ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21

วิโรจน์ สารรัตนะ [1*], พระครูสุธีจริยวัฒน์ [2,] พระครูธรรมาภิสมัย [3,]
พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ [4,] พระณัฐวุฒิ สัพโส [5,] วิทูล ทาชา [6]
Wirot Sanrattana[1*], Phrakrusutheejariyawat[2], Phrakrudhammapismai[3],
Phramahasuphachai Subhakicco[4], Phranatthawut Sabphaso[5], Witoon Thacha[6]

[1] รศ. ดร. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
[2 – 5] ดร. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
[6] ผศ. ดร. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

Associate Professor Dr. Mahamakut Buddhist University Isan Campus
Dr. Mahamakut Buddhist University Isan Campus
Assistant Professor Dr. Mahamakut Buddhist University Isan Campus

*Corresponding Author, wirsan@kku.ac.th

บทคัดย่อ

ต้นศตวรรษที่ 21 เป็นต้นศตวรรษแห่งการตื่นตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายสาขาวิชาการ และในหลากหลายกระบวนทัศน์ ดังกรณีสาขาวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีนักวิชาการและหน่วยงานให้ความสนใจต่อการนำเสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้เขียนได้นำมาสังเคราะห์ พบว่า มีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ คือ มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มีความร่วมมือ มีการเสริมพลังอำนาจ มีการให้และการบริการ มีจินตนาการและนวัตกรรม มีการเรียนรู้ด้วยกัน มีการสร้างชุมชน มีการสร้างเครือข่าย มีการนำร่วมกัน มีการสื่อสารที่เข้มแข็ง มีการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ มีความยืดหยุ่น เหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายของภาวะผู้นำในเชิงบูรณาการระหว่างความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่น และความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเพื่ออนาคตที่ดีกว่า เป็นคุณลักษณะที่จะต้องมีคู่กันกับคุณลักษณะการบริหารจัดการ ช่วยเสริมกันและกัน ไม่แยกออกจากกัน เพราะจะสร้างปัญหามากกว่าจะแก้ปัญหา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ศตวรรษที่ 21, ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21

Abstract

The early 21st century, the century of the alert to changes in a variety of academic disciplines and in a variety of paradigms. As case of the discipline of leadership, scholars and organizations are interested in providing leadership traits for the 21st century. The author has synthesized and found a significant feature as follows: vision for change, collaboration, empowerment, giving and serving, imagination and innovation, learning together, building community, networking, leading together, strong communication, personal/professional growth management, and flexibility. These are features that reflect the meaning of leadership in the integration between the ideas that are fundamental to achieving success with others and the basic idea is to change and to a better future. A feature that has to be coupled with the management features. Help each other. Not separated, It will create more problems than solving.

Key words: leadership, 21st century, leadership for the 21st century

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งก่อนจะถึงผลการสังเคราะห์นั้น ในช่วงแรก ผู้เขียนจะกล่าวถึงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำในสามลักษณะเพื่อเป็นกรอบแนวคิดให้ถามตนเองในตอนท้ายว่า ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 มีความหมายในลักษณะใดจากสามลักษณะนั้น จากนั้นจะกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการจัดการ (management) กับภาวะผู้นำ (leadership) เพื่อความเข้าใจในความหมายของภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่ชัดเจนขึ้น และจากนั้นจะนำเอาภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานมากล่าวถึงจำนวน 10 แหล่ง เพื่อการสังเคราะห์ แล้วนำเสนอเป็นภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ในทัศนะของผู้เขียน

ในกรณีความหมายของภาวะผู้นำ World Press (2013) กล่าวไว้ใน 3 ลักษณะ คือ (1) ความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเรื่องชนเผ่าหรือสัตว์บางประเภท หมายถึง สภาวะการมีอำนาจเหนือกลุ่มคนของตนเอง ของผู้ที่อยู่ตำแหน่งบนของกลุ่มในช่วงเวลาหนึ่งๆ เน้นการเชื่อฟังกฎเกณฑ์ที่ผู้นำกำหนด ภาวะผู้นำในความหมายนี้เป็นมาในอดีต ในองค์กรสมัยเก่า หรือในองค์กรปัจจุบันที่ยังยึดติดกับแนวคิดเก่า ไม่เป็นการนำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จด้วยหลักมนุษยสัมพันธ์ ด้วย

การบันดาลใจหรือด้วยการจูงใจใดๆ ขอเพียงแต่บุคคลนั้นอยู่ตำแหน่งบนสุดของกลุ่ม และนำกลุ่มโดยอาศัยกฎเกณฑ์ (2) ความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่น หมายถึง ภาวการณ์ให้ความไว้วางใจคนอื่นว่า มีความปรารถนาและความสามารถที่จะประสานสัมพันธ์กันทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การเชิญชวน หรือด้วยความสัมพันธ์ของผู้นำกลุ่มซึ่งเป็นจุดเน้นขององค์กรยุคใหม่หรือโลกยุคใหม่ และ (3) ความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเพื่ออนาคตที่ดีกว่า หมายถึง ภาวการณ์ท้าทายต่อสภาพการณ์ในปัจจุบัน และมุ่งหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่โลกใหม่ที่ดีกว่า บุคคลในกลุ่มจะเป็นใครก็ได้ แม้ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งขอเพียงมีความคิดและมีการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงถือว่าผู้นั้นมีภาวะผู้นำ ตามสโลแกนที่ว่าทุกคนในกลุ่มสามารถเป็นผู้นำได้ หรือทุกคนเป็นผู้นำได้ หรือทุกคนจะต้องเป็นผู้นำ

ในกรณีความแตกต่างระหว่างการจัดการกับภาวะผู้นำ จากทัศนะของ Bennis (1989); Myers (2012); และ Wall Street Journal (2013) ได้กล่าวถึงความแตกต่างในประเด็นที่เกี่ยวกับตัวบุคคลและสไตล์ของตัวบุคคล ดังนี้ (1) ผู้จัดการบริหารจัดการ ผู้นำสร้างนวัตกรรม (2) ผู้จัดการมุ่งบำรุงรักษา ผู้นำมุ่งการพัฒนา (3) ผู้จัดการเน้นที่ระบบและโครงสร้าง ผู้นำเน้นที่คน (4) ผู้จัดการอาศัยการควบคุม ผู้นำบันดาลใจความไว้วางใจ (5) ผู้จัดการมีทัศนะในระยะสั้น ผู้นำมีทัศนะในระยะยาว (6) ผู้จัดการตั้งคำถามถึงอย่างไรและเมื่อไร ผู้นำถามถึงอะไรและทำไม (7) ผู้จัดการมองลงล่าง ผู้นำมองไปข้างหน้า (8) ผู้จัดการเลียนแบบ ผู้นำริเริ่ม (9) ผู้จัดการยอมรับสภาพที่เป็นอยู่ ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง (10) ผู้จัดการเป็นทหารที่ดี ผู้นำเป็นตัวของตัวเอง (11) ผู้จัดการมุ่งทำให้ถูกต้อง ผู้นำมุ่งทำสิ่งที่ถูกต้อง

ในกรณีภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ของนักวิชาการหรือหน่วยงานจำนวน 10 แหล่งนั้น ผู้เขียนขอนำเสนอผลจากการศึกษาของแต่ละแหล่งในเนื้อหาสาระที่มีคำอธิบายอย่างสมบูรณ์ในตัวเอง แล้วในตอนท้ายจะแสดงตารางสังเคราะห์เพื่อชี้ให้เห็นถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 จากผลการสังเคราะห์นั้น

ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของ George (2010) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ประจำThe Management Practice at Harvard Business School เป็นอดีตประธานและซีอีโอของ Medtronic เห็นว่าในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 อันเป็นผลจากสงครามโลกและการตกต่ำทางเศรษฐกิจ ทำให้ภาวะผู้นำองค์กรเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง มุ่งผลในระยะสั้นมากกว่าผลในระยะยาว แต่ในระยะยี่สิบกว่าปีที่ผ่านมา อันเนื่องจากผลการเปลี่ยนแปลงทาง

วิสัยทัศน์จากการทำงานแบบมุ่งผู้ถือหุ้น (shareholders) เป็นมุ่งผู้บริโภคหรือลูกค้า (consumers / customers) มากขึ้น และเนื่องจากการเกิดขึ้นของแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ทำให้คนในองค์กรไม่ยอมรับแนวคิดภาวะผู้นำแบบบนลงล่าง ต่างแสวงหาโอกาสเพื่อความเป็นผู้นำและการทำงานที่ไม่มุ่งเฉพาะเรื่องผลตอบแทนที่เป็นเงิน ซึ่งส่งผลต่อภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งเขาเห็นว่าควรมีคุณลักษณะพิเศษ 4 ประการดังนี้ (1) มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (aligning) ถือเป็นงานที่ยากที่สุดสำหรับผู้นำที่จะทำให้คนในองค์กรมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน โดยเฉพาะในองค์กรระดับโลกที่คนงานในท้องถิ่นยังยึดติดกับวัฒนธรรมท้องถิ่น (2) เสริมพลังอำนาจ (empowering) หากเป็นภาวะผู้นำตามสายการบังคับบัญชาจะมีการมอบอำนาจหน้าที่น้อยมาก แต่สำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 จะมีการเสริมพลังอำนาจให้คนอื่นๆ ในองค์กรในทุกระดับ รวมทั้งระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน (3) ให้บริการ (serving) ดังคำกล่าวที่ว่า “ภาระหน้าที่แรกของผู้นำไม่ใช่เพื่อผู้ถือหุ้น แต่เพื่อลูกค้า” ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และคนงานเกิดแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม และการให้บริการลูกค้าที่เหนือกว่า อันเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่ความเติบโตอย่างยิ่งยืน และส่งผลต่อมูลค่าของผู้ถือหุ้นด้วย (4) ความร่วมมือ (collaborating) องค์กรในปัจจุบันมีความซับซ้อนเกินไปที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยบุคคลหรือองค์กรแบบเดี่ยว จะต้องอาศัยหลักความร่วมมือระหว่างองค์กรกับลูกค้า คู่ค้า และแม้แต่คู่แข่งขัน ผู้นำจะต้องส่งเสริมวิญญาณความร่วมมือ ขจัดการเมืองภายใน ส่งเสริมความร่วมมือภายใน

ตามทัศนะของ Sandmann and Vandenberg (1995) อาจารย์ประจำMichigan State University East Lansing ซึ่งได้วิจัยเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ได้ข้อสรุปที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมที่ยึดการปฏิบัติเป็นฐาน 7 ประการ ดังนี้ คือ (1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (visioning together) การมองอนาคตร่วมกันของกลุ่มเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพราะวิสัยทัศน์เป็นเสมือนจิตวิญญาณที่แสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายของการทำงานที่มีความหมายสร้างพลังกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติ รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงขอบข่ายงานที่จะปฏิบัติ (2) นำร่วมกัน (leading together) ทุกคนต่างมีบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกันในกระบวนการและการปฏิบัติของกลุ่ม สร้างความไว้วางใจ (trust) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญให้เกิดขึ้นด้วยการสื่อสารที่เปิดเผยและอย่างจริงใจ ทุกคนต่างมีบทบาทในการเป็นต้นแบบ การสร้างแรงบันดาลใจ การสอน การมอบหมายงาน และการบริการซึ่งกันและกัน (3) เรียนรู้ด้วยกัน (learning together) ทุกคนต่างมีความรู้ของตนเอง และต่างช่วยกันสร้างความรู้ใหม่จากวงจรการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยการวางแผน การปฏิบัติ และการสะท้อนผล (4) สร้างชุมชนด้วยหลักความสัมพันธ์กลุ่ม (intragroup

relationships) ที่เข้มแข็งและอย่างไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผ่านกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ การนำ การเรียนรู้ และการปฏิบัติร่วมกัน ความเป็นชุมชนสะท้อนให้เห็นได้จากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความผูกพัน การยอมรับในความหลากหลาย การสร้างสิ่งใหม่ๆ และการบริหารความขัดแย้ง (5) พัฒนาพลัง (developing energy) เป็นพลังร่วมกันของกลุ่ม ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากการมุ่งพัฒนาองค์กรหรือการสร้างศักยภาพของกลุ่ม จากการมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ การวางแผน การตัดสินใจ และการปฏิบัติ (6) ปฏิบัติการร่วมกัน (acting together) ด้วยความเป็นทีม (teamwork) เพื่อมุ่งบรรลุผลในวิสัยทัศน์ มีการวิเคราะห์เชิงการเมืองและเชิงยุทธศาสตร์ การจัดการกับสินทรัพย์และทรัพยากรของชุมชน ผู้นำที่ได้รับมอบหมายต้องผูกพันกับกระบวนการให้สวัสดิการกับกลุ่ม หลีกเลี่ยงจากการใช้อำนาจและการควบคุม และ (7) มีการสื่อสาร (communicating) จะต้องมีการสื่อสารระหว่างกันที่เข้มแข็งผ่านปฏิบัติการสุนทรียสนทนา (dialogue) โดยฟังเพื่อเข้าใจ สะท้อนผลความเห็น เปิดใจกว้าง และหาข้อตกลงร่วมจากนานาทัศนะ

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) ในความหมายที่มากกว่าความเต็ม

ใจที่จะเปลี่ยนแปลง แต่เป็นความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีความฉลาดทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง (8) บริหารความคลุมเครือ (comfort with ambiguity) เป็นทักษะสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีความหลากหลายและมีความเป็นโลกาภิวัตน์มากขึ้น ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายและเนื้อหาของงานที่ชัดเจน (9) ความร่วมมือ (collaboration) เป็นลักษณะสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบันที่เน้นความมีส่วนร่วมมากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม เป็นทักษะที่ต้องการความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางวัฒนธรรม เพิ่มเติมจากความฉลาดในกระบวนการคิด (10) เป็นนักแสวงหาความรู้ (knowledge seekers) แม้ไม่สามารถจะพัฒนาเป็นผู้นำระดับโลกได้ แต่ทุกคนต่างสามารถพัฒนาความสามารถเพื่อความเป็นผู้นำได้ มุ่งการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำและเพื่อเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learners) โดยอาจอ่านจากตำราภาวะผู้นำ อ่านชีวประวัติของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ สังเกตการณ์ทำงานของผู้นำ และขอเพียงแต่ลงมือทำ (just do it)

Fullan (1998) เป็นคณบดีของ the Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, Canada ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ว่าจะต้องเป็นการคิดนอกกรอบ (think out of the box) และให้ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อการปฏิบัติ 4 ประการดังนี้ (1) ให้ความเคารพกับเสียงเงียบ (respect those you want to silence) เรียนรู้จากฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยว่าเขาอาจมีความคิดที่ดีกว่า มีเหตุผลที่ดีกว่า หรือมีแนวทางที่ดีกว่า ยอมรับสิ่งต่อต้าน (resistance) ความแตกต่างและความขัดแย้งว่าสามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ (2) มุ่งฝ่าฟันสร้างพันธมิตรใหม่ (move toward the danger in forming new alliances) การปฏิรูปองค์กรจะไม่ประสบผลสำเร็จหากไม่มีการปฏิรูปชุมชนด้วย องค์กรที่ดีกับชุมชนที่ดีจะต้องเป็นไปอย่างควบคู่กัน ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับชุมชนจึงเป็นหัวใจสำคัญสำหรับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยให้มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (3) บริหารเชิงอารมณ์ควบคู่กับการบริหารเชิงเหตุผล (manage emotionally as well as rationally) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเชิงวัฒนธรรม (reculturing) เกี่ยวกับปทัสถาน ค่านิยม แรงจูงใจ ทักษะ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลควบคู่ไปกับการพัฒนาเชิงโครงสร้าง (restructuring) เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร กำหนดเวลาการทำงาน บทบาท และอื่นๆ (4) ต่อสู้เพื่อสิ่งที่ขาดหายไป (fight for lost causes) อย่างมีความหวัง (hope) เป็นความหวังที่จะช่วยให้มีความเข้มแข็งที่จะต่อสู้หรือสร้างสิ่งใหม่ๆ ต่อไป แม้ในสภาพที่ดูเหมือนจะสิ้นหวัง

Tubbs and Schultz (2006 อ้างถึงใน Van Ness, 2013) เห็นว่า บุคลิกภาพ (personality) ค่านิยม (value) ลักษณะเชิงพฤติกรรม (behavioral traits) และลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (personal characteristics) ต่างเป็นองค์ประกอบหลักของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล และได้เสนอแนวคิดการสร้างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะดังกล่าว ดังนี้ (1) ระบุค่านิยมหลักของตนเอง (core values)เพื่อให้มีความชัดเจนว่าตนเองเป็นใคร เป้าหมายสำคัญเพื่อความสำเร็จคืออะไร สิ่งที่คิดจะทำคืออะไร ความชัดเจนในค่านิยมหลัก เช่น อาจเป็นความเคารพคนอื่น (respect) ความสนุก (joy) หรือความยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม (integrity) จะช่วยให้สามารถปรับพฤติกรรมส่วนบุคคล (personal behaviors) ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะทางวิชาชีพ (professional characteristics) (2) คำแถลงพันธกิจส่วนบุคคลและเชิงวิชาชีพ (a personal and professional mission statement) เช่นเดียวกับการพัฒนาองค์กรที่มีการกำหนดพันธกิจเพื่อเป็นแนวทางการกำหนดเป้าหมายและการกระทำเพื่อบรรลุผลสำเร็จ ในส่วนตัวก็ควรกำหนดพันธกิจส่วนบุคคลและเชิงวิชาชีพที่ประกอบด้วยค่านิยมหลักที่แสดงให้คนอื่นเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเราเป็นใครและต้องการเป็นอย่างไร (3) ตามสภาพจริงที่เชื่อถือได้ (remain authentic) แสดงออกตามค่านิยมหลักของตนเองให้เห็นได้อย่างประจักษ์และอย่างมั่นใจในทุกโอกาส

Strock (2013) กล่าวถึงหลักการ 10 ประการสำหรับภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ที่เขาได้ปรับมาจากแนวคิด *“การบริการเพื่อการนำ”* (serve to lead) ดังนี้ (1) ทุกคนสามารถเป็นผู้นำเพราะทุกคนสามารถให้บริการ (2) ทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กรคือคน (3) เรากำลังอยู่ในระยะการเปลี่ยนผ่านจากโลกที่ยึดการจัดการเป็นฐานกลายเป็นโลกที่ยึดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นฐาน (4) ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีอำนาจกับผู้ที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจ (empowered) (5) ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีพลวัต (6) ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่เป็นทั่วไปที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ (7) บทบาทภาวะผู้นำเป็นหัวใจสำคัญ (8) ภาระงานของผู้นำคือการมีจิตนาการและการทำให้ก้าวหน้าในวิสัยทัศน์ (9) ความรัก (love) เป็นระดับสูงสุดของความสัมพันธ์ทางภาวะผู้นำ (10) คุณลักษณะพิเศษเน้นความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ

ในเว็บไซต์ของ Management (2001) กล่าวถึงภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ว่า *ตราบใดที่ยังคงมีมนุษย์ ตราบนั้นยังคงมีผู้นำ* และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีพัฒนาการมาตามลำดับ หากย้อนหลังไปในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นสงครามเพื่อประชาธิปไตย เป็นสงครามเพื่อเรียกร้องสิทธิ เช่น การต่อสู้กับการเหยียดผิว และการยกเลิกลัทธิล่าอาณานิคม เป็นต้น สงครามในครั้งนั้นได้สร้างผู้นำที่ยิ่งใหญ่หลายราย แต่เป็นผู้นำเดี่ยวในแนวหน้าของสงคราม เป็นผู้นำในตำแหน่งที่มี

อำนาจ ในระยะปัจจุบันมีการกล่าวถึงประเด็นเกี่ยวกับทีมงานและการบริหารทีมมากขึ้น มีการพูดถึงการเสริมพลังอำนาจให้คนอื่น (empowerment) มากขึ้น และที่ก่อเกิดการปฏิวัติแนวคิดภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็น “ปิรามิดที่ถูกหมุนกลับ” (inverted the pyramid) คือแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership) ที่นำเสนอโดย Robert Greenleaf ในปี 1976 ที่ผู้นำในตำแหน่งสูงกว่ามุ่งการกระทำเพื่อประโยชน์ของคนที่อยู่ในระดับต่ำกว่าขององค์กร และแนวคิดของ Peter Block ในปี 1993 ได้เขียนหนังสือ “ภาวะผู้ให้บริการดูแล” (stewardship) และข้อวิพากษ์วิจารณ์ถึงภาพลักษณ์การเป็นผู้นำแบบคาวบอยหรือแบบวีรบุรุษ (cowbay/hero image) ในปี1995 ของ James Kouzes และ Barry Poster ที่ได้พูดถึงแนวคิด “ภาวะผู้นำเป็นธุรกิจของทุกคน” (leadership is everyone’s business) และในปี 1999 Horst Bergman, Kathleen Hurson และDarlene Russ-Eft ได้กล่าวถึงแนวคิด “ทุกคนเป็นผู้นำ” (everyone a leader) และในช่วงทศวรรษสุดท้ายของศตวรรษที่ 20 ได้เกิดแนวคิดการบริหารทีม (team management) และทีมข้ามสายงาน (cross-functional team) เป็นแนวคิดเชิงปฏิบัติการที่ดีที่สุด จนนักวิจัยหลายท่านได้เสนอเป็นแนวคิดภาวะผู้นำแบบหมุนเวียนหรือแบบไม่มีใครเป็นผู้นำเสียเลย (rotating leadership or no leaders at all) สำหรับศตวรรษที่ 21 Management (2001) เห็นว่า แนวคิดภาวะผู้นำแบบเดิม (traditional leadership) ยังคงใช้ได้อีกอย่างต่อเนื่อง แต่มีแนวคิดที่ควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษเพิ่มขึ้นดังนี้ (1) ภาวะผู้นำเป็นของทุกคน (leadership is for everyone) ในองค์กรสมัยใหม่ ทุกคนต่างเป็นสมาชิกของทีม ทุกคนต่างเป็นผู้บริหารโครงการได้ ดังนั้นทุกคนจำเป็นต้องเรียนรู้และแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ (2) ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ (leadership involves learning) ผู้นำเป็นผู้เปิดโลกกว้างต่อความรู้ใหม่และรู้วิธีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันกับคนอื่นๆ ความรู้ถือเป็นอำนาจที่แท้จริง(knowledge if truly power) และภาวะผู้นำจะแสดงให้เห็นได้จากการแพร่กระจายความรู้ (3) ภาวะผู้นำยึดถือทีมเป็นฐาน (leadership is team based) โครงสร้างตามลำดับชั้นยังคงอยู่ แต่องค์กรสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการให้สมาชิกสามารถเป็นผู้นำกันได้ ไม่มีใครต้องการทำงานเพื่อเป็นสมุนลูกน้อง แต่ต้องการการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน (4) ภาวะผู้นำไม่ใช่นักเผด็จการ (leadership is not authoritarian) ความเป็นนักเผด็จการสำหรับศตวรรษที่ 21 สะท้อนให้เห็นจากสิ่งที่ผู้นำพูด ไม่เกิดจากว่าผู้นำนั้นเป็นใคร ผู้นำจะต้องมีการสื่อสารกับคน (with) ไม่ใช่เป็นการสื่อสารถึงคน (to) ดังนั้นการสื่อสารแบบใหม่จะสะท้อนให้เห็นแบบภาวะผู้นำแบบใหม่ได้ (5) ภาวะผู้นำรวมถึงภาวะผู้ตามด้วย (leadership includes followship) บางคนอาจมีความรับผิดชอบภาวะผู้นำมากกว่า

คนอื่น แต่ทุกคนสามารถเรียนรู้จากคนอื่นๆ ในทีมได้ผู้นำที่ดีจึงสามารถพัฒนาตนเองจากคนอื่น รับฟังคนอื่น และให้อำนาจกับคนอื่น

Bersin (2012) กล่าวว่ามีตำราเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากกว่า 10,000 รายการในอะเมซอน ซึ่งแม้แต่ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาภาวะผู้นำก็ไม่สามารถจะอ่านได้หมด ตัวเขาเองก็อ่านได้จำนวนหนึ่ง แล้วได้ข้อสรุปจากผลการวิจัยใหม่ๆ ว่าแม้สมรรถนะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 จะแตกต่างจากในปัจจุบัน แต่ส่วนที่เป็นสมรรถนะหลักยังคงเดิม ไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งข้อสรุปสอดคล้องกับที่กล่าวถึงในเว็บไซต์ของ Deloitte Development LLC. (2013) ที่กล่าวว่าสมรรถนะภาวะผู้นำที่จะนำองค์กรเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 มีดังนี้ (1) นวัตกรรม (innovation) คิดสร้างสรรค์ในการเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายหรือความเสี่ยง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล บูรณาการนานาทัศนะและตระหนักในโอกาสที่ไม่คาดฝัน (2) มีความคล่องตัว (agility) เรียนรู้เชิงรุกอย่างมีวิสัยทัศน์อย่างมีส่วนร่วม และอย่างสร้างสรรค์จากประสบการณ์เพื่อเดินหน้าสู่ความสำเร็จ (3) มีความเฉียบแหลมระดับโลก (global acumen) มีโลกทัศน์และทัศนะระดับโลก มีความรู้ในธุรกิจระดับโลก (4) มีความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) ตระหนัก รับรู้ และมีการพัฒนาอารมณ์ทั้งตนเอง รายบุคคล และทีม (5) บริหารจัดการคนงานที่มีความหลากหลาย (management of diverse workforces) เข้าใจคนอื่น ความมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสาร การปรับตัว และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Brunson (2008) กล่าวถึง ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่า หากต้องการความผูกพันจากคนอื่น ผู้นำจะต้องพัฒนาตนเอง (self) เพื่อประโยชน์ของคนอื่น ไม่พัฒนาการเห็นแก่ตัว (selfish) และได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำ 5 ประการเพื่อความมั่นใจในภาวะผู้นำ ดังนี้ (1) ทักษะการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ (personal/professional growth management skills) ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและจัดทำแผนเพื่อการพัฒนาตนเองให้สามารถบูรณาการพฤติกรรมภาวะผู้นำเข้ากับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (2) ทักษะการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ (communication and connection skills) ทั้งแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่ม เป็นการสื่อสารที่เสมอต้นเสมอปลายและเป็นที่น่าเชื่อถือ (3) ทักษะเกี่ยวกับข่าวสาร (messaging skills) ถือว่าตัวผู้นำเองเป็นตัวของข่าวสาร เป็นข่าวสารที่สร้างแบรนด์ของผู้นำเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม (4) ทักษะการสร้างเครือข่าย (networking skills) ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่าย จะต้องสร้างความสัมพันธ์ทางอาชีพและการสนับสนุนจากกลุ่มที่เกี่ยวข้อง (5) ทักษะการเป็นผู้ให้ (giving skills) พัฒนาคนอื่นให้มีความก้าวหน้า ทั้งรายบุคคลและทั้งชุมชนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (6) ทักษะการอำนวยความสะดวกร่วมกัน (collective facilitation skills)

การออกแบบและการอำนวยความสะดวกการประชุมที่มีประสิทธิผลเป็นช่องทางหนึ่งของการสื่อสารที่น่าเชื่อถือ และการเรียนรู้ทักษะการอำนวยความสะดวกที่เป็นกลางเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 เพราะเป็นพื้นฐานการสร้างพันธ์มิตรและความร่วมมือที่แท้จริง(7) ทักษะการเล่าเรื่อง (story telling) การเล่าเรื่องหรือการบรรยายเรื่องราวเป็นเครื่องมือที่มีพลังที่จะทำให้ผู้คนเข้ามามีส่วนร่วมด้วยกัน

Strauss (2010) นำเสนอทักษะ 10 ประการสำหรับการเป็นผู้นำศตวรรษที่ 21 และการเป็นเจ้าของอนาคตที่เป็นต้นแบบ ดังนี้ (1) มีทักษะการคิดและการแก้ปัญหาอย่างอิสระที่ลึกซึ้ง (deep independent thinking and problem-solving) (2) มีความยืดหยุ่นทางจิตใจ (mental flexibility) เพื่อการแก้ปัญหาที่เหมาะสมและทำงานได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ (3) คล่องทางภาษาด้วยความคิด (fluency with ideas) สามารถอธิบายเรื่องราวต่างๆ ทั้งการพูดหรือการเขียนที่คนอื่นสามารถเข้าใจได้ (4) ความสามารถในกระบวนการและการสร้างรูปแบบกระบวนการ (proficiency with processes and process models) เป็นความสามารถในการอธิบายรายละเอียดของปัญหาและการกำหนดรูปแบบกระบวนการดำเนินงานเพื่อการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล (5) ความริเริ่มสนับสนุน (originality of contributions) เป็นความสามารถในการนำเสนอมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้น (6) มีนิสัยการค้นหาสมมติฐานหรือกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพที่ซ่อนอยู่ (a habit of finding hidden assumptions and niches) (7) แสดงอคติที่มีต่อโอกาสและการกระทำ (a bias toward opportunity and action) เป็นความสามารถในการคาดคะเนและการพูดถึงการดำเนินงานและโอกาสที่สูญเสียไปจากการเลือกทางเลือกหนึ่งแทนการเลือกอีกทางเลือกอื่น (8) ใช้เครื่องมือทั้งหมดที่มีอยู่ในการรวบรวมข้อมูล (uses all available tools , in data collection) รวมทั้งประสาทสัมผัสทั้งห้าและการรับรู้โดยสัญชาติญาณ เพื่อให้น้ำหนักและคุณค่า (9) การตัดสินใจที่มีพลังเร้าใจและเชิงบวก (energy, enthusiasm, and positivity about decision making) (10) เพิ่มผลผลิตด้วยตนเองที่ยั่งยืน(self-sustaining productivity) เป็นความสามารถในการใช้ทักษะแรก 9 ประการที่กล่าวถึง มีการคิดอย่างลึกซึ้งซึ่งจะฝังติดตัวไปชั่วชีวิต และสามารถใช้ได้จากงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่ง

Hays and Kim (n.d.) อาจารย์ประจำ Australian National University กล่าวถึง ความท้าทายและโอกาสจะเป็นประเด็นหลักสำหรับช่วงเริ่มแรกของสหัสวรรษใหม่ จะเกิดสิ่งใหม่ที่ไม่คุ้นเคยกันมาก่อนมากมาย มีความต้องการผู้นำและภาวะผู้นำแบบใหม่ ซึ่งผลจากการศึกษาสังเคราะห์ของเขา ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ในด้าน

ต่างๆ ดังนี้ (1) ผู้นำเป็นเช่นมนุษย์ (leader as human) ยากจะกำหนดได้ชัดเจนว่ามีคุณลักษณะอะไรบ้าง (2) ผู้นำเป็นเช่นงานในกระบวนการ (leader as a work in process) มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต (3) ผู้นำเป็นผู้ที่เท่าเทียมกัน (leader as equal) (4) ผู้นำหรือภาวะผู้นำเป็นเช่นกระบวนการ (leader/leadership as a process) เน้นความสัมพันธ์และกระบวนการที่มีพลวัต (5) ผู้นำเป็นเช่นตัวการเปลี่ยนแปลง (leader as change agent) มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวโน้มที่เกิดขึ้นใหม่ๆ (6) ผู้นำเป็นเช่นผู้บริการ (leader as servant and steward) (7) ผู้นำเป็นเช่นศาสนิกของความซับซ้อน (leader as proselyte of complexity) เผชิญและทำความเข้าใจกับความซับซ้อนและไม่แน่นอน (8) ผู้นำเป็นเช่นผู้สร้างและผู้ส่งเสริมให้เกิดความหมาย (leader as creator and patron of meaning) ในงานและสภาพแวดล้อมของงานที่จะช่วยให้คนอื่นสัมพันธ์กับความหมายเหล่านั้นมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมาย (9) ผู้นำเป็นเช่นนักสร้างชุมชน (leader as community-builder) สร้างสภาพแวดล้อมให้คนอยากเข้ามาทำงาน สนับสนุนแนวทางที่มีความหมาย และมีความเป็นสมาชิกในชุมชนนั้น เน้นความเป็นบุคคล (personality) (10) ผู้นำเป็นเช่นผู้สร้างสันติภาพ (leader as peacemaker) สร้างสะพานทอดเชื่อมกลุ่มต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างโอกาสการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ จากความร่วมมือและความเป็นหุ้นส่วน มองหาพันธมิตรใหม่พร้อมกับรักษาพันธมิตรเดิมที่มีอยู่ เน้นการสร้างความไว้วางใจ (trust)

ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 จากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานจำนวน 10 แหล่งดังกล่าวข้างต้น จำแนกประเด็นที่แสดงถึงภาวะผู้นำของแต่ละแหล่งรวมกันได้ 75 ประเด็น ซึ่งเมื่อนำมาสังเคราะห์โดยการจัดกลุ่ม (grouping) ประเด็นที่มีความหมายเดียวกันเข้าด้วยกัน แสดงค่าความถี่ประกอบ ได้ประเด็นหลักที่แสดงถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 จำนวน 12 ประเด็น ดังแสดงในตารางสังเคราะห์ข้างล่าง

ตารางสังเคราะห์ประเด็นที่แสดงถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21

คุณลักษณะ	แหล่งอ้างอิงที่ใช้ในการสังเคราะห์											
	George	Sandmann	Toastmaster	Fullan	Tubbs	Strock	Managemen	Bersin	Brunson	Strauss	Havs	ความถี่
1. วิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (vision for change)	/	/	/	/	/			/	/	/	/	9
2. ความร่วมมือ (collaboration)	/	/	/	/		/	/		/	/	/	9
3. เสริมพลังอำนาจ (empowerment)	/	/	/			/	/	/		/	/	8
4. การให้และการบริการ (giving and serving)	/		/	/		/	/	/	/		/	8
5. จินตนาการและนวัตกรรม (imagination and innovation)			/		/	/		/		/	/	6
6. เรียนรู้ด้วยกัน (learning together)		/	/			/	/			/	/	6
7. สร้างชุมชน (building community)		/	/		/	/				/	/	6
8. สร้างเครือข่าย (networking)				/		/			/	/	/	5
9. นำร่วมกัน (leading together)		/				/	/		/	/		5
10. การสื่อสาร (communication)		/	/					/	/		/	5
11. การบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ (personal/professional growth management)			/			/			/	/		4
12. ความยืดหยุ่น (flexibility)			/			/				/	/	4
ความถี่	4	7	10	4	3	10	5	5	7	10	10	75

ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 จากผลการสังเคราะห์ดังกล่าว ผู้เขียนขอนำมาขยายความดังนี้ (1) ***วิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง*** (Vision for Change) เป็นวิสัยทัศน์ที่มีความเฉียบคม เป็นวิสัยทัศน์ร่วม และมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (2) ***ความร่วมมือ*** (collaboration) มีปฏิบัติการร่วมกัน ยึดถือทีมเป็นฐาน เน้นความมีส่วนร่วมมากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม ต้องการความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางวัฒนธรรม เพิ่มเติมจากความฉลาดในกระบวนการคิด (3) ***เสริมพลังอำนาจ*** (Empowerment) ให้คนอื่นๆ ในองค์กรในทุกระดับ รวมทั้งระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน (4) ***การให้และ***

การบริการ (giving and serving) พัฒนาคนอื่นให้มีความก้าวหน้า ทั้งรายบุคคลและทั้งชุมชนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การยึดถือหลักการภาระหน้าที่แรกของผู้นำไม่ใช่เพื่อผู้ถือหุ้นแต่เพื่อลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และคนงานเกิดแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม (5) ***จินตนาการและนวัตกรรม*** (imagination and innovation) ทำให้มีความก้าวหน้าในวิสัยทัศน์ สร้างและส่งเสริมให้เกิดความหมายและความมีคุณค่าในงานและสภาพแวดล้อมของงาน คิดสร้างสรรค์ในการเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายหรือความเสี่ยง (6) ***เรียนรู้ด้วยกัน*** (learning together) ทุกคนต่างมีความรู้ของตนเอง และต่างช่วยกันสร้างความรู้ใหม่จากวงจรการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยการวางแผน การปฏิบัติ และการสะท้อนผล มุ่งการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำและเพื่อเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learners) มีทักษะการคิดและการแก้ปัญหาอย่างอิสระที่ลึกซึ้ง (7) ***สร้างชุมชน*** (building community) เป็นชุมชนที่สะท้อนให้เห็นได้จากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความผูกพัน การยอมรับในความหลากหลาย การสร้างสิ่งใหม่ๆ และการบริหารความขัดแย้ง มีค่านิยมหลักของตนเอง (8) ***สร้างเครือข่าย*** (networking) มุ่งฝ่าฟันสร้างพันธมิตรใหม่ สร้างสันติภาพ สร้างความรัก สร้างความสัมพันธ์ทางอาชีพและการสนับสนุนจากกลุ่มที่เกี่ยวข้อง (9) ***นำร่วมกัน*** (leading together) ทุกคนสามารถเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นของทุกคน ทุกคนต่างมีบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกันในกระบวนการและการปฏิบัติของกลุ่ม ทุกคนต่างมีบทบาทในการเป็นต้นแบบ การสร้างแรงบันดาลใจ การสอน การมอบหมายงาน และการบริการซึ่งกันและกัน (10) ***การสื่อสาร*** (communication) เป็นการสื่อสารระหว่างกันที่เข้มแข็ง ทั้งแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่ม เป็นการสื่อสารที่เสมอต้นเสมอปลายและเป็นที่น่าเชื่อถือ (11) ***การบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ*** (personal/professional growth management) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและจัดทำแผนเพื่อการพัฒนาตนเองให้สามารถบูรณาการพฤติกรรมภาวะผู้นำเข้ากับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ มีทักษะการฝึกสอน (coaching skills) และมีความสัมพันธ์ระหว่างกันกับคนอื่นอย่างมีพลวัต (12) ***ความยืดหยุ่น*** (flexibility) เป็นความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีความฉลาดทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง มีความยืดหยุ่นทางจิตใจเพื่อการแก้ปัญหาที่เหมาะสมและทำงานได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่เป็นทั่วไปที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์

ย้อนไปถึงคำถามที่ผู้เขียนกล่าวถึงในตอนต้น เห็นได้ว่า ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 จากผลการสังเคราะห์ดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงความหมายของภาวะผู้นำในเชิงบูรณาการระหว่างความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่น และความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเพื่ออนาคตที่ดีกว่า และประเด็นที่แสดงถึงภาวะผู้นำนั้นมีความ

แตกต่างจากคำอธิบายของการจัดการตามทัศนะของ Bennis (1989); Myers (2012); และ Wall Street Journal (2013) ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งการแสดงถึงความแตกต่างนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของทั้งการจัดการและภาวะผู้นำว่าเป็นของคู่กัน ต่างเสริมกันและกัน ต่างต้องจับมือกัน (hand in hand) ไม่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแยกสองเรื่องนี้ออกจากกัน เพราะจะสร้างปัญหามากกว่าจะแก้ปัญหา เช่น หากมุ่งแต่การพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ก็จะขาดการบำรุงรักษา หรือหากมุ่งแต่การบำรุงรักษาก็จะขาดการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

เอกวิทย์ มั่งอะนะ และ จิติมา วรรณศรี (2559). สมรรถนะและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.* 18 (3): 86-97.

ปิยะนันท์ เพ็ชรฉ่ำ, สุเมธ งามกนก และ สมุทร ชำนาญ (2559). แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อวินัยแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.* 18 (3): 292-302.

Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Retrieved October 28, 2016 from http://www.butler-bowdon.com/onbecoming

Bersin, J. (2012). *It's not the CEO, it's the leadership strategy that matters*. Retrieved October 28, 2016 from http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/07/30/its-not-the-ceo-its-the-leadership-strategy-that-matters/

Brunson, J. (2008). *21st Century leadership skills – defined*. Retrieved October 28, 2016 from http://buildingconfidentleaders.com/2008/01/14/21st-century-leadership-skills-defined/

Fullan, M. (1998). *Reshaping school leadership*. Retrieved October 28, 2016 from http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/apr98/vol55/num07/ Leadership-for-the-21st-Century@-Breaking-the-Bonds-of-Dependency.aspx

George, B. (2010). *The new 21st century leaders*. Retrieved October 28, 2016 from http://blogs.hbr.org/2010/04/the-new-21st-century-leaders-1/

Hays, J.M. and Kim, C.Y. (n.d.) *Renaissance leadership: Transforming leadership for the 21st century.* Retrieved October 28, 2016 from http://www.teaching.fec*.anu.edu.au/.../LEADERSHIP%20FOR%20*TH

Management. (2001). *21st Century leadership*. Retrieved October 28, 2016 from http://www.manage2001.com/21l.htm

Myers, S. (2012). *Leadership and management: What is the difference?.* Retrieved October 28, 2016 from http://www.teamtechnology.co.uk/ leadership /management/overview/

Sandmann, L.R. and Vandenberg, L. (1995*).A framework for 21st century leadership*. Retrieved October 28, 2016 fromhttp://www.joe.org/joe/1995decem ber/a1.php

Strauss, L. *(2010). 10 Skills critical to owning an outstanding future.* Retrieved October 28, 2016 from http://www.successful-blog.com/1/10-critical-skills-of-highly-successful-21st-century-leaders/

Strock, J. (2013). *10 Principles of 21st century leadership*. Retrieved October 28, 2016 from http://servetolead.org/10-principles-of-21st-century-leadership/

Toastmaster. (n.d.). *Must have leadership skills for the 21st century*. Retrieved October 28, 2016 from http://westsidetoastmasters.com/article_ reference/must_have_leadership_skills_for_21st_century.html

Van Ness, S.B. (2013). *Brand yourself as a 21st century leader*. Retrieved October 28, 2016 from http://www.huffingtonpost.com/shanna-b-van-ness/brand-yourself-as-a-21st-century-leader_b_3901238.html

Wall Street Journal. (2013). *What is the difference between management and leadership?.* Retrieved October 28, 2016 from http://guides.wsj.com/

management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/

World Press (2013). *Giving meaning to leadership*. Retrieved October 28, 2016 from http://leadershipdefinition.net/