

ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 LEADERSHIP FOR THE 21st CENTURY

วิโรจน์ สารรัตน์^{1*} พระครูสุธีจริยวัฒน์² พระครูธรรมมาภิสมัย³

พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ⁴ พระณัฐวุฒิ สัพโส⁵ และวิฑูล ทาชา⁶

Wirot Sanrattana^{1*} Phrakrusutheejaraiyawat² Phrakrudhammapismai³

Phramahasuphachai Subhakicco⁴ Phranattawut Sabphaso⁵ and Witoon Thacha⁶

^{1,2,3,4,5,6}มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1,2,3,4,5,6}Mahamakut Buddhist University Isan Campus, Khon Kaen 40000, Thailand

*Corresponding Author, E-mail: wirsan@kku.ac.th

บทคัดย่อ

ต้นศตวรรษที่ 21 เป็นต้นศตวรรษแห่งการตื่นตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายสาขาวิชาการ และในหลากหลายกระบวนการ ดังนั้นสาขาวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีนักวิชาการและหน่วยงานให้ความสนใจต่อการนำเสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้เขียนได้นำมาสังเคราะห์ พบว่า มีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ คือ มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มีความร่วมมือ มีการเสริมพลังอำนาจ มีการให้และการบริการ มีจินตนาการและนวัตกรรม มีการเรียนรู้ด้วยกัน มีการสร้างชุมชน มีการสร้างเครือข่าย มีการนำร่วมกัน มีการสื่อสารที่เข้มแข็ง มีการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ มีความยืดหยุ่น เหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายของภาวะผู้นำในเชิงบูรณาการระหว่างความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่น และความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเพื่ออนาคตที่ดีกว่า เป็นคุณลักษณะที่จะต้องมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะการบริหารจัดการ ช่วยเสริมกันและกัน ไม่แยกออกจากกัน เพราะจะสร้างปัญหามากกว่าจะแก้ปัญหา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ ศตวรรษที่ 21

Abstract

The early 21st century is the century of the alert to changes in a variety of academic disciplines and in a variety of paradigms. As in the case of the discipline of leadership, scholars and organizations are interested in proposing leadership traits for the 21st century. The author has synthesized leadership traits and found significant features as follows: vision for change, collaboration, empowerment, giving and serving, imagination and innovation, learning together, building community, networking, leading together, strong communication, personal/professional growth management, and flexibility. These features that reflect the meaning of leadership in the integration of the ideas fundamental to achieving success with others and the basic idea to organizational change for a better future. The feature that has to be coupled with the

management feature, help each other, not separated; unless will create more problems than solving.

Keywords: Leadership, 21st Century

บทนำ

ในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันที่รุนแรงองค์กรต่างๆ จะต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่ดำเนินไป การขับเคลื่อนองค์กรต้องอาศัยการมีผู้นำที่ดีและเก่ง มีความรู้ มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อให้ทีมงานผู้ตามเป็นผู้ที่เดินอยู่ในทิศทางที่ผู้นำกำหนด หากผู้นำกำหนดทิศทางผิด ไม่มีภาวะผู้นำที่ดีเหมาะสมกับยุคสมัยแล้ว เส้นทางแห่งความสำเร็จย่อมเกิดขึ้นได้ยาก ทีมงานผู้ตามย่อมเกิดความสับสนในการปฏิบัติอย่างแน่นอน และในที่สุดองค์กรย่อมแตกความสามัคคี ในทางตรงกันข้ามหากผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดีสอดคล้องกับยุคสมัย ย่อมทำให้ทีมงานผู้ตามยอมรับ เกิดศรัทธา และมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ จนสามารถนำทีมงานทั้งหมดไปสู่เส้นทางแห่งความสำเร็จตามเป้าหมายได้ บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ก่อนจะถึงผลการสังเคราะห์นั้น ในช่วงแรก ผู้เขียนจะกล่าวถึงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำในสามลักษณะเพื่อเป็นกรอบแนวคิดให้ถามตนเองในตอนท้ายว่า ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 มีความหมายในลักษณะใดจากสามลักษณะนั้น จากนั้นจะกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการจัดการ (management) กับภาวะผู้นำ (leadership) เพื่อความเข้าใจในความหมายของภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่ชัดเจนขึ้น และจากนั้นจะนำเอาภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานต่างๆ มากกล่าวถึงจำนวน 11 แหล่ง เพื่อการสังเคราะห์ แล้วนำเสนอเป็นภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ในทัศนะของผู้เขียน

ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำในสามลักษณะ

ความหมายของภาวะผู้นำในเว็บไซต์ของ World Press (2013) กล่าวไว้ใน 3 ลักษณะ คือ

- 1) ความหมายภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานความคิดเรื่องชนเผ่าหรือสัตว์บางประเภท หมายถึง สภาวะการมีอำนาจเหนือกลุ่มคนของตนเอง ของผู้ที่อยู่ตำแหน่งบนของกลุ่มในช่วงเวลาหนึ่งๆ เน้นการเชื่อฟังกฎเกณฑ์ที่ผู้นำกำหนด ภาวะผู้นำในความหมายนี้เป็นมาในอดีต ในองค์กรสมัยเก่า หรือในองค์กรปัจจุบันที่ยังยึดติดกับแนวคิดเก่า ไม่เป็นการนำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จด้วยหลักมนุษยสัมพันธ์ ด้วยการบันดาลใจหรือด้วยการจูงใจใดๆ ขอเพียงแต่บุคคลนั้นอยู่ตำแหน่งบนสุดของกลุ่ม และนำกลุ่มโดยอาศัยกฎเกณฑ์
- 2) ความหมายภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่น หมายถึง ภาวะการณ์ให้ความไว้วางใจคนอื่นว่า มีความปรารถนาและความสามารถที่จะประสานสัมพันธ์กันทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การเชิญชวน หรือด้วยความสัมพันธ์ของผู้นำกลุ่มซึ่งเป็นจุดเน้นขององค์กรยุคใหม่หรือโลกยุคใหม่ และ
- 3) ความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเพื่ออนาคตที่ดีกว่า หมายถึง ภาวะการณ์ท้าทายต่อสภาพการณ์ในปัจจุบัน และมุ่งหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่โลกใหม่ที่ดีกว่า บุคคลในกลุ่มจะเป็นใครก็ได้ แม้ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งขอเพียงมีความคิดและมีการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงถือว่าผู้นั้นมีภาวะผู้นำ ตามสโลแกนที่ว่าทุกคนในกลุ่มสามารถเป็นผู้นำได้ หรือทุกคนเป็นผู้นำได้ หรือทุกคนจะต้องเป็นผู้นำ

ความแตกต่างระหว่างการจัดการ (management) กับภาวะผู้นำ (leadership)

ในกรณีความแตกต่างระหว่างการจัดการกับภาวะผู้นำ จากทัศนะของ Bennis (1989); Myers (2012); Wall Street Journal (2013) ได้กล่าวถึงความแตกต่างในประเด็นที่เกี่ยวกับตัวบุคคลและสไตล์ของตัวบุคคล ดังนี้ 1) ผู้จัดการบริหารจัดการ ผู้นำสร้างนวัตกรรม 2) ผู้จัดการมุ่งบำรุงรักษา ผู้นำมุ่งการพัฒนา 3) ผู้จัดการเน้นที่ระบบและโครงสร้าง ผู้นำเน้นที่คน 4) ผู้จัดการอาศัยการควบคุม ผู้นำบันดาลใจความไว้วางใจ 5) ผู้จัดการมีทัศนคติในระยะสั้น ผู้นำมีทัศนคติในระยะยาว 6) ผู้จัดการตั้งคำถามถึงอย่างไรและเมื่อไร ผู้นำถามถึงอะไรและทำไม 7) ผู้จัดการมองลงล่าง ผู้นำมองไปข้างหน้า 8) ผู้จัดการเลียนแบบ ผู้นำริเริ่ม 9) ผู้จัดการยอมรับสภาพที่เป็นอยู่ ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง 10) ผู้จัดการเป็นทหารที่ดี ผู้นำเป็นตัวของตัวเอง 11) ผู้จัดการมุ่งทำให้ถูกต้อง ผู้นำมุ่งทำสิ่งที่ถูกต้อง

ในกรณีภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ของนักวิชาการหรือหน่วยงานจำนวน 11 แหล่งนั้น ผู้เขียนขอนำเสนอผลจากการศึกษาของแต่ละแหล่งในเนื้อหาสาระที่มีคำอธิบายอย่างสมบูรณ์ในตัวเอง แล้วในตอนท้ายจะแสดงตารางสังเคราะห์เพื่อชี้ให้เห็นถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 จากผลการสังเคราะห์นั้น

นানাทัศนะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของ George (2010) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ประจำ The Management Practice at Harvard Business School เห็นว่าในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 อันเป็นผลจากสงครามโลกและการตกต่ำทางเศรษฐกิจ ทำให้ภาวะผู้นำองค์กรเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง มุ่งผลในระยะสั้นมากกว่าผลในระยะยาว แต่ในระยะยี่สิบกว่าปีที่ผ่านมา อันเนื่องจากผลการเปลี่ยนแปลงทางวิสัยทัศน์จากการทำงานแบบมุ่งผู้ถือหุ้น (shareholders) เป็นมุ่งผู้บริโภคหรือลูกค้า (consumers/ customers) มากขึ้น และเนื่องจากการเกิดขึ้นของแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ทำให้คนในองค์กรไม่ยอมรับแนวคิดภาวะผู้นำแบบบนลงล่าง ต่างแสวงหาโอกาสเพื่อความเป็นผู้นำและการทำงานที่ไม่มุ่งเฉพาะเรื่องผลตอบแทนที่เป็นเงิน ซึ่งส่งผลต่อภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งเขาเห็นว่าควรมีคุณลักษณะพิเศษ 4 ประการดังนี้ 1) มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (aligning) ถือเป็นงานที่ยากที่สุดสำหรับผู้นำที่จะทำให้คนในองค์กรมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน โดยเฉพาะในองค์กรระดับโลกที่คนงานในท้องถิ่นยังยึดติดกับวัฒนธรรมท้องถิ่น 2) เสริมพลังอำนาจ (empowering) หากเป็นภาวะผู้นำตามสายการบังคับบัญชาจะมีการมอบอำนาจหน้าที่น้อยมาก แต่สำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 จะมีการเสริมพลังอำนาจให้คนอื่น ๆ ในองค์กรในทุกระดับ รวมทั้งระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน 3) ให้บริการ (serving) ดังคำกล่าวที่ว่า “ภาระหน้าที่แรกของผู้นำไม่ใช่เพื่อผู้ถือหุ้น แต่เพื่อลูกค้า” ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและคนงานเกิดแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม และการให้บริการลูกค้าที่เหนือกว่า อันเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่ความเติบโตอย่างยั่งยืน และส่งผลต่อมูลค่าของผู้ถือหุ้นด้วย 4) ความร่วมมือ (collaborating) องค์กรในปัจจุบันมีความซับซ้อนเกินไปที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยบุคคลหรือองค์กรแบบเดียว จะต้องอาศัยหลักความร่วมมือระหว่างองค์กรกับลูกค้า คู่ค้า และแม้แต่คู่แข่งกัน ผู้นำจะต้องส่งเสริมวิถียุทธศาสตร์ความร่วมมือ ขจัดการเมืองภายใน ส่งเสริมความร่วมมือภายใน

ตามทัศนะของ Sandmann and Vandenberg (1995) อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยมิชิแกน ในเมืองอีสต์ แลนซิง ซึ่งได้วิจัยเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ได้ข้อสรุปที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมที่ยึดถือปฏิบัติเป็นฐาน 7 ประการ ดังนี้ คือ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (visioning together) การมองอนาคตร่วมกันของกลุ่มเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพราะวิสัยทัศน์เป็นเสมือนจิตวิญญาณที่แสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายของการทำงานที่

มีความหมายสร้างพลังกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติ รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงขอบข่ายงานที่จะปฏิบัติ 2) นำร่วมกัน (leading together) ทุกคนต่างมีบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกันในกระบวนการและการปฏิบัติของกลุ่ม สร้างความไว้วางใจ (trust) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญให้เกิดขึ้นด้วยการสื่อสารที่เปิดเผยและอย่างจริงใจ ทุกคนต่างมีบทบาทในการเป็นต้นแบบ การสร้างแรงบันดาลใจ การสอน การมอบหมายงาน และการบริการซึ่งกันและกัน 3) เรียนรู้ด้วยกัน (learning together) ทุกคนต่างมีความรู้ของตนเอง และต่างช่วยกันสร้างความรู้ใหม่จากวงจรการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ และการสะท้อนผล 4) สร้างชุมชนด้วยหลักความสัมพันธ์กลุ่ม (intragroup relationships) ที่เข้มแข็งและอย่างไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผ่านกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ การนำ การเรียนรู้ และการปฏิบัติร่วมกัน ความเป็นชุมชนสะท้อนให้เห็นได้จากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความผูกพัน การยอมรับในความหลากหลาย การสร้างสิ่งใหม่ๆ และการบริหารความขัดแย้ง 5) พัฒนาพลัง (developing energy) เป็นพลังร่วมกันของกลุ่ม ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากการมุ่งพัฒนาองค์หรือการสร้างศักยภาพของกลุ่ม จากการมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ การวางแผน การตัดสินใจ และการปฏิบัติ 6) ปฏิบัติการร่วมกัน (acting together) ด้วยความเป็นทีม (teamwork) เพื่อมุ่งบรรลุผลในวิสัยทัศน์ มีการวิเคราะห์เชิงการเมืองและเชิงยุทธศาสตร์ การจัดการกับสินทรัพย์และทรัพยากรของชุมชน ผู้นำที่ได้รับมอบหมายต้องผูกพันกับกระบวนการให้สวัสดิการกับกลุ่ม หลีกเลี่ยงจากการใช้อำนาจและการควบคุม และ 7) มีการสื่อสาร (communicating) จะต้องมีการสื่อสารระหว่างกันที่เข้มแข็งผ่านปฏิบัติการสนทนายิสานทนา (dialogue) โดยฟังเพื่อเข้าใจ สะท้อนผลความเห็น เปิดใจกว้าง และหาข้อตกลงร่วมจากนานาชาติ

ในเว็บไซต์ของ Toastmaster (n.d.) ซึ่งเป็นสมาคมการศึกษาภาวะผู้นำและการพูดในที่สาธารณะในแคลิฟอร์เนียตอนใต้ ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ว่าคงเหมือนกับศตวรรษที่ 20 ที่ยังคงให้ความสำคัญกับลักษณะพิเศษ การสื่อสารที่ชัดเจน การเป็นส่วนหนึ่งของทีม ความยืดหยุ่น มุ่งการเปลี่ยนแปลง การฝึกสอนที่สม่ำเสมอ ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ และการนำโดยเป็นแบบอย่าง เป็นต้น และยังคงเน้น “ทุกคน” จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตาม ก็ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำ 10 ประการที่ “จะต้องมี” (must have) สำหรับศตวรรษที่ 21 ดังนี้ 1) ให้ลักษณะพิเศษมีความสำคัญเป็นลำดับแรก (character is number one) ถือเป็นรากฐานของภาวะผู้นำโดยเฉพาะการยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม 2) มีวิสัยทัศน์ (vision) และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ เพราะผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจคนอื่นได้โดยการมีวิสัยทัศน์ และคนงานจะสร้างสรรค์สิ่งที่น่าทึ่งได้หากมีแรงบันดาลใจจากวิสัยทัศน์ 3) เป็นที่รักใคร่ (passion) เป็นความรักใคร่ที่เกิดจากการเคารพในคนอื่น การรับฟังคนอื่น และความมั่นใจในตนเอง 4) การสื่อสาร (communication) ถือเป็นทักษะที่สำคัญในลำดับต้นๆ เพราะภาวะผู้นำทุกรูปแบบเป็นเรื่องความสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ทุกประเภทต้องอาศัยการสื่อสาร 5) ทักษะการฝึกสอน (coaching skills) ไม่ถือว่าการจัดการแบบจุลภาค แต่เป็นการจัดการที่แท้จริง (this is not micromanagement, it's real management) 6) ความสามารถในการสร้างคุณค่า (ability to create value) ไม่มุ่งแต่ผลลัพธ์ทางการเงิน แต่ต้องสามารถสร้างควมมีคุณค่าให้กับองค์กรด้วย 7) ความยืดหยุ่น (flexibility) ในความหมายที่มากกว่าความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง แต่เป็นความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีความฉลาดทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง 8) บริหารความคลุมเครือ (comfort with ambiguity) เป็นทักษะสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีความหลากหลายและมีความเป็นโลกาภิวัตน์มากขึ้น ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายและเนื้อหาของงานที่ชัดเจน 9) ความร่วมมือ (collaboration) เป็นลักษณะสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบันที่เน้นความร่วมมือมากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม เป็นทักษะที่ต้องการความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางวัฒนธรรม เพิ่มเติมจากความฉลาดในกระบวนการคิด 10) เป็นนักแสวงหาความรู้ (knowledge seekers) แม้ไม่สามารถจะพัฒนาเป็นผู้นำระดับโลกได้ แต่ทุกคนต่างสามารถพัฒนาความสามารถ

เพื่อความเป็นผู้นำได้ มุ่งการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำและเพื่อเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learners) โดยอาจอ่านจากตำราภาวะผู้นำ อ่านชีวประวัติของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ สังเกตการทำงานของผู้นำ และขอเพียงแต่ลงมือทำ (just do it)

Fullan (1998) คณบดีของสถาบันศึกษาศาสตร์ออนตาริโอแห่งมหาวิทยาลัยโตรอนโต ประเทศแคนาดา ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ว่าจะต้องเป็นการคิดนอกกรอบ (think out of the box) และให้ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อการปฏิบัติ 4 ประการ ดังนี้ 1) ให้ความเคารพกับเสียงเงียบ (respect those you want to silence) เรียนรู้จากฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยว่าเขาอาจมีความคิดที่ดีกว่า มีเหตุผลที่ดีกว่า หรือมีแนวทางที่ดีกว่า การต่อต้าน (resistance) ความแตกต่างและความขัดแย้งว่าสามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ 2) มุ่งฝ่าฟันสร้างพันธมิตรใหม่ (move toward the danger in forming new alliances) การปฏิรูปองค์กรจะไม่ประสบความสำเร็จหากไม่มีการปฏิรูปชุมชนด้วย องค์กรที่ดีกับชุมชนที่ดีจะต้องเป็นไปอย่างควบคู่กัน ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับชุมชนจึงเป็นหัวใจสำคัญสำหรับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยให้มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ 3) บริหารแบบใช้อารมณ์และการบริหารแบบใช้เหตุผล (manage emotionally as well as rationally) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวัฒนธรรม (reculturing) เกี่ยวกับทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจ ทักษะ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลควบคู่ไปกับการพัฒนาโครงสร้าง (restructuring) เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร กำหนดเวลาการทำงาน บทบาท และอื่นๆ (4) ต่อสู้เพื่อสิ่งที่ขาดหายไป (fight for lost causes) อย่างมีความหวัง (hope) เป็นความหวังที่จะช่วยให้มีความเข้มแข็งที่จะต่อสู้หรือสร้างสิ่งใหม่ๆ ต่อไป แม้ในสภาพที่ดูเหมือนจะสิ้นหวัง

Tubbs and Schultz (as cited in Van Ness, 2013) เห็นว่า บุคลิกภาพ (personality) ค่านิยม (value) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (behavioral traits) และลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (personal characteristics) ต่างเป็นองค์ประกอบหลักของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้เสนอแนวคิดการสร้างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะดังกล่าว ดังนี้ 1) ระบุค่านิยมหลักของตนเอง (core values) เพื่อให้มีความชัดเจนว่าตนเองเป็นใคร เป้าหมายสำคัญเพื่อความสำเร็จคืออะไร สิ่งที่จะคิดจะทำคืออะไร ความชัดเจนในค่านิยมหลัก เช่น อาจเป็นความเคารพคนอื่น (respect) ความสนุก (joy) หรือความยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม (integrity) จะช่วยให้สามารถปรับพฤติกรรมส่วนบุคคล (personal behaviors) ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะทางวิชาชีพ (professional characteristics) 2) คำแถลงพันธกิจส่วนบุคคลและเชิงวิชาชีพ (a personal and professional mission statement) เช่นเดียวกับการพัฒนาองค์กรที่มีการกำหนดพันธกิจเพื่อเป็นแนวทางการกำหนดเป้าหมายและการกระทำเพื่อบรรลุผลสำเร็จ ในส่วนตัวก็ควรกำหนดพันธกิจส่วนบุคคลและเชิงวิชาชีพที่ประกอบด้วยค่านิยมหลักที่แสดงให้เห็นเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเราเป็นใครและต้องการเป็นอย่างไร 3) ตามสภาพจริงที่เชื่อถือได้ (remain authentic)

Strock (2013) กล่าวถึงหลักการ 10 ประการสำหรับภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ที่เขาได้ปรับมาจากแนวคิด “จงบริการเพื่อนำ” (serve to lead) ดังนี้ 1) ทุกคนสามารถเป็นผู้นำ เพราะทุกคนสามารถให้บริการ 2) ทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กรคือคน 3) เรากำลังอยู่ในระยะการเปลี่ยนผ่านจากโลกที่ยึดการจัดการเป็นฐานกลายเป็นโลกที่ยึดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นฐาน 4) ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีอำนาจกับผู้ที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจ (empowered) 5) ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันอย่างมีพลวัต 6) ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่เป็นทั่วไปที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ 7) บทบาทภาวะผู้นำเป็นหัวใจสำคัญ 8) ภาระงานของผู้นำคือการมีจินตนาการและการทำให้ก้าวหน้าในวิสัยทัศน์ 9) ความรัก (love) เป็นระดับสูงสุดของความสัมพันธภาพทางภาวะผู้นำ 10) คุณลักษณะพิเศษเน้นความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ

ในเว็บไซต์ของ Management (2001) กล่าวถึงภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ว่า トラバไตที่ยังคงมีมนุษย์ トラบานั้นยังคงมีผู้นำ และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีพัฒนาการมาตามลำดับ หากย้อนหลังไปในช่วงสงครามโลก ครั้งที่สอง เป็นสงครามเพื่อประชาธิปไตย เป็นสงครามเพื่อเรียกร้องสิทธิ เช่น การต่อสู้กับการเหยียดผิว และการ ยกเลิกสิทธิล่าอาณานิคม เป็นต้น สงครามในครั้งนั้นได้สร้างผู้นำที่ยิ่งใหญ่หลายราย แต่เป็นผู้นำเดี่ยวในแนวหน้า ของสงคราม เป็นผู้นำในตำแหน่งที่มีอำนาจ ในระยะปัจจุบันมีการกล่าวถึงประเด็นเกี่ยวกับทีมงานและการบริหาร ทีมมากขึ้น มีการพูดถึงการเสริมพลังอำนาจให้คนอื่น (empowerment) มากขึ้น และที่ก่อเกิดการปฏิวัติแนวคิด ภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็น “ปิรามิดที่ถูกหมุนกลับ” (inverted the pyramid) คือ แนวคิดภาวะผู้นำแบบไฟ บริการ (servant leadership) ที่นำเสนอโดย Robert Greenleaf ในปี 1976 ที่ผู้นำในตำแหน่งสูงกว่ามุ่งการ กระทำเพื่อประโยชน์ของคนที่อยู่ในระดับต่ำกว่าขององค์กร และแนวคิดของ Peter Block ในปี 1993 ได้เขียน หนังสือ “ภาวะผู้นำบริการดูแล” (stewardship) และข้อวิพากษ์วิจารณ์ถึงภาพลักษณ์การเป็นผู้นำแบบคาวบอย หรือแบบวีรบุรุษ (cowboy/hero image) ในปี 1995 ของ James Kouzes และ Barry Posner ที่ได้พูดถึงแนวคิด “ภาวะผู้นำเป็นธุรกิจของทุกคน” (leadership is everyone’s business) และในปี 1999 Horst Bergman, Kathleen Hurson และ Darlene Russ-Eft ได้กล่าวถึงแนวคิด “ทุกคนเป็นผู้นำ” (everyone a leader) และ ในช่วงทศวรรษสุดท้ายของศตวรรษที่ 20 ได้เกิดแนวคิดการบริหารทีม (team management) และทีมข้ามสาย งาน (cross-functional team) เป็นแนวคิดเชิงปฏิบัติการที่ดีที่สุด จนนักวิจัยหลายท่านได้เสนอเป็นแนวคิดภาวะ ผู้นำแบบหมุนเวียนหรือแบบไม่มีใครเป็นผู้นำเสียเลย (rotating leadership or no leaders at all) สำหรับ ศตวรรษที่ 21 Management (2001) เห็นว่า แนวคิดภาวะผู้นำแบบเดิม (traditional leadership) ยังคงใช้ได้อีก อย่างต่อเนื่อง แต่มีแนวคิดที่ควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษเพิ่มขึ้น ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเป็นของทุกคน (leadership is for everyone) ในองค์กรสมัยใหม่ ทุกคนต่างเป็นสมาชิกของทีม ทุกคนต่างเป็นผู้บริหารโครงการได้ ดังนั้นทุกคน จำเป็นต้องเรียนรู้และแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ 2) ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ (leadership involves learning) ผู้นำเป็นผู้เปิดโลกกว้างต่อความรู้ใหม่และรู้วิธีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันกับคนอื่น ๆ ความรู้ถือเป็นอำนาจที่ แท้จริง (knowledge is truly power) และภาวะผู้นำจะแสดงให้เห็นได้จากการแพร่กระจายความรู้ 3) ภาวะผู้นำ ยึดถือทีมเป็นฐาน (leadership is team based) โครงสร้างตามลำดับชั้นยังคงอยู่ แต่องค์กรสมัยใหม่ให้ ความสำคัญกับการให้สมาชิกสามารถเป็นผู้นำกันได้ ไม่มีใครต้องการทำงานเพื่อเป็นสมุนลูกน้อง แต่ต้องการการ ปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน 4) ภาวะผู้นำไม่ใช่เผด็จการ (leadership is not authoritarian) ความเป็นนักเผด็จการ สำหรับศตวรรษที่ 21 สะท้อนให้เห็นจากสิ่งที่ผู้นำพูด ไม่เกิดจากว่าผู้นำนั้นเป็นใคร ผู้นำจะต้องมีการสื่อสารกับคน (with) ไม่ใช่เป็นการสื่อสารถึงคน (to) ดังนั้นการสื่อสารแบบใหม่จะสะท้อนให้เห็นแบบภาวะผู้นำแบบใหม่ได้ 5) ภาวะผู้นำรวมถึงภาวะผู้ตามด้วย (leadership includes followership) บางคนอาจมีความรับผิดชอบภาวะ ผู้นำมากกว่าคนอื่น แต่ทุกคนสามารถเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ในทีมได้ ผู้นำที่ดีจึงสามารถพัฒนาตนเองจากคนอื่น รับ ฟังคนอื่น และให้อำนาจกับคนอื่น

Bersin (2012) กล่าวว่ามีการกล่าวถึงภาวะผู้นำมากกว่า 10,000 รายการ ในเว็บไซต์ของ Amazon.com ซึ่งแม้แต่ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาภาวะผู้นำก็ไม่สามารถจะอ่านได้หมด ตัวเขาเองก็อ่านได้จำนวนหนึ่ง แล้วได้ข้อสรุปจากผลการวิจัยใหม่ๆ ว่าแม้สมรรถนะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 จะแตกต่างจากในปัจจุบัน แต่ส่วนที่เป็นสมรรถนะหลักยังคงเดิม ไม่เปลี่ยนแปลง

Brunson (2008) กล่าวถึง ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่า หากต้องการความผูกพันจากคนอื่น ผู้นำจะต้อง พัฒนาตนเอง (self) เพื่อประโยชน์ของคนอื่น ไม่พัฒนาการเห็นแก่ตัว (selfish) และได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำ 5 ประการเพื่อความมั่นใจในภาวะผู้นำ ดังนี้ 1) ทักษะการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ

(personal/professional growth management skills) ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและจัดทำแผนเพื่อการพัฒนาตนเองให้สามารถบูรณาการพฤติกรรมภาวะผู้นำเข้ากับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ 2) ทักษะการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ (communication and connection skills) ทั้งแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่ม เป็นการสื่อสารที่เสมอต้นเสมอปลายและเป็นที่น่าเชื่อถือ 3) ทักษะเกี่ยวกับข่าวสาร (messaging skills) ถือว่าตัวผู้นำเองเป็นตัวของข่าวสาร เป็นข่าวสารที่สร้างแบรนด์ของผู้นำเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม 4) ทักษะการสร้างเครือข่าย (networking skills) ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่าย จะต้องสร้างความสัมพันธ์ทางอาชีพและการสนับสนุนจากกลุ่มที่เกี่ยวข้อง 5) ทักษะการเป็นผู้ให้ (giving skills) พัฒนาคณะอื่นให้มีความก้าวหน้าทั้งรายบุคคลและทั้งชุมชนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 6) ทักษะการอำนวยความสะดวกร่วมกัน (collective facilitation skills) การออกแบบและการอำนวยความสะดวกการประชุมที่มีประสิทธิภาพเป็นช่องทางหนึ่งของการสื่อสารที่น่าเชื่อถือ และการเรียนรู้ทักษะการอำนวยความสะดวกที่เป็นกลางเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 เพราะเป็นพื้นฐานการสร้างพันธมิตรและความร่วมมือที่แท้จริง 7) ทักษะการเล่าเรื่อง (story telling) การเล่าเรื่องหรือการบรรยายเรื่องราวเป็นเครื่องมือที่มีพลังที่จะทำให้ผู้คนเข้ามามีส่วนร่วมด้วยกัน

Strauss (2010) นำเสนอทักษะ 10 ประการสำหรับการเป็นผู้นำศตวรรษที่ 21 และการเป็นเจ้าของอนาคตที่เป็นต้นแบบ ดังนี้ 1) มีทักษะการคิดและการแก้ปัญหาอย่างอิสระที่ลึกซึ้ง (deep independent thinking and problem-solving) 2) มีความยืดหยุ่นทางจิตใจ (mental flexibility) เพื่อการแก้ปัญหาที่เหมาะสมและทำงานได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ 3) คล่องทางภาษาด้วยความคิด (fluency with ideas) สามารถอธิบายเรื่องราวต่างๆ ทั้งการพูดหรือการเขียนที่คนอื่นสามารถเข้าใจได้ 4) ความสามารถในการกระบวนการและการสร้างรูปแบบกระบวนการ (proficiency with processes and process models) เป็นความสามารถในการอธิบายรายละเอียดของปัญหาและการกำหนดรูปแบบกระบวนการดำเนินงานเพื่อการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ 5) ความริเริ่มสนับสนุน (originality of contributions) เป็นความสามารถในการนำเสนอมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้น 6) มินิสัยการค้นหาค้นหาสมมติฐานหรือกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพที่ซ่อนอยู่ (a habit of finding hidden assumptions and niches) 7) แสดงอคติที่มีต่อโอกาสและการกระทำ (a bias toward opportunity and action) เป็นความสามารถในการคาดคะเนและการพูดถึงการดำเนินงานและโอกาสที่สูญเสียไปจากการเลือกทางเลือกหนึ่งแทนการเลือกอีกทางเลือกอื่น 8) ใช้เครื่องมือทั้งหมดที่มีอยู่ในการรวบรวมข้อมูล (uses all available tools, in data collection) รวมทั้งประสาทสัมผัสทั้งห้าและการรับรู้โดยสัญชาตญาณ เพื่อให้ผู้นำหนักและคุณค่า 9) การตัดสินใจที่มีพลังเร้าใจและเชิงบวก (energy, enthusiasm, and positivity about decision making) 10) เพิ่มผลผลิตด้วยตนเองที่ยั่งยืน (self-sustaining productivity) เป็นความสามารถในการใช้ทักษะแรก 9 ประการที่กล่าวถึง มีการคิดอย่างลึกซึ้งซึ่งจะฝังติดตัวไปชั่วชีวิต และสามารถใช้ได้จากงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่ง

Hays and Kim (n.d.) อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยแห่งชาติดอัสเตอร์เลีย กล่าวถึง ความท้าทายและโอกาสจะเป็นประเด็นหลักสำหรับช่วงเริ่มแรกของสหัสวรรษใหม่ จะเกิดสิ่งใหม่ที่ไม่คุ้นเคยกันมาก่อนมากมาย มีความต้องการผู้นำและภาวะผู้นำแบบใหม่ ซึ่งผลจากการศึกษาสังเคราะห์ของเขา ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ผู้นำในฐานะที่เป็นมนุษย์ (leader as human) ยากจะกำหนดได้ชัดเจนว่ามีคุณลักษณะอะไรบ้าง 2) ผู้นำในฐานะที่เป็นงานในกระบวนการ (leader as a work in process) มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต 3) ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ที่เท่าเทียมกัน (leader as equal) 4) ผู้นำหรือภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นกระบวนการ (leader/leadership as a process) เน้นความสัมพันธ์และกระบวนการที่มีพลวัต 5) ผู้นำในฐานะที่เป็นตัวการเปลี่ยนแปลง (leader as change agent) มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวโน้มที่เกิดขึ้นใหม่ๆ 6) ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้บริการ (leader as servant and steward) 7) ผู้นำ

ในฐานะที่เป็นศาสนิกของความซับซ้อน (leader as proselyte of complexity) เฝ้ายูและทำความเข้าใจกับความซับซ้อนและไม่แน่นอน 8) ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้สร้างและผู้ส่งเสริมให้เกิดความหมาย (leader as creator and patron of meaning) ในงานและสภาพแวดล้อมของงานที่จะช่วยให้คนอื่นสัมพันธ์กับความหมายเหล่านั้นมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมาย 9) ผู้นำในฐานะที่เป็นนักสร้างชุมชน (leader as community-builder) สร้างสภาพแวดล้อมให้คนอยากเข้ามาทำงาน สนับสนุนแนวทางที่มีความหมายและมีความเป็นสมาชิกในชุมชนนั้น เน้นความเป็นบุคคล (personality) 10) ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้สร้างสันติภาพ (leader as peacemaker) สร้างสะพานทอดเชื่อมกลุ่มต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างโอกาสการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ จากความร่วมมือและความเป็นหุ้นส่วน มองหาพันธมิตรใหม่พร้อมกับรักษาพันธมิตรเดิมที่มีอยู่ เน้นการสร้างควมไว้วางใจ (trust)

ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 จากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานจำนวน 11 แหล่งดังกล่าวข้างต้น จำแนกประเด็นที่แสดงถึงภาวะผู้นำของแต่ละแหล่งรวมกันได้ 75 ประเด็น ซึ่งเมื่อนำมาสังเคราะห์โดยการจัดกลุ่ม (grouping) ประเด็นที่มีความหมายเดียวกันเข้าด้วยกัน แสดงค่าความถี่ประกอบ ได้ประเด็นหลักที่แสดงถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 จำนวน 12 ประเด็น ดังแสดงในตารางสังเคราะห์ข้างล่าง

ตารางสังเคราะห์ประเด็นที่แสดงถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21

คุณลักษณะ	แหล่งอ้างอิงที่ใช้ในการสังเคราะห์											
	George	Sandmann	Toastmaster	Fullan	Tubbs	Strock	Management	Bersin	Brunson	Strauss	Hays	ความถี่
1. วิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (vision for change)	/	/	/	/	/			/	/	/	/	9
2. ความร่วมมือ (collaboration)	/	/	/	/		/	/		/	/	/	9
3. เสริมพลังอำนาจ (empowerment)	/	/	/			/	/	/		/	/	8
4. การให้และการบริการ (giving and serving)	/		/	/		/	/	/	/		/	8
5. จินตนาการและนวัตกรรม (imagination and innovation)			/		/	/		/		/	/	6
6. เรียนรู้ด้วยกัน (learning together)		/	/			/	/			/	/	6
7. สร้างชุมชน (building community)		/	/		/	/				/	/	6

คุณลักษณะ	แหล่งอ้างอิงที่ใช้ในการสังเคราะห์											
	George	Sandmann	Toastmaster	Fullan	Tubbs	Strock	Management	Bersin	Brunson	Strauss	Hays	ความถี่
8. สร้างเครือข่าย (networking)				/		/			/	/	/	5
9. นำร่วมกัน (leading together)		/				/	/		/	/		5
10. การสื่อสาร (communication)		/	/					/	/		/	5
11. การบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ (personal/professional growth management)			/			/			/	/		4
12. ความยืดหยุ่น (flexibility)			/			/				/	/	4
ความถี่	4	7	10	4	3	10	5	5	7	10	10	75

ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 จากผลการสังเคราะห์ดังกล่าว ผู้เขียนขอนำมาขยายความ ดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (vision for change) เป็นวิสัยทัศน์ที่มีความเฉียบคม เป็นวิสัยทัศน์ร่วม และมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน
- 2) ความร่วมมือ (collaboration) มีปฏิบัติการร่วมกัน ยึดถือทีมเป็นฐาน เน้นความมีส่วนร่วมมากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม ต้องการความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางวัฒนธรรม เพิ่มเติมจากความฉลาดในกระบวนการคิด
- 3) เสริมพลังอำนาจ (empowerment) ให้คนอื่นๆ ในองค์กรในทุกระดับ รวมทั้งระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน
- 4) การให้และการบริการ (giving and serving) พัฒนาคนอื่นให้มีความก้าวหน้า ทั้งรายบุคคลและทั้งชุมชนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การยึดถือหลักการภาระหน้าที่แรกของผู้ผู้นำไม่ใช่เพื่อผู้ถือหุ่นแต่เพื่อลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และคนงานเกิดแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม
- 5) จินตนาการและนวัตกรรม (imagination and innovation) ทำให้มีความก้าวหน้าในวิสัยทัศน์ สร้างและส่งเสริมให้เกิดความหมายและความมีคุณค่าในงานและสภาพแวดล้อมของงาน คิดสร้างสรรค์ในการเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายหรือความเสี่ยง
- 6) เรียนรู้ด้วยกัน (learning together) ทุกคนต่างมีความรู้ของตนเอง และต่างช่วยกันสร้างความรู้ใหม่จากวงจรการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ และการสะท้อนผล มุ่งการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำและเพื่อเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learners) มีทักษะการคิดและการแก้ปัญหาอย่างอิสระที่ลึกซึ้ง
- 7) สร้างชุมชน (building community) เป็นชุมชนที่สะท้อนให้เห็นได้จากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความผูกพัน การยอมรับในความหลากหลาย การสร้างสิ่งใหม่ๆ และการบริหารความขัดแย้ง มีค่านิยมหลักของตนเอง
- 8) สร้างเครือข่าย (networking) มุ่งฝ่าฟันสร้างพันธมิตรใหม่ สร้างสันติภาพ สร้างความรัก สร้างความสัมพันธ์ทางอาชีพและการสนับสนุนจากกลุ่มที่เกี่ยวข้อง
- 9) นำร่วมกัน (leading

together) ทุกคนสามารถเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นของทุกคน ทุกคนต่างมีบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกันในกระบวนการและการปฏิบัติของกลุ่ม ทุกคนต่างมีบทบาทในการเป็นต้นแบบ การสร้างแรงบันดาลใจ การสอน การมอบหมายงาน และการบริการซึ่งกันและกัน 10) การสื่อสาร (communication) เป็นการสื่อสารระหว่างกันที่เข้มแข็ง ทั้งแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่ม เป็นการสื่อสารที่สมอบต้นเสมอปลายและเป็นที่น่าเชื่อถือ 11) การบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ (personal/professional growth management) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและจัดทำแผนเพื่อการพัฒนาตนเองให้สามารถบูรณาการพฤติกรรมภาวะผู้นำเข้ากับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ มีทักษะการฝึกสอน (coaching skills) และมีความสัมพันธ์ระหว่างกันกับคนอื่นอย่างมีพลวัต 12) ความยืดหยุ่น (flexibility) เป็นความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีความฉลาดทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง มีความยืดหยุ่นทางจิตใจเพื่อการแก้ปัญหาที่เหมาะสมและทำงานได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่เป็นทั่วไปที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์

สรุป

ย้อนไปถึงคำถามที่ผู้เขียนกล่าวถึงในตอนต้น ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 จากผลการสังเคราะห์ดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงความหมายของภาวะผู้นำในเชิงบูรณาการระหว่างความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่น และความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเพื่ออนาคตที่ดีกว่า และประเด็นที่แสดงถึงภาวะผู้นำนั้นมีความแตกต่างจากคำอธิบายของการจัดการตามทัศนะของ Bennis (1989); Myers (2012); Wall Street Journal (2013) ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งการแสดงถึงความแตกต่างนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการและภาวะผู้นำว่าเป็นของคู่กัน ต่างเสริมกันและกัน ต่างต้องจับมือกัน (hand in hand) ไม่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแยกสองเรื่องนี้ออกจากกัน เพราะจะสร้างปัญหามากกว่าจะแก้ปัญหา เช่น หากมุ่งแต่การพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ก็ละขาดการบำรุงรักษา หรือหากมุ่งแต่การบำรุงรักษาก็จะขาดการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ เป็นต้น

References

- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Retrieved October 28, 2016 from <http://www.butler-bowdon.com/onbecoming>
- Bersin, J. (2012). *It's not the CEO, it's the leadership strategy that matters*. Retrieved October 28, 2016, from <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/07/30/its-not-the-ceo-its-the-leadership-strategy-that-matters/>
- Brunson, J. (2008). *21st Century leadership skills – defined*. Retrieved October 28, 2016, from <http://buildingconfidentleaders.com/2008/01/14/21st-century-leadership-skills-defined/>
- Fullan, M. (1998). *Reshaping school leadership*. Retrieved October 28, 2016 from http://www.ascd.org/publications/educational_leadership/apr98/vol55/num07/Leadership-for-the-21st-Century@-Breaking-the-Bonds-of-Dependency.aspx
- George, B. (2010). *The new 21st century leaders*. Retrieved October 28, 2016, from <http://blogs.hbr.org/2010/04/the-new-21st-century-leaders-1/>

- Hays, J. M., & Kim, C. Y. (n.d.) *Renaissance leadership: Transforming leadership for the 21st century*. Retrieved October 28, 2016, from <http://www.teaching.fec.anu.edu.au/.../LEADERSHIP%20FOR%20TH>
- Management. (2001). *21st Century leadership*. Retrieved October 28, 2016, from <http://www.manage2001.com/21l.htm>
- Mang-Ana, E., & Wannasri, J. (2016). Competencies and Ways of Development for Administrators in World-Class Standard School. *Journal of Education Naresuan University*, 18(3), 86-97. (in Thai)
- Myers, S. (2012). *Leadership and management: What is the difference?* Retrieved October 28, 2016, from <http://www.teamtechnology.co.uk/leadership/management/overview/>
- Phetchum, P., Ngamkanok, S., & Chamnan, S. (2016). Leadership Types of School Administrators Influencing Learning Organization Disciplines of Schools in Pongnamron District under the Office of Chanthaburi Primary Educational Service Area 2. *Journal of Education Naresuan University*, 18(3), 292-302. (in Thai)
- Sandmann, L. R., & Vandenberg, L. (1995). *A framework for 21st century leadership*. Retrieved October 28, 2016, from <http://www.joe.org/joe/1995december/a1.php>
- Strauss, L. (2010). *10 Skills critical to owning an outstanding future*. Retrieved October 28, 2016 from <http://www.successful-blog.com/1/10-critical-skills-of-highly-successful-21st-century-leaders/>
- Strock, J. (2013). *10 Principles of 21st century leadership*. Retrieved October 28, 2016 from <http://servetolead.org/10-principles-of-21st-century-leadership/>
- Toastmaster. (n.d.). *Must have leadership skills for the 21st century*. Retrieved October 28, 2016, from http://westsidetoastmasters.com/article_reference/must_have_leadership_skills_for_21st_century.html
- Van Ness, S. B. (2013). *Brand yourself as a 21st century leader*. Retrieved October 28, 2016, from http://www.huffingtonpost.com/shanna-b-van-ness/brand-yourself-as-a-21st-century-leader_b_3901238.html
- Wall Street Journal. (2013). *What is the difference between management and leadership?* Retrieved October 28, 2016, from <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/>
- World Press. (2013). *Giving meaning to leadership*. Retrieved October 28, 2016 from <http://leadershipdefinition.net/>