

บทที่ 16

แนวโน้มภาวะผู้นำในอนาคต

Leadership : Looking toward the Future

แนวโน้มผู้นำในอนาคต

ทศวรรษสุดท้ายของศตวรรษที่ 20 (ประมาณ ค.ศ. 1990 – 1999) นับได้ว่าเป็นยุคทองของการศึกษาด้านภาวะผู้นำอีกครั้งหนึ่ง ที่มีผลงานและหนังสือเกี่ยวกับภาวะผู้นำใหม่ๆ เผยแพร่ออกมาจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวีรบุรุษ (heroic leadership) เช่น ภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หาและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นต้น ได้รับความสนใจมากเป็นพิเศษ ดังจะเห็นได้จากบทความต่างๆ ที่กล่าวถึงแนวคิดภาวะผู้นำดังกล่าวได้รับการตีพิมพ์ซ้ำอยู่บ่อย ๆ ตามวารสารสำคัญ เช่น Wall Street Journal, Business Week, Fortune, Time และ Newsweek เป็นต้น จากแนวโน้มดังกล่าวทำให้คาดคะเนได้ว่าในช่วงระยะเวลา 10 ปี แรกของการเริ่มศตวรรษที่ 21 นี้เรื่องภาวะผู้นำจะยังคงเป็นประเด็นร้อนแรงที่อยู่ในความสนใจมากยิ่งขึ้นอีกต่อไป ทั้งนี้เพราะมีปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันบ่งชี้เกิดขึ้นหลายประการ ซึ่งจะเป็แนวโน้มสำคัญที่คาดว่าส่งผลกระทบต่อการศึกษาและการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำในทศวรรษที่ 2000 เป็นต้นไป อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Conger, et. Al.,1999) ได้แก่

1. รูปแบบใหม่ขององค์การที่เกิดขึ้น (New forms of organization)

มีรูปแบบใหม่ๆ ขององค์การที่ได้รับการพัฒนาและสร้างขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาทั้งนี้เพราะวงการธุรกิจเชื่อในความสำคัญขององค์การในฐานะเป็นขุมกำลังอันทรงพลังที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพิ่มขึ้นอย่างมากมาย จึงทำให้มีการเน้นเรื่องการออกแบบของค์การ (organization design) และการนำนวัตกรรมต่างๆ มาใช้ในการออกแบบใหม่ขององค์การ (Lawler, 1996) อย่างไรก็ตามยังนับว่าอยู่ในวงจำกัดเฉพาะบริษัทธุรกิจข้ามชาติขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างแบบเดิมที่มุ่งการแบ่งตามหน้าที่ภารกิจเป็นส่วนใหญ่ ส่วนองค์การประเภทอื่นๆ ยังมีการริเริ่มเปลี่ยนแปลงดังกล่าวค่อนข้างน้อย

องค์การต่างๆ ไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือใหญ่ เป็นองค์การแบบเสมือน (virtual organization) หรือองค์การแบบเครือข่าย (networked organization) ก็ตาม จะไม่สามารถอยู่อย่างคงที่ได้อีกต่อไป แต่มีแนวโน้มที่จะเชื่อมโยงและถ่ายเทผ่านกันได้มากยิ่งขึ้น โดยสิ่งที่จะต้องมีการเหล่านี้มีแนวโน้มร่วมกันก็คือ การยกเลิกโครงสร้างเดิมแบบเน้นการบังคับบัญชาตามลำดับสายงาน และลด

โครงสร้างที่เน้นการบริหารแบบแนวนอนที่อยู่บนพื้นฐานของการทำธุรกิจได้ทั่วโลก และเน้นความสามารถขององค์กรในการปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

บทบาทของผู้นำในองค์กรรูปแบบใหม่จึงต้องเปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน โดยคาดว่าผู้นำจะต้องทำหน้าที่ทดแทนในส่วนที่องค์กรขาดหายไป เช่น การบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (hierarchy) การควบคุมแบบรวมศูนย์ (centralized control) และความเป็นทางการ (bureaucracy) เป็นต้น นอกจากนี้จากองค์กรแบบเดิมที่เคยมีจำนวนผู้บริหารมากแต่มีจำนวนผู้นำน้อยไปเป็นองค์กรแบบใหม่ที่มีจำนวนผู้บริหารน้อยเท่าที่จำเป็นแต่มีจำนวนผู้นำเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพราะองค์กรแบบใหม่มีกิจกรรมและภารกิจมากมายที่ส่วนใหญ่ต้องอาศัยการประสานสัมพันธ์เป็นหลัก รวมทั้งผู้นำเหล่านี้ต้องทำหน้าที่ทดแทนสิ่งที่ขาดหายไปกับองค์กรแบบเดิมได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการกำกับดูแล การประสานงานขององค์กร เป็นต้น

2. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Leading continuous change)

จากการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว บังชี้ชัดถึงบทบาทใหม่ของผู้นำ คือการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต่างจากบทบาทผู้นำเมื่อ 10 ปี ก่อนที่ภาวะแวดล้อมที่ทำให้ผู้นำสามารถใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ และด้านกลยุทธ์การปฏิบัติงานเป็นหลัก แต่ปัจจุบันสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเพิ่มความรุนแรงมากขึ้น และแนวคิดเชิงธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ยกตัวอย่างเช่น อายุขัยของการใช้สินค้าบางอย่างสั้นลง เช่น คอมพิวเตอร์ที่ถูกค้าเคยใช้งานได้มากกว่า 5 ปี กลับลดลงเหลือเพียงประมาณ 1 ปีครึ่ง ลูกค้านี้ก็จะเปลี่ยนแปลงเป็นรุ่นใหม่ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงลักษณะเช่นนี้ จึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำที่ต้องสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ถูกต้องและรู้จักปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มดังกล่าว

ผู้นำต้องสามารถแยกแยะได้ว่า สิ่งใดที่ค่อนข้างมีความถาวรและสิ่งใดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมองเห็นแนวโน้มความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคลต่อกันที่มีต่อองค์กร ผู้นำจึงมีความสำคัญต่อประเด็นเหล่านี้ ในฐานะต้องเป็นผู้ที่มีส่วนกำหนดถึงความสัมพันธ์ดังกล่าว ช่วยกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางให้แก่องค์กร นอกจากนี้ผู้นำยังมีบทบาทช่วยออกแบบโครงสร้างใหม่ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของทุกคน การเปลี่ยนแปลงในลักษณะก้าวกระโดด เช่นนี้ต้องอาศัยพื้นฐานของความศรัทธาและความศรัทธาที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้นำ

3. การใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน (Share leadership)

มีแนวโน้มที่สำคัญหลายประการในปัจจุบัน ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงใหญ่ด้านภาวะผู้นำ ในอนาคต เช่น จากแนวคิดเรื่องผู้นำเชิงวิบุรุษ ไปสู่รูปแบบภาวะผู้นำร่วมกัน (shared leadership model) มากขึ้น อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าว ยังขาดการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาว่า องค์กรแบบที่มีการใช้ภาวะผู้นำร่วม (shared leadership organization) ควรมีโครงสร้างและรูปแบบอย่างไรจึงเหมาะสม

มีหลายมุมมองที่เห็นว่า การใช้ภาวะผู้นำร่วมเป็นประเด็นสำคัญโดยเฉพาะใน องค์กร รูปแบบใหม่ที่ลดเลิกการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นและความเป็นระบบแบบราชการลง ทำให้ผู้นำมีบทบาทในการกำหนดทิศทางและใช้พฤติกรรมด้านการประสานงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยากสำหรับผู้บริหารที่จะทำเช่นนั้นได้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ทำหน้าที่ในการพัฒนา การแปลความหมาย การนำวิสัยทัศน์ และการชี้ทิศทางลงถึงพนักงานได้ทั่วถึง ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำแต่ละคน จึงไม่เป็นเพียงผู้ตามที่ดีของผู้นำระดับสูงเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้นำที่มีสิทธิ์ในการตัดสินใจ และกำหนดแนวทางปฏิบัติต่างๆ ด้วยตนเอง เพราะต้องทำหน้าที่แทนผู้นำระดับสูงในการสร้างแรงจูงใจต่อผู้ร่วมงานของตนให้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

4. ภาวะผู้นำในองค์กรเสมือน (Leadership in virtual organizations)

ในอนาคตองค์กรเสมือนนับวันเพิ่มความสำคัญและเกิดแพร่หลายมากขึ้น ลักษณะโดยทั่วไปขององค์กรเสมือนจะประกอบด้วยสมาชิกที่ผูกพันต่อกันชั่วคราวแบบหลวมๆ สมาชิกทั้งหมดไม่จำเป็นต้องมาจากองค์กรเดียวกันและไม่เคยมีความสัมพันธ์ยาวนานต่อกันมาก่อน การที่องค์กรเสมือนมีสมาชิกที่มีแหล่งที่มาและคุณลักษณะที่หลากหลายเช่นนี้ ยังต้องการผู้นำที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้นำจะเป็นเพียงกลไกเดียวเท่านั้นที่สามารถทำให้เกิดความเป็นปึกแผ่นให้แก่องค์กรเสมือนได้ด้วยการทำหน้าที่ด้านการประสานงาน องค์กรเสมือนบางแห่งสมาชิกอาจไม่มีโอกาสที่จะปฏิสัมพันธ์ต่อกันโดยตรง แบบเผชิญหน้าสองต่อสองได้ แต่ใช้การติดต่อด้วยระบบอินเทอร์เน็ต และสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ ประเด็นเช่นนี้จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อผู้นำที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญแม้จะเป็นภารกิจที่มีความยุ่งยากมากขึ้นก็ตาม ทั้งยังขาดงานวิจัยที่สามารถบ่งชี้ว่า ในสถานการณ์ขององค์กรเสมือนเช่นนี้ ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลและภาวะผู้นำได้อย่างไร ในเมื่อผู้นำไม่มีการปฏิสัมพันธ์แบบสองต่อสอง และไม่มีอำนาจแบบเป็นทางการเหนือบุคคลที่ตนต้องการนำแต่อย่างใด

อย่างไรก็ตาม ทักษะและพฤติกรรมของผู้นำที่จำเป็นและคาดว่าจะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรเสมือน น่าจะได้แก่ความสามารถในการสื่อสารด้วยระบบไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) และการประชุมด้วยสื่อทางไกล (video conferencing) เกิดความจำเป็นต้องมี

คู่มือปฏิบัติงานและบอกเป้าหมายที่เขียนแบบง่าย สั้นและกระชับมากขึ้น ส่งผลให้ผู้นำต้องเพิ่มภารกิจด้านการปรับเปลี่ยนวิธีการที่ใช้ในการผลักดันวิสัยทัศน์ การทำแผนการปฏิบัติงานและด้านค่านิยมใหม่ขึ้นโดยยังคงการติดต่อโดยตรงแบบสองต่อสองมากเพียงไร ก็ยังเพิ่มความจำเป็นในการประสานงานของผู้นำมากขึ้นเพียงนั้น

5. การนำทีม (Leading Teams)

มีข้อมูลจำนวนมากที่ยืนยันว่า บริษัทขนาดใหญ่ในปัจจุบันมักจะประกอบด้วยทีมงานประเภทต่างๆ อยู่ภายใน โดยทีมงานแต่ละประเภทจะมีประเภทข้อมูลผู้นำที่ต่างกัน มีตั้งแต่ทีมงานเฉพาะกิจ เพื่อการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องขององค์กร ไปจนถึงทีมงานแบบไขว้หน้าที่ซึ่งมีศักยภาพสูงเพื่อรับผิดชอบในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือสินค้าตัวใหม่ จึงเป็นทีมงานที่มีภารกิจที่มีความท้าทายค่อนข้างสูงและสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัท และพบว่าพฤติกรรมแบบหนึ่งของผู้นำที่เคยมีประสิทธิผลกับทีมงานแบบหนึ่ง อาจใช้ไม่ได้ผลในทีมงานอีกแบบหนึ่งหรืออาจมีประสิทธิผลน้อยลงก็ได้

นอกจากนี้การมีทีมงานหลายประเภทอยู่ในองค์กรเดียวกัน ทำให้คน คนหนึ่งอาจทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของทีมงานหนึ่งแต่ในขณะเดียวกันก็เป็นสมาชิกของอีกทีมงานหนึ่งหรือหลายทีมก็ได้ กรณีเช่นนี้จำเป็นที่บุคคลนั้นจะต้องมีทักษะที่หลากหลายขึ้น เช่น ต้องมีทักษะและความสามารถในการนำทีมงานที่มีลักษณะต่างกัน ขณะเดียวกันก็ต้องมีทักษะในบทบาทการเป็นสมาชิกและผู้สร้างผลงานให้แก่ทีมงานอีกหลายทีมไปด้วย

ทีมงานประเภทหนึ่งที่ควรกล่าวถึงในที่นี้ ได้แก่ ทีมงานผู้นำ (leadership teams) แนคเลอร์ (Nadler, 1990) ได้ทำการศึกษาดังใจที่ทำให้ทีมงานผู้นำมีประสิทธิผล พบว่าในปัจจุบันบริษัทขนาดใหญ่ส่วนมากมีแนวโน้มที่จะบริหาร โดยทีมงานผู้นำ จึงเกิดประเด็นที่น่าพิจารณาขึ้นหลายประการ เช่น พนักงานจะตอบสนองต่อทีมงานแทนผู้นำเพียงคนเดียวอย่างไร หรือแก้ปัญหาว่า ผู้นำทีมงานแต่ละคนจะแบ่งหน้าที่รับผิดชอบกันอย่างไร จะใช้วิธีแบ่งงานที่ให้ทุกคนรับผิดชอบเหมือนกันหรือใช้การแบ่งงานเพื่อให้แต่ละคนสามารถที่จะชดเชยจุดอ่อนของผู้นำคนอื่น หรือจะร่วมกันทำงานเพื่อให้ได้ผลงานเพิ่มเป็นพิเศษมากกว่าผลงานรวมของผู้นำแต่ละคนรวมกัน (synergy) นอกจากนี้ ยังพบว่ามีปัญหาด้านการปรับตัวของบุคคลที่ต้องแสดงบทบาทผู้นำของทีมงานหนึ่ง แต่ต้องเป็นผู้ถูกนำในอีกทีมงาน ผลการศึกษากล่าวว่า แม้แต่ในสังคมตะวันตกก็ตาม แนวคิดเรื่องทีมงานผู้นำยังมีการศึกษาอยู่ในวงจำกัด โดยเฉพาะปัญหาในการปรับตัวด้านบทบาทของบุคคล เป็นต้น อย่างไรก็ตามแม้ว่ามีทีมงานผู้นำมักพบในระดับสูงสุดขององค์กร แต่มีบางผลการวิจัยเสนอแนะว่า ทีมงานผู้นำมีความเป็นไปได้ที่จะเพิ่มมากขึ้นทั่วทั้งองค์กร โดยทั้งองค์กร

อาจประกอบขึ้นด้วยทีมงานต่างๆ ที่เป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะการมีทีมงานแบบไขว้หน้าที่ซึ่งมีอำนาจการตัดสินใจต่อการปฏิบัติงานของตน (Mohrman, 1996) บางกรณีอาจมีทีมงานผู้นำในทุกระดับขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้มีทีมงานผู้นำระดับล่างมีประสิทธิผลมากขึ้น กล่าวคือ ช่วยหล่อหลอมทัศนคติที่แตกต่างกันให้เกิดทางเลือกใหม่ที่ประสบความสำเร็จได้ดีกว่า ช่วยทำหน้าที่แก้ปัญหาด้านการประสานงาน เพราะได้ทราบความคืบหน้าของทีมทั้งในฐานะที่ตนเป็นผู้นำและเป็นสมาชิกทีมงาน

6. การเน้นองค์การที่ใช้องค์ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based organization)

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในปัจจุบันว่า องค์กรที่มีความเป็นเลิศนั้นจะต้องสามารถสร้างองค์ความรู้และมีการบริหารจัดการที่ดี ด้วยเหตุนี้องค์การจึงให้ความสนใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว เช่น ทักษะปัญญา (intellectual capital) การประเมินศักยภาพ การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร การเน้นการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา การริเริ่ม กิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพย์สินด้านความรู้ของบริษัท เป็นต้น ประเด็นดังกล่าวเหล่านี้ยังไม่มีคำตอบว่าจะต้องจัดองค์การและบทบาทที่เหมาะสมของผู้นำควรเป็นอย่างไร แต่แน่นอนว่าจะต้องแตกต่างไปจากเดิมอย่างน้อยจะต้องเน้นที่บุคลากรในฐานะที่เป็นทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการดึงดูดและรักษามูลค่าที่ตีความความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้ยาวนาน โดยผู้นำต้องรู้จักวางคนเหล่านี้ให้เหมาะสมกับการเป็นทรัพย์สินทรงคุณค่าขององค์กร เพื่อให้คนเหล่านี้พึงพอใจที่จะใช้ศักยภาพสูงสุดของตนให้เกิดประโยชน์ต่อด้านภารกิจเชิงกลยุทธ์และกิจกรรมของตนจากแนวคิดเดิมที่บริหารไปตามภาระหน้าที่ทางการบริหารไปสู่การมุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่ใช้องค์ความรู้เป็นฐานแทน (knowledge-based problems) ดังนั้นสิ่งที่ผู้นำต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวก็คือ การปรับปรุงรูปแบบขององค์กรเดิมให้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่ใช้องค์ความรู้เป็นฐาน (knowledge-based organizations) ซึ่งแน่นอนว่าพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะต้องแปรเปลี่ยนจากความเป็น ผู้บริหาร (managers) ไปสู่ความเป็นผู้นำ (leaders) มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะกลไกพฤติกรรมด้านบริหารจัดการตามแนวคิดเดิมไม่เอื้อต่อการสร้างและดำเนินการต่อพนักงานที่มีความรู้ซึ่งเป็นทุนทางปัญญาขององค์กรได้อีกต่อไป โดยมีหลายกรณีที่พบความจริงว่า พนักงานที่มีความรู้เหล่านี้มีความรู้ความเข้าใจต่องานดียิ่งกว่าผู้ที่คือนายของตน ซึ่งเป็นเรื่องตรงกันข้ามกับสมมุติฐานตามแนวบริหารจัดการเดิมที่เชื่อว่า การที่ผู้บริหารสามารถควบคุมและกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้นั้นเป็นเพราะผู้บริหารมีอำนาจมีความเข้าใจและมีความรู้ในงานที่ทำมากกว่าพนักงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ด้วยเหตุที่ผู้บริหารไม่สามารถทำงานเชิงปฏิบัติได้ดีกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าว จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทการ

บริหารจัดการของตนใหม่ ไปสู่บทบาทของผู้กำหนด วัตถุประสงค์และพันธกิจที่สำคัญของงานโครงการ เป็นผู้กำหนดบทบาท วาระของงาน (agendas) และอำนวยความสะดวกด้านติดต่อสื่อสาร การให้บริการและอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการทำงานของกลุ่มเพียงพอ ตลอดจนช่วยเป็นตัวกลางเชื่อมโยงให้เกิดการประสานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับลูกค้าและผู้สนับสนุนปัจจัย (suppliers) ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นผู้บริหารที่อยู่ในสถานการณ์ของการทำงานที่ใช้ความรู้เป็นฐานเช่นนี้ จำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทลดการเป็นผู้เฝ้างานให้น้อยลง แต่เพิ่มบทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ให้มากยิ่งขึ้น และที่สำคัญก็คือผู้บริหารต้องมีหน้าที่สำคัญในการช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำให้แก่พนักงานของตนที่มีทั้งความรู้ความสามารถด้านสติปัญญาและความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคในงานให้เจริญงอกงามขึ้น ในประเด็นเช่นนี้ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการพัฒนาด้านพฤติกรรมมุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำร่วม (shared leadership) กำผู้ได้บังคับบัญชาของตน

ผู้นำในอนาคตจึงต้องไม่เป็นผู้ที่รู้สึกว่าคุณเจริญงอกงามด้านภาวะผู้นำของคุณเองคือภัยคุกคามต่อการเป็นผู้นำของตนและต้องไม่มีพฤติกรรมมุ่งการควบคุมต่อบุคคลเหล่านั้นในทางตรงกันข้าม ผู้นำต้องกระตุ้นให้เกิดผู้นำใหม่ๆ ขึ้นและต้องยอมรับความจริงว่า แม้ตนจะมีอำนาจตามหน้าที่ก็ตามแต่ การมุ่งใช้อำนาจตามความคิดเดิมไม่เหมาะสมต่อการทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป การสร้างผู้นำใหม่จากพนักงานที่มีความรู้ความสามารถของตนพร้อมกบมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการนำจึงเป็นเรื่องเหมาะสม โดยที่ผู้นำเปลี่ยนพฤติกรรมมาเป็นผู้สนับสนุนการทำงาน เน้นบทบาทด้านกำหนดวัตถุประสงค์พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรมากยิ่งขึ้น

7. ผู้นำในองค์กรระดับนานาชาติ (Leadership in global organizations)

องค์กรระดับนานาชาติ (global organization) ไม่เพียงแต่มีความยิ่งใหญ่ในแง่ขนาดแต่มีความสลับซับซ้อนจนยากแก่การดำเนินการยิ่งกว่าองค์กรที่มีขอบเขตเฉพาะอยู่ในประเทศใดประเทศหนึ่งมากมายนัก โดยเฉพาะเงื่อนไขของแต่ละแห่งต่อการยอมรับ ผลิตภัณฑ์และบริการอย่างเดียวกันมีความแตกต่างกัน ส่วนประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น อาจกล่าวได้ว่า การที่ผู้นำมีความรู้เทคนิคในงานและความรู้ด้านวัฒนธรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จนั้นยังไม่เพียงพอแต่ที่สำคัญกว่านั้นก็คือ ในสถานการณ์จริงผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมอย่างไรจึงจะได้รับจากเจ้าของประเทศที่มีความแตกต่างด้านวัฒนธรรมดังกล่าวเป็นอย่างดี ซึ่งผู้นำสามารถเลือกทำได้ทางใด ทางหนึ่งใน 2 แนวทางต่อไปนี้ แนวทางแรก ผู้นำใช้ชีวิตการค้นหาให้ได้ว่าพฤติกรรมใดที่มีประสิทธิภาพและสามารถใช้ได้แบบสากล (universally effective behaviors) แล้วนำไปใช้ และแนวทางหลัง ได้แก่

การที่ผู้นำยอมละลายพฤติกรรมของตนเพื่อให้พร้อมรับวัฒนธรรมของประเทศนั้นได้อย่างเหมาะสม ซึ่งทั้งสองแนวทางเป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ยากนัก โดยเฉพาะเมื่อองค์กรใช้รูปแบบบริหารแบบทีมงาน ทำอย่างไรที่จะให้ผู้นำแต่ละคนในทีมงานผู้นำที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันสามารถแสดงพฤติกรรมของตนได้เหมาะสมเข้ากับได้ดีกับวัฒนธรรมของคนอื่นๆ เป็นต้น

ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรจำเป็นต้องได้ผู้นำที่มีความสามารถในด้านการนำต่าง วัฒนธรรม (cross culture) ได้ดี การพัฒนาผู้นำระดับอาวุโสขององค์กรระดับนานาชาติจึงต้องให้ความสำคัญของผู้นำที่มีโช้เพื่อการเป็นประชากรของเฉพาะประเทศใดประเทศหนึ่งเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาวิจัยด้านภาวะผู้นำยังกล่าวถึงทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำระดับนานาชาติ (global leadership) ค่อนข้างน้อยและยังขาดความชัดเจน แต่เป็นที่คาดหมายว่าประสบการณ์ที่ผู้นำสะสมจากการได้อาศัยอยู่ในหลายๆ ประเทศเป็นเวลายาวนานในฐานะเป็นผู้นำ จะมีส่วนสำคัญต่อผู้นำคนนั้นเมื่อมารับตำแหน่งผู้นำองค์กรระดับ นานาชาติให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น (McCall, 1998)

จากแนวโน้มสำคัญที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษสุดท้ายของศตวรรษที่ 20 ทั้ง 7 ประเด็นดังกล่าวจะยังคงดำเนินอย่างต่อเนื่องไปในอนาคตช่วงทศวรรษแรกของศตวรรษที่ 21 โดยแนวโน้มด้านภาวะผู้นำในอนาคต ที่คาดหมายสามารถสรุปได้ในตารางที่ 16.1 : กระแสการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและภาวะผู้นำในอนาคต ดังนี้

ตารางที่ 16.1 : กระแสการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและบทบาทของผู้นำในอนาคต

ประเด็นที่เปลี่ยนแปลง	ลักษณะที่เปลี่ยนแปลงขององค์กรและผู้นำ
<ul style="list-style-type: none"> - ด้านโครงสร้าง (structure) - องค์ประกอบของประชากร (demographic) - กระแสโลกาภิวัตน์ (globalization) - จริยธรรมใหม่ของการทำงาน (new work ethic) - การเรียนรู้และองค์ความรู้ (learning and knowledge) - เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (technology and access to information) - เน้นเรื่องความยืดหยุ่น (emphasis on flexibility) - การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (fast-paced change) 	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรแบบแนวราบ รูปแบบโครงสร้างใหม่ และเน้นการใช้ทีมงาน - ผู้นำต้องปรับบทบาทใหม่ เน้นที่ผู้ตามและผู้มีส่วนได้เสีย - มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น ช่องว่างระหว่างพนักงานสูงอายุกับพนักงานรุ่นใหม่มีมากขึ้น - ผู้นำต้องมีความเข้าใจถึงความแตกต่างและองค์ประกอบทางวัฒนธรรม - เผชิญกับลักษณะข้ามวัฒนธรรม (cross-culture) มากขึ้น มีทีมงานข้ามชาติและผู้นำข้ามชาติมากขึ้น - ผู้นำต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมต่างชาติและมีความเป็นนานาชาติมากขึ้น ต้องสนใจจับจัดกระแสโลก (global issues) อยู่เสมอ - ความภักดีต่อองค์กรลดลง มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงานมากขึ้น - ผู้นำต้องสามารถประสานวิธีการทำงานกับความแตกต่างด้านวิถีชีวิตของกลุ่มบุคลากรให้ผสมกลมกลืนได้มากขึ้น - บุคลากรที่ทำงานเป็นผู้มีความรู้สูงขึ้น องค์กรเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) - ผู้นำต้องพัฒนาความสามารถตนเองในการนำผู้ร่วมงานที่ทรงความรู้ - เทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นรวดเร็ว สารสนเทศเพิ่มปริมาณขึ้น อัตราความเร็วในการเคลื่อนที่ของสารสนเทศสูงมาก เกิดวิธีใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศร่วมกัน - ผู้นำต้องก้าวทันเทคโนโลยีอยู่เสมอ แหล่งที่มาของอำนาจจะเปลี่ยนไป มีการบูรณาการเทคโนโลยีต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของผู้นำ - โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้รวดเร็วความยืดหยุ่นส่วนบุคคลเพิ่มมากขึ้น - ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (manage change) - เกิดภาวะไม่แน่นอนขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร การอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา - ผู้นำต้องสามารถติดตามและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และสามารถคาดการณ์ต่อไปในอนาคตได้อย่างแม่นยำ

แนวคิดมุมมองภาวะผู้นำที่ 16.1

ภาวะผู้นำเต็มพิกัด (Maximum Leadership) :

กลยุทธ์แห่งความสำเร็จ 5 แนวทาง ของผู้บริหารแนวหน้าของโลก (The world's leading CEOs share their five strategies for success)

ฟาร์คัสและเดอแบคเคอร์ (Charles M. Farkas and Philippe Der Backer) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จทั่วโลกจะเลือกใช้แนวคิดภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าตามลักษณะบุคลิกภาพส่วนตัว จากผลการสัมภาษณ์ผู้นำสูงสุด 161 คน ของบริษัทชั้นนำใน 6 ทวีป ฟาร์คัสและเดอแบคเคอร์ได้ค้นพบว่า ผู้นำเหล่านี้เลือกใช้แนวคิดสำคัญทางภาวะผู้นำ 5 ประการ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรของตน แนวทางเหล่านี้อาจมีแนวปฏิบัติบางส่วนซ้ำซ้อนกันอยู่บ้าง โดยผู้นำส่วนใหญ่จะเลือกใช้แนวคิดดังกล่าวเพียงหนึ่งหรือสองประการเท่านั้น ไม่ว่าผู้นำจะมีบุคลิกภาพส่วนตัวแบบใดก็ตาม ผู้นำจะมีความเชี่ยวชาญและสามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมองค์กรของตนจากแนวคิดทางภาวะผู้นำ 5 ประการต่อไปนี้

5 กลยุทธ์แห่งความสำเร็จ (Five Strategies for success) :

1. การมุ่งแนวทางเชิงกลยุทธ์ (The strategic approach) ได้แก่ การที่ผู้นำเน้นด้านวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต พร้อมจัดทำแผนปฏิบัติอย่างเป็นระบบเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยผู้นำจะพยายามมองที่ภาพรวมขององค์กรเป็นสำคัญ และจะใช้เวลาถึง 80 เปอร์เซ็นต์ของเวลาทั้งหมดไปกับกิจกรรมภายนอกที่เกี่ยวกับเรื่องลูกค้า คู่แข่ง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และแนวโน้มด้านภาวะการณ์ตลาด

2. การมุ่งแนวทางสินทรัพย์ด้านมนุษย์ (The human assets approach) ได้แก่ การที่ผู้นำรู้จักเก็บเกี่ยวผลที่เกิดจากการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (cultivate empowered people) โดยผู้นำกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติขององค์กรและให้ผลตอบแทนแก่ผู้มีผลงานดี ผู้นำเสริมสร้างค่านิยมร่วมให้เกิดขึ้นและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล ผู้นำ ตามแนวคิดนี้จะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ ทั้งนี้ เพราะผู้นำตระหนักดีว่าความเจริญงอกงามและการพัฒนาของลูกน้องคือความรับผิดชอบที่สำคัญสำหรับตน

3. การมุ่งแนวทางยึดด้านความเชี่ยวชาญ (The expertise approach) ได้แก่ การที่ผู้นำยึดความผู้นำยึดความเชี่ยวชาญหรือจุดเด่นขององค์กรที่สามารถใช้เป็นจุดขายและแสดงความเป็นหนึ่งเหนือคู่แข่ง ผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการพัฒนาปรับปรุงจุดแข็งที่เป็นความเชี่ยวชาญขององค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เช่น ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลวิจัยใหม่ๆ ด้านเทคโนโลยี ทำ

การวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม และการประชุมหารือกับวิศวกรและลูกค้า

4. การมุ่งแนวทางแบบกรอบสำเร็จรูป (The box approach) ผู้นำที่ใช้แนวคิดนี้จะมุ่งเน้นการสร้างระบบ กฎเกณฑ์ และกระบวนการเพื่อใช้เป็นกรอบในการควบคุมพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงาน และผลผลิตตามที่กำหนดขององค์กร ผู้นำแบบนี้จะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการดูแลติดตามและแก้ไขเมื่อการทำงานหรือผลผลิตเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด เช่น การล่าช้ากว่ากำหนดของโครงการหรือมี ผลงานไม่เป็นไปตามที่คาดหมาย

5. การมุ่งแนวทางด้านการเปลี่ยนแปลง (The change approach) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยตระหนักว่าตนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการริเริ่มปรับปรุงสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการปฏิรูประดมอย่างต่อเนื่อง (continual reinvention) ขึ้นในองค์กร ทั้งนี้แม้ว่าการริเริ่มดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดและสูญเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการไปก็ตาม ผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติที่มีความกล้าเสี่ยง โดยผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ของตนไปกับการติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจและแสวงหาความร่วมมือจากกลุ่มต่างๆ เช่น ผู้มีส่วนได้เสีย ลูกค้า ผู้ร่วมลงทุน ผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิตตลอดจนพนักงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

กรอบภาวะผู้นำ (A leadership framework)

ผู้แต่งทั้งสองเชื่อว่า แบบภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถกำหนดหรือเลือกได้ โดยพบว่ามักเป็นการสะท้อนออกมาจากบุคลิกภาพของผู้นำหรือเกิดการพัฒนาคูณลักษณะ (traits) บางประการที่ยังนำขาดอยู่ จากการใช้วิธีการให้ตัวผู้นำเองตอบคำถามที่เกี่ยวกับด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น ระดับวุฒิภาวะขององค์กร ความได้เปรียบในการแข่งขัน เทคโนโลยีและสินทรัพย์ด้านมนุษย์ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจเลือกแบบภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แม้ว่าแนวคิดทางภาวะผู้นำทั้งห้าประการจะมีใช้สูตรสำเร็จ แต่ก็สามารถใช้เป็นกรอบในการกำหนดบทบาทของผู้นำที่ทรงพลังได้หากรู้จักเลือกใช้ได้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมนั้น

บทสรุป

จากภาวะผู้นำตามแนวความคิดเดิม คือ การใช้คำสั่งและกำกับควบคุม แนวคิดเช่นนี้ไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลได้อีกต่อไป ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรม และองค์การที่ปรับเปลี่ยนไปทั่วโลกมีแนวโน้มในอนาคตที่มุ่งเน้นให้องค์การมีความสามารถในการยืดหยุ่นมากขึ้น แต่ยังคงควรมีประสิทธิภาพสูงอยู่นั้น ทำให้ผู้บริหารระดับสูงยากที่จะใช้แนวทางบริหารแบบเดิมให้ประสบความสำเร็จเหมือนในอดีตได้อีกต่อไป ภายใต้บริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงเช่นนี้ มีผลกระทบต่อองค์การและผู้นำที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดเชิงกระบวนทัศน์ขึ้นใหม่ที่สามารถที่จะเผชิญต่อภาวะแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงกล่าว

ผู้นำในอนาคตจะต้องยอมรับแนวคิดที่ต้องให้บริการ (service mentality) ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเริ่มก่อนที่พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงเจตคติบริการแก่ลูกน้องของตน เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนเหล่านี้ ได้เรียนรู้และเกิดจิตสำนึกการให้บริการแก่บุคคลอื่นและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกอีกทอดหนึ่ง ผู้นำจึงจำเป็นต้องเลิกทัศนคติการเป็นนาย (powerful bosses) ของตนลง ในการยึดแนวคิดการมีน้ำใจบริการนั้น ผู้นำจะเป็นต้องเน้นค่านิยมด้านการมีความซื่อสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (integrity and honesty) ต่อผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าว เป็นสำคัญ

ผู้นำในอนาคตจะต้องมีมุมมองที่กว้างไกลระดับโลก (global perspective) จะต้องชาญฉลาดและเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อปัจจัยทางวัฒนธรรม ด้วยเหตุที่จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลที่หลากหลายหลายวัฒนธรรมมีความแตกต่างของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ และผู้เกี่ยวข้องกับองค์การเพิ่มมากขึ้นตามกระแสโลกาภิวัตน์ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการเข้าใจและสามารถปฏิสัมพันธ์กับคนต่างวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม รู้จักละเว้นการแสดงเจตคติแบบการลงความเห็น ตัดสินใจใดๆ หรือการใช้คำพูดเชิงวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่น แต่ใช้การติดต่อ เรียนรู้โดยตรงด้วยมุมมองที่ดีต่อผู้อื่นเสมอ

ผู้นำในอนาคตจะต้องเข้าใจองค์การรูปแบบใหม่จากมุมมองที่เป็นองค์รวมเพื่อให้การปฏิบัติงานหน้าที่ของทุกกลไกในองค์การมีลักษณะของการบูรณาการ ผู้นำต้องมีความสามารถและทักษะการทำงานแบบทีมงานได้ดี จะต้องมีทักษะเชิงกลยุทธ์ในงานที่เป็นส่วนต่างๆ ขององค์การได้ ดิจนประสานสัมพันธ์เกิดเป็นองค์รวมขึ้น

ผู้นำในอนาคตจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นสูง สามารถเปิดกว้างเพื่อรองรับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นได้ดี ต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (manage change) ผู้นำในศตวรรษที่ 21

ต้องชอบต่อความท้าทายและการทดลองใหม่ๆ รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์กรให้น้อยลง และมีความกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์มากขึ้น

ผู้นำในอนาคต จะต้องผูกพันต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะต้องหมั่นพัฒนาฝึกรอบมและหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อคงความมีทักษะ ความรู้ความเข้าใจในการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ของตนให้สามารถก้าวทันกระแสโลก ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีทักษะ เช่น ทักษะในการเรียนรู้ และการทำความเข้าใจ เชิงมนทัศน์ด้วยตนเอง ทักษะด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถในการบริหารและการทำงานแบบทีม การบริหารความขัดแย้งและเทคนิคการเจรจาต่อรอง ความสามารถก้าวทันเทคโนโลยี และเทคโนโลยี สารสนเทศใหม่ๆ รวมทั้งการมีความรู้ความเข้าใจต่อพฤติกรรมเชิงการเมือง เป็นต้น

ผู้นำในอนาคต จำเป็นต้องมีความสามารถสร้างความสมดุลได้ระหว่างงานในตำแหน่งหน้าที่ผู้นำ กับด้านชีวิตส่วนตัว รวมทั้งการสร้างความงอกงามด้านความรู้สมัยใหม่เกี่ยวกับวิชาชีพของตน

ในท้ายที่สุด แม้เราจะมีรู้ความเข้าใจที่ได้จากการอ่านมากเพียงไรก็ตาม แต่ยังนับว่าห่างไกลที่จะสามารถเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ นอกจากนี้ขณะที่เรากำลังพูดถึงแนวโน้มใหม่หรือความรู้ใหม่นั้นก็มีความรู้ใหม่ในเรื่องนี้เกิดขึ้นตามมาจำนวนมาก ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมอย่างหนึ่ง จึงมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ยิ่งกว่านั้น องค์การสมัยใหม่ในปัจจุบันก็มีลักษณะปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วเช่นกัน ซึ่งแมกซ์เวลล์ (Maxwell, 1998) ได้ให้ข้อคิดในเรื่องนี้ว่า **การพัฒนาปรับปรุงใด ๆ จะเป็นไปไม่ได้โดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำ (Improvement is impossible without a change in leadership) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำจะต้องคู่กันตลอดไป**