

บทบาทผู้นำต่อการบริหารจัดการประเทศในยุคแห่งเทคโนโลยี

ROLES OF LEADERS IN COUNTRY ADMINISTRATION IN THE ERA OF TECHNOLOGY

¹วิไลวรรณ วะปะแก้ว และ ²สัญญา เคนาภูมิ
¹Wilaiwan Wapakeaw and ²Sanya Kenaphum

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ประเทศไทย
Rajabhat Mahasarakham University, Thailand.

¹Narong.law2524@gmail.com

Received December 25, 2021; Revised February 12, 2022; Accepted March 20, 2022

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำต่อการบริหารจัดการประเทศในยุคแห่งเทคโนโลยี พบว่า ผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นเข้าใจ มีแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร รวมถึงปรับเปลี่ยนทัศนคติการปฏิบัติงานของบุคลากรมีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้แก่กัน ฝึกทักษะการทำงานเป็นทีม ร่วมกันในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ สามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ เกิดนวัตกรรมทางการปฏิบัติงานที่แตกต่างออกไป และทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนหรือบูรณาการภายในองค์กร ให้สามารถเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงภายนอก และนำองค์กรและบุคลากรให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป และมีพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง น่ายกย่องเคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน คุณลักษณะของผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเองมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ 2.

¹ นักศึกษา หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

² รองศาสตราจารย์ ดร., หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการทุ่มเทต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ผู้นำอาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเอง 3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ ทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

คำสำคัญ: บทบาทผู้นำ, การพัฒนาองค์กร, พฤติกรรมเฉพาะ

Abstract

The objective of this article is to study the roles of leaders towards the administration in Thailand in the era of technology. It is found that leaders who emphasize changes and are able to communicate their visions that other people understand should have the following characteristics: having guidelines in promoting and developing the competency of their personnel; changing the working attitude of personnel in sharing, exchanging and transferring their knowledge; practicing skills in team working, problem solving and making decisions; stimulating creative thinking that resulting in different operational innovations; making the organization flexible; modifying or integrating various sectors within the organization to be able to face external changes; and leading the organization and personnel to be continuously competitive and sustainable including the following 4 specific behavior: 1. Idealized Influence (II) means that the leader behaves as a role model in being respectable and making the followers proud of working together. Characteristics of leaders include: a vision that can be conveyed to the followers; ability in controlling emotions in crisis situations; behaving themselves for the benefit of the public; being intelligent; having good intention; being self-confident; being dedicated in their ideology. 2. Inspiration Motivation (IM) means to motivate followers to be inspired by; providing meaningful and challenging tasks that

makes the followers be energetic and enthusiastic; creating good attitudes and positive thinking; showing their dedications towards goals and visions; individually inspiring their personnel; stimulating intellectualities that helps the followers be able to manage their own obstacles. 3. Intellectual Stimulation (IS) means that leaders have their roles in: encouraging their followers to be aware of various problems occurring in the organization; encouraging followers to create new things and to seek new ways to solve problems in the organization; encouraging their followers to feel that the problem is challenging their abilities; and eventually giving their courage to have creative thinking, present new things and solve problems by oneself. 4. Individualized Consideration (IC) means that leaders individually take care of their followers in: making followers see themselves valuable and important; being coaches and advisors of followers; enhancing and developing potentials of the followers and colleagues through providing opportunities to learn new things; understanding and acknowledging the differences between persons; and allowing the followers to fully utilize their potentials.

Keywords: Roles of Leaders, Organizational Development, Specific Behavior

บทนำ

สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและในยุคปัจจุบันสังคมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก นักคิดในแวดวงต่างๆ ของโลกและไทยต่างให้ความสนใจกับสภาพสังคมเป็นอย่างยิ่ง นักคิดทั้งหลายเรียกสังคมของมนุษยชาติในอนาคตใน ชื่อที่แตกต่างกัน อัลวิน ทอฟฟเลอร์ (Alvin Toffler, 1980) เรียกว่า ยุคคลื่นลูกที่สาม (the third wave) โดยมองว่าการ เปลี่ยนแปลงของกระแสโลกจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะ “ทั้งโลก” (Global) ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ฯลฯ โดยมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นตัวขับเคลื่อน ในขณะที่ อีริก ชมิทท์และเจเรด โคเฮน (Eric Schmidt and Jared Cohen, 2014) เรียกโลกยุคนี้ว่า “ยุคดิจิทัลเปลี่ยนโลก” (The New Digital Age) นอกจากนี้แล้วยังถูกเรียกในชื่ออื่นๆ อีกว่าเป็น “ยุคโลกไร้พรมแดน” (borderless world) ยุค “โลกาภิวัตน์” (globalization) (จินตนา สุขจรรย์, 2556) เรียกว่าเป็นยุค “หลังสังคมฐานความรู้” (Post knowledge-based society) ซึ่งเป็นโลกที่เน้นเรื่องกัลยาณมิตร มีการเปลี่ยนรูปแบบของคนจากต่างคนต่างปิด ไปสู่ต่างคนต่างเปิด เป็นโลกที่ก้าวข้าม สังคมที่เน้นการแข่งขันไปสู่การร่วมสร้างสรรค์ เป็นโลกที่ภูมิปัญญาได้พัฒนาก้าวข้ามทรัพยากรสินทางปัญญาสู่ภูมิปัญญามหาชน เช่น ยูทูป หรือวิกิพีเดีย โลกหลังสังคมฐานความรู้เป็นโลกที่เปลี่ยนวิถีชีวิตมนุษย์จากการพึ่งพิง ไปสู่ความเป็นอิสระและการพึ่งพาอาศัยกัน (สุกัญญา ตีระวนิช, 2539)

อย่างไรก็ตามเมื่อความเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นมากมาย และเป็นไปอย่างพลวัตองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตัวเองให้สามารถอยู่ได้อย่างปลอดภัย บุคคลผู้มีบทบาทสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร คือบทบาทผู้นำ ดังนั้นผู้นำในยุคปัจจุบันจำเป็นต้อง (1) มีมุมมองที่กว้างไกลระดับโลก (Global perspective) จะต้องชาญฉลาดและเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อปัจจัยทางวัฒนธรรม ด้วยเหตุที่จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลที่หลากหลาย วัฒนธรรมมีความแตกต่างของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น ตามกระแสศตวรรษที่ 21 ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการเข้าใจและสามารถปฏิสัมพันธ์กับคนต่างวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสมรู้จักละเว้นการแสดงเจตคติแบบการลงความเห็นตัดสินใดๆ หรือการใช้คำพูดเชิงวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่น แต่ใช้การติดต่อเรียนรู้โดยตรงด้วยมุมมองที่ดีต่อผู้อื่นเสมอ (2) เข้าใจองค์การรูปแบบใหม่จากมุมมองที่เป็นองค์รวมเพื่อให้การปฏิบัติงานหน้าที่ของทุกกลไกในองค์กรมีลักษณะของการบูรณาการ ผู้นำต้องมีความสามารถและทักษะการทำงานแบบทีมงานได้ดี จะต้องมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่เป็นส่วนต่างๆ ขององค์กรได้ดีจนประสานสัมพันธ์เกิดเป็นองค์รวมขึ้น (3) มีความยืดหยุ่นสูงสามารถเปิดกว้างเพื่อรองรับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นได้ดี ต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (manage change) ผู้นำในยุคปัจจุบัน ต้องชอบต่อความท้าทายและการทดลองใหม่ๆ รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์กรให้น้อยลง และมีความกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์มากขึ้น (4) ผูกพันต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะต้องหมั่นพัฒนาฝึกอบรมและหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อคงความมีทักษะ ความรู้ความเข้าใจในการนำองค์การแห่งการเรียนรู้ของตนให้สามารถก้าวทันกระแสโลก ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะเช่น ทักษะในการเรียนรู้ และการทำความเข้าใจเชิงโน้มน้าวด้วยตนเอง ทักษะด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถในการบริหารและการทำงานแบบทีม การบริหารความขัดแย้งและเทคนิคการเจรจาต่อรอง ความสามารถก้าวทันเทคโนโลยี และเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ รวมทั้งการมีความรู้ความเข้าใจต่อพฤติกรรมเชิงการเมือง เป็นต้น (5) มีความสามารถสร้างความสมดุลได้ดีระหว่างงานในตำแหน่งหน้าที่ผู้นำกับด้านชีวิตส่วนตัว รวมทั้งการสร้างคามองงามด้านความรู้สมัยใหม่เกี่ยวกับวิชาชีพของตน

โดยทั่วไปผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญมากที่สุดในการบริหารองค์กร เพราะผู้บริหารเป็นผู้นำ เป็นผู้กำหนดนโยบายกำหนดจุดมุ่งหมาย วางแผน และกำหนดเป้าหมาย ตลอดจนวิธีการดำเนินงาน เปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางเพื่อให้การบริหารองค์กรบรรลุผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของรัฐ และจะต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานกิจการต่างๆ มีส่วนรับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงคุณภาพ ผู้บริหารมีอาชีพต้องสร้างวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานประสบผลสำเร็จและนำไปสู่การ

พัฒนาตนเองคิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เอง ของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระบบความสำเร็จให้แก่บุคลากร แต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับและนำไปสู่บทบาทผู้นำในยุคปัจจุบัน

บทบาทผู้นำเริ่มมาจากแนวคิดทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Leadership)

บทบาทผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิดไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้มีการจงใจใช้คำว่า “ผู้ชาย” เพื่อบ่งบอกว่าคุณลักษณะทางกายภาพ (Bolden, 2004) เช่น ความแข็งแรงลักษณะท่าทาง ความเชื่อมั่น ความรู้สติปัญญา ยุคนี้ผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นเพศชายเท่านั้น ต่อมาองค์การเริ่มมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากขึ้น ทฤษฎีความเป็นผู้นำจึงมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับรูปแบบทางพฤติกรรมของผู้นำมากกว่าคุณลักษณะเด่นเฉพาะตัว (Robbins & Coulter, 2000) ในอดีตผู้บริหารมีความพยายามที่จะหารูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่ในสภาพแวดล้อมเต็มไปด้วยความวุ่นวาย ทำให้พบว่าไม่มีรูปแบบการเป็นผู้นำรูปแบบใดรูปแบบเดียวที่ดีที่สุด สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการความเป็นผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และนอกจากรูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสม และยังมีองค์ประกอบอื่นที่มีส่วนทำให้องค์การประสบความสำเร็จ คือ คุณภาพของผู้ตามและลักษณะของสถานการณ์ (Hicks & Gullett, 1987 ; Griffin, 1999)

1. ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

คำว่า ผู้นำ (Leader) และบทบาทผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กัน ผู้นำ หมายถึง คนที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงาน นำไปสู่จุดมุ่งหมายต่างๆ ร่วมกัน ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง คำที่แสดงคุณสมบัติ พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวภายในองค์การ ทั้ง 2 คำไม่อาจแยกจากกันได้อย่างเด็ดขาด หากมีคำว่าผู้นำแล้วย่อมต้องมีภาวะผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำติดตัวมาด้วยเสมอ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการกระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึก ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและ

วิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545)

2. กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน

กล่าวคือ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยจะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ตามทฤษฎี ของ Bass & Avolio (1993) ดังนี้

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง น่ายกย่องเคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน คุณลักษณะของผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเองมีความแน่วแนในอุดมการณ์

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ผู้นำอาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเอง

2.3 การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช(Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่สอดคล้องกับการศึกษาของ พอดชาคอฟฟ์และคณะ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2556)

สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอย่างน้อยที่สุด 6 ประการ ดังนี้ 1) ให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ 2) แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม 3) กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายร่วมของกลุ่ม 4) กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง มุ่งสู่ความเป็นเลิศของผลงาน 5) ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล 6) กระตุ้นการใช้ปัญญา

3. การพัฒนาองค์กร (Organizational Development)

กระบวนการที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ เน้นการเปลี่ยนแปลงในภาพกว้าง แบบถอนรากถอนโคน ครอบคลุมหลากหลายมิติในการดำเนินการ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้แก่องค์กร พัฒนาการไปในทิศทางที่ต้องการ ตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร และมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด (พิบูล ทีปะपाल, 2550) การเปลี่ยนแปลงองค์กรมีอยู่ 2 ลักษณะใหญ่ๆ (มโนญ ทยานานุรักษ์, 2553)

3.1 การพัฒนาองค์กรจากภายใน (Internal Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ การเปลี่ยนตำแหน่งงาน การเปลี่ยนหัวหน้า การขยายตัวของธุรกิจการปรับเปลี่ยนนโยบาย การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร การเปลี่ยนแปลงจากภายในเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สามารถควบคุมได้

3.2 การพัฒนาองค์กรจากภายนอก (External Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์กร เช่น การเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง กฎหมาย นโยบายของภาครัฐ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การแปรผันค่าของเงิน การปรับราคาน้ำมัน การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถควบคุมได้

การพัฒนาองค์กร คือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร ไม่ใช่เป็นสิ่งที่จะกระทำกันได้ง่ายและบ่อยครั้งอาจไม่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารอาจคิดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถทำได้โดยผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาเพียงไม่กี่คนแต่ในความเป็นจริงการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน อาจต้องใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงเป็นสิ่งแรก คือ “ต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์กร” โดยจะต้องพัฒนาทักษะและทัศนคติที่จำเป็นก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมก่อนที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556)

บทบาทผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์กร

บทบาทผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์กร สามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีในยุคนั้นๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories) เป็นทฤษฎีที่พยายามค้นหาบุคลิกผู้นำที่เป็นสากล โดยเชื่อว่าผู้นำที่มีคุณสมบัติเฉพาะเพื่อเป็นผู้นำเท่านั้น จึงจะเป็นผู้นำได้ดีกว่าผู้นำที่ไม่มีบุคลิกภาพทางด้านนี้โดยตรงหรือกล่าวได้ว่าเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำและใช้คุณลักษณะของ ผู้นำเป็นสิ่งที่กำหนดความแตกต่างกับผู้ที่มิได้เป็น

ผู้นำ คุณลักษณะที่จะชี้ความเป็นผู้นำของบุคคล ได้แก่ ขนาดร่างกาย (Physical Stature) เช่น ความสูง น้ำหนัก ความแข็งแรงบุคลิกภาพที่ปรากฏ (Appearance) เช่น ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม ความอดุสาหะ ระดับชั้นทางสังคม (Social Class) เช่น เป็นราชินิกุล ขุนนาง มีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เช่น ความแน่นอน ไม่หวั่นไหว ความสุขุม ความสามารถในการพูด (Fluency of Speech) และความสามารถทางสังคม (Social Ability) มีความสามารถเข้าใจผู้อื่น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มต่าง ๆ ได้ดี เป็นต้น

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎีเน้นการศึกษาว่า ผู้นำที่ดีควรปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน เช่น การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa Studies) กล่าวว่าผู้นำ 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบเสรีนิยม การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (University of Ohio State Studies) มีผู้นำ 2 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบมุ่งคน และผู้นำแบบมุ่งงาน การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) มีผู้นำ 2 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบมุ่งผลผลิต และผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ของเบลคและมูตัน (Robert R Blake and Jane S Mouton)

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Theories) เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำอย่างไร และความสำเร็จดังกล่าวขึ้นขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่จะอำนวยให้อย่างไรบ้าง เนื่องจากทฤษฎีมองว่าไม่มีแนวคิดด้านทฤษฎีบทบาทผู้นำใดดีที่สุด การที่ผู้นำในแต่ละแบบที่มีอยู่ทั้งหมดควรนำมาปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งแต่ละสถานการณ์จะแตกต่างกัน

หากจะนำทฤษฎีบทบาทผู้นำที่มีอยู่มากมายมาใช้นั้น สามารถกระทำได้โดยสังเกตหรือวิจัยสำรวจวัฒนธรรมภายในองค์กร เพื่อทำการค้นหาลักษณะนิสัยและแนวโน้มของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์มีแนวคิดที่สำคัญ 4 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's and Contingency Model) ได้แก่ ผู้นำแบบมุ่งงาน และมุ่งเน้นความสัมพันธ์ ทฤษฎีผู้นำแบบวิธีเป้าหมาย (Path-goal Theory) ได้แก่ ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบร่วมมือ ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) เช่น ผู้นำแบบมอบหมายงาน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบขายความคิด ผู้นำแบบบอกกล่าว และทฤษฎีการมีส่วนร่วมของการเป็นผู้นำ (Participation Theory of Leadership) เป็นต้น

บทบาทผู้นำต่อการบริหารจัดการประเทศในยุคแห่งเทคโนโลยี

การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากบริบทสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจึงควรมีการปรับกระบวนทัศน์ใหม่ ๆ เพื่อนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่สามารถแข่งขันในยุคของสังคมแห่งความรู้ได้ทัน จึงทำให้เกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญ ดังนี้

1. บทบาทผู้นำความสามารถพิเศษหรือที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีทักษะด้านการสื่อสาร มีการใช้ความสามารถและบุคลิกภาพของตนเองเป็นเครื่องมือ ในการกระตุ้นความรู้สึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอารมณ์คล้อยตาม มีอิทธิพลหรือความสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตนเองมีความสามารถ จนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจ ยอมรับเชื่อฟังตนเอง เป็นผู้นำที่มีพลังมุ่งมั่นจะปฏิบัติงาน และสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้

2. บทบาทผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหรือบทบาทผู้นำเชิงจัดการ (Transactional Leadership) หมายถึง ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยน โดยรางวัลต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยน (มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 54) สำหรับ Bum (1978) (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2559) ได้ให้ความหมายของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel)

3. บทบาทผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม มีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับความคาดหวังที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น และมีการจูงใจทำให้ผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของทีมและขององค์กร โดยมีกระบวนการสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานด้วยค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำให้เกิดความใกล้ชิดระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติงาน นำไปสู่ความไว้วางใจ ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันที่จำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ถูกนำบนพื้นฐานของความไว้วางใจต่อกัน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กรในการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Perceive transformational leadership) หรือภาวะผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลง ถือได้

ว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมากที่สุดในทศวรรษหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม บทบาทผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวางในช่วงระยะเวลาไม่กี่ปีมาก็ตามแต่การที่จะหาข้อสรุปที่ยุติชัดเจนเหมือนทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ ยังคงทำได้ยาก มีสิ่งหนึ่งก็คือธรรมชาติของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีลักษณะที่หลากหลายมิติ (Multidimensional in nature) จากการศึกษาวิเคราะห์ผลงานวิจัยของบุคคลต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้อย่างกว้างขวาง มีข้อสรุปว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอย่างน้อยที่สุด 6 ประการ ดังนี้ 1) บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ 2) แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม 3) กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม 4) กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง 5) ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล และ 6) กระตุ้นการใช้ปัญญา (คัชพล จันทเพชร, 2559)

4. บทบาทผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นี้เกิดขึ้นจากผู้นำที่มีความสามารถพิเศษหรือลักษณะพิเศษในการโน้มน้าวดึงดูดใจผู้อื่น (Charisma) โดยภาวะผู้นำลักษณะนี้มีความสามารถสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน น่าดึงดูด น่าเชื่อถือ และเป็นไปได้เหมาะสมกับอนาคตของ องค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์นี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ผู้ตามใช้ ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และความสามารถ (Abilities) ขับเคลื่อนให้วิสัยทัศน์เป็นจริงขึ้นมา ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะสามารถกระตุ้นผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์และเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นในองค์กร เพราะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการโน้มน้าวหรือชักจูงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกคล้อยตามได้ ก็จะทำให้ผู้นำสามารถที่จะสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ หรือมองเห็นภาพรวมว่าองค์กรว่าจะเดินไปในทิศทางใดในอนาคต โดยวิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีความชัดเจน รวมทั้งสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตาม และสามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์นั้นให้เกิดขึ้นจริงหรือปฏิบัติงานได้จริง

ทักษะสำคัญของผู้บริหารยุค 4.0 ที่ควรมีในศตวรรษที่ 21

จากการศึกษาบทบาทผู้นำกับการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบัน พบว่า

1. ผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น และเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นเข้าใจ มีแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร รวมถึงปรับเปลี่ยนทัศนคติการปฏิบัติงานของบุคลากรมีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้แก่กัน ฝึกทักษะการทำงานเป็นทีมร่วมกันในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ สามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ เกิดนวัตกรรมทางการปฏิบัติงาน

ที่แตกต่างกันออกไปและทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนหรือบูรณาการภายในองค์กร ให้สามารถเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงภายนอก และนำองค์กรและบุคลากรให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป รวมทั้งผู้นำจะต้องสร้างอุปนิสัยส่วนตัวที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความน่าเชื่อถือ มีความมั่นใจในตนเอง ยึดหลักคุณธรรม ที่สามารถทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ โดยกระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูงในการจูงยุดนี้เป็ยุคที่มีการระบุด้อยค่าด้วย 4.0 เช่น Thailand 4.0, Industry 4.0, HR 4.0 เป็นต้น เพื่อไม่ให้ตกเทรนด์บทความนี้จึงนำเสนอ “ทักษะสำคัญของผู้จัดการยุค 4.0” หรือ “Managerial Skill 4.0” แต่ก่อนลงรายละเอียดของแต่ละทักษะ เราควรเข้าใจความหมายผู้บริหารหรือผู้จัดการ ตลอดจนหน้าที่ และบทบาทของผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การกำหนดทักษะสำคัญของผู้บริหารยุค 4.0 ที่ควรมีในศตวรรษที่ 21

1) เป็นผู้มืตำแหน่งบริหารและมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการตามสายการบังคับบัญชา (Line Authority)

2) ต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานและรายงานผลการปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อผู้จัดการ (Manager has subordinates)

3) เป็นผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น (Get things done through other people)

4) เป็นผู้ต้องรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผลสำเร็จของหน่วยงาน (Responsibility)

5) เป็นผู้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และทรัพยากรอื่น ๆ (Material Resource)

2. หน้าที่ของบริหาร (The Functions of Management) ซึ่งผู้นำมีหน้าที่หลักดังนี้

1) การวางแผน (Planning) โดยการตั้งเป้าหมายและหาวิธีการเพื่อนำการบรรลุเป้าหมาย (Setting performance objectives and deciding how to achieve them) และที่สำคัญแต่ละเป้าหมายของแต่ละแผนกต้องสอดคล้องและเกี่ยวเนื่องกันกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องใ้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแต่ละลำดับชั้น (Strategic Planning)

2) การจัดองค์กร (Organizing) โดยการเตรียมการดำเนินงาน คน และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อทำงานให้สำเร็จ (Arranging task, people and other resources to accomplish the work) ซึ่งทำให้เกิด Organization Structure & Organization Chart

ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันระหว่าง Line Manager กับ HR Manager เพื่อกำหนดประเภทของคนที่ต้องการและช่วงเวลาที่ต้องการ

3) การนำ (Leading) โดยการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้คนทุ่มเททำงานเพื่อบรรลุศักยภาพที่สูงขึ้น (Inspiring people to work hard to achieve high performance) ดังนั้นการแสดงออกด้านภาวะความเป็นผู้นำและการจูงใจด้วยทฤษฎีจูงใจต่าง ๆ (Leadership & Motivation Theory) จึงต้องถูกนำมาปรับใช้ผ่านการสื่อสารเชิงประสิทธิภาพ (Effective Communication)

4) การควบคุม (Controlling) เพื่อให้การวางแผนเป็นไปอย่างที่ต้องการ จำเป็นต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานและดำเนินการปรับแก้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ (Measuring performance and taking action to ensure desired results) และการควบคุมยังเกี่ยวข้องกับประเด็นอื่น ๆ ที่ต้องถูกควบคุมโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เพื่อให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างสะดวกราบรื่น

3. บทบาทผู้นำกับการพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน ได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากบริบทสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจึงควรมีการปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ เพื่อนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่สามารถแข่งขันในยุคของสังคมแห่งความรู้ได้ทัน จึงทำให้เกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญ ดังนี้

3.1 บทบาทผู้นำความสามารถพิเศษหรือที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีทักษะด้านการสื่อสาร มีการใช้ความสามารถและบุคลิกภาพของตนเองเป็นเครื่องมือ ในการกระตุ้นความรู้สึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอารมณ์คล้อยตาม มีอิทธิพลหรือความสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตนเองมีความสามารถ จนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจ ยอมรับเชื่อฟังตนเอง เป็นผู้นำที่มีพลังมุ่งมั่นจะปฏิบัติงาน และสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้

3.2 บทบาทผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหรือบทบาทผู้นำเชิงจัดการ (Transactional Leadership) หมายถึง ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยน โดยรางวัลต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยน (มัลลิกา ตันสอน, 2544: 54) สำหรับ Bum (1978) (เนตร์พัฒนยาวิราช, 2559) ได้ให้ความหมายของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นที่ทำ

ให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel)

3.3 บทบาทผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม มีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับความคาดหวังที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น และมีการจูงใจทำให้ผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของทีมและขององค์กร โดยมีกระบวนการสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานด้วยค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำให้เกิดความใกล้ชิดระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติงาน นำไปสู่ความไว้วางใจ ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันที่จำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ถูกนำบนพื้นฐานของความไว้วางใจต่อกัน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กรในการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Perceive transformational leadership) หรือภาวะผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลง ถือได้ว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมากที่สุดในทศวรรษหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม บทบาทผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวางในช่วงระยะเวลาไม่กี่ปีมาก็ตาม แต่การที่จะหาข้อสรุปที่ยุติชัดเจนเหมือนทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ยังคงทำได้ยาก มีสิ่งหนึ่งที่คือธรรมชาติของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีลักษณะที่หลากหลายมิติ (Multidimensional in nature) จากการศึกษาวิเคราะห์ผลงานวิจัยของบุคคลต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้อย่างกว้างขวาง มีข้อสรุปว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอย่างน้อยที่สุด 6 ประการ ดังนี้ 1) บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ 2) แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม 3) กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม 4) กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง 5) ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล และ 6) กระตุ้นการใช้

3.4 บทบาทผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นี้เกิดขึ้นจากผู้นำที่มีความสามารถพิเศษหรือลักษณะพิเศษในการโน้มน้าวดึงดูดใจผู้อื่น (Charisma) โดยภาวะผู้นำลักษณะนี้มีความสามารถสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน น่าดึงดูด น่าเชื่อถือ และเป็นไปได้เหมาะสมกับอนาคตของ องค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์นี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ผู้ตามใช้ ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และความสามารถ (Abilities) ขับเคลื่อนให้วิสัยทัศน์เป็นจริงขึ้นมา ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะสามารถกระตุ้นผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์และเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นในองค์กร เพราะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการโน้มน้าวหรือชักจูงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกคล้อยตามได้ ก็จะทำให้ผู้นำสามารถที่จะสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ หรือมองเห็นภาพรวมว่าองค์กรว่าจะเดินไปในทิศทางใดในอนาคต โดยวิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีความชัดเจน รวมทั้งสามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นตาม และสามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์นั้นให้เกิดขึ้นจริงหรือปฏิบัติงานได้จริง

บทสรุป

กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยจะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง น่ายกย่องเคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน คุณลักษณะของผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเองมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ผู้นำอาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเอง

3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช(Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอย่างน้อยที่สุด 6 ประการ ดังนี้ 1) ให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ 2) แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม 3) กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายร่วมของกลุ่ม 4) กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง มุ่งสู่ความเป็นเลิศของผลงาน 5) ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล 6) กระตุ้นการใช้ปัญญา

เอกสารอ้างอิง

- คัชพล จันเพชร (2559). อิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ผ่านความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึกและความรู้ความเข้าใจ. วารสารวิจัยสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ปีที่ 11, ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559) : 125-135.
- จินตนา สุธจามันท์. (2556). การศึกษาและการพัฒนาชุมชนในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ :โอเดียนสโตร์.
- จิระพงศ์ เรืองกุน. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์การ : แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารปัญญาวิวัฒน์ ,5 ,194-203 .
- พิบูล ทีปะปาล. (2550). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- มนูญ ทยานานุกัทร. (2553). การเปลี่ยนแปลงองค์การ. สืบค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2556, จากเว็บไซต์ <http://peoplevalue.co.th/346/>
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. วารสารสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2559). การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- มัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์. (2554). การจัดการองค์การและการบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุกัญญา ตีระวนิช. (2539). คลื่นลูกที่สาม. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2556). ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจากหลากหลายทัศนะ. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2556, จากเว็บไซต์ [http : // suthep. ricr. ac.th](http://suthep.ricr.ac.th)
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. In M.M.
- Hicks, H.,&Gullett, C. (1987). *Management (4th Edition)*, International Student Edition, McGraw-Hill, Inc.
- Robbins, S. and Mary Coulter, M.(2000). *Management (7th Edition)*, Prentice-Hall International,Inc

