

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม: แรงขับเคลื่อนสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร Transformational leadership and Innovation: key drivers of Organizational Performance

นัทธี เพ็ชรแก้ว^{1*}

Nuttee Petchkaew^{1*}

*Corresponding author, e-mail: nuttee141@hotmail.com

Received: July 27th, 2024; Revised: July 18th, 2025.; Accepted: August 31th, 2025.

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กับนวัตกรรมและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยการพิจารณาคุณลักษณะที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามผ่านคุณลักษณะดังต่อไปนี้ การนำองค์กร การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงคุณค่าของคน การสร้างความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ตาม การเสริมสร้างการทำงานร่วมกัน การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา การมอบอำนาจให้กับผู้ตาม นอกจากนี้ยังพิจารณาถึงบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร โดยจำแนกนวัตกรรมออกเป็นหลายประเภท อาทิเช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการตลาด นวัตกรรมองค์กร นวัตกรรมบริการ และนวัตกรรมโมเดลธุรกิจ บทความนี้ยังได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในด้านต่าง ๆ คือ ประสิทธิภาพทางการเงิน ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความพึงพอใจของลูกค้า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเพิ่มประสิทธิภาพและการเจริญเติบโต การปรับตัวและการแข่งขันในตลาด การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, นวัตกรรม, ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

Abstract

This article aims to study and analyze the characteristics of transformational leadership in relation to innovation and organizational performance by considering the characteristics that leaders have influencing their colleagues and followers through the following characteristics: organizational leadership, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, Individualized consideration, Self-Efficacy Building, collaborative Enhancement, supporting for learning and development, and Empowering followers. It also considers the role of transformational leadership in creating and promoting innovation in organizations, classifying innovation into several types, such as product innovation, process innovation, marketing innovation, organizational innovation, service innovation, and business model innovation. This article also demonstrates the relationship between transformational leadership and innovation that influence organizational performance in various aspects, namely, financial performance, operational performance, customer

^{1*} นักศึกษาลัทธิสุตตรปรัชญาคุณุภบัณฑิต แขนงวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Student Doctor of Philosophy (Ph.D.) Program in Public Administration School of Management Science Sukhothai

Thammasathit Open University

satisfaction, human resource development, increasing efficiency and growth, market adaptation and competition, creating competitive advantage, supporting learning and organizational development.

Keywords: Transformational Leadership, Innovation, Organizational Performance

บทนำ

ในยุคที่การแข่งขันทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องการผู้นำที่สามารถนำพาบุคลากรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นหนึ่งในรูปแบบการนำที่ได้รับความนิยมอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยผู้นำในลักษณะนี้จะมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นได้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน รวมถึงการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำได้ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ส่วนนวัตกรรม (Innovation) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำที่มีความสามารถในการส่งเสริมนวัตกรรมจะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กรยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม เป็นแนวคิดที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์และส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรที่จะส่งผลในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาภาวะผู้นำยังคงเป็นแกนกลางที่สำคัญ เนื่องจากภาวะผู้นำถือเป็นพลังขับเคลื่อนหลักที่มีอิทธิพลต่อทิศทาง ทัศนคติ และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร แม้ว่าปัจจุบันจะมีรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้รับการนำเสนอและศึกษาอย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็น ภาวะผู้นำเชิงบริวาร (Charismatic Leadership), ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership), ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล (Digital Leadership), ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ตลอดจนแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตามกระแสของสังคมและเทคโนโลยี แต่สิ่งที่มีคุณค่าในการวิจัยคือการทำความเข้าใจ “ภาวะผู้นำในฐานะปรากฏการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบท” มากกว่าการมุ่งเน้นเพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ดังนั้น ผู้เขียนจึงเลือกที่จะศึกษาภาวะผู้นำในภาพรวม โดยมุ่งเน้นไปที่ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งถือว่าเป็นภาวะผู้นำที่สะท้อนการปรับตัวของผู้นำในยุคที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และยังมีศักยภาพในการอธิบายความสัมพันธ์กับนวัตกรรมและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้ดีกว่าภาวะผู้นำบางประเภท หากมองย้อนกลับไปใน วิวัฒนาการของแนวคิดภาวะผู้นำ จะพบว่าในช่วงแรกที่มีการศึกษาในมิติของ ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) เน้นว่าผู้นำเกิดจากพรสวรรค์หรือคุณสมบัติเฉพาะบุคคล ต่อมาได้พัฒนาเป็น ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) ที่เชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ และถัดมาเป็น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency/Situational Theory) ที่มองว่าความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ จนกระทั่งเข้าสู่ช่วง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในช่วงทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา ที่มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ เปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ตาม และเป็นฐานสำคัญที่เชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำแนวใหม่ เช่น ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การมองเช่นนี้ทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิได้แยกขาดจากภาวะผู้นำประเภทอื่น แต่เป็นพัฒนาการสำคัญที่อยู่ใน “ช่วงรอยต่อ” ระหว่างภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุมและการจัดการ ไปสู่ภาวะผู้นำสมัยใหม่ที่เน้นการสร้างคุณค่าใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

ดังนั้นผู้เขียนจึงสนใจที่จะศึกษาถึง คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กับนวัตกรรมและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร รวมถึงบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะต่อการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและผลสัมฤทธิ์ให้แก่องค์กรและประเทศอีกด้วย

คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กับนวัตกรรมและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวชักจูงผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีดคอลัม บอลดริตจ์ (MBNQA) เป็นรางวัลที่มอบให้กับองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการและการดำเนินงาน การนำหลักการและเกณฑ์การประเมินของ MBNQA มาใช้ในองค์กรสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการให้บริการ โดยเฉพาะในหมวดที่ 1 การนำองค์กรที่เน้นการประเมินและพัฒนาความสามารถในการนำองค์กรของผู้นำ เพื่อให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมที่ชัดเจน ผู้นำจะต้องมีการสื่อสารและนำวิสัยทัศน์นั้นไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาพบว่า การนำ MBNQA หมวดที่ 1 มาใช้ในองค์กรช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดเวลาการให้บริการ และเพิ่มความพึงพอใจของประชาชน (Chiarini and Vagnoni, 2021) ส่วน Bass and Riggio (2006, pp. 3-7) เสนอว่ากระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม จะกระทำผ่านคุณลักษณะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized influence or Charisma leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม มีความคิดสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล และมุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กร มีความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงานเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง การที่ผู้นำใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ โดยสร้างแรงจูงใจจากภายในให้งานที่ท้าทายทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น ให้กำลังใจผู้ตามในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ตามทำงานร่วมกันเป็นทีม 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร 4) การคำนึงถึงคุณค่าของคน (Individualized consideration) ผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของผู้ตามเสมอ มีการส่งเสริมให้ผู้ตามได้มีการพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัดให้ได้ตามมาตรฐาน นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเอาไว้ อาทิเช่น Jiang et al. (2022) เสนอว่า การสร้างความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ตาม (Self-Efficacy Building) เป็นอีกหนึ่งคุณลักษณะที่สำคัญในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้ผู้ตามรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเองและการทำงานร่วมกันในทีม ส่วน Avolio et al. (2023) กล่าวว่า การเสริมสร้างการทำงานร่วมกัน (Collaborative Enhancement) และการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นอีกหนึ่งคุณลักษณะที่สำคัญ ผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและกระตุ้นการทำงานร่วมกันในทีมจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับ Ghasabeh et al. (2020) ให้ความเห็นว่าการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา (Support for Learning and Development) สำหรับผู้ตามเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และการพัฒนาสามารถช่วยให้ผู้ตามพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ Hsieh (2021) เสนอว่าการมอบอำนาจให้กับผู้ตาม (Empowering follower) ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมมาใช้ในกระบวนการทำงาน ผู้นำที่มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุน

ให้พนักงานลองสิ่งใหม่ ๆ และเรียนรู้จากความผิดพลาด ซึ่งช่วยให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ยังมียุทธศาสตร์ประกอบอีกหลายประการ หนึ่งในนั้นคือ การสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม เป็นแนวคิดที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์และส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรเป็นอย่างมาก โดยนวัตกรรมเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ คิดค้นพัฒนา ที่สามารถนำไปปฏิบัติจริง และมีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชนในลักษณะของใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน หรือของเก่าที่มีอยู่แต่เดิมแต่ได้รับการปรับปรุงเสริมแต่งพัฒนาขึ้นใหม่ ดังนั้น นวัตกรรมจึงเป็นกระบวนการหรือผลลัพธ์ของการคิดค้น พัฒนาหรือปรับปรุงสิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือแนวคิด นวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นในหลาย ๆ ด้าน เช่น เทคโนโลยี การศึกษา การแพทย์ การบริหารจัดการ และอื่น ๆ นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งได้เป็นสองประเภทหลัก ๆ ได้แก่ นวัตกรรมที่เป็นการพัฒนาต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว (incremental innovation) และนวัตกรรมที่เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน (radical innovation) จากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน ทำให้สามารถจำแนกนวัตกรรมได้เป็นหลายประเภทตามลักษณะและการใช้งาน ดังนี้ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ให้ดีขึ้น อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านรูปลักษณ์ คุณสมบัติ หรือประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มคุณค่าหรือความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค (Damanpour, 2021; Crossan and Apaydin, 2020) 2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการปรับปรุงกระบวนการผลิตหรือวิธีการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน หรือเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการกระบวนการผลิต (Birkinshaw et al., 2021) 3) นวัตกรรมการตลาด (Marketing Innovation) เป็นการนำกลยุทธ์การตลาดใหม่ ๆ มาใช้ เช่น การปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ การใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ หรือการใช้เทคนิคการตลาดที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มการรับรู้และยอดขายของผลิตภัณฑ์ (Grewal et al., 2020) 4) นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือการจัดการภายในองค์กร เช่น การนำระบบการทำงานใหม่มาใช้ การปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรม (Teece, 2021) 5) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) เป็นการสร้างบริการใหม่หรือปรับปรุงบริการที่มีอยู่เพื่อเพิ่มความสะดวกสบาย ความพึงพอใจ หรือคุณค่าที่ได้รับจากบริการ ซึ่งอาจรวมถึงการนำเสนอรูปแบบบริการใหม่ ๆ หรือการใช้เทคโนโลยีในการให้บริการ (Ostrom et al., 2021) 6) นวัตกรรมโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation) เป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจหรือวิธีการสร้างรายได้ขององค์กร เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืนและสามารถแข่งขันในตลาดได้ดียิ่งขึ้น เช่น การนำเสนอบริการหรือผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ หรือการใช้เทคโนโลยีในการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ (Foss and Saebi, 2020)

อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของผู้ตาม รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำลักษณะนี้มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่กล้าหาญ ภาวะผู้นำที่เห็นคุณค่า ภาวะผู้นำที่ใส่ใจผู้ตามเป็นรายบุคคล งานวิจัยรุ่นใหม่ เช่น Hoch et al. (2018) และ Banks et al. (2022) ขยายความเข้าใจในแต่ละองค์ประกอบ โดยเน้นว่าผู้นำไม่เพียงเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ แต่ยังมีทักษะการจัดการความสัมพันธ์ภายในทีม และส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง โดยสรุปแล้ว คุณลักษณะดังกล่าวเชื่อมโยงกับการสร้างนวัตกรรมในหลายมิติ อาทิ การริเริ่มผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ การปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร การพัฒนารูปแบบการตลาด และการสร้างโมเดลธุรกิจที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ งานของ Avolio et al. (2023) เน้นว่าการสนับสนุนผู้ตามให้มีความมั่นใจและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรมอย่างยั่งยืน ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงอยู่ที่การทำหน้าที่เป็น “ตัวเร่ง” ที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตท่ามกลางความไม่แน่นอน จุดแข็งคือการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมและก้าวข้ามข้อจำกัดเดิม ๆ ขณะเดียวกันก็มีจุดอ่อนที่ควรตระหนัก เช่น

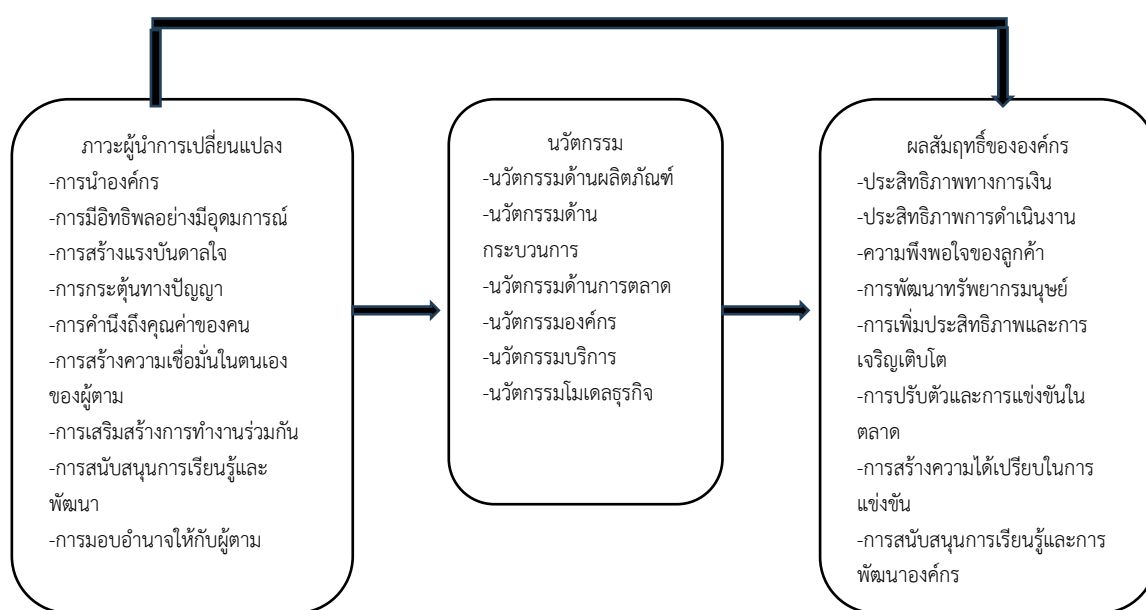
หากผู้นำมุ่งสร้างแรงบันดาลใจมากเกินไปโดยไม่พัฒนาการจัดการ อาจทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่สามารถบรรลุผลได้จริง (Jun & Lee, 2023) นอกจากนี้ นักวิชาการบางราย เช่น Eisenbeiss et al. (2020) และ Zhang & Wang (2021) ยังได้เสนอว่า การเชื่อมโยงภาวะผู้นำกับนวัตกรรมไม่ควรถูกมองเพียงด้านบวก แต่ควรพิจารณาผลกระทบด้านลบด้วย เช่น ภาระงานที่เพิ่มขึ้น ความเสี่ยงจากความล้มเหลวในการทดลอง และแรงกดดันต่อผู้ตาม การพิจารณาเชิงวิพากษ์ดังกล่าวช่วยให้องค์กรตระหนักถึงวิธีการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน ดังนั้น เมื่อเชื่อมโยงคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ากับนวัตกรรม จะเห็นได้ว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญทั้งในฐานะผู้กำหนดทิศทาง ผู้สร้างแรงบันดาลใจ และผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การทำความเข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของแนวคิดนี้จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างสมดุลระหว่างการสร้างนวัตกรรมและการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในระยะยาวได้อย่างแท้จริง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรม ก็เป็นเพียงเครื่องมือที่นำไปสู่เป้าหมายสูงสุดคือการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กรนั่นเอง ซึ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (Organizational Performance) เป็นการวัดความสำเร็จขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและการดำเนินงาน ซึ่งสามารถวัดได้จากผลลัพธ์ทางการเงิน การปฏิบัติงาน การบริการลูกค้า และความพึงพอใจของพนักงาน การวัดผลสัมฤทธิ์นี้จะช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความเจริญเติบโตในระยะยาว (Contu, 2020; Emerald Insight, 2020) โดยผลสัมฤทธิ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมชนิดที่แยกกันไม่ออก ซึ่งส่งผลให้เกิดคุณค่าขององค์กรหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในหลายด้านอาทิเช่น 1) ประสิทธิภาพทางการเงิน (Financial Performance) เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับรายได้ กำไร และผลตอบแทนจากการลงทุน องค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเงินที่ดีมักมีการบริหารจัดการที่ดี การลดต้นทุน และการเพิ่มยอดขาย (Contu, 2020) 2) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Performance) การวัดผลการดำเนินงานทางการผลิต การบริการ และกระบวนการภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงความสามารถในการผลิต การจัดส่ง การจัดการคลังสินค้า และการบริการลูกค้า (Emerald Insight, 2020) 3) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) การวัดความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้าหรือบริการที่ได้รับ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการรักษาลูกค้าเดิมและการดึงดูดลูกค้าใหม่ การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (Emerald Insight, 2020) 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การวัดความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถและทักษะของพนักงาน การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานกับองค์กร (Contu, 2020) 5) การเพิ่มประสิทธิภาพและการเจริญเติบโต (increasing efficiency and growth) นวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพและการเจริญเติบโตขององค์กร การวิจัยพบว่าองค์กรที่มีความสามารถในการนำนวัตกรรมมาใช้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้เร็วขึ้น และสามารถสร้างรายได้และกำไรสูงกว่าองค์กรที่ไม่เน้นนวัตกรรม (Higgins, 1995; Hult et al., 2004; Jiménez-Jiménez et al., 2008) 6) การปรับตัวและการแข่งขันในตลาด (market adaptation and competition) การนำนวัตกรรมมาใช้ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในด้านการตลาดและเทคโนโลยีมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Li and Atuahene-Gima, 2001) 7) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (creating competitive advantage) การนำนวัตกรรมมาใช้ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร การศึกษาพบว่านวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ดีในธุรกิจ โดยเฉพาะในด้านคุณภาพการบริการและเทคโนโลยี (Lam, 2021; Leal-Rodríguez et al., 2020) 8) การสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร (supporting learning and organizational development) นวัตกรรมช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาในองค์กร ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากการทดลองและข้อผิดพลาดในกระบวนการนวัตกรรมช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน (Patky, 2020)

จากการศึกษาผลงานของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนพบว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอย่างใกล้ชิด ดังนั้นจึงทำให้ผู้เขียนมีความสนใจที่จะทราบถึงบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมว่าจะมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอย่างไร ดังจะกล่าวในลำดับถัดไป

บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทสำคัญในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้สามารถสร้างแรงบันดาลใจและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาองค์กร การศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน การเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ และการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (Hsieh, 2021; Mohammed and AL-Abrow, 2023) ส่วนนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร การนำนวัตกรรมมาใช้ จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Hult et al., 2004; Patky, 2020) จากการศึกษาและสังเคราะห์ผลงานของนักวิชาการหลายท่าน เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กับนวัตกรรมและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรดังกล่าวแล้วข้างต้น ผู้เขียนสามารถสร้างตัวแบบแสดงความสัมพันธ์ของบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ตัวแบบแสดงความสัมพันธ์ของบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

ที่มา: นที เพ็ชรแก้ว (ผู้เขียน)

จากภาพที่ 1 จะพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยผ่านนวัตกรรม เป็นการยืนยันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญทั้งการขับเคลื่อนทางตรงต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร และยังสามารถขับเคลื่อนผลสัมฤทธิ์ขององค์กรโดยผ่านนวัตกรรมอีกด้วย ซึ่งมีนักวิชาการและ

ผู้ทรงอิทธิพลหลายท่านที่ให้ความเห็นสนับสนุนแนวคิดนี้ อีกทั้งมีการปฏิบัติในองค์กรเป็นที่ประจักษ์ในหลายองค์กร กล่าวคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นที่การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำในลักษณะนี้จะสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการคิดสร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Banks et al., 2022; Gardner et al., 2020) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้พนักงานแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ เพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Nguyen et al., 2021; Gui and Lei, 2021) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและกระตุ้นการสร้างสรรคนวัตกรรมเชิงรุก ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและสร้างสรรค์จะช่วยให้พนักงานมีแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม (Howell and Higgins, 1990) นอกจากนี้ผลงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานที่เป็น นวัตกรรมใหม่โดยการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่แสดง คุณสมบัติในการเปลี่ยนแปลง เช่น อิทธิพลในอุดมคติ แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงรายบุคคล จะสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และการพัฒนาทางปัญญาในหมู่พนักงาน สภาพแวดล้อมนี้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม เนื่องจากช่วยให้พนักงานคิดอย่างสร้างสรรค์และทำงานร่วมกันเพื่อ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Jun and Lee, 2023) สำหรับการศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อ พฤติกรรมการทำงานที่เป็นนวัตกรรมของพนักงานโดย Khaqan and Amina (2019) พบว่าภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานที่เป็นนวัตกรรมผ่านความไว้วางใจ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน ผลการวิจัยระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการทำงานเชิง นวัตกรรมผ่านปัจจัยเหล่านี้ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน 281 คน จากองค์กรข้ามชาติในประเทศจีน ซึ่งความเห็นของนักวิชาการและผลงานวิจัยข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบอย่างมากต่อ การส่งเสริมนวัตกรรมภายในองค์กร รูปแบบความเป็นผู้นำนี้โดดเด่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้ผู้ตาม ก้าวข้ามขีดจำกัดของตัวเอง ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ใน หมู่พนักงาน ดังจะเห็นได้จากกรณีศึกษาที่น่าสนใจคือความเป็นผู้นำของ Mark Zuckerberg ที่มีอิทธิพลอย่างมาก ต่อนวัตกรรมของ Facebook (ปัจจุบันคือ Meta) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบทบาทที่สำคัญของการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร Mark Zuckerberg เน้นย้ำถึงความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา (R&D) ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การ ลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาของ Meta เพิ่มขึ้นจาก 4.8 พันล้านดอลลาร์ในปี 2558 เป็น 24.6 พันล้านดอลลาร์ใน ปี 2564 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Business Strategy Hub, 2024) และความเป็นผู้นำของ Mark Zuckerberg ยังมุ่งเน้นไปที่ผลกระทบที่กว้างขึ้นของรูปแบบธุรกิจของ Meta ซึ่งอาศัยการโฆษณาที่ตรงเป้าหมายเป็นอย่างมาก เน้นย้ำถึงความสำคัญของความโปร่งใส การมีทางเลือก และความ ง่ายในการใช้งาน โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความไว้วางใจและรองรับความยั่งยืนของบริษัทในระยะยาว แนวทางนี้ไม่ เพียงแต่สนับสนุนนวัตกรรมในเทคโนโลยีการโฆษณาเท่านั้น แต่ยังสอดคล้องกับข้อพิจารณาด้านจริยธรรมในการใช้ ข้อมูลด้วย (Just Security, 2024) นอกจากนี้ Steve Jobs มักถูกอ้างถึงว่าเป็นตัวอย่างที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กรได้ โดยแนวทางการทำงานที่ Apple แสดงให้เห็นถึงผลกระทบ อันลึกซึ้งที่ผู้นำมีต่อการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความคิดสร้างสรรค์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตัวอย่างหนึ่งที่ โดดเด่นคือการที่ Steve Jobs เน้นไปที่การออกแบบและประสบการณ์ผู้ใช้ โดยยืนยันงานที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ที่ไม่ เพียงแต่ใช้งานได้ง่ายเท่านั้น แต่ยังใช้งานง่ายและสวยงามอีกด้วย นอกจากนี้ ความเป็นผู้นำของ Steve Jobs ยังมี บทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์ iPhone ซึ่งเปลี่ยนโฉมเทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือ การออกแบบที่ทันสมัย อินเทอร์เฟซที่ใช้งานง่าย และฟังก์ชันการทำงานที่หลากหลายของ iPhone ไม่เพียงแต่เปลี่ยนวิธีการสื่อสารของผู้คน แต่ยังรวมถึงวิธีการเข้าถึงและโต้ตอบกับสื่อดิจิทัลด้วย นวัตกรรมนี้มีผลกระทบยาวนานต่อหลายอุตสาหกรรม โดย เน้นย้ำถึงความสามารถของ Steve Jobs ในการคาดการณ์และกำหนดทิศทางแนวโน้มทางเทคโนโลยีในอนาคต

(Brilliantio, 2024) ความเชื่อของ Steve Jobs ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและการเสริมศักยภาพของพนักงานให้คิดอย่างสร้างสรรค์นั้นถูกสรุปไว้ในคำพูดอันโด่งดังที่ว่า "นวัตกรรมคือความสามารถในการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส ไม่ใช่ภัยคุกคาม" การส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทดลองและความล้มเหลวถูกมองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งช่วยให้ Apple อยู่ในแถวหน้าของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Vantage Circle, 2024) ส่วน Jack Ma ผู้ก่อตั้งอาลีบาบา ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการกระตุ้นให้พนักงานทำงานที่ท้าทายและยากลำบาก โดยผสมผสานความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การเสริมพลังและการส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกในทีมงาน ซึ่งผู้นำที่ดีควรคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงและก้าวไปข้างหน้าเหนือคู่แข่ง การมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์นี้เป็นแรงบันดาลใจให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ทะเยอทะยานร่วมกัน แทนที่จะคอยควบคุมทุกรายละเอียด Jack Ma ให้พนักงานตัดสินใจด้วยตนเองและสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ ด้วยการมอบอำนาจและส่งเสริมความเป็นอิสระในการทำงาน แนวทางนี้ไม่เพียงแต่ส่งเสริมนวัตกรรมเท่านั้น แต่ยังช่วยให้พนักงานรู้สึกมีความรับผิดชอบและทุ่มเทให้กับงานมากขึ้น ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค เพราะการยอมแพ้คือความล้มเหลวที่ยิ่งใหญ่ที่สุด นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้ทีมงานเรียนรู้จากความผิดพลาดและยืนหยัดฝ่าฟันความยากลำบาก ความยืดหยุ่นนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเอาชนะความท้าทายและบรรลุความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (Geeknack, 2023; CEO Influencers, 2023) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะสำคัญที่ทำให้แตกต่างจากภาวะผู้นำรูปแบบอื่น ได้แก่ การเป็นต้นแบบที่มีอุดมการณ์ (idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) และการใส่ใจผู้ตามเป็นรายบุคคล (individualized consideration) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ทำให้ผู้นำไม่เพียงแต่กำหนดทิศทางการทำงาน แต่ยังสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการคิดริเริ่มและนวัตกรรมภายในองค์กร (Avolio et al., 2023; Banks et al., 2022) การเชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับนวัตกรรมปรากฏชัดเจนในหลายมิติ เช่น การสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้ผู้นำนำเสนอแนวคิดใหม่ การกระตุ้นทางปัญญาทำให้ทีมงานพร้อมทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และการใส่ใจผู้ตามช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพัน ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมทั้งในเชิงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจ เมื่อองค์ความรู้และนวัตกรรมได้รับการผลักดันอย่างเป็นระบบ ย่อมนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในด้านการเติบโต ประสิทธิภาพ การแข่งขัน และความยั่งยืน (Hoch et al., 2018; Eisenbeiss et al., 2020) อย่างไรก็ตาม แม้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีจุดแข็งในด้านการสร้างแรงบันดาลใจและผลักดันให้ผู้นำนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ แต่งานวิจัยบางชิ้น เช่น Jun และ Lee (2023) ชี้ว่าผู้นำลักษณะนี้อาจสร้างความคาดหวังที่สูงเกินไป หากขาดกลไกการบริหารจัดการที่เหมาะสม ย่อมเสี่ยงทำให้เกิดความกดดันแก่บุคลากรและการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังอาจก่อให้เกิดการพึ่งพาบุคลิกภาพของผู้นำมากเกินไป ซึ่งไม่เอื้อต่อการสร้างระบบการจัดการที่มั่นคง ในส่วนของนวัตกรรม จุดแข็งคือการสร้างคุณค่าใหม่และความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่ผันผวน แต่ก็มีจุดอ่อน เช่น ความเสี่ยงจากการลงทุนที่ไม่ประสบความสำเร็จ และความไม่แน่นอนจากการทดลองสิ่งใหม่ ๆ (Zhang & Wang, 2021) ขณะที่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเองก็มีจุดแข็งในการสะท้อนประสิทธิภาพและการเจริญเติบโต แต่ก็มีข้อจำกัดตรงที่เป็นผลลัพธ์ปลายทาง ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจและนโยบายที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง ดังนั้น เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรร่วมกัน จะเห็นว่าปัจจัยทั้งสามมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่เป็นแรงขับเคลื่อนหลัก นวัตกรรมเป็นผลลัพธ์จากบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนความสำเร็จในเชิงรูปธรรม จุดแข็งคือการเกื้อหนุนกันเพื่อสร้างความยั่งยืน แต่อีกด้านหนึ่งก็มีจุดด้อยจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและความไม่แน่นอนจากสภาพแวดล้อมภายนอก การทำความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนเหล่านี้จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้การประยุกต์ใช้แนวคิดสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่แท้จริงและยั่งยืนในระยะยาว

นอกจากการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมมาใช้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในภาคเอกชนแล้ว ยังสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐ ดังกรณีศึกษาของรัฐบาลสหราชอาณาจักร การนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในภาครัฐมีการเน้นย้ำในบริบทของการปรับปรุงบริการสาธารณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบบริการสุขภาพแห่งชาติ (NHS) ซึ่งผู้นำต้องเผชิญกับความท้าทายในการปฏิรูปองค์กรและปรับปรุง

คุณภาพการบริการสุขภาพ ผลการศึกษาของ Busari et al. (2019) พบว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความร่วมมือ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงบริการ ส่วนประเทศสหรัฐอเมริกา การนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในภาครัฐมีการประยุกต์ใช้นาน หนึ่งในกรณีศึกษาที่สำคัญคือการนำมาใช้ในองค์กรขนส่งสาธารณะ Metropolitan Transportation Authority (MTA) ของเมืองนิวยอร์ก ที่ต้องการปรับปรุงระบบการให้บริการและโครงสร้างพื้นฐานของการขนส่ง โดยการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาช่วยในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนี้ ผลการศึกษาของ Ya ran et al. (2016) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเพิ่มความสามารถขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับประเทศจีน การนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของการพัฒนาเศรษฐกิจและการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ (SOEs) ผลการศึกษาของ Tian et al. (2020) ที่มหาวิทยาลัยเจียงซู พบว่าการเปลี่ยนแปลงในรัฐวิสาหกิจสามารถเพิ่มความผูกพันของพนักงานและการทำงานเป็นทีมได้ ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพที่สูงขึ้นและการรักษาพนักงานได้ดีกว่า ดังนั้นการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในภาครัฐไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของพนักงาน แต่ยังช่วยให้หน่วยงานสามารถปรับตัวและนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการบริการและการปฏิบัติงานในภาครัฐ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่ส่งเสริมการยกระดับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ผู้เขียนพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่จะส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ดังนั้นผู้เขียนจึงใคร่ขอเสนอแนะแนวทางการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะขับเคลื่อนนวัตกรรมและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เพื่อความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรและประเทศ

ข้อเสนอแนะต่อการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและผลสัมฤทธิ์ให้แก่องค์กรและประเทศ

การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทั้งในระดับองค์กรและระดับประเทศ อย่างไรก็ตาม การทบทวนวรรณกรรมชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้มีแต่จุดแข็ง แต่ยังมีข้อด้อยที่ควรพิจารณา เช่น การมุ่งเน้นแรงบันดาลใจมากเกินไป จนละเลยโครงสร้างการจัดการที่เป็นระบบ ความเสี่ยงจากการพึ่งพาบุคลิกภาพของผู้นำ และความกดดันที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้ตาม (Jun & Lee, 2023; Eisenbeiss et al., 2020) สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดข้อถกเถียงว่าสามารถนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ได้จริงในทุกบริบทหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ที่สอดคล้องกับโลกหลังยุค New Normal หรือภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 จะพบว่ามีแนวโน้มให้ความสำคัญต่อความยืดหยุ่น ความสามารถในการบริหารความไม่แน่นอน และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นเครื่องมือสนับสนุน ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล (Digital Leadership) และภาวะผู้นำเชิงยืดหยุ่น (Agile Leadership) ที่ให้ความสำคัญกับการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง และการใช้ข้อมูลขับเคลื่อนการตัดสินใจ (Zhang & Wang, 2021; Avolio et al., 2023) ข้อได้เปรียบของภาวะผู้นำรูปแบบใหม่คือการปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์โลกที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน ขณะที่ข้อได้เปรียบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการสร้างแรงบันดาลใจและการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในระยะยาว ดังนั้น การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรมุ่งไปที่การบูรณาการข้อดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ากับแนวคิดสมัยใหม่ เช่น การใช้พลังของแรงบันดาลใจควบคู่กับความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างระบบการจัดการที่มั่นคงและโปร่งใส นอกจากนี้ควรสร้างระบบและกลไกการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดตั้งสถาบันที่รับผิดชอบในการพัฒนา มีการจัดทำหลักสูตรที่เป็นรูปธรรมในการเรียนการสอน ในองค์กรต้องมีการเปิดพื้นที่ให้กับผู้ที่กำลังพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการองค์กรอย่างอิสระ และต้องยอมรับความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการพัฒนาในอนาคต ตัวอย่างเช่น Steve Jobs ซึ่งส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทดลองและมองว่าความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งช่วยให้ Apple อยู่ในแถวหน้าของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ในบริบทของประเทศไทย การสร้างผู้นำที่มีทั้งวิสัยทัศน์การ

เปลี่ยนแปลงและความสามารถในการบริหารจัดการโลกดิจิทัลหลังโควิด-19 จะช่วยให้องค์กรและประเทศสามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความท้าทายเชิงโครงสร้าง เศรษฐกิจ และสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องได้อย่างยั่งยืน

บทสรุป

จากการทบทวนวรรณกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมต่างมีบทบาทสำคัญในการกำหนดผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจุดแข็งในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และการปลูกฝังวิสัยทัศน์ร่วม ขณะที่นวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับองค์กร ทั้งสองปัจจัยเมื่อผนวกเข้าด้วยกันจะนำไปสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในหลายมิติ อย่างไรก็ตาม วรรณกรรมยังชี้ถึงข้อจำกัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การพึ่งพาตัวบุคคลมากเกินไป หรือความเสี่ยงจากการสร้างแรงกดดันให้ผู้ตาม (Jun & Lee, 2023; Eisenbeiss et al., 2020) ซึ่งควรได้รับการพิจารณาเชิงวิพากษ์ควบคู่กันไป ในส่วนของผลสัมฤทธิ์ขององค์กร วรรณกรรมล่าสุดให้ภาพที่ชัดเจนขึ้นว่าประกอบด้วยหลายมิติที่สะท้อนถึงความสำเร็จ กล่าวคือ ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน เป็นการสร้างนวัตกรรมและการนำที่มีประสิทธิผลช่วยเพิ่มรายได้ ลดต้นทุน และเสริมความมั่นคงทางการเงิน ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Banks et al. (2022) พบว่าผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรมมีส่วนสำคัญต่อผลกำไรและความมั่นคงทางการเงินขององค์กร ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยสร้างกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว และลดความสูญเสียทางทรัพยากร (Hoch et al., 2018) ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ผู้นำที่ใส่ใจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะสร้างวัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ ส่งผลให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดี และเสริมสร้างความภักดีต่อแบรนด์ (Zhang & Wang, 2021) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นการสนับสนุนและการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจ ความมั่นใจ และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Avolio et al., 2023) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและการเจริญเติบโต การผนวกนวัตกรรมเข้ากับกลยุทธ์องค์กรช่วยให้เกิดการขยายตัวในตลาดใหม่และการปรับปรุงประสิทธิภาพในตลาดเดิม เพิ่มความยั่งยืนในการเติบโต (Eisenbeiss et al., 2020) ด้านการปรับตัวและการแข่งขันในตลาด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เรียนรู้ตลอดเวลาและพร้อมปรับตัว ทำให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันแม้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Jun & Lee, 2023) ด้านการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน การผสมผสานระหว่างแรงบันดาลใจจากผู้นำและนวัตกรรมที่ต่อเนื่อง ช่วยสร้างข้อได้เปรียบที่ยากต่อการเลียนแบบ เช่น การสร้างคุณค่าที่แตกต่าง หรือการใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อสร้างช่องทางธุรกิจใหม่ ๆ (Banks et al., 2022) ดังนั้น บทความนี้สรุปได้ว่า การสร้างผลสัมฤทธิ์ขององค์กรไม่ได้เกิดจากการมีผู้นำที่ทรงพลังเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการบูรณาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในมิติต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน จุดแข็งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการผลักดันพลังการเปลี่ยนแปลงและแรงบันดาลใจ ขณะที่นวัตกรรมคือเครื่องมือสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลลัพธ์ที่จับต้องได้ในด้านต่าง ๆ และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรคือตัวสะท้อนความสำเร็จที่ครอบคลุมทั้งเชิงการเงิน การดำเนินงาน การสร้างความพึงพอใจ และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2023). Expanding the boundaries of leadership research: The role of transformational leadership in fostering collaborative teamwork. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 1-15.
- Banks, G. C., et al. (2022). Transformational leadership in the full-range leadership model: A review. *Review of Managerial Science*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2021). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging evolutionary and revolutionary perspectives. *Academy of Management Journal*, 64(4), 1021-1046.
- Bresciani, S., Biggart, N., & Hamilton, G. (2021). The interplay of digital transformational leadership, organizational agility, and digital transformation. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00757-3>
- Brilliantio. (2024). *20 Ways Steve Jobs Changed the World: Tech Revolution*. Retrieved from <https://brilliantio.com>
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2019). Transformational leadership style in the public sector: A case study of NHS. *Journal of Public Administration*, 45(3), 341-356.
- Business Strategy Hub. (2024). *Facebook SWOT 2024*. Retrieved from <https://bstrategyhub.com>
- CEO Influencers. (2023). How Jack Ma Motivates His Employees? Retrieved from <https://www.ceoinfluencers.com/how-jack-ma-motivates-his-employees>
- Chiarini, A., & Vagnoni, E. (2021). Strategies for healthcare quality and performance improvement. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125411>
- Contu, E. G. (2020). Organizational performance – theoretical and practical approaches. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 398-406. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0038>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2020). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Damanpour, F. (2021). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Emerald Insight. (2020). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437739710182354/full/html>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2020). Business model innovation: The organizational dimension. *Journal of Management Studies*, 54(3), 1-25.
- Geeknack. (2023). Jack Ma – Leadership Style & Principles In The Spotlight. Retrieved from <https://www.geeknack.com/jack-ma-leadership-style-principles>

- Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2020). Leadership competencies for managing change: The case of transformational leadership. *Journal of Management Development*, 39(8), 1041-1053.
- Grewal, R., Hulland, J., Kopalle, P. K., & Karahanna, E. (2020). The future of technology and marketing: A multidisciplinary perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 1-8.
- Higgins, J. M. (1995). Innovation and Performance in Organizations. *Journal of Management Studies*, 32(3), 229-242.
- Hsieh, T. S. (2021). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance: Testing the Mediating Effects of Knowledge Management. *Sustainability*, 13(14), 7981. <https://doi.org/10.3390/su13147981>
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Jiang, H., Liu, Y., & Zhang, J. (2022). The impact of transformational leadership on self-efficacy and work engagement: A study of Chinese employees. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(2), 417-438.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221.
- Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 320. <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Just Security. (2024). *The Facebook Oversight Board: An Experiment in Self-Regulation*. Retrieved from <https://www.justsecurity.org>
- Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes. *Sustainability*, 11(6), 1594. <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- Lam, A. (2021). Service Quality, Innovation, and Business Performance: The Role of Mediating Variables. *Journal of Business Research*, 123, 195-203.
- Leal-Rodríguez, A. L., Ariza-Montes, J. A., Roldán, J. L., & Leal-Millán, A. G. (2020). Service quality and business performance: the mediating role of innovation. *Discover Analytics*. Retrieved from <https://link.springer.com>
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123-1134.
- Mohammed, A. A., & AL-Abrow, H. (2023). The impact of empowering and transformational leadership on organizational performance and innovation: the mediating role of shared leadership and moderating role of organizational culture in the Iraqi healthcare sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3532-3552. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2022-3380>
- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patricio, L., & Voss, C. A. (2021). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 28(2),

127-148.

- Patky, J. (2020). The influence of organizational learning on performance and innovation: a literature review. *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 229-242.
- Teece, D. J. (2021). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86(1), 202-216.
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The impact of transformational leadership on employee retention: Mediation and moderation through organizational citizenship behavior and communication. *Frontiers in Psychology*, 11, 314. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Vantage Circle. (2024). *Employee Empowerment in 2024: Benefits, Tips, Examples*. Retrieved from <https://www.vantagecircle.com>
- Ya ran, R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A., & Khan, M. M. (2016). Leadership styles in public sector organizations: A case study of MTA New York City. *International Journal of Public Sector Management*, 29(1), 72-88.