# ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัฒน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

# Transformational Leadership in Globalization towards Sustainable Development

นุช สัทธาฉัตรมงคล* และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์
อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
18/18 ถ.บางนา-ตราด ต.บางโฉลง อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540
*E-mail : nsatta77@hotmail.com

**บทคัดย่อ**

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคโลกาภิวัฒน์ องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร้รูปแบบ ผู้นำองค์การต้องตระหนักถึงพลวัตรการเปลี่ยนแปลงนี้ ดังนั้นช่วงทศวรรษที่ผ่านมาจึงมีการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ “ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งพบว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การและหากองค์การนั้นต้องการทำการเปลี่ยนแปลงองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จและนำพาองค์การไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่ดีขึ้น บทความนี้จะกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การ วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ John P. Kotter และ Kurt Lewin ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญในการสนับสนุนให้องค์การดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำคัญในการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากผู้นำต้องรับผิดชอบในการพัฒนาและการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ สร้างความสมดุลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ :** ผู้นำองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เศรษฐกิจพอเพียง

**Abstract**

Since our world has changed in its context affecting the economy and society relative to globalization, leadership of organizations are facing the challenges of coping up with these changes. Leadership of organizations have not been equipped with the proper tools to undertake an unstructured form of change. It is relevant that organization leadership must be aware of the dynamics of change. During the past decade, many studies have focused on leadership forms, such as change-creating leadership or transformational leadership, that are suited for the present situation. Transformational leadership has some characteristics and behaviors that can affect people in the organization and can make a change of the organization. Change-creating leadership has a significant impact on organization success and can lead to a better position in a changing situation. This article discusses John P. Kotter and Kurt Lewin's topic: "how to change the organization and how to manage change." Transformational leadership is one of the key elements to support organizational change effectively. Transformational leadership can adopt the philosophy of sufficiency economy to be a practical guideline. Orgnization leadership must have the responsibility to maintain a balance of strategic development and implementation of the organization in order to create sustainable development.

**Keyword** : Organization Leadership, Transformational Leadership, Sufficiency Economy

**บทนำ**

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่างๆเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและสร้างพื้นที่ให้องค์การสามารถยืนหยัดอยู่ในโลกที่อุดมไปด้วยการเปลี่ยนแปลงนี้ องค์การจึงเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่ต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องประกอบด้วยความถี่ของการเปลี่ยนแปลงซึ่งแม้จะมีขนาดเล็ก ก็สามารถส่งผลกระทบสะสมอย่างต่อเนื่องได้ (Brown & Eisenhardt, 1997; Weick & Quinn, 1999) องค์การไม่สามารถที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยนตัวเองได้ ต้องอาศัยตัวบุคคลหรือกลุ่มคนที่อยู่ในองค์การช่วยผลักดันให้เกิด

การเปลี่ยนแปลง บุคคลสำคัญที่มีส่วนผลักดันและสนับสนุนให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบลื่น คือ ตัวผู้นำองค์การและกลุ่มคนที่อยู่ในองค์การ ผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติของผู้นำทั้งด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ ด้านความรู้ความสามารถ (Yukl, 1998) และนำคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์การ (Riaz & Haider, 2010)

เนื่องจากกระบวนการหรือวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์การค่อนข้างซับซ้อน อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ และกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างองค์การ ด้านตัวบุคคล ด้านเทคโนโลยี ด้านกลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรม ล้วนส่งผลกระทบทางอารมณ์ของพนักงานในองค์การ เช่น ความรู้สึกเจ็บปวด สูญเสียความสะดวกสบาย รู้สึกไม่ปลอดภัย ความกลัว ความวิตกกังวล ขาดกำลังใจในการทำงาน คนส่วนใหญ่มักกลัวความเปลี่ยนแปลงและจะแสดงออกโดยการต่อต้าน ผู้นำต้องเอาชนะต่อแรงต้านทานให้ได้เสียก่อน จึงจะสามารถนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ความสำเร็จ (Coghlan, 1993 ; Duck,1993 ; Pietersen, 2002) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรทักษะที่สำคัญ คือ ความสามารถในการสื่อสารและการรับฟังเข้าใจถึงความความคิดเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เพื่อลดการต่อต้าน การสื่อสารกับพนักงานโดยตรงให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ให้การยอมรับความคิดใหม่ๆ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี จะช่วยทำให้คนในองค์การที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงคลายความเครียดลงได้ (Chew et al., 2006) ดังนั้นผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงควรต้องมีคุณสมบัติและแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อลดความตึงเครียดและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน (Bass & Riggio, 2006)

การที่องค์การมุ่งเน้นการเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากปัจจัยด้านผู้นำที่กล่าวถึงข้างต้น องค์การต้องคำนึงถึงความยั่งยืนด้วย ปัจจุบันได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึง การน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความสมดุลและความยั่งยืน หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวการพัฒนาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกระดับ ทุกสาขาอาชีพ ทุกภาคของเศรษฐกิจ เป็นการพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลาง มีความพอเพียง และมีความพร้อมที่จะจัดการต่อผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง อาศัยความรอบรู้ รอบคอบ และคุณธรรมประกอบการตัดสินใจและการกระทำ (สุขสรรค์ กันตะบุตร, 2553) แนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างสมดุลและยั่งยืนนี้ จึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้องค์การอยู่รอดได้ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง

## ผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มมาจากแนวคิดทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Leadership) มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิดไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ มีการจงใจใช้คำว่า “ผู้ชาย” เพื่อบ่งบอกว่าคุณลักษณะทางกายภาพ (Bolden, 2004) เช่น ความแข็งแรง ลักษณะท่าทาง ความเชื่อมั่น ความรู้สติปัญญา ยุคนี้ผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นเพศชายเท่านั้น ต่อมาองค์การเริ่มมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากขึ้น ทฤษฎีความเป็นผู้นำจึงมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับรูปแบบทางพฤติกรรมของผู้นำมากกว่าคุณลักษณะเด่นเฉพาะตัว (Robbins & Coulter, 2000) ในอดีตผู้บริหารมีความพยายามที่จะหารูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่ในสภาพแวดล้อมเต็มไปด้วยความวุ่นวาย ทำให้พบว่าไม่มีรูปแบบการเป็นผู้นำรูปแบบใดรูปแบบเดียวที่ดีที่สุด สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการความเป็นผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และนอกจากรูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมอล้ว ยังมีองค์ประกอบอื่นที่มีส่วนทำให้องค์การประสบความสำเร็จ คือ คุณภาพของผู้ตามและลักษณะของสถานการณ์ (Hicks & Gullett, 1987 ; Griffin, 1999)

### ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

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

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership ) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี ต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึก ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4Is) ตามทฤษฎี ของ Bass & Avolio (1993) ดังนี้

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

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

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

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

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

**ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ**

การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ เน้นการเปลี่ยนแปลงในภาพกว้าง แบบถอนรากถอนโคน ครอบคลุมหลากหลายมิติในการดำเนินการ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้แก่

องค์การ พัฒนาองค์การไปในทิศทางที่ต้องการ ตอบสนองความต้องการของคนในองค์การ และมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด (พิบูล ทีปะปาล, 2550 ; ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549) การเปลี่ยนแปลงองค์การมีอยู่ 2 ลักษณะใหญ่ๆ (มนูญ ทยานานุภัทร์, 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 ไม่ใช่เป็นสิ่งที่จะกระทำกันได้โดยง่ายและบ่อยครั้งอาจไม่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารอาจคิดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถทำได้โดยผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาเพียงไม่กี่คน แต่ในความเป็นจริงการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน อาจต้องใช้ระยะเวลานานในการเปลี่ยนแปลงองค์การ และปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงเป็นสิ่งแรก คือ “ต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์การ” โดยจะต้องพัฒนาทักษะและทัศนคติที่จำเป็นก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมก่อนที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นประสบความสำเร็จ (จิระพงค์ เรืองกุน, 2556)

**แนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์การ**

กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การมีหลากหลายวิธี แต่วิธีที่เป็นที่ยอมรับนิยมใช้ในปัจจุบัน คือ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงแบบสนามแรงผลักดันของเคิร์ท เลวิน 3 ขั้นตอน และรูปแบบการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของจอห์น พี คอตเตอร์ ทั้ง 2 รูปแบบมีความคล้ายคลึงและช่วยส่งเสริมกัน จะมีความแตกต่างกันบ้างที่รายละเอียดของการปฏิบัติ (พิชาภพ พันธุ์แข, 2554) ดังนี้

1. กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแนวคิดของเคิลร์ท เลวิน นักจิตวิทยาชาวเยอรมัน เป็นแนวคิดการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน โดยเริ่มที่การเขย่าให้องค์การให้ละลายจากภาวะนิ่งและสุขสบาย แล้วจึงทำการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะปล่อยให้องค์การค่อยๆ สงบลงสู่ภาวะตกผลึกนิ่งอีกครั้ง (บุหงา โปชิว, 2553) ดังนี้

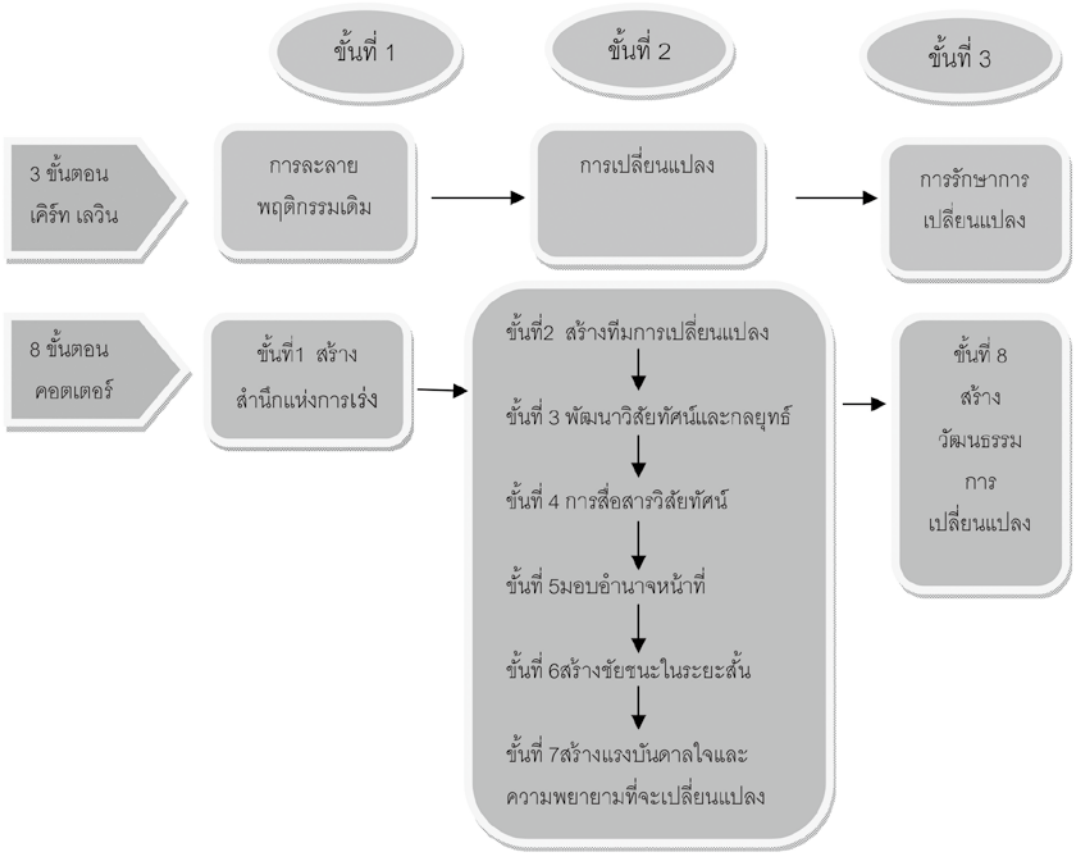
- การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยการตระหนักถึงคุณค่าของความร่วมมือและการทำงานร่วมกันของพนักงาน ปรับเปลี่ยนทัศนคติ สร้างพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ ในขั้นตอนนี้ผู้นำควรต้องแจ้งให้คนในองค์การทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยการติดต่อสื่อสารและการรับฟังความคิดเห็นเพื่อลดการต่อต้าน
- การเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้ผู้นำต้องให้ข้อมูลใหม่ รูปแบบพฤติกรรมใหม่ กระบวนการใหม่ วิธีการทำงานแบบใหม่หรือสิ่งที่ต้องการให้องค์การเป็นแก่คนในองค์การ ผู้นำควรจะเข้าใจทัศนคติและเข้าใจถึงขั้นตอนการตอบสนองของมนุษย์เมื่อมีทัศนคติในเชิงลบ ผู้นำควรให้คำแนะนำและสื่อสารกับคนในองค์การโดยตรงให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โน้มน้าวให้พวกเขาเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง และการยอมรับความคิดใหม่ๆ ที่มาจากพวกเขาเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรละเลย
- การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ถาวร (Refreezing) เป็นการสร้างกลไกในการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ ช่วยให้เกิดพฤติกรรมใหม่ การทำงานแบบใหม่ กระบวนการใหม่ กลายเป็นสิ่งที่ทำจนเป็นความเคยชิน ผู้นำควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยการสื่อสารกับคนในองค์การเกี่ยวกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลระหว่างทุกฝ่าย ให้ความสนใจกับปัญหาที่พบและดำเนินการแก้ไขทันที เพื่อสนับสนุนพวกเขา ในขั้นตอนนี้ควรมีการให้แรงเสริมด้านบวก ในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานใหม่ด้วย

2. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ 8 ขั้นตอนของจอห์น พี คอตเตอร์ ปรมาจารย์ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เน้นถึงการสร้างการรับรู้ถึงวิกฤต และการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะจำเป็นต้องทำอย่างเร่งด่วน ต้องมีการจัดทีมนำที่แข็งแกร่ง มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังทุกคน เมื่อมีอุปสรรคต้องรีบขจัด สร้างชัยชนะระยะสั้น แล้วอาศัยต่อยอดทำสิ่งที่ยากยิ่งขึ้นโดยไม่รีบประกาศชัยชนะ ดำเนินการจนกว่าได้ฝังรากการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมใหม่

- สร้างสำนึกแห่งการเร่งรีบที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a Greater Sense of Urgency) ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและต้องทำทันที ผู้นำต้องนำเสนอข้อมูลให้พนักงานทราบถึงวิกฤตการณ์หรือโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญ และความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ชี้ให้เห็นว่าหากไม่ทำการเปลี่ยนแปลงจะเกิดความเสียหายอย่างไรต่อตัวพนักงานและองค์การ

- สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง (Creating the Guiding Coalition) การสร้างทีมที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องสร้างทีมงานที่ทรงพลัง มีทักษะความเป็นผู้นำ มีความน่าเชื่อถือ มีทักษะทางการสื่อสาร และมีความสามารถที่จะเข้ามาทำงานที่ได้รับมอบหมาย
- พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) ขั้นตอนนี้ผู้นำควรอยู่ร่วมกับทีมงานตลอดเวลา เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน สามารถอธิบายความแตกต่างถึงอดีตกับอนาคต และแนวทางการก้าวสู่อนาคตที่ประสบความสำเร็จ
- การสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision) สื่อสารในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ได้ใจความ เข้าใจง่ายและตอบสนองความต้องการ
- มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นในการกระทำ (Empowering Others to Act) ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติและนำวิสัยทัศน์ไปใช้ โดยการกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง เช่น การปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างที่เป็นตัวขวางวิสัยทัศน์ มีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความกล้า กล้าคิดและกล้าปฏิบัติงานที่แตกต่างจากเดิม
- สร้างชัยชนะในระยะสั้น (Creating Short -Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ไม่ยากและสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความสำเร็จที่เห็นได้ชัดและเร็วที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ยกย่องและให้รางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการเมื่อประสบผลสำเร็จ เพื่อแสดงให้พนักงานบางส่วนที่ยังไม่กล้าเข้าร่วมเห็นและเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งเลวร้าย
- สร้างแรงบันดาลใจและความพยายามที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ยิ่งใหญ่ขึ้นอีก (Consolidating Gains and Producing Even More Change) ช่วงนี้ผู้นำต้องต่อยอดการเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มมากขึ้นจากการประสบความสำเร็จในครั้งแรก ใช้ความน่าเชื่อถือจากการประสบความสำเร็จในครั้งก่อนทำการเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง หรือนโยบายที่ไม่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องด้วยโครงการใหม่ๆ เรื่องราวใหม่ๆ จนกว่าวิสัยทัศน์ใหม่จะเป็นจริง ช่วงนี้อาจมีการเลื่อนตำแหน่ง ว่าจ้างพนักงานใหม่และพัฒนาพนักงานที่สามารถทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้
- สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing Changes in the Culture) เชื่อมโยงให้เห็นอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมใหม่กับความสำเร็จขององค์การ ทำให้วิธีการและพฤติกรรมใหม่ๆกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ ต้องสร้างความเชื่อมั่นว่าจะมีการพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และมีการสืบทอดตำแหน่งนั้นอย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะพบว่าขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงของเลวินและคอตเตอร์ เป็นขั้นตอนที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย สามารถนำประยุกต์ใช้ได้ในองค์การที่ต้องการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี และหากเรานำมาเปรียบเทียบกันจะพบว่าทั้ง 2 รูปแบบมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ถ้าหากนำเอาขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 รูปแบบมาผสมผสานกัน จะทำให้เห็นภาพของขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนขึ้นดังภาพข้างล่างนี้




**เหตุใดการเปลี่ยนแปลงองค์การจึงล้มเหลว**

จากคำกล่าวของคอตเตอร์ ที่ว่า “มีผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่ไม่รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นเป็น กระบวนการ ไม่ใช่เพียงแค่ เหตุการณ์” และนี่คงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การจำนวนไม่น้อยที่ประสบความล้มเหลว จากภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การมีขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน แต่ละขั้นตอนมีความเกี่ยวโยงและพึ่งพาอาศัยกัน จำเป็นต้องใช้ระยะเวลานานพอสมควรในการเปลี่ยนแปลง ความกดดันหรือความเร่งรัดกระบวนการ ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำที่

ดำเนินการเปลี่ยนแปลงละเลยหรือมองข้ามขั้นบางอย่าง การเข้าใจผิดคิดว่าการเปลี่ยนแปลงอาจใช้เวลาไม่นาน หรือทำเพียงแค่บางขั้นตอนก็เพียงพอแล้ว การกระทำเช่นนั้น อาจส่งผลกระทบที่ร้ายแรงและนำพาองค์การไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด (คิมและคอตเตอร์, 2556. คมสัน ขจรชีพพันธ์งาม, แปล) ความผิดพลาดที่ร้ายแรงที่สุดอีกประการหนึ่งที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้บริหารหรือผู้นำไม่ได้สร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงอย่างมากเพียงพอ ที่จะทำให้คนในองค์การก้าวกระโดดไปสู่ทิศทางใหม่ได้สำเร็จ (คอตเตอร์, 2552. ณัฐยา สินตระการผล, แปล)

จากการศึกษาของ คอตเตอร์และแดนโคแฮน พบว่า ร้อยละ 70 ของความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น ล้มเหลวหรือไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ตามเป้าหมาย และพบว่าอารมณ์ความรู้สึกของคนในองค์การ มีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นองค์การต้องให้ความสำคัญกับคนโดยการสร้างความพร้อมก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลง คือ สร้างทัศนคติและความเชื่อของคนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างการรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและจะประสบความสำเร็จ เงื่อนไขสำคัญซึ่งเป็นที่มาของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงนั้นมี 3 ประการ คือ

1) การมีผู้นำที่มีประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับ
2) แรงจูงใจของคนในองค์การที่จะเปลี่ยนแปลง
3) ลำดับขั้นขององค์การ

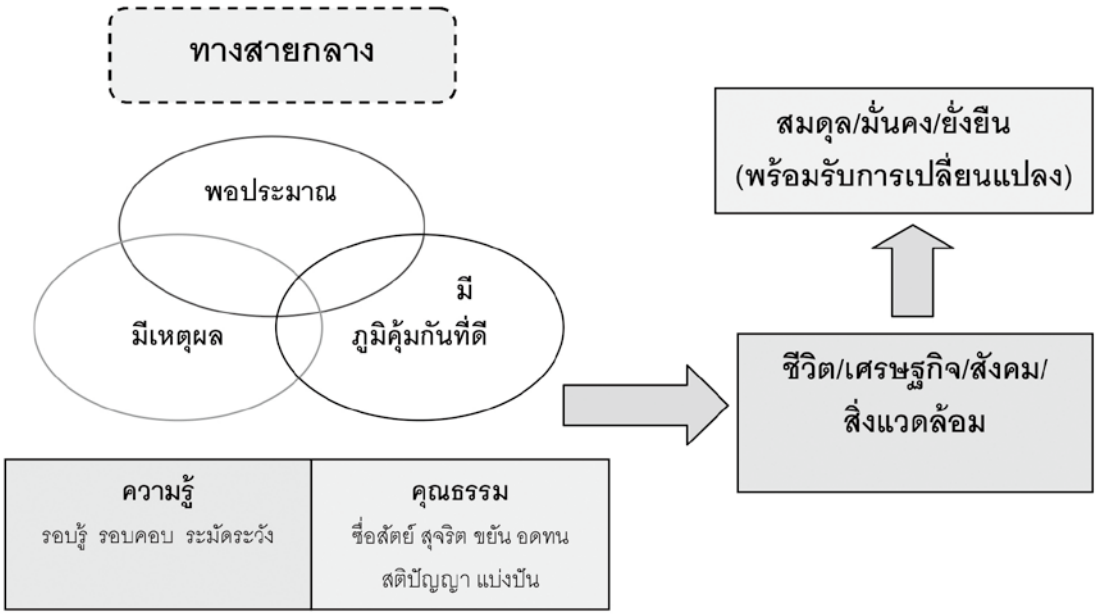
จากที่กล่าวมาข้างต้น จะพบว่า นอกจากคุณสมบัติและพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังต้องมีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ รูปแบบ และการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดีด้วย หากผู้นำไม่ได้รับการยอมรับและไม่มีประสิทธิผล อาจทำให้เกิดความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงเอาไว้ และเป็นผู้ที่จูงใจพนักงานให้มีความพร้อมที่จะร่วมฝ่าฟันอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นตลอดระยะเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการมีผู้นำที่มีประสิทธิผลและได้รับการยอมรับ จะทำองค์การมีความพร้อมมากพอที่จะก้าวต่อไปสู่เป้าหมาย (จิระพงค์ เรืองกุน, 2556)

**ผู้นำตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง**

ผู้นำองค์การยุคใหม่นอกจากการให้ความสำคัญกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง การเจริญเติบโตและผลการดำเนินงานขององค์การแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาองค์การอย่างสมดุลและยั่งยืนด้วย ปัจจุบันมีการกล่าวถึง การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอพียง

กับการบริหารธุรกิจกันอย่างกว้างขวาง และในอนาคตคาดว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะเป็นส่วนที่แยกไม่ออกจากแนวความคิดในการบริหารธุรกิจ แม้ว่านักวิชาการทางตะวันตกมีความคิดว่าสิ่งใหม่และทันสมัย ที่เสริมศักยภาพในการแข่งขันขององค์การ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) แต่ว่าทางตะวันออกได้นำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาผสมผสานเข้ากับสิ่งใหม่และทันสมัยของทางตะวันตก ทำให้เกิดหลักการบริหารที่ล้ำสมัยไปยิ่งกว่าแนวความคิดทางตะวันตก (อาชว์ เตาลานนท์, 2554)

แนวทางการพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง เป็นการบูรณาการหลักการบริหารจัดการเข้ากับปรัชญาของพอเพียงอย่างกลมกลืน โดยการพัฒนาองค์การควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลาง และความไม่ประมาท คำนึงถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล เน้นการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัวองค์การ แสวงหาความรู้อย่างเพียงพอ มีความรอบคอบและมีหลักคุณธรรม เป็นพื้นฐานในการวางแผน การตัดสินใจและการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เกิดความสมดุล มั่นคงและยั่งยืน พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ณดา จันทร์สม , 2555)




**ภาพที่ 2 บทบาทของผู้นำตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง**

**ที่มา : ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ**

**“เศรษฐกิจพอเพียง”** เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ชุมชน จนถึงระดับภาครัฐและเอกชน ให้ดำเนินไปใน ทางสายกลาง ในส่วนของภาครัฐและเอกชน คุณลักษณะของผู้นำตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทำให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีภูมิคุ้มกันที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นในการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้นำองค์การควรต้องมองการณ์ไกล มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้คุณค่าและศักดิ์ศรีแก่พนักงาน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและฝึกอบรม เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีความจริงใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน และสังคม บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรม ส่งเสริมและสนับสนุนกับการพัฒนาสิ่งใหม่ โดยการมีเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการประชุมร่วมกันเพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีการจัดการองค์ความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ที่สามารถนำไปใช้หรือปฏิบัติงานได้จริง มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด มีการจัดหาเทคโนโลยีอย่างความเหมาะสมตามความจำเป็น มีการบริหารความเสี่ยงบนพื้นฐานของความจริง ผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีความแข็งแกร่ง เพื่อให้บุคลากรในองค์การถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติและเกิดพฤติกรรมที่ถือว่าเป็นวัฒนธรรมโดยเฉพาะขององค์การ ดำเนินธุรกิจอย่างรอบคอบค่อยเป็นค่อยไป ในลักษณะที่เรียกว่า “Right Sizing” คือ ดำเนินธุรกิจให้มีขนาดที่เหมาะสมและถูกต้องกับสภาวะแวดล้อมให้มากที่สุด (สุขสรรค์ กันตะบุตร, 2552 ; พรชัย เจดามาน, 2556 )

## บทสรุป

กระแสโลกาภิวัตน์สะท้อนถึงพลวัตของการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อโลกอย่างรวดเร็วและรุนแรง ดังนั้นประชาคมโลกไม่ว่าจะอยู่ ณ จุดใด ก็สามารถรับรู้ สัมพันธ์ หรือรับผลกระทบจากสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง จึงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่ากระแสโลกาภิวัฒน์มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่างๆ รวมถึงประเทศไทยด้วย ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง จึงเป็นแรงผลักดันสำคัญให้ทุกองค์การต้องลุกขึ้นมาปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เพื่อให้สามารถก้าวทันโลกยุคใหม่โดยการปรับเปลี่ยนองค์การอย่างเหมาะสม เช่น การเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมดหรือบางส่วน เปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือเป็นเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ การปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลงเพื่อความคล่องตัว ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การมีหลากหลายวิธีและที่นำเสนอในบทความนี้ คือ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงแบบสนามแรงผลักดันของเคิร์ท เลวิน และรูปแบบการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของจอห์น พี คอตเตอร์ ซึ่งทั้ง 2 รูปแบบมีความ

สอดคล้องส่งเสริมกันและกันให้เกิดความชัดเจนและสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกันได้อย่างลงตัว โดยมีผู้นำองค์การเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วยการมีเชาว์ปัญญา วุฒิภาวะทางอารมณ์ การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ การจูงใจบริหารพนักงานให้มีความผูกพัน และมุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร ประกอบกับความรอบรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ความเป็นไปของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสภาพแวดล้อม ส่งผลให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

เป้าหมายของการบริหารจัดการนอกจากผลประโยชน์และการเจริญเติบโตของธุรกิจแล้ว องค์การยังต้องคำนึงถึงความก้าวหน้าอย่างความมั่นคงและยั่งยืนด้วย ปัจจุบันจึงเห็นผู้นำขององค์การภาครัฐและเอกชนหลายแห่ง ได้น้อมนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การ โดยอาศัยความรู้ คุณธรรม ใช้เหตุผล ความพอประมาณ และมีภูมิคุ้มกัน เพื่อทำให้เกิดความสมดุลและยั่งยืนขององค์การ เช่น ผู้บริหารของบริษัทเครือซิเมนต์ไทย ได้น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ ทำให้องค์การสามารถผ่านช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 โดยการปรับกลยุทธ์การลงทุน ปรับลดจำนวนบริษัทในเครือ ใช้ความรู้ตามหลักวิชาการ วิเคราะห์ความเสี่ยงในอนาคต สร้างภูมิคุ้มกันต่อความเสี่ยงอันเกิดจากความผันผวนของเศรษฐกิจโลก บริษัท บาธรูม ดีไซน์ จำกัด นำหลักแห่งความพอเพียงมาเป็นจุดเด่นในการออกแบบผลิตภัณฑ์จนได้รับรางวัลใหญ่ระดับโลก และการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรมต่อผู้บริโภค พนักงาน สังคม

แม้ว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับในทุกระดับ ทั้งภาครัฐและเอกชน ภายในประเทศและต่างประเทศ แต่ปัญหาสำคัญของความพยายามที่จะนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจ คือ การขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คนส่วนใหญ่มักนึกว่าเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเรื่องเกษตรกรรม จึงไม่ใช่เรื่องที่ตนเองต้องทำความเข้าใจมากนัก ส่วนผู้ที่อยู่ในภาคธุรกิจ มักมีความคิดว่าปรัชญาของการดำเนินธุรกิจ คือ การมุ่งหวังกำไรสูงสุด ถ้านำเศรษฐกิจพอเพียงจะนำมาใช้กับธุรกิจอาจจะทำให้กำไรน้อยลงหรือไม่ ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่นักวิชาการและหน่วยงานภาครัฐที่ต้องร่วมมือกันในการดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว สุดท้ายขอฝากว่า “การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่หลีกเลี่ยงไม่ได้” ดังนั้น การปรับตัวและตื่นรู้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องจำเป็นในการดำเนินชีวิต และบริหารจัดการองค์การอย่างยั่งยืน

❀❀❀❀❀❀❀❀

## เอกสารอ้างอิง

คอตเตอร์, จอห์น พี. (2552). *อะ เซนส์ ออฟ เออร์เจนซี.* แปลจาก *A Sense of Urgency.* แปลโดย ณัฐยา สินตระการผล. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

คิม, ชาน และคอตเตอร์, จอห์น พี. (2556). *กลยุทธ์ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง.แปลจาก HBR's 10 Must Reads : On Change.* แปลโดย คมสัน ขจรชีพพันธ์งาม .กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เนท.

จิระพงค์ เรืองกุน. (2556). *การเปลี่ยนแปลงองค์การ : แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์.* วารสารปัญญาภิวัฒน์ , 5 ,194-203 .

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่.* กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

ณดา จันทร์สม. (2555). *ธรุกิจและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง.* บทความนำเสนอในการประชุมวิชาการ"15 ปี จากวิกฤตเศรษฐกิจ: เศรษฐกิจพอเพียงกับความยั่งยืนของสังคมไทย" . กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สืบค้นเมื่อ25 กุมภาพันธ์ 2556 จากเว็บไซต์ http://www.nida.ac.th/main/images/SustainableBusiness.

บุหงา โปซิว. (2553). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของการสื่อสารภายในองค์กร.* สืบค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2556, จากเว็บไซต์http://utcc2.utcc.ac.th/academicweek_proceeding/2553/huminities/bunga.pdf

พรชัย เจดามาน. (2556). *หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.* สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2556, จากเว็บไซต์ http://www.oknation.net/blog/jedaman/2013/03/24/entry-1

พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง (พิมพ์ครั้งที่ 2).* กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิบูล ทีปะปาล. (2550). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่.* กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

มนูญ ทยานานุภัทร์. (2553). *การเปลี่ยนแปลงองค์กร.* สืบค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2556, จากเว็บไซต์ http://peoplevalue.co.th/346/

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. *วารสารสังคมศาสตร์.* กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์.(2556). *ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจากหลากทัศนะ.* สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2556, จากเว็บไซต์ http : // suthep. ricr. ac.th

สุขสรรค์ กันตะบตุร.(2552). *การบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง.* กรุงเทพมหานคร: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.

สุขสรรค์ กันตะบุตร. (2553). *เศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจเพื่อความยั่งยืน.* กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อาชว์ เตาลานนท์.(2554). *การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. ประสบการณ์การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการบริหารธุรกิจ.* การประชุมประจำปี ๒๕๕๔, มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาประเทศตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2556, จากเว็บไซต์ http://social.nesdb.go.th/social/Portals/0/Documents/ประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจ-ดรอาชว์%20เตาลานนท์_63.pdf

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M.M.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership.* Mahwah, NJ: Erlbaum.

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 timepaced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly,* 42, 1−34.

Burke, R. J. (2002). *Organizational change: Theory and practice.* Thousand Oaks: CA: Sage.

Chemers,M.M.,& Ayman,R.(1993), *Leadership theory and research: Perspectives and direction.* San Diego, CA: Academic Press.

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).

Coghlan, D. (1993). A person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership & Organization Development Journal,* 14(4) : 10-14.

Duck, J. D. (1993). Managing change: the art of balancing. *Harvard Business Review,* 71(6), 109-118.

Griffin, R. (1999). *Management.* (5th Edition). Houghton Mifflin Company.

Hicks, H.,&Gullett, C. (1987). *Management (4th Edition),* International Student Edition, McGraw-Hill, Inc.

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change.* Boston, MA: Harvard Business School Press .

Pietersen,W. (2002). The Mark twain Dilemma: the theory and practice of change leadership. *Journal of Business Strategy,* 23 (5), 32-37.

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 (7th Edition),* 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 (7th ed.).* New Jersey: Prentice-Hall.