



การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในบริบทสังคมร่วมสมัย An Analytical Study of Business Organization Leadership in Contemporary Society

¹ครรชิต จันทนพรชัย, ²เมธา หริมเทพาธิป

¹Kanchit Juntanapornchai, ²Metha Harimtepathip

^{1,2}บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

^{1,2}Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University

²Corresponding author, e-mail: metha.ang@gmail.com

Received: April 29, 2026; Revised: May 08, 2026; Accepted: May 13, 2026



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจ บริบทสังคมร่วมสมัย และ 2) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในมิติด้านความคิด ความสัมพันธ์ และคุณค่า โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปรัชญา และการวิเคราะห์เชิงแนวคิดเป็นวิธีการหลักในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจมิได้เป็นเพียงคุณลักษณะของบุคคลหรือบทบาทตามโครงสร้างองค์กรเท่านั้น หากแต่เป็น “กระบวนการเชิงความสัมพันธ์” ที่มีลักษณะเชิงพลวัต ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และบริบทขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำดังกล่าวสามารถอธิบายผ่านองค์ประกอบสำคัญ 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านความคิด ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์ และการตัดสินใจ 2) มิติด้านความสัมพันธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วม และ 3) มิติด้านคุณค่า ซึ่งเกี่ยวข้องกับจริยธรรม ความรับผิดชอบ และความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรกับสังคม นอกจากนี้ยังพบว่า แนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัยได้เปลี่ยนผ่านจากแนวคิดแบบควบคุมเชิงโครงสร้าง ไปสู่แนวคิดเชิงความสัมพันธ์และคุณค่า องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยนี้ คือ การสังเคราะห์ “VBR Leadership Model (Value-Based Relational Leadership Model)” ซึ่งอธิบายภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในฐานะระบบความสัมพันธ์เชิงคุณค่าที่บูรณาการความคิด ความสัมพันธ์ และคุณค่าเข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม อันสามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนาและอธิบายภาวะผู้นำในองค์กรยุคใหม่ได้อย่างเหมาะสม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; องค์กรธุรกิจ; การวิเคราะห์เชิงแนวคิด; VBR Leadership Model

Abstract

This research article aims 1) to analyze the meaning of business organization leadership in the context of contemporary society, and 2) to examine the components of leadership in terms of cognition, relationships, and values. The study employs a philosophical research methodology using conceptual analysis as the primary approach. The findings reveal that business organization leadership is not merely an individual trait or a structural role within



organizations, but rather a dynamic relational process emerging through continuous interactions among leaders, followers, and organizational contexts. This leadership process can be explained through three major dimensions: 1) the cognitive dimension, involving vision, analysis, and decision-making; 2) the relational dimension, emphasizing motivation, trust, and participation; and 3) the value dimension, concerning ethics, responsibility, and the balance between organizational interests and social well-being. The study further indicates that contemporary leadership concepts have shifted from structural control toward relational and value-oriented perspectives. The major contribution of this research is the synthesis of the “VBR Leadership Model (Value-Based Relational Leadership Model),” which conceptualizes leadership as a value-based relational system integrating cognition, relationships, and values into a holistic framework for understanding and developing leadership in modern organizations.

Keywords: Leadership; Business Organization; Conceptual Analysis; VBR Leadership Model

บทนำ

ในบริบทของโลกสมัยใหม่ องค์กรธุรกิจต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรม ความผันผวนของตลาดโลก การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และการแข่งขันที่รุนแรง ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นเพียงการควบคุม การสั่งการ หรือโครงสร้างอำนาจแบบลำดับชั้นอีกต่อไป (Bauman, 2000; Yukl, 2013)

ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ความสามารถในการปรับตัว และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรจำเป็นต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความหลากหลายของผู้คนและบริบททางสังคม (Northouse, 2016) ที่ผ่านมา แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง จากการมองผู้นำในฐานะ “ผู้ควบคุม” (Controller) ไปสู่การมองผู้นำในฐานะ “ผู้สร้างความหมาย” (Meaning Maker) และ “ผู้บริหารความสัมพันธ์” (Relational Facilitator) โดยผู้นำยุคใหม่มีได้มีหน้าที่เพียงกำหนดเป้าหมาย หรือสั่งการเท่านั้น แต่ยังสามารถสร้างแรงบันดาลใจ เชื่อมโยงผู้คน และสร้างคุณค่าร่วมกันภายในองค์กร (Burns, 1978; Bass, 1990)

ผู้นำองค์กรธุรกิจในบริบทสมัยใหม่จึงควรมีองค์ประกอบสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก คือ “วิสัยทัศน์เชิงองค์รวม” (Holistic Vision) ซึ่งเป็นความสามารถในการมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ประการที่สอง คือ “ความสามารถเชิงความสัมพันธ์” (Relational Competency) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างความไว้วางใจ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมของบุคลากร และประการที่สาม คือ “ความสามารถเชิงคุณค่า” (Value-Oriented Competency) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความจริยธรรม ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจบนพื้นฐานของคุณค่าร่วมกัน (Fry, 2003; Greenleaf, 2002)

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างกว้างขวาง แต่การศึกษาส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นในเชิงทฤษฎีการจัดการหรือการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ หรือคุณลักษณะเฉพาะบุคคลเป็นหลัก (Greenberg & Baron, 2003) ซึ่งอาจยังไม่เพียงพอ



ในการอธิบายความซับซ้อนของภาวะผู้นำในองค์กรยุคใหม่ที่มีความสัมพันธ์เชิงพลวัตและมีบริบททางสังคมเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง

ข้อจำกัดสำคัญของแนวทางดังกล่าว คือ การยังขาดการวิเคราะห์เชิงลึกในระดับ “แนวคิด” (Concept) ซึ่งมุ่งทำความเข้าใจความหมาย องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำในฐานะโครงสร้างทางความคิด การขาดกรอบการวิเคราะห์เชิงแนวคิดทำให้การอธิบายภาวะผู้นำยังไม่สามารถสะท้อนมิติด้านความสัมพันธ์ คุณค่า และบริบทได้อย่างรอบด้าน (Schwandt, 2001)

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งวิเคราะห์ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจเชิงแนวคิด เพื่ออธิบายโครงสร้างภายในของภาวะผู้นำในมิติด้านความคิด ความสัมพันธ์ และคุณค่า พร้อมทั้งสังเคราะห์กรอบแนวคิดใหม่ที่สามารถอธิบายภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในบริบทของโลกสมัยใหม่ได้อย่างเป็นองค์รวม

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ความหมายของแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในบริบทของสังคมร่วมสมัย
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในมิติของความคิด ความสัมพันธ์ และคุณค่า

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปรัชญา (Philosophical Research) โดยใช้การวิเคราะห์เชิงแนวคิด (Conceptual Analysis) เป็นวิธีการหลักในการศึกษา เพื่อทำความเข้าใจความหมาย โครงสร้าง และความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในระดับแนวคิด

การศึกษามุ่งวิเคราะห์ภาวะผู้นำมิใช่ในฐานะคุณลักษณะเฉพาะบุคคลเท่านั้น แต่ในฐานะ “ระบบเชิงความสัมพันธ์” ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ ผู้คน และคุณค่าขององค์กร

กระบวนการวิเคราะห์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

1. การวิเคราะห์ความหมายของแนวคิด (Conceptual Clarification)
2. การวิเคราะห์องค์ประกอบของแนวคิด (Conceptual Decomposition)
3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแนวคิด (Relational Analysis)
4. การสังเคราะห์แนวคิดเชิงบูรณาการ (Conceptual Synthesis)

ผลการวิเคราะห์นำไปสู่การพัฒนา “วงจรแนวคิดผู้นำสมัยใหม่” (Modern Leadership Cycle) ซึ่งอธิบายว่าภาวะผู้นำเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ การสื่อสาร ความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และคุณค่าร่วมกันภายในองค์กร ดังนี้

Vision → Communication → Trust → Participation → Shared Value → Sustainable Leadership

วงจรดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำมิใช่อำนาจที่เกิดจากตำแหน่งเพียงอย่างเดียว แต่เป็นกระบวนการสร้างความหมายและความสัมพันธ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในบริบทสังคมร่วมสมัย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปรัชญาและการวิเคราะห์เชิงแนวคิด สามารถสรุปผลการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้



1. ผลการวิเคราะห์ความหมายของแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในบริบทของสังคมร่วมสมัย พบว่า ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจมิได้หมายถึงเพียงอำนาจในการสั่งการหรือบทบาทตามตำแหน่งในโครงสร้างองค์กรเท่านั้น หากแต่เป็น “กระบวนการเชิงความสัมพันธ์” ที่ผู้นำ ผู้ตาม และบริบทขององค์กรมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำในบริบทสังคมร่วมสมัยจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์เชิงองค์รวม สามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง สร้างแรงจูงใจ และเชื่อมโยงผู้คนภายในองค์กรผ่านความไว้วางใจ และคุณค่าร่วมกัน นอกจากนี้ ยังพบว่าแนวคิดภาวะผู้นำได้เปลี่ยนผ่านจากแนวคิดแบบควบคุมเชิงโครงสร้างไปสู่แนวคิดเชิงความสัมพันธ์และคุณค่า ซึ่งให้ความสำคัญกับมนุษย์ ความหมายของการทำงาน และความรับผิดชอบต่อสังคมมากยิ่งขึ้น

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในมิติของความคิด ความสัมพันธ์ และคุณค่า พบว่า ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 มิติ ได้แก่

(1) มิติด้านความคิด (Cognitive Dimension) ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ การคิดเชิงระบบ การวิเคราะห์สถานการณ์ และการตัดสินใจของผู้นำ

(2) มิติด้านความสัมพันธ์ (Relational Dimension) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างความไว้วางใจ การสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำกับผู้ตาม รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) มิติด้านคุณค่า (Value Dimension) ซึ่งเกี่ยวข้องกับจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรกับสังคม

ทั้งสามมิติดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันในลักษณะเชิงพลวัตและส่งผลต่อกันอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ความคิดที่ดีจะช่วยกำหนดทิศทางขององค์กร ความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจ ส่วนคุณค่าจะทำหน้าที่กำกับการตัดสินใจและการดำเนินงานให้เกิดความเหมาะสมและความยั่งยืน โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบ “VBR Leadership Model (Value-Based Relational Leadership Model)” เพื่อใช้อธิบายภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในฐานะระบบความสัมพันธ์เชิงคุณค่าที่บูรณาการทั้ง 3 มิติเข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในบริบทสังคมร่วมสมัย สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในฐานะ “กระบวนการเชิงความสัมพันธ์” ผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจมิได้เป็นเพียงคุณลักษณะของบุคคลหรืออำนาจตามตำแหน่งในโครงสร้างองค์กรเท่านั้น หากแต่เป็น “กระบวนการเชิงความสัมพันธ์” ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และบริบทขององค์กร สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของแนวคิดภาวะผู้นำจากกรอบคิดแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุม การสั่งการ และลำดับชั้นทางอำนาจ ไปสู่แนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัยที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ การสื่อสาร และการสร้างความหมายร่วมกันภายในองค์กร

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Burns (1978) และ Bass (1990) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำมิใช่เพียงกระบวนการใช้อำนาจ แต่เป็นกระบวนการสร้างแรงบันดาลใจและการเปลี่ยนแปลงร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Graen และ Uhl-Bien (1995) ในทฤษฎี Leader-Member Exchange (LMX) ซึ่งเน้นว่าคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยตรง



อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ได้ขยายขอบเขตของแนวคิดดังกล่าว โดยเสนอว่า ภาวะผู้นำมิได้เป็นเพียง “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล” เท่านั้น แต่เป็น “ระบบเชิงความสัมพันธ์” ที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์คุณค่า วัฒนธรรมองค์กร และบริบททางสังคมเข้าด้วยกันอย่างเป็นพลวัต ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำในองค์กรยุคใหม่จำเป็นต้องอาศัยทั้งความสามารถในการบริหารจัดการ และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และความหมายร่วมกันในองค์กร

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำในมิติด้านความคิด ความสัมพันธ์ และคุณค่า

ผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านความคิด มิติด้านความสัมพันธ์ และมิติด้านคุณค่า ช่วยให้สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างเป็นระบบและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

ในมิติด้านความคิด (Cognitive Dimension) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์เชิงองค์รวม ความสามารถในการคิดเชิงระบบ การวิเคราะห์สถานการณ์ และการตัดสินใจที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มองว่าผู้นำมีหน้าที่กำหนดทิศทางและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร (Bass, 1990; Avolio et al., 2009)

ในมิติด้านความสัมพันธ์ (Relational Dimension) ผลการวิจัยสะท้อนว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยความไว้วางใจ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) และภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) ที่เน้นการพัฒนาผู้คนและความสัมพันธ์มากกว่าการใช้อำนาจ (Greenleaf, 2002; Fry, 2003)

ส่วนมิติด้านคุณค่า (Value Dimension) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจ ในบริบทสังคมร่วมสมัยจำเป็นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม ความรับผิดชอบ และความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรกับสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ที่มองว่าองค์กรธุรกิจควรดำเนินงานบนพื้นฐานของคุณค่าร่วมและความยั่งยืน (Surie & Ashley, 2008)

อย่างไรก็ตาม จุดเด่นสำคัญของงานวิจัยนี้อยู่ที่การบูรณาการทั้ง 3 มิติให้เป็น “โครงสร้างเดียวกัน” โดยมีได้มองแต่ละมิติแยกขาดออกจากกัน กล่าวคือ ความคิดที่ดีจะช่วยกำหนดทิศทางขององค์กร ความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจ ขณะที่คุณค่าจะทำหน้าที่กำกับการตัดสินใจและการดำเนินงานให้เกิดความสมดุลและความยั่งยืน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจมิใช่เพียงทักษะการบริหาร แต่เป็นระบบเชิงองค์รวมที่เกี่ยวข้องกับทั้งการคิด ความสัมพันธ์ และคุณค่าไปพร้อมกัน

3. การสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่: VBR Leadership Model

ผลการวิจัยได้นำไปสู่การสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ที่เรียกว่า “VBR Leadership Model (Value-Based Relational Leadership Model)” ซึ่งอธิบายภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในฐานะ “ระบบความสัมพันธ์เชิงคุณค่า” ที่บูรณาการมิติด้านความคิด ความสัมพันธ์ และคุณค่าเข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม

เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) หรือ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) จะพบว่า VBR Leadership Model มีลักษณะที่ก้าวข้ามข้อจำกัดของแนวคิดเดิมที่เน้นเพียงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำ โดยให้ความสำคัญกับ “ความสัมพันธ์” และ “คุณค่า” ในฐานะองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำ



นอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดร่วมสมัย เช่น Transformational Leadership หรือ Servant Leadership แม้แนวคิดเหล่านี้จะให้ความสำคัญกับแรงจูงใจและความสัมพันธ์ แต่ยังมีได้บูรณาการมิติด้านคุณค่าในลักษณะของ “ระบบเชิงองค์รวม” อย่างชัดเจน ดังนั้น VBR Leadership Model จึงสามารถทำหน้าที่เป็น “กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ” ที่ช่วยเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในระดับแนวคิดได้

จากการอภิปรายผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในบริบทสังคมร่วมสมัยควรถูกทำความเข้าใจในฐานะกระบวนการเชิงความสัมพันธ์ที่มีองค์ประกอบเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยการบูรณาการมิติด้านความคิด ความสัมพันธ์ และคุณค่าเข้าด้วยกัน จะช่วยให้สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างครอบคลุม ลึกซึ้ง และสอดคล้องกับความซับซ้อนขององค์กรยุคใหม่มากยิ่งขึ้น ทั้งยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำและการบริหารองค์กรให้เกิดความสมดุล ความไว้วางใจ และความยั่งยืนในระยะยาวได้อย่างเหมาะสม

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในบริบทสังคมร่วมสมัย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ที่เรียกว่า “VBR Leadership Model (Value-Based Relational Leadership Model)” ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในฐานะ “ระบบความสัมพันธ์เชิงคุณค่า” (Value-Based Relational System) โดยมองว่าภาวะผู้นำมิได้เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะบุคคลหรืออำนาจตามตำแหน่งเพียงอย่างเดียว หากแต่เกิดจากการบูรณาการระหว่างความคิด ความสัมพันธ์ และคุณค่าเข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม

องค์ความรู้ใหม่นี้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 มิติ ได้แก่

1. มิติด้านความคิด (Cognitive Dimension) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคิดเชิงระบบ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ และการตัดสินใจอย่างเหมาะสมต่อบริบทขององค์กร และสังคม โดยมีหน้าที่กำหนด “ทิศทาง” ขององค์กร
2. มิติด้านความสัมพันธ์ (Relational Dimension) หมายถึง ความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ การสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมิตินี้ทำหน้าที่สร้าง “พลังความร่วมมือ” ภายในองค์กร
3. มิติด้านคุณค่า (Value Dimension) หมายถึง การดำเนินภาวะผู้นำบนพื้นฐานของจริยธรรม ความรับผิดชอบ และความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรกับสังคม โดยมีหน้าที่เป็น “แกนกลาง” ในการกำกับทิศทางและความเหมาะสมของการตัดสินใจ

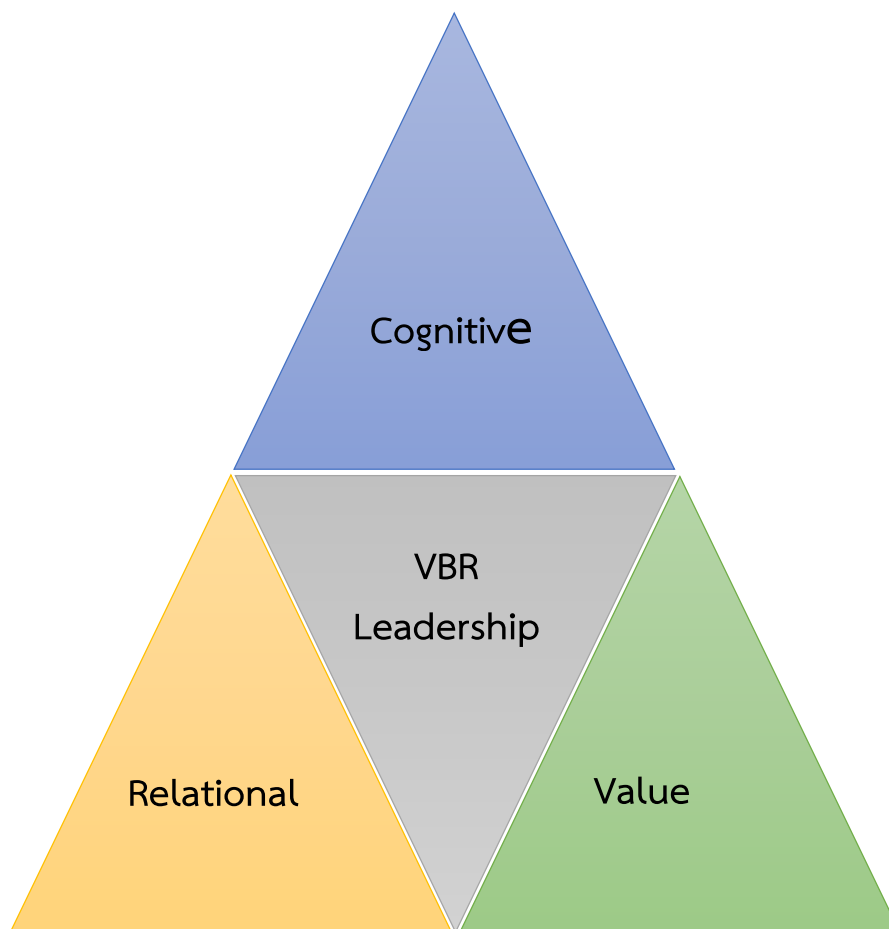
ทั้งสามมิติดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันในลักษณะเชิงพลวัต (Dynamic Interaction) กล่าวคือ ความคิดที่ดีจะช่วยกำหนดทิศทางขององค์กร ความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจ ขณะที่คุณค่าจะทำหน้าที่กำกับกับการดำเนินงานให้เกิดความสมดุลและความยั่งยืน และเมื่อองค์กรมีคุณค่าร่วมที่ชัดเจน ก็จะย้อนกลับไปส่งเสริมคุณภาพของความคิดและความสัมพันธ์ภายในองค์กรอีกครั้ง

ดังนั้น VBR Leadership Model จึงสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในบริบทสังคมร่วมสมัยควรถูกทำความเข้าใจในฐานะ “ระบบเชิงองค์รวม” ที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ความสัมพันธ์ และคุณค่าเข้าด้วยกัน มิใช่เพียงการบริหารจัดการเชิงโครงสร้างหรือการใช้อำนาจตามตำแหน่งเท่านั้น



องค์ความรู้ใหม่นี้มีความสำคัญในฐานะกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่สามารถใช้เป็นฐานในการอธิบาย วิเคราะห์ และพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทของโลกสมัยใหม่ที่มีความซับซ้อน เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และต้องการทั้งประสิทธิภาพ ความไว้วางใจ และความยั่งยืนควบคู่กัน

กรอบแนวคิดนี้จึงมีความสำคัญในฐานะ “โมเดลเชิงบูรณาการ” ที่สามารถใช้เป็นฐานในการอธิบาย วิเคราะห์ และพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในบริบทของโลกสมัยใหม่ที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



ภาพที่ 1 VBR Leadership Model

แผนภาพ VBR Leadership Model แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 มิติ ได้แก่ ความคิด (Cognitive) ความสัมพันธ์ (Relational) และคุณค่า (Value) ซึ่งเชื่อมโยงกันในลักษณะสามเหลี่ยมเชิงพลวัต โดยมี “คุณค่า” เป็นแกนกลางในการกำกับทิศทางของภาวะผู้นำ ขณะที่ความคิดทำหน้าที่กำหนดทิศทาง และความสัมพันธ์ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม ส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำที่มีความสมดุลและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในบริบทสังคมร่วมสมัย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปรัชญาและการวิเคราะห์เชิงแนวคิดเป็นวิธีการหลักในการศึกษา ทำให้เห็นว่า ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจ



มิได้เป็นเพียงคุณลักษณะของบุคคลหรือบทบาทตามโครงสร้างองค์กรเท่านั้น หากแต่เป็น “กระบวนการเชิงความสัมพันธ์” ที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และบริบทขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจสามารถอธิบายได้ผ่านองค์ประกอบสำคัญ 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านความคิด มิติด้านความสัมพันธ์ และมิติด้านคุณค่า โดยมิติด้านความคิดทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร มิติด้านความสัมพันธ์ทำหน้าที่สร้างความไว้วางใจ การมีส่วนร่วมและความร่วมมือภายในองค์กร ขณะที่มิติด้านคุณค่าทำหน้าที่กำกับกับการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดความเหมาะสมทางจริยธรรมและความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรกับสังคม

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่า แนวคิดภาวะผู้นำในบริบทสังคมร่วมสมัยได้เปลี่ยนผ่านจากแนวคิดแบบควบคุมเชิงโครงสร้าง ไปสู่แนวคิดภาวะผู้นำเชิงความสัมพันธ์และคุณค่า ซึ่งให้ความสำคัญกับมนุษย์ ความหมายของการทำงาน และความรับผิดชอบต่อสังคมมากยิ่งขึ้น

องค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญจากการวิจัยนี้ คือ การสังเคราะห์ “VBR Leadership Model (Value-Based Relational Leadership Model)” ซึ่งอธิบายภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในฐานะระบบความสัมพันธ์เชิงคุณค่าที่บูรณาการความคิด ความสัมพันธ์ และคุณค่าเข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม โดยโมเดลดังกล่าวสามารถใช้เป็นกรอบแนวคิดในการอธิบาย วิเคราะห์ และพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรยุคใหม่ที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างเหมาะสม

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 องค์กรควรพัฒนาภาวะผู้นำในลักษณะเชิงบูรณาการ โดยไม่เน้นเฉพาะทักษะด้านการบริหารหรือการตัดสินใจเท่านั้น แต่ควรส่งเสริมการพัฒนาในทั้ง 3 มิติ ได้แก่ ความคิด ความสัมพันธ์ และคุณค่า เพื่อให้ผู้นำสามารถบริหารองค์กรได้อย่างสมดุลและยั่งยืน

1.2 องค์กรควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร

1.3 องค์กรธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการบริหารบนพื้นฐานของคุณค่าและจริยธรรม โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควบคู่ไปกับผลกำไรทางธุรกิจ เพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

1.4 หน่วยงานหรือองค์กรสามารถนำ “VBR Leadership Model” ไปใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ พัฒนา และประเมินภาวะผู้นำภายในองค์กร เพื่อช่วยให้การพัฒนาผู้นำมีลักษณะครอบคลุมทั้งด้านวิสัยทัศน์ ความสัมพันธ์ และคุณค่าร่วมกัน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อทดสอบและยืนยันกรอบแนวคิด VBR Leadership Model ในบริบทขององค์กรธุรกิจจริง

2.2 ควรมีการวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกัน เช่น องค์กรขนาดเล็ก องค์กรขนาดใหญ่ หรือองค์กรในอุตสาหกรรมที่ต่างกัน เพื่อศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำในแต่ละบริบท

2.3 ควรมีการพัฒนาเครื่องมือหรือแบบประเมินภาวะผู้นำที่สามารถวัดองค์ประกอบทั้ง 3 มิติ ได้แก่ ความคิด ความสัมพันธ์ และคุณค่า เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้นำได้อย่างเป็นรูปธรรม



2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยนำ VBR Leadership Model ไปทดลองใช้ในองค์กรจริง เพื่อศึกษาผลลัพธ์และพัฒนาแนวทางการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรที่แตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

- กอบชัย เมฆดี และศศินันท์ ศาสตรสาระ. (2566). *ภาวะผู้นำในองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2552). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์. (2559). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2003). *Behavior in organizations*. (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greenleaf, R.K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. (25th anniversary ed.). Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (2012). *Organizational behavior*. (12th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schwandt, T.A. (2001). *Dictionary of qualitative inquiry*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W.W. Norton & Company.
- Surie, G., & Ashley, A. (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235-246. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9491-4>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

