

การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ : มุมมองแนวบูรณาการกระบวนการและพฤติกรรม

รองศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ กังสนันท์ *

1. บทนำ

ประวัติศาสตร์ขององค์การและการจัดการสมัยใหม่สะท้อนให้เห็นความผูกพันระหว่างองค์การและการเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอด กล่าวคือ นับตั้งแต่เฟรดเดอริค เทเลอร์ได้ประดิษฐ์คิดค้นและนำเสนอหลักการการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เพื่อเป็นรากฐานและหลักการบริหารองค์การ หลักการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ทำให้เกิดการปฏิวัติทั้งในด้านรูปแบบความคิดและแนวการปฏิบัติของการบริหารองค์การ ในด้านหนึ่ง ลัทธิเทเลอร์ได้สร้างคุณูปการในการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างมากมาย โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและผลผลิตของโรงงาน แต่ในอีกด้านหนึ่งลัทธิเทเลอร์ได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์ว่าทำให้องค์การในภาพรวมและงานในองค์การเปลี่ยนสภาพเป็นลักษณะ “กีดกันมนุษย์” (dehumanized) ในยุคถัดมา เฮนรี ฟอร์ด ได้ประดิษฐ์สายการผลิตแบบเคลื่อนที่ (moving assembly line) สำหรับองค์การอุตสาหกรรม ซึ่งมีผลทำให้สามารถลดเวลาการผลิต สร้างมาตรฐานผลผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพผลผลิตได้อย่างมหาศาล จนถึงอีกยุคหนึ่งซึ่งมีการสร้างองค์การให้มีลักษณะสมบูรณ์มากขึ้น ทั้งในด้านการจัดรูปแบบองค์การให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมและการนำเสนอหลักการบริหารสมัยใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ขององค์การ ภายใต้บริบทการขยายตัวของขอบเขตอุตสาหกรรมและการแข่งขันที่มีความรุนแรงและเข้มข้นมากขึ้น พื้นฐานดังกล่าวนำไปสู่การศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้แนวความคิดและทฤษฎี หลักการและรูปแบบ กระบวนการและเทคนิคต่างๆเกี่ยวกับองค์การและการจัดการที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เป็นจริงในแต่ละยุคสมัย

ในปัจจุบัน ความสนใจและการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ (organizational change) มีความหลากหลายทั้งในด้านหลักการพื้นฐาน มุมมอง และระเบียบวิธีการ การศึกษาแนววัตกรรมการองค์การ (organizational renewal) ซึ่งอยู่ภายใต้อิทธิพลแนวคิดนิเวศวิทยาประชากร (population ecology) เน้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์การคล้ายตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม การศึกษาการพัฒนาองค์การแนวดั้งเดิม (Traditional OD) ซึ่งได้รับอิทธิพลความคิดการเปลี่ยนแปลงตามแผน (planned change) มุ่งการประยุกต์ใช้พฤติกรรมศาสตร์เพื่อบำบัดรักษาสุขภาพ (therapy) และปรับ

* คณบดีคณะพัฒนารัฐวิธานมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

องค์การให้มีประสิทธิภาพ และการศึกษาการพัฒนาองค์การแนวใหม่ (organizational transformation) เน้นการเปลี่ยนสภาพองค์การให้มีความสามารถเรียนรู้และปรับตัวไปสู่คุณภาพใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของคนและองค์การ ผลที่ตามมาคือมีการนำเสนอการเปลี่ยนแปลงองค์การหลากหลายจุดมุ่งหมายและรูปแบบ การเลือกใช้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะกับโลกความจริงจึงยากลำบากมากขึ้น

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายหลัก 3 ประการคือ ประการแรกเพื่อทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและรูปแบบข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ประการที่สองคือการเสนอกรอบวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงองค์การที่เน้นการบูรณาการระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง (change process) และพฤติกรรมองค์การ (organizational behavior) และประการสุดท้ายคือการเสนอแนะแนวบรรทัดฐาน (normative guides) ที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นตอน

2. แรงขับเคลื่อนของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ความล้าสมัยของรูปแบบองค์การแบบเก่า

มุมมองและแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก แนวคิดเดิมที่มองว่าองค์การมีลักษณะเสถียรภาพและองค์ประกอบขึ้นส่วนต่างๆ มีความคงที่ตายตัวในโลกของเครื่องยนต์กลไก ถูกแทนที่โดยมุมมองที่มององค์การในโลกของควอนตัม (quantum) ซึ่งเต็มไปด้วยความสัมพันธ์ การเคลื่อนไหว และการเปลี่ยนแปลง องค์การมีลักษณะเปิดและตระหนักถึงความสำคัญของสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกในภาพรวม รวมทั้งการพัฒนาขีดความสามารถของการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การเป็นระบบปรับตัวเองลักษณะซับซ้อน (complex adaptive systems) ทำให้มององค์การเป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่มีการกระทำและการตอบโต้ซึ่งกันและกัน รวมถึงมุมมององค์การจากทฤษฎีโวลระเบียบ (chaos theory) ที่ให้เห็นความสำคัญของปรากฏการณ์องค์การในด้านความแปรปรวน (turbulence) ความไม่แน่นอน ความเคลื่อนไหว และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดคะเนได้ องค์การมีกฎระเบียบ (rules) ของตัวเองมากกว่าขึ้นอยู่กับควบคุมอย่างเบ็ดเสร็จจากสภาพแวดล้อมภายนอก การเปรียบเทียบรูปแบบองค์การล้าสมัยและองค์การลักษณะใหม่ทำได้ดังนี้

ลักษณะล้าสมัย	ลักษณะใหม่
● ชี้นำโดยเป้าหมาย ● เน้นราคา ● กรอบคิดเน้นคุณภาพสินค้า ● ขับเคลื่อนโดยผลิตภัณฑ์ ● เน้นผู้ถือหุ้น ● การเงินเป็นเป้าหมาย ● เกียรติยศและ ประสิทธิภาพ ● ขั้นตอนการบังคับบัญชา ● ยึดฐานเครื่องยนต์กลไก ● เน้นกรอบหน้าที่ ● ตายตัวและผูกติด ● ท้องถิ่น ภูมิภาค ชาติ ● บุคลากรแบบแนวตั้ง	● ชี้นำโดยวิสัยทัศน์ ● เน้นคุณค่า ● กรอบคิดเน้นคุณภาพองค์กร ● ขับเคลื่อนโดยลูกค้า ● เน้นกลุ่มร่วมได้เสียประโยชน์ ● ความรวดเร็วเป็นเป้าหมาย ● นวัตกรรมและการประกอบการ ● แบนราบและกระจายอำนาจ ● ยึดฐานสารสนเทศ ● เน้นกรอบข้ามหน้าที่ ● ยืดหยุ่นและการเรียนรู้ ● โลก ● เครือข่ายและพึ่งพาต่อกัน

อิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในปัจจุบัน เทคโนโลยีสารสนเทศมีอำนาจและอิทธิพลสูงในการทำธุรกิจและสามารถเปลี่ยนแปลงเกือบทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง สินค้าและผลิตภัณฑ์ ตลาด และกระบวนการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศยังทำหน้าที่เพิ่มคุณค่าให้กับทรัพย์สินที่มองไม่เห็น (invisible assets) เช่น ความรู้ ทักษะ และการฝึกอบรม นอกจากนี้เทคโนโลยียังเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดความยืดหยุ่นของการทำงาน ปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ในด้านต่างๆ ขององค์การไม่ว่าจะเป็นในด้านลูกค้า ผู้ป้อนสินค้า พันธมิตรทางธุรกิจ และผู้ปฏิบัติงานให้มีโอกาสเข้ามารับรู้และมีส่วนร่วมในองค์การมากขึ้น อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีสารสนเทศสร้างเงื่อนไขความจำเป็นที่สำคัญคือ บุคคลากรต้องได้รับการศึกษาอบรมและมีแรงจูงใจในการทำงาน

โลกาภิวัตน์

กระแสโลกาภิวัตน์ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและความสัมพันธ์ทั้งในด้านเศรษฐกิจการค้า สังคมวัฒนธรรม การพัฒนาการเทคโนโลยี บริษัทข้ามชาติ สถาบันระหว่างประเทศ และอื่นๆ ที่เชื่อมโยงกันจนเป็นโลกไร้พรมแดน โดยการสร้างเครือข่ายของความรู้วิชาการและเทคโนโลยีสารสนเทศ โลกาภิวัตน์จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ผลักดันให้มีการคิดเกี่ยวกับธุรกิจใน

กรอบนิยามใหม่ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงลักษณะพลิกผัน (discontinuous change) ในสิ่งแวดล้อม

ความรุนแรงและเข้มข้นของการแข่งขัน

พื้นฐานและสถานการณ์ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมและสถานะตลาดทั้งในระดับประเทศและระดับโลกในอนาคต มีแนวโน้มที่จะถูกผลักดันให้มีการแข่งขันกันมากขึ้นและรุนแรงขึ้น ปัจจัยสำคัญที่เพิ่มความเข้มข้นและความรุนแรงของการแข่งขันได้แก่ การเปิดตลาดแบบเสรีมากขึ้น การพัฒนาระบบการผลิต คุณภาพการผลิต และการลดต้นทุนการผลิต การขยายขอบเขตตลาดทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ การจัดส่วนแบ่งตลาดที่เน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะ การเพิ่มความต้องการของลูกค้า นวัตกรรมในด้านต่างๆ และความรวดเร็วของวงจรธุรกิจในอนาคต ดังนั้น องค์การต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมการแข่งขันที่มีลักษณะซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ความคาดหวังของสังคม

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างความรับผิดชอบของการเป็นตัวแทน (constituency) ขององค์การจากผู้ถือหุ้นมาเป็นกลุ่มร่วมได้เสียประโยชน์ชี้ให้เห็นขอบเขตความสัมพันธ์ที่กว้างขึ้น องค์การธุรกิจในฐานะกึ่งสถาบันสังคม (quasi-public institution) มีความจำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับมิติมนุษยธรรมและคุณธรรมจริยธรรมทางสังคมมากขึ้น จึงทำให้คำกล่าวที่ว่า บริษัทที่แสวงหากำไรเพียงอย่างเดียวและสร้างภาระความเสียหายให้กับสังคมไม่สามารถที่จะอยู่รอดได้ในศตวรรษที่ 21 คุณธรรม จริยธรรมจึงเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้องค์การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (corporate social responsibilities) ทั้งภายในและภายนอกมากขึ้น ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ เช่น จริยธรรมธุรกิจ ความเท่าเทียม และภาวะพลเมือง (citizenship) เป็นต้น บริษัทควรเคารพกฎหมายของสังคม มีภาระและความรับผิดชอบต่อพันธะสัญญา เคารพและให้เกียรติในความเป็นมนุษย์ ประกันคุณภาพในสินค้าและบริการ รับผิดชอบต่อผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม และอื่นๆ

ความคาดหวังของลูกค้า

แนวความคิดของการตอบสนองความพอใจของลูกค้าหรือ “ ปิของลูกค้าน ” ไม่ได้เป็นปรากฏการณ์ใหม่ในการประกอบธุรกิจแต่อย่างใด แต่เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงระดับฐานรากที่เกี่ยวข้องกับหลายด้าน ทั้งด้านเทคโนโลยีการผลิตที่สามารถผลิตตามความต้องการเชิงปริมาณหรือคุณภาพของลูกค้า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้บริษัทมีข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า รวมถึงสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจด้านส่วนแบ่งการตลาดและกลุ่มลูกค้าเฉพาะ ด้านการตลาดที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์ทางการตลาดและความจงรักภักดีระยะยาวจาก

ลูกค้า การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและลูกค้าในระดับฐานรากนี้จึงเกี่ยวข้องกับองค์การในองค์กร และมีนัยสำคัญเชื่อมโยงไปถึงรูปแบบและวิธีการปฏิบัติต่อลูกค้า วิธีการจัดองค์การ วิธีการจัดการ วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดค่าตอบแทน โดยทั่วไป ความต้องการของลูกค้ามีเพิ่มมากขึ้นและข้ามระดับความต้องการแค่คุณภาพสินค้าและบริการ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ลักษณะเรียบง่าย ทางตรง และเข้าถึงได้อย่างสะดวก ในปัจจุบัน ความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดเกี่ยวกับลูกค้าและการแบ่งส่วนตลาดที่ถูกต้องตามความเป็นจริงจึงมีความสำคัญมากกว่าส่วนแบ่งตลาด (market share) หรือการเพิ่มผลผลิต (productivity)

3. ขอบเขตและระดับการศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การ

มีนักวิชาการหลายคนได้พยายามอธิบายความหมายและจัดระดับของการเปลี่ยนแปลงองค์การ Smith (1997) ได้แยกแยะและเสนอรูปแบบระดับการเปลี่ยนแปลงองค์การออกเป็น 7 ระดับคือ

- 1) ระดับประสิทธิผล (effectiveness) : การเปลี่ยนแปลงที่เน้นให้องค์การทำในสิ่งที่ถูกต้องหรือสิ่งที่ควรทำ
- 2) ระดับประสิทธิภาพ (efficiency) : การเปลี่ยนแปลงที่เน้นให้องค์การทำสิ่งที่เป็นอยู่ให้ถูกต้อง
- 3) ระดับการปรับปรุง (improvement) : การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้สิ่งต่างๆที่เป็นอยู่ดีขึ้นกว่าเดิม
- 4) ระดับตัดลด (cutting) : การเปลี่ยนแปลงเน้นการเลิกทำบางสิ่งที่ไม่ควรทำต่อไป
- 5) ระดับลอกเลียน (copying) : การเปลี่ยนแปลงเน้นสิ่งที่คนอื่นเขาทำกัน
- 6) ระดับสร้างความแตกต่าง (different) : การเปลี่ยนแปลงโดยทำสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น
- 7) ระดับเป็นไม่ได้ (impossible) : การเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถทำให้เกิดจริงหรือสำเร็จได้

ข้อเสนอของเขายังชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงระดับ 1 และ 2 เป็นความคิดระดับปกติทั่วไป องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอยู่แล้วเพื่อการอยู่รอดและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงระดับ 3 เน้นทิศทางและหลักการการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) ภายใต้กรอบคิดของคุณภาพในองค์กรรวม การเปลี่ยนแปลงองค์การระดับ 4 และ 5 เป็นแนวคิดที่น่าสนใจที่ต้องการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะสิ่งแวดล้อมการแข่งขัน ส่วนการเปลี่ยนแปลงระดับ 6 และ 7 สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงจริงและมีความหมายต่ออนาคต เป็นความพยายามที่ต้องการสร้างทิศทางหรือบรรทัดฐานการนำใหม่ในการแข่งขัน ดังนั้น การสร้างความริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในระดับนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการคิดแตกต่างไปจากเดิมและมีความเชื่อในสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ (believe I the impossible) ซึ่งจำเป็นต้องมีความกล้าหาญและการเผชิญหน้ากับความเสี่ยงในด้านต่างๆ

4. ข้อสังเกตเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ปรากฏการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถดึงดูดความสนใจอย่างแพร่หลายที่จะเข้ามาศึกษาค้นคว้าทั้งจากกลุ่มนักวิชาการ ที่ปรึกษาด้านการจัดการ และนักปฏิบัติ จึงเกิดการพัฒนาข้อเสนอเกี่ยวกับตัวแบบการเปลี่ยนแปลง (change models) มากมาย อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่าตัวแบบต่างๆยังสะท้อนให้เห็นอิทธิพลด้านความคิดของ Kurt Lewin ที่ได้วางรากฐานของการศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การและผลงานได้กลายเป็นสิ่งคลาสสิกในวงวิชาการไปแล้ว กล่าวคือตัวแบบการเปลี่ยนแปลงตั้งอยู่บนฐานของ 3 ขั้นและมีทิศทางแบบเส้นตรง **ขั้นการละลาย** (unfreezing) รูปแบบและวิธีการปัจจุบันที่องค์การยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ **ขั้นกำลังเปลี่ยนแปลง** (changing) ที่องค์การเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่ต้องการ และ**ขั้นการหล่อหลอมใหม่** (refreezing) ที่การเปลี่ยนแปลงทั้งหลายและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องถูกหล่อหลอมให้เป็นองค์การรูปแบบใหม่ ตรรกะ (logic) ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงแนวเลวินยังคงมีอิทธิพลสอดแทรกอยู่ในข้อเสนอตัวแบบการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างชัดเจน โดยเฉพาะตัวแบบการเปลี่ยนแปลงที่เน้นกระบวนการพัฒนาองค์การ (OD Process Models)

แม้ว่ารากฐานความคิด Lewinism ยังคงมีอิทธิพลอยู่มากในการศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การ แต่มีนักวิชาการรุ่นหลังหลายคนออกมาวิจารณ์แนวคิดนี้ อาทิ Kanter, et.al (1992: 10) โจมตีว่าความคิดดังกล่าวมีลักษณะเป็นเส้นตรงและตายตัว องค์การเสมือนก้อนน้ำแข็งซึ่งไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ส่วนดีของตัวแบบมีเพียงการช่วยให้ผู้จัดการมีวิธีการวางแผนปฏิบัติการของตนเองตรงไปตรงมา โดยการทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความง่าย (simplifying) และเป็นสูตรง่ายๆ ทั้งๆที่ในความเป็นจริงเป็นกระบวนการลักษณะซับซ้อนเกินระดับปกติ องค์การเป็นสิ่งเคลื่อนไหว ลื่นไหล และเต็มไปด้วยบุคลิกภาพ (personalities) ต่างๆที่มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน ขั้นการเปลี่ยนแปลงมักมีความทับซ้อน (overlaps) การสอดแทรกซึ่งกันและกัน (interpenetrates) และประกอบด้วยทิศทางหลากหลาย (multidirectional) รวมถึงการเชื่อมโยงกับกลุ่มได้เสียประโยชน์ (stakeholders) และกลุ่มผลประโยชน์ (interest groups) มากมาย Marshak (1993) ให้ข้อคิดเห็นเชิงวิจารณ์ที่ค่อนข้างรุนแรงมากขึ้น โดยชี้ให้เห็นว่ารูปแบบของ Lewin ตั้งอยู่บนฐานข้อสมมุติการเปลี่ยนแปลง (assumptions of change) ของประเทศอเมริกาเหนือ ที่มีความแตกต่างจากวัฒนธรรมประเทศอื่นๆ โดยเฉพาะการเน้นว่าการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นเส้นตรง ก้าวหน้าไปเรื่อยๆ มุ่งจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน อยู่บนฐานไร้ดุลยภาพ (disequilibrium) วางแผนและจัดการโดยคนที่มีเจตนารมณ์การ บรรลุเป้าหมาย และแยกตัวออกจากสภาวะปกติ ในทางกลับกัน วัฒนธรรมอื่นอย่างเช่นความคิดตะวันออกหรือลัทธิขงจื้อ การเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นวัฏจักร (cyclical) เน้น ขบวนการ (processional) และการเดินทางท่องเที่ยว (journey) ผูกพันกับการรักษาสภาพสมดุลย์ (equilibrium) การจัดการในรูปของการสร้างเอกภาพและความกลมกลืนในจักรวาล (universal harmony) และอยู่ในภาวะปกติภายใต้พลวัตระหว่างความคงที่และการเคลื่อนไหว การนำรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Lewin ไปใช้ในบริบทวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจึงไม่น่าจะมีความเหมาะสม

Burke (1995) ให้ข้อคิดว่าแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในแนวทางการพัฒนาองค์การแบบดั้งเดิม (traditional OD Approach) ที่ได้รับอิทธิพลจาก Lewinism ควรมีการปรับเปลี่ยน ให้เน้นมิติและองค์ประกอบใหม่ๆมากขึ้น เช่น ในด้านอำนาจ ด้านความอ่อนตัว (fluidity) ด้านลักษณะวงจร (circularity) และด้านหลายมิติ (multiplicity) ดังนั้น บนพื้นฐานของสถานการณ์ดังกล่าว Parmer and Hardy (2000: 177) จึงสรุปให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การมีมุมมองและรูปแบบที่หลากหลาย และที่เป็นจุดน่าสนใจอย่างยิ่งคือมีบ่อยครั้งที่การเปลี่ยนแปลงองค์การมักขึ้นอยู่กับประเด็นว่าแล้วแต่ใครจะมอง (eye of the beholder)

Miller, et.al (1997) ได้สรุปข้อเปรียบเทียบที่แสดงให้เห็นโลกทัศน์ มุมมอง และกรอบความคิดที่แตกต่างกันระหว่างนักทฤษฎี (academic) และนักปฏิบัติ (practitioners) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ และที่สำคัญคือทำให้เกิดการสร้างพื้นฐานความรู้และองค์ความรู้ (literatures) ที่แตกต่างกันออกไปด้วย ดังต่อไปนี้

นักทฤษฎี	นักปฏิบัติ
● ความรู้ลักษณะ empirical และ theoretical	● ความรู้ลักษณะ normative และ prescriptive
● มองความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงในด้านลบ	● มองการเปลี่ยนแปลงในด้านบวก
● การเปลี่ยนแปลงองค์การมีความเสี่ยง ความเสียหาย และอาจประสบความล้มเหลว	● การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นความจำเป็นและมีประโยชน์ ● องค์การจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อการอยู่รอด
● แรงเฉื่อยและแรงต้านเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ	● ผู้บริหารสามารถควบคุมและจัดการกับการเปลี่ยนแปลง
● องค์การมีลักษณะรวมตัวบูรณาการอย่างเหนียวแน่น การเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งกระทบกับอีกหลายส่วน	● องค์การรวมตัวแบบหลวมๆ (loosely coupled) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในส่วนหนึ่งไม่กระทบองค์การส่วนอื่นหรือทั้งหมด
● ผู้จัดการไม่ค่อยมีเหตุผล ระบบองค์การ คาดเคา และทำนายลำบาก ผู้จัดการมักใช้แนวปฏิบัติเดิม	● ผู้จัดการมีเหตุผลและตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยใช้ข้อมูล
● ปัญหาอุปสรรคทางการเมืองและการผูกติดกับผลประโยชน์มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ	● ด้านการเมืองของการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่มีความสำคัญ

นักวิชาการในยุคหลัง Lewin ได้ทำการศึกษาวิจัยการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่องและได้นำเสนอหลายรูปแบบทางเลือกเกี่ยวกับตัวแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ แต่หลักคิดส่วนใหญ่ยังเน้นและผูกติดอยู่กับการเปลี่ยนแปลงตามแผน (a planned approach) ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ หลายข้อเสนอพยายามสร้างความแตกต่างเกี่ยวกับการเพิ่มจำนวนชั้นและลักษณะธรรมชาติของแต่ละขั้นการเปลี่ยนแปลง รูปแบบเน้นลักษณะเส้นตรงน้อยลง ให้ความสำคัญกับด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น รวมถึงการชี้ให้เห็นความจำเป็นสำหรับการปรับใช้ (adapt) ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะมากขึ้น การเปรียบเทียบข้อเสนอตัวแบบการเปลี่ยนแปลงแสดงอยู่ในตารางดังนี้

ผู้แต่ง	แนวคิด	หลักการ
Kanter, et.al 1992	The Ten Commandments	● วิเคราะห์ห้วงค์การและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ● สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)และทิศทางรวม (common direction) แยกจากอดีตที่ผ่านมา ● สร้างและกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกรู้สึกความจำเป็นเร่งด่วน (sense of urgency) ● สนับสนุนบทบาทเข้มแข็งของผู้นำ ● แสวงหาและจัดหาการอุปถัมภ์ทางการเมือง (political sponsorship) ● สร้างแผนดำเนินการ (implementation plan) ● พัฒนาโครงสร้างที่มีขีดความสามารถสนับสนุน ● สื่อสาร ระดมการมีส่วนร่วมของคน (people involvement) และแสดงความจริงใจ (honest) ● สร้างแรงหนุน (reinforce) และสถาปนา (institutionalize) การเปลี่ยนแปลง

Cummings and Worley, 1993	Effective Change Management	● สร้างแรงจูงใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ● สร้างวิสัยทัศน์ (vision) ● พัฒนาการสนับสนุนด้านการเมือง (political support) ● จัดการการเปลี่ยนสภาวะ (transitional Management) ● รักษา momentum ของการเปลี่ยนแปลง
Kotter, 1996	The Eight-stage process of Creating major change	● จัดตั้งความตระหนักและความรู้สึกเร่งด่วน (sense of urgency) ● สร้างแนวร่วมชี้นำ (guiding coalition) ● พัฒनावิสัยทัศน์ (vision) และยุทธศาสตร์ (strategy) ● สื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (change vision) ● กระจายและให้อำนาจ (empowerment) ที่สนับสนุนการเคลื่อนไหวระดับฐานกว้าง (broad-based action) ● สร้างชัยชนะระยะสั้น (short-term wins) ● ผนึกกำลัง (consolidation) และขยายผลการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น ● ปลุกฝัง (anchor) การหล่อหลอมและแนวทางใหม่ในวัฒนธรรมองค์การ ● เน้นความง่าย (simplification)
Ghoshal and Bartlett, 1996	Blueprint for Corporate Renewal	● สร้างการริเริ่มมาจากแนวหน้า (front-line initiatives) ● สร้างวินัย (discipline) ● สร้างฐานสนับสนุน (embedding support) ● บูรณาการ (integration)

		● สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ข้ามหน่วยงาน (cross-unit relationships) ● ขยายขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (stretch) ● พัฒนาความไว้วางใจ (trust) ● ผลิตใหม่ (regeneration) ● กระบวนการเรียนรู้ต่อเนื่อง (continuous learning) ● การบูรณาการกับกรอบบริบทที่เกี่ยวข้อง (contextual frames) ● รักษาพลวัตที่ขาดดุลยภาพ (dynamic imbalance) และ ● การนำกระบวนการปฏิรูป (renewal process)
--	--	--

5. ความขัดแย้งภายในของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

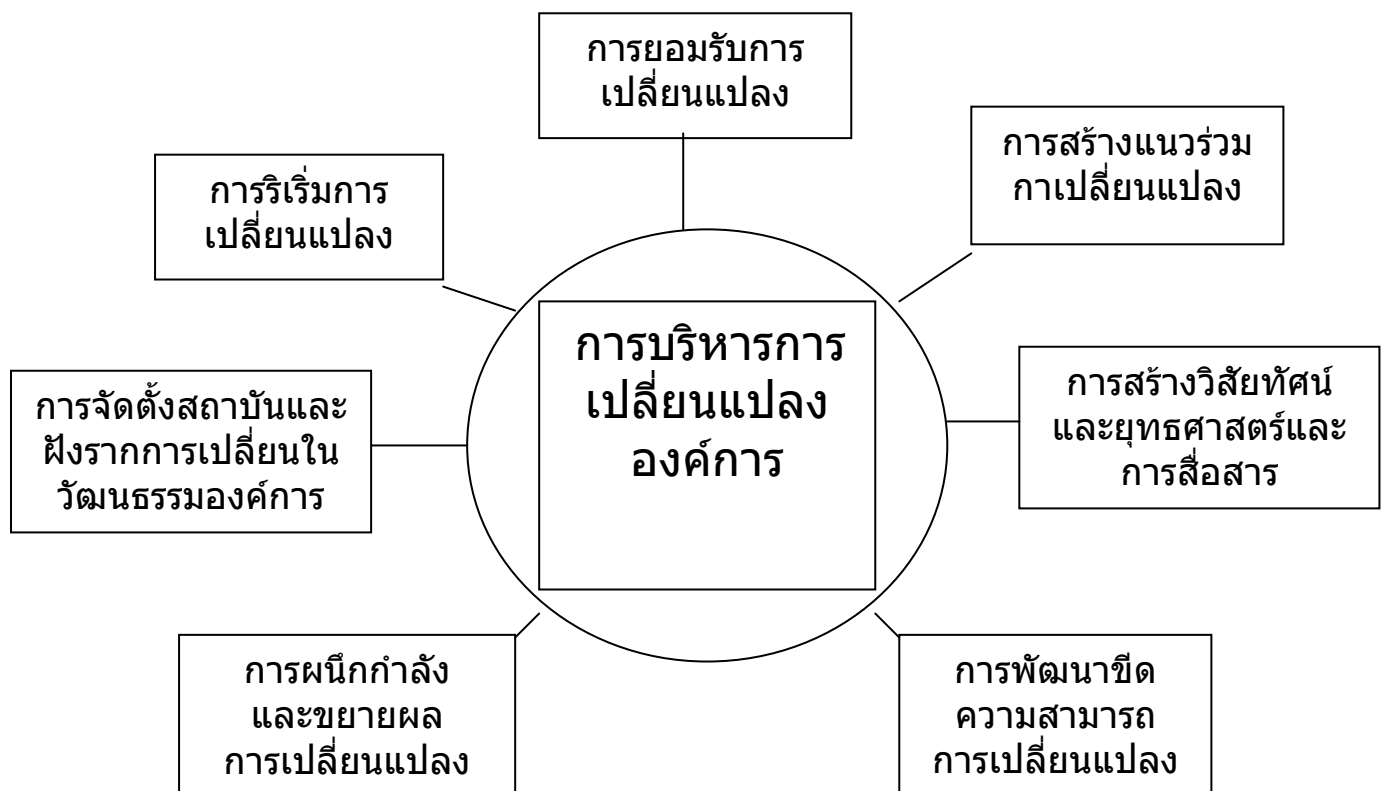
ข้อเสนอรูปแบบของธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่มักจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมุติเบื้องต้นที่เน้นว่าองค์การ ฝ่ายจัดการ และพฤติกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องอยู่ในกรอบของควมมีเหตุผล (rationality) แต่ในความเป็นจริง การเปลี่ยนแปลงองค์การตั้งอยู่บนพื้นฐานความขัดแย้งในตัวเอง (paradoxes) มากมาย Haveman (1992) Hall (1996) Jick (1995) ได้บรรยายให้เห็นความขัดแย้งในตัวเองในด้านต่างๆคือ

- การเปลี่ยนแปลงต้องการเวลา (time) แต่องค์การมักให้ความสำคัญและลงทุนด้านนี้น้อยมาก
- ขีดความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง (ability to change) ขององค์การมักเกิดควบคู่กับความสามารถในการรักษาสถานภาพเดิม
- การเปลี่ยนแปลงเชิงบวก (positive change) มักต้องการเสถียรภาพด้านสำคัญ
- การเปลี่ยนแปลงมุ่งพัฒนาองค์การ แต่จำเป็นต้องเน้นระดับปัจเจกบุคคล (individuals)
- การกระจายอำนาจให้ระดับปฏิบัติที่แท้จริง (true empowerment) ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง (forceful leadership)
- ในการสร้าง (to build) การพัฒนาองค์การจำเป็นต้องมีการทำลาย (tear down)

- องค์การที่มีทรัพยากรสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมากมักมีลักษณะระบบราชการ (bureaucracy) ซึ่งมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- การเปลี่ยนแปลงที่ยาวนานเท่าใด ยิ่งต้องใช้ความพยายามที่จะรักษาให้คงความสำคัญ (spotlight) ให้มีความต่อเนื่องมากขึ้นเท่านั้น
- ยิ่งมีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การ (change efforts) มากขึ้นเท่าใด ยิ่งเพิ่มความเสี่ยงต่อการล้มเหลว (failure) มากขึ้นเท่านั้น

6. ข้อเสนอตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ:

ดังได้กล่าวไว้ในตอนต้น ข้อเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การที่นำมาเปรียบเทียบบอกมักให้ความสนใจและความสำคัญในแนวทางการสร้างกระบวนการ (process-based) และแนวการพัฒนากรอบชี้แนะเชิงบรรทัดฐาน (normative guidelines) โดยมุ่งหวังการนำหลักการและวิธีการไปปรับใช้ปฏิบัติจริง กลุ่มเป้าหมายของตัวแบบจึงเน้นนักปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม มีหลายมิติและหลายจุดที่ตัวแบบต่างๆ เหล่านี้มักจะมองข้าม โดยเฉพาะ ในด้านการสร้างกรอบทฤษฎีและการวิเคราะห์ในระดับรูปธรรมที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์จริงและพฤติกรรม ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ตัวแบบบูรณาการระหว่างกระบวนการและพฤติกรรมจึงแสดงได้ดังนี้



6.1 การริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

ในแนวคิดเดิม ความเชื่อและข้อสมมุติเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การมักเริ่มต้นจากการเน้นว่าธรรมชาติของคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จึงมีข้อเสนอริเริ่มการเปลี่ยนแปลงโดยการโน้มน้าวหรือล่อใจ (induce) ให้คนปรับเปลี่ยนทัศนคติเพื่อละลายแรงต่อต้าน (unfreezing) หรืออาจจะใช้เทคนิควิธีการทำให้ช็อคและประหลาดใจเพื่อขับเคลื่อนพฤติกรรมคนไปในทิศทางที่ต้องการ พื้นฐานดังกล่าวแสดงให้เห็นทฤษฎีริเริ่มการเปลี่ยนแปลงใน 3 รูปแบบคือ

1. **ทฤษฎีสันทนาโน้มน้าว** (the persuasive-discussion theory) ซึ่งพัฒนามาจากประสบการณ์ของ Kurt Lewin ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ทำการทดลองว่าคนเปลี่ยนแปลงตัวเองสำเร็จได้อย่างไร โดยเฉพาะการละลายทัศนคติการกินเนื้อสัตว์ในรูปแบบเดิมในระหว่างสงคราม เขาทำการเปรียบเทียบกลุ่มแม่บ้าน 2 กลุ่ม กลุ่มที่หนึ่งรับฟังการบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญด้านอาหาร ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งเข้าร่วมในการสนทนาที่ได้รับการแนะนำโดยผู้เชี่ยวชาญจากการศึกษาทดลอง พบว่ากลุ่มแม่บ้านที่เข้าร่วมกลุ่มสนทนาแสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเด่นชัด Lewin จึงโต้แย้งว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่เป็นสาเหตุหรือสามารถอธิบายเกี่ยวกับความแตกต่างของพฤติกรรมดังกล่าว ประการแรกคือการสนทนานำไปสู่การมีส่วนร่วมส่วนบุคคล (personal involvement) ส่วนอีกประการหนึ่งคือการสนทนาเปิดโอกาสให้ผู้นำทราบว่าผู้เป็นเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงมีจุดยืน (stance) อย่างไร และต้องเอาชนะอุปสรรค (obstacles) อะไร เพื่อที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. **ทฤษฎีไฟกำลังไหม้บ้าน** (the burning platform theory) นักวิชาการระดับชั้นครูหลายคนด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การมักอ้างถึงและใช้ทฤษฎีนี้เป็นส่วนประกอบของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของตน โดยทฤษฎีนี้มีข้อโต้แย้งว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มีความยากลำบากแต่ความล้มเหลวที่จะเปลี่ยนเป็นสิ่งที่ยากลำบากมากกว่า ที่ปรึกษาด้านการจัดการมักใช้ทฤษฎีและหลักการดังกล่าวโดยอ้างว่า การกระตุ้นให้คนเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนย้ายคนจำเป็นต้องบอกให้เขารู้ว่าบ้านกำลังไหม้ คนส่วนใหญ่มักจะทำอะไรตามแบบเดิมที่ตัวเองเคยชิน จนกว่าจะเกิดความรู้สึกว่าบ้านหรือองค์การกำลังไหม้ไฟอยู่แล้ว จึงจะเริ่มปรับตัวและเปลี่ยนแปลง ดังนั้นทฤษฎีไฟกำลังไหม้บ้านนี้จึงถูกนำไปใช้กันมากในวงการและบริบททางธุรกิจ โดยเฉพาะในรูปแบบของภัยคุกคาม (threats) ที่กำลังเข้ามาฉีกฉีกขององค์การธุรกิจ Kotter (1996) เสนอหลักการว่าบทบาทของผู้นำคือการทำให้เกิดความตระหนักและความรู้สึกของความรีบเร่ง (sense of urgency) ในองค์การ ความเจริญก้าวหน้าหรือแม้แต่ความอยู่รอดขององค์การกำลังอยู่ในสถานะอันตราย ปรากฏการณ์ที่สะท้อนถึงไฟกำลังไหม้บ้านอาจครอบคลุมตั้งแต่การที่ถูกค้าไม่พอใจ ผู้ป้อนสินค้าไม่สบายใจ และกลุ่มร่วมได้เสียประโยชน์กำลังโกรธซึ่ง เป็นต้น

3. **ทฤษฎีกดดันจากผู้นำ** (the leader-pressure theory) ซึ่งเน้นความสำคัญของการมีพันธะส่วนบุคคล (personal commitment) ของผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อผู้นำสนับสนุนและเอาใจจริงเอาใจกับการเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างไม่อาจอยู่เฉยหรือทำตามความเคยชินเช่นเดิม แต่ต้องตื่นตัวและปรับตัวให้สอดคล้องกับแรงกดดันที่มาจากข้างบน นักวิชาการหลายคนให้ความสนใจในทฤษฎีนี้ ตัวอย่างเช่น Kotter (1992) กล่าวว่า การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถทำได้ ถ้าปราศจากแรงกดดันอย่างต่อเนื่องจากผู้นำที่กระทำต่อคนระดับล่างขององค์การที่อยู่ในภาวะความลังเลว่าจะเดินทางไปทางใด ในขณะเดียวกัน Hammer and Stanton (1995) ให้ข้อสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อได้รับการขับเคลื่อนโดยผู้นำระดับสูงขององค์การ

อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่าทฤษฎีเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ผูกติดอยู่กับกรอบคิดดั้งเดิมดังกล่าวข้างต้นเน้นข้อสมมุติพฤติกรรมมีเหตุผล (rational behavior) ทั้งในระดับบุคคลและองค์การ แต่มองข้ามมิติสำคัญที่เป็นจริงขององค์การอีกด้านหนึ่งคือการเมืองในองค์การ ซึ่งตัวแบบของ Kanter, et.al (1992) ได้กล่าวถึงไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับความจำเป็นของการระดมการสนับสนุนด้านการเมือง ตัวแบบของ Kotter (1996) เน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในระดับฐานรากเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนไหวในขอบเขตกว้าง และตัวแบบของ Cumming and Worley (1993) ได้ระบุให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาการสนับสนุนด้านการเมือง ดังนั้นการอธิบายแนวทางทางการเมืองเกี่ยวกับการเริ่มการเปลี่ยนแปลงองค์การจึงมีความจำเป็น

4. **ทฤษฎีความไม่พอใจระดับปฏิบัติการ** (the front-line discontent theory) ความไม่พอใจระดับปฏิบัติการในองค์การอาจจะมีสาเหตุหรือเงื่อนไขหลายประการ อาทิ ความต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ไม่ชอบกฎระเบียบการปฏิบัติที่ไม่สะดวกกับการทำงาน ปริมาณงานมากเกินไป ลูกค้ายึดติดกับการให้บริการ และผลงานไม่ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ เป็นต้น Kelman (2005) ศึกษาความไม่พอใจกับสภาพการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ดังกล่าวนี้นับเป็นจุดริเริ่มการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สำคัญ

6.2 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ในแนวคิดทั่วไป การเปลี่ยนแปลงทุกอย่างและทุกระดับมักจะเกี่ยวข้องกับการยอมรับหรือต่อต้านจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างการต่อต้านแบบลึก (deep resistance) ที่ฝังรากลึกอยู่ในตัวคนและองค์การ และมีผลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จที่จะปรับปรุงองค์การ ต่อประเด็นดังกล่าว Senge (1990) ให้ข้อสังเกตว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่แอบซ่อนหรือสิ่งลึกลับ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้เสมอเมื่อคนรู้สึกว่าการบรรทัดฐานเดิมหรือวิธีปฏิบัติที่เคยเป็นอยู่

ถูกคุกคาม (threats) โดยเฉพาะ ภายใต้บริบทที่เป็นบรรทัดฐานและแนวปฏิบัติเดิมนี้ผูกติดกับโครงสร้างและความสัมพันธ์เชิงอำนาจอิทธิพลในองค์กร

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจปรากฏขึ้นในหลายรูปแบบ ตั้งแต่การมีทัศนคติในทางลบต่อข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงจนถึงการออกมาเคลื่อนไหวที่เป็นรูปธรรม Cumming and Worley (2005: 158-59) แบ่งประเภทการต่อต้านในระดับองค์การออกเป็น 1) การต่อต้านเชิงเทคนิค (technical resistance) ซึ่งมักมาจากพื้นฐานของนิสัยของคนที่ชอบทำกรอบแบบและขั้นตอนที่ตนเองมีความเคยชิน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะต่อต้าน 2) การต่อต้านเชิงการเมือง (political resistance) เกิดขึ้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การมีผลกระทบหรือคุกคามต่อกลุ่มร่วมได้เสียประโยชน์ที่ทรงอำนาจอิทธิพล เช่น ผู้บริหารสูงสุด กลุ่มบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มลูกค้าระดับสูง เป็นต้น เพราะการเปลี่ยนแปลงมีนัยสำคัญเกี่ยวข้องกับการจัดสรรอำนาจและทรัพยากรที่หายาก ไม่ว่าจะเป็นในด้านงบประมาณ การสนับสนุน และบุคลากรที่มีคุณค่า และ 3) การต่อต้านเชิงวัฒนธรรม (cultural resistance) ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของระบบและวิธีการทำงานที่ยืนยันความชอบธรรมของสิ่งที่มีอยู่แล้ว (status quo) หรือที่สิ่งที่ส่งเสริมให้มีการคล้อยตามค่านิยม บรรทัดฐาน และข้อสมมุติเดิมๆเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน

ในระดับปัจเจกบุคคล สาเหตุของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้านหลักคือ 1) ความหวาดกลัวส่วนบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง (personal fears) 2) ผลกระทบต่อสถานะภาพส่วนตัว (status) 3) หลักการความถูกต้องส่วนตัว (personal virtue) 4) ค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝัง (socialized values) และ 5) ความคิด/ความเข้าใจผิดๆ (misconception) ลักษณะรายละเอียดของสาเหตุแต่ละด้านแสดงได้ดังนี้

การต่อต้านมาจากสาเหตุความหวาดกลัว

- การสูญเสียความมั่นคงในงาน
- การสูญเสียสถานะภาพทางสังคม
- การลดคุณค่าของความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่มีอยู่เดิม
- การเคลื่อนย้ายอำนาจและอิทธิพลที่มีอยู่
- การปรับเปลี่ยนนิสัย (habits) และจารีตปฏิบัติ (customs)
- การขาดความเข้าใจเกี่ยวกับนัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
- ขาดความอดทนและความกล้าที่จะอยู่ภายใต้สภาวะ
- ความไม่แน่นอน ความคลุมเครือ และความเสี่ยง

ผลกระทบต่อสถานะภาพส่วนตัว

- การเปลี่ยนแปลงทำให้สถานะภาพแย่ลง
- มีค่าใช้จ่ายและความจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่
- มีผลกระทบต่อ self-perception

- มีผลกระทบต่อพฤติกรรม economized efforts

หลักความถูกต้องส่วนบุคคล

- ผลกระทบต่อความสมเหตุสมผลเชิงพฤติกรรม (behavioral consistency) ที่เคยยึดถือเป็นหลักความถูกต้องส่วนตัว (personal virtue) เช่น ตระกาะ หลักเหตุผล เสถียรภาพ และเกียรติยศ เป็นต้น

ค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝัง

- ผลกระทบต่อพฤติกรรมที่ได้รับปลูกฝังอย่างมั่นคงและยากต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดังกล่าว เช่น
 - พื้นฐานและเงื่อนไขส่วนตัว
 - ค่านิยมและบรรทัดฐานระดับสังคมใหญ่ขึ้น
 - ระบบสัญลักษณ์
 - ระบบอำนาจ

ความคิด/ความเข้าใจผิดๆ

- อุปลาทานด้านบวก (positive illusion) เกี่ยวกับความสามารถของตนเอง
- ขาดความสามารถการมองเห็นและการเชื่อมโยงช่องว่าง (gap) ระหว่างปัจจุบันและอนาคต

การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นผลที่องค์กรและผู้นำมีขีดความสามารถลดแรงต้านและเพิ่มแรงสนับสนุนให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ รวมถึงการบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งใจไว้ นักวิชาการหลายคนเสนอแนวทางและยุทธศาสตร์การเผชิญหน้าหรือการเอาชนะแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในหลายรูปแบบ Cumming and Worley (2005: 159) เสนอ 3 ยุทธศาสตร์หลักสำหรับการเผชิญหน้ากับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งครอบคลุม

- ความเห็นใจ (empathy) และการให้การสนับสนุน (support)
- ยุทธศาสตร์นี้เน้นการระบุว่าใครกำลังมีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ธรรมชาติและลักษณะของการต่อต้านเป็นอย่างไร และควรใช้วิธีใดที่จะเอาชนะ ซึ่งต้องการความเห็นใจและการสนับสนุนอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยความสำเร็จที่จำเป็นของยุทธศาสตร์เกี่ยวข้อง กับ
- ความเต็มใจที่จะไม่ใช้ดุลยพินิจว่าผิดหรือถูกล่วงหน้า (pre-judgment)
 - การเข้าใจสถานการณ์ในมุมมอง (perspective) ของผู้อื่น
 - กระบวนการรับฟังอย่างกระตือรือร้น (active listening)
 - ความสัมพันธ์แบบเปิดเผย (open relationship)

- ความเชื่อที่ว่าเมื่อคนมีความรู้สึกที่ผู้รับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงให้
ความสนใจต่อความรู้สึกและความคิดเห็นของเขาอย่างจริงจัง คนจะลด
การปกป้องตัวเองและพร้อมที่จะเข้ามาเรียนรู้และเข้าร่วมอุดมการณ์
นอกจากนี้ ความสัมพันธ์แบบเปิดช่วยให้ได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ
เกี่ยวกับการต่อต้าน แนวทางการปรับตัว และการแก้ปัญหาร่วมกันใน
การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

■ การสื่อสาร (communication)

ยุทธศาสตร์การสื่อสารเชื่อว่าผู้ที่ต่อต้านมักประสบกับสภาวะและความรู้สึกของความไม่
แน่นอน (uncertainty) เกี่ยวกับผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง การขาดความรู้ความ
เข้าใจอย่างพอเพียงนำไปสู่ขบวนการข่าวลือและการซุบซิบ และยังซ้ำเติมความรู้สึกวิตก
กังวลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ดังนั้น การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่มีประ
สิทธิภาพจึงมีบทบาทสำคัญและความจำเป็นในการเอาชนะแรงต่อต้าน โดยการสื่อสารจะ
เกิดผลดังนี้

- ช่วยสมาชิกองค์การเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
- ช่วยการคาดเดาที่ทำให้เกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
- ทำให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและเท่าเทียมกัน
- กระตุ้นการสนทนาแลกเปลี่ยนที่จะมีผลต่อการเปลี่ยนทัศนคติและ
พฤติกรรมต่อต้าน

■ การมีส่วนร่วม (participation/involvement)

การมีส่วนร่วมเป็นยุทธศาสตร์เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่ใช้กัน
แพร่หลายและได้ประสิทธิผลผลค่อนข้างมาก จุดเน้นคือการเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วน
ร่วมโดยตรงทั้งในการวางแผนและการดำเนินการแผนการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์การมี
ส่วนร่วมก่อให้เกิดผลคือ

- สมาชิกองค์การให้ข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นที่หลากหลาย ที่อาจ
นำไปสู่นวัตกรรมที่เหมาะสมและได้ผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- สามารถระบุให้เห็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการ
เปลี่ยนแปลง
- การมีส่วนร่วมในการวางแผนกระตุ้นความสนใจและความจำเป็นของ
ความรับผิดชอบร่วมกัน โดยเฉพาะในขั้นตอนการเข้าแทรกแซงและ
ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

- ความผูกพัน (commitment) และแรงจูงใจ (motivation) ของสมาชิกต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

Carr, et.al (1996:67-88) เสนอว่าการกระตุ้นให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การต้องอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงมนุษย์ (human change process) ทั้งในด้านการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง การละทิ้งหรือบอกกล่าวสิ่งที่กระทำในอดีต ปฏิบัติต่อการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การสร้าง resilience การมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบ การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล การเรียนรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว รวมถึงปัจจัยด้านสิ่งจูงใจและรางวัล โดยเฉพาะ การเอาชนะการต่อต้านควรเน้นยุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

- ประเมินพนักงานด้านความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง
- สื่อสารบ่อยๆ อย่างเต็มที่และจริงใจกับฝ่ายบริหารและพนักงาน เพื่ออธิบายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและชี้แจงเหตุผลว่าทำไมจำเป็นต้องเปลี่ยน
- กำจัดปัญหาอุปสรรคที่ไม่จำเป็นของการเปลี่ยนแปลง เช่น กฎระเบียบและเงื่อนไขไม่เกื้อกูลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ตรวจสอบและทดสอบประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลง และรายงานให้ผู้บริหารและพนักงานทราบทุกระดับ
- สาธิตให้เห็นพันธะกิจต่อการเปลี่ยนแปลง (change commitment) ของผู้นำ รวมถึงความคาดหวังจากพนักงานและผู้บริหารระดับต่างๆ
- พัฒนาแนวทางและวิธีการที่จะทำให้ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (proposed changes) เป็นที่ยอมรับและต้องการของพนักงาน
- รักษาความซื่อสัตย์สุจริตและความมีหลักการที่มั่นคง (integrity) ต่อการเปลี่ยนแปลง
- ให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแผน (planned changes) ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อนำสู่การปรับทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง
- พัฒนานโยบายทรัพยากรมนุษย์ (HR policies) ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงตามแผน
- จัดให้มีการศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อประกันว่าพนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- ให้รางวัลกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (desired behavior) และระงับสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมไม่พึงประสงค์

6.3 การสร้างแนวร่วมการเปลี่ยนแปลง (Change Coalition)

ธรรมชาติ ขอบเขต และลักษณะความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดว่าพลังหนุนการเปลี่ยนแปลงควรเป็นอย่างไร โดยเฉพาะในด้านความเข้มแข็งของการจัดองค์การของการเปลี่ยนแปลง (change organization) Kotter (1996: 51) ซึ่งให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของการองค์กรมักมีความสัมพันธ์และการปรากฏตัวที่ชัดเจนของบุคคลชั้นนำ รวมถึงความจำเป็นของการสร้างพลังที่มีอำนาจและอิทธิพล (powerful force) เพื่อดำเนินการและดูแลรักษากระบวนการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกัน Kanter (1992) ได้ระบุว่าปัจจัยหลักประการหนึ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จคือการสนับสนุนไม่เพียงพอจากแนวร่วมอิทธิพล (powerful coalition) เพื่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นข้อคิดเห็นและประสบการณ์ของนักวิชาการชั้นนำทั้งสองจึงชี้ให้เห็นถึงบทบาทและความจำเป็นเกี่ยวกับการสร้างแนวร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีวีริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวในตอนต้นอธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากสาเหตุพื้นฐานการสนทนาแลกเปลี่ยน แรงกดดันจากผู้นำ ไฟกำลังไหม้บ้าน และความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติ แต่สาเหตุดังกล่าวมาสามารถดึงดูดหรือผลักดันให้ทุกคนเข้าร่วม (join) กับกระบวนการเปลี่ยนแปลง หลายคนอาจจะอยู่ในภาวะลังเลว่าควรร่วมหรือไม่ควรร่วม เข้าร่วมเร็วหรือช้า และควรเข้าร่วมในขอบเขตแค่ไหน การเข้าเป็นแนวร่วมการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับตัวแปรและปัจจัยต่างๆ ลักษณะซับซ้อน ผลการวิจัยของ Kelman (2005: 59-81) สรุปให้เห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลและสามารถทำนายการตัดสินใจเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงในองค์การครอบคลุม

- ความต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน
- ความต้องการลดภาระงาน
- การบริการลูกค้า
- การสนับสนุนด้านการเพิ่มคุณค่า (better-value support)
 - อุดมการณ์
 - ความไว้วางใจ
 - แรงขับเคลื่อนความสำเร็จ
- การเรียนรู้และนวัตกรรม
 - การศึกษา
 - กล้าเสี่ยง
 - ปฏิบัติต่อแนวเดิม
 - เพิ่มประสิทธิผลให้กับตนเอง (self-efficacy)
- อิทธิพลทางสังคมและผู้นำ
 - ทักษะคติของเพื่อนร่วมงานที่น่าเชื่อถือ

- เสียงส่วนใหญ่ของเพื่อนร่วมงาน
- อิทธิพลของผู้มีอำนาจระดับสูง

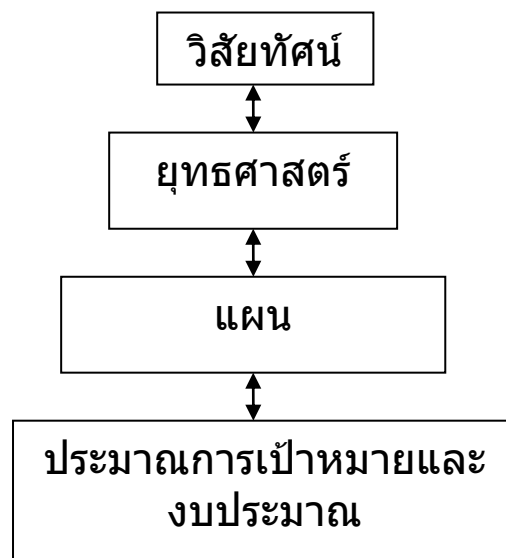
ในระดับองค์การ การสร้างทีมที่สามารถทำหน้าที่นำทิศทางของการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมาก Kotter (1996) เรียกทีมดังกล่าวว่าเป็นแนวร่วมชี้นำ (guiding coalition) ที่ควรประกอบด้วยสมาชิก 4 ลักษณะคือ

1. **ตำแหน่งมีอำนาจ** (position power) ทำหน้าที่เป็นตัวหลัก (key players) ในทีม เป็นตัวแทนจัดการในสายงานหลักและควรมีจำนวนที่พอเพียง เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ที่ไม่เห็นกับการเปลี่ยนแปลงทำตัวเป็นอุปสรรคและขัดขวางความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง
2. **ผู้เชี่ยวชาญ** (expertise) ทำหน้าที่ตัวแทนความคิดเห็นในแง่มุมต่างๆที่หลากหลาย ในสาขาวิชา ทักษะเฉพาะทาง ประสบการณ์การทำงาน และอื่นๆ ที่สอดคล้องกับงานเปลี่ยนแปลง การมีผู้เชี่ยวชาญในทีมช่วยให้ทีมสามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลและใช้ความรู้สติปัญญา
3. **ผู้มีความน่าเชื่อถือ** (credibility) ทีมงานการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีผู้ที่มีชื่อเสียงในองค์กรอย่างเพียงพอ ความน่าเชื่อถือของสมาชิกในทีมจะช่วยให้คนอื่นเกิดความน่าเลื่อมใสและมีความสนใจเข้าร่วมกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเอาใจจริง
4. **ภาวะผู้นำ** (leadership) ทำหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลง และควรได้รับการพิสูจน์แล้วว่ามีความสามารถดังกล่าวได้จริง

6.4 การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม ยุทธศาสตร์ และสื่อสารการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วไป วิสัยทัศน์คือสภาพอนาคตพึงประสงค์และเป้าหมายร่วมกันที่เป็นขอบเขตและทิศทางสำหรับการร่วมขบวนเดินทางไปถึง ไม่ว่าจะเป็นในระดับธุรกิจ กระบวนการ หรือหน่วยงานขององค์กร เราสามารถแสดงวิสัยทัศน์ในรูปแบบใดก็ได้ เช่น โดยคำพูด โดยการเขียนหรือโดยภาพ แต่ลักษณะสำคัญของวิสัยทัศน์คือการสร้างความสนใจ ความรู้สึกเข้าใจ การท้าทาย และแรงจูงใจให้กับกลุ่มผู้สนับสนุนหลักๆ (key constituencies) ที่จะผลักดันให้อนาคตพึงประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จ ในกรอบมุมมองของการเปลี่ยนแปลง มีบ่อยครั้งที่วิสัยทัศน์มีอิทธิพลเหนืออำนาจตามกฎหมายและหลักการจัดการที่เน้นการบีบบังคับ (force) ให้คนเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์สามารถเอาชนะแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยการโน้มน้าว การกระตุ้น และการจูงใจให้คนสมัครใจที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงร่วม (shared change vision) ในกลุ่มแนวร่วมที่กล่าวถึงแล้วจึงมีความจำเป็น Kotter (1996: 72) เสนอความคิดเห็นว่าวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ดีและมีประสิทธิผลควรตอบสนององค์มุ่งหมาย 3 ประการ ประการแรกคือการทำให้ทิศทางทั่วไป (general direction) ของการเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจน สามารถบรรยายและอธิบายความ

ชัดเจนของคำถาม คำตอบและการตัดสินใจด้านต่างๆในรายละเอียดได้เป็นที่น่าพอใจ สามารถจัดข้อสงสัยที่เกิดจากการตีความวาระซ่อนเร้นและความคลุมเครือเกี่ยวกับประเด็นและเหตุผลความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงได้ ประการที่สอง วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้คนในองค์การลงมือปฏิบัติในทิศทางที่ถูกต้อง (right direction) แม้ว่าในระยะแรกๆอาจต้องเผชิญกับปัญหาส่วนตัวและทำให้ตนเองได้รับความเจ็บปวด ประการที่สาม วิสัยทัศน์ช่วยเหลือและทำหน้าที่ประสานงานกิจกรรมระหว่างกลุ่ม/ฝ่ายต่างๆให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงร่วมควรครอบคลุมลักษณะสำคัญคือ ให้ภาพจินตนาการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีความเป็นไปได้ในเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดเป็นแผนประมาณการเกี่ยวกับเป้าหมายและงบประมาณ และมีจุดเน้น ความยืดหยุ่น และสะดวกในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสามารถแสดงได้ในรูปดังนี้



6.5 การพัฒนาขีดความสามารถที่เกื้อกูลต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์การมักเจอปัญหามากมายเมื่อริเริ่มผลักดันการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์การ อุปสรรคปัญหาที่พบบ่อยครั้งครอบคลุมตั้งแต่ปฏิกิริยาต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งเกี่ยวกับทิศทางยุทธศาสตร์และการจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำที่จะนำการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานในองค์การไม่ร่วมมือและประสานงานไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่บูรณาการตามแนวทางที่ตกลงกัน ข้อมูลสารสนเทศไม่ได้รับการกระจายให้รับรู้กันอย่างทั่วถึงและเพียงพอ การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นไม่ทันเหตุการณ์และไม่เพียงพอ การขาดแคลนความรู้ ทักษะ และความชำนาญเกี่ยวกับงานการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการที่พนักงานขาดแรงจูงใจและพันธะผูกพัน (commitment) ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ต้องการเป็นต้น ในภาพรวม ปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการ

ดำเนินงานของการเปลี่ยนแปลง (change implementation) การพัฒนาขีดความสามารถการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ได้ผลสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจให้เกิดการเคลื่อนไหวระดับกว้าง และการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็น

ผู้นำองค์กรในระดับต่างๆมีผลต่อการสร้างความมั่นใจให้กับลูกน้องหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบ และความมั่นใจในกลุ่มลูกน้องนี้จะไปสู่ความเชื่อที่ว่าเราสามารถทำงานการเปลี่ยนแปลงที่ยากลำบากและท้าทายได้ Bennis and Nanus (1997: 28-29) จึงชี้แนะว่าวิสัยทัศน์ผู้นำสามารถสร้างจิตวิญญาณของลูกน้องและเปลี่ยนจุดมุ่งหมายไปเป็นงานและกิจกรรมซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter (1996: 26) ที่ชี้ให้เห็นความแตกต่างเกี่ยวกับบทบาทระหว่างผู้นำและผู้จัดการในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่หลักคือ

1. **สร้างทิศทาง (establishing direction)** โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ของอนาคตในระยะไกลและกำหนดแนวยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นสำหรับการบรรลุความสำเร็จของวิสัยทัศน์ดังกล่าว
2. **วางแผนเชื่อมโยงเกี่ยวกับคน (people alignment)** โดยการสื่อสารทุกรูปแบบกับกลุ่มที่จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและประสานงาน รวมถึงการสร้างอิทธิพลที่จะทำให้เกิดทีมงานและแนวร่วมที่สามารถเข้าใจวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และที่ให้การยอมรับในหลักเหตุผลความชอบธรรมของวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ดังกล่าว
3. **สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (motivating and inspiring)** โดยการเติมพลังให้กับคนให้สามารถเอาชนะหรือก้าวข้ามปัญหาอุปสรรคด้านการเมือง ด้านรูปแบบการทำงานแบบเดิม และด้านทรัพยากรที่ขวางกั้นการเปลี่ยนแปลง
4. **การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (producing change)** โดยการขับเคลื่อนหรือผลิตการเปลี่ยนแปลงในระดับสำคัญและมีศักยภาพทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีประโยชน์สำหรับองค์กรในอนาคต

ในขณะเดียวกัน การกระจายและมอบอำนาจให้เกิดการเคลื่อนไหวระดับกว้าง (empowerment) เป็นปัจจัยที่เพิ่มพลังกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น อำนาจในองค์การประกอบด้วย 1) อำนาจที่เป็นรูปแบบทางการที่กำหนดโดยกฎระเบียบ 2) สารสนเทศ (information) ซึ่งอยู่ในรูปของข้อมูล ความรู้ด้านเทคนิค ข่าวกรองทางการเมือง และความเชี่ยวชาญ 3) ทรัพยากร (resources) ซึ่งได้แก่ เงินทุน วัสดุ เวลา และสถานที่ และ 4) การสนับสนุน (support) ซึ่งได้แก่การเห็นชอบ การให้การสนับสนุน การอนุมัติ และความชอบธรรมหรือความถูกต้อง โครงสร้างอำนาจและการใช้อำนาจในองค์การจึงเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆดังกล่าว การกระจายอำนาจให้เกิดการเคลื่อนไหวการเปลี่ยนแปลงระดับกว้างมี

ความสัมพันธ์กับเงื่อนไขสำคัญ 4 ประการ ประการแรกคือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างอำนาจให้มีการจัดสรรและกระจายไปสู่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเปลี่ยนแปลงโดยตรง ระดับปฏิบัติการสามารถวางแผน จัดรูปแบบ ตัดสินใจ ระดมและประสานความร่วมมือ และตรวจติดตามผลการปฏิบัติงานได้ด้วยตัวเอง ประการที่สองคือการสร้างรูปแบบเครือข่าย (networks) เพื่อประกัน การได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง การระดมความร่วมมือข้ามสายงานและงาน การสร้างทีมงาน และการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนและสามารถเข้าถึงระหว่างกันได้ง่ายขึ้น ประการที่สามคือการพัฒนาการสื่อสารให้เป็นระบบเปิด (open communication) ที่เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยน การเรียนรู้จากกันและกัน และการสร้างบรรยากาศสำหรับนวัตกรรมใหม่ๆที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง และประการสุดท้ายคือดุลยภาพระหว่างการสร้างจุดเน้นอำนาจ (focused power) และการหมุนเวียนอำนาจ (circulated power) ที่เกื้อกูลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ และการเผชิญหน้ากับหัวหน้างานและผู้จัดการที่เป็นตัวปัญหาของการกระจายอำนาจ

ในมุมมองด้านบรรทัดฐานเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ Kotter (1996: 115) เสนอว่าการกระจายอำนาจให้คนเพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงควรเน้นหลัก

- สื่อสารวิสัยทัศน์ที่สร้างความเข้าใจและมีความหมาย (sensible vision) กับพนักงาน
- ปรับโครงสร้างให้เข้ากับวิสัยทัศน์
- จัดให้มีการฝึกอบรมที่พนักงานต้องการ
- จัดวางการเชื่อมโยงระหว่างระบบสารสนเทศและการเจ้าหน้าที่ และวิสัยทัศน์
- เผชิญหน้ากับหัวหน้างานที่ไม่ทุ่มเทอย่างเต็มที่กับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น

การพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงเป็น ยุทธศาสตร์และองค์ประกอบที่เพิ่มความเข้มแข็งของกระบวนการเปลี่ยนแปลง คุณค่าและ คุณประโยชน์ของยุทธศาสตร์การพัฒนามนุษย์มีหลายด้าน ประการแรก การมีส่วนร่วมใน กิจกรรมการศึกษาและฝึกอบรมเป็นการสร้างฐานสนับสนุนให้กว้างขึ้นและเป็นความจำเป็น พื้นฐานสำหรับการเตรียมความพร้อมก่อนการเข้าแทรกแซง (interventions) เพื่อขับเคลื่อนการ เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการแทรกแซงในระดับยุทธศาสตร์ โครงสร้างและกระบวนการทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มและบุคคล การเปลี่ยนแปลงองค์การมักต้องการความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมใหม่ๆของสมาชิก ในหลายกรณีไม่สามารถดำเนินการการเปลี่ยนแปลงได้ หรือทำไปโดยไม่มีประสิทธิผลเนื่องจากคนขาดความสามารถที่จำเป็น โดยเฉพาะในด้านเทคนิค และระเบียบวิธีใหม่ๆ รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล วิธีการสื่อสาร การแก้ปัญหา เป็นต้น ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงต้องมีบทบาทและความรับผิดชอบในการพัฒนาการเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้ ประการที่สอง กิจกรรมการศึกษารวมและพัฒนาทำหน้าผลิตทรัพยากรที่สนับสนุนการ

เปลี่ยนแปลง เช่น ความรู้ ทักษะ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อมูลสารสนเทศ และอื่นๆ ประการที่สาม การศึกษาอบรมส่งเสริมให้เกิดโครงสร้างสำหรับการแก้ปัญหาและความเคลื่อนไหวนอกกรอบงานเดิมที่มีความจำกัด ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของการศึกษาทดลองและสถานการณ์จำลอง คณะกรรมการกำกับดูแล กลุ่มเฉพาะกิจ โครงการนำร่อง การประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการฝึกอบรม เป็นต้น และประการสุดท้าย ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคคลช่วยบุคคลและกลุ่มบุคคลในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ผ่านขั้นตอนวิกฤติของการเปลี่ยนสภาวะ (transitional stage) ครอบคลุมไปถึงการสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจให้มีการขยายผลกระทำการเปลี่ยนแปลงออกไปกว้างขวางมากขึ้น

6.6 การฝึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลง

ปัญหาสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การนอกจากในด้านแรงต่อต้านแล้วยังเกี่ยวข้องกับปัญหาการระดมการสนับสนุนและรักษาจังหวะความต่อเนื่อง (Momentum) สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นความจำเป็นของการขยายผลการเปลี่ยนแปลง (change consolidation) พื้นฐานสาเหตุที่ทำให้เกิดข้อจำกัดของการขยายผลการเปลี่ยนแปลงองค์การอาจมาจากหลายด้าน เช่น ปัญหาด้านโครงสร้างไม่มีการประสานและพึ่งพากัน การแพร่ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงในทางลบ ปราบปรามการฉ้อโกงไฟไหม้ฟางของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในระดับสูงที่ทำให้สถานการณ์เปลี่ยนไปด้วย และกระบวนการเปลี่ยนแปลงขาดทรัพยากรในการขับเคลื่อน เป็นต้น นอกจากนี้ การสำรวจวรรณกรรมเกี่ยวกับการฝึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลงมักจะเน้นปัจจัยด้านชี้ให้เห็นการเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลง หรือการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับหลักเหตุผล เช่น โครงสร้างและความสัมพันธ์ การสื่อสาร การเพิ่มขีดความสามารถของทีม และอื่นๆ ในขณะที่ความสนใจในด้านจิตวิทยามนุษย์และกลุ่มคนที่จะมีผลต่อการฝึกกำลังการเปลี่ยนแปลงมีค่อนข้างน้อย ในจุดนี้จึงขอเสนอว่าการฝึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญดังนี้คือ 1) การเอาชนะข้อสงสัยและการวิจารณ์ (skepticism) 2) ความสำคัญของชัยชนะในตอนต้น (early wins) 3) ประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ (successful change experience) 4) การป้อนกลับเชิงบวก (positive feedbacks) และ 5) อิทธิพลทางสังคมเพื่อนร่วมงานและผู้นำ (social and leader influence)

การเอาชนะข้อสงสัยและการวิจารณ์

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรวมและกระบวนการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉพาะมักสร้างความสงสัยและความกังขาที่มีผลกระทบต่อบุคคล กลุ่ม และองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้คนรับรู้และมีความเข้าใจในหลักการ

เหตุผลในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นว่าการเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้ การเปลี่ยนแปลงช่วยให้องค์การปรับตัวและปรับปรุงดีขึ้น รวมทั้งเกิดผลประโยชน์ต่อบุคคลและกลุ่ม

ความสำคัญของชัยชนะในตอนต้น

นักวิชาการบางคน อาทิ Kotter (1996) เน้นว่าการสร้างชัยชนะในระยะสั้น (short-term wins) เป็นเงื่อนไขสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จในระยะยาว ชัยชนะในตอนต้นไม่ควรมีความหมายเกี่ยวข้องกับชัยชนะในระยะสั้นเท่านั้น แต่ควรครอบคลุมถึงการได้รับการสนับสนุนมากขึ้น การเปลี่ยนคนที่มีความเป็นกลางหรือวางเฉยมาสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น และการเปลี่ยนคนที่ลังเลมาสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

ประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ

โดยหลักจิตวิทยาปัจเจกบุคคล ประสบการณ์ที่เป็นผลสำเร็จของบุคคลสร้างความประทับใจที่ดี ทำให้เกิดความมั่นใจ และสร้างทฤษฎีที่สามารถปรับใช้กับสถานการณ์อื่นได้ ประสบการณ์เข้าร่วมกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จจึงเป็นแรงจูงใจที่จะเพิ่มกำลังและการขยายผลการเปลี่ยนแปลงออกไปในขอบเขตกว้างขึ้น โดยเฉพาะประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานและผลงาน การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ การสร้างคุณค่า (value creation) กรณีศึกษาที่เป็นแบบอย่าง และการเรียนรู้ที่ได้จากการเปลี่ยนแปลง

การป้อนกลับเชิงบวกบวก

การป้อนกลับเชิงบวกหมายถึงกระบวนการเกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางหนึ่งสามารถสร้างความเคลื่อนไหวซึ่งทำหน้าที่เป็นแรงเสริมผลักดันการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นในทิศทางเดียวกัน การป้อนกลับเชิงบวกจึงมีลักษณะผลิตซ้ำตัวเอง (Self-reinforcing) ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง องค์การ รูปแบบวิธีการ และกลไกการป้อนกลับเชิงบวกเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้คือ การเกื้อหนุนเชิงพฤติกรรม (behavioral facilitation) การขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ความมั่นใจในตนเอง ความตั้งใจในการทำงาน บุคลิกภาพส่งเสริมผลงาน ผลกระทบต่อภารกิจ และการแสวงหาความสำเร็จของตนเอง (self-fulfillment) เป็นต้น

อิทธิพลทางสังคมเพื่อนร่วมงานและผู้นำ

การผลักดันและขยายผลการเปลี่ยนแปลงยังเกี่ยวข้องกับอิทธิพลสังคมเพื่อนร่วมงานและอิทธิพลของผู้นำ ข้อคิดเห็นและการป้อนกลับของเพื่อนร่วมงานมีผลกระทบต่อทัศนคติ ซึ่งอาจเป็นในทิศทางบวกหรือลบก็ได้ โดยทั่วไป การมีอิทธิพลของเพื่อนร่วมงานต่อบุคคลมี 3 วิธีคือ โดยการกดดันให้คล้อยตาม การให้ข้อมูลข่าวสาร และการโน้มน้าว ส่วนอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อลูกน้องเพื่อขยายผลการเปลี่ยนแปลงอาจจะอยู่ในรูปแบบดังนี้ ประการแรก ผู้นำสร้างอิทธิพลต่อเขาโดยตรงโดยผ่านกลไกต่างๆ เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ การเกลี้ยกล่อมให้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง ลูกน้องคล้อยตามผู้นำเพราะการยอมทำตามอำนาจ ประการที่สาม ความจริงใจของผู้นำที่พยายามขับเคลื่อนและผลักดันการเปลี่ยนแปลง ประการที่สี่ผู้นำทำหน้าที่

อุปถัมภ์และสนับสนุนด้านต่างๆเพื่อให้ลูกน้องปรับตัว และสุดท้ายคือลูกน้องอยู่ในภาวะการควบคุมและผู้นำคือจุดหมายปลายทางที่ควรเดินตาม

6.7 การจัดตั้งสถาบันและฝังรากการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์การ

ปรากฏการณ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การมักสร้างข้อสังเกตหรือประเด็นสงสัยบ่อยครั้งว่า ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้จริงหรือไม่ แค่นั้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีความยั่งยืนหรือไม่อย่างไร และการลงทุนเพื่อการเปลี่ยนแปลงคุ้มค่าหรือไม่ การตอบคำถามดังกล่าวจำเป็นต้องมีการตรวจวัดกันอย่างจริงจัง ตั้งแต่ในขั้นตอนของการวินิจฉัยปัญหาองค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และการวางแผนการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการตามแผนและประเมินผล อย่างไรก็ตาม นักวิชาการหลายคนได้พยายามชี้แนะว่า แผนการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ตามที่คาดหวังมักมีสาเหตุมาจากการขาดการเชื่อมต่อระหว่างนวัตกรรม (innovation) และการหล่อหลอมสิ่งที่เปลี่ยนให้เป็นสถาบัน (institutionalization) ที่ฝังรากในวัฒนธรรมองค์การ (Kanter (1983: 289-303; Beer, Eisenstat and Spector, 1993; Kotter, 1996: ch.10)

ในทางสังคมวิทยาและจิตวิทยาสังคม แนวความคิดของกระบวนการจัดตั้งสถาบันเป็นการสร้างรูปแบบ (constructed) บนพื้นฐานความจริงที่เป็นรูปธรรม องค์ประกอบสำคัญจึงเกี่ยวข้องกับ การสร้างบรรทัดฐานพฤติกรรม (norms of behavior) ค่านิยมร่วมที่ซึมซับในตัวตนและกลุ่มคน และปรากฏให้เห็น กระทำจนเป็นนิสัย (habits) และจารีต (customs) และเป็นสิ่งชอบธรรมที่สามารถอธิบายและให้เหตุผลได้ การจัดตั้งสถาบันการเปลี่ยนแปลงให้เป็นแนวปฏิบัติหรือวัฒนธรรมใหม่จึงต้องละทิ้งแนวปฏิบัติเดิม (tradition)

Beer, Eisenstat and Spector (1993) ให้ข้อเสนอแนะเป็นกรอบหลักการกว้างๆว่า การจัดตั้งสถาบันของการเปลี่ยนแปลงกระทำโดยผ่านการประกาศเป็นนโยบาย จัดตั้งระบบต่างๆ และโครงสร้างให้เป็นทางการ Kotter (1996: 157) ให้ข้อคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรมที่สามารถฝังรากลึกอยู่ในวัฒนธรรมองค์การได้บนเงื่อนไขดังนี้ ประการแรก การปลูกฝังการเปลี่ยนแปลงลงในวัฒนธรรม**มักมาหลังสุด** เพราะว่าการปรับเปลี่ยนบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมเกิดในตอนสุดท้ายของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง **ขึ้นอยู่กับการผลลัพธ์ (results)** แนวทางและวิธีการใหม่จะผูกติดอยู่กับวัฒนธรรมได้ก็ต่อเมื่อมีความชัดเจนว่านวัตกรรมดังกล่าวสามารถปฏิบัติได้และดีกว่าเก่าที่เคยมี ประการที่สาม **จำเป็นต้องมีการพูดคุยกันเยอะๆ** (lot of talk) ถ้าปราศจากการสอนงานและการสนับสนุนในรูปแบบอื่น คนมักมีความลังเลที่จะยอมรับความสมเหตุสมผลหรือความถูกต้อง (validity) ของแนวปฏิบัติใหม่ ประการที่สี่ **อาจเกี่ยวข้องกับการโยกย้ายคนออก (turnover)** ในบางครั้ง การเปลี่ยนคนในตำแหน่งสำคัญเป็นเพียงวิธีการเดียวที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และประการสุดท้าย **การตัดสินใจเกี่ยวกับการ**

สืบทอดตำแหน่ง (succession) เป็นสิ่งสำคัญ ถ้าระบบการเลื่อนตำแหน่งไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติใหม่ วัฒนธรรมเดิมจะหวนกลับมาใหม่

7. บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปและการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยเฉพาะได้กลายเป็นเงื่อนไขสำคัญ (premises) ที่จะกำหนดว่าองค์การสามารถดำรงความอยู่รอด เติบโต และบรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยแค่ไหน ภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมที่มีลักษณะพลวัตและพลิกผันอยู่ตลอดเวลา บทความนี้เริ่มต้นด้วยการชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การประกอบด้วยอะไรบ้าง ก่อนจะอภิปรายและเปรียบเทียบให้เห็นข้อเสนอด้านรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เป็นความคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลทางความคิดและแนวปฏิบัติของการประยุกต์แนวความคิดและหลักการเปลี่ยนแปลงองค์การในปัจจุบัน จากการที่ผู้เขียนได้มีโอกาสเข้าไปเกี่ยวข้องกับประสบการณ์จริงในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในบางองค์การ จึงมีความคิดเห็นว่าการสร้างความเข้าใจและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงองค์การไม่อาจหลีกเลี่ยงข้อเท็จจริงด้านพฤติกรรมในระดับต่างๆ ซึ่งมีบทบาทสำคัญที่ก่อเกิดและตัดสินใจว่าแผนการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหนอย่างไร ควบคู่กับกระบวนการเชิงบรรทัดฐาน ตัวแบบบูรณาการระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมมนุษย์จึงเป็นทางเลือกของการสร้างพื้นฐานความรู้ความเข้าใจและกรอบขึ้นเนี้สำหรับการศึกษาวิเคราะห์เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การดังที่ได้เสนอรายละเอียดไปแล้ว

บรรณานุกรม

1. Argyris, C. 1993. **Knowledge for Action: A Guide to Overcome Barriers to Organizational Change**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
2. Beer, M. and R.A. Eisenstat. 1996. "Developing an Organization Capable of Implementing Strategies and Learning." **Human Relations**, 49,5: 597-619.
3. Bennis, W. and B. Nanus. 1997. **Leaders: Strategies for Taking Charge**. N.Y.: Harper
4. Burke, W.W. 1995. "Organizational Change: What We Know, What We Need to Know." **Journal of Management Inquiry**, 4,2: 158-71.
5. Carr, D.K., K.J. Hard and W.J. Trahan. 1996. **Managing the Change Process**. N.Y.: McGraw-Hill.
6. Cumming, T.G. and C.G. Worley, eds. 2005. **Organization Development and Change**, 8th ed. Thomson South-Western.
7. French, W.L., C.H. Bell, jr. and R.A. Zawacki. 2005. **Organization Development and Transformation: Managing Effective Change**, 6th ed. New York: McGraw-Hill.
8. Ghoshal, S. and C.A. Bartlett. 1996. "Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal" **Sloan Management Review** 37, 2: 23-36.
9. Hall, R.H. 1996. **Organizations: Structured, Processes and Outcomes**, 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
10. Hammer, M. and S.A. Stanton. 1995. **The reengineering Revolution**. N.Y.: Harper.
11. Hendry, C. 1996. "Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory." **Human Relations** 49,5: 621-41.
12. Huber, G.P. and W.H. Glick. 1995. **Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance**. N.Y.: Oxford University Press.
13. Jick, T.D. 1995. "Accelerating Change for Competitive Advantage." **Organizational Dynamics**, 24,1: 77-82.
14. Kanter, R.M. 1983. **The Change Masters**. N.Y.: Simon and Schuster, Inc.
15. Kelman, S. 2005. **Unleashing Change: A Study of Organizational Renewal in Government**. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
16. Kotter, J.P. 1996. **Leading Change**. Boston, MA: Harvard Business School Press
17. Lee, W.W. and K.J. Kray. 2003. **Organizing Change**. San Francisco, CA: Pfeiffer.
18. Mabey, C. and Mayon-White, B., ed.1993. **Managing Change**. London: Paul Chapman Publishing Ltd.

19. Marshak, R.J. 1993. " Lewin Meets Confucius: A Re-view of the OD Model of Change." **Journal of Applied Behavioral Science**, 24, 4: 393-415.
20. Miller, et.al. 1997. " Creative Chaos versus Munificent Momentum: the Schism between Normative and Academic Views of Organizational Change." **Journal of Management Inquiry**, 6,1: 71-78.
21. Palmer, I. and C. Hardy. 2000. **Thinking about Management**. London: Sage Publications.
22. Pettrigrew, A. 1985. **The Awakening Giant**. Oxford, UK: Basil Blackwell.
23. Rogers, E.M. 1995. **The Diffusion of Innovation**, 4th ed. N.Y.: Free Press
24. Senge, P.M. 1990. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. N.Y.: Doubleday.
25. Smith,R. 1997. **The Seven Levels of Change: Create, Innovate and Motivate with the Secrets of the World's Largest Companies**. Arlington, TX: Summit Publishing Group.
26. Weick, K. 1984. **The Social Psychology of Organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley.
27. Wind, J.Y. and J. Main. 1998. **Driving Change: How the Best Companies Are Prepared for the 21st Century**. N.Y.: The Free Press.