

การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวทางการปฏิบัติที่ดีในองค์กร
Leadership Development : From Theory to Good Practices in Organizations

พลอยชมพู ทับเอม,

มณีนุช จัยเอี่ยม และ ธนัสถา โรจนตระกูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

Phloichomphu Tabem,

Maneenuch Juiiam and Tanastha Rojanatrakul

Pibulsongkram Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author, E-Mail : tadaduya29@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้เกิดจากคำถามที่ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำควรเป็นอย่างไร การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำย่อมมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถค้นหารูปแบบการพัฒนาที่สามารถนำ ๆ ไปเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีในองค์กรที่ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด เพื่อดึงเอาศักยภาพของผู้นำออกมาใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพ ผู้เขียนพบว่าแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับในวงกว้างในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถช่วยจุดประกายความคิดและสร้างทางเลือกหลากหลายที่ผ่านการลองผิดลองถูกมาแล้ว เพื่อให้องค์กรสามารถเริ่มต้นการพัฒนาได้อย่างมั่นใจและช่วยให้การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างผู้นำที่ดีและมีคุณภาพให้กับองค์กรได้ ด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ซึ่งเป็นการจัดการเรียนรู้ที่ผสมผสานประสบการณ์ในการทำงาน การเรียนรู้จากผู้อื่น และการเรียนอย่างเป็นทางการ โดยบูรณาการจากการเรียนโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และผสมผสานกันเพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำสู่ความเป็นเลิศให้ได้มากที่สุดเท่า

คำสำคัญ : การพัฒนาภาวะผู้นำ; การปฏิบัติที่ดี; องค์กร

Abstracts

This academic paper stems from the question of what leadership development should be. Understanding leadership development helps organizations identify developmental patterns that can be adopted as best practice in an organization that works best for the organization. to bring out the potential of the leaders to their full potential The authors found that good practice and widely accepted in leadership development It can help spark ideas and create a variety of trial and error options. To enable organizations to confidently initiate development and to enable effective leadership development and to create good and quality leaders for the organization. With a 70-20-10 learning management process, which is a learning management that combines work experience, learning from others and formal learning by integrating learning by using technology to help manage appropriate learning and combine them to help develop leadership for excellence as much as possible.

Keywords : Leadership Development; Good Practice; Organizations

บทนำ

ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ปัญหาที่ ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลคนเดียวหรือเหมือนกัน หากพิจารณาจากคุณลักษณะประการหนึ่ง คือ ผู้บริหาร (Administrator) จะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานเดิม ซ้ำแล้วซ้ำอีก เป็นงานประจำ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง (do things right) ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) ในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุจุดหมายขององค์การได้ดี ขณะที่ ผู้นำ (leader) จะมุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม ในทิศทางที่ถูกต้อง (do the right things) ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) และความสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่ (เนตรพัฒน์ ยาวีราช, 2556 : 3-4)

การที่องค์กรจะมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ใช้ในเวลาที่ต้องการและเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพสามารถนำพาองค์กรสู่การบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายท่ามกลางความซับซ้อนและความแน่นอนได้นั้น กลับไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะไม่มีผู้นำคนไหนที่รู้ทุกเรื่องในทันที และเก่งทุกอย่างในทุกสถานการณ์ องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาและบ่มเพาะผู้นำเพื่อหล่อหลอมความเป็นผู้นำให้ดีที่สุดและพร้อมที่สุด ซึ่งภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่องค์กรควรมีความเข้าใจในภาพรวมจะได้พัฒนาผู้นำได้ตรงตามความต้องการและตอบโจทย์องค์กร อย่างไรก็ตาม การพัฒนาภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องที่ทำได้โดยง่ายถ้าไม่เข้าใจเรื่องกระแสการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้ง ปัญหาใหม่ ๆ และความท้าทายมากมายที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพราะสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลให้ภาวะผู้นำที่มีอยู่

เดิมไม่เคยเพียงพอ และผู้นำต้องคอยปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำอยู่เรื่อย ๆ เพื่อจัดการกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร (พัชรา วาณิขวิน, 2560 : 5)

การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบที่ผู้นำต้องพัฒนาความเป็นผู้นำทั้งบทบาทและกระบวนการให้ดียิ่งขึ้นทั้งทักษะและความรู้ผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ต่าง ๆ จากการศึกษา การอบรม หรือการทำงานเพื่อประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้จากประสบการณ์ในบริบทการทำงานจริงที่อาจมีสถานการณ์แตกต่างกันออกไป แล้วการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไหนกันเล่าที่จะสร้างผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอดและเติบโตท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและคาดเดาไม่ได้แบบนี้ เพราะกระแสการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ส่งผลกระทบแค่การดำเนินงานขององค์กรแต่เพียงเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน, 2557 : 2) ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำย่อมมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถค้นหารูปแบบการพัฒนาที่สามารถนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีในองค์กรที่ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด เพื่อดึงเอาศักยภาพของผู้นำออกมาใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพ เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำจริง ๆ แล้วเป็นเรื่องไม่รู้จบและหยุดไม่ได้ การพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพเท่านั้น ถึงจะช่วยให้ผู้นำพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำไปตามการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กรในระยะยาวได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและแปลกใหม่ได้ดีขึ้น ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าแนวการนำทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ครอบคลุมแนวทางนำไปปฏิบัติที่ดีในองค์กรได้อย่างไร ประเด็นในการศึกษาครั้งนี้จึงศึกษาแนวคิด หลักการของผู้นำและภาวะผู้นำ แนวคิด หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ และการพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวทางการปฏิบัติที่ดีในองค์กร

แนวคิด หลักการของผู้นำและภาวะผู้นำ

ความสำเร็จขององค์กรใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรจากภาครัฐ หรือภาคเอกชน แน่แน่นอนว่าสิ่งที่คอยช่วยขับเคลื่อนและผลักดันให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้ส่วนหนึ่งเป็นผลพวงมาจากการที่องค์กรนั้นมีผู้นำที่ดีและมีคุณภาพในการบริหารงาน บริหารคน และบริหารการเปลี่ยนแปลง จนสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังที่มุ่งหวังไว้ได้

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงาน ในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่มีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า (เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2556 : 2) ซึ่งผู้นำก็คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มีการเขียนชื่อผู้นำแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและองค์การที่อยู่

(สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน, 2557 : 2) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้นำที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่แผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการนั้น และกระตุ้นจูงใจคนทำงานให้ทำงานอย่างเต็มที่และเต็มศักยภาพไปพร้อม ๆ กับการเตรียมรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผน รวมทั้งการพยายามปรับเปลี่ยนความกดดันและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบองค์กรให้กลายเป็นผลงานชิ้นเลิศและนวัตกรรมชิ้นเอกในระหว่างลดระดับความเสี่ยงให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเยี่ยมออกมาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (พัชรา วาณิชวิน, 2560 : 39) ผู้นำจำเป็นต้องมีสมรรถนะความเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่จะไปรับผิดชอบในแต่ละด้านเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานด้วยเช่นเดียวกัน โดยสมรรถนะของผู้นำที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหาร ดังนี้ (Achua & Lussier, 2010 : 56-59)

1. สมรรถนะด้านการบริหารงาน (Hard Skills) ซึ่งผู้นำควรต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายองค์กรที่กำหนดไว้โดย สมรรถนะด้านการบริหารงาน คือ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งหมดและเกี่ยวเนื่องความสามารถในการใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการทำงานเกี่ยวกับองค์กร เช่น กฎเกณฑ์ ระบบการจัดการ คุณลักษณะของคนทำงาน เป็นต้น และความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร เช่น ข้อกำหนดทางเทคนิค จุดแข็งและข้อจำกัด เป็นต้น ซึ่งผู้นำนี้จะต้องมีความรู้เรื่องวิธีการ กระบวนการ ระเบียบปฏิบัติ เทคนิคและสามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานได้เป็นอย่างดี

2. สมรรถนะด้านการบริหารคน (Soft Skills) ซึ่งผู้นำควรต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นด้านคนเพื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างราบรื่นและใช้ควบคู่กับสมรรถนะด้านการบริหารงานเพื่อผลักดันให้งานประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพราะผู้นำสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่สร้างความท้าทายและเปิดโอกาสให้คนทำงานได้ทำงานจนประสบความสำเร็จอย่างโดดเด่น

3. สมรรถนะด้านการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งผู้นำควรต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการรับมือและบริหารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้เขียนเห็นว่า ผู้นำนับเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรปรารถนาและนำพาองค์กรเดินหน้าไปในทิศทางที่ต้องการ องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความพร้อมในการเป็นผู้นำเพื่อจะได้มาเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร การที่องค์กรจะมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ใช้ในเวลาที่ต้องการและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำพาองค์กรสู่การบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายท่ามกลางความซับซ้อนและความไม่แน่นอนได้นั้นกลับไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะไม่มีผู้นำคนไหนที่รู้ทุกเรื่องในทันที และเก่งทุก

อย่างในทุกสถานการณ์ องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาและบ่มเพาะผู้นำเพื่อหล่อหลอมความเป็นผู้นำให้ดีที่สุดและพร้อมที่สุด ซึ่งภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่องค์กรควรมีความเข้าใจในภาพรวมจะได้พัฒนาผู้นำได้ตรงตามความต้องการและตอบโจทย์ขององค์กร

“ภาวะผู้นำ” คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วม หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2549 : 296) ซึ่งเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือเป้าหมายขององค์กรหรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นกระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและเป็นกระบวนการการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม (Yuki, 2006 : 256) โดยกระบวนการระหว่างผู้นำและผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลทางสังคม ซึ่งเกิดขึ้นในหลาย ๆ ระดับภายในองค์กรผ่านการเป็นพี่เลี้ยง การสอนงานในระดับบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างแรงจูงใจ ในขณะที่สร้างทีมสร้างสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่นและจัดการข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในระดับทีมงาน รวมทั้งในขณะบ่มเพาะวัฒนธรรมการทำงานและการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร (Northouse, 2007 : 35) ภาวะผู้นำมีจุดมุ่งเน้นแตกต่างกันออกไป โดยจำแนกออกเป็นมิติที่แตกต่างกัน เช่น

1. ภาวะผู้นำแบบทีม (Collective Leadership) หรืออาจเรียกว่า ภาวะผู้นำแบบส่วนรวม (Shared Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นในมิติของทีมงานท่ามกลางความซับซ้อนและความไม่แน่นอนโดยมีผู้นำหลายๆ คนในทีมงานนั้นๆ เข้ามาแสดงบทบาทการนำมากกว่ามีผู้นำเพียงคนเดียวดูแลทีม เนื่องจากการรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนไม่อาจทำได้ด้วยกำลังของผู้นำเพียงคนเดียวอีกต่อไป ทีมงานจะทำหน้าที่ผลักดันนำตามสถานการณ์ที่มีความเชี่ยวชาญในการนำมากที่สุด และในขณะเดียวกันก็ยังสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมในฐานะผู้ตามได้ด้วย

2. ภาวะผู้นำแบบต่างวัฒนธรรม (Cross Cultural Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการนำในแตกต่างวัฒนธรรมโดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่ผู้นำอาจต้องทำงานข้ามประเทศหรือทำงานแบบกระจายไปในหลายๆ ประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไปจากที่ ๆ ผู้นำเคยอยู่

3. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นในมิติของนวัตกรรม โดยผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leader) คือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำโดยแสดงพฤติกรรมตามคุณลักษณะพิเศษบางประการที่ประกอบไปด้วยสมรรถนะสำคัญ 4 สมรรถนะที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการสร้างและหรือผลักดันให้เกิดนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร ได้แก่ สมรรถนะภาวะผู้นำด้านความกล้าเสี่ยง (Courageous Competency) สมรรถนะภาวะผู้นำด้านความกล้าเสี่ยง (Courageous Competency) สมรรถนะภาวะผู้นำด้านความเอาใจใส่

(Caring Competency) และสมรรถนะภาวะผู้นำด้านความน่าเชื่อถือ (Credible Competency) ซึ่งภาวะผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นที่การผลักดันนวัตกรรมและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กรเป็นหลัก

4. ภาวะผู้นำแบบเสมือน (Virtual Leadership) หรืออาจเรียกว่า ภาวะผู้นำออนไลน์ (E-Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นในมิติขององค์กรเสมือนจริงและการเป็นผู้นำแบบที่ไม่ต้องไปอยู่ในสถานที่จริงในลักษณะของการทำงานข้ามพื้นที่ หรือทำงานแบบกระจายไปหลาย ๆ พื้นที่ผ่านโลกออนไลน์เพื่อแสดงบทบาทผู้นำ โดยมากผู้นำจะแสดงความเป็นผู้นำผ่านเทคโนโลยีไม่ว่าจะเป็นการบริหารงาน บริหารคน หรือบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ต้องไปอยู่ในสถานที่จริง แต่ยังสามารถนำได้ต้องใช้ความสามารถทางการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีเป็นอย่างมากที่จะเชื่อมต่อระบบงานระบบคนและการสร้างการเปลี่ยนแปลงผ่านเทคโนโลยีโดยใช้เฉพาะในยุคดิจิทัลที่แนวโน้มสูงกว่า ผู้นำจะต้องแสดงภาวะผู้นำแบบเสมือนผ่านเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ตกันมากยิ่งขึ้น

ผู้เขียนเห็นว่า ผู้นำมีความสำคัญสำหรับองค์กรเพราะเป็นผู้นำพาองค์กรสู่ความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตามเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เป็นเลิศให้กับองค์กร ซึ่งในภาพรวมแล้ว ผู้นำต้องสามารถโน้มน้าวและสร้างอิทธิพลต่อคนผ่านสายสัมพันธ์อันดีและการสนับสนุนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร โดยต้องใช้สมรรถนะและภาวะผู้นำในการบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมาย ช่วยนำพาองค์กรไปยังทิศทางที่ต้องการและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการซึ่งการจะพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้นำสามารถแสดงบทบาทเหล่านี้ได้อย่างสมศักดิ์ศรีควรต้องมีการกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นระบบ และมีตัวชี้วัดความสำเร็จชัดเจนและเป็นรูปธรรม หรืออาจกล่าวได้ว่า การจะมีผู้นำดี ๆ ที่มีประสิทธิภาพและช่วยชี้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนคงต้องอาศัยการบ่มเพาะและพัฒนาภาวะผู้นำมาแล้วเป็นอย่างดีเพราะคงไม่มีใครเกิดมาพร้อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยไม่ผ่านการพัฒนาภาวะผู้นำใด ๆ มาก่อนเลย แต่การจะก้าวถึงจุดที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพพร้อมรับบทบาทผู้นำอย่างมั่นใจนั้น การเริ่มต้นที่ดีนับว่ามีความสำคัญมากโดยเฉพาะการประเมินระดับภาวะผู้นำที่เป็นจริงที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำที่ตรงจุดและตอบโจทย์องค์กรมากที่สุด

แนวคิด หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะ (Leadership Development) ผู้นำถือเป็นหัวใจสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้นำเนื่องจากไม่มีใครพร้อมเป็นผู้นำมาตั้งแต่เกิด หรือมีพรสวรรค์ติดตัวมาตามธรรมชาติไปเสียทุกคน หรือเก่งไปเสียทุกอย่าง การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการช่วยให้ผู้นำสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดีพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายต่อความเป็นผู้นำ และสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมโลกได้

ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำนับเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนศักยภาพองค์กรให้เติบโตอย่างแข็งแกร่งและมั่นคง ที่ควรเกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กรเพราะเป็นเรื่องสำคัญที่พนักงานทั้งหมดจะมีความพร้อมในการเป็นผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าผู้นำเป็นได้ตั้งแต่เกิดและสร้างขึ้นมา พรสวรรค์ของผู้นำจึงสามารถพัฒนาขึ้นมาได้ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นกระบวนการโดยรวมไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมใดๆ ก็ตามสามารถช่วยให้คนเตรียมความพร้อมรับบทบาทผู้นำได้ทั้งนั้น และการพัฒนาภาวะผู้นำบ่อยครั้งได้รับการมองว่าสามารถทำผ่านการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์การทำงานและสอนงานได้ (Dubrin, 2010 : 14) ซึ่งเป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ในกระบวนการที่มีโครงสร้างเพื่อนำเสนอโอกาส การฝึกอบรมและประสบการณ์ให้ผู้นำได้พัฒนาความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นวิธีแบบบูรณาการในการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อให้ผู้นำมีความสามารถและช่วยผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ (Lawson, 2008 : 52) องค์กรใดที่เห็นความสำคัญของผู้นำก็จะมีคามมุ่งมั่นในการพัฒนาภาวะผู้นำมากเป็นพิเศษ และเมื่อองค์กรตั้งใจพัฒนาภาวะผู้นำอย่างจริงจัง องค์กรก็เริ่มตั้งความคาดหวังไว้สูงว่า การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทุกคนในองค์กรได้เป็นอย่างดีซึ่งแนวคิดของการพัฒนาภาวะผู้นำก็มีความเชื่ออยู่แล้วว่า ภาวะผู้นำสามารถสร้างได้และสอนได้ รวมทั้งภาวะผู้นำนั้นมีอยู่ได้ทุกที่ มีอยู่ได้ทุกคน และทุกคนสามารถเป็นผู้นำหรือใช้ภาวะผู้นำดังคำที่ว่า “ทุกคนล้วนมีศักยภาพในการนำอยู่ในตัวเองอยู่แล้ว” (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน, 2557 : 74)

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมเท่านั้นสามารถผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรที่ไม่มีแผนการพัฒนาภาวะผู้นำใด ๆ เลย นอกจากนี้อองค์กรที่มีการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมสามารถตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงทางได้ดีกว่าองค์กรที่มีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสมเพราะไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง หากองค์กรมีการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมก็จะนำผลลัพธ์ที่ดีโดยเฉพาะผลลัพธ์ทางธุรกิจกลับคืนสู่องค์กรดังผลสำรวจที่กล่าวมา แต่จะเกิดอะไรขึ้นถ้าพัฒนาภาวะผู้นำนั้นไม่เหมาะสมและไม่สามารถพัฒนาผู้นำให้มีประสิทธิภาพอย่างที่มีหวังได้จริง องค์กรคงเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายทุ่มเทไปกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไม่ได้ผล ซึ่งจะพัฒนาภาวะผู้นำให้ได้ผลเป็นเรื่องของการใช้เวลาในการให้ความรู้ภาคทฤษฎีและฝึกฝนในภาคปฏิบัติผ่านสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อบ่มเพาะผู้นำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ โดยทั่วไปการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้หลากหลายด้านดังที่ Allen and Hartman (2008 : 47-48) ได้นำเสนอด้านต่าง ๆ ไว้ดังนี้คือ

1. การพัฒนาเพื่อความเติบโตของผู้นำ (Personal Growth) ซึ่งหมายถึงการสะท้อนถึงพฤติกรรม คุณค่าส่วนบุคคล และความต้องการ ความปรารถนา
2. การพัฒนาเพื่อความรู้ความเข้าใจ (Conceptual understanding) ซึ่งหมายถึงการมุ่งเน้นที่การพัฒนาความรู้ของผู้นำผ่านหัวข้อภาวะผู้นำเพื่อให้ผู้นำได้มีส่วนร่วมแสดงออกในหัวข้อภาวะผู้นำนั้นๆ ซึ่งการพัฒนาแบบนี้บ่อยครั้งมุ่งเน้นไปที่ทฤษฎีภาวะผู้นำที่หลากหลาย

3. การพัฒนาผ่านให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งช่วยให้ผู้นำได้เรียนรู้เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดควรพัฒนาทักษะภาวะผู้นำบางอย่างผ่านผู้ให้ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้นำ

4. การพัฒนาทักษะ (Skill Building) ซึ่งหมายถึง การแตกความสามารถของภาวะผู้นำออกเป็นกระบวนการที่มีกลไกชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้

นอกจากนี้แล้ว การพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบใหญ่ๆ ที่ประกอบไปด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลายในแต่ละรูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (พัชรา วาณิชชิติน, 2560 : 80-83)

1. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการศึกษาและการจัดฝึกอบรม (Education and Training) โดยการพัฒนาแบบนี้สามารถจัดขึ้นโดยสถานศึกษา เช่น วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย เป็นต้น หรือองค์กรต่างๆ ที่รับจัดฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นบริษัทที่ปรึกษา หรือศูนย์ฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้อาจใช้วิธีการสอดแทรกและส่งเสริมความเป็นผู้นำผ่านกิจกรรม โครงการหรือหลักสูตรต่าง ๆ ที่ประกอบไปด้วย กฎหมาย กรณีศึกษา กิจกรรมกระตุ้นการเรียนรู้ต่าง ๆ รวมทั้งการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ที่เข้าเรียนภายในสถานศึกษา ซึ่งการเรียนภาวะผู้นำในสถานศึกษากำลังเป็นต้องการ เพื่อเตรียมความพร้อมผู้เรียนมีกรอบแนวคิด ทักษะและประสบการณ์ภายในห้องเรียนก่อนจบการศึกษาไปรับบทบาทผู้นำในอนาคต หรืออาจมุ่งเน้นการพัฒนา ภาวะผู้นำในรูปแบบของการจัดฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้าอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดเอาไว้สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการศึกษา และการจัดฝึกอบรมนั้น ในบางกรณีการจัดฝึกอบรมอาจช่วยพัฒนาภาวะผู้นำได้ดีกว่าการศึกษาที่จัดการพัฒนาภาวะผู้นำในสภาพแวดล้อมที่เป็นวิชาการ เพราะการจัดฝึกอบรมสามารถปรับเปลี่ยนหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องและตรงกับความต้องการขององค์กรหรือผู้เรียน ได้มากกว่าหลักสูตรของสถานศึกษาที่ค่อนข้างยากต่อการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรหรือผู้เรียน จุดดีของรูปแบบนี้คือ การปูพื้นฐานสำคัญทางทฤษฎีภายในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรม การได้ทราบแนวทางการเชื่อมโยงระหว่างภาคทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ รวมทั้งการฝึกทักษะในห้องเรียนหรือห้องอบรมในบางกรณี และสามารถสร้างการยอมรับได้ดีกว่าเมื่อใช้ภาวะผู้นำอย่างมีทฤษฎีหลักการเป็นฐานแต่จุดอ่อนของรูปแบบนี้คือ ความคงทนของสิ่งที่เรียนรู้จะอยู่ได้ไม่นานถ้าไม่เปิดโอกาสให้ประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้ในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรม เพราะเมื่อไม่มีการประยุกต์ใช้ สิ่งทีเรียนรู้อาจมีแนวโน้มว่าจะไม่อยู่คงคน รวมทั้งการถ้อยโอ้อวดการเรียนรู้กลับไปงานอาจต่ำ ถ้าเรียนไปแล้วมีแต่การทดลองปฏิบัติภายในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรมแต่มีการนำกลับไปประยุกต์ใช้ในบริบทงานจริง

2. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านผู้อื่น (Exposure) โดยการพัฒนาแบบนี้สามารถจัดทำได้หลากหลายวิธีไม่ว่าจะเป็นการพบปะพูดคุยสังสรรค์ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันโอกาส การสร้างเครือข่ายและการให้ความช่วยเหลือในวงสังคมเพื่อสร้างพลังสามัคคี สร้างสรรค์สิ่งใหม่ และสร้างแรงบันดาลใจ

ให้ผู้ นำ ได้เติบโตเป็นผู้ นำ อย่างมีคุณภาพผ่านการเรียนรู้จากผู้อื่นโดยไม่ต้องลองผิดลองถูกหรือมีประสบการณ์ด้วยตัวเองเสมอไป อีกทั้งยังเป็นการช่วยเสริมสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งให้กับผู้ นำ ได้อีกทางด้วย การพัฒนาภาวะผู้ นำ รูปแบบนี้จะเน้นการพัฒนาผ่านสายสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเพื่อประโยชน์ในหลาย ๆ ด้านผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นไม่ว่าจะจากภายในหรือนอกองค์กรและพยายามเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นโดยไม่ต้องลองผิดลองถูกด้วยตัวเองหรือต่อยอดจากประสบการณ์ผู้อื่นเพื่อประหยัดเวลาและใช้เวลาทำสิ่งที่สำคัญและจำเป็นจริง ๆ การได้รับประโยชน์จากผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหาคาใจ การสนับสนุน การสร้างแรงบันดาลใจหรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นเพื่อหลีกเลี่ยงการลองผิดลองถูก แต่จุดอ่อนของรูปแบบนี้คือ โครงสร้างการพัฒนาภาวะผู้ นำ ไม่ชัดเจน การวัดผลการพัฒนาเป็นไปได้ยาก และการจะเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้จำเป็นต้องมีสายสัมพันธ์อันดีเสียก่อนถึงจะไว้วางใจให้ข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ที่ช่วยพัฒนาและยกระดับความเป็นผู้ นำ ให้ดีขึ้น

3. การพัฒนาภาวะผู้ นำ ผ่านประสบการณ์ทำงาน (Experience) โดยการจัดให้ผู้ นำ ได้มีประสบการณ์การเป็นผู้ นำ ผ่านการมอบหมายความรับผิดชอบใหม่หรือความรับผิดชอบอันยิ่งใหญ่ให้ผู้ นำ ไม่คุ้นเคยเพื่อให้ฝึกบริหารสถานการณ์นั้น ๆ หรือลองจัดการกับความซับซ้อนและสะท้อนการเรียนรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์นั้น ๆ โดยพื้นฐานนั้นการพัฒนาภาวะผู้ นำ เกี่ยวข้องกับการทดสอบผู้ นำ ในสถานการณ์ที่โหดร้าย หรือยุ่งยากด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้ผู้ นำ ได้รับประสบการณ์ที่แปลกใหม่ไปจากเดิม ทั้งนี้สภาพแวดล้อมนั้นอาจเป็นสถานที่ทำงานของผู้ นำ หรือผู้อื่น สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติที่เป็นอยู่จริงหรือสถานที่จำลองที่เหมือนในเกม การจำลองสถานการณ์ก็ได้ การพัฒนาภาวะผู้ นำ รูปแบบนี้จะเน้นการพัฒนาผ่านการทำงานจริงด้วยการสร้างประสบการณ์จริงและประสบการณ์ตรงเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ นำ ได้พิสูจน์ตัวเองในสถานการณ์ต่าง ๆ และช่วยให้ผู้ นำ ได้สัมผัสประสบการณ์หล่อหลอมความเป็นผู้ นำ ให้แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น การเรียนรู้จากประสบการณ์ได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เน้นการลงมือปฏิบัติอย่างกระตือรือร้นเพื่อหล่อหลอมระบบความคิดและความเชื่อของผู้ เรียนผ่านประสบการณ์ในสถานการณ์เฉพาะเจาะจงที่ผู้ เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงจนเกิดการเรียนรู้ การเน้นการลงมือปฏิบัติจริงเพื่อให้ได้ประสบการณ์การทำงานและเรียนรู้จากสิ่งที่ทำลงไป แต่จุดอ่อนของรูปแบบนี้คือ บทเรียนการเป็นผู้ นำ อาจไม่ชัดเจนเพราะมุ่งเน้นผลงานมากกว่าการพัฒนาภาวะผู้ นำ และเนื่องจากการเรียนรู้จากการทำงานจริง หากผู้ นำ ประสบความล้มเหลวในการเป็นผู้ นำ ความเสียหายก็จะเกิดขึ้นกับงานจริงถ้าขาดการควบคุมระดับความเสียหายที่ยอมรับได้เอาไว้ก่อน ยิ่งถ้าระดับความเสียหายสูงองค์กรก็จะยิ่งเสี่ยงที่จะสูญเสียทรัพยากรไปกับการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ นำ สูงตามไปด้วย ในขณะที่ผู้ นำ อาจสูญเสียความมั่นใจในการทำงานในบทบาทของผู้ นำ ไปเลยก็ได้

จะเห็นได้ว่า เมื่อองค์กรเข้าสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้ นำ ไม่น่าจะเป็นการพัฒนาในด้านใด ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นก็ตาม ผู้ นำ สามารถเรียนรู้มากมายก่อนรับมือกับของจริงหรือแม้แต่จัดการให้ผู้ นำ ได้รับมือกับของจริงในระหว่างการพัฒนาภาวะผู้ นำ ด้วยก็ได้ ซึ่งผู้ นำ จะได้เรียนรู้ อะไรควรทำและอะไรควรแก้ไขปรับปรุง

เพื่อให้ภาวะผู้นำตัวเองมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดให้เพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ที่ต้องการในการเป็นผู้นำทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้นำที่เข้ารับการพัฒนาย่อมมีโอกาสเตรียมความพร้อมในการประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้ได้อย่างสอดคล้องกับบริบทจริงและปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำจนกว่าจะเข้าที่เข้าทางกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นั้นย่อมช่วยให้ผู้นำสามารถรับมือกับสถานการณ์ซับซ้อนและคลุมเครือที่เกิดขึ้นจริงได้ดีขึ้นเมื่อเทียบกับผู้นำที่ไม่ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำใด ๆ เลย การพัฒนาภาวะผู้นำจึงกลายเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำในระยะยาวให้แน่ใจว่า ผู้นำจะพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมพร้อมเผชิญหน้ากับความต้องการและความท้าทายในอนาคตตามทิศทางขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ เพื่อความอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำช่วยให้ผู้นำเตรียมความพร้อมได้ดีมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าองค์กรไหน ๆ ต่างก็ปรารถนาอยากได้รูปแบบการพัฒนาที่พัฒนาภาวะผู้นำแล้วเห็นผลจริงกันทั้งนั้น

การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวทางการปฏิบัติที่ดีในองค์กร

ความต้องการผู้นำจะเน้นทั้งคุณภาพและปริมาณ แต่คุณภาพของผู้นำย่อมสำคัญกว่าปริมาณเพราะผู้นำที่มีความสามารถอย่างแท้จริงเท่านั้นถึงจะนำองค์กรรับมือกับความซับซ้อนทางธุรกิจและความไม่แน่นอนของกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดีว่า ซึ่งผู้นำที่ดีและมีคุณภาพไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติแต่เกิดจากการพัฒนาอย่างเข้มข้นให้ผู้นำได้รู้จักตัวเอง รับรู้ถึงความสามารถและสร้างเสริมประสบการณ์หล่อหลอมความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่องมากกว่า ปัจจุบันมีแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำอยู่ไม่น้อยที่สามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาผู้นำทุกระดับได้อย่างมีคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอเพื่อเตรียมความพร้อมและผลักดันให้ผู้นำมีความสามารถไปขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรสู่ทิศทางที่องค์กรปรารถนาและประสบความสำเร็จอย่างที่ตั้งใจได้ คุณค่าสำคัญของความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การผสมผสานแนวปฏิบัติที่ดีของการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ในการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาผู้นำที่หลากหลายและกว้างขวางแต่แนวปฏิบัติที่ดียังคงมุ่งเน้นชีวิตไปที่เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นแบบเรียลไทม์และเน้นชีวิตจริงอยู่นั่นเอง แนวปฏิบัติที่เป็นเรียลไทม์ต่อกย้ำให้เห็นถึงการเรียนรู้แบบเฉพาะเจาะจงและปรับตามความเหมาะสมด้วยเป้าหมายจากความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของแต่ละคนและแนวปฏิบัติที่เน้นชีวิตจริงเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติและผ่านประสบการณ์ตรงเพื่อเชื่อมโยงการพัฒนาภาวะผู้นำไปสู่ความท้าทายทางธุรกิจ ซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อองค์กรปรับระบบการพัฒนาให้สอดคล้องกับความเป็นจริงของธุรกิจโดยตระหนักว่า กลยุทธ์ในการสร้างผู้นำต้องสร้างมาจากความต้องการองค์กรเอง

แต่ก็ไม่ใช้เริ่มการพัฒนาด้วยโมเดลที่องค์กรคิดว่าเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ดังนั้นการมองหาแนวปฏิบัติที่ดีจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรเริ่มต้นจากแนวปฏิบัติที่ผ่านการพิสูจน์และได้รับความสำเร็จมาแล้วจากองค์กรชั้นนำอื่น ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทขององค์กร ซึ่งแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นควรเป็นแบบครบวงจร ครอบคลุมให้เนื้อหาสำคัญ การสร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้และการนำไปประยุกต์ใช้ในงานจริง รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อยกระดับความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ 3 แนวทาง คือ

1. การเรียนรู้อย่างเป็นทางการ ได้แก่ การสัมมนา ฝึกอบรม หรือเวิร์คช็อป เชิงปฏิบัติการ เป็นต้น
2. การเรียนรู้ด้วยการแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น ได้แก่ การโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง การจับคู่ (Buddy) หรือการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น (Knowledge Sharing) เป็นต้น
3. การเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ ได้แก่ การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงานโครงการพิเศษ การติดสอยห้อยตามหัวหน้า หรือการทำหน้าที่แทนระหว่างที่หัวหน้าไม่อยู่ เป็นต้น

โดยองค์กรต้องกำหนดให้มีแนวทางการเรียนรู้ที่ครบถ้วนทั้ง 3 รูปแบบไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ การแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นและการลงมือทำเพื่อให้แน่ใจว่า การพัฒนาจะได้ผลอย่างเต็มประสิทธิภาพ อันที่จริง มีแนวปฏิบัติหนึ่งที่ครอบคลุมการเรียนรู้ครบถ้วนทั้งการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ การเรียนรู้ด้วยการแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นและการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ อีกทั้งยังได้รับการพูดถึงอยู่บ่อย ๆ และมีการนำไปใช้ในองค์กรชั้นนำมากมาย คือ แนวปฏิบัติที่ตีแบบ 70-20-10 ซึ่งเป็นแนวทางการจัดการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ที่เปิดโอกาสให้เรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน โดยมุ่งเน้นที่ผู้นำเป็นศูนย์กลางการพัฒนาด้วยการให้ผู้นำเรียนรู้จริงและลงมือปฏิบัติจริงโดยมีทฤษฎีและหลักการเป็นพื้นฐานที่ถูกต้องโดยไม่จำกัดสถานที่และเวลาในการเรียนรู้ มีหลักการและแนวปฏิบัติ ดังนี้

การเรียนรู้แบบ 70-20-10 เป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger, and Michael M. Lombardo (อ้างถึงใน พัทธรา วาณิชชิติน, 2560 : 168-172) เพื่อพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ผู้นำเรียนรู้จากบริบทการทำงานมากกว่าบริบทในห้องเรียน โดยลักษณะการเรียนรู้สำคัญของรูปแบบนี้คือ การผสมผสานกิจกรรมต่าง ๆ ในสัดส่วน 70-20-10 อย่างเหมาะสมและชัดเจน เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละช่องทาง หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ประกอบไปด้วยการจัดการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดการเรียนรู้ 70 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริงการเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากการทำงาน” โดยอาจเป็นการทำงานประจำ (Touting) หรืองานโครงการ (Project) ภายในหน่วยงานหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ งานมอบหมายท้าทายหรืองานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่จากประสบการณ์การทำงานที่ต้องรับบทบาทที่เปลี่ยนไปพร้อมงานที่เปลี่ยนแปลง การเรียนรู้แบบนี้เน้นไปที่การพัฒนาภาวะผู้นำจากการทำงานให้ได้ประสบการณ์ตรง

ประสบการณ์จริง และประสบการณ์แบบเรียลไทม์ที่ต้องการสร้างสมรรถนะผู้นำให้เกิดขึ้นจริง โดยอาศัยประสบการณ์ในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่เห็นได้ชัดถึงความสามารถที่มีประสิทธิภาพของผู้นำ เพราะถ้าปราศจากประสบการณ์แล้ว ความรู้ที่มีก็ไม่สามารถเปลี่ยนกลับไปเป็นทักษะได้ในทันที โดยประสบการณ์ที่สามารถช่วยพัฒนาภาวะผู้นำได้ก็คือ ประสบการณ์ท้าทาย (Chllenging Experiences) ประสบการณ์เกี่ยวกับงาน (Source of Experiences) ประสบการณ์กว้างขึ้นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Broad Experiences) และประสบการณ์ที่เป็นจุดพลิกผันชีวิตที่สำคัญ (Pivotal Experiences)

สัดส่วน 70 เปอร์เซนต์นี้คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจริงในสถานที่ทำงานจริงเพื่อให้ผู้นำได้ใช้ความสามารถเต็มที่และดึงศักยภาพในการทำงานออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นผ่านการทำงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่หลากหลาย ยังมีประสบการณ์มากและหลากหลายแค่ไหน ก็ยิ่งช่วยเพิ่มโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเท่านั้น โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือ การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้จากฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น เพราะการพัฒนาไม่ได้เป็นแค่การเรียนรู้ในห้องเรียนและมุ่งเน้นเนื้อหาในตำราเพียงเท่านั้น แต่เป็นการสร้างเสริมประสบการณ์นอกห้องเรียนที่ไม่มีเขียนไว้ในตำราใด ๆ

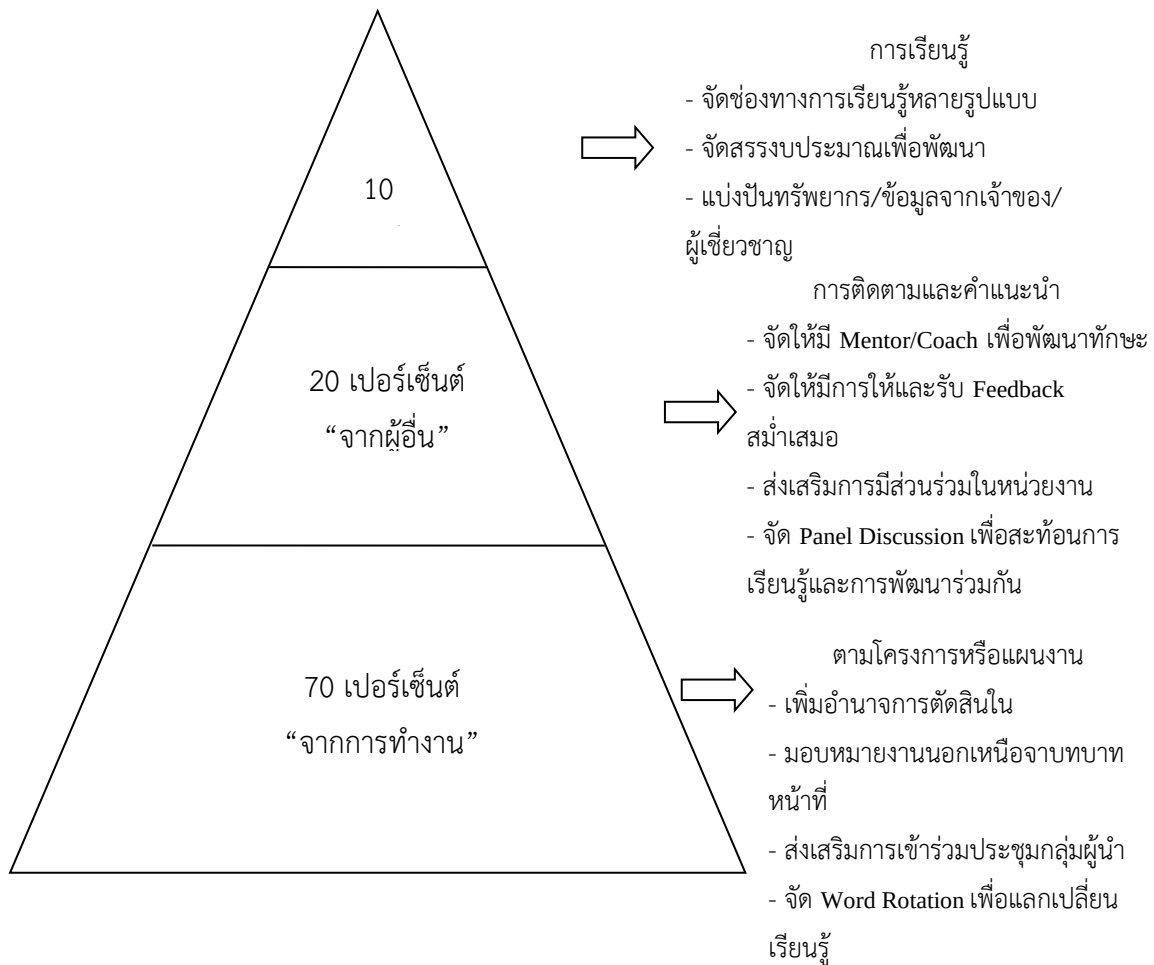
2. การจัดการเรียนรู้ 20 เปอร์เซนต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านผู้อื่น การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากผู้อื่น” ด้วยการสร้างและสานสายสัมพันธ์ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการมีโอกาสได้ทำงานร่วมกับแบบอย่างที่ดีและแบบอย่างที่ไม่ดี ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านการเข้าสังคม การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงานการเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากผู้ที่อยู่รอบข้างหรือจากเครือข่าย ในภาพรวมของการจัดการเรียนรู้แบบนี้จะเน้นการพัฒนาจากเพื่อนร่วมงาน คนทำงานและเรียนรู้จากสังคมที่ผู้นำนั่นเอง

สัดส่วน 20 เปอร์เซนต์นี้คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากผู้อื่นผ่านการมีปฏิสัมพันธ์และเครือข่ายอันดีที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ ที่สามารถนำกลับมาพัฒนาภาวะผู้นำได้ โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงที่มีความรับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้รุ่นน้อง ๆ ผ่านประสบการณ์กว้างไกลของตนเอง ซึ่งผู้นำจะได้รับทราบมุมมองที่แตกต่างผ่านประสบการณ์ที่ผู้อื่นรวมทั้งคนที่อยู่รอบข้างเพื่อช่วยให้โลกทัศน์ของผู้นำกว้างไกล มองเห็นอะไรชัดเจนมากยิ่งขึ้นและสามารถเตรียมความพร้อมในการรับมือกับอนาคตได้อย่างมั่นใจ โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือ การโค้ชชิ่ง การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

3. การจัดการเรียนรู้ 10 เปอร์เซนต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากห้องเรียน” ไม่ว่าจะเป็นในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ แนวทางการพัฒนา 10 เปอร์เซนต์นี้เป็นการเรียนรู้โดยกระบวนการที่กำหนด เช่น การเข้าฝึกอบรม การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (E-Learning) หรือการที่กำหนด เช่น การเข้าฝึกอบรม การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (E-Learning) หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น โดนในภาพรวมเน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการนั่นเอง

สัดส่วน 10 เปอร์เซนต์นี้คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนายอย่างเป็นทางการเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี หลักการและแนวคิดต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีระบบ และเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้ครบวงจรมากที่สุดให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งหมด โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือ การเรียนหลักสูตรในสถานศึกษา การฝึกอบรม การเรียนรู้จากสื่อต่างๆ และการเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นต้น

ผู้เขียนเห็นว่า ในแต่ละสัดส่วนล้วนช่วยเติมเต็มกันและกันเพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัว เช่น ถ้ามีการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 เปอร์เซนต์ที่เรียนรู้จากการทำงานไปแล้วแต่ปรากฏว่า ยังทำงานได้ไม่ดีอาจเกิดจากการไม่มีสัดส่วนการเรียนรู้ 20 เปอร์เซนต์มาให้อ้างอิงย้อนกลับถึงสิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ต้องแก้ไขเพื่อพัฒนาการทำงาน ผู้นำก็อาจทำงานผิดพลาดซ้ำแบบเดิม ๆ เพราะไม่รู้ว่าจะต้องแก้ไขการทำงานอย่างไร หรือการทำงานให้ดีขึ้นก็ควรต้องมีการเรียนรู้พื้นฐานทฤษฎี ในสัดส่วน 10 เปอร์เซนต์เพื่อช่วยให้ผู้นำมีองค์ความรู้พื้นฐานจำเป็นในบทบาทผู้นำ แต่การเรียนรู้แค่ภาพทฤษฎีอย่างเดียวโดยปราศจากการปฏิบัติก็ยากจะทำให้ผู้นำเก่งขึ้นได้ ซึ่งการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 และ 20 เปอร์เซนต์จะเข้ามาเติมเต็มการพัฒนาให้ได้ทั้งภาพทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ส่งผลให้การเรียนแบบสัดส่วน 10 เปอร์เซนต์ก็ยังเป็นเรื่องจำเป็นที่ขาดไม่ได้อยู่ดี หรืออาจสรุปได้ว่า ทุกสัดส่วนล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น ซึ่งผู้เขียนสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพ 1 กระบวนการเรียนรู้แบบ 70-20-10

ที่มา : ผู้เขียน (2565)

ดังนั้น หัวใจสำคัญของการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 คือ การเน้นการใช้ประสบการณ์ (Experience) ด้วยการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในห้องเรียนห้องเรียนเสมือนและนอกห้องเรียนรู้จากประสบการณ์นอกเหนือจากเนื้อหาในหลักสูตรที่กำหนดไว้และการปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น โดยเริ่มตั้งแต่การเตรียมความพร้อมเชิงทฤษฎีอย่างเป็นทางการเพื่อให้นำไปประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติผ่านการทำงานจริงและการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างไม่เป็นทางการเพื่อพัฒนาความมีประสิทธิภาพในการนำของผู้นำโดยไม่ส่งผลกระทบต่องานที่ทำ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาในบริบทการทำงานจริงที่ใช้ความเป็นผู้นำจริงนั่นเอง

สรุป

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานและบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ องค์กรจึงควรใส่ใจและให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ถ้าผู้นำทำได้ดีก็จะนำพาองค์กรให้ก้าวหน้า และไม่เพียงแต่ผู้นำประสบความสำเร็จในการนำแต่เพียงเท่านั้น องค์กรก็ประสบความสำเร็จด้วยเช่นเดียวกันเพราะความสำเร็จของผู้นำก็คือ ความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง องค์กรจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้นำเพื่อให้ผู้นำได้เตรียมความพร้อมในการรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนในอนาคตด้วยการออกแบบและวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถของผู้นำให้ได้มากที่สุด การพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จขององค์กรจะกลายเป็นสูตรสำเร็จที่องค์กรสามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำภายในองค์กรได้อย่างเป็นเอกลักษณ์และสอดคล้องกับยุคสมัยเพราะทุกองค์กรต่างรู้ว่า การปล่อยให้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพไปทำงานเป็นผู้นำจะนำมาซึ่งความเสี่ยงต่อองค์กรมากแค่ไหน การปล่อยให้ผู้นำมือใหม่ไปนำในสถานการณ์แตกต่างหรือจัดการกับสถานการณ์ท้าทายโดยไม่มีการเตรียมความพร้อมให้ก่อนรังแต่จะสร้างความเสียหายมากกว่าความสำเร็จ และกว่าที่ผู้นำคนหนึ่งจะทำงานในบทบาทผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มທີ່ก็ต้องผ่านการหล่อหลอมภาวะผู้นำมาเป็นอย่างดีเสียก่อน การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นยังคงไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวและยังยืนแต่สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือ วันเวลาเปลี่ยนไป การพัฒนาก็ต้องเปลี่ยนไปด้วยเพื่อคุณภาพในการพัฒนาที่ดีที่สุด ณ ช่วงเวลานั้น รวมทั้งการออกแบบการพัฒนาภาวะผู้นำก็ต้องตอบสนองประเด็นสำคัญๆ ที่องค์กรต้องการในขณะเดียวกันก็ต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วย องค์กรจะได้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้ทันยุคทันสมัยและได้ผู้นำที่มีศักยภาพมาเป็นกำลังสำคัญให้กับองค์กรต่อไป ดังนั้น องค์กรจึงต้องเตรียมพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันการขาดแคลนและมีแผนสร้างผู้นำอย่างยั่งยืนเพื่อให้องค์กรมีผู้นำที่น่าได้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและไม่ขาดแคลนผู้นำมาจัดการกับสถานการณ์ที่ยากคาดเดาในอนาคต เพราะฉะนั้นการออกแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจึงต้องให้แน่ใจว่า การพัฒนานั้นจะประสบความสำเร็จและทำให้องค์กรได้ผู้นำที่ดีมีคุณภาพและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

เอกสารอ้างอิง

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- พัชรา วาณิชขวสิน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน. (2557). *ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์แนวคิดและการวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: คลังนาโน.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Achua, C. F. and Lussier, R. N. (2010). *Effective Leadership*. (4th ed.). South-Western : Cengage Learning.
- Allen, S. and Hartman, N. (2008). *Leadership Development: an Exploration of Sources of Learning*. *Advanced Management Journal*, 73(1), 10-62.
- Dubrin, A.J. (2010). *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*. (Fifth Edition). Boston : Houghton Mifflin.
- Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics Alexandria*. Virginia : American.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. (Fourth Edition). CA : Thousand Oaks.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. (Sixth Edition). New Jersey : Pearson Prentice Hall.