

บทความที่ :

Article :

11



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์ในการบริหารของ
นายพินิจ จารุสมบัติ : วิเคราะห์ผ่านบริบทความสัมพันธ์
ระหว่างไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

Transformational Leadership and Strategy in
Administration of Pinij Jarusombat :
Analysis Through the Context of
the Thailand - Lao PDR Relations

พนัสนคร สิบุนเรือง* และศิวัช ศรีโกคางกุล*

Phanhlakhone Sibounheuan* and Siwach Sripokangkul*

* วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น [College of Local
Administration, Khon Kaen University]; Corresponding author e-mail:
kee_pkk@yahoo.com

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของนายพินิจ จารุสมบัติ รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิจัยเอกสาร จากนั้นจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายพินิจ จารุสมบัติ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สำหรับกลยุทธ์การบริหารของนายพินิจ จารุสมบัติ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์สำคัญ ได้แก่ การแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุ การให้ก่อนรับ การครองใจคน การแบ่งปันความสำเร็จ การยึดมั่นพันธสัญญา และการสร้างมิตรสัมพันธ์ โดยแต่ละกลยุทธ์ต่างเกี่ยวโยงสัมพันธ์กันในการส่งเสริมและสนับสนุนระหว่างกัน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; กลยุทธ์ในการบริหาร; พินิจ จารุสมบัติ

Abstract

This qualitative research aims to study transformational leadership and analyze strategy in administration of Pinij Jarusombat. Data collection was compiled by using in-depth interviews and documentary research. The qualitative data is analyzed by content analysis. The results are found that Pinij Jarusombat's transformational leadership consists of idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation and individualized consideration. While his strategy in administration consists of 6 strategies; root cause problem solving, giving before receiving, wining the other's heart, sharing success, adhering commitment and making friendship. All strategies support and are related to each other.

Keywords: Transformational Leadership; Administrative Strategy; Pinij Jarusombat

บทนำ

การบริหารจัดการภายใต้บริบทของความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี กฎหมาย สิ่งแวดล้อม และการแข่งขันเชิงคุณภาพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ถือเป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยกานต์ บุญศิริ และพจนารถ พรเจริญวิโรจน์ (2557) สะท้อนว่า ความสำเร็จของงานทุกด้านขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำที่จะวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำย่อมจะมีภาวะผู้นำอยู่ในตนเอง ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ โดยตัวชี้วัดการนำอย่างมืออาชีพของผู้บริหารคือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน ดังนั้น ผู้นำต้องกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและการคิดค้นสิ่งใหม่ โดยโน้มน้าวใจผู้อื่นให้ร่วมมือกันในการปฏิบัติงานและมุ่งไปยังเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยไม่เน้นการใช้อำนาจในการบังคับให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ตนต้องการ และผู้นำต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างด้วย ซึ่งมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการและพฤติกรรมที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจในการกระตุ้น จูงใจ ผลักดัน ชี้แนะและชี้แนะให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจในการกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2554) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถแยกออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดทิศทาง (Direction) ค่านิยม (Values) และวัตถุประสงค์ (Purposes) กับอีกส่วนหนึ่งเกี่ยวกับการทำให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspiring) และการจูงใจ (Motivating) ให้คนทำงานตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน (สมบัติ กุสุมาวลี, 2556) ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่มักจะได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล, 2550) ซึ่งเบิร์น (Burns) มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ ตำแหน่งใดก็ได้ภายในองค์กร ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งผู้นำหรือผู้ตาม

สำหรับประเทศไทยอาจกล่าวได้ว่ามีบุคคลหลายคนที่เป็นผู้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของคนไทยด้วยกันเอง แต่บุคคลที่มีบทบาทและได้รับการยอมรับจากผู้นำในประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) ว่าเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจมากที่สุด คือ “นายพิณิจ จารุสมบัติ” เนื่องจากนายพิณิจ จารุสมบัติ ถือเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงการบริหารจัดการทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจ โดยเป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคมใน สปป.ลาว โดยเฉพาะในมิติด้านการศึกษา นายพิณิจ จารุสมบัติ ได้มีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือและสนับสนุนงบประมาณในการก่อสร้างอาคารเรียนของโรงเรียนมัธยมในแขวงหลวงพระบาง และสนับสนุนงบประมาณในการส่งเสริมให้ข้าราชการ นักศึกษา และนักธุรกิจใน สปป.ลาว ได้การเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศไทยหลายครั้ง เพื่อให้เพิ่มพูนประสบการณ์และทักษะในการบริหารงาน ดังนั้น นายพิณิจ จารุสมบัติ จึงได้รับความไว้วางใจ ความชื่นชม และความนับถือจากคณะผู้บริหารในรัฐบาล สปป.ลาว เป็นอย่างมาก ส่งผลต่อการเชื่อมความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีของทั้งสองประเทศทั้งในระดับจังหวัดและระดับรัฐบาลด้วย

นอกจากนี้ นายพิณิจ จารุสมบัติ ยังมีบทบาทสำคัญในการสานความสัมพันธ์ระหว่างไทยและ สปป.ลาว ทั้งในระดับรัฐและระดับเกษตรกรชาวสวนยางพาราให้มีกิจกรรมร่วมกันทุก ๆ ปี ทั้งในเรื่องการค้าขายแดน การแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างคนไทย-คนลาว เช่น ความรู้เรื่องการแปรรูป สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ยางพารา ได้แก่ ยางแผ่นรมควัน ยางแผ่นลูกเต๋า รวมถึงการส่งออกยางพาราประเทศจีน เป็นต้น (วิสวัส โยธา, 2555; ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2556) เนื่องจากการที่นายพิณิจ จารุสมบัติ ได้เป็นผู้บุกเบิกในการปลูกยางพาราในจังหวัดบึงกาฬ (ตรงข้ามเมือง

ปากซัน สปป.ลาว) และสวนยางพาราของนายพินิจ จารุสมบัติ ถือเป็น “สวนยางพาราตัวอย่าง” ที่มีกระบวนการผลิตแบบครบวงจร ตั้งแต่การเพาะกล้า ตัดตา ปลูก กรีด ทำยางแผ่น ยางก้อนถ้วย รวมถึงการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ที่นำมูลค่างควาจาก สปป.ลาว มาเป็นส่วนผสมสำคัญด้วย (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2555) ส่งผลให้มีเกษตรกรชาวสวนยางพาราจากหลายจังหวัดของไทยและ สปป.ลาว ไปศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบัน นายพินิจ จารุสมบัติ ดำรงตำแหน่งนายกสมาคมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจไทย-จีน และประธานสภาวัฒนธรรมไทย-จีนและส่งเสริมความสัมพันธ์ อีกทั้งนายพินิจยังถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการวางยุทธศาสตร์เส้นทางการค้ากับประเทศใกล้เคียงที่สำคัญ คือ จังหวัดบึงกาฬ (ไทย) – เมืองปากซัน (สปป.ลาว) – จังหวัดฮาดิงห์ (เวียตนาม) โดยการเชิญชวนนักลงทุนจากประเทศจีนให้เข้ามาตั้งโรงงานแปรรูปยางพาราที่จังหวัดบึงกาฬ (การร่วมทุนก่อตั้งโรงงานแปรรูปน้ำยางระหว่างไทย-จีน) เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางพารา (สุจิต เมืองสุข, 2560) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต่างก็เป็นนโยบายที่รัฐบาลทั้งประเทศไทย - สปป.ลาว พยายามส่งเสริมให้เกิดขึ้น

เป็นที่ทราบกันดีว่านายพินิจ จารุสมบัติ ถือเป็นคนการเมืองคนสำคัญคนหนึ่ง และมีบทบาทในการดำรงตำแหน่งทางการเมืองการบริหารในภาครัฐของไทยหลายกระทรวง เช่น รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม และรองนายกรัฐมนตรี เป็นต้น ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวรัฐบาลไทยเองก็มีปัญหาความขัดแย้งตามแนวชายแดนกับ สปป.ลาว นายพินิจ จารุสมบัติ เคยได้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาและลดความขัดแย้งตามแนวชายแดนไทย-สปป.ลาวต่อคณะรัฐมนตรีในขณะนั้นและผลักดันไปสู่การปฏิบัติ ส่งผลให้รัฐบาล สปป.ลาว มีมุมมองต่อรัฐบาลไทยในทิศทางที่ดีขึ้นเป็นลำดับ

จะเห็นได้ว่า นายพินิจ จารุสมบัติ เป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในมุมมองของคณะผู้บริหารในรัฐบาล สปป.ลาว รวมถึงอดีตข้าราชการและ

นักธุรกิจส่วนหนึ่งใน สปป.ลาว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาและเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในเชิงการบริหารจัดการของนายพินิจ จารุสมบัติ โดยเฉพาะกลยุทธ์ในการบริหารภายใต้เงื่อนไขบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ ซึ่งผู้นำยุคใหม่ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจในประเทศไทยและ สปป.ลาว สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงบริหารจัดการได้ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายพินิจ จารุสมบัติ
- 2) เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนายพินิจ จารุสมบัติ : ผ่านบริบทความสัมพันธ์ระหว่างไทยและ สปป.ลาว

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยศึกษาข้อมูลจาก 2 รูปแบบ ดังนี้

1) วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary research) ที่เกี่ยวข้องกับนายพินิจ จารุสมบัติ โดยใช้ข้อมูลจากเอกสาร และข่าวสารในปัจจุบัน ประกอบการวิเคราะห์ ข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือ ตำราทางวิชาการ หนังสือพิมพ์ บทความ บทวิเคราะห์ คำปราศรัย ปาฐกถา ข้อมูลทางเว็บไซต์ และงานวิจัยที่มีผู้ศึกษาไว้ก่อนแล้ว ซึ่งเป็นประโยชน์และจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับประเด็นคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายพินิจ จารุสมบัติ

2) วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย นายพินิจ จารุสมบัติ ผู้ที่เคยร่วมงานและ/หรือผู้ที่ยังร่วมกันงานกับนายพินิจ จารุสมบัติ ในปัจจุบัน รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องในเชิงสถานการณ์หรือเหตุการณ์สำคัญ จำนวน 7 คน โดยอาศัยเทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ดังนี้ 1) นายพินิจ จารุสมบัติ 2) นักการเมือง สปป.ลาว จำนวน 1 คน 3) ข้าราชการ

สปป.ลาว จำนวน 1 คน 4) นักธุรกิจไทยใน สปป.ลาว จำนวน 2 คน 5) ผู้จัดการสวนยางพารา จำนวน 1 คน และ 6) อดีตข้าราชการในจังหวัดบึงกาฬ จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure) โดยอาศัยการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2552) และใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ซึ่งเปรียบเทียบกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาส (Bernard M. Bass, 1997 อ้างถึงใน วัชรภรณ์ เอกนราจินดาวรรณ, ม.ป.ป) รวมถึงการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์ในการบริหารของนายพินิจ จารุสมบัติ โดยการหาข้อสรุป การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องของผลการวิจัย (Conclusion interpretation and verification) ตามแนวทางของชาย โพธิ์สิตา (2554)

ผลการวิจัย

จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของนายพินิจ จารุสมบัติ สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายพินิจ จารุสมบัติ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า นายพินิจ จารุสมบัติ เป็นบุคคลที่มีกล้าคิด กล้าทำ มีความกล้ารับผิดชอบ โดยเฉพาะในมิติด้านการพัฒนา ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมั่นและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน กลายเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องและนับถือ สะท้อนผ่านมุมมองของรัฐมนตรี สปป.ลาว ในปัจจุบันและข้าราชการใน สปป.ลาว ดังนี้

“...ถ้ามองในเชิงการบริหาร ท่านพินิจถือเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถด้านการนำ โดยเฉพาะด้านการพัฒนา เพราะเป็นคนที่มีกล้าคิด

กล้าทำ กล้ารับผิดชอบ...ซึ่งมุมมองของคนลาวมองท่านพินิจ ว่าเป็นคนที่มีความกล้าคิด กล้าทำ มีความกล้ารับผิดชอบ ในสิ่งที่พูดไปทำไป และถ้าว่ามีสิ่งไหนที่ไม่ถูกต้อง ก็กล้ารับว่าอันนี้ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง...” (รัฐมนตรี สปป.ลาว, สัมภาษณ์ 16 กุมภาพันธ์ 2562)

“...แต่ละคนมีสไตล์ของใครของมัน ท่านพินิจก็มีสไตล์หนึ่ง หรือถ้าดูจากมุมมองเราท่านก็จะผสมผสานมีสไตล์ของนักธุรกิจในการบริหารคือมันต้องเด็ดขาด... ผสมกับนิสัยนักเลงที่แสดงถึงความจริงใจถ้าคนมองแบบผิวเผินก็จะดูว่าเป็นคนที่มีความมั่นใจตั้งใจ ซึ่งความจริงใจบอกความตั้งใจ... เมื่อท่านพูดแล้วท่านก็ทำ แต่คนส่วนใหญ่จะพูดแล้วก็ไม่ค่อยทำพูดไปแล้วก็หายไปเลย บุคลิกจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นใจว่าจะทำอะไรยังงั้น มีการเดินแผนหรือวางแผนการทำงานต่ออย่างไร...” (ข้าราชการใน สปป.ลาว, สัมภาษณ์ 16 กุมภาพันธ์ 2562)

นอกจากนี้ การคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมถือเป็นประเด็นสำคัญในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของนายพินิจ จารุสมบัติ โดยเฉพาะแนวคิด “การให้ก่อนรับ” สะท้อนผ่านนักธุรกิจไทยใน สปป.ลาว และคำให้สัมภาษณ์จากนายพินิจ จารุสมบัติ ดังนี้

“...เมื่ออยู่ในองค์กรที่ไม่ใช่เชิงธุรกิจแบบเต็มທີ່ก็เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนในเชิงความสัมพันธ์ทั้งในเชิงธุรกิจสังคม และการช่วยเหลือผู้คน เช่น กรณีที่การทำ MOU สํารวจเหมืองแร่ที่หลวงพระบาง ซึ่งตอนนั้นยังไม่ได้รู้ว่าจะมีแร่หรือมีอะไรหรือเปล่า แต่ท่านพินิจก็ไปบริจาคคนะ ประมาณ 200,000 บาทปี 2012 เพื่อสร้างโรงเรียนก่อน คือเป็นทั้งมาก เพราะยังไม่ได้อะไรเลย แต่บอกกว่าต้อง Give and Take ต้องให้ แล้วก็มีคนมาร่วลงขันช่วยแก้ด้วย เออ แกก็เป็นหลักในการทำแล้วไม่ขอติดชื่อด้วย ไม่ขอติดชื่อบริษัทอยู่บนป้ายโรงเรียนนั้นด้วย... คิดว่านี่เป็นเรื่องสำคัญนะที่รู้จักให้ในสังคมแบบนี้ในสังคมที่ขาดแคลน การให้เป็นเรื่องที่เรอาจจะมองว่าในมุมมองรุ่นใหม่มันรู้สึกว่าการทำ CSR แต่ว่ามันเป็นเรื่องของ จังหวะเป็นเรื่องของการตัดสินใจที่สำคัญที่ทำให้ background ทางสังคมของเราดีมากที่หลวงพระบาง ตัดสินใจบริจาคเงินสร้างอาคารเรียนหลังหนึ่ง

ในโรงเรียนมัธยม มีนักธุรกิจที่มาร่วมลงขันคือคนจีน แล้วก็จะเห็นเหตุการณ์แบบนี้บ่อย...” (นักธุรกิจไทยใน สปป.ลาว, สัมภาษณ์ 4 กุมภาพันธ์ 2562)

“...ธุรกิจในลาวก็ไม่ได้คิดว่าจะไปเริ่มต้นทำธุรกิจอะไรหรอก เป็นเรื่องของมิตรสัมพันธ์มิตรไมตรีระหว่างคนในอินโดจีนด้วยกันเราก็ต้องเปลี่ยนสนามรบเป็นสนามการค้าอุดมการณ์ของพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ นั้นมันถูกต้องจะไปรบกันทำไมเรามาาร่วมกันพัฒนาดีกว่า ช่องทางมันมีเยอะ ความรุ่งเรืองมันมีมาก เรามัวมาทะเลาะกันไม่มีประโยชน์อะไรเลยมีแต่เสียหาย เสียชีวิตเสียทรัพย์สินอะไรต่างๆ ก็เห็นด้วยอะไรที่จะร่วมมือกันได้เราก็ร่วมกันบนพื้นฐานของความเสมอภาคความยุติธรรมความเท่าเทียมกัน อันนี้ก็เป็นเรื่องที่เราเป็นหลักการเดินมาตลอด ก็ไม่ได้คิดจะไปแสวงหากำไรอะไรเพราะชีวิตนี้ถ้าใคร่การได้ช่วยประชาชนคนยากคนจนคนด้อยโอกาส ดีที่สุดสำคัญที่สุด แล้วสร้างมิตรไปที่ไหนมีแต่เพื่อนมีแต่มิตรนี้มันมีกำไรมหาศาลตรงนี้ นี่เป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุด...” (พินิจ จารุสมบัติ, สัมภาษณ์ 16 กุมภาพันธ์ 2562)

รวมไปถึงความมั่นคงทางอารมณ์และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ก็มีความสำคัญในมิติการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เช่นเดียวกัน ดังคำให้สัมภาษณ์ของรัฐมนตรี สปป.ลาว และนักธุรกิจไทยใน สปป.ลาว ดังนี้

“...ถ้ามองในเชิงการบริหาร ท่านพินิจถือเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถด้านการนำ โดยเฉพาะด้านการพัฒนา เพราะเป็นคนที่กำลังคิดกล้าทำ กล้ารับผิดชอบ แต่ถ้ามีสิ่งไหนที่ไม่ถูกใจ ก็มักจะพูดหรือกล่าวออกมาแบบตรง ๆ หรือถ้ามีสิ่งใดที่คิดว่ายุ่งยากมาก ก็จะบอกว่าให้คนอื่นไปรับผิดชอบ ท่านจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว เพราะเกรงว่าจะมีปัญหาสิ่งอื่นตามมา เช่น ความเข้าใจบ้าง หรือไม่เข้าใจบ้าง...” (รัฐมนตรี สปป.ลาว, สัมภาษณ์ 16 กุมภาพันธ์ 2562)

“...บางทีอาจจะใจร้อน ซึ่งก็เป็นด้านตรงข้ามของคนที่เป็นผู้นำลักษณะนี้อยู่แล้ว คือมันต้องตัดสินใจเร็วบางทีข้อมูลรายละเอียดจะไม่พอไม่รอบด้าน ทำให้เกิดความผิดพลาดได้ ในการเป็นผู้นำลักษณะนี้นั้นทำให้คน

อื่นจะมองว่าเหมือนกับเป็นแกนกลางของระบบอุปถัมภ์ โดยอาจจะมองว่าไม่มีระบบเหตุผลที่แบบองค์ธุรกิจทั่วไปท่านทำเหมือนใจนักเลง... แต่ว่าในการทำงานแบบการสำรวจแร่ต้องการคนแบบนี้ไว้ เพราะเราจะมีเหตุผลได้ในระดับหนึ่ง เพราะว่าถ้าคุณไม่เชื่อก็ไปต่อไม่ได้ ถ้าไม่เชื่อก็จบ... การใจร้อนสร้างผลกระทบในแง่ลบต่อการบริหารงานใหม่ ก็มีบ้าง เช่น คนที่มาสัมผัสใหม่ก็ไม่เข้าใจ... แต่พออยู่แล้วสัมผัสกันไปถึงจะเข้าใจว่ามันเป็นด้านตรงข้ามของเหรียญ แต่แกก็รักลูกน้องก็ดูแลลูกน้อง...” (นักธุรกิจไทยใน สปป.ลาว, สัมภาษณ์ 8 กุมภาพันธ์ 2562)

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า นายพินิจ จารุสมบัติ ได้มีส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม มีความรู้สึกและมีความคิดในเชิงบวกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงการช่วยให้ผู้ร่วมงานมองเห็นผลประโยชน์ส่วนตน แล้วมุ่งไปสู่ผลประโยชน์และความสำเร็จของกลุ่มได้ สะท้อนผ่านบทให้สัมภาษณ์ของรัฐมนตรี สปป.ลาว และนักธุรกิจไทยใน สปป.ลาว ดังนี้

“...ท่านพินิจก็เข้าไปในรูปแบบของลงทุนการสำรวจบ่อแร่ ซึ่งเป็นโครงการตามกฎหมายของลาว แต่ในการที่ท่านลงชุมชนไปพบว่า ประชาชนแถวนั้นมีความทุกข์ยากมาก จึงคิดว่าจะช่วยยังไง จึงไปช่วยในการพัฒนาการศึกษา การปรับปรุงโรงเรียน และมอบอุปกรณ์การเรียนการศึกษา รวมถึงการช่วยพัฒนาบ้าน ซึ่งถ้ามองง่าย ๆ ก็ถือเป็นหน้าที่ของผู้ลงทุน และยังถือเป็นความเอื้อเฟื้อของท่านพินิจ ซึ่งไม่ใช่ว่านักธุรกิจทุกคนจะทำได้ โดยเฉพาะในลาวเวลามีงานบุญประเพณีก็จะทำหนังสือมาขอรับบริจาคในการจัดงานต่าง ท่านพินิจก็จะช่วยเหลือตลอด แม้แต่งานบุญประเพณีในหมู่บ้าน แม้ไม่อยู่ก็จะมอบหมายให้เลขหาหรือทีมงานช่วยประสานให้ตลอด” (รัฐมนตรี สปป.ลาว, สัมภาษณ์ 16 กุมภาพันธ์ 2562)

“...ไปต่อมาท่านก็ไปช่วยเหลือเรื่องของงานแข่งเรือ เรือของเมืองจอมเพชรเป็นเรือเก่า ซึ่งทุกปีเขาก็จะเอาลงไปแข่ง ซึ่งก็จะได้อันดับที่ 17-18 ตลอดมา แต่ว่าการแข่งเรือถือว่าเป็นประเพณีที่จะต้องเอาเรือลงน้ำเป็นการแสดงออกถึงความสามัคคี ภาษาลาวเรียกว่าเป็นฮึดคง ซึ่งจะต้องมีการเอาเรือลงน้ำต้องมีการแข่งไหว้บวงสรวง ซึ่งหลังจากที่สร้างโรงเรียนแล้ว

เนี่ย ท่านพินิจก็เอาทีมช่างซ่อมเรือไปช่วยต่อเติมปรับปรุงเรือ แล้วก็ฝึกซ้อมฝีพายของเมืองจอมเพชรให้มีการฝึกซ้อมมากขึ้น ซึ่งทำให้ผลการแข่งขันออกมาได้ที่ 3 ในปีนั้น ซึ่งทำให้ได้รับขั้นหรือพานที่เป็นรางวัล ทำให้ประชาชนภูมิใจมากและเป็นความสำเร็จที่ได้ทำร่วมกันของท่านพินิจด้วย และของประชาชนชาวเมืองด้วย” (นักธุรกิจไทยใน สปป.ลาว, สัมภาษณ์ 4 กุมภาพันธ์ 2562)

(3) การกระตุ้นทางปัญญา พบว่า นายพินิจ จารุสมบัติ ได้เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหานั้น เพื่อพัฒนาวิธีการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการคิดแบบสร้างสรรค์ หรือการหาแนวทางใหม่มาใช้ในการแก้ไขปัญหายังมีระบบ สะท้อนผ่านการให้สัมภาษณ์ของนายพินิจ จารุสมบัติ ดังนี้

“อันดับแรกเลย คือ ต้องมีสติก่อนตั้งสติก่อนว่าอันนี้ปัญหานี้มาจากไหนมาจากอะไร ก็ต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ แต่ถ้าเป็นปัญหาของบริษัทก็ต้องมีการประชุมคุยกัน แล้วก็ดูว่าปัญหานี้สาเหตุเกิดจากอะไร เพราะแบบหลักการเดียวกันบองค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า เราต้องรู้ต้นเหตุของปัญหา แล้วเราต้องรู้ต้นเหตุที่แท้จริงว่ามันเป็นอะไร เราถึงจะจัดการได้ ต้องรู้ปัญหาที่แท้จริง หรือหลักวิภาวชิ...” (พินิจ จารุสมบัติ, สัมภาษณ์ 16 กุมภาพันธ์ 2562)

รวมไปถึงปัญหาที่ท้าทายความสามารถของการทำงานและผู้ร่วมงาน นายพินิจ จารุสมบัติ จะพยายามกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานพยายามปรับตัวให้เท่าทันกับทุกสถานการณ์ ดังการให้สัมภาษณ์ของนักธุรกิจไทยใน สปป.ลาว และรัฐมนตรี สปป.ลาว ในปัจจุบัน ดังนี้

“...สถานการณ์ปัญหาอุปสรรคในเรื่องการบริหารงานที่ลาว คือ ความไม่แน่นอนของธรรมชาติของงานที่เราทำคือ มันต้องสู้กับธรรมชาติ การที่ต้องรู้ให้ได้อย่างเป็นวิทยาศาสตร์ว่ามันมีแร่เท่าไรยังงี้ มันเป็นอุปสรรคเลยละ เพราะสิ่งที่มันอยู่ใต้ดินการเกิดแร่เป็นยังงี้ ซึ่งมันต้องใช้พลังงานมากนะ แล้วก็พลังงาน พลังงานก็ถือว่าเป็นอีกเรื่องหนึ่งซึ่งมันต้องมีการเชื่อมั่นว่าโซคมันต้องเป็นของเราเพราะว่าทุกวันนี้ก็ต้องมีการจ่ายเงินเดือนทุกเดือนใน

การสำรวจ อันนี้มันเหมือนกับหนังเรื่องมหาภัยเหมือนแรมันเป็นปัญหาที่บ้าน
ทองสำหรับคนที่จ่ายเงินทุกเดือนซึ่งไม่รู้ว่าจะอนาคตมันคืออะไร” (นักธุรกิจ
ไทยใน สปป.ลาว, สัมภาษณ์ 8 กุมภาพันธ์ 2562)

“...สิ่งที่ประทับใจในตัวท่านพินิจที่สุด คือ การปรับตัวได้ในทุก
สถานการณ์ เช่น การอยู่ในราชการเป็นอีกแบบหนึ่ง แต่ถ้าวางชุมชน/มหาชน
ก็มีการแสดงบุคลิกอีกแบบหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นเอกลักษณ์ของท่านพินิจ หรือ
กล่าวได้ว่าถ้าท่านใส่เนคไทเป็นอีกแบบหนึ่ง เมื่ออยู่ท่ามกลางมวลชนหรือถ้า
แต่งตัวธรรมดาอีกแบบหนึ่ง รวมถึงประทับใจในวิธีการพูดการจา แต่ที่
สำคัญคือ ความจริงใจที่จริงใจที่เสมอต้นเสมอปลาย และมีความรักผู้สูงอายุซึ่ง
เป็นจิตใจที่ประเสริฐ รวมให้ความสำคัญกับวัดวา หรือพระพุทธศาสนา เช่น
การช่วยปรับปรุงวัดวาอาราม หรือการให้ทุนการศึกษาแก่เด็กนักเรียน ซึ่ง
ท่านก็ให้คำมั่นสัญญาโดยตลอด โดยให้คนลาวมาเรียนที่ไทยหรือจีน เพราะ
ท่านเป็นประธานสมาคมความสัมพันธ์ไทย-จีน ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์ด้าน
นี้” (รัฐมนตรี สปป.ลาว, สัมภาษณ์ 16 กุมภาพันธ์ 2562)

“เวลาทุกอย่างที่ไม่เป็นดั่งใจ ท่านก็จะบ่นบ้าง แต่ท่านก็มองโลกใน
แง่ดีตลอด เพื่อรักษา Commitment เพราะว่ามันไม่ใช่แค่ประโยชน์ของเชิง
ธุรกิจแต่มันเป็นการรักษาพันธสัญญาที่ต้องทำให้มันจบ เราต้องทำตาม
MOU ให้มันจบ ถ้าทำตาม Commitment เราก็ต้องคืนโปรเจกต์ไปเป็นการ
ยกเลิกสัญญาไปหรือดึงเวลาไปเรื่อยๆ ไม่ทำตาม Timeline ที่กำหนด ซึ่ง
กลุ่มอื่นเขาก็มีเป้าหมายว่าจะมีกลุ่มอื่นมาซื้อ เหมือนกับจองที่ไว้ขายหรือ
ปล่อยสัมปทานต่อ รัฐบาลก็ถือว่าเสียผลประโยชน์เพราะว่าแทนที่แหล่งแร่
นั้นจะได้รับการพัฒนาโดยคนที่มีความสามารถที่จะทำ ก็ไม่ได้ทำและต้องจอง
ไว้แบบนั้นจนกว่าจะยกเลิกสัญญา แต่ท่านพินิจก็ไม่เคยคิดว่าจะถอนโครงการ
มีแต่คิดว่าจะหาคนมาร่วมทำให้มันเป็นจริง ซึ่งต่างกันมากกับคนอื่นที่จะทำ
ต่อไป ซึ่งการลงทุนในเชิงธุรกิจก็เป็นเรื่องธรรมดา เพราะว่าถ้าเราเจอแล้วมี
คนอื่นมาร่วมทุนก็ถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาอยู่แล้ว...” (นักธุรกิจไทยใน สปป.
ลาว, สัมภาษณ์ 4 กุมภาพันธ์ 2562)

(4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า นายพินิจ จารุสมบัติ ได้เอาใจใส่ ให้คำแนะนำ และให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงาน หรือลูกหลานผู้ร่วมงานให้ก้าวหน้าในด้านการศึกษาหรือการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ สะท้อนผ่านการให้สัมภาษณ์จากนักธุรกิจไทยใน สปป.ลาว ข้าราชการบำนาญในไทย และผู้จัดการสวนยางพารา ที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“...วิธีการในการสร้างแรงจูงใจหรือการสร้างแรงดันใจให้กับเพื่อนร่วมงานผู้ได้บังคับบัญชา ท่านจะแบ่งปัน เช่นถ้ามีความสำเร็จอะไรท่านก็จะแบ่งปัน ซึ่งไม่ใช่ระบบแบบเจ้านายลูกน้อง มันเป็นเหมือนของหุ้นส่วนผู้จัดการ เงินก็เอาไปแต่ถ้ามีความสำเร็จก็แบ่งปัน มันก็เป็นแรงจูงใจในการดูแลคนแบบนี้ โดยไม่ได้มองว่าเป็นตัวเองเป็นเจ้าแกใหญ่หรือเป็นเจ้านายคนเดียว และใครเดือดร้อนเจ็บป่วยก็จะดูแลอย่างดี แשרความสำเร็จกับทุกคน และการดูแลแบบละเอียด ซึ่งใครเจ็บป่วยอะไรยังไมมีการดูแลสารทุกข์สุกดิบของครอบครัวด้วยลูกเด็กเล็กแดง...” (นักธุรกิจไทยใน สปป.ลาว, สัมภาษณ์ 8 กุมภาพันธ์ 2562)

“...เช่นคนที่อยู่กับแคะ ลูกหลานแกก็ดูแลให้ทุนไปเรียนเมืองจีนหมดนะ ทั้งคนขับรถมีลูกได้ไปเรียนต่อโตอยู่ที่ประเทศจีน ท่านประสานให้หมด เพราะว่าท่านเป็นที่ปรึกษาที่สถานทูตจีนท่านก็ดูแลให้ ถามว่าสมมุติว่าเราทำงานเป็นคนขับรถแต่ว่าลูกมีโอกาสขนาดนี้จะอยู่ไหมจะไปไหม มันก็ต้องถามมาก...” (ข้าราชการบำนาญในไทย, สัมภาษณ์ 16 กุมภาพันธ์ 25622562)

“...ท่านก็จะมีเพื่อนไม่มีเพื่อนต่อเพื่อนสมมุติว่าพี่ลูกผมอยากไปเรียนขอได้ไหม ก็โทรไปหาคนนั้นคนนี้เขาก็จัดให้มันก็เป็นการเชื่อมโยงเครือข่าย...” (ผู้จัดการสวนยางพารา, สัมภาษณ์ 16 กุมภาพันธ์ 25622562)

นอกจากนี้ นายพินิจ จารุสมบัติ ยังได้สะท้อนถึงการเอาใจใส่ ให้คำแนะนำ และให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจและให้โอกาส ซึ่งสอดคล้องกับข้าราชการบำนาญในไทยที่ผันตัวมาเป็นผู้ช่วยส่วนตัวให้นายพินิจ ผ่านการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...ความจริงใจ Open my และความเป็นกันเองอันนี้สำคัญ เพราะผมครองใจลูกน้องทุกคน ไม่ว่าเขาเป็นคนเก็บขยะเก็บอะไรในบ้านผม ผมจับไม้จับมือถอดมันได้ทุกคน ถือว่าทุกคนเท่าเทียมเป็นคนมี ศาสดาความเป็นมนุษย์ซึ่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน แต่ว่าบางแห่งบางครั้งก็ต้องดูคนไม่ได้อย่างลูกน้องถ้าไม่ตีผมก็ไม่เอา เราก็ต้องตัดออกไปค่าต่อไปถ้าไม่อยู่ในร่องในรอยก็มีครับ ถ้ามีลูกน้องไปเล่นยาบ้าผมก็เอาออกหมด ถือว่าเตือนแล้วอะไรแล้วยังไปเสฟไปค้ำ ก็อยู่กับผมไม่ได้ ก็มีเส้นแบ่ง เราก็ต้องมีความเด็ดขาดไม่อย่างนั้นก็จะควบคุมคนไม่ได้ แต่เราก็ให้ออกาสอยู่ในเบื้องต้นแล้วให้เลิก...” (พินิจ จารุสมบัติ, สัมภาษณ์ 16 กุมภาพันธ์ 2562)

“...ท่านก็จะเตือน เหมือนให้ใบเหลือง มีโอกาสในการปรับปรุงตัวเอง ถ้ายังไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมก็ให้ใบแดงเลย ที่ผ่านมาก็มี พวกไปเสฟยาบ้า...” (ข้าราชการบำนาญในไทย, สัมภาษณ์ 16 กุมภาพันธ์ 2562)

โดยสรุป จะเห็นได้ว่า นายพินิจ จารุสมบัติ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยจะกระทำโดยผ่านพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” ประกอบด้วย คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2) กลยุทธ์ในการบริหารของนายพินิจ จารุสมบัติ ซึ่งวิเคราะห์ผ่านบริบทความสัมพันธ์ระหว่างไทยและ สปป.ลาว โดยสรุปประกอบด้วย การแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุ การให้ก่อนรับ การครองใจคน การแบ่งปันความสำเร็จ การยึดมั่นพันธสัญญา การสร้างมิตรสัมพันธ์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) การแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุ โดยอันดับแรกคือ ต้องตั้งสติและพิจารณาว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมีต้นเหตุมาจากอะไร กรณีถ้าเป็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบริษัทก็ต้องมีการประชุมพูดคุยหารือกัน โดยอาศัยหลักการเดียวกับองค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าในการพิจารณาที่ต้นเหตุแห่งทุกข์หรือเหตุแห่งปัญหา เมื่อทราบถึงต้นเหตุแห่งทุกข์หรือต้นเหตุแห่งปัญหาที่แท้จริงแล้วจึงจะสามารถรับมือหรือจัดการกับปัญหาที่แท้จริงได้ ซึ่งการแก้ไขปัญหาจำเป็นต้องคิดแบบวิภาษวิธีด้วย หรือกล่าวอย่างง่ายว่า ต้องคิดอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงหรือความเป็นจริง ทั้งนี้ การจะเข้าใจพื้นฐานของ

ข้อเท็จจริงหรือความเป็นจริงนี้จะต้องลงพื้นที่ ยกตัวอย่างการแก้ปัญหาเรื่องของ ดอกเบี้ยนอกระบบ ซึ่งข้อเท็จจริงในหมู่บ้านคือ ดอกเบี้ยร้อยละ 7 บาท หรือ 10 บาท ต่อเดือน โดยไม่นับรวมกลุ่มสวามิภักดิ์กันอีก ดังนั้น การแก้ไขปัญหาต้องไม่นั่งคิดอยู่ในห้องแอร์ แต่ต้องลงพื้นที่มาดูปัญหาในระดับหมู่บ้าน ระดับตำบล หรืออำเภอ

(2) การให้ก่อนรับ เหมือนการเปิดประตูสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะกรณีที่ นายพินิจ จารุสมบัติ ได้บริจาคเงินในการสร้างอาคารเรียนให้กับโรงเรียนมัธยมในแขวง หลวงพระบาง ทั้งที่ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการลงทุนหรือได้ผลกำไรแต่อย่างใด ซึ่งสร้างความงงวยให้กับกลุ่มทุนหรือกลุ่มธุรกิจอื่นๆ ในพื้นที่ รวมถึงบรรดาเจ้าแขวงและข้าราชการ เพราะไม่เคยมีนักธุรกิจหรือกลุ่มทุนใดดำเนินการในลักษณะดังกล่าวมาก่อน นอกจากนี้ นายพินิจ จารุสมบัติ ยังได้ให้การช่วยเหลือในการปรับปรุงซ่อมแซมวัดวาอารามต่าง และที่สำคัญคือ การช่วยปรับปรุงซ่อมแซมเรือและฝึกซ้อมฝีพายเรือของเมืองจอมเพชร แขวงหลวงพระบาง เพื่อลงแข่งขันในประเพณีแข่งเรือประจำปี จนได้รับรางวัลอันดับที่ 3 จากเดิมรั้งอยู่อันดับที่ 17 – 18 ของตารางการแข่งขัน โดยในประเด็นนี้ ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้นายพินิจ จารุสมบัติ ได้รับการยกย่อง ความเชื่อถือ ความศรัทธา และความไว้วางใจจากประชาชน นักธุรกิจ และข้าราชการในแขวงหลวงพระบางเป็นอย่างมาก อันเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนักธุรกิจไทยในมุมมองของ สปป.ลาว อันเป็นการส่งผลดีต่อความราบรื่นในการดำเนินธุรกิจทั้งในแขวงหลวงพระบางและใน สปป.ลาว มาจนถึงปัจจุบัน

(3) การครองใจคน เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของนายพินิจ จารุสมบัติ ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลสืบเนื่องอันเกิดจากกลยุทธ์การให้ก่อนรับ รวมถึงการเอื้อเฟื้อต่อผู้ขาดแคลน โดยประเด็นสำคัญต้องพิจารณาวัฒนธรรมทั้งองค์กรและท้องถิ่นเป็นสำคัญ และต้องเปิดใจยอมรับทุกความแตกต่าง โดยเฉพาะผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมกัน เคารพความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่น การไม่ยึดหรือถือตัวว่าเป็นเจ้านายลูกน้อง การร่วมลงมือปฏิบัติไปพร้อมกันโดยไม่ออก

คำสั่งเพียงอย่างเดียว รวมถึงการสนับสนุนส่งเสริมผู้ร่วมงานและบุตรหลานให้มีความก้าวหน้า เช่น กรณีการมอบทุนการศึกษาและส่งบุตรหลานผู้ร่วมงานให้ได้มีโอกาสไปเรียนต่อในประเทศจีน และการบริจาคเงินในการสร้างอาคารเรียนให้กับโรงเรียนมัธยมในแขวงหลวงพระบาง เป็นต้น

(4) การแบ่งปันความสำเร็จ ถือเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจหรือการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยนายพินิจ จารุสมบัติจะแบ่งปันความสำเร็จที่เกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่ในระบบแบบเจ้านายกับลูกน้อง หรือเป็นเจ้าแก่ใหญ่เพียงคนเดียว แต่เป็นไปในลักษณะของของหุ้นส่วน โดยเงินเดือนหรือค่าจ้างก็ได้ตามปกติ แต่ถ้ามีความสำเร็จก็แบ่งปัน ยกตัวอย่างเช่น ถ้าใครเดือดร้อนหรือเจ็บป่วย นายพินิจ จารุสมบัติ จะให้การดูแลและช่วยเหลือเป็นอย่างดี ซึ่งการดูแลช่วยเหลือดังกล่าวเป็นแบบละเอียด กล่าวคือ การดูแลสารทุกข์สุกดิบของคนทั้งครอบครัวของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม

(5) การยึดมั่นพันธสัญญา โดยเฉพาะกรณีที่นายพินิจ จารุสมบัติได้ทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ในการสำรวจแร่ในพื้นที่แขวงหลวงพระบาง ซึ่งถือเป็นพันธสัญญาสำคัญที่ต้องยึดมั่นและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ นายพินิจ จารุสมบัติสะท้อนว่าเดิมที่ไม่ได้มีความตั้งใจที่จะไปทำธุรกิจอะไรใน สปป.ลาว เพราะโดยส่วนตัวสนใจในเรื่องของวัฒนธรรมและความร่วมมือหรือความสัมพันธ์ระหว่างประเทศมากกว่า แต่ตกกระไดพลอยโจนเพราะเพื่อนนักทุนด้านเหมืองจากประเทศจีนขอให้ช่วยเหลือเกี่ยวกับการที่จะลงทุนการทำเหมืองแร่ใน สปป.ลาว ปรากฏภายหลังว่านักลงทุนกลุ่มดังกล่าวถอนตัวกลับประเทศจีน แต่ในส่วนของนายพินิจ จารุสมบัติ ซึ่งได้ช่วยเหลือและเดินหน้าการทำงานไปบ้างแล้ว จึงจำเป็นต้องรักษามันพันธสัญญากับรัฐบาล สปป.ลาว ในการสำรวจแร่ต่อไป ซึ่งถือเป็นการตัดสินใจที่เด็ดขาดและการรักษาไว้ซึ่งพันธสัญญาที่ได้ตกลงไว้ โดย ณ ปัจจุบันก็อยู่ระหว่างดำเนินการสำรวจแร่และจะสิ้นสุดการดำเนินการอีกประมาณหนึ่งปีถัดจากนี้ กล่าวได้ว่าปัจจุบันคงมีเพียงรายจ่ายและยัง

ไม่เกิดรายได้แต่อย่างใด โดยในมิตินี้ถือเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง (นักธุรกิจ) ไทยและ สปป.ลาว ให้มีความแน่นแฟ้นเพิ่มเติมเสริมจากกลยุทธ์การให้ก่อนรับมากขึ้น เป็นลำดับ

(6) การสร้างมิตรสัมพันธ์ กลยุทธ์นี้ นายพินิจ จารุสมบัติเน้นย้ำว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างมิตรสัมพันธ์มิตรไมตรีระหว่างผู้คนในอินโดจีนด้วยกัน โดยเราจำเป็นต้องเปลี่ยนสนามรบให้เป็นสนามการค้าเช่นเดียวกับอุดมการณ์ของพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ เช่นเดียวกับการสำรวจแร่ใน สปป.ลาว ในปัจจุบัน ซึ่งประเด็นหลักคือ การรักษามิตรสัมพันธ์อันดี จึงจำเป็นต้องยึดมั่นในพันธสัญญาที่มีระหว่างกัน ทั้งนี้ การร่วมมือและการสร้างมิตรสัมพันธ์ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ความยุติธรรม และความเท่าเทียม โดยนายพินิจ จารุสมบัติอาศัยกลยุทธ์นี้เป็นหลักมาโดยตลอด เพราะพิจารณาแล้วว่าการสร้างมิตรหรือไปที่ไหนแล้วมีแต่เพื่อนถือว่าไม่กำไร มหาศาล และเพื่อนมิตรยังถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดหรือเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามหาศาล

โดยสรุปในภาพรวม กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของนายพินิจ จารุสมบัติ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์สำคัญ ได้แก่ การแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุ การให้ก่อนรับ การครองใจคน การแบ่งปันความสำเร็จ การยึดมั่นพันธสัญญา และการสร้างมิตรสัมพันธ์ ซึ่งแต่ละกลยุทธ์ต่างเกี่ยวโยงสัมพันธ์กันในเชิงการส่งเสริมและสนับสนุนระหว่างกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์การให้ก่อนรับ การยึดมั่นในพันธสัญญา และการสร้างมิตรสัมพันธ์ ส่งผลให้นายพินิจ จารุสมบัติ สามารถสร้างความศรัทธาและความเชื่อถือระหว่างไทยกับ สปป.ลาว เป็นอย่างมาก หรืออาจกล่าวได้ว่า นายพินิจ จารุสมบัติ มีกลยุทธ์ครองใจคนของ สปป.ลาว ทั้งในระดับประชาชน โดยเฉพาะที่เมืองจอมเพชรและแขวงหลวงพระบาง และในระดับผู้บริหารประเทศของ สปป.ลาว ยกตัวอย่าง รัฐมนตรีของ สปป.ลาว ในปัจจุบัน (ซึ่งตำแหน่งเดิมคือ เจ้าแขวงหลวงพระบาง) อัน

ส่งผลดีต่อความราบรื่นทั้งในแง่ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและในแง่ของธุรกิจระหว่างประเทศด้วย

อภิปรายผล

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายพินิจ จารุสมบัติ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยจะกระทำโดยผ่านพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bernard M. Bass, 1997 อ้างถึงใน ธรรมนูญ เอนกนาจินดาวัฒน์, ม.ป.ป) ซึ่งต่อยอดจากแนวคิดของเบริน โดยอธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะดังกล่าวที่ต่างมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสหรือแม้แต่เบริน มีพื้นฐานและให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำในองค์การเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเป็นหลัก หากแต่งานวิจัยนี้เป็นกรณีศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์ในการบริหารของนายพินิจ จารุสมบัติ ซึ่งอยู่นอกเหนือองค์การหรืออยู่ภายนอกองค์การ นั้นหมายความว่ากระบวนการหรือพฤติกรรมที่สะท้อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของเบรินและบาสนั้น อาจไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารในองค์การเสมอไป

นอกจากนี้ ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “Leadership is action, not position” ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องของการกระทำ ไม่ใช่เป็นเรื่องของตำแหน่ง เนื่องจากบุคคลที่สามารถที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความต้องการที่จะเป็นผู้นำเป็นพื้นฐาน และจะต้องทำให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อมั่นหรือศรัทธาพร้อมที่จะเดินตามอย่างมั่นใจ ดังนั้น การเป็นผู้นำจึงต้องเริ่มต้นจากการลงมือกระทำอย่างจริงจังและเรียนรู้จากกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของนายพินิจ จารุสมบัติ ทั้ง 6 กลยุทธ์ ได้แก่ การแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุ การให้ก่อนรับ การครองใจคน

การแบ่งปันความสำเร็จ การยึดมั่นพันธสัญญา และการสร้างมิตรสัมพันธ์ มาปรับใช้ใน
ชีวิตการทำงานจริง แล้วภาวะผู้นำจึงจะเกิดขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงต้องเริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงตัวเอง ย่อมจะส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำในตัว
เรา แม้ว่าเราจะไม่มีความหมายอะไรเลยก็ตาม

ข้อเสนอแนะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์ในการบริหารของนายพินิจ จารุสมบัติ
สามารถนำไปเป็นข้อคิดและแนวทางในการประยุกต์ใช้ได้จริง ดังนั้น ผู้นำยุคใหม่ทั้ง
ภาครัฐและภาคธุรกิจในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
(สปป.ลาว) จึงควรมาประยุกต์ปรับใช้ในชีวิตการทำงานจริง โดยเฉพาะกลยุทธ์การสร้าง
มิตรสัมพันธ์ ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของความร่วมมือของกลุ่มคนหรือระหว่างกลุ่มคนในการ
ปฏิบัติภารกิจร่วมกันภายใต้บริบทความเป็นอาเซียน อันจะเป็นฐานรากของการ
เปลี่ยนแปลงทางสังคมแบบพหุภาคี เพื่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กานต์ บุญศิริ และพจนารถ พรเจริญวิโรจน์. (2557). ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหาร
การศึกษามืออาชีพ. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลย
อลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 8(1), 1-16.
- ข้าราชการบำนาญในไทย. (16 กุมภาพันธ์ 2562). สัมภาษณ์.
- จิรวรรณ บุญวัฒนารณ. (2557). ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการ
ปราบปราม กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจ
แห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,
วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ชาย โพธิ์สิตา. (2554). **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ :

อมรินทร์พริ้นติ้ง.

ณัฐภรณ์ เอกนรจินดาวัฒน์. (ม.ป.ป.). **ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา**.

กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

นักรูทกิจไทยใน สปป.ลาว. (8 กุมภาพันธ์ 2562). **สัมภาษณ์**.

ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2555). **พินิจ จารุสมบัติ เจ้าพ่อสวนยางป็น “บึงกาฬ”**

ขึ้นแท่นเบอร์ 1 อีสาน. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2561, จาก

https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=13526505
16.

_____. (2556). **คุยกับ “พินิจ จารุสมบัติ” มองอนาคตยางพาราไทย**

2557 ตลาดส่งออกจีน-อินเดียสดใส. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2561, จาก

<http://rubber.oie.go.th/Article.aspx?aid=8590>.

ผู้จัดการสวนยางพารา. (16 กุมภาพันธ์ 2562). **สัมภาษณ์**.

พรนพ พุกกะพันธ์. (2554). **ภาวะการณ์เป็นผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร: โรง

พิมพ์จามจุรีโปรดักท์.

พินิจ จารุสมบัติ. (16 กุมภาพันธ์ 2562). **สัมภาษณ์**.

รัฐมนตรี สปป.ลาว. (16 กุมภาพันธ์ 2562). **สัมภาษณ์**.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). **มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ**. กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิสวัธ โยธา. (2555, พฤศจิกายน 5). **การค้าชายแดน “ผงด” ตลาดใหญ่อาเซียน**.

กรุงเทพธุรกิจ, 7.

สมบัติ กุสุมาวลี. (2556). **การสำรวจแนวคิดภาวะผู้นำในองค์กรระดับโลก ศึกษาจาก**

Harvard Business Review 2010-2012. การประชุมวิชาการระดับชาติ

ในวันคล้ายวันสถาปนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปี 2556, 721-735.

สุจิต เมืองสุข. (2560). **พินิจ จารุสมบัติ นำร่องแก้ปัญหาการค้าขาย ใช้เทคโนโลยีขับเคลื่อน สู่สภาพราบ้าง 4.0**. สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2561, จาก https://www.technologychaoban.com/agricultural-technology/article_12487.

สุภาวศ์ จันทวานิช. (2552). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โสภณ ภูเกล้าวัน. (2555). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2561, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/108887>.

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน**. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 845-860.

Translated Thai References

A Minister of Lao People's Democratic Republic (Lao PDR). (16 February 2019). **Interview**.

A retired state official in Thailand. (16 February 2019). **Interview**.

A rubber tree manager. (16 February 2019.) **Interview**.

A state official Lao People's Democratic Republic (Lao PDR). (16 February 2019). **Interview**.

A Thai businessman in Lao People's Democratic Republic (Lao PDR). (8 February 2019). **Interview**.

A Thai businessman in Lao People's Democratic Republic (Lao PDR). (4 February 2019). **Interview.**

Aeknarajindawat, N. (n.d.). **Leadership in Developmental**

Administration. Bangkok: Suan Sunandha Rajabhat University.

Auareesuksakun, A., & Chuntuk, T. (2017). Transformational Leadership: Changing Challenges to Achieve Organization Sustainability.

Veridian E-Journal, Silpakorn University, 9(1), 845-860.

Boonsiri, K., & Porncharoenwiroj, P. (2014). Leadership and Professional Education Administrator. **Journal of Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University, 8 (1), 1-16.**

Boonwattanaporn, J. (2014). **The Achievement in Management of the Crime Suppression and Division, Central Investigation Bureau Royal Thai Police.** Doctor of Philosophy in Public Administration, Graduate College of Management. Sripatum University.

Chongvisal, R. (2007). **Human Relations : Human Behavior in Organizations.** Bangkok: Kasetart University Press.

Jantawanich, S. (2009). **Qualitative Research Methodology.** Bangkok: Chulalongkorn University Press.

Jarusombat, P. (16 February 2019.) **Interview.**

Kusumawalee, S. (2013). **Surveying the concept of Leadership in the World Class Organization; a Case Study of Harvard Business Review 2010-2012.** National Conference of NIDA in 2013, 721-735.

- Muangasuk, S. (2017). **Pinij Jarusombat initiates problem solving in rubber tree price**. Retrieved April 1, 2018, from https://www.technologychaoban.com/agricultural-technology/article_12487
- Pothisita, C. (2011). **Science and Art of Qualitative Research**. Bangkok: Amarin Printing & Publishing Public Company Limited.
- Prachachatonline. (2012). **Pinij Jarusombat, rubber tress godfather**. Retrieved May 1, 2018, from https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=13526505 16.
- _____. (2013). **Talk with Pinij Jarusombat about the future of rubber trees**. Retrieved May 1, 2018, from <http://rubber.oie.go.th/Article.aspx?aid=8590>.
- Pukkapan, P. **Leadership and Motivation**. Bangkok: Jamjuree Production.
- Pukaoluan, S. (2012). **Transformational Leadership**. Retrieved April 1, 2018, from <https://www.gotoknow.org/posts/108887>.
- Yotha, V. (2012, November 5). Border Trade “rises” in Asean Market. **Bangkokbiznews**, 7.