

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จ
ขององค์กรอย่างยั่งยืน

Transformational Leadership: Changing Challenges to Achieve Organization
Sustainability

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล (Arunrung Auareesuksakun)*

ธีระวัฒน์ จันทิก (Thirawat Chuntuk)**

บทคัดย่อ

จากการที่องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา รวมถึงความท้าทายในการดำเนินธุรกิจที่เกิดจากการแข่งขันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา องค์กรต่างๆ ที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในตลาดอีกทั้งต้องมีการปรับตัวการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อเสนอแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 2) เพื่อเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. มุ่งความสำเร็จ 3. องค์กรอย่างยั่งยืน

Abstract

At present, organizations have exposed to complicated, fast and continuously changing environment related to economic, social, political, and technology, including challenging from competition. Organizations who have intention to be leaders in the market should adapt themselves accordingly in managing human capital to lead the organization to complete goal, vision and mission. This article aims to 1) introduce concepts, theories, and research of “Transformational Leadership” and 2) the proposed framework of Transformational Leadership in organization and achieve to be the leader in business in Thailand and in the region including sustainable comparative advantage.

Keywords: 1. Transformational Leadership 2. Achievement 3. Sustainability

* สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร Email: pantip_aua@hotmail.com
Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University, Email: pantip_aua@hotmail.com

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
Asst. Prof. Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University, Email: thirawat@ms.su.ac.th

บทนำ

องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา รวมถึงความท้าทายในการดำเนินธุรกิจที่เกิดจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น นอกจากนี้การแข่งขันดังกล่าวมาเข้าในรูปแบบของบริษัทข้ามชาติ (Multinational Company) ซึ่งเป็นการดำเนินธุรกิจไร้พรมแดน นอกจากนี้ องค์กรต่าง ๆ ยังเผชิญกับการปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งจากรายงานของ (International Institute for Management Development) หรือ IMD (สมาคมจัดการธุรกิจไทย, 2558) ซึ่งการสำรวจและจัดอันดับความสามารถในการแข่งขัน ทั้งหมด 61 เขตเศรษฐกิจทั่วโลกประจำปี 2558 ซึ่งประเทศไทยอยู่อันดับที่ 30 ซึ่งในรายการดังกล่าวแสดงถึงประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ และในหัวข้อที่ ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน คือด้านผลิตภาพและประสิทธิภาพที่ยังคงอยู่ในอันดับต่ำในทุกภาคเศรษฐกิจ ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงต้องเร่งวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์กรต่าง ๆ ต้องหันมาพิจารณาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร (Human Capital) ที่มีความเป็นผู้นำสูง การแข่งขันดังกล่าวส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการขาดแคลน การแย่งชิงตัวผู้นำ เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถพัฒนาผู้นำขึ้นมาได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กรได้ ซึ่งงานวิจัยต่าง ๆ ได้กล่าวถึงประเด็นเรื่องการขาดแคลนผู้นำ การแย่งชิงตัวผู้นำคนเก่ง ซึ่งเกิดจากการที่บริษัทไม่สามารถสรรหาบุคลากรได้ทันกับการแข่งขันที่รุนแรง และการเติบโตขององค์กร (Shuai and David, 2012: 144)

นอกจากนี้การแข่งขันทางธุรกิจโดยเฉพาะองค์กรธุรกิจระดับโลก (Global Companies) ส่งผลให้บริษัทข้ามชาติเกิดการเคลื่อนย้ายบุคลากรโดยเฉพาะผู้นำไปยังประเทศที่เกิดใหม่ เช่น จีน อินเดีย ยุโรป ตะวันออก เอเชียใต้ ละตินอเมริกา และเนื่องจากความต้องการผู้นำมีมากกว่าจำนวนผู้นำในตลาดแรงงานทำให้องค์กรธุรกิจข้ามชาติไม่สามารถผลิตผู้นำจากภายในองค์กรได้ทัน (Douglas and Jay, 2007: 2) จากการขาดแคลนผู้นำที่มีศักยภาพ องค์กรต่าง ๆ เริ่มหันมาให้ความสนใจกับการสร้างคนจากภายในองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความเป็นผู้นำสูง เพื่อรองรับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดอย่างรวดเร็วภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลง องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัว องค์กรต้องสร้างบุคลากรและผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ให้มีภาวะผู้นำที่เก่งและดี (Anuroj, 2014: 53) เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร

ภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุประสิทธิผล และประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่างๆ ขององค์กร ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ การประสานงานของคนในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นปลุกฝังและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามความคาดหวัง ผู้นำที่ดีจึงต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ในด้านต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องของการสื่อสารในองค์กร ต้องมีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากการสื่อสารในองค์กรที่ดีถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความมั่นใจ และการ

Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลกและยืนยันว่า ทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และ สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ในทุกองค์กร และในประเทศต่างๆ ดังนั้น การศึกษาแนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือกลุ่มใน การทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรได้

1.1 นิยามของผู้นำ และภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกัน แต่มีความแตกต่างที่ สอดคล้องและสัมพันธ์กันจนไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เนื่องจากบุคคลที่เป็นผู้นำย่อมจะมีภาวะผู้นำอยู่ใน ตนเอง ดังนั้นผู้นำจึงหมายถึงบุคคล ส่วนภาวะผู้นำจะมีนิยามในเชิงของกระบวนการและพฤติกรรม (ธนิธร์ รัตน์โอฬาร, 2553: 13) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้หลายทัศนะ ซึ่งนิยามในระยะแรก จะให้ความหมายว่าผู้นำเป็นสิ่งที่มาตั้งแต่กำเนิดของตระกูล ซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะตัวสามารถถ่ายทอดทาง พันธุกรรมและสืบเชื้อสาย เป็นมุมมองทางกายภาพ พิจารณาจากบุคลิกภาพ ความมั่งคั่ง และบารมี ต่อมานิยาม ของผู้นำได้เปลี่ยนมุมมองโดยกล่าวว่าผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีสิทธิ อำนาจ และอิทธิพลเหนือบุคคล อื่นซึ่งสามารถสั่งการได้ โดยให้ความสำคัญกับลำดับชั้น และโครงสร้างตำแหน่งงานภายในกลุ่ม หรือตาม ตำแหน่งงานของบุคคล เช่น หัวหน้า ผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งเป็นการให้คำนิยามตาม มุมมองของผู้นำที่เป็นทางการ (Yuki 2006) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังหมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจคนให้ กระทำตามมติธรรมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554: 12)

ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาและได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้า เป็นผู้ทำการตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองและการบังคับบัญชา โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะบรรลุเป้าหมายและ ความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่น ให้ความร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้ (พรนพ พุกกะ พันธุ์, 2554: 19) มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวว่าผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นทางการเท่านั้น ผู้นำอาจหมายถึงบุคคล ทั่วไปที่มีคุณสมบัติบางประการที่สมาชิกในกลุ่มต้องการ มีความพึงพอใจ และความไว้วางใจ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ บุคลิกภาพ มนุษย์สัมพันธ์ ความสามารถในการสื่อความและการประสานงานที่ดี ผู้นำจึงเป็น ผู้สามารถใช้อิทธิพลทางใจเหนือผู้อื่นสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ และเป็นผู้รวมหน้าที่หลายๆ อย่างไว้ที่คน ๆ เดียวกันเป็นที่รวมกลุ่ม รวมความรู้ ตลอดจนการแสดงออกของกลุ่ม และเป็นผู้ที่สามารถบังคับ บัญชากลุ่มชน นำกลุ่มชน เป็นตัวแทนของกลุ่มชน

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเอาไว้ต่างๆ กันหลายทรรศนะ ภาวะผู้นำมีความหมาย เกี่ยวข้องกับกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการจูงใจให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม และ ปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน ดังเช่นนิยามของ (Yukl, 2006) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำ จึงเป็น กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กร หรือในกลุ่มคนในสถานต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุ

เป้าหมายขององค์การ (ประสาน หอมพูลและทิพวรรณ หอมพูล, 2540: 83) นอกจากนี้ (Andrew, 1995) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำคือ 1) ผู้ที่มีอิทธิพลระหว่างบุคคลที่บัญชาการ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2) ดำเนินการเพิ่มขึ้นของอิทธิพลเหนือการยอมรับด้วยการอำนาจการและคำสั่ง 3) การกระทำที่ทำให้ผู้อื่นทำหรือสนองตอบในทิศทางร่วมกัน ศิลปะในการใช้อิทธิพลต่อผู้คนในการชักชวน หรือทำเป็นตัวอย่างให้คนอื่นทำตามแบบตน

จากความหมายที่นักวิชาการให้ไว้ข้างต้น สามารถสรุปความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำได้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มาจากแต่งตั้ง และได้รับการยอมรับ ความไว้วางใจ จากกลุ่มให้มีอำนาจเหนือผู้อื่นในการชี้แนะ สั่งการ มอบหมายงาน จูงใจ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ขณะที่ภาวะผู้นำหมายถึงพฤติกรรมและกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้น จูงใจ ผลักดัน ชี้แนะและชี้นำให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจ แล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือของกลุ่ม

1.2 นิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีผู้ศึกษาเป็นจำนวนมากและมีการพยายามจัดกลุ่มแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไว้หลายแบบ โดยสรุปสามารถจัดกลุ่มทฤษฎีตามแนวทางการศึกษาผู้นำแบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ คือการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) และการศึกษาอิทธิพลอำนาจของผู้นำ (Power-Influence Approach) อย่างไรก็ตามทั้ง 4 กลุ่มทฤษฎีนี้ มีข้อถกเถียงถึงจุดอ่อนของแต่ละแนวคิดทฤษฎีอยู่มาก โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีขององค์การต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก และยังมีเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในช่วง 1-2 ทศวรรษที่ผ่านมา จึงได้มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2544: 32)

ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน มีการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้ บาส (Bass, 1985 อ้างถึงใน Schultz และ Schultz, 1998 : 211) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่า พวกเขาไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกน้อง และปรับปรุงข้อเสนอเหล่านั้นเสียใหม่ มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงานให้ตรงกับความคิดหวังของลูกน้อง ขณะที่พอล (Paul, 1997: 373) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามแต่ผลกระทบบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการรวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆในหน่วยงานย่อยขององค์การ (รัตติกรณ์ จงวิศาล 2544: 32) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง

ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเริ่มจาก เบิร์น (Burn, 1987) ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะซึ่งไปสู่จุดหมายร่วมกัน (Bass and Avolio, 1994) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด (Flavia, et al., 2012: 444). ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน (Mohsen and Mohammad, 2011: 3133) ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่าง

แน่นอนว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร (John et al., 2013: 486) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Birasnav, 2014: 1624) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาดด้วยตนเอง 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคนผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน (Xiao-Hua and Jane, 2012: 787) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพจน์ของผู้ตามแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร่าใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

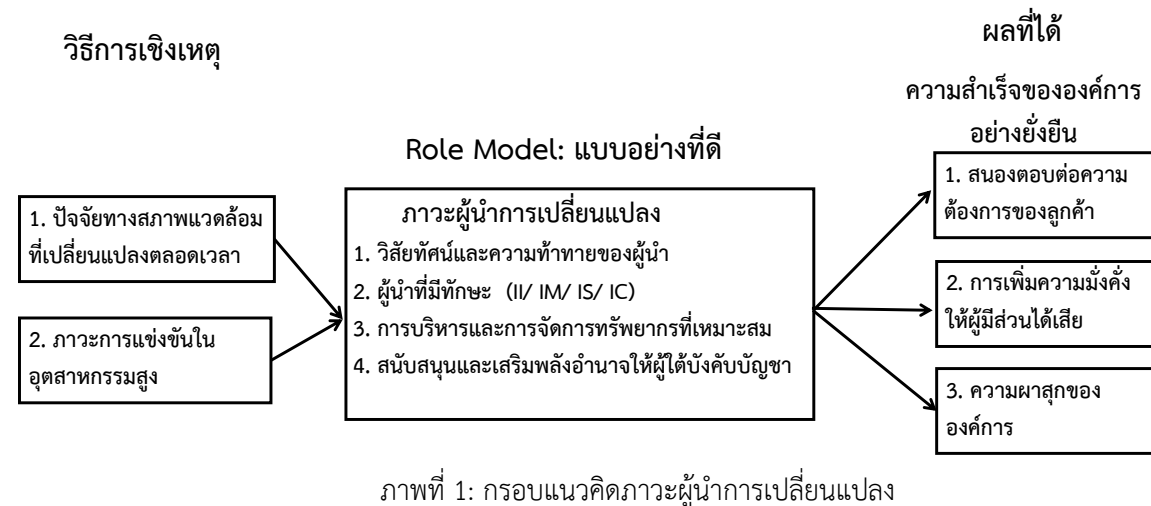
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีงานวิจัยได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นแนวความคิดสมัยใหม่ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน และงานวิจัยเน้นให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหลักในการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวที่สนับสนุนมีดังนี้ (พัชรินทร์ พิรุณเนตร, 2551: 59) การรับรู้ว่าหัวหน้างานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหัวหน้างานรวมถึงกระตุ้นให้หัวหน้างานมีความคิดสร้างสรรค์ และแสดงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร (อุดม พินธุรัช , 2553: 106) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีต่าง ๆ ของสังคมโลก ซึ่งส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงาน และใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ ซึ่งองค์การใด ๆ ก็ตามถ้าเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความรู้ และมีความเหมาะสมกับงานก็จะส่งโดยตรงกับประสิทธิภาพในการบริหารงานและส่งผลให้ปัจจัยด้านอื่น ๆ ขององค์การประสบความสำเร็จ (สุจิตรา นภาคณาพร, 2554: 223) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จในการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยว ซึ่งภาวะผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งในด้านระดับรายได้ และความมั่นคงในการประกอบธุรกิจ (ชาญชัย โตสงวน, 2553: 53) การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหัวหน้างาน ทั้งในด้านปริมาณงาน คุณภาพของงาน การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ความพึงพอใจของลูกค้า ความปลอดภัย การสนองต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ของบริษัท และการตัดสินใจ (พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง, 2552: 118-119) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลด้านงานภายใต้ภารกิจที่รับผิดชอบ ด้านความพึงพอใจในงาน และด้านการเติบโตขององค์การ นอกจากนี้ เจสัน (Jason, 2015) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่นำมาซึ่งความสำเร็จของการเป็นผู้นำนั้นผู้นำต้องมีภาวะผู้นำ 3 ประการคือ 1) การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ด้วยการประชุมทุกสัปดาห์ เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้นำใส่ใจและติดตามความคืบหน้าของงาน รวมถึงการพูดคุยเพื่อระดมความคิดเห็นก่อนเริ่มงานหรือโครงการที่สำคัญ 2) การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) เช่น การเคารพเวลาขององค์การ การใช้เวลาเพียงไม่กี่นาทีที่อาจมองดูเป็นความผิดพลาดเล็กน้อย แต่ในฐานะผู้นำ การไม่ตรงต่อเวลาจะเกิดผลเสีย เนื่องจากพนักงานจะยึดถือทัศนคติและพฤติกรรมของผู้นำเป็นตัวอย่าง ดังนั้นผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดี 3) มีความโปร่งใส ซึ่งเกิดจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชาและการสื่อสารถึงทิศทางการดำเนินงานของบริษัทให้มากที่สุด ให้ข้อมูลในด้านเป้าหมายของแต่ละส่วนงาน ข้อมูลคู่แข่งรายใหม่ ซึ่งการสื่อสารด้วยการสนทนาเหล่านี้จะช่วยให้นำผู้นำสามารถเชื่อมโยงผู้นำกับพนักงานทั้งบริษัท ไม่ใช่แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงเท่านั้น ซึ่งองค์ประกอบหลัก 3 ประการจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ

2. กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายก้าวสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านการขยายตัวของเศรษฐกิจโลก การขยายตัวของตลาดทั่วโลกกลายเป็นตลาดสากลมีความซับซ้อนมีการแข่งขันกันรุนแรงเนื่องจากระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีที่รวดเร็วและสมบูรณ์แบบ คู่แข่งขันใหม่ๆ ที่เข้าสู่ธุรกิจก่อให้เกิดการแข่งขันสูง นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม พฤติกรรมผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น การลดขนาดบุคลากร การจัดการความรู้ที่ถือเป็นทรัพย์สินขององค์กรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร (Paton and McCalman, 2008: 8) ดังนั้นจากภาพที่ 1: ประการแรก ผู้นำต้องเป็นผู้ที่หาเส้นทางหรือหาทางเลือกที่ดีที่สุด (Leading Change and Path Finding) ที่จะนำองค์กรให้เจอ เพื่อที่จะก้าวไปสูเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ดังนั้นผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มีมุมมองที่ท้าทายเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร และกำหนดภารกิจ ที่แสดงถึงค่านิยมหลักและความมุ่งหมายหลักขององค์กร รวมถึงกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ทุกคนเดินไปในทิศทางเดียวกัน โดยการจัดสรรทรัพยากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่กิจกรรมที่สามารถรองรับการแข่งขันและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ประการที่สอง ผู้นำต้องมีทักษะที่จำเป็นในการบริหาร 4 ประการ (Bass and Avolio, 1994) 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ความมั่นใจในการที่จะเอาชนะอุปสรรค และมุ่งสู่เป้าหมาย สร้างความเชื่อมั่นและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจและตั้งใจปฏิบัติงาน ที่ดีและคิดเชิงบวก เพื่อเห็นภาพที่ดีขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน เสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 3) การกระตุ้นทางปัญญา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลสนับสนุน และเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา รวมถึงการให้อิสระทางความคิดและสนับสนุนวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและพัฒนาจุดด้อยของตนเองอยู่เสมอ โดยมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เหมาะสม ประการที่สาม ผู้นำต้องมีหน้าที่ในการปรับเปลี่ยน จัดวางและใช้ทรัพยากรในองค์กรได้เหมาะสม (Alignment) ทั้งในเรื่องโครงสร้าง กระบวนการในการทำงาน การแจกจ่ายข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ แผน และกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรอย่างเหมาะสมทันต่อความต้องการ การสร้างแรงจูงใจและแรงดลใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือ รวมถึงการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานที่แสดงความสามารถได้อย่างโดดเด่น และการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ที่จะพัฒนาความร่วมมือและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ที่สนับสนุนเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ประการที่สี่ การสร้างเสริมพลังอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (Empowerment) ด้วยการสร้างกระบวนการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรได้ดึงเอาความสามารถของตนออกมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยเน้นไปที่พลังอำนาจที่ใช้ในการบริหารจัดการงานในหน่วยงานหรือองค์กรเป็นหลัก เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีคุณสมบัติเป็นแบบอย่างที่ดีตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นก็จะนำองค์การก้าวข้ามการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ความมุ่งหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความพอใจในองค์การ ซึ่งสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน



ตัวอย่างองค์การที่ประสบความสำเร็จที่นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ในองค์การกรณีศึกษาที่ 1: บริษัทเครื่องตีไทย จำกัด (มหาชน)

การแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องตีอยู่ในระดับที่สูงมากมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เน้นเรื่องการดูแลสุขภาพ บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้ประสบความสำเร็จ ยอดขายเพิ่มขึ้นจากมูลค่า 900 ล้านบาทในปี 2546 เป็น 15,405 ล้านบาทในปี 2557 ซึ่งเป็นการเติบโตอย่างก้าวกระโดดในช่วงประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคโดยนำเสนอเครื่องตีที่มีจุดเด่น และเป็นผู้นำลำดับแรกในตลาดเครื่องตี ที่มีคุณค่าโดยยึดหลักการนำเสนอเครื่องตีที่รักและเติบโตไปกับสังคมที่ดี และสร้างความพอใจให้องค์กร ความสำเร็จดังกล่าวเกิดจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร *ประการแรก* คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และมองวิกฤติเป็นโอกาส ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค และเทรนด์ในการดูแลสุขภาพ ซึ่งนำองค์การสู่ความสำเร็จ (Jochen et al., 2011: 903) *ประการที่สอง* ผู้บริหารมีจริยธรรมสูงในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการแบ่งปันสู่สังคม ผู้นำให้ความสำคัญกับการก่อตั้งมูลนิธิเพื่อพัฒนาการศึกษาและสิ่งแวดล้อมให้กับสังคม ด้วยวิธีดังกล่าวจะทำให้มูลนิธิ มีกองทุนหมุนเวียนตลอดไปและอยู่ได้ด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาการบริจาคเหมือนกับมูลนิธิอื่นๆ นำไปสู่การวางแผนโครงการระยะยาว เพราะภารกิจแรกเริ่ม คือการให้โอกาสทางการศึกษาแก่เยาวชน เพื่อต่อยอดไปสู่การพัฒนาสังคมที่ดีขึ้น จนท้ายที่สุด คือการอยู่ร่วมกันระหว่างสังคมและสิ่งแวดล้อมที่สมดุล ซึ่งเป้าหมายระยะยาวคือ เป็นการให้ “ความสุข” และ “รอยยิ้ม” ของผู้ที่ได้รับ ผู้นำที่มีจริยธรรมส่งผลให้องค์กรยึดถือหลักปฏิบัติที่มีคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อองค์การและสังคม (Weichun et al, 2011: 803) *ประการที่สาม* ผู้นำให้ความสำคัญกับการสร้างทีมการบริหาร (Min-Ling et al., 2015: 304)

รวมถึงความร่วมมือกันจะนำไปสู่ผลสำเร็จของทีม ที่บริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้ มีการทำงานร่วมกันอย่างครบครัน โดยให้สิทธิ์พนักงานในการสร้างสรรค์ แนะนำความคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง รวมถึงการมีส่วนร่วมในการวางแผน การจัดการในสายงานของตน เพื่อสร้างความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทร่วมกัน *ประการที่สี่* ผู้นำเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Bass and Avolio, 1994) มีความตั้งใจ (Passion) ทศคติที่ต่อเนื่องและมีความเชื่อมั่นในเป้าหมายและความสำเร็จ จากแบบอย่างที่ดีของภาวะผู้นำข้างต้นส่งผลให้ธุรกิจเติบโตอย่างต่อเนื่องท่ามกลางความท้าทายและการแข่งขัน

กรณีศึกษาที่ 2: บริษัทก่อสร้างหริภุญไชย จำกัด (มหาชน)

ปี 2557 บริษัทก่อสร้างไทย จำกัด (มหาชน) เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ซึ่งได้เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทก่อสร้างหริภุญไชย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเกิดจากแผนการรวมธุรกิจบริษัท โดยรับโอนกิจการทั้งหมดจากกลุ่มบริษัทก่อสร้างไทย จำกัด (มหาชน) ภายหลังจากการรวมธุรกิจดังกล่าว คณะกรรมการชุดใหม่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามาเพื่อสานงานต่อจากคณะกรรมการชุดเดิม รวมถึงการแต่งตั้งผู้นำบริษัท (CEO) ซึ่งมีนโยบายการดำเนินธุรกิจเชิงรุก ประกอบกับเป้าหมายที่จะเติบโตแบบก้าวกระโดดและก้าวขึ้นเป็นผู้นำในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย *ประการแรก* ผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (John et al, 2013: 486) และแผนธุรกิจที่มีความชัดเจน คือ การขยายธุรกิจไปสู่การเป็นผู้พัฒนา ลงทุน และบริหารอสังหาริมทรัพย์ทุกรูปแบบ ภายในระยะ 5 ปี *ประการที่สอง* การวางรากฐานที่มั่นคงเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Nicolas et al., 2015: 2339) ภารกิจหลักซึ่งต้องดำเนินควบคู่ไปกับการขยายธุรกิจคือ การสร้างความพร้อมให้องค์กร ทั้งในเรื่องของโครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอเหมาะสม การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ รวมไปถึงการปลูกฝังค่านิยมของการทำงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล ภารกิจที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จในปีที่ผ่านมาคือ การยกระดับระบบควบคุมภายในของบริษัทให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกับบริษัทชั้นนำในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมถึงการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารจัดการ หรือ Enterprise Resource Planning (ERP) และการนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ Human Resources Information System (HRIS) เข้ามาปรับใช้ในองค์กร *ประการที่สาม* ผู้นำมีความมุ่งมั่นในการสร้างจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจ จากการทำเป็นกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีธุรกิจที่หลากหลาย มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักมายาวนานกว่า 80 ปี และมีเครือข่ายธุรกิจตัวแทนจำหน่ายครอบคลุมทั้งในประเทศและต่างประเทศส่งผลดีต่อบริษัทฯ ในหลาย ๆ ด้าน ทั้งในเรื่องของช่องทางการจัดหาที่ดิน การลงทุนและการร่วมทุน รวมถึงการร่วมมือในการทำการตลาด (Co-Marketing) และการสร้างแบรนด์ จากความสัมพันธ์ทางธุรกิจดังกล่าวและตระหนักถึงความโปร่งใสในการทำการกระหว่างกันที่จะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ผู้นำต้องเป็นผู้สนับสนุนและผลักดันให้เกิดการสร้างเครือข่ายธุรกิจเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจประสบความสำเร็จ (Marc and Peter, 2015: 791). *ประการที่สี่* การสื่อสารกับพนักงานทุกระดับมีความชัดเจน รับฟังความคิดเห็นและชี้แจงการเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมทุนที่เกิดขึ้น และการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Nicole and Leon, 2004: 602) รวมถึงทิศทางในการดำเนินธุรกิจใหม่ที่มีความชัดเจน และให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับในการร่วมมือร่วมใจทุ่มเทปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ รวมถึงส่งเสริมและให้รางวัลพนักงานที่เป็น

ส่วนสำคัญ ที่ผลักดันให้บริษัทก้าวพ้นอุปสรรคและสามารถปฏิบัติการสำคัญให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี รวมถึงให้ความเชื่อมั่นว่าการปรับโครงสร้างทางธุรกิจดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ของบริษัทฯ ในระยะสั้น แต่จะยังผลดีที่สุดต่อบริษัทฯ ในระยะยาว

กรณีศึกษาที่ 3: บริษัทค้าปลีกไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัทค้าปลีกไทย จำกัด (มหาชน) ต้องเริ่มต้นปี 2557 ด้วยความท้าทายจากสถานการณ์ทางการเมือง อันร้อนแรงและท้าทายที่ต่อเนื่องมาจากปี 2556 ทั้งการชุมนุมของกลุ่มผู้มีความเห็นต่างทางการเมือง นอกจากนี้ รวมถึงปัญหาการจ่ายเงินล่าช้าในโครงการจำหน่ายและราคาสินค้าการเกษตรที่ตกต่ำ ภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าว บริษัทสามารถบริหารการดำเนินงานธุรกิจได้ดี โดยผู้นำมีการปรับแผนการดำเนินงานต่าง ๆ *ประการแรก* การชะลอแผนการขยายสาขา รวมไปถึงการพัฒนากระบวนการทำงานในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบห่วงโซ่อุปทาน การบริหารจัดการต้นทุน และการเพิ่มประสิทธิภาพของผลผลิต บริษัทจึงสามารถบริหารจัดการให้ผลประกอบการของบริษัทมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นโดยมีอัตราการเติบโตของรายได้สุทธิอยู่ที่ร้อยละ 3.7 หรือ 7.2 พันล้านบาทในปี 2557 ดังนั้นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และการใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานในการบริหารจัดการส่งผลให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ดี (John, 2010: 305) *ประการที่สอง* ผู้นำเล็งเห็นกลยุทธ์ในการลดต้นทุนด้วยการปรับกลยุทธ์การเสริมสร้างเครือข่ายห่วงโซ่อุปทานให้มีความแข็งแกร่ง (Michael, 2003: 80) ด้วยการเปิดศูนย์กระจายสินค้าแห่งใหม่เพื่อรองรับการขยายตัวรวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการเป็นศูนย์กลางการกระจายสินค้าที่ทันสมัยทำให้บริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายในเรื่องของห่วงโซ่อุปทานซึ่งเป็นจุดแข็งที่จะส่งเสริมให้บริษัทก้าวขึ้นเป็นผู้นำด้านราคาของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย *ประการที่สาม* ผู้นำส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมออกแบบและแสดงไอเดียในกิจกรรมต่าง ๆ เช่นการออกแบบโฆษณาส่งเสริมการขายและกิจกรรมผ่านเว็บไซต์ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาและการยกระดับการให้บริการซื้อขายผ่านระบบออนไลน์ในประเทศไทยและการเข้าไปร่วมลงทุนในธุรกิจอีคอมเมิร์ซกับผู้ประกอบการอีคอมเมิร์ซชั้นนำของโลก ดังนั้นการให้อิสระแก่พนักงานในการแสดงความสามารถส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์และเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการสร้างสรรค์ผลงาน (Bilal and Yuosre, 2014: 1288). *ประการที่สี่* มีนโยบายสนับสนุนการจ้างบุคลากรที่มีความหลากหลาย การพัฒนาบุคลากร (Karen and John, 2014: 7) และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานทุกระดับในการเห็นภาพขององค์กร และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มุ่งสู่การเป็นห้างค้าปลีกในใจชุมชน

บทสรุป

องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา รวมถึงความท้าทายในการดำเนินธุรกิจที่เกิดจากการแข่งขันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา องค์กรต่างๆ ที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัว องค์กรต้องสร้างบุคลากรและผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ให้มีภาวะผู้นำที่เก่งและดี เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ

ขององค์การ ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณสมบัติ ประการแรก เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ เพื่อหาเส้นทางที่ดีที่สุดให้กับองค์การ ประการที่สอง ผู้นำต้องมีทักษะการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ความมั่นใจในการที่จะเอาชนะอุปสรรค และมุ่งสู่เป้าหมาย สร้างความเชื่อมั่นและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจและตั้งใจปฏิบัติงาน ที่ดีและคิดเชิงบวก เพื่อเห็นภาพที่ดีขององค์การ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน เสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 3) การกระตุ้นทางปัญญา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลสนับสนุน และเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา รวมถึงการให้อิสระทางความคิด และสนับสนุนวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและพัฒนาจุดด้อยของตนเองอยู่เสมอ ประการที่สาม ผู้นำต้องมีหน้าที่ในการปรับเปลี่ยน จัดวางและใช้ทรัพยากรในองค์การได้เหมาะสม ประการที่สี่ การสร้างเสริมพลังอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างกระบวนการที่ทำให้บุคลากรในองค์การได้ดึงเอาความสามารถของตนออกมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณสมบัติเป็นแบบอย่างที่ดีตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นก็จะนำองค์การก้าวข้ามการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ความมุ่งหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความผาสุกในองค์การซึ่งสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ชาญชัย โตสงวน(2553).ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา: บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธนิษฐ์ รัตนโอฬาร (2553). การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างพระระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาปริญญาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารธุรกิจ: การประยุกต์ใช้โมเดลการวัดเชิงก่อตัวและเชิงสะท้อน วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิธีวิทยาวิจัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรนพ พุกกะพันธ์ (2554). ภาวะการเป็นผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.
- พิชาภพ พันธุ์แพ (2554). ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรินทร์ พิรุณเนตร (2551). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการคิดสร้างสรรค์ของหัวหน้างาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดสมุทรสาครวิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง (2552). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
อธิการบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. *ดุสิตนิพนธ์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- ประสาน หอมพูล และ ทิพวรรณ หอมพูล (2540). *จิตวิทยาธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 3* กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล (2544). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. 20
(5): 32.
- วริษฐ์ ทองจุไร และ วิโรจน์ เกษฎาภิรักษ์ (2558). “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นเชิงกล
ยุทธ์ ศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้และความสามารถด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่อ
ประสิทธิผลขององค์การ” *Veridian E-Journal*. 8 (3): 793-810
- สมาคมจัดการธุรกิจไทย, (2558). ผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันจาก IMD” แหล่งที่มา:
<http://tma.or.th/index.php?op=knowledge-detail&id=10>
- สุจิตรา นภาคณาพร (2554). กระบวนการจัดการภาวะผู้นำและทักษะของผู้ประกอบการที่มีต่อความสำเร็จใน
การประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทย, *ปริญญาานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*.
- อุดม พินธุรัช (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล
การบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิตธานี, *วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*.

ภาษาต่างประเทศ

- Andrew, J. D., (1995). *Leadership*. New Jersey: Houghton Mifflin Company.
- Anuroj, K., (2014). **Leadership: Tips for Successful Sustainable Development**. Royal Thai
Air Force Medical Gazette. 60(3): 53-56.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J., (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational
Leadership*. (Thousand Oak: Sage).
- Bilal, A.Y., & Yuosre, F. B., (2014). **Transformational Leadership and Innovative Work
Behavior**. *Industrial Management & Data Systems* 114 (8): 1270 – 1300.
- Birasnav, M., (2014). **Knowledge Management and Organizational Performance in the
Service Industry: The Role of Transformational Leadership Beyond the Effects
of Transactional Leadership**. *Journal of Business Research* 67: 1622–1629.
- Douglas, A.R., & Jay, A.C. (2007). **Leadership: How to Fill the Talent Gap**. *The Wall Street
Journal*, September: 1-7.
- Flavia, C., Valter, M., & Mateus, H., (2012). **Effects of Leader Intelligence, Personality and
Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial
Performance**. *The Leadership Quarterly* 23: 443–455.

- James, M. B., (2010). *Leadership*. New York: Harper Perennial Modern Classics, 1st edition.
- Jason, A. (2015). *Centric Digital*. เข้าถึงเมื่อ 11 พฤศจิกายน 2559 แหล่งที่มา :
<http://www.centricdigital.com>
- John, A. P. (2010). **Strategic Clarity, Business Strategy and Performance**. *Journal of Strategy and Management*. 3 (4): 304 – 324.
- John, K., Andrew, D., and Martin, T., (2013). **Examining the Role of Transformational Leadership of Portfolio Managers in Project Performance**. *International Journal of Project Management* 31: 485–497.
- Jochen, I.M., Frank, W., Bernd, V., & Heike, B., (2011). **Transformational Leadership Climate: Performance Linkages, Mechanisms, and Boundary Conditions at the Organizational Level**. *The Leadership Quarterly* 22: 893-909.
- Karen, M., & John, M., (2014). **The Future of Leadership Development: How Can L&D Professionals Design and Develop our Next Generation of Leaders?** *An International Journal* 28 (5) : 6-9.
- Marc, H. A., & Peter, Y.T., (2015). **The Downside of Transformational Leadership When Encouraging Followers to Network**. *The Leadership Quarterly* 26: 790–801
- Michael, Q., (2003). *A study of supply chain management practice in UK industrial SMEs*. **An International Journal**. 8(1): 79 – 86.
- Min-Ling, L., Na-Ting, L., Cherng, G. D., & Chieh-Peng, L., (2015) **Exploring Team Performance in High-Tech Industries: Future Trends of Building Up Teamwork**. *Technological Forecasting and Social Change* 91: 295-310.
- Mohsen, A., & Mohammad, R.D., (2011). **Considering Transformational Leadership Model in Branches of Tehran Social Security Organization**. *Social and Behavioral Sciences* 15: 3131-3137.
- Nicole, A. G., & Leon, M., (2004). **Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust**. *Journal of Managerial Psychology*. 19 (6): 588 – 607.
- Nicolas, A.Z., Bjoern, S., Dirk, S., & Ruth, M.S., **CEO Influences on Firms' Strategic Actions: A Comparison of CEO-, Firm-, and Industry-Level Effects**. *Journal of Business Research*. 68: 2338-2346.
- Paton, R.A., & McCalman, J., (2008). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. 3rd edition. Chennai, India: C&M Digital Ltd. Under Sage Publications India Ltd.
- Paul, M.M., (1997). *Psychology Applied to Work An Introduction to Industrial and Organization Psychology*. 5th edition, California: Brooks/Cole.

- Schultz, D. (1998). *Psychology and Work today. An Introduction to Industrial Organization Psychology*. 7th edition, Upper Sadder River, New Jersey, Prentice Hall.
- Shuai, A., & David, B. (2011). **Talent Management Definition and Talent Management recognition in Chinese private-owned enterprises**. *Journal of Chinese Entrepreneurship*. 4(2): 143-163.
- Steve, N. (2011). **Preparing Our Leaders For The Future**. *Strategic HR Review* 11(1): 5 – 12.
- Weichun, Z., Bruce J. A., Ronald E. R., & John J. S., (2011). **The Effect of Authentic Transformational Leadership on Follower and Group Ethics**. *The Leadership Quarterly* 22: 801-817
- Xiao-Hua, W., & Jane, M.H. (2012). **A Multilevel Study of Transformational Leadership, Identification, and Follower Outcomes**. *The Leadership Quarterly* 23: 775–790.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organization*. 6th edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.