

New Public Leadership and Social Development in the 21st Century¹

Utis tahom²

Abstract

The forthcoming economic and social structural changes require leadership with a broad vision that can lead societies to success. New Public Leadership has been proposed as an important tool for the development of people in societies to work for public, including political policy makers and those working for public and private organizations of large size and small scale that aim to benefit the public. After introduction of new public management (NPM) that has been applied to government management, focusing on creating satisfaction of the people and view people as customers, the government agencies must create indicators for changes. The government administration, therefore, has to change the work structure to be more efficient, look for new public leaders who focus on organizational change in response to the country's development direction, and tries to develop strong public leadership of leaders. The leaders must have all-round problem-solving skills, creative thinking, good vision, and ready to adapt to keep up with changes. Social development in the 21st century does not only focus on economic growth, but pays attention to the equality of society. The government employs the concept of new public governance (NPG) to manage the public. The role of new public leaders, therefore, is to coordinate the networks, build cooperation with all sectors, encourage citizens to become decent, emphasize on discussion and presentation of public opinion, provide professional public service to improve the well-being of the people coupled with taking care of the environment and sustainable economic development.

1. Academic article

2. Asst.Prof., Faculty of Humanities and Social Sciences, Buriram Rajabhat University.

Email utis.th@bru.ac.th

* Corresponding Author: Asst.Prof., Utis tahom, Faculty of Humanities and Social Sciences, Buriram Rajabhat University Email utis.th@bru.ac.th

The researcher, therefore, presents the POJAI principles to develop New Public Leadership for social development in the 21st century. POJAI is an acronym of 1) P: Purposeful, paying attention in working, 2) O: Output and Outcome, working hard for good outputs and outcomes, 3) J: Justice, give justice for all sectors, 4) A: Administration, effective administration, and 5) I: Impression, make an impression on the followers or the public. Therefore, New Public Leadership plays an important role in social development for stability, prosperity, and sustainability.

Keywords: New Public Leadership, Social Development, 21st Century

ภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่กับการพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21¹

อุทิศ ทาหอม²

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมที่กำลังจะเกิดขึ้นจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวางที่สามารถนำพาสังคมไปสู่ผลสำเร็จได้ ภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership) ถูกเสนอเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการพัฒนาสังคมเป็นบุคคลทำงานเพื่อส่วนร่วม ได้แก่ ผู้มีส่วนในการกำหนดนโยบายทางการเมืองและผู้ที่ทำงานองค์กรสาธารณะทั้งภาครัฐและภาคเอกชนขนาดใหญ่และขนาดเล็กที่มุ่งสร้างประโยชน์ต่อสาธารณะ หลังจากได้มีการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management : NPM) ที่ได้นำมาใช้กับการจัดการภาครัฐมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจของประชาชน มองประชาชนเป็นลูกค้า หน่วยงานภาครัฐต้องสร้างตัวชี้วัดเพื่อการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยแสวงหาผู้นำสาธารณะแนวใหม่เพื่อมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ ภาครัฐจึงพยายามพัฒนาภาวะผู้นำสาธารณะที่เข้มแข็ง มีทักษะการแก้ปัญหาอย่างรอบด้าน มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งจะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21 นั้นไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการเติบโตทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมของสังคม พร้อมทั้งได้มีแนวคิดการจัดการภาคีสาธารณะ (New public governance : NPG) เข้ามาแทนที่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management : NPM) บทบาทภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่จึงทำหน้าที่ประสานเครือข่าย สร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ส่งเสริมให้ประชาชนเป็นพลเมือง เน้นการปรึกษาหารือและการนำเสนอความคิดเห็นของประชาชนโดยตรง การให้บริการสาธารณะอย่างมืออาชีพ เพื่อพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ควบคู่กับการดูแลสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

1. บทความวิชาการ

2. รศ. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ อีเมล Arm.utit.tahom@gmail.com

* ผู้ประพันธ์บรรณกิจ: รศ.อุทิศ ทาหอม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
อีเมล Arm.utit.tahom@gmail.com

ผู้เขียนจึงได้นำเสนอหลักการ POJAI เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership) กับการพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ 1. P: Purposeful ความตั้งใจ 2. O: Output and Outcome ทำงานให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ต่อส่วนรวม 3. J: Justice ความยุติธรรมทุกภาคส่วน 4. A: Administration บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ 5. I: Impression สร้างความประทับใจต่อผู้ตามหรือประชาชน ดังนั้นภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่นี้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาสังคมให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่, การพัฒนาสังคม, ศตวรรษที่ 21

บทนำ

สถานการณ์และบริบทของโลกและประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้การพัฒนาทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีการกำหนดกรอบแนวคิดและเครื่องมือชุดใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมที่กำลังจะเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีทักษะความรู้ (Skillset) ควบคู่กับความคิดและจิตใจ (Mind-set) ที่จะสามารถร่วมเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศและสังคมโลกได้ต่อไป (อุทิศ ทาหอม และ สุจิตรา ยางนอก, 2562) โดยเฉพาะการรับมือ Digital Disruption หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทางเทคโนโลยีดิจิทัลและรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ ส่งผลกระทบต่อคุณค่าของสินค้าและบริการ การเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของการใช้อุปกรณ์พกพา เพื่อการใช้งานส่วนตัวและการทำงาน สิ่งเหล่านี้เรียกว่าการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผู้บริโภคของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) การเกิดขึ้นของ Disruption ประชาชนรู้ดีว่าเป็นการสร้างสิ่งใหม่หรือนำพาองค์กรไปทำเรื่องใหม่ ได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือของคนในองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนไม่สามารถดำเนินการเพียงลำพังได้ สิ่งสำคัญต้องทำให้คนในสังคม หรือ องค์กร “เชื่อ” ในสิ่งเดียวกันว่า การเปลี่ยนแปลงจะทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัว แสวงหาความรู้ พัฒนาสินค้าและบริการทำให้เกิดการแข่งขันสู่พร้อมทั้งเกิดการบุกเบิกพรมแดนแห่งการเรียนรู้ในด้านธุรกิจในรูปแบบใหม่ (Skog et al., 2018)

การเปลี่ยนแปลงสังคมที่ดีจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถนำพาสังคมไปสู่ผลสำเร็จ ขณะเดียวกันต้องมีทักษะการประยุกต์ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ ภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership : NPL) จึงได้ถูกนำเสนอกับการปัญหาสังคมในปัจจุบันและอนาคต เนื่องจากภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่เป็นบุคคลที่ทำงานเพื่อส่วนร่วม ได้แก่ ผู้มีส่วนในการกำหนดนโยบายทางการเมือง เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี นักการเมือง ข้าราชการ ตลอดจนผู้ที่ทำงานองค์กรสาธารณะทั้งภาครัฐและภาคเอกชนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก มุ่งเน้นการสร้างผลิตภาพเพื่อส่วนรวมให้รับประโยชน์ (Buss et al., 2007) ผู้นำสาธารณะต้องมีทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งต้องกล้าเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญที่เกิดขึ้นทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ตลอดจนมีเทคนิคและรูปแบบการทำงาน เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Murphy & Riggio, 2022) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาสังคมในยุคศตวรรษที่ 21 ภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่จึงมีบทบาทสำคัญต่อการนำองค์กร หรือ สังคมไปสู่เป้าหมาย ลักษณะของภาวะผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญ เช่น มีความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความยืดหยุ่น มีการทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีความสุข สามารถแก้ไข ปัญหาความสลับซับซ้อนได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Wankhade & Brinkman, 2007) ดังนั้นภาวะผู้นำต้องการให้บุคคลมีคุณสมบัติที่สำคัญบางอย่าง เช่น ทักษะการสื่อสารที่ดี (Strong Communication) ความสามารถพิเศษ (Skills) ความกล้าแสดงออก (Charisma) และความเห็นอกเห็นใจ (Assertiveness and empathy) นอกจากนี้ภาวะผู้นำต้องทำให้ผู้ตาม (Followership) เชื่อถือ รับฟัง และปฏิบัติตามผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

ในบทความนี้ผู้เขียนขอนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership : NPL) กับการพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21 โดยแบ่งเนื้อหาออก 4 ประการ คือ 1. หลักการภาวะผู้นำแนวใหม่ 2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม (Leadership and Followership) 3. การพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21 4. ภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่กับการพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21 เพื่อเป็นองค์ความรู้ในพัฒนาประเทศชาติในอนาคต

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่กับการพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21

ขอบเขตเนื้อหา

ในบทความวิชาการนี้ผู้เขียนได้นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership : NPL) กับการพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21 โดยแบ่งเนื้อหาออก 4 ประการ คือ 1. หลักการภาวะผู้นำแนวใหม่ เป็นการอธิบายเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ทักษะ ความรู้ ทัศนคติ บุคลิกลักษณะของภาวะผู้นำแนวใหม่ 2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม (Leadership and Followership) เป็นการอธิบายถึงทักษะการทำงานร่วมกันของผู้นำและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3. การพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นการอธิบายถึงปรากฏการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นของสังคมของโลก เพื่อเป็นการทำความเข้าใจเหตุการณ์ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต 4. ภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่กับการพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21 เป็นการอธิบายถึงผู้นำที่สังคมคาดหวัง ตลอดจนบุคลิกลักษณะที่สังคมต้องการ เพื่อจะได้นำองค์ความรู้ไปสู่การพัฒนาในอนาคต

คำจำกัดความหรือนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ หมายถึง ภาวะของความเป็นบุคคลที่มุ่งเน้นที่การสร้างคามพึงพอใจของประชาชน มองประชาชนเป็นลูกค้า และสร้างการเปลี่ยนแปลงของสังคม ขณะเดียวกันต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีทักษะองค์ความรู้ที่ทันเหตุการณ์ ทันสมัย และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทัศนคติเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สร้างสรรค์ พร้อมทั้งสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจให้ทำงานร่วมกับผู้อื่น มีทักษะการประสานความร่วมมือกับภาคีสาธารณะ เพื่อนำองค์ความรู้มาพัฒนาสังคม

2. การพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21 หมายถึง สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ขณะเดียวกันกำลังเผชิญกับการปัญหาความท้าทาย โดยเฉพาะปัญหาการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ การบรรเทาความยากจนและความหิวโหย การปรับปรุงสุขภาพ การศึกษาและความเป็นอยู่ที่ดี และความไม่เท่าเทียมกันอื่น ๆ ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ การเข้าถึงน้ำสะอาด การสุขภาพิบาล พลังงานหมุนเวียนที่ราคาไม่แพง การบำรุงรักษาและการพัฒนาเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน

มาตรการเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบ อนุรักษ์และใช้มหาสมุทร ทะเล และทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนและจัดการกับความเสื่อมโทรมของที่ดินและการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ แนวทางในการส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ยั่งยืน นวัตกรรม และโครงสร้างพื้นฐานที่ยืดหยุ่น กลยุทธ์ในการสร้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจตามแนวทางการบริโภคและการผลิตที่รับผิดชอบ จุดมุ่งหมายทั่วไปในการส่งเสริมสังคมที่ยุติธรรม สงบสุข และครอบคลุม และฟื้นฟูความร่วมมือระดับโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ดังนั้นผู้นำสาธารณะแนวใหม่จึงมีความจำเป็นในทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ วางเป้าหมาย สร้างค่านิยมร่วมและพัฒนาความเป็นอยู่ดีของประชาชน ควบคู่กับการดูแลสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนภายใต้สังคมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

หลักการภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่

ทฤษฎีภาวะผู้นำจะเน้นไปที่ภาคเอกชนส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นการนำเสนอในองค์กรทางธุรกิจ จนกระทั่งใน ค.ศ. 1980 และ 1990 ได้มีการกล่าวถึงภาวะผู้นำสาธารณะมากยิ่งขึ้น นับเป็นแนวคิดที่โดดเด่นเป็นอย่างมาก ซึ่งได้มีผลงานที่ดีและได้รับการยอมรับ คือ งานของ Selznick ในปี 1957 ถือเป็นหนังสือที่ได้มีความสำคัญในแวดวงภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นหนังสือที่นำมาสู่การปฏิรูปภาครัฐในประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา ในความเป็นจริงภาวะผู้นำสาธารณะมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปภาครัฐและธรรมาภิบาลที่ดี ในทศวรรษที่ 1930-1990 ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำในด้านการบริหารองค์กร และนำมาสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำสาธารณะในปัจจุบัน ซึ่งเป็นภาพสะท้อนในการพัฒนาระดับโลก สำหรับคำจำกัดความของภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ ประการแรก เป็นกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและถูกต้องตามหลักกฎหมาย ประการที่สอง เป็นการสนับสนุนผู้ตามทำงานให้เกิดผลลัพธ์ ประการที่สาม เป็นกระบวนการจัดองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคจำเป็นต้องปรับวัฒนธรรมให้มีความเหมาะสม ประการที่สี่ เน้นการบริการ (As the service focus) และประการที่ห้า เป็นส่วนสำคัญของประสิทธิภาพทางเทคนิค ทิศทางการทำงานแก่ผู้ติดตาม ทิศทางขององค์กรภายนอก การพัฒนาการความเป็นผู้นำสาธารณะ จากรายงาน “ภาวะผู้นำสาธารณะใหม่ (New Public Leadership)” ของ Nikol Hopman ได้ให้ข้อมูลอย่างละเอียดและอธิบายภาพรวมที่ชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership) ว่ากลางศตวรรษที่ 20 การมุ่งเน้นไปที่ผู้นำ บุคคลและตำแหน่งที่มีความสามารถและทักษะ ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ (Leadership) มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นมากขึ้น ภาวะผู้นำต้องมีการสร้างเครือข่ายการทำงานในระดับที่กว้างขึ้น เพื่อสามารถดำเนินการในบริบทต่าง ๆ สามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงของสังคม พร้อมทั้งส่งเสริมเกิดค่านิยมที่ดีต่อส่วนรวม (Bureau for the Senior Civil Service Ministry of the Interior and Kingdom Relations, 2017)

Brookes and Grint (2010) ได้กล่าวว่า หลังจากได้มีการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ที่ได้นำแนวคิดในทางธุรกิจมาใช้ในการจัดการภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจของประชาชน มองประชาชนเป็นลูกค้า

หน่วยงานภาครัฐต้องสร้างตัวชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานภาครัฐจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงาน จึงได้แสวงหาผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership : NPL) เพื่อมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ ภาครัฐจึงพยายามพัฒนาภาวะผู้นำสาธารณะที่เข้มแข็ง มีทักษะการแก้ปัญหาอย่างรอบด้าน มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าต่อการพัฒนาสังคม นอกจากนี้ Brookes and Grint (2010) ได้ตั้งคำถามกว้าง ๆ เพื่อสร้างความท้าทายการเป็นผู้นำสาธารณะแนวใหม่ จะมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมและความร่วมมือในการบริการสาธารณะอย่างไรและทำไม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 1 ข้อจำกัดของภาวะผู้นำสาธารณะ (Public Leadership Contentions)

ทำอะไร (The How)	1. ความสัมพันธ์ของผู้นำจะแบ่งปันกันในการบริการสาธารณะ หรือ แจกจ่ายภายในบริการส่วนบุคคล ภาวะผู้นำสาธารณะโดยรวมมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวแทนของการบริการสาธารณะและการบริการส่วนบุคคล 2. ความสัมพันธ์ของผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นภายใน 4 เดือนไขตามบริบทด้วยกลไกความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน คือ 1. องค์กร 2. ส่วนบุคคล 3. ชุมชน 4. การเมือง 3. ความสัมพันธ์ของผู้นำจะแตกต่างกันไปตามประเภทและขนาดของปัญหา
ทำไม (The Why)	4. ผู้นำจะมีส่วนร่วมในการจัดการ “ผลประโยชน์ร่วมกัน” และจะทำให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด 5. ผู้นำจะมีส่วนร่วมในการจัดการปกครองของรัฐบาลกลาง หรือ จะสร้างผลลัพธ์ให้เกิดขึ้นต่อสาธารณะอย่างสูงสุด 6. ผู้นำจะมีส่วนร่วม และสร้างเครือข่ายในการทำงาน พร้อมทั้งสร้างความไว้วางใจให้กับประชาชน

ที่มา: (Brookes and Grint, 2010)

นอกจากนี้ Brookes and Grint (2010) ได้ตั้งคำถามว่า ทำไมต้องเป็นผู้นำสาธารณะใหม่ (Why ‘new’ public leadership?) พร้อมทั้งได้เขียนในหนังสือ A New Public Leadership challenge เกี่ยวกับเหตุผลในเชิงนโยบาย 3 ประการ

ประการแรก “ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง” และ “ความร่วมมือ” ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำสาธารณะในทุกภาคส่วน แม้กระทั่งนโยบายของรัฐบาลก็ให้ความสำคัญกับผู้นำที่มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนนโยบายของรัฐ นอกจากนี้ยังทำงานต้องสนองความต้องการของประชาชนในทุกระดับ

ประการที่สอง ความเป็นผู้นำสาธารณะมีศักยภาพในการสร้างความรู้ใหม่ที่ปรับให้เข้ากับความซับซ้อนของบริบททางการเมือง การบริการสาธารณะและสามารถจัดการความต้องการได้อย่างดี

ประการที่สาม ภาวะผู้นำสาธารณะมีศักยภาพที่จะเชื่อมช่องว่างที่มีอยู่ ค้นหาแนวทางเพื่อสนับสนุน
สู่การแก้ไขปัญหาอย่างเต็มความสามารถ

ดังนั้นการมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพผู้นำสาธารณะมาพร้อมกับหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM)
ที่มองว่าการที่จะพัฒนาองค์กรหรือสังคมให้มีความทันสมัยได้นั้น ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการแก้ไข
ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Klatt (2001) ได้นำเสนอแนวคิดของ Bill Gates ได้กล่าวไว้ว่า “ถ้าช่วง
ปี 1980 เป็นเรื่องเกี่ยวกับคุณภาพ และปี 1990 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปรับรื้อระบบใหม่ ยุค 2000 จะเป็น
เรื่องของความเร็ว โดยเฉพาะความรวดเร็วในการทำธุรกรรมทางธุรกิจ” เครื่องมือนี้จะช่วยให้มองหาผู้นำ
ในอนาคตที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่ง Bill Gates ได้จำแนกความแตกต่างการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้นำสาธารณะในปลายยุคศตวรรษที่ 20 กับต้นศตวรรษที่ 21 ดังตารางที่ 2

ตาราง 2 ความแตกต่างการเปลี่ยนแปลงของผู้นำสาธารณะในปลายยุคศตวรรษที่ 20 กับต้นศตวรรษที่ 21

ปลายศตวรรษที่ยี่สิบ (Late Twentieth Century)	ต้นศตวรรษที่ยี่สิบเอ็ด (Early Twenty-First Century)
1. วัฒนธรรมองค์กร 1.1 เน้นกระบวนการภายใน 1.2 ลำดับชั้น ศูนย์กลาง ขอบเขต 1.3 เน้นภายใน 1.4 เปลี่ยนแปลงช้า มีวงจรยาว เสี่ยงภัย 1.5 ปฏิบัติตามขั้นตอน	1. วัฒนธรรมองค์กร 1.1 เน้นผลลัพธ์และตอบสนองลูกค้า 1.2 กระจาย และขยายตัวสู่สาธารณะ 1.3 เน้นลูกค้า สิ่งแวดล้อม 1.4 ปรับตัวเร็ว กระตุ้นความเสี่ยงตามความ เหมาะสม 1.5 นวัตกรรมผู้ประกอบการ
2. คน 2.1 ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ 2.2 คิดจากบนลงล่าง ผู้จัดการทั่วไป 2.3 บุคคลที่ทำงานในลักษณะประสานกัน 2.4 รายละเอียดงานและบทบาท 2.5 พนักงานฝ่ายผลิต 2.6 อาชีพระยะยาว ความจงรักภักดี	2. คน 2.1 ผู้นำทุกระดับ ทุกคนแก้ปัญหา 2.2 ทุกคนมีกลยุทธ์ คิด นำ และลงมือทำ 2.3 ทีมงานที่มีความรับผิดชอบร่วมกันสำหรับ ผลลัพธ์ 2.4 รายละเอียดโครงการ บทบาท และความรับ ผิดชอบ 2.5 คนทำงานมีความรู้ 2.6 การจ้างงานตามโครงการ

ปลายศตวรรษที่ยี่สิบ (Late Twentieth Century)	ต้นศตวรรษที่ยี่สิบเอ็ด (Early Twenty-First Century)
3. ระบบ 3.1 ข้าราชการ 3.2 ระบบประสิทธิภาพน้อย 3.3 มุ่งเน้นระดับกลางมาก 3.4 นโยบาย ขั้นตอน 3.5 อิงจากการควบคุม อิงจากการผลิต 3.6 สินค้าคงคลังขนาดใหญ่ระยะเวลารอนาน	3. ระบบ 3.1 มองทั้งระบบ คิดอย่างเป็นระบบ 3.2 ระบบและมาตรการประสิทธิภาพที่หลากหลาย 3.3 การพึ่งพาอาศัยกันหลายครั้ง 3.4 ค่านิยม หลักการ เป้าหมาย ความรับผิดชอบ 3.5 ตามมูลค่าตามคุณภาพ 3.6 สินค้าคงคลังทันเวลาการส่งมอบการเรียนรู้
4. ข้อมูล 4.1 ใช้เวลาน้อยลง ควบคุม 4.2 กระบวนการและเครื่องมือที่ใช้กระดาษเป็นหลัก 4.3 การเมือง; ข้อมูลที่ใช้สำหรับอำนาจส่วนบุคคล 4.4 เฉพาะทีมแบบตัวต่อตัว 4.5 ธุรกิจที่ความเร็วของการพูดคุยและกระดาษ	4. ข้อมูล 4.1 ใช้ระยะเวลาสั้นผ่านผ่านข้อมูล (real time) หลายรายการและแบ่งปันกันอย่างแพร่หลาย 4.2 กระบวนการและเครื่องมือแบบดิจิทัล 4.3 เปิดกว้างและเปิดเผยข้อมูลร่วมกันอย่างกว้างขวาง 4.4 การใช้เครื่องมือดิจิทัลสร้างทีมเสมือนจริง 4.5 ธุรกิจที่ความเร็วของความคิด
5. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ 5.1 งานส่วนตัวและผลตอบแทน 5.2 ผู้บริหารรู้ดีที่สุด 5.3 ทำในสิ่งที่ถูกต้อง 5.4 มีความสุข 5.5 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง 5.6 บอกและขาย	5. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ 5.1 การทำงานเป็นทีมและผลตอบแทนของทีม 5.2 ทุกคนเป็นผู้นำ 5.3 ทำในสิ่งที่ถูกต้อง 5.4 บริบทที่ทันสมัยและกระบวนการ 5.5 รับความเสี่ยงที่เหมาะสม 5.6 การฝึกสอนและการมอบหมาย

ที่มา: Klatt (2001)

จะเห็นได้ว่าในศตวรรษที่ 21 ภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่นี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาสังคม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี พร้อมทั้งการปรับตัวของสังคม โลกและการปฏิรูปภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล ภาวะผู้นำ (Leadership) จำเป็นต้องใช้ดุลพินิจอย่างสร้างสรรค์และการกระจายอำนาจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้นำเสนอมุมมองความคิดต่อการแก้ไขปัญหาสังคมที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นปฐมบทที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ÇETIN, (2012) ผู้นำจะต้องตระหนักว่าพลเมืองในสังคมไม่ใช่เพียงแค่การให้คำปรึกษาหารือเท่านั้น แต่ต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบการพัฒนาสังคมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี การเป็นผู้นำสาธารณะแนวใหม่จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ผลลัพธ์ต่อสังคม พร้อมทั้งพัฒนาความรู้ของผู้ตาม เพื่อให้เกิดการคิดวิเคราะห์ การนำไปสู่การปฏิบัติ มากกว่าการชี้นำทางความคิดผู้ตาม พร้อมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมผู้ตามร่วมดำเนินการและติดตามอย่างมีประสิทธิภาพ (Eppel et al., 2019) ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหารงานในองค์กรแบบเดิมไปสู่การบริหารยุคใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 มีการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีสมัยใหม่โดยผู้บริหารมืออาชีพ ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (วรวัชร เทียมสุวรรณ และคณะ, 2562) ผู้นำยุคใหม่มีความแตกต่างจากผู้นำแบบเดิม การเป็นผู้นำในยุคใหม่นั้นควรเป็นผู้สนับสนุนที่ดีมากกว่าการเป็นผู้บัญชาการ

“เจ้านายที่เอาแต่สั่งและเผด็จการกับลูกน้องอย่างเดียวนั้นจะรู้สึกว่าการทำงานในบรรยากาศที่ไม่คุ้นเคย และการยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ เป็นเรื่องที่ยากเย็น สำหรับเขาผู้นำแบบเก่าเคยชินกับการบอก การสั่งลูกน้องแต่เพียงอย่างเดียว ในขณะที่ผู้นำยุคใหม่ใช้วิธีการตั้งคำถาม ผู้นำแบบเก่ายึดติดอยู่กับวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองเพียงผู้เดียว ในขณะที่ผู้นำยุคใหม่จะเปิดกว้างต่อความคิดเห็นและข้อเสนอใหม่ ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดกว้าง”

ผู้นำยุคใหม่จึงมีทัศนคติเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สร้างสรรค์ ในผู้นำยุคเก่าจะเน้นการสั่งการ ไม่ค่อยยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม เน้นการสั่งการมากกว่าการมีส่วนร่วม การพัฒนาสังคมในยุคศตวรรษที่ 21 นั้นต้องปรับตัวยอมรับวิทยาการสมัยใหม่ พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ อันเป็นผลทำให้ก้าวข้ามวิกฤตการณ์ในแต่ละยุค (ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา และคณะ, 2564)

จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ผู้นำสาธารณะแนวใหม่มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ผู้เขียนขอจำแนกความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบเดิมกับผู้นำสาธารณะแนวใหม่ ดังตารางที่ 3

ตาราง 3 ความแตกต่างภาวะผู้นำยุคเก่ากับผู้นำสาธารณะแนวใหม่

ภาวะผู้นำยุคเก่า	ภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่
1. ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง คิดว่าสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ดีอยู่แล้ว	1. ไม่พอใจในสิ่งที่ทำง่าย ๆ มีความทะเยอทะยาน ไม่พอใจในสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ และมักแสวงหาความท้าทายตลอดเวลา
2. ความสำเร็จในอดีต คือ สิ่งที่ยึดความสำเร็จในอดีตไว้ ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอะไรใหม่	2. ไม่ยึดติดกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และตระหนักเสมอว่าสังคมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องไม่หยุดที่จะแสวงหาความรู้
3. คิดว่าการเปลี่ยนแปลงของสังคมเป็นเรื่องปกติ สุดท้ายก็กลับเข้าสู่สภาพสังคมแบบเดิม	3. พฤติกรรมของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา จำเป็นต้องเรียนรู้และตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
4. ทำงานเหมือนเดิมกับสิ่งที่ผ่าน ๆ มา ไม่จำเป็นต้องทำอะไรใหม่ เพราะการเปลี่ยนแปลงทำให้ชีวิตยุ่งยาก เพิ่มขึ้น	4. มีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลง กล้านำ กล้าตัดสินใจ และพัฒนาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นกับสังคม
5. ไม่ทำอะไรเกินความสามารถ หากไม่ประสบความสำเร็จจะทำให้รู้สึกเสียหน้า	5. คิดการใหญ่ แน่วแน่ กล้าหาญ
6. การใช้จ่ายเงินนำการพัฒนา และไม่สามารถสร้างความคุ้มค่ากับการใช้จ่ายเงิน	6. สร้างคุณค่าให้กับสังคม การพัฒนาคนนำหน้าเงิน
7. นำแนวคิดพื้นถิ่นอื่นมาใช้ในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของบริบทสังคม	7. แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาปรับปรุง ดัดแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมนั้นๆ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม (Leadership and Followership)

การสร้างการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ผู้นำต้องมีความสามารถในการนำองค์การในยุคของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและในการพัฒนาภาวะผู้นำต้องทำให้ผู้นำมีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งจะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์การในปัจจุบันและอนาคต ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ภาวะผู้นำในอนาคตจึงต้องมีมุมมองที่กว้างไกลระดับโลก (Global perspective) ต้องฉลาดและเข้าใจต่อปัจจัยทางวัฒนธรรม มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างเพื่อรองรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Changing management)

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จึงต้องขอความท้าทายและแสวงหาแนวทางใหม่ รู้จักข้อจำกัดของตนและองค์กร ให้น้อยลงและมีความกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ให้มาก (รักเกียรติ หงษ์ทอง และ ธนพงษ์ อุดมทรัพย์, 2559) ผู้เขียนขออธิบายภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม (Leadership and Followership) เพื่อให้เป็นการทำความเข้าใจในภาพรวม พร้อมทั้งเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม ว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21 ให้ประสบผลสำเร็จ

Blanchard et al. (2001) ผู้นำจะมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น ปริมาณงาน การสนับสนุนงาน ภาวะทางอารมณ์ สถานการณ์ของสังคม การมีมนุษยสัมพันธ์ ความพร้อมของผู้ตาม เป็นต้น โดยสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกอย่างอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่มีความพร้อมต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจจะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ มีหน้าที่วางแผน จัดระเบียบให้งานดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย ขณะเดียวกันผู้นำมีหน้าที่ทำให้ผู้อื่นทำตาม และการที่จะให้คนอื่นทำตามนั้น ผู้นำต้องรู้จักการใช้คนในถูกกับงาน มีทักษะความรู้ความสามารถ ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ซึ่งภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ มีลักษณะดังนี้

1. ต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่เขาเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ได้

2. ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและการทำงานให้สำเร็จ (Social Maturity & Achievement Drive) คือ จะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าแพ้หรือชนะ ไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคม หรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง

3. ต้องมีแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation) ผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้เด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจท้าทายให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

4. ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human relations attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่า งานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจำต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่น ในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่นและมีความสนใจร่วมกับผู้อื่น (พระมหาวรพงศ์ กุศลชโย และธิดาภูมิ หมนันมี, (2566)

สำหรับภาวะผู้ตาม (Followership) นั้น Kelley (2008 : 6) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้ตามสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. แบ่งตามคุณลักษณะของผู้ตาม เป็นคุณลักษณะที่ตรงกันข้ามกันสองด้านของผู้ตาม คือ ด้านอิสระ ความคิดสร้างสรรค์ กับด้านการพึ่งพาผู้อื่น ขาดความคิดสร้างสรรค์ กล่าวคือ ผู้ตามที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีการทำงานด้านความรอบคอบ ให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ ชอบคิดริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ สำหรับผู้ตามที่มีลักษณะด้านการพึ่งพาผู้อื่น ขาดความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้ตามที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นไม่มีความคิดสร้างสรรค์ จะทำให้ผู้ตามที่ไม่สามารถมองไกลกว่าที่กำหนดและเป็นผู้ที่ชอบรับคำสั่งหรือทำตามโดยขาดการไตร่ตรอง

2. แบ่งตามพฤติกรรมของผู้ตาม เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามสองด้านของผู้ตาม คือ ด้านความกระตือรือร้น กับความเฉื่อยชา กล่าวคือผู้ตามที่มีความกระตือรือร้นจะสนใจกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การอย่างเต็มที่ แสดงความสนใจในงานมากกว่าขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ชอบแสดงถึงการริเริ่มในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ส่วนผู้ตามที่มีลักษณะตรงกันข้าม คือ มีพฤติกรรมเฉื่อยเมย มีความเกียจคร้านไม่มีความรับผิดชอบต่องานจะทำให้เฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น ไม่ชอบทำงานเกินกว่าที่ได้รับมอบหมาย และมักปฏิเสธความรับผิดชอบที่มอบหมายเพิ่มขึ้น ปฏิบัติงานตามคำสั่งและคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาโดยไม่คิดริเริ่มงานใหม่ ๆ นอกจากนี้ Kelley (2008) ยังได้กล่าวถึงลักษณะของการเป็นผู้ตาม 5 ประการ ได้แก่

1. ผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated follower) เป็นผู้ตามที่ชอบอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์สูง ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และผ่านอุปสรรคมาก่อน แต่ต่อมาเกิดปัญหากับผู้นำ จึงแสดงพฤติกรรมเฉยเมย ไม่กระตือรือร้น ผู้ตามลักษณะนี้มักจะใช้สติปัญญาที่มีอยู่ในการมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้น คอยวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อนขององค์กรและผู้นำตลอดจนบุคลิกของคนอื่น แต่ไม่ยอมเข้าร่วมการแก้ปัญหา

2. ผู้ตามแบบปฏิบัติตาม (Conformist follower) ผู้ตามปฏิบัติตาม เป็นผู้ตามที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์ จึงชอบทำตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร และผลที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า ผู้ตามแบบ “ใช่ครับ (Yes-people)” คือ เห็นด้วยกับผู้นำตลอด สิ่งที่ผู้ตามแบบนี้กังวลมากก็คือ ความขัดแย้ง จึงยอมตามเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้ตามแบบยอมตามนี้เป็นผลที่เกิดจากการบริการแบบเผด็จการ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ถึงแม้ว่าเดิมนั้นผู้ตามจะเป็นแบบมีประสิทธิผล แต่ถ้าผู้นำมีนโยบายที่เข้มงวดไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ผู้ตามก็จะกลายเป็นผู้ตามแบบปฏิบัติตามในที่สุด

3. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive follower) เป็นผู้ตามที่ต้องพึ่งพาผู้อื่น ขาดความคิดสร้างสรรค์ เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า ผู้ตามแบบ “แกะ (sheep)” เพราะไม่ชอบรับผิดชอบงาน ทำงานเท่าที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น ผู้นำต้องคอยตรวจสอบและคุมความก้าวหน้าของงานอย่างใกล้ชิด ผู้ตามจะไม่เสนอความคิดเห็นให้ผู้นำทำหน้าที่คิดอยู่ฝ่ายเดียว พฤติกรรมของผู้ตามแบบนี้ เป็นผลที่เกิดจากการที่ผู้นำใช้วิธีการควบคุมมากเกินไปและใช้การลงโทษเมื่อผู้ตามกระทำผิด

4. ผู้ตามแบบเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor follower) ผู้ตามแบบนี้จะมีลักษณะ โดยรวมของผู้ตามทั้ง 4 แบบ คือ ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบปฏิบัติตาม ผู้ตามแบบเฉื่อยชาและผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ ในการที่ผู้ตามจะเลือกใช้แบบใดแบบหนึ่งนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ว่าควรจะใช้รูปแบบใดที่จะเอื้อประโยชน์แก่ตนและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ผู้ตามแบบนี้มักพบในขณะที่ยังคงอยู่ในระยะเสื่อม ผู้ตามทำงานแบบขาดเป้าหมายที่แน่นอน เปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดของตน

5. ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective follower) ผู้ตามประเภทนี้เป็นยอดปรารถนาของทุกองค์กร เป็นผู้ที่มีความสนใจเอาใจใส่ และเต็มใจในการปฏิบัติงานสูง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิผลเป็นผู้ที่สามารถบริหารตนเองได้ มีความสามารถวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรได้ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานสูงมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

ดังนั้นการที่จะพัฒนาสังคมไปสู่ความสำเร็จได้จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ดีและภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพควบคู่กัน ซึ่งแนวคิดภาวะผู้นำสาธารณะแบบใหม่ (New Public Leadership) ว่ามีผู้นำมีภารกิจในการปรับปรุงประสิทธิภาพสังคมและองค์กร พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพผู้ตาม 4 ประการ

1. ผู้นำต้องโอนความเป็นเจ้าของให้แก่ผู้ตาม (Transfer Ownership) หรือโอนความรับผิดชอบให้แก่ผู้ตาม สร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตามโดยการฝึกอบรมให้ความรู้ รวมทั้งปลูกฝังทักษะความเป็นผู้นำและประสิทธิภาพในการสั่งการให้แก่ผู้ตาม แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำหรือผู้นำไม่อยู่ปฏิบัติหน้าที่ งานก็สามารถขับเคลื่อนต่อไปได้

2. ผู้นำต้องสร้างสิ่งแวดล้อม (Create Environment) ที่สะท้อนถึงการเป็นเจ้าของสำหรับผู้รับผิดชอบงานแต่ละคน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานในขอบเขตความรับผิดชอบของเขาโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว ผู้นำมีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำโดยปล่อยให้ผู้ตามหาวิธีแก้ไขปัญหาด้วยตนเองบ้าง และควรมีมาตรการป้องกันแก้ไขข้อผิดพลาดไว้อย่างรวดเร็ว ทั้งจะต้องพยายามนำเอาจุดเด่นของผู้ตามแต่ละคนมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้ตาม

3. ผู้นำต้องเป็นผู้ฝึกสอนผู้ตามในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น (Coach the Development of Personal Capability) โดยการแนะนำให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้เองและกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

4. ผู้นำต้องเรียนรู้อย่างรวดเร็วและส่งเสริมให้ผู้ตามเรียนรู้อย่างรวดเร็ว (Learn Faster) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคสมัยใหม่ทำให้บุคลากรทุกคนต้องมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อรักษารักษาประสิทธิภาพของสังคมและองค์กร (ปิยะพงษ์ ทองดี, 2561)

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม Thach et al. (2006) ได้อธิบายว่าการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องเลือกผู้ติดตามที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสังคมและองค์กร ได้จับคู่ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม เพื่อให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ และทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) มีลักษณะการใช้ความคิดและการตัดสินใจร่วมกัน จึงจับคู่กับผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated follower) เป็นผู้ตามที่มีความสามารถ แต่ต้องการความเห็นใจ ความเคารพและความเชื่อใจจากผู้อื่น จึงจะได้รับการยอมรับจากสังคม

2. ภาวะผู้นำเป็นผู้ขายความคิด (Selling) จึงจับคู่กับผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive follower) ซึ่งเป็นผู้ตามที่ต้องการคำสั่งและคำแนะนำ ด้วยการช่วยเหลือจากผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามแบบเฉื่อยชา สร้างผลผลิตเพิ่มขึ้นและมีกำลังใจเพิ่มขึ้น

3. ภาวะผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ (Telling) เป็นผู้นำมักใช้คำสั่งและดูแลติดตามอย่างใกล้ชิดกับผู้ตาม จึงจับคู่กับผู้ตามแบบปฏิบัติตาม (Conformist follower) จะทำให้ทำตามคำสั่งด้วยความตั้งใจ

4. ภาวะผู้นำเป็นผู้กระจายงาน (Delegating) เป็นผู้นำที่มอบภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจในงานให้เกิดประสิทธิภาพ จึงจับคู่กับผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ (Effective follower) เป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพสามารถ มีความคิดที่สร้างสรรค์ มีความตั้งใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ดังนั้นการจับคู่ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จของการพัฒนาสังคมและองค์กร พร้อมทั้งเกิดประสิทธิภาพต่องานขับเคลื่อนงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังตารางที่ 4

ตาราง 4 พฤติกรรมสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับภาวะผู้ตาม

ภาวะผู้นำ	พฤติกรรมผู้นำ	พฤติกรรมผู้ตาม	ภาวะผู้ตาม
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating)	การให้ผู้ตามร่วมตัดสินใจ ในทำให้ผู้ตามท้งเห็น รู้สึกถึงการมีส่วนร่วม และเป็นเจ้าของ	เริ่มเอาใจใส่ในการมี ส่วนร่วมมากกว่าที่ผ่าน มาเปลี่ยนพฤติกรรม จากคนที่ไม่ใช่สมาชิกมา เป็นสมาชิกภายใน	ผู้ตามแบบท้งเห็น (Alienated follower)
รูปแบบผู้นำเป็นผู้ขาย ความคิด (Selling)	อธิบายการตัดสินใจและ ชี้แจงวัตถุประสงค์ เพื่อ ให้ผู้ตามแบบเฉื่อยชา เริ่มทำงาน	ปฏิบัติการคำขอร้อง	ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive follower)
รูปแบบผู้นำแบบผู้บอก ให้ทำ (Telling)	บอกรายละเอียด วัตถุประสงค์สิ่งที่คาด หวังมุ่งหวังและดูแล กำกับการทำงานของผู้ ตามแบบปรับตาม	แสดงผลลัพธ์ที่สำคัญ	ผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist follow- er)
รูปแบบผู้นำเป็นผู้ กระจายงาน (Delegat- ing)	มอบหมายการตัดสินใจ ความรับผิดชอบต่อ งานที่จะทำให้เกิดผล สำเร็จ	ผลงานที่สำเร็จและ ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพิ่มขึ้น	ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ (Effective follower)

ที่มา: Thach et al., (006)

ดังนั้นภาวะผู้นำสาธารณะ (New Public Leadership) ต้องมีวิสัยทัศน์จับต้องได้ด้วยตา กระตุ้น
จิตใจ และฝังอยู่ในวิธีคิดของผู้ตาม (Followership) และมีทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ (Passions) จะ
ทำให้ผู้ตามมองเห็นโอกาส ศักยภาพของตนเอง และเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อส่วนรวม แรงบันดาลใจนั้น
เปรียบเสมือนการเติมพลังให้ผู้ตาม (Follower) ได้มีความรู้สึกที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความภาคภูมิใจ
การเสียสละ และการสร้างประโยชน์เพื่อส่วนรวม แบ่งออก 3 ประการ

ประการแรก สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ตาม ชวนให้มองว่า ความสำเร็จของสังคม
องค์กรก็เป็นความสำเร็จของตนเอง เพราะได้มีบทบาท มีส่วนร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

ประการที่สอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะการทำงานร่วมกับคนอื่นนับเป็น
ปัจจัยที่สำคัญ เพราะความสำเร็จทุกระดับไม่สามารถดำเนินการเพียงลำพัง หรือ คนเดียวได้ แต่ต้องอาศัย
ความร่วมมือกับบุคคลอื่น หรือ ภาคิสาธารณะที่เกี่ยวข้องร่วมกันสร้างผลลัพธ์ให้เกิดขึ้น

ประการที่สาม สร้างแรงบันดาลใจความผูกพันต่อสังคม เป็นการสร้างความตระหนักและความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การที่ตนเองทำประโยชน์ให้สังคม เช่น การช่วยเหลือ เด็ก คนพิการ คนชรา การบริจาคให้ผู้ประสบภัยต่าง ๆ การปลูกป่า การบริจาคทุนการศึกษา สิ่งเหล่านี้เป็นการช่วยเหลือสังคม ปลูกฝังจิตใจให้เกิดความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ พร้อมทั้งทำให้รู้สึกว่าการที่ตนเองทำได้เกิดประโยชน์ต่อส่วนร่วม และเป็นการวางรากฐานสำหรับการพัฒนาสังคมในอนาคต

การพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กระบวนทัศน์การพัฒนามีลักษณะ 3 ประการ **ประการแรก** การพัฒนา มีสาระสำคัญของโลกที่สามและการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชากรโลก **ประการที่สอง** ความเชื่อที่ไม่มีเงื่อนไขในแนวคิดของความก้าวหน้าและความสามารถในการสร้างสังคม **ประการที่สาม** ความสำคัญของรัฐ (ชาติ) ในฐานะกรอบอ้างอิงเชิงวิเคราะห์และข้อขัดแย้งทางการเมืองและวิทยาศาสตร์ในบทบาทของรัฐ ในการตระหนักถึงความก้าวหน้า การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ผลที่ตามมาคือการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองส่งผลให้วาระของการพัฒนาได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก นักการเมืองและนักบริหารสาธารณะให้ความสำคัญกับนโยบายทางการเงิน นโยบายอุตสาหกรรมและการเกษตร นโยบายสังคม การวางผังเมืองทุกภูมิภาค นอกจากนี้สังคมยังมุ่งเน้นการพัฒนาสังคมอุตสาหกรรม นำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์สำหรับการพัฒนาในโลกที่สาม เพื่อตอบสนองภาคชนบทให้เข้มแข็ง แนวคิดดังกล่าวส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะสังคมทันสมัย แต่สำหรับประเทศกำลังพัฒนาได้ตั้งคำถามว่าการพัฒนาเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียวสามารถตอบสนองได้หรือไม่ เพราะประเทศกำลังพัฒนามีเศรษฐกิจที่ยังไม่มีเสถียรภาพ ยังไม่สามารถเข้าสู่รูปแบบการเติบโตตามแบบฉบับของประเทศที่พัฒนาแล้วได้ ในประเทศด้อยพัฒนาองค์ประกอบที่ขาดหายไป คือ ทุนและเทคโนโลยี แม้ว่าจะมีที่ดินสำหรับการผลิตแต่ยัง無法เข้าถึงตลาดที่กว้างขึ้น จึงเป็นข้อจำกัดที่ยิ่งในการพัฒนาในภาพรวม (Stathakis, & Vaggi, 2006) ดังนั้นแนวคิดความยุติธรรมทางสังคมจึงได้รับความสนใจจากตั้งแต่ในปี 1970 แต่ยังไม่แพร่หลายมากนัก ส่วนใหญ่เป็นที่นิยมของนักสังคมศาสตร์และนักปรัชญาการเมือง อาจเป็นเพราะแนวคิดได้มีความเกี่ยวข้องกับ ความเท่าเทียมทางสังคม ความเท่าเทียมกันของโอกาสและการมีส่วนร่วมในระบอบประชาธิปไตย ดังนั้นจึงสันนิษฐานว่าทฤษฎีความยุติธรรมได้นำเอาหลักการแนวคิดเกี่ยวกับทุนนิยมเข้าเป็นส่วนหนึ่งด้วย ทฤษฎีทุนนิยมพัฒนาได้ยาก เนื่องจากมีความกังวลเกี่ยวกับปรัชญาการเมืองที่มีการกระจายรายได้และความมั่งคั่งอย่างยุติธรรม ความไม่เท่าเทียมของทรัพยากร สวัสดิการ ซึ่งมีผลทำให้ผู้คนถูกกีดกันออกจากสังคมนี้คือผลของระบบทุนนิยม ดังที่ Amartya Sen ได้อธิบายว่า

โลกาภิวัตน์เป็นทั้งภัยคุกคาม (โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับวิธีการหารายได้และการใช้ชีวิตแบบดั้งเดิม) และเป็นโอกาสอันยิ่งใหญ่ (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้วิธีการใหม่แห่งความเจริญรุ่งเรืองและมั่งคั่ง) ความสามารถของผู้คนในการใช้โอกาสทางบวกนั้นขึ้นอยู่กับว่าพวกเขาไม่ถูกกีดกันจากโอกาสที่มีประสิทธิภาพที่โลกาภิวัตน์เสนอ (เช่น รูปแบบการแลกเปลี่ยนใหม่ สินค้าใหม่ในการผลิต ทักษะใหม่ ๆ ในการพัฒนาเทคนิคการผลิตใหม่ ๆ เพื่อใช้ เป็นต้น) (Papaioannou, 2014)

ในทศวรรษ 1990 ได้นำแนวทางเสรีนิยมใหม่มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา จากมุมมองทางสังคม มองว่า ทรานส์แอตแลนติกติก (Transatlantic) ได้แก่ เมืองลอนดอน ตามด้วยโตเกียวและแฟรงก์เฟิร์ต ฮองกง เซี่ยงไฮ้ และสิงคโปร์ การเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมที่ดีต้องส่งเสริมการเติบโตของเศรษฐกิจโลก ดังนั้นการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 มีความแตกต่างจากศตวรรษที่ 20 อย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากได้พบทวนการเปลี่ยนแปลงนโยบายการพัฒนาของประเทศอุตสาหกรรมในทั่วโลก โดยให้ความสำคัญกับประเทศกำลังพัฒนาให้มีบทบาทในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจร่วมด้วย พร้อมทั้งมุ่งเน้นการพัฒนาแบบพหุนิยมเพิ่มขึ้น โดยการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาระหว่างประเทศในการแก้ปัญหาร่วมกัน ในศตวรรษที่ 21 เกิดปัญหาที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนา คือ การเกิดวิกฤตปี 2008 ของสหรัฐอเมริกาประสบกับวิกฤตหลายครั้ง เช่น การโจมตีการก่อการร้าย 11 กันยายน เรื่องอื้อฉาวขององค์กร Enron และ Anderson พายุเฮอริเคนแคทรีนา วิกฤตสินเชื่อซับไพรม์ (Subprime) และวิกฤตการณ์ทางการเงินเงินสินเชื่อและฟองสบู่สังหาริมทรัพย์ของอเมริกา และอังกฤษส่งผลเกิดวิกฤตทางการเงินและเศรษฐกิจที่ร้ายแรงกว่าครั้งใดนับตั้งแต่เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทางการเมืองในตะวันตก Coda สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มของศตวรรษที่ 21 ที่เกิดขึ้นหลังวิกฤต 2008 โดยสังเกตว่าการเพิ่มขึ้นของสังคมเกิดขึ้นใหม่ อยู่ได้นานกว่าวิกฤตและให้เหตุผลว่าการพัฒนาพหุนิยมยังคงดำเนินต่อไป (Nederveen Pieterse, 2012)

จะเห็นได้ว่าผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจของประเทศพัฒนาได้ส่งผลกระทบต่อประเทศกำลังพัฒนาอย่างเห็นได้ชัดไม่ว่าจะเป็นปัญหาสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ดังนั้นการพัฒนาในยุคศตวรรษที่ 21 เป้าหมายของการศึกษามุ่งเน้นไปที่ ความไม่เท่าเทียมกันทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองเกี่ยวกับประเทศกำลังพัฒนาได้ถูกจัดลำดับอยู่ในความสำคัญ ในปี 1984 สหประชาชาติ (UN) ได้จัดตั้งกลุ่มอิสระ จำนวน 22 คน มาจากประเทศสมาชิกทั้งประเทศกำลังพัฒนาและประเทศที่พัฒนาแล้วได้ระบุระยะยาวยุทธศาสตร์ด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับประชาคมระหว่างประเทศ รายงานของคณะกรรมการโลกว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา The World Commission on Environment and Development : WCED) เรื่อง อนาคตร่วมกันของเรา (entitled Our Common Future) ได้รับการพิจารณาอย่างกว้างขวางว่ามีเป็นกุญแจสำคัญในการนำการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาสู่การเมืองอย่างมั่นคงเวทีการคิด เพื่อการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของปัจจุบันโดยไม่กระทบต่อความสามารถของคนรุ่นอนาคตในการตอบสนองความต้องการของตนเอง (Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs) รายงานได้รับการแปลเป็นภาษาต่าง ๆ มากกว่า 24 ภาษา และคำจำกัดความของคำนี้ยังคงเป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายและมีการอ้างถึงมากที่สุด เป็นครั้งแรกที่คณะกรรมการได้พิจารณาเกี่ยวกับความกังวลด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากกระบวนการพัฒนาจากมุมมองทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง มากกว่าที่จะพิจารณาจากพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์เพียงอย่างเดียว คำแนะนำมุ่งเน้นไปที่การบูรณาการกลยุทธ์การพัฒนาและนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมและความร่วมมือระดับโลกเพื่อตอบสนองความกังวลด้านสิ่งแวดล้อมที่พึงพาอาศัยกันและโอกาสในการพัฒนาในภาคเหนือและภาคใต้ งานของคณะกรรมการได้ดำเนินการ

เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประชุมด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาของสหประชาชาติที่จะจัดขึ้นในอีกห้าปีต่อมา ‘Earth Summit’ ในเมือง Rio de Janeiro ประเทศบราซิล (Brazil) (Rogers et al., 2012)

ในปี 1992 เป็นการประชุมระดับนานาชาติที่ใหญ่ที่สุดเท่าที่เคยมีมา นอกจากนี้ยังเป็นครั้งแรกที่ผู้นำแห่งรัฐได้รวมตัวกันเพื่อพิจารณาสิ่งแวดล้อม ผู้นำแห่งรัฐหรือรัฐบาล 136 คนและผู้แทนกว่า 8,000 คนเข้าร่วม องค์กรนอกภาครัฐ (NGO) อีก 3,000 แห่งเข้าร่วมในเวทีคู่ขนาน จุดมุ่งหมายหลัก คือ การระบุหลักการของวาระการดำเนินการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในอนาคต ผลลัพธ์ที่สำคัญคือเอกสาร “วาระที่ 21” ซึ่งให้รายละเอียดประเด็นแนวทางในการบรรลุการพัฒนาที่ยั่งยืนภายในต้นศตวรรษที่ 21 การนำการพัฒนาที่ยั่งยืนไปสู่การปฏิบัตินั้นถือว่าเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของภาคส่วน กลุ่ม และองค์กรอย่างเต็มรูปแบบ ในธุรกิจและวิทยาศาสตร์ กลุ่มเยาวชนและคริสตจักรภายในชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น ตลอดจนหน่วยงานระหว่างประเทศตามที่เห็นในอนุสัญญาระหว่างประเทศที่สำคัญจำนวนหนึ่งได้ตกลงกันที่ Rio ซึ่งรวมถึงอนุสัญญาว่าด้วยความหลากหลายทางชีวภาพและกรอบอนุสัญญาว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเพื่อรับทราบปัญหาที่เพิ่มขึ้นของการใช้ระบบนิเวศอย่างยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เกิดจากมนุษย์ นับเป็นแง่มุมที่ดีเกี่ยวกับผลประโยชน์ร่วมกันในนามของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกและระหว่างคนรุ่นปัจจุบันและรุ่นอนาคตที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนสู่การปฏิบัติ 10 ปีต่อมาผู้นำแห่งรัฐ 104 คนมารวมตัวกันอีกครั้งเพื่อเข้าร่วมการประชุมสุดยอดโลกของสหประชาชาติว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน (WSSD) ในเมืองโจฮันเนสเบิร์ก ประเทศแอฟริกาใต้ จุดมุ่งหมาย คือ เพื่อฟื้นฟูในระดับการเมืองสูงสุด ความมุ่งมั่นระดับโลกในการเป็นหุ้นส่วนทางเหนือ-ใต้เพื่อบรรลุการพัฒนาที่ยั่งยืน ถูกเรียกว่าเป็น “การประชุมสุดยอดที่ครอบคลุมมากที่สุดจนถึงปัจจุบัน (by far the most inclusive summit to date)” สำหรับวิธีการโครงสร้างวาระที่ 21 ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 มิติทางสังคมและเศรษฐกิจ 8 บท ครอบคลุมความร่วมมือระหว่างประเทศ การต่อสู้กับความยากจน รูปแบบการบริโภค ประชากร สุขภาพ การตั้งถิ่นฐาน สิ่งแวดล้อมบูรณาการ และการตัดสินใจในการพัฒนา

ส่วนที่ 2 การอนุรักษ์และการจัดการทรัพยากรเพื่อการพัฒนา 20 บทเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมครอบคลุมถึงบรรยากาศ มหาสมุทร น้ำจืดและแหล่งน้ำ การจัดการทรัพยากรที่ดิน การตัดไม้ทำลายป่า การทำให้เป็นทะเลทราย สภาพแวดล้อมของภูเขา เกษตรกรรมแบบยั่งยืนและการพัฒนาชนบท ครอบคลุมถึงการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพและเทคโนโลยีชีวภาพของเสียที่เป็นพิษ อันตราย ของแข็ง และกัมมันตภาพรังสี

ส่วนที่ 3 การเสริมสร้างบทบาทของกลุ่มหลัก 10 บทที่กล่าวถึงบทบาทของสตรี เยาวชน และชนพื้นเมืองในการพัฒนาที่ยั่งยืน บทบาทขององค์กรพัฒนาเอกชน หน่วยงานท้องถิ่น สหภาพแรงงาน ธุรกิจ นักวิทยาศาสตร์ และเกษตรกร

ส่วนที่ 4 วิธีการดำเนินการ 8 บท สรรวจวิธีจ่ายเงินเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ความจำเป็นในการถ่ายทอดเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม บทบาทของการศึกษา การสร้างขีดความสามารถระหว่างประเทศ เครื่องมือทางกฎหมายระหว่างประเทศ และกระแสข้อมูล

โดยนำกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาร่วมประชุมอย่างเป็นทางการมากขึ้น การประชุม (In which more stakeholder groups were brought into formal meetings) รวมถึงการปรากฏตัวที่ใหญ่ขึ้นสำหรับธุรกิจและองค์กรพัฒนา (NGO) อีกมากมายจากประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งเป็นตัวแทนของประเด็นสิทธิมนุษยชน ความยุติธรรมทางสังคม และความรับผิดชอบทางธุรกิจ เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้เสนอแนวทางใหม่ในการจัดการกับการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับโลกและ “ความเข้าใจที่กระจายอำนาจมากขึ้นว่าการเปลี่ยนแปลงมาจากไหน (more decentralized understanding of where change comes from)” มีความเข้าใจใหม่เกี่ยวกับการพึ่งพาซึ่งกันและกันที่ซับซ้อนของการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ความท้าทายทางการเมืองที่ยากลำบากของการพัฒนาที่ยั่งยืน ความกังวลหลักในตอนต้นของศตวรรษที่ 21 คือ ความเสื่อมโทรมอย่างต่อเนื่องของระบบสิ่งแวดล้อมตั้งแต่เมือง Rio แต่ยังรวมถึงการคงอยู่ของความยากจนและหลักฐานของความเหลื่อมล้ำระดับโลกที่กว้างขึ้น (Rogers et al., 2012)

สำหรับการพัฒนาสังคมไปสู่ความยั่งยืนนั้นองค์การสหประชาชาติ ได้อธิบายความสัมพันธ์ของการพัฒนาที่ยั่งยืน 3 ประการ คือ

1. กำไร คือ การพัฒนาโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่มั่นคงซึ่งเอื้อต่ออุตสาหกรรมและลดการว่างงาน
2. ประชาชน คือ การขจัดความยากจน การอำนวยความสะดวกด้านสุขภาพและการศึกษาของมนุษย์
3. โลก (Planet) คือ การปกป้องสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายของสหประชาชาติได้นำเสนอใน เวทีการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change Conferences) ในปารีสในปี 2015 โครงการ UN Global Compact ที่รวมกิจกรรมความรับผิดชอบต่อองค์กรที่ใหญ่ที่สุดในโลก 8 เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษของสหประชาชาติ เช่นเดียวกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (“Sustainable Development Goals: SDGs 2030” 2018) ซึ่งตกลงกันในปี 2018 ทั้งหมดแสดงให้เห็นถึงความสำคัญที่เพิ่มขึ้นของความจำเป็นในการตอบสนองอย่างรับผิดชอบต่อรัฐบาล สังคมและธุรกิจในทุกด้านของการดำรงอยู่ของโลก ภาพรวมของการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ได้แก่ การบรรเทาความยากจนและความหิวโหย การปรับปรุงสุขภาพ การศึกษาและความเป็นอยู่ที่ดี การกดขี่ทางเพศและความไม่เท่าเทียมกันอื่น ๆ ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ การเข้าถึงน้ำสะอาด การสุขภาพพลานามัย พลังงานหมุนเวียนที่ราคาไม่แพง การบำรุงรักษาและการพัฒนาเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน มาตรการเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบ อนุรักษ์และใช้มหาสมุทร ทะเล และทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนและจัดการกับความเสื่อมโทรมของที่ดิน และการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ แนวทางในการส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ยั่งยืน นวัตกรรม และโครงสร้างพื้นฐานที่ยืดหยุ่น กลยุทธ์ในการสร้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจตามแนวทางการบริโภคและการผลิตที่รับผิดชอบต่อสังคม จดมุ่งหมายทั่วไปในการส่งเสริมสังคมที่ยุติธรรม สงบสุข และครอบคลุม และฟื้นฟูความร่วมมือระดับโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (United Nations Sustainable Development) เป้าหมายปี 2018 โดยสรุปการกำหนดเป้าหมายที่ 5P (ผู้คน โลก ความเจริญรุ่งเรือง (แต่เดิมคือกำไร) สันติภาพและความร่วมมือ Targeting the 5Ps (People, Planet, Prosperity Peace and Partnership) ต้องการบรรลุการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ใน ค.ศ. 2030

เพื่อระบุประเด็นความรับผิดชอบหลักที่ส่งผลกระทบต่อขอบเขตและระดับของการดำเนินชีวิตทั้งหมดบนโลกแห่งนี้ (Abdulai et al., 2020)

ภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่กับการพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21

การจัดการภาควิชาสาธารณะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 มาทดแทนหรือมาลดผลกระทบการจัดการภาควิชาสาธารณะแนวใหม่ 1980-1990 การจัดการสาธารณะแนวใหม่ (New Public management : NPM) มีลักษณะการบริหารแบบธุรกิจ และรูปแบบการปกครองเปลี่ยนจากลำดับชั้นไปสู่เป็นแบบธุรกิจ จึงพยายามแสวงหาภาวะผู้นำที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจ แต่การเกิดขึ้นของการจัดการภาควิชาสาธารณะ (New Public Governance : NPG) มุ่งให้รัฐดำเนินการแบบเครือข่าย มองความสัมพันธ์เชิงความร่วมมือระหว่างองค์กรไม่แสวงหากำไร หรือ การค้าที่ให้บริการสาธารณะจะทำให้เกิดผลลัพธ์ต่อภาคส่วน โดยผ่านความร่วมมือในการจัดสรรผลประโยชน์การแลกเปลี่ยนข้อมูล การแบ่งปันทรัพยากร คำว่า “การทำงานร่วมกัน” มีการกำกับดูแลสาธารณะแนวใหม่ 2 ประการ ได้แก่ 1. การทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรระหว่างผู้ให้ทุนและผู้ให้บริการ (องค์กรไม่แสวงหากำไร) 2. ความร่วมมือและความสัมพันธ์กันแบบประสานงานหรือความสัมพันธ์อื่น ๆ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาความซับซ้อน (Vinokur-Kaplan, 2017)

การจัดการภาควิชาสาธารณะ (New Public Governance : NPG) มุ่งเน้นการทำงานเพื่อตอบโจทย์สาธารณะ 4 ประการ **ประการแรก** การเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นเกี่ยวกับกฎของระบบราชการไปเป็นการมุ่งเน้นภายนอกที่ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของพลเมือง เส้นทางหลักในการบรรลุเป้าหมายนี้ ไม่ได้ใช้กลไกทางการตลาดเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการสร้างสรรค์วัฒนธรรมระดับมืออาชีพในด้านคุณภาพและการบริการ **ประการที่สอง** การเสริม (ไม่ใช่การทดแทน) บทบาทของระบอบประชาธิปไตยแบบตัวแทนด้วยสิ่งต่าง ๆ เน้นการปรึกษาหารือและการนำเสนอความคิดเห็นของประชาชนโดยตรง **ประการที่สาม** การจัดการทรัพยากรภายในรัฐบาล การปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัยขึ้น เพื่อส่งเสริมการบรรลุผลมากกว่าที่จะปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างถูกต้องเท่านั้น **ประการที่สี่** การให้บริการสาธารณะอย่างมืออาชีพ เพื่อให้ข้าราชการไม่เพียงแต่เป็นผู้เชี่ยวชาญในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของกิจกรรม แต่ยังเป็นผู้จัดการมืออาชีพที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของพลเมือง (Drechsler, 2009) จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership : NPL) ตามไปด้วย เพราะภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่นั้นมีความสำคัญทุกองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน ทำงานเป็นเครือข่าย มุ่งเน้นความร่วมมือ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ วางเป้าหมาย สร้างค่านิยมร่วมและพัฒนาความเป็นอยู่ดีของประชาชน ควบคู่กับการดูแลสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนภายใต้สังคมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Sindane, 2011)

ดังนั้นภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ต้องบุกเบิกพรหมแดนแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นเพื่อส่วนร่วม ผู้เขียนขอเสนอหลักการ POJAI เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership) กับการพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21 ดังนี้



ภาพประกอบที่ 1 หลักการ POJAI เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership)

P: Purposeful ความตั้งใจ คือ พฤติกรรมที่เกิดจากเหตุผลซึ่งมีความสัมพันธ์ทางด้านความคิดในเชิงบวก เจตนาที่ดีต่อการกระทำ และความเชื่อมั่นในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership) นับมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากความตั้งใจนับเป็นแรงบันดาลใจต่อการทำงาน สร้างการคิดบวก มองโลกในแง่ดี เพราะสิ่งเหล่านี้ช่วยให้ทำงานได้อย่างมีความสุข การเผชิญกับปัญหาก็จะสามารถก้าวข้ามไปได้ ขณะเดียวกันความตั้งใจยังนำไปสู่ความอดทนต่อคำพูด การกระทำ การดูหมิ่น และความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ฉะนั้นความตั้งใจนับเป็นพลังที่จะสรรสร้างภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership) ให้มีความพยายาม ไม่ท้อถอย กล้าเผชิญกับอุปสรรค ตลอดจนตั้งใจทำหน้าที่ให้เต็มความสามารถ

O: Output and Outcome คือ การสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับสังคม เช่น การพัฒนาส่วนสาธารณะกลางเมือง การสร้างพื้นที่สีเขียว การจัดพื้นที่ขายสินค้าและบริการชุมชน เป็นต้น การทำงานของผู้นำจำเป็นต้องให้ตอบสนองความต้องการของประชาชน เกิดประโยชน์ต่อส่วนร่วม การเป็นผู้นำต้องสร้างความตระหนักให้ผู้ตาม หรือ ประชาชนลุกขึ้นมาจัดการปัญหาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสังคม เรียกว่า Social Change ขณะเดียวกันต้องส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ตาม หรือ ประชาชนได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์ที่เกิดจากการร่วมกันแก้ไขปัญหาระหว่างกัน เรียกว่า Social Action จากการที่ผู้ตาม หรือ ประชาชนได้มีส่วนร่วม และได้ลงมือ และทำให้เกิดคุณค่าต่อส่วนรวม ทุกคนในสังคมได้รับประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน เรียกว่า Social Justice ดังนั้นภาวะผู้นำต้องสร้างพลังการเปลี่ยน (Social Change) ร่วมปฏิบัติการ (Social Action) เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมทางสังคม (Social Justice)

J: Justice ความยุติธรรม คือ การมองเห็นความเท่าเทียมของทุกคนในสังคม ไม่ต้องการให้สังคมเผชิญกับปัญหาการเอารัดเอาเปรียบ การกดขี่ผู้ที่ด้อยกว่า ดังนั้นบทบาทที่สำคัญของภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership) เพราะทำให้ผู้ตาม หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการดูแล เอาใจใส่อย่างเท่าเทียมกัน เช่น การกำหนดนโยบาย การจัดสินค้าและบริการสาธารณะให้ประชาชน ความเป็นผู้นำจำเป็นต้องคำนึงผลตอบแทนที่ทุกคนจะได้รับอย่างความเท่าเทียม เพื่อให้เกิดความยุติธรรมตามมา เมื่อผู้ตาม หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา แม้กระทั่งแม้กระทั่งประชาชนได้รับความยุติธรรมแล้วย่อมส่งผลต่อความรัก ความผูกพัน ความสามัคคี ร่วมแรง ร่วมใจในการทำงานเพื่อส่วนร่วม สิ่งทีภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ควรหลีกเลี่ยงคือ อคติ 4 ประการ

ประการแรก ฉันทาคติ คือ ความลำเอียงเพราะชอบพอ เพราะการขึ้นชอบบุคคลใดบุคคลหนึ่ง กลุ่มใดกลุ่ม ก็จะทำให้มีความคิดที่จะเอนเอียงเข้าข้าง และให้ค่าตอบแทนมากกว่าบุคคลอื่น หรือ กลุ่มอื่น

ประการที่สอง โทษาคติ คือ ความลำเอียงเพราะโกรธหรือชิงชัง เพราะไม่ชอบมีผลทำให้ผู้นำสาธารณะมีมุมมองในทางลบต่อบุคคลนั้น กลุ่มนั้น จนส่งผลต่อการทำงานหรือการจัดสินค้าและบริการสาธารณะได้ไม่ดีและไม่เกิดประสิทธิภาพต่อส่วนรวม

ประการที่สาม โมหาคติ คือ ความลำเอียงเพราะหลง หรือความลำเอียงเพราะความเขลา การเป็นผู้นำสาธารณะแนวใหม่ต้องไม่ลุ่มหลงจนทำให้การทำงานเพื่อส่วนร่วมมีปัญหา ความหลงทำให้เกิดความผิดพลาดทางปัญญา ไม่สามารถมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้น อาจส่งผลต่อการบริหารงานในอนาคตได้

ประการที่สี่ ภัยาคติ คือ ความลำเอียงเพราะกลัว โดยการเข้าข้างฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่ง ที่เกิดจากอำนาจ หรือ อิทธิพล ที่จะอาจจะส่งผลต่อตำแหน่ง หน้าที่การงานของตนเอง ความเป็นผู้นำจำเป็นต้องมีความกล้าหาญทางจริยธรรม ไม่เกรงกลัวอิทธิ หรือ อำนาจที่ไม่ชอบธรรม กล้าเผชิญกับความไม่ถูกต้องที่จะทำให้ส่วนรวมเกิดปัญหา

ดังนั้นการเป็นภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ต้องมีการวางตนให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ไม่เลือกปฏิบัติเข้าข้างกลุ่มใด กลุ่มหนึ่งเป็นการเฉพาะ เพราะการเป็นผู้นำสาธารณะต้องทำงานเพื่อส่วนรวมเป็นหลัก ยืนหยัดในความถูกต้องชอบธรรม มุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

A: Administration การบริหาร คือ เป็นศิลปะในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ การบริหารเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ขั้นตอนการทำงาน การระบุบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบการทำงาน และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ดังนั้นภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership) ต้องมีทักษะการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อ 1. ความประหยัด (Economy) การใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสมและมีความคุ้มค่าที่สุด 2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า 3. ประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ต้องมีความรู้ที่หลากหลาย สามารถแบ่งงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ทักษะ ความสามารถของผู้ตาม พร้อมทั้งวางรูปแบบการทำงาน ให้คำปรึกษาแนะนำผู้ตามอย่างกัลยาณมิตร เนื่องจากการทำงานจะประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับ 4 ประการ

คือ 1. การบริหารงาน 2. บริหารคน 3. บริหารเวลา 4. การบริหารเงิน มีรายละเอียดดังนี้ **ประการแรก** การบริหารงาน วางแผน จัดการระบบ เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานให้มีประสิทธิภาพ **ประการที่สอง** บริหารคน ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อเป็นการดึงศักยภาพของผู้ตามมามีส่วนร่วมในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ **ประการที่สาม** บริหารเวลา ต้องกำหนดวันเวลาที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ การจัดการเวลามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงาน **ประการที่สี่** บริหารเงิน การใช้เงินงบประมาณที่เกิดจากภาษีประชาชน ทำให้เกิดความคุ้มค่าต่อสาธารณะมากที่สุด

I: Impression การสร้างความประทับใจ คือ การสร้างให้ผู้พบเห็นรู้สึกประทับใจและอาจจะมิปฏิเสธหรือ ทำงานด้วย ทั้งนี้การสร้างประทับใจต่อผู้พบเห็นไม่จำเป็นต้องมีหน้าตาสวยหล่อเสมอไป แต่จำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีเสน่ห์ที่คอยดึงดูดใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น พร้อมทั้งมีกริยาอาการที่แสดงออกด้วยความเป็นมิตรภาพ สีหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์ที่ดี แต่งกายสุภาพเรียบร้อยถูกต้องตามกาลเทศะ ใช้วาจาคำพูดที่เหมาะสมให้เกียรติผู้อื่น การสื่อสารด้วยถ้อยคำที่สุภาพ กริยาอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น บุคลิกภาพเปรียบเสมือนภาพลักษณ์ กระทั่งส่งถึงจิตใจที่สื่อผ่านออกมาบนกริยา สายตา คำพูด ได้แก่ 1. การแต่งกาย ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญ ควรแต่งกายให้สะอาดเหมาะสมกับรูปร่างและบุคลิกภาพของตนเอง ให้มีความเหมาะสมกับสถานที่ 2. การจัดแต่งทรงผม ควรแต่งทรงผมให้เหมาะสมกับรูปร่างหน้าตา ควรเลือกทรงผม สีสผมให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพตนเอง 3. การแสดงออกทางสายตาและแววตา สายตาแววตาเป็นประตูหัวใจ แววตาเป็นการแสดงออกถึงความเป็นมิตร เสริมเสน่ห์แก่ผู้พบเห็น หากมีการสนทนาพูดคุยควรแสดงแววตาที่ให้เกิดความประทับใจกับผู้พูดคุยด้วยไม่หลบหรือหลีกเลี่ยงการปะทะสายตา การสบตาไม่ใช่การจับจ้องจนทำให้อีกฝ่ายรู้สึกถึงความไม่เป็นมิตร แต่ควรแสดงออกด้วยความรู้สึกเอาใจใส่ และปรารถนาในสิ่งที่จะสนทนาพูดคุยด้วย 4. การเดิน นั่ง และยืน เป็นบุคลิกที่แสดงออกผ่านกริยาอาการ ควรนั่งให้เหมาะสมกับสถานที่ ไม่ไขว่ไขว่ไขว่ หรือ นั่งเก้าอี้สูงกว่าผู้อาวุโส ซึ่งเป็นการแสดงออกที่ไม่เหมาะสม การยืนไม่ควรยืนค้ำหัวผู้ใหญ่ ผู้อาวุโส การเดินหากมีผู้ใหญ่ควรโค้งตัวเพื่อเป็นการให้เกียรติ หรือ เป็นการแสดงความเคารพอ่อนน้อมผู้ที่มีอาวุโส 5. การใช้คำพูดและน้ำเสียง การแสดงออกคำพูดควรให้เหมาะสมกับกาลเทศะ หากมีการไปประชุมสัมมนาร่วมกับผู้บริหาร หรือ ผู้รู้ ควรนั่งฟังข้อมูลให้ครบถ้วน หากมีประเด็นการแลกเปลี่ยนควรพูดด้วยน้ำเสียงที่เป็นมิตรให้เกียรติผู้เข้าร่วมประชุม ไม่แสดงการอวดรู้ หรือ แสดงความเก่งจนทำให้คนอื่นรู้สึกอึดอัดไม่ใหเกียรติ หรือ เป็นบุคคลที่ก้าวร้าว เช่น พูดดูหมิ่น ดูถูก เหน็บแนม ซึ่งเป็นบุคลิกที่จะทำให้ผู้พบเห็นไม่อยากจะสนทนาพูดคุยได้ด้วย (อุทิศ ทาหอม และ สุจิตรา ยางนอก, 2562)

ดังนั้นภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership) จำเป็นต้องสร้างความประทับใจต่อผู้ตาม หรือ ผู้ได้บังคับบัญชา เพราะความประทับใจนำไปสู่ความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อผู้นำก็จะทำให้เกิดความร่วมมือของการทำงานต่อสาธารณะ ภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ต้องอาศัยหลักการ 4 ประการ คือ ใจเย็น เห็นชอบ ตอบรับ สนับสนุน ดังนี้

1. ใจเย็น ภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีความใจเย็น มีจิตใจหนักแน่นไม่โมโหง่าย อดทนต่อสิ่งยั่วยุ หรือ แรงกดดัน การทำงานไม่ต้องตามความต้องการ เช่น คำคำ คำดูหมิ่น การตำหนิ ปัญหาการทำงานของ ผู้ตาม เป็นต้น การเป็นคนใจเย็นมักทำให้ปัญหาต่าง ๆ ดีขึ้น เนื่องจากคนในเย็นจะทำให้มีสติ ค่อย ๆ คิดแก้ปัญหาอย่างมีขั้นตอน สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างละเอียดรอบคอบ ผู้นำที่ใจเย็นมักจะมีสติ ปัญญาตลอดจนสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี สิ่งเหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญทำให้เกิดปัญญาอีกด้วย

2. เห็นชอบ เมื่อเห็นผู้ตาม หรือ ประชาชนทำงานที่เกิดประโยชน์ และความคุ้มค่าต่อส่วนรวม ผู้นำต้องกล่าวให้กำลังใจ ชื่นชอบต่อสาธารณะ เพื่อให้ผู้ตาม หรือ ประชาชนได้มีแรงบันดาลใจและมีความรู้สึกว่าการที่ตนเองทำเกิดประโยชน์ต่อสังคม

3. ตอบรับ ผู้นำสาธารณะ เมื่อมีผู้ตามหรือประชาชนเสนอโครงการ กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อ ส่วนร่วมจำเป็นต้องตอบรับ ไม่ควรเพิกเฉยหรือไม่สนใจ เพราะจะทำให้ผู้ตามหรือประชาชนมองว่าการ โครงการ กิจกรรมที่ทำนั้นไม่เกิดประโยชน์ อาจส่งผลกระทบต่อความรู้สึกไม่ดีต่อผู้นำอีกด้วย

4. สนับสนุน เมื่อมีโครงการ กิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม ผู้นำต้องให้การสนับสนุนทั้งในด้าน ต่าง ๆ เช่น ความรู้ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เป็นต้น เพื่อเป็นทำให้ผู้ตามหรือประชาชนเห็นว่า ผู้นำให้ความสำคัญโครงการ กิจกรรมที่เกิดคุณค่าต่อสังคม

บทสรุป

สถานการณ์และบริบทของโลกและประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้การพัฒนาทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีการกำหนดกรอบแนวคิดและเครื่องมือชุดใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเศรษฐกิจ และสังคมที่กำลังจะเกิดขึ้นจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวางที่สามารถนำพาสังคมไปสู่ ผลสำเร็จได้ ผู้นำสาธารณะแนวใหม่ถูกเสนอเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการพัฒนาสังคม เนื่องจากเป็นบุคคล ทำงานเพื่อส่วนร่วม ได้แก่ ผู้มีส่วนในการกำหนดนโยบายทางการเมือง เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี นักการเมือง ข้าราชการ ตลอดจนผู้ที่ทำงานองค์กรสาธารณะทั้งภาครัฐและภาคเอกชนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก มุ่งเน้นการสร้างผลผลิตภาพเพื่อส่วนรวมให้รับประโยชน์ หลังจากได้มีการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management : NPM) ที่ได้นำแนวคิดทางธุรกิจมาใช้ในการจัดการภาครัฐ โดยมุ่งเน้น การสร้างความพึงพอใจของประชาชน มองประชาชนเป็นลูกค้า หน่วยงานภาครัฐต้องสร้างตัวชี้วัดเพื่อ การเปลี่ยนแปลง การบริหารงานภาครัฐจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงาน จึงได้แสวงหาผู้นำ สาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership) เพื่อมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ตอบสนองทิศทาง การพัฒนาประเทศ ภาครัฐจึงพยายามพัฒนาภาวะผู้นำสาธารณะที่เข้มแข็ง มีทักษะการแก้ปัญหาอย่างรอบ ด้าน มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งจะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม การทำงาน ของผู้นำจะประสบผลสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องมีภาวะผู้ตามที่ดี มีศักยภาพ คอยสนับสนุน ทำงานตอบสนอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21 นั้น ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการเติบโตทางเศรษฐกิจ เท่านั้น แต่ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมของสังคมด้วย

พร้อมทั้งการพัฒนาที่ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง พร้อมทั้งใช้การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นกุญแจสำคัญต่อการพัฒนาสังคมให้เกิดความสุข นอกจากนี้การจัดการภาคีสาธารณะ (New Public Governance : NPG) เข้ามาแทนที่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management : NPM) บทบาทภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่จึงต้องทำงานแบบเครือข่าย สร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ส่งเสริมให้ประชาชนเป็นพลเมือง เน้นการปรึกษาหารือและการนำเสนอความคิดเห็นของประชาชนโดยตรง การให้บริการสาธารณะอย่างมืออาชีพ ผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership) นั้นจึงมีความสำคัญในทุกองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน ทำงานเป็นเครือข่าย มุ่งเน้นความร่วมมือ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ วางเป้าหมาย สร้างค่านิยมร่วม และพัฒนาความเป็นอยู่ดีของประชาชน ควบคู่กับการดูแลสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนภายใต้สังคมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาบนหลักการ POJAI เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership) กับการพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ 1. P: Purposeful ความตั้งใจ 2. O: Output Outcome ทำงานให้เกิดผลผลิต และผลลัพธ์ต่อส่วนรวม 3. J: Justice ความยุติธรรมทุกภาคส่วน 4. A: Administration บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ 5. I: Impression สร้างความประทับใจต่อผู้ตามหรือประชาชน ดังนั้นภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่นี้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาสังคมให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

แนวทางการนำไปใช้

สำหรับแนวทางการการนำบทความวิชาการนี้ไปประยุกต์ใช้ด้านการพัฒนาสังคมนั้น ผู้เขียนได้นำเสนอหลักการ POJAI เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership) ในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

P: Purposeful คือ ผู้นำสาธารณะแนวใหม่ต้องมีความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตลอดจนมีทัศนคติในทางบวก มีแรงบันดาลใจต่อการทำงาน ตลอดจนการมีความอดทนอดกลั้นความอดทนอดกลั้นต่ออุปสรรคที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

O: Output Outcome ผู้นำสาธารณะแนวใหม่ต้องมีทักษะการทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม สนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนลุกขึ้นมาจัดการปัญหาด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความตระหนักในคุณและความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาสังคม ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างพลเมืองแห่งการตื่นรู้ เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างสิทธิความเท่าเทียมของสังคม

J: Justice ผู้นำสาธารณะแนวใหม่ต้องมีทักษะการสร้างความเป็นธรรมทางสังคม ให้เกียรติ เคารพ ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มองเห็นทุกคนอย่างเท่าเทียม ขณะเดียวกันควรหลีกเลี่ยง อคติ 4 คือ ฐานคติ ความคิด การกระทำที่ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียมกันของสังคม ได้แก่ 1.ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ 2. โทษาคติ ลำเอียง เพราะชัง 3. โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลง พลาดผิดเพราะเขลา 4. ภัยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว

A: Administration ผู้นำสาธารณะแนวใหม่ต้องมีทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ รู้จักการจัดการคน จัดการงาน จัดการเวลา และจัดการเงินให้เหมาะสมกับการทำงาน เพราะหากดำเนินการอย่างสมดุลได้จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

I: Impression ผู้นำสาธารณะแนวใหม่ต้องมีบุคลิกที่สร้างความประทับใจ เช่น หน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์ที่ดี แต่งกายสุภาพเรียบร้อยถูกต้องตามกาลเทศะ ใช้วาจาคำพูดที่เหมาะสม ให้เกียรติผู้อื่น การสื่อสารด้วยถ้อยคำที่สุภาพ กิริยาอ่อนน้อมถ่อมตน บุคลิกภาพเปรียบเสมือนภาพลักษณ์ กระจกที่ส่องถึงจิตใจที่สื่อผ่านออกมาบนกิริยา สายตา คำพูด ภาวะผู้นำสาธารณะแนวใหม่ (New Public Leadership) จำเป็นต้องสร้างความประทับใจต่อผู้ตาม หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะความประทับใจนำไปสู่ความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อผู้นำก็จะทำให้เกิดความร่วมมือของการทำงานต่อสาธารณะ

ข้อเสนอแนะต่อยอดองค์ความรู้จากบทความ

ผู้อ่านควรนำบทความวิชาการนี้ไปใช้ประโยชน์ในนำไปสู่การทำวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางสังคม ภาวะผู้นำทางการเมือง ได้แก่ 1. บทบาทภาวะผู้นำทางสังคมกับการพัฒนาสังคมไทย 2. ภาวะผู้นำทางการเมืองกับการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ 3. บทบาทของผู้นำกับการแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคม เป็นต้น ทั้ง 3 ประการ ผู้อ่านสามารถไปสู่การศึกษา การวิจัย การเขียนตำรา หนังสือ เพื่อเผยแพร่สู่สังคมต่อไป

เอกสารอ้างอิง (References)

- ปิยะพงษ์ ทองดี. (2561). ภาวะผู้นำขององค์การสมัยใหม่. *วารสารร่วมพฤษ มหาวทยาลยเกริก*. 36(1), 67-87.
- พระมหาวรพงศ กุศลชโย และธิติวฒิ หนันมี. (2561). ภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรยุค 4.0. *วารสารสมา ศษย์เกา มหาวทยาลยมหาจุฬาลงกรณราชวทยาลย*, 6(1), 1-13.
- รักเกียรติ หงษ์ทอง และ ธนพงษ์ อุดมทรัพย์. (2559). ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในบริบทการนำการ เปลี่ยนแปลง. *วารสารมนุษยสังคมปริทัศน์*. 18(2), 73-87.
- วรวรรษ เทียมสุวรรณ วัชรพล วิบูลยศรีน ศิริจัน ผลพันธิน และเหม ทองชัย. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ศตวรรษที่ 21. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวทยาลยสวนดุสิต*. 15(2), 219-231.
- ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา คมสันต์ ธีระพีช และวิชุดา จันทรเวโรจน์. (2564). บทบาทของผู้นำยุคใหม่ ที่มีผลต่อการจัดการองค์การบนฐานวิถีชีวิตใหม่. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*. 23(2), 257-266.
- อุทิศ ทาหอม และ สุจิตรา ยางนอก. (2562). แนวทางการพัฒนาเพิ่มทักษะองค์ความรู้สู่การเป็นนักพัฒนา อัจฉริยะ (Smart Developer) ของนักศึกษาสาขาวิชาการพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวทยาลยราชภัฏบุรีรัมย์. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวทยาลยราชภัฏบุรีรัมย์*. 14(2), 85-98.
- Abdulai, D., Knauf, O., & O’Riordan, L. (2020). Achieving sustainable development goals 2030 in Africa: A critical review of the sustainability of western approaches. *The Future of the UN Sustainable Development Goals*. 3-44. https://doi.org/10.1007/978-3-030-21154-7_1
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., & Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of behavioural and applied management*. 7(3), 304-319. <https://doi.org/10.21818/001c.16673>
- Blanchard, K., Hersey, P., & Dewey, J. (2001). *Managing of Organisational Behaviour, Leading Human Resources*. 8. Aufl. Upper Saddle River, NJ.
- Brookes, S., & Grint, K. (2010). A New Public Leadership challenge?. In *The New Public Leadership challenge*; (pp. 1-15). Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230277953_1
- Bureau for the Senior Civil Service Ministry of the Interior and Kingdom Relations. (2017). *Vision of Public Leadership the Netherlands Senior Civil Service*. Victoria University of Wellington,
- Buss, T. F., Morse, R. S., & Kinghorn, C. M. (Eds.). (2007). *Transforming public leadership for the 21st century*. ME Sharpe. <https://cplg.sog.unc.edu/publication/transforming-public-leadership-for-the-21st-century/>

- ÇETIN, S. (2012). Leadership in public sector: A brief appraisal. *Dumlupinar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (32). <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/is-sue/4774/65749>
- Drechsler, W. (2009). The rise and demise of the New Public Management: *Lessons and opportunities for South East Europe*. Admin., 7, 7. <https://core.ac.uk/download/pdf/280492347.pdf>
- Eppel, E. Hodder, P and Karacaoglu, G. (2019). *New Zealand Public Sector Leadership in the 21st Century: Challenges and Opportunities*. Wellington, <https://cdi.mecon.gov.ar/bases/docelec/oecd/4201121.pdf>
- Kelley, R. E. (2008). Rethinking followership. *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*. 5-16. <https://www.amazon.com/Art-Followership-Followers-Leaders-Organizations/dp/0787996653>
- Klatt, M. H. B. (2001). *THE ENCYCLOPEDIA OF LEADERSHIP A PRACTICAL GUIDE TO POPULAR LEADERSHIP THEORIES AND TECHNIQUES/Murray Hiebert & Bruce Klatt/2001 McGraw-Hill. 2001 McGraw-Hill*. <https://www.amazon.com/Encyclopedia-Leadership-Practical-Theories-Techniques/dp/0071363084>
- Murphy, S. E., & Riggio, R. E. (2003). Introduction to the future of leadership development. *In The future of leadership development* (pp. 27-34). Psychology Press.
- Rogers, P. P., Jalal, K. F., & Boyd, J. A. (2012). *An introduction to sustainable development*. Routledge. <https://www.amazon.com/Introduction-Sustainable-Development-Routledge-Perspectives/dp/0415590736>
- Sindane, A. M. (2011). Values and ethics enter the real world: a framework for public leadership and governance. *Koers: Bulletin for Christian Scholarship= Koers: Bulletin vir Christelike Wetenskap*. 76(4), 751-769. <https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC126369>
- Skog, D. A., Wimelius, H., & Sandberg, J. (2018). Digital disruption. *Business & Information Systems Engineering*. 60(5), 431-437. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-018-0550-4>
- Vinokur-Kaplan, D. (2017). New Public Governance, Social Services, and the Potential of Co-Located Nonprofit Centers for Improved Collaborations. *In Nonprofit Policy Forum*. 8(4), 445-464 <https://doi.org/10.1515/npf-2017-0040>
- Wankhade, P., & Brinkman, J. (2007). New public management and leadership: Whether there is any contingent relationship between leadership style and performance status: Evidence from an English National Health Service (NHS) Trust. *The Third Transatlantic Dialogue*. May.