

ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์การสมัยใหม่
Leadership and The Development of Modern Organization

¹กัณฑ์ภัทท์ ศุภะกุลสวัสดิ์ และ ²สิริมาส หมื่นสาย

วิทยาลัยพณิชยการบึงพระพิบูลย์โลก¹

สถาบันอาชีวศึกษาภาคเหนือ²

¹Kantaphat Suppakulsawat and ²Sirimas Muensai
Bunghpra Phitsanulok Commercial College,
Institute of Vocational Education: Northern Region
Corresponding Author, Email: R-Jan-Off@hotmail.com

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำในการบริหารและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การ เป็นจุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงก่อนบุคคลอื่นในองค์การ ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการบริหารงานโดยยึดหลัก “4I’s” (Four I’s) โดยใช้ความรู้และดึงเอาศักยภาพของผู้ตามออกมา สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาผู้ตาม ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายและทำให้เกิดค่านิยมเชิงจริยธรรม รวมถึงมีจิตวิทยาในการครองใจคน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์การให้ก้าวสู่การเป็นองค์การสมัยใหม่

องค์การสมัยใหม่ที่จะอยู่รอดและประสบผลสำเร็จได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง จะต้องเป็นองค์การที่เข้มแข็งและมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์การที่บุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนา อีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญา การที่จะสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องเริ่มจากการสร้างให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีรูปแบบและกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ มีการทำงานเป็นทีม มีการสร้างวิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และควรยึดหลักว่า ภาวะผู้นำมิใช่เรื่องของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร แต่เป็นภาวะที่ทุกคนในองค์การต้องมี

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ; องค์การสมัยใหม่; องค์การแห่งการเรียนรู้

* วันที่รับบทความ: 29 พฤษภาคม 2565; วันที่แก้ไขบทความ 7 มิถุนายน 2565; วันที่ตอบรับบทความ: 8 มิถุนายน 2565

Received: May 29, 2022; Revised: June 7, 2022; Accepted: June 8, 2022

Abstracts

The Leadership is an important role in managing leadership and creating changes to the organization. It is the beginning of the change before other people in the organization. Therefore, leaders or executives must lead the change. There is a management paradigm based on the principle of "4I's" (Four I's). By using knowledge and drawing out the potential of the follower. Create incentives to develop followers It creates a relationship between the two and creates ethical values. Including having psychology to control the hearts of people These are all important factors that lead the organization into a modern organization.

Modern organization that will survive and succeed in a highly competitive environment. Must be a strong organization and aim to be a learning organization. That is, an organization that personnel can continuously enhance their knowledge and ability and can create results according to their wishes. It is also a source of intellectual thinking. In order to create a learning organization that must start from creating people who are knowledgeable patterns and systematic thinking processes have team work creating a vision and setting goals together. And should adhere to the principle that Leadership is not a matter of those in an executive position. But is a condition that everyone in the organization must have

Keywords : Leadership; Modern Organization; Learning Organization

บทนำ

ในปัจจุบันภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในขณะนี้ มีผลกระทบต่าง ๆ ส่งผลต่อกระบวนการดำเนินงานและลักษณะงานของแต่ละบุคคล ทั้งนี้การมีส่วนร่วมเข้ามาในการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดจากองค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ เป็นต้น เข้ามาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการดำเนินชีวิตของกลุ่มหรือบุคคลนั้น ๆ ทั้งนี้จากการเติบโตของด้านเทคโนโลยีส่งผลให้พฤติกรรมต่างเปลี่ยนแปลงไปด้วยซึ่งเกิดผลกระทบต่าง ๆ ภายในองค์การสู่การบริหารที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันกับยุคสมัยที่เกิดขึ้นอีกทั้งยังต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ เช่น โครงสร้างองค์กร การกระจายอำนาจ และการบริหารที่ต้องนำกระบวนการพัฒนาผู้นำเข้ามาผสมผสานเพื่อให้เกิดการแข่งขันที่สมบูรณ์แบบและมีกระบวนการดำเนินการไปอย่างถูกต้อง โดยยึดความสำคัญของคนเป็นหลัก สร้างบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมหรือกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในตัวของพนักงาน เพื่อให้้องค์การมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้ มีความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้เกิดกับความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การดำเนินงานภายใต้สังคมโลกที่มีลักษณะสังคมแบบไร้พรมแดน มีสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา และการแข่งขันที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถูกนำมาใช้เป็นปัจจัยสำคัญขององค์กร องค์กรความรู้ของบุคลากร ในองค์การเป็นรากฐานในการเสริมสร้างศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างต่อเนื่องจึงทำให้องค์การและบุคลากรเกิดการเรียนรู้ที่จะปรับตัวและรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นอย่าง ตลอดเวลา องค์กรต่าง ๆ จึงได้นำเครื่องมือบริหารจัดการที่เรียกว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” มาใช้เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง ปลูกฝังวัฒนธรรมและสร้าง

บรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อขยายขีดความสามารถขององค์กร เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร

ดังนั้น บทบาทของภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีบทบาทสำคัญที่เริ่มจากภาวะผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจน มีการสร้างพันธกิจเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการปลูกฝังวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีกลไกการขับเคลื่อนในการสร้างทีม สร้างความเข้าใจ สร้างแรงจูงใจ รวมทั้งส่งเสริมหรือกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร เพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

“ผู้นำ” ในอดีตเชื่อกันว่า ผู้ที่จะมาเป็นผู้นำจะต้องเป็นมาโดยชาติกำเนิด สืบต่อกันทางสายเลือดหรือเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะพิเศษที่บุคคลอื่นทั่วไปไม่มี แต่ในปัจจุบันความเชื่อดังกล่าวได้แปรเปลี่ยนไปและเชื่อกันใหม่ว่า ผู้นำมิได้เป็นมาจากชาติกำเนิด แต่การจะเป็นผู้นำนั้น สามารถสร้างขึ้นได้จากการที่บุคคลผู้นั้นใช้ความพยายาม ความสามารถ ความขยันขันแข็ง ความตั้งใจและการทำงานอย่างเต็มกำลังที่มีการเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่สามารถเรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงกันได้ โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความสามารถที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างก้าวหน้าและสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้และก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ ทั้งนี้ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ ได้รับฉันทามติจากสมาชิกส่วนใหญ่และจะต้องมีทักษะสำคัญที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำ”

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นความรู้ความสามารถของบุคคลที่เป็นผู้นำ ในการบริหารจัดการบุคคลอื่นที่อยู่ภายใต้การปกครอง ให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวของผู้นำและต้องคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมบุคคลที่มีความสามารถและความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน ให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและมีความสุข จนประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ร่วมกัน ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามความหมายไว้มากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำ (Leadership)

(Surakitboworn, 2002 : 9-10) ได้ให้ความหมายว่า คือความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นการใช้อิทธิพลกับกลุ่มคนจนสามารถโน้มน้าวและใช้ผู้อื่นให้กระทำการบางอย่างตามแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนไว้ จนสำเร็จตามเป้าหมาย

(Pukkaphan, 2001 : 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติอันโดดเด่น เช่น สติปัญญา ความรู้ ความสามารถและความสามารถของบุคคลที่จะชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งาม

พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันหรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่ง (Soontrayut, 2000 : 46) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมในกลุ่มสมาชิก เพื่อให้ได้ตามมาซึ่งเป้าหมายที่ต้องการของกลุ่ม (เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งที่เรียกว่าผู้นำ ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลอื่นหรือผู้ตามให้ความสนใจที่เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทางร่วมกัน แนวคิดของ (Somprasong, 1999 : 27) ภาวะผู้นำ คือ ความรับผิดชอบสูงสุดของผู้บริหาร ที่สามารถสร้างความผูกพันกับการยอมรับและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่มกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนเองหรือของกลุ่ม กระตุ้น ชักนำหรือผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ มีความกระตือรือร้นในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมายสำคัญ (Intharaprasert, 1999 : 34) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคมต่อกิจกรรมของกลุ่มบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์นั้น ๆ โดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยองค์ประกอบสำคัญที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึง คือ คนและงาน (Hersey and lanchart ,1993 : 39) เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ (Marrinez, 1993 : 95) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นจุดศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม
2. เป็นบุคลิกลักษณะและผลอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของผู้นำ
3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม
4. เป็นรูปแบบของการจูงใจมากกว่าการบังคับ
5. เป็นการใช้อำนาจของผู้นำในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก
6. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมาย
7. เป็นผลของการปฏิสัมพันธ์
8. เป็นการแสดงบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน และ
9. เป็นการริเริ่มโครงสร้างและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวัง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งที่เรียกว่าผู้นำ ใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่ตนมีอยู่ในการบริหารจัดการ กระตุ้น ชักนำ ผลักดันหรือโน้มน้าวให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความกระตือรือร้น ตั้งใจและเต็มใจกระทำในสิ่งที่ตนต้องการ จนสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์

และตรงตามเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์การ โดยผู้นำจะต้องสร้างความเชื่อมั่น ให้การส่งเสริมสนับสนุน และคอยประสานงาน เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกันและพากันไปสู่จุดหมายปลายทางที่วางไว้ร่วมกัน ทั้งนี้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะต้องรู้จักการบริหารตนเองและการครองใจผู้อื่นเป็นสำคัญ รวมถึงการเรียนรู้หลักการ แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนาองค์การ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(Avolio, 1994 : 85) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของบุคคลที่มีการกระตุ้นให้ผู้อื่นหรือผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ในเรื่องของภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ มีการพัฒนาองค์ความรู้และความสามารถของผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิม จนไต่ระดับขั้นสู่พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาการความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจที่ต้องกระทำและทำให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตน แต่มุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การเป็นสำคัญ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้สมาชิกในองค์การรู้สึกอยากปรับเปลี่ยนอย่างเต็มใจและเต็มที่ ทั้งยังเป็นยกระดับความต้องการของบุคคลให้สูงขึ้นและเป็นการสร้างค่านิยมให้ดีขึ้นอีกด้วย โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบด้วยความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงทั้งผู้ตามและองค์การ ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ รวมถึงวัฒนธรรมองค์การ อีกทั้งยังสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ออกมาให้เป็นที่ประจักษ์

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Avolio, 1994 : 85) ได้ระบุว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำใช้ความรู้และดึงเอาศักยภาพของผู้ตามออกมา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาผู้ตาม ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายและทำให้เกิดค่านิยมเชิงจริยธรรม โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความ

จงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพจน์ในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบแนวคิด การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม (Yukl, 1998 : 4) ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่

ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลมากกว่าเห็นเป็นเพียงพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ผู้นำที่มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะดังต่อไปนี้ (Podsakoff et.al, 1996 : 259-298)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย กล้าที่จะเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริงและกล้าที่จะเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ทำงานโดยการมอบหมายหรือกระจายอำนาจให้ผู้อื่นทำ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ชี้แนะให้ผู้อื่นตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต นึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน และมีความสามารถในการเผชิญกับปัญหาที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้า ทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้ความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) คือ ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในเชิงจิตวิทยาสูง สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำการต่าง ๆ ออกมาได้อย่างประสพผลสำเร็จเกินกว่าที่คาดหวัง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง โดยที่ผู้ตามไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการถูกบีบบังคับ แต่เป็นการกระทำด้วยความสมัครใจและเต็มใจ ทั้งนี้เนื่องจากมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นต้นแบบในการดำเนินการและคอยให้คำปรึกษา โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะยึดหลัก “4I’s” เป็นตัวขับเคลื่อน นอกจากนี้การจะเป็นผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงที่ดีได้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถอื่น ๆ รอบด้าน เมื่อยุคสมัยแปรเปลี่ยนผู้นำย่อมที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด ทักษะคติ มุมมองหรือรูปแบบการบริหารจัดการให้ทันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อความอยู่รอดและการเอาชนะคู่แข่งทั้งยังเป็นการสร้างความผูกพันและความรักดีให้กับคนในองค์กร ทั้งนี้ผู้เขียนขอเสนอรูปแบบการบริหารจัดการตามภาวะผู้นำของผู้เก่าและผู้นำแบบใหม่เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน แสดงและเปรียบเทียบให้เห็นได้ตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้เก่ากับผู้นำแบบใหม่

ภาวะผู้นำแบบเก่า	ภาวะผู้นำแบบใหม่
1. เป็นนาย (Boss) หรือเป็นผู้บัญชาการ (Commander) : “ต้องทำตามที่ข้าพเจ้าสั่ง”	1. เป็นผู้ฝึกสอน (Coach) ครู (teacher) พี่เลี้ยง (Mentor) ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator)
2. เป็นผู้ควบคุม (Controller) โดยกำกับดูแลอย่างเข้มงวด : “คนพวกนี้ยังต้องควบคุมถึงจะได้งาน”	2. ผู้นำร่วมกับทุกคนในการกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ สร้างค่านิยมและความเชื่อขององค์กรแล้วใช้การยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์และค่านิยมดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการควบคุม
3. มุ่งให้เกิดการแข่งขันกันเองภายในขึ้น	3. มุ่งให้เกิดการร่วมมือกันเองภายใน แต่สนับสนุนให้มีการแข่งขันกับภายนอก
4. ควบคุมข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร	4. เปิดกว้างเรื่องการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศอย่างทั่วถึง
5. มีความคิดว่าตนเป็นเจ้าของ (Owner Mentality) : “นี่เป็นบริษัทของผม คุณต้องทำงานให้ผม เพราะผมจ่ายเงินเดือน คุณจึงต้องทำตามที่ผมสั่ง”	5. มีความคิดเป็นเจ้าของร่วมกันของทุกคน : “บริษัทมิใช่ผมเป็นเจ้าของคนเดียว เพียงแต่คนอื่นมอบความไว้วางใจให้ผมเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อให้พวกเราได้ทำงานที่รักจนบรรลุอุดมการณ์แห่งชีวิตของเรา
6. เน้นความอิสระของส่วนบุคคล เป็นเอกเทศ (Independent Individualist)	6. ส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบของทีมงาน (Interdependent Team Builder)
7. ชอบพูดอยู่เสมอว่า “พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุด (Most Valuable Asset) ของเรา” แต่มักปฏิบัติในลักษณะตรงกันข้าม	7. ทั้งคำพูดและการกระทำสอดคล้องและคงเส้นคงวา ในทิศทางที่ถือว่า “พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุดขององค์กร”

ที่มา : Petrick, J.A. and Furr, D.S. (1995), Total Quality in Managing Human Resources. Delray Beach, Fla: St. Lucie Press. p. 69.

จากตารางการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบเก่ากับผู้นำแบบใหม่พบว่า ผู้นำแบบเก่าจะยึดตัวเองเป็นที่ตั้ง วางตัวในฐานะเจ้านาย คอยสั่งการและควบคุม มุ่งแต่ให้เกิดการแข่งขันกันเองภายในจำกัดขอบเขตข้อมูลข่าวสาร เน้นการทำงานแบบตัวใครตัวมันและมักพูดมากกว่าทำ แต่ในขณะที่ผู้นำแบบใหม่จะวางตัวในฐานะที่ปรึกษาที่คอยให้คำแนะนำและคอยอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและแสดงออกซึ่งความสามารถที่ตนมี เน้นการทำงานเป็นทีม พึ่งพาอาศัยกัน สนับสนุนให้มีการแข่งขันกับองค์กรภายนอกเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง เปิดกว้างเรื่องการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูล ปลุกฝังให้ทุกคนมีความคิดเป็นเจ้าของร่วมกันและเน้นที่การกระทำมากกว่าคำพูด จนเกิดเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ในองค์กร ทั้งนี้เพื่อนำพาองค์กรก้าวไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง รองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

องค์กรสมัยใหม่

ปัจจุบันหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ต่างให้ความสำคัญและนำเครื่องมือการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ มาใช้พัฒนาองค์กร เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ (Modern Organization) หรือองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือเรียกกันย่อ ๆ ว่า HPO หรือที่นักวิชาการบางท่านเรียกว่า องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization)

(Jui To,2008 : 76) อธิบายองค์กรสมัยใหม่ (Modern Organization) ไว้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการปฏิบัติทางการจัดการในหลายเรื่องหลายองค์ประกอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิวัติองค์การให้ปรับตัวเท่าทันต่อสภาพแวดล้อมที่ยุ่งเหยิงไร้ระบบ ในอนาคตที่การบริหารจะมีความยุ่งยากมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นการบริหารท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ใครก็ตามที่สามารถมองอนาคตที่ไม่แน่นอนได้แจ่มชัดมากกว่าย่อมทำให้มีโอกาสประสบผลสำเร็จได้มากกว่า โดยองค์กรสมัยใหม่มีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ คือ มีผู้บริหารและพนักงานที่มีคุณภาพ โดยที่ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเรียนรู้ กระตุ้นให้พนักงานมีความรอบรู้แห่งตน มีตัวแบบความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมและการเรียนรู้เป็นทีมงาน ผู้บริหารระดับสูงจำต้องผลักดันการตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติการให้มากขึ้นและจำเป็นต้องผลักดันให้พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น

2. มีทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย คือ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย จะเห็นว่าการดำเนินงานขององค์กรก่อให้เกิดข้อมูล อันหมายถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจแสดงในรูปของข้อความ ตัวเลข ภาพและเสียง ข้อมูลองค์กรที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารองค์กร จำเป็นต้องนำมาประมวลเพื่อให้ได้สารสนเทศ โดยการดำเนินการใด ๆ เพื่อให้เกิดความหมายขึ้นกับข้อมูล ด้วยการเรียงลำดับ จัดหมวดหมู่ คำนวณหรือวิเคราะห์ด้วยตัวแบบทางคณิตศาสตร์ ดังนั้น สารสนเทศจึงเป็นสิ่งที่มีความหมาย แสดง

ถึงสภาพแนวโน้ม ปัญหา โอกาส ทั้งนี้ผู้ได้รับสารสนเทศสามารถอธิบายได้ว่าสิ่งที่กำลังพิจารณาอยู่ ดีหรือไม่ดีอย่างไร มากหรือน้อยอย่างไร เร็วไปหรือช้าไปอย่างไร องค์การสมัยใหม่จะมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้มากขึ้น ซึ่งหมายถึงวิธีการ องค์ความรู้และอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำข้อมูล การสื่อสารข้อมูล การนำเสนอและใช้สารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วยระบบสารสนเทศและระบบคอมพิวเตอร์เป็นสิ่งสำคัญ เทคโนโลยีที่ทันสมัยจะเป็นเครื่องช่วยทำให้การวางแผน การตัดสินใจและการควบคุมทางการบริหารได้ถูกต้อง ทันการณ์ รวดเร็วและสอดคล้องต่อความต้องการของผู้บริหารในอนาคต ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการบริหารองค์การสมัยใหม่มากขึ้น

3. มีทรัพยากรด้านโครงสร้างและระบบงานที่ยืดหยุ่น กล่าวคือ มีการจัดโครงสร้างองค์การจากแนวตั้งสู่โครงสร้างแนวนอนมากขึ้น มีการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะ มีองค์การแบบเครือข่ายที่มีการบริหารองค์การแต่ละแห่งเป็นอิสระต่อกัน มุ่งสู่การบริหารองค์การแบบศูนย์กำเนิด มีการลดขนาดองค์การให้เล็ก โดยพยายามที่จะนำพนักงานที่เป็นฝ่ายที่ปรึกษาออกไปจากองค์การ มีการนำเอาเทคนิคการรีอับระบบมาใช้มากขึ้น โครงสร้างองค์การมุ่งสู่การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่พนักงาน มีกลยุทธ์การทำงานที่รวดเร็ว ยืดหยุ่น คล่องตัว

การจะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การสมัยใหม่ได้นั้น ควรจะเริ่มต้นจากการพัฒนาที่ตัวของผู้นำ (ผู้บริหาร) ก่อนเป็นอันดับแรก เพราะหากองค์การขาดผู้บริหารที่ดีและมีความสามารถ ก็เสมือนการเดินป่าแบบไร้เข็มทิศ การพัฒนาผู้บริหารองค์การจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดและควรดำเนินการเป็นอันดับแรก ซึ่งคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ในการบริหารองค์การสมัยใหม่ควรมีลักษณะการปรับตัวและยืดหยุ่น ดังนี้ (Losuwanarat, 2006 : 57)

1. มีความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ

2. มีความสามารถในการเสริมสร้างและพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ซึ่งผู้บริหารที่มีความสามารถด้านนี้ จะเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ มีคุณค่า อยู่กับใครใคร่รัก ทำงานกับใครใคร่ชอบและมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและมีการตัดสินใจที่ดีเสมอ

3. มีการปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนความรู้ เจตคติ พฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ เปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการเสริมแรงทางบวก

4. มีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์การและความขัดแย้งระหว่างองค์การ โดยผู้บริหารจะต้องวินิจฉัยความขัดแย้งและพิจารณาใช้เทคนิคในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม และ

5. มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น สร้างบรรยากาศในการบังคับบัญชาที่ไม่ใช่การวางตัวเป็นนายที่คอยบงการ แต่จะสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกัน มีการติดตามช่วยเหลือการปฏิบัติงาน มีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณหรือเผยแพร่ผลงานดีเด่นของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติต่อกันอย่างเอื้ออาทร ช่วยเหลือเกื้อกูลและเป็นมิตรต่อกัน

อนึ่งมนุษย์ทุกคนมีคุณค่าในตัวเองและสามารถพัฒนาได้ มีศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกันออกไป มีเกียรติและมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน ซึ่งหากผู้บริหารเชื่อและสามารถปฏิบัติกับทุกคนเท่าเทียม จะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความจงรักภักดี มีความอบอุ่นใจและพึงพอใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนางานให้ก้าวหน้า อันจะนำมาซึ่งผลดีต่อองค์กรและต่อตัวผู้บริหารเอง

ลักษณะขององค์การสมัยใหม่

องค์การสมัยใหม่จะต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในการทำระบบย่อยทั้ง 5 ระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ การเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) ให้เป็นตัวขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กร เพราะการเรียนรู้ประเภทนี้ไม่สามารถจะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้หากปราศจากความเข้าใจและการพัฒนา (Senge, 1990 : 64) กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ซึ่งบุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนา อีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญาโดยการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกันและการที่จะสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ได้แนะนำว่า องค์การต้องสร้างวินัย 5 ประการ (Fifth Discipline) ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรที่มีความรอบรู้ (Personal mastery) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลควรต้องได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยในการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work Place Learning) หรือการเรียนรู้งานในหน้าที่ (On the Job Learning)

2. รูปแบบความคิด (Mental Models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการทำงานว่าจะมีลักษณะเช่นไร ด้วยเหตุนี้เององค์การต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (Self Vision) กับสิ่งที่องค์การต้องการ (Organizational Vision) ซึ่งองค์การควรเตรียมการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน อันจะทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกันและนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. **วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ของบุคคล ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแค่การทำตามหน้าที่เท่านั้น ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อัญญาผูกมัดทางใจ โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน (**Partner**) ซึ่งสิ่งดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นได้จากการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

4. **การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)** ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียว ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (**Formal**) และไม่เป็นทางการ (**Informal**) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกันภายในองค์กร การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กร เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

5. **ความคิดเป็นระบบ (System Thinking)** ถือเป็นสิ่งที่สำคัญมาก มีลักษณะเป็นการพิจารณาองค์กร โดยต้องพิจารณาในรูปแบบขององค์รวม ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิด คือ คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดทันเหตุการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและสามารถแก้ไขข้อปัญหาได้ทันเหตุการณ์ การมองเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ (**Modern Organization**) ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (**Learning Organization**) เกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (**Human Resource Development**) เป็นสำคัญ กล่าวคือ สถานะขององค์กรจะดำรงอยู่ได้ต้องอาศัยบุคลากรและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความก้าวหน้าอย่างยั่งยืนและบุคลากรถือเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ทุกภาคส่วนจะต้องประสานความร่วมมือกันในการทำงาน ต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายให้ไปในทิศทางเดียวกัน มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม โดยการมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นในรู้จักการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และแยกแยะอย่างเป็นระบบ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้คอยชี้แนะให้คำปรึกษา ร่วมแก้ปัญหาและอำนวยความสะดวกทุกในขั้นตอน

สรุป

ผู้นำ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การ แต่ผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำจะเป็นผู้ที่ทำให้องค์การอยู่รอดและประสบผลสำเร็จ ภาวะผู้นำเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์และการเรียนรู้ที่ไม่มีวันสิ้นสุด โดยเริ่มจากการเรียนรู้ตนเอง เรียนรู้งาน เรียนรู้สิ่งรอบข้างและเรียนรู้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้าเปิดเผย กล้าที่จะเสี่ยงอย่างระมัดระวัง มีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญหน้าและยอมรับความเป็นจริง มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้อื่น มีการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ มีทักษะในการสื่อสาร โดยยึดหลักการสื่อสารแบบสองทาง คือเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังที่ดี และต้องเป็นผู้กล้าที่กล้ายอมรับในข้อผิดพลาดของตนเองและพร้อมที่จะแก้ไขจุดบกพร่องนั้น และที่สำคัญ คือ เป็นผู้ที่พร้อมจะนำพาองค์การก้าวไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจ ความร่วมมือและความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานของบุคลากรทุกคน โดยผู้นำจะไม่ได้อยู่ในฐานะของหัวหน้าที่คอยสั่งการ คอยจับผิดและปิดกั้นข้อมูลข่าวสาร แต่จะอยู่ในฐานะที่ปรึกษาที่คอยให้คำแนะนำ ชี้แนะ คอยอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงบทบาทของตนเองออกมาอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้จักการใช้คนให้ถูกกับงานและเหมาะสมกับช่วงเวลา “Put the right man on the right job at the right time.”

เอกสารอ้างอิง

- Ampai Intharaprasert. (1999). *Art of leadership*. Bangkok: Suan Dusit Rajabhat Institute.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformation Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- DuBrin and Andrew, J. (1998). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Houghton Mifflin Company.
- Gary A. Yukl. (1998). *Leadership in Organizational (4th ed)*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Halpin, A.W. (1996). *Theory and research in administration*. New York: McMillan Company.
- Hersey, P. and Blanchard, H. B. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. (4th ed.)*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall International.
- Jariya Somprasong (1999). *Leadership*. Bangkok: St. John's University.
- Marrinez, T.F. (1993). *A Transformational Leadership in Nursing*. St.Louis: Mosby Year Book.
- Peter M. Senge. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). *Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors*. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Pornnop pukkaphan. (2001). *Leadership and motivation*. Bangkok: Chamchuri Product.
- Stogdill, R M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free.

- Sakthai Surakitboworn (2002). *Effectiveness of leadership among education administrators and education providers: An important feature of the executive in the globalization era*. Academic Journal, 5 (1), 9-10.
- Sanai Jui To. (2008). Modern organization. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University.
- Thon Soontrayut. (2000). *Principles and theories in educational administration*. Bangkok: Netikul Publication.
- Tippawan Losuwanarat (2006). *Modern Organization Theory (6th edition)*. Bangkok: Rattanatri Publishing House.