

การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อประสิทธิผลขององค์การ ยุคการเปลี่ยนแปลง

Leadership Development for Organizational Effectiveness in Transformational Era

กัญชพร ศรีมณี

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

E-mail : mam_kanchaporn@yahoo.com

บทคัดย่อ

บทความนี้อธิบายถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ การศึกษาภาวะผู้นำ ทฤษฎี วิเคราะห์การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ประโยชน์ของการศึกษาการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จ แนวทางที่ผู้นำพึงปฏิบัติ และข้อควรคำนึงถึงในการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จ และจากบทความนี้ยังมีประโยชน์สำหรับกิจกรรมทางการศึกษาสำหรับนักเรียน ครู และการทำวิจัยต่อไป

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, ยุคการเปลี่ยนแปลง, การพัฒนา

ABSTRACT

This article clarifies the importance of leadership, theories, transformational leadership analysis, change resistance management, benefits of transformational leadership studies in order to maximize efficiency of organization, leadership guidelines as well as considering the failure of transformational efforts. This article may be a useful tool for carrying out a wide range of educational activities for students, teachers and conducting research for the future.

KEYWORDS: Leadership, Transformational Leadership, Development

บทนำ

ภาวะผู้นำเป็นหัวใจในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงานและกระตุ้นใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามอย่างทุ่มเทเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

การที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้นำจะต้องมีคำถามว่าตนเองจะพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำที่ดีด้านใด ควรเลือกวิธีในการปฏิบัติตนเองอย่างไร ในฐานะผู้นำองค์กรภายใต้สถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่น และยินดีปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) สามารถเปลี่ยนแปลงความคาดหวัง ความต้องการ ความคิด และจิตสำนึกของผู้ตาม ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นผลประโยชน์และความสำเร็จขององค์กรอยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนบุคคลจากผลการวิจัย ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรอีกด้วย (พิชายรัตน์ดิกล ฦ กูเก็ท, 2552)

ผู้นำ (Leader) จะกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ สร้างค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่เข้าใจอารมณ์ผู้อื่นได้เร็ว เข้าใจความหลากหลายของพฤติกรรมที่เกิดจากการปฏิบัติงานของผู้ตาม มีความเชี่ยวชาญการบริหารความขัดแย้ง และมีความสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน ส่วนผู้จัดการจะไม่นำอารมณ์ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงาน มีจิตใจที่ยึดหลักการปฏิบัติงานแบบมืออาชีพและให้ความสำคัญกับการสั่งการตามแบบแผนการจัดการ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการขับเคลื่อนของผู้นำ คือ การสร้างความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร (Daff, 2001)

การศึกษาภาวะผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) ซึ่งนักวิชาการให้ความสำคัญในด้านพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการบริหาร ซึ่งเรียกว่าพฤติกรรมผู้นำและได้มีการศึกษาดังนี้

1. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan) ในช่วง ค.ศ. 1940 นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan) ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชากับประสิทธิผลในการทำงานมีสองลักษณะ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) คือ (1) พฤติกรรมผู้นำมุ่งคน (Employee-Centered Leader Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำซึ่งมุ่งที่คนเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลสนใจและเข้าใจความต้องการของคนหรือพนักงาน (2) พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งงาน (Production-Centered Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำซึ่งมุ่งผลผลิตหรืองาน โดยจะแสดงพฤติกรรมตรงกันข้ามกับผู้นำที่มุ่งคน กล่าวคือ จะเน้นงานและเทคนิคต่างๆ ในการผลิตเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำมุ่งคนหรือพนักงานมีประสิทธิภาพมากกว่า เพราะคนเต็มใจและพอใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น ผลผลิตจึงสูงขึ้น ส่วนพฤติกรรมผู้นำมุ่งงานจะมีผลตรงกันข้าม คือ ทำให้ความพอใจที่จะทำงานลดผลผลิตจึงน้อยลง

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของการศึกษามหาวิทยาลัยไอโฮโอ ในปลาย ปี ค.ศ. 1994 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ โดยสำรวจความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในอุตสาหกรรมและกองพันทหารเพื่อวัดการรับรู้ที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกได้สองประเภทคือ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2550) พฤติกรรมของผู้นำและประสิทธิภาพของผู้นำ

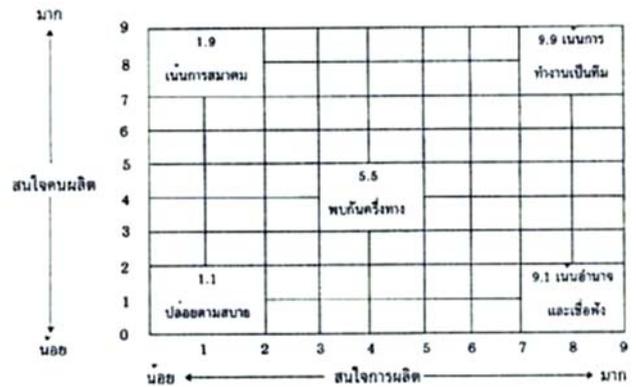
จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยรัฐไอโฮโอจะมีความหมายคล้ายคลึงกันแต่การศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐไอโฮโอไม่ได้แยกปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของบุคคลอย่างเด็ดขาด แต่ผู้นำแสดงพฤติกรรมทั้งสองในอัตราส่วนต่างๆ ตามลักษณะของตน โดยผู้นำอาจจะมีลักษณะที่มุ่งโครงสร้างงานและความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมุ่งโครงสร้างงานเพียงเดียว มุ่งความสัมพันธ์เพียงอย่างเดียว หรืออาจจะไม่สนใจเลยทั้งสองลักษณะก็เป็นได้ ซึ่งการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐไอโฮโอได้รับการยอมรับและค่านิยมจนถึงปัจจุบัน จากคำกล่าวที่ว่า "ผู้นำที่ดีจะต้องเก่งทั้งคนและเก่งทั้งงาน" (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2551) ขึ้นตอนการศึกษา ดังภาพ 1

	สูง	การมุ่งงาน	ต่ำ	
การมุ่งตน	สูง	ผลการดำเนินงานที่สูง อัตราการร้องทุกข์ต่ำ การเข้า-ออกจากงานต่ำ	ผลการดำเนินงานที่ต่ำ อัตราการร้องทุกข์ต่ำ การเข้า-ออกจากงานต่ำ	สูง
	ต่ำ	ผลการดำเนินงานที่สูง อัตราการร้องทุกข์สูง การเข้า-ออกจากงานสูง	ผลการดำเนินงานที่ต่ำ อัตราการร้องทุกข์สูง การเข้า-ออกจากงานสูง	ต่ำ
		สูง	การมุ่งงาน	ต่ำ

ภาพ 1 ผลจากการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท
ที่มา : Blake. R., and Mouton, The Managerial Grid III. (1985).

3. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (The Managerial Grid) ตามแนวคิดของ Robert Blake & Jane Mouton, 1986) แห่งมหาวิทยาลัย Texas (อ้างอิงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) ได้เสนอตาข่ายการบริหาร (The Managerial Grid) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการศึกษาของ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio) ที่ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำโดยใช้ตารางที่มีสอง ลักษณะ คือ (1) การมุ่งที่คน (Concern for People) หมายถึง การเอาใจใส่ทุกข์สุขช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (2) การมุ่งที่งานหรือการผลิต (Concern for Production) หมายถึง การให้ความสนใจและความสำคัญต่องานมากกว่า คนไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังภาพที่ 2 แสดงตารางการจัดการของความเป็นผู้นำ โดยกำหนดให้แกนนอนแทนพฤติกรรมมุ่งที่งานหรือการผลิต (Concern for Production) และแกนตั้งแทนพฤติกรรมมุ่งที่คน (Concern for People) โดยให้แต่ละแกนมีเก้าตำแหน่ง คือ จาก 1-9 (ตำแหน่งหนึ่งคือ การมุ่งในระดับน้อยที่สุด และตำแหน่งที่เก้าคือ การมุ่งในระดับมากที่สุด) ซึ่งตำแหน่งการบริหารจัดการที่สำคัญมีสี่มุม และตำแหน่งศูนย์กลางอีกหนึ่งตำแหน่ง รายละเอียดดังภาพ 2

จากนักวิชาการที่ได้นำเสนอทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ สามารถสรุปได้พฤติกรรมของผู้นำหกด้านคือ การติดต่อสื่อสาร



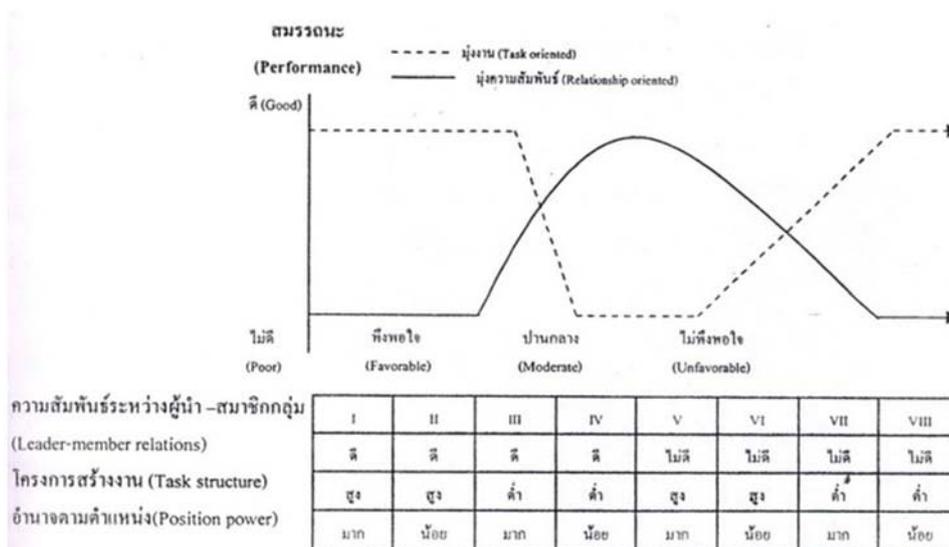
ภาพ 2 ตารางการจัดการของความเป็นผู้นำ
ที่มา: Blake. R., and Mouton, The Managerial Grid III. (1985).

(Communication) ความไว้วางใจ (Trust) การดูแลเอาใจใส่ (Caring) การแสวงหาโอกาส (Creating Opportunities) การตัดสินใจ (Decision) บุคลิกภาพ (Personality)

4. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories) มีนักวิชาการได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์จะมีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ อนึ่ง โรบบินส์ (Robbins, 1996 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) ได้อธิบาย ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ โมเดลของฟรีดเลอร์ (Fiedler) ว่าเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานของกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จว่าขึ้นอยู่กับ

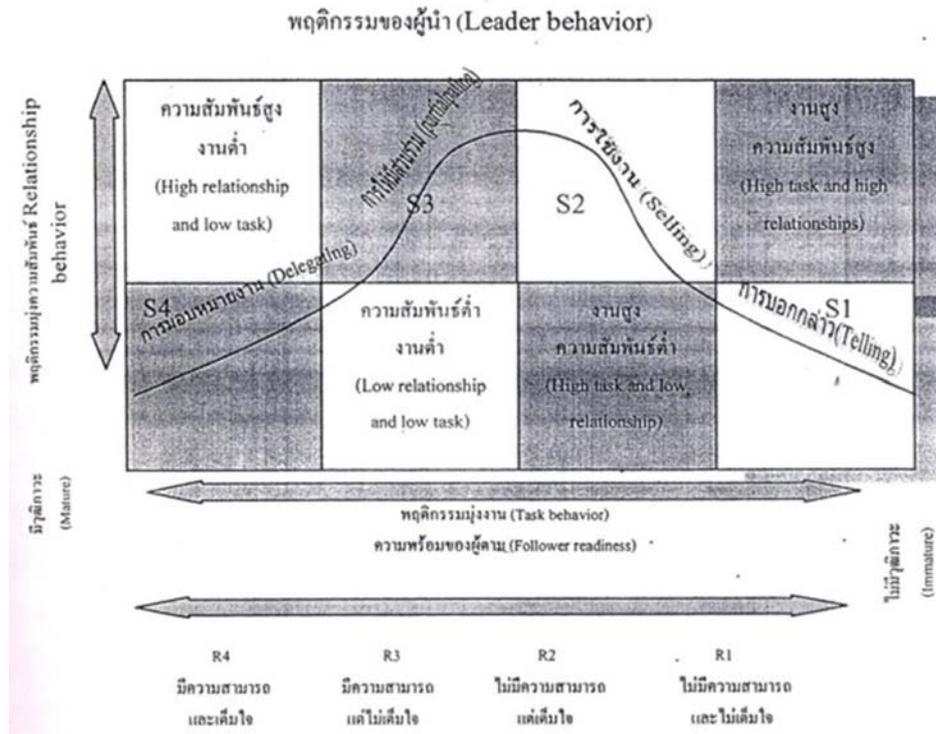
ความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิกริยาของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับของสถานการณ์ที่มีการควบคุมและมีอิทธิพลต่อผู้นำ โดยฟีดเลอร์ (Fiedler) ได้พัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีวัตถุประสงค์ในการวัดประเมินผลบุคคลว่าให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับบุคคล (Least Preferred Co-Worker (LPC) Questionnaire) แบบสอบถามนี้แสดงการวัดว่าบุคคลเป็นแบบมุ่งงาน หรือมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งสามารถแยกออกเป็นสามสถานการณ์ คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) เป็นการแสดงให้เห็นทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการยอมรับผู้นำในเรื่องระดับความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความเคารพนับถือที่มีต่อผู้นำ สถานการณ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (2) โครงสร้างงาน (Task Structure) คือ ระดับโครงสร้างของงานที่มีการมอบหมายให้เป็นไปตามขั้นตอนของงาน (3) อำนาจตามตำแหน่งงาน (Position Power) คือ ขอบเขตของอำนาจที่เป็นทางการของผู้บริหารที่มีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งในองค์การซึ่งบุคคลนั้นครองอยู่ ได้แก่ การจ้าง การไล่ออก ระเบียบวินัย การเลื่อนขั้น และการขึ้นเงินเดือนอำนาจตามตำแหน่งงานประเมินในลักษณะของการมีจุดแข็ง หรือจุดอ่อน ดังแสดงในภาพ 3

ดังนั้น ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ตามแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้นำสถานการณ์มีองค์ประกอบสามประการ ที่สัมพันธ์ในการใช้อำนาจของผู้นำดังนี้ (1) ผู้นำจะใช้อำนาจในเหตุการณ์หรือบางกรณีได้จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้ตามมีลักษณะหรือพฤติกรรมอย่างไร และให้มีความสัมพันธ์กับโครงการที่มอบหมาย จึงจะทำให้งานประสบผลสำเร็จ (2) ผู้ตามเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในองค์การหนึ่งๆ จะมีลักษณะของผู้ตามจัดได้สี่ประเภท ได้แก่ ประเภทที่หนึ่ง ผู้ตามต้องสั่งการจัดเป็น ผู้ตามที่มีวุฒิภาวะการรับรู้และรับผิดชอบต่ำ ประเภทที่สอง ผู้ตามที่ต้องการหรืออธิบายเป็นผู้ตามที่มีวุฒิภาวะพอใช้ มีการทำงานได้ดี หากมีการบอกหรืออธิบายขั้นตอนการทำงานให้เข้าใจ ประเภทที่สาม ผู้ตามที่ได้มีส่วนร่วมการรับผิดชอบ เป็นผู้ตามที่มีวุฒิภาวะค่อนข้างสูง แต่ยังขาดความขยันจำเป็นต้องให้เข้ามาร่วมคิดร่วมทำกับผู้บริหาร ซึ่งทำให้งานประสบผลสำเร็จ ประเภทที่สี่ ผู้ตามที่มีมอบอำนาจตัดสินใจ เนื่องจากผู้ตามที่มีวุฒิภาวะสูง มีความรับผิดชอบที่ดี ดังนั้น ผู้ตามประเภทนี้ ผู้บริหารมอบอำนาจให้เขาดำเนินการ โดยผู้นำเพียงคอยดูแล และให้ขวัญกำลังใจ งานก็ประสบผลสำเร็จ (3) โครงสร้างของงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการใช้อำนาจ เพราะภารกิจงานในสถานการณ์หนึ่งถ้าเหมาะสม



ภาพ 3 แบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

ที่มา: Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, (1967).



ภาพ 4 แบบพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์

ที่มา : Hersey and Blanchard, Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. (2001).

กับคนหนึ่ง ฉะนั้นต้องใช้งานให้เหมาะสมกับคน จึงจะทำให้ งานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ดังภาพ 4

ทฤษฎีผู้นำแบบมีส่วนร่วม นักวิชาการที่ได้ทำ การศึกษาและได้นำเสนอทฤษฎีระบบมีส่วนร่วม ได้แก่ เฮาส์ (House, 1996) ได้เสนอทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) โดยเสนอแนะว่า การบงการ การให้ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม หรือพฤติกรรมของผู้ที่มุ่ง ความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคคลและสภาพแวดล้อม จากทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำจะเป็นที่ยอมรับจากผู้ใต้บังคับ บัญชาด้วยความพอใจในทันที หรือเป็นทางที่ทำให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาที่มีความพอใจในอนาคตได้ โดยพฤติกรรมผู้นำจะมี การเคลื่อนไหวในลักษณะดังนี้คือ (1) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พอใจในการทำงานที่มีประสิทธิผล (2) จัดให้มีการฝึกสอนงาน แนะนำ ช่วยเหลือ และให้รางวัล ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับ ประสิทธิภาพของงาน นอกจากนี้ โรบบินส์ (Robbins, 1996; อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) ได้กำหนด ลักษณะผู้นำไว้สี่ประการ คือ (1) ผู้นำแบบบงการ (directive) ผู้นำประเภทนี้จะบอกลูกน้องให้รู้ว่าเขาคาดหวัง อะไรไว้

จะมีตารางทำงานให้ทำ จะมีการแนะนำเป็นพิเศษถึงวิธีการ ทำงาน คือ การกำหนดมาตรฐานการทำงานเอาไว้ ซึ่งจะ คล้ายกับผู้นำประเภทที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) (2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leader) ผู้นำประเภทนี้จะมีความเป็นมิตร จะสนใจความ ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) จะให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้น ความคิดและร่วมตัดสินใจ (4) ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leader) ผู้นำประเภทนี้ วางเป้าหมายที่ท้าทายและคาดหวัง ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะ ทำงานได้ในระดับที่ดีที่สุด ในทฤษฎีนี้ผู้นำจะได้รับการคาดหวัง ว่าจะเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่น และผู้นำคนเดียวกันจะสามารถ แสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ รวมทั้ง รุม-เยททอน-จาโก (Vroom -Yetton-Jago, อ้างอิงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ได้เสนอรูปแบบของการตัดสินใจและผัง ของการตัดสินใจ (Decision-Making Styles and The Decision Three) โดยกล่าวว่า ผู้นำควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับ บัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมีองค์ประกอบของ

รูปแบบของการมีส่วนร่วมที่สำคัญสามประการคือ รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้นำ รูปแบบการตั้งคำถามเพื่อวิเคราะห์ปัญหา และการเลือกรูปแบบของการตัดสินใจ อนึ่ง ในปัจจุบันผู้นำจะต้องให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งจะส่งผลในการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น

จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นนั้น แสดงให้เห็นว่า ผู้นำตามแบบต่างๆ มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดจนที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะการจัดการองค์การในยุคปัจจุบันที่มุ่งเน้นให้เห็นความแตกต่างเปลี่ยนแปลง เพื่อการอยู่รอดขององค์การในอนาคตซึ่งประเทศไทยก็เป็นอีกประเทศที่ร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มอาเซียน ดังนั้น เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำต้องปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์และเข้ากับยุคของการเปลี่ยนแปลงที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ เพราะฉะนั้น ในยุคของการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) เป็นการวิเคราะห์ความเป็นผู้นำที่ต้องทำหน้าที่รับผิดชอบในการปรับปรุงรูปแบบของพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคลหรือระบบสังคม และในบางครั้งตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกที่ถูกจ้างมาเป็นที่ปรึกษาเป็นผู้จัดการที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานนั้นๆ ก็สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2549) อนึ่ง ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีนักวิชาการ ได้เสนอแนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีทักษะและบุคลิกภาพที่เหมาะสมในการแนะนำ และปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงได้ นักวิชาการได้กำหนดคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ แบ่งออกเป็นคุณลักษณะสี่ประการ (ประภัสสร บุญมี, 2550) คือ (1) มีลักษณะที่สามารถใช้การสื่อความหมายระหว่างบุคคลรวมทั้งการรับฟัง การยอมรับความเห็น มีสามารถในการสนับสนุนการเกลี้ยกล่อมและมีสิทธิเหนือบุคคลอื่นด้วย (2) มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาตามที่ทฤษฎีที่กำหนดรวมทั้งมีความรู้ทางทฤษฎีและวิธีการที่เปลี่ยนแปลงความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้อยู่กับสถานะที่เป็นจริงขององค์การ (3) มีทักษะในด้านการศึกษารวมทั้งความสามารถในการเรียนรู้ประสบการณ์ และมีพฤติกรรม

ที่เหมาะสมที่จะเป็นแบบอย่าง (4) มีความตื่นตัว รวมทั้งความสามารถที่จะจดจำความรู้ของคนอื่นมีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในความต้องการและแรงจูงใจบุคคลอื่น

ในกรณีการใช้อำนาจของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในองค์การจำเป็นต้องมีการใช้อำนาจของผู้นำดำเนินการในลักษณะ ดังนี้ (1) อำนาจบังคับบัญชาภายใน (Internal Forces) เป็นการใช้อำนาจที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การซึ่งสามารถแสดงลักษณะการใช้อำนาจบังคับสำหรับการเปลี่ยนแปลง (2) อำนาจบังคับภายนอก (External Forces) การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่างๆ ไป เช่น วัฒนธรรม สังคม หรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองบ่อยครั้งที่มีอำนาจ ทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงประชากรในด้านกำลังแรงงานขององค์การ และแบบอย่างพื้นฐานความต้องการของลูกค้าที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การ นอกจากนี้ ลิวิน (Lewin) ได้เสนอกระบวนการสามขั้นในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งช่วยในการเปลี่ยนใช้เวลาอันน้อยลงและประสบความสำเร็จ ดังนี้ (1) ขั้นก่อนการเปลี่ยนแปลงหรือขั้นละลายพฤติกรรม (Unfreezing) (2) ขั้นการเปลี่ยนแปลง (Changing) (3) ขั้นการเปลี่ยนแปลงใหม่ (Refreezing)

กระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ซึ่งมี 3 ขั้นตอน อธิบายได้ในลักษณะ ดังนี้

(1) ขั้นก่อนการเปลี่ยนแปลงหรือการละลายพฤติกรรม (Unfreezing) ก่อนที่จะเริ่มทำการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นผู้บริหารจะต้องแจ้งให้สมาชิกภายในองค์การทราบ เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่จะได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น โดยพยายามทำให้เกิดการรับรู้และเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และพยายามจูงใจให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยค่อยๆ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ค่านิยม และทัศนคติของพนักงาน

(2) ขั้นการเปลี่ยนแปลง (Changing) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นให้แนะนำความรู้รูปแบบพฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อใหม่เพื่อที่จะเปลี่ยนประสิทธิภาพขององค์การให้เป็นไปตามเป้าหมาย

(3) ขั้นการเปลี่ยนแปลงใหม่หรือการเสริมแรงพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงได้รับการแนะนำจะต้องเสริมและสนับสนุนให้รูปแบบใหม่เพื่อทำให้

การเปลี่ยนแปลงมั่งคั่ง การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ เนื่องจากสมาชิกภายในองค์กร แต่ละบุคคลได้นำไปปฏิบัติด้วยความเข้าใจ และปรับการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับวิถีของตน

เกี่ยวกับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและตัวแทนการเปลี่ยนแปลง จะต้องสร้างอำนาจและมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเพื่อให้เขาสนับสนุนและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงดังแสดงในภาพที่ 5 ซึ่งแต่ละกลยุทธ์ ก็จะมีเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้ (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2003) ซึ่งมีรายละเอียดภาพ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ (Planned Change Strategies) สามารถอธิบายได้ดังนี้คือ (1) กลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับ (Force-Coercion Strategies) เป็นการใช้อำนาจตามกฎหมาย การให้รางวัล การลงโทษ ในการจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในการสั่งการเปลี่ยนแปลง มีการจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการให้รางวัลและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีใช้อำนาจบังคับตามกฎหมาย (2) กลยุทธ์การจูงใจด้านเหตุผล (Rational Persuasion Strategy) ซึ่งเป็นการใช้ข้อเท็จจริงและข้อโต้แย้งด้านเหตุผลในการจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์

การจูงใจ ด้านเหตุผลจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยการให้สนับสนุนลักษณะเชิงทดลอง โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยใช้หลักเหตุผลเพื่อให้เกิดการยอมรับและสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง (3) กลยุทธ์การใช้อำนาจร่วมกัน (Shared Power Strategy) ใช้วิธีการมีส่วนร่วมและการมุ่งความสำคัญที่ค่านิยม เพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การใช้อำนาจร่วมกันจะระลึกว่า การเปลี่ยนแปลง จะต้องเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน ตลอดจนความสัมพันธ์ต่างๆ ที่สำคัญไม่ใช่เฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ข้อมูล การใช้หลักเหตุผลเพื่อการปฏิบัติเท่านั้น

ดังนั้น วิธีการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Overcoming Resistance to Change) ก่อนอื่นผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจถึงเหตุผลของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสียก่อน จากนั้นจึงวางแผนเพื่อที่จะเอาชนะการต่อต้าน ซึ่งวิธีการที่นิยมใช้กันมากและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ได้แก่ (1) การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร (2) การมีส่วนร่วมและความเกี่ยวข้อง (3) การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน (4) การเจรจาต่อรอง และการตกลงร่วมกัน (5) การจัดการและการประสานงาน (6) การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนหรืออย่างแอบแฝง ดังภาพ 5



ภาพ 5 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง Note. From Wiley & Sons. "Organizational Behavior (2003).

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่มีความเหมาะสมในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดทฤษฎีใหม่ที่ขึ้นชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีความคุณธรรม (Moral Agents) และการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการบริหารทั้งในวงธุรกิจ อุตสาหกรรม การศึกษา รัฐบาล โรงพยาบาล หน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร และหน่วยงานอื่นๆ และจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ต้องทำหน้าที่รับผิดชอบในการปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคล หรือระบบสังคม ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีทักษะและบุคลิกภาพที่เหมาะสมในการแนะนำและปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงได้คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ แบ่งออกเป็นที่ประการ คือ (1) มีลักษณะที่สามารถใช้การสื่อความหมายระหว่างบุคคลรวมทั้งการรับฟังการยอมรับความคิดเห็น สามารถสนับสนุนเกลี้ยกล่อมและมีสิทธิเหมือนคนอื่น (2) มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถเชื่อมโยงความรู้กับสภาวะที่เป็นจริงขององค์กร (3) มีทักษะด้านการศึกษา (4) มีความตื่นตัว

กรณีการใช้อำนาจของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการใช้อำนาจของผู้นำดำเนินการในลักษณะดังนี้คือ (1) อำนาจบังคับบัญชาภายในเป็นการใช้อำนาจที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (2) อำนาจบังคับบัญชาภายนอกเป็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทั่วไป เช่น วัฒนธรรมและสังคม

การศึกษาภาวะผู้นำจากงานวิจัย

จากการศึกษาของ สุจิตา สมานพันธ์ (2548) นิรัตน์ สังข์จีน (2548) น้ำผึ้ง โพธิ์ทอง (2549) และจิรศักดิ์ ศรีสุมล (2549) พบตรงกันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างประเภทภาวะผู้นำของภาวการณ์เปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กร การศึกษาของผู้วิจัยทั้งสี่คนก็พบเช่นเดียวกันว่า ประเภทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสี่คือภาวะผู้นำแบบใช้อิทธิพลเชิงอุดมคติ ภาวะผู้นำแบบการจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจ ภาวะผู้นำแบบการกระตุ้นทางปัญญา และภาวะผู้นำแบบการดำเนินถึงปัจเจกชน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์กรอย่างไรก็ตาม (อังกาญ รัตนาธิลล กณ ภูเก็ต, 2552) และผลงานวิจัยของ อังกาบ เจริญฤทธิ์ (2548) การศึกษาในโรงพยาบาลชุมชนโดย รุ่งทิพย์ ฉัตรสุวรรณ (2548) การศึกษาในศูนย์สุขภาพชุมชนโดย ปันรลี เมธีอภิรักษ์ (2549) และการศึกษาในกรมชลประทานโดย เกียรติศักดิ์ หนูแก้ว (2549) ผลการศึกษาเกี่ยวกับกรณีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กร ผลการศึกษาของผู้วิจัยทั้ง 5 คน พบตรงกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์กรผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์กรภาครัฐแม้ว่าบางองค์กรจะมีลักษณะของการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันก็ตาม

แนวทางที่ผู้นำพึงปฏิบัติ

การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบารมีและใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ผู้นำควรพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้มีความกว้างไกล และลึกซึ้ง การพัฒนาวิสัยทัศน์เกิดขึ้นได้จากการรับข้อมูลข่าวสารที่หลากหลาย โดยการอ่านหนังสือ เอกสารต่างๆ และการรับฟังทั้งจากสื่อมวลชน จากผู้รู้ในแวดวงต่างๆ จากประชาชนและแม้กระทั่งบุคคลที่อยู่ใต้การนำของตนเอง นั่นคือในการพัฒนาวิสัยทัศน์ใน

ขั้นแรกนั้นจะต้องอ่านและฟังให้มาก เพื่อที่จะเป็นแหล่ง
วัตถุดิบทางปัญญาสำหรับการคิดและวิเคราะห์ต่อไป

นอกจากนั้นต้องฝึกคิดและวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยง
เหตุปัจจัยต่างๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการฝึกคิดในเชิง
สังเคราะห์โดย การเชื่อมโยงเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์
รูปธรรมที่เกิดขึ้น แล้วสร้างเป็นแนวทางคิดหรือบทเรียน
เบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์นั้น

วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องมีความชัดเจน เป็นสิ่งที่พึง
ปรารถนาของสมาชิกในองค์กรและสังคม เป็นถ้อยคำที่
สามารถกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกได้ ความเชื่อถือ
ศรัทธา และความไว้วางใจจะเพิ่มมากขึ้นหากผู้นำการกระทำ
ที่สอดคล้องกับคำพูดที่ได้ให้ไว้ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต.
2552)

แนวทางในการจูงใจสร้างแรงคลใจ

ผู้นำจะต้องพูดและเขียนเพื่อโน้มน้าวจูงใจให้
สมาชิก ในองค์กรเกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์
และระบบคุณค่าเชิงจริยธรรม โดยการประกาศวิสัยทัศน์ให้
สมาชิกในองค์กรทุกคนได้ทราบถึงทิศทางใหม่ขององค์กร
สร้างกลไกการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จากสมาชิกใน
องค์กร ความสำคัญของวิสัยทัศน์ ไข้เงื่อนไข้ทางวัฒนธรรม
และพิธีกรรมองค์กรและชุมชนให้มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน
ยอมรับและให้ความตระหนักในผลงานของทุกคนในองค์กร

แนวทางการกระตุ้นและสร้างปัญญาแก่สมาชิก

ผู้นำควรใช้ภาวการณ์การนำเพื่อกระตุ้นปัญญา
และการเรียนรู้ของผู้ตามได้ดังนี้

- สนับสนุนและจัดตั้งกลุ่มงานเพื่อการติดตาม
ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกในด้าน
เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี
- สร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความรู้สึกใน
การแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่าง
เป็นอิสระ
- สนับสนุนการริเริ่มทั้งจากบนลงล่างและจาก
ล่างขึ้นบน

- สนับสนุนการให้ทัศนคติในเชิงบวกในการมอง
ปัญหา และการปฏิบัติงานโดยใช้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
เป็นโอกาสในการเรียนรู้

- สนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ภายในองค์กร

แนวทางการสร้างความสัมพันธ์

องค์กรที่เต็มไปด้วยความรู้ก็อบอุ่น เอื้ออาทร
และสมาชิกแต่ละคนต่างช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
มีจิตใจเมตตาและพร้อมที่จะให้อภัยต่อกันยอมเป็นบรรยากาศ
ที่ก่อให้เกิดความสามัคคีและทำให้องค์การมีพลังร่วมที่เข้มแข็ง
มากขึ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นภารกิจของผู้นำที่จะสร้างขึ้นโดย

- แสดงความสนใจอย่างจริงจังในงานที่ผู้ตาม
ปฏิบัติ

- รับฟังปัญหา ความต้องการ คำอธิบายหรือ
ความคิดเห็นของผู้ตามอย่างจริงจัง สามารถรับรู้และเข้าใจ
ผู้ตามมากขึ้น

- สนับสนุนการให้สวัสดิการแก่ผู้ตามทั้งที่ควรได้
ตามสิทธิและสวัสดิการพิเศษที่ผู้นำเป็นผู้จัดหามาให้ เช่น
การประกันชีวิตและสุขภาพหมู่ หรือสวัสดิการเกี่ยวกับการ
การฌาปนกิจ

- ปฏิบัติตนกับผู้ตามอย่างเป็นกันเองเหมือน
พี่น้องเหมือนเพื่อน

- ให้ความช่วยเหลือโดยการชี้แนะและให้คำปรึกษา
- จัดกิจกรรมในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง
สมาชิกในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

ข้อควรคำนึงถึงในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ไม่ค่อย
ประสบผลสำเร็จ จากผลงานวิจัย ของ Dr. Kelly Goldsmith
และ Marshall Goldsmith เกี่ยวกับเหตุผลว่าทำไมคนเรา
จึงยอมแพ้กับการพยายามไปถึงเป้าหมาย ซึ่งงานวิจัยค้นพบ
ว่า มีเหตุผลอยู่ 5 อย่างหลักๆ ที่ทำให้คนยอมแพ้ต่อการ
ไปให้ถึงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ความเข้าใจ
กับ 5 เหตุผลนี้ จะเป็นการป้องกันไม่ให้ หลงกลเข้าไปติด
กับดักในวังวนของเหตุผลเหล่านี้ และเพื่อให้ถึงจุดหมาย
ปลายทางที่ต้องการ

1. ความเป็นเจ้าของ โดยไม่แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นไปได้ตั้งแต่ตอนเริ่มต้นแล้ว แค่ลองทำตามดู แต่ก็ไม่เห็นมีอะไรดีขึ้น อย่างที่บอกเป็นการเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์

2. การที่จะไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะใช้เวลาและไม่แน่ใจว่าจะคุ้มกับเวลาที่เสียไปหรือเปล่า

3. ความยาก การเปลี่ยนแปลงนี้ยากกว่าที่คิดไว้ในตอนแรกเสียอีก

4. ภาวะแทรกซ้อน อยากจะ去做เพื่อให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้แต่ตอนนี้มีปัญหาอื่น ๆ เข้ามาแทรก ซึ่งคิดว่า ควรจะหยุดสิ่งที่ทำเหล่านี้ไว้ก่อน จนกว่าปัญหาเหล่านี้จะคลี่คลาย แล้วค่อยกลับมาทำกันต่อ

5. การดูแลรักษา คิดว่าได้เปลี่ยนตนเองให้ดีขึ้นแล้ว แต่หลังจากนั้นก็ปล่อยไปตามธรรมชาติ แล้วจะให้ทำยังไงไม่ควรให้ทำอย่างนั้นไปเรื่อยๆ ไปตลอดชีวิต

ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน ผู้นำต้องคำนึงถึงและต้องใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุความเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

ประโยชน์การเปลี่ยนแปลง

บทความเรื่องการพัฒนาผู้นำเพื่อประสิทธิผลขององค์กร จะได้ประโยชน์ในการรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการและผลของการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในองค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

1. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับ เรื่องการพัฒนาผู้นำเพื่อประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาผู้นำให้เหมาะสมกับยุคการเปลี่ยนแปลง

2. นำองค์ความรู้ที่ได้ไปบริหารจัดการในองค์กรต่างๆ

3. สามารถนำไปจัดทำแผนพัฒนาผู้นำในระดับต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร

4. นำเสนอบทความเผยแพร่ไปยังหน่วยงานต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำนโยบายพัฒนาผู้นำในองค์กรเชิงกลยุทธ์

สรุปผล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) สามารถจูงใจให้ผู้ตามทุ่มเทการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาภาวะผู้นำเป็นอีกทางหนึ่งที่จะทำให้เกิดการเปรียบเทียบเพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จในองค์กรได้ เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำจะต้องมีการพัฒนา และปฏิบัติตามแนวทางที่ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนานำเพื่อให้องค์กรพบความสำเร็จ

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับจากผลงานวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์กร ถึงแม้ว่าบางองค์กรจะมีลักษณะของการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันก็ตาม (พิชาย รัตนดิถ ฤเกิด, 2552)

หากผู้นำมีการชี้หน้าที่ดีแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กร 3 ด้าน โดยผู้บริหารสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่ดีให้เกิดขึ้นกับตนเอง สามารถเลือกวิธีการชี้หน้าที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กรภายใต้สถานการณ์ต่างๆ จนกลายเป็นผู้นำที่ดีได้ และสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร บุคลากรเมื่อมีผู้นำที่ดียอมทำให้สามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำที่ดีต่อไปในอนาคต และเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ย่อมสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550)

ข้อเสนอแนะ

ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายเกิดขึ้นกับองค์กร ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรในยุคของการเปลี่ยนแปลงสามารถดำรงอยู่ได้นั้น "ผู้นำ" ก็เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ โดยเฉพาะผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถด้านการจัดการองค์กรให้เข้ากับทุกสถานการณ์ เพราะองค์กรในยุคปัจจุบันมีความซับซ้อนทั้งในเรื่องของโครงสร้างองค์กร การนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในด้านต่างๆ จึงจำเป็นอย่างมากที่องค์กรจะต้องมีผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรมใหม่ สร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับประเทศที่เป็นสมาชิกกลุ่มอาเซียนในปี 2558

ดังนั้น ผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงต้องบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น องค์การต้องปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จัดโครงสร้างองค์การพื้นฐานหลักและสามารถสร้างเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. 2550. เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษานครปฐม : สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.
- เกียรติศักดิ์ หนูแก้ว. 2549. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าโครงการชลประทานกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จิรศักดิ์ ศรีสุมล. 2549. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนราธิวาส.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- น้ำผึ้ง โพลีทอง. 2549. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับท้องถิ่น: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิรัตน์ สังข์จีน. 2548. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี: ศึกษาเฉพาะเทศบาลในจังหวัดปัตตานี.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรันท์. 2551. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- ปັນรสี เมธีอภิรักษ์. 2549. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนกับมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน: ศึกษากรณีจังหวัดยะลา.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประภัสสร บุญมี. 2550. **การพัฒนาองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพฯ : สารคามการพิมพ์-สารคามเปเปอร์.
- พิชาย รัตนดิถก ฤกฤก. 2552. **องค์การและการบริหารจัดการ**. กรุงเทพฯ: ธิง บียอนด์ บู้คส์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : ธนวิสาหการพิมพ์.
- _____. 2548. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- รุ่งทิพย์ ฉัตรสุวรรณ. 2548. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนในเขต 18.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิเชียร วิทย์อุดม. 2549. **พฤติกรรมองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- สุธิดา สมานพันธ์. 2548. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดยะลา.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. 2550. **การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : บริษัท จี.พี ไซเบอร์พริ้นท์ จำกัด 2551.
- อังกาบ เจริญฤทธิ์. 2548. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา ศึกษากรณีสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.

- Blake, R., and Mouton, J.S. 1985. **The Managerial Grid III**. Houston: Gulf Publishing.
- Daft, R. L. 2001. **The Leadership Experience**. Orlando : Harcourt College.
- Fiedler, F.E. 1967. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. and Garcia, J.E. 1987. **New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organization Performance**. New York: wiley.
- Hersey and Blanchard, K.H., and Johnson, D.E. 2001. **Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- House, R. J. 1996. "Path-goal theory of leadership : Lesson, legacy, and a reformulated theory." **Leadership Quarterly**, 7
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn. (2003). **Organizational Behavior**. 8th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wiley & Sons., Hunt and Osborn, 2003. "Organization Behavior". USA.