

## แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการในสถานการณ์โลกปัจจุบัน

### Leadership style that is suitable for management in the current world situation

ดร.วงศ์พัทธ์ ธิติโชติศักดิ์<sup>1</sup> อาจารย์ ดร.สุมัทนา หาญสุริย์<sup>2</sup> ผศ.รักทรัพย์ แสนสำแดง<sup>3</sup>

Dr.Wongsaphat thitichotsak<sup>1</sup> Lecturer Dr. Sumattana Hansur<sup>2</sup> Asst. Prof. Rugthub Sansomedang<sup>3</sup>

#### บทคัดย่อ

ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้ริเริ่มทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยพฤติกรรมหรือการกระทำหลาย ๆ อย่างของผู้นำ เพราะความไม่แน่นอน ความเปลี่ยนแปลง คือสิ่งที่ทุกองค์กรหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีความสามารถ ย่อมสามารถพาองค์กรก้าวผ่านความไม่แน่นอนไปได้ โดยยังคงไว้ซึ่งทีมที่เหนียวแน่นและแข็งแกร่ง ดังนั้นการใช้แบบภาวะผู้นำนั้นต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม สอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคล คือความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นว่าสถานการณ์ใดควรจะใช้แบบภาวะผู้นำใดหรือควรจะใช้บูรณาการแบบภาวะผู้นำหลายแบบเข้าด้วยกันในการแก้ปัญหาและการพัฒนาที่ดีขึ้นนั่นเอง

#### ABSTRACT

Leaders need to be the initiator of change and success in change, it requires leadership behaviors or actions because of uncertainty change which is something that every organization cannot avoid. If any organization has a great leader would be able to lead the organization through the uncertainty situation by maintaining a strong cohesive team. Therefore, the leadership style must depend on the circumstances of the change appropriately in the way of society, events, situations, and individuals. That is the implementation of the ability to adapt in what situations a leadership style should be used or whether multiple leadership styles should be integrated whether problem solving and development.

**Keywords:** Suitable leadership style, Management

#### บทนำ

โลกในยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง การศึกษาและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ซึ่งส่งผลให้ทุกองค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของตนเองและมีการปรับตัวพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนามาคนให้มีคุณภาพเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งโดยจะต้องพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่

**คำสำคัญ:** แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม, การบริหารจัดการ

<sup>1</sup>ผู้พิพากษาสมทบศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดสกลนคร

<sup>2</sup>Associate judge at Sakon Nakhon Juvenile and family court

<sup>2,3</sup>อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

<sup>2,3</sup>Faculty teacher Sakon Nakhon Rajabhat University

ผู้ติดต่อ, อีเมล: ดร.วงศ์พัทธ์ ธิติโชติศักดิ์, aan-ku@hotmail.com

รับเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2564 แก้ไข 19 มีนาคม 2564 ตอรับ 21 มีนาคม 2564

ในตัวคนเพื่อให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่รู้จักการคิดวิเคราะห์ รู้จักการแก้ปัญหาที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์รู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถเชื่อมโยงความรู้ ทักษะและค่านิยมที่ดีงามเพื่อการดำเนินชีวิตที่สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (สุคนธ์ สินธพานนท์, 2555, หน้า 8) ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมีคำสำคัญอยู่สองคำคือภาวะผู้นำ (Leadership) กับการบริหาร (Management) ซึ่งทั้งสองคำนั้นมีความหมายแตกต่างกัน เพื่อให้เข้าใจความหมายของสองคำนี้ ควรจำเอาไว้ว่าในช่วงเริ่มต้นที่มีการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ เราจะใช้ภาวะผู้นำ ครั้นเหตุการณ์สงบลงแล้ว พนักงานหรือบุคลากรในหน่วยงานปรับตัวได้แล้ว หรือที่เรียกว่าเหตุการณ์เข้าระบบ เข้าร่องเข้ารอยแล้ว เราก็จะใช้การบริหารจัดการในการดำเนินการหรือปฏิบัติงานและเมื่อใดที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอีกครั้ง หรือวงจร PDCA จะต้องหมุนวนอีกครั้ง เราก็จะต้องมาใช้ภาวะผู้นำอีก ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนและพัฒนาเพราะเป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งแต่ส่วนมากแล้วผู้นำหรือผู้บริหารมักจะเรียนเอาแต่วิชาการบริหารจัดการ สัมผัสฝึกฝนและพัฒนาในวิชาภาวะผู้นำ ในบทความนี้จะขอเสนอแนะทบทวนผู้บริหารที่จำเป็นหรือจำใจที่จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรหรือหน่วยงาน ภาวะผู้นำเป็นทักษะเป็นความสามารถหนึ่งที่ผู้บริหารต้องสร้างขึ้นให้ได้ เป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จในสถานการณ์โลกปัจจุบัน

### พื้นฐานหลักในการเป็นผู้นำ

ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งมีรากฐานอยู่ 2 ประเภทคือ ผู้นำจะต้องมีพื้นฐานดังนี้

1. สามารถบริหารการต่อต้านได้
2. ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับการต่อต้านของบุคคลหรือคนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจสิ่งสำคัญที่เป็นแรงผลักดันภายในของคน การเป็นผู้บริหารที่เพียบพร้อมควรเรียนวิชาทางจิตวิทยาและปรัชญาด้วย อย่าเก่งแต่การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารทุกคนต้องหาแรงจูงใจของลูกน้องแต่ละคนให้พบว่าเป็นอะไร ยังคงมีอยู่หรือดับไปแล้ว ผู้บริหารจะเก่งงานอย่างเดียวไม่พอจักต้องเก่งคนด้วย และที่สำคัญผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำมักจะทำให้ลูกน้องดูเป็นตัวอย่างด้วย แม่ปูเดินเบียดไปเฉมาจะไปสอนลูกปูให้เดินตรงได้อย่างไร ผู้บริหารหลายท่าน ชอบบ่นกเขาเองว่าตนเองมีภาวะผู้นำ และก็มีสิ่ง ๆ ลูกน้องทำผิดพลาดก็บ่น ๆ อย่างนี้เรียกว่าผู้นำได้หรือผู้บริหารจึงควรมีความมุ่งมั่นหรือที่เรียกว่ากัดไม่ปล่อย และจะต้องมีลักษณะเน้นเป้าหมายเป็นสำคัญ (Goal-Oriented) ถ้าเป็นทางพระคือต้องมีอิทธิบาท 4 (ทางอันยิ่งใหญ่ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) นั่นเอง ดังเช่น ผู้บริหารแบบใจโต จะไม่สนใจประเด็นเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไร้สาระแต่มุ่งไปที่เป้าหมายหรือภาพรวม

### ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรคสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ

ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน วิธีทำธุรกิจ การใช้เครื่องจักร เทคโนโลยีใหม่ ๆ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีองค์ประกอบดังนี้

1. **มีวิสัยทัศน์** มีจินตนาการ มีมโนภาพออกมาว่าอีกหน่อยในอนาคต จะมีอะไรเปลี่ยนแปลงไปบ้าง ทั้งมหภาค เช่น การเมือง สังคม เศรษฐกิจ นวัตกรรม ฯลฯ และในแง่รอบ ๆ ใกล้ตนเอง เช่น ลูกน้องคนไหนจะแก่ จะเกษียณอายุ จะลาออก เครื่องจักรใดจะหมดสภาพ ปัญหาในที่ทำงานใดที่สะสมไว้จะระเบิดออกมา เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องลงมือทำอะไรสักอย่างเพื่อไม่ให้วันข้างหน้ามีปัญหา

2. **มีเป้าหมายชัดเจน (Goals)** ผู้บริหารจะต้องระบุเป้าหมายให้ชัด ๆ ว่าเป้าหมายต่าง ๆ มีอะไรบ้าง และทำไมต้องมีเป้าหมายใหม่ ๆ เหล่านี้เกิดขึ้น เป้าหมายใหม่ของหน่วยงานถ้าทำสำเร็จแล้วคืออย่างไรสามารถจะป้องกันอะไรได้บ้าง

3. **สื่อสารให้ชัดเจน** ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการอธิบายให้คนอื่น ๆ เข้าใจให้ได้ อย่างถูกต้อง เพราะมีผู้บริหารบางท่านวางแผนมากเกินไป เน้นบุคลิกท่าทางผู้ดี ดีหน้าหล่อ จนสื่อสารกับลูกน้องและคนทั่วไปไม่รู้เรื่อง ผู้บริหารอย่าลืมว่าบุคลากรในที่ทำงานมาจากหลาย ๆ ตระกูล การศึกษา สังคม ความเชื่อ ทัศนคติ วิธีการดำเนินชีวิต เป็นต้น

4. **เตรียมความพร้อมที่จะได้วาทิ** ในประเด็นที่นำเสนอและสื่อสารออกไปแล้ว ดังนั้นผู้บริหารจะต้องนึกล่วงหน้าว่าจะโดนซักฟอกอะไรบ้าง การมีที่ปรึกษาอาจช่วยได้คือผู้บริหารและที่ปรึกษานิ่งซึกถามกันเอง ในทุกแง่ไม่ว่าจะถามโหดร้าย สุภาพ ไม่สุภาพ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ กรณีเจอคำถามยียวนหรือเจอฟ่ายต่อต้าน บ่นให้เสียคน เมื่อต้องเจอสถานการณ์ได้วาทิ หรือชี้แจง อย่างนี้ อย่าออกกองการรำคาญ ควรตั้งสติให้ดี ๆ เอาสติไปทำงานแทนจิตใจ ปัญหาเหล่านี้มันจะคลี่คลายลง

5. **ควรให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม** ในการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เนิ่น ๆ ดังเช่นรัฐบาลใช้หลักการประชาพิจารณ์ การสัมมนาสาธารณะ การหยั่งเสียงด้วยโพล การออกแบบสอบถาม ฯลฯ เพื่อให้ลูกน้องรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกันกับเรา หัวอกเดียวกันยื่นข้างเดียวกัน

6. **ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้อง** ยอมรับและจัดทำขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงด้วยกัน โดยใช้คำว่า “เรา” จะช่วยกันเปลี่ยนแปลงอย่างไรดี

#### การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการหรือวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์การค่อนข้างซับซ้อน อาจส่งผลกระทบต่อ ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ และกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นการดำเนินการ เปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างองค์การ ด้านตัวบุคคล ด้านเทคโนโลยี ด้านกลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรม ล้วนส่งผลกระทบต่อบุคคลในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการเปลี่ยนแปลงให้ชัด ๆ บริหารโครงการ ขั้นตอนที่จะเปลี่ยนแปลงให้รัดกุม รอบคอบไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารโครงการ อุปกรณ์ วิธีการ งบประมาณ ทรัพยากร เวลา การประสานงาน การประชาสัมพันธ์ ธุรการ ฯลฯ และจะต้องมีการกำหนดวิธีการวัดผล (ดัชนีวัดผลงาน) ประเมินควบคุมโครงการการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และเมื่อมีการประชุมก็ให้ทุกคนมีส่วนร่วม ก่อนที่จะใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลองย้อนกลับมาทำความเข้าใจภาวะผู้นำก่อนว่าในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก ควรใช้ภาวะผู้นำแบบใดบ้าง ผู้เขียนขอยกภาวะผู้นำจากการบูรณาการแนวคิด ประเภทของภาวะผู้นำที่นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้ให้ไว้ แต่จะนำเสนอในภาพรวมแบบง่าย ๆ ของภาวะผู้นำดังนี้ (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2547, หน้า 51 – 53)

1. **Decisiveness** คือ การตัดสินใจทำโดยชาญฉลาด ฉับไว ทันที มีวิสัยทัศน์ รู้ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นสามารถเตรียมการล่วงหน้าได้ทันเวลาที่ และเมื่อตัดสินใจออกมาแล้วไม่ค่อยผิดพลาด

2. **Example** คือ ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง ดังเช่น อยากให้ลูกน้องรักการอ่าน ผู้บริหารหรือหัวหน้าก็ต้องอ่านให้ลูกน้องเห็นบ่อย ๆ อยากให้ใครเป็นแบบไหนก็ต้องเป็นแบบนั้น อยากให้ลูกน้องขยันทำงานให้หน้าที่ความรับผิดชอบก็ต้องขยันให้ลูกน้องดูก่อน ละให้ลูกน้องทำตามก็ได้

3. **Innovative Challenge** คือ ต้องไม่กลัวการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม กล้าที่จะนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ หรือต้องคิดนวัตกรรมใหม่ รวมไปถึงต้องกล้าคิดนอกกรอบด้วย

4. **Team building** คือ ต้องสร้างการทำงานเป็นทีม ที่นับว่าเป็นหัวใจของภาวะผู้นำ ลองหาดำรงอ่าน และทำความเข้าใจพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมคือ ความไว้วางใจ (Trust)

5. **Articulate Vision and Values** คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ และคุณค่าที่ชัดเจน มีการมองการณ์ไกล มองเห็นการเพิ่มคุณค่า ซึ่งผู้บริหารที่จะมีแนวคิดแบบนี้ได้ต้องผ่านการค้นคว้า คิดวิเคราะห์ คบผู้รู้ มีจินตนาการและแรงบันดาลใจ เช่น เข้าสังคม อ่านตำรา อ่านวารสาร บทความ เข้าร่วมฟังสัมมนา มีเพื่อนดี มี Forum ที่ดี และมีอาจารย์ที่ดี

6. **Recognition and Support** คือ การชื่นชม ให้อำนาจ สนับสนุนเหมือนกับการเลี้ยงลูก นี่ก็คือหลักการเลี้ยงลูก ลูกน้องนั่นเอง “ชมในเรื่องควรชม” ในทางพระก็คือ ปิยะวาจา ในหลักสังคัตถุ 4 นั่นเอง

7. **Personal Strength and Sensitivity** นั่นคือ การมีกำลังใจที่เข้มแข็ง การกัดไม่ปล่อย มุ่งมั่นในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่อความลำบาก

8. **Empowerment** คือ มีการเสริมแรง เสริมพลัง เสริมความรู้ ทักษะต่าง ๆ ให้พนักงานหรือบุคลากรให้มีขีดความสามารถ สามารถช่วยในการตัดสินใจ

9. **Inspiration** คือ เป็นแรงบันดาลใจให้ลูกน้อง ผู้คนต่าง ๆ อยากทำตาม อยากเหมือน อยากเลียนแบบ นอกจากทำตัวให้เป็นอย่างของคนอื่น ๆ แล้ว อาจจะรวมถึงการพูดจาให้กำลังใจ

### ทำไมถึงมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานหรือองค์กร

จากการเปลี่ยนแปลงแนวโน้ม ความท้าทาย องค์กรต่าง ๆ มีความจำเป็นจะต้องมีการปรับตัวและมีการเปลี่ยนแปลงตนเอง หรือความอยู่รอดให้ได้อย่างยั่งยืน ดังคำกล่าวที่ว่าถ้าไม่เปลี่ยนก็ตาย ผู้ที่มีภาวะผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องนำบุคคลอื่น ๆ ให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่โดยธรรมชาติของมนุษย์ซึ่งปกติถ้าต้องทำอะไรหรืออยู่กับอะไรที่มีความซ้ำซากจำเจมักจะเบื่อและแข็งถ้ามีใครบอกหรือสั่งหรือบังคับให้เปลี่ยนแปลงอะไรก็มักจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในองค์กรต่าง ๆ สำหรับสาเหตุว่าทำไมบุคคลจึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อาจมีได้หลายสาเหตุ (Connor, 1995 cited in Yukl, 2010; Robbins & Judge, 2009) และการต่อต้านอาจมีได้หลายรูปแบบรวมถึงการดื้อเงียบและการต่อต้านอย่างเปิดเผย เมื่อการเปลี่ยนแปลงมีขึ้นเมื่อใด ผลที่ตามมาแน่นอนผู้ที่เกี่ยวข้องที่อาจได้รับผลกระทบมีจำนวนไม่มากก็น้อย ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม การรับข้อมูลข่าวสารและสถานภาพของแต่ละบุคคล ดังนั้นหากผู้บริหารสามารถหาแหล่งที่มา เหตุผลในการต่อต้าน ก็สามารถจะแก้ปัญหานี้ได้ โดยการนำเสนออย่างมีเหตุผลซึ่งจะเป็นโอกาสอันดี ที่จะทำความเข้าใจกับกลุ่มคนเหล่านี้ได้อย่างมีเหตุผล จากการศึกษางานเขียนและประสบการณ์ของผู้บริหารต่าง ๆ พอจะนำเสนอได้ว่าทำไมถึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

1. **กลัวการสูญเสียอำนาจที่ตนเคยมีอยู่** ผู้บริหารหรือบุคลากรในหน่วยงานหลายคนเคยมีอำนาจในการบังคับบัญชาที่มีอำนาจในการอนุมัติเงิน พัสดุอุปกรณ์ มีอำนาจในการลงโทษ การขึ้นเงินเดือน แต่เมื่อมีข่าวว่าจะต้องถูกย้าย

เปลี่ยนหน้าที่ เปลี่ยนที่ทำงาน ฯลฯ สิ่งที่คุณคิดไม่ได้ก็คือจะเป็นตนเองหรือเปล่า ถ้าเป็นเราจะยอมอยู่เฉย ๆ หรือไม่แน่นอนต้องมีการต่อต้าน

**2. กลัวรับงานเพิ่ม** การเปลี่ยนแปลงตัวเองอาจได้รับผลกระทบ เช่น ฉันต้องรับงานเพิ่มอย่างแน่นอนจนใช้เวลามากขึ้นทำดีก็เสมอตัว แต่หากแต่คนช่วยทำงานเท่าเดิมเงินเดือนก็ไม่ขึ้น ต้องต่อต้านเพื่อไม่ให้ตนเองรับงานนี้ต้องใช้ชีวิต เช่น “ไม่ไหวครับงานที่ทำอยู่ผมยังทำไม่ทันเลย ให้นาย...ทำสิ เขายังว่างอยู่...”

**3. กลัวเสียหน้า** ผู้บริหารหรือบุคลากรบางคนเป็นคนที่รักหน้ามากถ้ามีการเปลี่ยนแปลงกับตนเองจะนึกก่อนเลยว่าเสียฟอร์มหรือเสียหน้าจึงพยายามทุกวิถีทางเพื่อไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลงแต่ถ้าเปลี่ยนแปลงต้องไม่ใช้ตนเอง ยิงอยู่มานานด้วยแล้วยังยอมได้เลย เด็ก ๆ มันจะดูถูกได้

**4. การเปลี่ยนแปลงรวดเร็วเกินไป** ทุกคนไม่สามารถตั้งตัวได้ดีเมื่อต้องรับทราบข้อมูลที่ต้องปฏิบัติทันที ดังเช่น ออกกฎระเบียบใหม่ ห้ามพูดคุยนในที่ทำงาน ห้ามมาสาย ห้ามหยุดเกินเวลากำหนด ฯลฯ สิ่งเหล่านี้อาจเป็นเหตุให้ต่อต้านไว้ก่อน

**5. กลัวตนเองจะทำงานใหม่ไม่ได้ดี (ขาดความเชื่อมั่น)** เพราะถ้าเปลี่ยนแปลงแล้วต้องเรียนรู้งานใหม่ปรับตัวกับสภาพแวดล้อมใหม่ คบกับเพื่อนร่วมงานใหม่เพราะต้องเก็บพฤติกรรมไว้ไม่สามารถเปิดเผยได้อย่างเต็มที่ จึงสร้างความอึดอัดพอสมควรเพราะฉะนั้นต้องต่อต้านไว้ก่อน

**6. การเปลี่ยนแปลงข้อมูลไม่ชัดเจน** ผู้บริหารบางคนคิดว่าตนเองเข้าใจแล้ว ผู้รับรู้อาจต้องทราบตามตนเองด้วย หลายครั้งที่บุคลากรหรือลูกน้องรับทราบข้อมูลแล้วเห็นว่าเข้าใจ แต่บ่อย ๆ เข้าทุกคนก็ยังคงยอมไม่ได้ต้องทำความเข้าใจให้ถ่องแท้เสียก่อนเพราะบางเรื่องต้องนำไปถ่ายทอดให้ลูกน้องรับทราบด้วย เพราะฉะนั้นเรื่องที่ไม่ชัดเจนต้องต่อต้านก่อน

**7. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเอง** ในการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะทั้งบริษัทเฉพาะหน่วยงานหรือเฉพาะบุคคล ถ้ามีผลกระทบต่อตนเอง จะไม่ยอมเพราะกลัวที่จะต้องสูญเสียทุกอย่างที่เคยมี ไม่ว่าจะอำนาจ บารมี พรรคพวก

**8. การเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถบอกผลลัพธ์อย่างชัดเจน** หลายคนไม่ชอบธรรมโดยไม่สามารถรู้ว่าทำแล้วผลเป็นอย่างไร ต้องควรรู้ว่าผลที่ทำแล้วต้องคุ้ม ดี มีประโยชน์ ถ้าทำแล้วไม่ชัดเจนจะไม่ยอมรับง่าย ๆ เพราะฉะนั้นจึงต้องเกิดการต่อต้าน จึงป้องกันตนเองไว้ก่อน

### วิธีการแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การใช้ภาวะผู้นำในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงแต่ละเรื่องให้ทุกคนยอมรับโดยดีไม่ใช่เรื่องง่ายโดยธรรมชาติของมนุษย์เป็นสัญชาตญาณที่ปกป้องตนเองอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นจะรับข้อมูลอะไรแล้วต้องปลอดภัยไว้ก่อนสิ่งที่จะต้องทำคือเตรียมความพร้อมทุกอย่างให้พร้อมก่อนที่จะประกาศ แจ้ง บอกให้ทราบ ดังนี้

**1. เตรียมข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงให้พร้อม** ผู้บริหารต้องศึกษาหารายละเอียด เวลา พฤติกรรมที่ต้องการ ผลลัพธ์ที่ต้องการ ฯลฯ

**2. หาผู้ต่อต้านและให้เกียรติผู้ต่อต้าน** ผู้บริหารต้องรับฟังยอมรับการต่อต้านและให้ความสำคัญกับผู้ต่อต้าน

**3. ทบทวนเหตุผลในการต่อต้าน เก็บข้อมูลการต่อต้าน พิจารณาข้อเท็จจริง ตัดสินใจชี้แจงต่อหรือหยุดการเปลี่ยนแปลง** ทุกเหตุผลควรเก็บมาเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการยอมรับในบางส่วนหรือไม่ยอมรับเลยเพื่อดำเนินการต่อหรือหยุดดำเนินการ

กล่าวโดยสรุปผู้นำคือผู้ที่ทำหน้าที่กำหนด จัดการ พิจารณาตัดสินใจ สร้างแรงจูงใจ แก้ไขปัญหาเรื่องต่าง ๆ ส่วนการเปลี่ยนแปลงคือการทำให้เหตุการณ์สถานการณ์ ลักษณะ (สิ่งหนึ่งกับสิ่งหนึ่ง) ต่างไปจากของเดิม ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็คือผู้ที่ทำหน้าที่จัดการ ตัดสินใจกับสถานการณ์ ลักษณะที่ต่างจากเดิมให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ เมื่อใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงผลที่ออกมาจะมีทั้งดีขึ้นและแย่ลง ซึ่งจะนำเสนอถึงสิ่งที่ดีขึ้นหรือเป็นประโยชน์คือทุกคนได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ทุกคนในสังคมหรือหน่วยงานต้องมีสิทธิเท่าเทียมกัน และยังมีประโยชน์ต่อตนเอง นั่นคือตัวเราได้อิสระทางด้านความคิด เช่น สามารถจะคิดทำอะไรก็ได้ถ้าไม่ทำให้คนอื่นเดือดร้อนตัวเราได้ประสบการณ์เปลี่ยนแปลง เช่น พัฒนางานของตนเอง เปลี่ยนวิธีการทำงาน สุดท้ายเราจะพบว่างานที่เราทำอยู่

### มีอะไรหลายอย่างที่ต้อปรับเปลี่ยน

นักบริหารมืออาชีพกับการบริหารจัดการในสถานการณ์โลกปัจจุบัน นักบริหารมืออาชีพจะมีพฤติกรรมการทำงานที่แสดงความเก่งกล้าในการเป็นมืออาชีพ 10 ประการ ดังนี้

1. มีความแกร่งกล้าในการรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานที่เป็นความรับผิดชอบของผู้อื่นถ้าไม่ได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจสั่งการหรือได้รับการร้องขอ
2. ความเก่งกล้าในการคิดเองทำเองได้ แสวงหาแนวทางการทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่ต้องรอคำสั่ง
3. ความแข็งแกร่งในการรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำและผลที่ได้รับ ยอมรับความดีและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นไม่โยนความผิดให้คนอื่นไม่ขยายความผิดพลาด
4. ความแข็งแกร่งในการตัดสินใจ ไม่ปิดบังหรือกลบเกลื่อนความผิดของคนอื่นใส่ร้ายผู้อื่น พิจารณาทางเลือกได้โดยไม่ลังเลในการตัดสินใจ
5. ความเก่งกล้าในการให้เกียรติผู้อื่น แม้บุคคลอื่นจะเป็นเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
6. ความเก่งกล้าในการรักษาเกียรติของตนเอง ไม่ทำในสิ่งที่ตนเองมัวหมองเสื่อมเสียเกียรติยศ มีน้ำใจนักกีฬาไม่คิดอาฆาตมาดร้ายต่อคู่แข่ง ไม่เสียดสีหรือแสดงอารมณ์ผิดหวังอย่างรุนแรงต่อหน้าผู้อื่น
7. ความแกร่งกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม สามารถปรับตัวให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
8. ความแกร่งกล้าในความยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับสิ่งที่เป็กฎเกณฑ์มากเกินไปความจำเป็นเพราะเข้าใจเป็นอย่างดีไม่มีสิ่งใดถูกต้องและผิดพลาดในทุกโอกาส
9. ความแข็งแกร่งในการบริหารเสน่ห์ ปฏิบัติตนให้หน้าเชื่อถือและเป็นทีไว้วางใจทำให้คนอื่นมีความสุข
10. ความเก่งกล้าในเรื่องมนุษยธรรมกับการทำงาน ต้องมีมนุษยธรรมในการบริหารจัดการไม่มุ่งหวังหรือเรียกร้องผลประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน

ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีอย่างน้อย 3 ประการคือ

1. มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ รู้จักหลักวิชา รู้ผลที่นำไปของเรื่องที่ทำอย่างรอบด้านสามารถคาดคะเนเพื่อทำการแก้ไขได้ในกรณีผิดพลาด
2. มีความสามารถประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสม เกิดจากประสบการณ์ไหวพริบปฏิภาณกลายเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษที่คนอื่นทั่วไปไม่มี

**3. มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหาร** สื่อสารทำความเข้าใจได้ดี มีการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ รู้จักอดทนอดกลั้นเพื่อทำให้งานตอบสนองความต้องการถูกต้อง

นอกจากนี้ต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติในด้าน ความรอบรู้ การตัดสินใจที่ดี จับประเด็นได้รวดเร็ว เลือกใช้คนได้เหมาะสม กล้าที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีระเบียบละเอียดรอบคอบเคร่งครัดเรื่องเวลา ซื่อสัตย์มีคุณธรรม เป็นต้น **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้**

1. เป็นผู้มีความรอบรู้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการวางแผนกลยุทธ์ ปฏิบัติตามกลยุทธ์และประเมินกลยุทธ์ มีจิตใจมุ่งให้บริการ
2. เป็นผู้ที่เปิดใจกว้างรับฟังความเห็นต่างและเป็นคนกล้าตัดสินใจคิดใช้กลยุทธ์นำคนงาน - CEO (Chief executive officer) - ICT (Information and Communication Technology)
3. เป็นผู้มีทักษะในการสร้างความร่วมมือและการปรับตัวยืดหยุ่น มีความสามารถในการสื่อสารประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทุกฝ่ายได้ดี
4. ยึดถือผลสำเร็จ มีความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีทักษะในการจัดการทรัพยากร และใช้อย่างคุ้มค่า

#### **ผู้บริหารกับการสร้างบรรยากาศการเปลี่ยนแปลง**

1. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างให้ทันต่อสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลง
2. การรวมพลังของหลักการบริหาร 4m (คน (Man) เงิน (Money) วัสดุหรือวัตถุดิบ (Material) วิธีปฏิบัติงาน (Method))

#### **บทสรุป**

บทความนี้จึงมุ่งที่จะนำเสนอแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการในสถานการณ์โลกปัจจุบันว่าไม่มีแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมตายตัว แต่การใช้แบบภาวะผู้นำนั้นต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมสอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคล คือความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นว่าสถานการณ์ใดควรจะใช้แบบภาวะผู้นำใดหรือควรจะมีบูรณาการแบบภาวะผู้นำหลายแบบเข้าด้วยกันในการแก้ปัญหา และการพัฒนาที่ดีขึ้นนั่นเอง

#### **เอกสารอ้างอิง**

- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2547). *การบริหารคนดี (Change Management)*. กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้าพรินติ้ง จำกัด
- สุคนธ์ สินธพานนท์. (2555). *พัฒนาทักษะการคิดตามแนวปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด 9119 เทคนิคพรินติ้ง
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior (13th)*. New Jersey: Pearson Education.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (7th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall