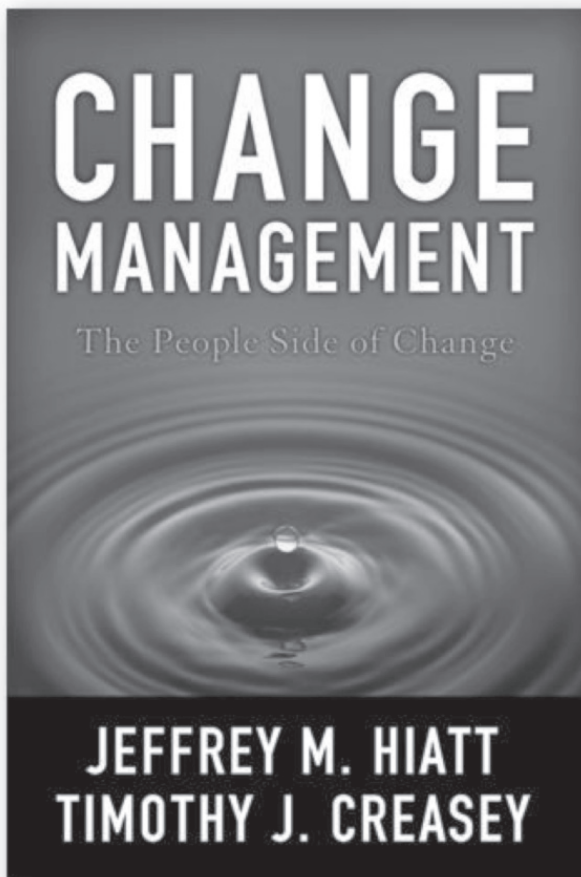




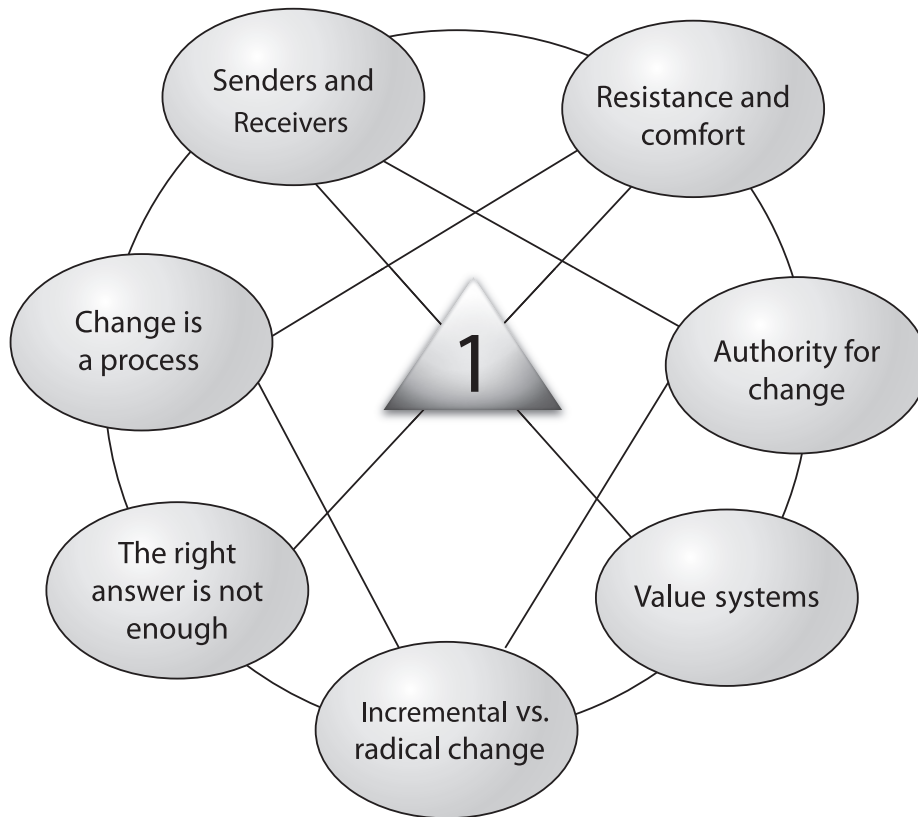
Book Review: Change Management The People Side of Management

บรรณาธิการ



หนังสือ Change Management: The People Side of Management เหมาะสำหรับนักบริหาร หัวหน้าโครงการ และที่ปรึกษาที่ต้องทำงานรับมือ กับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้เขียนคือ Jeff Hiatt และ Tim Creasey เป็นบรรณาธิการของศูนย์เรียนรู้และบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ใช้เวลากว่า 14 ปีในการศึกษาค้นคว้า ว่าจะได้ผลงานเขียนขึ้นนี้ ซึ่งมีเนื้อหาเป็นการรวบรวมกรณีศึกษาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริง ทำให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจได้ง่าย

สาระหลักของหนังสือนี้กล่าวถึงหลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งที่มีอยู่ในปัจจุบันมักเน้นไปที่กระบวนการและขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงแบบสูตรสำเร็จ โดยไม่ได้อธิบายให้เข้าใจว่าเหตุใดองค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง และแนวทางที่ใช้ในองค์กรหนึ่งนั้นอาจใช้ไม่ได้ในอีกองค์กรเสมอไป ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้เน้นว่าที่ถูกต้องแล้วการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการปรับให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร



แผนภาพที่ 1 แสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

หลักการที่ 1 ผู้รับสารและผู้ส่งสาร (Senders and receivers)

โดยทุกๆ การเปลี่ยนแปลงจะต้องพิจารณาจากการที่มีผู้หนึ่งผู้ใดทำตัวเป็นผู้ส่งสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องมีการส่งข้อมูลไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้รับสารข้อมูล โดยที่ผู้รับสารและผู้ส่งสารไม่จำเป็นต้องมีการติดต่อกันโดยตรง แต่มักเป็นการส่งสารผ่านบุคคลอื่นไป จึงทำให้สารการเปลี่ยนแปลงมีโอกาสบิดเบือนจากความตั้งใจเดิมได้ ดังเช่น กรณีที่สารการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงที่ส่งผ่านผู้จัดการไปไม่ถึงพนักงาน เนื่องมาจากความกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงและก้าวหน้าในการทำงาน ด้วยเหตุนี้ปัจจัยการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารจึงมีความสำคัญต่อกระบวนการและกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง ทำให้บ่อยครั้งผู้จัดการลงมือทำการเปลี่ยนแปลง โดยคิดไปเองว่าพนักงานในระดับปฏิบัติมีความเข้าใจและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยข้อเท็จจริงเมื่อพนักงานมีคำถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง แต่หาคำตอบหรือคำอธิบายไม่ได้ ก็จะสรุปจากความคิดของตนเอง จึงทำให้การเปลี่ยนแปลงมีโอกาสที่จะถูกมองในเชิงลบมากกว่าเชิงบวก ด้วยเหตุนี้ขั้นตอนการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้สอบถามแลกเปลี่ยนข้อข้องใจรวมถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารควรต้องรับฟัง และเมื่อความกระจำงเกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ จะส่งผลให้พนักงานมีความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติได้มากยิ่งขึ้น

หลักการที่ 2 แรงต่อต้านและความชะล่าใจ

นักบริหารการเปลี่ยนแปลงมักจะคาดหวังผลกระทบบการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินไป เพราะบุคคลมีจุดต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น เบื้องหลังความเป็นมาของบุคคล สภาพปัจจุบันในชีวิต ระดับการเปลี่ยนแปลงในงานปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงในมิติอื่นๆ ของชีวิตส่วนตัวที่กำลังเกิดขึ้น ทำให้แต่ละคนมีแรงต่อต้านที่ไม่เท่ากัน รวมถึงการที่บุคคลจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในทุกกรณีโดยไม่ต้องมีสาเหตุ

ปัจจัยที่พึงพิจารณาในการลดปัญหาแรงต้าน ประกอบด้วย

- พึงไม่ตระหนกในการต่อต้าน แต่ควรมีการคาดหวังว่าจะมีการต่อต้านและวางแผนรับมือด้วยความอดทน รวมถึงการให้เวลาบุคคลปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
- หมั่นประเมินสถานการณ์การตอบรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการติดตามปฏิกิริยาของพนักงาน รวมถึงการมองการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อพนักงานในเวลาเดียวกัน
- ประเมินการต่อต้านที่ไม่ยอมเลิกรา ด้วยการศึกษสาเหตุว่าเหตุใดการต่อต้านนั้นจึงคงอยู่เป็นเวลานาน และเร่งหาทางแก้ไข

หลักการที่ 3 ผู้รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยสำคัญนำความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง คือ การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากระดับผู้บริหาร ซึ่งมีความน่าเชื่อถือและมีอำนาจในการดำเนินการ ทั้งนี้ ควรมีการจัดทำโครงสร้างบทบาทและความรับผิดชอบให้ชัดเจน และการตระหนักในหมู่นักบริหารว่าเขายังหลายเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นและบรรลุผลได้ ซึ่งหากปราศจากความร่วมมือจากผู้บริหารแล้ว ผลที่จะได้รับ คือ การสูญเสียของทรัพยากรและความล่าช้าในการดำเนินงาน

หลักการที่ 4 วัฒนธรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

องค์กรต้องสรรสร้างวัฒนธรรมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่ความรุ่งเรืองและเป็นผลดีต่อทั้งส่วนรวมและส่วนตัว รวมถึงการทำงานที่เน้นผลลัพธ์ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรต้องมีความรู้ที่เหมาะสม

หลักการที่ 5 การเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรงและแบบค่อยเป็นค่อยไป

การเปลี่ยนแปลงควรมีการกำหนดขอบเขตและขนาด ได้เป็น 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งจะใช้เวลาานาน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทีละเล็กทีละน้อย และเป็นไปโดยสมัครใจผ่านกระบวนการทำงานที่เป็นอยู่ จึงไม่เกี่ยวข้องกับแรงกดดันทางวิกฤตการเงิน แต่มักเป็นความต้องการที่จะปรับปรุงพัฒนา ดังเช่น กระบวนการพัฒนาคุณภาพ (Total Quality Management) เป็นต้น



แบบที่ 2 การเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง ซึ่งเกิดขึ้นแบบฉับพลันในเวลาอันสั้น อันเป็นผลมาจากวิกฤตที่เผชิญอยู่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลไกการทำงานเพื่อเร่งผลผลิต ดังเช่น กระบวนการปรับรีระบบ (Reengineering) การถูกควรวรวมกิจการ เป็นต้น

โดยไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบใด การกำหนดทิศทางและขอบเขตการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ผลยิ่งขึ้น

หลักการที่ 6 คำตอบที่ถูกต้องเป็นของใคร

นักบริหารการเปลี่ยนแปลงมักตกหลุมพรางของการมองว่า แนวทางการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นคำตอบที่ถูกต้องสำหรับการแก้ปัญหาขององค์กร โดยลืมนึกไปที่กลุ่มพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการต้องนำ การเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติที่ไม่ได้มองว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ถูกต้อง ในทางตรงข้ามอาจมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างความยุ่งยาก เช่น เมื่อองค์กรมีการติดตั้งอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการทำงานใหม่ อาจสร้างความลำบากให้กับพนักงานในการทำงานมากยิ่งขึ้น ทำให้บางคนอาจตั้งใจจะเลิกหรือหลีกเลี่ยงการใช้เครื่องจักรนั้นๆ

หลักการที่ 7 การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ

นักบริหารควรต้องเข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำขึ้นเป็นคราวๆ ไป

แผนภาพที่ 2 แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นของ กระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ และสภาพอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น ต้องอาศัย ระยะเวลา และการปรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ให้เข้ากับสภาพที่เป็นปัจจุบัน โดยวงจรการเปลี่ยนแปลง อาจจำง่ายด้วยอักษรย่อ เช่น ADKAR ประกอบด้วย

Awareness คือ การตระหนักในความจำเป็น ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง

Desire คือ ความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วม และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

Knowledge คือ ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงว่าต้องทำเช่นไร

Ability คือ ความสามารถในการลงมือทำด้วยทักษะและพฤติกรรมใหม่ๆ

Reinforcement คือ สิ่งเสริมแรงที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินต่อไป

กล่าวโดยสรุป หนังสือเล่มนี้ให้ความสำคัญไปที่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการ ยกตัวอย่างกรณีศึกษา ทำให้ง่ายต่อการมองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผลลัพธ์ จึงเป็นหนังสือดี อีกเล่มหนึ่ง สำหรับผู้บริหารและผู้ที่ต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงทำให้งานก็เป็นผล คนก็เป็นสุข

