

การพัฒนาภาวะผู้นำ

มยุรี ม่วงเพชร¹

บทนำ

ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างก็มีการปรับตัวกันอย่างมาก และแน่นอนว่าย่อมมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างของสายงาน ปรับลดจำนวนพนักงาน ปรับหน้าที่ความรับผิดชอบงาน มีการตื่นตัวในเรื่องของการใช้เครื่องมือในการบริหารและการประเมินผลหลายรูปแบบ มีการกำหนดแผนงานและเป้าหมายของการทำงานแต่ละงานไปจนถึงระบบการจ่ายค่าตอบแทน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีผลกระทบต่อพนักงานในองค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะในแง่ของความรู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพงานที่ทำอยู่ จนบางครั้งเกิดความไม่แน่ใจ เกิดความเครียด มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อหน้าและลับหลัง ขาดความร่วมมือ สิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ส่งผลเสียหายต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ความจำเป็นของผู้นำจึงมีบทบาทที่สำคัญที่จะนำทีมงานของตนเองไปสู่ความสำเร็จภายใต้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และนี่คือความท้าทายในอนาคตของผู้นำที่จะต้องเผชิญ มีคำกล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า

“คนบางคนเป็นหัวหน้า แต่ไม่ได้เป็นผู้นำ ส่วนบางคนเป็นผู้นำ แต่ไม่ได้เป็นหัวหน้า และคนบางคน เป็นได้ทั้งหัวหน้าและเป็นทั้งผู้นำ”

“ฝูงคนต้องนำ ฝูงสัตว์ต้องต้อน” และ “หัวไม่ส่าย หางไม่กระดิก”

คำกล่าวเหล่านี้ล้วนสื่อถึงความหมายของคำว่า “ผู้นำ” หรือ “หัวหน้างาน” ทั้งสิ้น นอกจากนี้ยังเกี่ยวพันไปถึงกับคำว่า “ผู้บริหาร” และ “นักบริหาร” อีกด้วย

ผู้นำและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ขององค์กร

ผู้นำ (Leader) มีความหมายใน 3 ลักษณะด้วยกัน คือ 1) มีความสามารถชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามได้ 2) มีสถานการณืเป็นตัวกำหนด 3) มีการเลือกตั้ง ทำให้ได้รับการยอมรับ จากความหมายในประการแรก ผู้นำต้องสามารถจูงใจให้คนทำหรือไม่ทำอะไรตามที่ต้องการด้วยความเต็มใจเต็มใจได้ เช่น ผู้นำด้านลัทธิความเชื่อ หรือ ผู้นำกลุ่มคนที่รวมตัวกันขึ้นจากการชักจูงให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งทางการเมืองหรือเพื่อทำประโยชน์ต่อสังคม ประการที่สอง สถานการณืจะเป็นตัวกำหนดว่าใครจะเป็นผู้นำในสถานการณืนั้นๆ เช่น บนรถเมล์ จะถือว่าคนขับเป็นผู้นำ ส่วนผู้โดยสารเป็นผู้ตาม และเต็มใจโดยสารไปกับรถเมล์ด้วย เช่นเดียวกับโกดท์ที่ได้ยอมรับให้เป็นผู้นำท่องเที่ยวไปในสถานที่ต่างๆ เป็นต้น ประการที่สาม มีการเลือกตั้ง คือ ผ่านการเลือกของกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปจนถึงกลุ่มคนขนาดใหญ่ ซึ่งตามหลักการปกครองระบอบประชาธิปไตย จะถือเอาจากบุคคลที่เสียงส่วนใหญ่ลงมติเลือกให้บุคคลนั้นเป็นผู้นำ (สุเมธ แสงนิมมพล, 2552 : 3)

¹ นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนารุ่น 5 มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

นอกจากนั้นแล้วผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ (ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์, 2542 : 25-28) ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ด้วย การจะเป็นผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้น

2. ความริเริ่ม (Initiative) ความริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องคอยคำสั่ง หรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเอง ความริเริ่มจะเจริญงอกงามได้ หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น คือมีใจจดจ่องานดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and firmness) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ ทั้งทางกาย วาจา และใจ ผู้นำที่มีความกล้าหาญจะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้ว ความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้นำเองต้องอยู่ในลักษณะของการ “กล้าได้กล้าเสีย” ด้วย

4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิดเห็น ประสานประโยชน์ สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศทุกวัยทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุและผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ หรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

6. มีความอดทน (Patience) ความอดทน จะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

7. มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม (Alertness) ความตื่นตัว หมายถึง ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยืดขาด ความกระฉับกระเฉง มีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์ ความตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทางกาย แต่การไม่ตื่นตูม เป็นพลังทางจิตที่จะหยุดคิดไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้ดุลพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง พุดง่าย ๆ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง (Self control)

8. มีความภักดี (Loyalty) การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมและต่อองค์กร ความภักดีนี้ จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

9. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง ไม่วางอำนาจ และไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ความสงบเสงี่ยมนั้น ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือ และให้ความร่วมมือเสมอ

นอกจากนี้การสร้างภาวะผู้นำในตนเองให้เกิดขึ้น ต้องเริ่มที่การปรับเปลี่ยนวิธีคิดและกระบวนทัศน์ของตนเอง โดยเรียนรู้ เชื่อมั่นและศรัทธาในตนเอง (Empower) ว่ามีศักยภาพในความ

เป็นมนุษย์ทั้งทางกาย ทางใจ และทางจิตวิญญาณ อีก 12 ประการ ได้แก่ 1) อย่าบังคับควบคุม ผู้ปฏิบัติงาน 2) ต้องประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง 3) ทำตัวให้เห็นเด่นชัด 4) ส่งสัญญาณการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน 5) สนับสนุนผู้บุกเบิก 6) เสาะหาเลือดใหม่ และค่อยๆ ถ้ายเลือด 7) ขจัดความกลัว และอย่าอดทนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 8) สร้างความสำเร็จจากความสำเร็จ 9) สื่อสารกันตลอดเวลา 10) สร้างสะพานเชื่อมระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กร 11) ปรับกระบวนการบริหารให้สนับสนุนวัฒนธรรม 12) ต้องดำเนินการต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547)

สรุปได้ว่า ผู้นำที่พึงประสงค์และการสร้างผู้นำจะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญที่สุดก็คือการเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติและมองคนเป็นมนุษย์ ไม่ใช่สิ่งของที่ต้องคอยควบคุมกำกับ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องเรียนรู้ในการเปลี่ยนวิธีคิด สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วม และการร่วมคิดร่วมทำซึ่งจะทำให้เกิดการมองเห็นภาพร่วมกัน เห็นการเปลี่ยนแปลงด้วยกัน และพร้อมคิดในเชิงรุกร่วมกัน

บทบาทภาวะผู้นำ

บทบาทภาวะผู้นำต่อความสำเร็จขององค์กร และการสร้างองค์กรที่มีความสำเร็จแบบยั่งยืน (Sustained superior performance) นั้นมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน คือ 1) บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีศักยภาพ 2) ผู้นำองค์กรมีศักยภาพ 3) องค์กรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผล (พรทิพย์ อัยยามาพันธ์, 2547 : 65) ดังนั้นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำองค์กร คือ ต้องพัฒนาคุณลักษณะและความรู้ ความสามารถ ของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่องซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาองค์กรจากส่วนที่สำคัญที่สุด นั่นคือ การพัฒนาตัวบุคคลโดยการสร้างให้บุคคลมีความน่าไว้วางใจ (Trust worthiness) ซึ่งจะทำให้เกิดทีมงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทุกคนทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด มีความสอดคล้อง และ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องเป็นผู้นำที่มีวุฒิภาวะที่ดี ซึ่งวุฒิภาวะของมนุษย์ แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) พึ่งพาคนอื่น (Dependence) คือ ต้องพึ่งพาคนอื่น ซึ่งจะไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ 2) พึ่งพาตนเอง (Independence) คือ มีความมั่นใจในตนเอง มีจุดยืน มั่นคง 3) พึ่งพาสังกันและกัน (Interdependence) คือ สามารถพึ่งพาตนเองและนำคนอื่นได้ ซึ่งเป็นวุฒิภาวะที่ควรมีในตัวของผู้ผู้นำที่ดี การนำพาตนเองไปสู่การเป็นผู้นำที่มีวุฒิภาวะในระดับพึ่งพาสังกันและกันได้นั้น จะต้องเริ่มจากการพัฒนาตนเองให้มี 7 อุปนิสัย ที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Stephen, 2004 อ้างถึงใน พรทิพย์ อัยยามาพันธ์, 2547 : 66-68) กล่าวคือ

1. รู้หน้าที่ (Be Proactive) คือ ความรับผิดชอบในสิ่งที่เลือก ที่ทำ โดยไม่ปิดความรับผิดชอบ ทั้งนี้เพราะ ทุกคนมีทางเลือกและทำอย่างมีสติ และรับผิดชอบในสิ่งที่เลือกและผลลัพธ์ของสิ่งที่ทำ

2. รู้เป้าหมาย (Begin with the end in mind) คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ว่าสิ่งที่ต้องการคืออะไร รู้จักเป้าหมายที่ชัดเจน

3. รู้ลำดับความสำคัญ (Put first things first) คือ ทำแต่สิ่งที่สำคัญ และใช้เวลาให้คุ้มค่าเต็มที่ มีจุดมุ่งหมาย ไม่หลงทาง

4. รู้แบ่งปันผลประโยชน์ (Think win-win) คือ ใจกว้าง ไม่คิดถึงแต่ประโยชน์ส่วนตัว ยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่น

5. รู้วิธีสร้างความเข้าใจร่วม (Seek first to understand, then to be understood) คือ เข้าใจซึ่งกันและกัน รับฟังความต้องการและข้อเสนอแนะของผู้อื่น

6. รู้รักสามัคคี (Synergize) คือ เกิดพลังร่วม ทำงานเป็นทีมที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมจนเกิดผลสัมฤทธิ์ ทำให้ 1+1 ได้ผลลัพธ์ที่มากกว่าร้อย มากกว่าพัน

7. รู้พัฒนาศักยภาพ (Sharpen the Saw) คือ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งกาย วาจา ใจ อุดมคติ 3 ข้อแรกนั้น จะทำให้สามารถจัดการชีวิตให้ตนเองมีความมั่นคง มีจุดยืน และมีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นผู้นำในระดับ Interdependence แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้ที่จะมีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ จะต้องพัฒนาตนเองไปสู่ผู้นำที่มีวุฒิภาวะในระดับ Interdependence ให้ได้ โดยการเสริมสร้างอุปนิสัยในข้อ 4 ถึง 7 ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

นอกจากอุปนิสัยทั้ง 7 ประการดังกล่าวแล้ว ยังได้กล่าวถึง บทบาทของผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่

1. ผู้นำต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความศรัทธา และต้องการทำตามผู้นำ

2. ผู้นำต้องให้วิสัยทัศน์และทิศทางที่ชัดเจนขององค์กรและสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ

3. ผู้นำต้องทำให้สิ่งต่าง ๆ ในองค์กรมีความสอดคล้อง มีระบบสนับสนุนที่ทำให้การดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้

4. ผู้นำต้องรู้จักใช้พลังแฝง (Empower) บุคลากรในองค์กร เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรนั้นจะเกิดขึ้นได้ จากความร่วมมือในการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร

สรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริง ช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และผู้นำที่ดีจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นคนรุ่นใหม่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาประเทศตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทสังคมโลกนั้น สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) ซึ่งได้อธิบายว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล เกิดจากการให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม ตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ ดังนั้นผู้นำที่ดีจึงต้องคอยกระตุ้นให้กำลังใจให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา มีความไว้วางใจและร่วมคิด ร่วมทำและมองในเชิงรุก พร้อมทั้งพัฒนาผู้ตามซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

บทสรุป

ผู้นำที่ดีควรที่จะต้องเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ สามารถนำพาองค์กรก้าวผ่านความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานไม่ว่าภายในหรือภายนอก เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดและปรับกลยุทธ์ให้บรรลุพันธกิจขององค์กร และยังคงเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่ต้องการที่จะแสวงหาความรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง ส่งเสริม จูงใจ พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้

ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันเสมอ และเพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายดังกล่าว ภาครัฐควรมีนโยบายให้ผู้นำมีความตระหนักในด้านคุณธรรม จริยธรรม กล่าวคือการสร้างคุณงามความดี สร้างความศรัทธา สร้างแรงจูงใจให้เกิดความสามัคคี และสนับสนุนให้ผู้นำมีการพัฒนาก้าวหน้าทันต่อเหตุการณ์ในสภาวะการเปลี่ยนแปลง ภาคเอกชนควรสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ สื่อสารมวลชนควรเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการเชิดชูตัวแบบผู้นำในการพัฒนาสถาบันทางสังคม นอกจากนี้แล้วมหาวิทยาลัยควรสร้างและพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อผลิตผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการนำองค์กรก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเท่าทัน เนื่องจากผู้นำเป็นทั้งปัจจัยผลักดันและปัจจัยสนับสนุน และควรสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อแสวงหาความรู้รอบด้าน อย่างต่อเนื่อง และเห็นว่าเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มหาวิทยาลัยควรเร่งวิจัยและพัฒนาในประเด็น “การพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง” เพื่อสร้างผู้นำท้องถิ่น ที่ “ปรีชา สัจจะ กล้าหาญ และผดุงคุณธรรม” สามารถนำองค์กร สู่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศต่อไป

บรรณานุกรม

- พรทิพย์ อัยยิมพันธ์. (2547). Leadership for Organizational Effectiveness. การบริหารคน. 3(24) : 65-68.
- ศิริพงษ์ ศรีชัยมฤตน์. (2542). กุญแจสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารคน. กรุงเทพฯ ฯ : 2542.
- สุเมธ แสงนิมนวล. (2552). ภาวะผู้นำกับบรรณานุกรมในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2545). บทบาทภาวะผู้นำของข้าราชการไทยต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน. e-newsletter, ฉบับที่ 16 มิถุนายน. ค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2556, จาก http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/E_Newsletter/June2006/e_news_develop1.html