวทางการพัฒนาฟื้นฟูในอนาคตเพื่อความยั่งยืน

ภาวะวิกฤตในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

Crisis (ภาวะวิกฤต) มาจากภาษากรีก Krinein หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด เป็นสิ่งที่ใช้เวลาจำกัดในการตัดสินใจ โดยคำว่า Crisis มีความหมายคล้ายคลึง กับคำว่า Stress (ความตึงเครียด) Panic (ความอลหม่าน) Disaster (ความหายนะ) Violence (ความรุนแรง)

ภาวะวิกฤต หมายถึง สภาพของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่เป็นปกติทั่วไปโดยเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบทำให้อุบัติเกิดปัญหาอย่างพลิกผัน มีความผันผวน ความไม่ชัดเจน ความซับซ้อน และความคลุมเครือของคำตอบในเรื่องต่าง ๆ ที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น (บุษบา สุธีธร, 2563) ที่เกิดขึ้นได้กับทุกองค์การ ซึ่งจะเป็นสถานการณ์ที่เข้าสู่ภาวะที่จำเป็นในการจัดการอย่างเร่งด่วนเพื่อหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขความเสียหายที่เกิดขึ้น (Long, 2001) หรือวิกฤตทางด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมหรือสุขภาพซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้า ที่ก่อให้เกิดภาวะคุกคามโดยไม่ว่าจะเป็นความจริงหรือทำให้รับรู้ว่าจะเกิดความไม่ปลอดภัยในด้านต่าง (Covello, 1995) โดยเหตุการณ์วิกฤตจะก่อให้เกิดผลที่ตามมามากมาย เช่น เรื่องความปลอดภัย สุขภาพ สิ่งแวดล้อม และปัญหาอื่น ๆ เป็นต้น (Covello, 1995) และผลกระทบจากภาวะวิกฤตเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล ในระดับองค์กร ระดับประเทศจนถึงระดับโลก (Coombs, 2007) ซึ่ง Fenner & Cevikb (2015) ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่มีผลกระทบกับโครงสร้างพื้นฐาน ค่านิยม และบรรทัดฐานเนื่องจากเป็นสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด (Jaques, 2012) กอรปกับเป็นระดับของความเลวร้ายและความไม่แน่นอน คาดเดายาก

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ซึ่งเป็นโรคอุบัติใหม่ที่เกิดขึ้นเมื่อช่วงปลายปี 2562 ที่ทั่วโลกเริ่มรู้จักคำว่า “ไวรัสอู่ฮั่น” ที่มีต้นกำเนิดจากมณฑลอู่ฮั่น ประเทศจีน และต่อมามีการรณามัยโลกได้กำหนดชื่อไวรัสติดต่อชนิดนี้ใหม่ในปี 2563 ว่า “COVID-19” ย่อมาจาก “Corona Virus Disease Starting in 2019” และได้ประกาศให้การระบาดนี้เป็นภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขระหว่างประเทศ (Public Health Emergency of International Concern – PHEIC) ในวันที่ 30 มกราคม 2563 ที่ทุกประเทศได้ให้ความสนใจในการรับเร่งป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในแต่ละด้านอย่างเร่งด่วน และมีประสิทธิภาพ เพราะวิกฤตดังกล่าวเป็นปัจจัยภายนอกที่ยากต่อการคาดการณ์ ควบคุม ซึ่งการระบาดใหญ่ของ COVID-19 ในปัจจุบันกำลังทดสอบผู้นำในการบริหารงานและระบบการดูแลสุขภาพทั่วโลก ที่มีความท้าทายในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการในการจัดการอย่างเร่งด่วน (Beilstein, Lehmann, Braun, Urman, Luedi, and Stüber, 2021) นับว่าเป็นวิกฤตอันเป็นหายนะ (disaster crises) เป็นภาวะวิกฤตที่สร้างหายนะอย่างร้ายแรงอย่างไม่คาดคิดมาก่อน (Morris & Goldsworthy, 2012) ดังจะเห็นได้ว่าสถานการณ์การแพร่ขยาย

ของโรคระบาดในแต่ละประเทศมีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน คือ 1) โดยประเทศที่ยังอยู่ในระยะการระบาด กราฟยังชัน ยังไม่ถึงจุดสูงสุดของการระบาดหรือกำลังอยู่ในระยะของการระบาดสูงสุด เช่น บังคลาเทศ เม็กซิโก บราซิล อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ รัสเซีย อินเดีย และอาจจะรวมถึงสหรัฐอเมริกา หรือสหราชอาณาจักร 2) ประเทศที่ใช้แนวทางปล่อยให้คนติดเชื้อจำนวนมาก เช่น สวีเดน ประเทศที่ควบคุมการระบาดได้ แต่ยังไม่พ้นระยะการระบาด เช่น อิหร่าน สเปน ตุรกี อิตาลี เยอรมัน ส่วนสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร มาเลเซีย ยังต้องติดตามต่อไป 3) ประเทศที่พ้นการระบาดระยะแรก เช่น สโลวีเนีย จีน ประเทศที่เกิดการติดเชื้อในระยะที่สอง เช่น เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ประเทศ/เขตเศรษฐกิจที่ไม่เกิดการระบาดใหญ่ เช่น ฮองกง ไต้หวัน เวียดนาม (สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ, 2563) ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
ที่มา: สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (2563)

จากภาพที่ 1 จะเห็นว่าประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศที่ถือว่าควบคุมการระบาดได้แต่ก็ยังมีโอกาสที่จะระบาดได้อีก เนื่องจากต่างประเทศยังได้รับผลกระทบ เริ่มตั้งแต่ เดือนมกราคม 2563 ถึง เดือนมกราคม 2565 สามารถแบ่งการระบาดเป็น 5 ระลอกสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้ (BBC NEWS, 2565)

1. การระบาดระลอกแรก (ม.ค.-ธ.ค. 2563) พบผู้ป่วยโควิด-19 รายแรกในไทยเป็นนักท่องเที่ยวหญิงชาวจีนที่ได้เดินทางมาจากเมืองอู่ฮั่น ทำให้รัฐมีการกำหนดมาตรการในการป้องกัน คือ เน้นการป้องกันตนเอง โดยการใส่หน้ากากอนามัย ล้างมือบ่อย ๆ กินร้อนและใช้อุปกรณ์ส่วนตัว ใช้ชีวิตวิถีใหม่ (New normal) ปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from home) เว้นระยะห่างทางสังคม พร้อมทั้งการลดการเคลื่อนย้าย การปิดเมืองหรือปิดประเทศ เป็นต้น (กรมควบคุมโรค, 2564)

2. การระบาดระลอกสอง (ธ.ค. 2563-มี.ค. 2564) เกิดการแพร่ระบาดเป็นสายพันธุ์ G หรือ GH เกิดที่ตลาดกลางกุ้ง จังหวัดสมุทรสาคร พบเชื้อในแรงงานต่างด้าว ส่งผลให้รัฐจำเป็นต้องปิดพื้นที่อย่างเด็ดขาดในช่วงขณะนั้น

3. การระบาดระลอกสาม (เม.ย-มิ.ย. 2564) ช่วงเวลาต้นเดือน เม.ย. 2564 เกิดการแพร่ระบาดสายพันธุ์อังกฤษหรือแอลฟา ในกลุ่มพนักงานและนักท่องเที่ยวสถานบันเทิงย่านทองหล่อ โดย ศบค. มีมติให้ยกระดับมาตรการป้องกันประกาศให้ 6 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพฯ ชลบุรี เชียงใหม่ นนทบุรี ปทุมธานี และสมุทรปราการเป็น “พื้นที่ควบคุมสูงสุดและเข้มงวด” หรือ “พื้นที่สีแดงเข้ม”

4. การระบาดระลอกสี่ (ก.ค.-ก.ย. 2564) เข้าสู่จุดวิกฤตที่สุด มีผู้ติดป่วยรายใหม่ส่วนใหญ่เป็นเชื้อสายพันธุ์เดลตา ซึ่งระบาดได้ง่ายและรวดเร็ว โดยรัฐมีมาตรการจำกัดการเคลื่อนย้าย การรวมกลุ่มของบุคคลเฉพาะพื้นที่ “ล็อกดาวน์” กำหนดเวลาการออกนอกเคหสถาน ควบคู่ไปกับการเร่งรัดด้านการป้องกันโรค การฉีดวัคซีน การควบคุมโรค การรักษาพยาบาล รวมทั้งการเยียวยา

5. การระบาดระลอกห้า (มกราคม 2564 - ปัจจุบัน) เป็นการแพร่ระบาดของสายพันธุ์โอไมครอน ที่มีความรุนแรงน้อยแต่กระจายเชื้อรวดเร็ว โดยมีมาตรการเน้นแยกกักที่บ้าน และศูนย์พักคอยในชุมชนเป็นหลัก ปรับมาตรการคุมเข้ม ระดับ 4 จากระดับ 5 เตรียมประกาศให้เป็นโรคประจำถิ่น ในปี 2565 พร้อมทั้งการเร่งรัดฉีดวัคซีนเข็มกระตุ้น เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันหมู่เพิ่มขึ้น

ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) นั้น เป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นกระบวนการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยในการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สามารถนำพาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ดังนั้น ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนเครื่องมือประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพสามารถสร้างอำนาจและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำโดย DuBrin (1998) กล่าวว่า “ผู้นำ” คือ บุคคลที่สามารถทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ ที่สามารถเชื่อมโยงการทำงานร่วมกับพนักงานในทุกระดับให้บรรลุเป้าหมาย Yukl (1998) และ Bennis (1959) อีกทั้งยังเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลที่ทรงอิทธิพลในองค์กรที่สามารถชักนำ ชักจูงบุคคลอื่นประพฤติ ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และ “ภาวะผู้นำ” เป็นความสัมพันธ์กับ “ผู้นำ” เนื่องจากเมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำของคน ๆ นั้น ซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่อยู่ในตนเองที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกสัมผัส ผู้นำเป็นการใช้ทักษะทั้งศาสตร์และศิลป์ (Tead, 1935) ในการใช้ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985) เชื่อใจว่าสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จ ทำให้ได้รับความร่วมมือ หรือกระบวนการในการแนะแนวทางและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน (Nelson & Quick, 1997) ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องของสัมพันธภาพของการใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่มีต่อกัน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีมุ่งหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและ



ฟื้นฟูโดยเร็วที่สุด โดยสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล (Influence) เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มบุคคล โดยเฉพาะการบริหารองค์การภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลง ที่รวดเร็วตลอดเวลาทำให้เกิดความต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จได้

คุณลักษณะภาวะผู้นำการบริหารในการจัดการวิกฤต

ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในสถานการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น เกิดวิกฤต ซึ่งการบริหารงานของผู้นำบ่งบอกถึงมุมมอง คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลดังกล่าว ที่จะส่งผลต่อบุคคลอื่น โดยภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันเพื่อการทดสอบผู้นำว่าสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนอย่างทันท่วงทีอย่างไร ที่จะต้องใช้แนวคิด หลักการปรัชญา หรือทฤษฎีต่าง ๆ เข้ามาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิด “จุดยืน” หรือที่เรียกว่า กระบวนทัศน์ (Paradigm) ขึ้น ที่ต้องผ่านวิกฤตในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งวิกฤตการณ์ไม่มีพรมแดนหรือขอบเขต สิ่งเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ ทุกเวลา เมื่อพิจารณาจากแนวคิดทั้งสองแล้ว นักวิชาการมักมองว่าการจัดการวิกฤตมีจุดมุ่งเน้นที่ขั้นตอนในการดำเนินการที่แตกต่างกัน ในขณะที่ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตจะให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาให้เกิดความยั่งยืน ที่ผู้นำสามารถเตรียมการให้พร้อมรับมือได้ดีขึ้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งนี้ Mitroff (2011) และ Klann (2003) ได้อธิบายความแตกต่างระหว่างการจัดการวิกฤตและภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตได้ โดยการบริหารจัดการในภาวะวิกฤตเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องอาศัยความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงาน ที่จะต้องมองภาพในมุมกว้างอย่างทั่วถึงมีศิลปะในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายโดยอาศัยทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารอย่างเหมาะสม ประกอบด้วย คน เงิน ทรัพยากร และการจัดการ (Petersen, Plowman & Trickett, 1962) ที่จะต้องดำเนินการอย่างเหมาะสม

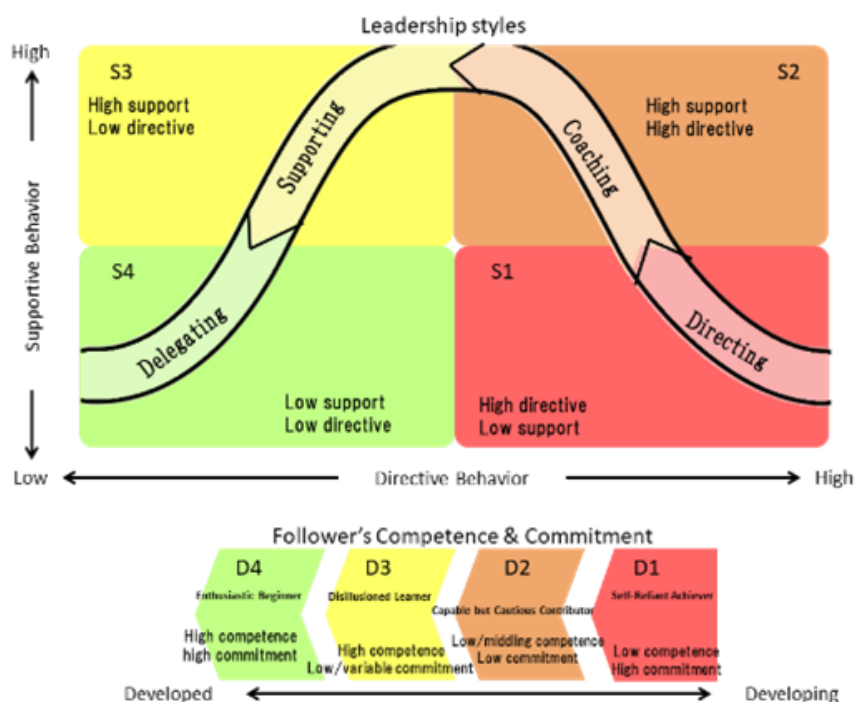
จากการศึกษาตามมุมมองของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นบรรลุมุ่งเป้าหมายได้นั้น พบว่า ในปัจจุบันเกิดภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่กำลังเป็นวิกฤตในขณะนี้ ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทาง การตัดสินใจต่าง ๆ เพื่อประคับประคองให้ผ่านพ้นวิกฤต ดังนั้น ผู้เขียนจึงขอเสนอคุณลักษณะผู้นำ และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach) โดยภาวะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและความสามารถของคนที่มีความโดดเด่นเป็นพิเศษ ประกอบด้วย สติปัญญา มนุษยสัมพันธ์ บุคลิกภาพที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีศักยภาพ เป็นนักกลยุทธ์ มีทัศนคติที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม (เสกสรร สนวา, ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี, และวิไลลักษณ์ ขาวสะอาด, 2561) เป้าหมายชัดเจน เรียบง่าย ไม่สลับซับซ้อน และเน้นถึงสิ่งที่เราต้องการให้ดีขึ้น ซึ่งลักษณะผู้นำที่มีความภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย ดังนี้ 1) มุ่งมั่นในการทำงาน 2) มีสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

2. พฤติกรรมการบริหาร (Administrative Behavior) ซึ่งผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมในการบริหารงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำในการบริหารออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic style) เป็นผู้นำที่ชอบ

ใช้อำนาจโดยวิธีการออกคำสั่ง ควบคุมผู้ปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด ยึดถือกฎระเบียบข้อบังคับเป็นเครื่องมือควบคุมการทำงาน มักจะตัดสินใจแต่ผู้เดียว ไม่ฟังความคิดเห็นของคนรอบข้าง ซึ่งจะเน้นงานมากกว่าเน้นสัมพันธภาพของคน 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic style) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการโต้ตอบระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานโดยใช้การป้อนกลับเป็นโอกาสในการชี้แนะ เน้นดูแลและมีสัมพันธภาพของคนมากกว่าเน้นงาน เพื่อจูงใจให้คนทำงานได้ตามเป้าหมาย และประเภทที่ 3 คือ ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือผู้นำแบบตามสบาย (laissez - faire style) ที่ให้อิสระในการทำงานและการตัดสินใจ มีการมอบหมายงานแต่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามสบาย และคอยชี้แนะและให้คำแนะนำในบางโอกาส คอยสนับสนุนการทำงานของผู้อยู่เบื้องหน้า เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) ซึ่งการที่จะใช้ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งในการดำเนินการแก้ไขปัญหาวិฤกตจำเป็นต้องบริหารงานตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ที่มีการบูรณาการทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการให้สำเร็จตามเป้าหมาย ได้ชื่อว่าเป็น “วิธีที่ดีที่สุด” (best way) เหมาะสมกับความต้องการของสถานการณ์ต่าง ๆ โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้นั้นจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้น ซึ่งได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) และ 2) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งการบริหารงานจะเลือกทางใดทางหนึ่งย่อมเป็นไปได้ จึงอาจเกิดการบูรณาการของพฤติกรรมทั้ง 2 แบบ ก่อให้เกิดรูปแบบการนำของผู้นำ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 2 Situational Leadership
ที่มา: Blanchard (2019)



จากภาพที่ 2 Blanchard (2019) ได้แสดงให้เห็นถึงตัวแบบของผู้นำที่เกิดจากการบูรณาการจรรยารูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ ให้มีความละเอียดขึ้น ซึ่งสามารถแจกแจงตัวแบบผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1) แบบผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ (Telling หรือแบบ S1 ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบ High Task, Low Relationship) เป็นการใช้อำนาจสั่งการบอกให้ทำการกำหนดขั้นตอนและวิธีการอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามทราบว่าต้องทำอะไรบ้าง ทำที่ไหน ทำเมื่อไหร่และทำอย่างไร พร้อมทั้งคอยกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

2) แบบผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling หรือแบบ S2 ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เน้น High Relationship, Low Task) ผู้นำประเภทนี้จะให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน แต่เนื่องจากผู้ตามแบบนี้มีความเอาใจใส่ รับผิดชอบต่องานสูงอยู่แล้ว ถ้าผู้นำอาจใช้เทคนิคการเสริมแรง สนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ พร้อมทั้งตัดสินใจด้วย ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพของงานเพิ่มขึ้น

3) แบบผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participating หรือแบบ S3 ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบ High Relation, Low Task) ผู้นำให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะตลอดจนปัญหาอุปสรรคของผู้ตามอย่างจริงจังมีความเป็นกันเอง พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ แก่ผู้ตาม ทั้งนี้จะต้องไม่เข้าไปควบคุมกำกับการทำงานของเขา ซึ่งถ้าหากผู้ตามมีความเข้าใจเชื่อมั่นในความหวังดีและความจริงใจของผู้นำ งานย่อมมีประสิทธิภาพสูง

4) แบบผู้นำเป็นผู้กระจายงาน (Delegating หรือแบบ S4 ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบ Low Task, Low Relationship) ผู้นำเข้าใจธรรมชาติของผู้ตาม ที่ให้เกียรติไว้วางใจให้อิสระในการทำงาน พร้อมทั้งมอบอำนาจและการรับผิดชอบในการตัดสินใจ ให้เสมือนเขาคือผู้นำคนหนึ่ง ด้วยเหตุที่ผู้ตามมีวุฒิภาวะสูงอยู่แล้ว จึงมีความต้องการกำลังใจ การชมเชย การเข้าไปช่วยคำจูงจากผู้นำค่อนข้างน้อย ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้กับผู้ตามประเภทนี้จึงเป็นแบบ Low Task, Low Relationship ซึ่งนับว่าเหมาะสมอย่างยิ่ง

4. ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ ที่ผู้นำจะต้องมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาสและการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายใน (พรชัย เจตมานัน, 2556) อีกทั้งยังต้องเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของประชาชน สร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจ โดยให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมตามเป้าหมายร่วมกัน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) ของ Bass & Avolio (1994) ดังนี้

4.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) การประพฤติปฏิบัติของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Role Model) ให้เป็นที่เคารพ ยกย่อง นับถือ เชื่อมั่น ไว้วางใจ ซึ่งจะต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม เชื่อมั่นในตนเองและแนวโน้มในอุดมการณ์ เพื่อฝ่าฟันวิกฤตให้บรรลุตามเป้าหมาย

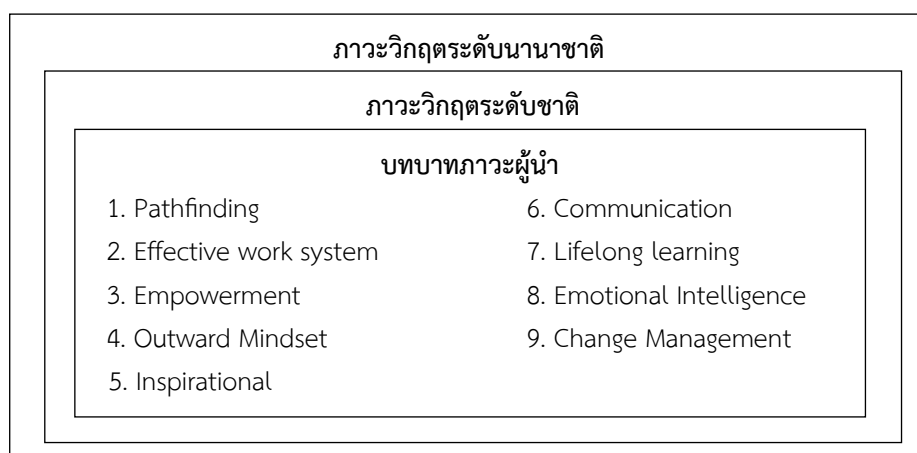
4.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวของผู้นำ ให้ความท้าทายในเรื่องงานเกิดความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก จะต้องให้ความมั่นใจกับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าสามารถนำพาผ่านพ้นอุปสรรคได้

4.3 การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) โดยตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมการหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้เป็นกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา หาวิธีทางอื่นที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ เปรียบกับสถานการณ์เดิม ๆ ด้วยวิธีทางใหม่แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่จะเป็สิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาได้โดยจะต้องสร้างความเชื่อมั่นว่าทุกอย่างที่เกิดขึ้นสามารถแก้ปัญหาได้

4.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) โดยจะมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

จากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นจะพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำการบริหารในการจัดการวิกฤตนั้น ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมการบริหาร ความเป็นภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นให้ เป็นไปตามสถานการณ์ ให้สังคมอยู่รอดปลอดภัย และมีการฟื้นฟูจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้นำจะต้องบริหารงานอยู่บนความไม่แน่นอนและคาดการณ์ไม่ได้ ต้องแก้ไขปัญหเฉพาะหน้าเพื่อ ประคับประคองทุกอย่างให้เสียหายน้อยที่สุด ขณะเดียวกันจำเป็นต้องวางแผนการเยียวยาในระหว่างประสบกับภาวะวิกฤต พร้อมทั้งเตรียมการในการฟื้นฟูเมื่อภาวะวิกฤติผ่านพ้นไปแล้ว

บทบาทภาวะผู้นำในการจัดการวิกฤตในสภาวะการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา



ภาพที่ 3 บทบาทภาวะผู้นำในการจัดการวิกฤตในสภาวะการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา



จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการวิกฤตหรือภาวะวิกฤตเป็นการจัดการและบริหารงานในภาวะที่เกิดเหตุฉุกเฉินที่ไม่ใช่เหตุฉุกเฉินแบบปกติ (Fener & Cevik, 2015) และในภาวะวิกฤตที่ทั่วโลกต้องเผชิญกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การจัดการวิกฤตดังกล่าวก็ถือว่าเป็นสิ่งท้าทายต่อการบริหารพอสมควร (Colonel, 2009) ซึ่งหลากหลายประเทศมีมาตรการที่แตกต่างกันไป ทั้งที่มีประเทศที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาในตอนแรก และที่มองว่าเชือดังกล่าวไม่มีความรุนแรงมากมายแต่อย่างใด และประเทศที่มีมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดโดยการปิดประเทศทันที ห้ามคนที่เดินทางมาจากประชาชนจีนเข้ามาภายในประเทศ และประเทศบางกลุ่มที่มองวิกฤตเป็นโอกาสได้เปิดรับนักท่องเที่ยวเที่ยวจีนเข้ามาในประเทศเพื่อสร้างรายได้ พัฒนาเศรษฐกิจ แต่ก็ได้รับผลกระทบของเชือดังกล่าว

ดังนั้น การบริหารจัดการวิกฤตการแพร่ระบาดจึงมีความแตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้นำ เมื่อเกิดการแพร่ระบาดอย่างหนักภาครัฐในแต่ละประเทศได้ออกมาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคมหรือ Social Distancing จนนำไปสู่การปิดเมือง ปิดเศรษฐกิจ และเป็นผลพวงไปยังปัญหาด้านอื่น ๆ ดังจะเห็นได้ว่าการจัดการวิกฤตเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องดำเนินการจัดการอย่างมีระบบ และทุกภาคส่วนต้องมีส่วนร่วมในการจัดการวิกฤตให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การตัดสินใจในช่วงเวลาที่ภาวะวิกฤตกำลังเกิดขึ้น ผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจจะต้องพิจารณาอย่างการสมดุลระหว่างความรวดเร็วและความแม่นยำ แม้ว่าในเวลานั้นอาจจะกำลังเผชิญกับความไม่แน่นอน ความกดดัน หรือยังมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่ไม่ครบถ้วน แต่ในเวลานั้นต้องทำการตัดสินใจที่สำคัญและรีบดำเนินการอย่างเร่งด่วนที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวความคิด วางรูปแบบการบริหารงานใหม่ เพื่อที่จะผ่านพ้นวิกฤตนี้ไปได้โดยเร็ว มีความตระหนักและใช้กลยุทธ์อย่างมากในการขับเคลื่อน ที่สังคมมีความคาดหวังต่อผู้นำที่มีศักยภาพพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน เพื่อนำพาสังคมรอดพ้นจากปัญหาด้วยความรวดเร็ว โดยที่ไม่ละเลยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไปพร้อม ๆ กัน (Leaving no one behind) (กระทรวงยุติธรรม, 2564)

ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญที่จะสามารถป้องกันสถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประเทศแตกต่างกันไปตามรูปแบบ ระยะเวลา ความเสียหาย การสูญเสียรายได้ ภาพลักษณ์ของประเทศ โดยเฉพาะปากท้องของประชาชน ซึ่งการบริหารงานในภาวะวิกฤตเป็นเรื่องที่ไม่คาดคิดในการบริหารงานผู้นำในยุคนี้ ที่จะต้องควรดำเนินการใช้แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The contingency approach) (Fiedler, (1967) เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม มานำปรับใช้การบริหารงานโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคล โดยผู้เขียนขอเสนอประเด็นสำคัญของบทบาทภาวะผู้นำในการบริหารจัดการวิกฤตในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่สามารถบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัตอย่างรวดเร็ว (James & Wooten, 2005) ดังนี้

1. กำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ซึ่งภาครัฐจะต้องดำเนินการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ ที่จะต้องบริหารงานในภาวะเร่งด่วนให้ทันถ่วงที โดยอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวมาให้อข้อมูลพร้อมกับแนวทางในการดำเนินการป้องกัน ที่จะมีการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน ซึ่งจะสามารถช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนที่จะนำไปสู่การลงมือปฏิบัติตามแผน

ดังนั้น ผู้นำที่ดีไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่จะต้องได้รับการสนับสนุนบุคลากรทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการวิกฤต โดยอาศัยผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางในการให้คำปรึกษา เพื่อทำการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานข้อเท็จจริง โดยไม่เอาความรู้สึก ความเชื่อแบบเลือกที่จะเชื่อ หรือความคิดเห็นส่วนตัวมาเป็นตัวตั้ง ทักษะนี้มีความจำเป็นอย่างมากในภาวะวิกฤต เพราะทุกการตัดสินใจย่อมมีผลกระทบตามมา การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และได้ขาดกล้ำหาญ เช่น การประกาศมาตรการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการยับยั้งการแพร่เชื้อ แนวทางวิธีปฏิบัติการป้องกันการแพร่เชื้อ และแนวทางการใช้วัคซีน เป็นต้น

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Create an effective work system) จะต้องมีการวางแผน มาตรการป้องกันที่สำคัญที่จะพร้อมรับมือกับผลกระทบที่จะขึ้น โดยตั้งแต่ขั้นเตรียมการจนไปสู่การฟื้นฟู ซึ่งทุกหน่วยงานในทุกระดับชั้นจะต้องดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ทั้งนี้สิ่งสำคัญของผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงาน ขั้นตอนการทำงาน พร้อมทั้งโครงสร้างการทำงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีความเร่งด่วนฉุกเฉิน ที่จะพร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในทุกเวลา เนื่องจากวิกฤตการแพร่ระบาดเป็นเรื่องที่จะต้องใช้ศิลปะการบริหารงานที่เด็ดขาด แน่วแน่และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

โดยผู้นำทางจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับระบบการทำงาน ทั้งนี้อาจจะต้องมีอาศัยบุคลากรทางการแพทย์ สาธารณสุข นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อกำหนดเป็นมาตรการที่พร้อมบังคับใช้ทั้งประเทศ อีกทั้งคำนึงถึงแนวทางการป้องกันการแพร่ระบาดและการติดเชื้อ การดูแลผู้ติดเชื้อ การจัดการผู้เสียชีวิตจากการติดเชื้อ การแก้ไขผลกระทบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

3. การมอบอำนาจ (Empowerment) การกระจายอำนาจเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานในภาวะวิกฤตสามารถผ่านพ้นไปได้ด้วยเร็ว โดยจะต้องยึดถือแนวปฏิบัติในหลักการใหญ่เป็นทิศทางสำคัญในการฝ่าฟันวิกฤตให้ผ่านพ้น โดยให้ผู้บริหารทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมที่จะมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบลดหลั่นกันไป

ดังนั้น ผู้นำควรกำหนดมาตรการรองรับไว้เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ทุกหน่วยงานสามารถนำไปใช้ได้โดยผู้นำจะต้องมีความไว้วางใจกับผู้บริหารปฏิบัติงาน รวมถึงหน่วยงานภาคเอกชนที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาวิกฤตโดยการสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ เช่น การให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ภาคเอกชน สามารถที่จะดำเนินการจัดซื้อครุภัณฑ์ทางการแพทย์ รวมถึงวัคซีนที่ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพองค์การอนามัยโลกแล้ว (WHO) โดยรัฐทำหน้าที่อำนวยความสะดวกสนับสนุนพร้อมทั้งควบคุมดูแลในการดำเนินการดังกล่าว เพื่อให้ประชาชนได้สามารถเข้าถึงวัคซีนได้อย่างทั่วถึง และเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันหมู่ให้กับประเทศได้โดยเร็ว



4. คิดถึงส่วนรวม (Outward Mindset) โดยผู้นำจะต้องรับบทบาทเป็นผู้รับใช้ (Servant Leadership) ที่พร้อมสนับสนุนและปกป้องประชาชนพลเมืองให้มีความปลอดภัยในการดำรงอยู่ พร้อมทั้งมีมาตรการเร่งรัดช่วยเหลือประชาชนในทุกกลุ่มสาขาอาชีพ โดยคำนึงถึงความเป็นปกติสุขของประชาชนเป็นอันดับแรก ซึ่งผู้นำจะต้องเสียสละรับผิดชอบทำหน้าที่ที่มากขึ้น คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำ มีความเห็นอกเห็นใจ สร้างแรงจูงใจกับนานาชาติอารยประเทศในการช่วยเหลือแสวงหาความร่วมมือและแรงสนับสนุนจากรอบด้าน รวมถึงมีความสามารถในการมองภาพรวมและมองการณ์ไกลเพื่อนำประเทศไปสู่การพัฒนาก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

ดังนั้น ผู้นำที่ดีควรจะต้องคำนึงถึงประชาชนเป็นหลักโดยให้ประชาชนอยู่รอดและปลอดภัยโดยยึดหลัก "ประโยชน์ส่วนรวมต้องมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว" โดยการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาสังคมที่มีความรู้ความเข้าใจกับปัญหาอาจโดยวิธีการระดมความคิดเห็น การเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในช่องทางต่าง ๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและแนวทางที่จะนำประเทศในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้อย่างมี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อคนกลุ่มใหญ่มากที่สุด

5. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ต้องเน้นหนักที่จะสร้างแรงบันดาลใจที่จะสามารถสร้างเชื่อมั่นในการสร้างคุณค่า (core value) ให้กับประชาชนได้ โดยทำงานอย่างเต็มที่เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้กับประเทศชาติพันธุ์ อีกทั้งยังต้องสร้างความไว้วางใจควบคู่ไปด้วยเนื่องจากเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะถ้าผู้คนไม่เชื่อถือผู้นำหรือไม่มีความไว้วางใจต่อตัวผู้นำแล้ว ต่อให้ทำผลงานดีแค่ไหนก็ไม่เข้าตา ผู้คนก็ยังเกิดคำถามและข้อกังขามากมาย ตรงกันข้ามถ้าผู้นำได้รับความไว้วางใจ เรื่องยากในหลาย ๆ เรื่องก็อาจกลายเป็นเรื่องง่ายได้เลย

ดังนั้น การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสที่สามารถสร้างภาพลักษณ์ให้กับประชาชนได้มีความไว้วางใจ เชื่อถือในมาตรการการปฏิบัติงานได้ โดยการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานหน้างาน เช่น หมอ พยาบาล สาธารณสุข อาสาสมัคร ฯลฯ ให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ หาวิธีการหรือมาตรการเพื่อแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความปลอดภัยจากโรคระบาด และที่สำคัญจะต้องไม่สิ้นหวัง เหนื่อยชา กับปัญหาที่เกิดขึ้นเพราะผู้นำคือความหวังของประชาชนที่มอบไว้ในการแก้ไขปัญหา

6. การสื่อสารที่ชัดเจน (Communication) การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้สร้างความร่วมมือระหว่างกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและผ่านพ้นจากวิกฤตต่าง ๆ ได้โดยเร็ว โดยจะต้องสื่อสารอย่างเปิดเผยและจริงใจเพื่อสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น (transparent communication) สื่อสารด้วยความเห็นอกเห็นใจเพื่อลอบประโลมและเยียวยาความรู้สึกของประชาชน (empathic communication) และสื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อชักจูงให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา (persuasive communication)

ดังนั้น ผู้นำที่ดีจะต้องมีการสื่อสารไปยังสาธารณชน เพื่อเป็นการชี้แจงให้รับทราบและสร้างความเข้าใจที่ตรงกันให้กับประชาชนได้รับรู้ถึงข้อเท็จจริง ไม่ปกปิดข้อมูล และเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างความไว้วางใจให้กับประชาชน มีความรวดเร็วในการสื่อสารไม่ปล่อยให้ปัญหามานพลาญ ทำงานเชิงรุก ใช้การสื่อสารหลากหลายรูปแบบ และสร้างความสัมพันธ์กับสื่อเพื่อให้สื่อเป็นผู้สนับสนุนในการนำเสนอข้อเท็จจริงอย่างเป็นธรรม โดยมีหลักการจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้นประกอบด้วย 3 ช่วงระยะเวลา ประกอบด้วย 1) การเตรียมการ (Preparedness) ว่า ณ ปัจจุบันเกิดเหตุอะไรขึ้น 2) การจัดการวิกฤต (Handling) ว่ามีมาตรการอย่างไรรองรับกับวิกฤตดังกล่าว และ 3) การฟื้นฟู (Recovery) เป็นแนวทางในการฟื้นฟูแล้วเยียวยา ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพิจารณาของผู้นำที่จะสื่อสารให้กับประชาชนได้รับรู้ ซึ่งอาจมอบหมายให้บุคคลอื่นทำหน้าที่แทนในการให้ข้อมูลเพื่อสร้างภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือได้

7. เรียนรู้อยู่เสมอ (Lifelong learning) ควรที่จะเปิดใจยอมรับฟังจากทุกภาคส่วน พร้อมกับการเรียนรู้ จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และนำไปใช้ในการป้องกันวิกฤตการณ์ในอนาคต โดยอาจพิจารณาว่าวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ การเปลี่ยนแปลงอย่างไรเพื่อป้องกันวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ดังนั้น เพื่อให้วิกฤตดังกล่าวผ่านพ้นไปได้ด้วยดี ผู้นำจะต้องมีการการเรียนรู้ที่จะพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับข้อผิดพลาด และความสำเร็จเพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันการเกิดซ้ำในอนาคตที่จะต้องมีการเตรียมรับในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ที่จะต้องวิเคราะห์ถึงความซับซ้อนการบริหารงานภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

8. มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นอีกปัจจัยสำคัญสำหรับผู้นำจะต้องมี เนื่องจากเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างมากในการบริหารจัดการในภาวะวิกฤตที่มีความฉุกเฉิน การเป็นผู้นำในยุคนี้ต้องเจอกับความเครียดและบททดสอบมากมาย หากผู้นำไม่รู้จักบริหารจัดการอารมณ์ของตัวเองให้ดีก็จะส่งผลเสียต่อบรรยากาศในการทำงาน และส่งผลต่อประชาชนที่ขาดความเชื่อมั่นในการบริหารงานที่จะพารอดปลอดภัย ขณะเดียวกันผู้นำก็ต้องมีความสามารถที่จะเข้าใจและรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นด้วย เพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการอารมณ์ของผู้อื่น ยิ่งในวิกฤตที่ผู้คนมักรู้สึกเครียด และกังวลใจ ผู้นำจะเป็นที่พึ่งสำคัญในการทำให้อารมณ์จิตใจของประชาชนกลับมาสู่จุดสมดุลและพร้อมเดินหน้าทำงานเพื่อประเทศชาติต่อไป

ดังนั้น ความฉลาดทางอารมณ์ คือ สิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมี เนื่องจากอาจได้รับแรงกดดันมาจากหลายทิศทาง จึงจะต้องมีสติยังคิดอยู่ตลอดเวลา และใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน พร้อมทั้งเป็นผู้ที่มีความอดทน สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดี เช่น ไม่กล่าวถ้อยคำหยาบคาย ว่าร้ายให้กับบุคคลที่สาม เพื่อสร้างความศรัทธาให้กับประชาชน

9. การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ผู้นำจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง ทั้งการปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้มีความเหมาะสมเพื่อให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างยืดหยุ่น การนำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เพื่อให้องค์กรพร้อมปรับตัวได้ทันที



ดังนั้น ผู้นำต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญในการรับมือกับภาวะวิกฤติ (Crisis Mindset) ซึ่งแตกต่างจากสถานการณ์ปกติ โดยคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดก็คือ ทักษะในการบริหารภาวะวิกฤติ ที่สามารถรับมือกับผลกระทบของเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด ซึ่งในปัจจุบันเป็นยุคความปกติใหม่ (new normal) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจึงไม่สามารถที่จะอยู่นิ่ง เพราะความปกติเดิมจะไม่มีอีกต่อไป แต่เป็นความปกติใหม่ที่จะเข้ามาแทนที่ โดยจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่ต้องลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ที่จะต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาอำนวยความสะดวกในการทำงาน พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน

ในภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง อีกทั้งยังไม่สามารถคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นบททดสอบความสามารถของผู้นำในการจัดการวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำข้างต้นนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้นำจะต้องมีเพื่อให้ประเทศสามารถขับเคลื่อนผ่านวิกฤตได้ และเกิดความไว้วางใจจากประชาชน หากรัฐไม่สามารถที่จะดำเนินการป้องกันแก้ไขปัญหาคืบคลานได้ทันถ่วงที ก็จะทำให้การขาดเสถียรภาพในการบริหารราชการแผ่นดิน และนำไปสู่การเกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมา

สรุป

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาที่เป็นวิกฤติการณ์ที่ทุกประเทศต่างได้รับผลกระทบ จากการศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการภาวะผู้นำในการบริหาร และการจัดการภาวะวิกฤต เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารงานในภาวะการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่เป็นโรคอุบัติใหม่ยากต่อการควบคุม ทำให้ประเทศไทยได้รับผลกระทบอย่างกว้างขวางทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง นำมาซึ่งปัญหาที่สืบเนื่องในมิติต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อกำหนดมาตรการในการบังคับใช้ที่เป็นบนพื้นฐานข้อมูลเท็จจริง เนื่องจากสถานการณ์มีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยผู้เขียนเล็งเห็นว่าควรประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The contingency approach) อาจเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์ที่มีการแปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา โดยการอาศัยความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และการนำแนวคิดทฤษฎีที่มีอยู่เป็นหลักในการปรับใช้อย่างเหมาะสม โดยผู้นำจะต้องกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ในการบริหารงานโดยมองภาพรวมในทั้งหมด โดยสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective work system) มีการวางแผน กำหนดมาตรการป้องกันอย่างครบวงจร พร้อมทั้งให้อำนาจ (Empowerment) ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น โรงพยาบาลของรัฐ/เอกชน คณะแพทยศาสตร์ รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเองให้เข้ามามีส่วนช่วยแก้ไขปัญหาที่ค้ำจุนถึงส่วนรวม (Outward Mindset) เป็นสำคัญ พร้อมการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) และความเชื่อมั่นให้กับประชาชนพลเมืองทุกระดับ ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจน (Communication) เพื่อสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น (transparent communication) โดยเปิดใจยอมรับฟังจากทุกภาคส่วน

พร้อมกับปรับตัวเรียนรู้จากเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา และสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและทันถ่วงทีต่อความต้องการจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริหารงาน ดังจะเห็นได้ว่าภาวะวิกฤตคือบททดสอบการบริหารงานของผู้ว่า ที่จะต้องมีมาตรการป้องกัน ตัดสินใจเร่งด่วน และสร้างความไวใจแก่ประชาชน

ทั้งนี้ ในการศึกษาในครั้งต่อไป อาจจะต้องศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นที่เกี่ยวข้องถึงรูปแบบการเตรียมความพร้อมของผู้ว่าหรือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการจัดการวิกฤต, ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างบทบาทภาวะผู้นำในการจัดการวิกฤต, รูปแบบการสื่อสารสาธารณะในภาวะวิกฤต, และรูปแบบการประสานงานเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนภารกิจฉุกเฉิน ซึ่งจะต้องรู้ที่ที่เหมาะสมแก่การนำไปใช้ในการพัฒนาต่อไป โดยสอดคล้องกับวาลีย์พร รัตนเศษ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ (2564) ได้กล่าวบทบาทของภาครัฐในการบริหารจัดการกับการแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งเป็นบทเรียนสำคัญของสังคมไทยที่ควรออกแบบระบบในการบริหารจัดการภาครัฐแบบใหม่ โดยเฉพาะนโยบายที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการพื้นฐาน รวมทั้งการจัดวางระบบ กลไก เครื่องมือในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันต่อโรคร้ายหรือภัยคุกคามต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

บรรณานุกรม

- กระทรวงยุติธรรม. (2564). *Resilient Leadership ถอดบทเรียนผู้นำที่พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงกับการจัดการโควิด-19*. สืบค้นจาก <https://www.moj.go.th/view/56154>
- จิรวัดน์ สุริยะโชติขยางกูร. (2563). *บทเรียนสภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตโควิด-19*. สืบค้นจาก <https://tdri.or.th/2020/01/covid-1/>
- ฐานรินทร์ หาญเกียรติวงศ์ และรุจิภาญจน์ สานนท์. (2563). ภาวะผู้นำการบริหารในภาวะวิกฤตสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 3(2), 105-118.
- เดลินิวส์. (19 ตุลาคม 2564). *พิษโควิด-19 รอบ 3 SMEs ปิดกิจการ 2 หมื่นราย*. สืบค้นจาก <https://www.dailynews.co.th/economic/848070/>
- บุษบา สุธีธร. (2563). การบริหารการสื่อสารภาวะวิกฤตในโลกที่ผันผวนไม่ชัดเจน ซับซ้อนและคลุมเครือ. *วารสารนักบริหาร*, 40(2), 130-143.
- พรชัย เจตามาน. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0*. สืบค้นจาก <https://www.kroobannok.com/83312>
- พิชญ์ พงษ์สวัสดิ์. (2564). *การบริหารจัดการโควิด ท่ามกลางสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน*. สืบค้นจาก https://www.matichon.co.th/article/news_2693260
- ภาคภูมิ จตุพิชพร. (2563). *การจัดการความเหลื่อมล้ำจากวิกฤตโควิด*. สืบค้นจาก <https://tdri.or.th/2020/10/inequalities-in-the-time-of-covid-19/>



- รัตติกกรณ จงวิศาล. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 28(1), 31-48.
- วลัยพร รัตนเศษ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2564). บทบาทของภาครัฐในการบริหารจัดการกับการแพร่ระบาดของโควิด-19. *วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 4(2), 71-87.
- สมชัย จิตสุชน. (2563). *โควิด-19 กระทบใคร กระทบอย่างไร พวกเขารับมือไหวไหม*. สืบค้นจาก <https://tdri.or.th/2020/05/who-are-affected-by-covid-19/>
- สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ. (2563). *สรุปสถานะตามระยะของสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ในแต่ละประเทศ*. สืบค้นจาก https://www.mhesi.go.th/index.php/en/content_page/item/1588-covid-status-world20200517.html
- สุริชัย หวันแก้ว. (2564). *ยุคโควิด คิดแต่ไม่ถึง ความเหลื่อมล้ำทับซ้อนยุคดิจิทัล*. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/126779>
- เสกสรร สนว, ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี, และวิไลลักษณ์ ขาวสะอาด. (2561). คุณลักษณะของผู้นำองค์การภาครัฐสมัยใหม่. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 20(พิเศษ), 399-411.
- Barton, L. (2001). *Crisis in organizations* (2nd ed.). OH: College Divisions Southwestern.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oak: Sage.
- Beilstein, C. M., Lehmann, L. E., Braun, M., Urman, R.D., Luedi, M. M., and Stüber, F. (2021). Leadership in a time of crisis: Lessons learned from a pandemic. *Best Practice and Research: Clinical Anesthesiology*, 35(3), 405-414.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-301.
- Blanchard, K. H. (2019). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. (3rd ed.). London: Pearson Education.
- Colonel, S.B. (2009). *Leadership under pressure: tactics from line*. India: Replika Press.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding* (2nd ed.). Los Angeles: Sage.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- DuBrin, A. J. (1998). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin.
- Fearn-Banks, K. (2001). *Crisis communications: A casebook approach* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum.



- Fener, T., & Cevik, T. (2015). Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts. *Procedia Economics and Finance*, 26(2015), 695–701.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw – Hill.
- Food and Agriculture. (2020). *Addressing inequality in times of COVID-19*. Italy: Rome.
- Fox, R. L., & Schuhmann, R. A. (1999). Gender and local government: A comparison of women and men city managers. *Public Administration Review*, 231-242.
- Gary A. Yukl. (1998). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- James, E., & Wooten, L. (2005). Leadership as (un)usual: how to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141-152.
- Jaques, T. (2012). Crisis leadership: a view from the executive suite. *Journal of Public Affairs*, 12(4), 366-372.
- Klann, G. (2003). *Crisis leadership: Using military lessons, organizational experiences, and the power of influence to lessen the impact of chaos on the people you lead*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Mitroff, I. I. (2011). *From crisis management to crisis leadership*. In Law L, editor. Business: The ultimate resource, 3, London: A & C Black.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1997). *Organizational Behavior: Foundations Realities, and Challenges*. New York: West Publishing Company.
- Petersen, E., Plowman, E. G., & Trickett, J. M. (1962). *Business organization and management*. Ohio: Irwin.
- Tead, O. (1935). *The Art of Leadership*. New York: McGraw Hill.
- The American Heritage Dictionary. (1985). *The American Heritage Dictionary of Indo-European Roots*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- Tuz, M. V. (1996). *Business Management in State of Crisis*. Bursa: Ekin Bootstore.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.