



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

Transformational Leadership in the Digital Era

เจิน เหลียง¹, นภาพร เนตรประดิษฐ์², พิชาท พันธ์แพ³

^{1, 2}คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

³คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

Chen Liang¹, Naphawan Netpradit², Pichaphob Panphae³

^{1, 2}Faculty of Management Sciences, Lampang Rajabhat University

³Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna

✉: 89023585@qq.com, nok_napawan@hotmail.com, pichaphob.pla@gmail.com

(Corresponding Email)

Received: 01 August 2024; Revised: 19 September 2024; Accepted: 26 September 2024

© The Author(s) 2024

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งผลกระทบด้านทฤษฎีและผลกระทบด้านปฏิบัติ โดยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้การวิเคราะห์เอกสารเพื่อสรุปผลการศึกษา ผลการศึกษาดังนี้ (1) องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจก (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลกระทบทางทฤษฎี พบว่า 1) ผลกระทบต่อทฤษฎีภาวะผู้นำ 2) ผลกระทบด้านการบริหารจัดการและยุทธศาสตร์องค์กร และ 3) ผลกระทบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และ (3) ผลกระทบเชิงปฏิบัติ ใช้งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นกรณีศึกษาผลกระทบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการปฏิบัติงานที่นำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในมิติต่าง ๆ พบดังนี้ (1) ผลกระทบต่อบุคลากร (2) ผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล (3) ผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร (4) ผลกระทบต่อการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และ (5) ผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กร สำหรับทิศทางการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีข้อเสนอแนะดังนี้ ขยายกรอบแนวคิด ศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแนวคิดภาวะผู้นำอื่น ๆ (2) เน้นการศึกษาเชิงประจักษ์ ใช้เทคโนโลยีรวบรวมข้อมูลที่มีในอดีตจนถึงปัจจุบันเพื่อเอาไปทำนายอนาคต (3) การศึกษาเชิงเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรม และ (4) ศึกษาจากกรณีตัวอย่าง ภายใต้ประเด็น (1) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (2) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของความไม่แน่นอนและภาวะวิกฤติ (3) การศึกษาภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับสุขภาวะของพนักงาน และ (4) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความหลากหลายและความเท่าเทียม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ยุคดิจิทัล

Abstract

This article aims to present the concepts and components of transformational leadership, as well as its theoretical and practical impacts. By reviewing relevant literature and research studies and conducting document analysis, the study findings are as follows: (1) The key components of transformational leadership include idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. (2) The theoretical impacts of transformational leadership encompass: Impact on leadership theories, organizational management and strategy, and change management. (3) The practical impacts of transformational leadership, analyzed through both domestic and international research case studies, demonstrate its effects on organizational transformation and development in various dimensions, including: Impact on personnel, human resource management, organizational culture, knowledge management and the creation of a learning organization, and organizational efficiency. For future research directions on transformational leadership, the following recommendations are proposed: (1) Expanding conceptual frameworks by exploring the connections between transformational leadership and other leadership theories. (2) Emphasizing empirical studies through the use of technological tools to analyze historical and current data for future predictions. and (3) Conducting cross-cultural comparative studies to understand transformational leadership in different contexts. Exploring case studies under key themes such as: Transformational leadership in the digital era and artificial intelligence, in uncertain and crisis situations, in relation to employee well-being, and in the context of diversity and inclusion.

Keyword: Transformational leadership, Digital Era

1. บทนำ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) มาจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมี (Charisma Leadership) มาสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือส่งเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) รวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ (Mosley, 1996) ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงเช่นปัจจุบัน ภาวะการนำภายใต้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานในแง่มุมใหม่ ๆ ตระหนักถึงเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร โน้มนำให้ผู้ตามทำมากกว่าที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่แรก จูงใจให้มีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ทำให้มาตรฐานการปฏิบัติงานและความสามารถสูงขึ้น และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังรวมถึงความสามารถในการตัดสินใจได้เหมาะสม เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน วางแผนและจัดการเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความร่วมมือในการทำงานระหว่างสมาชิกด้วยกัน ทำให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีขวัญและกำลังใจ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะวัดจากพฤติกรรมบุคคลไม่ได้วัดจากคุณลักษณะบุคคล เป็นทั้งผู้ให้

งานและกำลังใจในทางจิตวิทยา มีบทบาทเสมือนแบบจำลองที่ผสมผสานความชำนาญด้านเทคนิค ด้านบุคคล และด้านความคิดเข้าไว้ด้วยกัน สร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Davis, 1981; Dubrin, 1998; Halpin, 1966; Evers & Lakomski, 2000; Sombatwong, 2018)

กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นภาวะการนำที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลที่ต้องปรับตัวให้รวดเร็ว ยืดหยุ่น และใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถบริหารทีมงานในสภาพแวดล้อมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและนวัตกรรม สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและถ่ายทอดไปยังผู้ตาม กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ พัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้มุ่งมั่นในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ร่วมกันนำพาองค์กรให้สามารถยึดกุมโอกาสที่เหมาะสม ปรับตัวเท่าทันกับสภาพแวดล้อม และเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

บทความนี้นำเสนอแนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงบทบาทภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดกับหน่วยงานองค์กร ตลอดจนผลกระทบทางทฤษฎี และผลกระทบทางปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการบริหารจัดการหน่วยงานองค์กร นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในมิติต่าง ๆ โดยใช้กรณีศึกษาชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างผลกระทบอย่างไรต่อกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร ให้สามารถสอดคล้องกับสถานการณ์ยุคดิจิทัล ที่ต้องการการนำจากผู้นำและวิสัยทัศน์ที่จะสามารถนำพาหน่วยงานองค์กรไปสู่ภาวะการมีความสามารถในการแข่งขัน สร้างจุดยืนองค์กรให้มั่นคงและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

2. ทฤษฎี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่ถูกนำเสนอเป็นครั้งแรก โดย Downton (1973) ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม วิเคราะห์ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักมีความมุ่งมั่น (Commitment) และเสน่ห์ดึงดูด (Charisma) ซึ่งช่วยสร้างแรงบันดาลใจและระดมผู้คนให้เข้าร่วมในการเปลี่ยนแปลง Burns (1978) ได้พยายามเชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำกับความเป็นผู้ตาม โดยได้กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งของผู้นำและผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย กล่าวคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นทัศนคติความเป็นผู้นำแตกต่างจากการใช้อำนาจแบบเดิม เนื่องจากเป็นสิ่งที่ผู้ตามต้องการด้วยเช่นกัน ในขณะที่ Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997) ได้ให้มุมมองที่ต่างออกไปกล่าวคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย (1) บารมี (Charisma) คือการที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (2) ความใส่ใจส่วนบุคคล (Individual Attention) ผู้นำสนใจในความต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานที่มีความหมายเพื่อให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้า (3) การกระตุ้นทางเชาวปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง

ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ (4) รางวัลเกินคาดหมาย (Contingent Reward) คือ ผู้นำบอกให้ผู้ตามทราบว่าทำอะไรผู้ตามจะได้รับรางวัลที่ขอบมากกว่า และ (5) การบริหารด้วยการละเว้น (Management by Exception) คือ ผู้นำยินยอมให้ผู้ตามทำงานในภาระงานนั้น โดยไม่เข้าไปสอดแทรก เว้นแต่ว่าการกระทำนั้นไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเหตุทางด้านเวลาและทุน Bass (1997) ได้ขยายและปรับปรุงแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวทางของ Burns (1978) โดยชี้ให้เห็นว่าความมีบารมี (Charisma) มีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบสำคัญอีกสามประการคือการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบเมื่อรวมกับบารมี เป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันและสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม เพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม Bass ขยายขอบเขตภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างขึ้น โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานมีความชัดเจนขึ้น รวมถึงการให้รางวัลตอบแทน ต่อมา Bass & Avolio (2004) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน แนวคิดนี้เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การ หรือสังคม ผู้นำนั้นจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาองค์การอีกด้วย กระบวนการผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามนี้ กระทำผ่านพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ผู้นำจูงใจหรือสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงาน แสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายของงานได้ ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้เปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ และสร้างสรรค์โดยการตั้งสมมติฐาน พัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะเป็นเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับอย่างมากในการนำมาใช้บริหารจัดการหน่วยงาน องค์การต่าง ๆ มีหลักฐานงานวิจัยที่สอดคล้องกันว่าแนวคิดนี้สามารถนำไปใช้ได้กับสถานการณ์ที่หลากหลาย ดังตัวอย่างการศึกษาของ Son et al. (2020) ที่ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อกระบวนการแบ่งปันความรู้ในองค์การผ่านสองกลไกหลัก ได้แก่การเก็บรวบรวมความรู้และการแบ่งปันความรู้

โดยกลไกแรกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้พนักงานแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกองค์กร ในขณะที่กลไกที่สองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้พนักงานแบ่งปันความรู้ของตนกับผู้อื่นในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้มีการแบ่งปันความรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงงานวิจัย Ran, G.W. (2020) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยกลไกหลักได้แก่การกระตุ้นทางปัญญาและการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้พนักงานคิดอย่างสร้างสรรค์และท้าทายสถานะเดิม ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในท้ายที่สุด เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Khan et al. (2020) ที่ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน การหมดไฟ และการทำงานแบบซี้เกียจ งานวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับตัวแปรตัวกลางคือแรงจูงใจภายใน ผลการวิจัยยังสรุปได้ว่าประสิทธิภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดว่าผู้นำในองค์กรควรปลูกฝังคุณสมบัติการเปลี่ยนแปลง ติดตามความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นให้พนักงานบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการหรือโดดเด่นได้ โดยปลูกฝังความมั่นใจในตนเองให้กับพนักงานเกี่ยวกับงานเฉพาะ และมอบอำนาจให้ตัดสินใจหลังจากพนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Lindholm et al. (2000) ที่พบว่าผู้นำที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ประสบปัญหาในการจัดการน้อยกว่าผู้นำที่มีรูปแบบความเป็นผู้นำแบบอื่น ๆ รวมถึงมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีความเชื่อมโยงระหว่างทัศนคติของผู้นำต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ กลยุทธ์ และแนวคิดการจัดการองค์กรอีกด้วย

3. การอภิปรายผล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสังคมยุคดิจิทัล เช่นปัจจุบันที่องค์การฯ พลังงานมีการเคลื่อนไหวขับเคลื่อนอย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ทำให้สถานการณ์เกิดการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการนำองค์การในยุคดิจิทัลมีความสอดคล้องกันในหลายมิติ เนื่องจากทั้งสองแนวคิดให้ความสำคัญกับการปรับตัวและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ด้วยองค์ประกอบสำคัญและพฤติกรรมบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วยการมีวิสัยทัศน์ที่ดี กลยุทธ์การดำเนินงานผู้ติดตามได้อย่างชัดเจน ใช้การนำแบบมีส่วนร่วม สร้างเสริมความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม เพื่อนำองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Bass,1997; Hersey & Blanchard,1988; Kellerman,1999; Ivancevich & Matteson, 2002; Daft, 2005; Robin & Judge, 2009) ซึ่งลักษณะนี้จะทำให้องค์การมีความเข้าใจในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้การทำงานเป็นทีมที่พร้อมรับสถานการณ์อันหลากหลาย รวมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำมีอิทธิพลสูง สามารถเป็นแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้ผู้ตามในการปฏิบัติตาม (Bass,1985; Hersey & Blanchard, 1988; Kotter, 1990; Kellerman,1999; Ivancevich &

Matteson, 2002; Dubrin, 2009) อันเป็นหลักการงานแบบสร้างสรรค์ ผู้ตามคิดหามุมมองวิธีการใหม่ โดยคิดต่างจากกรอบการทำงานเดิม ๆ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างความมั่นใจและภาคภูมิใจให้กับผู้ปฏิบัติงานและทีมที่ร่วมกันทำงาน จึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์องค์กรและการบริหารความเปลี่ยนแปลง นำงานนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ไม่ว่าสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์จะเคลื่อนไหวอย่างไร ผู้ปฏิบัติงานและองค์กรก็จะสามารถรองรับปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างเท่าทันและเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ

3.1 ผลกระทบเชิงทฤษฎี

ผลกระทบเชิงทฤษฎีอาจประมวลสรุปได้ดังนี้ (1) ผลกระทบต่อทฤษฎีภาวะผู้นำ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้เปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำจากรูปแบบดั้งเดิม และส่งผลต่อการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำในหลายแง่มุม เมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำดั้งเดิมแบบผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นที่นิยมในการบริหารองค์กรที่ผ่านมา ภาวะผู้นำแบบเดิมถูกมองว่าเป็นเพียงการบริหารการควบคุม มุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น รวมถึงยึดหลักการบริหารแบบนำและกำกับ ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เน้นที่การสร้างแรงจูงใจและพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และให้ความสำคัญกับอารมณ์ความสัมพันธ์ และแรงบันดาลใจของผู้ตาม แทนการควบคุมเชิงโครงสร้าง นำไปสู่โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership) ซึ่งเป็นการรวมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกันเพื่อนำไปใช้บริหารจัดการองค์กร (Bass, 1990; Judge & Piccolo, 2004) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังส่งเสริมให้ผู้มีบทบาทเชิงคุณธรรม ไม่ใช่แค่สร้างแรงจูงใจแต่ยังต้องคำนึงถึงจริยธรรม เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเป็นธรรม ซึ่งเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ช่วยให้เกิดการพัฒนาแนวคิดซึ่งเน้นความเป็นธรรมและจริยธรรมของผู้นำ นอกจากนี้ การกระตุ้นให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารองค์กรสนับสนุนให้มีการพัฒนานวัตกรรมผ่านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เน้นการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่ไม่เป็นทางการและปรับตัวได้ดี ยังเชื่อมโยงกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Innovative Leadership) ซึ่งเน้นการปรับตัวของผู้นำในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขัน (Mumford & Connelly, 1991; Brown., et al. 2005) (2) ผลกระทบด้านการบริหารจัดการและยุทธศาสตร์องค์กร: ในยุคที่เทคโนโลยีและปัจจัยภายนอกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและวางแผนล่วงหน้า ใช้การใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy) เน้นวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Organization) ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และพร้อมรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ใช้ข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำและการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ (Data-Driven Decision Making) (3) ผลกระทบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management): ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญกับการปรับโครงสร้างหรือนำเทคโนโลยีใหม่มาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารความเสี่ยงและความไม่แน่นอน เพื่อลดแรง

ด้านการเปลี่ยนแปลง และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต (Kotter, 2012; Burnes, 2004)

กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงทฤษฎี ทั้งทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยขับเคลื่อนกระบวนการทัศนแนวคิดภาวะผู้นำแบบเดิม เชื่อมโยงเข้ากับบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การแข่งขันที่สอดคล้องกับสถานการณ์ยุคดิจิทัล ทั้งยังมีผลกระทบเชิงทฤษฎีด้านการบริหารจัดการองค์การและการกำหนดกลยุทธ์ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและนำเทคโนโลยีใหม่ แนวคิดวิธีการใหม่ มาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความสามารถในการตั้งรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3.2 ผลกระทบเชิงปฏิบัติ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในองค์กรและสังคมในหลายมิติ โดยสามารถแบ่งออกเป็นประเด็นได้ดังนี้

(1) ผลกระทบต่อบุคคลากร: กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเพิ่มแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากร สร้างแรงบันดาลใจช่วยให้รู้สึกมีเป้าหมายในการทำงาน กระตุ้นให้พนักงานคิดเชิงวิพากษ์ และเสนอแนวทางใหม่ ซึ่งส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ดังตัวอย่างงานวิจัยของ Tian, H., et al (2020) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อการรักษานักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีในองค์กร การศึกษาแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้นำ ช่วยปรับระดับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีในองค์กร ผู้นำใน SMEs ควรนำคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงไปใช้ เช่น การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจสำหรับพนักงาน การมุ่งเน้นที่การบรรลุเป้าหมาย การใช้เทคนิคการแก้ปัญหา การมีความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมาย และการใช้เวลากับการฝึกอบรมและพัฒนาทีมงานเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีในองค์กร และการรักษานักงานไว้กับองค์กร งานวิจัยของ Liu (2024) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีแห่งหนึ่งในสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยสำรวจผู้บริหารโรงเรียนที่นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ การศึกษาพบว่าผู้บริหารนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้โดยแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ขณะเดียวกันอาจารย์ส่วนใหญ่ประเมินระดับภาวะผู้นำค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดเช่นกัน การศึกษานี้สรุปได้ว่าแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ช่วยกระตุ้นทางสติปัญญา สามารถส่งผลในเชิงบวกต่อผลงานของอาจารย์ได้ ผ่านการส่งเสริมการเรียนรู้ต่อเนื่อง การให้คำปรึกษา การยอมรับความสำเร็จ และการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างอาจารย์เพื่อเสริมสร้างการเติบโตทางวิชาชีพและประสิทธิผลในโรงเรียน สอดคล้องกับงานของ Ying Hu (2024) ที่ศึกษาอิทธิพลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของอาจารย์มหาวิทยาลัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่สำคัญและผลกระทบเชิงบวกในระดับอุดมศึกษา ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การเน้นที่การเติบโตของแต่ละบุคคล

และทีม และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ รวมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทในการกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์ของอาจารย์ ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงขององค์การ สร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก นอกจากนี้การรับรู้และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหมู่อาจารย์มหาวิทยาลัย อาจเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ภูมิหลังส่วนตัว วัฒนธรรมองค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอก การเสริมสร้างการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนกับอาจารย์ รวมทั้งการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ ต้องได้รับการปรับให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น พัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่ตรงเป้าหมาย โดยอิงจากลักษณะเฉพาะต่าง ๆ ศาสตร์และความแตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัยและเน้นการสอน ขณะเดียวกันผลวิจัยยังชี้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกต่อการพัฒนาวิชาชีพของอาจารย์ รวมถึงส่งเสริมการเติบโตในวิชาชีพ เพิ่มความพึงพอใจในอาชีพ และเพิ่มความมุ่งมั่นที่จะอยู่ต่อ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาควรเสริมสร้างการปลูกฝังและการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ เพื่อช่วยให้บุคลากรบรรลุการพัฒนาและความพึงพอใจที่ดีขึ้นในระดับต่าง ๆ

(2) ผลกระทบต่อทรัพยากรบุคคล การศึกษาวิจัยของ Qurniawan (2023) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารทรัพยากรบุคคลผู้จัดการในซูเปอร์มาร์เก็ต "สตาร์ต" ในประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งมีชื่อเสียงในด้านแนวทางการบริหารจัดการโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาบ่งชี้ถึงบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารทรัพยากรบุคคล 6 ประการ ได้แก่ การเป็นแบบอย่าง การเสริมพลัง การพัฒนาบุคคล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและนวัตกรรม และการบริหารรางวัลและการลงโทษ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่คล่องตัวและมุ่งเป้าหมาย ซึ่งกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้ดีที่สุด ในบริบทของการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเป็นแรงผลักดันสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์โดยเน้นที่การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่นเดียวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ และผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล ของ Kazmi et al. (2021) แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การและประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล รวมถึงการรับรู้ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีบทบาทในการส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ สอดคล้องกับการศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรมองค์การที่มีต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลหน่วยงานในสังกัดการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคเหนือ ประเทศไทย ของ Vongsopa et al. (2022) การศึกษานี้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมองค์การ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่อนวัตกรรมองค์การ และการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งสามารถนำไปพิจารณาเป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์การในอนาคต

(3) ผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างและมีความเป็นทีม บุคลากรรู้สึกได้รับการสนับสนุนและมีพื้นที่ในการเติบโต ดังตัวอย่างงานวิจัยของ Chung & Espinoza (2023) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอาจารย์และผู้บริหารจากมหาวิทยาลัย

ของรัฐต่าง ๆ ในประเทศเปรู การศึกษาชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเงื่อนไขปฏิสัมพันธ์ ระหว่างความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และการมีส่วนร่วม โดยบริบทวัฒนธรรมองค์การแข็งแกร่งและมุ่งเน้นไปที่ การเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มบริบทดังกล่าว รวมไปถึงการจัดการ ความรู้ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ชับมา ปาทาน (2023) ผลการศึกษาชี้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการ เปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อ วัฒนธรรมในองค์การ

(4) ผลกระทบต่อการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ : งานวิจัยที่บ่งชี้ ผลกระทบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ ดังตัวอย่างงานของ Siswadhi et al. (2023) วิเคราะห์มิติความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการปรับปรุงการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่หมู่บ้าน ในเมืองสุโขทัย ผลการวิจัยแสดงอิทธิพลขนาดใหญ่ของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยสี่มิติ ได้แก่ อิทธิพลในอุดมคติ การคำนึงถึงรายบุคคล แรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา มี ผลกระทบถึง ร้อยละ 44.7 ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเจ้าหน้าที่หมู่บ้านในเมืองสุโขทัย และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่หมู่บ้านในเมือง สุโขทัย

(5) ผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ : องค์การที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มักปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลงได้ดี รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน งานวิจัยของ Purwanto (2022) วัดผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของครูโรงเรียนเอกชน ในประเทศอินโดนีเซีย ชี้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลเชิงบวกต่อขีดความสามารถด้านนวัตกรรม รวมถึง มีผลเชิงบวกต่อการเรียนรู้ขององค์การและโครงสร้างองค์การ ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทาง ปรับปรุงความพร้อมของครูในอินโดนีเซีย โดยเฉพาะครูในโรงเรียนเอกชนในการเผชิญกับการปฏิบัติ อุตสาหกรรมทางการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cahyadi et al. (2023) ที่ค้นพบว่าภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การได้โดยตรง ผ่านกระบวนการแบ่งปันความรู้ และส่งผลต่อผล การดำเนินงานขององค์การโดยอ้อม ผ่านพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงาน ดังนั้น องค์การจึงควรให้ ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและผู้นำในองค์การ เพื่อกระตุ้นให้พนักงาน เกิดการแบ่งปันความรู้และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานของ องค์การโดยรวม นอกจากนี้งานวิจัยของ Asian Institute of Research (2023) ที่ค้นหาแนวทางปรับปรุง ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน เอกชน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอย่างมีนัยสำคัญ โดยแนวทาง การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ดังนี้ (1) องค์ประกอบ

ของภาวะผู้นำที่สามารถนำไปใช้พัฒนาประสิทธิผลได้ ได้แก่ การกระตุ้นทางสติปัญญา การมีอิทธิพลในอุดมคติ (2) ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาต้องอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ PDCA นโยบายเชิงรุก และเทคโนโลยีขั้นสูง ซึ่งผลการศึกษานี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มั่นคงและยั่งยืนในอนาคต เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Suprapti et al. (2020) แสดงผลลัพธ์ที่น่าสนใจ กล่าวคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศขององค์การ ส่งผลเชิงบวกและมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงาน ขณะเดียวกันพฤติกรรมการทำงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ มีผลเชิงบวกและสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงผลการวิจัยของ Cui et al. (2021) ที่นำเสนอว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลกระทบเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์การ โดยองค์การแห่งการเรียนรู้มีตัวแปรส่งผ่านบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ กับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์การ และได้ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้นำองค์การควรพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมให้องค์การมีการเรียนรู้ที่ดี อันจะส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์การทั้งในด้านการเงิน การเติบโต และด้านนวัตกรรม การเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ องค์การแห่งการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานขององค์การ ช่วยให้้องการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม รวมถึงมีข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อสนับสนุนการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ องค์การแห่งการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานขององค์การควบคู่กันไป

งานวิจัยทั้งหมดดังที่กล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบเชิงปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อบุคลากร ทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิภาพองค์การอย่างเป็นรูปธรรม กรณีศึกษาทั้งหมดแสดงให้เห็นเชิงประจักษ์และเป็นรูปธรรมถึงผลกระทบในเชิงปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติ และในทุกสภาพการณ์ โดยมุ่งเน้นถึงการนำของผู้นำให้ขับเคลื่อนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การและธุรกิจประเภทต่าง ๆ

3.3 ทิศทางการวิจัยในอนาคต

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทำให้เห็นภาพผลกระทบต่อการทำงาน โดยอาจประมวลการศึกษาได้ว่ามุ่งเน้นใน 3 มิติหลัก มิติแรกได้แก่ ผลกระทบต่อองค์กรและบุคคล อาทิ การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและนวัตกรรม การพัฒนาความผูกพันของพนักงานและความพึงพอใจในการทำงาน มิติที่สองคือปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาทิ บริบททางวัฒนธรรมและเศรษฐกิจ

บทบาทของเทคโนโลยีและดิจิทัล มิติที่สามการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับรูปแบบภาวะผู้นำอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สำหรับทิศทางการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนี้ (1) ควรขยายกรอบแนวคิด ศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแนวคิดภาวะผู้นำอื่น ๆ เช่น ผู้นำแบบรับใช้ ผู้นำในการปรับตัว เพื่อขยายกรอบแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำให้มีขอบเขตกว้างและลึกขึ้น (2) เน้นการศึกษาเชิงประจักษ์ (Empirical Research) ใช้

เทคโนโลยีรวบรวมข้อมูลที่มีในอดีตจนถึงปัจจุบันเพื่อเอาไปทำนายอนาคต (Machine Learning & Data Analytics) โดยอาศัยข้อมูลจากเหมืองข้อมูล (Big Data) วิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำและผลกระทบในมิติต่าง ๆ ที่มีต่อองค์กร (3) การศึกษาเชิงเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรม วิเคราะห์ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของ เอเชีย ยุโรป และอเมริกา และ (4) ศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study Research) วิเคราะห์แนวทางปฏิบัติที่ได้ผลมาจากการบริหารจัดการองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง

สำหรับประเด็นทิศทางการวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยมองว่าสามารถมุ่งเน้นไปที่ประเด็นใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและอนาคตในทิศทางดังนี้ (1) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) ปัจจุบันปัญญาประดิษฐ์ก้าวเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมากในการดำเนินธุรกิจภาคเอกชนรวมไปถึงหน่วยงานรัฐ การศึกษาผลกระทบและการปรับตัวภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัญญาประดิษฐ์ (AI) เหมืองข้อมูล (Big Data) ตลอดจนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล และการใช้ผู้นำเสมือนจริงและโลกเสมือนจริง (Metaverse & Virtual Leadership) ในการบริหารทีมงานระยะไกลหรือการบริหาร E-Commerce ในร้านค้าเสมือน ทั้งหมดล้วนเป็นอนาคตความท้าทายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ที่ต้องค้นหาความรู้โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาองค์ความรู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (2) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของความไม่แน่นอนและภาวะวิกฤติ (VUCA World) การรับมือของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงเร็วในช่วงวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เช่น โควิด-19 วิกฤตเศรษฐกิจและสงครามการค้า กลยุทธ์ของผู้นำในการสร้างความยืดหยุ่น (Resilience) ความคล่องตัว (Agility) ตลอดจนการบริหารทีมงานระยะไกล (Remote & Hybrid Leadership) ดังเช่น การทำงาน Work from Home ที่ผ่านมา เป็นทิศทางหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการรับมือภายใต้การเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำ ที่อาจนำองค์ความรู้มาประยุกต์ปรับใช้ เพื่อการพัฒนาและการนำองค์การไปสู่อนาคตได้อย่างมั่นคงท่ามกลางภาวะวิกฤตต่าง ๆ (3) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับสุขภาวะของพนักงาน (Well-being & Mental Health) ในบริบทความสัมพันธ์ด้านสุขภาพจิตและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้ตามมีความเชื่อมโยงบทบาทด้านแรงจูงใจและแรงบันดาลใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งของผู้นำและผู้ตาม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย ดังนั้น การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิธีที่ผู้นำส่งเสริมความสมดุลคุณภาพชีวิตการทำงาน (Work-Life Balance) ตลอดจนความปลอดภัยด้านจิตใจในการปฏิบัติงาน (Psychological Safety) ยังเป็นทิศทางในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นักวิจัยยังควรต้องให้ความสำคัญที่จะศึกษาวิจัย และ (4) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความหลากหลายและความเท่าเทียม (Diversity & Inclusion Leadership) บริบทองค์กรและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน กล่าวได้ว่าประกอบด้วย การข้ามชาติ ข้ามวัฒนธรรม หลากเชื้อชาติ รวมถึงบริบททางเพศและเพศทางเลือก ในอนาคตความหลากหลายของบุคลากร ความหลากหลายของสถานที่ทำงานและการปฏิบัติงาน มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างองค์กร หรือบริหารจัดการองค์กรที่หลากหลายและไม่เลือกปฏิบัติ จึงเป็นประเด็นการศึกษาที่ท้าทายทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4. บทสรุป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการนำองค์กรในยุคดิจิทัลเช่นปัจจุบัน มีความสอดคล้องกันในหลายมิติ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการปรับตัว รับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ช่วยให้องค์กรปรับตัวได้ดีขึ้น สามารถนำองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ กระตุ้นการสร้างนวัตกรรม และพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ยังมีบทบาทในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมดิจิทัล ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้และปรับตัวกับนวัตกรรมใหม่ สร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือในทีมงานที่กระจายตัว ตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ ลดการพึ่งพาการตัดสินใจจากประสบการณ์ส่วนตัวเพียงอย่างเดียว ภายใต้วิสัยทัศน์เชิงรุก การปรับตัวไว การใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลาง และส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เป็นแนวทางบริหารจัดการที่เพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันให้องค์กร ภายใต้ความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างผู้นำและผู้ตาม สร้างและพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันในยุคเทคโนโลยีแห่งการเปลี่ยนแปลง

เอกสารอ้างอิง

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire manual* (3rd ed.). Mind Garden.
- Asian Institute of Research. (2023). Guidelines to improve effectiveness of educational institution administration by using transformational leadership of administrators, Thailand. *Education Quarterly Reviews*, 6(2). <https://doi.org/10.31014/aior.1993.06.02.737>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. (1997). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cahyadi, A., Natalisa, D., Poór, J., Perizade, B., & Szabó, K. (2022). Predicting the relationship between green transformational leadership, green human resource management practices, and employees' green behavior. *Administrative Sciences*, 13(1), 5. <https://doi.org/10.3390/admsci13010005>



- Chung, V., & Espinoza, J. (2023). Relationship between transformational leadership and knowledge management: The moderating effect of organizational culture. *Knowledge and Performance Management*, 7, 138-149. [https://doi.org/10.21511/kpm.07\(1\).2023.11](https://doi.org/10.21511/kpm.07(1).2023.11)
- Cui, F., Lim, H., & Song, J. (2021). The influence of leadership style in China SMEs on enterprise innovation performance: The mediating roles of organizational learning. *Sustainability*, 14(6), 3249. <https://doi.org/10.3390/su14063249>
- Davis, K. (1981). *Human behavior at work: Organizational behavior* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Daft, R. I. (2005). *The leadership experience*. Thomson South Western.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. Free Press.
- DuBrin, A. J. (2009). *Political behavior in organizations*. Sage Publications, Inc.
- Evers, C. W., & Lakomski, G. (2000). *Doing educational administration: A theory of administrative practice*. Pergamon.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organizational structure, process, and behavior*. Business Publications, Inc.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*. Macmillan.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (7th ed.). Prentice-Hall.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2002). *Organizational behavior and management*. McGraw-Hill Higher Education.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kellerman, B. (1999). *Reinventing leadership: Making the connection between politics and business*. State University of New York Press.
- Kazmi, S., Kanwal, F., Rathore, K., Faheem, K., & Fatima, A. (2021). The relationship between transformational leadership and organisational learning capability with the mediating role of perceived human resource effectiveness. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(1), 133–157. <https://doi.org/10.1177/232209372199719>
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 40(6), 2314–7210. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press.
- Lindholm, M., Sivberg, B., & Uden, G. (2000). Leadership styles among nurse managers in changing organizations. *Journal of Nursing Management*, 8(6), 327-335.
- Liu, J. (2024). University transformational leadership implementation affecting teachers' performance in a technology university in China. *International Journal of Education and Humanities*. <https://doi.org/10.54097/4b892258>



- Mumford, M. D., & Connelly, M. S. (1991). Leaders as creators: Leader performance and problem-solving in ill-defined domains. *Leadership Quarterly*, 2(4), 289–315.
- Mosley, D. C. (1996). *Management concept and practices*. McGraw-Hill.
- Purwanto, A., Purba, J., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *INOBIS Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 9, 61-69. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v9i1.1801>
- Qurniawan, H. (2023). *Transformational leadership in human resource management*. <https://doi.org/10.61787/d3m3h830>
- Ran, G. (2020). The mediating effect of organizational citizenship behavior on transformational leadership and organizational performance in small and medium-sized enterprises of China. *Asian Social Science*, 17(1). <https://doi.org/10.5539/ass.v17n6p1>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education, Inc.
- Siswadhi, F. (2023). The influence of transformational leadership and organizational capital on knowledge management with knowledge sharing as a moderating variable. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(5), 970–980. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i5.1877>
- Son, T. T., Phong, L. B., & Thu Loan, B. T. (2020). Transformational leadership and knowledge sharing: Determinants of firm's operational and financial performance. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/2158244020927426>
- Sombatwong, C. (2018). Transformational leadership of school administrators under the office. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 3(2), 17–32.
- Suprpti, S., Asbari, M., Cahyono, Y., Mufid, A., & Khasanah, N. E. (2020). Leadership style, organizational culture and innovative behavior on public health center performance during COVID-19 pandemic. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(2), 76-88.
- Tian, H., et al. (2020). The impact of transformational leadership on employee retention: Mediation and moderation through organizational citizenship behavior and communication. *Frontiers in Psychology*, 11, 2020.
- Vongsopa, et al. (2022). The causal influence of transformational leadership, human resource development, and organizational innovation towards digital organization transformation of agencies under provincial electricity authority region 1, northern region. *Journal of Social Science and Buddhistic Anthropology*, 7(1), 92-108.