

การพัฒนาภาวะผู้นำสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน*

LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR SUSTAINABLE CHANGE

พระธงชัย วชิรญาโณ (พิชัย)

PhraThongchai Vachirayano (Pichai)

วัดสวรรัตนนิเวศ จังหวัดแพร่

Wat Sawan Niwet, Phrae

E-mail : tcpc2960@gmail.com



บทคัดย่อ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ซึ่งนับว่าสอดคล้องในยุคปฏิรูปที่ได้พัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำจะมีความสามารถในการหยั่งรู้และคาดการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ มีความคิดชัดเจนที่นำบุคลากรไปสู่องค์กรในการเปลี่ยนแปลง ด้วยศักยภาพและสมรรถนะเต็มกำลังความสามารถ รวมทั้งเน้นการปฏิรูปและพลิกโฉมหรือยกเครื่ององค์กรสนับสนุนการถ่ายโอนวัฒนธรรมแนวใหม่ มีความสามารถในการจัดการเปลี่ยนแปลง สามารถตีความ เข้าใจเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์สามารถประยุกต์วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ผู้นำจึงเป็นผู้ที่ต้องแบกรับปัญหาและภาวะแรงกดดัน จากรอบด้าน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตัวเองตลอดเวลา เพื่อให้สามารถเผชิญหน้ากับปัญหารอบด้านที่ถาโถมเข้ามาได้อย่างสุขุมรอบครอบ และสามารถแก้ไขปัญหานั้นผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, การพัฒนาภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Abstract

Change leader is a model of a new era of leadership that is consistent with the reform era where has developed the quality of production and service continually improving. Leaders will have the ability to foresee and predict the future with accuracy. They have clear idea that leads staff to the organization change with full potential and competence including focusing on reform and reinventing or overhauling organizations that support new cultural transfers. They have the ability to manage change; be able to interpret and understand matters quickly, Creative and able to apply various methods for the organization to be successful. Leaders are the ones who have to bear problems and pressures from all sides. Therefore, leaders need to develop their knowledge all the time for getting challenge all the problems that arise in a discreet and comprehensive manner and can solve the problem until it has wess done.

Keywords : Leadership, Leadership Development, Transformational Leadership

บทนำ

เราปฏิเสธไม่ได้เลยว่า ในยุคปัจจุบันนี้ เราต้องการผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ ซึ่งผู้นำจะมีความสามารถในการหยั่งรู้และคาดการณ์ในอนาคต ได้อย่างแม่นยำ มีความคิดชัดเจนที่นำบุคลากรไปสู่องค์กรในการเปลี่ยนแปลง ด้วยศักยภาพ และสมรรถนะเต็มกำลังความสามารถ รวมทั้งเน้นการปฏิรูป และพลิกโฉมหรือยกเครื่ององค์กร สนับสนุนการถ่ายโอนวัฒนธรรมแนวใหม่ มีความสามารถในการจัดการเปลี่ยนแปลง สามารถ ตีความ เข้าใจเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์สามารถประยุกต์วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะมีแผนในใจโดยครอบคลุมเรื่องใหม่ ๆ ที่เป็นเรื่องท้าทาย ดังนั้น องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดต้องเริ่มจากผู้นำที่มีความเข้มแข็ง จริงจัง และใช้หลักการทำงานเป็นทีม และที่สำคัญสามารถรักษาองค์กรให้อยู่รอดปลอดภัยโดยที่ผู้นำ ต้องทำตนให้เป็นผู้นำเลื่อมใสและไว้วางใจ มีจริยธรรมสร้างวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ในองค์กร รวมทั้งสร้างเครื่องมือ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ โดยที่ต้องเกี่ยวพันกับยุทธศาสตร์

และวัตถุประสงค์ขององค์กร สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจและสร้างความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, น. 39)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีทักษะที่สำคัญ คือ ความสามารถในการสื่อสารและการรับฟัง เข้าใจถึงความความคิดเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เพื่อลดการต่อต้าน การสื่อสารกับพนักงานโดยตรงให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ให้การยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี จะช่วยทำให้คนในองค์กรที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงคลายความเครียดลงได้ (Chew et al, 2006, p. 64) ดังนั้น ผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติและแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อลดความตึงเครียดและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และสามารถสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของตนให้เหมาะสม สอดคล้องกับชีวิตความเป็นอยู่ ที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้ ดังนั้น การเป็นผู้นำที่มีทั้งศาสตร์ทั้งศิลป์ในการบริหารนั้น จึงต้องบริหาร 3 ปัจจัย ได้แก่ การบริหารตนเองให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ การบริหารคน และการบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากจะทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร เช่น การวางแผน การบังคับบัญชา การสั่งงาน การบริหารงานแล้ว ยังต้องมีทักษะความสามารถในการสื่อสาร ประสานงาน จูงใจ สามารถรับฟังเข้าใจถึงความความคิดเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล การพูดคุยสื่อสารกับพนักงานโดยตรงให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และการยอมรับความคิดเห็นใหม่สร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และทำที่ดีที่สุดสามารถพัฒนาศักยภาพของคน ที่ทำงานอยู่ในองค์กรออกมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่ และคณะ, 2563, น. 64-65)

ภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุประสิทธิผล และประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ การประสานงานของคนในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นปลุกฝังและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามความคาดหวัง ผู้นำที่ดีจึงต้องมีความรู้ทักษะความสามารถและประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องของการสื่อสารในองค์กร ต้องมีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากการสื่อสารในองค์กรที่ดีถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความมั่นใจ และการยอมรับ ซึ่งจะนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงานในองค์กร และเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา (Commitment) และทำให้เกิดความร่วมมือและการประสานงาน (Cooperation) รวมถึงการตระหนักรู้ถึง วิสัยทัศน์ร่วม

ขององค์การ (Shared vision) คือ องค์การต้องการจะเป็นอะไร และตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมร่วม (Shared value) คือ จะไปให้ถึงจุดนั้นด้วยกันโดยยึดถืออะไรเป็นหลักและแนวทางผู้ร่วมงานจะตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน มีความจงรักภักดีและอุทิศตนเพื่อองค์การ ผู้บริหารจึงต้องสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ โน้มน้าวความคิดเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความเชื่อทัศนคติ และเสริมสร้างคุณค่าขององค์การภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกองค์การเนื่องจากส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการด้านต่าง ๆ ขององค์การ (Steve, 2011, p. 6)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เกิดการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ปัจจัยชี้วัดความสำเร็จขององค์การหนึ่งๆ ส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับผู้นำ การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารการควบคุมธุรกิจต่าง ๆ เพียงเล็กน้อยอาจนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์การอย่างมหาศาล แต่คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด แต่เกิดจากการเรียนรู้ และการรู้จักพัฒนาตนเองซึ่งสามารถทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่เก่งและดีในองค์การได้ (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก 2559, น. 847) ดังนั้น วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง การแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ ความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากรโดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม (James, 2010, p. 20)ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special Form of Power) การศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำ ได้มีนักคิดนักทฤษฎีได้ศึกษาค้นคว้าทั้งในอดีตที่เริ่มตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน เป็นการค้นหาค้นคว้าประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจากการศึกษาค้นคว้ามีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลกและยืนยันว่าทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ในทุกองค์การ และในประเทศต่าง ๆ ดังนั้น การศึกษาแนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือกลุ่มในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การได้

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นผู้นำที่จูงใจผู้ตามให้ใช้ความสามารถ โดยสร้างความมีส่วนร่วมในการก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ หรือใช้การพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำ หรือพัฒนาให้เป็นผู้นำที่ดีขึ้น ซึ่งแนวทางให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ องค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย การสร้างแรงบันดาลใจจากภายใน (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การสร้างความโน้มน้าวใจในอุดมการณ์ (Idealized Influence) และการให้ความสำคัญกับบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างความรู้สึกร่วมและความท้าทายให้ผู้ตาม เป็นผู้หน้าที่แจ่มใ้เป้าหมายชัดเจน ใช้รางวัลในการชักจูงโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน มีการติดตามผลงานและเข้าไปแก้ไข เมื่อพบว่า เบี่ยงเบนจากเป้าหมาย เน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (เงินเดือน โบนัส) ใช้การโน้มน้าวจูงใจผู้ตามให้มีส่วนร่วม ในการมีส่วนร่วมให้มุ่งเน้นไปสู่วิสัยทัศน์โดยมีค่านิยมร่วมในวิสัยทัศน์ (Hellriegel & Slocum, 2004, pp. 272-284)

Mushinsky ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร (Mushinsky, 2003, p. 373) ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม (Schultz and Schultz, 2002, p. 211) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545, น. 32)

Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความ

สนใจ ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่น ให้มองเห็นถึงแง่มุมใหม่ ๆ ในการทำงาน และการทำให้เกิด การตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ รวมถึง มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพ เพิ่มมากขึ้น โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไปไกลเกินกว่าความ สนใจของพวกเขา เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและมีประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่า ทั้งนี้ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตามให้ทำงานได้ผลงานมากกว่าที่ผู้ตามได้ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมักจะใช้การทำทนายเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลงานในระดับที่สูงขึ้น การพัฒนา ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นมุ่งเน้นหลักการพัฒนาที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับความภาวะผู้นำผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการ ประเมินผลตามสภาพความเป็นจริง โดยสมรรถนะของผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) สมรรถนะเชิงความรู้ อันเป็นผลจากการเพาะบ่มทางปัญญาที่เกิดจากการศึกษาและเรียนรู้ ทั้งภายในและนอกห้องเรียน ภายในและภายนอกงานในหน้าที่ ตลอดจนประสบการณ์ที่ได้ สัมผัสเอาไว้ 2) สมรรถนะเชิงทักษะ อันเป็นผลมาจากการลองผิด ลองถูก ผึกฝน และพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง จนมีประสบการณ์ในการปฏิบัติซ้ำแล้วซ้ำอีก และกลายเป็นความถนัด มีฝีมือเชี่ยวชาญ ชำนาญ คล่องแคล่ว และ 3) สมรรถนะเชิงทัศนคติ อันเป็นผลมาจากการ กล่อมเกลாதาสังคมที่เกิดจากการอบรมสั่ง สอนและประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา ตลอดจน ค่านิยมทางสังคม ปทัสถาน และความเชื่อ ซึ่งมีผลต่อความรู้สึกนึกคิดของตน หล่อหลอมให้เกิด เป็นทัศนคติ ที่พร้อมจะตอบสนองต่อสิ่งเร้าในรูปแบบของพฤติกรรม (วรินทร์ ตะนะคี, 2564, น. 39-48)

เบอร์น กล่าวว่ ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้าน อำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ไ้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำ ติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความ ต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตาม มีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึก และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้

ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงหมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร และผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังหมายถึงผู้นำคุณภาพที่จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้าอัลเบิร์ต ไอน์สไตน์กล่าวว่า “การแก้ปัญหาในเรื่องเดิม จะต้องใช้วิธีการใหม่เท่านั้นจึงจะประสบผลสำเร็จ” ถ้าเรายังมัวอยู่กับปัญหาเดิม ๆ โดยไม่เปลี่ยนแปลงวิธีการ มีแต่จะสะสมปัญหาไปเรื่อย ๆ เหมือนดินพอกหางหมู และในที่สุดก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างแท้จริง การเปลี่ยนแปลงจึงต้องอาศัยผู้นำที่มีความกล้าหาญและอาศัยความเสี่ยง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545, น. 33)

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามไปพร้อมกัน ทิชซีและดีเวนนา (Tichy & Devanna) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 ประการ (Northouse, 2001, pp. 143-144)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬา ที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีม เล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2. มีความกล้า ผู้นำการเปลี่ยนมีความกล้าหาญ (Courageous) การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นสิ่งที่คนส่วนมากรู้จักเสมอไป มนุษย์กลัวการเปลี่ยนแปลงในชีวิตประจำวัน ทั้งที่บ้านที่ทำงาน แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความกล้าเสี่ยงกับความเป็นที่นิยมเพื่อเป็นผู้มีชัยชนะในการทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา

3. มีความเชื่อในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเชื่อในผู้อื่น เป็นผู้ซึ่งคำนึงถึงผู้ตาม และเชื่อว่าแต่ละคนทำงานในองค์การด้วยความสนใจส่วนบุคคล ในการทำให้เกิดมีสวัสดิภาพของกลุ่ม กล่าวโดยสรุปคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชื่อในทฤษฎีวาย (Theory Y) ของแมคเกรเกอร์ ว่า แต่ละบุคคลเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ ต้องการการยกย่อง และการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะถึงถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล (Visionaries) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบไปด้วย 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass, 2006, pp. 3-7)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือน กับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยัง

ผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Simulation : IS) การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทาง

แก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อคำนิยามของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร้บกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้อำนาจในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

บทสรุป

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ

เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนผู้นำที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาสนำเสนอความคิดเห็นที่ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุประสิทธิผล และประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ การประสานงานของคนในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กร ทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้น ปลุกฝังและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามความคาดหวัง

ผู้นำที่ดีจึงต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องของการสื่อสารในองค์กร ต้องมีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจาก การสื่อสารในองค์กรที่ดีถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความมั่นใจ และการยอมรับ ซึ่งจะนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงานในองค์กร และเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา และทำให้เกิดความร่วมมือและการประสานงาน รวมถึงการตระหนักรู้ถึงวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร คือ องค์กรต้องการจะเป็นอะไร และตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมร่วม คือ จะไปให้ถึงจุดนั้นด้วยกันโดยยึดถืออะไรเป็นหลักและแนวทาง ผู้ร่วมงานจะตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน มีความจงรักภักดีและอุทิศตนเพื่อองค์กร ผู้บริหารจึงต้องสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ โน้มน้าวความคิดเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ และเสริมสร้างคุณค่าขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกองค์การเนื่องจากส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในงานด้านต่าง ๆ ขององค์การด้วย

เอกสารอ้างอิง

- กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่ และคณะ, (2563) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกรณีศึกษาอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก, การประชุมวิชาการระดับนานาชาติและระดับชาติด้านการบริหารธุรกิจและการบัญชี. (20-21 กุมภาพันธ์ 2563)
- พิชามพ พันธุ์แพ. (2554). ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 28(1), 33.
- วรินทร์ ตะนะคี. (2564). ภาวะผู้นำ : การพัฒนาองค์ประกอบและการจัดการสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19. วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. 4(1), 39-48.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยศิลปากร. 9(1), 847.
- Bass, Bernard M. & Edward C. Ryterband. (1979). *Organizational psychology*. (2nd ed). Massachuset : Allyn and Bacon.
- Bass, B. M. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-hall.
- 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*
- Day, V. D., Harrison, M. M., & Halpin, M. S. (2009). *An Integrative Approach to Leader Development*. New York: Taylor and Francis Group
- DuBrin, A. J. (1998). *Leadership: Research Finding Practice and skills*. Eaglewood Cliff, NJ: Houghton Mifflin.
- Hellriegel, D.,& Slocum, J. (2004). *Organizational Behavior* (10 th ed). Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Northouses, (2001). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schultz, D.P. & S.E. Schultz. (2002). *Psychology and Work today. An Introduction to Industrial and Organization Psychology*. 8th ed. NJ: Prentice Hall.

Steve, N. (2011). Preparing our leaders for the future. *Strategic HR review* 11(1)

Muchinsky, M. P. (2003). *Psychology Applied to work. An Introduction to Industrial and Organization Psychology*. 7th ed. California: Brooks/Cole.

Weichun, Z., Bruce J. A., Ronald E. R., & John J. S., (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *The leadership quarterly* 22

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organization*. 6th edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.

