

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร : แนวคิด และการประยุกต์

สันติย์ หนูนิล¹

บทคัดย่อ

ความรับผิดชอบต่อสังคมถือเป็นประเด็นที่องค์กรในปัจจุบันต้องหันมาให้ความสำคัญ เนื่องจาก การดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ล้วนส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้ ปัจจุบันยังเกิดกระแสเรียกร้องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ให้องค์กรต้องหันมารับผิดชอบต่อสังคม อย่างจริงจัง ซึ่งการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ รวมทั้งต่อองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมอีกด้วย โดยการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร จากการวิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย ปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร ปัจจัยด้าน การบริหารจัดการ ปัจจัยด้านความพร้อมของทรัพยากรองค์กร รวมทั้ง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เนื่องจาก คุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ คุณลักษณะด้านการมีอิทธิพลทางความคิด ด้านการ สร้างแรงจูงใจ ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา และด้านการให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจก ล้วนมีส่วนเกี่ยวข้อง และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น บทความนี้ ผู้เขียนจึงมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอแนวคิดที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการ และต่อการนำไป ประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ต่อไป

คำสำคัญ : 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. ความรับผิดชอบต่อสังคม

¹ อาจารย์ประจำวิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อีเมล : sanit_tu45@hotmail.com
โทร : 08 5813 4493

The influence of transformational leadership on corporate social responsibility: Concept and application

Sanit Noonin²

Abstract

Corporate social responsibility (CSR) is an important issue that organizations must address at present. Since the operation of organizations has both direct and indirect impact on society and the environment, nowadays there are increasing demands from various stakeholders for organizations to take social responsibility seriously. CSR has a positive impact on stakeholders, as well as on organizations. However, whether the operation of CSR can be successful or not depends on both internal and external organizational factors. The analysis of related literature shows that the internal factors affecting the success of CSR are corporate policies, organizational management, readiness of organizational resources and transformational leadership. Transformational leadership is a key factor affecting an organization's CSR operations because the key features of transformational leadership, namely, idealized influence, motivation and inspiration, intellectual stimulation and individualized consideration, are also involved and influential in the success of a CSR operation. This article aims to provide an overview of the relationship between transformational leadership and CSR for academic purposes, which can be applied for CSR implementation in achieve sustainable success.

Keywords: 1. Transformational leadership 2. Corporate social responsibility

² Lecturer of Puey Ungphakorn School of Development Studies, Thammasat University, Bangkok, Thailand.

Email address: sanit_tu45@hotmail.com Tel: 08 5813 4493

บทนำ

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะมุ่งเน้นเพียงแต่การสร้างผลกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียวไม่ได้ เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ ล้วนสร้างผลกระทบทางลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไม่ทางตรงก็ทางอ้อม นอกจากนี้ ในปัจจุบันองค์กรยังได้รับแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ให้องค์กรต้องรับผิดชอบต่อสังคม อาทิ กระแสโลกาภิวัตน์ การเปิดเสรีการค้า การปฏิรูปด้านกฎหมายต่างๆ รวมทั้งกระแสเรื่องสิ่งแวดล้อมและสังคม เป็นต้น ดังนั้น จึงทำให้องค์กรต่างๆ ต้องหันมาดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกันมากขึ้น และยังใช้เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร รวมทั้งเพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างความสมดุลและยั่งยืนอีกด้วย

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร สำหรับปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลสำคัญ อาทิ ปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านความพร้อมของทรัพยากรองค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์วรรณกรรมยังพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นปัจจัยภายในองค์กรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งอีกปัจจัยหนึ่ง ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะหลายประการ ที่เอื้อต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลทางความคิด ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา รวมทั้งด้านการให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจก

ดังนั้น บทความนี้ผู้เขียนจึงต้องการที่จะนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนต่อไป

ความรับผิดชอบต่อสังคม

จุดกำเนิดและจุดเริ่มต้นของความรับผิดชอบต่อสังคม (corporate social responsibility: CSR) เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 20 เนื่องจากองค์กรธุรกิจถูกโจมตีว่ามีอำนาจมากเกินไปและปราศจากความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น ประชาชนจึงพยายามหยุดยั้งอำนาจของธุรกิจโดยผ่านทางกฎหมายต่างๆ อาทิ กฎหมายการป้องกันการผูกขาด กฎระเบียบของธนาคาร และกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น จากแนวคิดดังกล่าวทำให้ธุรกิจมีบทบาทในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ต่อมาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของแนวความคิดแบบใหม่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย 2 หลักการ คือ หลักการให้ความช่วยเหลือในรูปกองทุน มีแนวคิดคือสมาชิกในสังคมควรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการให้ความช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน และหลักการของผู้พิทักษ์ มีแนวคิดคือ กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจจะได้รับความช่วยเหลือ และผลประโยชน์จากการดำเนินการของบริษัทจะทำให้ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจจากสาธารณชน เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเปรียบเสมือนผู้ดูแลและเป็นผู้ควบคุมแผนงานการใช้ทรัพยากรจำนวนมาก

นอกจากนั้น ยังพบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจเป็นเครื่องมือที่โลกตะวันตกคิดขึ้นสำหรับใช้ควบคุมหรือถ่วงดุลลัทธิทุนนิยมสุดขั้ว มุ่งกำไรสูงสุด จนหย่อนด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อ

ต่อสังคมยังเป็นกลไกควบคุมธุรกิจขนาดใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจข้ามชาติต้องให้ประพฤติปฏิบัติในลักษณะที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในหลากหลายมิติ หลักการของธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่บนฐานคิดว่า ธุรกิจจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ สังคมจะต้องมั่นคง หากธุรกิจดำเนินการในลักษณะที่ธุรกิจรุ่งเรืองจากการเอาเปรียบสังคมจนอยู่ไม่ได้ ในที่สุดธุรกิจก็จะอ่อนแอหรือล่มสลายไป ดังนั้นธุรกิจกับสังคมจะต้องอยู่ร่วมกัน ช่วยเหลือเกื้อกูล และเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน ช่วยกันลดจุดอ่อนต่อกัน อีกทั้งแนวความคิดในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมนี้เกิดจากการเรียกร้องจากหลายๆ กระแสให้ธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่โดยรอบ พอๆ กับการต้องมีความรับผิดชอบต่อความอยู่รอดของธุรกิจของตน (Kecharananta, 2009: 370)

สำหรับในประเทศไทย แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ CSR ได้ถือกำเนิดขึ้นพร้อมกับการสถาปนาธุรกิจ ในสังคมไทยมาเป็นเวลายาวนาน ในรูปของการทำบุญ การบริจาคเพื่อการกุศล หรือการอาสาช่วยเหลืองานส่วนรวมที่เรียกว่า “การลงแขก” เพียงแค่คนไทยยังไม่ได้เรียกกิจกรรมเหล่านี้ด้วยคำว่า CSR อย่างไรก็ดี กระแส CSR ในประเทศไทยก็ได้ถูกจุดประกายขึ้นอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในปี พ.ศ. 2549 และได้ถูกบรรจุเป็นแนวปฏิบัติที่ผนวกเข้ากับการดำเนินธุรกิจ นอกเหนือไปจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบที่อยู่นอกกระบวนการทางธุรกิจ อาทิ การบริจาค หรือการอาสาช่วยเหลือสังคม (Thaipat Institute, 2008)

องค์กร ตลอดจนนักวิชาการได้ให้ความหมายคำว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ค่อนข้างหลากหลาย อาทิ องค์กรสากลระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน (International Organization for Standardization: ISO, 2016) ให้นิยามความรับผิดชอบต่อสังคม ว่าเป็นเรื่องของสิ่งที่องค์กรตอบสนองต่อประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งที่การให้ประโยชน์กับคน ชุมชน และสังคม นอกจากนั้นยังเป็นเรื่องของบทบาทของธุรกิจ สังคม และความคาดหวังของสังคมที่มีต่อองค์กรธุรกิจ โดยต้องทำด้วยความสมัครใจและผู้บริหารต้องมีบทบาทเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ โดยสามารถวัดผลได้ใน 3 มิติ คือ การวัดผลทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน Social Responsibility Center (2015) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ว่า คือ การดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับกิจการที่ดีควบคู่ไปกับการใส่ใจและดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน Kotler and Lee (2005: 3) สรุปความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ว่า คือความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจในการพัฒนาชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยผ่านการทำธุรกิจ และการใช้ทรัพยากรของภาคธุรกิจ ส่วน Yodprudtikan (2012: 3) ได้อธิบายความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ว่าหมายถึงการดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ทั้งในระดับใกล้และระดับไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างเป็นปกติสุข

จากความหมายที่องค์กรและนักวิชาการได้นิยามไว้สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง “การดำเนินกิจการขององค์กรควบคู่กับการทำความดี โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความสมดุล ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน”

ความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นเกี่ยวข้องกับทฤษฎีที่สำคัญหลายทฤษฎี อาทิ ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder theory) โดยแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอธิบายว่า องค์กรธุรกิจจะประสบความสำเร็จในระยะยาวได้นั้น องค์กรต้องมีการบริหารโดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ

ประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ชุมชน รัฐบาล สิ่งแวดล้อม รวมทั้งกลุ่มอิสระอื่นๆ ที่อาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร (Freeman, 1984) ดังนั้น ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงเป็นทฤษฎีพื้นฐานในการศึกษาเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อผลกระทบ โดยเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกชั้นตอนของกระบวนการดำเนินธุรกิจ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีความคาดหวังต่อองค์กรธุรกิจที่แตกต่างกันไป อาทิ พนักงาน คาดหวังการจ้างงานที่มั่นคง ได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรม มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและสะดวก เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น คาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่น่าพอใจ ได้รับรู้การประเมินมูลค่าหุ้นที่อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ ลูกค้า คาดหวังได้รับการแลกเปลี่ยนที่เป็นธรรมทั้งด้านราคาและคุณภาพ ได้รับความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือของสินค้า ชุมชน คาดหวังให้มีการจ้างแรงงานในท้องถิ่น ที่กิจการตั้งอยู่ การรักษาสภาพแวดล้อมในชุมชน การพัฒนาท้องถิ่นที่ธุรกิจดำเนินกิจการอยู่ รัฐบาลคาดหวังให้องค์กรธุรกิจมีการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ กระตุ้นให้มีการปรับปรุงสังคม และรายได้จากการจัดเก็บภาษี เป็นต้น (Lawrence and Weber, 2008: 14-15) ดังนั้น องค์กรธุรกิจจะต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สอดคล้องกับความคาดหวังของแต่ละกลุ่มดังกล่าว

นอกจากนั้น ความรับผิดชอบต่อสังคมยังเกี่ยวข้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (resource-based view theory of the firm) เป็นทฤษฎีที่มีความสำคัญในการทำความเข้าใจองค์กรในมิติต่างๆ (Barney, Ketchen and Wright, 2011) ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กรอธิบายถึงบทบาทสำคัญของทรัพยากรที่มีต่อการดำเนินธุรกิจในตลาดของการแข่งขัน หากองค์กรใดใช้ความสามารถ (capacity) และทรัพยากร (resource) ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ย่อมสร้างความสามารถที่เหนือกว่าองค์กรอื่นๆ ในตลาด ลักษณะสำคัญของความสามารถและทรัพยากรดังกล่าว ได้แก่ ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (valued) เป็นทรัพยากรที่หาได้ยาก (rarity) ลอกเลียนแบบยาก (imitability) และไม่สามารถทดแทนได้ (non-substitutable) (Barney, 1991; Young, Smith, Grimm, and Simon, 2000) ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ดังนั้น ความรับผิดชอบต่อสังคมจึงถือเป็นความสามารถ และทรัพยากรที่มีค่าขององค์กรตามแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร อันจะส่งผลเชิงบวกต่อองค์กรในด้านต่างๆ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการได้ศึกษาถึงคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) อาทิ Bennis and Nanus (1985) พบว่า ลักษณะของภาวะผู้นำที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) มีความสามารถในการสื่อสารเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน เนื่องจากเป้าหมายในอนาคตเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนั้น ผู้นำจะต้องสื่อสารให้เกิดความตระหนัก ความเชื่อ ทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามที่จะทำให้เป้าหมายดังกล่าวบรรลุผล 2) ปฏิบัติตนเป็นสถาปนิกทางสังคม (social architects) ในองค์กร โดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการสร้างค่านิยมร่วมขององค์กร 3) การสร้างให้เกิดความไว้วางใจในองค์กร โดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างทั้งด้านความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส นอกจากนี้ ผู้นำประเภทนี้ต้องสร้างให้เกิดความสามารถในการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต และ 4) มีความสามารถในการพัฒนาความคิดเชิงบวก โดยการเสริมจุดแข็ง และพัฒนาจุดอ่อน สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม

ส่วน Bass and Avolio (1990) ศึกษาและกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลทางความคิด (idealized influence) คือ บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร บางครั้งอาจจะหมายถึงคุณลักษณะเชิงบารมี (charisma) ของผู้นำ การแสดงบทบาทการเป็นแบบอย่างที่เข้มแข็งของผู้นำให้กับผู้ตาม การปฏิบัติตามมาตรฐานทางด้านจริยธรรมและคุณธรรมอย่างเคร่งครัด 2) การสร้างแรงจูงใจ (motivation inspiration) คือ การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่นผ่านการสื่อสาร อาทิ การทำให้ผู้อื่นเห็นถึงความสำคัญของประโยชน์องค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งในทางปฏิบัติผู้นำจะใช้สัญลักษณ์ทางภาษา และการแสดงออกทางอารมณ์ในการโน้มน้าวพนักงานให้เกิดความมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ขององค์กร 3) การกระตุ้นให้เกิดปัญญา (intellectual stimulation) เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามมีการคิดในเชิงสร้างสรรค์ และมีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ผ่านพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความท้าทายต่อรูปแบบพฤติกรรมเดิมๆ ไปสู่แนวคิดใหม่ๆ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวควรจะมาจากคำนิยม และความเชื่อส่วนตัวของผู้ตามเองร่วมกับของผู้นำและขององค์กร และ 4) การให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจก (individualized consideration) เป็นการพัฒนาให้ผู้อื่นมีความสามารถขั้นสูงสุดผ่านการสร้างบรรยากาศของการสนับสนุนโดยการรับฟัง และคอยให้คำปรึกษาแนะนำตามความจำเป็น โดยมีเป้าหมายให้ผู้ตามสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้เพื่อเป้าหมายขององค์กรต่อไป

นอกจากนั้น ยังพบว่าลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีความสอดคล้องกับลักษณะของการศึกษาภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) อีกด้วย (Iszatt-White and Sauanders, 2014: 79; Danthamrongkul, 2003: 260-261)

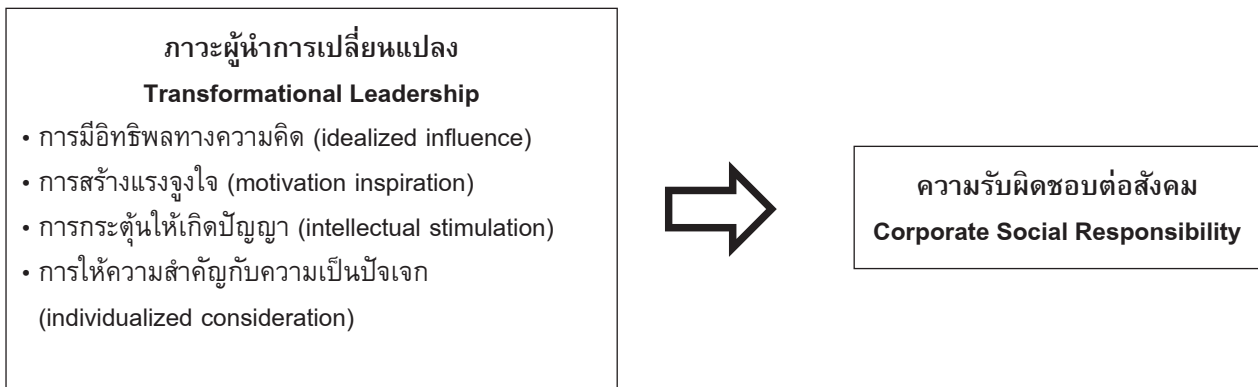
ดังนั้น สามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ว่า หมายถึง “ผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิดและพฤติกรรมเชิงบวกต่อผู้ตามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญในด้านต่างๆ ได้แก่ การมีอิทธิพลทางความคิด การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นให้เกิดปัญญา การให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล รวมทั้งเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และเชิงจริยธรรม”

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญทุกด้านในองค์กร รวมทั้งการแสดงบทบาทที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยประเด็นด้านผู้นำในองค์กรธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม เริ่มได้รับความสนใจและมีการศึกษากันมากขึ้นในศตวรรษที่ 21 (Iszatt-White and Sauanders, 2014: 242) ซึ่งบทบาทของผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นแบ่งออกเป็น 3 ชั้น ในแต่ละชั้นต้องการความสามารถด้านภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ชั้นแรก เป็นการคิดการตัดสินใจที่จะดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กร ชั้นนี้ต้องอาศัยความสามารถในการมองเห็นเป้าหมายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ชั้นที่สอง การกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ชั้นนี้ผู้นำต้องสามารถที่จะอธิบายถึงผลจากความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ โดยผู้นำจะต้องอาศัยความสามารถในการชักจูง เพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ต้องมีความสามารถในการจัดการกับเรื่องที่ซับซ้อน สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่อาจเกิดจากความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายทางธุรกิจ กับเป้าหมายด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน มีความสามารถ

ในการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ สามารถประเมินผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งต้องมีวินัยในการทำให้เกิดความต่อเนื่องด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และขั้นสุดท้าย คือการทำให้ความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ได้อย่างยั่งยืน ขั้นนี้ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Vision) ถือเป็นขั้นที่ยากที่สุด แต่เป็นขั้นที่มีความจำเป็น เพราะหากองค์กรขาดกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Strategy) แล้วองค์กรก็จะดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมแบบเดิมเหมือนองค์กรทั่วไป ดังนั้น ทักษะภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นมากในขั้นนี้ (Kakabadse, Kakabadse and Lee-Davies, 2009)

นอกจากนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร มีข้อค้นพบดังนี้ Waldman, Siegel and Javidan (2006) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรกับความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา (CEO intellectual stimulation) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนด้านคุณลักษณะเชิงบารมีของผู้นำ (CEO charisma) ไม่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคม Groves and LaRocca (2011) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมด้านจริยธรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน และทัศนคติของผู้ตามในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า มีเพียงปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อทัศนคติของผู้ตามในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม Tuan (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมภาวะผู้นำ และคุณค่าของตราสินค้า พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม ในขณะที่ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย และด้านเศรษฐกิจ Du, Swaen and Sen (2013) ศึกษาบทบาทของรูปแบบภาวะผู้นำในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม Robertson and Barling (2013) ศึกษาอิทธิพลของผู้นำขององค์กรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (green organization) ที่มีต่อพฤติกรรมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของพนักงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อลูกน้องด้านการสร้างแรงจูงใจในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (Ismail, Ibnu, Mohd, Mohd, Roziah, and Rasdi, 2014) ศึกษาอิทธิพลของการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ทัศนคติ และสมรรถนะของผู้นำที่มีต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศมาเลเซีย พบว่า ผู้นำที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม และสมรรถนะ (competency) ของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย 16 ด้าน อาทิ ความสามารถในการจูงใจพนักงาน ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการจัดการ เป็นต้น มีอิทธิพลเชิงบวกต่อบทบาทในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร Koolkrong (2010) ศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วน Tongkachok and Chaikew (2013) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร



ภาพที่ 1 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาทิ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลทางความคิดต่อผู้ตาม ความสามารถในการจูงใจ ทำให้ผู้อื่นมองเห็นเป้าหมายร่วมกันขององค์กร ความเข้าใจต่อบุคคลอื่นเป็นอย่างดี เป็นต้น ซึ่งลักษณะดังกล่าวของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะผลักดันให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากเมื่อผู้ตามมีผู้นำที่เป็นต้นแบบในด้านของการอุทิศตนเพื่อผู้อื่นและส่วนรวม ก็จะสร้างให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติที่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวม นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ยังพบว่า เป้าหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ อีกด้วย

บทสรุป

ความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การดำเนินกิจการขององค์กรควบคู่กับการทำความดี โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร ซึ่งปัจจุบันความรับผิดชอบต่อสังคม ถือเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญขององค์กรทุกองค์กรที่จะต้องตระหนักถึงความสำคัญและต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจัง เนื่องจากในอดีตที่ผ่านมาหลักฐานเชิงประจักษ์เป็นจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่า หากองค์กรที่ดำเนินงานอย่างไม่รับผิดชอบต่อสังคมนั้นได้ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อสังคมอย่างไรบ้าง และในขณะเดียวกันก็มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่าหากองค์กรดำเนินงานอย่างรับผิดชอบต่อสังคมนอกจากจะส่งผลดีต่อองค์กรแล้วยังส่งผลดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ในวงกว้างอีกด้วย ซึ่งการจะดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในองค์กร อาทิ ปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านความพร้อมของทรัพยากรองค์กร รวมทั้งปัจจัยด้านผู้นำขององค์กร โดยเฉพาะผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายประการ ที่เอื้อให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีโอกาสประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย

คุณลักษณะด้านการมีอิทธิพลทางความคิด คือ ผู้นำที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่างๆ เป็นที่เคารพศรัทธาของผู้ตาม มุ่งเน้นการสร้างให้เกิดความภาคภูมิใจในตัวผู้นำ เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์ รวมทั้งปฏิบัติตนตามมาตรฐานด้านจริยธรรมอย่างเคร่งครัด ซึ่งหากผู้นำมีคุณลักษณะดังกล่าว ก็จะส่งเสริมให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประสบความสำเร็จได้ โดยเฉพาะการเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากรอื่นๆ ในการปฏิบัติตนในด้านต่างๆ รวมทั้งในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนั้นแล้วยังจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ หรือในปัจจุบันเรียกว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ผู้นำประเภทนี้จะมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบเพื่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ซึ่งปัจจุบันจะพบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ล้วนเกิดจากการให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวของผู้นำองค์กร รวมทั้งมีการกำหนดประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายขององค์กรอีกด้วย

คุณลักษณะด้านการสร้างแรงจูงใจ คือ ผู้นำที่เน้นกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ สร้างให้เกิดการมองเห็นเป้าหมายร่วมกันขององค์กร รวมทั้งตั้งเป้าหมายที่ท้าทายให้กับผู้ตามอยู่เสมอ ซึ่งหากผู้นำสามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานในด้านต่างๆ รวมทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรก็จะบรรลุเป้าหมายได้ตามที่องค์กรคาดหวัง

คุณลักษณะด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา คือ ผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้ผู้ตามมีการแสดงความคิดเห็น รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งหากองค์กรมีผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวก็จะสามารถผลักดันให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง รวมทั้งสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่างๆ รวมทั้งนวัตกรรมที่ส่งผลดีต่อองค์กร สังคม และต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ อีกด้วย ดังจะเห็นได้จากในปัจจุบันที่องค์กรต่างๆ มีความพยายามที่จะพัฒนาระบบการทำงาน หรือสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้บริโภค

คุณลักษณะด้านการให้ความสำคัญกับความโปร่งใส คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล บริหารงานโดยการพิจารณาเป็นรายบุคคล รวมทั้งเน้นการสร้างให้ผู้ตามมองเห็นคุณค่าในตนเอง คุณลักษณะดังกล่าวของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะสนับสนุนให้ผู้นำเห็นความสำคัญของบุคลากรซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร และเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มแรกๆ ที่องค์กรจะต้องรับผิดชอบต่อสังคมภายนอก ซึ่งพบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมล้วนให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อบุคลากรขององค์กรทั้งสิ้น

ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งยังจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กรผ่านกระบวนการต่างๆ อาทิ การเป็นแบบอย่างด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงาน
ในด้านต่างๆ รวมทั้งด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน



References

- Barney, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B., Ketchen, J. D. Jr. & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?. **Journal of Management**, 37(5): 1299-1315.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. **Research in Organizational Change and Development**, (4): 231-272.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). **Leaders: The strategies for taking change**. New York: Harper & Row.
- Danthamrongkul, Wittaya. (2003). **Management (การบริหาร)**. Bangkok: Thirdwave Education Co., Ltd.
- Du, S., Swaen, V. and Sen, S. (2013). The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, 114(1): 155-196.
- Freeman, R. E. (1984). **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. MA: Pitman.
- Groves, K. and LaRocca, M. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, 103(4): 511-528.
- Ismail, M., Ibnu, M., Mohd, K., Mohd., R. Roziah, A. and Rasdi M. (2014). Orientation, attitude, and competency as predictors of manager's role of CSR-implementing companies in Malaysia. **European Journal of Training and Development**, 38(5): 415-435.
- International Organization for Standardization. **Social Responsibility**. (2016). [Online]. Retrieved February 12, 2017 from <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fec/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html>
- Iszatt-White, M. and Sauanders, C. (2014). **Leadership**. Oxford: Oxford Press.
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A. P. and Lee-Davies, L. (2009). CSR leaders road-map. **Corporate Governance**, 9(1): 50-57.
- Kecharananta, Nattaphan. (2009). **Strategic management (การจัดการเชิงกลยุทธ์)**. Bangkok: Se-Ed.
- Kotler, P. and Lee, N. (2005). **Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Koolkrong, Udomsak. (2010). **Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility of School Administrators** (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับกับความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา). (Master's thesis). Silpakorn University, Graduate School, Department of Educational Administration, Thailand.
- Lawrence, A. T. and Webber, J. (2008). **Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy**. 12th ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Robertson, J. L. and Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. **Journal of Organizational Behavior**, 34(2): 176-194.
- Social Responsibility Center. (2015). **CSR (ความรับผิดชอบต่อสังคม)**. [Online]. Retrieved February 12, 2017 from http://www.sec.or.th/TH/RaisingFunds/EquityDebt/Pages/linkLaws_Regulations/CSR.aspx
- Thaipat Institute. (2008). **Thai Corporate Social Responsibility**. [Online]. Retrieved February 10, 2017 from http://thaicsr.blogspot.com/2008/01/blog-post_07.html
- Tongkachok, Teeraporn. and Chaikew, Akom. (2013). The Factors Influencing Corporate Social Responsibility of Listed Companies in the Stock Exchange of Thailand (ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย). **Journal of Management Sciences**, 30(1): 23-50.
- Tuan, T. L. (2012). Corporate social responsibility, leadership, and brand equity in healthcare service. **Social Responsibility Journal**, 8(3): 347-362.
- Waldman, D. A., Siegel, S. D. and Javidan, M. (2006). Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. **Journal of Management Studies**, 43(8): 1703-1725.
- Yodprudtikan, Pipat. (2012). CSR and Sustainable Development (CSR กับการพัฒนาที่ยั่งยืน). **Sukhothai Thammathirat Journal of Economics**, 6(2): 1-10.
- Young, G., Smith, K. G., Grimm, C. M. and Simon, D. (2000). Multimarket contact and resource dissimilarity: A competitive dynamics perspective. **Journal of Management**, 26(6): 1217-1236.