

ประเด็นการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง

The Studying Issues of True Leadership

ธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล¹ และ ราตรี เลิศหว่าทอง²

Thanapakorn Ketvisetkul¹ and Ratree Loedwathong²

¹โรงเรียนบุญมีวิทยา, อำเภอธวัชชัย จังหวัดกาฬสินธุ์, ²โรงเรียนหนองสังข์วิทยายน

1Boonmeevittaya School, Rong Kham District, Kalasin Province, 2Nongsangwittayayon School.

Corresponding author: ketvisetkul@gmail.com

Received 05/01/2021

Revised 20/01/2021

Accepted 26/01/2021

บทคัดย่อ

องค์การในอนาคตจะมีแนวโน้ม ไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้างองค์การแบบสูงมาเป็นแบบราบ ยืดหยุ่น ยืดโครงการและทีมเป็นพื้นฐาน ส่วนแนวโน้มของการจ้างงานก็จะเป็นลักษณะการจ้างงานแบบชั่วคราว สรรหาจากภายนอก และไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกัน พนักงานก็จะมีความเป็นอิสระมากขึ้น ซึ่งองค์การก็ไม่สามารถจะควบคุมหรือบังคับได้มากนัก แต่จะเน้นลักษณะการแลกเปลี่ยนความสามารถและความคิด ตลอดจนการมีเป้าหมายร่วมกัน อย่างไรก็ตามประเด็นการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3 ด้านได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

คำสำคัญ : ประเด็นการศึกษา, ภาวะผู้นำที่แท้จริง

Abstract

Organizations in the future tend to have no fixed boundaries, reducing the order of command from a high organizational structure to a flat, flexible, project-based and team-based organization. The trend of employment is temporary employment. Recruit from outside and do not require close interaction. Employees will be more independent. Organizations cannot be controlled or enforced much, but will focus on the exchange of talent and ideas, as well as having a common goal. However, the issue of real leadership education in private school administrators found that; True leadership is significantly related to three components of transformational leadership: Idealized influence, Inspirational motivation, and Individualized consideration.

Keywords: Education Issues, True Leadership

บทนำ

มีคำกล่าวโบราณที่ว่า “ฝูงชนที่มีสิงโตนำ ดีกว่าฝูงสิงโตที่มีผู้นำ” ความหมายโดยนัยหรือความแฝงของของคำกล่าวนี้นี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำในกลุ่ม ซึ่งหากกลุ่มมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงมีศักยภาพมีความสามารถเปรียบเทียบกับสิงโตที่เป็นสัตว์ที่มีความเป็นผู้นำ เป็นเจ้าป่า ฯลฯ แม้ว่าผู้ตามดูเหมือนภายนอกจะด้อยศักยภาพหรือความสามารถ ผู้นำก็สามารถพัฒนาหรือดึงศักยภาพความสามารถของผู้ตามออกมาได้ทำให้กลุ่มนี้มีประสิทธิภาพมากกว่ากลุ่มที่ผู้นำมีภาวะผู้นำต่ำ แต่อาจได้มาอยู่ในตำแหน่งผู้นำเนื่องจากเหตุผลต่างๆ นอกเหนือจากนั้นได้นักวิชาการที่ชี้ให้เห็นว่า อารยธรรมของโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเป็นการเปลี่ยนสภาพ (Transformation) ไม่ใช่แค่เปลี่ยนแปลง (Change) แบบเล็กๆ น้อยๆ เริ่มตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคแรกสุด คือยุคของการล่าสัตว์หาอาหารเปลี่ยนไปสู่ยุคที่สอง คือยุคของเกษตรกรรมเข้าสู่ยุคที่สาม คือยุคของอุตสาหกรรม และยุคที่สี่คือยุคของการทำงานโดยอาศัยข้อมูลและความรู้ซึ่งเป็นยุคในปัจจุบัน และนักวิชาการได้ทำนายว่ายุคอนาคตที่กำลังจะมาถึงคือยุคแห่งปัญญา (wisdom) (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559)

เมื่อพิจารณาจากกระแสโลกในปัจจุบันซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานและองค์การเป็นวงกว้างและยาวนาน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์การต้องเพิ่มศักยภาพของการตัดสินใจแบบกลุ่มมากยิ่งขึ้น บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลงตัวผู้นำเองก็มีแนวโน้มเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น ดังนั้นในแต่ละทีมก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานเฉพาะส่วนที่ทีมของตนรับผิดชอบ ซึ่งแนวโน้มภาวะผู้นำก็อาจจะเป็นลักษณะการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิด การกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือ การรวมกลุ่ม ภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ผู้นำก็มีแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่าย โดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งอาจส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์การเริ่มลดลง (Blanchard, 2006)

องค์การในอนาคตจะมีแนวโน้ม ไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้างองค์การแบบสูงมาเป็นแบบราบ ยืดหยุ่น ยืดโครงการและทีมเป็นพื้นฐาน ส่วนแนวโน้มของการจ้างงานก็จะเป็นลักษณะการจ้างงานแบบชั่วคราว สรรหาจากภายนอก และไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกัน พนักงานก็จะเป็นอิสระมากขึ้น ซึ่งองค์การก็ไม่สามารถจะควบคุมหรือบังคับได้มากนัก แต่จะเน้นลักษณะการแลกเปลี่ยนความสามารถและความคิด ตลอดจนการมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ความเป็นไปได้ในการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคตอาจขยายการศึกษาภาวะผู้นำไปยังเรื่องอื่นๆ เช่น ศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามร่วมกันบนแนวคิดจิตวิทยาการรู้การคิด (Cognitive Psychology) ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ทำให้องค์กรจำเป็นต้องได้ผู้นำที่มีความสามารถในการนำทางวัฒนธรรม (Cross Culture) การศึกษาวิจัยด้านภาวะผู้นำยุคใหม่ได้กล่าวถึงทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำระดับนานาชาติ (Global leadership)

(Goleman,2002) จากแนวโน้มสำคัญที่เกิดขึ้นและยังคงดำเนินอย่างต่อเนื่องไปในอนาคตของช่วงศตวรรษที่ 21 โดยแนวโน้มด้านภาวะผู้นำในอนาคตที่คาดหมายสามารถสรุปได้ในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงความแตกต่างระหว่างผู้นำแห่งศตวรรษที่ 20 และ 21

คุณลักษณะ	ผู้นำแห่งศตวรรษที่ 20	ผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21
ภาพลักษณ์	มีเสน่ห์ดึงดูด	มีจุดมุ่งหมายเป็นแรงผลักดัน
การมุ่งเน้น	มององค์กรเป็นจุดศูนย์กลาง	มองภาพกว้างทั่วโลก
แรงจูงใจ	ผลประโยชน์ของตนเอง	ผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร
ประสบการณ์	ประวัติการทำงานดีเลิศ	เรียนรู้ผ่านบททดสอบยากๆ
กรอบเวลา	ระยะสั้น	ระยะยาว
วิธีการบริหารองค์กร	บริหารตามลำดับขั้น	บริหารแบบกระจายอำนาจ
จุดแข็ง	ไอคิว	อีคิว
การประเมินตัวเอง	ประเมินตามเกณฑ์ภายนอก	ประเมินตามเนื้อแท้

ที่มา : Bill George (2015)

เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันและเรื่องของจริยธรรมของผู้นำ ซึ่งองค์ความรู้ทั้งสองเรื่องนี้ ทำให้เราเห็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายในยุคปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เสื่อมลง หรือแย่ลงหรืออาจเรียกได้ว่ากำลังเกิดวิกฤติทั้งทางด้านสิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ การเมือง รวมถึงปัญหาการขาดจริยธรรม โดยเฉพาะจริยธรรมของผู้นำ (Bill George, 2015)

จากกรณีศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรหลายๆองค์กรในปัจจุบัน ให้ข้อคิดแง่หนึ่งได้ว่า การบริหารองค์กรของผู้นำให้ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญอย่างมากก็คือการติดตาม ทำความเข้าใจ ประเมินผลกระทบ สร้างกลยุทธ์เพื่อรองรับกระแสของสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่เรียกว่า การทำงานในลักษณะ Outside-in approach และที่สำคัญ สภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กร ณ ปัจจุบัน กำลังอยู่ในสถานการณ์ที่เรียกว่า “VUCA World” คือมีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความกำกวม (Ambiguity) สูงเพราะฉะนั้นผู้นำที่จะนำพาทีมงานให้มุ่งมั่นทำงานจนประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องเป็นผู้นำที่มีภาวะของความเป็นผู้นำที่ไม่ใช่เพียงแค่มุ่งแต่ความเก่งแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องมีความดีประกอบด้วยและเป็นผู้ที่ครองใจทีมงานให้ได้ ผู้นำประเภทนี้จะมีภาวะผู้นำที่เรียกว่า Authentic Leadership (ภาวะผู้นำที่เป็นของแท้) ที่มีภาวะผู้นำที่แสดงออก สื่อความหมาย ถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริง ไม่เสแสร้ง ตั้งแต่แนวคิด ค่านิยม พฤติกรรมที่แสดงออก จึงจะสามารถครองใจคนได้ เมื่อผู้นำที่

.....
 เป็นของแท้สามารถครองใจ สร้างความศรัทธา ต่อทีมงานได้ ไม่ต้องห่วงหวั่นเรื่องการทำงานอื่น ๆ ไม่ว่าจะยากเย็นแสนเข็ญแค่ไหนก็จะสำเร็จลุล่วงไปได้โดยง่าย (ชัยทวี เสนะวงศ์, 2558 : online)

นิยาม “ผู้นำ” ในด้านต่างๆ มีมากมาย หลากหลายทฤษฎี ขึ้นอยู่กับว่าใครจะชอบแบบไหน และแต่ละคนนั้นก็จะมี Style ของความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน ดังนั้น การจะบอกว่า ผู้นำแบบไหนดีกว่ากันนั้น คงไม่สามารถบอกได้ และไม่สมควรที่จะนำมาพูดกันด้วย เพราะผู้นำแต่ละแบบก็มีข้อดี-ข้อเสียแตกต่างกัน รวมทั้งยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ภาวะความเป็นผู้นำก็อาจแตกต่างกันไปด้วย จากสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน รวมถึงปัญหาวิกฤติทั้งทางด้านสิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ การเมือง ประกอบกับการเกิดวิกฤติในด้านจริยธรรมของผู้นำเพิ่มมากขึ้น รวมถึงคนในสังคมละทิ้งจริยธรรม ไม่สนใจคุณค่าความหมายของการเป็นมนุษย์ นักวิชาการจึงเริ่มสนใจศึกษาวิจัยและนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เช่น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้(servant leadership) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ(spiritual leadership) และภาวะผู้นำที่แท้จริง(Authentic leadership) เป็นต้น

Greenleaf ได้เสนอแนวคิดที่เป็นมุมมองใหม่ในเรื่องของพลังและอำนาจของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้(servant leadership) โดยผู้นำจะมีการใช้อำนาจบังคับน้อยลง และใช้วิธีการสนับสนุนมากขึ้น ผู้นำที่จะได้รับการจรรโลงรัก คือผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากผู้ตาม ผู้นำที่ให้อิสระ และมีภูมิปัญญา และมีความชัดเจนในการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ Greenleaf เสนอว่าการให้บริการแก่ผู้ตามเป็น ความรับผิดชอบประการแรกของผู้นำ และเป็นหัวใจของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การบริการ จะรวมถึงการเอาใจใส่ การปกป้อง และการเพิ่มพลังใจหรือเพิ่มพลังอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำ แบบผู้รับใช้จะสนใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้เขามีความสมบูรณ์ขึ้น ฉลาดขึ้น และ มีความปรารถนาที่จะรับผิดชอบหน้าที่ของพวกเขามากขึ้น ผู้นำจะมีการมอบหมายงานที่มีความหมายแก่พนักงาน และผู้นำในองค์กรธุรกิจควรพิจารณาเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเป้าหมายสำคัญขององค์กร ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องเสริมพลังใจผู้ตามแทนที่จะใช้อำนาจเพื่อควบคุมพวกเขา ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจโดยต้องมีความซื่อสัตย์และเปิดเผย มีการกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยม และแสดงความไว้วางใจต่อผู้ตาม และผู้ตามต้องเตรียมตัวให้พร้อมกับการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ และยอมรับโอกาสเมื่อได้รับการเสนอให้เป็นผู้นำซึ่งจะมีผลทำให้มีคนเข้ามาเป็นผู้รับใช้ และเป็นตัวแทนของศีลธรรมมากขึ้นในสังคม สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ Spears เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากแนวคิดของ Greenleaf ไว้ 10 คุณลักษณะ ประกอบด้วย 1) การฟัง และความเข้าใจ ผู้นำอย่างแท้จริงเพื่อให้ได้ยินในสิ่งที่ผู้อื่นไม่ได้พูดออกมาและเข้าใจความต้องการทั้งทางร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณของผู้อื่น 2) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา หรือความเห็นใจในผู้อื่น ผู้นำจะต้อง ยอมรับและเห็นคุณค่าเห็นความพิเศษและความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของผู้อื่น ต้องสามารถ อดทนอดกลั้นในความไม่สมบูรณ์แบบของผู้อื่น 3) การเยยวยา ผู้นำจะต้องมีการเรียนรู้ที่จะ เยยวยาทั้งร่างกายและจิตใจทั้งของตนเองและของผู้อื่น การช่วยเหลือเยยวยาจะสามารถช่วยให้คนพ้นจากความทุกข์ ความเจ็บปวดและความผิดหวังและยังเป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการบูรณาการ 4) การตระหนักรู้ โดยทั่วไปการตระหนักรู้ (โดยเฉพาะการ

ตระหนัก รู้เกี่ยวกับตนเอง) เป็นจุดแข็งของผู้นำแบบผู้รับใช้ การตระหนักรู้ช่วยให้เข้าใจปัญหาที่เกี่ยวข้อง กับจริยธรรมและค่านิยม ทำให้เห็นภาพรวม ทำให้เกิดความเข้าใจและมองเห็นอย่างถึมน เป็นจริง ๆ และทำให้สามารถใช้ญาณหยั่งรู้ในอนาคตได้ 5) การโน้มน้าว ผู้นำแบบผู้รับใช้จะใช้ การโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้อำนาจตามตำแหน่ง หรือการใช้การบังคับ ผู้นำจะใช้การเห็นชอบ ร่วมกัน การโน้มน้าวทีละบุคคล การตั้งคำถาม และให้อิสระ 6) การสร้างมโนทัศน์ หรือการมองภาพแบบองค์รวม เป็นความสามารถพิเศษของผู้นำมีความสามารถในการทำให้ความฝันที่ยิ่งใหญ่เป็นจริง มีความสามารถในการมองปัญหาอย่างเป็นระบบทั้งแนวลึกและกว้างมองไกลเกินกว่าปัจจุบันหรือการคิดแบบวันต่อวัน 7) การมองการณ์ไกล เป็นจริยธรรมสำคัญ ของภาวะผู้นำ การรู้ล่วงหน้า หรือการมองการณ์ไกล เป็นการคาดเดาที่ดีกว่าคนอื่นโดยเฉลี่ย เกี่ยวกับสิ่งกำลังจะเกิดในอนาคต การมีความสามารถในการหยั่งรู้ อย่างลึกซึ้ง เข้าใจอดีต รู้ความเป็นจริงในปัจจุบัน และรู้แนวโน้มของสถานการณ์ในอนาคต สามารถอ่านสัญญาณแห่งกาลเวลา มีการวิเคราะห์อย่างมีสติ และเตรียมพร้อมรับในสถานการณ์ต่าง ๆ 8) การให้บริการ ทุกคนในสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ ที่มีบทบาทสำคัญในการร่วมมือกันทำประโยชน์ให้กับสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อื่น ใส่ใจอุทิศตนต่อการให้บริการคนอื่นก่อนความต้องการของตนเอง 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเชื่อมั่นว่าคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นจากภายนอก หรือมากกว่าสิ่งที่เป็นผลงานของพวกเขา ผู้นำแบบผู้รับใช้ จะอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคลแต่ละคนและทุก ๆ คนภายในสถาบันหรือองค์กร และ 10) การสร้างกลุ่มผู้นำแบบผู้รับใช้จะสนับสนุนให้มีการสร้างกลุ่มชุมชนหรือสังคมชุมชนขนาดเล็กขึ้นในองค์กรหรือในสถาบัน ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มมีความรัก ความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมถึงการมีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามจริยธรรม การใช้ชีวิตในกลุ่มชุมชนด้วยความเชื่อมโยงกันด้วยพื้นฐานของแต่ละบุคคล จะทำให้เกิดความรักที่สามารถแผ่ออกไปยังคนอื่นได้

ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ(spiritual leadership) นักวิชาการได้นำความรู้เรื่องจิตวิญญาณไปศึกษาและใช้กับบุคคลในองค์กร และได้มีข้อเสนอ เกี่ยวกับจิตวิญญาณในที่ทำงาน เช่น จิตวิญญาณมีอยู่ในการทำงาน จิตวิญญาณเป็นสิ่งที่แฝง อยู่ตลอดการดำรงชีวิตของมนุษย์ และทุก ๆ คนที่ทำงานก็มีจิตวิญญาณด้วย นักวิชาการได้ให้ ความหมายของจิตวิญญาณในการทำงาน ว่าเป็นกรอบแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การที่แสดงถึงค่านิยมในองค์กร ซึ่งสนับสนุนประสบการณ์ของพนักงาน โดยผ่านกระบวนการทำงาน การส่งเสริมความรู้สึกของการดำรงอยู่ และความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้อื่น ทำให้พนักงานเกิด ความรู้สึกที่เพียบพร้อมสมบูรณ์ และทำให้รู้สึกเป็นสุข เบิกบานใจ โดยผู้นำสามารถกระตุ้น แรงจูงใจภายในของผู้ตามด้วยการสร้างเงื่อนไข ซึ่งช่วยเพิ่มความรู้สึกถึงความหมายทาง 1) จิตวิญญาณในการทำงานของพวกเขา นอกจากนั้นนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ เชิงจิตวิญญาณว่าเป็นค่านิยม ทศนคติ และพฤติกรรมของผู้นำซึ่งจำเป็นต่อการกระตุ้นแรง จูงใจภายในของบุคคลและผู้อื่น โดยเป้าหมายสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณคือเพื่อสร้าง วิสัยทัศน์และคุณค่าที่สอดคล้องไปกับกลยุทธ์ การเพิ่มพลังผ่านทีม ทั้งในระดับบุคคลและท้ายที่สุดในระดับองค์การ โดยทำให้ความผูกพันต่อองค์การและผลผลิตสูงขึ้น นักวิชาการเช่น Fry. L.W. (2003).

ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณในรูปของโมเดลแรงจูงใจภายใน ในโมเดลประกอบ ด้วยคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ 3 ประการหลัก คือ วิสัยทัศน์ ความรักที่ไม่ เห็นแก่ตัว และความหวังความเชื่อ

แนวความคิดที่สำคัญของภาวะผู้นำแนวใหม่อีกแนวคิดหนึ่ง ซึ่งผู้เขียนขอเสนอในบทความนี้คือ ภาวะผู้นำที่แท้จริง(Authentic Leadership) บางท่านเรียกภาวะผู้นำที่แท้จริง หรือผู้นำที่เป็นของแท้ หรือ ภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ ซึ่งในบทความนี้ขอใช้คำว่า “ภาวะผู้นำที่แท้จริง” ซึ่งเป็นแบบภาวะผู้นำที่กำลังได้รับความนิยมในทางวิชาการซึ่ง Gardner, Coglisier, Davis, and Dickens (2011) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์,2557) ให้นิยามว่า เป็นการอธิบายความชอบธรรมของผู้นำจากค่านิยมและจริยธรรมพื้นฐานที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ในความสัมพันธ์กับผู้ตาม (truthful self-concepts) และเปิดเผย (openness) เพื่อสร้างความไว้วางใจ(trust) และสนับสนุนอย่างกระตือรือร้น (enthusiastic support) จากผู้ตาม นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นของรายบุคคลหรือกลุ่ม ในขณะที่ Wulumwa, Avolio, Gardner, Wernsing, and Peterson (2008) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์,2557)เห็นว่านิยามภาวะผู้นำที่แท้จริงมีหลากหลายแต่มีบางลักษณะที่เป็นคำอธิบายร่วมกันคือ 1) ความตระหนักในตนเอง (self-awareness) มีการสะท้อนผลและตรวจสอบตนเองถึงจุดอ่อน จุดแข็งและค่านิยม 2) แสดงออกถึงความสัมพันธ์ที่ โปร่งใส(relation transparency) 3) ใช้กระบวนการที่สมดุล (balanced processing) มีใจเป็นธรรม(fair-mind) ในการพิจารณาประเด็นต่างๆ ร่วมกัน และ 4) มีพื้นฐานทางจริยธรรมในทางบวก (positive ethical foundation) ที่แสดงออกทางความสัมพันธ์และการตัดสินใจ (วิโรจน์ สารรัตน์,2557)

ภาวะผู้นำที่แท้จริง(Authentic Leadership) มีจุดเด่นซึ่งเป็นลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความมั่นคงในคำพูด การกระทำ และค่านิยม (ค่านิยม การกระทำ คำพูด ของผู้นำเป็นไปในทางเดียวกัน) ผู้นำที่แท้จริงจะมีการรับรู้ตนเองและมีการรับรู้เอกลักษณ์ของตนเองอย่างถูกต้อง เข้มแข็ง ชัดเจน มั่นคง และสม่ำเสมอ ผู้นำที่แท้จริงจะมีความตระหนักในตนเองสูง รู้จักตนเองเป็นอย่างดีและรู้ว่าพวกเขาเชื่อในอะไร และมีการยอมรับตนเองในระดับสูงด้วย ผู้นำจะมีค่านิยม เช่น ความซื่อสัตย์ ความเอื้อเฟื้อ ความเมตตากรุณา ความ ความรับผิดชอบ และการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะมีหลักการที่เป็นค่านิยมที่แท้จริงและมีการปฏิบัติตามค่านิยมนั้นอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงค่านิยมและความเชื่อนั้นจะเป็นตัวกำหนดการกระทำพวกเขา ผู้นำจะมีแรงจูงใจมาจากความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและการตรวจสอบตนเอง พวกเขาจะเปิดรับการเรียนรู้จากการให้ข้อมูลย้อนกลับและความผิดพลาดของตนเอง นักวิชาการ เช่น George ได้เน้นที่ความต้องการสำหรับผู้นำที่แท้จริง คือการเพิ่มพลังให้คนอื่น ซึ่ง Gardner และคณะ เสนอว่า ผู้นำที่แท้จริงจะส่งเสริมความมุ่งมั่นในตัวเองของผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามสามารถ ที่จะบรรลุตามความต้องการด้านความมีอิสระ สมรรถนะ และความสัมพันธ์กับผู้อื่น (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559) อย่างไรก็ตาม Avolio and other (2004:801) ได้ใช้แนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกที่ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของ Seligman มาใช้อธิบายกระบวนการที่ผู้นำที่แท้จริงส่งผลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานของผู้ตามรวมทั้งเสนอว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำรูปแบบอื่นได้ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเนื่องจากผู้นำที่

แท้จริงจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อภายในของตน อันจะสร้างความเชื่อถือ ความเคารพ และความไว้วางใจจากผู้ตาม มุ่งเน้นให้ผู้ตามสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างมีความโปร่งใสและสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือร่วมใจ(collaborative)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่ต่อเนื่องกันและไม่สามารถแยกออกจากกันเป็นอิสระได้ โดยในทางปฏิบัติภาวะผู้นำทั้งสองต่างช่วยเสริมและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Complementary) มากกว่าที่จะอยู่ตรงกันข้ามคนละขั้ว (Polar constructs) กล่าวคือ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเสริมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และในทางกลับกัน ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีโอกาที่จะไร้ประสิทธิผลถ้าใช้ตามลำพังโดยปราศจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Bass&Avolio,1990 ; Goodwin, Wofford &Whittington, 2001). ข้อแตกต่างกันก็คือผู้นำแบบแลกเปลี่ยนใช้การให้รางวัลเป็นกลไกควบคุมในการสร้างการแลกเปลี่ยนด้านความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งเป็นวิธีการจูงใจผู้ตามด้วยปัจจัยภายนอก (External motivation) อย่างชัดเจน ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงใช้การให้รางวัลเป็นเพียงปัจจัยเสริมของระบบเพื่อเพิ่มความผูกพันของผู้ตาม (Followers' commitment) และเพิ่มแรงจูงใจภายใน (Internal motivation) ของผู้ตามให้สูงขึ้นเท่านั้น

มีข้อถกเถียงกันอยู่ว่า ความเป็นผู้นำสามารถพัฒนาให้มีขึ้นมาได้ หรือความเป็นผู้นำมีมาตั้งแต่เกิด (คล้ายๆ เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่ง DNA ของคนคนนั้น) และวันหนึ่งที่จะต้องใช้ความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำก็จะแสดง หรือปรากฏออกมาเอง คำว่าผู้นำ (Leader) มีรากศัพท์มาจากภาษาอังกฤษโบราณว่า “Leith” แปลว่า เดินไปข้างหน้า และพฤติกรรมการนำที่ผู้นำแสดงออกมามีความหมายถึงความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งมีแนวโน้มว่าสามารถพัฒนาต่อยอดให้ทุก ๆ คนมีได้ แต่จะพัฒนาให้แต่ละคนมีความเป็นผู้นำได้มากน้อยแค่ไหนเป็นอีกเรื่องหนึ่ง ความเป็นผู้นำโดยรวมแล้ว หมายถึงกระบวนการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย นำคนมารวมกันเพื่อวัตถุประสงค์อันเดียวกัน ร่วมกันพัฒนา ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกัน ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น จนภารกิจของงานสำเร็จลุล่วงไป ในอดีตได้มีการทำการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ควรมีภาวะผู้นำอย่างไร ทั้งรูปแบบ (Styles) บุคลิกลักษณะ (Characteristics) และ บุคลิกภาพ (Personality) ที่ทำให้ผู้นำเหล่านั้นเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ แต่ก็ยังไม่มีการศึกษาวิจัยใด ๆ ที่สามารถค้นหาคำตอบได้ว่าภาวะความเป็นผู้นำที่เป็นต้นแบบแห่งมาตรฐาน ความเป็นผู้นำที่ดี ที่ประสบความสำเร็จควรจะเป็นเช่นไร เพราะภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จับต้องได้ยาก ภาวะผู้นำไม่ใช่ตัวบุคคลแต่เป็น กระบวนการในการพัฒนาตัวผู้นำให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะเกิดขึ้นคงอยู่ และจากไปจากองค์กรได้ แต่ภาวะผู้นำจะคงอยู่กับองค์กรสืบไป จากหนังสือชื่อ Authentic Leadership ของศาสตราจารย์ Bill George แห่งมหาวิทยาลัย Harvard สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่จะครองใจคนที่เรียกว่า “ผู้นำที่แท้จริง” ที่มีความน่าเชื่อถือ น่าศรัทธา จากทีมงานไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์เช่นไร

นิยามหรือความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงส่วนใหญ่เริ่มมาจากรากฐานของการสร้างความจริง โดยคำสอนของนักปรัชญากรีกโบราณ คือการรู้ตัวเอง (Self-awareness) ซึ่งหมายถึงการยอมรับการเป็นตัวของตัวเอง

ตัวเอง และการคงอยู่กับความเป็นจริงของตนเอง การทำตัวแท้จริง หมายถึง การทำหน้าที่ให้สอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อ ความชอบและความต้องการเมื่อเทียบกับการทำหน้าที่เพียงเพื่อเอาใจผู้อื่น หวังผลตอบแทนหรือเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ ซึ่งเป็นการทำหน้าที่แบบไม่แท้จริง ความแท้จริงต้องเป็นสิ่งที่เป็นไปโดยธรรมชาติ ไม่ได้เป็นการบังคับให้เป็นตัวตนที่แท้จริง แต่เกิดจากการแสดงออกที่เป็นไปอย่างเสรีตามความรู้สึก ความชอบ และเกิดจากแรงจูงใจของผู้นำเอง โดยดำเนินงาน ไปตามสภาวะความเป็นตัวตนที่แท้จริง ไม่ขัดขวางตัวตนที่แท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานในสถานศึกษา หรือในชีวิตประจำวัน และการเป็นตัวของตัวเองเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่แท้จริง ซึ่ง Avolio and Gardner (2005) ได้นิยามภาวะผู้นำที่แท้จริงไว้ว่าเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในวิธีคิดและการประพฤติตน และบุคคลอื่นสามารถรับรู้ได้ถึงความตระหนักในด้านค่านิยม คุณธรรมจริยธรรม ความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งความตระหนักถึงบริบทในที่ทำงานมีความมั่นใจ ความหวังดี มีความยืดหยุ่น และเปี่ยมด้วยคุณธรรมจริยธรรม (สันติ บุรณะชาติ, 2558)

แนวคิดเรื่อง Authenticity ได้รับความสนใจในงานด้านการให้คำปรึกษา จิตบำบัด และการสอนงาน (coaching) มานานหลายทศวรรษ Authenticity หรือ Genuine หมายถึงคุณสมบัติที่เป็นจริง จริงในตัวเอง ไม่อาศัยภาพผิดๆ หรืออารมณ์ที่ผิดๆ ที่มาปิดบังตัวตนที่แท้จริงของเรา เป็นคำที่นำมาใช้อธิบายบุคลิกภาพหรือความสัมพันธ์ของบุคคล Bill George (2015) อธิบายว่าผู้นำที่แท้จริงคือผู้นำที่ค้นพบทิศเหนือแท้จริงของตนยึดโยงผู้คนด้วยเป้าหมายและค่านิยมร่วมกันพร้อมทั้งหนุนให้คนอื่นเป็นผู้นำที่แท้จริงเพื่อสร้างคุณค่าต่อทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำที่แท้จริงคือผู้นำที่มุ่งมั่นจะสร้างองค์กรที่คงอยู่ตลอดไป ถ้าที่ที่จะสร้างบริษัทที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และตระหนักถึงความสำคัญของการรับใช้สังคม โดยมีความปรารถนาอย่างแท้จริงที่จะรับใช้ผู้อื่น ผ่านการเป็นผู้นำของตน มากกว่าการคำนึงถึงการแสวงหาอำนาจ เงินตราหรือเกียรติยศให้แก่ตนเอง พวกเขามิทั้งความรักความเมตตาพร้อมกับมีเหตุผล Bill George ได้อธิบายในหนังสือ Authentic Leadership ว่าการเป็นผู้นำของแท้หรือผู้นำที่แท้จริง คือ วิธีการนำตามธรรมชาติ แต่คนมากมายในยุคของผู้นำที่อาศัยเสน่ห์ดึงดูดกลับเห็นว่าการนำแบบของแท้เป็นแนวคิดใหม่ ผู้นำสโตนีย์บัคกับบัญชาเป็นขึ้นๆ ซึ่งนิยมแพร่หลายในศตวรรษที่แล้วกำลังเสื่อมไปโดยเร็วหันมานิยมผู้นำที่ส่งเสริมความร่วมมือซึ่งเชื่อมั่นเรื่องกระจายบทบาทผู้นำให้คนทุกระดับความคิดเดิมๆ ที่มองว่าผู้นำคือคนที่เฉียบกว่าใครในห้อง นั้นเปลี่ยนไปเป็นมองว่าผู้นำต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) สูง

การเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วยอะไรบ้าง เรารู้ดีว่าผู้นำแต่ละคนย่อมมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวทั้งสิ้นความจริงคือการพยายามจะเป็นเหมือนคนอื่นไม่ทำให้ใครเป็นของแท้ได้เลยคุณเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่นได้ก็จริงแต่ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้โดยพยายามเป็นเหมือนเขาใครๆ จะเชื่อถือไว้ใจก็ต่อเมื่อคุณจริงใจไม่เสแสร้ง

Authentic Leader ได้รับความไว้วางใจด้วยการเป็นอย่างที่เขาเป็น ไม่เสแสร้งแกล้งเป็นอีกคนหนึ่งหรือเป็นไปตามความคาดหวังของคนอื่นๆ ความเป็นตัวตนที่แท้จริงมีความหมายเช่นเดียวกับความซื่อตรงและซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา หลีกเลี่ยงการใช้การปลุกกระแสและการประชาสัมพันธ์ หรือซ่อนตัวอยู่เบื้องหลังคำพูด

หรือคำสัญญาที่เป็นเพียงการสร้างภาพ หัวใจสำคัญของการเป็น Authentic Leader ตามความเห็นของ Bill George คือ เรียนรู้ว่าจะนำตนเองอย่างไร ไม่เกี่ยวกับความสามารถหรือทักษะ (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร ,2560 : online)

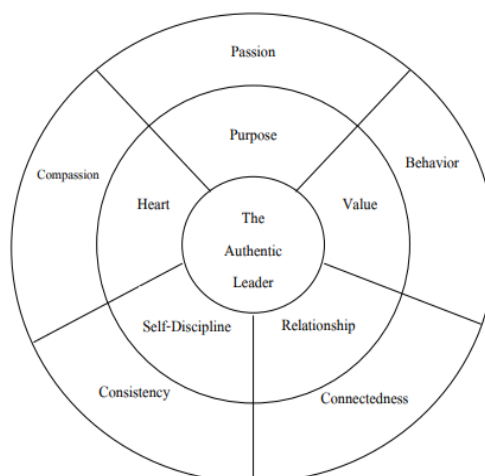
จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของ Bill George (2003) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริง คือ คนที่มีความซื่อสัตย์สูงสุด ยอมรับที่จะสร้างบริษัทให้คงอยู่ยาวนาน เป้าหมายและคุณค่าที่แท้จริงของตนเองมีความกล้าในการสร้างบริษัทตามความต้องการของผู้ถือ หุ้น และตระหนักถึงความสำคัญของการบริการสู่สังคม โดยคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริง มีดังนี้

1. ความเป็นตัวของตัวเอง (Being your own person) : คุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้นำต้องมี คือ ความเป็นตัวของตัวเอง (Being your own person) ผู้นำที่ดีต้องทำงานอย่างอิสระและมีความเป็นอิสระ สูง ความเป็นตัวของตัวเองสำคัญ ที่สุด เมื่อรู้สึกถูกกดดันและต้องอยู่ตามลำพัง

2. การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน (Developing your unique leadership style): การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน (Developing your unique leadership style) จะต้องประกอบด้วยบุคลิกและลักษณะนิสัย ผู้นำที่ดีสามารถที่จะปรับรูปแบบ ของตนที่มีความแตกต่างกันตามสถานการณ์ และรู้ว่าควรจะเป็นรูปแบบให้แตกต่างเมื่อไรและ อย่างไร

3. การระวังจุดอ่อนของตน (Being aware of your weaknesses): การยอมรับจุดอ่อนเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำที่แท้จริง ส่วนใหญ่คนเรามักจะปิดบังจุดอ่อน ของตนเพื่อให้คนอื่นเชื่อถือและยอมรับ แต่การเปิดรับข้อมูลย้อนกลับ (feedback) จะทำให้เรา พยายามแก้ไขและทำให้ดีขึ้น คนอื่นจะเห็นจุดอ่อนของเรามากกว่าเรา

นอกจากนี้แล้ว Bill George (2003 : 18) ยังได้นำเสนอมิติของผู้นำที่แท้จริง (Dimensions Authentic Leaders) ไว้ดังนี้ การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง (Understanding their purpose) การปฏิบัติด้วยคุณค่าที่แท้จริง (Practicing solid values) การนำด้วยใจ (Leading with heart) การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Establishing connected relationships) และ การมีวินัยในตนเอง (Demonstrating self-discipline)



แผนภาพ1 คุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริง(Authentic Leader's Characteristic) (ที่มา: Bill George, 2003)

นอกจากคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริงของ Bill George. แล้ว ในหนังสือ Geeks and Greezes ของ Warren Bennis (Bill George, 2003) ยังกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำว่า ประกอบด้วย

1. Passion : ความรัก
2. Compassion : ความเมตตา ความเห็นอกเห็นใจ
3. vision : วิสัยทัศน์
4. vitality : ความมีชีวิตชีวา

จากคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริงที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นการกล่าวถึงคุณลักษณะของ บุคคลแต่หากมองภาพรวมถึงคุณลักษณะของบริษัทหรือองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ 5 มิติของผู้นำที่แท้จริง และสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริง ดังนี้

1. Purpose : Mission and Vision หมายถึง การเข้าใจเป้าหมายขององค์กร รู้ว่าองค์กรมี พันธกิจและวิสัยทัศน์เป็นอย่างไร
2. Value : Company Value หมายถึง การเห็นคุณค่าของบริษัทหรือองค์กร
3. Heart : Empowering employees to serve customers หมายถึง การกระตุ้นให้ ลูกจ้าง หรือพนักงานบริการลูกค้าด้วยใจ
4. Relationships : Enduring and committed organization หมายถึง การสร้าง ความสัมพันธ์ สร้างเครือข่ายการติดต่อขององค์กรให้มีความคงทนยาวนาน
5. Self-Discipline : Results for all stakeholders หมายถึง การมีวินัยขององค์กร เพื่อ ผลลัพธ์ของผู้ถือหุ้น

Avolio et al. (2004) ได้เริ่มต้นพัฒนากรอบแนวคิดในการอธิบายกระบวนการของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งผลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยมีตัวแปรสื่อได้แก่ อัตลักษณ์ของผู้ตาม (Follower Identification) ความหวัง (Hope) ความไว้วางใจ (Trust) และอารมณ์เชิงบวก (Positive Emotions) จะส่งเสริมให้ภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลต่อทัศนคติของผู้ตาม ได้แก่ ความผูกพัน (Commitment) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) การมีความหมาย (Meaningfulness) และความยึดมั่นผูกพัน (Engagement) อีกทั้งยังส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม อันได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ความมุ่งมั่นในการทำงานที่สูงขึ้น (Extra Effort) พฤติกรรมการถอนตัวจากองค์กร (Withdrawal Behaviors) ทั้งนี้กรอบแนวคิดได้กล่าวถึงผลลัพธ์ในระยะยาวของสภาวะในการทำงานอันเป็นผลลัพธ์จากตัวแปรภายในโดยส่งผลทั้งกลุ่มคน คุณภาพงาน และผลประกอบการ

ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) และภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual leadership) ภาวะผู้นำทั้ง 3 ทฤษฎีนี้มีลักษณะบางประการร่วมกันอยู่ เช่น เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำในเชิงอุดมคติ เน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และ

ความสัมพันธ์ในเชิงอุดมคติ เป็น ความสัมพันธ์ที่มีความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความร่วมมือ ความจงรักภักดี และความ เปิดกว้างต่อกันและกันอย่างสูง ทฤษฎีทั้งหมดเน้นที่ความสำคัญของการรู้จักตัวเองของผู้นำ และความคงเส้นคงวาระหว่างค่านิยมและพฤติกรรม และทฤษฎีทั้งสามจะเน้นค่านิยมในทาง บวกหรือคุณลักษณะที่เหมือนกัน เช่น ความซื่อสัตย์ การเห็นแก่ผู้อื่น ความเมตตากรุณา ความเห็นอกเห็นใจ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความยุติธรรม ความกตัญญู ความสุภาพอ่อนตน ความกล้าหาญ การมองโลกในแง่ดี และความ ยืดหยุ่น และนอกจากนั้นทุกทฤษฎีได้เน้นว่า อิทธิพลที่ผู้นำมีต่อผู้ตามจะมาจากรูปแบบที่สำคัญคือ การเป็นแบบอย่างและวิสัยทัศน์ที่สร้าง แรงบันดาลใจ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำประเภทอื่น

Luthans & Avolio (2003) พบว่ามีความหมายคาบเกี่ยวกันระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำแนวนอื่น อย่างไรก็ตาม นักวิจัยหลายท่านยังยืนยันว่าเป็นแนวคิดที่มีเอกลักษณ์แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบอื่นๆ (Walumbwa et al., 2008) โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบความโปร่งใสในสัมพันธภาพและการรู้จักตนเอง

Fox (2011) อธิบาย ความแตกต่างระหว่างความแท้จริงกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ว่าความแท้จริงเป็นโครงสร้างทางจิตภายในบุคคล แต่ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีขอบเขตที่กว้างกว่า เพราะเป็นกระบวนการที่ส่งผลต่อตนเองรวมถึงส่งผลต่อบริบททางสังคมด้วย

Luthans and Avolio (2003) กล่าวว่าความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบความโปร่งใสในสัมพันธภาพของภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Wood (2003 cited in Liu, 2012) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็นที่จะต้องบอกความจริงเมื่อพวกเขาพยายามเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ส่วนภาวะผู้นำที่แท้จริงจะต้องมีคุณลักษณะโปร่งใส เปิดเผย อีกทั้งผู้นำที่แท้จริงจะสร้างความเป็นผู้นำของตนโดยมีอิทธิพลต่อผู้ตามในลักษณะบุคลิกภาพ การเลียนแบบพฤติกรรม การอุทิศตน มากกว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หรือการนำเสนอด้วยวิธีการที่ทำให้เกิดความประทับใจ

Gardner & Avolio (1998) ความโปร่งใส เปิดเผย การอุทิศตน มากกว่าการสร้างแรงบันดาลใจ สิ่งเหล่านี้จึงทำให้ผู้นำที่แท้จริงสร้างความสัมพันธ์ที่น่าไว้วางใจและใกล้ชิดได้ด้วยตัวของเขาเอง (Gardner et al., 2005) นอกจากนั้นยังกล่าวว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมุ่งเน้นพัฒนาตัวผู้นำ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำอีกทั้งผู้นำที่แท้จริงไม่จำเป็นต้องมีเสน่ห์ (charismatic) เหมือนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Stewart Wherry (2012) อธิบายความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมุ่งเน้นไปในการพัฒนาผู้นำ ส่วนภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้ตาม นอกจากนั้นภาวะผู้นำที่แท้จริงจะมีลักษณะนำผู้ตามด้วยจุดประสงค์และค่านิยม ไม่ได้ใช้วิธีการสร้างแรงบันดาลใจเหมือนภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ อีกทั้งยังกล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริงทำในสิ่งที่แท้จริง (real) ส่วนภาวะ

ผู้นำแบบผู้รับใช้จะปฏิบัติด้วยความถูกต้อง (right) มีลักษณะที่ทำให้ความสำคัญต่อผู้อื่นเป็นอันดับแรกโดยการเติมเต็มความต้องการและความปรารถนาต่างๆ ของผู้ตาม

Avolio & Gardner (2005) และ Stewart Wherry (2012) ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำเชิงบริหาร โดยผู้นำเชิงบริหารจะให้ความสำคัญต่อการสร้างแรงบันดาลใจ การจัดการกับความประทับใจต่อผู้ตาม มีการเชิญชวน ดึงดูดใจผู้ตาม แต่ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะสร้างการรับรู้คุณค่าความหมายและปฏิสัมพันธ์อันดีต่อตนเองและผู้ตาม รวมถึงมุมมองเชิงจริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะส่วนบุคคล

Liu (2012) ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม นักวิจัยกล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นมีความหมายที่ครอบคลุมกว้างกว่า นอกจากนั้นยังมองว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมุ่งเน้นการพัฒนาตัวผู้นำ ส่วนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตาม อีกทั้งองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงในส่วนของการตระหนักรู้ในตนเองไม่ได้อยู่ในองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วย

Stewart Wherry (2012) นอกจากนั้นแล้ว ผู้นำเชิงจริยธรรมอาจให้รางวัลในรูปแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional) เพื่อกระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำที่แท้จริงจะใช้ตนเองเป็นตัวอย่างทางจริยธรรมเพื่อกระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชา

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ โดยทั่วไปแล้วภาวะผู้นำที่แท้จริงมีพื้นฐานมาจากจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) และแนวคิดการกำกับตนเอง (Self-Regulation) นำผู้คนด้วยจุดประสงค์และค่านิยม แต่ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณนั้นมีพื้นฐานมาจากหลักคำสอนทางศาสนาคริสต์ นอกจากนั้นยังมองว่าภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตาม และนำผู้อื่นด้วยแรงบันดาลใจและจิตวิญญาณ

ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริง

ผลจากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นกับตัวผู้นำเท่านั้น แต่อาจเกิดขึ้นกับผู้ตามและรวมถึงองค์กรได้ด้วย ในการนำเสนอผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงแบ่งออกเป็นผลลัพธ์ต่อผู้นำ ผลลัพธ์ต่อผู้ตาม และผลลัพธ์ต่อองค์กรดังนี้ ผลลัพธ์ต่อผู้นำการมีภาวะผู้นำที่แท้จริงของตัวผู้นำมีแนวโน้มที่จะส่งผลเชิงบวกต่อคุณลักษณะที่สำคัญอื่นๆ ของตัวผู้นำด้วย ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้นำยังมีความสัมพันธ์กับการทำนายได้เกี่ยวกับผู้นำ นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3 ด้านได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualized consideration) ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแนวคิดดังกล่าวได้รับการสนับสนุนโดยผลวิจัยของ Walumbwa et al.(2008:110-112 ; อีริภัทร กุโลภาส,2560) ที่สรุปว่าภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบมีคุณลักษณะที่ทับซ้อนสัมพันธ์กัน แต่ก็มีคุณลักษณะบางอย่างที่มีความเฉพาะตัวเช่นกันผลลัพธ์ต่อผู้ตามผลลัพธ์ที่มีต่อผู้ตาม ถือเป็นหัวข้อการวิจัยที่ได้รับความสนใจมากที่สุดของแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง จาก

การทบทวนวรรณกรรมพบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลต่อผู้ตาม ทั้งระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่ม ผลลัพธ์ที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ตามในระดับปัจเจกบุคคล เช่น ความไว้วางใจในผู้นำหรือฝ่ายบริหาร (Trust in leadership/management) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (work engagement) ต้นทุนจิตวิทยาเชิงบวก (PsyCap) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) ความผูกพันทางอารมณ์ (affective commitment) ความพยายามเป็นพิเศษ (Extra effort) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา และรวมถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ส่วนผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผู้ตามในระดับกลุ่ม เช่น ความไว้วางใจในกลุ่ม (Group trust) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม (Group citizenship behavior) นอกจากนี้ งานวิจัยของ Leroy et al.(2015:1677-1697) พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลกำกับเชิงบวกของความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้ตามที่แท้จริง (Authentic followership) และความพึงพอใจในปัจจัยพื้นฐานของผู้ตาม (Follower basic need satisfaction) เป็นต้น (ธีรภัทร ภูโกลาส,2560)

บทสรุป

ภาวะผู้นำที่แท้จริง(authentic leadership) มีลักษณะที่โดดเด่นหลายประการ เช่น เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำในเชิงอุดมคติ เน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างผู้นำและผู้ตาม และความสัมพันธ์ในเชิงอุดมคติเป็นความสัมพันธ์ที่มีความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความร่วมมือ ความจงรักภักดี และความ เปิดกว้างต่อกันและกันอย่างสูง สอดคล้องกับทฤษฎีแนวใหม่เช่น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้(servant leadership) และภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ(spiritual leadership) เพราะภาวะผู้นำทั้ง 3 ทฤษฎีนี้ เน้นที่ความสำคัญของการรู้จักตัวเองของผู้นำ และความคงเส้นคงวาระหว่างค่านิยมและพฤติกรรม และทฤษฎีทั้งสามจะเน้นค่านิยมในทางบวกหรือคุณลักษณะที่เหมือนกัน เช่น ความซื่อสัตย์ การเห็นแก่ผู้อื่น ความเมตตากรุณา ความเห็นอกเห็นใจ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความยุติธรรม ความกตัญญู ความสุภาพอ่อนตน ความกล้าหาญ การมองโลกในแง่ดี และความยืดหยุ่น และนอกจากนั้นทุกทฤษฎีได้เน้นว่าอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อผู้ตามจะมาจากรูปแบบที่สำคัญคือการเป็นแบบอย่างและวิสัยทัศน์ที่สร้าง แรงบันดาลใจ ตลอดจนภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำรูปแบบอื่นได้ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเนื่องจากผู้นำที่แท้จริงจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อภายในของตน อันจะสร้างความเชื่อถือ ความเคารพ และความไว้วางใจจากผู้ตาม มุ่งเน้นให้ผู้ตามสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างมีความโปร่งใสและสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือร่วมใจ(collaborative) แต้นอกเหนือไปกว่านั้นภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นแนวคิดที่มีเอกลักษณ์แตกต่างจากแนวคิดภาวะผู้นำแนวอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบเกี่ยวกับการตระหนักรู้ในตนเองสูง หมายถึง ผู้นำที่มีความเข้าใจค่านิยมตนเอง ปฏิบัติต่อผู้อื่นบนพื้นฐานทางจริยธรรม และมุ่งเน้นการพัฒนาตนเองให้มีความเป็นผู้นำอยู่เสมอ ซึ่งจะตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กร ณ ปัจจุบันที่กำลังอยู่ในสถานการณ์ที่เรียกว่า “VUCA World” คือมีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน

(Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความกำกวม (Ambiguity) สูงเพราะฉะนั้นผู้นำที่จะนำพาทีมงานให้มุ่งมั่นทำงานจนประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องเป็นผู้นำที่มีภาวะของความเป็นผู้นำที่ไม่ใช่เพียงแค่มิแต่ความเก่งแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องมีความดีประกอบด้วยและเป็นผู้ที่ครองใจทีมงานให้ได้ เหมาะแก่การที่จะนำมาปรับปรุงสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ที่เน้นความร่วมมือโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการศึกษาของประเทศไทยที่ต้องการความร่วมมืออย่างแท้จริงไม่ว่าจะในระดับสถานศึกษา ระดับเขตการศึกษา ไปจนถึงระดับประเทศ การสร้างศักยภาพขององค์กรก็เปรียบเสมือนการปลูกต้นไม้ให้ผลิดอกออกผล แม้เราจะเลือกสรรเมล็ดพันธุ์ที่ดีและหมั่นใส่น้ำใส่ปุ๋ย แต่เราก็ไม่อาจสามารถบังคับให้ต้นไม้เติบโตได้ดังใจ เพราะการเจริญเติบโตจะเป็นแรงผลักดันที่เกิดจากภายใน องค์กรที่ผู้นำเติมเปี่ยมไปด้วยความรักและความเมตตาที่เห็นคุณค่าและศักยภาพของคนมักจะสร้างพิมพ์เขียวของเป้าหมายของการเจริญเติบโตซึ่งสะท้อนแรงบันดาลใจจากเมล็ดพันธุ์ของความเก่งที่เป็นธรรมชาติของทีมงานในองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- ชัยทวี เสนะวงศ์. (2558). *Authentic Leader ผู้นำของแท้*. [Online] สืบค้นเมื่อ 27 กรกฎาคม 2562 <https://www.ftpi.or.th/2015/3369>.
- ธีรภัทร กุโลภาส. (2560). ภาวะผู้นำที่แท้จริง: ความเป็นมาและประเด็นวิจัยในบริบทการศึกษาไทย. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*, 9 (2), สิงหาคม 2560.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร. (2560). *ผ่าทฤษฎีผู้นำ (ตอนที่ 3)*. [Online] สืบค้นเมื่อ 11 กุมภาพันธ์ 2562 จาก: <https://drpiyanan.com/2017/06/03/leadership-5/>.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนวัตทัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ:ทิพย์วิสุทธิ.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2559). *สภาวะการศึกษาเอกชน : วิฤตและโอกาส*. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สป.ศธ. [Online]. สืบค้นเมื่อ 27 กรกฎาคม 2561 จาก <http://www.moe.go.th/main2/article/advice.html>.
- สันติ บุรณะชาติ. (2558). การบริหารสถานศึกษาด้วยภาวะผู้นำที่แท้จริง. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 26 (3), กันยายน - ธันวาคม 2558.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2554). *พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน*. กรุงเทพฯ. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2556). *บทบาทของโรงเรียนเอกชน*. [Online] สืบค้นเมื่อ

27 กรกฎาคม 2561 จาก : <https://sites.google.com/site/prachasampan56/hlaksutr-karsuksa-1>.

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990) Developing Transformational Leadership 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bill George, (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco. Jossey-Bass A William George.
- Bill George, (2015). *Discover your true north*. AMARIN. Bangkok. Amarin Printing and Publishing.
- Blanchard, K.H. (2006). *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating high Performing Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Fox, J. T. (2011). *The impact of personal and organizational identification on the process of teacher trust development within the context of principal authentic leadership*. University of Maryland Eastern Shore.
- Fry, L.W. (2003). *Spiritual Leadership and Organizational Performance : An Exploratory Study*. Tarleton State University, Central Texas.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *The Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.
- Gardner W., Avolio B., Luthans F., May D., & Walumbwa F. (2005). "Can you see the Real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. 16:343-372.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda. *Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *The New Leaders*. London: Little, Brown.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759-774.

-
- Jef L Leroy, Marie Ruel, Edward A Frongillo, Jody Harris, & Terri J Ballard. (2015). Measuring the Food Access Dimension of Food Security: A Critical Review and Mapping of Indicators. *Food Nutr Bull.* 2015 Jun;36(2):167-95. doi: 10.1177/0379572115587274.
- Liu, Y. (2012). *Linking authentic leadership to positive employee health, behavioral engagement, and job performance*. (Doctoral dissertation). Louisiana Tech University, LA.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. In Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. E. (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler.
- Stewart Wherry, H. M. (2012). *Authentic leadership, leader-member exchange, and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis* (Doctoral dissertation). University of Nebraska.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.