

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน Thailand 4.0 Transformational Leadership in Thailand 4.0

นายพิสิษฐ์ มะลิ

นักวิชาการอิสระ

Mr. Phasit Mali

Independent Scholar

Chontawan Khumphet, Rawing Ruangsanka

E-mail: phasitmali652@gmail.com

(Received : September 29, 2022 ; Revised : September 30, 2022 ; Accepted : October 3, 2022)

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน Thailand 4.0 เป็นการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในการเสริมสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของตนเองและคนในองค์กร การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนสร้างมนุษยสัมพันธ์และมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารองค์กรโดยเปลี่ยนแปลงจากการใช้คำสั่ง มาเป็นการสร้างการมีส่วนร่วม จากควบคุม สู่การสร้างแรงบันดาลใจ จากการออกคำสั่ง เป็นการถามให้ใช้ความคิด จากการมุ่งแก้จุดอ่อน เป็นสนใจใช้จุดแข็งมากขึ้น และจากอบรมอย่างเดียว เป็นเพิ่มการโค้ชคอยดูแลผู้ร่วมงานและองค์กรให้พัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ไทยแลนด์ 4.0

Abstract

Transformational Leadership in Thailand 4.0 is a change of leadership in enhancing and developing a vision of performance. Motivation in their work and in the organization. The relationship between the individual, the human relations and the ethics of the organization by changing from the command. It's a way of building control and inspiration. From the order Asked to use the idea. From the weak point. Be interested in using more strengths. And from training alone. Increasing the coaches to take care of co-workers and organizations to develop in a sustainable way.

Keywords : Transformational Leadership, Thailand 4.0

บทนำ

ในสภาวะปัจจุบัน โลกอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ และในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง อันจะเห็นได้ชัดจากปัญหาและสภาพของวิกฤติการณ์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้ สังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีสันติสุขและสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่างๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่ได้(สถาบันพัฒนาครู,2550)

การปฏิรูปการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารการศึกษา มีอาชีพ จึงจะนำสถานศึกษา บรรลุความสำเร็จตามภารกิจ และบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา การเป็นผู้บริหารมีอาชีพจะต้อง อาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะและอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม ของบุคลากรทุกฝ่าย ทุกสถาบัน ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา และการบริหารโดยใช้องค์ คณะบุคคล ตลอดทั้งนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM)(ธีระ รุญเจริญ,2546)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวจักรกลที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้นำเอานโยบาย และโครงการไปสู่การปฏิบัติ ถ้าการดำเนินตามนโยบายเป็นไปด้วยดีย่อมเป็นผลดีต่อคณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชน และสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จ หรือ ล้มเหลวในการบริหารเพียงใดนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมบริหารอย่างเหมาะสม ต้อง เป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่มีทั้งการปรับเปลี่ยนและการพัฒนาองค์การควบคู่กันไป.(วันเพ็ญ เจริญแพทย์: 2545)

ในทำนองเดียวกัน Bass อ้างถึงใน อภิวรรณ แก้วเล็ก(Bass,2542) กล่าวว่าผู้บริหารยุคใหม่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่สำคัญ 2.แบบคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบิร์น (Burn) อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์⁷ ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพในผลงานศึกษาเรื่องผู้นำทางการเมืองโดยเบิร์น อธิบายว่า ภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ มีอิทธิพลส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขึ้นใน องค์การ ส่งผลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาหรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะทำให้การ ดำเนินการขององค์การในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคงทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหาร จะมีอิทธิพลต่อ ผู้ร่วมงานซึ่งจะช่วยให้เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้เกินเป้าหมายที่กำหนด มีอิทธิพลต่อการ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจและสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับผู้ตามในอีกทางหนึ่งด้วย

1) ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้อย่างหลากหลายดังนี้

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ ได้แก่(พรทิพย์ อัยยิมพันธ์,2554)

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและ

เป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

ในเอกสารคำสอนชุดวิชาขององค์การและการจัดการ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ 17 ประการ(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช:2540) ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader - Catalyst) บทบาทนี้จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงาน และกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไรและควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีโน้ตงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสาร และควรมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นจะต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและพัฒนาของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัตถุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งบทบาทหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

2) คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำนั้นผู้ศึกษามักจะมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของผู้นำโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะ และลักษณะทางกายภาพ จากการสำรวจลักษณะจากผู้นำที่มีชื่อเสียง พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด โดยทั่วไปมักจะมีคุณลักษณะที่โดดเด่นในเรื่องความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง(รังสรรค์ ประเสริฐศรี,2551) นอกจากนี้ ดูบรินและแอนดริว (DuBrin, J., and Andrew:2555) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำในองค์การควรมีคุณลักษณะโดดเด่นในเรื่องความฉลาดรอบรู้ (Wisdom) สติปัญญาการรู้จักคิด (Intelligence) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ซึ่งสอดคล้องกับ ประเวศ วะสี(ประเวศ วะสี:2543) ได้กล่าวว่า ในสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและจากการศึกษาสภาวะผู้นำ พบว่าสภาวะผู้นำ เกิดขึ้นได้ตามธรรมชาติซึ่งจะมีลักษณะสำคัญ คือ เป็นคนฉลาด เห็นแก่ส่วนรวม มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก

จีระ หงส์ลดารมย์ ได้สรุปลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีคือ มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง มีความอยากเป็นผู้นำ และเห็นว่าจำเป็นต้องมีเพื่อบรรลุเป้าหมายให้ได้ มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจที่ไม่ไปสู่เป้าหมาย มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน ทั้งบุคลิก การแต่งกาย การพูด ความกล้าหาญ มีความเฉลียวฉลาด มีความจริงใจ และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี(จีระ หงส์ลดารมย์:2546)

จุมพล หนิมพานิช ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี ประกอบด้วย(จุมพล หนิมพานิช:2551)

1. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ เพราะความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นเรื่องจำเป็น สิ่งที่ควรรู้ เช่น รู้วิธีการทำงาน รู้ว่าควรทำอะไรก่อน รู้จักวางแผนงาน รู้จักเครื่องมือเครื่องใช้ รู้วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน เป็นต้น ยิ่งผู้นำมีความรอบรู้มากเท่าใดยังสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

2. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีคุณสมบัติดังนี้คือ มีแรงจูงใจสูง อยากรู้ อยากเห็น ละเอียดย้อนต่อปัญหา มีความคิดคล่องแคล่ว ยืดหยุ่นเข้าใจในสิ่งที่เปลี่ยนนามธรรม มีความสามารถในการตีความหมายและเตรียมการต่างๆ มีอารมณ์ขัน ใช้ถ้อยคำได้คล่องแคล่ว นับถือตนเอง ชื่นรักตัวเอง เป็นต้น การมีความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง อีกประการหนึ่งที่ผู้นำต้องมีเพราะสามารถใช้กระตุ้นเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากปฏิบัติงาน

3. มีการตัดสินใจที่ดี หมายถึง การตัดสินใจปัญหาต่างๆ ในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริง โดยมีข้อผิดพลาดน้อย นั่นหมายความว่า ในการตัดสินใจแต่ละครั้งต้องมีการศึกษาปัญหา เหตุผลและปฏิบัติด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นข้างหน้า และเมื่อตัดสินใจสิ่งหนึ่งสิ่งใดหลังจากได้ศึกษาปัญหาอย่างดีแล้วจะต้องปฏิบัติตามไปด้วยความเด็ดเดี่ยว

4. มีความสนใจเอาใจใส่ และคอยปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นธรรมดา ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมต้องการให้ผู้บังคับบัญชาทำถึงงานที่ตนได้ทำ ยิ่งถ้าผลงานนั้นดียิ่งอยากให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ ฉะนั้นผู้นำควรสนใจเอาใจใส่ในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ขณะเดียวกันก็อยากให้ผู้นำ ปกป้องผลประโยชน์ที่ตนควรมีหรือควรได้ ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ในรูปของเบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา

5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น เมื่อตัดสินใจกระทำการใด ๆ ไป แล้วต้องเชื่อมั่นว่าจะทำสำเร็จ ไม่หวั่นไหวและมีอารมณ์คงที่ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการ แก้ปัญหา เมื่อมีวิกฤติการณ์เกิดขึ้นต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำต้องเป็นผู้บรรลุวุฒิ ภาวะทางอารมณ์

6. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง เพราะผู้นำที่มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงจะมีจิตใจดี เป็นที่ ยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่ดึงดูดใจผู้อื่น เป็นลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้เพราะความเชื่อถือของ บุคคลบางคนดูที่ลักษณะท่าทาง นอกจากนี้จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดในการปฏิบัติงานได้มาก

7. มีความกระตือรือร้น อยากรู้ อยากเห็น หมายถึง การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้จะรู้ว่าทำไมบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นหรือเกิด อย่างไร จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอย่างไรเพื่อจะทำให้ผลงานดีขึ้น นอกจากนี้จะทำให้ติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย ช่วยให้งานต่าง ๆ ขององค์กรสำเร็จไปด้วยดี

8. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การเหนือกว่าทางด้านความคิด ผลงาน สถานะ ในองค์กรและในบางกรณีอาจหมายถึง ความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความ กล้าหาญกว่าไม่กลัวอันตราย ความกล้าหาญหรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมไว้ได้ และความกล้า หาญนี้จะต้องมีทั้งกาย วาจาและจิตใจ นอกจากนี้ยังมั่นใจในสิ่งที่กระทำลงไปและมีความมั่นคงในความคิดของ ตนเอง

9. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ ปฏิบัติการใดๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ กลยุทธ์อาจถูกกำหนดโดย วัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบแบบแผน วิสัยประมาณหรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใดๆ ก็ตาม

10. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ กล่าวคือ ความสามารถของร่างกายและจิตใจที่จะทน ต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่สมเหตุสมผลได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็น พลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้ สำหรับการปฏิบัติงานหนักมิได้หมายถึงทางกายแต่ อย่างเดียวอาจหมายถึงทางปัญญาด้วย ผู้นำที่ดีต้องปฏิบัติงานหนักกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

11. มีความยุติธรรมเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ผู้นำที่เอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็น เครื่องช่วยผูกมัดจิตใจกันและกัน ผลตามมามีคือ จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

12. มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีจะต้องเข้ากับหมู่คณะได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคนโดยสามารถวางตัว เป็นกันเองและเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดของเบส (Bass:1985) อธิบายวาระกระบวนการแลกเปลี่ยนของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่าเหมือนกับทฤษฎีของ วรูม (Vroom:1964) ซึ่งเป็นพลังที่บุคคลใช้ความพยายามในการ ปฏิบัติงาน โดยที่ความพยายามของคนในการบรรลุความต้องการของผลที่ออกมาขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย คือ

1. ความมั่นใจหรือความคาดหวังที่ว่าผลที่ออกมาสามารถจะประสบความสำเร็จโดยวิธีการปฏิบัติงานของเขา

2. คุณค่าของผลที่ออกมาต้องเป็นที่ต้องการ ซึ่งความคาดหวังในความพยายามจะเปลี่ยน ไปสู่ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต้องตระหนักในบทบาทของผู้ตาม วาระท่า การเพื่อที่จะบรรลุผลที่ออกมาตามความต้องการของผู้นำ ผู้นำต้องมีความชัดเจนในบทบาท และสร้าง ความชัดเจนให้ผู้ตามมั่นใจที่จะพบกับวัตถุประสงค์ของผู้ตามโดยที่ผู้นำรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไร และผู้ ตามก็รับรู้ความต้องการเหล่านี้จะได้รับการตอบสนอง ในการแลกเปลี่ยนสำหรับความพยายามและ การปฏิบัติงานของเขา แต่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีกระบวนการเปลี่ยนสภาพผู้ตามด้วยการกระตุ้นจิตใจ และสร้างความพึงพอใจในความต้องการที่สูงกว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถยกระดับความ ต้องการและความสำคัญของวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จ ผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้ตระหนักถึงผลประโยชน์ ของกลุ่มหรือองค์การเพิ่มความตระหนักและปลุกเร้าความต้องการในระดับที่สูงกว่า ซึ่งพ้นจากความ สนใจในผลประโยชน์ส่วนตัวไปสู่วัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การ จะสามารถ สร้างความพยายาม และความมั่นใจได้มากกว่าปกติ ระดับของความพยายามนี้จะนอกเหนือความคาดหวัง ผู้นำจะกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างสูงและดูแลให้ผู้ตามไปถึงมาตรฐานนั้น (Bass & Avolio:1990) ทำให้เห็น ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนที่ต่างกันอยู่ 2 ประการ คือ 2.1 แม้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทราบความต้องการในปัจจุบันและเป้าหมายของ ผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนเชิงรุกใน ประเด็นที่ว่าได้พยายามยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้โดยยกระดับความคาดหวัง ของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการและปฏิบัติงาน เช่น ยั่วยุให้ ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบมากขึ้น ให้อิสระในการทำงานมากขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกโดยที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นพยายามพัฒนาให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็ นผู้นำและ สามารถแก้ปัญหาของตนเองและผู้อื่นได้ ในขณะที่รัฐบาลพยายามผลักดันประเทศไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเป็นเรื่องของเศรษฐกิจที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการให้บริการมูลค่าสูง

4) ทฤษฎีส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลาย ๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่าง ภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูด

ในที่สาธารณะ เป็นต้น 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น(วิภาดา คุปตานนท์:2554) แต่ก็มิงงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้ผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้ผู้นำ เพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรก ๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (personal traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (intelligence) ความซื่อสัตย์ (honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) งานวิจัยในยุคแรก ๆ ของแนวทางนี้จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวทางนี้จึงรู้จักกันอีกนานประหนึ่งว่า แนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (the great man approach) และมีความเชื่อว่า มีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลคนใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากผลงานวิจัยเมื่อปี ค.ศ. 1948 ได้มีการค้นพบจุดร่วมสำคัญ 7 ประการ ของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต:2552) อย่างไรก็ตาม ยังมีการพบว่า คุณลักษณะดังกล่าวมีความสำคัญแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ เช่น ริเริ่มสร้างสรรค์มีส่วนให้ผู้นำประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำที่อยู่ในสถานการณ์ซึ่งแตกต่างออกไป โดยศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะได้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกาย (physical characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง (activity, energy) รูปร่าง (appearance grooming) ความสูง (height) น้ำหนัก (weight)
2. คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (social background) ประกอบด้วย การศึกษา (education) สถานภาพทางสังคม (social status) และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม (mobility)
3. คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ (intelligence and ability) ซึ่ง Bass (1990) สรุปไว้ว่า ผู้นำที่มีความรู้ (knowledge) มีดุลพินิจ (judgment) มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ ถึงแม้ว่าจะต้องศึกษาปัจจัยอื่น ๆ มาประกอบก็ตาม
4. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (personality) พบว่า Bass and Avolio (1990) แสดงความคิดเห็นว่า บุคลิกภาพประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) มีความซื่อสัตย์ (integrity) อดทนต่อความเครียด (tolerance of stress) การควบคุมอารมณ์ได้ดี (emotional control) มีความกระตือรือร้น (enthusiasm) ความตื่นตัว (alertness) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (original, originality) มีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว (extroversion) เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จะต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (task-related characteristic) ประกอบด้วย ความขยัน หมั่นเพียร (drive to achieve) ความรับผิดชอบ (responsibility) การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (persistence against obstacle) จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ ๆ ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้

6. คุณลักษณะทางสังคม (social characteristics) ประกอบด้วย ความนิยมแพร่หลาย (popularity) มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) มีเสน่ห์ดึงดูด (attractiveness) ความร่วมมือ (cooperativeness) ชอบสังคม (social participation) นักการทูต (diplomacy)

จากการระบุคุณลักษณะเหล่านี้ของ Bass มีส่วนในการสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจ ซึ่งเป็นที่ยึดเหนี่ยวของกลุ่มได้

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในช่วงทศวรรษ 1980 Kouzes และ Posner ได้ทำการศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำในหัวหน้าหน้าที่ผู้บริหารชื่นชอบ โดยการสอบถามจากผู้บริหารมากกว่า 7,500 คน ทั่วทั้งอเมริกา พบว่า คุณลักษณะเหล่านั้นคือ(พัชสิริ ชมพุดา:2552) 1. มีความซื่อสัตย์ 2. มีความสามารถ 3. มีความสามารถในการมองไปข้างหน้าหรือมองการณ์ไกล 4. มีแรงบันดาลใจ และ 5. มีความเฉลียวฉลาด

จากการศึกษาลักษณะเด่นของภาวะผู้นำ ในผู้นำที่ประสบผลสำเร็จเมื่อไม่นานมานี้ พบว่า ผู้นำมีแนวโน้มที่มีคุณลักษณะดังนี้(Schermerhorn:2005) คือ

1. เป็นผู้มีพลังและทำงานด้วยความแข็งแกร่ง
2. ต้องการอำนาจไม่ใช่เพื่อตัวเองแต่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้
3. มีความทะเยอทะยานอย่างมากและต้องการประสบความสำเร็จ
4. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์เพียงพอที่จะยอมรับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง และพยายามพัฒนาตนเอง
5. มีความซื่อสัตย์
6. ไม่ยอมท้อแท้โดยง่าย
7. เลือกวิธีการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย
8. รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง
9. มีความเฉลียวฉลาด
10. มีความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Setting)
11. มีความรอบรู้อย่างลึกซึ้ง (Extensive Specific Knowledge) เกี่ยวกับอุตสาหกรรม ธุรกิจ และงานที่ทำ

นอกจากนี้นักวิชาการท่านอื่นๆ ได้ทำการศึกษาถึงลักษณะภาวะผู้นำในผู้นำที่ประสบผลสำเร็จเช่นกัน พบลักษณะที่สำคัญของผู้นำดังนี้ คือ(รังสรรค์ ประเสริฐศรี:2548)

1. มีแรงผลักดัน (Drive) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีพลัง มีความคิดริเริ่ม และมีแรงต่อสู้ยืนหยัดในการทำงาน

2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความเชื่อมั่นในขีดความสามารถของทีมงาน
 3. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีความเป็นเลิศ ในการบูรณาการและตีความข้อมูลสารสนเทศต่างๆ
 4. มีความสามารถในการรับรู้ (Cognitive Ability) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีความฉลาด มีการรับรู้และเข้าใจในสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
 5. มีความรู้ในกิจการงานที่ทำ (Business Knowledge) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีความรู้ในกิจการงานที่ทำ โดยเฉพาะหลักพื้นฐานทางเทคนิควิชาการ
 6. มีแรงจูงใจ (Motivation) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องสามารถจูงใจให้บุคคลอื่น บรรลุเป้าหมายต่างๆ ร่วมกัน
 7. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องปรับเปลี่ยนต่างๆ ให้ เหมาะสมกับความต้องการของผู้ตาม และความต้องการของสถานการณ์ต่างๆ ด้วย
 8. มีความซื่อสัตย์และคุณธรรม (Honesty and Integrity) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องสร้างให้เกิดความไว้วางใจ มีความซื่อสัตย์ เป็นบุคคลที่จริงใจเชื่อถือได้ และสามารถ พยากรณ์ลักษณะของบุคคลได้
- สรุปได้ว่า การมีคุณลักษณะที่เหมาะสม และสอดคล้อง จะช่วยให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้น แต่ก็ไม่อาจรับประกันได้แน่นอนว่าจะต้องมีประสิทธิผล ผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบหนึ่งเฉพาะตนอาจมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจไร้ประสิทธิผลก็ได้ ยิ่งกว่านั้น ผู้นำที่มีแบบแผนของคุณลักษณะของตนนี้แตกต่างกัน แต่สามารถที่จะมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์เดียวกัน

5) ภาวะผู้นำ Thailand 4.0

ในทำนองเดียวกันผู้นำซึ่งนำคนทำงานฐานความรู้ก็ต้องปรับเปลี่ยนสไตล์ของภาวะผู้นำจากเดิม ๆ เป็นแบบใหม่ ๆ ดังนี้

1. จากการใช้คำสั่ง มาเป็นการสร้างการมีส่วนร่วม ผู้นำในอดีตนำคนทำงานจำนวนมากซึ่งเป็นคนใช้แรงงาน/ใช้ทักษะในระดับต่ำ การนำจึงมุ่งเน้นไปที่คนหมู่มากต้องทำตามขั้นตอนการทำงาน ระบบระเบียบ คำสั่ง เพื่อควบคุมคนหมู่มาก คนทำงานใช้ดุลพินิจน้อยมากในการทำงาน ดังนั้นผู้นำจึงต้องมั่นใจว่าสิ่งที่เขาสั่งไปคนจะทำตามทุก ๆ คำ จึงดูมีเหตุผลที่การใช้คำสั่งในบริบทเดิมน่าจะเหมาะสมที่สุด

เมื่อเราก้าวมาที่ไทยแลนด์ 4.0 แล้ว เรากำลังพูดถึงคนทำงานกลุ่มใหม่ ที่ใช้ฐานความรู้ในการทำงาน พวกเขาใช้ข้อมูลเป็นวัตถุดิบ พวกเขาใช้ดุลพินิจในการทำงานมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นเรายังมีกลุ่มคน Millennial Generation คือคนรุ่นใหม่อายุระหว่าง 22-29 ปี เข้ามาในเกือบทุกองค์กร คนรุ่นนี้ไม่คุ้นชินกับการถูกสั่งเท่าไรนัก

ทางแก้: คุณต้องสร้างการมีส่วนร่วมมากขึ้น นั่นจึงเป็นสาเหตุว่าทำไมองค์กรจำนวนมากจึงเริ่มใช้กระบวนการสร้างความผูกพันในการทำงาน โดยกระบวนการนี้จะเริ่มต้นวัดว่าระดับความผูกพันของ

พนักงานที่มีต่อองค์กร/นายจ้างอยู่ตรงไหน องค์กรปรารถนาจะให้ไปถึงระดับไหน และจะต้องทำอะไรให้ไปถึงระดับที่ต้องการ ซึ่งมักจะทำกันต่อเนื่องทุก ๆ ปี

2. จากควบคุม สู่การสร้างแรงบันดาลใจ ในอดีตผู้นำต้องมั่นใจว่าระเบียบ กฎ และนโยบาย ได้รับการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด การควบคุมจึงจำเป็น แต่ว่าคนทำงานฐานความรู้ 4.0 นั้นต้องการมากกว่า การควบคุม เขาต้องการแรงบันดาลใจในการทำงาน

ทำอย่างไรนะหรือ ผู้นำต้องเรียนรู้ว่าแรงจูงใจของเราแต่ละคนไม่เหมือนกัน คนทำงานฐานความรู้แต่ละคนมีแรงจูงใจที่ต่างกันเพราะว่าเรามีความหลากหลายมากขึ้นเยอะเลย ความหลากหลายในองค์กรไม่ใช่แค่เชื้อชาติ ศาสนาเท่านั้น ปัจจุบันยังมีความหลากหลายทางเพศที่เรียกว่า LGBT; Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender คือเลสเบี้ยน เกย์ รักร่วมเพศ คนที่แปลงเพศมาแล้ว

ทางแก้: ผู้นำ 4.0 ต้องเปิดใจให้กว้าง ยอมรับความแตกต่างหลากหลายได้มากขึ้น

3. จากการออกคำสั่ง เป็นการถามให้ใช้ความคิด ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ เคยกล่าวไว้ว่า “ผู้นำในอดีตรู้ทุกเรื่องเพื่อสั่งให้คนทำงานได้ ผู้นำในอนาคตต้องรู้จักถามแทน” ผู้นำจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ที่ต้องเริ่มบริหารคนทำงานฐานความรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ พวกคนทำงานฐานความรู้มักจะรู้ในงานของเขาดีกว่านายของเขา สมัยนี้นายจะไปบอกว่าเรารู้งานมากกว่าเธอนั้นมันยากขึ้นเรื่อย ๆ จะไปบอกให้ทำอย่างโน้นทำอย่างนี้คงไม่ได้เพราะเขารู้งานของเขาดีกว่าเรา ภาวะผู้นำในอนาคตจึงต้องใช้เวลาพูดคุยกันเยอะ ต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลกันมากขึ้น จะไปสั่งลูกเดียวคงไม่ได้ นี่อาจจะเป็นสิ่งที่ยากมากสำหรับผู้นำโดยทั่ว ๆ ไป

ทางแก้: ผมแนะนำหนังสือ “Quiet Leadership” โดย David Rock ซึ่งจะทำให้เราเป็นผู้เป็นที่ถามเป็น และรู้จักทำให้คนคิดหาคำตอบได้ด้วยตนเองเป็นอย่างดี

4. จากการมุ่งแก้จุดอ่อน เป็นสนใจใช้จุดแข็งมากขึ้น ในอดีตเราต้องการให้คนทำงานตามกฎตามขั้นตอน ดังนั้นจึงมีวิธีที่ถูกต้องในการทำงานเพียงไม่กี่วิธี งานส่วนใหญ่ก็เป็นงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตที่จับต้องได้ เราเห็นว่ากระบวนการทำงานไหนถูก/ผิด ในสายการผลิตการควบคุมคุณภาพทำให้เราดูออกว่าสินค้าตัวไหนบกพร่อง ตอนนี้พอมาถึงยุคคนทำงานฐานความรู้ที่ต้องใช้ทักษะขั้นสูงมากขึ้นในการทำงาน คนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานไปแล้ว มันยากที่จะตรวจสอบคุณภาพของผลลัพธ์ ส่วนใหญ่แล้วจะเห็นผลลัพธ์ของงานก็เมื่องานเสร็จไปแล้ว ดังนั้นการพยายามจ้องจับผิดเพื่อป้องกันบริการที่ด้อยคุณภาพจึงทำได้ยากขึ้น เราจึงต้องหันมาสนใจจุดแข็งแทน ผู้นำ 4.0 คือคนที่ชูเรื่องการจับถูก พวกเขาสนใจจุดแข็ง ปัจจุบันนี้มีแนวโน้มการบริหารโดยเน้นที่จุดแข็งมากขึ้นเรื่อย ๆ จากกรุต่าง ๆ มากมาย มีการนำแนวคิดของจิตวิทยาเชิงบวกมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรชั้นนำต่าง ๆ มากขึ้นเรื่อย ๆ

ทางแก้: เรียนรู้ที่จะปลดปล่อยจุดแข็งของคน

5. จากอบรมอย่างเดียว เป็นเพิ่มการโค้ช การอบรมยังสำคัญอยู่ เพราะว่ามันเป็นประโยชน์สำหรับการที่เราต้องการสอนให้คนมีพื้นฐานความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ว่าผู้นำ 4.0 การอบรมอย่างเดียวไม่พอเสียแล้ว คนทำงานฐานความรู้ต้องใช้ดุลพินิจมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการทำงาน การใช้ดุลพินิจหมายถึงการที่มีคำตอบที่หลากหลายจาก บริบทต่าง ๆ ภาวะแวดล้อม และจิตของแต่ละคน ดังนั้นผู้นำจึงต้องคุยกับ

คนทำงานแต่ละคนมากขึ้น ผู้นำจะต้องฟัง ให้ข้อมูลย้อนกลับว่าดุลพินิจที่ตัดสินใจลงไปในนั้น ทำได้ดียังไร และโค้ชให้รู้ว่าจะต้องปรับปรุงอย่างไร **ทางแก้:** เรียนรู้ที่จะฟังมากขึ้น

สรุป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน Thailand 4.0 เป็นการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในการเสริมสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของตนเองและคนในองค์กร การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนสร้างมนุษยสัมพันธ์และมีคุณธรรมจริยธรรมซึ่งในทางพุทธศาสนาผู้นำที่ดีจะต้องปฏิบัติตามหลักปาปณิกสูตร คือ จักขุมา เป็นผู้มีวิสัยทัศน์เยี่ยม วิรุโธ นาวิสัยทัศน์มาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และนิตยสัมพันธ์โน ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารองค์กรโดยเปลี่ยนแปลงจากการใช้คำสั่ง มาเป็นการสร้างการมีส่วนร่วม จากควบคุม สู่การสร้างแรงบันดาลใจ จากการออกคำสั่ง เป็นการถามให้ใช้ความคิด จากการมุ่งแก้จุดอ่อน เป็นสนใจใช้จุดแข็งมากขึ้น และจากอบรมอย่างเดียว เป็นเพิ่มการโค้ชคอยดูแลผู้ร่วมงานและองค์กรให้พัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

- ธีระ รุญเจริญ.(2546). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร :ชาวฟาง.
- พยอม วงศ์สารศรี.(2542). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: สุภา.
- ราชบัณฑิตยสถาน.(2555). **ศัพท์ศึกษาศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์.
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์.(2545). การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร จังหวัดระยอง. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิเชียร วิทย์อุดม.(2550). **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิภาดา คุปตานนท์.(2544). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.(2550). **หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สัมมา รณิธย์.(2553). **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์.(2552). **ภาวะผู้นำ ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 – 8**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Bass. B. M. (1985). Improving perspective on charismatic leadership in charismatic leadership. San Fransisco : Jossey-Bass.1985.
- Vroom. V. H. Work and Motivation. New York : Wiley & Son. (1964). ดุราลัยเอียดโน. ประวัติ มณีงาม. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผล ของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือ เขต 4.