

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Transformational Leadership Among Administrators of the Local Government  
Administration

อับดุลรอฆมาน อับซี\* และ สรัญณี อุเสินยาง

Ab-dulrormarn Absee\* and Saranee U-senyang

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

Master of Management Program, Princess of Naradhiwas University

Corresponding author e-mail: abdul2537mang@gmail.com

Received 06/01/2022

Revise 09/02/2022

Accepted 09/02/2022

**บทคัดย่อ**

การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ส่งผลกระทบให้การดำเนินงานต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนการบริหารองค์การในแบบเดิมไปสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ จากการบริหารแบบรวมอำนาจ มีการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบกระจายอำนาจ ลดการใช้อำนาจในฐานะผู้บริหารให้น้อยลง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ และผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารจัดการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมที่ทำให้ผู้ตามมีความศรัทธาและไว้วางใจเพื่อจะได้ร่วมแรงร่วมใจกับผู้นำมุ่งมั่นดำเนินการเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อนำพาผู้ตามและองค์กรไปสู่เป้าหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์กร ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามนั้น เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำและผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงเป็นเสมือนหลักชัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นศูนย์รวมพลังของข้าราชการส่วนท้องถิ่น และบุคลากรผู้ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ จำนวน 5 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นผู้มีบารมี 2) การเป็นผู้สร้างแรง ตลใจ 3) การเป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา 4) การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ กับผู้ตามเป็นรายบุคคล 5) ความเป็น มีอาชีพของภาวะผู้นำ ดังนั้นหากผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารที่ดี สิ่งที่จะเกิดขึ้นสามารถเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ในการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร ซึ่งสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

---

## Abstract

A lot of new changes are happening. It has affected various operations to transform the administration of the organization in its original way into a new paradigm. The design of a new organizational structure from decentralized management. It is transformed into a decentralized model, minimizing the exercise of authority as an administrator, and local government administrators need a clear vision and concrete management achievements that make followers believe and trust to join forces with leaders to pursue the success of the goals laid out to bring followers and organizations to the goals. The transition leadership phase is a process that influences the change of members of the organization. Leaders who influence them accordingly are empowering followers to become leaders and those who change units in the process of organizational change. As such, the transition leadership state is viewed as a holistic process and involves the actions of leaders at various levels. The leadership phase of the heads of local governments is, therefore, the victory principle of local governments, the power center of local government officials, and the manpower of those working in local governments. In particular, there are five elements of management change leadership: 1) moderation, 2) inspiration-making, 3) intellectual stimulant, 4) relationship-building, 5) professionalism of leadership. So, if management changes well, what will happen can be a measure of success in corporate and personnel management, which can affect the efficiency of local governments.

**Keywords:** Transformational Leadership, Administrators of the Local Government Administration

## บทนำ

โลกปัจจุบันอยู่ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งในแต่ละวันมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายส่งผลกระทบต่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ทั้งองค์การภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ไม่ว่าจะเป็นด้านต้นทุนการผลิต การแข่งขัน พฤติกรรมของลูกค้า ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อให้เกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารองค์การในแบบเดิมไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ จากการบริหารแบบรวมอำนาจ เปลี่ยนแปลงเป็นแบบกระจายอำนาจ ลดการใช้อำนาจในฐานะผู้บริหารให้น้อยลง ยึดความสำคัญของคนเป็นหลัก โดยใช้หลักการทำงานเป็นทีม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมหรือกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในตัวของพวกเขาเพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้ มีความสามารถในการแข่งขัน มีกำไรและเจริญเติบโต สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และสร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (นฤมล จิตรเอื้อ, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และ

นลินณัฐ ดีสวัสดิ์, 2560) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ และผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารจัดการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมที่ทำให้ผู้ตามมีความศรัทธาและไว้วางใจเพื่อจะได้ร่วมแรงร่วมใจกับผู้นำมุ่งมั่นดำเนินการเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่วางไว้โดยต้องอาศัยทักษะความรู้ความชำนาญและทัศนคติที่หลากหลายซึ่งต้องผสมกลมกลืนอยู่ในคนคนเดียวอย่างลงตัวทั้งทางทฤษฎีวิชาการและประสบการณ์ เพื่อนำพาผู้ตามและองค์กรไปสู่เป้าหมายรวมทั้งต้องทำเพื่อประโยชน์ ส่วนรวมและสังคม (วิทยา จิตนุพงศ์, 2563)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยการปกครองตนเองของประชาชนในท้องถิ่นดำเนินการบริหารงานในระดับรองจากระดับชาติหรือระดับรัฐการบริหารงานท้องถิ่นเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นปกครองตนเองในรูปแบบของการปกครองท้องถิ่นทำให้ประชาชนมีอำนาจในการปกครองตนเองตามหลักการกระจายอำนาจของรัฐบาลด้วยการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นมาเพื่อใช้อำนาจแทนประชาชนและเป็นผู้ดำเนินการบริหารท้องถิ่นตามความต้องการของประชาชนอย่างอิสระภายใต้กรอบนโยบายและการกำกับดูแลของรัฐ ทั้งนี้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย ทำให้ประชาชนรู้จักท้องถิ่นการปกครองตนเองโดยประชาชน มีส่วนร่วมเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลเพราะแต่ละท้องถิ่นมีปัญหาและความต้องการที่แตกต่างกันทำให้รัฐบาลสามารถดำเนินงานสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งการปกครองท้องถิ่นยึดหลักการกระจายอำนาจทำให้เกิดการพัฒนาชุมชนแบบพึ่งตนเอง ทั้งทางด้านการเมืองเศรษฐกิจและสังคม (ชูวงศ์ ฉายะบุตร, 2539)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กรสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามแต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำและผู้เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กรดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ที่สำคัญการกระตุ้นการแข่งขันความคิดการตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้องการส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมรวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารเพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (โสภณ ภูเกล้าวัน, 2550) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะใช้อำนาจเพื่อการมีอิทธิพลที่มี โดยผ่านภาวะผู้นำซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงเป็นเสมือนหลักชัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นศูนย์รวมพลังของข้าราชการส่วนท้องถิ่น และบุคลากรผู้ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หากผู้นำขาดความสามารถ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเฉื่อยชา ท้อแท้ เกิดความขัดแย้ง ทำงานได้ไม่ตรงตามเป้าหมาย ตลอดทั้งขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความล้มเหลว ในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ ผู้นำที่ดีจึงต้องสามารถนำพาบุคลากร ผู้ทำงานใน

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดความร่วมมือในการทำงานซึ่งเราเรียกว่ามีภาวะผู้นำ (Leadership) (ราชชนทร์ นพณัฐวงศ์, 2561)

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่างๆ ขององค์กร ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ การประสานงานของคนในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารต้องให้ความสนใจต่อบุคลากร ในองค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นปลุกฝังและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามความคาดหวัง ผู้นำที่ดีจึงต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ในด้าน ต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องของการสื่อสารในองค์กร ต้องมีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากการสื่อสารในองค์กรที่ดีถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความมั่นใจ และการยอมรับ ซึ่งจะนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงานในองค์กร ดังนั้นบทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบอร์น (1978 อ้างถึงใน วาสนา หน้อยวงษ์สิงห์, 2553) เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบอร์นมีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass and Avolio (1990 อ้างถึงใน แพรภัทร ยอดแก้ว, 2553) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เบส กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) เบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มิใช่ออกเหนือจากความมีบารมี คือการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ เบสได้ให้ค่านิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์นและเบสยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือกระบวนการซึ่งนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถกระตุ้นให้งานสำเร็จผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้ (Bass and Avolio. 1990 อ้างถึงใน แพรภัทร ยอดแก้ว, 2553)

#### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL)

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

#### 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM)

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้าง และสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อ

เป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

### 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหา ในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อ

.....  
เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเป็นผู้นำที่ดีจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมผู้ตามให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาสดำเนินงานที่ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

### **การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร**

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ผู้เขียนสนใจศึกษาองค์ประกอบ จำนวน 5 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นผู้มีบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล 5) ความเป็นมืออาชีพของภาวะผู้นำ ขออธิบายความหมายในแต่ละประการ ดังต่อไปนี้

#### **1. การเป็นผู้มีบารมี**

ภัทรกร วงศ์สกุล (2555) การเป็นผู้มีบารมี หรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำที่เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ และได้รับความศรัทธาเชื่อถือ ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติได้ ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอไม่ใช้อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในทุก ๆ สถานการณ์ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความไว้วางใจได้ว่า จะกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรม ที่สูง ผู้นำควรหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่ควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และควรประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นให้มากที่สุดทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจในการทำงาน การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะส่งเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามซึ่งจะทำให้ ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้าง

ความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ในองค์การ

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล (2562) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or idealized influence) หมายถึง ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี นายยกย่องเคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน คุณลักษณะผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ไม่เอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤตได้ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

รัชณี บุญกล้า และวีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2563) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นการที่ผู้นำได้สร้างความไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับตัวของผู้ตามที่มีต่อผู้นำเพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานของพวกเขา ผู้นำจะแสดงความมั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบในความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนี้ถึงความต้องการของบุคคลอื่นมากกว่าความต้องการของตนเองและใช้พลังอำนาจในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่ม ที่ส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจ มีวิสัยทัศน์ และใช้หลักเหตุผล

สรุปได้ว่า การเป็นผู้มีบารมี ต้องได้รับความศรัทธาเชื่อถือ ไว้วางใจและทำให้ ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมที่สูง ผู้นำควรหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน และสามารถแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

## 2. การเป็นผู้สร้างแรงดลใจ

ภัทรกร วงศ์สกุล (2555) การสร้างแรงดลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำประพடுத்தตนเองในทางที่จูงใจและทำให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม การสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในสิ่งที่ดีและคิดในแง่บวกมิใช่ในแง่ลบ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามในอนาคต และสร้างสื่อความมุ่งหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนและแน่นอน ผู้นำต้องแสดงตัวและอุทิศตนเองต่อเป้าหมายในการที่จะทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่น เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และมุ่งเป้าหมายในระยะยาว การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้ว่าคุณค่ากับชีวิต และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้พร้อมที่จะเผชิญกับปัญหานั้นๆ ได้ทุกประการ การกระตุ้นทางปัญญาจะทำให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งสามารถเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดีแก่ตนเองได้เป็นอย่างดี

ชุตินาถญ์ ทักโลวา และวันทนา อมตารียกุล (2564) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอสร้างเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม จูงใจผู้ร่วมงานให้ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพடுத்தในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและ การกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

พลกฤต รักจุล, ประภัสสร วรณสถิต, กัญญพัทธ์วี กล่อมธงเจริญ และชัยวัฒน์ ไบไม้ (2563) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างแรงจูงใจภายในผู้นำจะต้องกระตุ้นการทำงานของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล (2562) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง การจูงใจให้ผู้นับตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายต่องานที่กำลังรับผิดชอบอยู่ มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อให้ผู้ตามสามารถผ่านพ้นกับอุปสรรคของตนเอง

รัชณี บุญกล้า และวีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2563) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการเปลี่ยนการคาดหวังของสมาชิกกลุ่มให้มีความเชื่อว่าปัญหาขององค์การสามารถแก้ไขได้โดยเน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูดใจเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์การ และกระบวนการในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความหมายและความท้าทายสำหรับผู้ตาม

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การจูงใจเพื่อทำให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม การสร้างแรงจูงใจภายใน มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน และกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถจัดการกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้พร้อมที่จะเผชิญกับปัญหานั้น ๆ

### 3. การเป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา

ภัทรกร วงศ์สกุล (2555) การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation: 1S) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวคิดแนววิธีการใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การและสร้างสรรค์ โดยคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระบบ แบบแผน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Renaming) การมองปัญหา และกล้าเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยวิธีการแบบใหม่ ๆ โดยมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตาม แสดงความคิดและเหตุผล ไม่วิจารณ์ความคิดของ ผู้ตาม ถึงแม้ว่าจะมีความคิดที่แตกต่างออกไปความคิดของผู้นำก็ตาม ผู้นำควรทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะนำปัญหานั้น ๆ มาช่วยร่วมมือกันแก้ไข ผู้นำจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีทางแก้ไขถึงแม้ว่าบางปัญหาจะมีอุปสรรคที่ยากมากก็ตาม ผู้นำต้องพิสูจน์ให้เห็นว่า ความสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ทุกอย่างด้วยการร่วมมือร่วมใจกันของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น

.....  
ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ไม่ว่าจะเป็ความเชื่อ หรือแม้แต่ประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะทำให้ผู้ตามตระหนักและมีเข้าใจในการแก้ไขปัญหาทุกอย่างได้ด้วยตนเอง

ชุติกายุจนี ทักโลวา และวันทนา อมตารียกุล (2564) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ จูงใจให้ผู้ร่วมงานคิดวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาคำถามการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนแปลงมุมมองของปัญหา และมีกระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา และแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง ใช้วิธีการตั้งคำถามกับผู้ร่วมงานเพื่อนำไปสู่การแสดงความคิดเห็น

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

พลกฤต รักจุล และคณะ (2563) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหของหน่วยงาน

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล (2562) การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้ง

คำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง

รัชณี บุญกล้า และวีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2563) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน รวมถึงการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาแทนการใช้วิธีการแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานที่ท้าทาย

สรุปได้ว่า การกระตุ้นปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ หาแนวคิด แนววิธีการใหม่ ๆ และกล้าเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยวิธีการแบบใหม่ ๆ ผู้นำต้องพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ทุกอย่างด้วยการร่วมมือร่วมใจกัน

#### 4. การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

ภัทรกร วงศ์สกุล (2555) การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หรือการคำนึงถึงเอกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะที่เป็นผู้นำให้การดูแล เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเปรียบเสมือนโค้ช (Coach) และเป็นที่ยกย่องให้คำปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามในแต่ละคน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและการเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดี สนับสนุนและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเอง น้อย บางคน ก็มากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัด บางคนก็มี โครงสร้างที่มากกว่า ผู้นำควรมีการส่งเสริมการสื่อสารทั้งสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำเห็นปัจจัยการผลิตมีการรับฟังเหตุผลได้อย่างเป็นกลางและมีประสิทธิภาพสูงสุด มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มิใช่เอาแต่ใจตนเองถือว่าตนเป็นใหญ่ (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำควรเป็นผู้ดูแลให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำแก่ผู้ตาม และควรสนับสนุน ให้โอกาสโดยการเชื่อมั่นไว้วางใจในสิ่งที่ผู้นำได้มอบหมายให้ผู้ตามรับผิดชอบกระทำ พร้อมทั้งดูความเจริญก้าวหน้าของงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกรวดสอบ หรือถูกจับผิดตลอดเวลา

พลกฤต รักรจุล และคณะ (2563) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล (2562) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ยกย่องให้คำปรึกษา (Advisor) ของผู้ตาม เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจก

บุคคล เพื่อความสัมพันธ์ที่ผลและก้าวหน้าของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น เปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และช่วยเหลือพร้อมเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

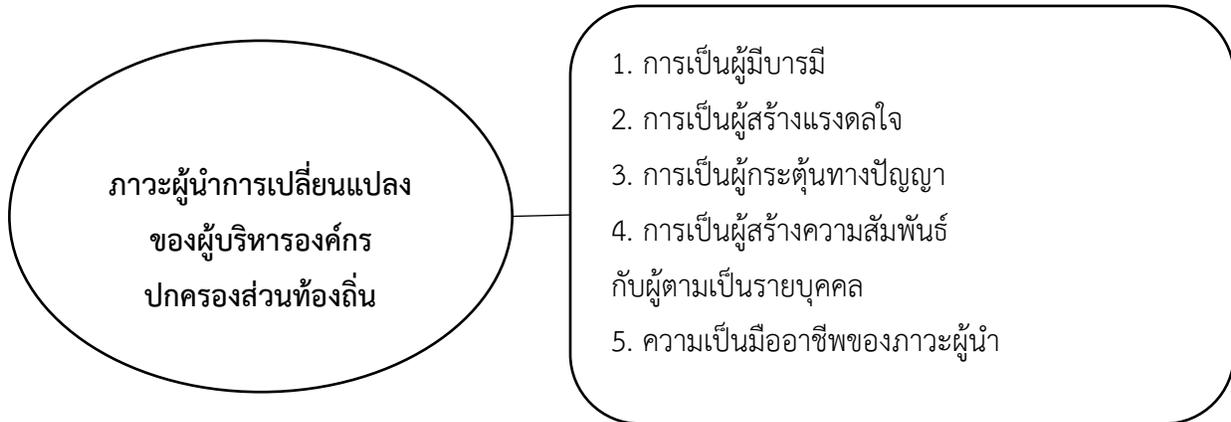
รัชนี บุญกล้า และวีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2563) การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคลเพื่อสัมพันธ์ และความก้าวหน้า ความมุ่งหมายของการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การค้นหาความต้องการ และจุดแข็งของคนอื่น ๆ ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา

สรุปได้ว่า การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง เป็นผู้ทำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการมอบหมายงานเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งดูความเจริญก้าวหน้าของงานอย่างต่อเนื่อง

#### 5. ความเป็นมืออาชีพของภาวะผู้นำ

ภัทรกร วงศ์สกุล (2555) ความเป็นมืออาชีพของภาวะผู้นำ หมายถึง การทำงานด้วยความรู้ความสามารถ ความตั้งใจจริงและทำงานให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด มืออาชีพจะมีลักษณะ ดังนี้ มีการให้บริการสังคมไม่ซ้ำซ้อนกับวิชาชีพอื่นนั่นคือ มีความรู้ความชำนาญพิเศษเฉพาะอาชีพนั้น ๆ ใช้วิธีการแห่งปัญญา มืออาชีพทำงานโดยใช้สมองเป็นหลัก ใช้ความรู้เป็นหลักในการทำงาน มีอิสระในการดำเนินงาน มืออาชีพมีสิทธิ์จะทำงานของตนเองโดยอิสระ รับผิดชอบได้โดยไม่ต้องมีการควบคุมผู้อื่นมากนัก ทำงานเพื่อให้เกิดผลงานเป็นหลัก ผู้ประกอบวิชาชีพผ่านการศึกษาระดับสูงโดยปกติมืออาชีพต้องเรียนนานมักจบปริญญาตรีอย่างต่ำ มีจรรยาบรรณของวิชาชีพ มืออาชีพต้องรักษาความรับผิดชอบและจริยธรรมของอาชีพของตนอย่างเคร่งครัด มีความมั่นคง มีสถาบันวิชาชีพ มืออาชีพมักทำงานแล้วได้รายได้ดี มีรายได้สูงมีศักดิ์ศรีในสังคม

สรุปได้ว่า ความเป็นมืออาชีพของภาวะผู้นำ หมายถึง การทำงานที่มีความตั้งใจให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด มีความรู้ความชำนาญพิเศษ มีการทำงานเพื่อให้เกิดผลงานเป็นหลัก ความเป็นมืออาชีพในการรักษา ความรับผิดชอบและจริยธรรมของอาชีพของตนอย่างเคร่งครัด



แผนภาพที่ 1 แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้เขียน

### บทสรุป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ เกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ดีจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่ง ขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ จำนวน 5 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นผู้มีบารมี 2) การเป็นผู้สร้าง แรงคลใจ 3) การเป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา 4) การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ กับผู้ตามเป็นรายบุคคล 5) ความเป็นมืออาชีพของภาวะผู้นำ ดังนั้นหากผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารที่ดี สิ่งที่จะเกิดขึ้นสามารถเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ในการบริหารจัดการองค์กรบุคลากร ซึ่งสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

---

## เอกสารอ้างอิง

- จุฑาทิพย์ สุจริตกุล. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคประเทศไทย 4.0  
กรณีศึกษา: องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดภูเก็ต. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, 6 (10) , 4930-4943.
- ชุตติกาญจน์ ทักโลวา และวันทนา อมตารียกุล. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 15 (41) , 310-325.
- ชวงค์ ฉายะบุตร. (2539). *การปกครองท้องถิ่นไทย*. กรุงเทพมหานคร: พิษณุพรินติ้งเซ็นเตอร์.
- นฤมล จิตรเอื้อ, เณิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่  
องค์การแห่งการเรียนรู้. *Veridian E-Journal, Silpakorn University สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์  
และศิลปะ*, 10 (2) , 1738-1754.
- พลกฤต รักจุล, ประภัสสร วรณสถิต, กัญญาพัสบี กล่อมธงเจริญ และชัยวัฒน์ ไบไม้. (2563). ภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลง ความผูกพัน และความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยา  
เชิงพุทธ*, 5 (12) , 15-29.
- แพรวภัทร ยอดแก้ว. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. เข้าถึงได้จาก [https://www.gotoknow.org/posts/384595](https://www.gotoknow.org/posts/ภัทรกร วงศ์สกุล. (2555). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, กรุงเทพฯ.</a></p><p>รัชณี บุญกล้า และวีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2563). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน<br/>ประถมศึกษาอย่างยั่งยืน. <i>วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์</i>, 7 (11) , 252-264.</p><p>ราเชนทร์ นพณัฐวงศ์. (2561). ภาวะผู้นำในการบริหารงานปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา: องค์การบริหาร<br/>ส่วนตำบลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดปทุมธานี. <i>วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย</i>, 10 (3) , 139-156.</p><p>วาสนา หน้อย วงษ์สิงห์. (2553). <i>ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</i>. เข้าถึงได้จาก <a href=)
- วิทยา จิตนุพงศ์. (2563). ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุค VUCA World Leadership of  
Local Organization Administration in The VUCA World. *วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสน  
ศาสตร์*, 3 (3) , 220-237.
- โสภณ ภูเกล้าวัน. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. บันทึก Gotoknow. เข้าได้ถึงจาก <http://www.gotoknow.org>
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายสู่  
ความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน, *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9 (1) , 845-860.

---

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990) Developing Trans-formational Leadership 1992 and Beyond.  
*Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.