



การพัฒนาภาวะผู้นำในโลกการเปลี่ยนแปลง

Leadership Development in The Changing World

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
Nakhon Pathom Rajabhat University



บทที่ 6

ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.हररषषष คคล้ำยจันทรพ์งษ์

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

- ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ความสำคัญของภาวะผู้นำภายใต้การเปลี่ยนแปลง
- ทักษะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- ภาวะผู้นำกับการจัดการเปลี่ยนแปลง
- การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- การจัดการการเปลี่ยนแปลง
- การจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- กรณีตัวอย่าง



ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เบอร์นาร์ด เอ็ม.เบสส์ และบรูซ เจ. อะโวลีโอ

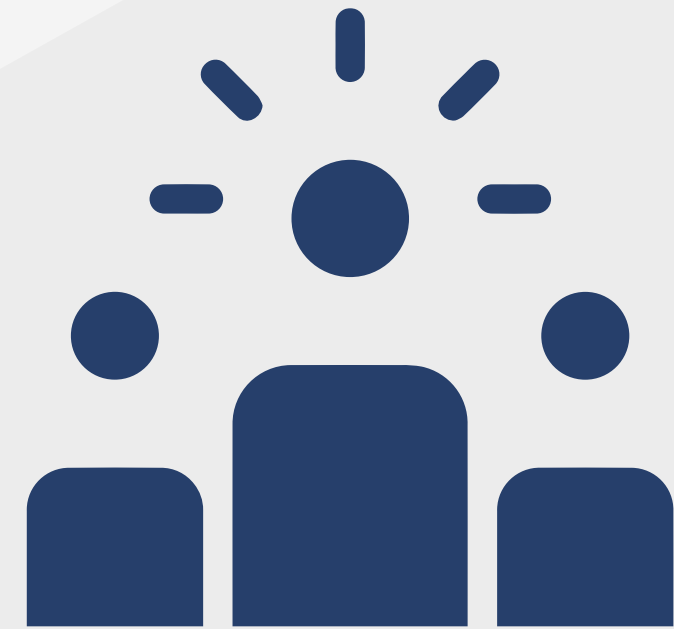
ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความพยายามที่จะทำให้เพื่อนร่วมงาน ผู้ตามที่มีความรู้สึกไว้นั้นเชื่อใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามมีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงด้วยตัวเอง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

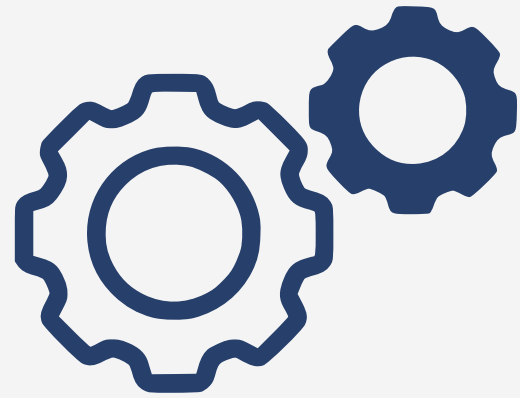
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง กระบวนการของการจูงใจผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การผ่านการเปลี่ยนแปลง

ณิรดา เวชญาลักษณ์

กระบวนการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามลำดับ จนสามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ โดยใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาเชื่อมั่นมีทัศนคติยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทางบวก พร้อมทั้งจะอุทิศตนเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้



ความสำคัญของภาวะผู้นำภายใต้การเปลี่ยนแปลง



1. การเปลี่ยนแปลงองค์การ

ภาวะผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงองค์การในทุกภาคส่วนแต่ที่ม้ความสำคัญที่เห็นได้ชัด คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างองค์การ นโยบาย กลยุทธ์ เป้าประสงค์ แผนงาน กิจกรรม และ วัฒนธรรม ต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยที่ทุกคนในองค์การ โดยเฉพาะภาวะผู้นำ

2. การเปลี่ยนแปลงบุคคลที่อยู่ในองค์การ

บุคคลที่อยู่ในองค์การรวมถึงภาวะผู้นำจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรม เด่นที่มีอยู่เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีและดำรงอยู่ได้ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

ทักษะของผู้นำการ เปลี่ยนแปลงองค์การ



ทักษะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การในบางช่วง
องค์การอาจจะต้องผ่านการเปลี่ยนแปลงหรือต้อง
ปรับเปลี่ยนหรือต้องปรับขนาดเพื่อความคงอยู่ของ
องค์การ ไม่ว่าจะเป็นการรับพนักงาน การขยายแผนก
หรือการควบคุมรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้
สามารถส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อองค์การแ
ธุรกิจ



ผู้นำจะต้องมีทักษะที่หลากหลาย ดังนี้



1. มีความสามารถในการสื่อสาร



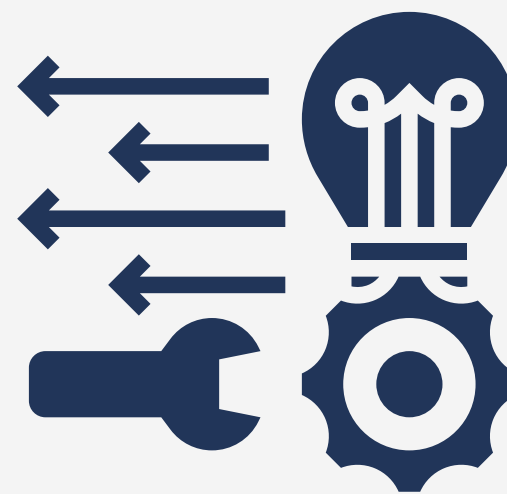
2. ระดับความฉลาดทางอารมณ์



3. ทักษะองค์การที่แข็งแกร่ง



4. มีสายตาที่กว้างไกล



5. ทักษะการแก้ไขปัญห
และการตัดสินใจ



6. ปราศจากผู้นำแบบพิถีพิถัน
กับเรื่องเล็กๆ



ภาวะผู้นำกับการจัดการ การเปลี่ยนแปลง

การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ
เครื่องมือและเทคนิค ในการบริหารองค์การโดยการ
วางแผนหรือออกแบบการดำเนินการต่างๆเพื่อให้
องค์การได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการจากการเปลี่ยนแปลง
โดยจุดหมายคือ เกิดการยอมรับ ปรับตัว ปรับวิธีการ
ทำงาน ซึ่งอาศัยความเข้าใจความสามารถของผู้นำ
รวมไปถึงความร่วมมือจากบุคคลในองค์การด้วย

คุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย



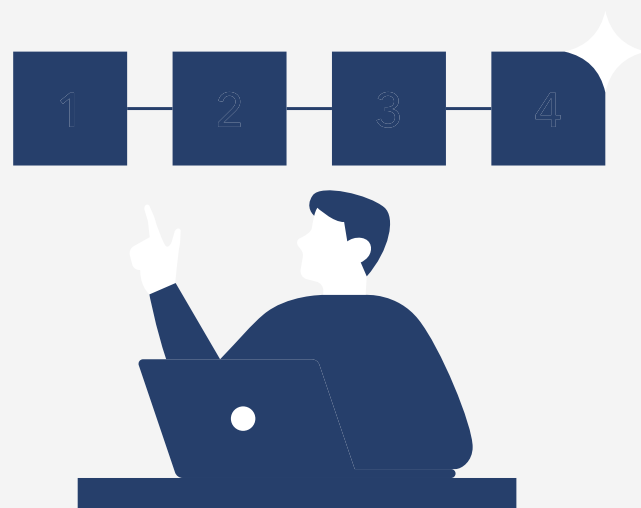
1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จภายในองค์กร



2. ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างคุณค่า



3. ผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์



4. ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดลำดับเกี่ยวกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลง



5. ผู้นำเลือกและตัดสินใจใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ



6. ผู้นำมีหน้าที่ในการประเมิน

๐๐๐๐

การสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลง



การสนับสนุน (facilitation) การเปลี่ยนแปลงผู้นำ
ต้องตระหนักว่าบุคคลที่อยู่ในองค์การหรือพนักงาน
อาจมีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผล
หลายประการซึ่งรวมถึงความกลัวในสิ่งที่การ
เปลี่ยนแปลงนั้นพนักงานได้รับผลกระทบอย่างไร การ
เปลี่ยนแปลงอาจส่งผลเสียต่องานและตำแหน่งของ
พนักงาน ผู้นำควรสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึง
ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

๐๐๐๐

การจัดการการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการรับรู้สถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่อยากจะหลีกเลี่ยงและต้องหาวิธีรับมือกับการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นแปลงโดยจะต้องทำความเข้าใจและรู้ในสิ่งต่างๆ

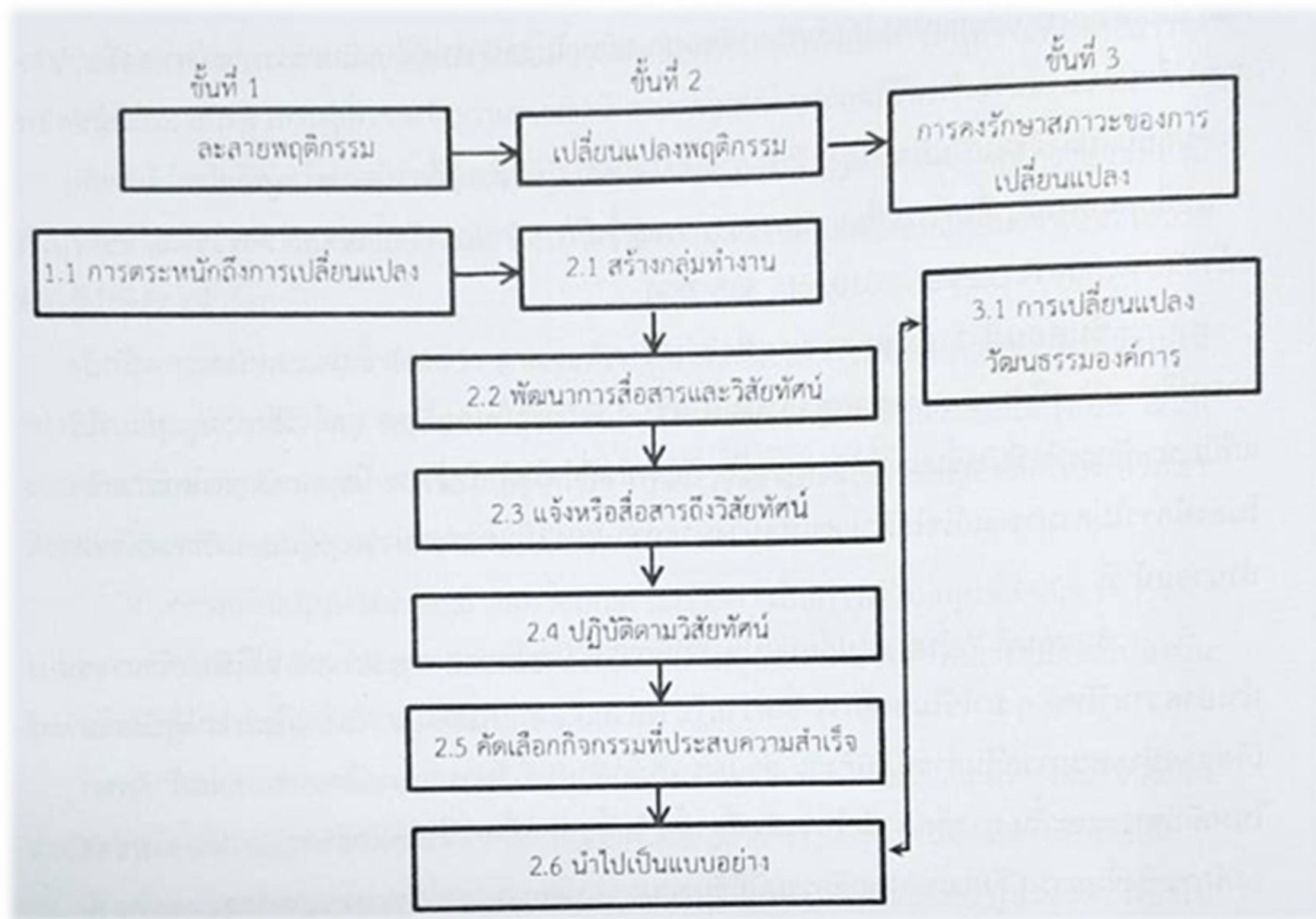


1. กระบวนการของเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาวะผู้นำตนเองและภาวะผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลงสมาชิกในองค์การ สิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เลยคือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะมนุษย์มักไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อว่าจะทำให้ชีวิตอยู่ลำบากมีกระบวนการทำงานที่ยุ่งยาก



กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม





การจัดการการเปลี่ยนแปลง

2. องค์ประกอบการบรรลุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง

สิ่งที่สำคัญคือเป้าหมาย เพราะจะทำให้สมาชิกในองค์การทราบได้ว่าองค์การจะดำเนินงานไปในทิศทางใด หรือพูดง่ายๆ คือองค์การมีเสาหลักในการดำเนินกิจการ ซึ่งเป้าหมายที่ตั้งขึ้นใหม่ก็จะต้องมีความท้าทายมากยิ่งขึ้น การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างกระทันหันต่อระบบเศรษฐกิจ การเกิดโรคระบาดครั้งใหญ่ การเกิดทางธรรมชาติอย่างร้ายแรง

๐๐๐๐

ภาวะผู้นำ กับการเปลี่ยนแปลง

3. การเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพราะเมื่อมีการคิดค้นสิ่งที่จะ
เปลี่ยนแปลงแล้วนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์หรือเกิดสิ่ง
ต่างๆที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้การเตรียมการเหล่านี้ไม่เพียง
แค่ผู้บริหารหรือภาวะผู้นำต้องทราบและนำไปปฏิบัติ
นำไปประยุกต์ใช้ด้วย



การจัดการการเปลี่ยนแปลง

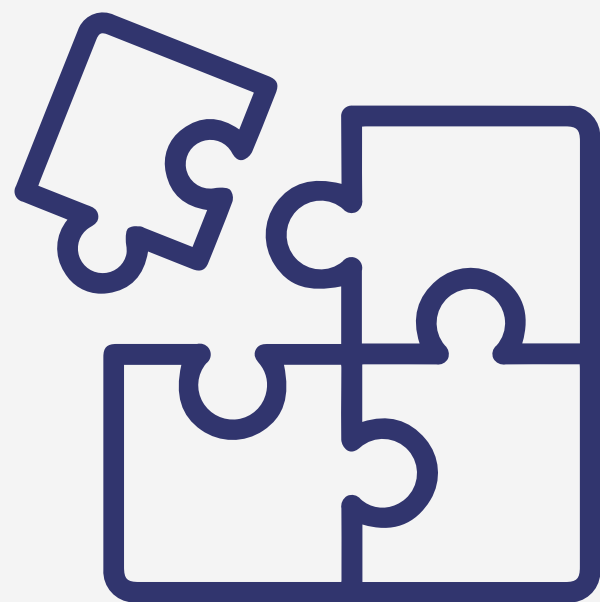


4. แนวทางการเปลี่ยนแปลงในส่วนขององค์การ

จากการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคล

ส่วนในนี้จะกล่าวต่อไปเป็นการเปลี่ยนแปลงในส่วนตัวองค์การ ในจะ

ดำเนินการเพื่อให้องค์ประกอบประสบความสำเร็จ



๐ ๐ ๐ ๐

การจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง



การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทั่วทุกที่เพราะการเปลี่ยนแปลงโดยส่วนใหญ่มักจะทำให้เกิดสิ่งที่ต่างไปจากเดิมการเปลี่ยนแปลงมีทั้งสิ่งที่ทำให้เกิดผลดีและผลเสีย ฝ่ายที่เห็นด้วยคงจะมีใช้อุปสรรคแต่ฝ่ายที่ไม่เห็นด้วย

1. สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

โดยธรรมชาติ ของมนุษย์ถ้าจะต้องปรับเปลี่ยนสิ่งใดที่ต่างไปจากเดิมมนุษย์จะกลัวและต่อต้าน หรือมีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

๐ ๐ ๐ ๐

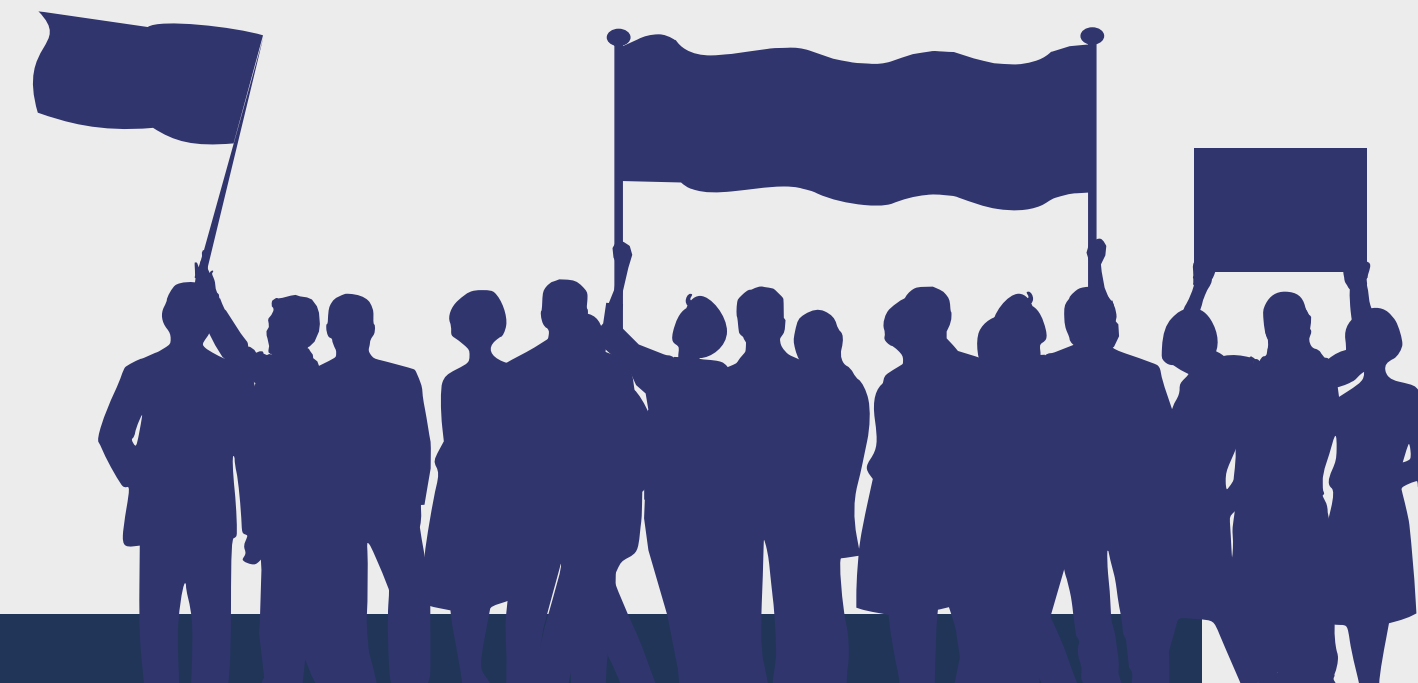
○ ○ ○ ○

การจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง



- 1.1 ประโยชน์ส่วนตน (one's self -interest)
- 1.2 ความไม่แน่นอน (uncertainty)
- 1.3 ความเชื่อมั่น (confidence)
- 1.4 ความมั่นใจ (conviction)
- 1.5 ขาดความไว้วางใจในตัวภาวะผู้นำ (distrust of leadership)
- 1.6 ค่านิยมส่วนบุคคล (personal value)
- 1.7 การแทรกแซงในความเป็นอยู่ (being manipulated)

○ ○ ○ ○



๐๐๐๐

การจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง



2. การแก้ไขการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จะตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้คือ ความคิดต่างทัศนคติ มุมมองแนวคิด ส่งผลให้การพัฒนาองค์การต้องล่าช้าลงกว่าแผนการที่ได้วางไว้หรือกำหนดไว้

2.1 ใช้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างตรงประเด็น

2.2 การเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคในส่วนองค์การ

2.3 การให้การสนับสนุนของผู้บริหารองค์การ รวมไปถึงการคอยกระตุ้นเตือนให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้นขจัดความกลัว

2.4 ในการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำจะต้องรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้เป็นการเอื้อประโยชน์ให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง



๐๐๐๐

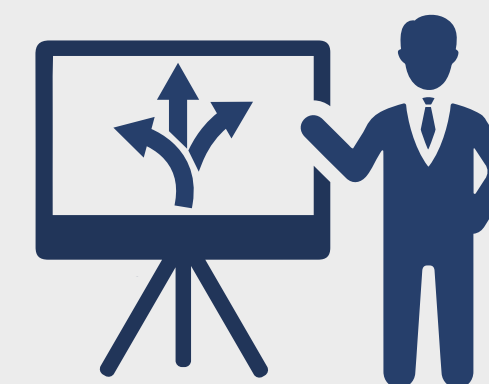
การจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง



2.5 การใช้กลยุทธ์ต่างๆบางครั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์ที่ต่างกันออกไป

2.6 สรรหาบุคคลที่เป็นต้นแบบในการเปลี่ยนแปลงจากสมาชิกที่อยู่ในองค์การ เพื่อเป็นการสร้างพฤติกรรม การเลียนแบบ เพื่อลดการต่อต้าน

2.7 การบีบบังคับ จำเป็นต้องมีความเด็ดขาดกับบุคคลบางคนหรือกลุ่มคนบางกลุ่มที่เป็นส่วนน้อย ไม่ค่อยจะ ฟังเชื่อฟังเหตุผล เป็นบุคคลหรือกลุ่มที่มองโลกในแง่ร้าย ไม่ได้ยอมรับสิ่งแปลกใหม่ มีแนวความคิด ความเชื่อแบบเดิมๆ ซึ่งจริงๆแล้วบุคคลหรือกลุ่มคนพวกนี้อาจจะถูกใช้เป็นเครื่องมือจากพวกที่เสียผลประโยชน์ เพราะการเปลี่ยนแปลงองค์การ



การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง



ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนความท้าทาย
มุ่งความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน ผู้นำจะต้องมีทักษะที่
นำมาใช้กับการบริหาร 4 ประการ คือ

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอิทธิพลของ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม
ขององค์กร

Research

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง



พบว่า คุณลักษณะ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่
เพื่อให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
ประสบความสำเร็จภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการ
บริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างนวัตกรรมภายใน
องค์การ พบว่า กรอบแนวคิดภาวะผู้นำในการบริหาร
เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในองค์การ การมีอิทธิพล
อย่างมีอุดมการณ์ สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นทาง
ปัญญา กำหนดกระบวนการกลไกการทำงาน



การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนลักษณะอื่นที่นอกเหนือจากนี้จะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ

คำถามท้ายบท

จงตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

- 1.จงอธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมา ให้เข้าใจ พอสังเขป
- 2.ในความคิดของท่านบทบาทผู้นำในการจัดการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง จงอธิบายมาให้เข้าใจ พอสังเขป
- 3.จงอธิบายสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง และนอกเหนือจากที่กล่าวมาในหนังสือมีอะไรบ้าง
- 4.จงอธิบายขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดกระบวนการมีอะไรบ้าง
- 5.จงยกตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อตัวท่านมากที่สุดมีอะไรบ้าง (นอกเหนือจากที่กล่าวมาในหนังสือ)
- 6.จงอธิบายการเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง
- 7.จงสรุปสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง
- 8.จากสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มีวิธีใดบ้างที่จะจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 9.จงอธิบายการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลดีผลเสีย ให้เข้าใจ พร้อมยกตัวอย่างประกอบ
- 10.จงอธิบายการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจมีผลดีผลเสีย ให้เข้าใจ พร้อมยกตัวอย่างประกอบ



THANK YOU

ขอบคุณค่ะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครปฐม

