

ทัศนะและบทบาทผู้นำที่แท้จริงกับการบริหารองค์การแห่งศตวรรษที่ 21

Viewpoint and Role of the True Leader with Organizational Management in the 21st Century

ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา¹

Sirak Boonpromraksa

Received : November 02, 2017

Revised : December 14, 2017

Accepted : January 11, 2019

บทคัดย่อ

องค์การในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคใหม่หรือยุคองค์การเปลี่ยนผ่าน ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงขึ้นทำให้องค์การภาครัฐ ภาคเอกชน จำเป็นต้องปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมุ่งความสำเร็จขององค์การในอนาคตเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ในมุมมองต่าง ๆ ของการบริหารองค์การในศตวรรษที่ 21 องค์การจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี และให้ความสำคัญกับทัศนะและบทบาทของผู้นำที่แท้จริง รวมถึง การมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การเปิดกว้าง การสร้างสรรค์นวัตกรรม การทำงานเป็นทีม ความยืดหยุ่น ความสามารถในการวิเคราะห์และใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างถูกต้อง ผู้นำควรเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมต่อองค์การ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้นำองค์การต้องค้นหาเครื่องมือเพื่อนำองค์การให้อยู่เหนือกว่าธุรกิจอื่นๆ เมื่อองค์การเข้าสู่ยุคเปลี่ยนผ่านอันเนื่องมาจากผลกระทบจากเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารระดับสูงควรปรับโครงสร้างองค์การ มีการส่งเสริมกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนให้เป็นดิจิทัล การส่งเสริมการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานใหม่ทั้งระบบ แต่ทว่าในปัจจุบัน องค์การต่างๆ ยังขาดผู้นำระดับสูงทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพไม่ว่าจะทางด้านการบริหารจัดการและระดับปฏิบัติการ ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องจับตามองนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่สามารถทำตลาดและเพิ่มมูลค่าได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันตลอดจนการเสริมสร้างการพัฒนาผู้นำที่แท้จริงให้มีบทบาทที่เด่นชัดและก้าวทันต่อโลกในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 ในเวลาเดียวกัน การบริหารองค์การแห่งศตวรรษที่ 21 จะเป็นการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การต่อไป

คำสำคัญ : ทัศนะ บทบาทผู้นำที่แท้ การบริหารองค์การแห่งศตวรรษที่ 21

¹นักวิชาการอิสระ/อาจารย์พิเศษ คณะวิทยาการจัดการ สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จ.ฉะเชิงเทรา E-mail : ajsirak@gmail.com

ABSTRACT

The organization of the 21st Century is new era or transitional organization. Rapid change and extreme competitive business conditions make public and private organizations need to adapt themselves in order to achieve future organizational for sustainable survival. In various perspectives of the 21st Century management, the organizations need to acquire good management and focus on viewpoint and truly leadership including decentralization, openness, innovation, teamwork, flexibility and ability to analyze and use data for making decisions accurately, Leader is the one who has ethic morality toward organization, society and Environment. Thus, the organization's leader must find a tool that will lead the organization to become superior over others when the organization goes through the transition due to the impact of digital technology in order to be successful. The top management should emphasis on restructuring by promoting main process and supporting the process to become digital, conducting research and encouraging product development and investing new infrastructure system. However, nowadays many organizations still lack of leader in terms of quantity and quality both in management and operational level. Therefore, the organization needs to keep an eye on innovation or technology that can increase market and enhance value in order to build up a competitive advantage as well as the development of truly leadership in playing a prominent role and moving forward to the future of the 21st Century. At the same time, Organizational Management of the 21st Century will also bring in sustainability for organizations further.

Keywords :

Viewpoint, Role of the True Leader, Organizational Management in the 21st Century

บทนำ

ในโลกยุคใหม่ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว องค์การภาครัฐและภาคเอกชน จำเป็นต้องปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์การและความอยู่รอดขององค์การ

การบริหารองค์การแห่งศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี (management) และความเป็นผู้นำยุคใหม่ก็ต้องมีความเด่นชัด โดยผู้นำต้องแสวงหาวิธีการที่สร้างสรรค์ และสร้างความฝัน

ที่มีต่อองค์การให้เป็นจริงเพื่อที่จะอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ผู้นำควรมีประสิทธิภาพเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความยั่งยืน (Gill , 2007) ผู้นำจะทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆ และแตกต่างไปจากเดิม ดัง Kotter (1995) ได้กล่าวว่า “การบริหาร” ทำให้ผลลัพธ์เกิดขึ้นอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งทำให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแต่ “ความเป็นผู้นำ” ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ และทั้งการบริหารและความเป็นผู้นำไม่มีสิ่งใดที่จำเป็นมากกว่ากันหรือทดแทนกันได้เพราะทั้งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์การทั้งสิ้น

อย่างไรก็ตาม ทักษะและบทบาทสำคัญของผู้นำที่แท้จริงในองค์การแห่งศตวรรษที่ 21 คือ บทบาทในการบูรณาการด้วยการกระจายอำนาจ แต่ยังคงควบคุมองค์การเพื่อให้เกิดเป้าหมายร่วมกัน (Shared value) การนำมิใช่การลงมือทุกอย่างด้วยตัวเอง แต่เป็นการดูแลให้ทุกอย่างดำเนินไปตามวิถีทางที่ควรเป็น อีกทั้งผู้นำองค์การแห่งศตวรรษที่ 21 ควรมุ่งมั่นในความสำเร็จในอนาคต มีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรม มีความสามารถในการปรับตัว และมีการใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ

ที่มาของทักษะและผู้นำที่แท้จริงองค์การแห่งศตวรรษที่ 21

ทักษะ หมายถึง ความเห็นที่ประกอบด้วยเหตุผล ซึ่งทักษะที่บุคคลแสดงกันอยู่เป็นปกติในสังคมมีอยู่ 3 ประเภท ดังนี้

1. ทักษะเชิงข้อเท็จจริง ส่วนใหญ่เป็นทักษะที่กล่าวถึง เรื่องที่เกิดขึ้นแล้ว แต่ยังเป็นเรื่องที่อยู่ในสังคมถกเถียงกันอยู่ว่า ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องนั้นเป็นอย่างไร การแสดงทักษะดังกล่าวจึงเป็นเพียงการสันนิษฐานเท่านั้น จะน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใดแล้วแต่เหตุผลที่ผู้แสดงทักษะนำมาสนับสนุนเป็นสำคัญ

2. ทักษะเชิงคุณค่า เป็นทักษะที่ประเมินว่าสิ่งใดดี สิ่งใดไม่ดี สิ่งใดเป็นประโยชน์หรือเป็นโทษ ผู้แสดงทักษะอาจประเมินโดยการเปรียบเทียบกับสิ่งที่อยู่ในประเภทเดียวกัน หรือมีลักษณะเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น

3. ทักษะเชิงนโยบาย เป็นทักษะที่บ่งชี้ว่าควรทำอะไร อย่างไรต่อไปในอนาคต หรือควรจะปรับปรุงแก้ไขสิ่งใดไปในทางใดอย่างไร ทักษะเชิงนโยบายมักจะต้องบ่งชี้ให้ชัดเจนว่า สิ่งที่จะเสนอให้ทำนั้นมีขั้นตอนอย่างไร มีเป้าหมายอะไร และหากมีอุปสรรคจะแก้ไขอย่างไร

ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์ และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์การ นอกจากนี้แล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน รวมทั้งสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องง่ายแต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องที่ยาก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545, หน้า 229)

สำหรับความหมายของผู้นำที่แท้จริง Avolio, Luthans and Walumbwa (2004) ได้ให้จำกัดความไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีความตระหนักถึงซึ่งถึงความคิดและความประพฤติของตนเอง รวมถึงการรับรู้ผู้อื่นจากการตระหนักรู้ในตนเองและค่านิยม ศีลธรรม ความรู้ รวมถึงจุดแข็งของผู้อื่น

ในขณะที่ความแท้จริง หรือ Authenticity มีรากศัพท์มาจากปรัชญากรีกโบราณ ที่กล่าวว่า “know thyself” หรือการรู้จักตนเอง ซึ่งถูกสลักไว้ในวิหารเทพอะพอลโล ณ เมืองโบราณเดลฟี (Avolio & Gardner, 2005) นอกจากนั้นยังพบวลิตั้งกล่าวในบทละครแฮมเล็ตของ William Shakespeare ว่า “to thine own self be true” หมายถึง เป็นเจ้าของตนเองที่แท้จริง ซึ่งชี้ให้เห็นถึงสาระสำคัญของความแท้จริงว่า เป็นการได้รับความรู้ การยอมรับ และการดำรงไว้ซึ่งการรู้จักตนเอง การรักษา ค่านิยมหลัก การกำหนดความชอบและอารมณ์ ทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีความแท้จริง (สุชาลนิแสงมุกดา, 2554)

นอกจากนี้ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2555, หน้า 8-9) ได้กล่าวว่า ผู้นำโดยทั่วไปของไทยจะต้องเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงและเข้าใจปัญหาของสังคมไทย ได้อย่างดี ซึ่งจำเป็นต้องมีคุณสมบัติหลัก 4 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการวิเคราะห์ ผู้นำรุ่นใหม่จะต้องวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงได้ว่า อะไรคือปัญหา อะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้น อะไรคือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังสิ่งเหล่านั้น

2. ความสามารถในการสร้างสรรค์ ผู้นำควรทำด้วยตนเองและองค์การให้เกิดการสร้างสรรค์ คิดสิ่งใหม่ๆ ที่ต่างไปจากเดิม โดยมีแนวทางเป็นของตนเอง

3. ความสามารถในการสร้างผลงาน

4. ความสามารถในการด้านความรับผิดชอบ แสดงความเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม นั่นคือ ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง รับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบต่อประเทศชาติและทิศทางของโลก ในอนาคต จากความดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับ Marquardt (2000) ที่กล่าวว่า ผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถเพิ่มเติมจากการเป็นผู้นำแบบเดิมในอีกหลายด้าน นั่นคือ ผู้นำจะต้องเป็นนักคิดเชิงระบบ (system thinker) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ผู้นำที่คิดค้นนวัตกรรมใหม่ (innovator) ผู้รับใช้ (servant) ผู้ประสานงานที่หลากหลายวัฒนธรรม (polychromic coordinator) และผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (visionary) นั่นเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและมีอิทธิพลต่อการพัฒนาตัวผู้นำให้มีความสามารถในด้านต่างๆ เป็นอย่างดี การบริหารองค์การแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ในยุคปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นบรรทัดฐานของสังคมไปแล้ว องค์การต่างๆ ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีพลวัตเพื่อความอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ดัง สมหมาย

อำตอนกลอย (2556) ได้กล่าวถึง ผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ว่า ผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ควรบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง คิดหากลยุทธ์ในการบริหารจัดการใหม่ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การและนอกองค์การ ตลอดจนให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมดั้งเดิมและแบบสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การ และส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีและนำวิทยาการสมัยใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ของบทความวิชาการ

1. เพื่อนำเสนอนานาทัศนะความคิดเห็น และคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริงแห่งองค์การศตวรรษที่ 21

2. เพื่อนำเสนอปัจจัยสู่ความสำเร็จกับการบริหารองค์การแห่งศตวรรษที่ 21

ความสำคัญของการบริหารองค์การแห่งศตวรรษที่ 21

โลกแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่จะนำพาองค์การจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาวะในอนาคตตามที่ต้องการ และจะต้องเผชิญกับปัญหานานาประการ เปรียบกับในยุคการบริหารดั้งเดิมที่ผ่านมา หรือยุคศตวรรษที่ 20 ผู้นำเพียงแต่มุ่งเน้นที่ผลผลิต โดยมุ่งประสิทธิภาพสูงสุด โดยไม่ค่อยให้ความสำคัญกับคน สิ่งแวดล้อมและองค์การมากเท่าไรนัก และเมื่อเข้าสู่ยุคสมัยใหม่ในช่วง ยุคที่ 3 (Modern Organization & Postmodern Organization Theory) และยุคที่ 4 (Postmodern) จะเห็นว่า สิ่งแวดล้อมมีผลอย่างยิ่งต่อองค์การและการบริหารจัดการ ผู้นำองค์การเริ่มให้ความสำคัญกับการบริหาร

ในลักษณะระบบเปิด (Open system) การบริหารมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ปรับตัวได้ (Adaptable) และมีการนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เข้ามาบริหารจัดการองค์การ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับทุกๆ คนทั่วทั้งองค์การและชุมชน โดยใช้หลักประชาธิปไตย (Democracy) เพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทุกคน ตลอดจนให้ความสำคัญกับโลกที่ไร้พรมแดน การติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ทำให้ง่ายและสะดวกในการรับข้อมูลข่าวสาร (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2544) ฉะนั้น เมื่อเข้าสู่ยุคศตวรรษที่ 21 ผู้นำต้องอาศัยความเป็นผู้นำ ซึ่งความเป็นผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงวิธีการใช้อำนาจภายในของตัวบุคคล เพื่อให้ชนะใจพนักงานให้ทำงานร่วมกันและบรรลุเป้าหมายร่วมกันให้ได้ (Gill, 2001) อีกทั้งผู้นำควรเน้นการกระจายอำนาจในการบริหารงาน การจูงใจคนโดยเน้นการทำงานเป็นทีม มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมให้กับผลผลิตใหม่ๆ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัว มีการนำเอาเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ต่อองค์การและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีความสามารถในการใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

ปัจจุบันองค์การต่างๆ ทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน ยังขาดการจัดระเบียบโดยไม่มีการปรับตัว (adaptability) ทำให้เกิดองค์การระบบราชการ (Bureaucratic organization) ที่เกิดการติดตัน ซึ่งไม่สามารถหาทางออกให้ตัวเองได้ตลอดทั้งเกิดความสูญเสียในการใช้ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อนหรือมีความขัดแย้งในการใช้ทรัพยากร

เพิ่มขึ้น ดังนั้นองค์การในอนาคตและผู้นำการบริหารองค์การแห่งศตวรรษที่ 21 ควรปรับตัวให้สอดคล้องกับโครงสร้าง ระบบ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับ Kotler ที่ได้สรุปลักษณะขององค์การโดยการเปรียบเทียบองค์การในศตวรรษที่ 20 และ 21 ทางด้านโครงสร้าง ระบบ และวัฒนธรรม (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 332) นั่นคือ ด้านโครงสร้างไม่ควรเป็นแบบราชการ ควรมีน้อยระดับ ด้านระบบมีการกระจายข้อมูลอย่างกว้างขวาง และมีการเสนอให้มีการฝึกอบรมทางการบริหารจัดการและระบบสนับสนุนแก่พนักงานจำนวนมาก ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การตัดสินใจรวดเร็ว การเปิดเผยและจริงใจ เป็นต้น

ขณะที่ Kouzes and Posner เห็นว่า ผู้นำยุคใหม่ คือ คนที่รู้จักนำอดีตมาเป็นบทเรียนและมองไปข้างหน้าในเวลาเดียวกัน ซึ่งทั้งสองท่านนี้ได้สรุปถึงผู้นำยุคใหม่ไว้ 7 ประการ นั่นคือ 1) ผู้นำควรมีความน่าเชื่อถือ 2) ผู้นำคือ ผู้เริ่มต้น 3) ผู้นำกล้าที่จะทำสิ่งใหม่ 4) ผู้นำมุ่งความสำเร็จในอนาคต 5) ผู้นำรู้จักการทำงานเป็นทีม 6) ความมีเกียรติภูมิของผู้นำ และ 7) ผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจและเห็นความสำคัญของคนอื่น (Chowdhury, 2000)

จากความสำคัญข้างต้น ผู้เขียนจึงมีความสนใจที่จะนำเสนอเกี่ยวกับทักษะและบทบาทผู้นำที่แท้จริงกับการบริหารองค์การแห่งศตวรรษที่ 21 โดยข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจะเป็นข้อมูลสำคัญและเป็นแนวทางสำคัญที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารองค์การต่างๆ เพื่อสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารองค์การได้อย่างสร้างสรรค์เพื่อความอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนและก้าวทันโลกแห่งศตวรรษที่ 21

น่านทัศนะผู้นำที่แท้จริงกับการบริหารองค์การแห่งศตวรรษที่ 21

ดร.ซันนี่ ไกลล์ (Sunnie Giles) (อ้างถึงใน รศ.ดร.ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข, ออนไลน์, 2560) เป็นประธานบริษัท Quantum Leadership Group ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้นำบริษัทข้ามชาติจำนวน 195 คนจาก 15 ประเทศทั่วโลก โดยผู้นำเหล่านั้นอยู่ในองค์กร 15 องค์กรที่ติดอันดับองค์กรข้ามชาติที่ใหญ่ที่สุด 30 แห่งของโลก ซึ่งวิสัยทัศน์ของผู้นำเหล่านี้ได้รับความน่าเชื่อถือมากที่สุดเพียงอย่างเดียว บทความนี้ได้รับการเผยแพร่ในวารสารฮาร์วาร์ด บิสซิเนสและถือว่ามีอิทธิพลต่อแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำในสหรัฐอเมริกาและทั่วโลกมากพอสมควรและนอกจากข้อมูลของ ดร.ซันนี่แล้วยังมีข้อมูลจากบริษัทฟอร์สต์และซัลลิแวน ที่ทำรายงานนำเสนอให้กับบริษัทเฮย์ กรุ๊ป เรื่องภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับ Global Megatrends 2030 อีกด้วย

จากการเปรียบเทียบข้อมูลของ 2 แหล่งนี้ผนวกกับข้อมูลการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ผู้นำชาวเอเชียพึงมีที่จัดทำโดยอาจารย์จากวิทยาลัยการจัดการสิงคโปร์ (Singapore School of Management) พบว่ามีข้อมูลที่สอดคล้องกันหลายประการสามารถสรุปออกมาเป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำทั่วโลกและผู้นำเอเชียพึงมีสำหรับปี 2017 จนถึง 2030 ได้ดังนี้

ผู้นำต้องมีจริยธรรม ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ในขณะที่ศีลธรรมและจริยธรรมของคนเราไม่ออกงามตาม แต่เสื่อมลงอย่างเห็นได้ชัด การทำร้ายเบียดเบียนเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ตลอดจนธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้นำของสังคมโลกในทุกระดับไม่สามารถนำชุมชนให้มีความจิตสำนึกรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม

ย่อมส่งผลเสียเป็นอย่างมาก แต่ถ้าผู้นำมีความเก่งและความดีก็จะสามารถเป็นแบบอย่าง สามารถสร้างค่านิยม วัฒนธรรมและระบบการทำงานที่ดีให้แก่พนักงานภายในองค์กรได้ ฉะนั้น ผู้นำในทศวรรษหน้าต้องมีจริยธรรมมาก่อนความเก่งความฉลาดและมีความละเอียดต่อการทำบาป

กำหนดเป้าหมายการทำงานได้ชัดเจน

การกำหนดเป้าหมายมาตรฐานของงานที่ต้องการให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน และเปิดทัศนคติให้พนักงานทั่วทั้งระดับองค์กรได้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ซึ่งในยุคปัจจุบันนี้ Gen Y (Generation Y) ได้เข้าสู่ตลาดมาหลายปีแล้วและจะเข้ามามากขึ้นเรื่อยๆ คน Gen Y เป็นคนสมัยใหม่รักอิสระชอบความหลากหลายแปลกใหม่ การบริหารคนกลุ่มนี้ต้องให้อิสระแก่พวกเขา

สื่อสารความคาดหวังต่างๆ ให้ชัดเจน

ผู้นำต้องสื่อสารค่านิยม ความต้องการอื่นๆ ที่เป็นวัฒนธรรมองค์การให้พนักงานเข้าใจตั้งแต่วันแรกที่เริ่มงาน เพื่อที่ทุกฝ่ายจะได้มุ่งความสำเร็จขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน

มีความยืดหยุ่น มีการเปิดกว้าง (openness)

การเตรียมความพร้อมให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยผู้นำควรแลกเปลี่ยนข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ เน้นการสื่อสารแบบเปิดคนรุ่นใหม่ (Gen Y) สังคมรุ่นใหม่เป็นยุคที่เทคโนโลยีสื่อสารก้าวหน้ามาก การสื่อสารแบบเปิดเผยโปร่งใสจึงเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อป้องกันการเข้าใจผิด และการเกิดอคติ (bias)

การจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

ผู้นำยุคนี้ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับผลผลิตและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

เปิดรับความคิดสร้างสรรค์และวิทยาการใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในยุคที่ผู้บริโภคสามารถรับข้อมูลได้ในทุกที่ทุกเวลา ผู้นำต้องเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง เพื่อประโยชน์กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจทุกฝ่าย เพื่อมุ่งความสำเร็จองค์การในอนาคตร่วมกันอย่างยั่งยืน

จากข้อมูลข้างต้น สอดคล้องกับ ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (หน้า 37-47) กล่าวว่า โลกทศวรรษนี้ และในอนาคตเต็มไปด้วยอันตรายและความท้าทาย นานาปัญหาอันซับซ้อนรุมเร้ารอบด้าน ไม่ว่าปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ ความเสื่อมทรามทางสังคม และความถดถอยของทรัพยากรธรรมชาติที่หล่อเลี้ยงทุกชีวิต ทว่าท่ามกลางวิกฤตเหล่านี้มีโอกาแฝงอยู่ด้วย ขึ้นกับว่าเราจะเห็นโอกาสนั้น แล้วปั้นแต่งอนาคตที่ปรารถนาได้หรือไม่ ในประเทศไทยแนวคิดหรือกระบวนการฝึกอบรมและการสร้างผู้นำจึงเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น โดยลำดับ นอกจากนี้ ไมเคิล โอไบรอัน (Michael O'Brien) ประธานบริษัท โอไบรอันกรุ๊ป (O'Brien Group) ซึ่งทำงานด้านโค้ชผู้นำระดับสูงและพัฒนาทีมผู้นำระดับสูง (executive coaching and executive team development) ได้เขียนบทความ หลักสูตรผู้นำยุคใหม่ (A New Executive Curriculum) ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้ (อ้างอิงในชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์, หน้า 38) นั่นคือ 1) การฝึกฝนความรู้มีสติ 2) ฝึกใช้จินตภาพ 3) ฝึกคิดวางกรอบใหม่ ให้ความหมายใหม่กับเหตุการณ์ และ 4) ฝึกประสานมุมมองโลกทัศน์อื่นๆ ในตน รวมทั้งการสร้างผู้นำและภาวะการเป็นผู้เป็นที่เรียกว่าได้เป็นผู้นำแห่งอนาคตที่จะผุดบังเกิดนั้น จะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถพื้นฐานใน

ด้านต่างๆ ใน 4 ด้านหลัก ประกอบด้วย 1) การสร้างพลังแห่งความเพียร (capacity to aspire) 2) การนำการสนทนาที่ครุ่นคิดพินิจและสนทนาที่ได้ข้อคิดใหม่ๆ (reflective and generative conversations) 3) หลักคิดและทักษะในการเข้าใจระบบซับซ้อนและความซับซ้อนในโลกที่ไม่มีเสถียรภาพ พลิกผันง่าย (understanding complexity) และ 4) ทักษะการเรียนรู้ เพื่อเท่าทันอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น (becoming) เป็นต้น และสิ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาผู้นำที่แท้ คือ การเป็นผู้ที่มีความรู้สึกไวและการเตรียมสร้างการนำและการท้าทายในอนาคต (Leading edge and future challenges) นั่นคือ 1) การสร้างองค์การการเรียนรู้ (Cultivating a learning organization) ประกอบด้วย (1.1) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) (1.2) การเรียนรู้จากความล้มเหลว (Learning from failure) (1.3) การกระตุ้นให้เกิดการทดลองอย่างต่อเนื่อง (Encouraging continuous experimentation) (1.4) การคิดอย่างสร้างสรรค์ (Think creatively) 2) การช่วยเหลือสมาชิกกลุ่มให้เป็นผู้ตามที่ดี (Helping group members to become good followers) ประกอบด้วย (2.1) การบริหารตนเอง (Self-management) (2.2) ความผูกพัน (Commitment) (2.3) ความสามารถและจุดศูนย์รวม (Competence and focus) (2.4) ความกล้า (Courage) (3) การรักษาความไว้วางใจ (Maintaining trust) เป็นต้น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 288-291)

อย่างไรก็ตาม หัวใจของผู้นำ คือ ควรหมั่นพิจารณาและทบทวนเส้นทางแห่งผู้นำอย่างสม่ำเสมอ เช่น ก่อนปี ค.ศ. 2000 หรือก่อนเข้าสู่ยุคศตวรรษที่ 21 รูปแบบการบริหารจัดการมีการเปลี่ยนแปลงมาก

จะเห็นได้ว่าในยุคศตวรรษที่ 20 การบริหารจะมุ่งไปที่ผลผลิตมากกว่ามุ่งความสัมพันธ์ ส่วนใหญ่มาจากปัญหาด้านแรงงาน และเมื่อพิจารณาถึงลงไปจะพบว่าองค์กรต่างๆ มีอยู่สารพันปัญหาที่สะสมต่อเนื่องกันมา โดยไม่ได้รับการแก้ไขหรือวางแผนป้องกันไว้แต่เริ่มแรก ทำให้หลายองค์กรต้องกลับมาคิดทบทวนว่า จะนำองค์การสู่ยุคใหม่ที่ทันสมัยได้อย่างไร **ประเด็นแรก คือ ผู้นำระดับสูงที่ขาดทั้งปริมาณและคุณภาพ** ปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทั่วไปมักสรรหาบุคคลผ่านคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวาระการทำงาน 4 ปี แต่ถ้าตรวจสอบให้ดีจะพบว่า มีองค์การจำนวนไม่น้อย ที่ใช้ระยะเวลาสรรหาบุคคลยาวนานขึ้น ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงเร็วมากในปัจจุบันนับว่าเป็นไปได้ยากเหลือเกิน **ประเด็นที่สอง คือ ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นยังขาดทักษะความสามารถในการบริหารจัดการ** บางส่วนอาจจะทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพแต่ยังขาดทักษะด้านการบริหารงานบุคคล อีกทั้งยังขาดทักษะด้านการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่องนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญในด้านการบริหารจัดการบุคคลมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน **และประเด็นที่สาม คือ ระดับคนทำงานหรือระดับปฏิบัติการที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับความต้องการทักษะใหม่ในยุคดิจิทัล** แม้บางครั้งองค์กรได้พยายามพัฒนาแต่ยังไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร จะให้นำคนรุ่นเก่าที่ไม่มีศักยภาพออกไปนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย ครั้นจะนำคนรุ่นใหม่เข้ามาแทนที่ก็สรรหายากเหลือเกิน เพราะคนรุ่นใหม่ก็มีความสนใจที่จะไปร่วมสร้างอนาคตกับองค์กรแบบใหม่ เพื่อที่จะได้พัฒนาทักษะความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ (ธัญ ธำรงนาวาสวัสดิ์, 2560)

คุณลักษณะบทบาทผู้นำองค์กรที่แท้จริงกับการบริหารองค์การแห่งศตวรรษที่ 21

องค์การในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงในที่นี้ คือ การเปลี่ยนแปลงในโลกของธุรกิจ รวมถึงการแข่งขันที่มีเพิ่มมากขึ้นทำให้กิจการหรือองค์กรทุกแห่งต้องเผชิญทั้งความเสี่ยงที่สูงขึ้นและการสร้างโอกาสที่ดีมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากโลกาภิวัตน์ของเศรษฐกิจ (Globalization) เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มทางสังคม องค์การแบบคลาสสิกในศตวรรษที่ 20 ไม่สามารถดำเนินการได้ท้ายได้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ เนื่องจากโครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) การปฏิบัติ (Practices) และวัฒนธรรม (Culture) เป็นเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้าและเป็นอุปสรรคทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะและบทบาทผู้นำองค์กรที่แท้จริงเพื่อจัดระบบการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นทางด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างมีพลวัต

ผู้นำมีความสำคัญต่อการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและนำองค์การสู่ความสำเร็จในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ดังนั้นคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรเป็นอย่างไร ในหนังสือ The transformation of Management ของ Davidson (1995) กล่าวถึงบทบาทสำคัญของผู้นำยุคใหม่ นั่นคือ บทบาทในการบูรณาการด้วยการกระจายอำนาจ แต่ยังคงควบคุมองค์การได้เพื่อให้เกิดเป้าหมายร่วมกัน (shared value) การนำมิใช่การลงมือทุกอย่างด้วยตัวเองแต่เป็นการดูแลให้ทุกอย่างดำเนินไปตามวิถีทางที่ควรจะเป็น ขณะที่ Holmberg และ Ridderstrale (Chowdhury, 2000) ได้กล่าวไว้ว่า

ผู้นำยุคใหม่ต้องละเอียดอ่อน นั่นคือ การให้ความสำคัญกับคนในองค์กร มิใช่เพียงต้องการสมองแต่สมองลึกลงไปถึงจิตใจ อีกทั้ง Linda A.Hill (1993) ได้ให้ความสำคัญกับคนเก่งและมีความสามารถ (talent) ผู้นำยุคใหม่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ด้วยความสามารถในการจูงใจให้คนในองค์กรใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ โดยต้องค้นหาคนที่มีความสามารถ ต้องเชื่อมั่นในคุณค่าของการลงทุนด้านทุนมนุษย์ (human capital) ทุนทางปัญญา (intellectual) และทุนทางสังคม (social capital) สอดคล้องกับ ยุทธนา ไชยกุล (2544, หน้า 69-70) กล่าวว่า ปัจจุบันองค์กรชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในระดับโลกตระหนักดีว่า ทรัพยากรบุคคลมิใช่เป็นเพียงต้นทุนผันแปรในการผลิตอีกต่อไป แต่เป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดในองค์กรดังเช่น ปรชญาการดำเนินธุรกิจของบริษัท GE ที่ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นงานที่สำคัญ 1 ใน 4 งานหลักขององค์กรในการก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ อีกทั้ง กระแสโลกาภิวัตน์ได้มีพัฒนาการเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร ตลาดแรงงานที่มีความรอบรู้ การให้ความสำคัญของบุคคลในฐานะทุนทางปัญญา การเปลี่ยนแปลงทิศทางและแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรในสภาพการแข่งขันที่สูง (Hamel & Others, 1998) อีกทั้ง ผู้นำที่ดีควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการบริหารความเสี่ยงอย่างฉับไว มีความเข้มแข็งในการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสามารถในการจูงใจคน มีการจัดระบบการคิดที่ดี มีความฉลาดทางด้านอารมณ์ มีการนำองค์การด้วยใจ (Richard L Daft, 1999: 337-349)

ขณะที่ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดของ Stuart R. Levine (Chowdhury, 2000) จะต้องเป็นผู้ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่า (The Value Based

Edu Leader) โดยการสร้างความไว้วางใจกันและนำองค์การก้าวไปข้างหน้าโดยเน้นที่คนในองค์กรเป็นสำคัญ อีกทั้ง งานสำคัญของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในสังคมแห่งอนาคต คือ ต้องพยายามสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้านให้กับบริษัททั้งในฐานะที่เป็นองค์การเชิงเศรษฐกิจ (economic organization) องค์การเชิงมนุษยธรรม (human organization) และองค์การเชิงสังคม (social organization) ซึ่งจะมีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต

นอกจากคุณลักษณะของบุคคลในศตวรรษที่ 21 ดังที่กล่าวมาข้างต้น โฮวาร์ด การ์ดเนอร์ (Howard Garder, 2010: 9-23) เจ้าของทฤษฎีพหุปัญญา (multiple-intelligence) ได้เสนอสิ่งที่คนในอนาคตต้องมีซึ่งเรียกว่า “จิตห้าลักษณะสำหรับอนาคต” (five minds for the future) การ์ดเนอร์ได้เขียนเรื่องดังกล่าวไว้ในหนังสือ “21st century skills rethinking how student learn” โดยมี เจมส์เบลลันกา และรอน แบรินด์ (James Bellanca and Ron Brandt, 2010) เป็นบรรณาธิการ จัดห้าลักษณะสำหรับอนาคต (อ้างอิงในเสนาะ กลิ่นงาม, 2549, หน้า 27-59) นั่นคือ 1) จิตเชี่ยวชาญ (disciplined mind) 2) จิตรู้สังเคราะห์ (synthesizing mind) 3) จิตสร้างสรรค์ (creative mind) 4) จิตรู้เคารพ (respectful mind) และ 5) จิตรู้จริยธรรม (ethical mind)

สำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 บางทักษะมีความสำคัญยิ่ง เช่น ทักษะการสร้างทีมงาน (team building) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง (conflict management) อีกทั้งผู้นำในปัจจุบันและอนาคตจะต้องพัฒนาทัศนคติใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ดังนี้

- 1) ทันสมัย (modernization) มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์
- 2) มีสัมพันธ์ภาพ (relationship) สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน
- 3) ปรับตัว (adaptability) ตอบสนองความไม่แน่นอนได้รวดเร็ว
- 4) มุ่งมั่น (assertiveness) เข้าใจความขัดแย้งจัดการด้วยสมอง
- 5) สร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) ไม่บังคับแต่จูงใจสร้างแรงบันดาลใจ
- 6) ทะเยอทะยาน (aspiration) มุ่งสร้างความสำเร็จ
- 7) โปร่งใส (transparency) สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น
- 8) เป็นพี่เลี้ยง (mentoring) เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าเป็นผู้สอน
- 9) ซื่อสัตย์ จริงใจ (honesty) ไม่โกหกหลอกลวง
- 10) มีพันธะ รับผิดชอบ (accountability) คำนึงถึงคำมั่นสัญญา

อย่างไรก็ตาม ผู้นำยุคใหม่ จึงควรมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคคล, เข้าใจถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติการ, มีทักษะการทำงานที่หลากหลาย, มีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ, มีความคิดและตัดสินใจได้รวดเร็วกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา, มีความฉลาดด้านการคิดและทางอารมณ์, มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคล, มีการใช้หลักการกระจายอำนาจในการบริหารงาน, มีทักษะในการจูงใจคนโดยเน้นการทำงานเป็นทีม, มีความคิดสร้างสรรค์ในสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และมีความสามารถในการ

ปรับตัวอยู่เสมอ จากคุณลักษณะบทบาทผู้นำองค์การที่แท้จริงข้างต้นที่พึงมีการบริหารองค์การแห่งศตวรรษที่ 21 แล้วนั้น สิ่งสำคัญที่ทำให้้องค์การอยู่รอดได้ นั่นคือ ผู้นำองค์การต่างต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์หรือยุทธวิธีต่างๆ ที่ทันสมัยเพื่อนำองค์การสู่ความสำเร็จในโลกอนาคตต่อไป

ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์การแห่งศตวรรษที่ 21 (21 Century)

ความสำเร็จขององค์การแห่งศตวรรษที่ 21 (อ้างอิงใน พ.อ.ดร.เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, ออนไลน์, 2560) ได้กล่าวถึงความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ที่ได้ศึกษาจาก “ความล้มเหลว” ของบริษัทโกดัก ในกรณีที่เกิดพิพาทติดกล้องดิจิทัลของโนเกียที่กำลังเข้ามาแบ่งส่วนแบ่งการตลาดของกล้องที่ใช้ฟิล์มจากโกดักไป ซึ่งผลสุดท้ายก็ล้มเหลวไปแล้วอย่างไม่น่าเชื่อในอดีตฟิล์มโกดักถือเป็นตัวเลือกอันดับหนึ่ง แม้ว่าฟิล์มยี่ห้อฟูจิจะมีราคาถูกกว่า แต่ฟิล์มโกดักก็เป็นผู้ครองตลาด และมีส่วนแบ่งตลาดถึง 90% ของตลาดฟิล์ม แต่ในปี 2012 บริษัทโกดักก็ถูกฟ้องล้มละลายไป โกดักพยายามดิ้นรนเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรโดยพยายามผลิตเครื่องพิมพ์อิงค์เจ็ท การเลิกจ้างบุคลากรนับพันคน และการใช้กฎหมายสิทธิบัตรก่อนจะถูกฟ้องล้มละลายในปี 2012 ทั้งนี้ โกดักเป็นบริษัทเดียวที่เกิดภาวะแบบนี้ มีธุรกิจอยู่น้อยที่จากเดิมเคยเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ แต่สุดท้ายกลับมีขนาดเล็กลง ธุรกิจเล็กๆ ที่อาจจะเข้ามาควบคุมตลาดหรืออาจจะถูกเอาชนะโดยธุรกิจที่ใหม่กว่าและดีกว่า ดังนั้นจากกรณีศึกษาของบริษัทโกดัก ทำให้ธุรกิจต่างๆ ได้เรียนรู้ถึงสิ่งต่างๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนี้

1) คอยจับตามอง “disruptive technology” อยู่เสมอ disruptive technology คือ นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่สร้างตลาดและมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยี และส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง (disrupt) ต่อตลาดของผลิตภัณฑ์เดิม รวมทั้งอาจทำให้ธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีแบบเดิมๆ ล้มหายตายจากไป ซึ่งต่างจากนวัตกรรมทั่วไปที่อาจเพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพเพิ่มคุณภาพของสินค้า หรือลดต้นทุนกระบวนการผลิตแบบเดิมๆ

2) เทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลง แต่คุณค่าในตัวไม่อาจเปลี่ยนได้ นั่นคือ องค์กรต้องพยายามเข้าใจปัจจัยภายนอกที่จะเข้ามาทำลายความได้เปรียบที่สำคัญขององค์กร

3) องค์กรควรมีความยืดหยุ่น และปรับตัว อยู่เสมอ

4) การเปลี่ยนแปลงส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม นั่นคือ การปรับเปลี่ยนโดยรับฟังความคิดใหม่ๆ หรือ ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจากภายในองค์กร

สอดคล้องกับ ดร. John P.Kotler จากมหาวิทยาลัย Harvard ได้เสนอแนวคิดที่ว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ได้นั้นต้องมีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา (A persistent sense of urgency) มีการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Teamwork at the top) มีบุคคลที่สามารถสร้างสรรค์ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ (People who can create and communicate vision) และมีวัฒนธรรมขององค์กรที่สามารถปรับตัวได้ (An adaptive corporate culture) (Kotler, 1996: 163-173)

ทั้งนี้ วัฒนธรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรควรทำในสิ่งที่ดีกว่าเดิม เช่น มีการทดสอบทางเทคนิคใหม่ๆ การวัดความสำเร็จขององค์กร และการเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต หรือการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมดั้งเดิมกับวัฒนธรรมสมัยใหม่ เพื่อปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร (อ้างอิงใน กุลเชษฐ์ มงคล, ออนไลน์, 2560) ได้ให้ทัศนะว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ยากทั้งในด้านความคิดและการปฏิบัติ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรและบุคคลในองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่จะเข้ามาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับคนหรือปัญหาที่เกี่ยวกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เป็นต้น ขณะที่ Robert Jacobs ผู้แต่งหนังสือ Real Time Strategic Change ได้อธิบายถึงลำดับกระบวนการในการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพไว้ 3 ขั้นตอน นั่นคือ 1) การสร้างความน่าเชื่อถือและการสร้างเครื่องมือในการวัดผลที่มีประสิทธิภาพในการวัดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง 2) การคิดค้นวิธีการหรือแผนการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่มีความหลากหลายและเหมาะสมต่อองค์กร และ 3) การรับผิดชอบต่อแผนการปฏิบัติการที่วางไว้อย่างเคร่งครัด ตามลำดับ

ในส่วน of เครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาความเป็นผู้นำและความสำเร็จในการบริหารองค์กรแห่งศตวรรษที่ 21 นั้นมีอยู่หลายแนวทาง อาทิเช่น หน้าที่ทางการจัดการ (functional of management)

ที่เคยใช้กันมาในยุคศตวรรษที่ 19 จนถึงช่วงกลางทศวรรษที่ 20 ที่ประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การวางแผนกำลังคน (staffing) การนำหรือสั่งการ (commanding) และการควบคุม (controlling) (สมคิด บางโม, 2551) จะได้มีการเปลี่ยนแปลงมาตั้งแต่ปลายทศวรรษที่ 20 เป็นหน้าที่ 4 ประการของการจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดโครงสร้างองค์กรและกำลังคน (organizing เป็นการรวมเอา staffing เข้ามาไว้ด้วยกัน) การนำ (leading) และสุดท้ายคือการติดตามประเมินผล (evaluating) และเริ่มพูดและพยายามใช้กันอย่างมากในศตวรรษนี้แล้วก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติยังไปได้ไม่เร็วและมากพอ เพื่อให้เกิดประโยชน์และส่งผลต่อการนำไปปฏิบัติสู่การพัฒนาหัวหน้าในแบบผู้นำเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่มีทั้งผลผลิตและคุณภาพในคราวเดียวกัน (อ้างอิงในจำลักษณ์ ขุนพลแก้ว, ออนไลน์, 2560) ที่ได้กล่าวถึงทักษะการนำ โดยจำแนกเป็น 8 ทักษะความสามารถ (eight competency skills) ของการเป็นหัวหน้าในทุกระดับชั้น (supervising) ที่ต้องนำพาบุคคลให้ร่วมใจสร้างสรรค์ผลงานให้สอดคล้องกับบริบทความเปลี่ยนแปลง และความต้องการใหม่ๆ อยู่เสมอ เช่น ทักษะในการวางแผนงาน (Planning the Work) ทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างผลงานร่วมกัน (communicating for result) ทักษะการนำและสร้างพลังร่วมจากคนในทีม (leadership and influencing) ทักษะการจัดการเพื่อยกระดับสมรรถนะในงาน (managing work performance) ทักษะการจัดการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง (managing change) ทักษะการบริการลูกค้าและตอบสนองต่อความต้องการใหม่ๆ (customer service) ทักษะการแก้ปัญหาอย่างมี

ประสิทธิผล (effective problem solving) และทักษะการปรับปรุงคุณภาพและผลผลิตอย่างเป็นระบบ (productivity and quality improvement) เป็นต้น ขณะที่ BCG (Boston Consulting Group) (อ้างอิงในจำลักษณ์ ขุนพลแก้ว, ออนไลน์, 2559) ได้กล่าวว่า ในช่วงที่มีการเปลี่ยนผ่านองค์กรกันขนานใหญ่ อันเนื่องมาจากผลกระทบจากเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ระดับ นั่นคือ ระดับองค์การ และระดับกระบวนการ โดย Enterprise-wide or Business-unit-focused Transformation เป็นการปรับใหญ่ทั้งองค์การและหน่วยธุรกิจสำคัญ เน้นอนมีผลต่อนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบการบริหารงาน ซึ่งเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อทุกคนในองค์การ ดังนั้นการสื่อสารลงไปในทุกระดับเพื่อให้เข้าใจตรงกันถึงความจำเป็นจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ถ้าองค์กรได้มีการสื่อสารภายในที่ดี ก็จะทำให้การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่สถานะใหม่ได้ง่ายและเกิดแรงต่อต้านลดลง โดยมาตรการหรือวิธีการที่มีการนำมาใช้ในช่วงระยะเปลี่ยนผ่าน มีดังนี้

1. Turnaround/restructuring การปรับโครงสร้างทั้งองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่
2. Rapid financial boost พินทุผลประกอบการทางการเงินที่กำลังตกต่ำ ทั้งในแง่ของการเพิ่มรายรับลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. Growth การพัฒนากลยุทธ์ และการดำเนินการด้วยแนวทางใหม่
4. Business model เปลี่ยนโมเดลธุรกิจหรือวิธีการทำธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับตลาดและคุณค่าใหม่ที่ลูกค้าต้องการ
5. Digital ยกเครื่องห่วงโซ่คุณค่าทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนให้เป็นดิจิทัล

6. Global ปรับตำแหน่งทางธุรกิจเพื่อแสวงหาโอกาสใหม่ๆ โดยมองตลาดให้กว้างและไกลมากขึ้น

7. Organization ปรับระบบการบริหารจัดการภายใน การเน้นกระจายอำนาจ และตัดสินใจอย่างแม่นยำและเร็วขึ้น

อย่างไรก็ตาม ในส่วนของระดับกระบวนการที่มีการปรับตาม Function-specific transformation ซึ่งเป็นการปรับตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภายใน ประกอบด้วยมาตรการสำคัญ ดังนี้

1. Innovation and R&D (Research and Development) การให้ความสำคัญกับการวิจัยพัฒนา เพื่อสนับสนุนให้นวัตกรรม หรือผลงานสร้างสรรค์ใหม่ๆ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อยกระดับกระบวนการและผลิตภัณท์ให้มีมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น

2. Commercial การปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีการขายและการตลาด โดยไม่มองแค่ตลาดเดิมๆ แต่ให้มองหาตลาดเกิดใหม่ที่มีศักยภาพและกำลังซื้อ โดยขยายช่องทางทั้งด้วยตัวเองและร่วมมือกับผู้อื่น

3. Operational การยกระดับการผลิตภายในตลอดห่วงโซ่อุปทานให้สั้น กระชับ ฉับไว และนำแนวทางการบริหารการผลิตแบบลีน (lean manufacturing) มาใช้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. IT ลงทุนโครงสร้างพื้นฐานใหม่ทั้งระบบ นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเก็บข้อมูล ประมวลผล และวิเคราะห์มากขึ้นในทุกส่วนขององค์กร ทำให้รู้สถานะและสามารถปรับตัวได้ในทันที

5. Support functions การดำเนินการของหน่วยงานสนับสนุนทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นกฎหมาย การบริการ การจัดซื้อ บัญชีการเงิน และทรัพยากรบุคคล จะต้องเอื้อให้ส่วนงานหลักขององค์กรมีความสามารถการแข่งขันที่สูงขึ้น

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่าการปรับใหญ่ในระดับองค์กรจะมีอยู่สองประเด็นสำคัญ คือ การปรับปรุงระบบการจัดการการตัดสินใจ และการเร่งเครื่ององค์กรให้มีผลประกอบการทางธุรกิจที่ดีอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นบทบาทและความรับผิดชอบโดยตรงของคณะจัดการหรือทีมผู้บริหารระดับสูง เพราะถ้าตัดสินใจช้าอาจดำเนินการไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ

สรุป

การบริหารองค์กรแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สถานะในอนาคตตามที่องค์กรต้องการ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทำให้องค์การภาครัฐและภาคเอกชน จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ซึ่งในยุคศตวรรษที่ 21 องค์กรจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดีและความเป็นผู้นำยุคใหม่ต้องมีความเด่นชัด สำหรับทักษะและบทบาทในการบูรณาการของผู้นำที่แท้จริงยุคใหม่ ควรมุ่งเน้นหลักการกระจายอำนาจ การเปิดกว้าง การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่น ความสำเร็จในอนาคตร่วมกัน มีความยืดหยุ่น มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม มีทักษะการสร้างทีมงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม มีทักษะที่ดีในการจูงใจคน มีทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้ง และมีความสามารถในด้านความรับผิดชอบแสดงความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมต่อองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม แต่ทว่าในปัจจุบัน พบว่า องค์กรยังขาดผู้นำระดับสูงทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพไม่ว่าจะด้านการบริหารจัดการและในระดับปฏิบัติการ ฉะนั้นการบริหารในโลกอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 องค์กรต่างต้องคอยจับตามองนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่

สามารถสร้างตลาดและมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นสำคัญเพราะจะส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อตลาดของผลิตภัณฑ์เดิม นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงตัวผลิตภัณฑ์ที่สำคัญนั่นคือ การพัฒนาบทบาทผู้นำองค์กรที่แท้ เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21

สำหรับเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการบริหารองค์การแห่งศตวรรษที่ 21 มีอยู่หลากหลายแนวทาง อาทิเช่น หน้าที่ทางการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำหรือการสั่งการ และการควบคุม ทั้งนี้ ในช่วงที่มีการเปลี่ยนผ่านองค์การ อันเนื่องมาจากผลกระทบจากเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การและหน่วยธุรกิจสำคัญมีผลต่อนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างและระบบการบริหารงาน ดังนั้น เพื่อที่จะทำให้การขับเคลื่อนองค์การไปสู่สถานะใหม่ได้ง่ายนั้นทำได้โดย องค์การควรปรับโครงสร้างใหม่ทั้งองค์การ การเปลี่ยนโมเดลหรือวิธีการทำธุรกิจใหม่ มีการส่งเสริมทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนให้เป็นดิจิทัล ควรให้ความสำคัญกับการวิจัยและการพัฒนาเพื่อยกระดับกระบวนการและผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าที่สูงขึ้น ตลอดจนการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานใหม่ทั้งระบบ โดยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเก็บข้อมูล ประมวลผล และเพื่อสามารถปรับตัวได้ในทันที เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ทักษะและบทบาทผู้นำที่แท้จริงกับการบริหารองค์การแห่งศตวรรษที่ 21 ถือว่ามีความสำคัญยิ่งที่จะเป็นแรงผลักดัน และเป็นแรงจูงใจที่ดีที่จะนำพาองค์การบรรลุความสำเร็จได้ในอนาคตอย่างยั่งยืน ดังนั้น ผู้นำที่แท้จริงแห่งศตวรรษที่ 21 นี้ จะต้องเป็นผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

พัฒนาตนเอง คิดหากกลยุทธ์ นวัตกรรม วิทยาการใหม่ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เปิดรับความคิดเห็น และให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถปรับตัวให้ก้าวทันในยุคองค์การเปลี่ยนผ่านหรือองค์การแห่งศตวรรษที่ 21

เอกสารอ้างอิง

- กุลเชษฐ์ มงคล. 2551. “การจัดการการเปลี่ยนแปลง: ทางรอดขององค์กรในศตวรรษที่ 21.” **วารสารข้าราชการ**. 53 (1): 84-87.
- จำลอง ชุนพลแก้ว. 2559. **ถึงเวลาเปลี่ยนรูปแบบร่างองค์กรใหม่** (online). www.bangkokbiznews.com, 28 กันยายน 2560.
- _____. 2560. **วิกฤตผู้นำภาวะขาดหัวหน้างานที่ดี** (online). www.bangkokbiznews.com, 28 กันยายน 2560.
- ชัยวัฒน์ ถิระพันธุ์. 2558. **คู่มือหลักสูตรนักปฏิบัติการทางสังคมและสุขภาวะ** (ผู้นำที่แท้จริงแห่งศตวรรษที่ 21). โครงการผู้นำแห่งอนาคต คณะวิทยาการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธิดาวัลย์ อุ่นกอง. 2560. “ภาวะผู้นำตนเอง: แนวคิดการพัฒนาความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 .” **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา**. (1): 1-13.
- ธัญ อารังนาवासวัสดิ์. 2560. **Step 8: Sustainable Leadership** (online). www.bangkokbiznews.com, 28 กันยายน 2560.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. 2544. **ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ไพฑูรย์ ลินลารัตน์. 2555. **ออกแบบผู้นำการ
ศึกษาใหม่: ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ.**
กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ยุทธนา ไชยกุล. 2544. “ทิศทางการบริหารทรัพยากร
บุคคลในศตวรรษที่ 21.” **วารสารพฤติกรรม-
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.**
(1): 69-70.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร:
ธนัชการพิมพ์.
- _____. 2549. **การจัดการสมัยใหม่.**
กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. 2559. **ความสำเร็จใน
ศตวรรษที่ 21 ควรศึกษาจาก “ความล้มเหลว”**
(online). www.it24hrs.com, 29 กันยายน
2560.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. 2560. **Step 8: ทิศทางผู้นำ 2017-
2030** (online). www.bangkokbiznews.com,
28 กันยายน 2560.
- สมคิด บางโม. 2551. **องค์การและการจัดการ.**
กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิทย์พัฒน์ จำกัด.
- สมหมาย อำดอนกลอย. 2556. “บทบาทผู้บริหาร
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.” **วารสาร
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏพิบูลสงคราม.** (1): 6-8.
- สุธาสิณี แสงมุกดา. 2554. **การพัฒนาแบบวัด
ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ กลิ่นงาม. 2549. “การพัฒนาความเป็นผู้นำ
เชิงจิตวิทยาเพื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ
สู่ศตวรรษที่ 21.” **มนุษยสังคมปริทัศน์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.** 8(1): 27-59.
- วิไลลักษณ์ วงศ์ตระกูลอารี และศุภชาติ เอี่ยมรัตนกุล.
2559. “การประเมินปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ
ต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร
ในสถาบันการเงิน.” **วารสารเกษตรศาสตร์
ธุรกิจประยุกต์.** 10(13): 1-16.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545. **องค์การและ
การจัดการ.** กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- Avolio, B.J., and Gardner, W.L., Walumbwa, F.O.,
Luthans, F., and May, D.R. 2004a. Unlocking
the mask: A look at the process by
which authentic leaders impact follower
attitudes and behaviors. **The Leadership
Quarterly.** 15(6): 801-823.
- _____, W.L. 2005. Authentic
leadership development: Getting to the
root of positive forms of leadership. **The
Leadership Quarterly.** 16(3): 315-338.
- Bellanca, James and Brandt, Ron. 2010.
**21st Century Skills: Rethinking how
Students Learn.** Bloomington: Solution
Tree Press.
- Gardner, Howard. 2010. “Five Minds for the
future” 21st century skills: rethinking
how students learn. (edited by James
Bellanca and Ron Brandt). Bloomington:
Solution Tree Press.

- Gill, R. 2001. **Essays on Leadership** (Leadership Trust Foundation Booklet). New Delhi: Sage.
- _____. 2007. **Theory and practice of leadership**. New Delhi: Sage.
- Hamel, G, and Others. 1998. **Strategic Flexibility**. England: John Wiley & Sons.
- John kotter. 1995. **“Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.”** Harvard Business Review. March-April.
- Kotler, John P. 1996. **Leading Change**. Harvard Business School Press.
- Linda A. Hill. 1993. **Becoming a manager: How new manager master the challenges of leadership**. New York: Penquin.
- Marquardt, M.J. 2000. **Action learning and leadership**. The learning organization. 233-241.
- Mike Davidson. 1995. **The Transformation of Management**. London: MACMILLAN PRESS LTD.
- Richard L. Daft. 1999. **Leadership Theory and Practice**. London: The Dryden Press.
- Subir Chowdhury. 2000. **Management 21 C**. London: Biddles Ltd, Guildford and king'sLynn.