

พฤติกรรมผู้นำในศตวรรษที่ 21 สู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน  
Leadership Behavior in the 21<sup>st</sup> Century to Sustainable Organization Development

วรัญญา พุทธาวี

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

**บทคัดย่อ**

พฤติกรรมผู้นำในศตวรรษที่ 21 สู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน มุ่งศึกษา วิเคราะห์ พฤติกรรมผู้นำ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 นำไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันและสนับสนุนที่จะนำบุคคลและกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายตามที่วัตถุประสงค์กำหนดไว้ ผู้นำซึ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและเทคนิคในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์เพื่อให้มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้นผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมาย กำกับ ดูแล เป็นคนติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน

**คำสำคัญ:** พฤติกรรมผู้นำ, ศตวรรษที่ 21

**Abstract**

Leadership Behavior in the 21<sup>st</sup> Century to Sustainable Organization Development focusing on analyzing leadership behaviors in accordance with changes in the 21<sup>st</sup> century. Leading to the goals and achievements of the organization is an important factor that pushes and supports to bring people and groups to achieve the goals as determined by the objectives. Leadership who are absolutely necessary must have knowledge Understanding of theories about behavior, leadership and techniques for applying knowledge appropriately in accordance with the situation by using the contact process to achieve the objectives and goals.

Therefore, leadership is the most important person to the success of the organization, to influence in supervising, assigning, always being a person to coordinate with other people. To sustainable organization development

**Keywords:** Leadership Behavior, The 21st Century

**บทนำ**

สถานการณ์โลกในยุคปัจจุบัน ได้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็น ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรต่างๆอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจ

และสังแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2664 เป็นแผนพัฒนาบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ซึ่งเป็นแผนหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมทั้งปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทยแลนด์ 4.0 เพื่อมุ่งสู่ ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน

การบริหารองค์กรจึงต้องเลือกใช้ลักษณะรูปแบบพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งย่อมมีบริบทที่แตกต่างกัน พฤติกรรมการบริหารแบบเดียวกันอาจจะได้ผลงานที่แตกต่างกัน ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงานสูงมากเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยทีมงาน มีบรรยากาศของการยอมรับนับถือ เชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน หรือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงานเท่าๆ กัน เป็นที่พึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีบรรยากาศการบริหารแบบเรียบง่าย (Blake and Mouton, 1964 อ้างถึงในบุญเต็ม เจริญ, 2551) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเลือกใช้พฤติกรรมการบริหารตามความเหมาะสม เนื่องจากพฤติกรรมการบริหารแต่ละแบบย่อมมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งขึ้นอยู่กับทางเลือกพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสม ก็จะส่งผลให้ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรก็จะมีคุณภาพยิ่งขึ้น

ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การแข่งขันที่สูงขึ้น ผู้นำจึงเป็นแรงผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย แต่เนื่องจากในสังคมปัจจุบันผู้นำขาดทักษะ และการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะนำไปสู่ความล้มเหลว (ภารดี อนันต์นาวิ. 2555) ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำ และสิ่งแวดล้อมบรรยากาศในการทำงาน

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่ยังมีข้อบกพร่องอยู่ ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจเรื่อง ภาวะผู้นำในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริงว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น จะต้องใช้พฤติกรรมอย่างไรในการนำจึงจะทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้ นักวิจัยกลุ่มนี้จึงมุ่งศึกษาพฤติกรรมที่แบ่งแยก ระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลคล้ายกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ และพวกเขาเชื่อว่าพฤติกรรมที่ค้นพบนั้น จะเป็นพฤติกรรมที่ประยุกต์ใช้โดยทั่วไป ไม่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญอยู่ก็ได้ ดังนั้นจึงพยายามศึกษาค้นคว้าว่า รูปแบบพฤติกรรมใดที่ดีที่สุดในการนำเพื่อนำเอารูปแบบนั้นไปพัฒนาให้บุคคลมีรูปแบบพฤติกรรมแบบนั้นเพื่อที่จะได้ผู้นำที่มีคุณภาพ

การศึกษาเกี่ยวกับความหมาย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยมีปัจจัย 2 อย่างที่ถูกเน้นภายใน การศึกษาความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ การมุ่งงาน และการมุ่งคน ดังนี้

### **ความหมายของพฤติกรรม**

ธัญญา ธีระกนิษฐ์ (2555) กล่าวว่า พฤติกรรม หมายถึง อาการที่แสดงออกของมนุษย์ ปฏิบัติการโต้ตอบต่อสิ่งเร้าที่อยู่รอบตัว โดยจากการสังเกตหรือการใช้เครื่องมือช่วยวัดพฤติกรรมซึ่งส่งผลต่อกระบวนการทางร่างกาย

ภาณุวัฒน์ ศิวะสกุลราช (2555) กล่าวว่า พฤติกรรม หมายถึง ทุกๆ สิ่งที่คุณคนทำซึ่งสามารถสังเกตได้โดยตรงหรืออยู่ในกระบวนการทางจิตใจ ซึ่งได้แก่ ความคิด ความรู้สึก และแรงขับซึ่งเป็นประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่ไม่สามารถจะสังเกตได้โดยตรง

ทัศนาวลัย ตันติเอกรัตน์ (2558) กล่าวว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำของบุคคลที่แสดงออกมาเมื่อมีสิ่งเร้า โดยสิ่งเร้าที่มากระทบนั้นอาจมาจากสิ่งเร้าภายในและภายนอก ที่แสดงออกมาในลักษณะต่างๆ ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจกระทำ เช่น การพูด การเขียน การอธิบาย การยืน การแสดงออกทางสีหน้า จังหวะการพูด เป็นต้น ซึ่งเป็นประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่ไม่สามารถจะสังเกตได้โดยตรง

ดังนั้น พฤติกรรมหมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกที่เกิดร่วมกันกับสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะป็นภายในหรือภายนอก โดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ

### ความหมายผู้นำ

ณัฐชนก ธนัตพร (2555) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ปฏิบัติงานร่วมกัน ด้วยความพึงพอใจ เต็มใจ ให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ได้วางร่วมกันอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นผู้มีอิทธิพลและอำนาจเหนือผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้บริหาร แต่หัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องมีลักษณะการเป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องรู้จักประสานงาน ควบคุม กำกับ นิเทศ ประเมินผลและตัดสินใจ ต้องเป็นผู้ที่กลุ่มให้ความเชื่อถือศรัทธา ไว้วางใจ เป็นศูนย์รวมของพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

ดุชฎีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ (2558) กล่าวว่า ผู้นำ คือ คนหนึ่งคน หรือ กลุ่มคนไม่กี่คนจำนวนหนึ่งที่กำหนดหนทาง หรือ วิธีการดำเนินชีวิตหรือกิจกรรม ในกับกลุ่มคนจำนวนมากขับเคลื่อนความเป็นไปของกลุ่มให้เคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น จึงไม่แปลกที่บ่อยครั้งมักจะได้ยินว่า ความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลว ของกลุ่มองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำ

พนิดา ไชยแก้ว (2559) ผู้นำ คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งได้รับการยอมรับจากกลุ่ม(ผู้ตาม)ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้มีอำนาจหรืออิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางและการดำเนินงานของกลุ่มโดยมีเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ดังนั้น ผู้นำ(Leader) หมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ไว้

### ความหมายพฤติกรรมผู้นำ

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel) (1982) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อความสำคัญในงานของผู้บริหารคือ พฤติกรรมการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารภาวะผู้นำ และความพึงพอใจ

สัมมา รณินิตย์ (2555) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความรู้สึกของบุคคลในองค์การในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน

อมรา เมฆฉาย (2558) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงออกสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินการต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดให้บรรลุเป้าหมายตลอดจนการแสดงถึงการคำนึงถึงสวัสดิภาพและความรู้สึกของกลุ่ม

ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำหมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในการบังคับบัญชา ประสานงาน ดูแลช่วยเหลือบุคคลในองค์การที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

## พฤติกรรมความเป็นผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่รู้จักกันแพร่หลาย คือ

### 1. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

นักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา ซึ่งได้แก่ เลวิน ลิปพิทท์ และไวท์ (Lewin, Lippitt and White, 1993; อ้างถึงใน Lunenburg and Ornstein) ได้สรุปผลการวิจัยได้แบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) จากผลลัพธ์ที่มีต่อเจตคติและประสิทธิผลของผู้ใต้บังคับบัญชาออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1) พฤติกรรมแบบภาวะผู้นำอัตตาศิปไตย (Authoritarian Leadership)  
ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ชี้แนะโดยไม่ยอมให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เขาจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างสถานการณ์ในการทำงานไว้ให้พนักงานอย่างสมบูรณ์แบบ ผู้นำจะใช้อำนาจเต็มที่และรับผิดชอบจากการริเริ่มงานจนงานนั้นสำเร็จ

2) พฤติกรรมแบบภาวะผู้นำประชาธิปไตย (Democratic Leadership)  
ผู้นำจะกระตุ้นให้มีการอภิปรายกลุ่มและตัดสินใจร่วมกัน พนักงานจะได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

3) พฤติกรรมแบบภาวะผู้นำเสรีนิยม (Laissez Faire Leadership)  
ผู้นำลักษณะนี้จะให้อิสระแก่พนักงานเต็มที่ แต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง โดยปกติแล้วผู้นำประเภทนี้ไม่จำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำ

### 2. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยไอไฮโอ

1) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure)  
เป็นลักษณะที่ผู้นำมีจุดหมายโดยตรงไปที่เป้าหมายของการปฏิบัติงานในองค์การ การจัดการ การให้นิยามงาน การมอบหมายงาน การสร้างช่องทางในการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์กับลูกน้อง และการประเมินผลการปฏิบัติงานกลุ่มผู้นำที่มีการริเริ่มโครงสร้างการทำงานจะมอบหมายงานให้สมาชิกตามลักษณะเฉพาะของงาน โดยให้ดำเนินงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ กำหนดระยะเวลาที่แน่นอน กระตุ้นให้ใช้วิธีดำเนินการตามรูปแบบที่กำหนดไว้ อนุญาตให้สมาชิกรับทราบว่าเขาคาดหวังอะไร และดูว่าสมาชิกในกลุ่มทำงานเต็มตามศักยภาพหรือไม่

2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration)  
เป็นการอธิบายถึงผู้นำที่แสดงความไว้นอกเหนือจากใจนับถือ ให้ความรู้สึกอบอุ่น ช่วยเหลือและมุ่งที่จะให้สวัสดิการแก่ลูกน้อง ผู้นำประเภทนี้จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความเป็นมิตรและนำเข้าใกล้ ปฏิบัติต่อสมาชิกทุกคนเท่าเทียมกัน และมักนำแนวคิดของผู้ร่วมงานมาใช้อยู่เสมอ การที่ได้คะแนนลักษณะนี้สูงชี้ให้เห็นความใกล้ชิดทางจิตวิทยาระหว่างผู้นำและลูกน้อง แต่ถ้าได้คะแนนลักษณะนี้ต่ำ แสดงว่ามีความห่างไกลทางจิตวิทยา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีน้อย

### 3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

1) ผู้นำที่มุ่งผลผลิต  
จะเน้นการทำงานและวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จ ผู้นำแบบนี้จะกำหนดมาตรฐานของงานอย่างเข้มงวด จัดการงานอย่างรอบคอบ อธิบายวิธีการทำงานเพื่อให้ทำตาม และติดตามนิเทศงานอย่างใกล้ชิด

2) ผู้นำที่มุ่งคนงาน

เน้นความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำแบบนี้จะสนับสนุนความสัมพันธ์กับพนักงานการตัดสินใจใช้กลุ่มมากกว่าเป็นรายบุคคล กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานกำหนดเป้าหมายไว้สูง และพยายามเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานและคำนึงถึงผู้อื่นอยู่เสมอ

4. ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ

จากการนำเสนอแนวคิดพฤติกรรมของผู้นำมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ที่นำเสนอพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิตรสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ ทำให้เกิดภาวะผู้นำ 4 แบบนั้น เบลคและมูตัน แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส มีความเห็นว่ายังไม่สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำได้อย่างลึกซึ้งเพียงพอ

เบลคและมูตัน(Blake & Mouton.) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) เพราะมีลักษณะคล้ายตาข่าย ซึ่งเป็นผลจากการนำพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านมาจัดตารางตาข่ายสองมิติ ให้ความละเอียดมากยิ่งขึ้น โดยแต่ละมิติสามารถจำเป็น 9 ระดับ เกิดเป็นตาราง ตาข่ายแทนพฤติกรรมของผู้นำขึ้น 81 ช่อง หรือ 81 แบบ แต่ที่เป็นแบบพฤติกรรมของผู้นำมี 5 แบบ

5. แนวคิดทฤษฎี TRC

มาจาก Task-Relation-Change พัฒนาโดยยูลค์ (Yulk) นำแนวคิดพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนมาพัฒนาได้ข้อสรุป 3 ด้าน คือ

1) พฤติกรรมมุ่งงาน

เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของงาน การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาความน่าเชื่อถือให้การบริหารองค์การ การรักษาความมั่นคงและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชัดเจนของบทบาท การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการบุคคล การนิเทศติดตามประเมินผลงาน

2) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์

เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในองค์การ มุ่งเน้น การยอมรับในตัวผู้ตามช่วยเหลือผู้ตาม โดยการทำงานที่เน้นความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม การทำงานมุ่งเน้นการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมของบุคลากร พฤติกรรมที่มุ่งสร้างความรู้สึกร่วมกันที่ต่อองค์การของสมาชิก ผู้นำจึงอยู่ในฐานะเป็นที่ปรึกษา อำนวยความสะดวก สร้างแรงจูงใจ และการบริหารความขัดแย้ง พฤติกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่เรียกว่า พฤติกรรมที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered)

3) พฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลง

เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decisions) การปรับตัวให้เข้ากับบริบทของ การเปลี่ยนแปลงในองค์การ อันเนื่องมาจากกระแสโลกกวิวัตน์ พฤติกรรมของการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง จึงกล่าวได้ว่าผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่สร้างความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

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) หากเป็นภาวะผู้นำตามสายการบังคับบัญชาจะมีการมอบอำนาจให้น้อยมาก แต่สำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 จะมีการเสริมพลังอำนาจให้คนอื่น ๆ ในองค์กรในทุกระดับรวมทั้งระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน 3) ให้บริการ(serving) ดังคำกล่าวที่ว่า “ภาระหน้าที่แรกของผู้นำไม่ใช่เพื่อผู้ถือหุ้น แต่เพื่อลูกค้า” ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและคนงานเกิดแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมและการให้บริการลูกค้าที่เหนือกว่า อันเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่ความเติบโตอย่างยั่งยืน และส่งผลต่อมูลค่าของผู้ถือหุ้นด้วย 4) ความร่วมมือ (collaborating) องค์กรในปัจจุบันมีความซับซ้อนเกินไปที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยบุคคลหรือองค์กรแบบเดียว จะต้องอาศัยหลักความร่วมมือระหว่างองค์กรกับลูกค้า คู่ค้า และแม้แต่คู่แข่ง ผู้นำจะต้องส่งเสริมวิถีสานความร่วมมือ ขจัดกำแพงภายใน ส่งเสริมความร่วมมือภายใน

ตามทัศนะของ Sandmann and Vandenberg (1995) อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมิชิแกน ในเมือง อีสต์ แลนซิง ซึ่งได้วิจัยเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ได้ข้อสรุปที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมที่ยึดการปฏิบัติเป็นฐาน 7 ประการ ดังนี้ คือ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (visioning together) การมองอนาคตร่วมกันของกลุ่มเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพราะวิสัยทัศน์เป็นเสมือนจิตวิญญาณที่แสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายของการทำงานที่มีความหมายสร้างพลังกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติ รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงขอบข่ายงานที่จะปฏิบัติ 2) นำร่วมกัน(leading together) ทุกคนต่างมีบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกันในกระบวนการและการปฏิบัติของกลุ่มสร้างความไว้วางใจ (trust) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญให้เกิดขึ้นด้วยการสื่อสารที่เปิดเผยและอย่างจริงใจ ทุกคนต่างมีบทบาทในการเป็นต้นแบบ การสร้างแรงบันดาลใจ การสอน การมอบหมายงาน และการบริการซึ่งกันและกัน 3) เรียนรู้ด้วยกัน (learning together) ทุกคนต่างมีความรู้ของตนเอง และต่างช่วยกันสร้างความรู้ใหม่จากวงจรการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยการวางแผน การปฏิบัติ และการสะท้อนผล 4) สร้างชุมชนด้วยหลักความสัมพันธ์กลุ่ม(intragroup relationships) ที่เข้มแข็งและอย่างไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผ่านกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ การนำการเรียนรู้ และการปฏิบัติร่วมกัน ความเป็นชุมชนสะท้อนให้เห็นได้จากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความผูกพันการยอมรับในความหลากหลาย การสร้างสิ่งใหม่ๆ และการบริหารความขัดแย้ง 5) พัฒนาพลัง (developing energy) เป็นพลังร่วมกันของกลุ่ม ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากการมุ่งพัฒนาองค์กรหรือการสร้างศักยภาพของกลุ่ม จากการใช้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ การวางแผน การตัดสินใจ และการปฏิบัติ 6) ปฏิบัติการร่วมกัน (acting together) ด้วยความเป็นทีม (teamwork) เพื่อมุ่งบรรลุผลในวิสัยทัศน์ มีการวิเคราะห์เชิงการเมืองและเชิงยุทธศาสตร์ การจัดการกับสินทรัพย์และทรัพยากรของชุมชน ผู้นำที่ได้รับมอบหมายต้องผูกพันกับกระบวนการให้สวัสดิการกับกลุ่ม หลีกเลี่ยงจากการใช้อำนาจและการควบคุม และ 7) มีการสื่อสาร(communicating) จะต้องมีการสื่อสารระหว่างกันที่เข้มแข็งผ่านปฏิบัติการสนทนา (dialogue) โดยฟังเพื่อเข้าใจ สะท้อนผลความเห็น เปิดใจกว้าง และหาข้อตกลงร่วมกันจากนานาทัศนะ

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) ไม่ถือว่าเป็นการจัดการแบบจุลภาค แต่เป็นการจัดการที่แท้จริง (this is not micromanagement, it's real management) 6) ความสามารถในการสร้างคุณค่า (ability to create value) ไม่มุ่งแต่ผลลัพธ์ทางการเงิน แต่ต้องสามารถสร้างความมีคุณค่าให้กับองค์กรด้วย 7) ความยืดหยุ่น (flexibility) ในความหมายที่มากกว่าความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง แต่เป็นความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีความฉลาดทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง 8) บริหารความคลุมเครือ (comfort with ambiguity) เป็นทักษะสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีความหลากหลายและมีความเป็นโลกาภิวัตน์มากขึ้น ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายและเนื้อหาของงานที่ชัดเจน 9) ความร่วมมือ (collaboration) เป็นลักษณะสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบันที่เน้นความร่วมมือมากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม เป็นทักษะที่ต้องการความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางวัฒนธรรม เพิ่มเติมจากความฉลาดในกระบวนการคิด 10) เป็นนักแสวงหาความรู้(knowledge seekers) แม้ไม่สามารถจะพัฒนาเป็นผู้นำระดับโลกได้ แต่ทุกคนต่างสามารถพัฒนาความสามารถเพื่อความเป็นผู้นำได้ มุ่งการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำและเพื่อเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learners)

## บทสรุป

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำจากนักวิชาการหลายท่าน แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในการบังคับบัญชา ประสานงาน การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความรู้สึกของบุคคลในองค์กรในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานเนื่องจากการแสดงศักยภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานในการกำหนดทิศทางการดำเนินกิจกรรมทั้งหลายในองค์กร ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์กร ชี้แนะ สั่งการ ควบคุมการดำเนินงาน พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารจะก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานระหว่างสมาชิกในองค์กรและในการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปพฤติกรรมผู้นำได้ 3 ลักษณะ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน, พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ และ พฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิด ทฤษฎีของภาวะผู้นำที่ อาร์ ซี ซึ่งสามารถแบ่งพฤติกรรมผู้นำไว้ได้อย่างชัดเจน

ดังนั้นการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้นำต้องเลือกแสดงออกหรือการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ

ดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความรู้สึกของบุคคลในองค์กรในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเหมาะสม เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

### รายการอ้างอิง

- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2557). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด
- ทัศนาศวรงค์ศักดิ์. (2556). ภาวะผู้นำในการบริหารงานใน จักรพรรดิ วิชา (บรรณาธิการ). หลักวิชาซีพทาง การศึกษา. กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.อี.พี.วิง.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ : LIFE Model. กรุงเทพฯ : ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม, 2556.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรสวัสดิ์ ศิริศาดนันท์ (2555). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. จันทบุรี : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพ พรรณี.
- อภิเชก วรรณไชย. (2559). การศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 7. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การ บริการการศึกษา). นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ปัทมพร วงศ์เนตร. (2555). พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริการการศึกษา). เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ณัฐชนก ธนัตพร. (2555). พฤติกรรมผู้นำในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารตามทัศนะของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การ บริการการศึกษา). กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- Mosley, D. C. (1996). Management concept and practices. New York: Harper-Collins.
- Bass, B. M. (1997b). Personal selling and transactional transformational leadership. Journal of Personal Selling & Sales Management, 17(3),
- Hersey, P. and Blanchard. ICH. (2001). Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. 8 th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall