

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่\*

### TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THE NEW ERA

พระครูวินัยธรสุวรรณ สุวรรณโณ(เรืองเดช)<sup>1</sup>

Phrakhruwinaithornsuwan Suwanno(Reungdej)<sup>1</sup>

โรงเรียนการกุศลวัดหนองแวง<sup>1</sup>

Kankusonwatnongwang<sup>1</sup>

Email : Suwanneu142@gmail.com

#### บทคัดย่อ

การเป็นผู้นำในเศรษฐกิจยุคใหม่ ย่อมมีความแตกต่างกันไปจากผู้นำในแบบเดิม การเป็นผู้นำในยุคนี้ควรเป็นผู้สนับสนุนที่ดีมากกว่าเป็นผู้บัญชาการซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่ส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในหน่วยงานและหากหน่วยงานนั้นต้องการทำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จและนำพาองค์กรไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่ดีขึ้น

คำสำคัญ : ผู้นำ; ภาวะผู้นำ; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

---

\* Received: July 1, 2022; Revised: August 21, 2022; Accepted: August 23, 2022

## ABSTRACT

Leadership in the modern economy there will be differences from the traditional leaders. Today's leadership should be a good advocate rather than a commander. Characteristics and behavior of leadership changes in the new era affect the behavior of members of the agency and if the organization wants to make changes. It was found that transformational leadership had a profound effect on success and lead the organization to a new and better situation.

**Keywords :** Leader; Leadership; Transformational Leadership

### 1. บทนำ

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็น เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อ องค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและสร้างพื้นที่ให้ องค์การ สามารถยืนหยัดอยู่ในโลกที่อุดมไปด้วยการเปลี่ยนแปลงนี้ องค์การจึงเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่ต้องมีการ ปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน บริบทของการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่องประกอบด้วยความถี่ของการเปลี่ยนแปลงซึ่งแม้จะมีขนาดเล็ก ก็สามารถส่งผลกระทบต่อ อย่างต่อเนื่องได้ (Brown & Eisenhardt, 1997; Weick & Quinn, 1999) องค์การไม่สามารถที่จะ ดำเนินการปรับเปลี่ยนตัวเองได้ ต้องอาศัยตัวบุคคลหรือกลุ่มคนที่อยู่ในองค์การช่วยผลักดันให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง บุคคลสำคัญที่มีส่วนผลักดันและสนับสนุนให้ องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายได้ อย่างราบรื่น คือ ตัวผู้นำองค์การและกลุ่มคนที่อยู่ในองค์การ ผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติของผู้นำทั้งด้าน บุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ ด้านความรู้ความสามารถ (Yukl, 1998) และนำคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีมา ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์การ (Riaz & Haider, 2010)

เนื่องจากกระบวนการหรือวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์การค่อนข้างซับซ้อน อาจส่งผลกระทบต่อ ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ และผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นการดำเนินการ เปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างองค์การ ด้านตัวบุคคล ด้านเทคโนโลยี ด้านกลยุทธ์ด้านวัฒนธรรม ล้วนส่งผลกระทบต่อทางอารมณ์ของพนักงานในองค์การ เช่น ความรู้สึกเจ็บปวด สูญเสียความสะดวกสบาย รู้สึกไม่ปลอดภัย ความกลัว ความวิตกกังวล ขาดกำลังใจในการทำงาน คนส่วนใหญ่มักกลัวความ เปลี่ยนแปลงและจะแสดงออกโดยการต่อต้าน ผู้นำต้องเอาชนะต่อแรงต้านทานให้ได้เสียก่อน จึงจะ สามารถนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ความสำเร็จ (Coghlan, 1993 ; Duck, 1993 ; Pietersen,

2002) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรทักษะที่สำคัญ คือ ความสามารถในการสื่อสารและการรับฟังเข้าใจถึงความความคิดเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เพื่อลดการต่อต้าน การสื่อสารกับพนักงานโดยตรงให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ให้การยอมรับความคิดใหม่ๆ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี จะช่วยทำให้คนในองค์กรที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงคลายความเครียดลงได้ (Chew et al., 2006) ดังนั้น ผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงควรต้องมีคุณสมบัติและแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อลดความตึงเครียดและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน (Bass & Riggio, 2006)

## 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่

### 2.1 แนวคิดภาวะผู้นำยุคใหม่

ในปัจจุบันยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญๆ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่างๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. ทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้นำ (Charismatic theory) เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ควรจะมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ชอบที่เสี่ยง สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด

กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูงในการจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์กร ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไร และยังพยายามอธิบายอีกว่า ผู้นำบางคนสามารถนำองค์กรหรือหน่วยงานของตนประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยมได้อย่างไร (House, R. J., Delbecq, A., & Taris, T. W., 1998) เนื่องจากการดำเนิน

ธุรกิจขององค์การในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการลงทุนหรือดำเนินธุรกิจข้ามประเทศ ทำให้หลายๆองค์การมุ่งสร้างผู้นำที่สามารถบริหารและจัดการคนในประเทศที่ไปลงทุนหรือดำเนินธุรกิจ ประกอบกับแนวคิดที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด จึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives) ขึ้น (Hartog and Koopman, 2001)

ทวีสันต์ วิชัยวงษ์ และยุภาพร ยุภาศ (2562) ได้ให้ความหมายว่าผู้นำยุคใหม่ หมายถึงการเป็นผู้นำในเศรษฐกิจยุคใหม่ ย่อมมีความแตกต่างกันไปจากผู้นำในแบบเดิม การเป็นผู้นำในยุคนี้ ผู้นำควรเป็นผู้สนับสนุนที่ดีมากกว่าเป็นผู้บัญชาการ “เจ้านายที่เอาแต่สั่งและเผด็จการกับลูกน้องอย่างเดียวนั้น จะรู้สึกว่าการทำงานในบรรยากาศที่ไม่คุ้นเคย และการยอมรับแนวคิดใหม่ๆเป็นเรื่องที่ยากเย็นสำหรับเขา ผู้นำแบบเก่าเคยชินกับการบอก การสั่งลูกน้องแต่เพียงอย่างเดียว ในขณะที่ผู้นำยุคใหม่ใช้วิธีการตั้งคำถาม ผู้นำแบบเก่ายึดติดอยู่กับวิธีการแก้ไขปัญหาของตนแต่เพียงผู้เดียว ในขณะที่ผู้นำยุคใหม่จะเปิดกว้างต่อความคิดและข้อเสนอใหม่ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดกว้าง” จะเห็นได้ว่า ผู้นำยุคใหม่มีการบริหารงานในรูปแบบ ระบบเปิด (open system) นั่นคือ การเปิดรับความคิดเห็นของสมาชิกอย่างอิสระ การเปิดกว้างทางข้อมูลข่าวสาร และการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกทั่วทั้งองค์การ แต่ในยุคเก่าจะเป็นในรูปแบบ ระบบปิด (close system) ที่ลูกน้องต้องรับฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียว

ธเนศ ยุคันตวนิชชัย (2560) ได้อธิบายถึงเศรษฐกิจยุคใหม่ (New Economic Era) นั้นหมายถึงเศรษฐกิจใหม่ในสังคมโลกที่มีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และมีการแข่งขันสูงไปตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรในเศรษฐกิจยุคใหม่ควรปรับตัวโดยการนำเอาวิทยาการสมัยใหม่และเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้เพื่อพัฒนาองค์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อก่อเกิดนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ อันเป็นผลให้องค์การเกิดความอยู่รอดและยั่งยืน

อนึ่ง ความแตกต่างระหว่างเศรษฐกิจยุคเก่า กับเศรษฐกิจยุคใหม่ นั้นมีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นทางด้านการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างพลวัต การบริหารที่มีความยืดหยุ่นกว่ายุคเก่า ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงและโอกาสในระดับที่สูงกว่า การได้รับการสนับสนุนโอกาสการเจริญเติบโตทางด้านความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับเอกชนที่มีมากขึ้น การมีทักษะที่หลากหลายในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มากกว่ามุ่งเพียงทักษะความชำนาญเฉพาะด้าน สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้นำองค์กรยุคใหม่ต่างต้องปรับตัวเพื่อให้ทันต่อเศรษฐกิจยุคใหม่บนฐานวิถีชีวิตใหม่ New Normal ต่อไป ราชบัณฑิตยสภา พ.ศ. 2563 (2563) ได้ให้ความหมายของคำว่า New Normal คือ ความปรกติใหม่ หรือ ฐานวิถีชีวิตใหม่ หมายถึง สถานการณ์หรือปรากฏการณ์ ที่แต่เดิมเป็นสิ่งที่ไม่ปรกติ ผู้คนไม่คุ้นเคยไม่ใช่มาตรฐาน ต่อมาเมื่อเกิดเหตุหรือเกิดวิกฤติบางอย่างจึงมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้สถานการณ์หรือปรากฏการณ์นั้นกลายเป็นสิ่งที่ปรกติและเป็นมาตรฐานขณะที่ กรมสุขภาพจิต (2563) ได้อธิบายว่า New

Normal นั้นถูกนำมาใช้ครั้งแรกโดยบิลล์ กรอส (Bill Gross) ผู้ก่อตั้งบริษัทบริหารสินทรัพย์ชาวอเมริกัน โดยตอนนั้นเขาใช้อธิบายถึงสถานะเศรษฐกิจโลก หลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์ ในสหรัฐอเมริกา ช่วงระหว่างปี 2007 - 2009 ส่วนสาเหตุที่ต้องใช้คำว่า “New Normal” เพราะเดิมทีวิกฤติเศรษฐกิจจะมีรูปแบบค่อนข้างตายตัวและเป็นวงจรเดิม คือ เมื่อเศรษฐกิจเติบโตไปได้ช่วงระยะหนึ่ง จะมีปัจจัยที่ทำให้เกิดเป็นวิกฤติทางเศรษฐกิจ และหลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ ไม่นานเศรษฐกิจก็จะเริ่มฟื้นตัว แล้วก็กลับมาเติบโตได้อีกครั้งสิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นปกติ จนเรียกได้ว่าเป็น “เรื่องปกติ” (Normal)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ผู้นำยุคใหม่ควรปรับตัวให้ทันต่อเศรษฐกิจยุคใหม่โดยให้ความสำคัญกับการบริหารในลักษณะระบบเปิด(Open system) การบริหารโดยยึดหลักความยืดหยุ่น(Flexibility) สามารถปรับตัวให้ทันต่อพลวัตได้(Adaptation) โดยใช้หลักประชาธิปไตย(Democracy) หลักความร่วมมือ (Collaboration) เพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรและนำเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจบนฐานวิถีชีวิตใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กรบนฐานวิถีชีวิตใหม่ได้

## 2.2 ผู้นำในยุค 4.0

ในยุคที่เรากำลังก้าวสู่ความเป็น 4.0 ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนองค์กรและหน่วยงานต่างๆ จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและไม่ใช่ว่าจะเป็นเพียงแต่ใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบเดิม ๆ ตามที่เคยได้ปฏิบัติกันมาเท่านั้น แต่เป็นการที่ต้องปรับเปลี่ยนมุมมอง(Mind Set) หรือจะพูดแบบวิชาการว่า “กระบวนทัศน์” (Paradigm) เป็นการเปลี่ยนมุมมอง เพื่อให้องค์กรและมุมมองแตกต่างไปจากเดิม เป็นการกระตุ้นให้มองไปไกลกว่าที่เคย มองทะลุกฎเกณฑ์เดิมๆ ที่เป็นตัวปิดกั้นความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถเปิดพื้นที่ใหม่ๆ ที่ทำให้สามารถก้าวข้ามรูปแบบ และวิธีการคิดและการปฏิบัติแบบเดิมๆ ที่ตกยุค ล้าสมัยไปได้ จะมีคำถามหนึ่งเกิดขึ้นตามมาว่าแล้วคุณลักษณะของผู้นำในยุค 4.0 จะต้องเปลี่ยนหรือแตกต่างจากในอดีตหรือไม่อย่างไร?

Global Center for Digital Business Transformation ได้ทำการสำรวจผู้บริหารมากกว่า พันคนทั่วโลก เพื่อแสวงหาพฤติกรรมและความสามารถของผู้นำในยุค 4.0 ว่าควรประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง ได้พบว่าส่วนใหญ่แล้วคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุค 4.0 ไม่ได้ต่างจากผู้นำในอดีตเท่าไรนัก แต่ก็ควรต้องมีคุณสมบัติ 4 ประการที่โดดเด่นออกมาจากยุคปัจจุบันซึ่งประกอบด้วย

1. ความถ่อมตัว คือการที่ผู้นำพร้อมที่จะยอมรับว่าบุคคลอื่นมีความรู้หรือความเชี่ยวชาญมากกว่าตนเอง โดยพร้อมที่จะขอความรู้ใหม่ๆ และรับฟังผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งในเรื่องของความถ่อมตัวนี้เรียกให้จำเพาะไปเลยว่าความถ่อมตัวทางปัญญา ทั้งนี้ เนื่องจากในปัจจุบันความรู้ ข้อมูลต่างๆ มีการแพร่กระจายไปอย่างทั่วถึงรวดเร็วทุกที่ทุกเวลา ทุกคนมีโอกาสในการเข้าถึงแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เท่ากันหมดอีกทั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ

อย่างรวดเร็วย่อมเป็นไปได้ที่คนที่เป็นผู้นำสามารถที่จะรู้หรือเรียนรู้ได้หมดทุกสิ่งได้อย่างรวดเร็วและมากกว่าคนอื่น ดังนั้น ความถ่อมตัวทางปัญญานั้นคือการที่ผู้นำต้องยอมรับว่าในหลายๆเรื่อง คนอื่นมีความรู้มีประสบการณ์มากกว่า ดังนั้นผู้นำก็ต้องพร้อมยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นรวมทั้งรู้จักที่จะใช้ประโยชน์จากความรู้ของผู้อื่นเพื่อประโยชน์ขององค์กร ผู้นำในยุค 4.0จะต้องยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้นเร็วกว่าที่ผู้นำเพียงคนเดียวจะสามารถที่จะติดตามและเรียนรู้ทุกอย่างได้ทันทั่วทั้ง

2. การปรับตัว หมายถึง การยอมรับ ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้การตัดสินใจที่ผ่านมามีอาจจะผิดพลาดได้ และผู้นำจะต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนการตัดสินใจที่มาจากข้อมูลใหม่ๆ ที่เคยได้รับมาในอดีต การที่ผู้นำเปลี่ยนการตัดสินใจไปมาอาจจะดูแล้วว่าเป็นจุดอ่อนและผิดพลาดของการความเป็นผู้นำที่ดี แต่ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้นำจะได้รับข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับที่จะเปลี่ยนการตัดสินใจ จากข้อมูลใหม่ๆ ทันสมัยที่เกิดขึ้น โดยไม่มองว่าเป็นจุดอ่อนหรือเรื่องน่าอายจึงกลายเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำยุค 4.0

3. มีวิสัยทัศน์ คือมีความสามารถในการมองเห็น ถึงทิศทางในระยะไกล แม้จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนในระยะสั้น

4. การมีส่วนร่วมคือการที่ผู้นำพร้อมที่จะสื่อสาร รับฟัง พูดคุย กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้การสื่อสารและการมีส่วนร่วมกลายเป็นกลไกหนึ่งที่ผู้นำจะได้รับข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

นอกเหนือจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้งสี่ประการข้างต้นแล้ว ผู้นำในยุค 4.0 ยังจะต้องมีพฤติกรรมที่สำคัญอีก 3 ประการที่จะส่งเสริมให้สามารถบริหารงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาดังต่อไปนี้

1. การไม่หยุดที่จะติดตามการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดเวลาเพื่อแสวงหาโอกาสใหม่ๆและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น
2. นำข้อมูลและข่าวสารที่ทันสมัยล่าสุดต่างๆ มาใช้ประกอบในการตัดสินใจ จะทำให้การตัดสินใจมาจากข้อเท็จจริง
3. การเคลื่อนไหวและตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับความเร็วมากกว่าความสมบูรณ์

### 2.3 ผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มมาจากแนวคิดทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of leadership) มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิดไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้มีการจงใจใช้คำว่า “ผู้ชาย” เพื่อบ่งบอกว่าคุณลักษณะทางกายภาพ (Bolden, 2004) เช่น ความแข็งแรงลักษณะท่าทาง ความเชื่อมั่น ความรู้สติปัญญา ยุคนี้ผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นเพศ

ชายเท่านั้น ต่อมาองค์การเริ่มมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากขึ้น ทฤษฎีความเป็นผู้นำจึงมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับรูปแบบทางพฤติกรรมของผู้นำมากกว่าคุณลักษณะเด่นเฉพาะตัว (Robbins & Coulter, 2000) ในอดีตผู้บริหารมีความพยายามที่จะหารูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความวุ่นวาย ทำให้พบว่าไม่มีรูปแบบการเป็นผู้นำรูปแบบใดรูปแบบเดียวที่ดีที่สุด สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการความเป็นผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และนอกจากรูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมแล้ว ยังมีองค์ประกอบอื่นที่มีส่วนทำให้องค์การประสบความสำเร็จ คือ คุณภาพของผู้ตามและลักษณะของสถานการณ์ (Hicks & Gullett, 1987; Griffin, 1999)

#### 2.4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กัน ผู้นำ หมายถึง คนที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงาน นำไปสู่จุดมุ่งหมายต่างๆร่วมกัน ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง คำที่แสดงคุณสมบัติ พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวภายในองค์กร ทั้ง 2 คำไม่อาจแยกจากกันได้อย่างเด็ดขาด หากมีคำว่าผู้นำแล้วย่อมต้องมีภาวะผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำติดตัวมาด้วยเสมอ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี ต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึก ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4Is) ตามทฤษฎี ของ Bass & Avolio (1994) ดังนี้

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 ผู้นำจะแสดงการทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ผู้นำ

อาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเอง

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

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

สอดคล้องกับการศึกษาของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2556) ซึ่งสรุปไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอย่างน้อยที่สุด 6 ประการ ดังนี้ 1)ให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ 2)แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม 3)กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายร่วมของกลุ่ม 4)กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง มุ่งสู่ความเป็นเลิศของผลงาน 5)ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล 6)กระตุ้นการใช้ปัญญา

ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงองค์การการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ เน้นการเปลี่ยนแปลงในภาพกว้าง แบบถอนรากถอนโคน ครอบคลุมหลากหลายมิติในการดำเนินการ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้แก่องค์การ พัฒนาองค์การไปในทิศทางที่ต้องการ ตอบสนองความต้องการของคนในองค์การ และมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด (พิบูล ทีปะपाल, 2550; ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549) การเปลี่ยนแปลงองค์การมีอยู่ 2 ลักษณะใหญ่ๆ (มณูญ ทยานานุกัณฑ์, 2553) คือ

1. การเปลี่ยนแปลงจากภายใน (Internal Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ การเปลี่ยนตำแหน่งงาน การเปลี่ยนหัวหน้า การขยายตัวของธุรกิจ การปรับเปลี่ยนนโยบาย การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การ การเปลี่ยนแปลงจากภายในเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สามารถควบคุมได้

2. การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก (External Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ เช่น การเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง กฎหมาย นโยบายของภาครัฐ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การแปรผันค่าของเงิน การปรับราคาน้ำมัน การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถควบคุมได้



การเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ไม่ใช่เป็นสิ่งที่จะกระทำกันได้ง่ายและบ่อยครั้งอาจไม่ประสบความสำเร็จผู้บริหารอาจคิดว่า การเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถทำได้โดยผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาเพียงไม่กี่คนแต่ในความเป็นจริงการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน อาจต้องใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงองค์การ และปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงเป็นสิ่งแรก คือ “ต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์การ” โดยจะต้องพัฒนาทักษะและทัศนคติที่จำเป็นก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นประสบความสำเร็จ (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556)

### 3. การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการที่มีต่อผู้นำสมัยใหม่

ที่ผ่านมาเราให้ความสำคัญกับผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียว จนละเลยผู้นำระดับอื่นๆ และดูเหมือนว่าผู้นำสูงสุดจะกลายเป็นคนเดียวที่ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการสร้างความคาดหวังผิดๆ ต่อผู้นำสูงสุด ทำให้เป็นความกดดันต่อผู้นำ ไม่ใช่ผู้นำสูงสุดทุกท่านจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการเหล่านี้ได้ จึงทำให้ผู้นำสูงสุดล้มเหลวมากขึ้น วิธีการคิดเกี่ยวกับผู้นำในแบบที่เคยมีมาในอดีตเป็นสิ่งที่ควรเปลี่ยนเสีย การหวังพึ่งผู้นำสูงสุดให้เป็นผู้นำสถานศึกษาสู่ความสำเร็จไม่สามารถเป็นไปได้ ในยุคใหม่นี้ สังคมต้องการผู้นำที่เป็นกลุ่มมากขึ้น ซึ่งหมายถึงคนที่มีภาวะผู้นำจำนวนหนึ่งทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเดียวกัน ส่วนภาวะผู้นำกลุ่ม หมายถึง การที่มีผู้นำอยู่ในทุกระดับของสถานศึกษาแทนที่จะมีผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียว ในกรณีนี้ คนเป็นผู้นำจะต้องมีความคิดและพฤติกรรมแตกต่างจากเดิม ในยุคปัจจุบันกระบวนการเกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนไป กล่าวคือ ไม่ได้มองที่คุณลักษณะพิเศษและความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลของผู้นำเป็นรายคน แต่หันมามองที่การสร้างภาวะผู้นำร่วมและการแสดงบทบาทที่เอื้อต่อการทำให้เกิดภาวะผู้นำร่วมของคนในกลุ่ม / สถานศึกษาของตน ภารกิจของผู้นำจึงไม่อาจใช้วงจรบริหารแบบดั้งเดิมได้อีกต่อไป ภารกิจของผู้นำสมัยใหม่มีความยากและซับซ้อนขึ้นและมุ่งเน้นที่การจัดการแบบเสริมสร้างพลังหรือปลดปล่อยพลังของสมาชิกมากกว่าการควบคุมและสั่งการ

คุณสมบัติของผู้นำยุคใหม่ นักบริหารการศึกษาควรช่วยสร้างและพัฒนาคุณสมบัติของผู้นำสถานศึกษาให้สามารถเป็นแกนนำในการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของสถานศึกษาที่จะเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาต่อไป คุณสมบัติที่ควรสร้างและพัฒนาให้เกิดขึ้น ได้แก่

1. ความสามารถในการพัฒนาและจูงใจครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
2. ความสามารถในการนำการสนทนาและแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมพัฒนา
3. ความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างและจัดการกับความแตกต่างของความคิดเห็น

และวิธีการทำงานของสมาชิกในสถานศึกษา

4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

5. ความสามารถในการฟัง คิดวิเคราะห์ ความสามารถในการกำหนดและกระจายความรับผิดชอบความสามารถในการแก้ไขปัญหาและมองหาโอกาสใหม่ๆ ทางเลือกใหม่ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ความมุ่งมั่นและจิตสำนึกสาธารณะ

#### 4. สรุป

บทบาทของผู้นำยุคใหม่ที่มีผลต่อการจัดการองค์การบนฐานวิถีชีวิตใหม่ คือ ผู้นำยุคใหม่ควรเพิ่มพลังอำนาจภายในตนเอง โดยการปรับตัว การซึมซับ การใช้ประสบการณ์ในอดีต การเปิดกว้างทางด้านข้อมูลข่าวสารหรือการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ อย่างมีเป้าหมาย โดยใช้หลักการกระจายอำนาจ การจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือเกิดการยอมรับเป้าหมายร่วมกัน และผู้นำยุคใหม่ควรนำเครื่องมือ PEST Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อปรับหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์โครงสร้างระบบการบริหาร การควบคุม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างเท่าทันต่อการจัดการองค์การบนฐานวิถีชีวิตใหม่ต่อไป

#### 5. บรรณานุกรม

- กรมสุขภาพจิต. (2563). *ก้าวอย่างของประเทศไทย สู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์แบบ. สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2563.* จาก <https://www.dmh.go.th/news-dmh/view.asp?id=30476>
- จิระพงศ์ เรืองกุน. (2556). *การเปลี่ยนแปลงองค์การ : แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารปัญญาภิวัฒน์. 5(1).* 194-203.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธนวิธิการพิมพ์.*
- ทวีสันต์ วิชัยวงศ์ และยุภาพร ยุภาศ. (2562). *ภาวะผู้นำยุคใหม่และทักษะในการบริหารงานในองค์กร. วารสารวิชาการแสงอีสาน. 16(2).* 667-680.
- ธเนศ ยุคันตวนิชชัย. (2560). *กลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทยในกำกับของรัฐ. วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร. 14(2).* 80-104.
- พิบูล ทีปะपाल. (2550). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.*
- มนูญ ทยานานุกัณฑ์. (2553). *การเปลี่ยนแปลงองค์การ. สืบค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2563.* จาก <http://peoplevalue.co.th/346/>
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เบอร์เน็ท จำกัด.*
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนวิธิการพิมพ์.*

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2554). **มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2563). **คู่มือระบบเขียนภาษาก่ออักษรไทย ฉบับราชบัณฑิตยสภา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานราชบัณฑิตยสภา.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership**. Mahwah, NJ : Erlbaum.
- Bass, B.M., & B.J. Avolio. (1994). **Transformational Leadership Development**. Pola Alto, California : Consulting Psychologists Press.
- Bolden, R. (2004). **What is leadership?**. Research Report 1, Leadership South West, Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Brown, S. L.,& Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time paced evolution in relentlessly shifting organizations. **Administrative Science Quarterly**. 42. 1–34.
- Chew,M.M.,Cheng,J.,&Petrovic-Lazarevic,S. (2006). Managers ‘role in implementing organization change : case of the restaurant industry in Melbourne. **Journal of Global Business and Technology**. 2(1). 58-68.
- Coghlan, D. (1993). A person-centered approach to dealing with resistance to change. **Leadership & Organization Development Journal**. 14(4). 10-14.
- Griffin, R. (1999). **Management**. 5<sup>th</sup> ed. Houghton Mifflin Company.
- Hartog, D.N., & P.L. Koopman. (2001). **Leadership in Organization : Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology : Volume 2 Organizational Psychology**. London : Sage.
- Hicks, H.,&Gullett, C. (1987). **Management**. 4<sup>th</sup> ed. International Student Edition, McGrawHill, Inc.
- House, R. J., Delbecq, A., & Taris, T. W. (1998). **Value based leadership: An integrated theory and unempirical test**. Submitted for publication.
- Riaz,A. and Haider, M.H.(2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. **Business and Economic Horizons**. 1. 29-38.
- Robbins, S. and Mary Coulter, M.( 2000). **Management**. 7<sup>th</sup> ed. Prentice-Hall International, Inc.
- Weick,K.E.,&Quinn,R.E. (1999). Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**. 50. 361–386.
- Yukl, G. A. (1998). **Leadership in organizations**. 7<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall.