



การจัดการเปลี่ยนแปลงและ การพัฒนาองค์การ

Managing Change and Organization Development

รองศาสตราจารย์ ดร.เนตร์พัฒนา ยาวีราข

การจัดการเปลี่ยนแปลงและ การพัฒนาองค์การ

Managing Change and Organization Development

รองศาสตราจารย์ ดร.เนตร์พินนา ยาวีราข

การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร (Managing Change and Organization Development)

ข้อมูลบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ
เนตร์พัฒนา ยาวีราช

การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร : Managing Change and Organization Development -- กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์ บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด
200 หน้า

1. การจัดการ 2. การบริหารธุรกิจ 3. การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร
ISBN 978-974-03-3122-3

ผู้แต่ง รองศาสตราจารย์ ดร.เนตร์พัฒนา ยาวีราช
พิมพ์ครั้งที่ 2 สิงหาคม พ.ศ. 2560
จำนวน 1,000 เล่ม
ราคา 220 บาท

จัดทำโดย เนตร์พัฒนา ยาวีราช

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ.2558 ห้ามลอกเลียนแบบหรือคัดลอก
ส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ นอกจากจะได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้เขียนเท่านั้น

ผู้จัดจำหน่าย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

สาขา ศาลาพระแก้ว โทร.0-2218-7000-3 โทรสาร0-2255-4441

สยามสแควร์ โทร.0-2218-9881-2 โทรสาร 0-2254-9495

ม.เนศวร จ. พิษณุโลก โทร. 0-5526-0162-4 โทรสาร 0-5526-0165

ม.เทคโนโลยีสุรนารี จ.นครราชสีมา โทร. 0-4421-6131-4 โทรสาร 0-4421-6135

ม.บูรพา จ.ชลบุรี โทร. 0-3839-4855-9 โทรสาร 0-3839-3239

โรงเรียนนายร้อย จปร. จ.นครนายก โทร. 0-3739-3023 โทรสาร 0-3739-3023

ม.พะเยา จ.พะเยา โทร. 0-5446-6799-800 โทรสาร 0-5446-6798

จัตุรัสจามจุรี (CHAMCHURI SQUARE) ชั้น 4 โทร. 0-2160-5301-2 โทรสาร 0-2160-5304

หัวหมาก โทร. 0-2374-1378 โทรสาร 0-2374-1377

ม.เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จ.นครราชสีมา โทร.0-4492-2662-3

โทรสาร 0-4492-2664 มือถือ 08-6392-7785

Call Center (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร. 0-2255-4433

<http://www.chulabook.com> และเครือข่าย ฯ

ร้านค้าติดต่อ แผนกขายส่ง สาขาหัวหมาก โทร. 0-2374-1374-5 โทรสาร 0-2374-1377

โรงพิมพ์ บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด โทร. 0-2521-8420 โทรสาร 0-2521-8424

คำนำ

หนังสือการจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การเล่มนี้ได้จัดทำขึ้น เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การในปัจจุบัน ทำให้องค์การธุรกิจ เอกชน หรือองค์กรภาครัฐ มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้นผู้เขียนจึงได้จัดทำหนังสือเล่มนี้ขึ้นเพื่อให้องค์การต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาไปในแนวทางที่ถูกต้องตามศาสตร์ที่ได้ศึกษาวิจัยไว้ ผู้เขียนได้จัดทำขึ้นจากหนังสือตำราต่างประเทศเกี่ยวกับด้านการพัฒนาองค์การโดยตรง และมีการกล่าวถึงหัวข้อรายละเอียดต่าง ๆ และการปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ เช่น การใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ในการพัฒนาองค์การ ในการทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมองค์การ การฟื้นฟูองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการเปลี่ยนแปลง และการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การใช้ตัวแทรกแซงต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์การ การใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการนำไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพสูง



(รองศาสตราจารย์ ดร. เนตร์พัฒนา ยาวีราช)

คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ถนนรังสิต นครนายก คลองหก ธัญบุรี
ปทุมธานี 12110

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 การจัดการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1
ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	2
การสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลง	3
แรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลง	3
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	6
ผู้นำที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง	8
จุดเน้นของการเปลี่ยนแปลง	12
เครื่องมือสำหรับการเปลี่ยนแปลง	15
การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม	15
ชนิดของการเปลี่ยนแปลง	18
สรุป	22
 บทที่ 2 การพัฒนาองค์การและบูรณาการเข้ากับองค์การ	 23
ความหมายของการพัฒนาองค์การ	23
ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน	23
การพัฒนาองค์การคืออะไร	26
การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21	29
วิวัฒนาการของการพัฒนาองค์การ	31
โมเดลการพัฒนาองค์การ	35
วัฒนธรรมองค์การ	37
วัฒนธรรมองค์การและความสำเร็จ	40
สรุป	45
 บทที่ 3 ความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่สิ่งใหม่	 47
การฟื้นฟูองค์การ	47
แนวความคิดเชิงระบบ	49
ระบบการทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง	52
การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	54
การผลักดันให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	55

บทที่ 4 บทบาทของผู้พัฒนาองค์กร	57
รูปแบบปฏิบัติการพัฒนาองค์กร	57
รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้พัฒนาองค์กรและพนักงาน	59
บทที่ 5 กระบวนการวินิจฉัยเพื่อการพัฒนาองค์กร	61
สภาพแวดล้อมขององค์กร	62
การวินิจฉัยระดับองค์กร	64
การรื้อปรับระบบ	65
การปรับโครงสร้างองค์กร	68
การวินิจฉัยในระดับบุคคล	73
สรุป	74
บทที่ 6 ตัวแทรกแซงด้านการพัฒนาทีมงาน	75
การทำงานในองค์กรล้อมรอบไปด้วยการทำงานเป็นทีม	75
การทำงานเป็นทีม	75
แนวความคิดเรื่องทีม	76
ทีมงานเสมือน	78
ทีมงานควบคุมตนเอง	83
การบริหารงานตามวัตถุประสงค์	85
องค์ประกอบที่สำคัญของความสำเร็จของการบริหารตามวัตถุประสงค์	86
ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน	87
กระบวนการให้รางวัล	88
ทีมงานระหว่างหน้าที่	92
รูปแบบของพฤติกรรมกลุ่ม	94
ตัวแบบของโฮแมน	98
สรุป	100
บทที่ 7 การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	101
วงจรของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	101
การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	102

การวิเคราะห์แรงดึงและแรงดันในการเปลี่ยนแปลง	106
การบริหารความขัดแย้ง	107
การจัดการการเปลี่ยนแปลง	116
การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	120
วงจรการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	123
การเปลี่ยนแปลงและความเครียด	124
สรุป	126
บทที่ 8 ทักษะการใช้ตัวแทรกแซงในการพัฒนาองค์กร	127
กระบวนการใช้การแทรกแซงในการพัฒนาองค์กร	128
การแทรกแซงโดยใช้กระบวนการกลุ่ม	129
บรรทัดฐานของกลุ่ม	130
ชนิดของกระบวนการแทรกแซง	131
การแทรกแซงโดยการบริหารความเครียด	133
สรุป	134
บทที่ 9 การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง	135
การพัฒนาองค์กรโดยการบริหารทุนมนุษย์	137
การพัฒนาองค์กรโดยการจัดการความรู้	150
การพัฒนาองค์กรด้วยการใช้องค์การแห่งการเรียนรู้	152
การฝึกอบรมแบบตาข่าย	158
การพัฒนาองค์กรด้วยการใช้กลุ่มควบคุมคุณภาพ	168
การควบคุมภาพโดยรวม	171
การพัฒนาองค์กรด้วยระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	172
ระบบการผลิตทันเวลาพอดี	173
การเทียบเคียงหรือเบนซ์มาร์คกิง	179
Balanced Scorecard (BSC)	182
สรุป	188

บทที่ 1

การจัดการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change and Change Agent)

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารงานในองค์การทุกแห่งต่างเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Change in organization) คือ กระบวนการที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การและมีผลกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในสายการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การ และการติดต่อสื่อสารในองค์การ รวมทั้งแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ การขยายขอบเขตไปสู่สากล การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญคือการเปลี่ยนแปลงทำให้้องค์การปรับตัวในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป กฎข้อบังคับทางธุรกิจเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงของ้องค์การจึงมีความสำคัญ เพราะผู้บริหารทุกคนใน้องค์การทุกแห่งต่างก็เผชิญกับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ผู้บริหารจะทราบแนวทางในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดผลสำเร็จต่อ้องค์การ โดยการตอบคำถาม เช่น เครื่องจักรเหล่านี้ใช้งานได้ดีกว่าและเร็วกว่าหรือไม่ การทำงานในขณะนี้เคยปรับปรุงแล้วหรือยัง มีการใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ในการทำงานหรือไม่ การทำงานมีคุณภาพดีแล้วหรือยัง มีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่าแล้วหรือไม่ การทำงานมีความปลอดภัยดีหรือไม่ มีการลดค่าใช้จ่ายในการทำงานหรือไม่ มีระเบียบวิธีในการทำงานให้ง่ายหรือไม่¹

¹ John H. Zimmerman, The Principles of Managing Change, HR Focus, 1995



ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง (The Importance of change)

ผู้บริหารตระหนักดีว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของสิ่งแวดล้อม เช่นความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีเปลี่ยน กฎข้อบังคับของรัฐบาลเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคนในทุกระดับเพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นรากฐานของการอยู่รอดขององค์กรต่อไป และเป็นสิ่งมีคุณค่าต่อองค์กรทุกแห่ง ผู้บริหารหลายคนสามารถทำให้พนักงานพิจารณาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่จะได้ประโยชน์ในการส่งเสริมให้เกิดความคิดในการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรมีความมั่นคงอยู่รอดและประสบความสำเร็จในระยะยาวดังแนวคิดของ Hellriegel and Slocum ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและการอยู่รอดขององค์กร องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้จะเสียประโยชน์เป็นอย่างมาก เมื่อมีการปรับตัวน้อยทำให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ยาก² ดังรูปต่อไปนี้

ความมั่นคงอยู่รอด ขององค์กร	สูง	องค์กรเปลี่ยนแปลงช้า และอาจล้มเหลว ในไม่ช้า	องค์กรอยู่รอด และ เจริญเติบโตสูง
	ต่ำ	องค์กรอยู่ไม่รอด แน่นอน	องค์กร อาจอยู่รอดได้ ถ้าปรับตัวได้ดี
		ต่ำ	สูง

ภาพที่ 1.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความอยู่รอดขององค์กรกับการปรับตัวขององค์กร

² John S Morgan, Managing Change, The Strategies of Making Change, 1994.

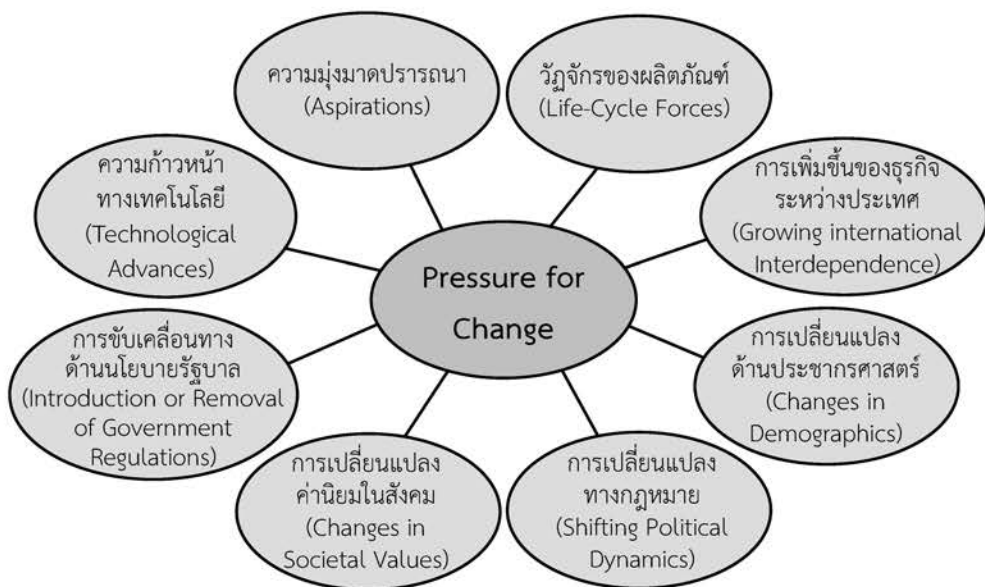


การสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลง (Creating a climate for change)

เปลี่ยนแปลงที่หลากหลายในสังคมปัจจุบันเป็นสิ่งที่ยากแก่การบริหาร การเปลี่ยนแปลงใดก็ตามจะต้องมีการวางแผนไว้สำหรับอนาคตในระยะยาว ตระเตรียมสิ่งที่ต้องการสำหรับองค์การในอนาคต ไม่เพียงแต่การทำงานเชิงรุกแต่ยังต้องแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่กำลังจะมาถึงด้วย

แรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลง (Pressure for change)

การเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต่าง ๆ เผชิญอยู่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ วัฏจักรของการเปลี่ยนแปลง การเจริญเติบโตของธุรกิจข้ามชาติ การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของคนในสังคม การเปลี่ยนกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังรูป



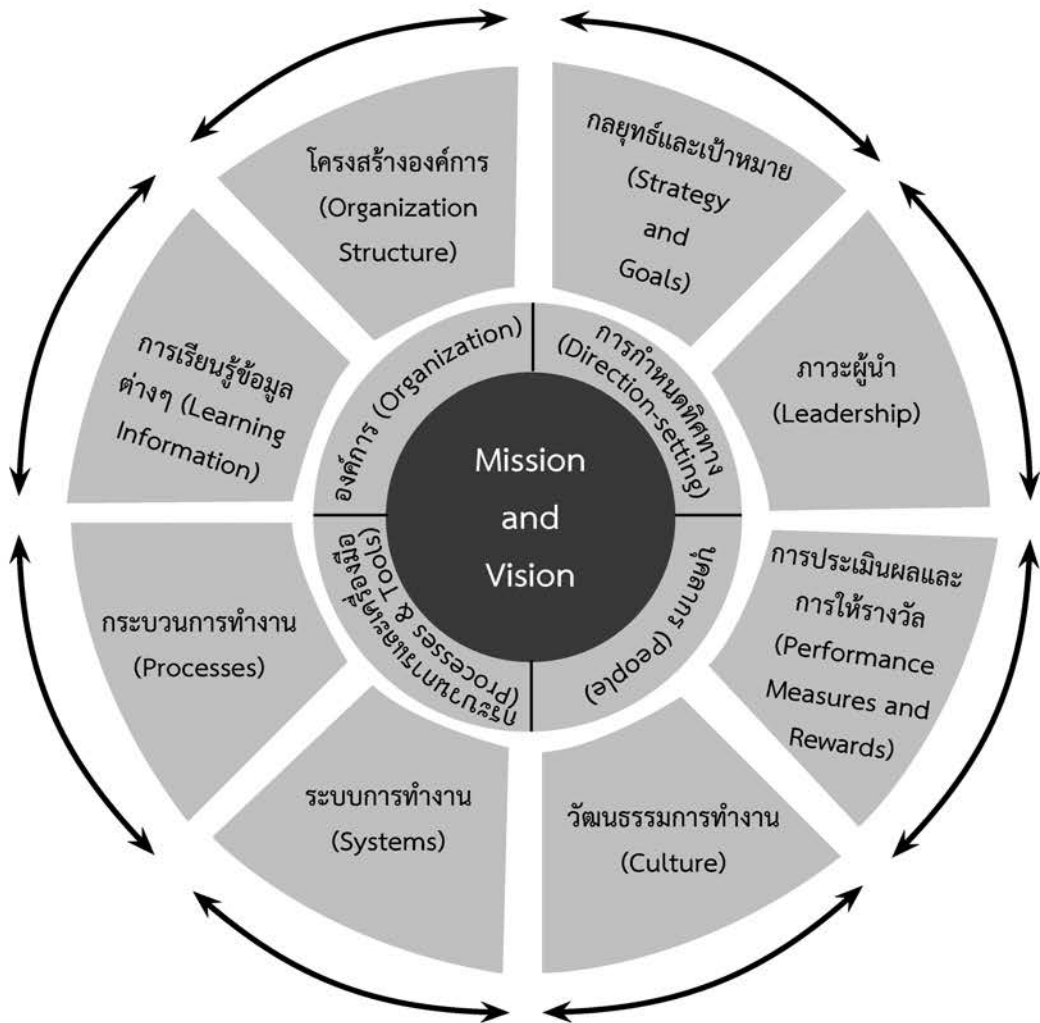
ภาพที่ 1.2 ภาพแสดงแรงกดดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Pressures for Change)



ภาพที่ 1.3 การจัดการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อการแข่งขัน

(Managing Organizational Change : Forces That Shape Organizational Competitiveness)

การจัดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเกิดจากแรงผลักดันต่ำ ได้แก่ ความรุนแรงของการแข่งขัน ทำให้ธุรกิจมีรายได้ลดน้อยลง ปริมาณการขายลดลงทำให้องค์การต้องเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตหรือการให้บริการมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตหรือการให้บริการเพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อตอบสนองต่อลูกค้าได้มากขึ้น องค์การจึงต้องมีการปรับตัวให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมตลอดเวลา



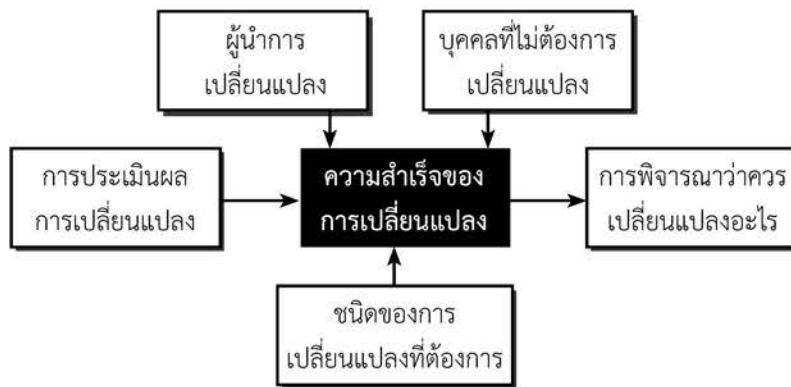
ภาพที่ 1.4 ภาพแสดงความสัมพันธ์ในการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ มีการกำหนดทิศทางการทำงาน, การจัดโครงสร้างองค์การ, เปลี่ยนแปลงบุคลากร, เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน



องค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

การเปลี่ยนแปลงในองค์การจะเกิดขึ้นได้ จะต้องเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent)
2. การพิจารณาว่ามีอะไรบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลง (Determining what should be changed)
3. ชนิดของการเปลี่ยนแปลง (The kind of change to make)
4. ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง (Individuals affected by change)
5. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluation of change)



ภาพที่ 1.5 องค์ประกอบของความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งอยู่ภายในหรือภายนอกองค์การซึ่งพยายามที่จะปรับปรุงสภาพขององค์การให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกเพราะที่ปรึกษาจากภายนอกมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาอย่างกว้าง ๆ ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไรและความมีทักษะในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นการแก้ปัญหา โดยการใช้ความรู้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้อื่นยอมรับการเปลี่ยนแปลง³

³ Edgar C. Williams Changing System and Behavior, 1969



การจัดการเปลี่ยนแปลง (Managing change)

ผู้บริหารทุกคนควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพได้ต่อเมื่อ⁴

1. มีการกำหนดแผนการบางอย่างสำหรับอนาคตซึ่งจะทำให้มีขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง
2. มีการกำหนดหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรตามความต้องการคาดหวังนั้นคือการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน
3. มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อมาทำงานที่เปลี่ยนแปลงนั้น
4. มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้สมาชิกในองค์กรสูญเสียประโยชน์ที่เคยได้รับ

ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทาย องค์กรจะมีความยิ่งใหญ่และอยู่รอดได้หากเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จและทราบว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง จะมีบุคคลเพียงกลุ่มน้อยเท่านั้นที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง บุคคลทั้งหมดในองค์กรเป็นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์และมีบทบาททางด้านการปฏิบัติการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างราบรื่น ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงคือการกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์กร

ในโลกทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วย ผู้นำขององค์กรแต่ละแห่งเหล่านั้นต่างตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงภายในจะต้องให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายนอกมากเท่าใดก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรมากขึ้นเท่านั้น องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่เสมอไม่เพียงเพื่อความเจริญรุ่งเรืองเท่านั้น แต่เพื่อความอยู่รอดในโลกของธุรกิจและการแข่งขันในปัจจุบันด้วย องค์กรเผชิญกับการแข่งขันที่มีมากขึ้นทั้งการแข่งขันภายในประเทศและการแข่งขันระหว่างประเทศ ผู้นำจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแต่บางครั้งการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะสำเร็จเสมอไป หลายองค์กรสนองตอบต่อความท้าทายระดับโลกด้วยการปรับระบบ องค์กรแต่กลับทำให้องค์กรล้มเหลว หลายองค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกด้วย

⁴ John P.Kotter and Leonard A Schlesinger, Choosing Strategies for Change, Harvard Business Review, 1979

Arnold S Judson, a Manager's Guide to Making Changes, 1966



การเปลี่ยนตนเองในการทำงานเป็นทีมหรือการปรับโครงสร้างใหม่ ๆ การอาศัยแหล่งภายนอก บางองค์การมีการร่วมมือกันระหว่างธุรกิจ การร่วมทุนกันระหว่างธุรกิจ การทำงานในลักษณะ องค์การเสมือนเพื่อที่จะขยายการดำเนินงาน และขยายตลาดระหว่างประเทศ ผู้นำต้องการการ เปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมการทำงานเพื่อตอบสนองต่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ของ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่ล้นทับซ้อน และยุ่งยาก หลาย ๆ ครั้งผู้นำ ที่เป็นผู้นำอาจไม่ประสบผลสำเร็จก็ได้ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันนี้ผู้นำเผชิญกับอุปสรรคในการ ทำงานเพื่อความอยู่รอดและรับผิดชอบต่อเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิรูป

ผู้นำที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีความ สามารถในการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ โดยผู้นำมีบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นผู้นำที่สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และ วัฒนธรรมองค์การที่พึงปรารถนา ในขณะที่มีการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในตัว ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ผู้นำเชิงปฏิรูปไม่ได้ใช้การจูงใจด้วยสิ่งที่มีตัวตน เช่น ค่าตอบแทน ในการ ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำจะเน้นที่การจูงใจในสิ่งที่ไม่มีตัวตน เช่น วิสัยทัศน์ (vision) การ มีค่านิยมร่วม (Share Values) และแนวความคิดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันที่มีความหมาย และคุณค่ายิ่งในการทำงานในภารกิจที่มีความหลากหลาย ผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่บนพื้นฐานของคุณภาพ ของผู้นำในด้านสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้นำเชิงปฏิรูปพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำ เพราะผู้ใต้บังคับ บัญชาได้รับอิสรภาพในการควบคุมพฤติกรรมของตนเอง ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเฝ้าดูอยู่ห่าง ๆ ใน ขอบเขตของตนโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างอิสระและบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำจะ จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มและการแก้ปัญหาด้วยตนเองช่วย ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาหนทางใหม่ ๆ ในการทำงานและพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ไปในทางที่ดี

2. ผู้นำเชิงปฏิรูปให้ความสำคัญกับการจูงใจโดยการตอบสนองความต้องการในระดับ สูง เช่น การยกย่องยอมรับ และความสำเร็จสูงสุด มากกว่าที่จะจูงใจโดยการตอบสนองความ ต้องการในระดับต่ำ เช่น การให้ค่าตอบแทน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน แม้ว่าความ ต้องการในระดับต่ำมีความสำคัญก็ตาม ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเน้นให้ความสำคัญกับการตอบสนองความ



ต้องการในด้านของความก้าวหน้าและการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปตอบสนองความต้องการในระดับสูงแก่พนักงาน ให้พนักงานมีความสามารถทำงาน ที่ท้าทายความสามารถโดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นที่น่า สนใจและดึงดูดผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านของการท้าทายความสามารถและเป็นพลังส่งเสริมให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในองค์กร

3. ผู้นำเชิงปฏิรูปปลุกกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสนใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มากกว่าสนใจผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำเชิงปฏิรูปจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเกิน กว่าความคาดหมาย ทำให้พนักงานตระหนักในความสำคัญของเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ สำหรับการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันสามารถที่จะรักษามูลประโยชน์ขององค์กรไว้ได้ ผู้ตาม ชื่นชมในผู้นำชนิดนี้เพราะผู้นำมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ผู้นำเชิงปฏิรูปมิใช่ เป็นผู้สั่งงานให้พนักงานต้องปฏิบัติตามเท่านั้น แต่ผู้นำเชิงปฏิรูปปรารถนาความเปลี่ยนแปลงที่เกิด จากตัวพนักงานเองในการสร้างความคิดริเริ่มและคำนึงถึงเป้าหมายอันสำคัญยิ่งขององค์กร

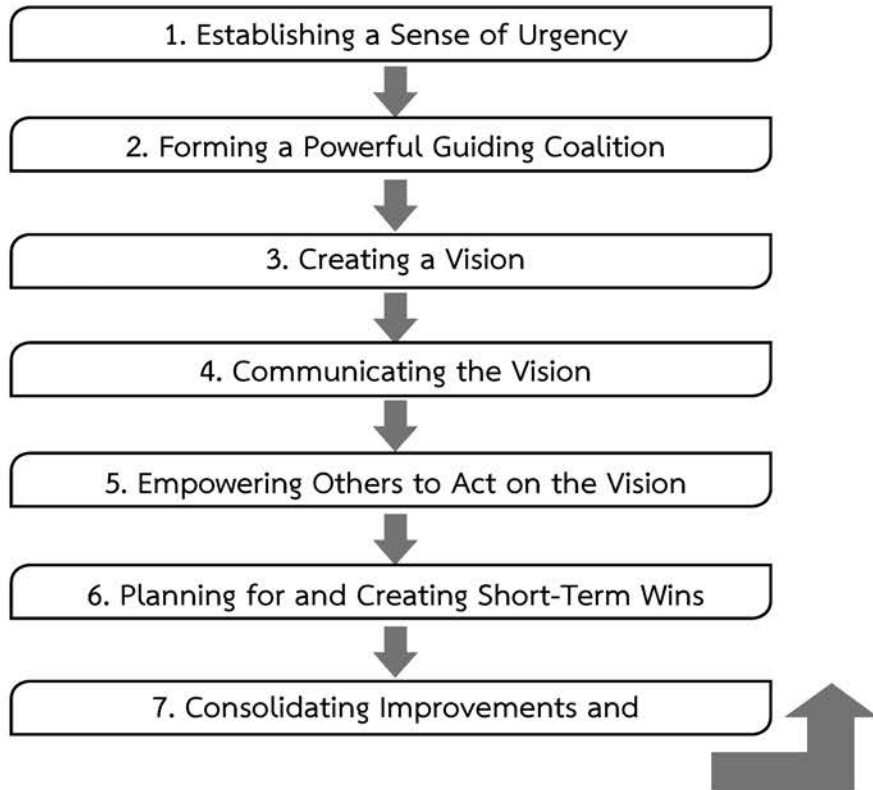
4. ผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นผู้วาดภาพวิสัยทัศน์ที่ปรารถนาสำหรับอนาคตและสื่อสารให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อให้เกิดความพยายามการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีวิสัยทัศน์ ใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม และทำให้ผู้อื่นบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้ทำให้เกิดการนำไปปฏิบัติและทำให้เกิดข้อ ผูกพันสัญญาขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีสำนึกในวัตถุประสงค์ ที่ต้องการในอนาคตว่าองค์กรจะก้าวไปทางไหน ถ้าปราศจากวิสัยทัศน์แล้วก็ไม่สามารถจะปฏิรูปได้ ขณะนี้ผู้นำเชิงติดต่อสื่อสารมุ่งให้เกิดการทำงานสำเร็จ และผู้นำเชิงปฏิรูปทำให้เกิด ความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็น ทั้งผู้นำเชิงติดต่อสื่อสารและผู้นำเชิงปฏิรูปพร้อม ๆ กัน

การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

สิ่งที่สำคัญอันยิ่งใหญ่ไม่ใช่ว่าจะทำได้ง่าย ผู้นำจะต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการ ปรับตัวให้สอดคล้องกับปัญหาอุปสรรคและโอกาสที่เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องตระหนักว่ากระบวนการ เปลี่ยนแปลงจะต้องมีขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีความสำคัญมาก และแต่ละขั้นตอนต้องการเวลา ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบในการนำทางพนักงานและองค์กรตามกระบวนการต่อไปนี้



กระบวนการ 8 ขั้นตอนของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

EIGHT STEPS TO
TRANSFORMING YOU'RE YOUR ORGANISATION

ที่มา : John P. Kotter (1996), Leading change, Harvard Business Press.





8 ขั้นตอนการจัดการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ John P.Kotter



1. การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a sense of urgency) เพื่อให้การทำงานเป็นปัจจุบันประกอบกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและตลาดทางการแข่งขันที่มีทั้งวิกฤติและโอกาส ส่วนประกอบสำคัญของการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงคือการชี้แจงให้ทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ความพอใจและตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเพื่อความอยู่รอดภายใต้การแข่งขันและการช่วงชิงชัยชนะทางตลาดลูกค้าอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งล้อมรอบด้วยพลังแห่งการเปลี่ยนแปลง

2. การริเริ่มในการนำการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน (To create a guiding coalition) หมายถึง การมีพลังกลุ่มที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกันตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่างเพราะแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงกัน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จโดยอาศัยการสื่อสารที่ดีต่อกันเพื่อทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ