

บทที่ 8

เทคนิคการเป็นผู้นำและภาวะผู้นำสมัยใหม่

ในอดีตลักษณะผู้นำที่ดีและเข้มแข็งนั้น จะมองเพียงในด้านกายภาพ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ ความมั่งคั่ง และบารมีเท่านั้น แต่สำหรับในปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่ดีและเข้มแข็งยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ดี ฯลฯ เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตาม ที่เป้าหมายได้ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความพึงพอใจ ในงานที่เขาทำด้วย

ผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การ ปัจจุบันมีความเชื่อว่า ผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการใช้ความพยายามและการทำงานหนัก การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบได้ด้วยองค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในภาวะผู้นำเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ความน่าเชื่อถือได้มากที่สุดในความพอใจของพนักงานในองค์การ รวมถึงการสื่อความหมายที่มีประสิทธิผลโดยภาวะผู้นำที่มีประโยชน์ในขอบข่ายที่สำคัญสามขอบข่าย นั่นคือ ภาวะผู้นำในการเอาชนะความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของคนในองค์การภาวะผู้นำเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับและเป็นผู้นำไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง เรื่องผู้นำและภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจของมนุษย์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และเชื่อว่าจะเป็นเช่นนั้นตลอดไป ในองค์การหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำจะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล มีอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน

สาระสำคัญของบทนี้ มีการกล่าวถึง ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ บทบาทของภาวะผู้นำ แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ แนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม คุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ผู้นำการบริหารยุคใหม่ คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ซึ่งจะได้นำเสนอเป็นประเด็นต่อไป

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำและภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ในทัศนะต่าง ๆ มากมายดังนี้

เนลสัน และควิช (Nelson and Quick, 1997 : 346) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า หมายถึงกระบวนการในการแนะแนวและนำทางปฏิบัติของคนในสภาพของการทำงาน

กิบสัน ไอแวนซ์ วิช และ ดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1997 : 272) มองภาวะผู้นำ (Leadership) เชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

วิภาดา คุปตานนท์ (2544 : 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

มัลลิกา ต้นสอน (2544 : 47) กล่าวว่า ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเราสามารถจะรับรู้เกี่ยวกับ ผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

บุญทัน ดอกไธสง (2551 : 32) กล่าวว่า ผู้นำ คือนักคิดสร้างชีวิตประชาชนให้มีความสุขโดยการพัฒนาตนเองให้มี วิชา จรณ สัมปันโน ถึงพร้อมด้วยความรู้และการปฏิบัติที่มีผลงานอันเกิดจากการสัมมาอาชีพเป็นบุคคลที่เรียนรู้สภาพจิตตนเอง รู้จักศักยภาพของตนเองและผู้คนในจักรวาล เข้าใจธรรมชาติของสากลโลก สามารถปรับตัวได้สำเร็จมีความคิดนวัตกรรม ทำงานด้วยจิตมุ่งมั่น ในภาระหน้าที่ รู้จักแบ่งปันเวลาให้ถูกต้อง เรียนรู้สู่โลกทั้งความต้องการภายในและความต้องการภายนอกอย่างไม่หยุดยั้ง ฟังความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีความเด็ดขาดแต่มีคนเมตตาธรรมประจำใจ

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ส่วนภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่หรือบารมีในการกำหนด หรือชักจูงให้กลุ่มสมาชิกทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการมีอิทธิพลต่อกลุ่มต่างๆ ในทรรศนะมองว่า ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ รวมถึงการวางตัวที่เหมาะสมซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบุญทัน ดอกไธสง กล่าวว่า ผู้นำคือ นักคิดสร้างชีวิตประชาชนให้มีความสุขโดยการพัฒนาตนเองให้มี วิชา จรณ สัมปัน โน ถึงพร้อม ด้วยความรู้และการปฏิบัติที่มีผลงานอันเกิดจากสัมมาชีพเป็นบุคคลที่เรียนรู้สภาพจิตตนเอง รู้จักศักยภาพของตนเองและผู้คนในจักรวาล

องค์ประกอบของผู้นำ

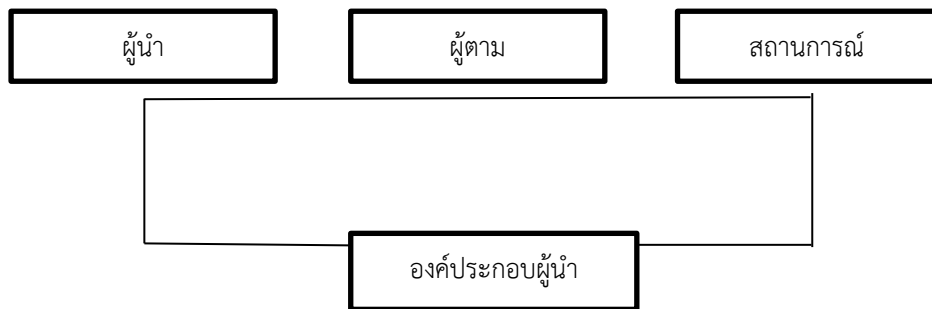
ผู้นำนั้นจะต้องมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลัก 3 ปัจจัย (พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร, 2553 : 42 - 43) อันได้แก่

1. ผู้นำ (Leader) หมายถึง ตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัยลักษณะอย่างไร การจะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ขึ้นอยู่กับการบริการ การให้การช่วยเหลือคนอื่น เพราะถ้าใครคิดช่วยเหลือคนอื่นก่อน โดยเฉพาะเกิดมาค้าขายด้อยโอกาส ยิ่งต้องช่วยเหลือเขาและผู้ที่มีต้นทุนชีวิตน้อย ควรจะได้รับมากๆ โดยกฎหมาย ซึ่งศิลปะของการเป็นผู้นำต้องเป็นผู้ให้ ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือสิ่งของเสมอไป

2. ผู้ตาม (Followers) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับผลจากผู้นำ การที่จะนำต้องรู้จักตามคำว่า Follow ก็คิดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชีวิต จิตใจ ความรู้สึก อารมณ์และเหตุผลของเขา สุภาจิตจีน ได้สอนคนจีนมาหลาย 100 ปีแล้ว คือคำว่า “ผู้นำที่ดีเยี่ยม นั้น คือคนที่ทำงานสำเร็จแล้วจะหายตัวไปเกิด

ปัญหาขึ้นอีกเมื่อไหร่เค้าจะปรากฏตัวขึ้นอีกครั้งหนึ่ง”แต่คนไทยถ้ามีอะไรผิดพลาดเกิดขึ้นจะชักทอดคนอื่นไปเรื่อยๆเวลาทำสำเร็จแล้วจะอยู่รอเพื่อการชื่นชมสรรเสริญเยินยอ แสดงว่าไม่ได้ถูกฝึกภาวะผู้นำ แต่ถ้าถูกฝึกให้มีจิตวิญญาณของภาวะผู้นำแบบจีน ก็จะเป็นคนที่ยิ่งใหญ่

3. สถานการณ์ (Situation) หมายถึง เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆที่เกิดขึ้น ปัจจัยทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้จะมีผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำที่แสดงออกมาเป็นที่ทราบกันแล้วว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสร้างอิทธิพลและค่านิยม อันมีผลกระทำพฤติกรรม ความคิดจิตใจ ความรู้สึก ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมไปในทางที่ผู้นำประสงค์ การสร้างอิทธิพลนั้นอาจออกมาได้ในรูปแบบ อาทิ การข่มขู่ บังคับ การจูงใจการโน้มน้าวจิตใจ ดังภาพที่ 8.1



ภาพที่ 8.1 แสดงองค์ประกอบผู้นำ

ที่มา : พิเศษฐ์ วงศ์เกียรติขจร (2553 : 42 - 43)

ส่วน วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 12 - 15) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของผู้นำที่มีอิทธิพลอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ

1. ผู้นำและผู้ตาม (Leaders Followers) การมีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตามเป็นแบบสองทางไม่ได้ หมายถึง เฉพาะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามเท่านั้น ดังนั้นผู้ตามก็สามารถแสดงบทบาทผู้นำได้เมื่อจำเป็นและผู้นำที่ดีก็สามารถจะปรับบทบาทเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม และผู้นำที่ดีมักจะพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้แก่ผู้ตาม

2. การมีอิทธิพล (Influence) เป็นกระบวนการของผู้นำ ในการสื่อสารความคิดเพื่อให้ได้รับการยอมรับและมีแรงจูงใจ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ตาม ในการนำความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. วัตถุประสงค์ขององค์การ (Organizational Objectives) และมีความท้าทายนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล

4. การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีอิทธิพลและการกำหนดวัตถุประสงค์องค์การใด ๆ ต้องมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ ให้ก้าวหน้าต้องสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5. คน (People) ในการทำงานนั้น ผู้นำและผู้ตามจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นอีกหลายคน หลายกลุ่ม จึงต้องแสดงภาวะผู้นำและช่วยเหลือให้บุคคลเหล่านั้นประสบความสำเร็จด้วย

นอกจากนี้ พรสวรรค์ ศิรศาทนันทน์ (2555 : 4) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้น ไม่จำเป็นต้องคงตัวตลอดเวลา เพราะภาวะผู้นำจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับภาวะผู้ตาม และ สถานการณ์ใน

ขณะนั้น ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้ตามที่แตกต่างกัน ผู้นำอาจจะต้องแสดงภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน หรือในสถานการณ์หนึ่งบุคคลหนึ่งอาจแสดงภาวะผู้นำ เมื่ออยู่ในอีกสถานการณ์หนึ่ง บุคคลนั้นอาจอยู่ในฐานะผู้ตามก็ได้

จากองค์ประกอบของผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์ประกอบของผู้นำมี 3 ประการได้แก่ 1) ผู้นำ คือ ตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัยลักษณะอย่างไร 2) ผู้ตาม คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับผลจากผู้นำ และ 3) สถานการณ์ คือ เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆที่เกิดขึ้น โดยปัจจัยทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้จะมีผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำที่แสดงออกมาเป็นที่ทราบกันแล้วว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสร้างอิทธิพลและค่านิยม

ประเภทของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีศิลปะ บุคลิกภาพ ความสามารถ เหนือบุคคลทั่วไปสามารถชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ต้องการได้ ส่วนความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารทุกคนควรเป็นผู้นำ และมีภาวะผู้นำ แต่ผู้นำไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ทุกคน เพราะผู้บริหารต้องมีทักษะ มีความสามารถในหน้าที่ของผู้บริหารด้วย

วิเชียร วิทย์อุดม (2550 : 13) ได้จัดประเภทของผู้นำออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal leadership) หมายถึงผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตามระบบองค์การหรือสังคมอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้ทำงานบนพื้นฐานของการใช้อำนาจตามหน้าที่ตามตำแหน่งเป็นหลัก
2. ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal leadership) ผู้นำที่เป็นผู้นำของกลุ่มอันเกิดจากความรักความเชื่อถือและการยอมรับจากสมาชิกเป็นหลัก ไม่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งตามระบบสังคมหรือองค์การอย่างใด ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจบารมีหรืออิทธิพลเป็นหลัก

ส่วน ธร สุนทรายุทธ (2551 : 107 - 108) ได้กล่าวว่า การจำแนกประเภทผู้นำนั้น ทำได้โดยดูจากสภาพทั่วไป ดังนี้

1. ผู้นำแบบนักบริหาร (Administrator) ทำหน้าที่นำองค์การให้บรรลุเป้าหมายหรือนโยบายขององค์การนั้น
2. ผู้นำแบบข้าราชการ (Bureaucrat) เป็นผู้นำในระบบราชการตามลำดับชั้น ลดหลั่นกันลงไป
3. ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ (Expertise) เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา
4. ผู้นำแบบผู้วางนโยบาย (Policy Maker) เป็นผู้นำที่มักจะอยู่เบื้องหลังมักจะไม่ใช้อำนาจ
5. ผู้นำแบบนักบุญ (Charismatic) เป็นผู้นำที่สามารถโน้มน้าวให้คล้อยตาม
6. ผู้นำแบบนักอุดมคติ (Ideologist) เป็นผู้นำที่คิดเกี่ยวกับทฤษฎีโดยพยายามที่จะอธิบายแนวความคิดความเชื่อมั่นว่าจะนำไปสู่จุดมุ่งหมาย
7. ผู้นำแบบนักการเมือง (Political) เป็นผู้นำทางการเมือง
8. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) เป็นผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มหรือตัวแทนของกลุ่ม

นอกจากนี้ กัลยาณี สูงสมบัติ (2551 : 58) แบ่งประเภทของผู้นำ แบ่งได้ดังนี้

กับสถานการณ์นั้น ๆ ได้ ผู้นำแบบนี้ เข้าทำนองว่ายิ้มมือของผู้บังคับบัญชาสั่งการ โดยเสนอขอให้สั่งการ เพื่อประโยชน์แก่ตนเอง

3.3 ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้นำที่มีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ Staff ผู้นำแบบนี้ มักเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้เฉพาะอย่าง ผู้นำแบบนี้ เกือบจะเรียกว่าไม่ได้เป็นผู้นำตามความหมายทางการบริหาร เช่น คุณหมอปรีทีย์ โรจนสุนันท์ มีความเชี่ยวชาญในการตรวจ DNA อีริก เบิร์น จิตแพทย์ชาวอเมริกัน พิจารณาจากบุคลิกภาพ โดยวิเคราะห์โครงสร้างของบุคลิกภาพของคนว่ามีอยู่ 3 องค์ประกอบ คือ ภาวะของความเป็นเด็ก ภาวะของการเป็นผู้ใหญ่และภาวะของความเป็นผู้ปกครอง มองผู้นำได้เป็น 3 แบบ

3.3.1 ภาวะความเป็นเด็กในรูปแบบผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเป็นคนที่มีนิสัยเอาแต่ใจตัวเอง ก้าวร้าว ตี้อารมณ์ กระทบอารมณ์ ไม่กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ มักเป็นภาวะของผู้นำที่เต็มไปด้วยความคิดแต่ไม่ทำ

3.3.2 ภาวะผู้ใหญ่ในรูปแบบผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีการวิเคราะห์ และสนใจข้อมูลเป็นหลัก เป็นคนที่มีมุ่งความสำเร็จ โดยไม่สนใจความรู้สึกของลูกน้อง อยู่ในโลกแห่งเหตุและผลไม่มีอารมณ์ขึ้นพุดง่าย ๆ ก็คือ เป็นคนที่จริงจังกับทุกเรื่องโดยเฉพาะกับลูกน้อง

3.3.3 ลักษณะภาวะพ่อแม่ในรูปแบบผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเป็นคนเด็ดเดี่ยวออกคำสั่งอย่างเดียวไม่ค่อยฟังความเห็นของผู้ตาม เผด็จการมักรวบอำนาจเบ็ดเสร็จ มีความลึกลับดัดจริต ลูกน้องเสมอ ถ้าดีจะเป็นห่วงเป็นใย คอยปกป้อง

สรุปได้ว่าประเภทของผู้บริหารจำแนกได้ดังนี้ 1) ผู้นำตามอำนาจหน้าที่ เป็นผู้นำโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ใช้พระเดช พระคุณและพ่อพระ 2) ผู้นำตามการใช้อำนาจแบบเผด็จการเสรีนิยมและประชาธิปไตย 3) ผู้นำตามบทบาทที่แสดงออกแบบบิดา-มารดา นักการเมืองและผู้เชี่ยวชาญ

รูปแบบของภาวะผู้นำ

ผู้นำมีการแสดงภาวะผู้นำได้หลายแบบแล้ว แต่ลักษณะของการจัดประเภท ในที่นี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ แบบของผู้นำตามการบริหารงาน และแบบของผู้นำจากลักษณะวิธีการทำงาน (สมศักดิ์ รักอยู่, 2552 : 20 - 21)

1. แบบของผู้นำตามการบริหารงาน การพิจารณาผู้นำลักษณะนี้แบ่งออกเป็น 3 แบบคือ

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leaders) ผู้นำแบบนี้เน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่งมีลักษณะถือตัว เชื่อมั่นในตนเอง ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติผู้อื่น ชอบออกคำสั่ง เป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและสั่งการทุกอย่างด้วยตัวเอง ไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมแสดงความคิดเห็น ผู้นำแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วและเหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ต้องการจะรับผิดชอบใดๆ ทั้งสิ้น

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) เป็นผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วิธีการ การตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจในการบริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่ผู้นำคอยให้คำแนะนำ มุ่งการทำงานเป็นทีมตลอดจนส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีต่อคณะ

1.3 ผู้นำตามสบาย (Laissez-Faire Leaders) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามใจ ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่แน่นอน ยอมเปลี่ยนแปลงเรื่องต่าง ๆ แบบง่าย ๆ ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีหลักเกณฑ์การควบคุมและการประเมินผล

2. แบบของผู้นำจากลักษณะวิธีการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) เป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยยึดกฎระเบียบเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง ลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำแบบเผด็จการ การวินิจฉัยสั่งการ มักจะใช้ระเบียบแบบแผนเป็นเครื่องมือ การปฏิบัติงานต้องมีกฎระเบียบเป็นสิ่งสำคัญและมักหาเหตุผลทางระเบียบมาเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้เหตุผลเพราะไม่กล้าเสี่ยง ไม่กล้าตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะผู้นำกับลูกน้อง การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว

2.2 ผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบการใช้อำนาจ รู้วิธีออกคำสั่งแต่ไม่รู้วิธีสอนหรือชี้แนะ ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ชอบแสดงอำนาจ พฤติกรรมผู้ร่วมงานจะเต็มไปด้วยความหวาดกลัว ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปในลักษณะพิธีการ

2.3 ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการต่อต้านและเป็นการชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจของตนเอง การสื่อความหมายเป็นไปในรูปสองทาง รูปแบบของกลุ่มการทำงานจะมีความสามัคคีความสำเร็จของงานเป็นผลมาจากความร่วมมือของบุคคลต่างๆ

2.4 ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้คล้ายกับแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดหลักการประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน อย่างไรก็ตามต้องถือว่าไม่มีแบบผู้นำใดเพียงแบบเดียวที่สามารถนำมาใช้กับผู้ตาม ทุกคนทุกสถานการณ์เพราะต้องคำนึงถึงความพร้อมของผู้ตามด้วย แบบผู้นำทุกแบบต่างก็มีข้อดีและมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้นำเลือกใช้ให้เหมาะกับระดับความพร้อมของผู้ตาม

จากรูปแบบของผู้นำที่ได้นำเสนอมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า มีการจำแนกรูปแบบ ใน 2 ลักษณะคือ รูปแบบของผู้นำตามการบริหารงาน มี 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำตามสบาย ส่วนแบบของผู้นำจากลักษณะวิธีการทำงาน มี 4 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบจูงใจ ผู้นำแบบร่วมใจ

บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ (พรทิพย์ อัยยิมพันธ์, 2547 : 68) ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแบบแม่แบบ (Blueprint of Action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผนนอกจากนั้นไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจັบ หลักการในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์

(Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือ การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่งทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระโดยผู้นำต้องสร้างสถานะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริม และปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) ความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้หากปราศจาก ลักษณะที่เหมาะสม

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ เมื่อเกิดการตระหนักว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)
2. แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)
3. แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

ซึ่งแต่ละแนวคิดมีเนื้อหาโดยสังเขปเพราะดังต่อไปนี้

1. แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบาย บุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายคน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปลักษณ์ภายนอก อายุ 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว ฮาร์ทอก และคูปแมน (Hartog and Koopman, 2001 :

167) แต่ก็มีการวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย (วิภาดา คุปตานนท์, 2544 : 241)

2. แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปมหาวิทยาลัยและสถาบันต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆมีดังต่อไปนี้ (วิภาดา คุปตานนท์ , 2544 : 242-247) 1)ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic Leadership-autocratic) Tannenbaum and Schmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักใช้ดุลพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การศึกษาของ university of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 3 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกพนักงานเข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจและเข้าใจความต้องการของคนงาน 2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Behaviors) ที่ผู้นำความสำเร็จของการทำงานเน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 3) การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถ แบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง 2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก 4) managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกันโดย Blake and Moutonได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทน ผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented Leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (people-oriented Leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (มัลลิกา ต้นสอน , 2544 : 52)

3. แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำที่จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ (ดิลก ถือกกล้า, 2547 : 71)

1. การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544 : 54)

2. ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path - goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2547 : 272) มีการเน้นที่เป้าหมาย พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบ

ความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมาย ส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล

3. การศึกษาของ Hersey - Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาลัยโอไฮโอมาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (delegation)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า บทบาทของภาวะผู้นำมีความสำคัญมากในองค์การ เพราะต้อง กำหนดบทบาทไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้การทำงานที่มีระบบมากขึ้น ซึ่งเห็นสอดคล้องกับพรทิพย์ อัยยิมพันธ์ ได้วางหลักบทบาทของภาวะผู้นำไว้ 4 ประการ คือการกำหนดแนวทางหลักการสร้างระบบการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ การมอบอำนาจ การสร้างตัวแบบสิ่งเหล่านี้ถือว่ามีส่วนสำคัญอย่างมากสำหรับผู้นำ ในส่วน ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะศึกษาอยู่ 3 กลุ่ม คือ แนวคิดผู้นำเชิง คุณลักษณะ แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม และแนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ ในทัศนะมองว่าการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นเรื่องละเอียดอ่อน จะต้อง อาศัยระยะเวลาในการศึกษา เพราะจะต้องศึกษาหลายๆอย่างด้วยกัน

4. แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่

นอกจากแนวคิดทั้ง 3 กลุ่มที่กล่าวมาแล้ว ในปัจจุบันยังมีการพัฒนาและแนวเปลี่ยนแปลง แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญๆ (มัลลิกา ต้นสอน , 2544 : 54) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัล ต่างๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทัศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. ทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้นำ (Charismatic Theory) เป็นการกล่าวถึง บุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 55) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านทักษะ การ สื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลัง และมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ ได้อย่างเหมาะสมกับและเลือกอาหารแก่ผู้อื่น ชอบเสียง สร้าง กลยุทธ์ใหม่ๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจและกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้ พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูงในการจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์การ ความ เคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการ ปฏิบัติการของสมาชิกได้อย่างไรและยังพยายามอธิบายอีกว่า ผู้นำบางคนสามารถนำองค์การหรือ หน่วยงานของตนประสบความสำเร็จ อย่างยอดเยี่ยมได้อย่างไร

เนื่องจากการดำเนินขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการลงทุนหรือดำเนินธุรกิจข้ามประเทศ ทำให้ในหลายองค์กรมุ่งสร้างผู้นำที่สามารถบริหารและจัดการคนในประเทศที่ไปลงทุนหรือดำเนินธุรกิจ ประกอบกับแนวคิดที่มีอยู่อาจไม่เพียงพอต่อการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (cross-cultural perspectives) ขึ้น (Hartog and Koopman, 2001 : 167)

5. แนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross- Cultural Perspectives)

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำหลายๆ ท่านได้วิพากษ์วิจารณ์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีอยู่จากอดีตถึงปัจจุบันว่ามีความเฉพาะเจาะจงทางสังคมและวัฒนธรรม เพราะแนวคิดและทฤษฎีส่วนใหญ่มาจากการศึกษา วิจัย และทดลองในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา หรือประเทศทางยุโรปเพียงบางประเทศเท่านั้น ดังเช่นที่ ฮาร์ทอก และคูปแมน (Hartog and Koopman, 2001 : 178) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมของประเทศแถบทวีปอเมริกาเหนือ โดยเฉพาะวัฒนธรรมอเมริกันที่ลักษณะบางอย่างแตกต่างจากวัฒนธรรมในประเทศอื่นๆ เช่น การเน้นที่ปัจเจกบุคคล ในขณะที่บางวัฒนธรรมลักษณะการรวมกลุ่มทางสังคมจะมีความโดดเด่นกว่า แต่ก็ยังมีการนำทฤษฎีเหล่านี้มาตีความโดยปราศจากการประยุกต์ที่เหมาะสมโดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาแล้วอื่นๆ นอกจากนี้ ยังได้อธิบายว่า ในประเทศที่กำลังพัฒนาควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงองค์การมากกว่าการให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จากข้อมูลดังกล่าวจึงมีการแสดงความคิดเห็นว่าบทบาทของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership Role) มีความสำคัญต่อองค์การในประเทศกำลังพัฒนา โครงการวิจัย GLOBE ที่เป็นการศึกษาในระยะยาวใน 60 ประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคุณสมบัติ ร่วมของภาวะผู้นำที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรมและเพื่อค้นหาคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับในต่างวัฒนธรรมซึ่งได้ผลด้วย สรุปว่า หลายๆ คุณสมบัติที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรมสะท้อนภาวะผู้นำแบบใช้ความสามารถพิเศษ สร้างแรงบันดาลใจ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Charismatic, Inspirational, and Visionary) นอกจากนี้ ผู้นำที่มุ่งการทำงานเป็นทีม (Team-oriented Leadership) มุ่งความเป็นเลิศ (Being Excellence Oriented) เด็ดขาด (Decisive) ฉลาด (Intelligence) และใช้วิธีแก้ปัญหาแบบ win-win (a win-win Problem Solver) ก็มีลักษณะเป็นคุณสมบัติร่วมกัน จากผลการศึกษาของ กรีน และ วาคาบายาชิ (Graen and Wakabayashi) (Muchinsky, 2003 : 436 - 438) ที่ศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมญี่ปุ่นและอเมริกัน ในบริษัทที่มีการลงทุนข้ามชาติ โดยประกอบด้วยพนักงานทั้งญี่ปุ่นและอเมริกันทำงานร่วมกัน ปรากฏว่าผู้จัดการของทั้ง 2 ชาติมีลักษณะของวัฒนธรรมในการทำงานบางอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งได้มีการเสนอทางออกด้วยการให้ทั้ง 2 ฝ่ายต่างเรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกัน แล้วร่วมกันสร้างวัฒนธรรมขององค์การซึ่งเป็นวัฒนธรรมร่วมกันขึ้นมา House, Wright and Aditya และ Bond and Smith (1996 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003 : 438) ได้อธิบายว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อความคาดหวังและการตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของบุคคล ทศนคติที่มีต่อคนวัฒนธรรมอื่น และรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม อีกทั้งอิทธิพลทางวัฒนธรรมยังมีผลกระทบต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องขึ้นกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมด้วย ตั้งแต่มีการเริ่มต้นศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นแบบแผนตามระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มาจนถึงปัจจุบัน ก็ปรากฏว่าการศึกษาและแนวคิดเกิดขึ้นมากมาย แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังไม่มีผู้ใดสามารถสรุปได้ว่ารูปแบบผู้นำแบบใด

ที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญกับตัวแปรอีกมากมายซึ่งไม่ได้หยุดนิ่ง หากแต่เปลี่ยนแปลง เคลื่อนไหวอยู่เสมอ (ธงชัย สันติวงษ์ ,2540 : 205)

ตัวอย่าง องค์การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเฉียบ uly โดยวัฒนธรรมในองค์การอย่างมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์การหรือการบริหารงานที่เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ตัวอย่างเช่นองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากร หรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จัดกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเหมือนกับการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์การในที่สุด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์การล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์ การต้องการความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่างๆภายในองค์การ รวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่เป็นบุคคลทั้งองค์การ และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างมีระเบียบแบบแผน

คุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ผู้นำการบริหารยุคใหม่

คุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ (พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร, 2553 : 59-60) คือ

1. ภาพฝันในอนาคต
2. มีความดึงดูดและน่าสนใจสำหรับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง พนักงาน
3. มีความเป็นไปได้
4. มีความชัดเจนเพียงพอที่จะเป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การ
5. มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
6. สามารถที่จะสื่อสารได้อย่างง่ายและชัดเจน

การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นเพียงขั้นแรก เมื่อเรามีวิสัยทัศน์ที่ดีแล้วยังอยู่ที่การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นที่รับรู้ของคนทั้งองค์การอีกทั้งจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550 : 38) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ มีดังนี้

1. ความสามารถที่เป็นผลมาจากการเรียนรู้ผ่านโปรแกรมภาวะผู้นำหรือบุคลิกภาพ

ความสามารถ

2. ประสบการณ์ที่เกิดจาก
 - 2.1 ทักษะเชิงมนทัศน์
 - 2.2 ทักษะเชิงเทคนิค
 - 2.3 ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์

3. ต้องมีความพร้อมทั้งทางด้านความสามารถและประสบการณ์ เมื่อมีโอกาสจะเป็นผู้นำในสถานที่และเวลาที่เหมาะสม

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงเห็นว่า การพัฒนาวิสัยทัศน์ในยุคปัจจุบันเป็นโลกของธุรกิจที่ไร้พรมแดน และในขณะที่การแข่งขันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นนั้นจะเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถของผู้นำองค์การ

ว่าจะเป็นผู้ที่ไร้ความสามารถหรือไม่ความสามารถจะเป็นเครื่องตัดสิน ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และพยายามพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเพื่อนำองค์การให้อยู่รอดอย่างปลอดภัยได้

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ ซึ่งนับว่าสอดคล้องในยุคปฏิรูปที่มีการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำจะมีความสามารถในการหยั่งรู้และคาดการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ มีความคิดชัดเจนที่นำบุคลากรไปสู่องค์การในการเปลี่ยนแปลงด้วยศักยภาพและสมรรถฐานเต็มกำลังความสามารถ รวมทั้งเน้นการปฏิรูป และพลิกโฉมหรือยกเครื่ององค์การ สนับสนุนการถ่ายโอนวัฒนธรรมแนวใหม่ มีความสามารถในการจัดการเปลี่ยนแปลง สามารถตีความเข้าใจเรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถประยุกต์วิธีการต่างๆ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะมีแผนในใจโดยครอบคลุมในเรื่องใหม่ๆ ที่เป็นเรื่องท้าทาย คุณลักษณะสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไป ประกอบด้วย (Tichy and Devanna, 1986 : 19 - 32)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือใช้โค้ชกึ่งกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเคยชนะใครเลยต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเองกล้าเผชิญหน้ากับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนสภาพจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงเสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

ฟูลแลน (Fullan, 1991) กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. ช่วยครูในโรงเรียนพัฒนา สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศแห่งการร่วมคิด ร่วมทำ
2. ให้โอกาสช่วยเหลือครูในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
3. ช่วยแก้ปัญหาในกลุ่มครู - อาจารย์ และปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อทำให้ครูทำงานได้สะดวก มีเวลาในการพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทั่ว ๆ ไปมีดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 23)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้ให้นำให้พูดตามตระหนักรู้ถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายาม เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

ตัวอย่าง ภาวะผู้นำที่สามารถเป็นตัวอย่างให้กับทั่วโลก คืออดีตประธานาธิบดีของแอฟริกาใต้ นายเนลสัน แมนเดลา ที่สามารถเป็นแบบอย่างให้กับคนรักหลายองค์การได้นำมาใช้

คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

หากพิจารณาถึงสังคมของประเทศไทย พระพุทธศาสนาถือเป็นศาสนาหลักประจำชาติ การนำเอาหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ ก็น่าจะเอื้อกับวัฒนธรรมไทยไม่มากนักน้อยการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ก็เพื่อการเป็นผู้นำที่ดี และคำสั่งสอนที่สำคัญ ๆ ของพระพุทธองค์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดี หรือวิถีทางของการเป็นผู้นำที่ดีเพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ (พงศ์ หรดาล , 2546 : 163)ได้แก่ ทศพิธราชธรรม 10 ประการ อธิฐานธรรม 4 พรหมวิหาร 4 อกติ 4 คหิสุข 4 สังคหวัตถุ 4 ขันติโสรัจจะ หิริโอตตปปะ อิทธิบาท 4 เวสาร์ชชกรณกรรม ยุติธรรม 5 อปริหานิยธรรม 7 นาถกรณธรรม 10 กัลยาณมิตรธรรม 7 และบารมี 10 ประการ (ทศบารมี) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารและการจัดการสมัยใหม่ ได้ โดยจะขอยกตัวอย่างเพียงบางหลักธรรมอธิบายดังนี้

อกติ 4 (Prejudice) คือความเอนเอียงแห่งอารมณ์ ผุดขึ้นจากความเกลียดกลัวต่ำสูง และช่องว่างในสังคม มี 4 ประการ ได้แก่

1. ฉันทาคติ (Prejudice Caused by Love or Desire) ลำเอียงโดยสนับสนุนพรรคพวกที่ชอบพอ หรือผู้จ่ายสินจ้างแก่ตน

2. โทสาคติ (Prejudice Caused by Hatred or Enmity) ลำเอียงเข้าข้างหรือลงโทษฝ่ายที่ตนเกลียดชังให้หนักกว่าฝ่ายที่ตนชอบ

3. โมหาคติ (Prejudice Caused by Delusion or Stupidity) ลำเอียงเสียความยุติธรรม เพราะ โฉดเขาไม่รู้ทันเหตุการณ์ที่แท้จริง

4. ภัยาคติ (Prejudice Caused by Fear) ชาติดุร้ายมาร่วมด้วยเพราะเกรงอำนาจอิทธิพลหรือกลัวเค้าจะขัดผลประโยชน์

สังคหวัตถุ 4 (Base of sympathy) ธรรมเพื่อให้คนเป็นที่รักของคน ซึ่งได้แก่

1. ทาน (Giving offering) คือการให้ เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น เช่น การให้รางวัล สวัสดิการที่ดี
2. ปิยวาจา (Kindly Speech) คือการพูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวลเหมาะแก่บุคคล เวลาสถานที่ พูดในสิ่งที่ประโยชน์ พูดในทางสร้างสรรค์และเกิดกำลังใจ เช่น การควบคุม การจูงใจ
3. อุตถจริยา (Useful Conduct) ทำตนให้เป็นประโยชน์ ตามกำลังสติปัญญา ความรู้ความสามารถ กำลังทรัพย์ และเวลา เช่น การพัฒนาคน การบริหารตามวัตถุประสงค์
4. สมานัตตตา (Even and Equal Treatment) คือทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุข เช่น การสื่อสาร การมอบอำนาจ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า หลักธรรมทั้งหลายนี้สามารถนำไปบริหารได้ทุกยุคทุกสมัย หากผู้นำและบุคคลใต้นำไปปฏิบัติก็จะเกิดความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นที่รักและเคารพของผู้อื่น จะนำไปสู่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์

เครื่องมือป้องกันความล้มเหลวสำหรับผู้นำ (Skyhook for Leadership Model) มุกดา สุนทรรัตน์ (2547 : 49-50) Chief Human Resources Officer, Human Resources division ของบริษัทเอซีเอสซี (ประเทศไทย) จำกัด (ACSG (Thailand) Co., Ltd) กล่าวว่า ASCG ได้แสวงหารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การ และเลือกใช้รูปแบบของ Skyhook for Leadership Model ซึ่งเป็นผลงานวิจัยของ John A Shtocren โดยได้ศึกษาผลงานและจากการที่เป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทขนาดใหญ่ระดับโลกหลาย ๆ บริษัท อาทิ AT&T, Coca Cola, Ford, 3M และ University of Michigan แล้วสรุปแนวทางการบริหารเพื่อความสำเร็จ 7 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องมีความฝันและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อจะทำได้ สามารถนำทีมไปสู่จุดมุ่งหมายนั้น ๆ ได้
2. การให้ความน่าเชื่อถือแก่ทีม (Trust) ในการทำงานร่วมกันจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการไว้วางใจซึ่งกันและกัน เชื่อมั่นในความสามารถของทีมงานโดยยึดผลงานเป็นหลัก (production oriented) และกระบวนการทำงานจะยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง โดยจะมีการให้ความรู้ให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง
3. การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) คำนึงถึงความสำคัญของการสื่อสาร สร้างระบบการทำงานที่สื่อสารข้อมูลให้พนักงานทราบถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและเป้าหมายในการทำงาน
4. การสร้างงานให้มีคุณค่า (Meaningful Work) ทั้งกับตัวผู้นำและทีมงาน สนุกกับงานเพราะปฏิบัติงานที่ทำหมาย มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน มีการจัดคนให้เหมาะกับงาน ประกอบกับผู้นำเป็นผู้สอนที่ดีตลอดจนให้คำปรึกษาเมื่อพนักงานเกิดปัญหา
5. การมอบอำนาจ (Empowerment) การให้พนักงานได้รับผิดชอบงานแบบเบ็ดเสร็จ โดยสร้างมาตรฐานระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน แสดงการยอมรับและเชื่อมั่น ผู้นำต้องไม่ปฏิบัติงานแบบ Routine แต่ต้องกระจายงานให้พนักงาน

6. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการผลักดันให้ผู้นำตระหนักถึงความสำคัญของทีมงาน และพัฒนาทีมงานโดยการกำหนดแนวทางและขอบเขตการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เชื่อมั่นในความสามารถของทีมงาน ให้ความสำคัญกับการทำงานข้ามสายงาน (cross function) อีกทั้งผู้นำยังต้องสามารถประสานความแตกต่างของคนในทีมเข้าด้วยกันด้วย เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

7. การรู้จักเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม (Transformation) ผู้นำต้องวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์และสภาพการปัจจุบันขององค์กร เพื่อวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย มุกดา สุนทรรัตน์ (2547 : 49 - 50) ได้สรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเปรียบเสมือนการส่งเสริมความแข็งแกร่งในการบริหารงานแก่องค์กร “การนำเครื่องมือป้องกันความล้มเหลว” มาประยุกต์ใช้จะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าต่อไป

ตัวอย่าง แนวโน้มการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต กระแสโลกปัจจุบันเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานและองค์กรเป็นวงกว้างและยาวนาน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์กรต้องเพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจแบบกลุ่มมากยิ่งขึ้น มูชินสกี (Muchinsky, 2003 : 18) กล่าวว่า บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลง ตัวผู้นำเองก็จะมีแนวโน้มเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น ดังนั้น ในแต่ละทีมก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานเฉพาะส่วนที่ทีมของตนรับผิดชอบ ซึ่งแนวโน้มภาวะผู้นำก็อาจจะเป็นลักษณะการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิด การกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือการรวมกลุ่มนอกจากนั้น ซาเมน และ เอลัม (Shamir and Eilam, 2005 : 399) ยังกล่าวต่อไปว่า ภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ผู้นำก็มีแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่จะเป็นระบบเครือข่าย โดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งอาจส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์กรเริ่มลดลง ได้ทำการสรุปว่า องค์กรในอนาคตจะมีแนวโน้ม ไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้างองค์กรแบบสูงมาเป็นแบบราบยี่ดหุ่่น ยึดโครงการและทีมเป็นพื้นฐาน ส่วนแนวโน้มของการจ้างงานก็จะเป็นลักษณะการจ้างงานแบบชั่วคราว สรรหาจากภายนอก และไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกัน พนักงานก็จะให้ความเป็นอิสระมากขึ้น ซึ่งองค์กรก็ไม่สามารถจะควบคุมหรือบังคับได้มากนัก แต่จะเน้นลักษณะการเปลี่ยนแปลงความสามารถและความคิด ตลอดจนการมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ความเป็นไปได้ในการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต อาจขยายการศึกษาภาวะผู้นำไปยังเรื่องอื่น ๆ เช่น ศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามร่วมกันบนแนวคิดจิตวิทยาการรู้การคิด (cognitive psychology)

บทสรุป

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ส่วนภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่หรือบารมีในการกำหนด หรือชักจูงให้กลุ่มสมาชิกทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการมีอิทธิพลต่อกลุ่มต่างๆในทรรศนะมองว่า ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ รวมถึงการวางตัวที่เหมาะสมซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบุญทัน ดอกไทรสง กล่าวว่ ผู้นำ คือ นักคิดสร้างชีวิตประชาชนให้มีความสุขโดยการพัฒนาตนเองให้มีวิชาจรณสมปนโนถึงพร้อม ด้วยความรู้และการปฏิบัติที่มีผลงานอันเกิดจากสัมมาชีพเป็นบุคคลที่เรียนรู้สภาพจิตตนเอง รู้จักศักยภาพของตนเองและผู้คนในจักรวาล

เทคนิคการเป็นผู้นำและภาวะผู้นำสมัยใหม่จำเป็นต้องมีขีดความสามารถสูง ต้องมีภาวะผู้นำระดับโลกและวิสัยทัศน์ระดับโลกในการบริหารนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ วิสัยทัศน์ของผู้นำและภาวะผู้นำสมัยใหม่ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ได้เปรียบอยู่เหนือคู่แข่งชั้นในกระแส โลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันเข้มข้น วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ท้าทาย ต้องมองภาพหลายมิติ มีการวางแผนล่วงหน้า มียุทธศาสตร์มุ่งสู่นาคต ต้องบรรลุเป้าหมายได้และต้องคุมค่าภาวะผู้นำกับวิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำการบริหารสมัยใหม่ที่ต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา และผู้นำจำเป็นต้องมีหลักคุณธรรมจริยธรรมเพื่อนำไปในการบริหารควบคู่กันไป

คำถามท้ายบท

1. จงให้ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของผู้นำมีอะไรบ้าง
2. ผู้นำส่วนใหญ่จะมีหน้าที่สำคัญหลายประการ ขอให้ท่านจงวิเคราะห์ผู้นำในปัจจุบันควรมีบทบาทอย่างไร
3. แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในปัจจุบันท่านจงวิเคราะห์แนวคิดดังกล่าว
4. จงอธิบายถึงคุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ผู้นำการบริหารยุคใหม่ และคุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา
5. คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นเช่นใด ถ้าสมมุติว่าท่านเป็นผู้นำจะทำการเปลี่ยนแปลงอย่างไรให้สอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์
6. องค์ประกอบของผู้นำได้แก่อะไรบ้าง จงอธิบาย
7. ผู้นำมีกี่ประเภทได้แก่อะไรบ้าง จงอธิบาย
8. จงอธิบายความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเผด็จการ กับผู้นำแบบประชาธิปไตย
9. ในภาวะความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น คุณลักษณะของผู้นำที่ดีควรเป็นเช่นไร
10. การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหาร ควรมีวิธีการพัฒนาอย่างไร จงอธิบาย

เอกสารอ้างอิง

- กัลยาณี สูงสมบัติ. (2551). **เทคนิคการจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- ชาญชัย อาจันสมาจาร. (2550). **ทักษะภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : มัลติอินฟอร์เมชันเทคโนโลยี.
- ดิลก ถือกกล้า. (2547). **เปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ Managerial Grid**. กรุงเทพฯ : บริษัทเอไอเอ็มแมนเนจเม้นท์ จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). **พฤติกรรมองค์การ: การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2551). **การจัดการทุนมนุษย์**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ตะวัน.
- พงศ์ หรดาล. (2546). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- พรทิพย์ อัยยิมานันท์. (2547). **Leadership for Organizational Effectiveness**. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.
- พรสวรรค์ ศิริศานันท์. (2555). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. จันทบุรี : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- พิเชษฐ์ วงเกียรติขจร. (2553). **ผู้นำการบริหารยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- มุกดา สุนทรรัตน์. (2547). **การสร้างคนไปสู่ผู้นำขององค์กรในอนาคต**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำกรุงเทพมหานคร**. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี : ธนัชการพิมพ์.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2544). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรังสิต.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2543). **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). **ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Den Hartag, D.N., and Koopman, P.L. (2001). **Leadership in Organization**. Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology: Volume 2 Organizational Psychology. London : Sage.
- Fullan, Michael. (1991). **The Moral Imperative of School Leadership**. Thousand Oaks : Corwin Press.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James H., Jr. (1997). **Organizations, Behavior Structure Processes**. International Edition. United States of America : Irwin/McGraw-Hill.

- Hartog, D.N., & P.L. Koopman. (2001). **Leadership in Organization** : Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology : Volume 2 Organizational Psychology. London : Sage.
- Muchinsky, P. M. (2003). **Psychology Applied to Work**. (7th ed.). California: Wadsworth.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1997). **Organization**. Behavior (2nd ed.). New York : Harper and Row.
- Shamir, B. and Eilam, G. (2005). **“What’s your story? : A life-stories approach to authentic leadership development”**. Leadership Quarterly 16.