

บทที่ 5

ผู้นำเชิงกลยุทธ์และผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทนำ

การบริหารองค์การที่จะเป็นผู้นำในลักษณะธรรมชาติหรือธรรมดานั้น จะไม่มีองค์กรใดหรือหน่วยงานใดต้องการ เพราะเป็นยุคที่เข้าสู่การแข่งขันในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการบริการ เรื่องของคุณภาพของสินค้า เรื่องของปริมาณการผลิต เรื่องของราคา รวมความแล้วคือความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ถ้าผู้นำในลักษณะข้างต้นนั้น ความมุ่งหวังหรือเป้าหมายของการแข่งขันในรูปแบบต่างๆ นั้นก็ไม่สามารถที่จะแข่งขันกับใครเขาได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ผู้นำในยุคใหม่ต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารองค์การ กำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นเป็นตอน และสามารถที่จะแยกแยะกลยุทธ์แต่ละประเภทแล้วนำมาใช้บริหารอย่างเหมาะสมกลมกลืนกับบุคลากร ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การ รวมทั้งทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่จะมีการจัดการบริหารองค์การ เมื่อผู้นำรู้จักวางกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติ ผลที่ตามมาคือความเปลี่ยนแปลง เริ่มตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงด้านความคิดของบุคลากรในองค์การ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการทำหน้าที่ให้ดีขึ้นจนนำไปสู่ผลผลิตที่ได้มากขึ้นและดีขึ้น ดังนั้น ในบทนี้จะได้นั้นเกี่ยวกับกลยุทธ์ของการบริหารงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จเพื่อผลในการเปลี่ยนแปลงบุคลากรและการจัดระบบขององค์การในทางที่จะตอบสนองความหวัง ความต้องการขององค์การปัจจุบัน คือ

คุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อผู้นำเป็นอย่างมาก เพราะสามารถทำให้ผู้นำมีแผนการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้มีความรอบคอบมากยิ่งขึ้น ส่วนคุณสมบัติของผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น มีดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 106-109) กล่าวว่า คุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (The Nature of Strategic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง และการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์นี้ก็มีความหมายที่คล้ายคลึงกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-goal Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน หรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นกระบวนการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจในลักษณะของจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างมาก การเป็นผู้นำโดยมุ่งที่จุดหมายนี้ต้องอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์การ รวมทั้ง

กำหนดทิศทางขององค์กรที่จะเดินไป และเป็นการให้อำนาจแก่พนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วยจึงต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับที่สูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมาก

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมรรถนะสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษากับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตเป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับрынนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-inventing The Future) ได้กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถทำลายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์” หลายองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าลูกคู่แข่งชั้น คือ

4.1 การสร้างแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ (Reconceiving Product / Service) เป็นแนวทางของการปรับปรุงด้าน “สมการเชิงมูลค่า” ของสินค้า / บริการอย่างแท้จริง

4.2 การกำหนดนิยามตลาดใหม่ (Redefining Market Space) เป็นวิธีของการกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับสภาพตลาดแบบกว้างให้ได้ครอบคลุมมากที่สุด โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

วิธีที่ 1 การผลิตสินค้า / บริการให้เหมาะสมกับตลาดสากล (ความต้องการของคนส่วนใหญ่ในโลก) ราคาสากลไม่สูงมากนัก เพื่อทดแทนสินค้า / บริการที่มีราคาแพงๆ

วิธีที่ 2 การผลิต / การให้บริการตามความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้า (Strive for Individuality) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้า

วิธีที่ 3 เพิ่มช่องทางใหม่ในการเข้าถึงลูกค้า เช่น การขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต

4.3 การปรับขอบเขตอุตสาหกรรมใหม่ (Redrawing Industry Boundaries) โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

วิธีที่ 1 การปรับขนาดของอุตสาหกรรมใหม่ (Rescale Industry) เช่น การขายขั้วจาก อุตสาหกรรมระดับท้องถิ่น ขึ้นไปเป็นระดับเขตภูมิภาค แล้วเพิ่มเป็นระดับชาติ และระดับโลก

วิธีที่ 2 การลดจำนวนผู้ค้าคนกลาง หรือเครือข่ายของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Compressing the Supply Chain) และยังหมายถึง การเปลี่ยน โกดัง ไปเป็นร้านค้า เป็นต้น

วิธีที่ 3 การเพิ่มบริการเสริม (Driving Convergence) เช่น บริการรถจักรยานยนต์จัดส่ง สินค้าถึงที่แก่ลูกค้า ซูเปอร์มาร์เก็ตอาจบริการขายอาหารร้อนๆ สำหรับนำกลับบ้านได้ด้วย

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) หมายถึง สภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการ ใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป

เนตรพัฒนา ขาววิราช (2550 : 44-46) กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (The Domain of Strategic Leadership) ว่ารูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง เป็นผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรในระยะยาวข้างหน้าเช่น 5-10 ปี ข้างหน้า และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการบริหาร องค์กรเป็นอย่างมาก เพราะวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างวันนี้และอนาคตได้ เป็นอย่างดี ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะก้าวไปสู่อนาคต ทำให้พนักงานทำงานและมีมาตรฐานเพื่อ ความเป็นเลิศขององค์กร ดังนี้

1. วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต (Vision Links the Present to the Future) คือ จะทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องที่จะสร้างความกระตือรือร้นให้แก่คนในองค์กร วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับอนาคตเสมอตั้งแต่เริ่มต้นตั้งแต่ขณะนี้และเดี๋ยวนี้ องค์กรอาจประสบปัญหา เกี่ยวกับการสร้างยอดขายให้มากขึ้นหรือการแก้ปัญหาอย่างปัจจุบันทันด่วนและการดำเนิน โครงการ ต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป ปัญหาเหล่านี้คือปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผู้บริหารจะต้องเสียเวลาใน การจัดการกับปัญหาที่เป็นปัจจุบันโดยที่แทบจะไม่มีเวลาที่จะคิด ไปถึงอนาคต บางครั้งมีผู้แนะนำว่า ผู้บริหารวันนี้ต้องการวิสัยทัศน์ทั้งสองทาง (Bifocal Vision) หมายถึง ความสามารถที่จะบริหารงานใน วันนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีในขณะที่สามารถทำให้เกิดความสำเร็จในอนาคตที่ต้องการคือผู้นำสามารถ ทำได้ทั้งสองอย่างในเวลาเดียวกัน ทั้งปัจจุบันและอนาคต

2. วิสัยทัศน์เป็นพลังทำให้คนในองค์กร (Vision Energizer People Gamers Commitment) ทำงานได้และมีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำงานที่ท้าทายความสามารถให้สำเร็จได้ เพราะมีสิ่งที่มีมากระตุ้น

ให้พนักงานทำงานด้วยความสามารถและท้าทาย พนักงานมีความเต็มใจในการทำงานและคิดหาหนทางที่จะทำงานให้สำเร็จได้ด้วยดีอันจะทำให้องค์กรได้รับผลกำไรมากขึ้นและผลตอบแทนสูงขึ้นด้วย ทัศนคติต้องมีการส่งผ่านไปยังสายงานระดับล่างด้วยเพราะพนักงานผู้ปฏิบัติจะมีความเต็มใจและมีข้อผูกพันสัญญาที่ต้องทำให้สำเร็จ

3. ทัศนคติทำให้งานมีความหมาย (Vision Gives Meaning to Work) พนักงานที่เข้าใจ ทัศนคติขององค์กรจะทำงานด้วยความตั้งใจเพราะเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อพวกเขา พนักงานมีความรักที่จะทำงานและมีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานและมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

4. ทัศนคติทำให้เกิดมาตรฐานการทำงานอย่างดีเยี่ยม (Vision Establishes a Standard of Excellence) หมายถึง ทัศนคติทำให้เกิดมาตรฐานที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีคุณภาพได้มาตรฐานที่สามารถวัดได้ พนักงานส่วนใหญ่ต้องการทำงานที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด เพราะสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนในปัจจุบันทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทัศนคติเปรียบเสมือนเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่ทำให้ทุกคนยึดถือร่วมกันและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทัศนคติที่ดีจะนำมาซึ่งการรับรู้ได้ด้วยใจของพนักงาน (A Good Vision Brings Out the Best by Speaking to the Hearts of Employees)

5. ทัศนคติเป็นภาพรวมที่มองเห็นได้ทุกคน (Vision Has Broad Appeal) ทัศนคติที่ดีจะต้องกว้าง และรับรู้ทั่วกันจะช่วยให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและทำให้มีความหวังในความสำเร็จในอนาคต เพราะผู้บริหารขององค์กรทราบจุดหมายปลายทางที่ต้องการในอนาคตอันเป็นหลักพื้นฐานของทัศนคติที่มีประสิทธิภาพจะเน้นที่คน ทัศนคติไม่สามารถจะสำเร็จได้ด้วยผู้นำเพียงลำพังคนเดียว แต่ทัศนคติจะสำเร็จได้ด้วยคนทั้งหมดในองค์กร และไม่ใช่ว่าผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นแต่เกี่ยวข้องกับคนทุกระดับเพราะทัศนคติเป็นเครื่องกระตุ้นและจูงใจไปสู่อนาคตในทิศทางเดียวกัน

6. ทัศนคติเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง (Vision Deals with Change) ทัศนคติทำให้เกิดการปฏิบัติและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมเพื่ออนาคตที่ดีกว่าเดิม การเปลี่ยนแปลงนี้คือการมีทิศทางที่ชัดเจนขึ้นและพนักงานจะพบกับความสลับซับซ้อนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นซึ่งจะไม่ใช้รูปแบบเดิมอีกต่อไป

7. ทัศนคติทำให้เกิดความหวัง (Vision Encourages Faith and Hope) ทัศนคติ หมายถึง การที่ผู้นำสร้างจินตนาการสำหรับอนาคต เป็นภาพในอนาคตที่เชื่อว่าความสำเร็จก้าวหน้ามาสู่องค์กรและเป็นพลังให้พนักงานมีความเชื่อว่าตนเองสามารถทำให้สำเร็จได้

8. วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงความคิดอันสูงส่ง (Vision Reflects High Ideals) หมายถึง การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์เป็นอุดมคติอันสูงส่งที่สามารถเป็นไปได้เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีข้อผูกพัน ทัศนคติที่จะทำให้ความคิดอันสูงส่งนั้นเป็นความจริง

9. วิสัยทัศน์ทำให้ทราบจุดหมายปลายทางและการเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ (Vision Defines the Destination and the Journey) หมายถึง การที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีทำให้ทราบว่าองค์การจะดำเนินไปในทิศทางใดทุกคนในองค์การเปรียบเสมือนการเดินทางร่วมกันไปสู่จุดหมายปลายทาง

10. วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการทำงานของทุกระดับในองค์การ วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับองค์การในภาพรวมทั้งหมดที่ต้องอาศัยการทำงานของแผนกต่างๆ ทัวทั้งองค์การที่ต้องอาศัยการทำงานของแผนกงานในทุกส่วนขององค์การ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น จะต้องมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง มีความสามารถในการคิดเชิงโนภาพ มีความซึ่มซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล สามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ เป็นผู้มีความคาดหวังและสร้างโอกาสก่อนอนาคต เป็นการมองอนาคตอย่างทะลุปรุ โปรง เป็นเรื่องของความสำเร็จและความล้มเหลว มีแนวคิดหรือวิธีการคิดเชิงปฏิบัติ เป็นความคิดสร้างสรรค์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการที่จะพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่จุดหมายปลายทาง ได้เร็วขึ้นและดีขึ้นด้วยการประหยัดงบประมาณและเวลาในการคิดเป็นการเปลี่ยนแปลง

ประเภทของกลยุทธ์

การกำหนดแผนของการปฏิบัติงานทุกอย่างย่อมมีทั้งแผนหลักและแผนรอง เช่นเดียวกับการกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารงานในองค์การต่างๆ เพื่อให้เกิดความรอบคอบจึงได้แบ่งประเภทของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

วิเชียร วิทย์อุดม (2549 : 131-132) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำในการบริหารต้องการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) และมีการผสมผสานกันกับองค์ความรู้ในสิ่งแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภาระหน้าที่กับความสามารถหลักของบริษัท เป็นแนวทางหนึ่งสร้างหลักและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า เมื่อสิ่งเหล่านี้ได้ถูกนำมารวมเข้าไว้ด้วยกันแล้ว บริษัทมีโอกาสดีเลิศก็จะประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน แต่ผู้นำต้องมีความแน่ใจว่ากลยุทธ์จะมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง เมื่อนั้นพฤติกรรมที่แท้จริงภายในองค์การก็จะเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการปฏิบัติงานได้

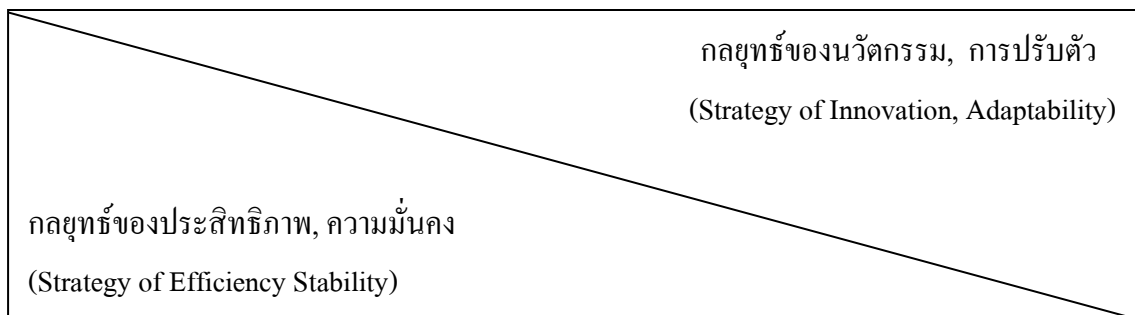
การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์มักจะมีความเกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือหลายๆ อย่าง หรือส่วนต่างๆ ขององค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับกลยุทธ์ในทางปฏิบัติ ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ผู้นำแบบนี้การกระตุ้นและอิทธิพลต่อคนอื่นให้ยอมรับในพฤติกรรมซึ่งมีความจำเป็นต่อการกำหนดนโยบายใหม่ๆ

กลยุทธ์จะรวมถึงการปฏิบัติในเรื่องพื้นฐาน เช่น การออกแบบ โครงสร้าง การจ่ายหรือระบบการให้รางวัล การจัดสรรงบประมาณและกฎระเบียบขององค์กร นโยบาย หรือการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น บริษัท Conagra ผู้ผลิต Healthy Choice and Banquet Brands (ทางเลือกของสุขภาพและเครื่องหามนุษย์) CEO ชื่อ Philip B. Fletcher ได้ทำการเปลี่ยนระบบการจ่ายเงินเป็นการใช้ระบบข้อมูลข่าวสารของบริษัทผ่านคอมพิวเตอร์ เพื่อจะกระตุ้นให้มีการใช้นโยบายใหม่ๆ ในการปฏิบัติและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ

ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในการทำการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง องค์กร ระบบ นโยบาย เป็นต้น เพื่อสนับสนุนแนวทางนโยบายของบริษัท ดังภาพประกอบที่ 5.1 แสดงให้เห็นการต่อเนื่องอย่างง่าย ๆ ถึงวิธีการจัดโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ถ้าองค์กรดำเนินตามกลยุทธ์ของการเพิ่มประสิทธิภาพภายในเพื่อเสนอแก่ลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง องค์กรก็อาจจะออกแบบโครงสร้างเป็นแบบเก่าตามสายงานของการบังคับบัญชา ในทุกวันนี้องค์กรก็ยอมรับถึงความจำเป็นสำหรับกลยุทธ์ของนวัตกรรมที่สำคัญและกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เพราะมีความจำเป็นสำหรับการเพิ่มการร่วมมือกันและการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ผู้นำจะเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรแบบตามสายงานของการบังคับบัญชาหรือตามการจัดองค์กรกับแนวที่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ ไปเป็นเน้นการทำงานแบบทีมงานตาม โครงสร้างองค์กรแบบแนวนอน

ลำดับชั้นของการบังคับบัญชาตามแนวดิ่ง

ทีมตามแนวนอน



ภาพประกอบที่ 5.1 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ที่นำไปสู่การจัดโครงสร้างองค์กร
ที่มา : วิเชียร วิทญูคม (2549 : 132)

องค์กรที่ได้ผู้นำที่ดี ก็จะเรียกร้องให้ทุกๆ คนในองค์กรมีความกระตือรือร้นต่อการทำกิจกรรมในองค์กร ผู้นำยังมีความรับผิดชอบต่อการสร้างแนวทางให้มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เมื่อผู้นำไม่มีการจัดเตรียมแนวทาง องค์กรก็จะล้มเหลวไปด้วย ดังนั้นงานที่สำคัญสำหรับผู้นำก็คือ มีความคิดและวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับอนาคตและเชื่อมอนาคตให้เข้ากับแผนกลยุทธ์สำหรับอนาคต ผู้นำจะต้องรู้จักมองทั้งภายในและภายนอกและมองออกไปข้างหน้า ผู้นำจะต้องสำรวจภายในและภายนอก องค์กรตลอดจนถึงสิ่งแวดล้อม เพื่อกำหนดแนวโน้มความเสี่ยง เพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์สร้างโอกาสให้กับองค์กร

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2557 : 262-264) ได้แบ่งกลยุทธ์ของการบริหารงานไว้ 2 ประการ คือ

1. กลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) หมายถึง แผนปฏิบัติการหลักโดยทั่วไปที่ซึ่งองค์กรตั้งใจบรรลุเป้าหมายระยะยาว ซึ่งกลยุทธ์หลักประกอบไปด้วยทางเลือกที่สำคัญ 3 ประการ

1.1 การเติบโต (Growth) สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนเพื่อขยายกิจการ หรือการควบรวมกิจการภายนอกองค์กร เป็นต้น การเติบโตภายใน รวมถึงการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ใหม่ ส่วนการเติบโตภายนอกเกี่ยวข้องกับการสร้างความหลากหลาย เช่น การควบรวมกิจการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสายการผลิตของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน นำองค์กรเข้าไปสู่กลุ่มธุรกิจใหม่

1.2 ความมั่นคง (Stability) หมายถึง การที่องค์กรต้องการคงไว้ซึ่งขนาดและการเติบโตที่เหมือนเดิมหรือเติบโตอย่างช้าๆ

1.3 การหดตัว (Retrenchment) หมายถึง การที่องค์กรก้าวสู่ช่วงเวลาของการปรับตัวลดลง โดยมีการลดขนาดของหน่วยธุรกิจลงหรือขายหรือตัดค่าใช้จ่ายบางส่วน of ธุรกิจเพื่อทำให้เกิดสภาพคล่อง

2. กลยุทธ์ระดับสากล (Global Strategy) นอกเหนือจากทางเลือกที่สำคัญ 3 ประการในข้างต้น องค์กรอาจเลือกที่จะแยกกลยุทธ์หลักออกจากการมุ่งเน้นการทำธุรกิจในระดับโลกหรือนานาชาติได้

2.1 กลยุทธ์มาตรฐานเดียวกันทั่วโลก (Globalization Strategy) หมายถึง มาตรฐานของการออกแบบผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การ โฆษณาที่มีออกไปทั่วโลก วิธีการนี้ตั้งอยู่บนข้อสันนิษฐานที่ว่า มีตลาดเพียงแค่นั้นเดียวเท่านั้นสำหรับผู้บริโภคที่หลากหลาย หมายความว่าแนวคิดนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าผู้บริโภคบนโลกใบนี้ต้องการซื้อสินค้าที่เหมือนกัน และใช้ชีวิตในรูปแบบเดียวกัน

2.2 กลยุทธ์ที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศหรือปรับเข้าหาท้องถิ่น (Multidomestic Strategy) เป็นการปรับปรุงการออกแบบผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การ โฆษณาให้เหมาะสมกับความ ต้องการที่เฉพาะในแต่ละประเทศ เช่น ตัวอย่างของผลไม้กระป๋องตรามาลีที่เลือกใช้ Multi Domestic Strategy โดยมีการแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายสินค้าภายใต้ชื่อสินค้า MALEE โดยทางบริษัทได้คัดเลือก

ตัวแทนจำหน่ายที่มีประสบการณ์รู้ความสามารถทางด้านสินค้าอุปโภคบริโภคในแต่ละตลาดนั้น เป็นอย่างดี โดยบริษัทแม่ให้อำนาจการบริหาร และตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น ประเทศอาเซียนทั้ง 10 ประเทศที่มีประชากรในตลาดรวมกันมากถึง 600 ล้านคน มีความแตกต่างของพฤติกรรมผู้บริโภค อันเนื่องมาจากปัจจัยพื้นฐานทางสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ดังนั้นทางผู้ผลิตต้องพยายามศึกษาพฤติกรรมความต้องการที่แตกต่างกันนี้ เพื่อนำเสนอสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการได้มากที่สุด

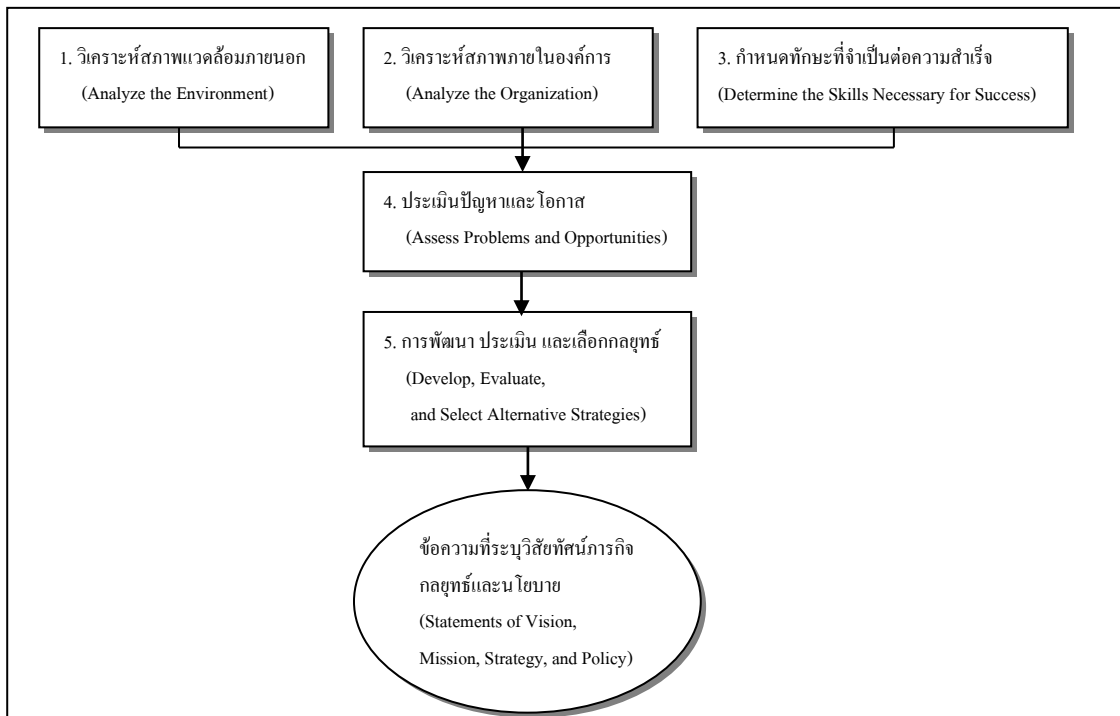
2.3 กลยุทธ์ข้ามชาติ (Transnational Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ผสมผสานระหว่างการประสานงานระดับสากลเพื่อบรรลุความมีประสิทธิภาพด้วยความยืดหยุ่นและลดต้นทุนทางการผลิต เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะในหลากหลายประเทศได้

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารงานของผู้นำ คือ การกำหนดวางแผนออกแบบให้องค์กรมีความเจริญเติบโต ขยายการบริการ และกิจการที่ดำเนินการอยู่ให้มีความมั่นคงสร้างความเชื่อมั่นให้กับเจ้าของธุรกิจหรือรัฐบาล แม้จะมีบางช่วงที่ต้องหดตัวแต่ก็สามารถอยู่ได้ ส่วนอีกกลยุทธ์หนึ่งคือ กลยุทธ์ระดับสากลเป็นกลยุทธ์ที่จะมองกว้างมองไกลมิใช่อยู่ในภูมิภาคเดียวหรือประเทศเดียวเท่านั้น องค์กรทุกองค์การจะต้องปรับเปลี่ยนพัฒนานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและทันสมัยเข้าสู่การแข่งขันได้ทุกรูปแบบ

รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์กลยุทธ์

รูปแบบหรือโมเดลการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีภารกิจ มีกลยุทธ์ และมีความตั้งใจจะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความแน่นอนหรือเกิดความมั่นใจจะต้องกำหนดรูปแบบที่ชัดเจนไว้คือ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 210-212) ได้กล่าวไว้ว่า โมเดลการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Planning Model) เป็นการวางแผนเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ทิศทาง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในอนาคต ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนเป็นวิธีใช้กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรได้ ประกอบด้วย ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 5.2 แสดง โมเดลการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 10)

จากภาพประกอบที่ 5.2 สามารถอธิบายขยายความได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Analyze the Environment) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อธุรกิจ เช่น ลักษณะพิเศษเฉพาะของการแข่งขันในอุตสาหกรรม ความต้องการซื้อสินค้า การใช้เทคโนโลยีอย่างแพร่หลาย และกฎระเบียบข้อบังคับของรัฐซึ่งผู้นำสามารถค้นหาได้จากฐานข้อมูล และอินเทอร์เน็ต

2. การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร (Analyze the Organization) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ภายในองค์กร เช่น ตำแหน่งขององค์กร สถานะทางการเงิน ทักษะด้านเทคนิค โครงสร้างองค์กร และหน่วยงาน ซึ่งบริษัทที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีข้อมูลเหล่านี้ในมือ

3. การกำหนดทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จ (Determine the Skills Necessary for Success) เป็นการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strengths) ที่เป็นทักษะ (Skills) และความสามารถ (Competence) เป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จต่อธุรกิจ เช่น ความสามารถที่จะรับรู้ถึงความต้องการของลูกค้า ทักษะทางการตลาด ฯลฯ

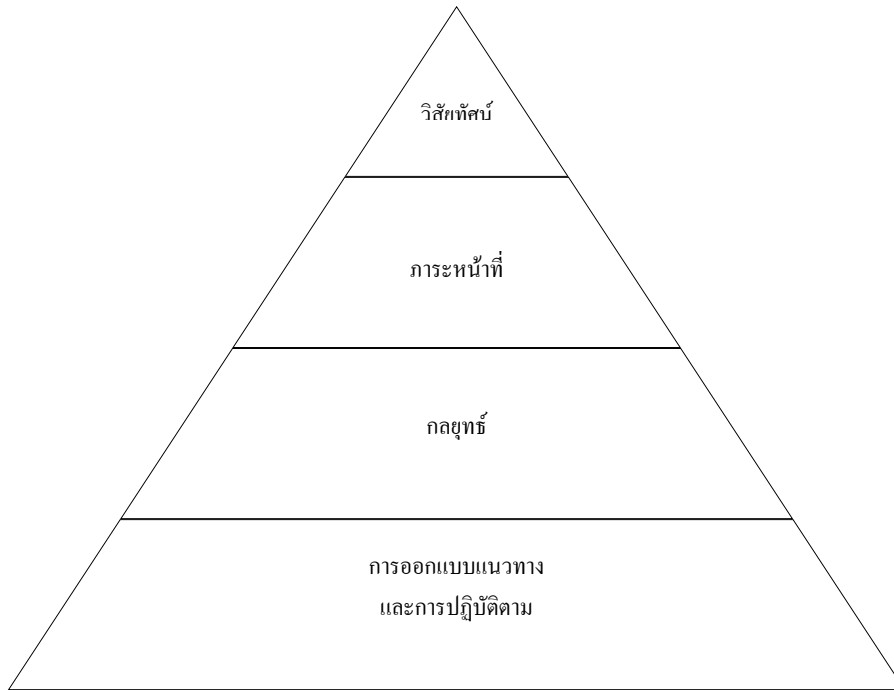
4. การประเมินปัญหาและโอกาส (Assess the Problems and Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ถึงส่วนที่เป็นปัญหา (Problem) ที่เกิดจากภายใน และอุปสรรค (Threats) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อม

ภายนอก ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยผู้นำสามารถใช้เป็นเครื่องมือประเมินปัญหาและโอกาสจาก SWOT Analysis

การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับ SWOT ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเลือกสภาพแวดล้อม ตลอดจนศึกษาพลังของกลุ่มเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้แก่องค์กร

วิเชียร วิทย์อุดม (2549 : 125-131) ได้กล่าวถึงขอบเขตและรูปแบบของการกำหนดกลยุทธ์ของผู้นำไว้ว่า การปฏิบัติงานที่ดีเลิศขององค์กรไม่ใช่เป็นเรื่องของโชคชะตา การตัดสินใจส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยผู้นำเป็นผู้เลือกที่จะตัดสินใจ ผู้รับผิดชอบที่ต้องมีความรอบรู้ในเรื่องสิ่งแวดล้อมขององค์กร รู้จักพิจารณาว่าอะไรที่ควรเกิดขึ้นใน 5 หรือ 10 ปี และต้องจัดทำถึงแนวทางสำหรับอนาคตที่ทุกคนสามารถเชื่อถือได้ในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ผู้นำต้องเผชิญกับความซับซ้อนและความกำกวมของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งสร้างความยุ่งเหยิงให้การรับรู้ และจึงเป็นเหตุให้ไม่มีผู้นำทั้ง 2 คน ที่จะมองเห็นอะไรที่จะเป็นไปในแนวทางเดียวกันหรือทำการเลือกที่เหมือนๆ กัน

ความซับซ้อนของสิ่งแวดล้อมและความไม่แน่นอนของอนาคต ได้กลายมาเป็นปัญหาที่โถมเข้ามารุมเร้า ถึงกับสร้างความหนักใจให้แก่ผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้จึงมีความ โน้มเอียงที่จะมุ่งมองไปที่ตัวปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ และมีความรู้สึกที่สามารถที่จะควบคุมได้มากกว่า พวกเขามีแนวโน้มที่จะมุ่ง ไปสู่ผลลัพธ์ในช่วงระยะเวลาสั้นๆ มากกว่าการกระทำที่มุ่งหวังผลลัพธ์ในช่วงระยะเวลาที่ยาว แต่ถึงอย่างไรก็ตามผู้นำหรือความมีภาวะผู้นำด้านการบริหารนั้นจะต้องกำหนดกลยุทธ์ โดยการวางแผนขอบเขตไว้ 4 ประการ คือ วิสัยทัศน์ ภาระหน้าที่ กลยุทธ์ และการออกแบบแนวทางและการปฏิบัติตาม ดังภาพประกอบดังต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 5.3 แสดงให้เห็นถึงขอบเขตของกลยุทธ์ของภาวะผู้นำ
ที่มา : วิเชียร วิทญูคม (2549 : 1-6)

จากภาพประกอบที่ 5.3 แสดงให้เห็นถึงระดับที่จัดทำขึ้นภายในขอบเขตของกลยุทธ์ของผู้นำ การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อไปสู่แนวทางเลือกเกี่ยวกับเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) ภาระหน้าที่ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และการปฏิบัติ (Implementation)

1. สำหรับวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งที่ยอมรับขององค์กรที่ต้องการให้ดำรงอยู่ในเวลา 5 ปี ถึง 10 ปี วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นเครื่องสะท้อนถึงสิ่งแวดล้อมและมีการทำงานร่วมกันกับภาระหน้าที่ (Mission) ของบริษัทอันเป็นค่านิยมหลัก เป้าหมายและเหตุผลเพื่อการดำรงอยู่ กลยุทธ์ (Strategy) ใช้กำหนดทิศทางสำหรับการแปลวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและเป็นรากฐานของการพัฒนา โดยเฉพาะเป็นกลไกที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย กลยุทธ์นั้นเป็นเหมือนความมุ่งมั่น ด้วยเหตุนี้การปฏิบัติ (Implementation) จึงนำไปสู่การสร้างสถาปัตยกรรมพื้นฐานขององค์กร (โครงสร้าง, แรงจูงใจ) ที่ทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นมา ในแต่ละระดับของสายงานของการบังคับบัญชา วิสัยทัศน์เป็นตัวเชื่อมโยงสิ่งอะไรที่มีความเหมาะสมให้เข้ากับสิ่งทีอะไรที่องค์กรมีความปรารถนา วิสัยทัศน์มักจะมีความเกี่ยวข้องกับอนาคตเสมอ แต่มันอาจจะเริ่มที่ตรงนี้และเวลานี้ก็ได้ในองค์กรถ้าเกิดความกดดัน

ในเงื่อนไขของเวลา เช่น การแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้า และทำให้ความสำเร็จของโครงการเกิดขึ้น ปัญหาขององค์กรในเวลานี้ก็คือผู้บริหารได้ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการปฏิบัติตามกระแสของปัญหา และใช้เวลาเพียงเล็กน้อยในการพิจารณาไตร่ตรองถึงช่องทางในอนาคตมีข้อเสนอแนะบางประการว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันควรมีความต้องการทำให้เกิดวิสัยทัศน์เชิงซ้อน (Bifocal Vision) “เช่น มีความสามารถในการดูแลถึงความต้องการในทุกวันนี้พร้อมกับพบกับกระแสแห่งความจำเป็น ในขณะที่เดียวกันก็มีจุดมุ่งหมายมุ่งไปสู่ความใฝ่ฝันสำหรับอนาคต”

2. ภาระหน้าที่ (Mission) ภาระหน้าที่ไม่เหมือนกับวิสัยทัศน์ แต่ก็ไปกันได้กับวิสัยทัศน์ ภาระหน้าที่เป็นวัตถุประสงค์หลักและเหตุผล หรือมันเป็นค่านิยมหลักและเหตุผลเพื่อความคงอยู่และยังเป็นพื้นฐานของการสร้างวิสัยทัศน์ ในขณะที่วิสัยทัศน์เป็นการวางแผนสำหรับอนาคต โดยภาระหน้าที่จะเป็นอะไรที่องค์การใช้เป็นตัวแทนความรู้สึกที่แสดงออกมา กล่าวได้ว่าภาระหน้าที่ประกอบด้วย 2 ส่วน ที่สำคัญคือวัตถุประสงค์หลักและค่านิยมหลัก ค่านิยมหลักจะเป็นตัวนำพาองค์การไปยังเป้าหมายปลายทาง

ซึ่งที่กล่าวมาข้างต้นอาจจะกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ (Vision) จะเจริญอย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนแปลงไป ขณะที่ภาระหน้าที่ (Mission) ยังคงยืนยาวเป็นเหมือนการที่จะช่วยยึดองค์การไว้ในขณะที่เวลาเปลี่ยนไป และเป็นแนวทางในการเลือกกลยุทธ์และการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคต

3. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ภาระหน้าที่ (Mission) ที่แข็งแกร่งและการนำโดยวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญแต่มันยังไม่เพียงพอที่จะสร้างความแข็งแกร่งและพลังอำนาจให้กับองค์การ สำหรับองค์การที่ประสบความสำเร็จ ก็ยังต้องการหาหนทางที่จะเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ค่านิยมและวัตถุประสงค์ในการนำไปสู่การปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้คือบทบาทของกลยุทธ์นั่นเอง การสร้างกลยุทธ์นั้นเป็นเรื่องที่ยาก การจะมั่งคั่งมั่งมีกับการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นที่จะก้าวไปสู่อนาคตข้างหน้า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นการสร้างการตัดสินใจและการสร้างแนวทางในการปฏิบัติ และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้เหมาะกับองค์การและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงเป็นงานของผู้นำที่จะหา ความเหมาะสมและเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

กลยุทธ์อาจเป็นแผนปฏิบัติที่ระบุถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและช่วยให้้องค์การไปถึงจุดมุ่งหมาย ในการสร้างกลยุทธ์นั้น ผู้นำจะถามคำถามว่า “ปัจจุบันองค์การอยู่ที่ไหน?” “องค์การต้องการเป็นอย่างไร” “อะไรเป็นการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน” “อะไรคือหลักสูตรของการปฏิบัติที่สามารถช่วยให้เราไปถึงวิสัยทัศน์ของเราได้” การพัฒนากลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องฟังเสียงจากผู้คนทั้งภายในและภายนอกองค์การ และต้องมีการทดสอบถึงแนวโน้มและความไม่ต่อเนื่องภายใต้สภาพแวดล้อม

4. การกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติ (Strategy in Active) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) และมีการผสมผสานกันกับองค์ความรู้ในสิ่งแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภาระหน้าที่กับความสามารถหลักของบริษัท เป็นแนวทางหนึ่งที่ตั้งหลักและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า เมื่อสิ่งเหล่านี้ได้ถูกนำมารวมเข้าไว้ด้วยกันแล้ว บริษัทมีโอกาสดีเลิศที่จะประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน แต่ผู้นำต้องมีความแน่ใจว่ากลยุทธ์จะมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง เมื่อนั้นพฤติกรรมที่แท้จริงภายในองค์กรก็จะเห็นเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการปฏิบัติงานได้ การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์มักจะมีความเกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือหลายๆ อย่างหรือส่วนต่างๆ ขององค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับกลยุทธ์ในทางปฏิบัติ ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ผู้นำแบบนี้การกระตุ้นและอิทธิพลต่อคนอื่นให้ยอมรับในพฤติกรรมซึ่งมีความจำเป็นต่อการกำหนดนโยบายใหม่ๆ

จากรูปแบบของการกำหนดกลยุทธ์ของนักวิชาการที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่า การที่จะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นจะต้องทำการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดทักษะที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารองค์กร รวมทั้งการประเมินปัญหาและอุปสรรค และโอกาสของการบริหารงาน จึงจะต้องดำเนินการจาก SWOT Analysis จากนั้นจึงจะได้กำหนดวิสัยทัศน์ ภาระหน้าที่ การสร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการและปัญหาที่จะแก้ไข โดยการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อความสำเร็จที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งความคิดการกระทำของบุคลากร รวมทั้งโครงสร้างองค์กร

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การนำการเปลี่ยนแปลงเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญและยากยิ่งของความเป็นผู้นำ เพราะเมื่อผู้นำริเริ่มที่จะฟื้นฟูและปรับปรุงองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ก็มักจะได้รับการต่อต้านจากสมาชิกที่เสียผลประโยชน์ ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคมากมายในการนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นคนเก่ง คนกล้า มีความพร้อมทุกด้านที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งบุคลากร ไม่ว่าจะในด้านจิตใจที่ดี ความพร้อม ความเห็นด้วย รวมไปถึงความจริงใจที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมๆ กัน

ความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีและการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดีแต่ผู้คนส่วนใหญ่มักต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557 : 284) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของการจูงใจผู้ตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การพัฒนาสู่ความเป็นผู้นำ

เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยเรื่องของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จต้องตระหนักถึงโอกาสและอุปสรรคที่มากจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร โดยเฉพาะผู้นำต้องระมัดระวังในสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรเพราะการมองแต่กระบวนการหรือระบบปฏิบัติการภายในองค์กรแต่เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและรับมือต่อความต้องการหรือข้อจำกัดอันเกิดจากผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้ ด้วยเหตุนี้การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของโลกหรือสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน จึงเป็นเรื่องสำคัญดังที่รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 62) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงถือได้ว่าเป็นหัวข้อที่สำคัญที่สุดหัวข้อหนึ่ง เนื่องจากการนำการเปลี่ยนแปลงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำที่สำคัญ และเป็นที่ต้องการมากของสังคมในยุคปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง มีความจำเป็นที่จะต้องกระตุ้นและเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการจะนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายสิ่งที่ดีกว่า ในสภาวะที่โลกเรียกได้ว่ากำลังเผชิญกับวิกฤตการณ์ในแทบทุกๆ เรื่อง และกล่าวกันว่า ถ้าเราไม่สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวเอง เราก็อาจจะไม่รอด หรือถึงขั้นที่อาจจะต้องสูญเผ่าพันธุ์ได้ อย่างไรก็ตาม ถ้ามนุษย์เราไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญที่ทำให้เราจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปเราก็มักจะไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรืออาจจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

สรุปว่า การเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการการจูงใจผู้ตามให้ไปสู่เป้าหมายด้วยการปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำ จึงเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่การแข่งขันทั้งด้านบริการและการผลิตในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ มีความเข้าใจว่าโลกปัจจุบันจะหยุดอยู่กับที่ไม่ได้แล้ว ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเหตุปัจจัย ดังนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2557 : 284-290) กล่าวว่า ผู้นำต้องเข้าใจพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงระดับพื้นฐาน 2 ประการ คือ

1. ผู้นำกับความเข้าใจแนวคิดพื้นฐานต่อโลกในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าผู้นำจะมีบุคลิกภาพในลักษณะของการมองโลกในแง่ดีหรือร้าย สิ่งหนึ่งที่ปฏิเสธไม่ได้ก็คือ ทุกสิ่งทุกอย่างบนโลกนี้กำลังเปลี่ยนแปลง ในอนาคตอันใกล้โลกที่เคยรู้จักจะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป การปรับเปลี่ยนกำลังคือคลื่นเข้ามาและจะส่งผลกระทบต่อพวกสังคมชุมชนและองค์กรเปลี่ยนไปจากเดิมไม่มากนัก

ในมุมมองของพวกมองโลกในแง่ร้าย มองว่าโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางลบ ทั้งนี้เป็นเพราะมนุษย์ทำลายระบบนิเวศวิทยา ใช้ทรัพยากรอย่างไม่รู้จักคุณค่าและทำลายธรรมชาติอย่างมากในช่วงเวลาที่ผ่านมา ความต้องการร้ายส่งผลต่อความแตกต่างทางช่องว่างระหว่างคนรวยซึ่งมีจำนวนน้อย กับคนจนซึ่งมีอยู่อีกเป็นจำนวนมาก ความเป็นส่วนตัวของบุคคลอยู่ในสภาวะเสี่ยงอันเนื่องมาจากการแพร่ขยายของการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ และการติดตั้งกล้องวงจรปิดในที่สาธารณะแทบจะทุกหนทุกแห่ง รูปแบบการดำเนินชีวิต ที่ไม่ได้คำนึงถึงสุขภาพเท่าที่ควรส่งผลให้เกิดสภาวะโรคอ้วน และทั้งที่ระบบเทคโนโลยีและการแพทย์มีความก้าวหน้ามากขึ้นกว่าเดิม แต่คนสูงวัยกลับไม่ได้มีความสุขเท่าแต่ก่อน รูปแบบพฤติกรรมในการดำรงชีวิตสมัยก่อนถูกลบเลือนไปอันเนื่องมาจากวิถีชีวิตที่เร่งรีบ มนุษย์ไม่ทราบเลยว่าผลิตภัณฑ์ที่ตนอุปโภคหรือบริโภคทำมาจากอะไร เพราะชีวิตคนส่วนใหญ่ห่างไกลจากธรรมชาติไปมากขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนี้มนุษย์ยังเร่งการใช้ทรัพยากรโดยปราศจากการควบคุมที่ดีเพียงพอ ด้วยเหตุนี้พวกมองโลกในแง่ร้ายจึงเตือนว่า การกระทำต่างๆ เหล่านี้เปรียบเสมือนกับบุคคลกำลังขับรถด้วยความเร็วสูงมุ่งสู่หุบเหว เพราะฉะนั้นมนุษย์ต้องเตรียมใจให้พร้อมกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในไม่ช้า

ในมุมมองของพวกมองโลกในแง่ดี มองต่างจากพวกมองโลกในแง่ร้าย พวกนี้เห็นว่าการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องช่วยให้มนุษย์มีโอกาสมากยิ่งขึ้นในการจะพบกับความท้าทายที่รออยู่เบื้องหน้า ไม่มีปัญหาใดหนักหนาเกินกว่าที่จะแก้ไขได้ วิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ดีเพราะช่วยทำให้มนุษย์คิดหาวิธีการใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ในการที่จะป้องกัน ยุคสารสนเทศได้ทำให้ช่องว่างระหว่างคนรวยและคนจนลดลง เพราะทำให้โลกแคบลงทำให้สามารถติดต่อสื่อสารทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น ประชากรในโลกตะวันตกจะไม่ผูกตนเองกับการทำงานในสำนักงานอีกต่อไป แต่จะใช้โอกาสนี้ในการเป็นนายจ้างตนเองและทำตามความฝัน ที่ตนมีที่สร้างจากความเข้มแข็งของตนและมีอิสระมากยิ่งขึ้นที่จะเลือกในสิ่งทำ การปรับเปลี่ยน ในตะวันออกกลางแสดงให้เห็นว่าการปกครองที่ไม่เป็นประชาธิปไตยที่ได้ดำเนินมาหลายทศวรรษถูกพังทลายลงจากการรวมพลังของประชาชนผ่านช่องทางเครือข่ายสังคมออนไลน์ ประชากรในประเทศกำลังพัฒนาไม่ได้ถูกจำกัดอยู่กับความยากจนอีกต่อไป เพราะมีการใส่เงินประเภทกองทุนหมู่บ้านหรือการให้กู้เงินในรูปแบบต่างๆ เข้าไปช่วยทำให้พวกเขาได้มีชีวิต ในรูปแบบที่ดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นพวกมองโลกในแง่ดีได้กระตุ้นให้พวกเราได้เตรียมพร้อมสำหรับ การจัดการตนเองและการมอบอำนาจ และเริ่มที่จะแบ่งปันและรับผลประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่มากมายที่รออยู่ข้างหน้า

มุมมองทั้งสองด้านเป็นความจริง และไม่ได้เกิดขึ้นมุมใดมุมหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีทั้งสิ่งที่เป็นอุปสรรคหรือคุกคามการดำเนินชีวิต และ โอกาสอยู่ในเวลาเดียวกันและในบางครั้งอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้นก็อาจกลายเป็นโอกาสได้

2. ผู้นำกับความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ผู้ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในช่วงไม่กี่ศตวรรษที่ผ่านมา มีสัญญาณบ่งชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่จำเป็นอย่างต่อเนื่องจากระบบเกษตรกรรมไปสู่ ระบบเศรษฐกิจอุตสาหกรรมไปสู่ ระบบเศรษฐกิจประสิทธิภาพ ก้าวไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ และในปัจจุบันเรากำลังเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจแห่งการปรับเปลี่ยน เพื่อเข้าใจถึงผลกระทบของสิ่งเหล่านี้ ลองพิจารณาความเชื่อมโยงและพัฒนาการของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงว่าเป็นอย่างไร คือ

2.1 เศรษฐกิจแบบเกษตรกรรม (The Agricultural Economy) ในชนบท ประชาชนที่อยู่กับระบบเศรษฐกิจเพื่อการเกษตรดำรงชีวิตโดยการปลูกพืชและเลี้ยงสัตว์เนื่องจากคนเหล่านี้ต้องอาศัยอยู่กับสิ่งมีชีวิตทำให้การดำรงชีวิตขึ้นอยู่กับสภาพดินฟ้าอากาศ ซึ่งมีความไม่แน่นอนและแปรปรวน เมื่อมีความต้องการในการบริโภคมากยิ่งขึ้น เกษตรกรก็ได้หันเหวิถีในการเพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ไปสู่ระบบการผลิตมากขึ้น (ซึ่งถูกมองว่าเป็นกระบวนการทางอุตสาหกรรม) ถ้ากระบวนการผลิตสินค้าเหล่านี้สอดคล้องกับปริมาณการบริโภค เกษตรกรก็จะมีวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดี แต่ในความเป็นจริงการพัฒนากระบวนเกษตรกรรมเพื่อเพิ่มผลผลิตส่งผลให้เกษตรกรต้องลงทุนกับเครื่องจักรเพื่อชดเชยแรงงานที่ไม่เพียงพอในการเพาะปลูกหรือเลี้ยงสัตว์ตามความต้องการบริโภคที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสุดท้ายก็นำไปสู่ปริมาณการผลิตที่เกินความต้องการ ส่งผลให้ราคาสินค้าตกลงและการลงทุนที่จำเป็นทำให้ต้นทุนเพิ่มมากขึ้น

2.2 ระบบเศรษฐกิจแบบอุตสาหกรรม (The Industrial Economy) เศรษฐกิจอุตสาหกรรมมีความแตกต่างจากเศรษฐกิจแบบเกษตรกรรมในหลากหลายทางด้วยกัน การมุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่ไม่เน่าเสียและสินค้าอุปโภคต่างในจำนวนปริมาณมากๆ และเก็บไว้ในคลังสินค้าเพื่อส่งต่อไปในพื้นที่ที่ไกลขึ้นกว่าเดิมได้ การลงทุนในเทคโนโลยี เช่น ระบบพลังงานไอน้ำ ประกอบการความพร้อมของแรงงานราคาถูกที่เป็นเกษตรกรที่ทิ้งเรือกสวนไร่นามาประกอบอาชีพใหม่ในเมือง ทำให้การผลิตแบบจำนวนมากเกิดขึ้น (Economies of Scale) ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพในเวลาเดียวกันนอกจากนี้ยังมีการปรับระบบโครงสร้างการคมนาคมใหม่ทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นระบบขนส่งทางน้ำ ทางบกหรือระบบราง ทำให้เพิ่มความสะดวกในการขนส่งวัตถุดิบและสินค้าที่ผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้วเข้าสู่ใจกลางเมือง

การปฏิวัติอุตสาหกรรมเป็นสาเหตุที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในสังคมที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อนเปลี่ยนวิถีชีวิตทั้งหมดของคนในช่วงเวลาสั้นๆ ซึ่งในช่วงก่อนหน้านั้น ครอบครัวที่มีขนาดใหญ่ได้อาศัยอยู่ในพื้นที่ของตนมาเป็นเวลาหลายชั่วอายุคน แต่กลับเปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง คนงานขายแรงงานของตนเพื่อค่าจ้างและเงินเดือนไม่ได้มีอิสระอีกต่อไป ซึ่งนำไปสู่ข้อวิพากษ์วิจารณ์ เพราะในบางกรณีมีการเอาเปรียบแรงงานเกิดขึ้น สภาพแวดล้อมในโรงงานมีอันตรายต่อผู้ใช้แรงงานเป็นอย่างมาก

มากอย่างไรก็ตามยุคอุตสาหกรรมเป็นยุคที่ทำให้มาตรฐานในการดำรงชีวิตของคนมีการปรับปรุงเป็นอย่างมาก

2.3 ระบบเศรษฐกิจแบบปรับเปลี่ยน (The Transformation Economy) ถึงแม้จะไม่ได้ถูกประกาศอย่างเป็นทางการแต่ก็มีสัญญาณที่บ่งชี้ว่าระบบเศรษฐกิจต่อไปจะเป็นเศรษฐกิจแบบปรับเปลี่ยน โครงสร้าง ด้วยเหตุผล 2 ประการด้วยกัน ได้แก่ มันต้องเป็น และมันสามารถเป็นได้ การปรับเปลี่ยนถูกนิยามโดยการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจนทั้งในรูปแบบธรรมชาติ และภาพที่ปรากฏ กลุ่มนักคิดของทางอียูได้คาดหมายว่าในอีก 20 ปี จะเกิดกลุ่มเศรษฐกิจขึ้นมาหลายกลุ่ม มีการกระจายอำนาจและมีความเป็นพลวัตรที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557 : 26-28) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำและผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น ทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบผลสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและการมีปฏิกริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึง โอกาสหรือปัญหา และร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร จากคำอธิบายดังกล่าว นักวิชาการบางท่านกล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีไปก้าวหนึ่ง เพราะเน้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง ในขณะที่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี ในบางกรณีก็มุ่งประโยชน์ส่วนตน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นได้กับบุคคลในทุกระดับขององค์กร แต่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีได้จำกัด เพราะส่วนใหญ่เกิดขึ้นในสถานการณ์วิกฤติซึ่งมีองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำทำหน้าที่เป็นต้นแบบสำหรับผู้ตามที่ต้องการเป็นเหมือนผู้นำ ผู้นำเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ เป็นที่ไว้วางใจได้ว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและประโยชน์ของกลุ่ม แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมแห่งตน เสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำประพุดิในทางที่จูงใจให้ เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม สร้างแรงจูงใจภายใน ให้ความหมายและความท้าทายในงาน กระตุ้นจิต วิญญาณของทีม สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและ วิสัยทัศน์ร่วมกันแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุ เป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์ขององค์กร

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาที่ เกิดขึ้น ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ ผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการ ตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนแปลง (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วย วิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น และเหตุผล ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้จะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหา ทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคแต่เอาชนะได้จากความร่วมมือของผู้ร่วมงานทุกคน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้การดูแลเอาใจ ใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และ เป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจก บุคคลเพื่อผลสำเร็จและเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน

จากแนวคิดของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น สรุปได้ว่า ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารประเทศ บริหารองค์กรต่างๆ นั้น จะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีอุดมการณ์ในการที่จะ ดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำต้องเข้าใจแนวคิดพื้นฐานต่อโลกในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนกระบวนทัศน์สู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ โลกปัจจุบันต้องมีการ เปลี่ยนแปลงทุกภาคส่วนทั้งด้านการเกษตร อุตสาหกรรม ระบบเศรษฐกิจ การเมือง ทั้งการเมืองใน ประเทศและต่างประเทศ เพราะเป็นยุคโลกาภิวัตน์โลกไม่มีพรมแดนสื่อสารกันได้ทั่วโลกและรวดเร็ว ด้วย ดังนั้นผู้นำต้องมีหูตากว้างไกลทันต่อเหตุการณ์ทุกสถานการณ์ของโลกอยู่ตลอดเวลา

แนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเป็นผู้นำที่จะทำตามงานเดิม ทำตามงานเก่าหรือทำตามที่ผู้นำเก่าๆ ผู้บริหารเก่าๆ ทำไว้ หรือทำมานั้น เป็นลักษณะของผู้นำบางคน แต่ที่จริงแล้วเพื่อสร้างเสริมผลงานของการบริหารจะต้องมี วิสัยทัศน์ที่ล้ำหน้าแตกต่างในความสร้างสรรค์ให้ได้ โดยเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงแนวคิด การกระทำ ทัศนคติ วัฒนธรรมขององค์กร โดยเริ่มจากการวางกลยุทธ์ในการพัฒนาทั้งคนและองค์กรให้ สอดคล้องกับความต้องการใหม่ๆ ในปัจจุบัน ในเรื่องนี้จึงมีนักวิชาการด้านภาวะความเป็นผู้นำได้ กล่าวไว้คือ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 97-101) ได้กล่าวถึงแนวทางในการทำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ว่า ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้ริเริ่มทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (เป็นเหมือนหยดน้ำหยดแรกที่กระจายออกไป ทำให้เกิดวงอิทธิพลแผ่ออกไปรอบๆ) และความสำเร็จในการนำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัย พฤติกรรม หรือการกระทำหลายๆ อย่างของผู้นำ เช่น พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการเมืองใน องค์กร การบริหารจัดการ การจูงใจ การสร้างอารมณ์ทางบวกและความกระตือรือร้นมีชีวิตชีวา การ ให้ผลตอบแทน การสนับสนุน รวมถึงการให้คำแนะนำช่วยเหลือในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ เปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. สร้างให้คนในองค์กรรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญจำเป็นและเร่งด่วน โดยให้ ข้อมูล อธิบาย หรือสื่อสาร ว่าทำไมจึงมีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงจะ เกิดอะไรขึ้น ถ้ามีคนในองค์กรไม่มีความรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง หรือมีคนที่ยังไม่ เห็นปัญหาที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและทำให้เขาเกิดความเข้าใจใน ความสำคัญ ความจำเป็นและเร่งด่วนของปัญหาเหล่านั้น

2. สื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ที่ ชัดเจน และมีอิทธิพลจูงใจให้คนเห็นภาพในอนาคต ถึงประโยชน์ที่พวกเขาจะได้รับหากมีการ เปลี่ยนแปลง เนื่องจากธรรมชาติของมนุษย์ประการหนึ่งคือ ทำอะไรมักจะมีหวังผลประโยชน์ตอบแทน

3. ระบุให้ชัดว่าใครจะเป็นผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และใครเป็นผู้ที่ต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง ในการประเมินความเป็นไปได้ที่จะนำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใน องค์กร ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจกระบวนการทางการเมือง การกระจายอำนาจ และระบุให้ได้ว่าใคร จะเป็นที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ และใครบ้างที่จะเป็นผู้คัดค้าน หรือต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง ระบุรายละเอียดถึงบุคคลสำคัญที่จะให้แผนการในการเปลี่ยนแปลงสำเร็จตาม เป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด

4. การสร้างความร่วมมือในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การชักจูงใจให้คนเกิดความ ร่วมมือหรือเป็นพันธมิตรกันในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญไม่ใช่เรื่องง่าย และเป็นเรื่อง

ใหญ่เกินกว่าที่ผู้นำจะทำได้เพียงคนเดียว การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จในองค์กรต้องอาศัยความพยายามร่วมกันของคนที่มีอำนาจที่จะเอื้ออำนาจหรือขีดขวางให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสร้างความร่วมมือในการให้การสนับสนุนทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5. ใช้ข้อบังคับด้านภาระงานทำให้เกิดการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การกำหนดภาระงานบางอย่างที่เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญในองค์กร โดยเฉพาะเมื่อมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นทางการและการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ อาจจะมีการกำหนดงานหรือกิจกรรมใหม่ๆ ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มีการศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ และมีการปรับโครงสร้างการให้รางวัลหรือผลตอบแทนกับการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้เกิดการดำเนินการเปลี่ยนแปลงบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

6. เพิ่มตำแหน่งที่สำคัญให้กับผู้ที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการทำให้คนมีความผูกพันและมีความรับผิดชอบต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ซึ่งมีความสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เราเรียกว่า ผู้นำหรือผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) ที่จะสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งการกระทำและคำพูด เขาจะทำให้ผู้ตามมีความผูกพันกับวิสัยทัศน์ เขาจะมีความสามารถในการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ให้เห็นภาพชัดเจน

7. ให้อำนาจคนที่มีความสามารถที่จะช่วยในการวางแผนและการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ถ้าผู้บริหารระดับสูงพยายามใช้อำนาจสั่งลงไปในรายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละฝ่ายหรือส่วนต่างๆ ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจจะประสบความสำเร็จได้น้อย แต่ถ้าหากมีการกระจายงานและความรับผิดชอบไปยังระดับบุคคลหรือเพิ่มการให้อำนาจในการตัดสินใจมากกว่าที่จะใช้คำสั่งให้ปฏิบัติตาม รวมถึงการสนับสนุนด้านต่างๆ และการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น จะช่วยให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้มาก

8. สร้างความตื่นตัวเร้าใจและการเปลี่ยนแปลงในเชิงสัญลักษณ์ที่มีผลกระทบต่องาน ความตื่นตัวเร้าใจและการเปลี่ยนแปลงในเชิงสัญลักษณ์ที่เห็นภาพชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินชีวิตในแต่ละวัน จะมีกระทบทันทีที่หน้าใจต่อสมาชิกในองค์กร และจะทำให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริงและพวกเขาจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง

9. เตรียมคนให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการอธิบายถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับพวกเขา โดยทั่วไปเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงคนที่ได้รับผลกระทบโดยตรงอาจมีความตื่นตระหนก เห็นข้อเสีย มีความรู้สึกทุกข์ใจ และอาจจะมีอารมณ์ซึมเศร้าหรือต่อต้านสังคม ดังนั้น ผู้นำควรมีการเตรียมคนให้พร้อม โดยการช่วยให้เขาเข้าใจความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง มีการให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและช่วยให้เขาสามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

10. ช่วยเหลือให้คนสามารถเผชิญกับความเครียดและความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่แบบถึงรากถึงโคน คนส่วนใหญ่ก็อาจจะมีประสบการณ์ที่เจ็บปวด จากความรู้สึกที่สูญเสียสิ่งที่ตนเองคุ้นเคย ความรู้สึกเจ็บปวดที่เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง เช่น การนำกลยุทธ์ใหม่หรือ โปรแกรมใหม่เข้ามาใช้ อุปกรณ์เครื่องมือ หรือกระบวนการ ใหม่ในการทำงาน สิ่งเหล่านี้อาจจะทำให้คนรู้สึกยากที่จะยอมรับและมีความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องช่วยให้พวกเขายอมรับความต้องการที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

11. ช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในระยะแรกเพื่อสร้างความมั่นใจ ความเชื่อมั่นของคนหรือของทีมจะเพิ่มขึ้นเมื่อคนมีประสบการณ์ หรือพบความสำเร็จในระยะแรกของโครงการหรือของการเปลี่ยนแปลง คนบางคนก็อาจจะมี ความสงสัยหรือ ไม่มั่นใจในการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าหากพวกเขาพบกับความสำเร็จในการทำบางสิ่งบางอย่างในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงนั้นก็อาจจะทำให้เขาเกิดความมั่นใจ และกลายมาเป็นสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

12. ตรวจสอบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงและมีการปรับปรุงเมื่อมีความจำเป็น การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ โดยธรรมชาติอาจจะพบปัญหาอุปสรรค ความเสี่ยง ความยากลำบากที่ไม่สามารถทำนายได้ ผู้นำจึงควรเรียนรู้โดยการกระทำและคอยดูแลตรวจสอบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง มีการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ ประเมินความก้าวหน้าตรวจสอบ ปัจจัยสำคัญต่างๆ จะมีอิทธิพลกับการเปลี่ยนแปลงคน กระบวนการ หรือผลการปฏิบัติงาน

13. ให้ข้อมูลกับบุคคลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและมีความก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จ ผู้นำควรให้ข้อมูลหรือแจ้งข้อมูลเหล่านี้ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบ เพราะมันจะทำให้พวกเขารู้สึกกระตือรือร้นมีชีวิตชีวา รู้สึกมีส่วนร่วมและมีความผูกพัน มีความรู้สึกทางบวก

14. แสดงให้เห็นถึงการมองในแง่ดีและสร้างความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ความรับผิดชอบด้านต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงอาจมีการกระจายไปยังผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงหลายๆ คน แต่ผู้นำคือบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะแสดงถึงการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีความตั้งใจ มุ่งมั่น และผูกพันที่จะเห็นความสำเร็จ เมื่อพบปัญหาเข้ามาเรื่อยๆ ความกระตือรือร้นและการสนับสนุนอาจจะลดลงเรื่อยๆ คนในองค์กรก็จะมองดูที่ผู้นำว่ายังคงมุ่งมั่นอยู่ที่เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ถ้าผู้นำยังคงมุ่งมั่นหรือไม่เปลี่ยนแปลงพวกเขาก็จะได้รับอิทธิพลนี้ไปด้วย

จตุพร สังขวรรณ (2557 : 11-12) กล่าวว่า การที่องค์กรจะรักษาความสามารถในการแข่งขัน หรือสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกได้นั้น ต้องสามารถปรับเปลี่ยนในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ปรับกลยุทธ์ (Strategy) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
2. ปรับโครงสร้าง (Structure) ให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ใหม่
3. ปรับระบบงานต่างๆ (System) เพื่อรองรับ โครงสร้างและความรับผิดชอบใหม่ๆ
4. พัฒนารูปแบบของผู้นำ (Style) ที่สามารถสร้างทีมงานให้ขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จได้
5. เพิ่มทักษะและความรู้ (Skills) เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่
6. ตรวจสอบจำนวนบุคลากร และทัศนคติ (Staff) เพื่อตอบสนองและดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ (Shared Values) เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์การ

จากประเด็นที่ต้องปรับเปลี่ยน 7 ประการข้างต้น สามารถแบ่งออกเป็นสองหมวดใหญ่ๆ คือ

1. หมวดของการบริหารงาน ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบงาน
2. หมวดของการบริหารคน ประกอบด้วย บทบาทของผู้นำ ทักษะความรู้ จำนวนบุคลากรและทัศนคติ และค่านิยม / วัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาพบว่า องค์การที่ประสบผลสำเร็จนั้นจะมีลักษณะทั้ง 7 ประการ ที่มีความสอดคล้องกันทั้งองค์การ โดยเฉพาะในเรื่องของบทบาทของผู้นำ ทักษะความรู้ ทัศนคติของพนักงาน และค่านิยม / วัฒนธรรมองค์การ ที่โดดเด่นกว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จน้อย ซึ่งมักจะมีปัญหาหรือไม่ให้ความสำคัญในลักษณะ 4 ประการข้างต้น เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญในเรื่องกลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบงานมากกว่า เนื่องเป็นสิ่งที่จับต้องได้ง่าย ดังนั้น ในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การส่วนใหญ่จึงต้องเน้นให้ความสำคัญกับเรื่องของการบริหารจัดการระบบงานมากกว่าการบริหารคน มองข้ามปัจจัยหลักที่เป็นผู้ขับเคลื่อนระบบงานต่างๆ ให้ดำเนินไปได้ จึงไม่น่าแปลกใจที่แม้ว่าจะมีการปรับกลยุทธ์ ปรับโครงสร้าง ปรับระบบงานหลายครั้ง แต่องค์การยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

นอกจากนี้ ผู้บริหารของหลายๆ องค์การนั้น เติบโตมาจากหน้าที่ “อยู่นาน” “เก่งงาน” หรือ “เส้นดี” ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาในงานทางด้านเทคนิค ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและกฎเกณฑ์ ทำให้เมื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร จึงไม่สามารถบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องมาจากยังติดกรอบของการเป็นลูกน้อง เชื่อว่าเฉพาะเรื่องงาน ไม่รู้จักบทบาทหน้าที่ผู้นำของตนเอง ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับ

ผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำตนเอง นำทีม และนำองค์กร ไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงต่อไป
ในอนาคต

หากเปรียบเทียบการบริหารจัดการองค์กรกับร่างกายของมนุษย์แล้ว ก็อาจแบ่งการบริหาร
ร่างกายมนุษย์ด้วยสมองออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ส่วนที่เป็นรูปธรรม หรือส่วนที่เน้นเหตุและผล
เช่น การวิเคราะห์ การใช้ข้อมูล การเคลื่อนไหวร่างกาย เป็นต้น กับส่วนที่เป็นนามธรรม หรือส่วน
ที่เน้นการใช้อารมณ์ เช่น การใช้อารมณ์และสัญชาตญาณในการตัดสินใจ และความสัมพันธ์
ภาพจินตนาการ

จากแนวทางในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น จะเห็นได้ว่าเริ่มจากตัวผู้นำเป็น
สำคัญในการที่จะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการคิด การพูด การทำ โดยการสร้างคนในองค์กรมี
ความรู้สึกร่วมพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง เห็นคุณค่า เห็นประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ถ้าคนเหล่านั้น
เห็นคุณค่า เห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงแล้วผู้นำจะมีทีมงานร่วมคิด ร่วมทำ มีการวางแผนวาง
กลยุทธ์กำหนดโครงสร้างเป้าหมายขององค์กรที่จะนำไปสู่การแข่งขันหรือทุกๆ มิติที่องค์กร
ต้องการไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐและเอกชนต่างก็สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ทั้งนั้น

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดของการกระทำที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นในองค์กร คือ
กลุ่มที่ต้องการเห็นด้วย เห็นประโยชน์ และเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงต่างก็จะให้การสนับสนุน
ส่วนอีกกลุ่มยังเห็นว่าเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยาก ทั้งการลงทุน การเปลี่ยนแปลงการทำงาน
บางครั้งต้องมีการเปลี่ยนเวลาทำงานด้วย บางคนทำงานมานานอยู่สบายๆ มีคนเคารพยกย่องแล้วก็จะ
เห็นว่าดีแล้วจะสร้างความยุ่งยากไปทำไม จึงก่อให้เกิดการต่อต้านตามแนวคิดของนักวิชาการ คือ

วิเชียร วิทยุตม (2549 : 184-186) กล่าวคือ เหตุผลของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงว่า การ
ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติของตัวบุคคลและองค์กร มีเหตุผลมากมายที่เกิด
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหลักๆ ดังนี้

1. ขาดความไว้วางใจ (Lack of Trust) เหตุผลหลักของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงคือการที่ไม่
ไว้วางใจบุคคลที่ซึ่งเสนอไป การไม่ไว้วางใจจะเป็นผลให้เกิดสาเหตุอื่นๆ ของการต่อต้านตามมาแม้ว่า
จะไม่มีมีการคุกคามเกิดขึ้นอย่างชัดเจน การเปลี่ยนแปลงก็จะถูกต่อต้านถ้าบุคคลคิดว่าการปิดบังซ่อน
เร้น และยังจะมีการต่อต้านมากขึ้นถ้าเกิดมาไว้ในภายหลัง และถ้ามีการขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
แล้วก็จะทำให้ผู้นำไม่ยอมพูดเกี่ยวกับเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้มีการสงสัยและเกิดการ
ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นไปอีก

2. เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่จำเป็น (Belief That Change is Unnecessary) เหตุผลหนึ่งของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คือ การขาดความต้องการที่ชัดเจน การเปลี่ยนแปลงจะถูกต่อต้านถ้าการกระทำสิ่งใดๆ ในอดีตนั้นไม่ประสบความสำเร็จ และมีหลักฐานที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับปัญหาที่ดึงเครียดปกติแล้วลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะยังคงคลุมเครือที่ขั้นตอนแรก และมันจะง่ายถ้าบุคคลจะละทิ้งหรือลดในปัญหาที่ดึงเครียดอันนั้น ถ้าคณะผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถที่จะแสดงให้เห็นว่าองค์การดำเนินได้ดีเพียงใดแล้ว บุคคลที่มีความมั่นใจกับความต้องการในการเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้น ได้ยาก แม้ว่าในที่สุดปัญหานั้นจะได้รับการยอมรับแล้ว แต่ความรับผิดชอบประจำที่ที่ต้องทำคือให้กลยุทธ์สร้างการปรับปรุงผลกำไร และเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

3. เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่เหมาะสม (Belief that the Change is Not Feasible) แม้ว่าเมื่อปัญหานั้นได้รับการยอมรับแล้ว แต่การเปลี่ยนแปลงที่ถูกเสนอจะได้รับการต่อต้าน เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงดูเหมือนว่าจะไม่ได้ผล การสร้างการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีความแตกต่างเกี่ยวกับมูลฐานจากทุกสิ่งที่ได้กระทำไปก่อนหน้านี้จะปรากฏได้ยาก ถ้าผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่เหมาะสมสำหรับบุคคลส่วนใหญ่ ความล้มเหลวของโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงก่อนหน้านี้ก็จะไม่เป็นที่ยอมรับและทำให้บุคคลไม่แน่ใจกับสิ่งที่จะทำต่อไปว่าจะดีกว่าสิ่งที่เคยทำอยู่ก่อนหน้านี้

4. การคุกคามทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Threats) การไม่เอาใจใส่ว่าการเปลี่ยนแปลงจะมีผลอย่างไรกับองค์การ มันดูเหมือนว่าจะทำให้เกิดการต่อต้านจากบุคคลผู้ซึ่งได้รับการสูญเสียในเรื่องรายได้ ผลประโยชน์ หรือสวัสดิการของงาน โดยเฉพาะเมื่อการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการแทนที่บุคคลด้วยเทคโนโลยี หรือกระบวนการที่ปรับปรุงเพื่อสร้างองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นการลดขนาดและการเลิกจ้าง จะเพิ่มความกังวลและการต่อต้าน โครงการใหม่ๆ โดยไม่ใ้ว่ามันจะมีความคุ้มค่าที่แท้จริงหรือไม่

5. ต้นทุนที่มีค่าใช้จ่ายสูง (Relative High Cost) แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะให้ผลประโยชน์อย่างชัดเจนแต่มันก็นำมาซึ่งค่าใช้จ่ายที่สูงมาก งานประจำที่คุ้นเคยจะต้องถูกเปลี่ยนไปทำให้พนักงานเกิดความไม่สะดวกสบายและต้องมีความพยายามมากขึ้น แหล่งเงินทุนเป็นสิ่งจำเป็นมากต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงนี้ และก็ต้องใช้ต้นทุนที่มีค่าใช้จ่ายสูงในการทำงานการเปลี่ยนแปลงไปจากแนวเดิม การดำเนินการอย่างสม่ำเสมอที่เกิดขึ้นในระหว่างระยะของการเปลี่ยนแปลง จะเป็นแนวทางใหม่ที่ จะต้องเรียนรู้และหาวิธีการที่มีความเกี่ยวข้องของค่าใช้จ่ายที่สัมพันธ์กับผลประโยชน์นั้นๆ ซึ่งมันเป็นการยากมากที่จะลดต้นทุนค่าใช้จ่ายลง ถ้าหากมีการประเมินค่าใช้จ่ายอย่างไม่ถูกต้อง

6. กลัวความล้มเหลวของบุคคล (Fear of Personal Failure) การเปลี่ยนแปลงทำให้ความรู้บางอย่างล้าสมัยและต้องการการเรียนรู้แนวทางใหม่ของการทำงาน บุคคลที่ขาดความมั่นใจในตัวเอง

และไม่เต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนวิธีการที่จะทำให้พวกเขามีความชำนาญในวิธีการใหม่ ซึ่งเป็นการยากที่จะทำให้พวกเขาเป็นผู้เชี่ยวชาญ

7. สูญเสียสถานภาพและอำนาจ (Loss of Status and Power) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่สำคัญบ่อยครั้ง มีผลกับการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของอำนาจและสถานภาพของบุคคลและบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งงาน กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงต้องมีความเป็นอิสระไม่ถูกควบคุมโดยผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งสถานภาพสูงและสามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ ผู้บริหารต้องพยายามลดการต่อต้านต่อการกระทำการเปลี่ยนแปลงที่จะมีการตัดทอนและลดตำแหน่งสถานภาพและอำนาจลง โดยชี้ให้เห็นถึงความเสียหายและประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญอันจะทำให้ผู้ได้รับผลของการเปลี่ยนแปลงลดความไม่พอใจลงได้บ้าง

8. การคุกคามต่อค่านิยมและอุดมคติ (Threat to Values and Ideals) การเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏขึ้นการคุกคามที่มีต่อค่านิยมและอุดมคติแล้วก็จะได้รับการต่อต้านเป็นอย่างมาก การคุกคามต่อค่านิยมเกิดจากอารมณ์ที่มั่นคงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ถ้าค่านิยมและอุดมคติถูกฝังลึกในวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งขององค์กร การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็จะแพร่หลายออกไปได้มากกว่า

9. ไม่พอใจการแทรกแซง (Resentment of Interference) บางคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะเขาไม่ต้องการที่จะถูกควบคุม ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงพวกเขาหรือการปฏิบัติการในการเปลี่ยนแปลง โดยการดึงเอาความไม่พอใจและการต่อต้านออกมา จนกว่าบุคคลจะยอมรับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และทำให้พวกเขามีทางเลือกในการตัดสินใจว่าจะให้มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด พวกเขาก็จะเลิกต่อต้านในการเปลี่ยนแปลง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557 : 293-296) กล่าวถึง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กรส่วนมากมักต้องเผชิญกับการต่อต้านจากบุคลากรหรือพนักงานในองค์กร ซึ่งการต่อต้านที่เกิดขึ้นถือได้ว่าเป็นการตอบสนองทางพฤติกรรมหรือทางอารมณ์ต่อการคุกคามที่มองเห็นหรือคาดเดาว่าจะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานของตน ซึ่งโดยทั่วไปตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไม่แน่นอนหรือความกลัว ดังนั้น ผู้นำต้องทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงที่ก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขึ้น ว่าทำไมบุคคลถึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งงานวิจัยได้ค้นพบสาเหตุหลัก 4 ประการที่บุคคลต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ประโยชน์ส่วนตนที่จำกัด (Parochial Self-Interest) บุคคลบางคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรเนื่องมาจากความกลัวว่าตนเองจะสูญเสียในสิ่งที่ตนเองให้คุณค่า เช่น กลัวว่าตนเองจะสูญเสียอำนาจ ทรัพยากร อิสระในการตัดสินใจ สัมพันธภาพ และชื่อเสียง ซึ่งในกรณีนี้บุคคลมักคิดถึงแต่ตนเองและสิ่งที่ตนเองจะต้องเลิกไป เนื่องมาจากบุคคลประเภทนี้มักจะมีประโยชน์ส่วนตนที่จำกัด

ภายในใจเมื่อต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และไม่ให้ความสนใจหรือความสำคัญกับองค์การและประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงานมากขึ้น

2. ความเข้าใจผิด และ การขาดความไว้วางใจ (Misunderstanding and Lack of Trust) เมื่อบุคคลไม่มีความเข้าใจอย่างแท้จริงว่าทำไมการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้นและจะนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างไร เขาจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น ความเข้าใจผิดต่อจุดมุ่งหมายหรือความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเมื่อความไว้วางใจระหว่างบุคคลที่ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงกับบุคคลที่ได้รับผลกระทบ ขาดหายไป

3. การประเมินผลที่แตกต่างกัน (Different Assessments) เนื่องจากบุคคลมีมุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความตั้งใจ ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น และผลกระทบต่อบุคคลบ่อยครั้งทำให้มีการประเมินสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยบุคคลที่ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงมักจะมองเห็นผลลัพธ์ในเชิงบวกของการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่บุคคลที่ได้รับผลกระทบหรือไม่ได้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงมองเห็นค่าใช้จ่ายที่มากับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงมักจะประเมินถึงการเปลี่ยนแปลงโดยการสันนิษฐานที่เกินพอดี ได้แก่ การมองว่าตนเองมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่พร้อมเพื่อใช้ในการวินิจฉัยสถานการณ์และคิดว่าบุคคลที่ได้รับผลกระทบมีข้อมูลที่เหมือนกัน ซึ่งในความเป็นจริงแต่ละสถานการณ์ ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงกับผู้ที่ได้รับผลกระทบมักมีข้อมูลที่แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้นำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างไรก็ตามในทางกลับกัน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจกลายเป็นผลดีต่อองค์การ ในกรณีที่บุคคลที่ได้รับผลกระทบมีข้อมูลที่ชัดเจนมากกว่าบุคคลที่ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

4. ความอดทนที่ต่ำต่อการเปลี่ยนแปลง (Low Tolerance for Change) บุคคลบางประเภทต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะกลัวว่าตนเองจะไม่สามารถพัฒนาทักษะใหม่ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีถึงแม้ว่าบุคคลอาจจะเข้าใจความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน แต่เขาอาจไม่สามารถที่จะเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการทำงานจากห้องส่วนตัวมาเป็นการนั่งรวมกัน โดยมีฉากกั้น อาจได้รับการต่อต้านจากพนักงานหรือแม้แต่ผู้บริหารด้วยตนเอง ทั้งนี้เนื่องมาจากการมองเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้เป็นการลดระดับของความเป็นส่วนตัวลง นอกจากนี้ความอดทนต่ำต่อการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้ในบุคคลที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อต้องการรักษาหน้าเพราะเขาสันนิษฐานว่าการตัดสินใจปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งที่สำคัญบางประการอาจเป็นการเปิดประตูรับว่าพฤติกรรม การตัดสินใจ และทัศนคติบางประการที่ผ่านมาจากตนเป็นสิ่งที่ผิดหรือไม่ถูกต้อง

โดยสรุป การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คือ การแสดงทัศนคติหรือพฤติกรรมของสมาชิก ในองค์กรที่ไม่ให้การสนับสนุนหรือเต็มใจที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ซึ่งสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กรมาจาก

1. กลัวในสิ่งที่ตนเองไม่ทราบ ไม่ทราบว่าเปลี่ยนแปลงไปแล้วจะเกิดอะไรขึ้น
2. ขาดข้อมูลที่ชัดเจนในการตัดสินใจ
3. กลัวที่จะสูญเสียความมั่นคงในชีวิต
4. ไม่มีเหตุผลที่จะต้องเปลี่ยน
5. กลัวที่จะสูญเสียอำนาจ
6. ขาดทรัพยากรที่ช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง
7. จังหวะเวลาไม่เหมาะสม

สรุปได้ว่า สาเหตุที่นำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจมาจากเรื่องที่ต้องการเปลี่ยนแปลง หรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงไม่เหมาะสม หรือเกิดจากตัวบุคคลอย่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้อาจเป็นสาเหตุนำไปสู่การไม่ให้ความร่วมมือได้ทั้งสิ้น เพราะสมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงไม่คุ้มค่ากับเวลา ความพยายามและความสนใจของพวกเขาซึ่งคนเหล่านี้จะเรียกว่าเป็นกลุ่มคนอนุรักษ์นิยมก็ได้ เพราะยังมีความเชื่อว่าการทำงานแบบเดิมๆ นั้นคืออยู่แล้ว มีความสะดวกสบายดีได้รับการยอมรับทั้งจากผู้บริหารและประชาชนที่มารับบริการ รวมทั้งผลผลิตที่ได้ยังสอดคล้องกับงบประมาณและเวลาที่ใช้ไป

บทสรุป

ในบทนี้เป็นการกล่าวถึงกลยุทธ์ของการบริหารของผู้นำองค์กร ดังที่ทราบกันอยู่ตลอดเวลาว่าทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ ประชากรเพิ่มมากขึ้น คนได้รับการศึกษาสูงขึ้น การแข่งขัน ความขัดแย้งเพิ่มขึ้น เมื่อสถานการณ์โลกเปลี่ยนแปลงไปเช่นนี้ เป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารองค์กรหรือผู้นำองค์กรต้องคิดและดำเนินการวางกลยุทธ์ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับทุกสิ่งทุกอย่างที่เปลี่ยนไปนั้น ส่วนกลยุทธ์นั้นมีกลยุทธ์ที่เป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และกลยุทธ์ที่เป็นสากล ผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ในขณะเดียวกันผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องยอมรับและศึกษาว่าจะบริหารงานอย่างไรให้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัย สามารถที่จะแข่งขันได้กับองค์กรในลักษณะเดียวกันทั้งในประเทศ ในภูมิภาค และแม้กระทั่งในโลกใบนี้ เพราะการที่จะนำหรือบริหารงานในลักษณะที่ว่า “เช้าชามเย็นชาม” เป็นคำพูดและการกระทำที่

องค์กรใดๆ ไม่มีความต้องการ ผู้บริหารต้องสร้างคนสร้าง โครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับ ความต้องการของ โลกปัจจุบัน

คำถามท้ายบท

1. องค์กรมีความจำเป็นอย่างไรเกี่ยวกับผู้นำที่ต้องใช้กลยุทธ์ อธิบาย
2. องค์กรมีความจำเป็นอย่างไรเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง อธิบาย
3. ลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีลักษณะอย่างไร อธิบาย
4. ผู้นำกับผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างไร จงอธิบาย
5. เพราะสาเหตุใดที่บุคลากรในองค์กรบางกลุ่มมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อธิบาย

เอกสารอ้างอิง

- จตุพร ตั้งขวรรณ. (2557). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเอชั่น จำกัด.
- ชัยเสกฐิต พรหมศรี. (2557). **ภาวะผู้นำร่วมสมัย**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2550). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : บริษัท เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ Leadership ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางการพัฒนา**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทญูดม. (2549). **ภาวะผู้นำ Leadership ฉบับก้าวหน้ายุค**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และนวัตศนะร่วมสมัยปัจจุบัน**. กรุงเทพฯ : หจก.ทิพบริสุทธิ์.