

บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

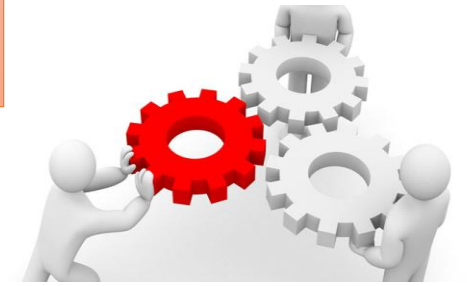
- ✓ ผู้นำเชิงแตกเปลี่ยนและเชิงปฏิรูป
- ✓ จุดเน้นของการเปลี่ยนแปลง
- ✓ ขั้นตอนการเสริมสร้างกระบวนการความคิดริเริ่มของบุคคล
- ✓ การนำการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม
- ✓ การสื่อสารของผู้นำ
- ✓ การสร้างบรรยากาศของการสื่อสารอย่างเปิดเผย



บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนและเชิงปฏิรูป

(Transactional and Transformational Leadership)



ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

คือ รูปแบบของผู้นำที่อาศัยกระบวนการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เช่น ผู้นำจะจัดหาสิ่งตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานเพื่อเป็นรางวัล เมื่อพนักงานทำงานสำเร็จ

คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงได้ และจะไม่ใช้สิ่งจูงใจผู้ตามด้วยสิ่งเป็นรางวัล/เงิน/สิ่งของ แต่จูงใจผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ การมีค่านิยมร่วม

บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนและเชิงปฏิรูป

(Transactional and Transformation Leadership)

ความแตกต่าง

1. ผู้นำเชิงปฏิรูป พัฒนาผู้ตามไปสู่ความเป็นผู้นำ และจะจูงใจผู้ตามให้มีความคิดริเริ่มและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

2. ผู้นำเชิงปฏิรูป ให้ความสำคัญกับการจูงใจด้วยการตอบสนองความต้องการในระดับสูง เช่น การยกย่อง ยอมรับ และ ความสำเร็จสูงสุด มากกว่าการจูงใจด้วยการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ เช่น การให้ค่าตอบแทน

3. ผู้นำเชิงปฏิรูป จะกระตุ้นผู้ตามในสนใจการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มากกว่าสนใจผลประโยชน์ของตนเอง

4. ผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นผู้วาดภาพวิสัยทัศน์ที่ปรารถนาสำหรับอนาคตและให้ผู้อื่นบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้ ทำให้เกิดการนำไปปฏิบัติและเกิดข้อผูกพันสัญญาในตัวเอง

บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนและเชิงปฏิรูป (Transactional and Transformation Leadership)

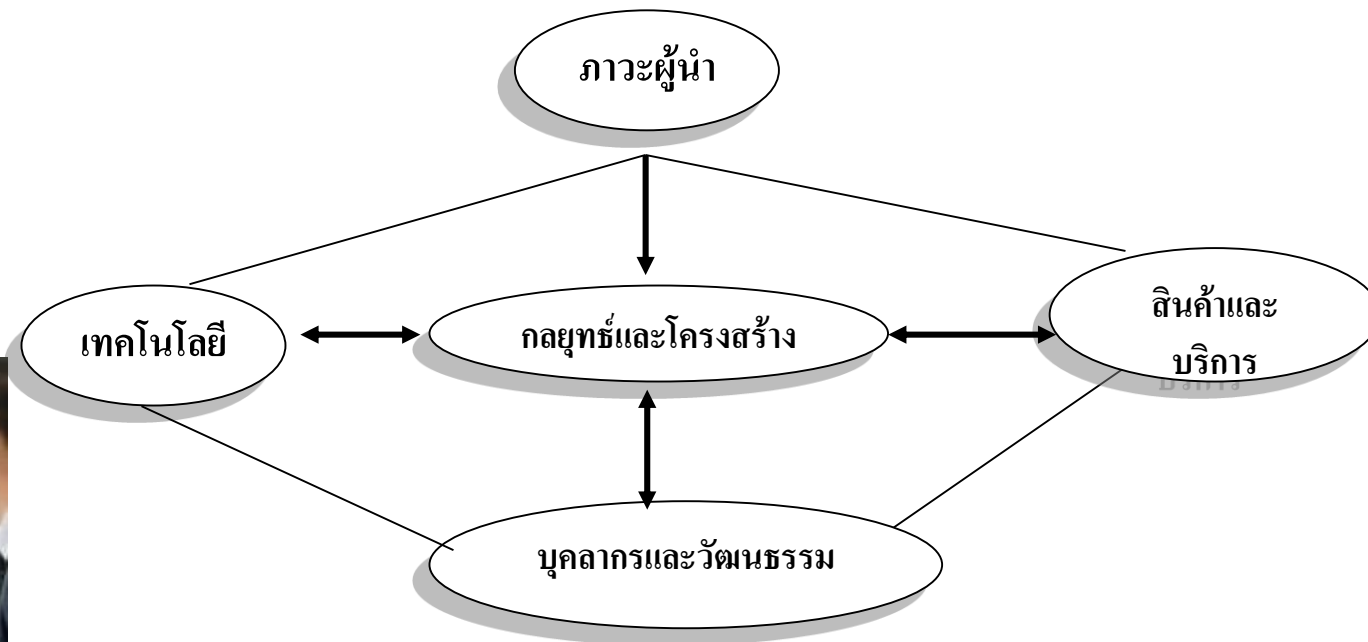
ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนมุ่งให้เกิดการทำงานสำเร็จ โดยการจูงใจด้วยการให้สิ่งตอบแทนและผู้นำเชิงปฏิรูปทำให้เกิดความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นทั้งผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนและผู้นำเชิงปฏิรูปพร้อม ๆ กัน



บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนและเชิงปฏิรูป (Transactional and Transformation Leadership)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ



บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ



จุดเน้นของการเปลี่ยนแปลง
(The Focus of Change)

ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวข้างต้นเป็น
การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่างซึ่งการ
เปลี่ยนแปลงองค์การนั้น มีจุดเน้นของการ
เปลี่ยนแปลง 4 ประการ ดังนี้

บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ



จุดเน้นของการเปลี่ยนแปลง (The Focus of Change)

1. การเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การ

โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์การเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในนโยบาย ระบบการให้รางวัล การประสานงาน ระบบการควบคุม

2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี คือ การเปลี่ยนแปลงในด้านกระบวนการผลิตในองค์การบนพื้นฐานของการใช้ความรู้และทักษะความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์นั้นในการที่สามารถทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นมีความแตกต่างและมีคุณสมบัติเหนือคู่แข่งขึ้น

บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ



จุดเน้นของการเปลี่ยนแปลง (The Focus of Change)

3. การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการ

หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในตัวผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ มีผลิตภัณฑ์ใหม่หรือมีการขยายส่วนแบ่งทางการตลาดให้กว้างขึ้น หรือมีการพัฒนาตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่

4. การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม (Culture Changes)

หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางด้านค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของพนักงาน

บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

ขั้นตอนการเสริมสร้างกระบวนการความคิดริเริ่มของบุคคล

1. การตระหนักในปัญหาต่างๆที่ต้องการแก้ไข

2. การรวบรวมข้อมูลต่างๆที่อยู่เบื้องหลังของปัญหา ทำได้โดยการสัมมนา การพูดคุย เป็นต้น

3. การบ่มเพาะความรู้ในช่วงของการเกิดความคิดริเริ่ม

4. การเข้าใจสิ่งต่างๆอย่างลึกซึ้ง

5. การพิจารณาและความเข้าใจในสิ่งต่างๆการมีเหตุผล ทำให้เกิดความคิดริเริ่มได้



บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

ความคิดริเริ่มขององค์การ	ความคิดริเริ่มของบุคคล
การทำให้เป็นทิศทางเดียวกัน	มีข้อผูกพันสัญญาในการทำงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเน้นความสนใจของพนักงาน
การกระทำที่เป็นความคิดริเริ่มของตนเอง	การให้อิสระ การให้มีพลังงานทำงาน มีการทำงานอย่างต่อเนื่อง และอดทน
การกระทำที่ไม่เป็นทางการ	มีความเชื่อมั่นในตนเอง ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน ไม่เป็นไปตามระเบียบวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้
การมีความคิดริเริ่มโดยบังเอิญ	การทำเล่น ๆ โดยไม่ได้ตั้งใจ การกระทำนอกเหนือจากกฎเกณฑ์ ความอยากรู้อยากเห็น
การทำงานที่หลากหลาย	การเปิดใจกว้างรับงานใหม่ ๆ การเปลี่ยนหน้าที่งานบ่อย ๆ สนุกสนานในการทำงานที่แตกต่างกัน
การสื่อสารในองค์การ	ความสามารถทางสังคม การแสดงออก การมีความรักและผูกพันกันในองค์การ

บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

การนำการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม



การเปลี่ยนแปลงจากเดิมมาสู่การเปลี่ยนแปลงในค่านิยม

เปลี่ยนจาก ควบคุมอำนาจ เป็น มอบอำนาจ

เปลี่ยนจาก การแข่งขันมา เป็น ความร่วมมือ

เปลี่ยนจากการให้ความสำคัญกับเครื่องจักร

มาเป็นให้ความสำคัญกับคน

ผู้นำจะต้องให้พนักงานหรือผู้ตามมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการ
เปลี่ยนแปลงจึงจะช่วยลดการต่อต้านได้



บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

การสื่อสารของผู้นำ



การสื่อสารคือ กระบวนการซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ได้ส่งจากผู้ส่งไปยังผู้รับด้วยความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ผู้ส่งก็คือบุคคลที่มีความประสงค์ที่จะส่งข้อมูลและแนวความคิด หรือแสดงออกถึงอารมณ์ ผู้รับก็คือบุคคลที่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ได้ถูกส่งมา การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นเมื่อมีการรับและส่งข้อมูลข่าวสารเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ และภูมิหลังของแต่ละคน ผลสะท้อนกลับก็คือการที่ผู้รับสารตีความข้อมูลและผู้ส่งสารต้องการจะส่งได้ถูกต้อง

กระบวนการของการส่งและการรับและผลสะท้อนกลับนี้คือการจัดการการสื่อสารและผู้นำการสื่อสาร



บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

การจัดการการสื่อสาร (Management Communication)



ผู้นำใช้เวลา 80 เปอร์เซ็นต์ในการทำงานในแต่ละวันในการสื่อสารกับผู้อื่น หรือใช้เวลา 48 นาทีของทุก ๆ ชั่วโมงในการประชุม การโทรศัพท์ หรือการพูดคุยกับบุคคลต่าง ๆ ผู้บริหารได้รับข้อมูลจากบุคคลต่าง ๆ ที่ได้สื่อสารทั้งการพูดคุย

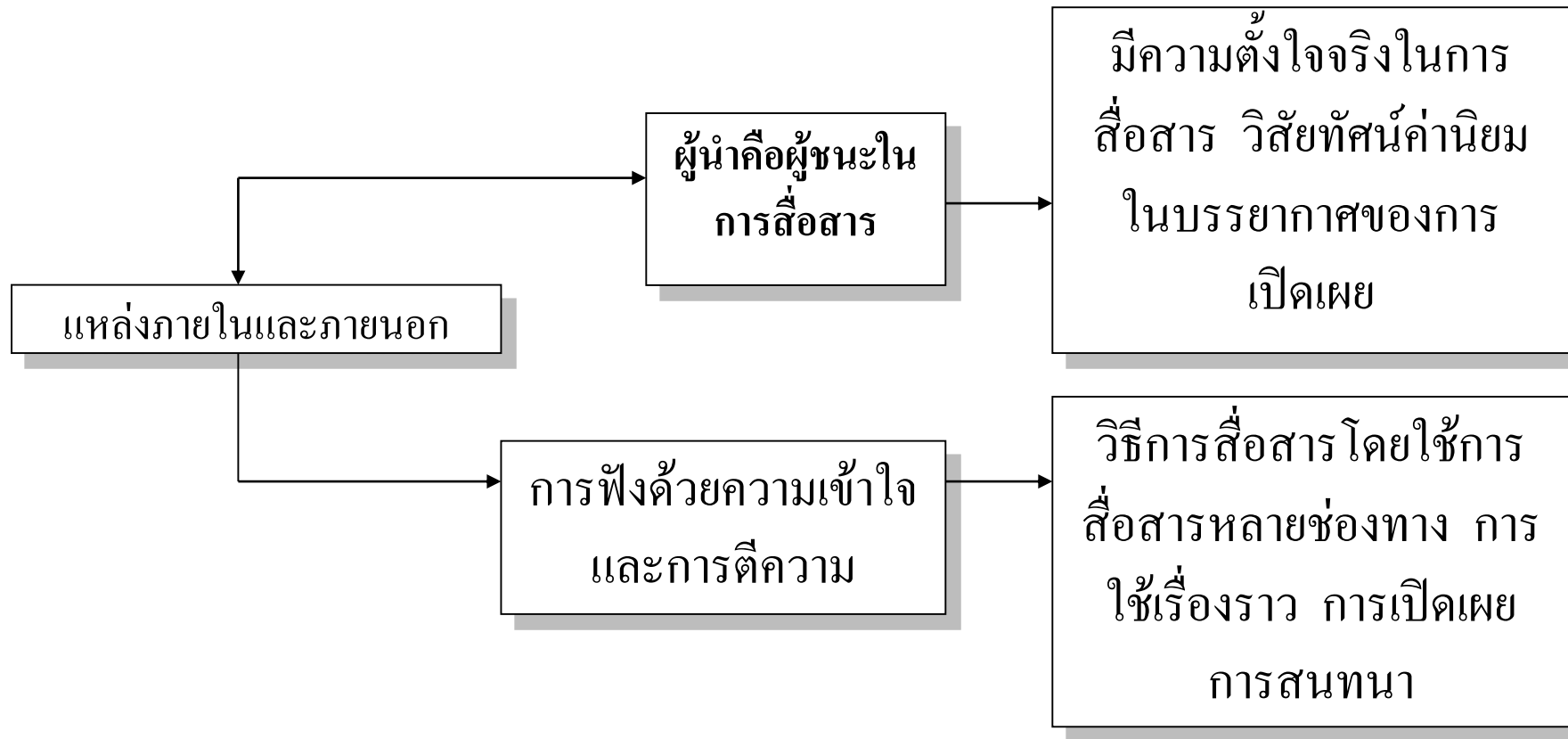
การเขียนซึ่งทำให้ผู้นำได้รับข้อเท็จจริงและข้อมูลต่าง ๆ และผู้บริหารก็ส่งข่าวสารข้อมูลนั้นไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง หากมีอุปสรรคในการสื่อสารผู้จัดการก็จะเข้าใจได้ทันทีว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้ถูกต้องหรือไม่โดยพิจารณาจากผลสะท้อนกลับมา

ผู้บริหารมีการสื่อสารได้อย่างถูกต้องและไม่มีอุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารผิดไปจากความต้องการผู้บริหารจะสื่อสารข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ ตัวเลข และการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายของข้อมูลที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้การทำงานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น



บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

ผู้นำการสื่อสาร (Leader Communication)



บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

การสร้างบรรยากาศของการสื่อสารอย่างเปิดเผย
(Creating an Open Communication Climate)

การสื่อสารอย่างเปิดเผยหมายถึงการ
แบ่งปันข้อมูลทุกชนิดให้ทราบผ่านการ
สื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างแผน
และแต่ละระดับชั้นของการบังคับ

การส่งผ่านวิสัยทัศน์นั้นผู้นำจะต้อง
สื่อสารผ่านทุกทิศทาง การลดเขต
แดนของการสื่อสารลงและมีการ
สื่อสารโดยตรงจะช่วยให้ผู้นำสามารถ
สื่อสารความต้องการให้
ผู้บังคับบัญชาทราบได้เป็นอย่างดี

การสื่อสารบ่อย ๆ ทำให้
ผู้บังคับบัญชาเข้าใจเพิ่มโอกาสใน
การสื่อสารให้มากขึ้นที่เน้นให้เห็นถึง
วิสัยทัศน์การสร้างบรรยากาศที่
เปิดเผยในการสื่อสารจึงเป็นสิ่งผู้นำ
ทุกคนจะต้องทำเพื่อประสานการ
ทำงานร่วมกันระหว่างบุคคล ต่าง ๆ
ในองค์การทำให้พนักงานปฏิบัติ
หน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

การฟังและการทำความเข้าใจในสิ่งที่ได้ฟัง

กุญแจสำคัญในการฟัง	การเป็นผู้ฟังที่ไม่ดี	การเป็นผู้ฟังที่ดี
การฟังอย่างกระตือรือร้น	ไม่สนใจฟัง	รู้จักถามปัญหา
การหาจุดสนใจ	ไม่รับรู้อะไร	พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ได้จากการฟัง
การไม่ทำให้เกิดความรำคาญใจ	สอดแทรกตลอดเวลา	อดทนฟัง ไม่ยอมให้มีอะไรมารบกวนในการฟัง
มีการตอบสนอง	เฉยๆ	แสดงความสนใจที่จะฟังต่อ
พิจารณาเนื้อหาอย่างเป็นธรรมชาติ	ไม่สนใจถ้าเนื้อหาไม่น่าสนใจ	พยายามจับเนื้อหาสาระสำคัญ
ไม่ด่วนตัดสินจนกว่าจะได้ฟังข้อมูลอย่างสมบูรณ์ก่อน	มีคำถามในใจแล้วจึงไม่สนใจฟัง	ฟังจนครบก่อนตัดสินใจ
รับฟังแนวคิด	ฟังแต่ข้อมูลเนื้อหา	ฟังจุดสนใจที่เด่นๆ
แสดงกิริยาอาการขณะที่ฟัง	ไม่แสดงอาการสนใจฟัง	ตั้งใจฟัง แสดงกิริยา เช่น สบสายตา สีหน้า ท่าทาง
ติดตามไปด้วย	มีความสนใจน้อย	ใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุด

บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

การสนทนา (Dialogue)

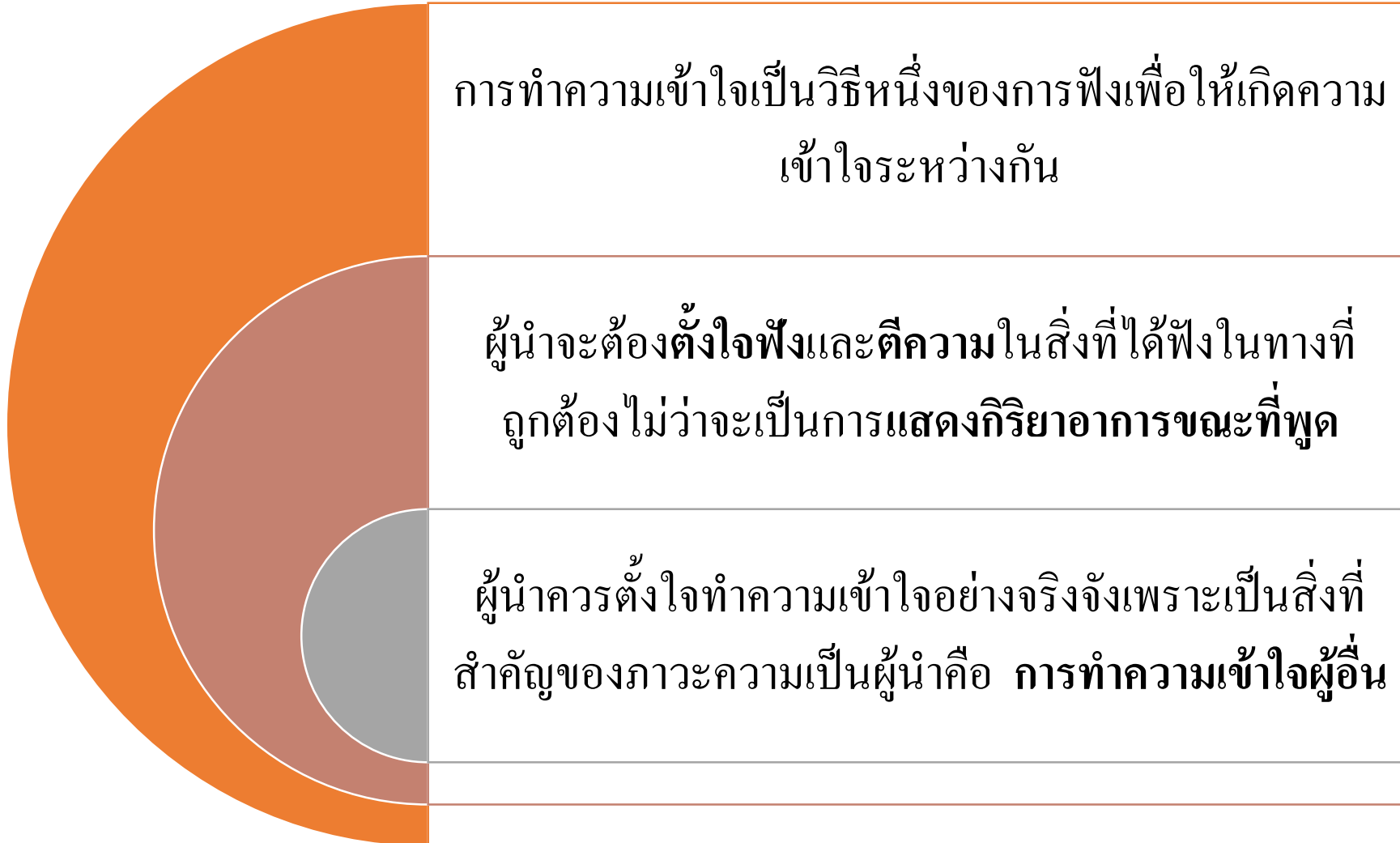
การสนทนาเกิดขึ้นเมื่อ
ได้มีการปฏิสัมพันธ์
ระหว่างบุคคลใน
องค์การ

การสนทนาคือการสื่อ
ความหมายโดยการพูด
เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเกิด
ความเข้าใจ

การพูดคุยสนทนากันจะ
ทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี
ต่อกันทำให้ทราบ
ความรู้สึกของอีกฝ่าย
หนึ่ง ทำให้เกิดผลระยะ
ยาวในการทำงานร่วมกัน

บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

การทำความเข้าใจ (Discernment)



บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

การใช้ช่องทางการสื่อสารหลาย ๆ ช่องทาง
(Rich Communication Channels)

การสื่อสารที่อาศัยช่องทางมากมายหลายช่องทางมีลักษณะ 3 ประการคือ



บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

การใช้เรื่องราวและการอุปมา
(Stories and Metaphors)

เห็นด้วยและคล้อยตามโดยการ
ใช้คำพูด ภาษาถ้อยคำสำนวน
หรือการเล่าเรื่องราวยกเหตุการณ์
ให้ฟัง

แต่เป็นที่เข้าใจได้เป็นอย่างดีเช่น
การอธิบายถึงวิสัยทัศน์
สถานการณ์และวัตถุประสงค์ที่
ต้องการผู้นำ**สามารถสร้างความ**
เข้าใจที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
ให้เข้าใจ

การสื่อสารของผู้นำอาจมีการใช้
ภาษาที่พูดแตกต่างกัน ผู้นำ
อาจจะสร้างภาษาของตนเองซึ่ง
เป็นภาษาง่ายๆ

บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

การใช้สัญลักษณ์และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ

(Symbols and Informal Communication)

การใช้สัญลักษณ์เป็น
เครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่ง
ในการสื่อสาร โดย
ไม่ใช่คำพูดเป็นการสื่อ
ข้อความ

การปฏิบัติ**แสดงกิริยาอาการ**
และ**พฤติกรรม**ทำให้เกิดความ
เข้าใจได้มากกว่า
บุคคลตีความจากการ
แสดงออกหรือสัญลักษณ์ที่
บ่งบอกของผู้นำ

เป็นการแสดงการตอบสนอง
ของผู้นำต่อบุคคลต่าง ๆ
ด้วยการไม่ใช่คำพูด บุคคล
อื่นทำความเข้าใจผู้นำจาก
สัญลักษณ์เหล่านี้ที่มี
ความหมายมากกว่าคำพูด

บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

ผลสะท้อนกลับของการเรียนรู้ (Feedback of Learning)

ผลสะท้อน
กลับของการ
สื่อสาร
ประกอบด้วย
ส่วนสำคัญ
4 ส่วนคือ

1. การสังเกตด้วยสายตา การดูจากพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้นในองค์การ

2. การประเมินผลการทำงานจากวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ผลที่เกิดขึ้นภายหลัง หมายถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการสังเกตเห็นว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงไป

4. มีการพัฒนา หมายถึงมีการปรับปรุงพฤติกรรมให้ดีขึ้น การสื่อสารของผู้นำจึงมีความสำคัญเพราะผู้นำจะต้องสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 9 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ

การใช้การสื่อสารในการพัฒนาผู้ตาม (Communication to Develop Followers)

