

From Expertise to Purpose: Institutional Legitimacy, Stakeholder Trust, and Long-Term Organizational Sustainability

Taisith Kruasom^{1*}

¹ Faculty of Management Science, Ubon Ratchathani University, Thailand

* Corresponding author. E-mail: taisith.k@ubu.ac.th

ABSTRACT

This conceptual article develops a framework for explaining leadership driven by purpose rather than expertise to address contemporary organizational contexts characterized by complexity, uncertainty, and distributed knowledge across teams and networks rather than concentrated in any single individual. While many organizations continue to treat technical excellence as the primary basis of leadership legitimacy, the article argues that relying on expertise as the sole source of authority has important limitations when decisions must confront incomplete information, multiple and competing goals, and moral consequences for stakeholders. The article proposes understanding purpose as a meaning structure that guides the interpretation of situations, the prioritization of values, and the use of knowledge in ways that are consistent with the organization's reason for existence. From an institutional perspective, the author distinguishes between leaders' technical authority and their authority based on meaning or legitimacy and explains how purpose functions as a justificatory basis for the exercise of authority. The developed framework suggests that alignment between purpose and actual decision-making constitutes a key mechanism for accumulating stakeholder trust. Such trust, in turn, enhances organizational adaptability, strengthens resilience, and supports long-term sustainability under conditions in which expertise has become a widely accessible resource. Finally, the article advances conceptual propositions for future empirical testing and outlines theoretical and practical implications for the design of governance, the selection and development of leaders, and the management of stakeholder relationships in highly uncertain environments.

Keywords: Purpose-driven Leadership, Expertise, Legitimacy, Trust, Good Governance, Organizational Resilience

จากความเชี่ยวชาญสู่เป้าประสงค์: ความชอบธรรมเชิงสถาบัน ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

ไทศิต เครือโสม^{1*}

¹ คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ประเทศไทย

* Corresponding author. E-mail: taisith.k@ubu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความเชิงแนวคิดนี้พัฒนากรอบการอธิบายภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าประสงค์มากกว่าความเชี่ยวชาญ เพื่อตอบโจทย์บริบทองค์กรร่วมสมัยซึ่งเผชิญความซับซ้อน ความไม่แน่นอน และสภาพที่ความรู้กระจายตัวอยู่ในทีม และเครือข่ายมากกว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แม้องค์กรจำนวนมากยังคงยึดความเป็นเลิศเชิงเทคนิคเป็นฐานของความชอบธรรมของผู้นำ บทความชี้ให้เห็นว่าการพึ่งพาความเชี่ยวชาญเป็นแหล่งอำนาจหลักเพียงประการเดียวมีข้อจำกัด เมื่อการตัดสินใจต้องเผชิญข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ เป้าหมายหลายมิติ และผลกระทบเชิงศีลธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บทความเสนอให้ทำความเข้าใจเป้าประสงค์ในฐานะโครงสร้างเชิงความหมายที่ทำหน้าที่กำกับกับการตีความสถานการณ์ การจัดลำดับคุณค่า และการใช้ความรู้ให้สอดคล้องกับเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร บนฐานมุมมองเชิงสถาบัน ผู้เขียนแยกแหล่งอำนาจของผู้นำออกเป็นอำนาจเชิงเทคนิคและอำนาจเชิงความหมายหรือความชอบธรรม และอธิบายว่าเป้าประสงค์ทำหน้าที่เป็นฐานอธิบายของการใช้อำนาจอย่างไร กรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นชี้ว่าความสอดคล้องระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจริงเป็นกลไกสำคัญในการสะสมความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความไว้วางใจดังกล่าวเอื้อต่อความสามารถขององค์กรในการปรับตัว เสริมความยืดหยุ่นและสนับสนุนความยั่งยืนในระยะยาวภายใต้เงื่อนไขที่ความเชี่ยวชาญกลายเป็นทรัพยากรที่เข้าถึงได้อย่างกว้างขวาง ท้ายที่สุดบทความนำเสนอข้อเสนอเชิงแนวคิดสำหรับการทดสอบเชิงประจักษ์ในอนาคต และชี้แนะเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติต่อการออกแบบธรรมาภิบาล การคัดเลือกและพัฒนาผู้นำ และการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงเป้าประสงค์, ความเชี่ยวชาญ, ความชอบธรรม, ความไว้วางใจ, ธรรมาภิบาล, ความยืดหยุ่นขององค์กร

© 2026 JSSP: Journal of Social Science Panyapat

บทนำ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าประสงค์มากกว่าความเชี่ยวชาญ และอธิบายว่าการยึดเป้าประสงค์ขององค์กรสามารถทำหน้าที่เป็นฐานความชอบธรรมของผู้นำได้อย่างไรในบริบทที่ความรู้และความเชี่ยวชาญกระจายตัวกว้างขวาง บทความโต้แย้งว่าการผูกความชอบธรรมของผู้นำเข้ากับความเป็นเลิศเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพออีกต่อไปสำหรับองค์กรร่วมสมัยที่เผชิญความซับซ้อนและความไม่แน่นอนสูง ตลอดหลายทศวรรษที่ผ่านมา วรรณกรรมด้านภาวะผู้นำในสาขาการจัดการ รัฐประศาสนศาสตร์ และสังคมศาสตร์ยุคใหม่ให้ความสนใจอย่างต่อเนืองกับคำถามว่า ความชอบธรรมของผู้นำควรถูกสถาปนาบนฐานใด ระหว่างความเป็นผู้เชี่ยวชาญเชิงเทคนิคกับความสามารถในการกำหนดทิศทางร่วมขององค์กร (Weber, 1978; Selznick, 1957; Pfeffer, 1981) ภายใต้บริบทยุคอุตสาหกรรมซึ่งปัญหามักมีลักษณะเชิงเส้นและสามารถแก้ไขได้ด้วยความรู้เฉพาะด้าน องค์กรจำนวนมากจึงคัดเลือกและประเมินผู้นำจากระดับความเชี่ยวชาญ ความสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และผลสัมฤทธิ์ที่ตรวจวัดได้ (Mintzberg, 1973; Katz, 1974; Mumford et al., 2000)

อย่างไรก็ตาม บริบทขององค์กรร่วมสมัยได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ ปัญหาเชิงองค์กรในปัจจุบันมีลักษณะซับซ้อน เชื่อมโยงหลายมิติ และเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และจริยธรรม

(Snowden & Boone, 2007; Head & Alford, 2015; Uhl-Bien et al., 2007) ในเวลาเดียวกัน ความรู้และความเชี่ยวชาญไม่ได้กระจุกตัวอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หากกระจายตัวอยู่ในทีม หน่วยงานข้ามสายงาน เครือข่ายวิชาชีพ และระบบนิเวศขององค์กร หรือที่วรรณกรรมเรียกว่า distributed expertise (Tsoukas, 2009; Faraj et al., 2011; Nicolini, 2012)

ภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว การยึดความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลเป็นฐานอำนาจหลักของผู้นำอาจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์หลายประการ เช่น การรวมศูนย์การตัดสินใจจนลดคุณภาพข้อมูลเชิงบริบท การจำกัดพื้นที่ของการเรียนรู้ร่วมและการโต้แย้งเชิงสร้างสรรค์ และการทำให้เสียของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีน้ำหนักลดลง นอกจากนี้ เมื่อความผิดพลาดเชิงเทคนิคเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในโลกที่ไม่แน่นอน ความชอบธรรมของผู้นำที่ตั้งอยู่บนความเชี่ยวชาญเพียงอย่างเดียวจึงเปราะบางเป็นพิเศษ (Janis, 1982; Alvesson & Spicer, 2012a; Flyvbjerg, 2017)

บทความนี้จึงเสนอกรอบแนวคิดภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าประสงค์มากกว่าความเชี่ยวชาญ เพื่ออธิบายการขยับฐานความชอบธรรมของผู้นำจากการเป็นผู้รู้มากกว่า ไปสู่การยืนอยู่บนเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร (Gioia et al., 2013; Carton, 2018) ในกรอบนี้ เป้าประสงค์มิได้ถูกมองเป็นเพียงถ้อยคำเชิงสัญลักษณ์หรือสโลแกนองค์กร หากแต่เป็นโครงสร้างเชิงความหมายที่กำกับการตีความสถานการณ์ การจัดลำดับคุณค่า และการตัดสินใจภายใต้ทางเลือกที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (Weick, 1995; Maitlis & Sonenshein, 2010; Cornelissen, 2017) มุมมองดังกล่าวไม่ได้ลดทอนคุณค่าของความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิค หากแต่ชี้ให้เห็นว่าบทบาทสำคัญของผู้นำคือการทำให้ความเชี่ยวชาญหลากหลายชุดที่กระจายตัวอยู่ในองค์กรสามารถถูกบูรณาการและนำไปใช้ในทิศทางเดียวกันภายใต้กรอบคุณค่าเดียวกัน ผู้นำจึงทำหน้าที่กำหนดขอบเขตเชิงบรรทัดฐานของการตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อผลกระทบเชิงศีลธรรมและสังคมของการใช้อำนาจ (March & Olsen, 1989; Scott, 2014)

แม้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงเป้าประสงค์จะได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในวรรณกรรมสากล (Hollensbe et al., 2014; George et al., 2021) แต่ยังมีช่องว่างเชิงแนวคิดสำคัญอย่างน้อยสองประการ ประการแรก งานจำนวนมากนำเสนอแนวคิดนี้ในเชิงบรรทัดฐานหรือเชิงแรงบันดาลใจ จึงยังขาดการอธิบายเชิงกลไกว่าเป้าประสงค์ทำงานอย่างไรในกระบวนการนำองค์กรจริง (Alvesson & Spicer, 2012b; Tourish, 2019) ประการที่สอง ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับความชอบธรรมและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักถูกศึกษาแยกส่วน ทำให้ยังไม่ชัดเจนว่าแหล่งอำนาจของผู้นำที่ยึดเป้าประสงค์แตกต่างจากแหล่งอำนาจที่ยึดความเชี่ยวชาญอย่างไรในทางทฤษฎี (Suchman, 1995; Deephouse & Suchman, 2008) เพื่ออุดช่องว่างเหล่านี้ บทความพัฒนากรอบแนวคิดเชิงสถาบันที่เชื่อมโยงสามแกนได้แก่ เป้าประสงค์ในฐานะโครงสร้างเชิงความหมาย การเปลี่ยนฐานอำนาจของผู้นำจากอำนาจเชิงเทคนิคไปสู่อำนาจเชิงความชอบธรรม และผลลัพธ์ด้านความชอบธรรม ความไว้วางใจ และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว (Suddaby et al., 2017; Ansell & Trondal, 2018) กรอบนี้เสนอว่าความไว้วางใจถูกสะสมผ่านความสอดคล้องระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจจริงและการให้เหตุผลต่อสาธารณะ ซึ่งช่วยให้การตัดสินใจยังคงถูกมองว่าเหมาะสมและยอมรับได้ แม้ผลลัพธ์เชิงเทคนิคจะผันผวนในสถานะไม่แน่นอน (Habermas, 1996; Rawls, 1993; Bovens et al., 2014)

โดยสรุป บทความนี้มีส่วนเพิ่มเชิงทฤษฎีสามประการ ประการแรก จัดวางเป้าประสงค์เป็นกลไกเชิงสถาบันมากกว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล ประการที่สอง อธิบายการเปลี่ยนฐานความชอบธรรมของผู้นำจากความเชี่ยวชาญไปสู่ความหมายและความรับผิดชอบ และประการที่สาม เสนอเส้นทางเชิงกลไกที่เชื่อมโยงเป้าประสงค์ ความชอบธรรม ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความยั่งยืนขององค์กรอย่างเป็นระบบ (Scott, 2014) ท้ายที่สุด บทความจัดโครงสร้างดังนี้ ส่วนที่ 2 ทบทวนวรรณกรรมและช่องว่าง ส่วนที่ 3 เสนอกรอบแนวคิดและกลไก ส่วนที่ 4 นำเสนอข้อเสนอเชิงแนวคิดและเงื่อนไขขอบเขต และส่วนที่ 5-6 อภิปรายเชิงนัยและสรุป

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับด้านภาวะผู้นำ

วรรณกรรมด้านภาวะผู้นำในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาแสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงกรอบอธิบายอย่างมีนัยสำคัญ จากการมองผู้นำในฐานะปัจเจกบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ไปสู่การมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการทางสังคมที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ และบริบทเชิงสถาบันที่หล่อหลอมการกระทำของผู้คน (Uhl-Bien et al., 2007; Denis et al., 2012) การขยับมุมมองดังกล่าวช่วยลดการอธิบายภาวะผู้นำแบบยึดตัวบุคคลเป็นศูนย์กลาง และเปิดพื้นที่ให้การวิเคราะห์บทบาทของโครงสร้าง อำนาจ และบรรทัดฐานทางสังคมที่กำหนดขอบเขตการกระทำของผู้นำ (Crevani et al., 2010; Hosking, 2011)

แม้แนวโน้มดังกล่าวจะช่วยขยายความเข้าใจภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการ งานวิจัยจำนวนมากยังคงผูกความชอบธรรมของผู้นำไว้กับระดับความเชี่ยวชาญและผลสัมฤทธิ์เชิงเทคนิคที่สามารถตรวจวัดได้ โดยเฉพาะในบริบทองค์กรที่ให้คุณค่ากับประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว และความแม่นยำของการตัดสินใจ (Mumford et al., 2000; Hannah et al., 2013) ความตึงเครียดระหว่างการมองผู้นำในฐานะกระบวนการทางสังคม กับการประเมินผู้นำผ่านความเก่งเชิงเทคนิค จึงยังคงเป็นประเด็นถกเถียงสำคัญในวรรณกรรมร่วมสมัย

1. ภาวะผู้นำที่ยึดความเชี่ยวชาญเป็นศูนย์กลาง

แนวคิดภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมจำนวนมากตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าผู้นำควรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เหนือกว่าผู้อื่น ไม่ว่าจะสะท้อนผ่านกรอบภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงทักษะ หรือภาวะผู้นำเชิงผู้เชี่ยวชาญ (Zaccaro et al., 2004; Mumford et al., 2000) กรอบเหล่านี้พัฒนาขึ้นภายใต้บริบทที่ปัญหามีลักษณะค่อนข้างชัดเจน สามารถแยกย่อย วิเคราะห์ และแก้ไขได้ด้วยความรู้เฉพาะด้านของบุคคลหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (March & Simon, 1958)

เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาที่มีความไม่แน่นอนสูง มีความคลุมเครือเชิงเป้าหมาย และต้องอาศัยความรู้จากหลายสาขา วรรณกรรมเริ่มตั้งคำถามต่อความเพียงพอของความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลในฐานะแหล่งอำนาจหลักของผู้นำ (Grint, 2005; Heifetz et al., 2009) งานวิจัยจำนวนหนึ่งชี้ให้เห็นว่า การยกสถานะความเชี่ยวชาญเป็นฐานอำนาจหลักอาจนำไปสู่การรวมศูนย์การตัดสินใจ การลดพื้นที่ของการเรียนรู้ร่วม และการทำให้เสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีน้ำหนักลดลง (Tourish, 2013)

ในแง่นี้ ความเชี่ยวชาญไม่ได้เป็นปัญหาในตัวเอง หากแต่กลายเป็นข้อจำกัดเมื่อถูกใช้เป็นเกณฑ์ความชอบธรรมเพียงประการเดียว โดยเฉพาะในบริบทที่ผลลัพธ์เชิงเทคนิคไม่สามารถรับประกันได้อย่างต่อเนื่อง และความล้มเหลวเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (Flyvbjerg, 2017)

2. การเปลี่ยนผ่านสู่ภาวะผู้นำเชิงคุณค่าและเชิงเป้าประสงค์

เพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัดของกรอบที่ยึดความเชี่ยวชาญเป็นศูนย์กลาง วรรณกรรมได้พัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับมิติด้านคุณค่า ความหมาย และจริยธรรมมากขึ้น แนวคิดอย่างภาวะผู้นำบนฐานคุณค่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และภาวะผู้นำเชิงรับใช้ เน้นบทบาทของผู้นำในการกำกับการใช้อำนาจให้สอดคล้องกับบรรทัดฐานและความคาดหวังทางสังคม มากกว่าการเป็นผู้ตัดสินใจเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว (Greenleaf, 1977; Brown & Treviño, 2006; Maak & Pless, 2006)

บนฐานเดียวกัน แนวคิดภาวะผู้นำเชิงเป้าประสงค์ขยายการถกเถียงนี้ โดยเสนอว่าเป้าประสงค์ขององค์กรไม่ควรถูกมองเป็นเพียงคำประกาศเชิงสัญลักษณ์ แต่ควรถูกเข้าใจเป็นกรอบความหมายที่ช่วยจัดลำดับคุณค่า ประสานความรู้ที่กระจัดกระจาย และทำให้การตัดสินใจสามารถอธิบายได้ แม้ในสถานการณ์ที่ผลลัพธ์ไม่แน่นอน (Carton, 2018; Henderson & Van den Steen, 2015)

การตีความเช่นนี้ช่วยยกระดับแนวคิดเป้าประสงค์จากวาทกรรมเชิงบรรทัดฐาน ไปสู่กลไกเชิงการจัดระเบียบการกระทำในองค์กร

3. เป้าประสงค์ ความชอบธรรม และความไว้วางใจ

วรรณกรรมด้านธรรมาภิบาลชี้ให้เห็นอย่างต่อเนื่องว่า ความชอบธรรมของผู้ นำมีได้เกิดจากผลลัพธ์เชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการรับรู้ว่าการใช้อำนาจนั้นเหมาะสม สอดคล้องกับคุณค่างาน และดำเนินไปผ่านกระบวนการที่ยอมรับได้ (Beetham, 1991; Suchman, 1995) ภายใต้กรอบนี้ ความไว้วางใจจึงถูกมองเป็นผลลัพธ์ของความสม่ำเสมอ ความโปร่งใส และการให้เหตุผล มากกว่าความแม่นยำของการตัดสินใจเพียงมิติเดียว (Levi & Stoker, 2000)

อย่างไรก็ดี งานวิจัยจำนวนมากยังคงศึกษาภาวะผู้นำเชิงเป้าประสงค์แยกออกจากกรอบการวิเคราะห์ด้านความชอบธรรมและความไว้วางใจ ส่งผลให้ยังขาดคำอธิบายเชิงกลไกว่าเป้าประสงค์ทำหน้าที่เป็นแหล่งอำนาจเชิงความหมายอย่างไร และแตกต่างจากความเชี่ยวชาญในฐานะแหล่งอำนาจเชิงเทคนิคอย่างไรในทางทฤษฎี (Tost, 2011; Bitektine & Haack, 2015)

4. ช่องว่างและตำแหน่งของบทความนี้

จากการทบทวนวรรณกรรม จะเห็นได้ว่างานร่วมสมัยให้ความสนใจกับภาวะผู้นำเชิงเป้าประสงค์เพิ่มขึ้น แต่ยังคงมีข้อจำกัดสำคัญ กล่าวคือ งานจำนวนมากอธิบายเป้าประสงค์ในฐานะคุณลักษณะของผู้นำ หรือในฐานะเครื่องมือเชิงการสื่อสาร มากกว่าการทำความเข้าใจเป้าประสงค์ในฐานะกลไกเชิงสถาบันที่กำกับการใช้อำนาจและการตัดสินใจในบริบทองค์กรจริง

บทความนี้จึงเสนอให้ขยับกรอบการวิเคราะห์ โดยมองภาวะผู้นำเชิงเป้าประสงค์ในฐานะกลไกเชิงสถาบันมากกว่าการเป็นเพียงคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือสไตล์การนำ เป้าประสงค์ถูกจัดวางเป็นโครงสร้างเชิงความหมายที่ทำหน้าที่กำกับการใช้อำนาจ การจัดลำดับคุณค่า และการบูรณาการความเชี่ยวชาญที่กระจายตัวอยู่ในองค์กร

ในเชิงทฤษฎี กรอบแนวคิดของบทความมีเป้าหมายเพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงฐานอำนาจของผู้นำจากความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิคไปสู่ความชอบธรรมเชิงสถาบัน และเพื่อชี้ให้เห็นเส้นทางเชิงกลไกที่เชื่อมโยงเป้าประสงค์เข้ากับการสะสมความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งต่อมาเอื้อต่อความยืดหยุ่นและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว (Duchek, 2020)

เพื่อให้ตำแหน่งการมีส่วนเพิ่มของบทความมีความชัดเจน ตารางที่ 1 สังเคราะห์วรรณกรรมหลักที่เกี่ยวข้อง และแสดงให้เห็นว่าบทความนี้ขยายกรอบการอธิบายโดยเชื่อมโยงแนวคิดที่มักถูกศึกษากันแยกส่วน ได้แก่ ความชอบธรรม ความไว้วางใจ เป้าประสงค์ ความเชี่ยวชาญที่กระจายตัว และความยืดหยุ่นขององค์กร เข้าด้วยกันภายใต้กรอบเชิงสถาบันเดียวกัน

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์วรรณกรรมและตำแหน่งการมีส่วนเพิ่มเติมของบทความ

แนวคิด	นิยามเชิงทฤษฎี	กลไกหลักที่วรรณกรรมเน้น	ตัวชี้วัดที่ใช้ในงานเดิม	ประเด็นการมีส่วนเพิ่มเชิงทฤษฎีของบทความ
ความชอบธรรมเชิงสถาบัน (Institutional legitimacy)	การรับรู้ร่วมว่าสิ่งที่ผู้นำหรือองค์กรกระทำมีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับภายใต้บรรทัดฐานและคุณค่าทางสังคม (Suchman, 1995)	ความสอดคล้องกับบรรทัดฐานและความคาดหวังมากกว่าความถูกต้องเชิงเทคนิค	การรับรู้ความชอบธรรม ชื่อเสียง การยอมรับจากสาธารณะ	อธิบายว่าเป้าประสงค์ทำหน้าที่เป็นฐานเชิงความหมายของการสร้างความชอบธรรมภายใต้ความไม่แน่นอน
ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder trust)	ความเต็มใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการยอมรับความเสี่ยงบนฐานความน่าเชื่อถือของผู้นำด้านความสามารถ ความหวังดี และความซื่อสัตย์ (Mayer et al., 1995)	ความสม่ำเสมอ ความโปร่งใส และการให้เหตุผลของการตัดสินใจ	แบบวัดความน่าเชื่อถือของผู้นำ ระดับความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระดับการสนับสนุนต่อการตัดสินใจขององค์กร	ชี้ว่าความไว้วางใจสะสมผ่านความสอดคล้องระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจมากกว่าความเก่งเชิงเทคนิค

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์วรรณกรรมและตำแหน่งการมีส่วนเติมเต็มของบทความ (ต่อ)

แนวคิด	นิยามเชิงทฤษฎี	กลไกหลัก ที่วรรณกรรมเน้น	ตัวชี้วัด ที่ใช้ในงานเติม	ประเด็นการมีส่วนเพิ่ม เชิงทฤษฎี ของบทความ
เป้าประสงค์องค์กร/ ความหมาย (Corporate purpose/meaning)	เหตุผลการดำรงอยู่ขององค์กร ที่ถูกรับรู้และถูกใช้เป็นกรอบ การตัดสินใจ (Gartenberg et al., 2019)	การจัดลำดับคุณค่า และการบูรณาการความรู้	ความชัดเจน ของเป้าประสงค์องค์กร และการรับรู้ ของพนักงาน ต่อเป้าประสงค์	ยกระดับเป้าประสงค์ จากคำประกาศเชิงสัญลักษณ์ สู่กลไกเชิงสถาบันที่กำกับ การใช้อำนาจ
ความเชี่ยวชาญ ที่กระจายตัว (Distributed expertise)	ความรู้และความสามารถในการนำ ที่กระจายตัวในหลายบทบาท และหลายระดับ (Gronn, 2002)	การประสานและกำกับ ความรู้ข้ามบทบาท	ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ และเครือข่ายการทำงาน	วางบทบาทผู้นำเป็นผู้กำกับ ความหมายและทิศทาง ไม่ใช่ศูนย์รวมความรู้
ความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational resilience)	ความสามารถขององค์กร ในการคาดการณ์ รับมือ และปรับตัวต่อแรงกระทบ (Duchek, 2020)	ความไว้วางใจในฐานะทุน เชิงสถาบัน	ดัชนีความยืดหยุ่น ขององค์กร และความเร็วในการฟื้น ตัวขององค์กร	เชื่อมโยงเส้นทางเชิงกลไก จากความไว้วางใจ สู่ความยืดหยุ่นและความยั่งยืน ผ่านเป้าประสงค์

กรอบแนวคิดเชิงวิเคราะห์: ภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าประสงค์

ส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารอบแนวคิดเชิงวิเคราะห์สำหรับการทำความเข้าใจภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าประสงค์มากกว่าความเชี่ยวชาญ โดยจัดวางเป้าประสงค์ขององค์กรเป็นแกนกลางของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ โครงสร้างองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรอบแนวคิดนี้มองภาวะผู้นำไม่ใช่ในฐานะคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือความสามารถเฉพาะตัว หากแต่เป็นกลไกเชิงสถาบันที่ทำงานผ่านการกำกับความหมาย ความชอบธรรม และความไว้วางใจ ซึ่งถูกผลิตและธำรงรักษาผ่านการรับรู้และการยอมรับของสังคม (Denis et al., 2012; Bitektine & Haack, 2015)

ในมุมมองเชิงสถาบัน บทบาทสำคัญของผู้นำไม่ได้อยู่ที่การเป็นผู้รู้มากที่สุด หากอยู่ที่การทำให้การใช้อำนาจ และการตัดสินใจขององค์กรยังคงถูกมองว่าเหมาะสมและยอมรับได้ในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แม้ภายใต้เงื่อนไขที่ผลลัพธ์เชิงเทคนิคมีความไม่แน่นอนหรือมีความเสี่ยงสูง

1. เป้าประสงค์ในฐานะโครงสร้างเชิงความหมาย

ในกรอบนี้ เป้าประสงค์ถูกนิยามว่าเป็นโครงสร้างเชิงความหมายที่กำหนดเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร และทำหน้าที่เป็นจุดอ้างอิงหลักในการตีความสถานการณ์ การจัดลำดับคุณค่า และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์จึงแตกต่างจากวิสัยทัศน์หรือพันธกิจในเชิงเครื่องมือ ซึ่งมักทำหน้าที่เป็นข้อความเชิงการสื่อสารหรือคำประกาศ มากกว่าการเป็นกรอบกำกับการเลือกทางปฏิบัติในชีวิตจริงขององค์กร (Alvesson & Spicer, 2012a)

งานด้านความหมายในองค์กรชี้ว่า โครงสร้างเชิงความหมายช่วยลดความคลุมเครือ และทำให้การกระทำขององค์กรยังคงมีทิศทางและความสอดคล้อง แม้ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว ผู้นำไม่สามารถพึ่งพาการคำนวณเชิงประสิทธิภาพหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพียงอย่างเดียวได้

เป้าประสงค์จึงทำหน้าที่เป็นฐานอธิบายของการตัดสินใจ กล่าวคือ ช่วยให้การเลือกทางปฏิบัติมีเหตุผลรองรับสามารถสื่อสารต่อสาธารณะ และถูกประเมินในเชิงความเหมาะสม มากกว่าความถูกต้องเชิงเทคนิคเพียงมิติเดียว (Henderson & Van den Steen, 2015; Gioia et al., 2013)

2. แหล่งอำนาจของผู้นำ: จากความเชี่ยวชาญสู่ความชอบธรรม

กรอบแนวคิดนี้เสนอให้แยกแหล่งอำนาจของผู้นำออกเป็นสองประเภท ได้แก่ (1) อำนาจเชิงเทคนิค ซึ่งตั้งอยู่บนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เฉพาะด้าน และ (2) อำนาจเชิงความหมายและความชอบธรรม ซึ่งตั้งอยู่บนการยึดโยงการใช้อำนาจเข้ากับเป้าประสงค์และคุณค่าร่วมขององค์กรและสังคม (Tost, 2011)

วรรณกรรมเชิงสถาบันชี้ว่า ความชอบธรรมมิได้เกิดจากความถูกต้องเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว หากเกิดจากการรับรู้ว่าการใช้อำนาจนั้นเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับภายใต้กรอบบรรทัดฐานและคุณค่าที่สังคมรับรอง (Scott, 2014)

ภาวะผู้นำที่ยึดความเชี่ยวชาญเป็นศูนย์กลางจึงพึ่งพาอำนาจเชิงเทคนิคเป็นหลัก ขณะที่ภาวะผู้นำเชิงเป้าประสงค์ พึ่งพาอำนาจเชิงความชอบธรรม โดยเน้นความสามารถในการอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจ การจัดการทางเลือก ที่ต้องแลกเปลี่ยน และผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่าการอ้างสถานะความรู้เหนือผู้อื่น (Creed et al., 2010; Reinecke & Ansari, 2015)

3. บทบาทของผู้นำในระบบความเชี่ยวชาญที่กระจายตัว

เมื่อความเชี่ยวชาญกระจายตัวอยู่ในองค์กร บทบาทของผู้นำย่อมเปลี่ยนจากผู้ตัดสินใจเชิงเทคนิคไปสู่ผู้ออกแบบ เงื่อนไขเชิงสถาบันที่เอื้อให้ความรู้หลากหลายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานด้านการนำแบบกระจายชี้ว่า ภาวะผู้นำและความรู้เชิงปฏิบัติมักเกิดขึ้นในหลายระดับและหลายบทบาท มากกว่าการรวมศูนย์อยู่ที่บุคคลเดียว (Bolden, 2011)

ภายใต้กรอบนี้ บทบาทสำคัญของผู้นำเชิงเป้าประสงค์ประกอบด้วย (1) การกำหนดขอบเขตเชิงคุณค่าเพื่อชี้้นำ การตัดสินใจ (2) การเชื่อมโยงและประสานความเชี่ยวชาญที่แตกต่างให้มุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกัน และ (3) การรับผิดชอบ ต่อผลกระทบเชิงสถาบันของการตัดสินใจ แม้ผู้นำจะไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญสูงสุดในทุกประเด็น

บทบาทดังกล่าวสะท้อนการเปลี่ยนจากผู้นำในฐานะศูนย์รวมความรู้ ไปสู่ผู้นำในฐานะศูนย์รวมความหมาย และความรับผิดชอบ (Friedrich et al., 2009)

4. เป้าประสงค์ ความไว้วางใจ และความยืดหยุ่นขององค์กร

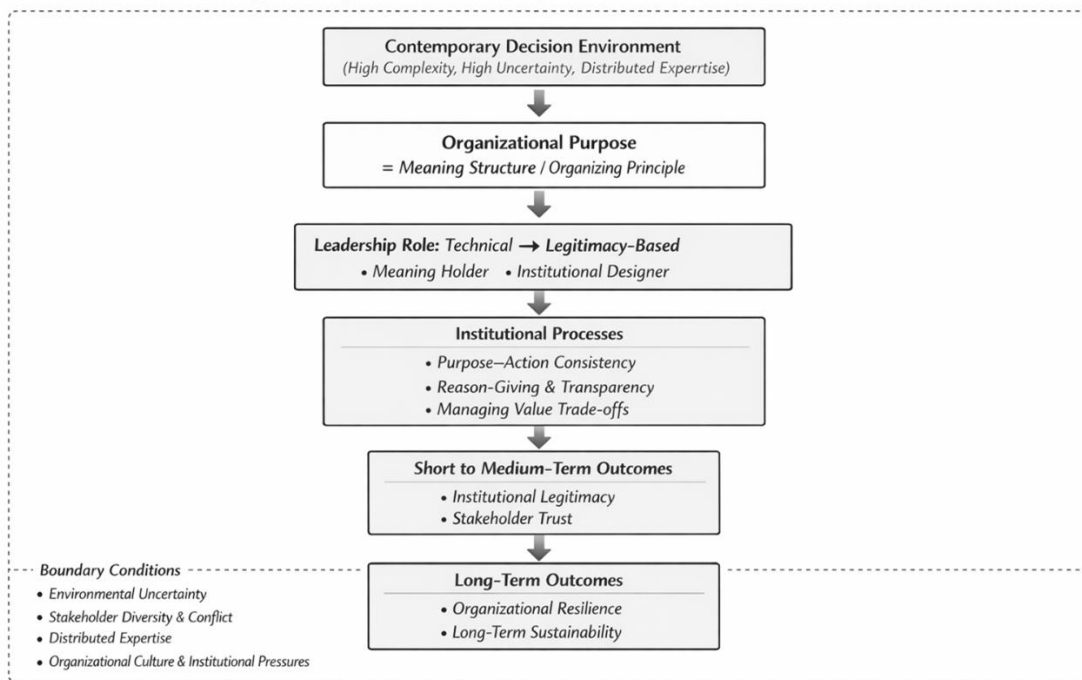
กรอบแนวคิดนี้เสนอว่า เป้าประสงค์ทำหน้าที่เป็นกลไกตัวกลางที่เชื่อมภาวะผู้นำเข้ากับความไว้วางใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อผู้นำแสดงความสม่ำเสมอระหว่างเป้าประสงค์ที่ประกาศกับการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจริง ความไว้วางใจจะถูกสะสม แม้ในสถานการณ์ที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง (Easterby-Smith et al., 2008; Gillespie & Dietz, 2009)

วรรณกรรมด้านความไว้วางใจชี้ว่า ความไว้วางใจเป็นเงื่อนไขสำคัญของการยอมรับความเสี่ยงและการสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Dirks & Ferrin, 2001; Fulmer & Gelfand, 2012) ความไว้วางใจที่สะสมจากการนำเชิงเป้าประสงค์จึงทำหน้าที่เป็นทุนเชิงสถาบันที่เสริมความยืดหยุ่นขององค์กร และช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญแรงกดดันหรือวิกฤตได้โดยไม่สูญเสียความชอบธรรม (Lengnick-Hall et al., 2011; Vogus & Sutcliffe, 2007)

5. การสังเคราะห์กรอบแนวคิด

ภาพที่ 1 สะท้อนโครงสร้างเชิงระบบของภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าประสงค์ โดยจัดวางเป้าประสงค์ เป็นจุดตั้งต้นของกลไกเชิงสถาบันที่เชื่อมโยงการใช้อำนาจของผู้นำเข้ากับความชอบธรรม ความไว้วางใจ และความยั่งยืน ขององค์กรในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป กรอบแนวคิดนี้อธิบายลำดับเชิงเหตุผลจาก เป้าประสงค์ ไปสู่ภาวะผู้นำบนฐานความชอบธรรม ต่อด้วยการสะสมความไว้วางใจ และนำไปสู่ความยืดหยุ่นและความยั่งยืนขององค์กร พร้อมทั้งสะท้อนข้อเสนอหลัก ของบทความว่า ภาวะผู้นำเชิงเป้าประสงค์มิได้เป็นอุดมคติทางศีลธรรม หากแต่เป็นกลไกเชิงโครงสร้างที่จำเป็นต่อการดำรง อยู่ขององค์กรในโลกที่ความรู้มีอยู่อย่างล้นเหลือ แต่ความหมายและความชอบธรรมกลับเป็นทรัพยากรที่หายากขึ้นเรื่อย ๆ



ภาพที่ 1 กรอบภาวะผู้นำขับเคลื่อนด้วยเป้าประสงค์

อภิปรายเชิงทฤษฎีและข้อเสนอเชิงแนวคิด

ส่วนนี้อภิปรายกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นโดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในภาพที่ 1 เข้ากับการถกเถียงเชิงทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำ ความชอบธรรม ความไว้วางใจ และธรรมาภิบาลในบริบทองค์กรร่วมสมัย การอภิปรายมิได้มุ่งทวนซ้ำโครงสร้างของกรอบแนวคิด หากมุ่งชี้แจงเชิงทฤษฎีว่าเหตุใดเป้าประสงค์จึงกลายเป็นฐานอำนาจของผู้นำที่มีเสถียรภาพมากกว่าความเชี่ยวชาญในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน

1. การทบทวนฐานอำนาจของภาวะผู้นำ

วรรณกรรมภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมมักตั้งสมมติฐานโดยนัยว่า ความรู้และความสามารถเชิงเทคนิคคือแหล่งอำนาจหลักของผู้นำ และเชื่อมความชอบธรรมเข้ากับความถูกต้องและประสิทธิภาพของการตัดสินใจ (Yukl, 2013) สมมติฐานนี้เหมาะกับบริบทที่ปัญหามีลักษณะเชิงเส้น เป้าหมายชัดเจน และผลลัพธ์สามารถประเมินได้อย่างเป็นกลาง

เมื่อบริบทเปลี่ยนไป งานร่วมสมัยเริ่มซับซ้อนจำกัดเชิงโครงสร้างของสมมติฐานดังกล่าว องค์กรจำนวนมากต้องเผชิญปัญหาที่คลุมเครือ เป้าหมายขัดแย้งกัน และผลลัพธ์ไม่สามารถประเมินได้อย่างเป็นกลางหรือทันที (Kahneman, 2011) ในสถานะเช่นนี้ ความเชี่ยวชาญเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอจะทำหน้าที่เป็นฐานความชอบธรรมได้อย่างยั่งยืน เพราะเมื่อผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามคาด ความเชี่ยวชาญมักไม่สามารถอธิบายหรือปกป้องการตัดสินใจต่อสาธารณะได้อย่างน่าเชื่อถือ (Flyvbjerg, 2014; Stirling, 2010)

กรอบแนวคิดของบทความนี้จึงสอดคล้องกับมุมมองเชิงสถาบันที่เสนอว่า ฐานอำนาจของผู้นำต้องถูกประเมินผ่านกรอบคุณค่าและความเหมาะสม มากกว่าความถูกต้องเชิงเทคนิคเพียงมิติเดียว โดยเป้าประสงค์ทำหน้าที่เป็นฐานอำนาจเชิงความหมายที่ช่วยให้การใช้อำนาจของผู้นำถูกตีความ วิพากษ์ และยอมรับได้ในเชิงสังคม (Suddaby et al., 2017)

2. เป้าประสงค์ในฐานะแหล่งความชอบธรรมเชิงสถาบัน

การอภิปรายด้านธรรมาภิบาลและทฤษฎีเชิงสถาบันชี้แจงต่อเนื่องจาก ความชอบธรรมของผู้นำมิได้เกิดจากผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว หากเกิดจากการรับรู้ว่าการใช้อำนาจนั้นสอดคล้องกับคุณค่าร่วม บรรทัดฐาน และผลประโยชน์สาธารณะ (Beetham, 2013; Schmidt, 2009)

ภายใต้กรอบนี้ เป้าประสงค์ทำหน้าที่เป็นกลไกกลางที่เชื่อมการตัดสินใจเชิงบริหารเข้ากับการยอมรับทางสังคม กล่าวคือ เป้าประสงค์ช่วยลดช่องว่างระหว่างเหตุผลเชิงการจัดการกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Ansell et al.,

2017) ผู้นำที่ยึดเป้าประสงค์เป็นแกนกลางจึงสามารถรักษาความชอบธรรมได้ แม้ต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลไม่สมบูรณ์หรือแรงกดดันที่ขัดแย้งกัน เพราะเป้าประสงค์ทำหน้าที่เป็นกรอบอ้างอิงสำหรับการอธิบายว่าเหตุใดทางเลือกหนึ่งจึงเหมาะสมกว่าอีกทางเลือกหนึ่ง (Reinecke et al., 2017; Patriotta et al., 2011)

ในแง่นี้ เป้าประสงค์ไม่ใช่เพียงเครื่องมือเชิงการสื่อสาร หากเป็นโครงสร้างเชิงสถาบันที่กำกับการใช้อำนาจ ความรับผิดชอบ และขอบเขตของการตัดสินใจของผู้นำอย่างเป็นระบบ

3. เป้าประสงค์กับการก่อรูปความไว้วางใจ

วรรณกรรมด้านความไว้วางใจเสนอข้อว่า ความไว้วางใจเป็นผลลัพธ์เชิงความสัมพันธ์ที่ไม่สามารถสร้างได้จากความเชี่ยวชาญเพียงอย่างเดียว ความเชี่ยวชาญอาจสร้างความคาดหวังต่อประสิทธิภาพ แต่ความไว้วางใจต้องอาศัยความสม่ำเสมอ ความโปร่งใส และการอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจ (Hosmer, 1995; McEvily et al., 2003)

กรอบแนวคิดนี้เสนอว่า เมื่อผู้นำตัดสินใจอย่างสอดคล้องกับเป้าประสงค์ที่ประกาศไว้ และสามารถอธิบายการแลกเปลี่ยนทางเลือกได้อย่างชัดเจน ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะถูกระงับ แม้ผลลัพธ์เชิงเทคนิคจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Pirson & Malhotra, 2011; Legood et al., 2021) ในทางกลับกัน การอ้างความเชี่ยวชาญโดยไม่มีกรอบคุณค่าที่ชัดเจนมีแนวโน้มทำให้ความไว้วางใจสั้นลงเร็ว เมื่อเกิดความล้มเหลวหรือความขัดแย้ง เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สามารถมองเห็นเหตุผลเชิงคุณค่าที่รองรับการใช้อำนาจ (Fulmer & Ostroff, 2016)

ดังนั้น ความไว้วางใจในกรอบนี้จึงมิใช่ผลพลอยได้ของความเก่ง หากเป็นผลสะสมของการใช้อำนาจที่อธิบายได้และสอดคล้องกับเป้าประสงค์

4. นัยต่อธรรมาภิบาลและความยั่งยืนขององค์กร

ในมุมมองเชิงระบบ ภาวะผู้นำเชิงเป้าประสงค์มีนัยสำคัญต่อการออกแบบธรรมาภิบาลองค์กร เพราะช่วยลดการพึ่งพาบุคคล ลดการรวมศูนย์เชิงความรู้ และเปิดพื้นที่ให้การมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย (Emerson & Nabatchi, 2015; Provan & Kenis, 2008)

เป้าประสงค์ยังทำหน้าที่เป็นกลไกควบคุมเชิงนุ่มที่กำกับพฤติกรรมผ่านความหมายและคุณค่าร่วม มากกว่าการสั่งการเชิงลำดับชั้นหรือการควบคุมเชิงโครงสร้าง (Ouchi, 1979; Adler & Borys, 1996) ในระยะยาว กลไกดังกล่าวช่วยเสริมความยืดหยุ่นและความยั่งยืนขององค์กร โดยลดความเสี่ยงที่องค์กรจะผูกชะตากรรมไว้กับผู้นำที่เก่งเฉพาะตัว แต่ขาดฐานความชอบธรรมเชิงสถาบัน (Boin & van Eeten, 2013)

5. ข้อเสนอเชิงแนวคิด

ข้อเสนอเชิงแนวคิดที่ 1 ภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าประสงค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความชอบธรรมของผู้นำมากกว่าภาวะผู้นำที่ยึดความเชี่ยวชาญเป็นศูนย์กลาง

ข้อเสนอเชิงแนวคิดที่ 2 ความสอดคล้องระหว่างเป้าประสงค์ที่ผู้นำประกาศกับการตัดสินใจเชิงบริหารมีผลเชิงบวกต่อความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แม้ภายใต้สภาวะความไม่แน่นอนสูง

ข้อเสนอเชิงแนวคิดที่ 3 ในบริบทที่ความเชี่ยวชาญมีลักษณะกระจายตัว ภาวะผู้นำเชิงเป้าประสงค์ช่วยเพิ่มประสิทธิผลของการบูรณาการความรู้มากกว่าภาวะผู้นำเชิงผู้เชี่ยวชาญ

ข้อเสนอเชิงแนวคิดที่ 4 ความไว้วางใจที่เกิดจากภาวะผู้นำเชิงเป้าประสงค์ทำหน้าที่เป็นกลไกตัวกลางที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับความยืดหยุ่นและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

จากความเชี่ยวชาญสู่เป้าประสงค์: ความชอบธรรมเชิงสถาบัน ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

ส่วนนี้มุ่งตีความกรอบแนวคิดและข้อเสนอเชิงแนวคิดที่พัฒนาขึ้น โดยเชื่อมโยงการวิเคราะห์เชิงแนวคิดเข้ากับการถกเถียงทางทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำ ความชอบธรรม ความไว้วางใจ และธรรมาภิบาลในองค์กรร่วมสมัย เป้าหมายไม่ใช่การทวนซ้ำกรอบแนวคิดหรือข้อเสนอเชิงแนวคิด แต่เพื่อขยายความเข้าใจเชิงทฤษฎีว่าบทบาทของผู้นำกำลังถูกนิยาม

ใหม่อย่างไร ในบริบทที่ความเชี่ยวชาญไม่ได้เป็นทรัพยากรที่ขาดแคลนอีกต่อไป กลับกลายเป็นทรัพยากรที่กระจายตัว และล้นเกิน

1. การตีความบทบาทของเป้าประสงค์ในฐานะฐานอำนาจ

ผลจากการพัฒนาแนวคิดที่ว่า เป้าประสงค์ทำหน้าที่เป็นฐานอำนาจที่มีคุณภาพแตกต่างจากความเชี่ยวชาญ ความเชี่ยวชาญให้ความชอบธรรมในเชิงความถูกต้องทางเทคนิค ขณะที่เป้าประสงค์ให้ความชอบธรรมในเชิงความหมาย ความเหมาะสม และการยอมรับทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองเชิงสถาบันที่เน้นการรับรองทางบรรทัดฐานมากกว่า ประสิทธิภาพของผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว (Deephouse & Suchman, 2008)

การเปลี่ยนฐานอำนาจดังกล่าวสะท้อนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำในองค์กรร่วมสมัย กล่าวคือ ผู้นำไม่ได้รับการยอมรับเพราะรู้มากกว่า หรือครอบครองความรู้เหนือกว่า แต่เพราะสามารถอธิบายเหตุผลของการใช้อำนาจ ต่อสาธารณะ และเชื่อมการตัดสินใจเข้ากับคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมรับร่วมกัน (Kornberger et al., 2011; Park & Blenkinsopp, 2011)

ในแง่นี้ เป้าประสงค์ทำหน้าที่เป็นตัวกรองเชิงบรรทัดฐานที่กำกับการใช้ความรู้ ทรัพยากร และอำนาจขององค์กร ซึ่งช่วยลดความเปราะบางของความชอบธรรมในสถานการณ์ที่ไม่สามารถอ้างความถูกต้องเชิงเทคนิคได้อย่างชัดเจน (Power, 2007; Flyvbjerg, 2017) การตีความนี้สนับสนุนข้อเสนอเชิงแนวคิดที่ 1 โดยเชื่อว่าความชอบธรรมของผู้นำ ในโลกองค์กรร่วมสมัยมีแนวโน้มผูกกับการถือครองกรอบความหมายมากกว่าการถือครองความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว

2. ความเชี่ยวชาญในตำแหน่งใหม่ จากศูนย์กลางสู่ทรัพยากร

การอภิปรายนี้ไม่ได้ปฏิเสธบทบาทของความเชี่ยวชาญ หากแต่เสนอการจัดวางตำแหน่งใหม่ของความเชี่ยวชาญ จากการเป็นฐานอำนาจหลักของผู้นำ ไปสู่การเป็นทรัพยากรที่ต้องถูกกำกับและประสานผ่านเป้าประสงค์ การตีความนี้ สอดคล้องกับงานที่เชื่อว่าความรู้เชิงผู้เชี่ยวชาญในองค์กรร่วมสมัยมีลักษณะกระจายตัว เคลื่อนที่ และต้องอาศัยการประสาน เชิงสถาบันมากกว่าการควบคุมแบบลำดับชั้น (Faraj et al., 2011; Nicolini, 2012)

ภายใต้กรอบนี้ บทบาทของผู้นำไม่ใช่การเหนือกว่าหรือแทนที่ความเชี่ยวชาญของผู้อื่น แต่คือการออกแบบ เงื่อนไขเชิงความหมายและเชิงสถาบันที่ทำให้ความเชี่ยวชาญหลากหลายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีทิศทาง (Hernes & Irgens, 2013; McKenna, 2020) การจัดวางตำแหน่งใหม่ของความเชี่ยวชาญดังกล่าวช่วยคลี่คลายความตึงเครียดเชิงทฤษฎี ระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเทคนิคกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณค่า และสนับสนุนข้อเสนอเชิงแนวคิดที่ 3 ว่าภาวะผู้นำ เชิงเป้าประสงค์มีศักยภาพสูงกว่าในการบูรณาการความรู้ภายใต้ความซับซ้อน

3. การอธิบายกลไกการก่อรูปความไว้วางใจ

การอภิปรายยังขยายความเข้าใจเรื่องความไว้วางใจ โดยเชื่อว่า ความไว้วางใจไม่ได้เกิดจากความแม่นยำเชิงเทคนิค หรือความสำเร็จเชิงผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว หากเป็นผลจากความสม่ำเสมอระหว่างเป้าประสงค์ที่ผู้นำประกาศกับการกระทำ ที่เกิดขึ้นจริง (Hardin, 2002)

มุมมองนี้ช่วยอธิบายว่าทำไมผู้นำบางรายยังคงได้รับความไว้วางใจแม้เผชิญความล้มเหลวเชิงผลลัพธ์ ขณะที่ผู้นำ ที่มีความเชี่ยวชาญสูงอาจสูญเสียความไว้วางใจอย่างรวดเร็วเมื่อขาดกรอบคุณค่าที่ชัดเจน (Six, 2013; Schoorman et al., 2007) ภายใต้กรอบนี้ เป้าประสงค์ช่วยลดความไม่แน่นอนเชิงการรับรู้ และเปิดพื้นที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเมิน การตัดสินใจผ่านเจตนา เหตุผล และความรับผิดชอบ มากกว่าประเมินจากผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว (Bachmann & Inkpen, 2011; Park & Blenkinsopp, 2011; Pirson, 2019)

การตีความดังกล่าวสนับสนุนข้อเสนอเชิงแนวคิดที่ 2 และตอกย้ำว่าความไว้วางใจเป็นผลลัพธ์เชิงกระบวนการ มากกว่าผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพ

4. นัยต่อธรรมาภิบาลและการออกแบบองค์กร

จากมุมมองเชิงระบบ กรอบแนวคิดนี้มีนัยสำคัญต่อการออกแบบธรรมาภิบาลองค์กร โดยเฉพาะในองค์กร ที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลาย เมื่อเป้าประสงค์ถูกใช้เป็นกลไกกำกับการใช้อำนาจ องค์กรสามารถลดการพึ่งพาผู้นำ

เชิงปัจเจก ลดความเสี่ยงจากการรวมศูนย์เชิงความรู้ และเพิ่มพื้นที่ให้การมีส่วนร่วมเชิงความหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Ansell & Gash, 2008; Klijn & Koppenjan, 2012)

ผลการอภิปรายชี้ว่า ภาวะผู้นำเชิงเป้าประสงค์ช่วยขยับธรรมาภิบาลจากระบบที่พึ่งพาการควบคุมเชิงโครงสร้างไปสู่ระบบที่พึ่งพากำกับผ่านคุณค่าและความไว้วางใจ ซึ่งมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ดีกว่าในระยะยาว (Olsen, 2017; Rhodes, 2017) มุมมองนี้สนับสนุนข้อเสนอเชิงแนวคิดที่ 4 โดยชี้ว่าความยั่งยืนขององค์กรเป็นผลลัพธ์ของกลไกเชิงสถาบันมากกว่าความสามารถเฉพาะตัวของผู้นำ

โดยสรุป บทความนี้มีส่วนร่วมต่อการถกเถียงเชิงทฤษฎีอย่างน้อยสามประเด็น ได้แก่ (1) ทำทนายสมมติฐานที่ผูกความชอบธรรมของผู้นำเข้ากับความสำเร็จเชิงเทคนิค (2) เสนอให้มองเป้าประสงค์เป็นกลไกเชิงสถาบันมากกว่าคุณลักษณะหรือแรงจูงใจส่วนบุคคล และ (3) เชื่อมภาวะผู้นำเข้ากับความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในเชิงระบบและเชิงกระบวนการ

บทสรุป

บทความนี้เสนอให้มองภาวะผู้นำผ่านเลนส์ของเป้าประสงค์มากกว่าการผูกความชอบธรรมของผู้นำไว้กับความเชี่ยวชาญเพียงอย่างเดียว ในโลกขององค์กรร่วมสมัยที่เต็มไปด้วยความซับซ้อน ความไม่แน่นอน และความรู้ที่กระจายตัว ผู้นำไม่อาจเป็นผู้รู้ทุกเรื่องได้อีกต่อไป แต่ยังคงถูกคาดหวังให้เป็นผู้ที่ทำให้การใช้อำนาจ การตัดสินใจ และทิศทางขององค์กรมีความหมายและน่าเชื่อถือ

งานวิจัยนี้มีคุณูปการเชิงทฤษฎีสามประการ ประการแรก บทความชี้ให้เห็นว่า เป้าประสงค์ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงสถาบัน ที่ช่วยจัดระเบียบความหมายและกำหนดความชอบธรรมของการกระทำ มากกว่าการเป็นเพียงถ้อยแถลงเชิงค่านิยม ประการที่สอง บทความอธิบายการเปลี่ยนฐานอำนาจของผู้นำจากการเป็นผู้รู้มากที่สุดไปสู่การเป็นผู้ยืนอยู่บนเป้าประสงค์ที่อธิบายได้ ซึ่งเปิดพื้นที่ให้ความเชี่ยวชาญที่หลากหลายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สาม บทความเสนอว่า ความยั่งยืนขององค์กรเกิดขึ้นจากสายสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ ความชอบธรรม และความไว้วางใจ มากกว่าการพึ่งพาประสิทธิภาพเชิงเทคนิคเพียงลำพัง

ในทางปฏิบัติ ข้อค้นพบเหล่านี้ชี้ว่าการพัฒนาผู้นำไม่ควรจำกัดอยู่ที่การเสริมทักษะหรือความรู้เฉพาะด้านเท่านั้น แต่ควรให้ความสำคัญกับการช่วยให้ผู้นำสามารถนิยาม สื่อสาร และใช้เป้าประสงค์เป็นฐานในการตัดสินใจได้อย่างสม่ำเสมอ และตรวจสอบได้

โดยสรุป ภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าประสงค์ไม่ใช่ภาพฝันเชิงอุดมคติ หากเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของความชอบธรรม ความไว้วางใจ และความยั่งยืนขององค์กร ในโลกที่มีข้อมูลล้นหลาม แต่ขาดความหมาย บทบาทสำคัญของผู้นำอาจไม่ใช่การรู้มากที่สุด หากคือการยืนอยู่บนเป้าประสงค์ที่ชัดเจน และรับผิดชอบต่อผลกระทบของการใช้อำนาจนั้นอย่างจริงจัง

เอกสารอ้างอิง

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012a). A stupidity-based theory of organizations. *Journal of management studies*, 49(7), 1194-1220.
- _____. (2012b). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human relations*, 65(3), 367-390.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Ansell, C., & Trondal, J. (2018). *Governing complexity: The global challenge for democratic governance*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Improving policy implementation through collaborative policymaking. *Policy & politics, 45*(3), 467-486.
- Bachmann, R., & Inkpen, A. C. (2011). Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organization Studies, 32*(2), 281–301.
- Beetham, D. (1991). *The legitimation of power*. London: Palgrave Macmillan.
- _____. (2013). *The legitimation of power*. (2nd ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The macro and the micro of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review, 40*(1), 49–75.
- Boin, A., & van Eeten, M. (2013). The resilient organization. *Public Management Review, 15*(3), 429–445.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews, 13*(3), 251–269.
- Bovens, M., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (2014). *Accountability and public governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595–616.
- Carton, A. M. (2018). I'm not mopping the floors, I'm putting a man on the moon. *Administrative Science Quarterly, 63*(2), 323–369.
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. (5th ed.). London: SAGE.
- Creed, W. D., DeJordy, R., & Lok, J. (2010). Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work. *Academy of Management Journal, 53*(6), 1336–1364.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders. *Scandinavian Journal of Management, 26*(1), 77–86.
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. C. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 49–77). London: SAGE.
- Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals, 6*(1), 211–283.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science, 12*(4), 450–467.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience. *Business Research, 13*(1), 215–246.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. K. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of Management Studies, 45*(4), 677–690.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Faraj, S., Jarvenpaa, S. L., & Majchrzak, A. (2011). Knowledge collaboration in online communities. *Organization Science, 22*(5), 1224–1239.
- Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal, 45*(2), 6–19.
- _____. (2017). *The Oxford handbook of megaproject management*. Oxford: Oxford University Press.

- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933–958.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of management*, 38(4), 1167-1230.
- Fulmer, C. A., & Ostroff, C. (2016). Convergence and emergence in organizations: An integrative framework and review. *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1), S122–S145.
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1–18.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2021). *Discover your true north*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127–145.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123–193.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of leadership. *Human Relations*, 58(11), 1467–1494.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451.
- Habermas, J. (1996). *Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555–578.
- Hardin, R. (2002). *Trust and trustworthiness*. New York: Russell Sage Foundation.
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society*, 47(6), 711–739.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Henderson, R., & Van den Steen, E. (2015). Why do firms have purpose? The firm's role as a carrier of identity and reputation. *American Economic Review*, 105(5), 326–330.
- Hernes, T., & Irgens, J. (2013). Keeping things mindfully on track: Organizational learning as a situated and mindfully dis/achieved accomplishment. *Organization*, 20(5), 673–696.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227–1234.
- Hosking, D. M. (2011). Moving relationality: Meditations on a relational approach to leadership. In Bryman, A., Collinson, D. L., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M. (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 455–467). London: SAGE.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403.

- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. (2nd ed.). Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2012). Governance network theory: Past, present and future. *Policy & Politics*, 40(4), 587–606.
- Kornberger, M., Justesen, L., & Mouritsen, J. (2011). When accounting acts. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(5), 414–427.
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–22.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
- Levi, M., & Stoker, L. (2000). Political trust and trustworthiness. *Annual Review of Political Science*, 3, 475–507.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change. *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization science*, 14(1), 91–103.
- McKenna, E. (2020). *Business psychology and organizational behaviour*. (6th ed.). London: Routledge.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Olsen, J. P. (2017). *Democratic accountability, political order, and change*. Oxford: Oxford University Press.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Park, H., & Blenkinsopp, J. (2011). The roles of transparency and trust in the relationship between corruption and citizen satisfaction. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 381–401.

- Patriotta, G., Gond, J.-P., & Schultz, F. (2011). Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1804–1836.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, Massachusetts: Pitman.
- Pirson, M. (2019). *Trust in organizations: A behavioral and ethical perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pirson, M., & Malhotra, D. (2011). Foundations of organizational trust: What matters to different stakeholders?. *Organization Science*, 22(4), 1087–1104.
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford: Oxford University Press.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252.
- Rawls, J. (1993). *Political liberalism*. New York: Columbia University Press.
- Reinecke, J., & Ansari, S. (2015). What is a “fair” price? Ethics as sensemaking. *Organization Science*, 26(3), 867–888.
- Reinecke, J., Van Bommel, K., & Spicer, A. (2017). When orders of worth clash: Negotiating legitimacy in situations of moral multiplexity. *Research in the Sociology of Organizations*, 52, 33–72.
- Rhodes, R. A. W. (2017). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Maidenhead, UK: Open University Press.
- Schmidt, V. A. (2009). Putting the political back into political economy by bringing the state back yet again. *World Politics*, 61(3), 516–548.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. (4th ed.). Los Angeles, California: SAGE.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Six, F. (2013). Trust in regulatory relations: How new insights from trust research improve regulation theory. *Public Management Review*, 15(2), 163–185.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader’s framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.
- Stirling, A. (2010). Multicriteria diversity analysis: A novel heuristic framework for appraising energy portfolios. *Energy Policy*, 38(4), 1622–1634.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451–478.
- Tost, L. P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36(4), 686–710.
- Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership*. London: Routledge.
- _____. (2019). *Management studies in crisis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tsoukas, H. (2009). A complex view of organizational knowledge. *Management Learning*, 40(4), 407–417.

- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007, October). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. In *2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics* (pp. 3418-3422). New York: IEEE.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Berkeley, California: University of California Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8th ed.). Boston, Massachusetts: Pearson Education.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 101–124). Thousand Oaks, California: SAGE.