

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างสรรค์ นวัตกรรมภายในองค์กร

นันธิดา จันทรศิริ

สำนักวิชารัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

จังหวัดนครศรีธรรมราช 80161

อีเมลล์: j.nantida@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กรอบแนวคิดภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในองค์กร โดยนำเสนอเนื้อหา ประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการวิเคราะห์กรอบแนวคิดภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างสรรคนวัตกรรมภายในองค์กร

ผลการวิเคราะห์ พบว่า กรอบแนวคิดภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในองค์กร ประกอบด้วยสองส่วน คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยยึดตามแนวคิดของ Bass & Avolio ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง มี 6 กระบวนการ ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์สถานการณ์เดิม (ข้อมูลพื้นฐานและความจำเป็น) 2) กำหนดเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง 3) ออกแบบโครงสร้างการทำงาน (ทีมงาน) 4) กำหนดกระบวนการ/กลไกการทำงาน 5) สร้างการรับรู้/การสื่อสาร และ 6) ทบทวนและรักษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง (เกิดวัฒนธรรมใหม่)

คำสำคัญ: การบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ นวัตกรรม

Leadership in Change Management to Create Innovation in Organization

Nantida Jansiri

School of Political Science and Law, Walailak University

Nakhonsithammarat 80161, Thailand

Email: j.nantida@gmail.com

Abstract

This article has important objective to analysis conceptual framework for leadership in change management to create innovation in organization. With present contents consist of transformational leadership concept, change management concept and analysis conceptual framework for transformational leadership and change management to create innovation in organization.

The result found that conceptual framework for leadership in change management to create innovation in organization has two parts. First part is transformational leadership by focusing on Bass & Avolio concept as Idealized Influence, inspiration motivation, Intellectual Stimulation and individualized consideration and second part is change management processes which are 6 processes as follows; 1) old situation analysis (basic knowledge and essential) 2) set the goal/vision of change 3) design working structure (Teamwork) 4) set working strategies 5) create cognition/communication 6) revise and keep the result (new culture)

Keywords: Change Management, leadership, Innovation

บทนำ

ความสำเร็จเกิดขึ้นได้หากองค์กรมีเป้าหมายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและนำมาเป็นส่วนสำคัญหนึ่งในวิสัยทัศน์หรือกรอบแนวทางการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า เมื่อเข้าใจว่าทุกอย่างเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เราจึงต้องเรียนรู้และจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้นเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดี การนำคำนี้มาขึ้นนำองค์กรนั้นยังสร้างความตระหนักและเห็นคุณค่าว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่ดำรงอยู่และเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากด้วยหลากหลายปัจจัยซึ่งเป็นลักษณะธรรมชาติของสรรพสิ่งทั้งปวงอันไม่จีรังยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นด้วยกาลเวลา การนำไปใช้ประโยชน์ ทั้งอาจเกิดจากการเปลี่ยนด้วยธรรมชาติหรือการกระทำของมนุษย์ อาจจะไม่ใช่ว่าเราเป็นผู้กระทำ แต่อาจด้วยผู้อื่นกระทำและส่งผลกระทบต่อเรา หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงจากอิทธิพลภายนอกที่ส่งผลต่อภายใน จึงสรุปได้ว่าเราไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงไปได้ การอยู่ร่วมกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสร้างสรรค์จึงเป็นความฉลาดของมนุษย์ที่จักกระทำได้และจัดการกับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงบวก เมื่อพิจารณาในสังคมที่มีหลากหลายระบบ ทั้งความคิด ความเชื่อ กระบวนการพฤติกรรมที่มีความซับซ้อน

การเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้นในหลายระดับ แต่หากจะจำแนกโดยกว้าง ๆ แล้วสามารถพิจารณาได้ 2 ระดับ คือ การเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การพหุทั้งหลายในที่เกิดขึ้นในระดับชาติและระหว่างประเทศ ที่ส่งผลต่อการจัดการภายในประเทศโดยรวม บทบาทในส่วนนี้ อาจจะสามารถกล่าวได้ว่า รัฐในฐานะผู้บริหารราชการแผ่นดิน ย่อมมีหน้าที่หลักในการสร้างระบบและกลไกเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยสร้างความตระหนักให้กับทุกคนในสังคมในหลายระดับ เช่น ระดับปัจเจกบุคคล ระดับองค์กร ระดับเครือข่าย ระดับภูมิภาค ทั้งฝ่ายเอกชน ประชาชน รวมทั้งภาคส่วนวิชาการทั้งหลาย เป็นต้น เพื่อให้เกิดกระบวนการของการขับเคลื่อนด้วยพลังของทุกภาคส่วนให้เกิดผลในระดับชาติ

สำหรับในอีกลักษณะหนึ่งนั้น คือการเปลี่ยนแปลงในระดับจุลภาค คือการเปลี่ยนแปลงในระดับหน่วยย่อยของสังคมที่รองลงมาจากรัฐส่วนกลาง นั้น คือในระดับท้องถิ่น และในอีกนัยหนึ่งคือในระดับองค์กร ที่ต้องพัฒนาและสร้างความก้าวหน้าให้กับท้องถิ่นและองค์กรในการจะดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ได้นั้น ต้องเริ่มต้นจากผู้นำที่มีขีด

ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงและพลังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในกระบวนการดำเนินงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุน ในฐานะผู้นำความคิด ความรู้ และปฏิบัติการเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ บทความนี้จึงต้องการที่จะนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และบทบาทของผู้นำต่อการนำองค์กรให้พัฒนาสิ่งที่ควรตระหนักของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง คือการบริหารภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาการบริหารเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนา

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

การเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค และระดับจุลภาค ทั้งด้านความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านสิ่งแวดล้อม และอื่น ๆ มีการผันแปรไม่แน่นอนตามกาลเวลา และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งลักษณะค่อยเป็นค่อยไปและแบบฉับพลันซึ่งบางครั้งยากต่อการคาดคะเน

อาจกล่าวได้ว่า โลกาภิวัดน์เป็นจุดเปลี่ยนของการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ วัฒนธรรมเปลี่ยนไปด้วยพรมแดนที่ลดลง ความคิด ความเชื่อ อุดมการณ์มีการถ่ายทอดไปมาได้ง่ายขึ้น เศรษฐกิจมีการเคลื่อนไหวปรับตัว ผ่านการเคลื่อนย้ายของคน เทคโนโลยี ความรู้ ระหว่างกัน ดังนั้น การเชื่อมโยงประเทศในหลายด้านจึงมีหลากหลาย แสดงออกมาในลักษณะของกฎหมายระหว่างประเทศ ความร่วมมือระหว่างประเทศ องค์การระหว่างประเทศ การสร้างความสัมพันธ์แบบทวิภาคี ไตรภาคี เป็นต้น

การปรับตัวเพื่อการอยู่ร่วมกันในความสัมพันธ์ระหว่างประเทศนี้ จึงต้องเป็นไปด้วยการจัดการที่ดี อย่างไรก็ตาม การพัฒนาของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันอันขึ้นอยู่กับหลักปัจจัย ดังเช่น ผู้นำในการบริหารการปกครอง โครงสร้างและกระบวนการบริหาร และปกครอง ทรัพยากรและศักยภาพของการใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนา ความยั่งยืนของการพัฒนาเป็นประเด็นที่ท้าทายต่อการพัฒนาอย่างยิ่ง เมื่อการพัฒนามักเริ่มต้นด้วยการพัฒนาทางเศรษฐกิจ โครงสร้างพื้นฐาน จึงจะตามด้วยการพัฒนาสังคมให้อยู่ภายใต้สภาพทางเศรษฐกิจที่ดี โดยขาดการพัฒนาทางด้านสิ่งแวดล้อมไปอย่างควบคู่กัน อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันทุกประเทศได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมไปด้วยกันอันเนื่องมาจากภัยธรรมชาติความรุนแรงที่เกิดขึ้น ได้สร้างความเสียหายมหาศาลจนนำไปสู่การสร้างกระแส

ความตระหนักและใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงของประเทศไทย จากการประเมินสภาพแวดล้อมในแผนพัฒนาบับที่ 12 จะเห็นได้ว่าประกอบด้วยหลายปัจจัย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ, 2560) ดังนี้

1. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ตลาดใหม่ที่มีบทบาทสูงขึ้น ตลาดการเงินโลก ไร้พรมแดน การเปิดเสรีมากขึ้นของอาเซียน รูปแบบการค้าที่เปลี่ยนสู่การค้าเสรีเฉพาะกลุ่ม มากขึ้น การเพิ่มขึ้นของประชากร

2. ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งผลให้เกิด สาขาอุตสาหกรรมและบริการใหม่ ๆ ที่ผสมผสานการใช้เทคโนโลยีหลายสาขา ความสามารถ ในการเข้าถึงข้อมูลและองค์ความรู้อย่างรวดเร็วจำกัด การแข่งขันแรงงานทักษะสูง เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจ และรูปแบบการดำเนินชีวิต การเลื่อนไหลของวัฒนธรรมโลกที่ผสมผสานกับวัฒนธรรม ท้องถิ่น

4. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมโลก ได้แก่ วาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 เป็น ทิศทางหลักในการพัฒนาโลก การมีข้อตกลงระหว่างประเทศเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศ โดยไทยต้องดำเนินมาตรการลดก๊าซเรือนกระจกอย่างจริงจัง

5. ปัจจัยด้านความมั่นคงโลก ได้แก่ ประเทศมหาอำนาจที่มีแนวโน้มการขยาย อิทธิพลและการเพิ่มบทบาทในภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก ความขัดแย้งด้านอาณาเขตแบบรัฐต่อรัฐ ทั้งด้านอาณาเขตทางบก การอ้างทับซ้อนทางทะเล และภูมิรัฐศาสตร์ เพื่อผลประโยชน์และ การแข่งขันทรัพยากร อาชญากรรมข้ามชาติมีแนวโน้มขยายตัวและควบคุมได้ยาก มีการเชื่อมโยง ในภูมิภาคและการพัฒนาการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และวิธีการที่ซับซ้อนมากขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าวได้สะท้อนให้เห็นแนวโน้มการพัฒนาประเทศต่าง ๆ ขับเคลื่อน ด้วยการพัฒนาการวิจัยและเทคโนโลยี การรวมกลุ่ม และการแสวงหาความได้เปรียบเชิง การแข่งขัน และการมีรูปแบบที่แผ่ร่นไปด้วยความน่าสะพรึงกลัวของภัยเกี่ยวกับความมั่นคง ภายใตการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจที่กำลังเติบโต และการให้ความสำคัญต่อคน สังคม และ สิ่งแวดล้อมโลก

สำหรับปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทย อาจจะสรุปได้ว่าด้านเศรษฐกิจ ประเทศไทยได้ขยับจากประเทศรายได้ปานกลางชั้นกลางเป็นประเทศรายได้ปานกลางตอนบน (Upper Middle Income Country) โครงสร้างเศรษฐกิจเปลี่ยนจากภาคเกษตรสู่ภาคอุตสาหกรรมและบริการมากขึ้น ในภาคการผลิตมีการส่งสมองค์ความรู้และปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีการผลิตอย่างต่อเนื่อง การส่งออกของไทยปรับตัวลดลงทั้งด้านการส่งออกสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม แนวโน้มสังคมไทยด้านสังคม มีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ วัยแรงงานจึงมีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว กลุ่มผู้สูงอายุมีปัญหาด้านสุขภาพและมีแนวโน้มอยู่คนเดียวมากขึ้น คุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทยยังอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีรายจ่ายด้านสุขภาพมากขึ้น มีปัญหาด้านความเหลื่อมล้ำในหลายมิติ และปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรมในด้านวิจัย ความซื่อสัตย์สุจริต และจิตสาธารณะ ในด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความเสี่ยงในการขาดน้ำในอนาคต ฐานทรัพยากรธรรมชาติลดน้อยลงและเสื่อมโทรมลง รวมทั้งปัญหามลพิษที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและต้นทุนทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ การเจริญเติบโตของเมืองยังคงกระจุกอยู่ที่กรุงเทพมหานคร การพัฒนาพื้นที่และอุตสาหกรรมต่อเนื่องจากการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มศักยภาพ อย่างไรก็ตาม ในด้านความมั่นคงทางการเมืองของประเทศไทยยังคงเป็นสิ่งที่น่ากังวล ทั้งสถานการณ์ชายแดนใต้และความเสี่ยงต่อการก่อปัญหาอาชญากรรมคอมพิวเตอร์ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สำหรับความร่วมมือระหว่างประเทศและการเชื่อมโยงเพื่อการพัฒนาของไทยยังมีบทบาทที่เด่นมากขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภายในประเทศยังอยู่ที่สภาวะที่ต้องรักษาระบบให้ขยับและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เข้าใจความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และผลกระทบที่เกิดขึ้น รวมทั้งการมีมาตรการป้องกันภัยต่อความมั่นคงด้านต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการพัฒนาในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ภายใต้การนำของรัฐบาลในชุดปัจจุบัน (2560 ภายใต้รัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา) การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยแนวคิดไทยแลนด์ 4.0 เป็นคำใหม่ที่หลายภาคส่วนต่างให้ความสนใจด้วยความเชื่อมั่นในเป้าหมายของการยกระดับทางเศรษฐกิจของไทยให้สูงขึ้น โดยรัฐบาลเน้น

กลไกภาครัฐเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี พัฒนาเมือง พัฒนาอุตสาหกรรมและบริการให้เติบโต มุ่งไปสู่การเป็นชั้นนำทางด้านเศรษฐกิจ

สำหรับบทความนี้ มุ่งเน้นศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร อันเกิดมาจากบริบทความท้าทายต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ที่องค์กรจะต้องปรับตัวและสร้างการบริหารเพื่อเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์นวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมาจากจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร

ปัจจัย/ตัวแปรสำคัญของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ตัวแปรในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรนั้น หากพิจารณาดูแล้วจะพบว่า มีปัจจัย 4 ประการที่เป็นตัวแปร ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง (ริงส์เวิร์ค ประเสริฐศรี, 2554: 27 - 28) ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง (Changing structure) ในอดีตลักษณะโครงสร้างของ องค์กรมีลักษณะเป็นแบบแคบ (Narrow structure) ซึ่งมีสายการบังคับบัญชาค่อนข้างยาว ทำให้การ สั่งการ การติดต่อสื่อสาร การตรวจสอบ และการประเมินทำได้ไม่สะดวก แต่ลักษณะโครงสร้าง องค์กรในปัจจุบันมีแนวโน้มจะออกมาในรูปแบบกว้าง (Wide structure) คือมีการกระจายอำนาจระดับสูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ทำให้การทำงานสะดวกขึ้น มีอิสระ คล่องตัว และสามารถแสดงความคิดเห็นหรือมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้ จึงทำให้พนักงานสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ได้โดยไม่ผิดคำสั่งผู้บังคับบัญชา

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Changing technology) เทคโนโลยีปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าขึ้นมากและราคาก็ถูกลง จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ หันมาใช้ อุปกรณ์อัตโนมัติเพิ่มขึ้น ในอดีตต้องการขนาดใหญ่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ (Mainframe) เพื่อใช้ทำงานประจำ (Routine) เช่น งานด้านการจ่ายเงินเดือน ระบบการออกบัตรระบบบัญชี ในปัจจุบันวิวัฒนาการทางด้านฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) มีความก้าวหน้าขึ้นมาก เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal computer) เข้ามามีบทบาทในการทำงานทั้งที่บริษัทและที่บ้าน และสามารถเชื่อมโยง คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเข้ากับคอมพิวเตอร์ขนาดกลาง (Mini computer) หรือขนาดใหญ่ขององค์กรได้ โดยผ่านอุปกรณ์การสื่อสาร (Communication device) เช่น โมเด็ม (Modem) ไมโครเวฟ

เส้นใยแก้วนำแสง (fiber optic) จนกระทั่งดาวเทียม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันคนนิยมใช้อินเตอร์เน็ต (Internet) ช่วยในการติดต่อสื่อสารและส่งผ่านข้อมูลไปมาระหว่างกัน โดยอาจจะอยู่ในรูปจดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เป็นต้น หรือในองค์การขนาดเล็กก็สามารถสร้างเครือข่าย (Network) ได้ เช่น เครือข่ายเฉพาะที่ [Local Area Network (LAN)] เครือข่ายพื้นที่กว้าง [Wide Area Network (WAN)] เป็นต้น

3. การเปลี่ยนแปลงด้านกายภาพ (Changing the physical setting) ในเรื่องของรูปแบบการทำงานซึ่งรวมถึงการออกแบบสถานที่ (Layout) ย่อมมีผลกระทบต่อการทำกิจกรรมขององค์การ เช่น ลักษณะโรงงานของญี่ปุ่นมักจะมีการออกแบบผังโรงงานในลักษณะรูปตัวยู (U – shape) ซึ่งพนักงานมี การนั่งทำงานเป็นรูปตัวยู โดยพนักงานคนที่สองจะดึงงานจากคนที่หนึ่งมาทำต่อแล้วส่งต่อให้คนที่สาม ต่อไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งเสร็จวงจรการผลิต หากระหว่าง การทำงานอาจมีการหยุดงานชั่วคราวได้หากมีจุดหนึ่งจุดใดผิดพลาด แต่ลักษณะผังงานโรงงานแบบยุโรปจะออกมาในลักษณะเส้นตรง ซึ่งการส่งผ่านงานจะแตกต่างกัน การจัดผังโรงงาน ผังสำนักงาน และ ผังองค์การจึงมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การและประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล (Individual performance) นอกจากนั้นยังมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การด้วย

4. การเปลี่ยนแปลงด้านบุคคล (Changing people) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือการเปลี่ยนแปลงพนักงานที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่มย่อมมีผลกระทบต่องานขององค์การ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร นโยบาย กฎระเบียบในการบริหารอาจจะเปลี่ยนไปตามนโยบายของผู้บริหาร การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจก็มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน ขนาดการควบคุมขององค์การ (Span of control) ก็มีผลกระทบต่อการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์การ การมีมนุษยสัมพันธ์ (Relationship) ที่ดีต่อกันย่อมก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยปกติผู้บริหารรวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง แต่ด้วยความจำเป็นอันเนื่องจากอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้เปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ จึงทำให้ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ออกสู่ตลาด ตลอดเวลา เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดในการสร้างความเชื่อมั่น เป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับพนักงานในองค์กรเกิดความตระหนัก และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความมั่นคง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่พยายามจะกระตุ้นและจูงใจให้ลูกน้องเกิดความปรารถนาหรือเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานโดยผู้นำจะมีลักษณะที่มีบารมี (Charisma) เพื่อสามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของพนักงานหรือ ผู้ตามให้เกิดการลอกเลียนแบบผู้นำโดย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า 4Is (Bass & Avolio, 1994: 19) อ้างถึงใน สุปัญญา สุนทรนธ์, 2557 : 68-69) ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ พฤติกรรมบ่งชี้ที่แสดงว่าผู้นำเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิดและจิตใจของผู้ตาม ได้แก่ การที่ผู้ตามเชื่อในวิสัยทัศน์ของผู้นำ มีความเชื่อคล้อยตามผู้นำ ยอมรับผู้นำ ชื่นชมรักใคร่ผู้นำ เต็มใจเชื่อฟังผู้นำ มีความผูกพันกับการกิจขององค์กร มีเป้าหมายสูงในการปฏิบัติงาน และมีความเชื่อว่าผู้นำจะช่วยให้ตนปฏิบัติงานในองค์กรได้สำเร็จ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) มีลักษณะใกล้ชิดในเชิงความหมายกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เพราะเป็นวิธีการที่ผู้นำสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทราบว่าเป็นอนาคตถ้าทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานตามที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจไว้ก็จะสามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วง

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการกระตุ้นให้ผู้ตามมีการใช้ปัญญาหรือใช้ความคิดของตน โดยที่ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพเป็นผู้สร้างเงื่อนไขและให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยปัญญา หรืออาจเป็นการกระตุ้นการพัฒนากระบวนการคิดของผู้ตามซึ่งนับเป็นวิธีการเรียนรู้แบบใหม่ที่จะช่วยให้ผู้ตามเรียนรู้วิธีการในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยจะส่งถึงความพึงพอใจของผู้ตาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ความสัมพันธ์ระดับกลุ่ม และความสัมพันธ์แบบ

เน้นรายบุคคล

จากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าผู้นำจะเป็นพลังสำคัญต่อการนำองค์กร มีผลต่อผู้ตามในการสนับสนุนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ตามได้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการพัฒนาทักษะทางปัญญา รวมทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อวิเคราะห์กรอบแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรครั้งนี้ ศึกษาผ่านนักคิด นักวิชาการ และองค์กร ดังนี้

1. กรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin เป็นนักทฤษฎีองค์การผู้มีชื่อเสียงและมีอิทธิพลอย่างมากต่อแวดวงการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้วยการนำเสนอขั้นตอนกระบวนการที่เข้าใจง่ายและไม่ซับซ้อน นั่นคือ 3 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2554: 29) ดังนี้

1.1 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงหรือขั้นละลายพฤติกรรม (Unfreezing) ก่อนที่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นผู้บริหารต้องแจ้งให้สมาชิกภายในองค์กรทราบล่วงหน้า เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่จะได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น โดยพยายามให้เกิดการรับรู้และเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และจงใจให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยค่อย ๆ ปรับเปลี่ยน พฤติกรรม ค่านิยม และทัศนคติของพนักงานในขั้นนี้ผู้เขียนเห็นว่าป็นขั้นตอนที่ยากในการสร้างความตระหนักรู้ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มองเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้

1.2 ขั้นการเปลี่ยนแปลง (Changing) เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ให้แนะนำความรู้ รูปแบบ พฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อเพื่อที่จะปรับประสิทธิภาพขององค์การให้ไปเป็นไปตามเป้าหมาย ในขั้นนี้ผู้เขียนเห็นว่าจำเป็นต้องมีการสื่อสารขั้นตอนกระบวนการใหม่ให้ชัดเจน มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง มุ่งเน้นสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้มีความรู้สึกผูกพัน

ในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

1.3 ขั้นการเปลี่ยนแปลงใหม่หรือการเสริมแรงพฤติกรรมใหม่ (Refreezing)

ภายหลังการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการแนะนำ จะต้องมีการเสริมแรงและสนับสนุนในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงมั่นคง กลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบใหม่ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

2. กรอบแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ John Kotter เป็นแนวคิดที่เน้นบทบาทของผู้บริหารว่าเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักในการเปลี่ยนแปลง Kotter ระบุว่า มีขั้นตอน 8 ขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2550) ดังนี้

2.1 เพิ่มระดับความเป็นเร่งด่วน (Increase Urgency) โดยกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและมีผลต่อผู้คน

2.2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Build the Guiding teams) โดยคัดเลือกสมาชิกที่ตั้งใจมุ่งมั่น อีกทั้งมีประเภทและระดับทักษะที่เหมาะสมส่งเสริมกัน

2.3 กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนถูกต้อง (Get the vision right) อีกทั้งกำหนดกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนที่มุ่งให้เกิดผลในระดับอารมณ์ความรู้สึกของผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลลัพธ์คงอยู่ยั่งยืน

2.4 สื่อสารเพื่อหาเสียงสนับสนุน (Communicate for Buy in) โดยให้ผู้ได้รับผลกระทบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์ที่ส่วนร่วมตั้งแต่ต้น เพื่อสื่อสารประชาสัมพันธ์ได้เข้าใจง่าย และอย่างเข้าใจความรู้สึก ความจำเป็นของผู้ได้รับผลกระทบ

2.5 สนับสนุนให้เกิดการลงมือทำ (Enable Action) จัดอุปสรรคข้อขัดข้องต่าง ๆ หาทางให้ได้รับคำติชม และการสนับสนุนจากผู้นำให้กำลังใจและรางวัลแก่ความคืบหน้าและความสำเร็จต่าง ๆ ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

2.6 สร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ในเบื้องต้นก่อน (Create short - term wins) ผลักดันให้งานขนาดเล็ก อาทิ โครงการย่อยในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ ประสบผลสำเร็จเป็นประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องให้เป็นแบบอย่างในเบื้องต้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่ทีมงาน และเป็นโอกาสให้ได้รับความร่วมมือร่วมใจ เพิ่มเติมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.7 มุ่งมั่นไม่ย่อท้อ (Don't Let Up) ผลักดันสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ ต่อเนื่อง รายงานความคืบหน้าของสิ่งที่ประสบความสำเร็จแล้วและขั้นตอนกำหนด การดำเนินงานต่อไป

2.8 รักษาผลการเปลี่ยนแปลงไว้ให้คงอยู่ (Make it stick) บุคลากร ให้ผลการเปลี่ยนแปลงการเป็นส่วนหนึ่งของระบบอย่างถาวร ใช้กระบวนการวิธีการบริหารจัดการองค์กร อาทิ การรับบุคลากรใหม่ การเลื่อนตำแหน่งและปูนบำเหน็จความดีความชอบ ฯลฯ เป็นกลไกในการรักษาผลงานการเปลี่ยนแปลงองค์กรไว้ให้ดำรงอยู่อย่างถาวร

3. กรอบแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Peter Senge ที่เน้นการปรับเปลี่ยนองค์กรโดยเริ่มที่การปรับเปลี่ยนความคิดความเชื่อ ค่านิยมของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ผู้นำมีบทบาทในการสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ในระดับบุคคล และกระทำตนเป็นแบบอย่างเท่านั้น แต่ไม่สามารถบังคับให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นได้โดยคนในองค์กรไม่สมัครใจ Senge เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเกิดจาก “ความรู้อันยั่งยืน” ในองค์กรเท่านั้น และโดยที่หน่วยเรียนรู้พื้นฐานในองค์กรใด ๆ คือ กลุ่มบุคคล/ทีมงานที่ปฏิบัติการกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง Senge จึงเสนอแนะ Core Learning Capabilities for Teams (ความสามารถในการเรียนรู้อันเป็นแกนหลักสำหรับทีม) ซึ่งเปรียบเสมือนเก้าอี้ซึ่งตั้งอยู่ได้เพราะมีสามขา โดย Senge เน้นการสร้างองค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้ซึ่งผู้คนเพิ่มพูนความสามารถของตนในการสรรค์สร้างผลลัพธ์ที่ปรารถนาอย่างแท้จริง องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคในการเรียนรู้ด้วยหลัก 5 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550) ได้แก่

- | | |
|---------------------|----------------------------|
| 1. Systems Thinking | (การคิดเชิงระบบ) |
| 2. Personal Mastery | (ความเป็นเลิศในระดับบุคคล) |
| 3. Mental Models | (กรอบความนึกคิด) |
| 4. Shared Vision | (วิสัยทัศน์ร่วมกัน) |
| 5. Team Learning | (การเรียนรู้ร่วมกัน) |

โดยที่กรอบแนวคิดนี้เน้นการเรียนรู้ในระดับบุคคล จึงเหมาะแก่องค์กรที่มุ่งพัฒนาบุคลากร และต้องการให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระดับปัจเจกบุคคลก่อนขยายไปสู่ระดับองค์กร

กรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสำนักงาน ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) ได้เสนอแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุผลประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การเตรียมการ

ขั้นตอนนี้เป็นการเตรียมก่อนนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปในทิศทาง วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเดียวกัน เพื่อมุ่งสร้างเอกภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

1.1 การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ควรเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากบุคลากรส่วนใหญ่ภายในองค์กร เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างดี มีความสามารถในการสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง รวมทั้งสามารถจัดสรรเวลาและเข้าร่วมในทุกกิจกรรมจนภารกิจโครงการดำเนินสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ กำหนดแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงพร้อมระยะเวลาดำเนินการรายการกิจกรรมตามความคืบหน้าของกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร ผลที่ได้ในขั้นตอนนี้ ได้แก่ แผนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร และแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ในขั้นการเตรียมการ โดยเน้นการสร้างการยอมรับในองค์กรตามลำดับขั้นตอน APEC 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ “รับรู้” (Awareness) “ศรัทธา” (Passion) “ศึกษาวิธี” (Education) และ “มีความสามารถ” (Competence) วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงแนวทางนี้เป็นผลจากการนำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ใช้กันแพร่หลายในนานาประเทศมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงองค์กรในภาครัฐของไทย โดยมีจุดเด่น คือมุ่งสร้างความยอมรับและแรงสนับสนุนจากคนในองค์กรในระดับภาพรวมในขั้นตอน “รับรู้” และ “ศรัทธา” ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกบุคคลในขั้นตอน “ศึกษาวิธี” และ “มีความสามารถ”

2.1 ขั้นการรับรู้ (Awareness) คือ การสร้างความตระหนักรู้ในกลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งสร้างความเข้าใจในความเสี่ยงหรือ

ผลเสียทั้งในระดับองค์กรและบุคคลหากองค์กรไม่ดำเนินแผนการเปลี่ยนแปลง

2.2 ขั้นการสร้างศรัทธา (Passion) คือ การกระตุ้นให้อยากเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนหลังจากที่สามารถสร้างการตระหนักรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรแล้ว การสร้างศรัทธาอาจกระทำได้โดยการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นเพื่อให้เข้าใจกระบวนการและความจำเป็น และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น การตอบคำถามเรื่องประโยชน์เฉพาะบุคคล จากการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นได้อย่างกระจ่างชัดเจนในระดับบุคคล เป็นต้น ความเชื่อทั่วไปที่ว่าเมื่อคนในองค์กรเกิดการรับรู้แล้ว จะเกิดความต้องการอยากเปลี่ยนแปลงขึ้นเอง อาจไม่เป็นจริงเสมอไป เนื่องจากมีเหตุปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อระดับความศรัทธา อยากเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ลักษณะการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ ประเมินและบริบทขององค์กร สภาพการณ์ส่วนบุคคลของผู้คน และแรงบันดาลใจส่วนบุคคลของผู้คน

2.3 ขั้นการศึกษาวิธี (Education) ขั้นตอนนี้เป็นการเปิดโอกาสและจัดเตรียมกิจกรรมเสริมความรู้ตลอดจนให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรนั้น ๆ รวมทั้งความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบใหม่ที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ เพราะความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและความกระตือรือร้นอยากเปลี่ยนแปลงเพียงลำพังไม่อาจนำไปสู่ความสำเร็จได้หากคนในองค์กรไม่รู้วิธีปฏิบัติเพื่อไปสู่วิถีใหม่

กิจกรรมงานในขั้นตอน “ศึกษาวิธี” นี้จึง ได้แก่ การประเมินระดับความรู้ ทักษะสมรรถนะปัจจุบันของคนในองค์กรในหัวข้อที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การจัดกิจกรรมเสริมความรู้และทักษะรายการที่จำเป็นแก่การเปลี่ยนแปลงแต่บุคลากรในองค์กรยังด้อยอยู่ ตลอดจนริเริ่มกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อเสริมความรู้เฉพาะในเรื่องที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อาทิ การรับถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์โดยตรงจากผู้เชี่ยวชาญ ฯลฯ ตามความเหมาะสมและจำเป็น

2.4 ขั้นมีความสามารถ (Competence) ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติจริง อันเกิดจากการที่บุคลากรได้นำความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้จนเกิดทักษะและความมั่นใจว่าสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยวิธีการแบบใหม่ เช่น การจัดโอกาส on-the-job training หรือ job shadowing แก่กลุ่ม

เป้าหมาย การจัดวาระแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในหมู่ผู้เคยดำเนินการมาแล้ว (Knowledge and experience sharing forum) การจัดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายได้รับการชี้แนะรายบุคคล (individual coaching) เพื่อสนับสนุนและแก้ไขปัญหาเฉพาะบุคคลที่ไม่อาจดำเนินการได้ในการฝึกอบรมสัมมนาเป็นกลุ่มใหญ่ การริเริ่มกิจกรรม/เวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ อาทิ Success Stories Forum ฯลฯ เพื่อเสริมทักษะ เสริมแรงบันดาลใจ/ความมั่นใจในการปฏิบัติจริง และขยายมุมมองในการทดลองปฏิบัติจริงสำหรับกลุ่มเป้าหมายตามความเหมาะสม

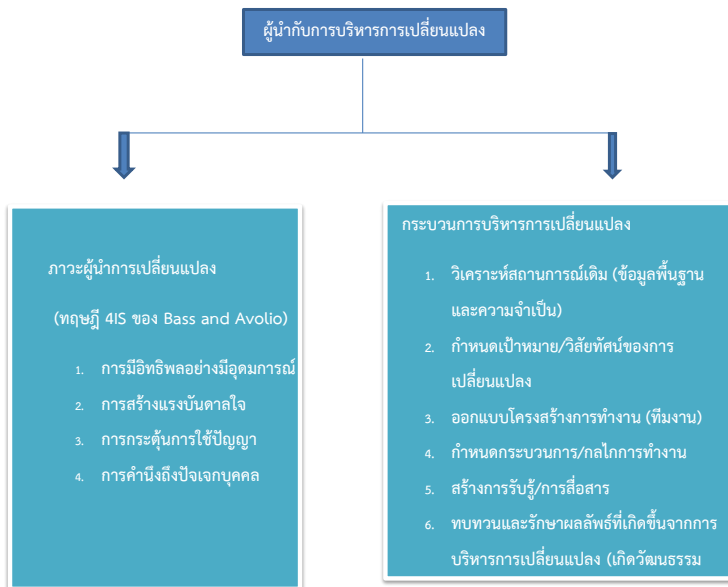
ปัจจัยที่สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ ไปจนถึงระดับที่มีความสามารถ กล่าวคือ มีความมั่นใจและสามารถสามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ได้แก่ ระดับความสามารถทางกายภาพของบุคคลนั้น ระดับความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลนั้น เวลาที่ต้องใช้ในการพัฒนาความรู้ ความพร้อมของทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาของบุคคล และอุปสรรคอื่น ๆ ทางจิตใจ เช่น อารมณ์ หรือ สถานการณ์ในชีวิตหรือหน้าที่การงานที่ทำให้ขาดสมาธิ

3. การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ขั้นตอนนี้มุ่งดำเนินการในวิถีทางเหมาะสมและที่เป็นไปได้เพื่อเชื่อมโยงผลงานอันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่กระบวนการให้ความดีความชอบทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล และบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารจัดการทั่วไปขององค์กร อีกทั้งเป็นส่วนหนึ่งของงานอันเป็นกิจวัตรของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยั่งยืนถาวร เป็นการป้องกันมิให้บุคลากรในองค์กรย้อนกลับไปดำเนินวิถีการทำงานแบบเดิม แนวทางการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ได้แก่ รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติดี สิ่งจูงใจนี้ อาจ ได้แก่ รางวัลในเชิงรูปธรรมหรือนามธรรมที่กลุ่มเป้าหมายให้ความสำคัญ และมีผลในการเสริมแรงทางบวก สร้างขวัญกำลังใจในการเปลี่ยนแปลงให้ดำรงอยู่สืบไป และยังผลให้มีผู้ต้องการเข้าร่วมกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากได้เห็นตัวอย่างที่ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้รับผลดีจากการปฏิบัติดังกล่าว นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องและการติดตามผล

วิเคราะห์กรอบแนวคิดภาวะผู้นำต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

หากจะทำความเข้าใจผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจจะเป็นผู้นำที่มีพื้นฐานมาจากหลายสาขา และปฏิบัติหน้าที่อยู่ในฐานะผู้บริหาร ซึ่งอาจจะเป็นข้าราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างของรัฐ ซึ่งทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อให้บรรลุกิจการทั้งหลาย และเกี่ยวข้องกับการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนา หรือการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจึงจำเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้ในศาสตร์และปราชญ์ในศิลปะทางการบริหารที่จะพลังสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ได้ เพราะนักบริหารเกี่ยวข้องกับนักคิด นักวิเคราะห์ นักจัดการ ที่จะทำให้เกิดกระบวนการของการนำไปปฏิบัติและสร้างสรรค์สังคมให้น่าอยู่ได้ ทั้งนี้ ผู้เขียนได้วิเคราะห์กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อเป็นกรอบแนวทางสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกองค์กรได้ใช้ประโยชน์เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร ดังแผนภาพ 1



แผนภาพ 1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: นันธิดา จันทรศิริ (ผู้เขียน)

จากแผนภาพ 1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้เขียนจะอธิบายในรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นไปตามแนวคิดของ Bass and Avolio ที่มีผลอย่างยิ่ง ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยผู้เขียนได้ วิเคราะห์จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และสรุปออกมาเป็นกรอบ แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง รายละเอียดดังนี้

1) วิเคราะห์สถานการณ์เดิม (ข้อมูลพื้นฐานและความจำเป็น) ในขั้นตอนแรก ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีกระบวนการในการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานการณ์เดิมเพื่อให้เห็นถึงความจำเป็นของ การเปลี่ยนแปลง ข้อมูล ข้อเท็จจริง จึงเป็นประจักษ์หลักฐานที่สำคัญยิ่งต่อการตัดสินใจของ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่จะชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนเพียงใดในการเปลี่ยนแปลง

2) กำหนดเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลง เข้าใจสถานการณ์เดิม มีข้อมูลพร้อมแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมาย หรือ วิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน สามารถสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจ ตรงกันได้ สร้างพลังในตัวบุคคลที่จะทำงานเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายนั้นได้

3) ออกแบบโครงสร้างการทำงาน (ทีมงาน) เมื่อรู้แล้วว่าองค์กรต้องการเดินไปสู่ เป้าหมายใดแล้ว จำเป็นที่จะต้องกำหนดรูปแบบ โครงสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน และ ลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้ตอบเป้าหมายที่ต้องการได้ ในการออกแบบองค์การนี้ จึงประกอบไปด้วยทีมงานที่จะต้องเข้ามาดำเนินการสนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นกลุ่มคนที่สำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กรได้

4) กำหนดกระบวนการ/กลไกการทำงาน เมื่อมีทีมงานและรูปแบบความสัมพันธ์ ในการทำงานแล้ว กระบวนการและกลไกในการทำงานจะเป็นวิธีการการทำงานที่ทำให้ ทีมงานมีวิธีการที่ดีในการดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งจะต้องมาจากการร่วมกัน คิดถึงกลยุทธ์ หรือวิธีการในการบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ลดแรงต้านทาน และสร้าง แรงสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด ในกระบวนการนี้จึงจำเป็นอาศัยการทำงาน แบบมีส่วนร่วม หรือมีการบูรณาการการทำงานข้ามฝ่าย หรือข้ามองค์กรได้เพื่อให้เกิดผล สำเร็จ

5) **สร้างการรับรู้/การสื่อสาร** ในขั้นตอนนี้ถือว่าสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นตั้งแต่ในกระบวนการแรกของการวิเคราะห์ข้อมูลในสถานการณ์เดิมและความจำเป็น เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ตระหนักเห็นความสำคัญ และมีบทบาทในการสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น นอกจากนี้ การสื่อสารต้องมุ่งไปที่การสื่อสารวิสัยทัศน์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ทุกคนจะต้องรับรู้และเข้าใจตรงกัน นอกจากนี้ในทุกกระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างการรับรู้ ทั้งในกระบวนการออกแบบโครงสร้าง กำหนดกระบวนการ เพื่อให้มีความชัดเจนในทุกขั้นตอน ทั้งนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องวิเคราะห์วิธีการหรือกลยุทธ์การสร้างการรับรู้และการสื่อสารที่เหมาะสม เน้นความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

6) **ทบทวนและรักษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง (เกิดวัฒนธรรมใหม่)** เมื่อมีการดำเนินการสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรแล้ว ผู้นำ ทีมงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกระบวนการควรได้มีการทบทวนผลการดำเนินงาน และหากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ดี ทำให้การทำงานดีขึ้น สร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องรักษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นไว้ และสุดท้ายก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบใหม่ที่สร้างการยอมรับให้กับทุกคนได้ และอาจจะเป็นแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับองค์กรอื่น ๆ ได้

บทสรุป

การบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเป็นบทบาทสำคัญยิ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะแสดงออกถึงความรู้และความสามารถในการนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และสามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาให้องค์กรมีความแตกต่างและสามารถแข่งขันได้ การเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเสริมบทบาทของผู้นำให้สามารถพัฒนาการบริหารให้เกิดขึ้นได้โดยอาศัยกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ก็จะช่วยทำให้องค์กรนั้น ๆ เป็นองค์กรที่มีชีวิตชีวา และมีพลังต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

เอกสารอ้างอิง

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2554). **นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร**. วารสาร นวัตกรรมการบริหารและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 เดือนกันยายน - ธันวาคม 2554.
- สุปัญญา สุนทรนนธ์. (2557). **อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกิจกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของ บุคลากร**. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2557.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). **คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานรัฐ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2560). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)**. สืบค้นได้จาก <http://www.nesdb.go.th/download/plan12.pdf>. สืบค้นเมื่อ 27 พฤษภาคม 2560.

