

ผู้นำแห่งอนาคต: การพัฒนาแนวทางการบริหารในยุคดิจิทัล  
Leaders of the Future: Developing Management Strategies in the  
Digital Era

รัฐพงษ์ แซ่มแข็ง<sup>1</sup> ศุภกิตติ์ เศษรักษา<sup>2</sup>

Rattapong Khaemkhang, Supakit Setraksa

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Master's degree student, Faculty of Business Administration,

Ramkhamhaeng University

Corresponding Author e-mail: Su.ponpond@gmail.com

<sup>2</sup>คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University

Received: 2024-05-06 Revised: 2024-07-13 Accepted: 2024-07-13

### บทคัดย่อ (Abstract)

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและการตัดสินใจในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การศึกษานี้ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในบริบทดิจิทัล เพื่อระบุทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำในยุคนี้ ผลการศึกษาพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัลต้องมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างนวัตกรรม และการมีส่วนร่วมของทีมงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในตลาดอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะส่งเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรและความสามารถในการแข่งขัน โดยการศึกษานี้มีความสำคัญต่อการสร้างแนวทางการพัฒนาผู้นำในยุคดิจิทัล เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้นำและองค์กรในการเผชิญกับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความต้องการของผู้บริโภคในอนาคต โดยเฉพาะในบริบทที่การแข่งขันในตลาดมีความรุนแรงและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ (Keywords):** ผู้นำ; ยุคดิจิทัล; อนาคต

### Abstract

This study aims to examine and analyze the role of leadership in the digital age, characterized by rapid changes driven by technology and innovation that impact organizational operations and decision-making processes. Particularly, it focuses on the response to the continuously evolving demands of consumers. The

research conducts a literature review related to leadership in a digital context to identify the necessary skills and attributes for leaders in this era. The findings reveal that effective leaders in the digital age must possess skills in utilizing information technology, fostering innovation, and engaging team members to enhance work efficiency and respond swiftly to market changes. Furthermore, the study demonstrates that the development of appropriate leadership capabilities contributes to the resilience of organizations and their competitive advantage. This research is significant in establishing guidelines for developing leaders in the digital age, preparing them and their organizations to face challenges arising from technological advancements and consumer demands in the future, especially in a context where market competition is increasingly fierce and complex.

**Keywords:** Leadership; Digital Age; Future

## บทนำ (Introduction)

ในยุคที่เทคโนโลยีก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการองค์กรก็ต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่ต้องการความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับการทำงานในสภาพแวดล้อมดิจิทัล ปัจจุบันเราอยู่ในสังคมที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารที่เชื่อมโยงกันอย่างไม่รู้จบ ซึ่งสร้างโอกาสและความท้าทายที่หลากหลายสำหรับผู้นำองค์กร ผู้บริหารในยุคนี้ไม่เพียงแต่ต้องสามารถจัดการกับทีมงานและดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ยังต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการใช้เทคโนโลยีในการเลือกและตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ รวมถึงการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันในตลาดที่ทำให้ต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2550) สถานการณ์เหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อความสามารถของผู้นำในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสำคัญในการนำองค์กรให้ก้าวผ่านความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้สร้างโอกาสใหม่ ๆ ในการสร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่มันก็ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างความต้องการและทักษะที่มีอยู่ในผู้บริหาร หลายองค์กรพบว่าผู้นำที่ไม่มีความสามารถในการปรับตัวหรือไม่สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่อาจจะทำให้องค์กรนั้น ๆ ต้องประสบกับปัญหาที่สำคัญ เช่น การขาดความสามารถในการสร้างนวัตกรรม การขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน และการลดประสิทธิภาพในการทำงาน (Flanagan & Jacobson, 2003)

ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลจึงกลายเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งขึ้น ซึ่งต้องการ การศึกษาและการวิจัยที่ลึกซึ้งเพื่อตรวจสอบแนวทางและกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาทักษะ และความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำในอนาคต (Stodd, 2014) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำในยุค ดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผู้นำ และเสนอแนวทางในการสร้างทักษะ และองค์ความรู้ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้นำในการเตรียมความพร้อมรับมือกับความท้าทายที่มีอยู่ใน อนาคต

## ภาวะผู้นำ

เป็นหัวข้อที่มีความน่าสนใจและท้าทายในวงการศึกษาพฤติกรรมองค์กร โดยมีนิยามที่ หลากหลาย

กรณีฎฐ์ ตาแปง (2562) ได้กล่าวว่า "ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อ บุคคลอื่นในการชักจูงให้ร่วมกันทำงาน" ซึ่งมีความสอดคล้องกับ รุจาภรณ์ ลักษณะดี (2565) ที่กล่าว ว่า "ภาวะผู้นำหมายถึงการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ร่วมกัน ปฏิบัติภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมาย" โดยทั้งสองท่านเน้นถึงความสำคัญของการมีอิทธิพลและการชัก จูงผู้คนให้ทำงานร่วมกัน

ชุตีรัตน์ กาญจนธนชัย (2562) กล่าวถึง "ภาวะผู้นำคือการมีศิลปะในการจูงใจคนให้มีส่วน ร่วมในการทำงาน" ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดของ ธนกร จันทะนาม (2562) ที่กล่าวถึง "บุคคลต้อง ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาจึงนับได้ว่าเป็นภาวะผู้นำ" โดยชุตีรัตน์ ได้มุ่งเน้นไปที่ภาวะผู้นำคือการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม ขณะที่ธนกรเน้นที่ภาวะผู้นำคือการ ได้รับการยอมรับและการมีความสามารถของผู้นำในการบังคับบัญชา

จากแนวคิดข้างต้น ภาวะผู้นำจึงประกอบไปด้วยการชักจูงและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา การ มีอิทธิพลในการทำงานร่วมกัน และการสร้างแรงจูงใจเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพ.

## ทฤษฎีภาวะผู้นำ

Belasco และ Stayer (1993) ได้เสนอ "ทฤษฎีควายบิน" (Theory of Buffalo Fly) ซึ่ง เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารแบบเก่ากับฝูงควาย (Head of Buffalo) ที่แสดงความจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อหัวหน้าฝูง ปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าโดยตรง หากขาดหัวหน้าฝูงไป พวกมันก็ไม่รู้ จะปฏิบัติตัวอย่างไร เปรียบเสมือนรูปแบบการบริหารที่มีการใช้อำนาจในลักษณะบนลงล่าง โดยมุ่ง ให้การตัดสินใจทั้งหมดขึ้นอยู่กับผู้นำ ในขณะที่ผู้ตามขาดอิสระในการตัดสินใจ และต้องรอรับคำสั่ง จากผู้บังคับบัญชาก่อนเสมอ Belasco และ Stayer จึงได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ (The

New Leadership Concept) ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรพร้อมกับยกระดับศักยภาพของผู้ตาม โดยประกอบด้วยหลักการสำคัญ 4 ข้อ ดังนี้

1. การถ่ายโอนความเป็นเจ้าของให้กับผู้ตาม (Transfer Ownership): ผู้นำควรมอบความรับผิดชอบและหน้าที่ให้ผู้ตาม พร้อมทั้งสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเอง การให้การฝึกอบรมและให้ความรู้ รวมถึงการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำและความสามารถในการสั่งการ จะทำให้องค์กรยังสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ แม้ในช่วงที่ผู้นำไม่อยู่

2. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เสริมสร้างความรับผิดชอบ (Create Environment): ผู้นำควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเองในขอบเขตที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องเข้าไปแทรกแซงในทุกขั้นตอน พร้อมทั้งให้คำปรึกษา และสนับสนุนให้ผู้ตามคิดหาวิธีการแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง อีกทั้งควรมีการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า และควรส่งเสริมการนำเอาจุดเด่นของผู้ตามมาใช้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ

3. การทำหน้าที่เป็นโค้ชพัฒนาผู้ตาม (Coach the Development of Personal Capability): ผู้นำควรกระตุ้นให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ด้วยการแนะแนวทางการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. การเรียนรู้และปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Learn Faster): การเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันต้องการให้บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Olson (1991) ยังได้นำเสนอแนวคิดที่สอดคล้องกับแนวทางของ Belasco และ Stayer โดยเปรียบเทียบการทำงานร่วมกันของคนในองค์กรกับการบินของห่านป่า ซึ่งเรียนรู้ว่าการบินเป็นรูปตัว V จะช่วยให้ห่านตัวหลังออกแรงน้อยลงและเพิ่มระยะทางการบินได้มากขึ้นถึง 71% Olson เสนอ “บทเรียนจากห่านป่า” (Lessons From Geese) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม ดังนี้

บทเรียนที่ 1: เมื่อห่านป่าตัวใดบินออกจากฝูงที่จัดรูปตัว V จะพบกับแรงต้านอากาศและรู้สึกเหนื่อยล้า จึงต้องรีบบินกลับเข้าสู่ฝูงเพื่อรับแรงผลักดันจากตัวที่อยู่ข้างหน้า คล้ายกับคนที่มีเป้าหมายร่วมกัน จะช่วยกันขับเคลื่อนไปสู่จุดหมายได้เร็วยิ่งขึ้น

บทเรียนที่ 2: เมื่อห่านป่าตัวหน้าที่ต้องรับแรงต้านลมมากที่สุดเกิดความเหนื่อยล้า มันจะเปลี่ยนตำแหน่งไปอยู่ด้านหลังเพื่อพัก และให้ตัวอื่นบินนำหน้าแทน ซึ่งแสดงถึงความร่วมมือและการแบ่งปันภาระระหว่างกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

บทเรียนที่ 3: การผลัดเปลี่ยนตำแหน่งกันบินเป็นการกระจายภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อเป้าหมาย คล้ายกับการที่บุคคลในทีมสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และทรัพยากรร่วมกันเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จ

บทเรียนที่ 4: เมื่อห่านป่าตัวใดได้รับบาดเจ็บหรือป่วย จะมีห่านป่าตัวอื่นคอยให้ความช่วยเหลือและอยู่ดูแลจนกว่ามันจะหายดี คล้ายกับการทำงานเป็นทีมที่มีการให้กำลังใจและการ

ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง ทำให้ทีมเกิดความสามัคคีและมีแรงสนับสนุนในการไปสู่เป้าหมาย

บทเรียนที่ 5: ความเอื้ออาทรและการทำงานร่วมกันอย่างสามัคคีช่วยให้สามารถสนับสนุนกันได้ในยามที่เกิดปัญหาและช่วงที่ทุกคนมีกำลังเต็มเปี่ยม

แนวคิดนี้ได้รับการประยุกต์ใช้ในการบริหารโดย Hatch (2010) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารในยุคสมัยใหม่ควรส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถแสดงภาวะผู้นำในขอบเขตงานที่รับผิดชอบได้ พัฒนาให้ผู้ตามมีทักษะในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำงานเป็นทีม และมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรดีขึ้น

แนวคิดทฤษฎีควายบินและบทเรียนจากห่านป่า สะท้อนถึงการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันที่ไม่มุ่งเน้นเพียงบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากกลุ่มร่วมกัน ซึ่งแตกต่างจากภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นอำนาจส่วนบุคคล (Wheatley, 1999) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับแนวคิดนี้ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) และทฤษฎีการกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leadership Theory) โดยทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มองว่าองค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีภาวะผู้นำได้ ไม่จำกัดเฉพาะผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานทุกคนก็สามารถแสดงภาวะผู้นำในทีมงานของตนได้ ซึ่งผู้บริหารควรสร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาให้บุคลากรเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Ash and Persall, 2007)

### ภาวะผู้นำดิจิทัลในยุคใหม่

ความหมายของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลสามารถนิยามได้ว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการของผู้ที่ต้องเผชิญกับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยผู้บริหารต้องใช้คุณลักษณะและวิธีการในการนำ ซึ่งไม่เพียงแต่จะต้องมีความรู้เทคโนโลยี แต่ยังสามารถนำไปบูรณาการกับการจัดการในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Nak Ai, 2006) นอกจากนี้ยังมีการมองว่าภาวะผู้นำในยุคนี้คือการที่บุคคลสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างต่อเนื่อง และมีความสามารถในการสร้างการเรียนรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสภาพแวดล้อมการทำงาน (Kerdtip C., 2006) ซึ่งนั่นหมายถึงว่าผู้นำต้องมีทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะตัวที่สามารถกระตุ้นและสนับสนุนการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำไม่ใช่ลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นมาแต่กำเนิด แต่เป็นทักษะที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ (Richardson and Thayer, 1993) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นด้านพฤติกรรมเชื่อว่า รูปแบบของพฤติกรรมมีส่วนกำหนดภาวะผู้นำ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถถ่ายทอดและพัฒนาได้ในกลุ่มบุคลากร องค์กรสามารถเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีภาวะผู้นำได้ด้วยการจัดตั้งโครงการฝึกอบรมหรือสร้างโอกาสในการเรียนรู้ผ่านการทำงานร่วมกัน

ในบริบทปัจจุบัน ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นโค้ชในการทำงาน (Performance Coaching) โดยการให้คำปรึกษาและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ตาม เพื่อส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บทบาทของภาวะผู้นำดิจิทัล

บทบาทของผู้นำในยุคดิจิทัลนั้นแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร ตามการศึกษาของ Stodd (2014) บทบาทที่สำคัญได้แก่:

1. สร้างนวัตกรรมในองค์กร: นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์
2. ทำให้การทำงานมีความคล่องตัว: พัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้กระบวนการทำงานมีความรวดเร็วขึ้น
3. การพัฒนาที่มีเหตุมีผล: ใช้ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาการทำงานภายในองค์กร
4. เสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง: สร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในองค์กรและชุมชน
5. สร้างความน่าเชื่อถือ: การสร้างความไว้วางใจในองค์กรช่วยส่งเสริมความเชื่อมั่นในผู้บริหาร
6. ส่งเสริมความเป็นธรรม: การให้โอกาสและความยุติธรรมในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการดึงดูดบุคลากร
7. ส่งเสริมการเติบโตขององค์กร: ทำความเข้าใจและร่วมมือกับชุมชนเพื่อสร้างการเติบโต
8. การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ: การรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายเป็นกุญแจสำคัญในการแก้ปัญหา
9. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง: สนับสนุนองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว
10. การสร้างภูมิปัญญาใหม่: สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่

## คุณลักษณะและทักษะ

Valeria E. Guzman และคณะ (2020) ได้นิยามคุณลักษณะและทักษะที่สำคัญของผู้นำในยุคอุตสาหกรรมดิจิทัล 4.0 ว่าประกอบไปด้วย ความสามารถในการปรับตัวได้รวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลง, ความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและสร้างความร่วมมือ, การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการบริหารและพัฒนานวัตกรรม, การเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่, และการสร้างแนวทางประสานความร่วมมือในองค์กรเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืน

## แนวทางการพัฒนา

Avery & Bergsteiner (2010) ได้ทำการระบุปัจจัยและข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในแนวทางนี้ โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์สูงสุดในระดับที่ 4 คือ "ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน" การจัดเรียงนี้สามารถเปรียบเทียบกับพีระมิดที่ประกอบด้วย 23 ปัจจัยใน 3 ระดับแรกดังต่อไปนี้:

1. ระดับข้อปฏิบัติขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices)

- การพัฒนาบุคลากร (Developing People): ส่งเสริมการพัฒนาทุกคนอย่างต่อเนื่อง
  - แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations): มุ่งสร้างความร่วมมือที่ดีระหว่างฝ่ายต่าง ๆ
  - การเก็บรักษาบุคลากร (Retaining Staff): ให้คุณค่ากับพนักงานที่มีประสพการณ์ยาวนานในทุกระดับ
    - การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning): ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมสำหรับการสืบทอดตำแหน่งในองค์กร
    - การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff): ให้ความสำคัญต่อสวัสดิการของพนักงาน
    - ทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team): CEO ทำงานในฐานะผู้นำที่เป็นศูนย์กลางของทีม
    - การมีจริยธรรม (Ethical Behavior): ส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลที่ชัดเจนและยุติธรรม
    - การมีมุมมองในระยะยาว (Long-term Perspective): ให้ความสำคัญกับการมองการณ์ไกลมากกว่าการมองในระยะสั้น
    - การเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational Change): การพัฒนาที่ผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ
    - การมีอิสระทางการเงิน (Financial Markets Orientation): มุ่งสร้างความเป็นอิสระจากอิทธิพลภายนอก
    - การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment): ปกป้องและรักษาสิ่งแวดล้อม
    - การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility-CSR): ให้ความสำคัญกับชุมชนและผู้คน
    - การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders): ทุกคนมีความสำคัญต่อองค์กร
    - การแบ่งปันวิสัยทัศน์ (Vision's Role in Business): ร่วมกันแบ่งปันวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สำหรับอนาคต
2. ระดับข้อปฏิบัติที่สูงขึ้น (Higher-level Practices)
- การตัดสินใจร่วมกัน (Decision Making): การได้รับความเห็นชอบและการส่งต่อข้อมูล
  - การบริหารจัดการตัวเอง (Self-management): พนักงานมีส่วนในการจัดการงานของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ
  - การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Orientation): ขยายการทำงานร่วมกันและสร้างทีมที่มีพลัง
  - การมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture): ส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและยินดีรับฟัง
  - การแบ่งปันความรู้และการเก็บรักษา (Knowledge Sharing and Retention): การเผยแพร่ข้อมูลและความรู้ทั่วทั้งองค์กร
  - การไว้วางใจ (Trust): การสร้างความไว้วางใจอย่างลึกซึ้งซึ่งผ่านความสัมพันธ์และความปรารถนาดี
3. ระดับปัจจัยที่ขับเคลื่อนผลงาน (Key Performance Drivers)

- นวัตกรรม (Innovation): การสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างมีระบบในทุกระดับขององค์กร
- ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement): ความผูกพันทางอารมณ์ของพนักงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วม
- คุณภาพ (Quality): คุณภาพต้องถูกบูรณาการเข้าไปในวัฒนธรรมขององค์กรอย่างแท้จริง

### องค์กรสมัยใหม่

ตามที่ อุษณีย์ มงคลพิทักษ์สุข (2556) ได้กำหนดไว้ องค์กรสามารถมองได้ว่าเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ ด้วยตนเอง ความสามารถนี้เกิดจากกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างอิสระและแสดงออกได้อย่างเต็มที่ พร้อมทั้งมีการสื่อสารที่เป็นประโยชน์ซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน จนก่อให้เกิดการเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization)

ในแง่ของความแตกต่างของแต่ละองค์กร การบริหารที่มีประสิทธิภาพจึงควรเน้นการสร้าง ความยืดหยุ่นและความคล่องตัว เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ภายนอกได้อย่างเหมาะสม การปรับตัวอย่างเหมาะสมจะช่วยยกระดับประสิทธิผลขององค์กรได้ อย่างมาก ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สอดคล้องกับบทบาทที่รับผิดชอบ และ เรียนรู้การสลับบทบาทระหว่างการทำหน้าที่ผู้นำและผู้ตาม นอกจากนี้ยังควรเลือกใช้กลยุทธ์การบริหารที่ เหมาะสมตามสถานการณ์เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำ

กาญจนาทิมา เกษมสวัสดิ์ (2564) ได้ศึกษา ปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์ อิเล็กทรอนิกส์สัญชาติไต้หวันแห่งหนึ่ง พบว่า มี 8 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน, ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล, ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์, ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร, ด้านนวัตกรรม และด้านความผูกพันของพนักงาน และมี 7 ปัจจัยที่มีผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ คือด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์, ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร, ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านการแบ่งปัน และรักษาความรู้, ด้านความผูกพันของพนักงาน และด้านคุณภาพของงาน

Walailak Atthirawong, Kaseam Bunnoiko, Wariya Panprung (2020) ได้ศึกษา Identifying Factors Influencing Visionary Leadership: An Empirical Evidence from Thai Manufacturing Industry พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นผู้นำแบบ Visionary Leadership ใน อุตสาหกรรมการผลิตของไทยนั้น พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ การสื่อสาร (Communication) ซึ่งตามมาด้วย ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และ บรรยากาศในองค์กร



(Organizational Climate) โดยปัจจัยเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างสรรค์ในองค์กร

พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ (2552) ได้ทำการศึกษาหัวข้อเกี่ยวกับภาวะที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรในภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำ บทบาทของภาวะผู้นำ และพฤติกรรมของภาวะผู้นำ ล้วนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรทั้งในระดับเล็กและใหญ่ ในขณะที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทและพฤติกรรมของภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรในระดับกลางเป็นพิเศษ

พนิดา ไชยแก้ว (2559) ได้ดำเนินการศึกษาในหัวข้อ "อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ" ซึ่งเป็นกรณีศึกษาเกี่ยวกับผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่ามี 6 ปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ โดยพบว่าความสำเร็จด้านการบริหารคนมีมากกว่าความสำเร็จด้านผลประกอบการ นอกจากนี้ พฤติกรรมภาวะผู้นำในเรื่องของความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) ยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทั้งสองด้าน โดยมี 3 จาก 6 ปัจจัยที่มีผลเชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ ได้แก่ ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL, การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม และการไม่มีอคติ

Sarminah Samad (2012) ได้ศึกษาหัวข้อ "The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance" ซึ่งพบว่าส่วนประกอบของนวัตกรรมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสนับสนุนที่มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

## บทสรุป

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาผู้นำที่มีคุณภาพและสามารถปรับตัวได้กลายเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับองค์กรต่าง ๆ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์สามประการ ได้แก่ การสำรวจความสำคัญของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล การระบุแนวทางและกลยุทธ์ในการพัฒนาผู้นำ และการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้นำในบริบทนี้

ความสำคัญของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากยุคก่อนหน้าโดยมีการมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัลนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีและความต้องการของตลาด ผู้นำไม่เพียงแต่ต้องสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ แต่ยังต้องมีความสามารถในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีและการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถทำการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ส่งผลให้สามารถนำพาทีมและองค์กรไปสู่ความสำเร็จในสถานะการแข่งขันที่สูง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจให้กับ

สมาชิกในทีม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ผู้นำที่สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทุกคน จะทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นและสามารถเสนอแนวทางใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ ส่งผลให้เกิดการสร้างสรรคและพัฒนาวัตกรรมที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องในองค์กร

แนวทางและกลยุทธ์ในการพัฒนาผู้นำในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีแนวทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางเหล่านี้ได้แก่ 1. การอบรมและพัฒนาทักษะการสื่อสารโดยผู้นำที่มีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับพนักงาน และการทำงานมีประสิทธิภาพในทีมได้ การอบรมในด้านนี้จะช่วยเพิ่มความสามารถในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการตัดสินใจที่มีข้อมูลสนับสนุน 2. การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการจะช่วยให้การจัดการงานสามารถช่วยให้ผู้นำสามารถติดตามผลการดำเนินงานและประเมินผลได้อย่างรวดเร็ว โดยการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์มการสื่อสารและการบริหารจัดการโปรเจกต์ จะทำให้การทำงานของทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้นส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวอย่างมั่นคง และ 3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ทีมสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้นำในยุคดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผู้นำอย่างชัดเจน วัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้และการสร้างสรรค์จะช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อสมาชิกในองค์กรรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการบริหาร อีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญคือโครงสร้างองค์กร โครงสร้างที่ยืดหยุ่นสามารถสนับสนุนการทำงานร่วมกันและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในองค์กรที่มีโครงสร้างที่ชัดเจนและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ผู้นำจะสามารถเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในยุคที่การตัดสินใจต้องใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์อย่างรวดเร็ว

การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงก็เป็นปัจจัยที่ไม่อาจมองข้ามได้ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้นำภายในองค์กรจะช่วยสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจให้กับทีมงาน การให้โอกาสในการฝึกอบรมและการพัฒนาตนเองจะช่วยให้บุคลากรสามารถเติบโตเป็นผู้นำที่มีคุณภาพในอนาคต

นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศยังมีผลสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำในยุคดิจิทัลอีกด้วย การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนรู้และการสื่อสารสามารถเสริมสร้างความสามารถในการตัดสินใจและการทำงานร่วมกัน การมีระบบการจัดการเรียนรู้ (LMS) ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้

ผู้นำสามารถเข้าถึงข้อมูลและเครื่องมือที่จำเป็นในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ในด้านความหลากหลายภายในทีม ความหลากหลายทั้งในด้านความคิด ประสบการณ์ และวัฒนธรรมสามารถสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ผู้นำที่สามารถบริหารทีมที่หลากหลายจะมีความสามารถในการรับมือกับความท้าทายในยุคดิจิทัลได้ดีกว่า การสร้างความหลากหลายยังช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาและการพัฒนาองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการพัฒนาผู้นำ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมและการตัดสินใจที่รวดเร็ว การมีช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจนช่วยให้ผู้นำและทีมงานสามารถร่วมมือกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

สุดท้าย การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญ การมีระบบการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์และการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการของผู้นำ โดยการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์จะทำให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ในทีมและความสามารถในการทำงานร่วมกัน

โดยรวมแล้ว ปัจจัยภายในองค์กรต่าง ๆ ล้วนมีผลกระทบต่อการพัฒนาผู้นำในยุคดิจิทัล การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยเสริมสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## เอกสารอ้างอิง (References)

- กาญจนดิมา เกษมสวัสดิ์. (2564). ปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่ผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สัญชาติไต้หวันแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- กรณัฎฐ์ ตาแปง. (2562). บทบาทภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารยุคดิจิทัล. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ชุตีรัตน์ กาญจนธนะชัย. (2562). ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- ธนกร จันทะนาม. (2563). การศึกษาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิมพ์ตะวัน.

- พนิดา ไชยแก้ว. (2559). อิทธิพลภาวะผู้นำของ generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ: กรณีศึกษา ผู้ประกอบการกลุ่ม generation Y ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิศสุภา ปังฉิมสวัสดิ์. (2552). การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุจาภรณ์ ลักษณะดี. (2565). ภาวะผู้นำการดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาวิทยาลัย สาขาบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยเกริก.
- อุษณีย์ มงคลพิทักษ์สุข. (2556). ภาวะผู้นำเต็มขอบเขตของปลัดอบต.กับประสิทธิภาพขององค์กร: การวิเคราะห์จำแนกพหุ. วารสารร่วมพฤษ, 31(2), 19 - 48.
- Atthirawong, W., et al. (2020). Identifying factors influencing visionary leadership: An empirical evidence from Thai manufacturing industry. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(1), Winter 2021, pp. 39.
- Ash, R. C., & Persall, J. M. (2007). The principal as chief learning officer. *National Association of Secondary School Principals*, 7(84), 15 - 22.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2010). *Honeybees and locusts: The business case for sustainable leadership*. Sydney: Allen & Unwin.
- Belasco, J. A., & Stayer, R. C. (1993). *Flight of the buffalo: Soaring to excellence, learning to let employees lead*. New York: Warner Books, Inc.
- Flanagan, L., & Jacobsen, M. (2003). Technology leadership for twenty-first century principal. *Journal of Educational Administration*, 41, 124-142.
- Hatch, W. F. (2010). *Asia's flying geese: How regionalization shapes Japan*. Ithaca: Cornell University Press.
- Kerdtip, C. (2006). Development model of education technology leadership for school administrators under the office of basic education commission in southern Thailand. Doctoral Dissertation. Thailand: Songkla University.
- Nak Ai, N. (2006). The factors of e-leadership characteristics and factors affecting e-leadership effectiveness for basic education principals. Doctoral Dissertation. Bangkok: Srinakharinwirot University.
- Oslon, M. (1991). Lessons from geese. Retrieved April 28, 2024, from <http://ucanr.edu/sites/SFIT/files/191209.pdf>
- Richardson, R. J., & Thayer, S. K. (1993). *The charisma factor: How to develop your natural leadership ability*. Prentice Hall.

- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493.
- Stodd, J. (2014). *The social leadership handbook*. United Kingdom: Sea Salt Publishing.
- Stodd, J. (2016). 10 reasons for social leadership. Retrieved April 28, 2024, from Julian Stodd's Learning Blog: <https://julianstodd.wordpress.com/2016/07/09/10-reasons>
- Valeria, E., Bernd, M., Mateus, G., Holger, K., & Henrique, R. (2020). Characteristics and skills of leadership in the context of industry 4.0. 17th Global Conference on Sustainable Manufacturing. doi: 10.1016/j.promfg.2020.02.167
- Wheatley, M. J. (1999). *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world*. San Francisco: Berrett-Koehler.