

ผู้นำของห้องสมุด

พิมพ์ราไพ เปรมสมิทธิ์*



“ Leaders take charge, make things happen, dream dreams and then translate them into reality ”

Burt Nanus 1992

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาวงการห้องสมุดทั้งไทยและต่างประเทศได้เผชิญภาวะความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผลกระทบจากปัจจัยหลายประการทั้งสภาพทางเศรษฐกิจที่ทำให้ต้องหันมาพิจารณาถึงความคุ้มค่า คุ้มทุนของการจัดการไม่แต่เฉพาะการจัดการทรัพยากร การจัดบริการ แต่หากรวมไปถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จำนวนบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดที่ลดลง หรือหากจำนวนไม่ลดลงก็ดูเหมือนว่าบรรณารักษ์ที่มีอยู่ต้องทำงานหนักขึ้น มีภาระหน้าที่ในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้มากยิ่งขึ้น ปัจจัยความเปลี่ยนแปลงอีกประการหนึ่งที่กล่าวถึงกันมาโดยตลอด คือ เทคโนโลยีซึ่งทำให้ห้องสมุดนั้นสามารถให้บริการเพิ่มคุณค่าต่าง ๆ แก่ผู้ใช้ ภาพของห้องสมุดเปลี่ยนไปจากการเป็นสถานที่เก็บ (warehouse) ของทรัพยากรสารสนเทศไปสู่การให้การเข้าถึงอย่างกว้างขวางทางอิเล็กทรอนิกส์ ในขณะที่เดียวกันเทคโนโลยีนี้เองได้เปลี่ยนสภาพการทำงานภายในห้องสมุดและส่งผลกับบรรณารักษ์ที่ต้องก้าวให้ทันกับพัฒนาการทางเทคโนโลยีโดยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะ และหันมามองบทบาทของตนเองในชุมชนวิชาการในเชิงรุก (proactive) มากยิ่งขึ้น

ห้องสมุดในฐานะองค์กรต้องพยายามหาวิธีที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง โดยยังคงความราบรื่นในการดำเนินงานไปพร้อมๆ กับการมองหาแนวทางและทิศทางใหม่ๆ และการที่ให้ห้องสมุดสามารถดำเนินงานต่อไปอย่างราบรื่นและมีการพัฒนาต่อไปได้นั้นคงต้องอาศัย “ภาวะผู้นำ” (leadership) ที่เหมาะสม

ผู้บริหารกับผู้นำ

ในการดำเนินงานของห้องสมุดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น Riggs and Sykes (1993 : 57) เห็นว่าทั้งผู้บริหารและผู้นำมีความสำคัญมาก ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำอยู่ที่

- | ผู้บริหาร | ผู้นำ |
|--|--|
| ● เน้นในเรื่องประสิทธิภาพ (efficiency) ของห้องสมุด | ● เน้นการปรับปรุงประสิทธิผล(effectiveness) |
| ● เน้นการดำเนินงานภายใน มุ่งกิจกรรมที่เป็นกิจวัตร | ● มุ่งการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับทิศทางการดำเนินงานทั้งหมดของห้องสมุด |
| ● ทำสิ่งต่างๆ อย่างถูกต้อง (doing things right) | ● ทำสิ่งที่ถูกต้อง (do the right things) |

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความแตกต่างระหว่างการเป็นผู้บริหารกับผู้นำนั้นทำให้พิจารณาว่าแล้วห้องสมุดมีทั้งผู้บริหารและผู้นำหรือไม่ และปัญหาที่เริ่มเป็นที่รู้ตระหนักก็คือ องค์การมีการ “นำ” น้อยแต่ “จัดการ” มาก (Sheldon 1999) ผู้นำนั้นมีความจำเป็นสำหรับองค์การ และงานของ Bennis (1989 : 45) แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำดังนี้

- | | |
|--|-----------------------------|
| ● ผู้บริหารบริหารงาน | ● ผู้นำริเริ่มงาน |
| ● ผู้บริหารเป็นสำเนา | ● ผู้นำเป็นต้นฉบับ |
| ● ผู้บริหารมุ่งเน้นระบบและโครงสร้าง | ● ผู้นำเน้นคน |
| ● ผู้บริหารพึ่งพาการควบคุม | ● ผู้นำสร้างความเชื่อมั่น |
| ● ผู้บริหารมีมุมมองระยะสั้น | ● ผู้นำมีมุมมองระยะยาว |
| ● ผู้บริหารถามว่าอย่างไรและเมื่อไร | ● ผู้นำถามว่าอะไรและทำไม |
| ● ผู้บริหารเพ่งมองที่การปฏิบัติระดับล่าง | ● ผู้นำเพ่งมองอย่างกว้างไกล |
| ● ผู้บริหารเลียนแบบ | ● ผู้นำสร้างสรรค์ |
| ● ผู้บริหารยอมรับสภาพ | ● ผู้นำท้าทายสภาพนั้น |
| ● ผู้บริหารเป็นเสมือนทหารที่ดี (แบบดั้งเดิม) | ● ผู้นำเป็นตัวของตัวเอง |
| ● ผู้บริหารทำสิ่งต่างๆ อย่างถูกต้อง | ● ผู้นำทำสิ่งที่ถูกต้อง |

จากการเปรียบเทียบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นคุณลักษณะของผู้นำที่ต่างจากผู้บริหาร ถ้าหากมองว่าผู้บริหารทำสิ่งต่างๆ อย่างถูกต้อง จะเป็นการเน้นทักษะของผู้บริหารที่จะช่วยให้การทำงานในองค์การดำเนินไปได้ด้วยดี เป็นไปตามกฎเกณฑ์ ระเบียบต่างๆ ส่วนงานของผู้นำนั้นเน้นการระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การและผู้นำเองต้องมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนโดยเฉพาะในเรื่องเป้าหมายขององค์การ ส่วนผู้บริหารนั้นมีหน้าที่ที่จะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารมีบทบาทในการ “นำ” องค์การอยู่มีใช้น้อย ผู้บริหารห้องสมุดในฐานะผู้นำองค์การมีบทบาทหน้าที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้แทนหรือโฆษกของหน่วยงานที่จะทำให้ผู้อื่นเห็นว่าห้องสมุดนั้นทำอะไรและอย่างไร และประชาสัมพันธ์ห้องสมุดกับบุคคลภายนอก ผู้บริหารยังทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างห้องสมุดกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานต้นสังกัด เป็นผู้ควบคุมและดูแลความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการต่างๆ นอกจากนั้นยังต้องเจรจาต่อรองกับบุคคลและหน่วยงานเพื่อผลประโยชน์ของห้องสมุดและที่สำคัญก็คือผู้บริหารเป็นผู้นำของบุคลากรในห้องสมุดดูแลการบริหารงานทรัพยากรบุคคล แต่ถ้าจะมองเพียงแค่มบทบาทในการนำและความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน คือ ผู้อำนวยการ หรือตำแหน่งบริหารอื่นๆ ก็จะทำให้เห็นว่าผู้นำกับ ผู้บริหารนั้นเหมือนกัน แต่การมองจำกัดแค่มบทบาทที่ควรจะเป็นของผู้บริหารนั้นคงจะไม่เพียงพอเพราะการที่จะเป็นผู้นำนั้นคงต้องมีคุณลักษณะเฉพาะที่ทำให้ต่างจากการเป็นผู้บริหารหน่วยงาน

คุณลักษณะของผู้นำ

ในงานเขียนหลายงานได้พยายามระบุความหมายของภาวะผู้นำและผู้นำ หากมองว่า การนำคือการชี้แนะแนวทางและการทำให้ผู้อื่นนั้นปฏิบัติตามหรือเป็นการกำกับดูแลการปฏิบัติของผู้ตาม ภาวะผู้นำนั้นเห็นได้ชัดว่าเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคน เป็นแรงจูงใจในการเรียนรู้ ปรับปรุง คิด และปฏิบัติ Howe (2000) ได้รวบรวมคุณลักษณะหลักของผู้นำและให้ข้อแนะนำและแนวทางสำหรับผู้นำห้องสมุดไว้ดังนี้

1. ผู้นำให้และสื่อสารความคิดและวิสัยทัศน์ ตัวผู้นำนั้นจะมีความคิด ความเชื่อต่าง ๆ มีความมุ่งมั่นกับพันธกิจและเป้าหมาย มีการกระทำเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ และผู้นำจำเป็นต้องสื่อสารวิสัยทัศน์กับผู้อื่น วิสัยทัศน์ควรระบุเป็นข้อความที่ชัดเจนหนักแน่นและน่าเชื่อถือเกี่ยวกับภาพที่ปรารถนาในอนาคตโดยมีรากฐานจากความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติในปัจจุบัน

ข้อแนะนำสำหรับผู้นำห้องสมุดคือพยายามเขียนหรือจดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของตนไว้รวมทั้งหนทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้

2. ผู้นำแสดงให้เห็นถึงค่านิยมเชิงจริยธรรมและความซื่อสัตย์ โดยพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมนั้น ๆ ผู้นำจะใช้หลักการต่าง ๆ เช่น ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความเชื่อถือได้ มาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อที่จะทำสิ่งที่ถูกต้อง ความซื่อสัตย์เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ และความเชื่อถือได้นั้นเป็นปัจจัยสำคัญของการเป็นผู้นำ

ข้อแนะนำสำหรับผู้นำห้องสมุดคือทำบัญชีรายการค่านิยมที่เป็นแนวทางสำหรับพฤติกรรมทางวิชาชีพ และรายการที่เห็นว่าน่าจะต้องเน้น รวมถึงรายการที่ต้องพัฒนาปรับปรุง

3. ผู้นำมีความรู้ในวิชาชีพของตน ความรู้ความสามารถในวิชาชีพเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของผู้นำ การได้รับการศึกษาในระบบช่วยให้บุคคลนั้นเข้าสู่วิชาชีพ และเมื่ออยู่ในวิชาชีพก็ต้องมีการเพิ่มพูนความรู้ ผู้นำห้องสมุดควรมีเป้าหมายในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและพยายามเพิ่มพูนความรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ

4. ผู้นำรู้จักตนเอง การรู้จักตนเองอาจได้ข้อมูลจากการประเมินหรือสังเกตจากผู้อื่น การสำรวจและประเมินตนเองและลองใช้แบบสำรวจตนเองที่พัฒนาขึ้นโดยสถาบัน / หน่วยงานต่าง ๆ ข้อแนะนำสำหรับผู้นำห้องสมุดก็คือให้ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพและให้พิจารณาว่าตนเองอยู่ในประเภทใด

5. ผู้นำรู้บริบท (content) ในระดับต่างๆ ไม่ว่าจะเป็สภาพแวดล้อมในระดับชาติหรือนานาชาติ หรือในบริบทของวิชาชีพ การรู้บริบทไม่ใช่เฉพาะการรับรู้ประเด็นสำคัญหรือบุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้อง แต่ต้องรู้ว่าอะไรเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมของตน ซึ่งอาจกระทำได้โดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติ (action research) ผู้นำห้องสมุดอาจทดลองทำโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติเพื่อดูว่ามีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงในหน่วยงานของตน

6. ผู้นำร่วมมือกับผู้อื่น การเป็นผู้นำเน้นที่การเข้ากันได้กับผู้ตาม ผู้นำควรมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนได้ การโน้มน้าว การประนีประนอมและการสร้างแรงจูงใจ

7. **ผู้นำมีทักษะที่หลากหลายและปรับเปลี่ยนได้** ผู้นำพัฒนาทักษะต่าง ๆ และทำให้ทักษะนั้น ๆ มีความสำคัญเท่าเทียมกัน เช่น ให้ความสำคัญกับทักษะในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้อื่นกับทักษะเชิงวิชาการเท่า ๆ กัน ผู้นำรู้จักใช้ทักษะเชิงวิชาการต่าง ๆ สำหรับสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ผู้นำห้องสมุดที่ค่อนข้างเก็บเนื้อเก็บตัวก็พยายามเพิ่มทักษะในการสังคมกับผู้อื่น และพวกที่เป็นนักคิดก็อาจลงเป็นผู้ปฏิบัติบ้าง
8. **ผู้นำสร้างองค์กร** ผู้นำนั้นให้ความสำคัญกับปัญหาและแสดงให้เห็นถึงพลังความกระตือรือร้นและการทำงานเพื่อกลุ่ม ในขณะที่เดียวกันก็พยายามสร้างความเจริญให้บุคคลและวิชาชีพไปพร้อมกัน กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ช่วยสร้างองค์กรไปพร้อม ๆ กับคุณลักษณะอื่น
9. **ผู้นำเสริมสร้างความเจริญให้กับตนเองและบุคคลอื่น** ผู้นำต้องกล้าเสี่ยง ยอมรับ และเรียนรู้จากความผิดพลาด ผู้นำมีชีวิตอยู่กับปัจจุบัน เรียนรู้จากอดีตและวางแผนสำหรับอนาคต ส่วนมาแล้วผู้นำมักจะมักลักษณะของผู้ชอบผจญภัย มีความกล้าหาญ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เปี่ยมด้วยพลัง ผู้นำจะรู้จักใช้ตนเองและผู้อื่นเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและให้อำนาจกับผู้อื่น และสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่
10. **ผู้นำปฏิบัติการด้วยความกล้าหาญ** ขั้นตอนแรกก็คือพัฒนาและความผูกพันกับเป้าหมายโดยมีหลักการและเหตุผล รู้จักเก็บรวบรวมข้อมูล ประเมินการความเสี่ยงและลองทำรายการผลของการปฏิบัติทั้งที่เป็นเชิงบวกและเชิงลบ พยายามทำทุกสิ่งอย่างกล้าหาญแต่ต้องรู้ขีดจำกัดของตนเอง รู้จักจุดอ่อนจุดแข็ง เมื่อเกิดความผิดพลาดอย่าละเลยปัญหา อย่าโทษผู้อื่น ให้ใช้เวลาในการพยายามแก้ไขข้อผิดพลาดนั้น ๆ ประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ความเต็มใจที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพยายามจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะที่กล่าวมานั้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับองค์กร ถึงแม้ว่านักวิชาการหลายคนพยายามแยกความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหารจัดการแล้วก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาในบทบาทของผู้บริหารองค์กรแล้วจะพบว่าบทบาทความเป็นผู้นำเป็นบทบาทที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารเองก็คงปฏิเสธบทบาทความเป็นผู้นำไม่ได้ Association of Research Libraries ได้รวบรวมรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทและภาระหน้าที่ของผู้อำนวยการห้องสมุดและใช้เป็นบัญชีตรวจสอบในการประเมินการปฏิบัติงาน (Soete 1998) บทบาทในความเป็นผู้นำยังเน้นในเรื่องการเป็นผู้นำในการวางแผนและการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยผู้นำร่วมงานในการที่จะสร้างระบบค่านิยม วิสัยทัศน์และเป้าหมายของห้องสมุด รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการบริการที่มีคุณภาพสูง ผู้อำนวยการห้องสมุดยังมีหน้าที่ที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ

งานของผู้บริหารห้องสมุดในแง่ของการเป็น "ผู้นำ" เห็นได้ชัดว่าเป็นสิ่งซับซ้อนขององค์กรให้ดำเนินต่อไปอย่างมีเป้าหมายเพื่อสร้างประสิทธิผล แต่การก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโดยเฉพาะการเป็นผู้อำนวยการห้องสมุดนั้นจะมีการเตรียมความพร้อมไว้ก่อนล่วงหน้าหรือไม่คงจะต้องพิจารณาเป็นกรณีไป จึงได้มีงานวิจัยหลายงานที่พยายามศึกษาในเรื่องการเป็นผู้อำนวยการห้องสมุด (library directorship) และมีการตั้งคำถามว่าการเป็นผู้อำนวยการนั้นควรมีคุณลักษณะเช่นไรและเตรียมความพร้อมในการที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งได้อย่างไร

ผู้นำห้องสมุด – สร้างได้หรือไม่ ? อย่างไร ?

ในการที่พิจารณาภาวะความเป็นผู้นำเชื่อมโยงกับหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กรแล้วจะเห็นได้ว่า

- 1) ผู้นำองค์กรนั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าองค์กรจะเป็นเช่นไร
- 2) ความสามารถในการถ่ายทอดสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นกับผู้อื่น
- 3) ความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นนั้นทำงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์
- 4) ความสามารถในการสร้างระบบเพื่อให้งานสำเร็จ (Albritton and Shaughnessy 1989: 4)

การพิจารณาดังกล่าวจะเป็นวิธีการในการศึกษาผู้นำโดยพิจารณาถึงความสามารถในการทำ สิ่งต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จหรือที่เรียกว่าผู้นำเชิงปฏิรูป (transforming leader) ซึ่งเน้นการยกระดับบุคคลให้ดียิ่งขึ้นไป ดังนั้นผู้นำจะต้องสามารถจูงใจผู้อื่นได้จากภาวะการที่มุ่งเน้นการกระทำของผู้นำเช่นนี้ก็หมายความว่าสามารถใช้กรอบในเรื่องภาระหน้าที่รับผิดชอบในการเลือกบุคคลที่เหมาะสมมาเป็นผู้นำ และสามารถพัฒนาบุคคลที่จะเป็นผู้นำได้ดังนั้นถ้าใช้วิธีการศึกษาเช่นนี้ หมายความว่าผู้นำนั้น “สร้าง” ได้ หรือสามารถทำให้บุคคลหนึ่งเป็นผู้นำได้

แนวคิดที่กล่าวมานี้แตกต่างจากแนวคิดที่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคล (trait approach) และแสดงให้เห็นว่าสามารถเตรียมการในเรื่องภาวะผู้นำได้ โดยผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่ใช้หลักการและเทคนิคที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ วินัยและผลิตภาพ เมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นและเพื่อให้เกิดภาระงานและสถานการณ์ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Lester 1989 : 17)

ความคิดในเรื่องการสร้างผู้นำนั้นยังมีความหลากหลาย นักวิชาการบางคนเห็นว่าบุคคลนั้นสามารถสอนให้เข้าใจเรื่องความเป็นผู้นำได้แต่ไม่น่าจะสอนให้เป็นผู้ทำได้ แต่ก็มีข้อโต้แย้งว่า ถ้ามองว่าการศึกษอบรมนั้นสามารถช่วยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลได้ ช่วยสร้างเสริมประสบการณ์ได้ บุคคลนั้นก็น่าที่จะสามารถได้รับการฝึกอบรมให้เป็นผู้ทำได้ หรือพัฒนาให้มีความเป็นผู้ทำได้

กิจกรรมการพัฒนาผู้นำเป็นที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงมากขึ้น Williams II (1988 : 104-106) ได้เสนอโปรแกรมพัฒนาความเป็นผู้นำในห้องสมุดมหาวิทยาลัย โดยเน้นทฤษฎีการจัดการและการประเมินทักษะและคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคล โปรแกรมจะครอบคลุมทั้งความต้องการในปัจจุบันและในอนาคตของบุคคลและสถาบัน เนื้อหาที่สำคัญของการฝึกอบรมควรจะประกอบด้วย

- ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาและการศึกษาขั้นสูง
- ความคิดเชิงสร้างสรรค์และเชิงวิเคราะห์
- การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
- การตัดสินใจ
- ภาวะผู้นำกลุ่ม
- การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- ความรู้ความสามารถทางการจัดการ
- บทบาททางการจัดการ
- การแก้ปัญหาองค์กร
- ผลการปฏิบัติงานขององค์กร
- การอนุรักษ์แผนงาน

- การระบุปัญหา
- การวางแผนระยะสั้นและระยะยาว
- การวางแผนกลยุทธ์

การจัดให้มีโปรแกรมพัฒนาความเป็นผู้นำสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจที่จะเตรียมความพร้อมเชิงการบริหารจัดการไม่ให้เกิดภาวะขาดแคลนผู้นำในห้องสมุด สมาคมวิชาชีพทางบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ในประเทศสหรัฐอเมริกาต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำไม่ว่าจะเป็น American Library Association (ALA) หรือ Special Library Association (SLA) สมาคมวิชาชีพเหล่านี้จัดฝึกอบรมและจัดประชุมสัมมนาในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และเน้นให้เห็นถึงความจำเป็นในการที่จะต้องมีการฝึกอบรม ในที่สุดก็ได้จัดให้มี Library Leadership Institute ที่ Snowbird และเป็นต้นแบบของโปรแกรมพัฒนาความเป็นผู้นำอื่น ๆ ต่อมา โปรแกรมพัฒนาที่ Library Leadership Institute เน้นการประเมินตนเองและแผนงานส่วนบุคคลในการพัฒนาความเป็นผู้นำ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การรู้จักตนเอง (Knowing Yourself) ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) การสร้างสรรค์และการเสี่ยง (Creativity and Risk - Tasking) และความเปลี่ยนแปลง (Change) (Bonnici 2001 : 98) การฝึกอบรมมีทั้งการฝึกปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยนทัศนะและประสบการณ์ในกลุ่มและของแต่ละบุคคล การอบรมในเรื่องภาวะผู้นำที่จัดเป็นกลไกในการที่จะสร้างผู้นำในวิชาชีพ

ประเด็นการสร้างผู้นำในวิชาชีพนั้นยังมีการเน้นวิธีการในการพัฒนาผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งสืบต่อหรือผู้นำในรุ่นต่อไปด้วย Bridgland (1999) เห็นว่าควรมีการวางแผนการสืบทอดไม่ว่าจะจากทั้งผู้บริหารระดับสูงที่จะวางนโยบายและกระบวนการ และจากความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน โปรแกรมนี้ควรจัดทำเพื่อที่จะให้แน่ใจว่ามีภาวะผู้นำในหน่วยงานและเป็นการเสริมสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคคลที่มีศักยภาพ

การสร้างผู้นำนั้นมักจะเน้นที่ผู้ที่มีศักยภาพในทางปฏิบัติควรจะเน้นถึงการพัฒนาผู้ที่มีแนวโน้มที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงต่อไป แม้ในทางทฤษฎีแล้วจะพยายามกล่าวถึงผู้ปฏิบัติงานทั่วไปหรือเป็นการมีส่วนร่วมของทุก ๆ คนก็ตาม ในการพัฒนาศักยภาพผู้นำนั้น Lester (1989 : 18) เสนอให้มุ่งเน้นว่าผู้นำนั้นได้รับการตัดสินใจจากการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผลและทันสมัย และเมื่อทำโปรแกรมพัฒนาความเป็นผู้นำนั้น ให้คำนึงถึงการปฏิสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ระบุปัญหา ความสนใจและความต้องการ การเอื้ออาทร และการกระจายอำนาจการสั่งการ

ความเชื่อที่ว่าผู้นำนั้นสามารถสร้างได้ ทำให้เกิดกรอบของการพยายามสร้างสไตล์ความเป็นผู้นำและพยายามกำหนดคุณลักษณะที่สำคัญต่างๆ ของผู้นำที่ดี ไม่ว่าจะเป็นความรู้จักกับผิดชอบ ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การมีทักษะในการสื่อสาร การมีความรู้ ความสามารถด้านต่างๆ และที่สำคัญคือ ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์

ผู้นำกับวิสัยทัศน์

งานเขียนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในขณะนี้ส่วนมากจะเน้นคุณลักษณะของผู้นำตรงที่ความมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการที่จะสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่ความเป็นจริง และผู้นำจะมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

วิสัยทัศน์คืออนาคตขององค์กรที่เป็นจริงได้ น่าเชื่อถือ และดึงดูดใจ เป็นข้อความที่แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ จุดหมายปลายทางที่เป็นที่เห็นพ้องต้องกันของบุคคลและกลุ่มว่าพึงประสงค์ (Nanus 1996) วิสัยทัศน์แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้และเป็นสิ่งที่ทุกคนที่มีส่วนร่วมจะทำงานเพื่อสร้างให้เกิดขึ้นมาที่สำคัญคืออนาคตที่ว่าเป็นที่พึงประสงค์และยอมที่จะดีกว่าสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในแง่ของความเป็นองค์กร วิสัยทัศน์อนาคตนี้เป็นภาพที่จะแสดงให้เห็นว่าองค์กรจะเป็นเช่นไรในอนาคต ทั้งในแง่ของความสัมพันธ์กับสถานการณ์แวดล้อมขององค์กรและกลไกการดำเนินงานภายใน

ผู้นำในองค์กรทุกระดับได้ทำหน้าที่ผู้กำหนดทิศทางขององค์กร แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และภาวะผูกพันที่มีวิสัยทัศน์นั้นพยายามทำให้เป็นจริงโดยอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กร การที่จะมีวิสัยทัศน์ได้นั้นต้องอาศัยทั้งเขวามันปัญญาและจินตนาการ

ปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องสมุดประการหนึ่งก็คือการขาดวิสัยทัศน์ ผู้นำยังเห็นสิ่งต่าง ๆ ช้าเกินไปและไม่สามารถที่จะล้มโครงสร้างที่รู้ว่าเป็นข้อจำกัดของห้องสมุด (Phipps 1993: 24) ผู้นำของห้องสมุดน่าที่จะต้องหาทางที่ทำให้การดำเนินงานของห้องสมุดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องทราบความต้องการขององค์กร และรู้ตระหนักถึงความสำคัญของห้องสมุดที่มีต่อสังคมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำของห้องสมุดจะมีส่วนช่วยผู้อื่นในการกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองและขององค์กร แนวคิดในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ขณะนี้เน้นอยู่ที่การมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ของผู้นำจำเป็นต้องได้รับการมีส่วนร่วมของบุคคลที่จะเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง วิสัยทัศน์ขององค์กรจะพัฒนาขึ้นมาได้ก็จากการริเริ่มของผู้นำและการยินยอมพร้อมใจของผู้ตาม และสามารถที่จะดำเนินการให้บรรลุผลได้ต่อไป

วิสัยทัศน์สำหรับอนาคตขององค์กรจะเป็นแรงผลักดันการกระทำของบุคคล และเมื่อมีการกระทำองค์กรก็จะพัฒนาและมีความก้าวหน้า การเลือกและแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นงานที่ค่อนข้างยาก แต่หากทำได้แล้วก็จะประโชยชน์อย่างมาก และเป็นการแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำในองค์กรได้ดี

ผู้นำกับการมอบอำนาจ

การดำเนินงานของห้องสมุดได้เน้นแนวคิดการมีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการ ผู้นำของห้องสมุดนั้นนอกจากจะต้องพยายามสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและร่วมกันทำงาน การพยายามให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมกล่าวกันว่าเป็นงานสำคัญของผู้นำ กระบวนทัศน์ในเรื่องการยอมรับนับถือและการมอบอำนาจให้แก่บุคลากร กลายเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำในสภาพแวดล้อมใหม่ ผู้นำยุคใหม่จะเชื่อว่าบุคลากรของตนนั้นเป็นสมาชิกที่มีความสามารถซึ่งมีความผูกพันกับความสำเร็จขององค์กรและจะเป็นผู้ที่ทำงานเพื่อความสำเร็งนั้น ๆ (Sullivan 1991 : 77) บุคลากรในห้องสมุดนั้นจัดเป็นผู้ที่มีการศึกษาดี มีแรงจูงใจในการทำงานและเป็นผู้มีทักษะในด้านต่าง ๆ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้เป็นส่วนสนับสนุนในเรื่องภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

การให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมนั้นถือเป็นกระบวนการเชิงวิวัฒนาการ ต้องมีการพิจารณาขีดความสามารถของบุคลากรในแต่ละคนและวิธีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันและยังคงพัฒนาทักษะและความสามารถไปอย่างไม่หยุดยั้ง เมื่อบุคลากรเข้าใจและมีความผูกพันกับเป้าหมายขององค์กรมีภาระหน้าที่รับผิดชอบสูงขึ้น ผู้นำก็จะสามารถนำ องค์กรไปสู่จุดที่ต้องการได้รวดเร็วขึ้น

วิธีการมอบอำนาจของผู้นำอาจใช้วิธีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความรับผิดชอบมากขึ้น และเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนและตัดสินใจขององค์กร ในกรณีของห้องสมุดนั้นนอกเหนือจากการพยายามทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังต้องพิจารณาถึงการให้บริการอย่างมีคุณภาพอีกด้วย ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเช่นนี้จะทำให้พฤติกรรมของบุคลากรเป็นไปในลักษณะที่มีวิสัยทัศน์ มีระบบและกว้างขวาง สามารถเชื่อมโยงกับบุคคลและกลุ่มภายนอกองค์กร (Barney 1991: 36)

ความส่งท้าย

พฤติกรรมของผู้นำจะนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรซึ่งสิ่งนี้เป็นเสมือนแรงขับเคลื่อนขององค์กร การทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม การมอบอำนาจล้วนแล้วแต่เป็นการสร้างแรงจูงใจทั้งสิ้น ถึงแม้ว่างานของผู้นำจะมีมากกว่าการสร้างแรงจูงใจก็ตาม งานของผู้นำโดยรวมนั้นอาจกล่าวได้ว่าเป็นการสร้าง “สร้าง” องค์กร สิ่งท้าทายของห้องสมุดในขณะนี้ก็คือ จะหาผู้นำที่จะมาสร้างองค์กรอย่างไร เดิมนั้นห้องสมุดหา “ผู้บริหาร/จัดการ” ที่จะมาทำหน้าที่วางแผนจัดองค์กร จัดการบุคลากร สั่งการ ประสานร่วมมือ และจัดทำงบประมาณ แต่ขณะนี้กล่าวกันว่าห้องสมุดคงต้องหา “ผู้นำ” ไม่ใช่แค่ “ผู้บริหาร” เสียแล้ว อุปสรรคสำคัญที่กล่าวถึงในวงการบริหารรักษาศาสตร์ก็คือภาวะผู้นำ ผู้บริหารห้องสมุดเดิมนั้นได้รับการเลือกหรือสรรหาเป็นเพราะเป็นตัวแทนที่ดีที่สุด หรือมองว่าเป็นการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้น แต่หากมองหา “ผู้นำ” แล้วคงจะเป็นเรื่องยากไม่น้อย การเตรียมการในเรื่องผู้นำอาจจะเป็นสิ่งแปลกสำหรับวงการห้องสมุดของไทย แต่การพัฒนาในเรื่องภาวะผู้นำก็มีทางเป็นไปได้ แต่หากจะถามว่าเป็นภาระหน้าที่ของใคร คงตอบได้ยาก โรงเรียนบรรณารักษศาสตร์มีหน้าที่เตรียมบุคลากรเพื่อเข้าสู่วิชาชีพ และช่วยในการพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ แต่การพัฒนา “ความเป็นผู้นำ” นั้นอาจจะต้องอาศัยการริเริ่มจากสมาคมวิชาชีพ เหมือนอย่างที่สมาคมวิชาชีพในต่างประเทศได้ทำก็เป็นได้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รายการอ้างอิง

- Albritton, Rosie L. and Shaughnessy, Thomas W. Developing Leadership Skills : A Sourcebook for Librarians. Englewood : Libraries Unlimited, 1989.
- Barry, David “ Managing the Bossless Team : Lessons in Distribute Leadership.” Organization Dynamics. 20, 1 (Summer 1991) : 36.
- Bonnici, Lauri J. “Creating the Library Leadership Institute at Snowbird : An Exercise in Leadership” Library Administration & Management. 15, 2 (Spring 2001) : 98 – 103.
- Bridgland, Angela. “ To Fill or How to Fill – This is the Question Succession Planning and Leadership Development in Academic Libraries.” Australian Academic & Research Librarians 30, 1 (March 1999) : 20 – 29. [Online] Available : <http://vweb.hwwilsonweb.com/cge-bin/webspirs.cgi>.
- Howe, Eleanor B. “Ten Tips for Leadership.” Knowledge Quest. 29, 3 (January-February 2001) : 16 – 19. [Online] Available : <http://vweb.hwwilsonweb.com/cge-bin/webspirs.cgi>.
- Lester, Richard I. “ Leadership : Some Principles and Concepts. ” in Developing Leadership Skills : A Sourcebook for Librarians. Albritton, Rosie L. and Shaughnessy, Thomas W. 17 – 20. Englewood : Libraries Unlimited, 1989.
- Nanus, Burt. “Leading the Vision Team.” Futurist. 30, 3 (May/June 1996) : 20 – 24.
- Nanus, Burt. Visonary Leadership : Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization. San Francisco : Jessey-Bass, 1992.
- Phipps, Shelly E. “Transforming Libraries into Learning Organization : The Challenge for Leadership.” in Catalyst for Change : Managing Libraries in the 1990s. Von Dran, Gisela M. and Cargill, Jennifer (eds.) 19 – 38. New York : Haworth Press, 1993.
- Riggs, Donald E. and Sykes, Vivian M. “ The Time for Transformational Leadership is Now! ” in Catalyst for Change : Managing Libraries in the 1990s. Von Dran, Gisela M. and Cargill, Jennifer (eds.) 55 – 68. New York : Haworth Press, 1993.
- Sheldon, Brooke. “Leadership in the Workplace.” Texas Library Journal 75,4 (Winter 1999) : 142. [Online] Available : <http://vweb.hwwilsonweb.com/cge-bin/webspirs.cgi>.
- Soete, George. “ Evaluating Library Directors : A Checklist. ” Online [Available] <http://www.arl.org/newsletr/1981checklist.html>(visited April 3,2000)
- Sullivan, Maureen. “ A New Leadership Paradigm : Empowering Library Staff and Improving Performance.” in Creative Planning for Library Administration : Leadership for the Future. Kent, Hendrikson. 73–85 . New York : Harworth Press, 1991.
- Williams II, James F “Development of Leadership Potential.” in Leadership for Research Libraries : A Festschrift for Robert Hayes. Woodsworth, Anne and Von Wahlde, Barbara (eds) 100 – 125. Matuchen : Scarecrow, 1988.