

การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จขององค์กร Leadership development for organizational success

สรศักดิ์ชัย ไชยสกุลวงศ์

Sanchai Chaisakulwong

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ชัยภูมิ

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Chaiyaphum Buddhist College

E-mail : mansanchai2517@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) : 13 สิงหาคม 2562

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 12 ตุลาคม 2562

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 20 ตุลาคม 2562

บทคัดย่อ

ทักษะของผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญที่สามารถทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการจะมีแนวโน้มเป็นไปตามที่คาดหวัง ทำให้หลาย ๆ องค์กรมุ่งเน้นการฝึกอบรมผู้บริหารหรือผู้จัดการให้มีทักษะของผู้นำ (Leadership) และด้วยภาวะความเป็นผู้นำต้องลงมาทำงานสอนงานติดตามให้กำลังใจและผลักดันลูกน้องมากขึ้น ต้องเป็นต้นแบบหรือเป็นตัวหลัก (Change Agent) ในการเปลี่ยนแปลง เป็นคุณสมบัติที่เกิดขึ้นจากภายในตัวตนของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ด้วยตนเอง โดยความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองจากความเชื่อเดิม ๆ ที่ไม่มีประโยชน์ให้เป็นความเชื่อใหม่ๆ ของตัวเอง แล้วนำไปฝึกฝนจนกลายเป็นธรรมชาติของตัวเอง เมื่อนั้นผู้อื่นก็จะตามคุณด้วยความเต็มใจและทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ

คำสำคัญ : ผู้นำ, องค์กร, การพัฒนา

Abstract

Leader skills it is important to be able to ensure the organization's goals. Or objects that the organization needs as expected, many organizations will focus on training managers or managers to have leadership skills (Leadership) and with leadership must come down to work, teach, follow up, encourage and drive their employees. Up must be a prototype or a main character (Change Agent) for the change. It is a property that arises from within the person's identity that can be developed independently. By the willingness to transform yourself from futile old beliefs to new beliefs of oneself and then practice them into their own nature. Then others will follow you willingly and make the organization successful.

Keywords : Leader, Organization, Development

บทนำ

การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง แผนงานและกระบวนการที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาให้สมาชิกขององค์กรมีความสามารถด้านการเป็นผู้นำซึ่งความสามารถเหล่านั้นมีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร หรือหมายถึงโครงการฝึกอบรมและการพัฒนาความสามารถในงานที่ถูกต้องแบบเพื่อช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับได้พัฒนาความสามารถด้านการเป็นผู้นำตามต้องการ

Lamoureux (2008, p.12) การพัฒนาภาวะผู้นำ คือกระบวนการสำหรับการพัฒนาความชำนาญ, ความรู้ และพฤติกรรมของผู้นำอย่างเป็นระบบ (Systematically) และเป็นเชิงกลยุทธ์ (Strategically) และเป็นกระบวนการที่ต้องมีการสนับสนุนและสอดคล้องกับการจัดการเรื่องความสามารถพิเศษ (Talent management) ในด้านอื่น ๆ ด้วย

Berke, Kossler, & Wakefield (2008, p.2) การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการจัดการความสามารถพิเศษ (talent management) ซึ่งจะต้องรวมงานหลักสามด้านคือ การสรรหา การพัฒนา และการรักษากลุ่มคนที่มีความสามารถมาก ๆ ไว้กับองค์กร กลุ่มงานทั้งหมดที่อยู่ในงานหลักสามด้านนี้ประกอบด้วย (ก) การสรรหาและคัดเลือก (ข) การจัดการเรื่องผลการดำเนินงาน (ค) การพัฒนาภาวะผู้นำ (ง) การประเมินกลุ่มความสามารถพิเศษ (จ) กระบวนการสืบทอดตำแหน่งงาน (ฉ) การให้รางวัล (ช) การให้ค่าตอบแทน (ซ) การดูแลเรื่องสิทธิประโยชน์และ (ณ) การดึงดูดให้คนอยู่หรือให้ออกจากองค์กรอย่างดี

Hughes, Ginnett, & Curphy (2009, p. 54) การพัฒนาภาวะผู้นำทำได้โดยใช้ประสบการณ์ในการทำงานที่เกิดจากกระบวนการสามอย่างคือ การปฏิบัติกิจจริง การสังเกต และการคิดพิจารณา

ความหมายของภาวะผู้นำที่กำหนดโดยสมาคมผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสหรัฐอเมริกา (Society of Human Resource Management – SHRM) คือ Leadership development Formal and informal training and professional development programs designed for all management and executive-level employees to assist them in developing leadership skills and styles required to deal with a variety of situations (SHRM, 2010, p.66)

บุญทัน ดอกไธสง (2535:266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

(1) ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

(2) เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

(3) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือบุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงาน สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความสามารถในงานของผู้นำ (Leadership competency)

ความสามารถในงาน (competency) หมายถึงระดับความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ความหมายของความสามารถในงานที่กำหนดโดยสมาคมผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (SHRM, 2010)

ความสามารถในงานที่กำหนดโดยศูนย์ประสิทธิภาพและคุณภาพในสหรัฐอเมริกา (The American Productivity and Quality Center, 2004) หมายถึง ความสามารถหลักที่เป็นพื้นฐานสำหรับการทำงานในหน้าที่และเกี่ยวข้องกับ การจัดการเรื่องความสามารถพิเศษ (Talent management) เพื่อใช้เป็นมาตรฐานสำหรับคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากรทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการทำงานและยังพนักงาน

ผู้บริหารในองค์กร ก็คือ กลุ่มผู้นำที่มีอิทธิพลและอำนาจการตัดสินใจที่สร้างผลกระทบต่อผู้อื่น ซึ่งความสามารถในการเป็นผู้นำนั้น หมายถึงการมีสติปัญญาและการให้คำแนะนำกลับไปพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานที่ทำงานอยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตนมีความสุขในการทำงานและมีกำลังใจที่จะทำงานให้กับองค์กรหรือหน่วยงานของตนอย่างเต็มที่ นักวิชาการด้านภาวะผู้นำ อคิน (Akin, 1987) เสนอว่า ผู้บริหารขององค์กร ควรมีความสามารถทำงานได้ดีในหกด้านต่อไปนี้ คือ

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น (interpersonal skills)

การสื่อสาร (communication skills)

การวิเคราะห์ (analytical skills)

ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ (job knowledge)

ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานการทำงานขององค์กรและวิชาชีพ (knowledge of organizational and professional norms)

ความมั่นใจในตนเอง (self-confidence)

ความสามารถหลักในงานของผู้นำตามบทบาททั้งแปดด้าน (Quinn, R.E.Faeman, S.R. Thomson, M.P., & McGrath, M.R. 2003)

1. ผู้ให้กำลังใจ (Mentor) เข้าใจตนเองและผู้อื่น, สื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ, พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) สร้างกลุ่มทำงาน, สนับสนุนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม, จัดการความขัดแย้ง

3. ผู้แจ้งข่าว (Monitor) ติดตามและแจ้งผลการทำงานของแต่ละบุคคล, จัดการระบบและผลการทำงานในภาพรวม, วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างรอบด้านใกล้เคียงความเป็นจริง

4. ผู้ประสานงาน (Coordinator) บริหารโครงการต่าง ๆ, ออกแบบงาน, จัดการให้ทุกกลุ่มงานทำงานร่วมกัน

5. ผู้อำนวยการ (Director) ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ, สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี, จัดการเรื่องเวลาและความเครียด

6. ผู้ผลิตงาน (Producer) การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปร่างขององค์กรในแผนกต่างๆ เพื่อให้เกิดการบริหารตามลักษณะและรูปแบบที่ต้องการเพื่อเพิ่มความพอใจให้แก่ผู้ใช้ และผู้บริหารมากที่สุด

7. ผู้ประสานผลประโยชน์ (Broker) สร้างและรักษาอำนาจผลประโยชน์ของกลุ่ม, เจรจาข้อตกลงและความร่วมมือระหว่างกลุ่ม, นำเสนอข้อคิดเห็นต่าง ๆ
8. ผู้คิดสร้างสรรค์ (Innovator) ทำงานอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง, คิดแบบสร้างสรรค์จัดการกับความเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบสำคัญของแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้บริหารในองค์กรจำนวนมากขาด “ภาวะผู้นำ” จากปัญหาดังกล่าว วันนี้องค์กรชั้นนำต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้นำในองค์กรของตนให้เก่ง “เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน” มากยิ่งขึ้น นับว่าเป็นเรื่องท้าทายการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำที่ดีคือผู้ที่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และกระตุ้นให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงตัวเองด้วยความเต็มใจ การพัฒนาผู้อื่น เป็นการเพิ่มการเป็น “โค้ช” เพื่อสร้างให้ลูกน้องเกิดความศรัทธา เชื่อถือและไว้วางใจ เพราะมั่นใจแล้วว่า ความศรัทธา เชื่อถือและไว้วางใจเป็นรากฐานที่สำคัญ ที่จะทำให้เกิดการยอมรับฟังคำชี้แจง และพร้อมที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงตนเอง ตามที่ผู้นำทีม ให้คำแนะนำปรึกษาอย่างเต็มที่

องค์ประกอบที่สำคัญของโครงการหรือแผนพัฒนาภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่นักวิชาการด้านภาวะผู้นำเขียนไว้มาก ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำว่า เหมาะสมกับกรณีเพียงใด แต่โดยทั่วไปแล้ว เมื่อกล่าวถึงผู้นำคนทั่วไปจะคิดถึงว่าต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม กับการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งมีผู้รู้ได้กล่าวไว้หลายท่าน ศิริพงษ์ ศรีชัย รมย์รัตน์ ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำว่าควรมี คุณลักษณะใน 9 ด้านคือ

1. ความรู้ (Knowledge)

การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ด้วย การจะเป็นผู้นำที่ดี หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม (Initiative)

ความริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องคอยคำสั่ง หรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเองความริเริ่มจะเจริญงอกงามได้ หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น คือมีใจจ่อ งานดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and firmness)

ผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ ทั้งทางกาย วาจา และใจผู้นำที่มีความกล้าหาญ จะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้ว ความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้ผู้นำเองต้องอยู่ในลักษณะของการ “กล้าได้กล้าเสีย” ด้วย

4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations)

ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัยทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty)

ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ หรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

6. มีความอดทน (Patience)

ความอดทน จะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้ อย่างแท้จริง

7. มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม (Alertness)

ความตื่นตัว หมายถึง ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยืดเยื้อขาดความกระฉับกระเฉง มีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์ความตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทางกาย แต่การไม่ตื่นตูม เป็นพลังทางจิตที่จะหยุดคิดไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุต่างๆ ได้อย่างถูกต้องพุดง่าย ๆ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง (Selfcontrol)

8. มีความภักดี (Loyalty)

การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมและต่อองค์กร ความภักดีนี้ จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

9. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty)

ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง ไม่วางอำนาจ และไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผลความสงบเสงี่ยมนี้ ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือ และให้ความร่วมมือเสมอ

คุณสมบัติ 5 ประการในการเป็นผู้นำที่ดี

1. ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ต้องเป็นคนที่มีมองเห็นภาพในอนาคตที่คนอื่นมองไม่เห็นมองเห็นโอกาสในอนาคตได้ และเมื่อมองเห็นภาพอนาคตแล้ว ก็ต้องสามารถกำหนดเป้าหมาย และแผนงานในการไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างชัดเจน ไม่ใช่แค่ฝันเพื่องเพื่องอย่างเดียว

2. ผู้นำที่ดีจะต้องกระจายงานให้ทีมงานอย่างเหมาะสม เป็นการนำแผนงานที่กำหนดไว้นั้นมากระจายสู่พนักงาน และทีมงาน โดยพิจารณาความเหมาะสมของพนักงานแต่ละคนให้เหมาะกับงานแต่ละอย่าง เพื่อให้เขาสามารถที่จะทำงานได้ตามที่ถนัด รวมทั้งให้โอกาสคนอื่นๆ ได้ทำงาน ผู้นำอาจจะต้องยอมรับความเสี่ยงในเรื่องนี้ กล่าวคือ ยอมที่จะไว้วางใจพนักงาน และเชื่อว่าพนักงานจะสามารถทำงานนั้นได้ ผมเห็นผู้นำหลายคนที่ใช้วิธีนี้กับลูกน้องของตนเอง ก็อาจจะมีลูกน้องที่ทำไม่ได้แต่ส่วนใหญ่แล้วลูกน้องจะทำเต็มที่เพราะนายไว้วางใจอย่างมาก ก็ไม่อยากทำให้นายผิดหวัง

3. ผู้นำที่ดีจะต้องสร้างทีมงานได้ จะต้องเป็นคนที่ทำงานให้สำเร็จ โดยเน้นทั้งงาน เน้นทั้งคน และในการสร้างทีมงานที่ดี ผู้นำก็ต้องมีทักษะในการสื่อความที่ดี มีความเป็นธรรมกับพนักงานทุกคนในทีม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เวลาทำงานก็จะเน้นให้ทุกคนร่วมกันทำงาน ไม่มีการทำตัวเด่นเพียงคนเดียว หรือรับแต่ชอบ ไม่ยอมรับผิดชอบ

4. ผู้นำที่ดีจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานได้ มีพลังในการสร้างกำลังใจให้กับทีมงาน และกระตุ้นให้พนักงานมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จได้ เหมือนกับที่ Jack Welch อดีต CEO ของ GE ได้ใช้คำว่า Energize ก็คือการทำให้คนอื่นมีพลังในการทำงานอยู่เสมอ

5. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้พัฒนาคนอื่นอยู่เสมอ มีความเข้าใจพนักงานที่มีผลงานไม่ดี และพยายามที่จะพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานมากขึ้น ผู้นำที่ดีจะไม่ตำหนิพนักงานว่า “ทำไมโง่จัง แค่นี้ยังทำไม่ได้” (ถ้าทำได้ก็คงมาเป็นหัวหน้าของผู้นำคนนี้ไปแล้ว) แต่จะพยายามพัฒนาให้พนักงานทำงานให้ได้ ผู้นำที่ดีจึงเปรียบเสมือนครู ที่สอนพนักงานทั้งด้านความรู้ในการทำงาน และเป็นตัวอย่างสำหรับพฤติกรรมที่เหมาะสมด้วย

ดังนั้น ในการพัฒนาผู้นำที่ดี ก็พยายามพัฒนาใน 5 มุมมองที่ได้กล่าวไปแล้ว ก็น่าจะทำให้องค์กรของเรามีผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ครับ

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

การเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถด้านการเป็นผู้นำเป็นหัวข้อที่สำคัญอย่างยิ่งในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะการเรียนรู้ของมนุษย์นั้นมีวิธีการต่าง ๆ มากมาย แต่การเลือกวิธีการให้เหมาะสมกับเหตุการณ์, วัตถุประสงค์, องค์กร, และงบประมาณที่มีอยู่ เป็นเรื่อง ที่ผู้ที่รับผิดชอบโครงการพัฒนาภาวะผู้นำต้องมีความสามารถในการพิจารณาคัดเลือกอย่างดี วิธีการเรียนรู้ในองค์กรที่นักวิชาการได้ศึกษาไว้ และยังเป็นความรู้ที่ใช้ได้อยู่จนถึงปัจจุบัน

ภาวะผู้นำกับการบริหารการศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง เพราะในการบริหารการศึกษานั้นผู้บริหารจะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ มากมายที่ยากต่อการแก้ไข บางปัญหาขาดความชัดเจนหรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาจึงต้องแสวงหาความรู้ ทักษะ และเทคนิควิธีการนำมาแก้ไข พัฒนาการศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ จากงานวิจัยของกัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้สรุปวิธีพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารไว้โดยสรุป 24 วิธี ดังนี้

การสัมมนา หมายถึง การให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา หรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด

การประชุมทางวิชาการ หมายถึง การประชุมที่มีวัตถุประสงค์มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง สมาชิกมีความรู้ ความสนใจ หรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมเพื่ออภิปราย หรือประเด็นที่น่าสนใจ โดยจะต้อง 1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจน 3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่ให้มีสิ่งรบกวน 4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น 5) จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน 6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

การระดมความคิดเห็น หมายถึง การคิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใด ๆ อย่างเสรีหลากหลาย ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงาน เพื่อให้ทราบสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ให้ผู้เรียนมีโอกาสเผชิญกับบุคคล สถานที่และสิ่งของต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม

การอภิปรายเป็นคณะ หมายถึง การอภิปรายร่วมกันโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 3 – 5 คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย

การบรรยายเป็นคณะ หมายถึง การที่ผู้พูดหรือวิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดบรรยายเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามลำพัง บรรยายแล้วเสร็จจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ ไม่มีการให้อภิปรายหัวข้อของคนอื่น ๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

การฝึกงาน หมายถึง การฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร

การสอนงาน หมายถึง การแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ ประสบการณ์และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน หมายถึง การพัฒนาบุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน 3) การพิจารณาตำแหน่งงาน 4) การสอบถามความสมัครใจ 5) การดำเนินการหมุนเวียนงาน 6) การประเมินและติดตามผล

การเรียนรู้ทางไกล หมายถึง ระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติ โดยใช้ระบบสื่อประสม ประกอบด้วย 1) สื่อวัสดุ 2) อุปกรณ์ 3) วิธีการ 4) สื่อบุคคล ในลักษณะต่างๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการเผชิญหน้ากันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้นๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่างๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน

การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามลำดับขั้นตอนความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัดและได้ผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

เกมการบริหาร หมายถึง การจำลองสถานการณ์จริงขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัย และคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

กรณีศึกษา หมายถึง การให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อเป็นหลักฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์ กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่อาศัยบทเรียนที่ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติและได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าอยู่กับความสามารถของผู้เรียน

การเรียนรู้แบบออนไลน์ หมายถึง การเรียนรู้ที่อาศัยคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายโทรคมนาคม โดยผู้เรียนจากคอมพิวเตอร์ลูกข่ายที่เชื่อมกับระบบเครือข่าย สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันทีหรือเกือบจะทันที

การฝึกประสาทสัมผัส หมายถึง การฝึกให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงานและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

กิจกรรมพัฒนาจิต หมายถึง การฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความพลังของจิตใจ ให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การปรบมือเป็นจังหวะพร้อมกัน การร้องเพลงประกอบท่าทาง การเล่นเกมสั้นๆ เป็นต้น โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ ตลอดจนสร้างความสนุกสนานให้กับผู้เรียน

กิจกรรมที่นักวิชาการอื่น ๆ แนะนำว่าเป็นวิธีการที่ช่วยสร้างความสามารถในการเป็นผู้นำ ได้แก่ การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เช่น การศึกษาต่อชั้นสูง (higher education) การฝึกอบรม (training) การเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน (job experience) การมีผู้ให้คำปรึกษา (mentoring) การสอนงาน (coaching) การริเริ่มจากตนเอง (personal development) (Dubrin, 2007 : Hughes, Ginnett & Curphy, 2009, Horwitz, 2010) นักวิชาการที่มีผลงานด้านภาวะผู้นำอย่างเช่น ยุคูล เสนอแนะว่า กิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำสามารถแบ่งได้เป็นสามกลุ่ม คือ (1) การเรียนรู้- การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (formal education/training) (2) กิจกรรมเพื่อการพัฒนาโดยองค์การ (Developmental activities) และ (3) กิจกรรมพัฒนาที่แต่ละบุคคลคิดเอง (Self3help activities)

ตัวอย่างการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การ

การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรในประเทศที่พัฒนาแล้วดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานมากกว่าสามสิบปีในประเทศไทยนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำก็มีมานานแล้วเช่นกัน โดยเฉพาะในภาครัฐตั้งแต่เริ่มมีการพัฒนาประเทศให้ทันกับความเจริญของประเทศอื่น ๆ โดยอยู่ในรูปแบบของการฝึกอบรม พัฒนาผู้บริหารระดับสูงตามลำดับขั้นของตำแหน่งหน้าที่ ตัวอย่างเช่น หลักสูตรฝึกอบรมผู้นำระดับสูงของหน่วยงานที่จัดโดยวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) การพัฒนาภาวะผู้นำขององค์การในภาคเอกชนมีระดับความสำคัญมากขึ้นและมีแผนงานเป็นระบบตามวิชาการของประเทศอุตสาหกรรมตะวันตกมากขึ้น ในช่วงตั้งแต่คลื่นโลกาภิวัตน์และการมีตลาดหลักทรัพย์และบริษัทมหาชนเข้ามาผลักดันให้องค์การธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนองค์การให้ทันสมัยเป็นที่น่าเชื่อถือแก่ผู้ลงทุน

ลักษณะโดยรวมของแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ

แผนการพัฒนาภาวะผู้นำของทั้งสององค์การเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานพัฒนาผู้บริหารและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ แต่มีการกำหนดชื่อแผนงานชัดเจนว่าเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำและมีเนื้อหาในหลักสูตรที่เป็นเรื่องของผู้นำ หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของทั้งสององค์การมีสามระดับ

คือ (1) หัวหน้างาน (Supervisor) (2) ผู้จัดการฝ่าย (Manager) และ (3.) ผู้บริหารระดับสูง (Executive) แผนการพัฒนาได้ถูกนำมาใช้ประมาณสามปีแล้ว มีหน่วยงาน HR เป็นผู้รับผิดชอบแผนการดำเนินงาน องค์กรที่หนึ่งสร้างแผนงานโดยใช้ทรัพยากรภายในองค์กร ในขณะที่องค์กรที่สองจ้างที่ปรึกษาเพื่อสร้างแผนงานพัฒนาภาวะผู้นำทั้งที่เป็นผู้เชี่ยวชาญชาวไทยและชาวต่างประเทศ ภาพรวมของแผนพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กร

การกำหนดความสามารถในงานของผู้นำ

ปัจจัยที่องค์กรตัวอย่างใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดความสามารถในงานภาวะผู้นำคือ (1) วิสัยทัศน์, เป้าหมาย, และค่านิยมขององค์กร (2) ลักษณะที่ดีอื่น ๆ ของผู้นำที่องค์กรต้องการ และ (3) ข้อเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูง ตารางที่ 7.6 แสดงแหล่งที่มาของความสามารถในงานของผู้นำและความสามารถในงานที่องค์กรทั้งสองกำหนดขึ้น องค์กรที่หนึ่งแบ่งคุณลักษณะ-ความสามารถของผู้นำเป็นสามส่วน คือ ความสามารถของตัวบุคคล ความสามารถในการเป็นผู้นำ และความสามารถในการบริหาร องค์กรที่สองกำหนดว่าในการทำธุรกิจในอนาคต ผู้บริหารระดับนำในองค์กรจะต้องมีความสามารถทางธุรกิจ (Business drivers) ที่สำคัญอยู่ 6 ด้าน และจากตัวขับเคลื่อนทางธุรกิจทั้งหมดด้านนี้ก็นำมากำหนดความสามารถในงานของผู้นำได้เป็น 12 ประการ

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

กิจกรรมที่องค์กรตัวอย่างใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำอาจแบ่งออกได้เป็นสามกลุ่ม คือ การเรียนแบบทางการ (formal training) การใช้กิจกรรมพัฒนา (developmental activities) และการพัฒนาด้วยตัวเอง (self-help activities) องค์กรทั้งสองเน้นการพัฒนาด้วยการสอนงาน (coaching) และการมีผู้ให้คำแนะนำ (mentoring) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมากในการถ่ายทอดความรู้และค่านิยมขององค์กรไปสู่สมาชิกรุ่นต่อไป

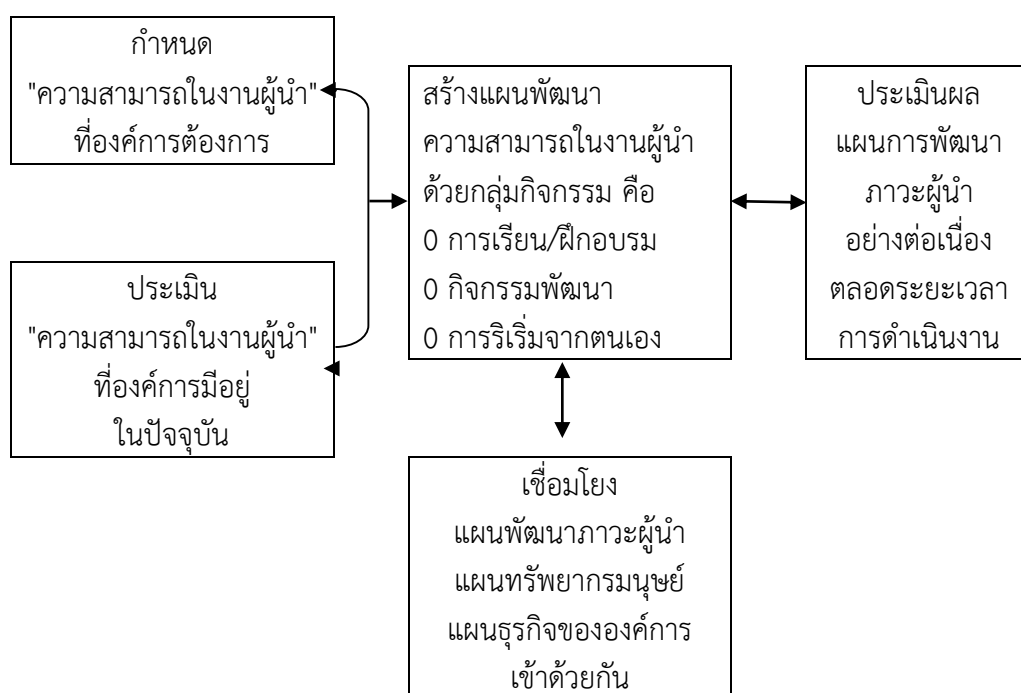
องค์ประกอบที่สำคัญของแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ

องค์ประกอบที่สำคัญของแผนการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรตัวอย่างทั้งสอง ซึ่งมีองค์ประกอบต่าง ๆ คล้ายกัน คือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรให้การสนับสนุนและเป็นผู้ผลักดันแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นงานที่สำคัญยิ่งขององค์กร แผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแผนธุรกิจขององค์กรในภาพรวม หน่วยงานที่รับผิดชอบนำแผนการพัฒนาไปปฏิบัติให้เป็นจริง คือหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการดำเนินงานทั้งหมดรวมทั้งการตัดสินใจเกี่ยวกับแผนทำโดยบุคลากรขององค์กรทั้งสิ้น เพื่อพัฒนาคนในองค์กรให้มีความเชี่ยวชาญในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร

ประเด็นที่สำคัญของแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ

ประเด็นที่สำคัญของแผนการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรที่หนึ่งมีสามข้อคือ (ก) การที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสนับสนุนและมีส่วนร่วมในแผน (ข) การที่องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถอยู่ในระดับสูงมาก และ (ค) การมีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนแผนการพัฒนาอย่างพอเพียง องค์กรที่สองมีประเด็นที่สำคัญสองประการคือ (ก) การใช้บุคลากรขององค์กรในการดำเนินแผนงาน และ (ข) การประเมินความสำเร็จของแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ ประเด็นแรกใน

องค์การที่หนึ่ง คือ การสนับสนุนจากผู้นำเป็นสิ่งสำคัญมากต่อความสำเร็จของแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้นำขององค์การสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณทรัพยากร และการมีส่วนร่วมในโครงการ โดยผู้บริหารทุกคนมีหน้าที่เข้าร่วมประชุมในโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ และเป็นวิทยากรในโครงการฝึกอบรมด้วย ประเด็นที่สอง คือ การมีบุคลากรที่มีความสามารถสูงมาก ซึ่งจะได้มาจากการสรรหา คัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ นโยบายขององค์การคือการคัดเลือกผู้สมัครที่มีผลการเรียนและผลการทำงานที่ดีมาก เพราะการมีบุคลากรที่มีความสามารถมากพอจะทำให้มีการคิดค้นสร้างโครงการต่าง ๆ และนำไปปฏิบัติจนสำเร็จได้ ส่วนประเด็นที่สามนั้น เนื่องจากการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในองค์การต้องใช้งบประมาณสูงมาก เพราะมีการส่งผู้บริหารไปเข้าในโครงการของสถาบันในต่างประเทศ งบประมาณที่พอเพียงจึงเป็นประเด็นที่สำคัญต่อความสำเร็จของโครงการด้วยแบบแสดงขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การ (Virakul, B., & Mclean, G.N. 2012), (Jomol of leadership Studies, 6 (1), pp.6-12. DOI : 10.1002/jls.21224)



สรุปท้ายบท การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญขององค์การ เพราะองค์การต้องดำรงอยู่ และมีผลงานที่มีความต่อเนื่อง องค์การประกอบไปด้วยมนุษย์ เทคโนโลยี เงินทุน วัฒนธรรมและ ค่านิยมแม้ว่าองค์การทั่ว ๆ ไปต้องการที่จะมีสมาชิกในองค์การที่มีความสามารถจัดการเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ได้ดี แต่ก็ไม่สามารถหาได้ง่าย ๆ และพบได้ในสมาชิกทุกคนขององค์การ การพัฒนาภาวะผู้นำที่จะทำได้สำหรับผู้บริหารที่องค์การต้องการจึงเป็นเรื่องสำคัญมากเท่า ๆ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสร้างแผนธุรกิจขององค์การ องค์การที่มีแผนการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีจึงอาจประเมินได้จากผลงานขององค์การ คุณภาพของบุคลากรในองค์การ และชื่อเสียงขององค์การในธุรกิจที่ตั้งอยู่ การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นหัวข้อที่สำคัญที่ประมวลเอาความรู้ทางทฤษฎีมาใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลคือการสร้างภาวะผู้นำที่ดี การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นข้อวิชาวภาวะผู้นำที่จะต้องมีการศึกษาและทำการวิจัยเพิ่มพูนความรู้ในหัวข้อนี้ต่อไป

บรรณานุกรม

- Quinn, R.E.Faeman, S.R. Thomson, M.P.,& McGrath, M.R. (2003). **Becoming a master manager**. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.
- Virakul, B., & Mclean, G.N. (2012). **Leadership development in selected leading Thai companies**. *Journol of leadership Studies*, 6 (1), pp.6-12.