บทที่ 4

ภาวะผู้นำขององค์การสมัยใหม่

Leadership of Modern Organization

ปิยะพงษ์ ทองดี
Piyaphong Thongdi

บทที่ 4

ภาวะผู้นำขององค์การสมัยใหม่[1]

Leadership of Modern Organization

ปิยะพงษ์ ทองดี[2]
Piyaphong Thongdi

บทคัดย่อ

ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้ข้อมูลข่าวสารไหลเวียนอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ มีความซับซ้อนขึ้น ทุกองค์การจึงต้องหาทางปรับเปลี่ยนตนเอง และพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพรวมไปถึงการมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำมากขึ้น เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวเพื่อความอยู่รอดพร้อมกับรักษาประสิทธิผลองค์การที่ดี ทฤษฎีภาวะผู้นำมีหลายทฤษฎี สามารถแบ่งได้ 5 กลุ่ม คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมนิยม ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านทวิปฏิสัมพันธ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งแต่ละทฤษฎีต่างมีจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำทฤษฎีภาวะผู้นำมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย โดยทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่เป็นไปในเชิงภาวะผู้นำของผู้นำมากกว่าที่จะเป็นทฤษฎีในเชิงภาวะผู้นำขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ หากองค์การมีคนที่มีภาวะผู้นำจำนวนมากก็ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การที่สูงขึ้น

[1] บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของศาลยุติธรรม หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

[2] นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาตรดุษฎีบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก ที่อยู่ 91/86 ถนนสุวินทวงศ์ แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี 10510 โทรฯ : 065 5171172 email : archcrusader@hotmail.com

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ; ภาวะผู้นำขององค์การสมัยใหม่; ประสิทธิผลองค์การ

Abstract

The advancement of modern technology resulted in the rapid flow of information and more complex environment. The organization, therefore, needed to adjust and develop their personnel to have leadership competencies, diversify and be flexible to sustain the organizational effectiveness. The leadership theories consist of five groups, these are Trait Leadership Theories; Behavioral Leadership Theories; Interactive Leadership Theories; Situational Leadership Theories; and Inspirational-Motivation Leadership Theories. Each theory has both distinctive and weak points. As a result, the leadership theories have been changed and developed as time passed by. The majority of the leadership theories emphasized more on the leadership of the leaders than on the leadership of the organization. Leadership factors influence toward the organizational effectiveness. The organization with lots of personnel possessed with leadership competencies would increase the organizational effectiveness.

Keywords : Leadership; Leadership of Modern Organization; organizational effectiveness

บทนำ

ภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารองค์การได้มีประสิทธิผลมากขึ้น จึงทำให้มีผู้สนใจศึกษาแนวคิดนี้จำนวนมาก งานวิจัยต่างๆ มักนำปัจจัยด้านภาวะผู้นำไปใช้วัดประสิทธิผลองค์การเพื่อพิสูจน์สมมติฐานอยู่เสมอ เราอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำที่ดีคือ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล หรือทำให้ประสิทธิผลองค์การสูงขึ้น สภาพการเป็นผู้นำและผู้ตามเป็นบทบาทพื้นฐานในสังคมมนุษย์ที่สลับสับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ตลอดเวลา บุคคลที่เป็นผู้นำล้วนเคยเป็นผู้ตามมาก่อน แม้องค์การจะมีผู้นำที่ดีแต่ความสำเร็จขององค์การไม่อาจเกิดขึ้นได้ หากขาดผู้ตามที่

มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างๆ ผู้นำและผู้ตามทุกคนมีความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและองค์การ ผู้ตามมีบทบาทช่วยอำนวยความสะดวกและสนับสนุนผู้นำในการปฏิบัติงาน องค์การที่ดีจึงต้องมีทั้งผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล ผู้ตามเป็นคนส่วนใหญ่ในองค์การเมื่อเทียบกับผู้นำที่เป็นเพียงคนส่วนน้อย แต่ผลการศึกษาเชิงวิชาการกลับให้น้ำหนักประสิทธิผลองค์การอยู่กับผู้นำมากกว่าผู้ตาม เพราะมีพื้นฐานความคิดที่สืบทอดกันมาว่า ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นอิทธิพลสำคัญต่อประสิทธิผลองค์การ แต่ในยุคสมัยใหม่ที่ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงควรต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดด้านภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปว่า ภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องของผู้นำแต่เป็นเรื่องของทุกคนในองค์การ ผู้นำและผู้ตามที่ดีควรมีบทบาทเชิงรุกในทางสร้างสรรค์ สามารถบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเองและเกิดผลในทางที่ดีขึ้น ซึ่งสิ่งนี้เป็นบทบาทและคุณลักษณะของคนที่มีภาวะผู้นำ ผู้บริหารควรพัฒนาให้ผู้ตามมีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่บทบาทที่ต้องแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในอนาคตเพื่อความอยู่รอดและการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีคำนิยามที่หลากหลาย แต่มีองค์ประกอบพื้นฐานเหมือนกัน (Northouse, 2012) ดังนี้

1) เป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

2) เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพล (Influence) ภาวะผู้นำจะไม่เกิดขึ้นหากผู้นำไม่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม

3) เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (Group Context) การนำตนเอง (Lead Themselves) ไม่ใช่การนำผู้อื่นจึงไม่ถือเป็นภาวะผู้นำ

4) เป็นไปเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) โดยผู้นำมีหน้าที่การนำหรือกำกับดูแลสมาชิกให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นชุดความคิดหรือมโนทัศน์ (Concepts) ที่มีการพัฒนาไปตามยุคสมัย สามารถแบ่งกลุ่มได้ดังนี้

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (Trait) เน้นการหาคุณลักษณะของผู้นำเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ (Robbins, 2005: 333) ตลอดจนหาความแตกต่าง

ด้านคุณสมบัติระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (Stoner, Freeman and Gilbert, 1996 : 471-472) แนวคิดนี้เริ่มขึ้นในปี 1930 - 1940 ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดมหาบุรุษ (Great man Theory) ของกรีกโบราณที่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งวิเศษเหนือผู้อื่นติดตัวมาแต่กำเนิด

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมนิยม (Behavior) แนวทางนี้เริ่มประมาณปี 1940 - 1960 โดยจำแนกประเภทผู้นำจากพฤติกรรมที่แสดงออก การศึกษาตามแนวทางนี้มีหลายทฤษฎี เช่น Leadership Functions, Leadership Styles, The Ohio State Studies, University of Michigan Studies, The Managerial Grid

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านทวิปฏิสัมพันธ์ (Interactive) เน้นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้ตามแต่ละคนมีการรับรู้และตีความคุณลักษณะของผู้นำไม่เหมือนกัน และต่างมีอิทธิพลต่อกันผ่านพฤติกรรมที่แต่ละฝ่ายแสดงออก เช่น ลักษณะความมั่นใจในตนเองของผู้นำ ผู้ตามบางคนอาจมองว่าผู้นำมีความเชื่อมั่นสูง ขณะที่บางคนอาจมองว่าผู้นำดื้อรั้นไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาต่อยอดมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมนิยม

4) ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านสถานการณ์ (Contingency) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของภาวะผู้นำกับสถานการณ์ แบบของภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันตามสถานการณ์ ลักษณะผู้นำในแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน การเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดต้องพิจารณาตามความเหมาะสมของสถานการณ์ หากภาวะผู้นำกับสถานการณ์เข้ากันได้อย่างเหมาะสมก็ถือว่า เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ภาวะผู้นำในทฤษฎีนี้มีความเป็นพลวัตปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ การศึกษาแนวทางนี้มีหลายทฤษฎี เช่น Hersey and Blanchard’s Situational Leadership Model, The Fiedler Model, Path-goal Model, Leader Participation Model

5) ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ซึ่งอธิบายว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ตามผ่านการใช้ภาษา ความคิด และพฤติกรรมที่โดดเด่น ทฤษฎีนี้เป็นรากฐานสำคัญในการศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบัน โดยนำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ ด้านพฤติกรรมนิยม ด้านทวิปฏิสัมพันธ์ และด้านสถานการณ์มาบูรณาการเข้าด้วยกัน ตัวแบบที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำเชิงบารมี

(Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) (Robbins, 2005 : 363-368) และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

ภาวการณ์นำสมัยใหม่

ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่มีมุมมองว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของผู้นำหรือคนที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร แต่มีบางทฤษฎีที่กล่าวถึงภาวะผู้นำในบริบทที่กว้างออกไป Belasco and Stayer (1993: 16-17) นำเสนอทฤษฎีควายบิน (Theory of Buffalo Fly) ที่มีการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานในแบบเก่าว่า มีลักษณะคล้ายกับฝูงควาย (Head of Buffalo) ที่มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี และทำตามหัวหน้าฝูงโดยการยืนล้อมหัวหน้าฝูงเพื่อรอคำสั่ง เมื่อหัวหน้าฝูงไม่อยู่พวกสัตว์เหล่านี้จะทำอะไรไม่ถูก เปรียบเหมือนกับการใช้อำนาจในแนวดิ่งที่การตัดสินใจหลักอยู่กับผู้นำโดยผู้ตามไม่สามารถตัดสินใจได้เอง ต้องรอคำสั่งจากผู้นำก่อน Belasco and Stayer เสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบใหม่ (The New Leadership Concept) ว่าผู้นำมีภารกิจในการปรับปรุงประสิทธิผลองค์การพร้อม กับการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม 4 ประการ ดังนี้

1) ผู้นำต้องโอนความเป็นเจ้าของให้แก่ผู้ตาม (Transfer Ownership) หรือโอนความรับผิดชอบให้แก่ผู้ตาม สร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตามโดยการฝึกอบรม ให้ความรู้ รวมทั้งปลูกฝังทักษะความเป็นผู้นำและประสิทธิภาพในการสั่งการให้แก่ผู้ตาม แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำหรือผู้นำไม่อยู่ปฏิบัติหน้าที่ งานขององค์การสามารถขับเคลื่อนไปได้

2) ผู้นำต้องสร้างสิ่งแวดล้อม (Create Environment) ที่สะท้อนถึงการเป็นเจ้าของสำหรับผู้รับผิดชอบงานแต่ละคน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานในขอบเขตความรับผิดชอบของเขาโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว ผู้นำมีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำโดยปล่อยให้ผู้ตามหาวิธีแก้ไขปัญหาด้วยตนเองบ้าง และควรมีมาตรการป้องกันแก้ไขข้อผิดพลาดไว้ล่วงหน้า ทั้งจะต้องพยายามนำเอาจุดเด่นของผู้ตามแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้ตาม

3) ผู้นำต้องเป็นผู้ฝึกสอนผู้ตามในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น (Coach the Development of Personal Capability) โดยการแนะนำให้ผู้ตาม

สามารถปฏิบัติงานได้เอง และกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

4) ผู้นำต้องเรียนรู้อย่างรวดเร็วและส่งเสริมให้ผู้ตามเรียนรู้อย่างรวดเร็ว (Learn Faster) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคสมัยใหม่ทำให้บุคลากรทุกคนต้องมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อรักษาประสิทธิผลขององค์การ

แนวคิดของ Olson (1991) สัมพันธ์กับแนวคิดของ Belasco and Stayer ที่เปรียบเทียบการอยู่ร่วมกันของมนุษย์กับห่านป่า เมื่อห่านป่าบินระยะทางไกลมันเรียนรู้ว่า การบินเป็นรูปตัว V จะทำให้ห่านตัวหลังเหนื่อยน้อยลง วิธีนี้ทำให้พวกมันทั้งฝูงสามารถเพิ่มระยะทางในการบินได้ไกลขึ้นถึง 71% Olson เสนอบทเรียนที่ได้จากห่านป่า (Lessons From Geese) ดังนี้

บทเรียนที่ 1 เมื่อห่านป่าตัวใดแตกฝูงออกจากรูปตัววี มันจะรู้สึกถึงแรงปะทะของการบินเดี่ยว แล้วจะรีบบินกลับเข้าฝูงทันทีเพื่อให้ได้ประโยชน์จากพลังของห่านป่าตัวที่บินนำหน้า เปรียบเหมือนกับการที่คนเรามีเป้าหมายเดียวกันจะสามารถไปได้ถึงเป้าหมายเร็วขึ้น เพราะเดินทางด้วยพลังขับเคลื่อนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

บทเรียนที่ 2 เมื่อห่านป่าตัวที่อยู่ด้านหน้าซึ่งต้องรับแรงต้านสูงสุดมีอาการเหนื่อยล้า มันจะบินสลับไปอยู่ด้านท้ายสุดเพื่อออกแรงน้อยที่สุด แล้วตัวอื่นจะบินสลับขึ้นมานำหน้าฝูง เปรียบเหมือนกับการที่คนเรามีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน เราจะยอมรับและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

บทเรียนที่ 3 การบินสลับตำแหน่งมาอยู่ด้านหน้าเป็นการกระจายภาวะผู้นำและร่วมกันรับผิดชอบในการเดินทางไปสู่ความสำเร็จ เปรียบเหมือนกับการที่คนเราต้องพึ่งพาอาศัยกันทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทรัพยากรต่างๆ

บทเรียนที่ 4 เมื่อห่านป่าตัวใดป่วย บาดเจ็บหรือถูกยิง จะมีห่านป่าบางตัวออกจากฝูงมาให้ความช่วยเหลือและคอยป้องกันภัยให้ มันจะอยู่ด้วยกันจนกว่าจะหายหรือตายจากกัน เมื่อหายดีแล้วพวกมันจะบินกลับเข้าฝูง ในขณะที่บินนั้นห่านป่าตัวหลังจะส่งเสียงให้กำลังใจตัวที่บินนำหน้า เปรียบเหมือนกับการทำงานเป็นทีมที่มีการชมเชยและให้กำลังใจกันอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้ทีมมีความสามัคคีและมีพลังในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย

บทเรียนที่ 5 หากเรามีความเอื้ออาทรกัน มีความสามัคคีกันเช่นห่านป่า เราจะอยู่เคียงข้างกันในยามลำบาก และในยามที่เราแข็งแรง

บทเรียนข้างต้นเป็นข้อเสนอแนะเชิงเปรียบเทียบสำหรับการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ ต่อมา Hatch (2010) ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เป็นทฤษฎีทางการบริหารว่า ความเป็นผู้นำสมัยใหม่ควรมีลักษณะคล้ายกับฝูงห่านป่า ผู้บริหารควรพัฒนาผู้ตามให้สามารถเป็นผู้นำในงานที่ตนรับผิดชอบ และสนับสนุนให้ผู้ตามแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารควรช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ส่งเสริมให้ทำงานกันเป็นทีม มีความสามัคคี และจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อประสิทธิผลองค์การที่สูงขึ้น

ทฤษฎีควายบินและบทเรียนจากห่านป่ามีแนวคิดของการใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน ไม่มีการแบ่งว่าภาวะผู้นำควรจะเป็นของบุคคลใดเป็นการเฉพาะ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องส่วนรวมของกลุ่มไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นแต่เพียงด้านเดียว (Wheatley, 1999:24) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับทฤษฎีควายบินและบทเรียนจากห่านป่าได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) และทฤษฎีการกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เสนอว่า องค์การสามารถมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำได้หลายคน ภาวะผู้นำไม่ได้เป็นเรื่องเฉพาะของผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามก็สามารถมีภาวะผู้นำได้ ในการทำงานเป็นทีมผู้ตามแต่ละคนมีบทบาทจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ เพื่อจูงใจสมาชิกคนอื่นให้ปฏิบัติตาม ซึ่งบุคคลเหล่านี้สมควรที่จะมีภาวะผู้นำ หน้าที่ของผู้บริหารคือการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกเพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Ash and Persall, 2007)

ทฤษฎีการกระจายภาวะผู้นำ หรือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจเป็นวิวัฒนาการทางความคิดที่เปลี่ยนจากการให้ความสำคัญต่อผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียวหรือกลุ่มคนส่วนน้อยในตำแหน่งบริหารไปสู่ภาวะผู้นำที่กระจายไปยังบุคคลอื่นทั่วองค์การในลักษณะการสร้างสัมพันธ์แบบเครือข่าย ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของพฤติกรรม (Behavior) มากกว่าบทบาท (Role) หรือตำแหน่ง (Position) ตามโครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำจึงไม่ควรถูกรับผิดชอบโดยผู้บริหารเพียงไม่กี่คน แต่ควรต้องกระจายการมีส่วนร่วมหรือกระจายภาวะผู้นำออกไปยังทุกคนในองค์การ

การกระจายภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ประสิทธิผลองค์การเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ Fullan (2003) กล่าวว่า ไม่มีบุคคลใดที่คาดหวังว่าต้องแสดงภาวะผู้นำได้ดีในทุกสถานการณ์ ผู้นำที่ดีต้องสร้างผู้นำที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกระดับองค์การและสามารถสร้างผู้นำรุ่นต่อไปเพื่อรองรับความต้องการขององค์การในอนาคต เมื่อผู้นำรุ่นต่อไปขึ้นสู่ตำแหน่งและมีความพร้อมในด้านภาวะผู้นำก็สามารถรักษาประสิทธิผลองค์การไว้ได้อย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่ล้วนมีแนวคิดของการมีผู้นำเพียงคนเดียว (Single leader) ต่อผู้ตามจำนวนมาก และยึดผู้นำเป็นศูนย์กลางจากอิทธิพลทางเดียวคือจากผู้นำไปสู่ผู้ตาม แนวคิดเช่นนี้เป็นการละเลยหรือมองข้ามความเป็นไปได้ถึงการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันของทีมงานเพื่อทำให้องค์การมีประสิทธิผล (Barnes and Kriger, 1986) การที่ผู้ตามถูกแยกส่วนออกไปพิจารณาเป็นประเด็นเรื่องภาวะผู้ตาม (Followership) หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการกีดกันผู้ตามออกจากการมีภาวะผู้นำโดยการสร้างทฤษฎีภาวะผู้ตามเข้ามาแทนที่ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้ตามไม่ได้รับความสนใจมากเท่าทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ประกอบกับคำว่า “ผู้ตาม” สะท้อนความหมายในเชิงลบแสดงถึงความอ่อนแอยอมตามผู้อื่น ทำให้ผู้คนส่วนใหญ่พยายามหลีกเลี่ยงการถูกมองว่าเป็นผู้ตาม ทั้งที่ความจริงแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่จำเป็นต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้นไป และปฏิบัติตามนโยบายในฐานะผู้ตามไปพร้อมๆ กับการเป็นผู้บริหารหน่วยงาน บุคคลหนึ่งอาจเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามได้พร้อมกัน (Bjugstad, Thach, Thompson and Morris, 2006)

การศึกษาของ Marion and Uhl-Bien (2001) พบว่า ผู้ตามมีส่วนสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำ ผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary) ผู้ตามที่กล้าหาญ (Courageous) และผู้ตามที่เป็นดาวเด่น (Star) ซึ่งผู้ตามมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ดังนี้ (Chaleff, 2003)

1) ด้านการสนับสนุนภาวะผู้นำ ผู้บริหารทุกคนล้วนเคยเป็นผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานมาก่อน พื้นฐานการเป็นผู้นำที่ดีเกิดจากการเป็นผู้ตามที่ดีก่อนเสมอ ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะมีศักยภาพในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ดีเมื่อผู้ตามนั้นได้มีโอกาสเป็นผู้บริหารในอนาคต

2) ด้านการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้นำจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้ตาม วิสัยทัศน์ นโยบาย ตลอดจนแผนปฏิบัติงานถูกกำหนดโดยผู้บริหาร แต่การนำเข้าสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง ขึ้นอยู่กับศักยภาพและความร่วมมือของผู้ตาม แม้ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม แต่หากผู้ตามขาดศักยภาพและไม่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถก็เป็นการยากที่จะนำนโยบายหรือวิสัยทัศน์ของผู้นำไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้

3) ด้านสมรรถนะขององค์การ สำหรับองค์การที่มีสมรรถนะสูงจะมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญคือ การมีผู้ปฏิบัติงานที่ดี มีศักยภาพและแสดงบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และทฤษฎีการกระจายภาวะผู้นำมีจุดร่วมแนวคิดเดียวกันที่ว่า ทุกคนในองค์การสามารถมีภาวะผู้นำได้ การที่ทุกคนในองค์การมีภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่พึงประสงค์สำหรับองค์การ ทั้งสองทฤษฎีดังกล่าวเป็นแนวคิดภาวะผู้นำในมิติของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้ตามได้เรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำของตนผ่านวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีม การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และผู้นำเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความเป็นผู้นำในเรื่องที่ได้รับมอบหมาย ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการควบคุมและการมีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นภาวการณ์นำสมัยใหม่ที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในปัจจุบัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเดิมเน้นคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำ แต่แนวคิดของ Belasco and Stayer, Oslon, ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และการกระจายภาวะผู้นำได้ขยายขอบเขตภาวะผู้นำจากของผู้นำไปสู่รูปแบบที่เป็นภาวะผู้นำของทุกคนในองค์การ บุคลากรที่มีภาวะผู้นำคือ บุคลากรที่ช่วยสร้างประสิทธิผลให้กับองค์การ แนวคิดเช่นนี้จะทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีประสิทธิผลเป็นจำนวนมาก การมองภาวะผู้นำขององค์การทำให้เกิดแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) สมาชิกทุกคนมีความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี หมุนเวียนสับเปลี่ยนกันไปตามสถานการณ์ ภายใต้แนวคิดนี้ภาวะผู้นำจะอยู่ในทุกคนขององค์การไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งหรือบทบาทใด (Glickman, Gordon and Ross, 2001)

ภาวการณ์นำสมัยใหม่เป็นการเปลี่ยนมุมมองจากเดิมที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นเฉพาะผู้บริหาร มาเป็นมุมมองใหม่ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกคนใน

องค์การ เปลี่ยนจากแนวคิดเดิมของการนำองค์การโดยบุคคลเพียงไม่กี่คน มาเป็นการนำองค์การโดยบุคลากรทุกคนเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมขับเคลื่อนองค์การไปในทิศทางเดียวกัน การเปิดช่องให้ผู้ตามสามารถมีภาวะผู้นำได้ทำให้ผู้บริหารมีฐานะเป็นผู้นำของผู้นำ (Leader of Leaders) ไม่ใช่ผู้นำของผู้ตามเหมือนในอดีต หน้าที่ของผู้บริหารไม่เพียงแต่กำกับดูแลประสิทธิผลองค์การเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรที่มีบทบาท จำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำในปัจจุบันรวมไปถึงผู้ตามที่อาจสับเปลี่ยนตำแหน่งเป็นผู้บริหารในอนาคต และภาวการณ์นำสมัยใหม่นี้ผู้นำและผู้ตามต่างต้องพึ่งพาอาศัยกัน ไม่ใช่แต่เฉพาะผู้ตามที่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้นำในการบรรลุเป้าหมายแต่เพียงฝ่ายเดียว

การที่ผู้บริหารยุคใหม่อยู่ในฐานะผู้นำของผู้นำ ผู้บริหารจึงต้องมีลักษณะเป็นผู้นำแบบเยี่ยมยอดหรือมีภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น (Transcendental Leadership) ด้วยระดับที่สูงส่งทั้งมิติด้านคุณธรรมและคุณลักษณะที่เหนือกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำในแบบเดิม มีความเป็นเลิศทางด้านจริยธรรม หรือมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมที่ยึดผู้ตามเป็นศูนย์กลาง เน้นมิติด้านจิตใจ เป็นผู้นำทางการเรียนรู้ ทั้งจะต้องพยายามบูรณาการรูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลายเข้าด้วยกันโดยไม่อ้างอิงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลอยู่กับทฤษฎีอันใดอันหนึ่ง มีการทำเพื่อความดีงามและเพื่อส่วนรวมในระดับที่สูงขึ้น เน้นการประสานความร่วมมือของเครือข่าย มีทักษะทางสังคมที่ดี สร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อยุคสมัยใหม่

องค์การสมัยใหม่

องค์การสมัยใหม่และองค์การสมัยเก่ามีลักษณะเหมือนกันที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ทั้งในองค์การราชการและเอกชนต่างมีภารกิจมาก บุคลากรเลื่อนตำแหน่งสับเปลี่ยนตัวตามวาระตลอดจนมีการเกษียณอายุเป็นประจำทุกปี ยุคสมัยก่อนองค์การเผชิญกับสถานการณ์ที่คงเดิม ความเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นอย่างช้าๆ ในเวลาอันสั้นบุคลากรทำงานเชิงรับเพราะไม่ต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทำให้มีการบริหารงานแบบรวมศูนย์อำนาจ มีโครงสร้างองค์การที่ซับซ้อน บริหารจัดการแบบเคร่งครัดไม่ยืดหยุ่น เข้มงวดต่อกฎระเบียบ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนรับผิดชอบงานเฉพาะด้านไม่ค่อยมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ การให้ค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับงานที่รับผิดชอบปฏิบัติงานโดยยึดติดกับเวลาและสถานที่

ส่วนองค์การสมัยใหม่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีและทำให้มีข้อมูลข่าวสารไหลเวียนอยู่ตลอด องค์การสมัยใหม่จึงมีการบริหารแบบกระจายอำนาจมากขึ้น มีโครงสร้างองค์การที่เรียบง่ายไม่ซับซ้อน ผู้ปฏิบัติงานมีการสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ การให้ค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับทักษะในการปฏิบัติงาน ทำงานโดยไม่ยึดติดกับเวลาและสถานที่เพราะสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องช่วยในการทำงานได้ ในยุคสมัยเช่นนี้บุคลากรต้องทำงานเชิงรุก จะปฏิบัติงานเชิงรับเหมือนในอดีตไม่ได้ การแก้ปัญหาหรือการปรับตัวที่ล่าช้าอาจทำให้องค์การไม่สามารถอยู่รอด การปฏิบัติงานในยุคสมัยใหม่ต้องมีการวางแผนโดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องเพียงพอ ซึ่งจะนำไปสู่การคาดการณ์ที่แม่นยำ

สังคมแห่งยุคสมัยใหม่เป็นสังคมของการสร้างสรรค์และการเรียนรู้ ปัญหาต่างๆ มีความซับซ้อนและสร้างผลกระทบมากขึ้น องค์การต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอน สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป รวมทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ภาวการณ์นำองค์การสมัยใหม่ก็ต้องมีความแตกต่างจากยุคสมัยก่อนโดยการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรเพื่อการเรียนรู้และสามารถทำงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างรอบด้าน เน้นการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์อย่างรวดเร็ว มีแนวทางที่ทันสมัยเป็นพลวัตเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งวิธีการหนึ่งที่องค์การสามารถทำได้คือ การพัฒนาบุคลากรที่มีภาวะผู้นำให้มีจำนวนมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้รับมือได้ทุกสถานการณ์

องค์การที่มีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำจำนวนมากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างและรักษาประสิทธิผล ผู้ตามที่มีภาวะผู้นำจะมีความคิดเชิงระบบ ทำงานแบบป้องกันเชิงรุกไม่ใช่การแก้ปัญหาเชิงรับ ตลอดจนมีความสามารถในการทำงานเป็นเครือข่าย ผู้บริหารจึงต้องพยายามใช้กระบวนการต่างๆ ที่สามารถกระตุ้นภาวะผู้นำในตัวผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามมีภาวะผู้นำที่หลากหลาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับมือกับความกดดันและความซับซ้อนของสังคม เป็นกลไกสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การและเป็นหลักประกันการอยู่รอดอย่างยั่งยืน บุคลากรคนใดแม้จะไม่ได้เป็นผู้นำ แต่หากบุคคลนั้นมีภาวะผู้นำย่อมเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานและการดำเนินชีวิต มีทักษะในการบริหารจัดการตนเอง สามารถประสานงานกับบุคคลรอบข้างได้ดี

แนวคิดสมัยใหม่มองว่า องค์การเป็นสิ่งมีชีวิตสามารถพัฒนาและมีความคิดของตัวเอง การที่องค์การจะคิดได้เองเกิดจากการมีกระบวนการที่ทำให้คนคิดได้อย่างอิสระ มีการสื่อสารที่นำไปสู่การเรียนรู้จนกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์การแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน การบริหารองค์การที่ดีจึงเป็นเรื่องที่ต้องทำให้องค์การมีความยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้มากที่สุด การปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสมจะทำให้องค์การสร้างประสิทธิผลที่สูงขึ้น ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพและพัฒนาคุณลักษณะที่สอดคล้องกับบทบาท ตลอดจนเรียนรู้ที่จะสลับบทบาทการเป็นผู้นำและผู้ตามควรเป็นผู้ใช้การนำควบคู่ไปกับจัดการอย่างเหมาะสมตามสภาพการณ์ (อุษณีย์ มงคลพิทักษ์สุข, 2556)

แม้ผู้นำกับผู้ตามในยุคสมัยใหม่จะมีความแตกต่างกันในบทบาทหน้าที่ แต่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำที่ดีที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลองค์การกลับเป็นคุณลักษณะเดียวกันกับที่พบในผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Effective Follower) เช่น คุณลักษณะด้านการริเริ่ม ความสามารถในการพึ่งพาตนเอง ความผูกพันต่อเป้าหมายร่วม ความกล้าตัดสินใจ ความมีน้ำใจ ความสามารถในการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์การ ผู้ตามแบบมีประสิทธิผลเป็นคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่ทุกองค์การต้องการ (Chaleff, 2003) องค์การสมัยใหม่จะปรับตัวได้ดีจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณลักษณะเหล่านี้

แนวคิดภาวะผู้นำแต่เดิมไม่ได้ถูกอ้างอิงสำหรับผู้ตาม คุณลักษณะที่ดีของผู้ตามที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลองค์การถูกจัดให้อยู่ในแนวคิดภาวะผู้ตาม สิ่งที่จำแนกผู้ตามออกจากผู้นำ คือ การไม่ได้ครอบครองอำนาจตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาดในฐานะผู้บังคับบัญชา และไม่ได้ดำรงสถานะเป็นผู้นำองค์การ แต่ผู้นำและผู้ตามทุกคนล้วนมีความรับผิดชอบและมีความผูกพันต่อประสิทธิผลขององค์การเช่นเดียวกัน การที่จะทำให้องค์การรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถทำได้ด้วยการพัฒนาศักยภาพด้านภาวะผู้นำของผู้นำและผู้ตามทุกคนในองค์การ ยิ่งองค์การมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำจำนวนมากเท่าใดก็ยิ่งเป็นหลักประกันในการสร้างประสิทธิผลให้กับองค์การ และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

ภาวะผู้นำขององค์การสมัยใหม่

ภาวะผู้นำขององค์การสะท้อนถึงความต้องการมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากในองค์การ คุณลักษณะ (Traits) ทักษะ (Skills) หรือพฤติกรรมทั้งหลายไม่ใช่ของบุคคลหนึ่งบุคคลใดโดยเฉพาะ แต่เป็นของทุกคนเพื่อประสิทธิผลองค์การโดยรวม องค์การที่จะสร้างประสิทธิผลได้อย่างยั่งยืนต้องมีทั้งผู้นำที่เก่งและผู้ตามที่ดีไปพร้อมๆ กัน เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์การ (Daft, 2001 : 54-55) พฤติกรรมที่มีประสิทธิผลมิได้มีขอบเขตเฉพาะตัวผู้นำ ผู้ตามก็สามารถเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิผลได้โดยอาศัยแนวคิดภาวะผู้นำ การปฏิบัติภารกิจต่างๆ ผู้นำและผู้ตามต้องอยู่เคียงข้างกันเสมอ (Bass, 1985)

ผู้บริหารองค์การสมัยใหม่ต้องเป็นผู้นำแบบเยี่ยมยอดหรือมีภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น และมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อการเดินทางไปสู่เป้าหมาย ริเริ่มพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็นขององค์การ กระตุ้นเพื่อปลดปล่อยพลังความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน (Burn, 1978) เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำขององค์การ

ผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผลเป็นความต้องการขององค์การทุกแห่ง บุคลากรทุกคนต้องเรียนรู้และปฏิบัติตนตามบทบาทที่มีประสิทธิผลดังนี้

1) บทบาทในการจัดการตนเอง (Self - Management) มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหาร ทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพของตนเองไปพร้อมกับการพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

2) บทบาทในการแก้ไขปัญหา (Problem - Solving) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รวดเร็ว บุคลากรทุกคนต้องมีความพร้อมที่จะรับมือกับความไม่แน่นอน การแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับบริบทแวดล้อมจะสามารถป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การได้ทันท่วงที

3) บทบาทในความผูกพันกับองค์การ (Commitment) มีความมุ่งมั่นอุทิศตนให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย รักและศรัทธาในองค์การ มีทัศนคติที่ดีต่อต่อองค์การและบุคลากร การจะบรรลุเป้าหมายขององค์การต้องอาศัยบุคลากรที่มีความผูกพันในระดับสูงกับเป้าหมายขององค์การ

4) บทบาทในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง (Capacity Development) มีความกระตือรือร้นเข้ารับการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มเติมองค์ความรู้ของตนเองอยู่เป็นประจำ เรียนรู้แบบอย่างแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรถือเป็นการพัฒนาองค์การควบคู่กันไปด้วย

5) บทบาทในการกล้าแสดงออก (Courageous) หรือมีความเป็นผู้นำ กล้าแสดงออกในทางที่เหมาะสม สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ยอมรับผิดเมื่อตนเองปฏิบัติงานผิดพลาด พร้อมที่จะรับคำวิจารณ์จากเพื่อร่วมงานหรือผู้บริหารเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ภาวะผู้นำขององค์การมีฐานคติของภาวะผู้นำในขอบเขตกว้างขวางขึ้น บทบาทของภาวะผู้นำของบุคลากรแต่ละคนจะมีการส่งเสริมซึ่งกันและกัน และมีการส่งผ่านไปสู่คนอื่นได้เหมือนกับการบินของห่านป่า ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่เป็นภาวะผู้นำแบบรายบุคคล กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำในยุคหลังควรต้องปรับเปลี่ยนมุมมองจากภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic Leadership) ที่มีลักษณะการทำงานแบบรวมศูนย์อำนาจโดยการควบคุมผู้ตามให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ควบคุมการให้รางวัล การลงโทษอย่างรุนแรง มาเป็นภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ที่มีลักษณะตรงกันข้าม คือมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ สนับสนุนการมีส่วนร่วม และมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้ตามมากขึ้น (Daft, 2001 : 50)

ผู้ตามที่มีภาวะผู้นำคือ ผู้ตามที่มีประสิทธิผล เมื่อผู้นำมีภาวะผู้นำและส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ผู้ตามที่มีภาวะผู้นำก็ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การได้ การส่งเสริมให้ผู้ตามมีภาวะผู้นำเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคล ไม่ได้กระทบกับบทบาทหรืออำนาจการตัดสินใจสูงสุดเกี่ยวกับองค์การของผู้นำ เราจึงสามารถตีความและปรับใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำโดยขยายขอบเขตของภาวะผู้นำให้กว้างไกลมากขึ้น บุคลากรทุกคนล้วนมีบทบาทจำเป็นต้องใช้อิทธิพลในการจูงใจหรือชี้นำผู้อื่นให้ปฏิบัติการใดๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มย่อยเป็นส่วนหนึ่งของการบรรลุประสิทธิผลองค์การโดยรวม

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (2001) กำหนดให้ผู้ตามเป็นสถานการณ์ การกำหนดประสิทธิผลของภาวะผู้นำไว้กับความสัมพันธ์

ของผู้ตามสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ตามคือผู้ที่ยอมรับหรือปฏิเสธผู้นำ ประสิทธิผลของงานขึ้นอยู่กับการกระทำของผู้ตาม ส่วนผู้นำมีผลไม่มากนัก (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2553: 184) มิติด้านผู้ตามได้ถูกมองข้ามมาโดยตลอดจากทฤษฎีภาวะผู้นำ หากผู้บริหารองค์การมีภาวะผู้นำ และใช้กระบวนการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้ตามอย่างทั่วถึง จะทำให้ผู้ตามเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ในขณะเดียวกันยังเป็นการเตรียมฝึกฝนผู้บริหารรุ่นใหม่ให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลพร้อมกับการเข้าสู่ตำแหน่ง มีวิสัยทัศน์ กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ และมีสมรรถนะสูง

แนวคิดภาวะผู้นำขององค์การสมัยใหม่มิได้ปฏิเสธความสำคัญของผู้นำสูงสุดที่ต้องรับผิดชอบต่อภาพรวมขององค์การ ผู้บริหารทุกคนยังคงมีบทบาทช่วยยึดโยงการทำงานของส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน รวมทั้งกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรทุกคนได้ใช้ทักษะความสามารถและศักยภาพตนอย่างเต็มที่ การศึกษาภาวะผู้นำควรเปลี่ยนไปจากเดิมที่เคยเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นของผู้นำมาเป็นภาวะผู้นำเป็นขององค์การ ผู้นำไม่ควรปล่อยให้ผู้ตามปฏิบัติงานแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและพยายามผลักดันให้ผู้ตามทุกคนก้าวหน้าซึ่งสามารถทำได้ด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำในตัวผู้ตาม ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิผลและมีความพร้อมที่จะปรับตัวในการทำงานอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิผลหรือมีภาวะผู้นำเป็นหน้าที่ที่ไม่ค่อยได้รับความสนใจ เพราะยังมีแนวคิดที่ยึดติดอยู่กับทฤษฎีภาวะผู้นำในแบบเดิมที่มองว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของผู้นำ

ภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด หากแต่เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ (Richardson and Thayer, 1993) ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมมีความเชื่อว่าแบบแผนพฤติกรรมกำหนดภาวะผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่ถ่ายทอดให้กันได้ องค์การสามารถขยายจำนวนบุคลากรที่มีภาวะผู้นำโดยกำหนดโครงการฝึกอบรมหรือสร้างการเรียนรู้ผ่านการทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารยุคใหม่ควรทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน (Performance Coaching) ให้คำปรึกษาแนะนำสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ตาม

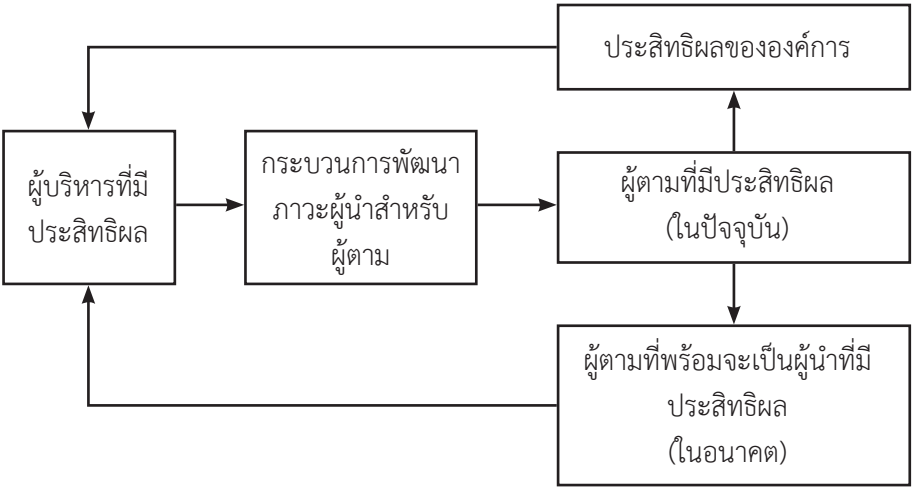
องค์การสมัยใหม่จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำในทุกระดับ โดยพื้นฐานแนวคิดที่ตอบสนองต่อการปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยใหม่ ซึ่งผู้บริหารมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้ตามดังนี้

1) สร้างทัศนะคติเชิงบวก กระตุ้นให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดให้ผู้ตามมีความพยายามที่สูงขึ้น ปรับเปลี่ยนทัศนคติผู้ตามให้เชื่อว่าสรรพสิ่งมีทางที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ ปัญหาไม่ใช่เป็นอุปสรรคแต่เป็นสิ่งท้าทายและพิสูจน์ความสามารถของมนุษย์ ชี้ให้ผู้ตามเห็นว่า พวกเขามีความสามารถและมีความสำคัญต่องาน ใช้วิธีสื่อสารให้เข้าถึงจิตใจของผู้ตามผ่านอารมณ์ความรู้สึก น้ำเสียง ภาษากายอย่างจริงใจ กระตุ้นให้เกิดความสำนึกในพันธกิจและเป้าหมาย

2) การเป็นแบบอย่างที่ดี บทบาทการแสดงออกที่ดีของผู้บริหารเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างภาวะผู้นำให้กับทุกคนในองค์การ การใช้อำนาจอย่างเหมาะสมและมีขอบเขตจะได้มาซึ่งความร่วมมือและเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม ทั้งเป็นพื้นฐานของการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง อิทธิพลที่แท้จริงของผู้นำอยู่ที่การยอมรับของผู้ตามมากกว่าความสามารถในการออกคำสั่ง ผู้นำจึงควรปรับเปลี่ยนแนวคิดจากการให้ทุกคนทำตามคำสั่งมาเป็นการกระตุ้น ให้กำลังใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มและค้นคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ

3) สร้างวัฒนธรรมของการมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบให้กับผู้ตามทุกคน ผลกระทบของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอาจส่งผลต่อเนื่องในระยะยาวจนกลายเป็นแบบแผนในการอยู่ร่วมกัน วัฒนธรรมของการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบเป็นรูปแบบที่เน้นความยืดหยุ่น การเปิดเผย และการสร้างความสัมพันธ์อันดีคล้ายกับครอบครัว ซึ่งจะทำให้องค์การมีความง่ายต่อการปรับตัว มากกว่าจะยึดติดกับการควบคุม การออกคำสั่งเพื่อความมั่นคงหรือความมีเสถียรภาพ ผู้บริหารรับฟังความเห็นของบุคลากรทำให้บุคลากรกล้าแสดงออกในเรื่องต่างๆ มากขึ้น บุคลากรจะมีความพึงพอใจในการทำงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์การ มีกระจายอำนาจการตัดสินใจ ทำงานเป็นทีมร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา สนับสนุนการเรียนรู้ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

4) มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสามารถพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน ผู้บริหารอาจมีการวางแผนและจัดสรรทรัพยากรไว้สำหรับพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ ทักษะ ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์การ



แผนภาพแสดงภาวะผู้นำและประสิทธิผลองค์การที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

จากแผนภาพแสดงภาวะผู้นำและประสิทธิผลองค์การที่ต่อเนื่องและยั่งยืนข้างต้น สามารถอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์การ และหากผู้นำใช้กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้ตามก็จะทำให้ผู้ตามเป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผลในปัจจุบัน และเป็นผู้ตามที่พร้อมจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในอนาคต เมื่อผู้ตามนั้นได้มีโอกาสเป็นผู้บริหารก็จะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล และหากใช้กระบวนการพัฒนาภาวะผู้สำหรับผู้ตามต่อไปอีกก็จะเป็นการสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิผลในปัจจุบัน และเป็นผู้ที่พร้อมจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อไปในอนาคตได้เป็นทอดๆ ซึ่งแนวคิดเช่นนี้จะทำให้องค์การสร้างประสิทธิผลได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนผ่านแนวคิดด้านภาวะผู้นำขององค์การ

ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อประสิทธิผลองค์การไปพร้อมกับพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล กล่าวคือ เป็นผู้นำที่ใช้แรงดลใจ การเป็นแบบอย่าง และกระบวนการที่พัฒนาภาวะผู้นำในตัวผู้ตาม ฝึกฝนให้ผู้ตามแต่ละคนมีความสามารถมากขึ้นตามศักยภาพของเขาเพื่อจะได้สามารถสลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงาน และให้ผู้ตามมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานอยู่เสมอ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ ผู้เขียนให้นิยามภาวะผู้นำขององค์การสมัยใหม่ว่าเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรมหรือกระบวนการซึ่งผู้นำใช้เป็นอิทธิพลใน

การกระตุ้น จูงใจ และเป็นแบบอย่างแก่สมาชิกเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม พร้อมกับการพัฒนาผู้ตามให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิผลหรือเป็นผู้ตามที่มีภาวะผู้นำ

สรุป

ภาวะผู้นำขององค์การสมัยใหม่เป็นแนวทางภาวะผู้นำที่ไม่ยึดติดกับตำแหน่งบริหาร โดยมีมุมมองใหม่ว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของทุกคนในองค์การ ผู้บริหารจะอยู่ในฐานะเป็นผู้นำของผู้นำ มิใช่ผู้นำของผู้ตาม เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำโดยทั่วไป เรามักจะมองว่าเป็นสิ่งเฉพาะของผู้นำหรือคนที่มีตำแหน่งบริหาร ในทางทฤษฎีมีความพยายามแยกภาวะผู้นำกับผู้ตามออกจากกันโดยสร้างทฤษฎีภาวะผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้ตามขึ้นมาแทนที่ เป็นการกดทับความหมายแบบอื่นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคคลอื่นที่ไม่ได้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ซึ่งคนเหล่านี้หมายถึงผู้ตามและเป็นคนส่วนใหญ่ในองค์การ ผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผลมีคุณลักษณะเช่นเดียวกัน ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นเรื่องอำนาจการตัดสินใจสูงสุดเกี่ยวกับองค์การ การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้ตามจึงไม่ได้กระทบกับบทบาทหรืออำนาจของผู้บริหาร เมื่อภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ ภาวะผู้นำของผู้ตามที่มีก็มีส่วนช่วยปรับปรุงประสิทธิผลองค์การได้อีกทางหนึ่ง และจะทำให้ผู้ตามพร้อมจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิต่อไปในภายหน้า ยิ่งคนในองค์การมีภาวะผู้นำจำนวนมาก ก็ยิ่งส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในระดับที่มากขึ้น ซึ่งองค์การจะปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนได้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีภาวะผู้นำทั่วองค์การ

เอกสารอ้างอิง

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2553). *องค์การและการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ : ธิงค์ บียอนด์ บุ๊คส์.

อุษณีย์ มงคลพิทักษ์สุข. (2556). ภาวะผู้นำเต็มขอบเขตของปลัด อบต. กับประสิทธิผลขององค์การ : การวิเคราะห์จำแนกพหุ. *รมพฤกษ์*, 31(2), 19-48.

Ash, R. C. and Persall, J. M. (2007). The Principal as Chief Learning Officer. *National Association of Secondary School Principal*. 7(84), 15-22.

Barnes, L. B. and Kriger, M. P. (1986). The Hidden Side of Organizational Leadership. *Sloan Management Review.* 28(1), 15-25.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations.* New York : Free Press.

Belasco, J. A. and Stayer, R. C. (1993). *Flight of the Buffalo: Soaring to Excellence, Learning to Let Employees Lead*. New York : Warner Books, Inc.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row.

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 Behavioral and Applied Management,* 7(3), 304-319.

Chaleff, I. (2003). *The Courageous Follower.* San Francisco : Berret - Koehler.

Daft, R. L. (2001). *The Leadership Experience.* Orlando : Harcourt College.

Fullan, M. F. (2003). *The Moral Imperative of School Leadership*. California : Corwin Press.

Glickman, C., Gordon, S. and Ross-Gordon, J. (2001). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* (5th ed.). Needham Heights, MA : Allyn and Bacon.

Hatch, W. F. (2010). Asia's Flying Geese: *How Regionalization Shapes Japan*. Ithaca : Cornell University Press.

Hersey, P., Blanchard, K. H. and Johnson, D. E. (2001). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

Marion, R. and Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in Complex Organizations. *The Leadership Quarterly,* 12 (4), 389-418.

Northouse, P. G. (2012). *Introduction to leadership* : *Concepts and Practice*. Thousand Oaks, CA : Sage.

Oslon, m. (1991). *Lessons from Geese*. (18 January 2018) Retrived from http://ucanr.edu/sites/ SFIT/files/191209.pdf.

Richardson, R. J. and Thayer, S. K. (1993). *The Charisma Factor* : *How to Develop Your Natural Leadership Ability*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ : Pearson.

Stoner, A. F., Freeman, R. E. and Gilbert, D. R. (1996). *Management*. New Delhi : Prentice Hall of India.

Wheatley, M. J. (1999). *Leadership and The New Science : Discovering Order in a Chaotic World.* San Francisco : Berrett-Koehler.