ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในบริบทการนำการเปลี่ยนแปลง

Visionary Leadership in Leading Change Context

รักเกียรติ หงษ์ทอง / Rakkait Hongthong[1]
ธนพงษ์ อุดมทรัพย์ / Thanapong Udomsub[2]

สาระสังเขป

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีความสำคัญกับการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จภายใต้แรงผลักดันของกระแสโลกาภิวัตน์ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นแนวทางหนึ่งที่เชื่อมโยงองค์การต่าง ๆ ในโลกยุคการเปลี่ยนแปลง ปัจจุบันองค์การทั้งภายในประเทศและต่างประเทศต่างมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมกันอย่างแพร่หลาย ผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวไปในทิศทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต โดยผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะมีบทบาทสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยต้องมองเห็นปัญหาขององค์การและพร้อมที่จะปรับตัว การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยการสร้างความร่วมมือคนในองค์การ การมอบอำนาจให้กับบุคคลที่ทำหน้าที่การเปลี่ยนแปลงรวมถึงมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงและการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกที่สะท้อนถึงทัศนคติของบุคลากรในองค์การ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การนำการเปลี่ยนแปลง

Abstract

Visionary leadership plays role as a key driver to organization achievement under the momentum of globalization. It is a tool for connecting organizations in the clanging world. Nowadays, both domestic and aboard organizations focus on the development of technology and innovation; therefore, new generation leaders have to change and adapt themselves to suit current situations. As the key player of leading changes, the leaders are required to master in what their organizations get trouble, cooperate with the others to achieve goal, empower the

[1] อาจารย์ ดร. ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
[2] อาจารย์ ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

people engaging in the changes, monitor changes, and encourage corporate culture raising employee attitude awareness.

Keywords: visionary leadership, leading change

บทนำ

ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลกในปัจจุบันและอนาคตที่มุ่งสู่ยุคของข้อมูลข่าวสารมากขึ้น (information society) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนทิศทางในการบริหาร และวัฒนธรรมการทำงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง ดังคำกล่าวตามทฤษฎีวิวัฒนาการของชาร์ลส์ ดาร์วิน ที่ว่า “ผู้ที่อยู่รอดมิใช่เป็นสายพันธุ์ที่แข็งแรงที่สุดหรือฉลาดที่สุด แต่ต้องเป็นผู้ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุด”

การสร้างการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ผู้นำต้องมีความสามารถในการนำองค์การในยุคของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และในการพัฒนาภาวะผู้นำต้องทำให้ผู้นำมีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ พร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์การในปัจจุบันและอนาคต ดังที่คอตเตอร์ (Kotter, 1988, p. 15) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำในอนาคตจึงต้องมีมุมมองที่กว้างไกลระดับโลก (global perspective) ต้องชาญฉลาดและเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อปัจจัยทางวัฒนธรรม รวมถึงต้องเข้าใจองค์การในรูปแบบใหม่จากมุมมองที่เป็นองค์รวมเพื่อการปฏิบัติงานของทุกกลไก เห็นได้จากองค์การสมัยใหม่ที่ได้นำหลักการเกี่ยวกับการบูรณาการ ความยืดหยุ่นและเปิดกว้างเพื่อรองรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (changing management) มาใช้ ดังนั้นผู้นำในศตวรรษที่ 21 จึงต้องชอบความท้าทายและการทดลองใหม่ รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง และมีความกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ให้มาก

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคใหม่ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้กับผู้นำ และจากการศึกษาพบว่า ผู้นำในองค์การธุรกิจมีลักษณะด้านการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ถึงร้อยละ 98 เป็นลำดับที่ 1 ซึ่งยืนยันได้ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การในยุคการแข่งขันต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เช่นวิสัยทัศน์ของผู้นำของประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นประเทศชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย ที่เล็งเห็นว่าจะสร้างประเทศสิงคโปร์ที่มีพลเมืองเพียง 3.8 ล้านคน ให้เป็นประเทศเศรษฐกิจอันดับ 1 ของโลก และทำให้ประชาชนมีความเป็นอยู่แบบพลเมืองชั้นนำของโลก (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2552,

หน้า 60) ทั้งนี้ ในการก้าวไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วจึงต้องดำเนินการด้วยการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้และคิดค้นให้เกิดผลิตภัณฑ์ของประเทศสิงคโปร์เอง ซึ่งจะทำให้สามารถนำไปขายยังตลาดทั่วโลก ไม่ใช่ซื้อมาขายไปด้วยผลิตภัณฑ์ของผู้อื่น

พัฒนาการภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารในยุคปัจจุบัน เพราะมีผลการวิจัยที่ยืนยันว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายและการสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันก็มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้พยายามศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การมานานหลายทศวรรษ แนวความคิดภาวะผู้นำในแต่ละยุคไม่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง กล่าวคือ มีทั้งส่วนที่เหมือนกัน และส่งเสริมซึ่งกันและกันเป็นส่วนใหญ่

แนวคิดภาวะผู้นำของนักวิชาการในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เช่นที่ฮอดเกตต์ส (Hodgetts, 1999, p. 255) อธิบายว่า การที่บุคคลได้เป็นผู้นำเพราะบุคคลนั้นมีบุคลิกลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ และการศึกษาวิจัยเพียงเพื่อหาคำตอบว่าภาวะผู้นำเกิดจากคุณลักษณะใดบ้างที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้ตาม แต่นักวิชาการก็ยังไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนที่สามารถแบ่งแยกระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำและผู้ตามได้ วิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะจึงมีข้อจำกัดบางประการ กล่าวคือ ตัวอย่างของผู้นำที่เป็นที่รู้จัก เช่น นโปเลียน โบนาบาร์ด อับราฮัม ลินคอล์น อดอล์ฟ ฮิตเลอร์ วินสตัน เชอร์ชิลล์ มาร์ติน ลูเธอร์คิง ลี กวนยู เป็นต้น ซึ่งเป็นที่รับรู้ได้ว่าบุคคลเหล่านี้แตกต่างจากบุคคลอื่น แต่เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่า พวกเขาไม่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำร่วมกันเลย ยิ่งกว่านั้นยังมีบางกรณีที่ผู้นำประสบความสำเร็จภายในสถานการณ์หนึ่ง แต่ไม่ประสบความสำเร็จในอีกสถานการณ์หนึ่ง ดังตัวอย่างของเซอร์วินสตัน เชอร์ชิลล์ ในฐานะนายกรัฐมนตรีของอังกฤษในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 เขาสามารถรักษากำลังใจของชาวอังกฤษด้วยคำพูดที่เฉียบแหลมและความกล้าหาญ แต่เมื่อสงครามโลกสิ้นสุดลงในปี พ.ศ. 2488 เขากลับพ่ายแพ้การเลือกตั้งครั้งใหม่แก่นักการเมืองที่ไม่มีชื่อเสียง ด้วยเหตุนี้ วิธีการศึกษาผู้นำในเชิงคุณลักษณะจึงหมดความนิยม โดยข้อบกพร่องของทฤษฎีนี้คือไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถพิสูจน์ได้ว่าเกี่ยวพันอย่างสม่ำเสมอกับความสำเร็จของกลุ่ม

แนวคิดของผู้นำในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940-1960 กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาคำตอบว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร แต่นักวิชาการพบว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมยังคงมีข้อจำกัด โดยนักวิชาการแต่ละกลุ่มที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีความเห็นไม่ลงรอยกันในเรื่องแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล รวมถึงการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมยังไม่ได้นำปัจจัยด้านสถานการณ์มาพิจารณาอย่างจริงจัง มีผลทำให้พฤติกรรมผู้นำที่ใช้ได้ดีในที่หนึ่งอาจใช้ได้ไม่ดีในอีกที่หนึ่ง ทำ

ให้การศึกษาภาวะผู้นำยังต้องมีการศึกษากันต่อไป

ต่อมา การศึกษาภาวะผู้นำในช่วงปลายทศวรรษที่ 1960 จึงเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ซึ่งเป็นการผสมผสานกันระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงปัจจัยตามสถานการณ์ ทั้งในด้านลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (personality traits) และด้านพฤติกรรม (behaviors)

ในช่วงทศวรรษที่ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่กระบวนทัศน์เชิงบูรณาการซึ่งพยายามรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมและทฤษฎีตามสถานการณ์เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์มีแนวคิดเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม แต่ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ยังคงมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ คือ มีความยุ่งยากในการนำไปใช้เพราะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายปัจจัยทั้งปัจจัยด้านตัวผู้นำ ผู้ตาม ตัวงาน และความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ทฤษฎีภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ยังมีข้อจำกัดในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มคนอื่น ๆ นอกเหนือจากกลุ่มผู้ตาม และทฤษฎีภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ไม่สนใจปัจจัยสถานการณ์ภายนอกองค์การ จึงทำให้นักวิชาการหลายท่านพยายามศึกษาภาวะผู้นำในมุมมองใหม่เพิ่มขึ้น

การศึกษาภาวะผู้นำในตอนต้นทศวรรษ 1980 ได้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) มีการศึกษาวิจัยมากในช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา และเริ่มมีความชัดเจนในช่วงทศวรรษ 1990 ภาวะผู้นำในช่วงนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่จะสร้างนวัตกรรมและมีการคิดสร้างสรรค์ เปิดรับความคิดใหม่ ๆ ผู้นำจะช่วยสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้และส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำมุ่งที่การเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 188-200) ภาวะผู้นำในอนาคตจึงต้องมีมุมมองที่กว้างไกลระดับโลก (global perspective) ต้องชาญฉลาดและเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อปัจจัยทางวัฒนธรรม ต้องเข้าใจองค์การในรูปแบบใหม่จากมุมมองที่เป็นองค์รวม การศึกษาภาวะผู้นำที่ผ่านมาในอดีตยังไม่เพียงพอสำหรับการนำองค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 ถึงปัจจุบัน เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระแสแห่งโลกาภิวัตน์เข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น การแก้ปัญหาแบบเดิมมักใช้ไม่ได้ผล แม้การศึกษาภาวะผู้นำมีพัฒนาการมาโดยตลอดแต่ส่วนใหญ่แล้วยังคงมองภาพแบบเดิม กล่าวคือ คุณลักษณะ พฤติกรรม และสถานการณ์ที่มีความสำคัญและจำเป็น แต่แนวความคิดทั้งสามดังกล่าวยังไม่เพียงพอในการอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ได้ ด้วยเหตุนี้ จึงมีความพยายามที่จะพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ดังนั้น

ภาวะผู้นำแห่งอนาคต หรือภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนา ส่งผลให้นักวิชาการในช่วงนี้ให้ความสนใจต่อสถานการณ์แวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงองค์การ ในช่วงนี้มีการศึกษาภาวะผู้นำในหลายมิติ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่เริ่มจะมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ผู้นำที่ต้องกำหนดทิศทางขององค์การ สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและเต็มใจที่จะเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ที่รับผิดชอบดำเนินการเปลี่ยนแปลง และให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ การคิดสร้างสรรค์ การคิดนอกกรอบ ตลอดจนการนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ในช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา นักวิชาการได้พยายามศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่และให้ทัศนะที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับแนวความคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ เช่น เวสท์ลีย์ และมินท์ซเบิร์ก (Westley &Mintzberg, 1989, pp. 17-18 อ้างถึงใน เสนาะ กลิ่นงาม, 2551, หน้า 7-13) คอตเตอร์ (Kotter, 1990, pp. 103-112) พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 195-196) เนตร์พัณณา ยาวิราช (2552, หน้า 132) เอแดร์ (Adair, 2007, pp. 106-107) บาซาดอร์ (Basadur, 2008, pp. 103-121) และอิบบอทสันและดาร์โซ (Ibbotson & Darso, 2008, pp. 548-559) ที่มองว่า ภาวะผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) มีสำนึกของการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์การ ทำตนให้สอดคล้องกับทุกคนในองค์การ มีความคิดก้าวไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์นั้นทำให้ผู้นำสามารถนำพาองค์การไปยังทิศทางที่ถูกต้อง เหมาะสมและสามารถวางรากฐานขององค์การได้อย่างยั่งยืนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในยุคนี้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ถูกพัฒนาจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ (The New Leadership Approach) ที่เริ่มต้นในช่วงทศวรรษที่ 1980 จนถึงปัจจุบัน กล่าวคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น (transformational leadership) ครอบคลุมแนวคิดภาวะผู้นำโดยเสน่หา (charismatic leadership) และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) แม้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เกิดขึ้นมานานแล้ว แต่ยังขาดความชัดเจน (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 3)

ปัจจุบันจะเห็นได้ว่า องค์การจำนวนมากได้นำหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มาใช้ซึ่งถือได้ว่าเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (modern paradigm) ที่แสดงความคาดหวังต่อการสร้าง การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm shift) เนื่องจากทุกองค์การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก เพราะการศึกษาภาวะผู้นำที่ผ่านมายังไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตาม

เป้าหมายได้ จึงให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำในเชิงวิสัยทัศน์

โดยทั่วไปอาจพบได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์นั้นถูกแฝงอยู่ในคุณลักษณะและบุคลิกภาพของแต่ละคนอยู่แล้ว การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงเน้นพฤติกรรมหลักที่สำคัญ ได้แก่ เป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทาย มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมสมาชิกให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นด้วยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับสมาชิก และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ให้การสนับสนุนสมาชิก พร้อมทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก พฤติกรรมเหล่านี้จะนำมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

จากข้างต้น สามารถแยกองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ได้แก่

1) การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating) 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (implementing) 4) การเป็นแบบ อย่างที่ดี (role model) และ 5) การประเมินวิสัยทัศน์ (evaluating) เช่น ที่เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1990, pp. 23-27) ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารการศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้นั้น ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกเน้นสนใจสิ่งที่เป็นความสำคัญและเป็นค่านิยมของสถานศึกษา ซึ่งแสดงให้สมาชิกรับรู้ได้ด้วยการกระทำและคำพูดที่จะทำให้สมาชิกเข้าใจตรงกันว่าอะไรคือเป้าหมายสำคัญของสถานศึกษาและทุกคนปฏิบัติงานของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ในสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์จะสามารถก่อให้เกิดนโยบายในการบริหารหรือแนวคิดใหม่ซึ่งอาจกำหนดเป็นปรัชญาของสถานศึกษาและหล่อหลอมสู่แผนการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจัยสำคัญของการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุและตอบสนองต่อเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของกิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2556, หน้า 29) ที่ว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการนำพาองค์การสู่ทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ด้วยการรู้จักสภาพการณ์ในอนาคต ปัจจุบัน และการมองอนาคตอย่างลึกซึ้ง แล้วนำมาผสมผสาน เชื่อมโยง หลอมรวม เข้าด้วยกัน ผู้นำต้องมีทักษะทางด้านการคิดอย่างเป็นระบบและมองเชิงอนาคตภาพ สามารถบริหารคน บริหารตน และบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล้านำและกล้าจัดการกับความเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้องค์การเป็นเลิศในทุกด้าน นอกจากนี้ วิรัช สงวนวงศ์วาน (2557, หน้า 243-244) ยังได้กล่าวด้วยว่า ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีความเชื่อมโยงกับผู้นำที่มีบารมี แต่ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ต้องมีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่น่าเชื่อถือ น่าดึงดูดใจซึ่งสามารถอธิบายและนำไปปฏิบัติให้เป็นผลได้จริง รวมทั้งต้องใช้ความมีวิสัยทัศน์ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์การในสถานการณ์ปัจจุบันดีขึ้น ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงเน้นการคาดการณ์ในอนาคต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และกำหนดแนวทางปฏิบัติและปรับองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นไปตามแนวความคิดที่คอตเตอร์ (Kotter, 1990, pp.103-112) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) การสร้างวาระแห่งการเปลี่ยนแปลง ต้องคำนึงวิสัยทัศน์ที่จะสื่อสาร

ถึงผลประโยชน์ที่มีความชอบธรรม มีกลยุทธ์สำหรับการใช้วิสัยทัศน์ รวมถึงกลยุทธ์ที่เป็นแรงผลักดันทุกอย่างในองค์การและสภาพแวดล้อม 2) การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ต้องอาศัยความร่วมมือ การยินยอมและการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีแรงจูงใจ เพราะกลุ่มคนเหล่านี้จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง ความสามารถในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์การในอนาคตแล้วจึงจัดวางคน พร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจในวิสัยทัศน์ และสร้างแรงจูงใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์การในปัจจุบันและอนาคต

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ผ่านมา ผู้นำในยุคปัจจุบันที่สามารถนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จภายใต้แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อม ทั้งการรวมกลุ่มของกลุ่มประเทศซึ่งทำให้เกิดคู่แข่งทางการค้ามากมาย และยังเป็นแหล่งรวมวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในกลุ่มต่าง ๆ ที่เป็นสมาชิก เมื่อเกิดการรวมกลุ่มของประเทศทั้งกลุ่มสหภาพยุโรป กลุ่มอาเซียน และกลุ่มการตกลงหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจภาคพื้นแปซิฟิก ล้วนส่งผลกระทบกับองค์การทั้งสิ้น ทำให้ผู้นำองค์การต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การที่มีผู้นำที่เก่งและสามารถคาดการณ์สถานการณ์ของโลกได้ดีกว่า แม่นยำกว่า จะเป็นผู้ที่สามารถยืนอยู่บนเวทีโลกได้ยั่งยืน

นิยามภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการนำองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การในทางที่ดีขึ้น โดยการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงานที่ตรงกัน รวมถึงการรวมพลังจูงใจเพื่อให้สมาชิกขององค์การแสดงพฤติกรรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนและองค์การ ตลอดจนให้สมาชิกร่วมกันแสดงความคิดเพื่อนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ อันก่อให้เกิดความคิดใหม่ วิธีการและกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์

จากนิยามภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์นี้ เห็นได้ว่าให้ความสำคัญใน 5 ด้าน ได้แก่

1. การนำองค์การ หมายถึง การกำหนดทิศทางขององค์การด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี และสามารถสร้างบรรยากาศองค์การ ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

2. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการสร้างความเข้าใจให้กับบุคคลอื่น ที่ต้องอาศัยทักษะการติดต่อสื่อสาร ช่องทางการติดต่อสื่อสารยุทธศาสตร์ และรูปแบบการติดต่อสื่อสาร

3. การรวมพลังจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นบุคคลอื่นให้เกิดความพยายาม ความเต็มใจในการปฏิบัติงาน โดยการตอบสนองความต้องการ การรับรู้ความคาดหวังและเป้าหมายของบุคคลและการเสริมแรงโดยการเสริมแรงทั้ง

ทางบวกและทางลบเพื่อให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

4. การนำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นปัญหาขององค์การและเกิดความรู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ผ่านกระบวนการสร้างความร่วมมือ การมอบอำนาจให้กับบุคคล การตรวจสอบความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวก

5. ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการและแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ด้วยความคิดริเริ่ม ความคล่องแคล่วในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิด และความละเอียดละออในการคิด

คุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ผู้นำที่สามารถนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จต้องมีคุณลักษณะที่ดีเป็นพื้นฐาน คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญมีรายละเอียดดังนี้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 260) กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ที่เด่นชัดและเป็นวิสัยทัศน์ที่ดีและเหมาะสม 2) มีความต้องการสิ่งใหม่ ๆ นำพาองค์การ กล่าวคือ เป็นผู้บุกเบิก กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในองค์การ 3) มีความกระตือรือร้นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นคนอื่นให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) มีความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ เน้นการทำงานเป็นทีม และสนับสนุนช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา 5) เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น ให้เห็นการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสม และ 6) มีความต้องการที่จะบรรลุในสิ่งที่ได้กำหนดไว้ด้วยความตั้งใจ (mind) และหัวใจ (heart) ที่จะทุ่มเท

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553, หน้า 21) อธิบายถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่า 1) ต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย สาระตามเป้าหมาย และวิธีการตามเป้าหมายและสาระนั้น 2) ต้องเก่งรอบรู้ มีวิธีการพร้อมกันไป ไม่ใช่ชำนาญเฉพาะวิธีการบริหารแต่ขาดความรู้ในทิศทางหรือวิสัยทัศน์ และ 3) มีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating) การปฏิบัติตามวิสัย-ทัศน์ (implementing) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (role model)

นานัส (Nanus, 1992) อธิบายถึงลักษณะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป็นผู้กำหนดทิศทาง (direction) คือ ต้องมีความสามารถในการชี้ทิศทางการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีไปบูรณาการกับการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งสำหรับองค์การของตนเอง ระดับท้องถิ่น และ/หรือระดับชาติ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและวิชาการ ต้องรู้จักสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ (share vision) กับสมาชิกในองค์การ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การเพื่อที่ได้ก้าวไปสู่เป้าหมายพร้อมกัน 2) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) คือ ต้องเป็นผู้มีความ สามารถนำการเปลี่ยนแปลงและสร้างการยอมรับนวัตกรรมทางเทคโนโลยี และนำไปใช้ในระบบอย่างจริงจัง สามารถลดการต่อต้าน และเพิ่ม

การยอมรับสิ่งใหม่ที่จะเข้ามามีบทบาทสำหรับการสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ 3) เป็นโฆษก (spokes person) คือ ต้องมีความ สามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตน สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทั้งในองค์การและ/หรือองค์การภายนอก เพื่อสร้างเครือข่ายในการทำงานเพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานให้ก้าวหน้าต่อไป 4) เป็นผู้ฝึกสอน (coach) คือ ต้องมีความสามารถในการสร้างทีมงานที่จะนำวิสัยทัศน์ของตนไปสู่การปฏิบัติ ต้องรู้จักให้คำแนะนำปรึกษา สร้างความไว้วางใจให้อำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

เบนนิส และนานัส (Bennis and Nanus, 1985) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์โดยเน้นพฤติกรรมหลักที่สำคัญ ได้แก่ 1) เป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทาย มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมสมาชิกให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (implementing) การเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) และการประเมินวิสัยทัศน์ (evaluating) 2) มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้น โดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับสมาชิก และมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนสมาชิก และ 3) ทำตนเป็นแบบตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก อันจะนำมาซึ่งความ สำเร็จในการปฏิบัติงาน

การนำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่องค์การต้องปรับตัวให้เข้าสภาพแวดล้อมทั้งภายในและนอกองค์การ การเปลี่ยนแปลงในองค์การส่วนมากมักมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ หลายด้าน เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี บุคลากร เป็นต้น การนำการเปลี่ยนแปลงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำและเป็นเรื่องยากที่จะทำให้ทุกคนในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแนวคิดของคอตเตอร์ (Kotter,1996, pp. 20-25) ที่ได้เสนอขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ โดยให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามกระบวนการดังต่อไปนี้ ได้แก่ 1) การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง 2) สร้างทีมงานการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) การสื่อสารสารให้ผู้อื่นรู้ถึงวิสัยทัศน์ 5) การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ตามเพื่อปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 6) การนำไปสู่ชัยชนะในระยะเวลาสั้น 7) การช่วยให้ได้รับผลของการเปลี่ยนแปลง และ 8) การทำให้การเปลี่ยนแปลงในเป็นระบบ สร้างแผนการเปลี่ยนแปลงระยะยาวด้วยวิธีการใหม่ และให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานใหม่ ดังภาพ

ภาพที่ 1 บันได 8 ขั้นตอน การวางแผนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
(ที่มา : Kotter, 1996, p.21)

จากภาพ เห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้นสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

บันไดขั้นที่ 1 ผู้นำได้สร้างความรู้สึกเรื่องความจำเป็นอย่างรีบด่วนต้องให้มีการเปลี่ยนแปลง และจำเป็นต้องทำให้ผู้อื่นรับรู้ถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยต้องตรวจสอบสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบคอบ มองไปที่สภาวะเชิงแข่งขันด้านธุรกิจ สังคม แนวโน้มทางประชากรศาสตร์ และทางเทคโนโลยี กำไรและขาดทุน การดำเนินงาน รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ

บันไดขั้นที่ 2 การสร้างทีมงานเพื่อรับผิดชอบผลักดันการเปลี่ยนแปลง โดยทีมงานต้องมีพลังเพียงพอที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และพัฒนาความรู้สึกของการทำงานเป็นทีมงานระหว่างกลุ่ม เพื่อให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ จึงต้องมีการปฏิบัติร่วมกันและความเป็นไปได้สำหรับการปฏิรูปองค์การ

บันไดขั้นที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน วิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ผู้นำมีความรับผิดชอบต่อการสร้างและมีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากลยุทธ์ให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ให้ได้ อันเป็นภาพของอนาคตที่พึงปรารถนา เพื่อกระตุ้นให้ผู้คนไปสู่การเปลี่ยน-แปลง เช่น เจฟฟ์ แคมพ์เบลล์ (Jeff Campbell) ประธานบริหารของบริษัทเบอร์เกอร์ คิง (Burger King) ที่ทำงานร่วมกับผู้นำอื่น ๆ ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ เพื่อให้เป็นร้านภัตตาคารที่มีความสะดวกซื้อที่ดีที่สุดในอเมริกา

บันไดขั้นที่ 4 ผู้นำใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใหม่ไปยังฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ ในบันไดขั้นนี้เป็นการผนึกกำลังกันของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยควรทำเป็นตัวอย่างต้นแบบของพฤติกรรมใหม่ที่สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการเปลี่ยนแปลง

บันไดขั้นที่ 5 ผู้นำต้องให้อำนาจแก่ผู้ตามในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น โดยต้องคาดการณ์ถึงอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น วิธีนี้เป็นการกำจัดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจต้องทบทวนระบบ โครงสร้าง หรือกระบวนการที่เป็นอุปสรรคต่อความพยายามในการเปลี่ยนแปลง บุคลากรถูกเสริมกำลังด้วยความรู้และทรัพยากรเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้ผู้นำยังสามารถเสริมและให้รางวัลและยอมรับความเสี่ยงได้ด้วย

บันไดขั้นที่ 6 ผู้นำต้องวางแผนและสร้างชัยชนะในระยะสั้นก่อน เพื่อให้เกิดกำลังใจในความสำเร็จ โดยต้องวางแผนการปรับปรุงในการปฏิบัติให้ชัดเจนเพื่อให้เป็นไปได้ ร่วมฉลองความยินดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการจัดสรรรางวัลให้แก่บุคคลที่ทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น

บันไดขั้นที่ 7 เพิ่มพลังของการเปลี่ยนแปลงให้เห็นชัด การสร้างความน่าเชื่อถือที่บรรลุผลสำเร็จและได้ชัยชนะในระยะเวลาอันสั้น เพื่อผนึกกำลังในการปรับปรุงการปฏิบัติให้ดีขึ้น การจัดการกับปัญหาที่ใหญ่ขึ้นและการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดี ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้าง และนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ มีนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน สนับสนุนและพัฒนาผู้ตามที่สามารถนำวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงไปใช้อย่างได้ผล

บันไดขั้นที่ 8 สร้างแผนในระยะยาวที่เกี่ยวข้องกับการสร้างวิธีการใหม่ ในวัฒนธรรมองค์การใหม่ให้มีความเป็นระเบียบแบบแผน อุปนิสัย ค่านิยม ธรรมเนียมการปฏิบัติ และความคิดแบบเดิม ถูกแทนที่อย่างถาวรด้วยค่านิยม และความเชื่อใหม่โดยแทรกอยู่ในวัฒนธรรม เพื่อให้ผู้ตามมองการเปลี่ยนแปลงว่าไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นเรื่องปกติของการปฏิบัติงานในองค์การและต้องเน้นย้ำพฤติกรรมใหม่ให้เชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์การ นอกจากนี้ ยังต้องการการพัฒนาด้วยวิธีการเสริมความมั่นใจในการพัฒนาความเป็นผู้นำและความสำเร็จเพื่อค่านิยมและพฤติกรรมใหม่ให้คงอยู่

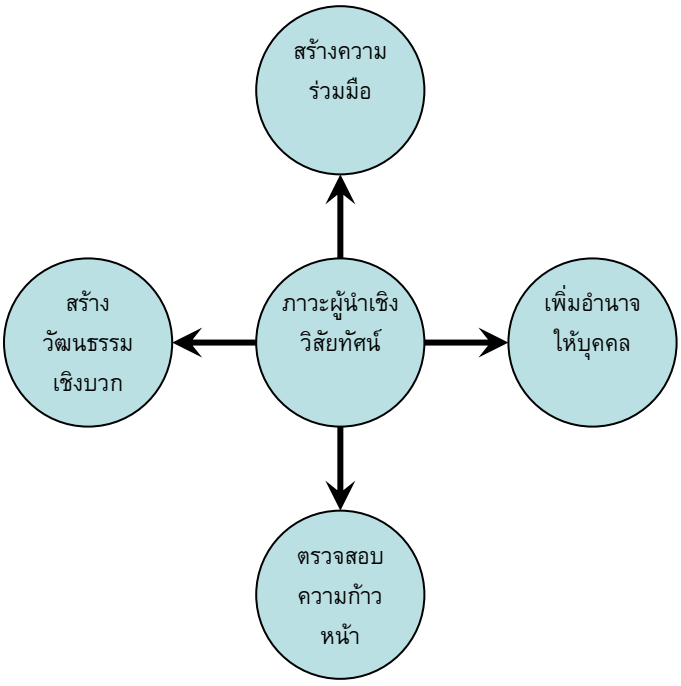
กระบวนการเปลี่ยนแปลงอาจเหลื่อมล้ำกันอยู่ แต่ขั้นตอนเหล่านี้ยังมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จที่อาจเกิดขึ้นตราบใดที่องค์การยังต้องเกี่ยวข้องกับความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ผู้นำยุคใหม่สามารถทำตามกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน เพื่อให้ประสบความสำเร็จได้และนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การได้ในอนาคต

ภาวะผู้เชิงวิสัยทัศน์ในบริบทการนำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ เป็นผู้ที่เชื่อว่าตนสามารถทำให้ผู้สนับสนุนเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การนำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำเชิงวิสัยทัศน์สามารถสร้างความร่วมมือและเพิ่มอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนตรวจสอบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและสามารถกำหนดเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับขององค์การ เพื่อเป็นการสร้างอนาคตขององค์การ เป็นบุคคลที่สามารถนำพาองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้ผู้ร่วมงานให้การ

สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยที่ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ต้องสามารถสื่อสารยุทธศาสตร์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจและมองเห็นถึงความจำเป็นตลอดจนมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ตรงกัน โดยอาศัยการกระตุ้นหรือการรวมพลังจูงใจ เพื่อให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงการสร้างช่องทางที่หลากหลายเพื่อให้สมาชิกร่วมกันแสดงความคิดเพื่อนำไปสู่ความหลากหลายทางความคิดก่อให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ วิธีการและกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์นำไปสู่การสร้างอนาคตขององค์การให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพขึ้น การนำการเปลี่ยนแปลงเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญและยากยิ่งของความเป็นผู้นำเพราะเมื่อผู้นำริเริ่มที่จะฟื้นฟูและปรับปรุงองค์การให้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ มักได้รับการต่อต้านจากสมาชิกที่เสียผลประโยชน์ ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคมากมายในการนำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ แมนนิง และโรเบิร์ตสัน (Manning & Robertson, 2002, pp. 137-143) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีสิ่งที่เป็นพื้นฐาน 2 ประการ ได้แก่ 1) ผู้นำต้องพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อม (to influence the environment) และ 2) ผู้นำต้องพยายามที่จะริเริ่มสู่การเปลี่ยนแปลง (intiators of change)

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์สู่การนำการเปลี่ยนแปลงได้โดยเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จในการนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจำเป็นต้องอาศัยพฤติกรรมในหลายด้านของตนเอง เช่น การเมืองในองค์การ การบริหารจัดการ การจูงใจ การให้ผลตอบแทน การนำทีม รวมถึงการให้คำแนะนำเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำสามารถประยุกต์ใช้ในการนำการเปลี่ยนแปลงได้ดังภาพ



1. การสร้างความร่วมมือ โดยการสร้างความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยให้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง และอธิบายถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เตรียมบุคลากรให้พร้อมและสร้างทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง ชักจูงให้เกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำมีความพร้อมเมื่อต้องเผชิญกับงานยากที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ผนึกกำลังจากภายนอกองค์การเพื่อช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ผู้นำเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการเพื่อความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. เพิ่มอำนาจให้บุคลากรอย่างชัดเจน ว่าใครจะเป็นผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยระบุรายละเอียดถึงผู้ที่จะช่วยให้แผนการดำเนินงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด เพิ่มตำแหน่งที่สำคัญให้กับผู้มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และให้อำนาจการตัดสินใจกับผู้ที่ช่วยในการวางแผน

3. ตรวจสอบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง ทั้งการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลง การประเมินความก้าวหน้าโดยการตรวจปัจจัยด้านบุคลากร กระบวนการ และการประเมินความก้าวหน้าโดยการตรวจผลการปฏิบัติงาน

4. เปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก ด้วยการปลูกฝังความเชื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมตามที่องค์การต้องการ หล่อหลอมผู้ที่มีจุดยืนที่ดีให้มีพฤติกรรมตามวัฒนธรรมขององค์การ และมีการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมและทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง

บทสรุป

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นกุญแจสำคัญในการนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นภาวะผู้นำแนวใหม่ซึ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรสามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พฤติกรรมผู้นำเชิงวิสัยทัศน์นั้นต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการมองอนาคต มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์สังเคราะห์ได้ว่าสิ่งที่องค์การต้องการในอนาคตนั้นมีความเป็นไปได้ จากนั้นต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเกิดขึ้นจริง โดยการสร้างแรงกระตุ้น จูงใจให้สมาชิกมีส่วนร่วม มีการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่สมาชิก สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และสิ่งที่ขาดไม่ได้คือ ต้องสร้างความไว้วางใจแก่สมาชิกและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

เอกสารอ้างอิง

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์, จักรกฤษณ์ โพดาพล, และ วิลัยพรณ์ เสรีวัฒน์. (2556). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์.** ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2552). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิกัญชลา ล้นเหลือ. (2554). **โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** ปริญญานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). **องค์การและการบริหารจัดการ.** นนทบุรี: ธิงค์ บียอนด์ บุ๊คส์.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2553). **ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2557). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีการวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำและทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.** กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ แนวคิด และทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2552*).* **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่.** นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสนาะ กลิ่นงาม. (2551). รูปแบบใหม่ของผู้นำในอนาคต: Leadership for the future. **Management Science Journal**, **1**(1), 7-13.

Adair, J. (2007). **Leadership for innovation: How to organize team creativity and harvest ideas**. London: Kogan Page.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). **Leader: The strategies for taking change**. New York: Harper and Row.

Basadur, M. (2008). Leading other to think innovatively together: Creative leadership. **Journal of The Leadership Quarterly**, 15(1): 103-121.

Hodgetts, R.M. (1999). **Modern human relations at work** (7th ed.). New York: Harcourt Brace College.

Ibbotson, P., & Darso, L. (2008, November). Directing creativity: The art and craft of leadership. **Journal of Management & Organization**, **14**(5), 458-559.

Kotter, J.P. (1988). **Leadership skills for managers.** Retrieved May 25, 2013, from http://www.flexstudy.com/catalog/schpdf.cfm?coursenum=95007.

--------. (1990). What leaders really do. **Harvard Business Review**, **68**(3), 103-112.

--------. (1996). **Leading change**. Boston, MA.,: Harvard Business School. Press.

Manning, T., & Robertson, B. (2002). The dynamic leader-leadership development beyond the visionary leader. **Industrial and Commercial Training**, **34**(1), 137-143.

Nanus, B. (1992). **Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction or your organization**. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass.

Sergiovanni, T.J. (1990, May). Adding value to leadership gets extraordinary results. **Educational Leadership**, **47**(8), 23-27.