

ภาวะผู้นำ

ทฤษฎีและนวัตกรรมการบริหารสมัยปัจจุบัน

ปรับปรุงครั้งที่ 2

รองศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ สารรัตนะ

พ.ศ. 2566

ภาวะผู้นำ

ทฤษฎีและนันทาทศนะร่วมสมัยปัจจุบัน

รองศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ สารรัตนะ

ปรับปรุงครั้งที่ 2 พ.ศ. 2566

ISBN 978-616-348-758-2

สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย

การอ้างอิง

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2566). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันทาทศนะร่วมสมัยปัจจุบัน (พิมพ์ครั้งที่ 2). (URL)

Sanrattana, W. (2023). *Leadership: Current Contemporary Theories and Perspectives* (2nd ed.). (URL)

คำนำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ มีการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดมาตลอด จากยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงทศวรรษ 1930-1940 สู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในปลายทศวรรษ 1940 เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในช่วงทศวรรษ 1960 และท้ายสุดได้เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา

การจัดการ (management) การบริหาร (administration) และภาวะผู้นำ (leadership) มีความแตกต่างกัน แต่ต่างมีความสำคัญ บุคคลที่เป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำด้วย องค์กรเองต่างก็ต้องการทั้งการจัดการ การบริหาร และภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง เพราะในขณะที่การบริหารเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางขององค์กร เน้นการใช้สมอง เน้นการตัดสินใจที่คำนึงถึงปัจจัยภายนอก เน้นระบบและโครงสร้างส่วนบนขององค์กร การจัดการก็เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามนโยบาย เน้นการจัดการ เน้นการตัดสินใจที่คำนึงถึงปัจจัยภายใน เน้นระบบและโครงสร้างส่วนล่างขององค์กร ในขณะเดียวกัน ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการต่างต้องการภาวะผู้นำ ด้วยแนวคิดทุกคนเป็นผู้นำได้ และทุกคนจะต้องเป็นผู้นำ

ช่วงต้นศตวรรษที่ 21 นี้ มีทศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเกิดขึ้นมากมาย ทั้งจากประสบการณ์ส่วนบุคคลหรือหน่วยงาน จากผลการวิจัย และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นทศนะที่ยังคงแสวงหาคำตอบแบบดั้งเดิม คือ ภาวะผู้นำคืออะไร ผู้นำเป็นใคร สำคัญอย่างไร มีลักษณะพิเศษอะไรที่ทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล มีข้อเสนอเพื่อพัฒนาเป็นผู้นำที่ดีได้อย่างไร ในการเขียนหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาด้วยความอยากรู้และอยากทำความเข้าใจให้ก้าวหน้ากับแนวคิดใหม่ๆ เหล่านั้น โดยเฉพาะจากอินเทอร์เน็ตที่มีผู้แสดงทัศนะไว้หลากหลายแง่มุมและจากทุกมุมโลก เป็นทศนะที่ต่อยอดจากองค์ความรู้ภาคทฤษฎีที่ผู้เขียนเคยศึกษาแล้วนำมาเสนอไว้ในหนังสือเล่มนี้ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็นสองตอน คือ 1) ภาคทฤษฎี และ 2) นานาทศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมสมัยปัจจุบัน ถือว่าเป็นการเติมเต็มจากพื้นฐานทางทฤษฎี ช่วยขยายความทฤษฎีให้ชัดเจนขึ้น ช่วยกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการอยากรู้ เพื่อให้รู้ว่า คืออะไรและควรทำอย่างไร อันจะนำไปสู่การกระทำหรือการปฏิบัติจริง ทั้งการพัฒนานตนเองและพัฒนาคนอื่น

รองศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ สารรัตนะ

พฤษภาคม 2566

สารบัญ

ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21	1
กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ	12
กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ	
กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	
กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์	
กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	
ทฤษฎีตามกระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	35
ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (charismatic leadership)	
ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (strategic leadership)	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)	
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership)	
ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (collaborative leadership)	
ภาวะผู้นำร่วม (shared leadership)	
ภาวะผู้นำแบบกระจาย (distributed leadership)	
ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leadership)	
ภาวะผู้นำตามสภาพจริง (authentic leadership)	
ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership)	
ภาวะผู้นำเชิงบวก (positive leadership)	
ภาวะผู้นำปลื้มใจ (appreciative leadership)	
ภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (integrated leadership)	
ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (integral leadership)	
ภาวะผู้นำเชิงระบบ (systemic leadership)	
ภาวะผู้นำแบบผนึกพลัง (synergistic leadership)	
ภาวะผู้นำสร้างผู้นำ (super-leadership)	
ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ (compassionate leadership)	
ภาวะผู้นำแบบตื่นรู้ (enlightened or awakened leadership)	
ภาวะผู้นำเพื่อสังคม (prosocial leadership)	
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership)	
ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ (spiritual leadership)	
ภาวะผู้นำแบบตื่นตัว (vigilant leadership)	
ภาวะผู้นำด้านความคิด (thought leadership)	
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (creative leadership)	
ภาวะผู้นำดิจิทัล (digital leadership)	

สารบัญ (ต่อ)

ภาวะผู้นำระดับโลก (global leadership)	
ภาวะผู้นำยอดเยี่ยม (transcendental leadership)	
ภาวะผู้นำแบบสุนทรียสนทนา (dialogic leadership)	
ภาวะผู้นำทางการศึกษา (educational leadership)	
ภาวะผู้นำของสถานศึกษา (school leadership)	
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (principal leadership)	
ภาวะผู้นำของครู (teacher leadership)	
ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (instructional leadership)	
ภาวะผู้นำ การจัดการ การบริหาร	91
ภาวะผู้นำตนเองหรือนำตนเอง	100
ภาวะผู้นำกลุ่มหรือทีมภาวะผู้นำ	124
ผู้นำที่ดี/ผู้นำที่มีประสิทธิผล	133
ทักษะภาวะผู้นำ	140
แบบภาวะผู้นำ	152
ภาวะผู้นำองค์กร/การนำองค์กร	161
ภาวะผู้นำ/ผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21	168
สมรรถนะภาวะผู้นำ	189
ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ	216
การพัฒนาภาวะผู้นำและโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ	219
ประเด็นและข้อคิดเพื่อการประยุกต์ใช้	242
ลักษณะเด่นของพุทธศาสนากับภาวะผู้นำ	
จริยธรรมตามแนวคิดตะวันออกและตะวันตก	
แนวคิดเพื่อการวิจัย	251
การวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ การสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง การวิจัยทฤษฎีฐานราก	
การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การวิจัยและพัฒนา การวิจัยเชิงนโยบาย การ	
วิจัยเชิงอนาคต และการประเมินเชิงระบบ	
บรรณานุกรม	260-268

ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21

ขอเกริ่นนำด้วยบทความที่ผู้เขียนและคณะได้นำเสนอไว้ในวารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเรศวร มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งก่อนจะถึงผลการสังเคราะห์นั้น ในช่วงแรก ผู้เขียนจะกล่าวถึงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำในสามลักษณะเพื่อเป็นกรอบแนวคิดให้ถามตนเองในตอนท้ายว่าภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 มีความหมายในลักษณะใดจากสามลักษณะนั้น จากนั้นจะกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการจัดการ (management) กับภาวะผู้นำ (leadership) เพื่อความเข้าใจในความหมายของภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่ชัดเจนขึ้น และจากนั้นจะนำเอาภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานมากล่าวถึงจำนวน 10 แหล่ง เพื่อการสังเคราะห์ แล้วนำเสนอเป็นภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ในทัศนะของผู้เขียน

ในกรณีความหมายของภาวะผู้นำ World Press (2013) กล่าวไว้ใน 3 ลักษณะ คือ (1) ความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเรื่องชนเผ่าหรือสัตว์บางประเภท หมายถึง สภาวะการมีอำนาจเหนือกลุ่มคนของตนเอง ของผู้ที่อยู่ตำแหน่งบนของกลุ่มในช่วงเวลาหนึ่งๆ เน้นการเชื่อฟังกฎเกณฑ์ที่ผู้นำกำหนด ภาวะผู้นำในความหมายนี้เป็นมาในอดีต ในองค์กรสมัยเก่าหรือในองค์กรปัจจุบันที่ยังยึดติดกับแนวคิดเก่า ไม่เป็นการนำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จด้วยหลักมนุษยสัมพันธ์ ด้วยการบันดาลใจหรือด้วยการจูงใจใดๆ ขอเพียงแต่บุคคลนั้นอยู่ตำแหน่งบนสุดของกลุ่ม และนำกลุ่มโดยอาศัยกฎเกณฑ์ (2) ความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่น หมายถึง ภาวะการทำให้ความไว้วางใจคนอื่นว่า มีความปรารถนาและความสามารถที่จะประสานสัมพันธ์กันทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การเชิญชวน หรือด้วยความสัมพันธ์ของผู้นำกลุ่มซึ่งเป็นจุดเน้นขององค์กรยุคใหม่หรือโลกยุคใหม่ และ (3) ความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเพื่ออนาคตที่ดีกว่า หมายถึง ภาวะการท้าทายต่อสภาพการณ์ในปัจจุบันและมุ่งหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่โลกใหม่ที่ดีกว่า บุคคลในกลุ่มจะเป็นใครก็ได้ แม้ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งขอเพียงมีความคิดและมีการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงถือว่าผู้นั้นมีภาวะผู้นำ ตามสโลแกนที่ว่าทุกคนในกลุ่มสามารถเป็นผู้นำได้ หรือทุกคนเป็นผู้นำได้ หรือทุกคนจะต้องเป็นผู้นำ

ในกรณีความแตกต่างระหว่างการจัดการกับภาวะผู้นำ จากทัศนะของ Bennis (1989); Myers (2012); และ Wall Street Journal (2013) ได้กล่าวถึงความแตกต่างในประเด็นที่เกี่ยวกับตัวบุคคลและสไตล์ของตัวบุคคล ดังนี้ (1) ผู้จัดการบริหารจัดการ ผู้นำ

สร้างนวัตกรรม (2) ผู้จัดการมุ่งบำรุงรักษา ผู้นำมุ่งการพัฒนา (3) ผู้จัดการเน้นที่ระบบและโครงสร้าง ผู้นำเน้นที่คน (4) ผู้จัดการอาศัยการควบคุม ผู้นำบันดาลใจความไว้วางใจ (5) ผู้จัดการมีทัศนคติในระยะสั้น ผู้นำมีทัศนคติในระยะยาว (6) ผู้จัดการตั้งคำถามถึงอย่างไรและเมื่อไร ผู้นำถามถึงอะไรและทำไม (7) ผู้จัดการมองลงล่าง ผู้นำมองไปข้างหน้า (8) ผู้จัดการเลียนแบบ ผู้นำริเริ่ม (9) ผู้จัดการยอมรับสภาพที่เป็นอยู่ ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง (10) ผู้จัดการเป็นทหารที่ดี ผู้นำเป็นตัวของตัวเอง (11) ผู้จัดการมุ่งทำให้ถูกต้อง ผู้นำมุ่งทำสิ่งที่ถูกต้อง

ในกรณีภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ของนักวิชาการหรือหน่วยงานจำนวน 10 แห่งนั้น ผู้เขียนขอนำเสนอผลจากการศึกษาของแต่ละแหล่งในเนื้อหาสาระที่มีคำอธิบายอย่างสมบูรณ์ในตัวเอง แล้วในตอนท้ายจะแสดงตารางสังเคราะห์เพื่อชี้ให้เห็นถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 จากผลการสังเคราะห์นั้น

ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของ George (2010) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ประจำ The Management Practice at Harvard Business School เป็นอดีตประธานและซีอีโอของ Medtronic เห็นว่าในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 อันเป็นผลจากสงครามโลกและการตกต่ำทางเศรษฐกิจ ทำให้ภาวะผู้นำองค์กรเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง มุ่งผลในระยะสั้นมากกว่าผลในระยะยาว แต่ในระยะยี่สิบกว่าปีที่ผ่านมา อันเนื่องจากผลการเปลี่ยนแปลงทางวิสัยทัศน์จากการทำงานแบบมุ่งผู้ถือหุ้น (shareholders) เป็นมุ่งผู้บริโภคหรือลูกค้า (consumers / customers) มากขึ้น และเนื่องจากการเกิดขึ้นของแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ทำให้คนในองค์กรไม่ยอมรับแนวคิดภาวะผู้นำแบบบนลงล่าง ต่างแสวงหาโอกาสเพื่อความเป็นผู้นำและการทำงานที่ไม่มุ่งเฉพาะเรื่องผลตอบแทนที่เป็นเงิน ซึ่งส่งผลต่อภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งเขาเห็นว่าควรมีคุณลักษณะพิเศษ 4 ประการดังนี้ (1) มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (aligning) ถือเป็นงานที่ยากที่สุดสำหรับผู้นำที่จะทำให้คนในองค์กรมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน โดยเฉพาะในองค์กรระดับโลกที่คนงานในท้องถิ่นยังยึดติดกับวัฒนธรรมท้องถิ่น (2) เสริมพลังอำนาจ (empowering) หากเป็นภาวะผู้นำตามสายการบังคับบัญชาจะมีการมอบอำนาจให้น้อยมาก แต่สำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 จะมีการเสริมพลังอำนาจให้คนอื่น ๆ ในองค์กรในทุกระดับ รวมทั้งระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความ

กระบวนการทัศนทฤษฎีภาวะผู้นำ

เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้แบ่งเป็นสองตอน *ตอนแรก* เกี่ยวกับทฤษฎี มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้าใจในแนวคิดพื้นฐานและกระบวนการทัศนทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่มีพัฒนาการมาหลายยุค แต่ละยุคต่างมุ่งแสวงหาคำตอบว่า ภาวะผู้นำที่ดีหรือที่มีประสิทธิผลเป็นอย่างไร แตกต่างจากผู้ตามอย่างไร เป็นเนื้อหาส่วนหนึ่งที่ผู้เขียนนำเสนอไว้ในหนังสือ “แนวคิดทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา” พิมพ์ครั้งที่ 8 พ.ศ. 2555 *ตอนที่สอง* จะกล่าวถึงนันททัศนภาวะผู้นำร่วมสมัยปัจจุบัน

ศัพท์บัญญัติ organization บางท่านใช้คำว่า “องค์การ” บางท่านใช้ “องค์กร” ซึ่งคงถูกทั้งสองกรณี ดังมีคำอธิบายในวิกิพีเดีย (2556) ว่า “ในทางเศรษฐศาสตร์ คำว่า องค์การ หรือ องค์กร (อังกฤษ: organization) หมายถึงบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มารวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ นั้น โดยมีทั้งองค์การที่แสวงหาผลกำไร คือ องค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าต่างๆ และองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือองค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณะประโยชน์เป็นหลัก เช่น สมาคม สถาบัน มูลนิธิ เป็นต้น โดยเริ่มแรกนั้น คำว่า "องค์การ" เดิมเป็นศัพท์บัญญัติมาจากคำภาษาอังกฤษ organization ในขณะที่คำว่า "องค์กร" เป็นศัพท์บัญญัติมาจากคำว่า organ โดยที่องค์กรหมายถึงหน่วยย่อยขององค์การ แต่ในปัจจุบันใช้ในความหมายเดียวกัน ดังที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น” สำหรับผู้เขียนโดยปกติใช้คำว่า “องค์การ” แต่ในหนังสือเล่มนี้ใช้คำว่า “องค์กร” เพราะสังเกตจากภาษาการสื่อสาร คนไทยส่วนใหญ่นิยมใช้คำว่าองค์กร

แนวคิดพื้นฐานภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร จากนิยามดังกล่าว มีคำถามว่าผู้บริหารจะทำให้ตนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นได้อย่างไร คำตอบก็คือ *อำนาจ* (power) อำนาจนี้มาจากหลายแหล่ง แต่โดยทั่วไปมีมาจาก 6 แหล่งที่สำคัญ คือ (Bartol, Martin, Tein, & Matthews, 1998)

- 1) อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจที่มีตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในสายการบังคับบัญชาขององค์กรตามอำนาจหน้าที่ (authority) ของตำแหน่งนั้น
- 2) อำนาจการให้รางวัล (reward power) เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนการศึกษาหรือฝึกอบรม การให้การยอมรับ เป็นต้น

- 3) อำนาจการลงโทษ (coercive power) เมื่อมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การลดเงินเดือน การโยกย้ายงาน การให้ออกจากงาน เป็นต้น
- 4) อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert power) จากการมีประสบการณ์ ความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิค ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5) อำนาจการมีสารสนเทศ (information power) เนื่องจากได้ครอบครองและควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนขององค์กร
- 6) อำนาจเชิงอ้างอิง (referent power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความนิยม ความชื่นชม ความนับถือ และความเป็นมิตรจากบุคคลอื่น

Hughes (1999) ให้ข้อคิดเห็นว่าการใช้อำนาจที่มีประสิทธิผล (effective) ผู้บริหารพึงคำนึงถึงปฏิกริยาที่อาจได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชา 3 ลักษณะคือ ปฏิกริยาแบบมีพันธะผูกพัน (commitment) ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายในระดับสูง ปฏิกริยาแบบเห็นด้วยหรือยอมรับ (compliance) มีความผูกพันในระดับปานกลาง และปฏิกริยาแบบต่อต้านขัดขืนหรือไม่เห็นด้วย (resistance) มีความผูกพันในระดับต่ำ โดยดูเหมือนจะยอมรับปฏิบัติตามอย่างเสียไม่ได้ หรืออาจถึงขั้นขัดขวางต่อการบรรลุจุดหมายขององค์กร

Hughes มีข้อสังเกตว่าการใช้อำนาจเชิงอ้างอิงและอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อาจก่อให้เกิดปฏิกริยาแบบแรกมากกว่า ส่วนการใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการมีข้อมูลสารสนเทศ และอำนาจการให้รางวัล อาจก่อให้เกิดปฏิกริยาแบบที่สองได้มากกว่า ในขณะที่การใช้อำนาจการลงโทษ อาจก่อให้เกิดปฏิกริยาแบบที่สามได้มากกว่า

การศึกษาภาวะผู้นำมีประโยชน์สำหรับผู้บริหารอย่างน้อย 3 ประเด็นดังนี้ คือ

- 1) ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ
- 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

ทฤษฎีตามกระบวนการทัศนภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

Lussier and Achua (2007) ให้ทัศนะว่า ทฤษฎีตามกระบวนการทัศนภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในระยะเริ่มแรกมีกล่าวถึง 3 ทฤษฎี คือ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งสามทฤษฎีนี้มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็น จนนักวิชาการบางท่านใช้ทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกันหรือทดแทนกันได้ แต่บางท่านได้พยายามแยกแยะชี้ให้เห็นประเด็นที่แตกต่างกันดังจะกล่าวถึงข้างล่าง

อย่างไรก็ตาม นอกจากทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 ทฤษฎีดังกล่าวแล้ว ผู้เขียนจะนำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นมากล่าวถึงด้วย บางทฤษฎีมีคำอธิบายที่ชัดเจน บางทฤษฎียังเป็นแนวคิดหรือนานาทัศนะที่หลากหลายความหมายอยู่ นอกจากนั้น ในแต่ละทฤษฎีที่นำมากล่าวถึง บางทฤษฎีผู้เขียนได้นำเสนอในสาระสำคัญ ไม่ลงลึกในรายละเอียด จึงเป็นดุลพินิจของผู้ศึกษา ที่ควรศึกษาค้นคว้าในเชิงลึกเพิ่มเติม ทั้งเพื่อนำไปประยุกต์ใช้หรือเพื่อศึกษาวิจัย ดังนี้

4.1) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี (charismatic leadership)

บางท่านเรียกว่าภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงเบื้องต้นหลักของสมาชิกในองค์กร และการสร้างความมีพันธะผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤติ โดยอาศัยคุณลักษณะของผู้นำในด้านต่างๆ เช่น ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อมั่นในหลักคุณธรรม ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อถือ กล้าเสี่ยง มีพลังตื่นตัวและมุ่งก่อให้เกิดการกระทำแสดงอำนาจเชิงสัมพันธ์ มั่นคงในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์แม้อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลงให้อำนาจผู้อื่นและประชาสัมพันธ์ตนเอง เป็นต้น ดังที่ Conger & Kanungo (1998) นักทฤษฎีภาวะผู้นำได้กล่าวถึงลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี ในทัศนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์และแสดงออก (vision and articulation)
- 2) ไวต่อสภาพแวดล้อม (sensitivity to the environment)
- 3) ไวต่อความต้องการของสมาชิก (sensitivity to member needs)
- 4) กล้าทำ (personal risk taking)
- 5) แสดงออกในพฤติกรรมที่ไม่ธรรมดา (performing unconventional behavior)

มีข้อเตือนใจว่า การแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้มีลักษณะเป็นดาบสองคม ผู้นำจะต้องมุ่งให้เป็นไปในทางบวก ตอบสนองต่ออุดมการณ์ มุ่งผลประโยชน์ขององค์กรหรือ

ส่วนรวม (socialized charismatic) ไม่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ส่วนตัว (personalized charismatic)

ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามโดยไม่ได้อาศัยตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่และประเพณีที่ยึดถือกันมา หากอยู่ที่ความสามารถพิเศษของตัวผู้นำเอง ก่อให้เกิดอำนาจบาร์มี ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นพบในการศึกษาผู้นำหลายประเภท โดยเฉพาะผู้นำทางการเมือง ทางศาสนา ผู้นำที่นำชุมชนเคลื่อนไหวหรือต่อสู้เรียกร้องสิทธิบางประการ ตัวอย่างผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีทางการเมือง เช่น Napoleon Bonaparte (1769-1821) Theodore Roosevelt (1858-1919) Mahatma Gandhi (1869-1948) Winston Churchill (1874-1965) Joseph Stalin (1878-1953) Franklin D. Roosevelt (1882-1945) Benito Mussolini (1883-1945) George Patton (1885-1945) Adolf Hitler (1889-1945) Charles De Gaulle (1890-1970) Huey Long (1893-1935) John Fitzgerald Kennedy (1917-1961) Nelson Mandela (1918-) Eva Peron (1919-1952) Malcolm Little (1925-1965) Robert Francis Kennedy (1925-1968) Saloth Sar "Pol Pot" (1925-1998) Fidel Castro (1926-) Che Guevara (1928-1967) Martin Luther King Jr. (1929-1968) William Jefferson Clinton "Bill" (1946-) Arnold Schwarzenegger (1947) Barack Obama (1961-) Sarah Palin (1964-) ทางประวัติศาสตร์ เช่น Alexander the Great (356-323 BC) Cicero (106-43 B.C.) Julius Caesar "Dictator for Life" (100-44BC) เกี่ยวกับลัทธิ เช่น Jim Jones (1931-1978) Marshall Applewhite (1931-1997) Charles Manson (1934-) ทางศาสนา เช่น Moses (13th/12 Century) King David I (c.1035-972 BC) Siddhartha Gautama "Buddha" (563 - 483 BCE) Jesus Christ (0-33) (Dazouloute, 2013)

4.2) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (strategic leadership)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร การสร้างและการนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นไม่ใช่โชคช่วย แต่ต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาว และการพัฒนายุทธศาสตร์มุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น มีผู้พัฒนาโมเดลภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์หลากหลายโมเดล ดังโมเดลที่ปรากฏในเว็บไซต์ What makes a good leader จำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ การปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ และการสรุปบทวนเชิงยุทธศาสตร์ อีกทศนะหนึ่ง Duggan (2013) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ดังนี้

- 1) พันธกิจ (mission) มีการกำหนดพันธกิจขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกนำไปกำหนดแนวทางปฏิบัติของแต่ละคนได้อย่างถูกต้องและถูกเวลา ซึ่งผู้นำจะต้องมีการถ่ายทอดพันธกิจนั้นไปสู่สมาชิกอย่างทั่วถึงและอย่างเป็นที่เข้าใจกัน
- 2) แผน (plan) มีการจัดทำแผนแสดงโครงสร้างของงาน วิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและปัจจัยภายนอกในมิติต่างๆ ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี มีการระดมสมองและการบริหารโครงการ
- 3) อุบาย (plot) ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจสมาชิก เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร
- 4) อำนาจ (power) อาจใช้เครื่องมือวิเคราะห์ 5 พลังขับของ Michael Porter เพื่อให้ทราบว่าปัจจุบันองค์กรต้องการพลังขับประเภทใด เช่น เป็นอำนาจของผู้ซื้อ หรือเป็นอำนาจของผู้ขาย อันจะทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง และทำให้ได้แผนยุทธศาสตร์ที่ดี

4.3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบผลสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและการมีปฏิริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (change oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา และร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร จากคำอธิบายดังกล่าว นักวิชาการบางท่านกล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก้าวล้ำทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีไปก้าวหนึ่ง เพราะเน้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง ในขณะที่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี ในบางกรณีก็มุ่งประโยชน์ส่วนตน นอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นได้กับบุคคลในทุกระดับขององค์กร แต่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี มีได้จำกัด เพราะส่วนใหญ่เกิดขึ้นในสถานการณ์วิกฤติ Schieltz (2013) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ ดังนี้

ภาวะผู้นำ การจัดการ การบริหาร

ดังกล่าวว่า ในปัจจุบันเราอยู่ในอิทธิพลความเชื่อกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงองค์ประกอบของผู้นำว่ามีอะไรบ้างทั้งในแง่การศึกษาวิจัยและการประยุกต์ใช้ ดังนั้น เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น ต่อไปนี้ จะกล่าวถึงนันทศาสตร์ภาวะผู้นำร่วมสมัยปัจจุบันโดยเริ่มจากการสำรวจความหมาย และนันทศาสตร์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ในมิติต่าง ๆ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ใน NECTEC's Lexitron Dictionary ให้คำแปล “ภาวะผู้นำ” (leadership) ว่าหมายถึงสภาพหรือสถานะที่เป็นหัวหน้าผู้อื่นและให้คำแปล “leadership” ว่าหมายถึงความสามารถในการเป็นผู้นำความเป็นผู้นำ ตำแหน่งผู้นำตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจากคำแปลดังกล่าวเห็นได้ว่า ความหมายของภาวะผู้นำในบริบททางวิชาการยังต้องการความชัดเจนอีกมาก ยังต้องการคำอธิบายที่มีการขยายความเข้าใจในรายละเอียดอีกมาก ซึ่งจากการศึกษาเพิ่มเติมในกรอบอย่างกว้างๆ พบว่ามีการจำแนกความหมายภาวะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้ คือ (WorldPress, 2013)

1) ความหมายภาวะผู้นำ ที่มีพื้นฐานความคิดเรื่องชนเผ่าหรือสัตว์บางประเภท หมายถึง ภาวะการมีอำนาจเหนือกลุ่มคนของตนเอง (having the dominating power over your people) ของผู้ที่อยู่ตำแหน่งบนของกลุ่มในช่วงเวลาหนึ่งๆ เน้นการเชื่อฟัง กฎเกณฑ์ที่ผู้นำกำหนดภาวะผู้นำในความหมายนี้เป็นมาในอดีต ในองค์กรสมัยเก่า หรือในองค์กรปัจจุบันที่ยังยึดติดกับแนวคิดเก่า ไม่เป็นการนำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จด้วยหลักมนุษยสัมพันธ์ ด้วยการบังคับใจหรือด้วยการจูงใจใดๆ ขอเพียงแต่บุคคลนั้นอยู่ตำแหน่งบนสุดของกลุ่ม และนำกลุ่มโดยอาศัยกฎเกณฑ์

2) ความหมายภาวะผู้นำ ที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่น หมายถึง ภาวะการณ์ให้ความไว้วางใจคนอื่นว่า มีความปรารถนา และความสามารถที่จะประสานสัมพันธ์กันทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ (accomplishing tasks through others) ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การเชิญชวน หรือด้วยความสัมพันธ์ของผู้นำกลุ่มซึ่งเป็นจุดเน้นขององค์กรยุคใหม่หรือโลกยุคใหม่

3) ความหมายภาวะผู้นำ ที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง และเพื่ออนาคตที่ดีกว่าหมายถึง ภาวะการณ์ท้าทายต่อสภาพการณ์ในปัจจุบัน และมุ่งหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่โลกใหม่ที่ดีกว่า (challenges the status quo and gears towards a

better world) บุคคลในกลุ่มจะเป็นใครก็ได้ แม้ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง ขอเพียงมีความคิดและมีการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลง ถือว่าผู้นั้นมีภาวะผู้นำ ตามสโลแกนที่ว่าทุกคนในกลุ่มสามารถเป็นผู้นำได้ (everyone on a group can be a leader) หรือทุกคนเป็นผู้นำได้ (everyone is a leader) หรือทุกคนจะต้องเป็นผู้นำ (everyone must be a leader)

ความหมายของภาวะผู้นำ 3 กลุ่มดังกล่าว เป็นสภาพการแสดงออกของบุคคลที่เป็นผู้นำที่สามารถจำแนกได้ว่า บุคคลผู้นั้นมีภาวะผู้นำตามความหมายที่มีพื้นฐานความคิดแบบใด ซึ่งแน่นอนว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์สำหรับองค์กรยุคใหม่หรือโลกยุคใหม่ คือ ภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานความคิดแบบที่สองและแบบที่สาม ดังเห็นได้ว่าในระยะเวลาที่ผ่านมา นักวิชาการได้นำเสนอความหมายในแนวทางดังกล่าว เช่น

- **ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวที่มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันของบุคคลที่มีแรงจูงใจ ค่านิยม สภาพทางเศรษฐกิจ การเมือง และอื่นๆ ในบริบทของการแข่งขันและความขัดแย้ง เพื่อตระหนักถึงเป้าหมายอย่างเป็นอิสระหรือร่วมกันของผู้นำและผู้ตาม (leadership is the reciprocal process of mobilizing by persons with certain motives and values, various economic, political and other resources in a context of competition and conflict, in order to realize goals independently or mutually held by both leaders and followers) (Burns, 1978)

- **ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มุ่งมั่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง อันสะท้อนให้เห็นถึงการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purposes) (Rost, 1991)

- **ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการที่สมาชิกของกลุ่มได้รับการเสริมพลังอำนาจเพื่อทำงานร่วมกันให้บรรลุผลในเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนผ่านของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพชีวิต (leadership is a process by which members of a group are empowered to work together synergistically toward a common goal or vision that will create change, transform institutions, and thus improve the quality of life) (Astin and Leland, 1991)

- **ภาวะผู้นำ** หมายถึง การระดมกำลังคนเพื่อต่อสู้กับปัญหาที่ยุ่งยาก (leadership is mobilizing people to tackle tough problems) (Heifetz, 1994)

- **ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการเชิงสัมพันธ์และเชิงจริยธรรมของบุคคลที่ใช้ความพยายามร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลการเปลี่ยนแปลงในทางบวก (leadership is a

relational and ethical process of people together attempting to accomplish positive change) (Komives, Lucas & MacMahon, 2006)

- *ภาวะผู้นำ* หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนที่ทำงาน ที่ทุกคนรู้สึกได้ถึง การได้รับการเสริมพลังอำนาจเพื่อการสนับสนุนอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา (leadership is the ability to adapt the setting so everyone feels empowered to contribute creatively to solving the problems) (Smith, 2010)

- *ภาวะผู้นำ* หมายถึง การกำหนดทิศทางของกลุ่มและการสื่อสารทิศทางนั้นไปยัง ทุกคน มีการจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจ และการเสริมพลังอำนาจให้กับพวกเขา เพื่อให้มี ส่วนสนับสนุนต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร (leadership involves defining the direction of a team and communicating it to people, motivating, inspiring and empowering them to contribute to achieving organizational success) (Small Biz Connect, 2012)

- *ภาวะผู้นำ* หมายถึง ศิลป์ในการนำคนอื่นเพื่อสร้างสรรค์ผลลัพธ์ใหม่อย่างจงใจ ไตร่ตรองที่จะไม่ให้เกิดขึ้นเป็นอย่างอื่น (leadership is the art of leading others to deliberately create a result that wouldn't have happened otherwise) (Search Inside Yourself Leadership Institute, 2013)

- *ภาวะผู้นำ* หมายถึง กิจกรรมการนำกลุ่มบุคคลหรือองค์กร หรือความสามารถ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับคนอื่นเพื่อปฏิบัติตามด้วย ความเต็มใจการจัดให้สารสนเทศ ความรู้ และวิธีการเพื่อการยอมรับในวิสัยทัศน์ การ ประสานงานและสร้างความสมดุลในความขัดแย้งแห่งผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคนและผู้ มีส่วนได้เสีย และการกระทำเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกเพื่อการปฏิบัติและความ ผูกพันกับการบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมาย (the activity of leading a group of people or an organization or the ability to establish a clear vision, sharing that vision with others so that they will follow willingly, providing the information, knowledge and methods to realize that vision, and coordinating and balancing the conflicting interests of all members and stakeholders, the act of inspiring subordinates to perform and engage in achieving a goal. (BusinessDictionary.com, 2013b)

ภาวะผู้นำตนเองหรือนำตนเอง

การทำความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผู้นำ (leadership and leader) รวมทั้งความแตกต่างกันระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการ และกับการบริหาร (leadership VS management VS administration) ดังกล่าวข้างต้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบว่า ภาวะผู้นำและผู้นำที่พึงประสงค์สำหรับองค์กรหรือโลกยุคสมัยใหม่เป็นอย่างไร เพื่อให้เกิดแนวคิดการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่มีประสิทธิผล (good leader/effective leader) หรือที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์นั้นว่าควรทำอย่างไร

จากการสำรวจข้อเสนอแนะแนวการพัฒนาภาวะผู้นำที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่มีประสิทธิผล พบว่ามีอยู่มากมาย หลากหลายทัศนะ ซึ่งในหนังสือนี้ ผู้เขียนขอนำเอานานาทัศนะเหล่านั้นมากล่าวถึงอย่างเป็นอิสระต่อกัน บางทัศนะเป็นข้อเสนอที่เกิดจากการสะสมประสบการณ์ของผู้เขียนเอง บางทัศนะอ้างอิงหลักการ แนวคิด และทฤษฎี บางทัศนะบูรณาการหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเข้ากับประสบการณ์ในการทำงาน หรือบางทัศนะเกิดจากสิ่งที่ตนเองได้ประสบปฏิบัติ หรือสิ่งที่หน่วยงานดำเนินการอยู่ โดยมีข้อสังเกตว่า ข้อเสนอแนะนั้น บางกรณีเป็นคติเตือนใจหรือข้อคิดเตือนใจในลักษณะเป็นอุปมาอุปมัยที่ในสังคมหนึ่งอาจเข้าใจกันได้ง่าย แต่อีกสังคมหนึ่งอาจไม่เป็นที่คุ้นเคย จึงควรตีความให้เข้าใจ เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นแนวทางการนำตนเองหรือพัฒนานตนเองได้อย่างถูกต้อง

ภาวะผู้นำตนเอง (self-leadership) ตามทัศนะของ Sims and Lorenzi (1992) ถือว่าเป็นปรัชญาการจัดการที่ใช้กลยุทธ์เชิงพฤติกรรมและจิตใจ (behavioral and cognitive strategies) อย่างเป็นระบบเพื่อให้พนักงานสามารถนำตนเอง (leading themselves) ที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลสูงขึ้น ในขณะที่ Bryant and Kazan (2012) มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่าภาวะผู้นำตนเอง (self-leadership) เป็นการปฏิบัติต่อตนเองหรือนำตนเอง (leading self) อย่างตั้งใจ เพื่อให้มีอิทธิพลต่อการคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมให้บรรลุในวัตถุประสงค์ที่ตนเองคาดหวัง จากการศึกษาพบว่า มีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำตนเอง (self-leadership) ในหลากหลายแง่มุมดังนี้

Horne (2013) ให้ข้อคิดว่า การที่จะนำคนอื่นควรเริ่มด้วยการนำตนเองก่อน (leading others starts with leading one's self) การนำตนเองถือเป็นภาวะผู้นำส่วนบุคคล (personal leadership) นักวิชาการบางท่านเรียกว่าภาวะผู้นำรายบุคคล (individual leadership) ในเว็บไซต์ของ Leadership With You (2013) ถือว่าการนำ

ตนเอง (leading self) เป็นหลักการสำคัญของภาวะผู้นำภายในหรือภาวะผู้นำตนเอง (inner leadership/self-leadership) โดยกล่าวว่า ก่อนที่จะตัดสินใจนำคนอื่น ให้นำตนเองก่อน (before you decide you lead others, lead yourself first) และเห็นว่าการนำตนเอง (leading self) สำคัญกว่าการมีทักษะภาวะผู้นำอื่นๆ (other leadership skills) เสียอีก

นอกจากนั้น Horne ยังให้ข้อคิดด้วยว่า ก่อนที่คิดอยากจะเป็นเช่น Steve Jobs, Jack Welch, Thomas Jefferson หรือ Joan of Arc ก็ควรสำรวจว่าเราจะนำตัวเองได้อย่างไรก่อน อาจเริ่มต้นด้วยการพัฒนาความรับผิดชอบตนเอง ความมีวินัยในตนเอง ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และจิตใจ ความซื่อสัตย์ เป็นต้น เพื่อให้เป็นลักษณะนิสัยหรือลักษณะพิเศษ (characteristic) ของตนเอง ก่อนที่จะไปนำคนอื่น และด้วยความเชื่อที่ว่า “หากนำตนเองได้ดีแล้ว ย่อมจะนำคนอื่นได้ดีเช่นกัน” หรือในมุมมองของผู้ตาม อาจกล่าวว่า “หากคุณไม่สามารถนำตนเองได้ดีแล้ว ฉันจะไว้วางใจให้คุณมานำฉันได้อย่างไร?” (if you can't lead yourself then how can I trust you to lead me?) เพราะการนำคนอื่นนั้นต้องนำด้วยความไว้วางใจ และแน่นอนว่า การนำตนเองในเรื่องต่างๆ เหล่านั้นจะต้องอาศัยระยะเวลานาน (lifelong) ในบางครั้งอาจจะเผชิญกับความเจ็บปวด ไม่ได้เป็นสิ่งที่ทำได้เพียงครั้งเดียวแล้วสำเร็จ แต่จะต้องทำเป็นกิจวัตรประจำวัน อย่างสม่ำเสมอ อย่างอดทน และอย่างมีจุดหมายปลายทาง ไม่ปล่อยให้ไปอย่างแว้งคว้าง อย่างเร็วที่ขาดทางเสีย

ในที่นี้เพื่อเป็นแนวทางในการนำตนเองก่อนการนำคนอื่น Horne ได้เสนอ 15 หลักการภาวะผู้นำส่วนบุคคลที่ควรนำไปครุ่นคิดพิจารณาไตร่ตรองและเรียนรู้ (15 personal leadership principles to ponder and learn) ซึ่งโดยธรรมชาติ บางหลักการอาจใช้ได้ผลกับคนหนึ่ง แต่อาจใช้ไม่ได้ผลกับอีกคนหนึ่ง และ 15 หลักการนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของหลักการอื่นๆ ที่ยังมีอีกมาก ที่ผู้นำตนเองจะต้องมีการพิจารณาไตร่ตรองตรวจสอบตนเองอยู่เสมอเพื่อแสวงหาหลักการที่ยังขาดอยู่ สำหรับ 15 หลักการภาวะผู้นำส่วนบุคคลมีดังนี้

- 1) ฝึกฝนการตัดสินใจ ทำการตัดสินใจและบริหารการตัดสินใจนั้น
- 2) ตัดสินใจด้วยสมอง ผูกพันกับการตัดสินใจนั้นด้วยใจ
- 3) ไม่มีอะไรให้ชนะ หากไม่มีอะไรให้ต้องเอาชนะ
- 4) ไม่สามารถใส่วิสัยทัศน์หรือการกระทำสิ่งใหม่ในทัศนคติแบบเก่าได้
- 5) ความมั่นคงเกิดจากความเชื่อ ไม่เกิดจากความรู้สึก
- 6) ความรุ่มร่ามเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความเจริญก้าวหน้า
- 7) อย่าทำตามอารมณ์ แต่ให้นำอารมณ์

- 8) ไม่เฉื่อยชา ให้กระทำอย่างมีจุดมุ่งหมาย
- 9) ไม่มองอย่างที่มันเป็น แต่จงมองอย่างที่เราเป็น
- 10) การทำงานหนักและความโชคดีเป็นของคู่กัน
- 11) ความสำเร็จเป็นเหตุการณ์ที่มีการวางแผน
- 12) ทำสิ่งที่ถูกต้อง แม้ไม่มีใครกำลังมอง
- 13) ใช้ชีวิตให้เป็นประโยชน์ต่อคนอื่น
- 14) ความหวังเป็นความคาดหวังที่เชื่อมั่นในตนเองถึงสิ่งดีๆ
- 15) ความศรัทธาคือความเชื่อที่ว่าคุณได้ชนะแล้ว

Cree (2006) ให้ทัศนะว่า จุดเริ่มต้นของทุกๆ ภาวะผู้นำคือการเรียนรู้วิธีการนำตัวเอง (lead oneself) การนำตัวเองเป็นจุดเริ่มต้นของการบริการคนอื่น (serve others) เพราะการบริการคนอื่นที่ดีจะนำไปสู่การเป็นผู้นำที่ดี โดยเขาให้ข้อเสนอแนะในการนำตัวเอง 7 วิธีการดังนี้

- 1) แสดงออกถึงความสามารถในการควบคุมตนเองได้ (exhibit self-control) เช่น ความโกรธ ความไม่พอใจ ความก้าวร้าว
- 2) ใช้ชีวิตอย่างฉลาด (live wisely) เรียนรู้ที่จะสร้างทางเลือกที่ดีๆ นำความรู้มาใช้เพื่อชีวิต
- 3) สร้างชื่อเสียงที่ดีให้ตนเอง (build a good reputation) ถือคติว่าชื่อเสียงดี มีคนยอมรับ มีคนให้ความไว้วางใจ มีค่ากว่าเงินทอง
- 4) มีอัธยาศัยใจคอที่ดี (be hospitable) ต้อนรับคนอื่น การเชิญร่วมงานหรือกิจกรรม และอื่นๆ ที่หลากหลายวิธีการ
- 5) แบ่งปันความรู้ (share what you know) ถือคติยิ่งให้ก็จะมีโอกาสได้รับที่มากขึ้น
- 6) อ่อนโยน (be gentle) และปฏิบัติตนอย่างดีงาม (be nice)
- 7) รักสงบสันติ (love peace) ไม่สร้างความรำคาญ ไม่ฟุ้งซ่าน ไม่สร้างความวิตกกังวล

ภาวะผู้นำกลุ่มหรือทีมภาวะผู้นำ

The National School Boards Association, USA. (n.d. อ้างถึงใน Wikipedia, 2013) เขียนถึงภาวะผู้นำกลุ่มหรือทีมภาวะผู้นำ (group leaderships or leadership teams) ว่ามีลักษณะพิเศษเฉพาะ (specific characteristics) ดังนี้

- มีความตระหนักถึงการเป็นสมาชิกของทีม
- มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการช่วยเหลือ เรียนรู้ และทำงานร่วมกัน
- มีความสามารถทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

นอกจากนี้ยังกล่าวถึง 10 ลักษณะพิเศษของทีมภาวะผู้นำที่ดีในองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

- จุดมุ่งหมาย (purpose) – สมาชิกมีความรู้สึกร่วมกันอย่างภาคภูมิใจถึงความ เป็นทีมและการทำงานเพื่อบรรลุภารกิจและจุดมุ่งหมายร่วม
- ลำดับความสำคัญ (priorities) – สมาชิกรู้ถึงสิ่งที่จะทำต่อไปว่าคืออะไร โดย ใคร และเมื่อไร
- บทบาท (roles) – สมาชิกรู้บทบาทการทำงานของตนเองและรู้ว่าเมื่อไรจะให้ สมาชิกที่มีทักษะดีกว่าได้ทำงานเฉพาะ
- การตัดสินใจ (decisions) – อำนาจหน้าที่และสายการตัดสินใจชัดเจนและ รับรู้ทั่วกัน
- ความขัดแย้ง (conflict) – มีการจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย คำนึงถึงการ ตัดสินใจและความก้าวหน้าส่วนบุคคล
- ลักษณะส่วนบุคคล (personal traits) – สมาชิกรู้สึกถึงการยอมรับในลักษณะ ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลและถูกนำมาใช้ประโยชน์
- ปทัสถาน (norms) – มีการกำหนดปทัสถานการทำงานยึดถือเป็นมาตรฐานที่ ทุกคนรับรู้
- ประสิทธิภาพ (effectiveness) – สมาชิกต่างมุ่งมั่นให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ
- ความสำเร็จ (success) – สมาชิกรับรู้ถึงความสำเร็จทั่วถึงและอย่างภาคภูมิใจ ร่วมกัน
- การฝึกอบรม (training) – มีการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ให้เกิดประโยชน์กับ สมาชิก

นอกจากนั้น Bhattacharyya (2011) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำกลุ่ม หรือ ทีมภาวะผู้นำเป็นการใช้ทักษะเพื่อนำทีมหรือกลุ่ม ให้กลุ่มคนทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมแต่โดยธรรมชาติคนๆ หนึ่งสามารถเป็นสมาชิกของทีมหรือกลุ่มได้มากกว่าหนึ่ง และในทีมหรือกลุ่มหนึ่งๆ ประกอบด้วยคนที่มีความสนใจที่แตกต่างกันที่หลากหลาย ดังนั้น สโลแกนที่กล่าวว่า “ผู้นำที่ดีไม่ได้เป็นมาแต่เกิด แต่สามารถสร้างขึ้นได้” จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อผู้นำทีม/กลุ่มที่จะต้องเรียนรู้ทักษะเพื่อนำทีมหรือกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ

Webb (2011) กล่าวว่า การเติมเต็มศักยภาพในองค์กรหนึ่งๆ บางแห่งอาจคิดถึงการใช้จ่ายเงิน บางแห่งอาจคิดถึงการพัฒนาเทคโนโลยี บางแห่งอาจคิดถึงการพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น แต่มีสิ่งหนึ่งที่ทุกองค์กรต่างตระหนักในความสำเร็จ คือ การเติมเต็มศักยภาพของคนในองค์กร เพราะองค์กรจะเติมเต็มในศักยภาพได้ก็ต่อเมื่อแต่ละคนในองค์กรสามารถเติมเต็มในศักยภาพของตนเอง ดังนั้น ภาระงานของการเป็นผู้นำจึงจะต้องช่วยคนเหล่านั้นให้มีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนือง และให้สามารถทำงานได้ดี เพื่อว่าทุกคนต่างเป็นผู้ได้รับประโยชน์ – ทั้งตัวผู้นำเอง กลุ่ม และองค์กร ซึ่งการที่จะเติมเต็มศักยภาพของคนนั้น Webb มีข้อเสนอแนะ 7 ประการดังนี้

- 1) เชื่อมั่นในพวกเขา (believe in them) เชื่อมั่นว่าพวกเขาสามารถทำได้ หากไม่เชื่อมั่นในพวกเขาแล้วจะคาดหวังให้ใครมาเชื่อมั่น
- 2) ให้โอกาสความก้าวหน้า (give them room to grow) ให้งานที่มีความหมาย ให้มีความรับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่ และความเป็นอิสระที่พวกเขาพร้อมจะเติบโตขึ้นไปในอนาคต
- 3) ให้ความสำคัญกับจุดแข็ง (play to their strengths) ค้นหาจุดแข็งของแต่ละคน แล้วนำมาใช้ให้เต็มศักยภาพ
- 4) ให้การศึกษาและอบรม (educate & train them) คนเราแม้จะมีจุดแข็งอย่างไร แต่ก็ยังมีช่องว่างให้ต้องพัฒนาทั้งด้านสติปัญญาด้านเทคนิคการทำงานด้านวิชาชีพ และส่วนตัว
- 5) ขยายประสบการณ์ (broaden their experience) กระตุ้นให้สำรวจตัวเองในทางเลือกที่แตกต่าง ที่อาจจะพบความสามารถพิเศษหรือความชอบอื่นที่ซ่อนตัวอยู่ออกมา
- 6) ขจัดสิ่งที่เป็นตัวรบกวน (eliminate distractions) ปกป้องพวกเขาจากสิ่งที่จะทำให้พวกเขาหันเหไปจากสิ่งที่เน้น
- 7) จุดชนวนความรักความชอบ (ignite their passion) ให้เกิดแรงจูงใจในตนเอง (self-motivated) เพื่อค้นพบสิ่งที่มีความรักความชอบของตนเอง ไม่หิบบิ๊ยมมาจากพ่อแม่ จากเพื่อน หรือจากปทัสถานทางสังคมมาเป็นของตนเอง

Radwan (2011) ตั้งคำถามว่า เราจะนำคนในที่ทำงานกันอย่างไร จะจูงใจคนให้ทำงานได้อย่างไร และให้ทัศนะว่าคนส่วนใหญ่ไม่เคยนำคนอื่นอย่างถูกต้อง เพราะพวกเขาไม่เข้าใจความหมายที่แท้จริงของคำว่า “ผู้นำ” ดังนั้น เขาจึงให้ข้อเสนอแนะถึงแนวคิดบางประการเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่อาจจะยังเป็นที่ยอมรับกัน ดังนี้

- 1) ผู้นำแตกต่างจากเจ้านาย (a leader is different than a boss) เจ้านายมักเป็นผู้ออกคำสั่งที่ผู้ตามจะต้องทำตาม ตามปกติไม่เป็นที่รักของผู้ตาม ส่วนผู้นำมักเป็นที่รักของผู้ตาม ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีที่คนอื่นยอมทำตาม
- 2) ไม่มีศรัทธาก็ไม่มีผู้นำ (without faith there is no leader) เป็นความศรัทธาต่อความเชื่อที่มีพลังของผู้นำ (powerful belief) ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อในความคิดที่มีพลังของตนเองที่ทำให้ผู้ตามศรัทธาในความเชื่อนั้นด้วย
- 3) ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีอยู่เสมอ (a leader is always a good example) เป็นผู้ที่มีการปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่างจากสิ่งที่ผู้นำได้กล่าวไว้ เป็นผู้นำต้นแบบที่คนอื่นรักจะทำตาม
- 4) ผู้นำเป็นคนที่ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกที่ดีขึ้นและมีการจูงใจพวกเขา ผู้นำจะไม่เป็นเพียงมอบหมายงานให้พวกเขาแล้วรอผลสำเร็จของงาน แต่จะช่วยพวกเขาแก้ปัญหา ช่วยพวกเขาพัฒนาความคิด และช่วยให้พวกเขาบรรลุผลในเป้าหมาย
- 5) ผู้นำมีความเห็นอกเห็นใจผู้ตาม (the leader has empathy for his subordinates) ผู้นำต้องมีความเข้าใจในตัวผู้ตามและมีความเห็นอกเห็นใจพวกเขา เรียนรู้ว่าพวกเขาเป็นอย่างไร จะจูงใจพวกเขาอย่างไร จะนำเขาอย่างไรได้ดีที่สุด

Hall (2013) ให้ข้อแนะนำ 10 วิธีการช่วยคนอื่น ที่ตัวผู้นำเองควรนำมาเป็นเครื่องเตือนใจตนเองอยู่เสมอ หากต้องการช่วยให้ตัวเองประสบความสำเร็จ ดังนี้

- 1) แบ่งปันความรู้ (sharing knowledge)
- 2) มองหาสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับพวกเขา (finding out what's valuable to them)
- 3) แบ่งปันทรัพยากร (sharing your resources)
- 4) แสวงหาโอกาสเพื่อพวกเขา (making them aware of an opportunity)

ผู้นำที่ดี/ผู้นำที่มีประสิทธิผล

Mowbray (2009) กล่าวถึงคุณลักษณะ (attributes) และลักษณะเฉพาะหรืออุปนิสัย (traits) ที่จะทำให้เป็นผู้นำที่ดี ดังนี้

- 1) มีจริยธรรม (ethical person)
- 2) มีทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ (skills, knowledge and experience) ในงาน
- 3) มีแบบภาวะผู้นำ (leadership) เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยน (transformational and adaptive styles) ที่จะทำให้ผู้ตามมีความผูกพันกับกระบวนการตัดสินใจ
- 4) มีการจูงใจ (motivation)
- 5) สร้างความมั่นใจในความปลอดภัยของทีมงาน (safe place)
- 6) เคารพ (respect) ในกฎและระเบียบ
- 7) บำรุงรักษาและพัฒนา (maintain and develop) ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ ให้กับตนเองและคนอื่น
- 8) เป็นภาวะวิสัยไม่ลำเอียงหรือมีอคติ เป็นธรรม มีเหตุผล (objective, fair and reasonable)
- 9) มีความรับผิดชอบ (responsibility) ต่อตนเองและต่อคนอื่น
- 10) ทำงานอย่างมั่นใจอย่างมีความเลื่อมใสศรัทธา (conviction)
- 11) มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน (clear direction)
- 12) มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิผล (effective communication)
- 13) ยึดถือการดูแลเป็นหน้าที่ (duty of care) ต่อลูกค้า คนรับบริการ และพนักงาน

Darlington (2010) ให้ข้อเสนอแนะถึงวิธีการที่จะให้เป็นผู้ผู้นำที่ดี ดังต่อไปนี้

- 1) จดจำว่าทักษะและเทคนิคภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้ได้ (leadership skills and techniques can be learned) ความเป็นผู้นำไม่ได้มีมาแต่เกิด มีคนเพียงจำนวนหนึ่งเท่านั้นที่จะเป็นเช่นนั้น
- 2) ใส่ใจต่อทีมของตน (care for your team) เข้าใจเรื่องราวต่างๆ ของสมาชิกในทีม ทั้งสุขภาพ ความเป็นอยู่ ญาติ ความสนใจ ความหวัง ความหวาดกลัว
- 3) ใกล้ชิดกับทีม (stay close to your team) ทุกวันควรเดินรอบๆ เพื่อทักทาย เพื่อโอกาสในการรับฟังปัญหาหรือข้อแนะนำที่ดีๆ

- 4) ประชุมพบปะทีม (meet your team) ทุกวัน ทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน ขึ้นกับลักษณะงาน เอาสั้นๆ มีจุดมุ่งหมายชัดเจน และก่อให้เกิดการกระทำ
- 5) ฝึกอบรมทีม (train your team) สมาชิกทุกคนอย่างน้อยก็ 2 วันต่อปี สำหรับพนักงานใหม่หรือพนักงานอาวุโสควรมีมากขึ้น
- 6) สร้างความก้าวหน้ากับทีม (grow your team) พัฒนาให้สมาชิกทีมแต่ละคนมีความมั่นใจและมีทักษะในการทีมมากขึ้น
- 7) สร้างแรงบันดาลใจให้กับทีม (inspire your team) โดยใช้คำกล่าว (quotes)
- 8) ฉลองกับทีม (celebrate with your team) ในโอกาสต่าง เช่น ครบรอบวันเกิด วันสำเร็จ การได้รับรางวัล เป็นต้น
- 9) สังคมกับทีม (socialize with your team) เช่น ร่วมรับประทานอาหารในบางโอกาส
- 10) กำหนดจุดมุ่งหมายสำหรับทีม (set objectives for each team member) เป็นจุดมุ่งหมายที่ยึดถือ SMART – Specific, Measurable, Achievable, Resourced, Timed
- 11) ทบทวนการทำงานของสมาชิก (review the performance of each team member) อย่างน้อยปีละครั้ง
- 12) กล่าวขอบคุณเป็นประจำ (thank constantly)
- 13) ยกย่องชมเชยเป็นประจำ (praise constantly)
- 14) สื่อสารอย่างต่อเนื่อง (communicate constantly)
- 15) ขจัดสิ่งไม่จำเป็น (eliminate)
- 16) มอบหน้าที่ (delegate)
- 17) ให้พลังอำนาจคนอื่น (empower)
- 18) อำนวยความสะดวก (facilitate)
- 19) ตรงต่อเวลา (be on time)
- 20) ปรากฏตัว (be seen) ไม่เอาแต่พูด แต่เดินไปพบปะพวกเขา
- 21) จัดเวลาให้ว่าง (make time) แม้งานจะยุ่ง แต่จัดสรรเวลาให้คนอื่นเข้าพบปะได้
- 22) รับฟังอย่างตั้งใจ (really listen)
- 23) ยอมรับข้อวิจารณ์อย่างตรงไปตรงมา (accept honest criticism)
- 24) คิดอย่างเป็นยุทธศาสตร์ (think strategically)
- 25) มีพี่เลี้ยงหรือคู่หู (have a mentor or buddy) ไว้เป็นที่ปรึกษาประจำตัว
- 26) ยึดใครเป็นแบบอย่างที่ดี (have a role model) ที่สร้างแรงบันดาลใจกับเรา

27) ทบทวนเคล็ดลับต่างๆ เป็นประจำ (constantly revisit and review these tips)

28) วางแผนผู้สืบทอด (plan your succession) เราไม่อาจอยู่ได้ตลอดกาล ควรเริ่มฝึกงานใครบางคนเพื่อสืบทอดงานในอนาคต

White (2012) กล่าวว่า มีลักษณะนิสัยหรือลักษณะพิเศษ (characteristics) หลายประการที่พบในตัวผู้นำ เป็นลักษณะนิสัยหรือลักษณะพิเศษที่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ไม่ใช่เป็นติดตัวมาแต่เกิด ดังนี้

- 1) มีบุคลิกลักษณะที่เป็นแบบอย่าง (has an exemplary character) ไม่ได้แต่พูด แต่เป็นผู้ที่ปฏิบัติตามที่พูด (walks the talk) เป็นคนที่มีความไว้วางใจ มีความซื่อสัตย์ มีความซื่อตรง
- 2) กระตือรือร้น (enthusiastic) ในงาน หรือในบทบาทการเป็นผู้นำ เพราะคนอื่นจะตอบสนองต่อคนที่มีความทะยานอยากและอุทิศตน จึงต้องเป็นแหล่งของการสร้างแรงบันดาลใจและการจูงใจที่จะก่อเกิดการกระทำ
- 3) มีความมั่นใจ (confident) ในการนำ การกำหนดจุดมุ่งหมาย การแสดงบทบาทการเป็นผู้นำ อันจะสร้างแรงบันดาลใจกับคนอื่น สร้างความไว้วางใจ และการทุ่มเทความพยายามเพื่อการทำงาน โดยเฉพาะการแสดงความมั่นใจ ในจุดมุ่งหมายจะเป็นการสร้างแรงบันดาลใจในการทุ่มเทความพยายามให้กับสมาชิกของได้ดีที่สุด
- 4) มีท่าทีที่เป็นระเบียบและเด็ดเดี่ยว (orderly and purposeful manner) ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เนื่องจากในช่วงเวลาที่คับขันหรือไม่เป็นที่คุ้นเคย สมาชิกของทีมจะมองหาความเชื่อมั่นเพื่อความปลอดภัย
- 5) อดทนต่อความเคลือบแคลงสงสัย เยือกเย็น สงบ และยึดมั่นในวัตถุประสงค์หลัก (steadfast to the main purpose) ถือคติว่าพายุ อารมณ์สะท้อนใจ และวิกฤติ มาแล้วก็จากไป
- 6) คิดอย่างวิเคราะห์ (think analytically) ไม่มองแต่ภาพรวม แต่จะต้องสามารถจำแนกส่วนต่างๆ (break down) ออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจน อย่างเป็นขั้นเป็นตอนเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ก้าวหน้าด้วย
- 7) มุ่งมั่นเพื่อความเป็นเลิศ (committed to excellence) ไม่เพียงแต่มุ่งรักษา (maintain) มาตรฐานให้สูงอยู่เท่านั้น แต่ต้องมีบทบาทเชิงรุก (proactive) เพื่อยกระดับความเป็นเลิศในทุกด้าน

ทักษะภาวะผู้นำ

ในทฤษฎีภาวะผู้นำมีการกล่าวถึงองค์ประกอบต่างๆ ของภาวะผู้นำ เช่น ลักษณะ (quality) คุณลักษณะ (attributes) ลักษณะเฉพาะ (traits) ลักษณะพิเศษ (characteristics) แบบหรือสไตล์(style) สมรรถนะ (competency) พฤติกรรม (behavior) ยุทธศาสตร์ (strategy) และทักษะ (skill) เป็นต้น

ในกรณีของทักษะภาวะผู้นำ (leadership skills) พิจารณาจากความหมายคำว่า “ทักษะ”(skill) ตามพจนานุกรมของ สอ เสถบุตร หมายถึง ความคล่อง ความชำนาญ ความชำนาญ ความว่องไว ความสามารถ ความฉลาด ความไหวพริบที่เกิดจากความชำนาญ เมื่อนำมาใช้ใน “ทักษะภาวะผู้นำ” (leadership skills) สอดคล้องกับความหมายที่ Sergiovanni (2001) กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำว่าเป็นความชำนาญในการใช้กระบวนการจัดการให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเมื่อกล่าวถึงกระบวนการจัดการ (management process) มักกล่าวถึงประเด็นต่างๆ ดังนี้ เช่น การจัดการทีม (team management) เครื่องมือทางยุทธศาสตร์ (strategy tools) การแก้ปัญหา (problem solving) การตัดสินใจ (decision making) การบริหารโครงการ (project management) การบริหารเวลา (time management) การบริหารความขัดแย้ง (stress management) เทคนิคการสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration techniques) ทักษะการสื่อสาร (communication skills) เทคนิคการสร้างสรรค์ (creativity techniques) เทคนิคการจูงใจ (motivation techniques) เทคนิคการสร้าง ความเชื่อถือ (building respect techniques) ทักษะการเรียนรู้ (learning skills) ทักษะอาชีพ (career skills) เป็นต้น (ผู้เขียนใช้ management ในคำว่า “การจัดการ” เป็นหลัก แต่ในบางกรณีใช้คำว่า “การบริหาร” หรือ “การบริหารจัดการ” ตามที่นิยมใช้กัน)

เช่นเดียวกับในเว็บไซต์ของ docstoc.com (2013) ที่กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำ ว่า หมายถึงความสามารถในการใช้ความรู้และสมรรถนะเพื่อให้บรรลุผลในชุดของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยทักษะภาวะผู้นำหมายถึงทักษะการจัดการ (management skills) 3 ทักษะตามทัศนะของ Katz (1955 อ้างถึงใน docstoc.com, 2013) คือ ทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) ทักษะเชิงมนุษย์ (human skills) และทักษะเชิงมโนทัศน์ (conceptual skills) โดยผู้บริหารแต่ละระดับต่างต้องการทักษะทั้งสาม แต่มีระดับมากน้อยแตกต่างกัน เช่น หากเป็นผู้บริหารระดับสูงต้องการทักษะเชิงมโนทัศน์และทักษะเชิงมนุษย์ หากเป็นผู้บริหารระดับกลางต้องการทั้งสาม ส่วนผู้บริหารระดับล่างต้องการทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมนุษย์ หรือในเว็บไซต์ของ Money-Zine.com (2004-2013) กล่าวถึง ทักษะ

ภาวะผู้นำว่าหมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ ที่ทำให้ผู้นำได้รับผลลัพธ์ตามที่คาดหวังจากกระบวนการมุ่งใจในทางบวกกับผู้ตาม

แม้จะมีคำกล่าวว่า “ผู้จัดการมีทักษะ ผู้นำมีคุณลักษณะ” (managers have skills, leaders have qualities) แต่จากทัศนะของ Sergiovanni และทัศนะในเว็บไซต์ของ docstoc.com ดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการ (management) กับภาวะผู้นำ (leadership) หรือผู้จัดการ (manager) กับผู้นำ (leader) ที่องค์กรยุคใหม่จะต้องให้ความสำคัญกับทั้งสองแนวคิดนี้ควบคู่กันไป ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำของใครคนใดคนหนึ่ง ไม่เน้นแต่การมีลักษณะหรือคุณลักษณะเพื่อให้มีผลต่อการนำคนอื่นให้ร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุผลในจุดมุ่งหมายหรือวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ผู้นำนั้นจะต้องแสดงถึงความสามารถหรือความชำนาญในกระบวนการจัดการ (management process) ในมิติต่างๆ ด้วย สอดคล้องกับทัศนะของ Holdaway (2013) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ในกรณีที่เป็ศิลปะ (art) เป็นเพราะภาวะผู้นำต้องการความเกี่ยวข้องอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งต้องการการเปลี่ยนแปลง ต้องการการริเริ่มสร้างสรรค์ ในส่วนที่เป็นศาสตร์ (science) เป็นเพราะภาวะผู้นำต้องการหลักการและเทคนิควิธีการเฉพาะ ซึ่งส่วนหนึ่งของหลักการและเทคนิควิธีการเฉพาะดังกล่าวก็คือ มิติต่างๆ ในกระบวนการจัดการ (management process) และเมื่อเป็นเช่นนี้ ก็เป็นการเน้นย้ำสนับสนุนแนวคิดที่ว่า “ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่เกิด แต่สามารถสร้างหรือพัฒนาขึ้นได้” เพราะกระบวนการจัดการในมิติต่างๆ ถือเป็นศาสตร์ (science) ที่ต้องมีการศึกษาเรียนรู้และฝึกปฏิบัติ

เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ถึงข้อเสนอในแง่มุมต่างๆ เกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ และเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับองค์ประกอบของทักษะภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการจัดการ (management process) หรือเป็นการแสดงออกเชิงพฤติกรรม หรือเป็นลักษณะบุคลิกภาพในองค์ประกอบอื่นๆ ด้วย เช่น ลักษณะ (quality) คุณลักษณะ (attributes) ลักษณะเฉพาะ (traits) ลักษณะพิเศษ (characteristics) แบบหรือสไตล์ (style) สมรรถนะ (competency) พฤติกรรม (behavior) ยุทธศาสตร์ (strategy) ต่อไปนี้จะกล่าวถึงนานาทัศนะเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ

Cherry (2013a) ให้ทัศนะที่อ้างอิงกันแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) แล้วให้ข้อเสนอ 10 วิธีการในการเป็นผู้นำที่ดีขึ้นด้วยการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ดังนี้

- 1) เรียนรู้ให้มากขึ้นเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของตนเอง (learn more about your leadership style) มีจุดเด่นและจุดด้อยอะไร อาจใช้แบบทดสอบแบบภาวะผู้นำ (leadership style quiz) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง

- 2) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (encourage creativity) กับกลุ่ม ในประเด็นที่ทำ
ทนาย
- 3) ทำเป็นแบบอย่างที่ดี (serve as a role model) แสดงพฤติกรรมหรือลักษณะ
พิเศษที่กระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตาม
- 4) จริงใจและกระตือรือร้น (genuine passion and enthusiasm) ไม่มุ่งแต่ให้
กลุ่มทำงานเพื่อความสำเร็จ แต่ใส่ใจและให้ความสำคัญกับการแสดงออกของ
พวกเขาด้วย
- 5) ฟังและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (listen and communicate effectively)
- 6) มีทัศนคติเชิงบวก (have a positive attitude) มองโลกในแง่ดีแม้ในยาม
ท้อแท้หรือเผชิญสิ่งท้าทาย
- 7) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม (encourage people to make contributions) ใน
การคิดและการวางแผน
- 8) จูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) เพื่อการกระทำ
- 9) ให้รางวัลและการยอมรับ (offer rewards and recognition)
- 10) พยายามทำสิ่งใหม่ๆ เสมอ (keep trying new things)

ในเว็บไซต์ของ Practical PM Journal (2011) กล่าวว่า แม้บางคนจะเชื่อว่าภาวะ
ผู้นำเป็นมาแต่เกิด แต่เขาก็เชื่อว่าทักษะที่เขาจะกล่าวถึงข้างล่าง สามารถพัฒนาขึ้นได้ ใครที่
เริ่มทำงานในอาชีพใดๆ สามารถจะเลือกและนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อความ
เป็นผู้นำที่ถูกทิศทางได้ ดังนี้

- 1) ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม (integrity)
- 2) เป็นที่รักใคร่ (passion) ที่ใครๆ ต้องการคำแนะนำปรึกษาเมื่อมีปัญหา
- 3) มีพันธะผูกพัน (committed) ในงานที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบ
- 4) มีความกล้า (courage) กล้าเผชิญความเสี่ยง สิ่งไม่เคยรู้จักมาก่อน กล้า
เปิดเผย กล้าพูด กล้าเสนอประเด็นที่เป็นปัญหา
- 5) เน้นในเป้าหมายของตน (focus on your goals) วางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการ
บรรลุผล
- 6) พร้อมต่อการพัฒนาคนอื่น (ready to develop others) ไม่มุ่งแต่พัฒนา
ตนเอง ต้องใส่ใจต่อการพัฒนาคนอื่นด้วย

แบบภาวะผู้นำ

แบบภาวะผู้นำ (leadership style) หมายถึง ลักษณะ อาการ และวิธีการ ในการให้ทิศทาง การดำเนินการ และการสร้างแรงจูงใจคน ที่สังเกตเห็นในภาพโดยรวมของผู้นำ ทั้งส่วนที่เห็นได้ชัดแจ้งและส่วนที่ซ่อนอยู่ภายใน (Newstrom & Davis, 1993) (มีผู้ใช้ภาษาไทยสำหรับ leadership style ในคำเรียกต่างๆ เช่น แบบภาวะผู้นำ รูปแบบภาวะผู้นำ สไตล์ภาวะผู้นำ แบบของผู้นำ หรือรูปแบบของผู้นำ เป็นต้น ในที่นี้ผู้เขียนใช้ “แบบภาวะผู้นำ”)

Lewin (1939 อ้างถึงใน Cherry, 2013) จำแนกแบบภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบใหญ่ ดังนี้

- 1) แบบเผด็จการ (autocratic or authoritarian) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดว่าควรทำอะไร เมื่อไร และอย่างไร เป็นการแบ่งหน้าที่ชัดเจนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำตัดสินใจด้วยตนเอง สมาชิกไม่มีส่วนร่วมหรือมีไม่มาก เน้นการควบคุม ความเชื่อฟัง ความภักดี และยึดกฎระเบียบ ภาวะผู้นำแบบนี้เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่เร่งด่วน มีเวลาสำหรับการตัดสินใจโดยกลุ่มน้อย หรือในสถานการณ์ที่ผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้มากที่สุด (most knowledgeable) – แบบภาวะผู้นำอื่นที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันนี้ เช่น แบบควบคุม (controlling) แบบมุ่งอำนาจ (power-oriented) แบบบังคับ (coercive) แบบลงโทษ (punitive) แบบปิด (close-minded) เป็นต้น
- 2) แบบมีส่วนร่วมหรือแบบประชาธิปไตย (participative or democratic) โดยทั่วไปถือว่าเป็นแบบที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ผู้นำจะเป็นผู้ให้แนวทางกับสมาชิกกลุ่ม แต่ขณะเดียวกันผู้นำก็มีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มด้วย รวมทั้งการรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ จากสมาชิกกลุ่มคนอื่นๆ ด้วย ภาวะผู้นำแบบนี้จะทำให้สมาชิกมีแรงจูงใจ มีความผูกพัน และมีความริเริ่มสร้างสรรค์ แม้ว่าผลงานวิจัยบางกรณีพบว่า ผลการปฏิบัติงานจากสมาชิกในภาวะผู้นำแบบนี้อาจต่ำกว่าภาวะผู้นำแบบเผด็จการ แบบภาวะผู้นำอื่นที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันนี้ เช่น แบบปรึกษา (consultative) แบบมุ่งคน (employee-centred) แบบให้ความสำคัญกับคน (concern with people) เป็นต้น
- 3) แบบมอบหมายงานหรือแบบเสรี (delegative or laissez-fair) ผู้นำไม่ให้แนวทางแก่ผู้ปฏิบัติ หรือให้แต่น้อย ปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจกันเองถือเป็นแบบที่

มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด แต่ภาวะผู้นำแบบนี้ก็เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่ สมาชิกกลุ่มมีคุณภาพสูง (highly qualified)

มีข้อเสนอแนะว่าผู้นำที่ดีควรแสดงออกในภาวะผู้นำทุกแบบ ขึ้นกับสถานการณ์ ระหว่างผู้ตาม และผู้นำจะเป็นแบบไหน ดังตัวอย่าง เช่น

- ใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับพนักงานใหม่ที่เพิ่งเรียนรู้งาน ผู้นำเป็นผู้มี ประสิทธิภาพ มีความสามารถ และสามารถเป็นผู้ฝึกสอนงานที่ดีได้ และมี สถานการณ์ที่ถือเป็นสภาพแวดล้อมใหม่สำหรับพนักงาน
- ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพและมีความรอบรู้ใน งานที่ดี มีผู้นำที่รู้ปัญหาแต่ยังไม่มีข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ เป็นสถานการณ์ ที่คนงานต้องการเป็นส่วนหนึ่งของทีม
- ใช้ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานในกรณีที่ผู้ตามมีความรู้เรื่องงานดีกว่าผู้นำ ตัว ผู้นำไม่สามารถทำอะไรได้ทุกอย่าง และผู้ตามต้องการแสดงความเป็นเจ้าของ ในงานของเขา และเป็นแบบที่จะทำให้ผู้นำมีผลการทำงานที่ดีขึ้น
- ใช้ทั้งสามแบบ โดยแจ้งพนักงานว่าการทำงานรูปแบบเดิมใช้ไม่ได้ผล ต้องใช้ รูปแบบใหม่ (เผด็จการ) ขอรับรองพวกเขาแสดงความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการ ทำงานแบบใหม่ (มีส่วนร่วม) และมอบหมายงานให้พวกเขาทำตามรูปแบบงาน ใหม่ (มอบหมายงาน)

ประเด็นอื่นที่ควรคำนึงถึงในการพิจารณาใช้ภาวะผู้นำแต่ละแบบ มีดังนี้ เวลาที่มี ระดับความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระดับการมีสารสนเทศของแต่ละฝ่าย ระดับความรู้และ ความเข้าใจในงานของพนักงาน ระดับความขัดแย้ง ระดับความเครียด ประเภทของงานมี โครงสร้างชัดเจนหรือไม่ชัดเจน หรือมีโครงสร้างซับซ้อน กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ในหนังสือ “Leadership That Gets Results” Goleman (2000 อ้างถึงใน CS 101, 2012) กล่าวถึงแบบภาวะผู้นำ 6 แบบ ที่นิยามโดย the Hay/McBer consulting group ว่า แต่ละแบบมีองค์ประกอบเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน (different components of emotional intelligence) แต่ละแบบจะมี ประสิทธิภาพ หรือไม่ขึ้นกับการปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ยึดถือเพียง แบบใดแบบหนึ่งตายตัว ใช้ให้หลากหลาย – อย่างต่อเนื่องและด้วยมาตรวัดที่ต่างกัน – ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (leaders with the best results do not rely on only one leadership style; they use most of them in a given week – seamlessly and in different measure – depending on the ... situation) ดังนี้

- 1) แบบบังคับ (coercive) เป็นแบบพื้นฐานง่ายๆ ที่มีคนใช้กันมาก แต่เป็นแบบที่ ทำให้ขาดความยืดหยุ่น ขาดความสร้างสรรค์ และลดแรงจูงใจในตัวพนักงาน

- 2) แบบเผด็จการ (authoritative) เป็นแบบที่ดูชัวร์แล้วมีนัยในทางลบ (negative) แต่เป็นแบบที่ถือว่ามีประสิทธิภาพแบบหนึ่งในหลายสถานการณ์เป็นแบบที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายโดยรวม แต่ให้อิสระกับผู้ตามในการเลือกวิธีการดำเนินงาน เพื่อการบรรลุผลด้วยตัวพวกเขาเอง (applies the approach of stating the overall target by giving people the freedom to choose their own means of achieving it) เป็นแบบที่ใช้ได้ดีในสถานการณ์ที่ไร้จุดหมายที่ชัดเจน (drifted state)
- 3) แบบเพื่อนร่วมงาน (affiliative) เป็นแบบที่มุ่งสร้างความปรองดองหรือเป็นอันหนึ่งเดียวกันของกลุ่ม (team harmony) เน้นการให้คำชมเชย (praise) ที่อาจมีผลให้เกิดผลการปฏิบัติที่ไม่มีประสิทธิภาพ
- 4) แบบประชาธิปไตย (democratic) จากผลการศึกษาพบว่าเป็นแบบที่มีผลดีต่อบรรยากาศองค์กรแต่ก็ไม่มากอย่างที่คิด เป็นแบบที่มุ่งเน้นสร้างความรับผิดชอบ ความยืดหยุ่น และกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ แต่ก็ยังเป็นแบบที่จะก่อให้เกิดการอภิปรายกันอย่างไม่สิ้นสุด และสร้างความสับสน
- 5) แบบเป็นต้นแบบหรือกำหนดตนเองเป็นมาตรฐาน (pacesetting) เป็นแบบที่น่าดูดี เนื่องจากผู้นำทำตัวเป็นต้นแบบให้ส่งผลในทางบวกต่อผู้ตาม ให้เป็นคนที่มีความสามารถ มีแรงจูงใจในตนเองสูง และมีมาตรฐานการทำงานสูง แต่ภาวะผู้นำแบบนี้อาจมีปัญหา พนักงานหลายคนอาจทำตามเฉพาะเมื่อมีความจำเป็นส่วนตัว และแบบนี้ทำให้เกิดความรู้สึกว่าถูกครอบงำ
- 6) แบบฝึกสอน (coaching) เป็นแบบที่เน้นการพัฒนาตนเอง (self development) ใช้ได้ดีในสถานการณ์ที่พนักงานตระหนักถึงจุดอ่อนในการทำงานของตนเอง และมีความเต็มใจที่จะได้รับการฝึกสอน

ภาวะผู้นำองค์กร/การนำองค์กร

BusinessDictionary.com (2013) กล่าวถึงภาวะผู้นำองค์กรว่า หมายถึงเจ้าหน้าที่บริหาร(management staff) ที่มักจะให้แรงบันดาลใจวัตถุประสงค์กำกับดูแลการดำเนินงานและให้บริการการบริหารอื่นๆ ให้กับองค์กร โดยภาวะผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยจัดลำดับความสำคัญวัตถุประสงค์และสามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยรวมในขณะที่ WiseGeek (n.d.) ให้นิยามว่าหมายถึงความสามารถในการจัดการ (management) ที่จะทำให้เข้าใจคนงานและจุดมุ่งหมายขององค์กรได้ดีเพียงพอที่จะทำให้ทุกคนมาร่วมกันได้โดยการพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรจะมุ่งพัฒนาคุณลักษณะ (attributes) ของบุคคลที่เชื่อมโยงกับลักษณะการพัฒนาองค์กร เช่น นวัตกรรม การประสานงาน การวางแผน จริยธรรม และปัจจัยอื่นๆ

เช่นเดียวกับ Johnson (n.d.) ที่ให้นิยามว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการ (management) โดยภาวะผู้นำมีความหมายในตัวเองเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องให้ความสำคัญกับคนงาน และการสร้างผู้ตามจากกระบวนการวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ภาวะผู้นำองค์กรมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางโดยการวางแผน ยุทธศาสตร์ตามกรอบเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและเป็นไปได้ 2) การบริหารการดำเนินงาน มีการประเมินผล การนิเทศ 3) มีแนวคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง ต้องการบทบาทเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับทัศนะของ Nelson นักวิเคราะห์ธุรกิจของ TDK Technologies, LLC (2001-2013) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำองค์กรเป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการจัดการ (management approach) เพื่อสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับบุคคลและกลุ่มบุคคลพร้อมกันไป มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ

- 1) มีโลกทัศน์ (worldview) ภาวะผู้นำองค์กร ต้องการโลกทัศน์ที่รายบุคคลหรือกลุ่มบุคคลพัฒนาขึ้นจากทัศนคติ ความเห็น ความเชื่อ และพลังขับเคลื่อนจากภายนอก รวมทั้งเข้าใจโลกทัศน์ที่มีอย่างหลากหลาย และบางกรณีมีความขัดแย้งกันเหล่านั้นด้วย
- 2) มีจุดแข็ง (strengths) ภาวะผู้นำองค์กร ต้องการให้ความสำคัญกับจุดแข็ง (strengths) ของรายบุคคลหรือกลุ่มบุคคล นอกเหนือจากการจัดการกับจุดอ่อน (weakness) โดยคำนึงถึงความสามารถตามธรรมชาติ (natural talents) เกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม รวมทั้งความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills) ที่เกี่ยวข้องด้วย

- 3) มีจริยธรรม (ethics) โดยจริยธรรมจะช่วยให้คำนึงถึงความเป็นธรรม จริยธรรมจะไม่ใช่ตัวชี้้นำให้เลือกระหว่างสิ่งที่ถูกกับสิ่งที่ผิด (right vs wrong) เท่านั้น แต่จะชี้้นำให้เลือกระหว่างสิ่งที่ถูกกับสิ่งที่ถูก (right vs right) ที่มีประเด็นของจริยธรรมให้พิจารณาด้วย
- 4) การสื่อสาร (communication) เป็นเครื่องมือในการติดต่อกับคนอื่น กลุ่มอื่น หรือกับส่วนอื่นของโลก การสื่อสารไม่ได้หมายถึงเฉพาะวิธีหรือสื่อเช่น ข้อความ อีเมล โทรศัพท์ หรือการพบปะกัน เท่านั้น แต่การสื่อสารที่มีประสิทธิผลต้องการความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อ และความคาดหวัง (VABEs: Values, Assumptions, Beliefs, Expectations) ของผู้ที่ต้องการติดต่อกับ เพราะความเข้าใจในโลกทัศน์และ VABEs ของผู้ที่ติดต่อกับ จะทำให้การสื่อสารเน้นไปที่เนื้อหาของการสื่อสาร (message) มากกว่าจะไปติดที่วิธีการหรืออุปสรรคของการสื่อสาร เช่น การปรากฏตัว คำศัพท์ การพูด หรือสำเนียงภาษา เป็นต้น
- 5) ภาวะผู้นำ (leadership) บ่อยครั้งที่ไม่มีใครต้องการเป็นผู้นำเพราะกลัวที่จะถูกปฏิเสธ ผู้นำจะต้องก้าวพ้นความกลัวนี้ ผู้นำแตกต่างจากผู้บริหาร ทุกคนในทุกระดับขององค์กรสามารถเป็นผู้นำได้ ผู้นำจะต้องมีระบบการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ที่ไม่เพียงแต่ต้องเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่จะต้องสามารถนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำจะมีลักษณะพิเศษที่จะทำให้ได้รับการยอมรับจากคนอื่นที่สำคัญ เช่น การพูดความจริง การรักษาความสัตย์สุภาพ ความเป็นธรรม และให้ความเคารพคนอื่น นอกจากนั้นผู้นำยังสามารถใช้วิธีการอื่นๆ อีกหลายวิธีเพื่อความเป็นผู้นำ เช่น ทำให้เป็นแบบอย่าง (modeling the way/set the example) แลกเปลี่ยนแบ่งปันวิสัยทัศน์ (share vision) แสวงหาทางเพื่อความก้าวหน้า (challenge the process/look for ways to grow) เสริมพลังอำนาจให้คนอื่นปฏิบัติ (enable others to act/empowerment) กำหนดเป้าหมาย (set goals) สร้างความไว้วางใจ (build trust) และเสริมแรงทางบวก

Ashley (2009) อ้างถึงทัศนะของ Arthur Carmazzi ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ฝึกสอนภาวะผู้นำในแนวหน้าของโลกคนหนึ่งถึงข้อแนะนำในการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กรว่า ผู้นำจะต้องยอมให้คนอื่นมีความล้มเหลว (allow others to fail) โดยผู้นำจะต้องไม่เป็นผู้กำกับ ไม่เป็นผู้ยึดเยียดความคิดของตนเองให้กับผู้ตาม แต่จะต้องให้ความเป็นอิสระ ให้โอกาสพวกเขาได้กล้าคิดกล้าทำ กล้าเสี่ยง ให้โอกาสเกิดความล้มเหลวขึ้นได้ โดยใช้ความล้มเหลวนั้นเป็นบทเรียน หากไม่แล้ว ทั้งผู้นำและผู้ตามก็จะไม่เกิดการ

เรียนรู้ใดๆ และจะไม่เกิดการพัฒนาในสิ่งใหม่ๆ ใดๆ ได้เช่นกัน ในทางกลับกัน หากยอมรับในความล้มเหลวได้ ก็จะทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามมีความเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ด้วยกันได้ สำหรับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรในแนวทางดังกล่าวมีดังนี้

- 1) ทำให้กระจ่างในข้อจำกัด (clarify the straints) เกี่ยวกับเวลา งบประมาณ และกำลัง คน เป็นต้น เพื่อให้ถึงทราบสถานการณ์ในการทำงาน แต่จะไม่ยึดเยียดความคิดให้เป็นเสมือนป้อนอาหารให้พวกเขาให้ความเป็นอิสระในการคิด และการตัดสินใจ มุ่งตั้งคำถามให้พวกเขาคิดหาวิธีการ (how) ในการทำงาน
- 2) ให้ความเคารพ ไม่เป็นผู้พิพากษาเสียเอง (show respect without judgement) เคารพในการตัดสินใจของพวกเขา ทั้งในเรื่องวิธีการ ความคิด หรือแผนงาน ทั้งนี้เพราะแต่ละคนต่างมีสารสนเทศแตกต่างกัน ต่างมีพลังขับเคลื่อนทางอารมณ์แตกต่างกัน และต่างมีวิธีการที่แตกต่างกัน ปลอ่ยให้พวกเขาได้ใช้ความพยายามด้วยตนเอง ไม่พิพากษาแทนพวกเขา
- 3) ช่วยระบุความล้มเหลว (assist to identify failure) เมื่อยอมรับหลักความล้มเหลว ไม่ถือว่าความล้มเหลวเป็นสิ่งไม่ดี แต่ถือความล้มเหลวเป็นสิ่งที่มีความหมายในทางบวกได้ เมื่อมีความล้มเหลวเกิดขึ้น ผู้นำต้องช่วยพวกเขาระบุความล้มเหลวที่มีผลต่อความสำเร็จที่สำคัญ ยังสามารถระบุได้ดีเพียงใดก็ยิ่งทำให้ใกล้ความสำเร็จได้มากเท่านั้น
- 4) สนับสนุนความพยายาม (be supportive of their effort) ให้การสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดการกระทำ ให้พวกเขาได้รับรู้ถึงการได้รับความเป็นอิสระ การยอมรับได้ถึงความล้มเหลว เพื่อให้พวกเขาเกิดความตระหนักในความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ให้พวกเขาได้เรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อช่วยให้พวกเขามีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้นในอนาคต และเพื่อให้พวกเขาได้มีความมั่นใจในตนเองยิ่งขึ้นว่าความล้มเหลวมีผลในทางบวกได้ด้วย
- 5) สร้างความไว้วางใจ (install trust) เป็นความไว้วางใจที่ยอมให้พวกเขามีโอกาสล้มเหลว ยอมรับในความเป็นอิสระ แต่ก็ไม่ได้หมายถึงการยอมให้พวกเขาสามารถหย่อนยานได้ จะต้องให้พวกเขาลำคึกกล้าทำและกล้าเสี่ยงอย่างมีความรับผิดชอบซึ่งหากผู้นำสามารถสร้างความไว้วางใจแบบนี้ให้เกิดขึ้นได้ ก็

ภาวะผู้นำ/ผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21

George (2010) ศาสตราจารย์ประจำ The Management Practice at Harvard Business School เป็นอดีตประธานและซีอีโอของ Medtronic กล่าวว่า ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 อันเป็นผลจากสงครามโลกและการตกต่ำทางเศรษฐกิจ ทำให้ภาวะผู้นำองค์กรเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง มุ่งผลในระยะสั้นมากกว่าผลในระยะยาว แต่ในระยะยี่สิบกว่าปีที่ผ่านมา อันเนื่องจากผลการเปลี่ยนแปลงทางวิสัยทัศน์จากการทำงานแบบมุ่งผู้ถือหุ้น (shareholders) เป็นมุ่งผู้บริโภคหรือลูกค้า (consumers/ customers) มากขึ้น และเนื่องจากการเกิดขึ้นของแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ทำให้คนในองค์กรไม่ยอมรับแนวคิดภาวะผู้นำแบบบนลงล่าง ต่างแสวงหาโอกาสเพื่อความเป็นผู้นำและการทำงานที่มีความหมาย ไม่มุ่งเฉพาะเรื่องผลตอบแทนที่เป็นเงิน ซึ่งส่งผลต่อภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งควรมีลักษณะพิเศษ 4 ประการดังนี้

- 1) มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (aligning) ถือเป็นงานที่ยากที่สุดสำหรับผู้นำที่จะทำให้คนในองค์กรมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน โดยเฉพาะในองค์กรระดับโลกที่คนงานในท้องถิ่นยังยึดติดกับวัฒนธรรมท้องถิ่น
- 2) เสริมพลังอำนาจ (empowering) หากเป็นภาวะผู้นำตามสายการบังคับบัญชา จะมีการมอบอำนาจหน้าที่น้อยมาก แต่สำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 จะมีการเสริมพลังอำนาจให้คนอื่น ๆ ในองค์กรในทุกระดับ รวมทั้งระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน
- 3) ให้บริการ (serving) ดังคำกล่าวที่ว่า “ภาระหน้าที่แรกของผู้นำไม่ใช่เพื่อผู้ถือหุ้น แต่เพื่อลูกค้า” ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และคนงานเกิดแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม และการให้บริการลูกค้าที่เหนือกว่า อันเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่ความเติบโตอย่างยั่งยืน และส่งผลต่อมูลค่าของผู้ถือหุ้นด้วย
- 4) ความร่วมมือ (collaborating) องค์กรในปัจจุบันมีความซับซ้อนเกินไปที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยบุคคลหรือองค์กรแบบเดียว จะต้องอาศัยหลักความร่วมมือระหว่างองค์กรกับลูกค้า คู่ค้า และแม้แต่คู่แข่งกัน ผู้นำจะต้องส่งเสริมวิญญานความร่วมมือ ขจัดการเมืองภายใน ส่งเสริมความร่วมมือภายใน

Sandmann and Vandenberg (1995) อาจารย์ประจำ Michigan State University East Lansing, Michigan ได้วิจัยเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อภาวะผู้นำ

ศตวรรษที่ 21 (a framework for 21st century leadership) ได้ข้อสรุปที่สำคัญว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปฏิบัติการชุมชน (community action leadership development: CALD)

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบปฏิบัติการชุมชน* มีองค์ประกอบ 4 ส่วน คือ 1) ขั้วเคลื่อนด้วยปรัชญาองค์รวม (holistic philosophy) เกี่ยวกับชุมชน วิสัยทัศน์ การเรียนรู้ และการกระทำ เป็นการ บูรณาการแนวคิด “การพัฒนาชุมชน” ที่มุ่งการเสริมสร้างสปิริตของกลุ่ม สร้างความผูกพัน อัตลักษณ์ ความภาคภูมิใจ และความเต็มใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วม เข้ากับแนวคิด “การพัฒนาองค์กร” ที่มุ่งเสริมสร้างความสามารถของกลุ่ม เพื่อให้สามารถทำงานเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ และแนวคิด “การพัฒนาภาวะผู้นำ” ที่มุ่งความเติบโตในความสามารถของรายบุคคลให้เอื้อต่อการพัฒนาชุมชนและการพัฒนาองค์กร 2) เกี่ยวข้องกับค่านิยมที่ยึดการปฏิบัติเป็นฐาน 7 ประการ 3) การตรวจสอบบทบาทของผู้นำที่ได้รับมอบหมายสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปฏิบัติการชุมชน 4) การประยุกต์ใช้หลักการเชิงเทคนิคเพื่อบรรลุในค่านิยมและกระบวนการ

*University of Illinois Extension ให้บริการหลักสูตรที่คล้ายคลึงกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปฏิบัติการชุมชนนี้ คือ หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำผ่านกิจกรรมชุมชน (leadership development through community action) เป็นหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้แบบบริการสังคม (service learning) และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (experiential learning) โดยมีแนวทางการพัฒนาดังนี้ 1) ทำความเข้าใจตนเองและกลุ่ม 2) ทำความเข้าใจชุมชน (องค์กร) และประเด็นที่เกิดขึ้น 3) วิจัย วางแผน และปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย และ 4) ประเมินผลลัพธ์ (ดูเพิ่มเติมใน <http://extension.illinois.edu/leadership/>)

สำหรับค่านิยมที่ยึดการปฏิบัติเป็นฐาน 7 ประการนั้นประกอบด้วย

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (visioning together) การมองอนาคตร่วมกันของกลุ่มเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพราะวิสัยทัศน์เป็นเสมือนจิตวิญญาณที่แสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายของการทำงานที่มีความหมายสร้างพลังกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติ รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงขอบข่ายงานที่จะปฏิบัติ
- 2) นำร่วมกัน (leading together) ทุกคนต่างมีบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกันในกระบวนการและการปฏิบัติของกลุ่ม สร้างความไว้วางใจ (trust) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญให้เกิดขึ้นด้วยการสื่อสารที่เปิดเผยและอย่างจริงใจ ทุกคนต่างมีบทบาทในการเป็นต้นแบบ การสร้างแรงบันดาลใจ การสอน การมอบหมายงาน และการบริการซึ่งกันและกัน

- 3) เรียนรู้ด้วยกัน (learning together) การพัฒนาภาวะผู้นำแบบปฏิบัติการ ชุมชนยึดความรู้เป็นฐาน ทุกคนต่างมีความรู้ของตนเอง และต่างช่วยกันสร้าง ความรู้ใหม่จากวงจรการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ และ การสะท้อนผล
- 4) สร้างชุมชน (building community) หัวใจสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบปฏิบัติการชุมชนคือการใส่ใจต่อชุมชนด้วยหลักความสัมพันธ์กลุ่ม (intragroup relationships) ที่เข้มแข็งและอย่างไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผ่าน กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ การนำ การเรียนรู้ และการปฏิบัติร่วมกัน ความ เป็นชุมชนสะท้อนให้เห็นได้จากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความผูกพัน การ ยอมรับในความหลากหลาย การสร้างสิ่งใหม่ๆ และการบริหารความขัดแย้ง
- 5) พัฒนาพลัง (developing energy) เป็นพลังร่วมกันของกลุ่ม ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ จากการมุ่งพัฒนาองค์กรหรือการสร้างศักยภาพของกลุ่ม จากการมีส่วนร่วมใน กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ การวางแผน การตัดสินใจ และการ ปฏิบัติ
- 6) ปฏิบัติการร่วมกัน (acting together) ด้วยความเป็นทีม (teamwork) เพื่อมุ่ง บรรลุผลในวิสัยทัศน์ มีการวิเคราะห์เชิงการเมืองและเชิงยุทธศาสตร์ การ จัดการกับสินทรัพย์และทรัพยากรของชุมชน ผู้นำที่ได้รับมอบหมายต้องผูกพัน กับกระบวนการให้สวัสดิการกับกลุ่ม หลีกเลี่ยงจากการใช้อำนาจและการ ควบคุม
- 7) มีการสื่อสาร (communicating) จะต้องมีการสื่อสารระหว่างกันที่เข้มแข็ง ผ่านปฏิบัติ การสุนทรียสนทนา (dialogue) โดยฟังเพื่อเข้าใจ สะท้อนผล ความเห็น เปิดใจกว้าง และหาข้อตกลงร่วมกันจากนานาทัศนะ

สำหรับบทบาทของผู้นำ (the role of leaders) ไม่ใช่ผู้นำแบบเดี่ยวหรือแบบ เป็นฮีโร่ (hero) แต่จะเป็นผู้นำในแบบที่เป็นนักออกแบบ (designers) เป็นผู้สอน (teachers) และเป็นผู้ให้บริการ (stewards) โดยยึดถือใน 6 หลักการ ดังนี้ คือ 1) อำนาจ ความ

สมรรถนะภาวะผู้นำ

Frank (2005) ซึ่งเป็น President/CEO of CareerLab ได้กล่าวถึง แบบทดสอบสมรรถนะภาวะผู้นำ 10 สมรรถนะหลักที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ดี เพื่อใช้ประเมินจุดอ่อนจุดแข็งเพื่อการพัฒนาตนเอง รายบุคคล หรือกลุ่ม ดังนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์ (visionary) สร้างวิสัยทัศน์หรือภาพแห่งอนาคตที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับองค์กรจากหลายหลายความคิดและจากกระบวนการมีส่วนร่วม
- 2) สร้างแรงบันดาลใจ (inspirational) ในวิสัยทัศน์ที่กำหนดให้เป็นที่ยอมรับและมีความผูกพัน ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีบารมี (charismatic) หรือเป็นนักพูดที่ยิ่งใหญ่เหมือนที่ผู้นำบางรายเป็น แต่อาจโดยการกระทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง ให้ทุกคำพูดหรือทุกการกระทำกระตุ้นให้คนอื่นมีความชื่นชอบในวิสัยทัศน์
- 3) มียุทธศาสตร์ (strategic) เป็นยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนต่อจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และสิ่งคุกคามขององค์กร
- 4) มียุทธวิธี (tactical) ใส่ใจต่อระดับปฏิบัติในรายละเอียดทั้งข้อเท็จจริง ตัวเลข หรือข้อมูล
- 5) มีจุดเน้น (focused) ให้มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดให้บรรลุผล ก่อนที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ ผู้นำที่น่าสงสารมักเป็นผู้นำที่มีโครงการมากมายที่สับสนกัน
- 6) โน้มน้าวใจ (persuasive) ใช้ตรรกะ เหตุผล อารมณ์ และการจูงใจมากกว่าการข่มขู่บังคับ การพูดของผู้นำต้องมาจากใจ
- 7) เป็นที่ชื่นชอบ (likeable) ยึดถือคนเป็นศูนย์กลาง ยอมรับทักษะความสามารถของคนอื่น แสดงออกถึงความฉลาดทางอารมณ์ และให้ตระหนักถึงความชื่นชอบที่มาจากจิตใจภายในของผู้คน
- 8) เด็ดเดี่ยวมั่นคง (decisive) ในบางโอกาสต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็วให้ตระหนักว่าไม่มีการตัดสินใจใดที่จะมีสารสนเทศสมบูรณ์ ขอเพียง 60% หรือ 80% ก็เดินหน้าได้
- 9) มีจริยธรรม (ethical) ตรงไปตรงมาและยึดถือความจริง แม้จะเป็นเรื่องยาก แต่ก็ให้ตระหนักว่าไม่มีอะไรหนีพ้นจากความจริง
- 10) เปิดใจกว้างรับข้อติชม (open to feedback) อุทิศตนต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต แสวงหาข้อติชมจากคนอื่นจากการสนทนาหรือจากเครื่องมือประเมินอื่นๆ แสวงหาประเด็นเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

จากสมรรถนะภาวะผู้นำหลัก 10 ประการดังกล่าว อาจมีคำถามดั้งเดิมว่า “ภาวะผู้นำนั้นสามารถเรียนรู้ได้จริงหรือ? ภาวะผู้นำมีมาแต่เกิดจริงหรือ? ในเรื่องนี้ Frank ได้อ้างถึงทัศนะของ Jim Downey ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำของ Denver ว่าความเป็นผู้นำสามารถพัฒนาขึ้นได้ “ผู้นำที่ดีสามารถพัฒนาขึ้นได้จากการปฏิบัติในพฤติกรรมที่ถูกต้อง ก็เหมือนการเล่นกอล์ฟ หากไม่ฝึกปฏิบัติดีลูกที่ถูกต้องในเทคนิคพื้นฐาน แม้จะมีเวลาตีลูกได้วันละมากๆ ก็ไม่สามารถเป็นนักกอล์ฟที่เก่งได้ ก็เช่นเดียวกับการปฏิบัติตามสมรรถนะหลัก 10 ประการดังกล่าว สามารถทำให้เป็นผู้นำที่ดีได้”

Society for Human Resource Management (2013) ได้กล่าวถึงสมรรถนะภาวะผู้นำ (leadership competencies) ว่าหมายถึง ทักษะและพฤติกรรมภาวะผู้นำ (leadership skills and behaviors) ที่ส่งเสริมต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ซึ่งแนวคิดภาวะผู้นำที่ยึดสมรรถนะเป็นฐาน (competency-based approach) นี้จะทำให้องค์กรสามารถกำหนดและพัฒนาผู้นำแห่งอนาคตได้ นักวิจัยประจำศูนย์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (the Center for Creative Leadership) จึงได้กำหนดสมรรถนะภาวะผู้นำที่สำคัญ (essential leadership competencies) สำหรับทุกองค์กรและสมรรถนะระดับโลก (global competencies) ที่จำเป็นสำหรับโลกแห่งอนาคตที่เต็มไปด้วยภาวะการแข่งขัน ดังนี้

1) สมรรถนะภาวะผู้นำที่สำคัญ (essential leadership competencies)

1.1) การนำองค์กร (leading the organization)

- บริหารการเปลี่ยนแปลง (managing change)
- แก้ปัญหาและการตัดสินใจ (solving problems and making decisions)
- การจัดการเชิงการเมืองและการมีอิทธิพลต่อคนอื่น (managing politics and influencing others)
- กล้าเสี่ยงและนวัตกรรม (taking risks and innovating)
- กำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ (setting vision and strategy)
- บริหารงาน (managing the work)
- เสริมสร้างความรู้และทักษะในธุรกิจ (enhancing business skills and knowledge)
- เข้าใจองค์กรและนำองค์กร (understanding and navigating the organization)

1.2) การนำตนเอง (Leading the self)

- แสดงออกถึงความมีจริยธรรมและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม (demonstrating ethics and integrity)
- แสดงออกถึงการผลักดันและมีจุดมุ่งหมาย (displaying drive and purpose)
- แสดงออกถึงความเป็นผู้นำสูง (exhibiting leadership stature)
- เพิ่มศักยภาพที่จะเรียนรู้ (increasing your capacity to learn)
- บริหารตนเอง (managing yourself)
- เพิ่มความตระหนักในตนเอง (increasing self-awareness)
- พัฒนาความสามารถในการปรับตัว (developing adaptability)

1.3) การนำคนอื่น (Leading others)

- การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (communicating effectively)
- การพัฒนาคนอื่น (developing others)
- ให้คุณค่ากับความแตกต่างและความหลากหลาย (valuing diversity and difference)
- สร้างและรักษาความสัมพันธ์ (building and maintaining relationships)
- บริหารทีมและกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพ (managing effective teams and work groups)

2) สมรรถนะภาวะผู้นำระดับโลก (global leadership competencies)

- เปิดกว้างและยืดหยุ่นในความคิดและยุทธวิธี (open-minded and flexible in thought and tactics)
- มีความสนใจและไวต่อมิติทางวัฒนธรรม (cultural interest and sensitivity)
- ความสามารถจัดการกับความซับซ้อน (able to deal with complexity)
- มีความยืดหยุ่น มีสติปัญญา มองโลกแง่ดี และมีพลังกระตือรือร้น (resilient, resourceful, optimistic and energetic)
- ซื่อสัตย์และยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม (honesty and integrity)
- มีชีวิตส่วนตัวที่มั่นคง (stable personal life)
- มีทักษะ

ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ

Bersin (2012) ให้ทัศนะว่า “สิ่งที่มีความสำคัญ ไม่ใช่ซีอีโอ แต่เป็นยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ” (It's not the CEO, it's the leadership strategy that matters) เพราะซีอีโอมาแล้วก็ไป แต่ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างครอบคลุมในมิติต่างๆ จะคงอยู่นาน เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมภาวะผู้นำ และจากการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับมาอย่างต่อเนื่องและอย่างใส่ใจ และจากการวิจัยของเขาพบว่า องค์กรที่มีการส่งเสริมยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในระยะยาวได้มากกว่าเรื่องอื่นๆ โดยมีประเด็นที่เป็นข้อคิดจากผลการวิจัยของเขาดังนี้

- 1) องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำเข้ากับยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ (high-performing organizations directly link leadership strategy to business strategy) ทั้งนี้ไม่ว่าซีอีโอจะเป็นใคร แต่การบริหารเชิงปฏิบัติการเกิดขึ้นกับผู้บริหารในระดับกลางหรือระดับต้นเมื่อคนเหล่านี้ได้รับฝึกสอนและการฝึกอบรมเป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างดี ก็จะสามารถทำให้ธุรกิจดำเนินไปด้วยดี ดังนั้นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่ตระหนักและเข้าใจในเรื่องนี้ จะจัดให้มีโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership development program) เพื่อฝึกอบรม สนับสนุน และเลือกคนทำหน้าที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ธุรกิจขององค์กร รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำ (leadership culture) หรือการกำหนดค่านิยมหลักเพื่อยึดถือ เช่น เน้นการบริการลูกค้า เน้นความปลอดภัย หรือเน้นความเป็นนักประกอบการ เป็นต้น
- 2) องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีการพัฒนาผู้นำในทุกระดับ (high-performers develop leaders at all levels) เพราะผู้นำเหล่านั้นต่างหากที่จะก่อให้เกิดการกระทำและการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะผู้นำในระดับฐานราก ส่วนผู้บริหารระดับอาวุโสจะทำหน้าที่สนับสนุนและให้บริการผู้บริหารระดับล่างเหล่านั้น ด้วยแนวคิดของภาวะผู้นำแบบปิรามิดกลับหัว (inverse pyramid) ดังนั้นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงต่างจึงตระหนักและเข้าใจถึงแนวคิดที่ว่าทุกคนเป็นผู้นำได้ (everyone is a leader) ทุกคนต่างมีความรับผิดชอบที่จะทำความเข้าใจในธุรกิจ มีการตัดสินใจเพื่อสนับสนุนพันธกิจขององค์กรโดยรวม

สอดคล้องกับทัศนะของ Weisman (2010) ที่กล่าวถึงองค์กรที่เป็นแชมป์เปี้ยนว่า ได้ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ 3 กรณี คือ 1) การริเริ่มวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่มีพลัง (creating a powerful vision & strategy) 2) มีระบบการบริหารบุคคลและการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ (personnel & performance management systems with accountability) 3) มีการพัฒนาภาวะผู้นำ และพัฒนาความเป็นทีมอยู่ตลอดเวลา (leadership & teamwork developed throughout)

สอดคล้องกับทัศนะของ Pasmore (2013) ที่กล่าวถึงยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่จะทำให้ทราบว่า ใน 5-10 ปีข้างหน้าเราต้องการผู้นำจำนวนเท่าไร ที่ไหน เมื่อไร ระดับใด อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ ฯลฯ ด้วยทักษะเฉพาะ ความรู้ พฤติกรรม สมรรถนะ และความสามารถอะไรบ้าง ทั้งจากรายบุคคลและทีม ที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ และภายใต้วัฒนธรรมภาวะผู้นำอย่างไร เช่น ระดับความเป็นอิสระในภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำที่แสดงออก ค่านิยมหลักที่ยึดถือ เป็นต้น

โดยปกติการกำหนดยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำก็เหมือนกับการกำหนดยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ คือ มีการศึกษาวิเคราะห์สภาพในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต ยุทธศาสตร์ที่กำหนดจะเป็นชุดของข้อเสนอแนะ เพื่อปิดช่องว่างระหว่างสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการบริหารจัดการ และมีการประเมินผล

International Leadership Consulting (n.d.) ให้ข้อเสนอแนะแนวการพัฒนายุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) พบปะผู้มีส่วนได้เสีย (meeting with stakeholders)
 - เพื่อเข้าใจในวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ประเด็น และลำดับความสำคัญ
 - เพื่อกำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ทางธุรกิจและวัฒนธรรมขององค์กรทั้งนี้ เพื่อให้ได้ตัวแบบภาวะผู้นำที่ต้องการ (desired leadership model)
- 2) ประเมินและการมีข้อมูลป้อนกลับ (assessment and feedback)
 - ประเมินความมีประสิทธิภาพในภาวะผู้นำของทีมและรายบุคคล (ใช้แบบประเมิน 360 องศา)
 - ให้ข้อมูลป้อนกลับแบบตัวต่อตัว ทีละคน เพื่อระบุจุดแข็ง และลำดับความสำคัญในการพัฒนา
 - ตรวจสอบฐานข้อมูลของทีมทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความตระหนักถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ของรายบุคคลและทีม

การพัฒนาภาวะผู้นำและโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

ในเว็บไซต์ Wikipedia (2012) กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership development) ว่า หมายถึงการกระทำกิจกรรมใดๆ ที่จะเสริมสร้างคุณภาพภาวะผู้นำในระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม กิจกรรมใดๆ เหล่านั้น อาจนับได้ตั้งแต่โปรแกรมที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัย ไปจนถึงกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยการกระทำ (action learning) หลักสูตรการผจญภัยกลางแจ้ง (high ropes course) และกิจกรรมการสัมนาเก็บตัวผู้บริหาร (executive retreats)

การพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคล (individual) ในรูปแบบดั้งเดิมเน้นการพัฒนาความสามารถ (abilities) และทัศนคติ (attitudes) ของตัวบุคคล โดยถือว่าทุกคนไม่ได้เกิดมาพร้อมกับความสามารถในการเป็นผู้นำ แต่ทุกคนก็สามารถพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ จากการพัฒนาที่เน้นการปฏิบัติ (practice) และความทนทาน (persistence) เทียบเคียงได้กับการฝึกฝนเครื่องมือดนตรี มากกว่าจะเทียบเคียงกับการอ่านหนังสือ การพัฒนาภาวะผู้นำจากการฝึกอบรมแบบชั้นเรียน (classroom-style training) ที่เกี่ยวข้องกับการอ่าน จะช่วยให้ทราบได้ว่าอะไรคืออะไรในการที่จะทำให้เป็นผู้นำที่ดี แต่การรู้ว่าจะทำอะไร (know what to do) กับการทำในสิ่งที่รู้ (do what you know) ให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน ดังที่ Henry Minzberg ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารได้กล่าวว่า การฝึกอบรมแบบชั้นเรียนได้ผลเพียงประมาณ 15 % ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ยั่งยืน ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติในสถานการณ์จริงด้วย นั่นคือให้มีการทำในสิ่งที่รู้ (do what you know) ต่อเนื่องจากการรู้ว่าจะทำอะไร (know what to do) ด้วย ทั้งนี้การพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคล (individual) ที่ประสบผลสำเร็จเกี่ยวข้องกับตัวแปร 3 ประการ คือ

- 1) ลักษณะเฉพาะของผู้เรียนรู้ของบุคคล (individual learner characteristics) เช่น การตั้งใจเพื่อการเรียนรู้ แรงขับเพื่อความสำเร็จอยู่ในระดับสูง และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal traits) คือ การเปิดกว้างต่อประสบการณ์ (openness to experience) การควบคุมอำนาจในตน (internal focus of control) และการกำกับตนเอง (self-monitoring)
- 2) คุณภาพและธรรมชาติของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership development program) ซึ่งควรคำนึงถึงหลักการดังนี้
 - การบูรณาการ (integrates) ประสบการณ์เพื่อการพัฒนาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง (อาจเป็น 6-12 เดือน) อาจประกอบด้วย การประเมิน 360 องศา

(360 degree feedback) การฝึกอบรมแบบชั้นเรียน (classroom style programs) รายวิชาในหลักสูตรสถาบันการศึกษา (school style course work) การสอนงานผู้บริหาร(executive coaching) การบันทึกสะท้อนผล (reflective journaling) การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) และอื่น ๆ

- มีการกำหนดจุดหมาย มีการติดตามและการประเมินความจำเป็นในการพัฒนา รวมทั้งมีการประเมินผลสำเร็จ เมื่อผ่านช่วงระยะเวลาหนึ่ง
- ในการพัฒนา ควรคำนึงถึง (1) ให้มีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) จากทัศนะของ David A. Kolb มี 3 ขั้นตอน คือ มีประสบการณ์เชิงรูปธรรม (concrete experience) มีการสังเกตและสะท้อนผล (reservation and reflection) มีการสร้างแนวคิดเชิงนามธรรม (formulate abstract concept) และมีการนำไปทดสอบในสถานการณ์ใหม่ (testing in new situations) (2) ให้ผู้ได้รับการพัฒนามีการรับรู้ในศักยภาพตนเอง (self-efficacy) (3) ให้สามารถสร้างวิสัยทัศน์ (visioning) ถึงความปรารถนาในอนาคตขององค์กร

3) คุณภาพในการติดตาม การให้คำปรึกษา การนิเทศ และการสอนงานจาก

ผู้บริหาร

การพัฒนาภาวะผู้นำระดับกลุ่ม เป็นการพัฒนาเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแต่ละคนกับกลุ่มคนในองค์กร ซึ่งแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership development) ในที่นี้จะแตกต่างจากแนวคิดการพัฒนาผู้นำ (leader development) โดยการพัฒนาผู้นำ หมายถึง การพัฒนาที่ตัวผู้นำหรือผู้ที่จะเป็นผู้นำ เน้นการพัฒนาคุณลักษณะ พฤติกรรม วิธีการคิดหรือความรู้สึกลึกซึ้งที่พึงประสงค์สำหรับการเป็นผู้นำ ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การพัฒนาที่เน้นกระบวนการ (process) เช่น กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กระบวนการอิทธิพลทางสังคม พลวัตกลุ่มระหว่างผู้นำกับทีม และระหว่างทีมต่างๆ ในองค์กร เป็นต้น

Leadership Expert (n.d.) กล่าวถึงโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำว่า หมายถึง กำหนดการของกิจกรรมที่ได้รับการออกแบบเพื่อปรับปรุงทักษะภาวะผู้นำของพนักงาน เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มซึ่งในการสร้างโปรแกรมที่ประสบผลสำเร็จนั้น ขึ้นกับปัจจัยสำคัญ 5 ประการ คือ

- 1) ใช้เทคนิคการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบพหุ (multiple leadership training techniques) เนื่องจากการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้หลากหลายวิธี และบุคคลจะเกิดการเรียนรู้ด้วยเทคนิควิธีที่ต่างต่างกัน จึงไม่ควรจัดกิจกรรมการพัฒนาด้วยเทคนิควิธีอย่างใดอย่างหนึ่ง ควรใช้อย่างหลากหลายวิธี

- 2) มีทัศนะต่อภาวะผู้นำแบบองค์รวม (holistic view of leadership) ไม่กำหนดขอบข่ายอย่างแคบๆ เช่น กำหนดเฉพาะเรื่องทักษะทางการบริหารและการคิดเชิงยุทธศาสตร์ เป็นหัวข้อสำคัญ เป็นต้น แต่จะมองอย่างเป็นองค์รวม เช่น มองไปที่ทักษะของคน (people skills) คุณลักษณะภาวะผู้นำ (leadership traits) และภาวะผู้นำเชิงบารมี (charismatic leadership) เป็นต้น
- 3) เชื่อมโยงภาวะผู้นำถึงการประยุกต์ใช้กับงานที่ทำ (link to on-the-job application) เป็นหลักการที่สำคัญของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ ที่จะต้องเชื่อมโยงระหว่างภาคทฤษฎี (theory) กับภาคปฏิบัติ (practice)
- 4) มีระยะเวลาที่มากพอ (respectable length of time) เนื่องจากภาวะผู้นำมิใช่ทักษะที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์เพียงชั่วข้ามคืน (overnight) แต่ความเป็นเลิศในภาวะผู้นำอาจจะใช้เวลาในการพัฒนาเชิงประสบการณ์นานนับปี ไม่จำกัดกิจกรรมเฉพาะหลักสูตรอบรมเชิงเนื้อหาในระยะสั้น แต่ต้องมีกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับการทำงานประจำวัน (day-to-day job) ด้วย เช่น กิจกรรมการอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้พัฒนากับผู้รับการพัฒนาดังปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการนำเทคนิคภาวะผู้นำที่เรียนรู้จากชั้นเรียน (class) ไปใช้ในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ทักษะที่ได้รับการพัฒนา มีความสมบูรณ์และมีความยั่งยืน และจะหมายถึงว่า ตัวโปรแกรมและชีวิตการทำงาน (program and work life) เป็นสิ่งที่ดำเนินควบคู่ไปด้วยกันได้
- 5) มีบทสรุปที่มีความหมาย (a meaningful conclusion) นั่นคือ ในการดำเนินงานตามโปรแกรมจะต้องมีจุดหมายสุดท้าย (end) อยู่ในใจเสมอว่าทำไมถึงทำโปรแกรมนี้อ เพื่อเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารหรือไม่? เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารอาวุโสหรือไม่? แต่ไม่ว่าวัตถุประสงค์จะเป็นเช่นไร โปรแกรมควรจบลงด้วยการดำเนินกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการแสดงออกในทักษะ (skills) ที่พวกเขาได้เรียนรู้จากหลักสูตร (course) และที่ทำให้มั่นใจได้ว่า โปรแกรมได้สร้างความเชื่อมั่นและยืนยันได้ว่า “ตอนนี้พวกเขามีภาวะผู้นำที่สูงขึ้นแล้ว” อาจมีตัวบ่งชี้ เช่น การพูดในที่สาธารณะ การทำงานอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ การเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการได้รับการสนับสนุนส่งเสริมที่ดีขึ้น เป็นต้น

ประเด็นและข้อคิดเพื่อการประยุกต์ใช้

1) ลักษณะเด่นของศาสนาพุทธกับภาวะผู้นำ

ลักษณะเด่นของศาสนาพุทธดังที่นำมากล่าวถึงข้างล่างนี้ ท่านเห็นว่า มีส่วนสนับสนุน (pro) หรือแย้ง (con) ต่อทฤษฎีและน่านาทศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีฐานความคิดความเชื่อจากสังคมตะวันตกหรือไม่ อย่างไร ทั้งในแง่การปฏิบัติและการศึกษาวิจัย หรือนัยกลับกันทฤษฎีและน่านาทศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีฐานความคิดความเชื่อจากสังคมตะวันตกที่นำมากล่าวถึงข้างต้น มีส่วนสนับสนุน (pro) หรือแย้ง (con) ต่อลักษณะเด่นของศาสนาพุทธหรือไม่ อย่างไร ทั้งในแง่การปฏิบัติและการศึกษาวิจัย

“ศาสนาพุทธ เป็นศาสนาที่เกิดขึ้นในยุคที่สังคมอินเดียมีสภาพการณ์หลายอย่างที่ไม่แน่นอน เช่น มีการแบ่งแยกกตติทางชนชั้นวรรณะของศาสนาพราหมณ์-ฮินดู มีความเหลื่อมล้ำทางสังคมที่ชัดเจน ถิ่นชั้นวรรณะอย่างเข้มงวด มีความแตกต่างกันทางฐานะอย่างมาก (มีทั้งเศรษฐีมหาศาลและคนยากขาดแคลน) และลัทธิ ความเชื่อ ศาสดา อาจารย์เกิดขึ้นมากมาย ที่สอนหลักการยึดถือปฏิบัติอย่างผิดพลาด หรือสุดโต่ง เช่น การใช้สัตว์เป็นจำนวนมากเพื่อบวงสรวงบูชา ญ การบำเพ็ญทุกรกิริยาของนักบวชบางพวก การปล่อยชีวิตให้เป็นไปโดยไม่แก้ไขถือว่าเป็นพระประสงค์ของพระเจ้า รวมถึงการกีดกันไม่ให้คนบางพวกบางกลุ่มเข้าถึงหลักการ หลักคำสอนของตนได้ เนื่องจากข้อจำกัดของชาติกำเนิด ฐานะ เพศ เป็นต้น แต่พุทธศาสนาเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าถึงเป้าหมายสูงสุดได้เสมอกันโดยไม่แบ่งแยกตามชั้นวรรณะ จึงเสมือนน้ำทิพย์ชโลมสังคมอินเดียโบราณให้ชาวสะอาดมากกว่าเดิม คำสอนของพุทธศาสนาทำให้สังคมโดยทั่วไปสงบร่มเย็น มีลักษณะเด่นดังนี้ (วิกิพีเดีย, 2556ก)

- **เป็นศาสนาแห่งเหตุผล** พุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งความรู้ เพราะเป็นศาสนาที่เกิดจากพระอัจฉริยภาพของพระพุทธองค์เอง จากปัญญาของพระองค์ ให้เสรีภาพในการพิจารณา ให้ใช้ปัญญาเหนือศรัทธา ศาสนาพุทธเป็นศาสนาแห่งการศึกษา และการแสวงหาความจริง และส่งเสริมให้ ศาสนิกชน พิสูจน์ หลักธรรมนั้นด้วยปัญญาของตนเอง ไม่สอนให้เชื่อง่ายโดยไม่ไตร่ตรองให้รอบคอบก่อน เช่น หลักกาลามสูตร

- **เป็นศาสนาแห่งอิสรภาพและเสรีภาพ** พุทธศาสนาไม่มีการบังคับ ให้คนศรัทธาหรือเชื่อ แต่ท้าทายให้เข้ามาเรียนรู้ และพิสูจน์หลักธรรม ด้วยตนเอง ศาสนาของพระพุทธเจ้าคือคำสอนซึ่งทรงสอนให้ผู้ฟังใช้ปัญญาพิจารณาอย่างถ่องแท้ก่อนจะปลงใจเชื่อ พระสงฆ์หรือพุทธสาวกมีหน้าที่เพียงอธิบายคำสอนของพระพุทธเจ้าให้คนที่สนใจฟังเท่านั้น ทำให้ศาสนาพุทธได้รับการยอมรับจากวิญญูชนไปทั่วโลก นักปราชญ์ทั้งหลายทั้งในอดีตและปัจจุบันจึงกล่าวยกย่องว่าเป็นศาสนาที่ประกาศความเป็นอิสระของมนุษย์ให้ปรากฏแก่โลก

ยิ่งกว่าศาสนาใดๆ ที่มีมา ทั้งจุดมุ่งหมายเป็นอิสระจากกิเลสตัณหาและมายาสังสมมุติทั้งปวง ในอีกนัยหนึ่ง พุทธศาสนา สอนว่าทุกคนมีอิสระและเสรีที่จะเลือกทำเลือกเป็น เลือกสร้าง โลก ได้อย่างเต็มที่ด้วยตนเอง โดยการสร้างเหตุและเตรียมปัจจัยให้พร้อมที่จะทำให้เกิดผล อย่างที่ต้องการ (เมื่อเหตุและปัจจัยพร้อม ผลก็จะเกิดขึ้น) ซึ่งไม่ขึ้นอยู่กับการดลบันดาลของ ใคร หรือกรรมเก่า (ที่เป็นเพียงแค่ปัจจัยหนึ่งหรือเงื่อนไขหนึ่งเท่านั้น)

- **เป็นศาสนาเทวนิยม** เพราะเหตุว่าศาสนาพุทธไม่เชื่อว่ามีพระเจ้า ไม่ยอมรับ ในอำนาจการดลบันดาลของพระเจ้า เชื่อว่าพระเจ้าไม่มีจริง จึงจัดอยู่ในศาสนาประเภท เทวนิยม ในความหมายที่ว่า ไม่เชื่อว่าพระเจ้านับถือทุกสรรพสิ่ง ไม่เชื่อว่าพระเจ้าสร้างโลก พุทธศาสนาเป็นศาสนาที่ไม่ผูกติดกับพระผู้ดลบันดาล หรือพระเจ้าไม่ได้ผูกมัดตนเองไว้กับ พระเจ้า ไม่ต้องพึ่งอำนาจใดๆภายนอก เชื่อว่ามนุษย์เองสามารถปลดปล่อยความทุกข์ได้ โดยไม่รอการดลบันดาล และพระพุทธรูปทรงตรัสรู้โดยไม่มีใครสั่งสอน ทรงบำเพ็ญละกิเลส โดยพระองค์เอง บริสุทธิ์ด้วยความเพียรของพระองค์เอง และไม่อ้างว่าเป็นบุตรของพระเจ้า ใดๆ แต่หากจะเปรียบเทียบกับศาสนาอื่นที่มีพระเจ้า ชาวพุทธทุกคนคือพระเจ้าผู้สร้างของ ตัวเอง เนื่องจากตัวเองเป็นคนกำหนดชะตาชีวิตของตัวเอง ว่าจะมีความเจริญรุ่งเรืองในชีวิต หรือมีความตกต่ำในชีวิต จากการประพฤติปฏิบัติของตัวเอง ดังคำพุทธพจน์ที่ว่า ตนแลเป็นที่พึ่งแห่งตน

- **เป็นศาสนาแห่งสันติภาพ** ในกระบวนการนักคิดของโลก ศาสนาพุทธได้รับการ ยกย่องจากทั่วโลกว่า เป็นศาสนาแห่งสันติภาพอย่างแท้จริง เพราะไม่ปรากฏว่ามีสงคราม ศาสนาเกิดขึ้นในนามของพุทธศาสนา หรือเผยแผ่ศาสนาโดยการบังคับผู้อื่นให้นับถือ สอนให้มีความรักต่อสรรพชีวิตใดๆ ไม่ใช่เพียงแค่มนุษย์ รวมถึงสรรพสัตว์ทั้งหมดที่รวม เกิด แก่ เจ็บ ตาย รักสุข-เกลียดทุกข์เช่นเดียวกับเรา สอนให้เมตตาทั้งผู้อื่น และตัวเองสอนให้ รักษาปกป้องสิทธิของตนเอง และไม่ให้ละเมิดสิทธิของผู้อื่น สหประชาชาติจึงยกย่องให้วันวิสาขบูชาเป็นวันสันติภาพโลก”

2) จริยธรรมตามแนวคิดตะวันออกและตะวันตก

มีชุดความคิด 2 ชุดที่กล่าวถึงจริยธรรมตามแนวคิดตะวันออกและตะวันตก ดังที่ นำมากล่าวถึงข้างล่างนี้ มีประเด็นที่เป็นข้อคิดที่เชื่อมโยงไปถึงทฤษฎีและนันทศนะ เกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมสมัยปัจจุบัน ซึ่งมีพื้นฐานความคิดความเชื่อจากสังคมตะวันตกว่า มีความเหมือนและความต่างจากจริยธรรมตามแนวคิดตะวันออกอย่างไร มีส่วนสนับสนุน (pro) และส่วนแย้ง (con) กันอย่างไร มีแนวคิดเพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ หรือเพื่อการวิจัย ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาศาสตร์ เกี่ยวกับภาวะผู้นำในสังคมไทยอย่างไร

“ในการศึกษาปรัชญาแนวคิดจริยธรรมตะวันออกจะกล่าวถึงปรัชญาของจีนซึ่งมี แนวคิดเน้นที่การปฏิบัติ มีลักษณะเป็น ethical philosophy ที่เน้นด้านความคิด

(wisdom) การมีมโนธรรม และการปฏิบัติ เพราะฉะนั้นปรัชญาจีนจะเป็นปรัชญาของการปฏิบัติจริงๆในสังคมและในชีวิตประจำวัน โดยไม่ได้กล่าวถึงชีวิตหลังความตาย ซึ่งแตกต่างจากปรัชญาของอินเดีย ที่ไม่แยกขาดจากศาสนา ปรัชญาอินเดียทุกระบบจะรวมอยู่กับศาสนา เพราะฉะนั้นนอกจากจะเน้นที่ปรัชญา เน้นที่มโนธรรมแล้ว ยังมีเรื่องศรัทธา (faith) กับความเชื่อ (believe) ด้วย ซึ่งทำให้มีข้อผูกมัด (commitment) กับหลักศีลธรรมหรือหลักจริยธรรมจึงออกมาเป็นการปฏิบัติได้ พุทธศาสนาเป็นปรัชญาอินเดีย เพราะฉะนั้น **จริยธรรมในพุทธศาสนา** จึงมีลักษณะของปรัชญาอินเดีย มีศรัทธาความเชื่อ และการปฏิบัติ เข้ามาเกี่ยวข้อง (บ้านจอมยุทธ์, ม.ป.ป.)

ทั้งนี้แนวคิดพื้นฐานทางด้านปรัชญาตะวันออกกว่าด้วยจริยธรรมของนักการเมืองที่สำคัญได้แก่ ปรัชญาเต๋า ปรัชญาขงจื้อ ปรัชญาโมจื้อแนวคิดของเม้งจื้อแนวคิดของซุนจื๊อ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

- **ปรัชญาเต๋า** ถือเป็นกระบวนความคิดทางธรรมและทางปรัชญา ที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึคนึกคิดของชาวจีนมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย 2 แนวทาง คือ ลัทธิธรรมของขงจื้อ และปรัชญาเต๋าของเหลาจื๊อ ซึ่งทั้งสองแนวคิดนี้เป็นรากฐานสำคัญที่หล่อหลอมอารยธรรมจีนให้มีลักษณะเด่นชัดและเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริง เหลาจื๊อเห็นว่า กฎธรรมชาติที่ยิ่งใหญ่ที่สุดซึ่งครอบงำสรรพสิ่งทั้งหลายทั่วสากลจักรวาล คือ เต๋า ซึ่งแปลว่าทางหรือสัจธรรม และสำหรับสิ่งที่มีชีวิตไม่ว่าจะเป็นมนุษย์ สัตว์ พืช หรืออื่น ๆ จะมีคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัว เรียกว่า “เต๋อ” ซึ่งแปลว่าพลังอำนาจ (power); หรือคุณธรรม (virtue) หลักจริยธรรมของเหลาจื๊อจำแนกได้ ๔ ประการ คือ การรู้จักตนเอง การชนะตนเอง ความสันโดษ และอุดมคติแห่งเต๋า ขณะที่ขงจื้อเห็นว่า ปรัชญาการเมืองมีรากฐานมาจากคุณธรรม ความกตัญญู ความเมตตา คุณงามความดี ความถูกต้อง ความตรงไปตรงมา การสนับสนุนและความไว้วางใจจากประชาชน โดยสั่งสอนให้คนปลูกฝังตนเอง ก่อนดูแลจัดการเรื่องในครอบครัวให้เรียบร้อย จึงจะปกครองประเทศให้มีสันติสุขได้ ดังนั้น คำสอนของขงจื้อจึงถือว่าคุณธรรมกับการเมืองเป็นเรื่องเดียวกัน

- **ปรัชญาโมจื้อ** ถือว่าคุณธรรมของผู้ปกครองเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เนื่องจากอำนาจรัฐเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้ประชาชนปฏิบัติตามหลักความรักสากล (universal love) ดังนั้น หน้าที่ที่สำคัญของผู้ปกครองของรัฐคือ การดูแลความประพฤติของประชาชน คอยให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติตามหลัก “ความรักสากล” และคอยลงโทษผู้ที่ไม่ปฏิบัติตาม

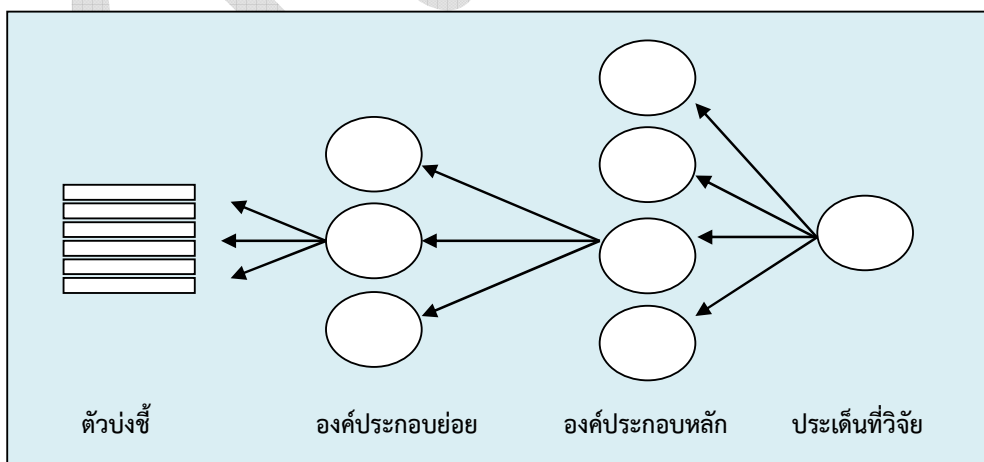
แนวคิดเพื่อการวิจัย

พิจารณาเนื้อหาในศาสตร์เกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำ” ที่นำมากล่าวถึงในหนังสือเล่มนี้ ในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่า มีแนวทางการทำวิจัยในการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหรือการวิจัยในวิชาชีพได้หลากหลายแนวทางดังนี้ เช่น

3.1) การวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ (Indicator Development) เป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ ที่อาจใช้เป็นแนวการปฏิบัติหรือเป็นมาตรฐานการปฏิบัติภาวะผู้นำ หรืออาจใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินภาวะผู้นำ (leadership assessment) ที่มีความเป็นรูปธรรม มีความชัดเจน และมีความเฉพาะเจาะจงได้ ทั้งนี้เนื่องจากโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ จะให้คำตอบที่ช่วยสร้างความเป็นรูปธรรม ความชัดเจน และความเฉพาะเจาะจงให้กับประเด็นหรือตัวแปรที่วิจัยได้ จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (related literature review) อย่างเป็นระบบ ที่ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ ดังนี้

- 1) องค์ประกอบหลักของประเด็นหรือตัวแปรที่วิจัยมีอะไรบ้าง?
- 2) องค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลัก (คำตอบที่ได้จากข้อ 1) มีอะไรบ้าง?
- 3) ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลัก (คำตอบที่ได้จากข้อ 2) มีอะไรบ้าง?

ผลจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าวจะทำให้ได้โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (structural relationship model) เพื่อการนำไปทดสอบความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้



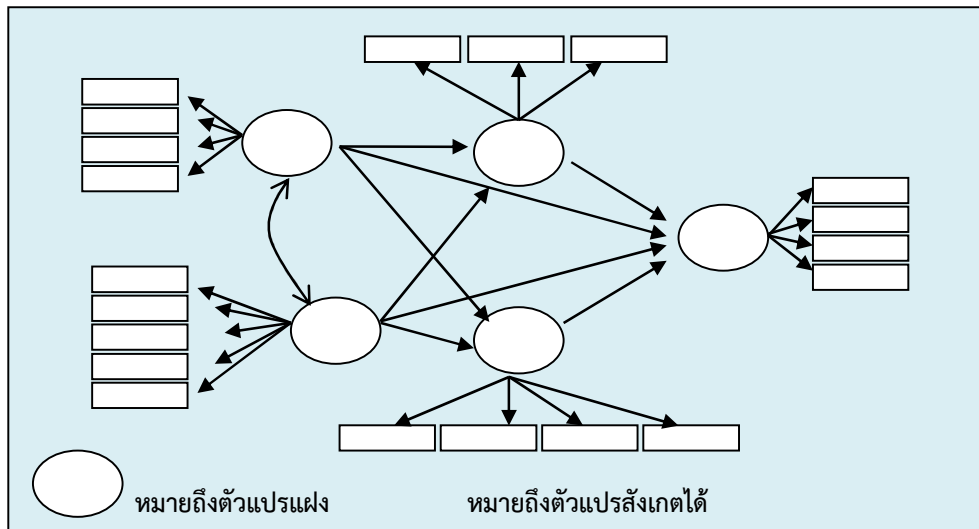
ในกรณีของทฤษฎีภาวะผู้นำ (leadership) ในทัศนะของผู้เขียน เห็นว่า มีหลายประเด็นที่ต้องการความกระจ่าง ความเป็นรูปธรรม ความชัดเจน และความเฉพาะเจาะจง เช่น ภาวะผู้นำตามสภาพจริง (authentic leadership) ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership) ภาวะผู้นำปลั่งบวก (appreciative leadership) ภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (integrated leadership) ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (integral leadership) ภาวะผู้นำเชิงระบบ (systemic leadership) ภาวะผู้นำแบบผนึกพลัง (synergistic leadership) ภาวะผู้นำสร้างผู้นำ (super-leadership) ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ (compassionate leadership) เป็นต้น นอกจากนี้ก็เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ เช่น ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม (integrity) จริยธรรม (ethics) ความจริงใจ (sincerity) ความซื่อสัตย์ (honesty) ความรับผิดชอบ (accountability) ความน่าเชื่อถือ (trustworthiness) มีศีลธรรม (morality) เป็นต้น หรือ “ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามแนวคิดตะวันออก” หรือ “ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามแนวคิดตะวันตก”

3.2) การสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประเด็นหรือตัวแปรที่ต้องการวิจัย ในลักษณะเป็นโมเดลเส้นทาง (path model) เป็นโมเดลที่มีตัวแปรแฝง (latent variables) และตัวแปรสังเกตได้ (observed variables) ในลักษณะเป็นโมเดลการวัด (measurement model) เพื่อให้ทราบว่า ประเด็นที่วิจัยนั้นได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหรือตัวแปรแฝงใดบ้าง แต่ละปัจจัยหรือแต่ละตัวแปรแฝงเหล่านั้นมีตัวแปรสังเกตได้อะไรบ้าง มีอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และโดยรวมต่อประเด็นที่วิจัยเพียงใด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้เป็นแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำของรายบุคคลหรือกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการพัฒนาปัจจัยที่ผลการวิจัย ยืนยัน ไม่พัฒนาอย่างไม่มีทิศทางที่อาจทำให้เสียเวลาเสียทรัพยากรที่ไม่คุ้มค่า ทั้งนี้การวิจัยเพื่อสร้างโมเดลสมการโครงสร้างเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประเด็นที่ต้องการวิจัยนั้น จุดเริ่มต้นที่สำคัญคือการ ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อหาคำตอบในกรณีต่างๆ อย่างเป็นระบบ ดังนี้

- 1) ประเด็นที่วิจัย มีตัวแปรที่สังเกตได้ (observed variables) อะไรบ้าง? แต่ละตัวแปรสังเกตได้เหล่านั้น มีตัวบ่งชี้อะไรบ้าง?
- 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประเด็นที่วิจัยมีอะไรบ้าง? มีเส้นทางการส่งผลอย่างไร? ปัจจัยใดเป็นตัวแปรภายนอก (exogenous variable) ปัจจัยใดเป็นตัวแปรภายใน (endogenous variables)
- 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประเด็นที่วิจัยแต่ละปัจจัย มีตัวแปรที่สังเกตได้ (observed variables) อะไรบ้าง? แต่ละตัวแปรสังเกตได้เหล่านั้น มีตัวบ่งชี้อะไรบ้าง?

- 4) จากผลการ review ในข้อ 1-3 ดังกล่าว จะได้โมเดลสมมติฐานเพื่อการวิจัย ดังภาพ



ในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่าการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประเด็นที่วิจัยนั้นมีหลายประเด็น (เช่น เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้) เช่น ภาวะผู้นำตามสภาพจริง (authentic leadership) ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership) ภาวะผู้นำปลั่งบวก (appreciative leadership) ภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (integrated leadership) ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (integral leadership) ภาวะผู้นำเชิงระบบ (systemic leadership) ภาวะผู้นำสร้างผู้นำ (super-leadership) เป็นต้น หรือหลายประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำ เช่น ความรับผิดชอบ (accountability) ความเป็นจริง (realism) ความตรงไปตรงมา (frankness) ลดตนเอง (self-effacement) ความซื่อสัตย์ (honesty) ยึดมั่นสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม (integrity) จริยธรรม (ethics) มีศีลธรรม (morality) ความน่าเชื่อถือ (trustworthiness) เป็นต้น

3.3) การวิจัยทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory Study) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอองค์ความรู้ใหม่หรือทฤษฎีใหม่จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ส่วนใหญ่ศึกษาจากบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรที่มีการแสดงออก (หรือมีปรากฏการณ์) ในประเด็นที่วิจัยได้

3.4) อย่างเป็นแบบอย่าง (example) เช่น วิจัยปรากฏการณ์ของ “นาย ก” ที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณได้อย่างเป็นแบบอย่าง หรือ “ทีม ก” ที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบรวมพลังได้อย่างเป็นแบบอย่าง หรือ



รองศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ สารรัตนะ
T. 08-3148-7478 E-mail: wirsan@kku.ac.th

