

บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ในปัจจุบัน

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

นางสาว ณัฐลักษณ์ ใหม่จันดี

ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด บริษัทยูนิคอนกูดส์ จำกัด

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2560

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย นางสาว ณิชลักษณ์ ใหม่จันดี
เรื่อง บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในปัจจุบัน
วันที่ 4 กรกฎาคม 2560 **จำนวนคำ:** 5,218 **จำนวนหน้า :** 12
คำสำคัญ ผู้บริหาร, การตลาด, การเปลี่ยนแปลง
ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

เอกสารวิจัยเรื่องบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในปัจจุบันฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารในอดีตถึงปัจจุบันที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำนั้นมีอิทธิพลต่อการอยู่รอดและการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ จากผู้นำแบบดั้งเดิมไปสู่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจ มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีคุณธรรม สามารถกระตุ้นผู้ตามให้เป็นผู้นำในระดับต่อไปได้ตลอดเวลาหลายทศวรรษที่ผ่านมา มีผู้คิดทฤษฎี และศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำนวนมาก แนวคิดทฤษฎีดังกล่าวเป็นทฤษฎีหลักอันเป็นรากฐานที่ทำให้ผู้สนใจนำไปประยุกต์ใช้ จนเกิดความแพร่หลายกระจายไปยังประเทศต่างๆทั่วโลก สำหรับประเทศไทยมีต้นแบบผู้นำที่มีคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญยิ่งคือพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชโดยคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผ่านทางการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระองค์ท่านมี 6 คุณลักษณะที่สำคัญ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง ความสามารถทางการบริหาร แบบอย่างเชิงจิตใจ การมุ่งปฏิบัติให้บรรลุผล ทักษะทางสังคม และแบบอย่างเชิงพฤติกรรมซึ่งคุณสมบัติดังกล่าวได้กลายเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ประเทศไทยมีความเจริญก้าวหน้าทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมซึ่งถือได้ว่าเป็นการใช้บทบาทภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ที่คนทั่วไปสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการใช้ชีวิตการประกอบอาชีพได้เป็นอย่างดี

ABSTRACT

AUTHOR MissNattalakMaijandee
TITLE The Role of the Executive Leadership Changes Affecting Organization Today
DATE 4 July 2017 WORD COUNT:5,218PAGES:12
KEY TERMS: Executive Leadership, Marketing, Change
CLASSIFICATION Unclassified

The objective of this research paper was to study the leadership role of executive leaders from the past to the present that affected the changes in the organization. The study revealed that leadership role influenced the survival and changes of the organization. Leaders had to change themselves from being traditional leaders to being leaders with vision. Leaders also needed to strengthen authority and moral so that they could motivate others to become leaders in the future. In the past decades, there were many theorists who studied about effective leadership role. These fundamental theories were spread and applied around the world. King BhumibolAdulyadej was the important role model of great leaders in Thailand. The six leadership traits that could be observed through Sufficiency Economy Philosophy were strong visions, administrative capability, spiritual model, succeeded practice, social skills, and behavioral role model. These qualities helped develop Thailand in many aspects, such as, economy, technology and environment. These important leadership qualities could actually be applied in our daily life and occupation.

บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในปัจจุบัน

สังคมโลกในปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ อันส่งผลให้ชีวิตและความเป็นอยู่ของเราที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นจึงต้องมีการเรียนรู้เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้สามารถเผชิญกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร วัฒนธรรม ที่มีการเคลื่อนตัวอย่างรวดเร็ว

คำว่า "สังคม" มีผู้ให้นิยามไว้ต่าง ๆ มากมาย แต่สามารถสรุปความหมายโดยกว้างได้ว่า หมายถึง กลุ่มคนมากกว่าสองคนขึ้นไป ดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันเป็นเวลายาวนานในขอบเขตหรือพื้นที่กำหนด ณ ที่ใดที่หนึ่ง มีการติดต่อปฏิสัมพันธ์กัน ประกอบไปด้วยสมาชิกเป็นคนทุกเพศ ทุกวัย ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นภายใต้กฎเกณฑ์หรือระเบียบเดียวกัน โดยมีวัฒนธรรม ระเบียบแบบแผนในการดำเนินชีวิตเป็นของตนเองปฏิบัติหน้าที่และแสดงบทบาทในสังคมในบทบาทที่แตกต่างกันเพื่อให้สังคมดำรงความเป็นปึกแผ่น มั่นคงถาวร และเจริญก้าวหน้า ซึ่งองค์กรก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคมแต่มีพิเศษแตกต่างตรงที่ องค์กรเป็น กลุ่มคนที่รวมตัวกันมีโครงสร้างที่กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนและความสัมพันธ์ระหว่างภายในองค์กรเพื่อดำเนินการในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ในการรวมตัวจะต้องมีการจัดระเบียบการติดต่อ การแบ่งงานกันทำและต้องมีการประสานประโยชน์ของแต่ละบุคคล ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรด้วย

ภายหลังการยุติลงของสงครามเย็น ประเทศต่างๆ ในโลกเริ่มหันมาพัฒนาให้ความสำคัญกับการฟื้นฟู พัฒนาประเทศเพื่อสร้างความมั่นคงแข็งแรงให้กับประเทศในทุกมิติส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสังคมเป็นอย่างมาก วิทยาลัยการทัพบก สหรัฐอเมริกา² ได้นิยามความหมายของโลกในยุคใหม่ที่เกิดขึ้นว่าเป็นโลกยุคที่จะมีความผันผวนเกิดความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วรุนแรง ทั้งยังมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นภายใต้สภาพความซับซ้อนที่เกิดขึ้นมาโดยตลอด และที่สำคัญสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนี้มักมีความคลุมเครือไม่สามารถคาดเดาถึงผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนจนต้องพิจารณาถึงเงื่อนไขและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างถี่ถ้วน ดังนั้น ผู้ที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำ ผู้บริหารขององค์กร องค์กรสมัยใหม่ควรต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่ได้กล่าวไปแล้ว

ปัจจุบันองค์กรสมัยใหม่มีความทันสมัยมากขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนการบริหารจัดการสูงขึ้น อีกทั้งยังมีความหลากหลายของพนักงาน ความต้องการของลูกค้าทั้งสินค้าและบริการที่ต้องการ ความรวดเร็ว คุณภาพ และราคา ซึ่งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นกลายเป็นความท้าทายให้กับผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องบริหารจัดการองค์กรให้อยู่รอดภายใต้กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องอาศัยบทบาทความเป็นผู้นำเป็นอย่างสูงในการรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นจากทั้งภายนอกและภายในเพื่อนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า มีความเติบโตและเกิดความมั่นคง การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากรด้านการเงิน ด้านสินทรัพย์ถาวร ด้านข้อมูล และด้านทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะทรัพยากรที่สำคัญที่สุดคือ ทรัพยากรมนุษย์³

องค์กรในประเทศไทย ประกอบด้วย องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน องค์กรภาคธุรกิจ หรือ องค์กรอื่นๆ ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อประเทศ สำหรับองค์กรทางธุรกิจ ถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในสังคมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาและสร้างความเจริญให้กับประเทศ เมื่อสภาพแวดล้อมที่ความเปลี่ยนแปลงไป องค์กรก็ต้องปรับตัวตาม ซึ่งผลของความเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ จากบทเรียนในอดีต เมื่อประเทศไทยเผชิญกับสภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงได้ส่งผลกระทบอย่างมากมาย ต่อองค์กรต่างๆ ทั้ง ภาครัฐ เอกชน นับเป็นสภาวะการณ์ที่ท้าทายต่อการบริหารจัดการขององค์กรในยุคใหม่ หากองค์กรที่ประสบปัญหาไม่สามารถปรับตัวเพื่อเผชิญกับการแข่งขันหรือความท้าทายในหลายรูปแบบที่เกิดขึ้นได้ องค์กรนั้นก็จะมีอันตายเป็นที่สุด ซึ่งผู้ที่ถือว่ามีความสำคัญในการตัดสินใจก็คือผู้บริหารหรือผู้นำที่จะต้องนำพาองค์กรให้อยู่รอดในสภาวะการณ์ที่ท้าทายต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในยุคใหม่ ที่ต้องไวต่อการปรับเปลี่ยนเมื่อบริบทและสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป หากผู้นำที่ไม่ใส่ใจต่อการศึกษาสภาวะแวดล้อม ขาดวิสัยทัศน์หรือแนวปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ย่อมทำให้องค์กรประสบปัญหาที่รุนแรง⁴

ตลอดเวลาหลายทศวรรษที่ผ่านมา มีผู้คิดทฤษฎี และศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำนวนมาก ซึ่งจากการศึกษาและบททวนวรรณกรรมจากเอกสารหลายๆฉบับของนักคิดจากต่างประเทศทำให้พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีอิทธิพลต่อการอยู่รอดและการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ จากผู้นำแบบดั้งเดิมไปสู่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจ มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีคุณธรรมสามารถกระตุ้นผู้ตามให้เป็นผู้ตามในระดับต่อไปได้⁵

ร็อบบินส์และโคลเตอร์⁶ นักคิดด้านการบริหารงานคนสำคัญได้กล่าวถึงภาวะผู้นำองค์กรว่าเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสมัยใหม่เพราะผู้บริหารต้องสวมบทบาทความเป็นผู้นำ (Leader) โดยใช้ความสามารถหรือศิลปะในการจูงใจให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม และใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) อันประกอบด้วยกระบวนการจูงใจให้กลุ่มหรือองค์กรปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์กร เช่นเดียวกับ พิทยา บวรวัฒนา⁷ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่มในการให้คนเหล่านั้นให้เกิดความมุ่งมั่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนรวม หรืออาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ซึ่งสามารถโน้มน้าว จูงใจ เพื่อให้ผู้อื่นมีความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำพบว่ามีทฤษฎีน่าสนใจที่มีความแพร่หลายในปัจจุบันและยังคงมีใช้กันในบ้านเรา ได้แก่

1. ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เป็นแนวคิดที่แสวงหาลักษณะต่าง ๆ ของกลุ่มคนที่เป็นผู้นำ โดยจะศึกษาว่ามีอะไรบ้างที่เป็นลักษณะเฉพาะของคนที่เป็นผู้นำมักมีเหมือนกัน โดยบางคนเกิดมาเป็นผู้นำโดยสายเลือด บางคนสร้างและพัฒนาตนเองจนกลายเป็นผู้นำ ลักษณะเด่นของคนที่มีมักพบอยู่ในตัวผู้นำ⁸ ได้แก่ ความฉลาด การชอบคบงำผู้อื่น ความมั่นใจในตัวเอง การมีพลังสูง และการมีความรู้อย่างดีเกี่ยวกับงานที่ทำ ทั้งนี้หากพิจารณาถึงคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ⁹ พบว่าประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น มีความรอบรู้ในงาน มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มีความซื่อสัตย์สุจริต และซื่อตรง และอื่นๆ ผู้นำจะมีคุณลักษณะบางอย่างที่พิเศษโดดเด่นกว่าผู้ตาม และต้องสามารถเลือกใช้คุณลักษณะต่างๆ ให้ถูกกาลเทศะ หรือเหมาะสมกับสถานการณ์ด้วย นอกจากนี้ยังพบว่าคุณลักษณะบางอย่างที่เป็นตัวกำหนดความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ที่มีได้เป็นผู้นำ คุณลักษณะดังกล่าวได้แก่ ขนาดของร่างกาย บุคลิกภาพ ระดับชั้นทางสังคม ความมั่นคงทางอารมณ์ ความสามารถในการพูด และความสามารถทางสังคม เป็นต้น

2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ¹⁰ (Behavioral Theory) เป็นแนวความคิดที่แสวงหาพฤติกรรมที่คล้ายกันของผู้นำทั้งหลาย เพื่อที่จะนำไปใช้ศึกษาและเป็นแนวทางในการจัดโครงการฝึกอบรมผู้นำ ซึ่งจากการศึกษาของนักวิชาการสำนักใหญ่ๆ ที่สำคัญที่ได้ศึกษาและสรุปผลการศึกษาที่น่าสนใจไว้ 2 กลุ่ม คือ นักวิชาการกลุ่มแรกได้ค้นพบว่าพฤติกรรมของผู้นำมีอยู่ 2 แบบ ได้แก่ แบบแรกเป็นพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายการทำงาน หมายถึง

พฤติกรรมที่มุ่งปรับปรุงระบบการทำงาน จัดให้คนงานทำงานอย่างมีมาตรฐานตามกำหนดเวลาที่วางไว้ แบบที่สอง พฤติกรรมที่มุ่งสู่ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความเชื่อใจซึ่งกันและกัน การเคารพความคิดของลูกน้อง และการคำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้อง ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้ที่ช่วยเหลือลูกน้อง มีความเป็นกันเอง และถือว่าลูกน้องมีความเท่าเทียมกับตน กล่าวโดยสรุปก็คือ หากองค์กรมีผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมเป็นแบบแรกและแบบที่สองสูง จะช่วยให้องค์กรพัฒนาและสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อองค์กร ส่วนการศึกษาของนักวิชาการกลุ่มที่ 2 ได้ทำการศึกษาเพื่อหาพฤติกรรมของผู้นำซึ่งเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการดำเนินงาน พบว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำมี 2 แบบคือ แบบแรกเป็นผู้นำที่มุ่งพนักงาน (Employee Oriented) ผู้นำประเภทนี้จะมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ให้ความสนใจเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล แบบที่สองเป็นผู้นำที่มุ่งการผลิต (Productivity Oriented) คือผู้นำที่มุ่งบรรลุผลด้านเทคนิคหรือรายละเอียดของการทำงานเป็นสำคัญ

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์¹¹ (Contingency Theory) แนวคิดทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจจัยสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จของผู้นำในองค์กร ประกอบด้วย ประเภทขององค์กร ระดับการบริหาร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งการจะทำให้ได้ผลสูงที่สุดนั้นจำเป็นที่จะต้องถูกใช้ในสถานการณ์ที่ถูกต้อง ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมทุกสถานการณ์

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) มีฐานความเชื่อที่ว่าจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง มีการแข่งขันตลอดเวลา ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีที่ได้นำเสนอตั้งที่กล่าวไปแล้วเป็นทฤษฎีหลักอันเป็นรากฐานที่ทำให้ผู้สนใจหรือศึกษาได้นำไปต่อยอดขยายผล นำไปประยุกต์ใช้ จนเกิดความแพร่หลายกระจายไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก ทั้งยังได้แสดงให้เห็นว่าบทบาทของผู้นำจะมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”¹² ซึ่งจะต้องเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อ

ผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยสร้างแรงบันดาลใจเพื่อเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร อีกทั้งพัฒนาความสามารถของเพื่อนร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ระบบองค์กรปัจจุบันจำเป็นต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันและกันในแต่ละฝ่าย ไม่มีหน่วยหรือแผนกใดที่มีอิสระหรือโดดเดี่ยวได้ สิ่งนี้จึงทำให้เกิดความจำเป็นว่า องค์กรต้องการความเคลื่อนไหวในแนวเดียวกันเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงบางอย่างในองค์กรอันอาจเกิดผลกระทบสูง ในระบบการบริหารงานนั้น การวางแผนจะก่อให้เกิดเป้าหมายที่เหมาะสม กระบวนการจัดองค์กรจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ส่วนการควบคุมจะทำให้มั่นใจได้ว่าความผิดพลาดในเรื่องคุณภาพ และในการผลิตจะถูกยับยั้งได้ทันที จุดประสงค์ของการกำหนดโครงสร้างและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้คนสามารถทำงานประจำวันลุล่วงไปด้วยดีผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีพลังในการจูงใจกลุ่มคนทำงานทั้งสองกลุ่ม คือทั้งคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ให้ทำงานได้ มิใช่โดยการบังคับฝืนใจเสมือนเป็นเครื่องจักรที่ต้องทำในสิ่งที่ถูกกำหนด หากแต่ต้องสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ และเข้าถึงพื้นฐานความต้องการทางจิตใจของพวกเขา ซึ่งจะดึงพลังการทำงานให้เกิดขึ้นได้ยิ่งมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมากเท่าใด องค์กรจะต้องทำให้คนมีภาวะผู้นำมากขึ้น เมื่อผู้คนแสดงบทบาทผู้นำต่าง ๆ กันไปในทุกระดับ นับเป็นสิ่งดี และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะซับซ้อนเพียงใด

ภายใต้ความซับซ้อนของโลกในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงผู้นำควรเรียนรู้และทำความเข้าใจในความหลากหลายเชิงพฤติกรรมอันเกิดจากการเกิดต่างยุคต่างสมัยกัน เนื่องจากลักษณะของแต่ละช่วงวัย มีจุดเริ่มต้นจากการเลี้ยงดูที่จะทำให้ประชากรมีความคิด ความเชื่อ นิสัย แตกต่างกันไป สำหรับในสังคมไทยพบว่า มีคนแต่ละช่วงวัย¹³ ดังนี้

กลุ่ม **Generation T (Traditionalist)** เป็นประชากรที่เกิดก่อน พ.ศ. 2489 มีลักษณะยึดมั่น ขนบธรรมเนียมประเพณี เน้นค่านิยมไทย เป็นคนที่มีประสบการณ์ในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ของโลก ลักษณะนิสัยของคนกลุ่มนี้มักไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง และอยากให้โลกหมุนกลับมาหาคืนวันเก่าๆ

กลุ่ม **Generation B (Baby boomer)** เป็นประชากรที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2489-2507 มีลักษณะอนุรักษ์นิยมกึ่งสมัยใหม่ มีความอดทน อุตสาหะ มีมานะ พยายาม และความภักดีต่อองค์กร คนรุ่นนี้มีประสบการณ์ยุคสงครามเย็น จึงทำให้คนรุ่นนี้มีความอดทน ใจเย็นรอคอยได้

ไม่รีบร้อน และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ลักษณะนิสัยที่โดดเด่นคือ การทำงานหนัก ยอมตายในหน้าที่เพื่องาน มัธยัสถ์ รู้จักใช้จ่าย และเป็นผู้นำทางความคิด

กลุ่ม **Generation X** หรือ เจน เอ็กซ์ เป็นประชากรที่เกิดระหว่าง พ.ศ.2508-2523 พ่อแม่ยุคนี้มีลูกน้อย เนื่องจากทั้งพ่อและแม่ออกไปทำงานทั้งสองคน บางครอบครัวมีการหย่าร้าง จึงทำให้คนรุ่นนี้มีหัวรุนแรง มีหัวก้าวหน้าชอบความท้าทายลักษณะที่โดดเด่นของคนรุ่นนี้ คือ มีความมั่นใจในตนเองสูงมาก ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่อยู่นิ่ง ชอบพัฒนางาน แต่มีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานกับชีวิต และเชื่อว่า การทำงานหนักเพื่อการหาเงินและนำเงินที่ได้ไปใช้ในการพักผ่อน คนรุ่นนี้จึงรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้เร็วกว่าเจน บี จึงนับว่า เจน เอ็กซ์ จะเป็นตัวเชื่อมระหว่าง เจน บี และ **Generation** อื่นๆได้เป็นอย่างดี

กลุ่ม **Generation Y (The Millennial)** หรือ เจน วาย คือ ผู้ที่เกิดในยุคที่มีโทรศัพท์เคลื่อนที่ คอมพิวเตอร์ และ อินเทอร์เน็ต เกิด ระหว่าง พ.ศ.2524-2543 เป็นคนที่ชอบเทคโนโลยี ชอบความเร็ว ทันทีทันใด ไม่ชอบรอนาน ชอบสีสันสดใส บรรยากาศสนุกสนาน ชอบให้ออกเอาใจ มีลักษณะการใช้ภาษาที่ไม่เป็นทางการ ไม่ขึ้นชอบความเป็นทางการ มองโลกในแง่ดี มองทุกอย่างแบบสดใส และโลกสวย คนรุ่นนี้มีเอกลักษณ์ทางการใช้ภาษาแบบสร้างสรรค์ ฉีกกฎเกณฑ์

กลุ่ม **Generation Z** หรือ เจน แซดเกิดขึ้น ช่วงหลัง พ.ศ. 2543 คนกลุ่มนี้คนที่เกิดมาพร้อม **Digital** และ **Social Network** เป็นช่วงวัยที่ความหลากหลายทางสังคมมีมาก ปัจจุบันนักวิชาการเชื่อว่า เจน แซด จะมีความสมบูรณ์แบบมากกว่า เจน วาย และมีการปรับตัวเข้ากับคนรุ่นก่อนหน้าได้ดีกว่า เพราะเห็นประสบการณ์ที่ไม่ค่อยดีที่ เจน วายได้รับจาก **Generation** อื่น หรือบางกรณีทำนายว่าคนรุ่นนี้จะเป็นช่วงวัยที่เจียบ อาจเป็นเพราะการอยู่ในยุคที่มีอุปกรณ์การสื่อสารและบันเทิงอย่างครบถ้วนในอุปกรณ์เดียว จึงเป็นการง่ายที่จะปลีกตัวเองจากสังคมจริงเข้าสู่สังคมเสมือนความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้มาถึงจุดที่ทำให้รูปแบบการดำเนินชีวิต การประกอบธุรกิจ และเศรษฐกิจโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรุนแรง¹⁴ อาจกล่าวได้ว่าเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้กลายมาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคตอันใกล้ และยังเป็นความท้าทายของผู้นำทั้งทางธุรกิจและหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจและให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมอยู่เสมอ ควรหมั่นปรับปรุงกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า การนำเทคโนโลยีใหม่ต่างๆ มาใช้ในองค์กรจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น เช่น

การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการรับมือต่อความท้าทายใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นการนำ **Internet of Things** เข้ามาช่วยในการพัฒนาการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้สามารถรับมือต่อความท้าทายที่เกิดจากเทคโนโลยีใหม่ โดยสามารถใช้เทคโนโลยีเฉพาะด้านบางอย่าง เข้ามาช่วยรับมือด้านความสามารถในการผลิตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การส่งมอบบริการต่อสาธารณะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

คอตเตอร์¹⁵ พบว่า การใช้บทบาทภาวะผู้นำเพื่อการบริหารองค์การมีได้มีหลายรูปแบบ การพิจารณาเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับบริบทอาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น ในบริบทที่จำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงสูงควรใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก (**transformational leadership**) แต่เมื่อสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูงมีความจำเป็นต้องใช้หลักการบริหารจัดการ ควรใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (**transactional leadership**) มากนั่นเอง ดังนั้นการกำหนดวิธีการเลือกใช้ภาวะผู้นำแต่ละประเภทที่ดีจะช่วยให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้มีหลักคิดในการพิจารณาเลือกใช้ภาวะผู้นำ ดังนี้

- กรณีองค์กรมีความซับซ้อนมากต้องการใช้หลักการบริหารจัดการสูง โดยอาศัยหลักการวางแผนและจัดองค์กร บริหารทรัพยากร การติดตามกำกับและควบคุมกิจกรรม
- กรณีที่มีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงสูง องค์กรมีความต้องการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (**transformational**) เพื่อช่วยทำหน้าที่ในการ กำหนดวิสัยทัศน์และให้ทิศทาง กำกับดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดคนและทรัพยากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางและที่สำคัญคือ การช่วยสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำในศตวรรษที่ 21 นั้น **Dr. Warren Bennis**¹⁶ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำระดับโลก ได้นำเสนอว่า ผู้นำควรพัฒนาตัวเองเพื่อให้มีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

- มีวิสัยทัศน์ที่มีความหมาย มองไปข้างหน้า หลักการที่สำคัญคือ **Where we want to go and how to get there.**
- สื่อสารได้อย่างดี สามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ของตนเองให้ทุกคนในองค์กรทราบได้ว่า องค์กรจะเดินทางไปทางไหน
- เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ ไม่โกหก ไม่หลอกลวง
- เป็นบุคคลที่กล้าได้กล้าเสีย และพร้อมจะเรียนรู้จากประสบการณ์ วางแผนแล้วต้องเดินหน้า อย่างกลัวผิด อย่างนั่งทับปัญหา ต้องปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลงไม่ให้เกิดปัญหาอีก

- มีสำนึกและเชื่อมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง กล้าคิดนอกกรอบ คิดเพื่อหลุดพ้น คิดโดยต้องให้เกิดความเชื่อมโยงในกรอบของโลกาภิวัตน์ (Globalization) คิดโดยมีมิติใหม่ๆ
- ต้องกล้าที่จะทำให้องค์การมีความกะทัดรัด คล่องตัว ทำให้องค์การขนาดใหญ่มีจิตวิญญาณขององค์การขนาดเล็ก เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็วที่สุด

สำหรับประเทศไทย ปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางและเป็นที่ยอมรับของคนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เศรษฐกิจพอเพียง¹⁷ เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระราชทานพระราชดำริชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยมาโดยตลอดนานกว่า 25 ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และเมื่อภายหลังได้ทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อให้รอดพ้นและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของประชาชนในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทำให้องค์กรต่างๆในประเทศเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจนำหลักคิดมาใช้ในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในภายนอก ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการ ทุกขั้นตอน และขณะเดียวกัน จะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

เศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วยคุณสมบัติ 3 ประการ คือ 1) ความพอประมาณ เป็นความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น 2) ความมีเหตุผล ในการตัดสินใจเกี่ยวกับระดับความพอเพียงนั้นจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ 3) ภูมิคุ้มกัน เป็นการเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้มีเงื่อนไขของการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียง 2 ประการ คือ เงื่อนไขความรู้จะต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรอบด้าน เพื่อ

ประกอบการวางแผนและความระมัดระวังในการปฏิบัติ และเงื่อนไขคุณธรรมอันเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะต้องเสริมสร้าง ประกอบด้วย มีความตระหนักใน คุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

เศรษฐกิจพอเพียง มุ่งเน้นให้ผู้ผลิต หรือผู้บริโภค พยายามเริ่มต้นผลิต หรือบริโภคภายใต้ ขอบเขต ข้อจำกัดของรายได้ หรือทรัพยากรที่มีอยู่ไปก่อน ซึ่งก็คือ หลักในการลดการพึ่งพา เพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมการผลิตได้ด้วยตนเอง และลดความเสี่ยงจากการไม่สามารถควบคุมระบบตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เศรษฐกิจพอเพียงมิใช่หมายความว่าถึง การประหยัดจนเกินสมควร หากแต่อาจฟุ่มเฟือยได้เป็นครั้งคราวตามอัตภาพ แต่คนส่วนใหญ่ของประเทศ มักใช้จ่ายเกินตัว เกินฐานะที่หามาได้ เศรษฐกิจพอเพียง สามารถนำไปสู่เป้าหมายของการสร้างความมั่นคงในทางเศรษฐกิจได้ เช่น โดยพื้นฐานแล้ว ประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม เศรษฐกิจของประเทศจึงควรเน้นที่เศรษฐกิจการเกษตร เน้นความมั่นคงทางอาหาร เป็นการสร้างความมั่นคงให้เป็นระบบเศรษฐกิจในระดับหนึ่ง จึงเป็นระบบเศรษฐกิจที่ช่วยลดความเสี่ยง หรือความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจในระยะยาวได้ เศรษฐกิจพอเพียง สามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกระดับ ทุกสาขา ทุกภาคของเศรษฐกิจ ไม่จำเป็นจะต้องจำกัดเฉพาะแต่ภาคการเกษตร หรือภาคชนบท แม้แต่ภาคการเงิน ภาคอสังหาริมทรัพย์ และการค้าการลงทุนระหว่างประเทศ

การดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริพอเพียง พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงเข้าใจถึงสภาพสังคมไทย ดังนั้น เมื่อได้พระราชทานแนวพระราชดำริ หรือพระบรมราโชวาทในด้านต่างๆ จะทรงคำนึงถึงวิถีชีวิต สภาพสังคมของประชาชนด้วย เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางความคิด ที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในทางปฏิบัติได้ ดังจะเห็นได้จากพระองค์ทรงเป็นแบบอย่างในหลายๆด้าน ไม่ว่าจะเป็น แบบอย่างในการยึดความประหยัด ตัดทอนค่าใช้จ่ายในทุกด้าน ลดละความฟุ่มเฟือยในการใช้ชีวิต แบบอย่างในการประกอบอาชีพด้วยความถูกต้อง ซื่อสัตย์สุจริต การละเลิกการแก่งแย่งผลประโยชน์และแข่งขันกันในการค้าแบบต่อสู้กันอย่างรุนแรง การไม่หยุดนิ่งที่จะหาทางให้ชีวิตหลุดพ้นจากความทุกข์ยาก ด้วยการขวนขวายใฝ่หาความรู้ให้มีรายได้เพิ่มพูนขึ้น จนถึงขั้นพอเพียงเป็นเป้าหมายสำคัญ และที่สำคัญคือ การปฏิบัติตนในแนวทางที่ดี ลดละสิ่งชั่ว ประพฤติตนตามหลักศาสนา

จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช¹⁸ พบว่าคุณลักษณะที่มีผลต่อการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมี 6 คุณลักษณะที่สำคัญ

ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง ความสามารถทางการบริหาร แบบอย่างเชิงจิตใจ การมุ่งปฏิบัติให้บรรลุผล ทักษะทางสังคม และแบบอย่างเชิงพฤติกรรมซึ่งคุณสมบัติดังกล่าว ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ประเทศไทยมีความเจริญก้าวหน้าทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมซึ่งถือได้ว่าเป็นการใช้บทบาทภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ที่คนทั่วไปสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการใช้ชีวิต การประกอบอาชีพได้เป็นอย่างดี

สำหรับประเทศไทยในปัจจุบันนี้ รัฐบาลมีความพยายามที่จะขับเคลื่อนประเทศให้เป็น **Thailand 4.0** โดยนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักคิดและขับเคลื่อนประเทศผ่านองค์กรประเภทต่างๆ โดยเฉพาะกลไกประชารัฐ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงและก้าวข้ามระดับของประเทศจากประเทศรายได้ปานกลาง และติดกับดักความเหลื่อมล้ำทางรายได้ ให้เป็นประเทศไทยที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม¹⁹ ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงประชาคมโลก โดยขับเคลื่อนประเทศผ่านกลไกต่างๆ ที่มี อาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อให้เกิดการผลิตรายอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะขับเคลื่อนรัฐบาล เปลี่ยนแปลงองค์กร และคนในประเทศ ให้เกิดร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันพัฒนาประเทศจึงถือเป็นความท้าทายครั้งยิ่งใหญ่ เพราะผู้นำจะต้องใช้พลังอันยิ่งใหญ่ในการเปลี่ยนแปลงความคิด ความเชื่อ การกระทำของคน องค์กร หน่วยงานต่างๆ ให้เดินหน้าไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ส่วนกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยทั่วไปนั้นประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคตเพื่อทำให้เห็นภาพขององค์กรที่อยากจะเป็น องค์กรจึงควรกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งบ่งถึงความคาดหวังหรือภาพในอนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เจ้าหน้าที่หรือพนักงานรับรู้ว่าองค์กรมีความคาดหวังอะไร คุณค่าและพฤติกรรมใดของพนักงานที่จะตอบสนองความคาดหวังนั้น หลังจากนั้นจึงได้ทำการวิเคราะห์สภาพองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้สามารถมองเห็นแนวทางที่จะนำมาใช้ในการขับเคลื่อนกระบวนการการเปลี่ยนผ่านไปสู่สภาพที่ตั้งใจไว้ให้สำเร็จ ประเด็นที่สำคัญประการหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์กรคือแรงต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรล้มเหลว การจัดการแรงต้านการเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงด้วยการทำงานร่วมกันกับผู้จัดการในสายงานเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมาย แนวทาง กระบวนการและการริเริ่มต่างๆ ที่จะเอามาใช้ในการเปลี่ยนแปลง มีการเตรียมการ

รับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน การติดตามและประเมินผล รวมทั้งการสร้างความสำเร็จเกี่ยวกับโครงสร้างหรือระบบการทำงานใหม่ที่จะเกิดขึ้นโดยใช้การสื่อสารโดยตรงไปยังพนักงานด้วยช่องทางที่หลากหลายและเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานโดยผ่านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาพบว่า มีผู้บริหารองค์กรเป็นจำนวนมากที่ได้นำแนวทางพระราชทานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลไปประยุกต์ใช้ในองค์กรจนผ่านพ้นวิกฤติและประสบความสำเร็จ เพื่อให้เห็นภาพความเป็นจริงที่เป็นรูปธรรม จึงขอแนะนำตัวอย่างบางองค์กร²⁰ ดังนี้

นายบุญเกียรติ โชควัฒนา ประธานกรรมการ บริษัท ไอ.ซี.ซี.อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) บริษัทในเครือสหพัฒน์ ได้นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และบทบาทภาวะผู้นำในการตัดสินใจในการบริหารธุรกิจในขณะที่ไม่ได้ตัดสินใจคนเดียว ต้องปรึกษาหลายคน และประเมินความเสี่ยง มีความระมัดระวัง ไม่มุ่งขยายการลงทุนที่เกินตัว และหากจะใช้จ่ายลงทุน ต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ทำให้บริษัทไม่เกิดปัญหาจากวิกฤติในปี 2540

นายกนิษฐ เมืองกระจ่าง ประธานกรรมการบริหาร บริษัท โตชิบา ไทยแลนด์ จำกัด ได้นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และบทบาทภาวะผู้นำในการตัดสินใจในการบริหารธุรกิจในการแก้ปัญหาวิกฤติในปี 2540 โดยได้ประยุกต์แนวความคิดในเรื่องการพิจารณาؤونตนเอง มาปรับตัวภายในองค์กรว่าจะทำอะไรต้อง “ไม่ก้าวกระโดด” ย้อนดูว่า “จุดแข็ง” ของบริษัทอยู่ตรงไหน ยึดความมุ่งมั่นในเรื่องความใจสู้ ความพากเพียร การประหยัดฉลาดใช้ มาเป็นหลักคิดในการนำพาองค์กรพ้นฝ่าวิกฤติที่เกิดขึ้น และเป็นสิ่งที่ยึดถือมาตลอด โดยให้กำลังใจว่าไม่ว่าธุรกิจจะเผชิญปัญหาใด ต้องบอกตัวเองเสมอว่า “ต้องมีทางออก-อย่าท้อถอย” พยายามหาข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาล่าช้า ธุรกิจจึงเติบโตอย่างแข็งแกร่งนอกจากนี้ หากมีการลงทุน บริษัทจะไม่เน้นกู้หนี้ยืมสิน เพราะมองว่าไม่นาน ก็ต้องหาเงินคืนเจ้าหนี้ มีภาระดอกเบี้ย แต่จะใช้กำไรจากการดำเนินธุรกิจมาเป็นทุนในการขยายกิจการ หากจำเป็นต้องกู้ ก็จะไปรับหาทางคืนเงินโดยเร็ว

กล่าวโดยสรุป การเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน จะต้องเผชิญกับปัญหามากมายที่เคยมีอยู่ก่อนและที่เกิดขึ้นใหม่ ที่นับว่ามีความท้าทายต่อการฝ่าอุปสรรคไปสู่ความสำเร็จ

ซึ่งจะต้องเข้าใจหน้าที่ของการบริหารและนำบทบาทภาวะผู้นำมาใช้ นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้แนวคิด ทฤษฎีที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้นล้วนแล้วแต่เป็นแนวทางที่เป็นประโยชน์หากได้มีการนำไปวิเคราะห์และปรับใช้ให้เข้ากับบริบท และจะเกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้นหากผู้นำได้นำไปประยุกต์ใช้ให้ถูก บุคคล เวลา สถานที่ โดยเฉพาะคุณลักษณะภาวะผู้นำของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ที่พระองค์ทรงเป็นแบบอย่าง อันประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง ความสามารถทางการบริหาร แบบอย่างเชิงจิตใจ การมุ่งปฏิบัติให้บรรลุผล ทักษะทางสังคม และแบบอย่างเชิงพฤติกรรม โดยการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต เพื่อความมั่นคง ยั่งยืน ปลอดภัย ภายใต้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตามกระแสโลกาภิวัตน์ การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลาง และความไม่ประมาท โดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัวผู้บริหาร การมีคุณธรรม ประกอบการวางแผนต่อไปอย่างยั่งยืน โดยมีพื้นฐานมาจากแนววิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย มุ่งเน้นการรอดพ้นปลอดภัยและวิกฤติ เพื่อความมั่นคง โดยเน้นในส่วนของผู้บริหารตามความพอเพียง 3 ลักษณะ ได้แก่ ความพอประมาณ คือความพอดีโดยไม่เบียดเบียนผู้อื่น ความมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการมีภูมิคุ้มกันที่ดี คาดเดาเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล เพื่อการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้ และเทคโนโลยีสืบต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ¹ มนุษย์และสังคม. (เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2560) เข้าถึงได้จาก <http://e-learning.e-tech.ac.th/learninghtml/s1301/unit01.html>
- ² Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. (เข้าถึงเมื่อ 7 มิถุนายน 2560) เข้าถึงได้จาก https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity.
- ³ ความหมายขององค์กร. (เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2560) เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/207238>.
- ⁴ กมลรัตน์ เอี่ยมโคกสูง. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน บริษัท ฮีโน่มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ; เมษายน 2556
- ⁵ พิชสิรี ชมพุดำ (2552). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ แมคกรอ-ฮิล.
- ⁶ Robbins, S. P. and Coulter, M. (2008). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร แปลจากเรื่อง Management โดย วิรัช สงวนวงษ์วาน พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ⁷ พิทยา บวรวัฒนา (2556). ทฤษฎีองค์กรสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพมหานคร: ศักดิ์โสภากการพิมพ์.
- ⁸ เรื่องเดียวกัน.
- ⁹ Robbins, S. P. and Coulter, M. (2008). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร แปลจากเรื่อง Management โดย วิรัช สงวนวงษ์วาน พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ¹⁰ Robbins, S. P. (2005). พฤติกรรมองค์กร แปลจาก Organizational Behavior โดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า. , S. P. (1994). Essentials of Organizational Behavior. 4th ed. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hill, Inc.
- ¹¹ พิทยา บวรวัฒนา. (2556). ทฤษฎีองค์กรสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพมหานคร: ศักดิ์โสภากการพิมพ์.
- ¹² ผู้นำแห่งความเปลี่ยนแปลง. (เข้าถึงเมื่อ 25 เมษายน 2560) เข้าถึงได้จาก <http://iamnunticha.exteen.com/20110822/entry>

¹³ เจนเอ็กซ์ เจนวาย เจนแซด คืออะไร. (เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2560) เข้าถึงได้จาก www.pharmacy.mahidol.ac.th/th/knowledge/article/330/เจนวาย-เจนแซด/

¹⁴ เศรษฐพงศ์ มะลิสสุวรรณ. เทคโนโลยีเปลี่ยนโลก. (เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2560) ; เข้าถึงได้จาก <https://www.it24hrs.com/2016/disruptive-technologies-technology/>

¹⁵ Kotter, J.P. (1990) . A force for change : How leadership differs from management. New York : Free Press.

¹⁶ Warren Bennis. On becoming a leader. The leadership classic, revised and updated. (เข้าถึงเมื่อ 2 พฤษภาคม 2560) เข้าถึงได้จาก [www.http:// forleadership.org/wp-content/uploads/On-Becoming-a-Leader.pdf](http://www.forleadership.org/wp-content/uploads/On-Becoming-a-Leader.pdf)

¹⁷ จุดเริ่มต้นแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง. (เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2560) เข้าถึงได้จาก [http:// www.chaipat.or.th/site_content/34-13/3579-2010-10-08-05-24-39.html](http://www.chaipat.or.th/site_content/34-13/3579-2010-10-08-05-24-39.html)

¹⁸ นครเศ ฌ พัทลุง และยุวัฒน์ วุฒิเมธี. 6 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับภาษาไทย สาขาสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 32 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม พ.ศ. 2555

¹⁹ วิโรไท สันติประภพ. ปาฐกถาพิเศษ “เศรษฐกิจการเงินไทยท่ามกลางความท้าทายในยุค 4.0”. งานทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกับการขับเคลื่อนสู่แนวโน้มสำคัญของโลกในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 ณ ห้องแกรนด์ ฮอลล์ โรงแรมพลาซ่า แอทธินี รอยัล เมอริเดียน วันที่ 20 มกราคม 2560.

²⁰ ประชาชนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. (เข้าถึงเมื่อ 30 พฤษภาคม 2560) เข้าถึงได้จาก [http:// www.bangkokbiznews.com/news/detail/723958](http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/723958)

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ

นางสาว ญัฐลักษณ์ ใหม่จันดี

วัน เดือน ปีเกิด

11 มีนาคม พ.ศ. 2507

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2533 บริหารธุรกิจบัณฑิต (งานบุคคล) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2520 - 2525 ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการตลาด Magazine ลลนา

พ.ศ. 2525 - 2530 ผู้ช่วยผู้จัดการ Yellow pages

พ.ศ. 2530 - 2532 ผู้จัดการฝ่ายการตลาดหนังสือพิมพ์กอล์ฟ Express

พ.ศ. 2532 - 2534 ผู้จัดการฝ่ายการตลาดน้ำดื่มเนปจูน

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2534 - ปัจจุบัน ธุรกิจส่วนตัว

โบรกเกอร์เกี่ยวกับการจัดหาที่ดินให้กับ real Estate

ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด บริษัทยูนิคอนกูดส์ จำกัด