

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในยุค 4.0

Transformational Leadership Among Administrators of the Local Government Administration in the 4.0

อนวัตร สงจวง¹
Anuwat Songjuang

บทคัดย่อ (Abstract)

ในยุค 4.0 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้ในการชักจูง แนะนำ บังคับให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงท่าทีที่แสดงออกถึงความสามารถในการบริหารงานและนำกลุ่มคนในชุมชนในการปฏิบัติกิจกรรม หรือภารกิจของชุมชนได้ตลอด ทั้งมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งมีการบำรุงขวัญและกำลังใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความพยายามทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามให้สูงขึ้น ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมการบริหารเพื่อให้ผู้ร่วมงานยอมรับ พฤติกรรมผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารองค์กรท้องถิ่นจึงเป็นผู้ที่มีหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น

คำสำคัญ(Keywords): ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น; 4.0

Abstract

In the 4.0, leadership changes It is a process that the administrators of the local government organizations use to induce, recommend, enforce their work. To achieve organizational objectives. Including the attitude that shows the

Received: 2023-09-27 Revised: 2023-10-22 Accepted: 2023-12-03

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา Faculty of Business Administration Central University of Education, Master of Political Science Program Department of Politics and Governance Suan Sunandha Rajabhat UniversityCorresponding Author e-mail: Anuwatgeng@hotmail.com

ability to manage and lead the community in the activities. Or community missions at any time. It also has the ability to solve problems and obstacles, as well as to maintain the morale and morale of the operators in order to carry out activities to achieve the goals. Therefore, the influence of ideology Inspiration Cognitive stimulation And consideration of individuality It is a process by which a change leader has to try and get the follower to go higher. Leaders must demonstrate managerial behavior in order for co-workers to accept. Leadership behavior therefore has an influence on the individual or group of people that will result in the action of the activity Or changes in order to achieve the objectives of the local organization, local organization administrators are therefore responsible for driving local communities to progress and improve the quality of life of local people.

Keywords: Transformational Leadership Among; Administrator of The Local Government Administration; 4.0

บทนำ (Introduction)

ยุคประเทศไทย 4.0 เป็นแบบจำลองหรือโมเดลใหม่ที่จะใช้ในการพัฒนาประเทศเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเพื่อก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตในบริบทที่เปลี่ยนไปอย่างเข้มข้นและยั่งยืน (จำเนียร จวงตระกูล 2561) สำหรับองค์กรในศตวรรษที่ 21 ต้องสนับสนุนให้พนักงานมีความกล้าเสี่ยง และถือความผิดพลาดเป็นโอกาสของการเรียนรู้ที่ดี และลักษณะของงานที่พนักงานปรารถนาประกอบด้วย 2 ด้าน คือ 1) ด้านพนักงาน จะเป็นผู้กำหนดเงื่อนไข วิธีการปฏิบัติงาน และมีข้อมูลความรู้ ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของตนเอง รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริม ความรับผิดชอบร่วมกัน การทำงานและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และ 2) ด้านผู้นำ เป็น ผู้สร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือ มีการรับฟัง สื่อสารกับพนักงาน สนับสนุนและช่วยเหลือ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ผู้นำและพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเดียวกัน รวมถึง การสื่อสาร วิสัยทัศน์ นโยบาย ค่านิยมให้พนักงานเข้าใจและชัดเจน (Marquardt H M. Ng, S.S. &Goldson, 2010)

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการเป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (อัครพงศ์ สุขมาตย์ และคณะ, 2560) ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมี

ความสามารถในการนำ ประกอบด้วย ด้านคุณลักษณะ อำนาจ และพฤติกรรม และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบใด ๆ ก็ตามให้ประสบความสำเร็จได้นั้น องค์การ ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถให้กับบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของ องค์การ (สุปัญญา สุนทรนนท์ และคณะ, 2558) จึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อ ผลปฏิบัติงานขององค์การในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกสภาท้องถิ่นจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นผู้นำ ใน การบริหารและพัฒนาท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันเป็นยุคแห่งการกระจายอำนาจสู่ ท้องถิ่น อย่างเต็มรูปแบบ ดังนั้น ผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกสภาท้องถิ่นเป็นผู้ที่มีหน้าที่สำคัญ ในการ ขับเคลื่อนท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นผู้นำ ท้องถิ่นจะ สามารถพัฒนาท้องถิ่นให้ดีขึ้นได้นั้น ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่นและ สมาชิกสภา ท้องถิ่น ดังนั้น ความสำคัญของผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่นจึงมีบทบาทอย่าง มากในการ วางแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและบุคลากรในองค์กร ผู้นำจะต้องเป็น บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและเป็นผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนา องค์กรของตนเองให้ดีขึ้นที่ผ่านมานั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีปัญหา คือ องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ สามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ได้ดี สืบเนื่องมาจากการบริหารงานของ ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นหรือผู้นำ ในท้องถิ่นมีจุดอ่อน ไม่ว่าจะเป็นการขาดความรู้ ความสามารถ ขาดความเข้าใจในหน้าที่ขาดความ รับผิดชอบและขอบเขตของการปฏิบัติหน้าที่ ขาดศักยภาพ ในทางบริหารการพัฒนาชุมชนตนเองทำ ให้องค์กรไม่สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่หวังไว้ (สำนักงานส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2554)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวังโดยผู้นำแสดง บทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มี ศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกความ สำนึกของผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่า ของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลลัพธ์ได้ ตามที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึง ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์กรโดยกระตือรือร้น ความต้องการของมนุษย์ โดยงานวิจัย ฉบับนี้ได้ยึดหลักแนวคิดของ Bernard.M.Bass (Bernad M Bass, 1999) ที่ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or idealized infuence) หมายถึง ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี น่ายกย่อง เคารพนับถือ และทำให้ผู้ ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน คุณลักษณะผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอด ไปยังผู้ตาม ไม่เอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ใน สถานการณ์วิกฤตได้ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจ ได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมี จริยธรรมสูง ประพฤติตนเพื่อให้เกิด ประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง มีความแน่วแนใน

อุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายต่องานที่กำลังรับผิดชอบอยู่ มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อให้ผู้ตามสามารถผ่านพ้นกับอุปสรรค ของตนเอง 3) การกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำ กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตาม ว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย ความสามารถ ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือ ร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยม ของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนา ความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง 4) การคำนึงถึง ปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตาม เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการ ของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและก้าวหน้าของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น เปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่าง ระหว่างบุคคล และช่วยเหลือพร้อมเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

ยุคประเทศไทย 4.0 เป็นองค์กรที่มีลักษณะสอดคล้องและเหมาะสมกับการบริหารงานภายใต้ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ซึ่งสามารถแยกลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ด้านเปิดกว้างและสามารถทำงานเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย ด้านยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และด้านมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562) รวมถึงแนวคิด Smart Government ที่ประกอบด้วย การเข้าถึงบริการของรัฐพลเมืองมีส่วนร่วม สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งสามารถสังเคราะห์ยุคประเทศไทย 4.0 ดังนี้ 1) ด้านเปิดกว้างและสามารถทำงานเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย (open & connected organization) หมายถึง การที่องค์การภาครัฐทำงานอย่างโปร่งใสโดยบุคคลภายนอกสามารถตรวจสอบได้ สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน รวมถึงมีการถ่ายโอนภารกิจที่องค์การภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองไปให้แก่ภาคประชาชนและภาคประชาสังคมเป็นผู้รับผิดชอบแทน ตลอดจนมีการยกระดับความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างองค์การ ภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ให้

มากกว่าการประสานงานหรือการทำงานด้วยกันเพื่อไปสู่ความร่วมมือกันอย่างแท้จริง 2) ด้านยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen-centric organization) ที่มุ่งดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการในเชิงรุกโดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (proactive public services) พร้อมทั้งมีการใช้ระบบดิจิทัลที่ทันสมัย ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากข้อมูลของภาครัฐเพื่อบริการประชาชน พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกมีการเชื่อมโยงภายในองค์กรภาครัฐเพื่อให้การบริการต่าง ๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว (one-stop services) ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและต้องสามารถติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสาน ไม่ว่าจะเป็นการเข้ามาติดต่อด้วยตนเองในเวลาราชการ หรือตลอดเวลาผ่านศูนย์ให้บริการ 24 ชั่วโมง ระบบอินเทอร์เน็ตบนเว็บไซต์ (website) โซเชียลมีเดียหรือแอปพลิเคชันบนมือถือ (mobile application) เป็นต้น 3) ด้านมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & innovative organization) หมายถึง องค์กรที่ต้องทำงานแบบมีการคาดการณ์ไวล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมและความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและมีการปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นองค์กรดิจิทัล

ผู้นำย่อมมีความหมายต่อองค์กร หรือหน่วยงาน เนื่องจากการที่จะนำพาองค์กรหรือ หน่วยงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมการบริหารเพื่อให้ผู้ร่วมงาน ยอมรับ พฤติกรรมผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งในการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินตามหลักการกระจายอำนาจการปกครอง โดยรัฐบาลกลางได้กระจายอำนาจทางการปกครองและการบริหารให้แก่องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นรูปแบบต่างๆ เพื่อดำเนินการจัดทำบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย และเป็นการแบ่งเบาภาระ ของรัฐบาลกลางซึ่งมุ่งลดบทบาทของรัฐส่วนกลางให้เหลือภารกิจหลักเท่าที่จำเป็น เนื่องจากรัฐบาลมีภารกิจมากมาย กว้างขวาง และ ครอบคลุมทุก ๆ ด้าน และนับวันจะขยายเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ท้องถิ่นแต่ละพื้นที่ย่อมมีปัญหาและความต้องการแตกต่างกัน ประชาชนจึงเป็นผู้มีความเหมาะสมที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นมากที่สุด ภารกิจบางอย่างเป็นเรื่องเฉพาะท้องถิ่นไม่เกี่ยวกับ ท้องถิ่นอื่น ๆ และไม่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประเทศโดยรวม จึงเป็นการสมควรที่จะให้ประชาชนในท้องถิ่นดำเนินการเอง การบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะในการพัฒนาองค์กร จะสำเร็จหรือล้มเหลวเกิดจากการบริหารของผู้บริหาร รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องทุกคนในองค์กร ที่จะต้องมีความจริงใจ และร่วมมือกันในการพัฒนาองค์กรให้ประสบ ความสำเร็จ ดังนั้น หน่วยงานหรือองค์กรใดที่นำหลักการและ

นโยบายการพัฒนาองค์กรไปปฏิบัติภายในองค์กร จะต้องมีส่วนในการพัฒนา ซึ่งผู้บริหารองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ที่จะช่วยให้การดำเนินการของหน่วยงานสำเร็จตามเป้าหมาย ปัจจุบันนี้ภาพลักษณ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำลังประสบกับปัญหาในหลายเรื่อง ในด้านพฤติกรรมของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นการเล่นการพนันในที่ทำงาน การเรียกรับสินบน การทำร้ายพนักงาน ปัญหาการทุจริตการสอบ อย่างไรก็ตาม ยังมีการตรวจสอบพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทุจริตค่อนข้างมาก โดยเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้าง ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดโครงการและวิธีการจัดซื้อ จัดจ้าง การกำหนดราคาในการจัดซื้อจัดจ้าง การทำสัญญา และการตรวจรับงาน โดยเจ้าหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นักการเมืองท้องถิ่น และกลุ่มธุรกิจ ร่วมกันหาผลประโยชน์จากงบประมาณของรัฐ เมื่อพิจารณาแล้วปัญหาดังกล่าวเกิดจาก ผู้บริหารขาดความรู้ ขาดทักษะในการบริหาร ปฏิบัติตนไม่น่าเชื่อถือไม่สามารถสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับประชาชนในตำบลและในองค์กรได้ จะเห็นได้ว่า การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีผู้นำที่ดี ก็จะส่งผลโดยตรงต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาขององค์กรที่ผู้นำนั้นปฏิบัติหน้าที่อยู่ สามารถตอบสนองการบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นได้ อันจะส่งผลให้ประชาชนในพื้นที่ได้รับบริการที่ดีและมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในฐานะผู้กำกับ ดูแล จะต้องมีความรู้ - ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพที่สามารถติดตามประเมินผลการดำเนินงานของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ ซึ่งก็คือการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการ และนิเทศองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือที่เรียกว่า การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น Local Performance Assessment (LPA) ซึ่งจะมีตัวชี้วัดกรอบการประเมิน มาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านที่ 1) การบริหารจัดการ ด้านที่ 2) การ บริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านที่ 3) การบริหารงานการเงินและการคลัง และด้านที่ 4) การบริการสาธารณะ ซึ่งผลการประเมิน ดังกล่าวจะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งทราบสถานะของตนเองจากผลการประเมิน ประสิทธิภาพว่าอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเดียวกัน ในจังหวัดเดียวกัน ในภาคเดียวกัน หรือในระดับประเทศ ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาศักยภาพ ปรับปรุงและส่งเสริมในการดำเนินงานด้านต่างๆต่อไปโดยไม่หยุดนิ่ง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักบริหาร (Administrator) กับผู้นำ (Leader) ถ้าวิเคราะห์แล้ว จะมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง กล่าวคือ นักบริหารมักจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งเป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นผู้ได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งขึ้นมาให้เป็น ถ้านักบริหารที่ได้รับการคัดเลือก แต่งตั้ง หรือเลือกตั้งอย่างมีเกณฑ์และอยู่ในระบบคุณธรรมแล้ว ก็จะมีคุณสมบัติของผู้นำมาเป็นเกณฑ์ด้วยด้วยเสมอ แต่

ในสภาพปัจจุบันของประเทศเราที่ยังมีระบบเส้นสาย ครอบครั้ว และพรรคพวก ซึ่งมี อิทธิพลในการเลือกตั้งหรือคัดเลือกแฝงอยู่ เราจึงได้นักบริหารที่เป็นเสมือนหนึ่ง “หัวหน้างาน” (Headship) ไม่ใช่ผู้นำ (Leadership) ในการบริหารงานปะปนอยู่บ้าง ส่วน “ผู้นำ” จะเป็นผู้มีอิทธิพลเหมือนคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานในทางที่ดี โดยมีกลุ่มช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขึ้น “ผู้นำ” อาจเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหารหรือไม่ตำแหน่งก็ได้ แต่เป็น คนที่สามารถจูงใจให้คนร่วมมือปฏิบัติงาน มีศรัทธาและเชื่อถือในความสามารถ ดังนั้นนัก บริหาร และผู้นำอาจจะเป็นคนคนเดียวกันก็ได้หรือจะเป็นคนละคนก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามนัก บริหารที่ดี มักจะมีคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำอยู่ด้วยเสมอ

คำว่า “ผู้นำ” ได้มีผู้อธิบายให้ความหมายไว้มากมาย แต่เมื่อประมวลดูแล้ว จะพบว่า มีความคล้ายคลึงใกล้เคียงกันทั้งสิ้น ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดก็ตามที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือสังคมในลักษณะใด ลักษณะหนึ่ง ให้เป็นผู้นำกลุ่มไปสู่เป้าหมาย หรือความต้องการของกลุ่มการยอมรับจากกลุ่มหรือสังคมที่มีต่อผู้นำนั้นอาจเกิดขึ้นได้ในลักษณะต่างกัันดังต่อไปนี้

ศาวนิต เสดานานท์ (2557 : 1) กล่าวถึงความหมายของผู้นำในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. การยอมรับในลักษณะที่เป็นการสืบทอด เช่น การได้รับตำแหน่งตกทอดมาจากบรรพบุรุษหรือผู้ที่เป็นที่เคารพนับถือของกลุ่มหรือสังคมนั้นมาก่อน เรียกผู้นำ ที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำตกทอด” (Hereditary Leader)
2. การยอมรับในลักษณะที่เป็นทางการ เช่น การได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการเลือกตั้งอย่างเป็นทางการ เนื่องจากมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ เรียกผู้นำ ที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำอย่างเป็นทางการ” (Legal Leader)
3. การยอมรับในลักษณะที่เป็นไปตามธรรมชาติ เช่น การที่สมาชิกกลุ่มยอมรับสภาพการเป็นผู้นำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งให้เป็นผู้นำกลุ่มไปสู่เป้าหมายอย่างไม่เป็นทางการ และผู้นำก็ปฏิบัติไปตามธรรมชาติไม่ได้มีการตกลงกันแต่ประการใด เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำตามธรรมชาติ” (Natural Leader)
4. การยอมรับในลักษณะที่เป็นเพราะความศรัทธา ทั้งนี้เนื่องจากมีความเคารพเชื่อถือเพราะบุคคลนั้นมีคุณสมบัติพิเศษที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เรียกผู้นำ ที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำลักษณะพิเศษ” หรือ “ผู้นำโดยอำนาจบารมี” (Charismatic Leader)
5. การยอมรับในลักษณะที่เป็นเพราะบุคคลนั้นอยู่ในตำแหน่งหรือฐานะอันเป็นที่เคารพยกย่องของคนทั้งหลาย เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำสัญลักษณ์” (Symbolic Leader)

สำหรับในระดับองค์การ ในยุคนี้งการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลต่อองค์การ ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับ

ว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุก ๆ คนในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือกลุ่มในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

ก่อนที่จะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย Max Weber ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในปีทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำอย่างมีบารมีนี้ เนื่องจากในทศวรรษนั้น เกิดการปฏิรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป Bass (1985 : 35 - 55) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น แบริส เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นใน ที่ที่ใช้อำนาจแบบปกติ สัมพันธ์กับการจัดการกับวิกฤตการณ์และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับ ค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมา ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของแบส ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี ซึ่งหมายถึง การมี อิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและ ผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งแบสได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมีเนื่องจาก

1) การสร้างบารมี เป็น ตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉ้อโกง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวด ตื่นเต้นเกินจริง

2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จ การ และเป็นผู้นำแบบเทียม เช่น ฮิตเลอร์ มุสโสลินี และ 3) มีผู้วิจัยบางคนกล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในวัตถุประสงค์บาง งานวิจัยของแบส จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี แนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการ เปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการ เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มี

ต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับ กลายเป็นผู้นำและผู้ที่ยื่นแปลง
หน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ความหมายของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาเกี่ยวกับความหมายของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้มีความพยายามจัดกลุ่ม
แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไว้หลายแบบ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในสาระสำคัญของภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
เพื่อที่จะได้เข้าใจในสาระสำคัญได้อย่างถูกต้อง ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน มีการให้
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้แตกต่างกัน ซึ่งสรุปความหมายได้ดังนี้

แบส (Bass, 1985, p. 70) ได้อธิบายถึง พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ ไว้
ดังนี้

1. เน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรม คือ

1.1 กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทาย
ความสามารถ

1.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครงาน การได้อาสาเป็นโอกาสให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิด
ความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา
ของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว
(Lengthy Reports)

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence-building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความ
เข้มแข็ง ทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายใน
การปฏิบัติงานผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความ
เชื่อมั่น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากใน
การปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief in “Cause”)
การสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์
ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่
ถูกต้องมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4. การใช้ Pygmalion Effect (Making Use of the Pygmalion Effect or Self-
fulfilling Prophecy) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะ

ทำได้ดีจะทำ ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ดีบุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีจะ พยายามทำอย่างดี เพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ Pygmalion Effect กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง (Self Esteem) ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulating: IS) หมายถึง การที่ ผู้นำมี การกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความ ต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้ เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิด ริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้ พยายามหาทาง แก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตาม รู้สึกว่าปัญหา ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้าง ความเชื่อมั่น ให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำ จะพิสูจน์ ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการ แก้ปัญหา ของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและ ประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถ ของผู้ตามในการที่จะ ตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเองชนิดของการกระตุ้นทาง ปัญญา

ผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ในความหมายของปีเตอร์ เอฟ.ดริคเกอร์ คือ ไม่ว่าใครก็ไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะเราสามารถทำได้เพียงก้าวไป ข้างหน้า เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันไม่ค่อยมีใครพูดถึง การ เอาชนะกระแสต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งหัวข้อนี้ในอดีตเมื่อประมาณ 10-15 ปีมาแล้วเป็นที่ นิยมกล่าวขานกันมาก ในตำรา และสัมมนาทางการบริหารทั่วไป ปัจจุบันทุกคนยอมรับกันดีว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่มีความหมายอีกนัยหนึ่งว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น เปรียบเสมือน ความตายและภาษีอากร เราอยากจะเลื่อนมันออกไปให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ และไม่มี การเปลี่ยนแปลงครั้งใดที่เป็น เหตุการณ์ น่าประทับใจแก่บุคคลทั่วไป แต่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ เช่น ในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นบรรทัด ฐานของสังคมไปแล้ว แนนอนมันยอมสร้างความเจ็บปวดและความเสี่ยง และที่สำคัญ คือ การทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องการการทุ่มเทอย่างมากทั้งกำลังกายและ กำลังใจ แต่ถ้าองค์กรไม่ได้มองเห็นว่า คนมีภาระหน้าที่ที่จะต้องนำการเปลี่ยนแปลงแล้วละก็ เชื่อว่า องค์กรนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจมหาวิทยาลัย โรงพยาบาล ฯลฯ จะไม่สามารถอยู่รอดได้

ดังนั้น ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 แล้ว สิ่งที่ทำหายความสามารถของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องการ

1. นโยบายการสร้างอนาคต
2. วิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหา และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง
3. วิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร
4. นโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง

และปัจจัยทั้งสี่ประการข้างต้นนี้เองที่เป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างการเปลี่ยนแปลงนโยบายสุดท้ายสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การวางนโยบายเกี่ยวกับนวัตกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างมีระบบ หรือเป็นนโยบายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง นโยบายนี้เป็นสิ่งที่กำลังอยู่ในความสนใจขององค์กร และประชาชนทั่วไปในปัจจุบัน แต่ไม่ใช่ในนโยบายที่มีความสำคัญที่สุดต่อองค์กร นโยบายอย่างการยกเลิกกิจกรรม และการปรับปรุงองค์กรอย่างมีระบบ รวมทั้งการฉกฉวยโอกาสเพื่อสร้างความสำเร็จ กลับเป็นนโยบายที่สามารถสร้างผลิตภาพได้ดีสำหรับองค์กรธุรกิจหลายแห่งทีเดียว และถ้าหากปราศจากนโยบายเหล่านี้ องค์กรก็ไม่สามารถตั้งความคาดหวังว่าจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ จากการสร้างสรรค์สิ่งใหม่แก่อุตสาหกรรมแต่การจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีนโยบายที่เรียกว่า การสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ และเหตุผลหลักในเรื่องนี้ไม่จำเป็นว่าต้องเป็น เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่ต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่เข้าสู่สังคมและอุตสาหกรรม ถึงแม้ว่าพวกเขาจะได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่จริง แต่เหตุผลหลักกลับเป็นเพราะนโยบายการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างเป็นระบบนี้ สามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้ทั่วทั้งองค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ 3 กับดักที่ผู้นำมักพลาดมีกับดัก 3 อย่างที่ผู้บริหารนำการเปลี่ยนแปลงมักจะพลาดพลัด และควรหลีกเลี่ยง ได้แก่ 1. กับดักที่หนึ่ง คือ โอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น นวัตกรรมที่มีแนวโน้มประสบความสำเร็จ คือ นวัตกรรมที่ต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางประชากรศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงในการกระจายรายได้ วิธีการที่องค์กรธุรกิจและลูกค้าของตนให้คำนิยามกับคำว่า ผลการดำเนินงาน ความสามารถในการแข่งขันในตลาดระดับโลก หรือสภาพแวดล้อมทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจที่เห็นเกิดขึ้นจริง แต่โอกาสทั้งหลายที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ก็มักจะเรียกร้องความสนใจได้ดี เนื่องจากดูแล้วค่อนข้างสร้างสรรค์ ถึงแม้ว่าโอกาสเหล่านั้นไม่ได้จับลงด้วยความล้มเหลวเหมือนกับกรณีทั่ว

ๆ ไป แต่บริษัทก็ต้องทุ่มความพยายามไม่ว่าจะอยู่ในรูปของเวลาหรือเงินทองไปเป็นจำนวนมาก

2. กับดักที่สอง คือ ความสับสนระหว่าง สิ่งแปลกใหม่กับนวัตกรรม สิ่งใดจะเป็นนวัตกรรมได้สิ่งนั้นจะต้องสามารถสร้างสรรค์คุณค่าเพิ่มได้ สิ่งแปลกใหม่นั้นสามารถได้เพียงอารมณ์ตื่นเต้นแปลกใหม่ แต่ผู้บริหารในปัจจุบันก็มักจะผิดพลาดซ้ำแล้วซ้ำเล่าจากการตัดสินใจสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยเหตุผลเดียว คือ เป้าที่จะทำในสิ่งเดิม ๆ หรือผลิตสินค้าเดิม ๆ วันแล้ววันเล่า บททดสอบสำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรม (เหมือนกับที่เราทดสอบเรื่อง คุณภาพ กัน) นั้นไม่ใช่คำถามที่ว่า บริษัทของเราชอบสินค้าใหม่นี้หรือไม่? 3. กับดักที่สาม คือ ความสับสนระหว่างการเคลื่อนไหวกับกิจกรรม โดยทั่วไปแล้วเมื่อสินค้า การบริการ หรือกระบวนการใดๆ ก็ตามไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ธุรกิจย่อมยกเลิกสิ่งเหล่านั้นหรือปรับเปลี่ยนอย่างเห็นได้ชัด นั่นคือ แสดงว่าผู้บริหารได้จัดระบบใหม่ให้องค์กร ซึ่งแน่นอนว่าย่อมเป็นสิ่งที่จำเป็นในองค์กร แต่การจัดระบบใหม่ให้องค์กรมาที่หลังกิจกรรม นั่นคือ เกิดขึ้นหลังจากที่องค์กรทราบแล้วว่า จะจัดระบบใหม่ให้กับสิ่งใด และด้วยวิธีใดและด้วยวิธีการอย่างไร ดังนั้น การจัดระบบใหม่ให้องค์กรโดยตัวของมันเองแล้วเป็นเพียงการเคลื่อนไหวไม่ใช่กิจกรรม จึงไม่สามารถใช้ทดแทนกิจกรรมขององค์กรได้กับดักทั้ง 3 อย่างเหล่านี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจตรงที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะติดกับดักอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือทั้งหมดซ้ำแล้วซ้ำเล่า ทางเดียวที่จะหลีกเลี่ยงกับดักเหล่านี้ได้ หรือถ้าติดกับดักไปแล้วก็สามารถหลุดพ้นออกมาได้ คือ การแนะนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กรการเปลี่ยนแปลงและความต่อเนื่องสถาบันต่างๆ ในรูปแบบดั้งเดิมถูกออกแบบมาเพื่อให้ดำเนินอย่างต่อเนื่อง สถาบันต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นธุรกิจ มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล หรือโบสถ์ จึงควรเพิ่มความพยายามให้กับสถาบันของตนเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้สามารถนำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่อยู่กันตรงข้ามสถาบันในรูปแบบดั้งเดิมอย่างไรก็ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลที่ถูกออกแบบและหล่อหลอมมาเพื่อการเปลี่ยนแปลง และในขณะเดียวกันก็ต้องทราบถึงตำแหน่งหรือจุดยืน หรือสถานะภาพของตนในองค์กร ทราบว่าตนเองต้องทำงานกับใครบ้าง ทราบว่าตนสามารถคาดการณ์ หรือคาดหวังในสิ่งใดได้บ้าง ทราบถึงค่านิยมและกฎระเบียบขององค์กร บุคคลจะไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ ถ้าสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่เป็นสิ่งที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ไม่สามารถทำความเข้าใจได้ หรือแม้แต่ไม่ทราบว่ามีความเป็นเช่นไรแต่ความต่อเนื่องก็มีความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรเช่นกัน ในความเป็นจริงแล้ว เรากำลังเรียนรู้กันมากขึ้นเกี่ยวกับความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ในระยะยาว เพื่อให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองได้อย่างรวดเร็ว องค์กรควรสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด และต่อเนื่องกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบและคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย โดยจะต้องคงไว้ซึ่งบุคลิกภาพ ที่บ่งชี้ถึงเอกลักษณ์ขององค์กรในสายตาของลูกค้าและตลาด ทั้งนี้ สิ่งที่เราถามทั้งหมดย่อมนำมาใช้ได้จริงกับทั้งองค์กรธุรกิจและองค์กรอื่นๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงและความต่อเนื่องจึงควรเป็นปัจจัยที่สนับสนุนกัน ไม่ใช่ปัจจัยที่ขัดแย้งกัน ยิ่งองค์กรที่มีการจัด

โครงสร้างองค์กรเพื่อให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มากเท่าไร องค์กรก็ต้องสร้างความต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกให้กับตนเอง และต้องการสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกับความต่อเนื่องมากขึ้นเท่านั้น ในอนาคตการสร้าง และรักษาสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกับความต่อเนื่อง ก็จะกลายเป็นประเด็นที่กล่าวถึงกันมากในการบริหารธุรกิจในอนาคตทั้งจากกลุ่มนักบริหาร และนักวิชาการ ตลอดจนนักเขียนตำราด้านการบริหาร แต่ปัจจุบันองค์กรบางแห่งถูกจัดว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้เผชิญกับปัญหามากมาย โดยที่บางปัญหายังไม่ได้รับการแก้ไข

การสร้างอนาคตข้อเท็จจริงประการหนึ่งที่เราพบเห็นได้ในประเทศที่พัฒนาแล้ว และบางทีอาจจะเป็นทั้งโลก คือ โลกเราเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงนับเป็นเวลาหลายปีมาแล้ว การเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาการ หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ การเมือง สังคม ปรชญา และเหนืออื่นใด คือ การเปลี่ยนแปลงในระดับโลก ทฤษฎี และนโยบายเศรษฐกิจไม่ใช่เครื่องมือที่มีประสิทธิผลอีกต่อไป รวมทั้งทฤษฎีทางสังคมศาสตร์ก็จะไม่ปรากฏขึ้นในโลกนี้ด้วย เมื่อช่วงเวลานั้นแห่งการเปลี่ยนแปลงไปอีกหลายสิบปีต่อมา จึงจะมีการสร้างทฤษฎีใหม่ขึ้นมาอีกเพื่ออธิบายถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่คงจะมีปัจจัยคงที่เกิดขึ้นไม่มากนักในระยะนั้น ความคิดที่พยายามจะปฏิเสธไม่ให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลง และบอกกับตนเองว่า วันพรุ่งนี้ก็จะยังคงเหมือนวันวานที่ผ่านมา นั่น ช่างเป็นเรื่องไร้สาระ อย่างไรก็ตาม สิ่งเหล่านี้จัดว่าเป็นตำแหน่งซึ่งสถาบันที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเน้นองค์กรธุรกิจ หรือไม่ก็ตามพยายามสร้างขึ้นมา และที่สำคัญ ก็คือ มีแนวโน้มว่านโยบายต่างๆ มักถูกกำหนดขึ้นมาโดยสถาบันที่ประสบความสำเร็จสูงสุด ในช่วงก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง และสถาบันเหล่านี้เองที่มีโอกาสได้รับผลเสียจากภาพลวงตาที่ว่า วันพรุ่งนี้ก็ยังคงเหมือนกับวันวาน นั่นคือ เราค่อนข้างมั่นใจและพูดได้เต็มปากว่าจำนวนผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่เป็นจำนวนมากในทุกสาขาของปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นวงการธุรกิจ การศึกษา และสาธารณสุข นับจากต่อไปนี้อีก 30 ปี ควรจะมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ความพยายามที่จะคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นสิ่งที่คาดการณ์ล่วงหน้าไม่ได้มีนโยบายเดียวที่ดูเหมือนจะประสบความสำเร็จ คือ ความพยายามที่จะสร้างอนาคต เน้นอนการเปลี่ยนใดๆ ก็ตามควรจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ อย่างไรก็ตาม ภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ อนาคตจึงเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย และสามารถสร้างใหม่ได้ ความพยายามที่จะสร้างอนาคตค่อนข้างมีความเสี่ยงสูง แต่ก็เรียกว่ายังเสี่ยงน้อยกว่าการไม่ได้ทำอะไรเลย สัดส่วนความพยายามที่จะทำในสิ่งที่บั้นเสนอแนะย่อมไม่ประสบผลสำเร็จ แต่ก็คาดว่าคงจะไม่มีใครทำเช่นนั้น

บทสรุป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้ในการชักจูง แนะนำบังคับให้ ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงทำที่ที่แสดงออกถึงความสามารถใน การบริหารงานและนำกลุ่มคนในชุมชนในการปฏิบัติกิจกรรม หรือภารกิจของชุมชนได้ตลอด ทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งมีการบำรุงขวัญและกำลังใจ ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ ด้านการ กระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และมีกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลง จะต้องมีความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ ปฏิบัติงานเกินความคาดหวังโดยผู้นำแสดง บทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มี ศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกความ สำคัญของผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่าของ ผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลลัพธ์ได้ ตามที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึง ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์กรโดยกระตือรือร้น ผู้นำย่อมมีความหมายต่อองค์การ หรือหน่วยงาน เนื่องจากการที่จะนำพาองค์กรหรือ หน่วยงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมการบริหารเพื่อให้ผู้ร่วมงาน ยอมรับ พฤติกรรมผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ

เอกสารอ้างอิง (References)

- จำเนียร จวงตระกูล. (2561). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำประเทศไทยสู่ประเทศไทย 4.0. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. 1(1), 1-19.
- ศวานิต เสดานนท์. (2557). *ความหมายของผู้นำ*. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 7 พฤษภาคม 2564. จาก <http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page1.1.html>
- สำนักงานส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (2554). *การปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สุปัญญา สุนทรนนท์ และคณะ. (2558). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย. *วารสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*. 9(2). 133-146.
- อัคพงศ์ สุขมาตย์ และคณะ. (2560). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ภายใต้กรอบ การศึกษาประเทศไทย. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม*. 16(2), 1-7.

- Bernad M Bass. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology. 8(1). 9-32.
- Drucker, Peter F. (1954). *The Practice of Management*. New York : Harper& Row, Publishers.
- Marquardt H M. Ng, S.S. &Goldson. (2010). *Team development via action learning*. Advances in Developing Human Resources, 12(2). 241-259.