

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

สุพานี สฤณวานิช*

บทคัดย่อ

ขณะนี้องค์การทั้งหลายอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการผันผวนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกว่าในอดีตมาก ไม่ว่าจะเป็นภาวะการแข่งขัน เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม และลูกค้า ธุรกิจจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจจะเป็นการควบรวมกิจการกัน (Merger & Acquisition) หรือปรับรื้อกระบวนการ (Reengineering) หรืออาจเป็นการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) ในรูปแบบใหม่ที่ปรับเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้จะเกิดผลกระทบต่อการเป็นอยู่อย่างมากจึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

บทความนี้จะเน้นในเชิงเนื้อหาว่าเมื่อองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เราจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและกระบวนการที่สำคัญให้ครอบคลุมเพื่อจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์นั้นประสบความสำเร็จ อันได้แก่ องค์ประกอบด้านเทคนิค องค์ประกอบด้านการเมืองในองค์การ และที่สำคัญที่สุดคือองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ

ซึ่งแก่นแท้ของความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จจะอยู่ที่ผู้นำองค์การที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการคาดการณ์และวางแผนผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นตามยุทธศาสตร์นั้นและมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหลายโดยผ่านกลไกหรือกระบวนการของการบริหารองค์ประกอบ 3 ส่วนข้างต้น

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จะหมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ (Megachanges) ที่ครอบคลุมทั้งองค์การและมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งชาร์ล ดาวินส์ นักชีววิทยาผู้ยิ่งใหญ่กล่าวไว้ว่า “ผู้อยู่รอดคือผู้ที่ปรับตัวได้ดีที่สุด” ซึ่งธุรกิจทุกวันจึงมีทางเลือกแต่เพียงว่า “จะปรับ” หรือ “จะตาย” ไปจากอุตสาหกรรมเท่านั้น

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จึงเป็นภารกิจที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารทั้งหลาย ขณะนี้องค์การทั้งหลายต้องมีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากผลกระทบที่รุนแรงของสภาพแวดล้อมที่ผันผวนไม่แน่นอนรวมทั้งคาดหมายได้ยากทั้งสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กระแสโลกาภิวัตน์ และที่สำคัญคือ คู่แข่งขัน ทั้งคู่แข่งขันทางตรงและทางอ้อม ทั้งคู่แข่งขันปัจจุบันและคู่แข่งขันที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งคู่แข่งขันภายในประเทศและคู่แข่งขัน

* รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

จากต่างประเทศและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจที่สำคัญมากอีกกลุ่มก็คือ ลูกค้าที่มีความรอบรู้และมีความต้องการ ตลอดจนความคาดหวังที่สลับซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัว ปรับภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่างๆ มากขึ้น ดังเช่นใน อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยในช่วง พ.ศ. 2542 - 2545 ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญคือการถูกควบรวมเข้าด้วยกัน หรือถูกซื้อจากธนาคารต่างประเทศและในช่วงปี พ.ศ. 2546 - 2547 นี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยก็ได้มีนโยบายให้ธนาคารขนาดเล็กทั้งหลายพยายามควบรวมกิจการเข้าด้วยกันเพื่อช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน สร้างประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนความเข้มแข็งให้เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันกับธนาคารขนาดใหญ่และธนาคารของต่างประเทศได้ดียิ่งขึ้น

อาจกล่าวได้ว่ากิจการทั้งหลายกำลังเผชิญกับกระแสของการกดดันให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก ซึ่งการปรับตัวในเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. External Reengineering เป็นการปรับเนื่องจากปัจจัยภายนอก เช่น การควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่ง ความมีประสิทธิภาพ และลดงานที่ซ้ำซ้อนลงได้
2. Internal Reengineering เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยตัวองค์กรเองโดยการเปลี่ยนแปลงวิธีการ กระบวนการและแนวทางต่างๆ ในการทำงานให้ก้าวไปสู่รูปแบบใหม่ที่มีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้นอันจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้มากขึ้น

การปรับตัวทั้ง 2 แบบนี้ ต้องการการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่มีพลัง มีความครอบคลุมและมีทิศทางเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์อย่างได้ผล

แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ที่ผ่านมาในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารมักจะคำนึงถึงส่วนย่อยๆ ในปัญหาของการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ได้คำนึงถึงปัญหาทั้งระบบในภาพรวม ส่วนใหญ่จะไปคำนึงถึงแค่ปัญหาเชิงเทคนิคเป็นสำคัญ เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างจากหน้าทำงานเป็นโครงสร้างแบบ SBU หรือการเปลี่ยนจากรวมอำนาจเป็นการกระจายอำนาจ หรือการตัดลดระดับชั้นการบริหารลง หรือการออกแบบหน้าทำงานใหม่ เป็นต้น

ซึ่ง Noel Tichy (1980) ได้เสนอว่า ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ส่วนที่สำคัญและสัมพันธ์กันคือ

1. ประเด็นในเชิงเทคนิค (Technical Issues) เช่น ควรจะต้องมีการปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์หลักขององค์กร ตลอดจนโครงสร้างองค์กร ลักษณะงาน และระบบการบริหารต่างๆ นั้นอย่างไรให้เหมาะสม
2. ประเด็นในเชิงการเมืองขององค์กร (Political Issues) จะเป็นประเด็นการตัดสินใจในด้านการจัดสรรอำนาจ และทรัพยากรขององค์กร เช่น งบประมาณ เส้นทางอาชีพ (Career Path) ในการดำรงตำแหน่งสำคัญๆ ในองค์กร เพราะการเปลี่ยนแปลงใดๆ ย่อมกระทบอำนาจหน้าที่ และความสำคัญของบุคคลต่างๆ ในองค์กรเดิม และองค์กรใหม่ที่จะเกิดขึ้น
3. ประเด็นในเชิงวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Issues) เช่น ผู้บริหารควรสื่อสารและสนับสนุนค่านิยมอะไร ความเชื่ออะไรให้แก่พนักงาน ซึ่งเพราะวัฒนธรรมองค์กรอาจจะต้องเปลี่ยนไป ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าจะใช้วิธีการและแนวทางในการจัดการกับวัฒนธรรมองค์กรที่จะต้องเปลี่ยนไปอย่างไรจะสอดคล้องหรือเปลี่ยนแปลงไปจากวัฒนธรรมเดิมขององค์กรหรือไม่ วัฒนธรรมองค์กรบางลักษณะอาจเปลี่ยนแปลงได้ง่ายเพราะเป็นวัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture) แต่บางองค์กรอาจมีวัฒนธรรม

ที่เข้มแข็ง (Strong Culture) ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงอะไรที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรเดิมก็จะเปลี่ยนแปลงได้ยาก

โดยผู้บริหารจะต้องสามารถบริหารประเด็นทั้ง 3 ส่วนนี้ให้สอดคล้องประสานกันให้จัดการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ก็จะบังเกิดขึ้นอย่างได้ผล โดย Noel Tichy ได้เสนอทฤษฎีชื่อ “T, P, C, Theory” โดยให้พิจารณาประเด็นทั้ง 3 ด้านนั้น โดยเทคนิค (Technical Issue) การเมือง (Political Issue) และวัฒนธรรม (Culture Issue) โดยพิจารณาผ่านเครื่องมือหรือแนวคิดเชิงบริหารที่สำคัญใน 3 เรื่อง คือ

1. กรอบของภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร (Mission and Strategy)

โดยผู้บริหารจะต้องประเมินและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อดูถึงความเหมาะสม สอดคล้องของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน องค์กรกับภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นอยู่

ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ที่จะมองเห็นความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในกรอบภารกิจ วัตถุประสงค์หลักและกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรรวมทั้งภาระงานอื่นๆ ที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

2. กรอบของการออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

ในเชิงของโครงสร้าง และระบบต่างๆ จะเป็นเครื่องมือรองรับและช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับภารกิจและกลยุทธ์ที่เปลี่ยนไปโดยคำนึงถึงว่าจะต้องเป็นการปรับเปลี่ยน เพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ไม่ใช่เปลี่ยนไปแล้ว จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Human Resource Management)

การบริหารในเรื่องคนจะเป็นปัจจัยที่สำคัญ เพราะคนจะเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามภารกิจและกลยุทธ์ที่วางไว้ ดังนั้นจะต้องมีการสรรหาให้เหมาะสมตามคุณลักษณะที่ต้องการ หรือใช้การฝึกอบรมและพัฒนาคนเหล่านั้นให้มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ (Competency) และมีทัศนคติที่เหมาะสมตามที่ต้องการในภารกิจและแผนกลยุทธ์ใหม่ๆ โดยการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ในการจ้างใจ เกณฑ์การวัดผล และแนวทางการประเมินผลให้เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ดังกล่าว

ในการพิจารณาปัญหาเชิงเทคนิค การเมือง และวัฒนธรรมองค์กรนั้น จะพิจารณาควบคู่ไปกับเครื่องมือและแนวคิด 3 เรื่องดังแสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงเครื่องมือและแนวคิดที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง

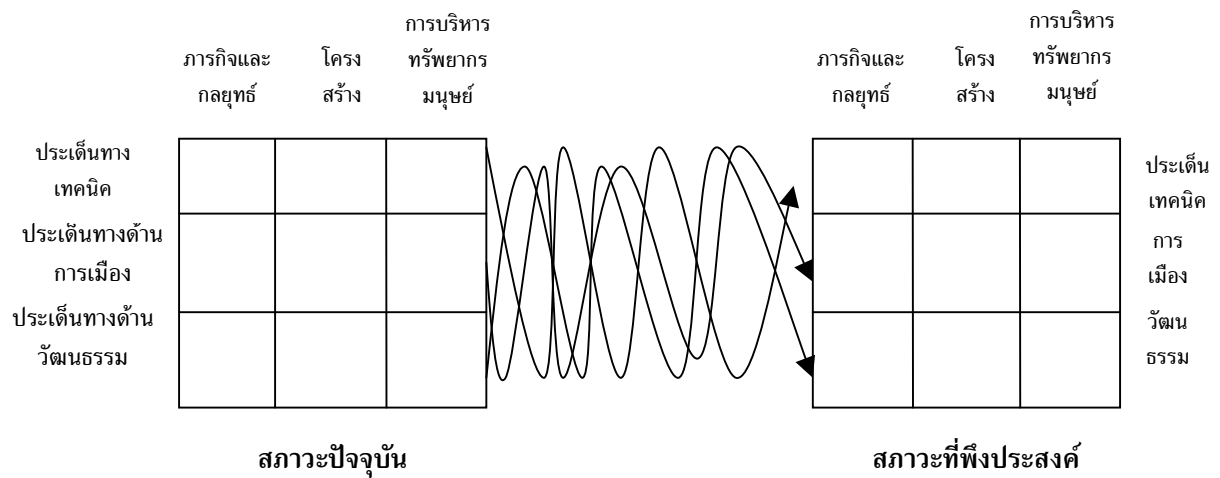
	ภารกิจและกลยุทธ์	โครงสร้างองค์การ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์
เชิงเทคนิค	- การทบทวนภารกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ - การประเมินองค์การ - การประเมินสภาพแวดล้อม	- การปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การ	- ปรับคนให้เหมาะกับงาน โดยการสรรหาบุคลากรใหม่ๆ ที่มีคุณลักษณะอย่างที่ต้องการ หรือการพัฒนาคุณภาพบุคลากรที่มีให้เหมาะสมกับแผนงาน - กำหนดวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงาน
เชิงการเมือง	- ใครเป็นบุคคลสำคัญในการทบทวนปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การ - สร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนภารกิจและกลยุทธ์	- กำหนดโครงสร้างอำนาจให้เหมาะสม - จัดวางอำนาจต่างๆ ให้สมดุล	- ออกแบบระบบการให้รางวัล และการจูงใจให้เหมาะสมกับงาน และคนผู้รับผิดชอบ - บริหารการสืบทอดตำแหน่งงานให้เหมาะสม - สร้างเครือข่ายบุคลากรให้เกิดการยอมรับและผลักดันการเปลี่ยนแปลง
เชิงวัฒนธรรม	- ประเมินค่านิยมและปรัชญาสำคัญขององค์การที่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวเนื่องกับภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การ - ประเมินวัฒนธรรมขององค์การและความสอดคล้องกับภารกิจและกลยุทธ์ที่เป็นอยู่เพื่อปรับให้มีความสอดคล้องกัน	- ปรับสไตล์ของผู้บริหารให้เป็นไปตามโครงสร้างใหม่ ทั้งโครงสร้างองค์การและโครงสร้างอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง - สร้างวัฒนธรรมย่อยๆ ที่สนับสนุนภารกิจและกลยุทธ์ (ใหม่ที่เปลี่ยนไป) - ประสานวัฒนธรรมขององค์การ	- เลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ - ฝึกอบรมคนให้เป็นไปตามวัฒนธรรมองค์การ - ใช้การให้รางวัลเป็นตัวเสริมวัฒนธรรมองค์การให้เข้มแข็งและคงอยู่ต่อไป

ที่มา : ดัดแปลงจาก Noel Tichy, “The Essentials of Strategic Change Management”, The Journal of Business Strategy, 1980.

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าประเด็นทางด้านวัฒนธรรมองค์การจะเป็นประเด็นที่มีความยุ่งยากที่สุดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจากรูปแบบเดิมๆ ไปสู่รูปแบบใหม่ ต้องมีกลวิธีและมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ที่จะได้กล่าวถึงในส่วนต่อไป

ผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการประเด็นทางด้านเทคนิค การเมือง และวัฒนธรรม จากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ ตามรูปที่ 1

รูปที่ 1 แสดงการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะปัจจุบันไปสู่สภาวะที่พึงประสงค์



จากสภาวะปัจจุบันไปสู่สภาวะที่พึงประสงค์นั้นประเด็นทั้ง 3 ส่วนนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะวัฏจักร (Cyclical Terms) ทั้ง 3 ส่วนเป็นภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง ผันผวน ไม่ตรงไปตรงมา

โดยในช่วงการขึ้นของประเด็นนั้นจะสะท้อนให้เห็นว่ามีความตึงเครียด และมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน หรือต้องการการดูแลสูง ในขณะที่ถ้าประเด็นนั้นๆ แสดงในลักษณะเส้นที่ลงต่ำกว่าเส้นอื่น จะสะท้อนให้เห็นว่าจะเป็นช่วงที่ประเด็นนั้นๆ ไม่มีปัญหาในช่วงนั้นๆ ดังนั้นผู้บริหารต้องวิเคราะห์ทั้ง 3 ประเด็นว่าแต่ละประเด็นอยู่ในช่วงขึ้นหรือลง ในขณะนั้นๆ เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสมตามลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของปัญหา

นอกจากแนวคิดทฤษฎี T, P, C, Theory นี้ก็มีแนวคิดของ Yvan Allaire และ Mihaela Firsirotu (1985) ได้เสนอแนวคิดที่สอดคล้องกันโดยได้นำเสนอว่าเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม (Radical Change) จะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรและความคิด (Mind-sets) ของบุคลากรที่จะสนับสนุนและมีการเสริมแรง (Reinforce) การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างด้วย มิเช่นนั้นแล้วการเปลี่ยนแปลงจะไม่สัมฤทธิ์ผล

ในตารางที่ 2 ได้แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบและแนวทางการเปลี่ยนแปลง (Mode of Change) ที่เหมาะสม

ประเด็นขององค์การ	ความสามารถในการควบคุมของผู้บริหาร	อัตราการเปลี่ยนแปลง	สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงและแนวทางการเปลี่ยนแปลง
- โครงสร้าง - เป้าหมาย - กลยุทธ์ - ระบบบริหาร - ต่างๆ	ทำได้มาก	ปานกลางถึงสูง	การเปลี่ยนเชิงเทคนิคและการเมือง (การสร้างพันธมิตร) ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ที่ต้องการ
วัฒนธรรม	น้อยถึงปานกลาง	น้อยถึงปานกลาง	สร้างผู้นำเชิงสัญลักษณ์และการเสริมแรงต่างๆ (Reinforcement) เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
ปัจเจกบุคคล	น้อยถึงปานกลาง	น้อยถึงปานกลาง	ทำการเปลี่ยนแปลงโดยฝึกรอบม เพื่อให้ความรู้และปรับความคิด และทัศนคติหรือหาคนใหม่มาทดแทน

ตารางที่ 2 แสดงความสามารถในการควบคุม อัตราและแนวทางการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการหรือขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง

สำหรับกระบวนการหรือขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะพิจารณาตามขั้นตอนหรือแนวคิดของ John P. Kotter (1995) โดย John P. Kotter ได้เสนอขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ โดยให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ (Vision) ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Kotter ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกิจการทั้งหลายที่ล้มเหลว ได้พบว่าเป็นเพราะไม่ได้เป็นไปตามกระบวนการดังต่อไปนี้ คือ

1. สร้างสำนึกของความเร่งด่วนที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนด้วยการตรวจสอบภาวะตลาด การแข่งขัน เพื่อให้เห็นภัยหรือวิกฤตการณ์ที่อาจจะเกิด
2. จัดตั้งทีมงานเพื่อรับผิดชอบผลักดันการเปลี่ยนแปลง โดยทีมจะต้องมีอำนาจพอที่จะนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น
3. สร้างวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ที่จะนำทางให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการสร้างกลยุทธ์ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น
4. สื่อสารวิสัยทัศน์นั้น โดยใช้การสื่อสารทุกรูปแบบในการสื่อสารวิสัยทัศน์ใหม่และกลยุทธ์ไปยังฝ่ายต่างๆ ขององค์กร
5. ให้อำนาจแก่บุคคลที่จะไปปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น โดยจะต้องคาดการณ์อุปสรรคที่อาจจะเกิดและพยายามขจัดอุปสรรคดังกล่าว
6. วางแผนและสร้างชัยชนะในระยะสั้น เพื่อให้เกิดกำลังใจ จะต้องมีการวางแผน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลงานอย่างเป็นรูปธรรม และมีการจัดสรรรางวัลให้แก่บุคคลที่ทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นด้วย
7. เพิ่มพลังการเปลี่ยนแปลงให้เห็นให้ชัดและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ต่อเนื่องไป โดยการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างและนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ต้องการ รวมทั้งนโยบายในเรื่องคน ตั้งแต่การ

สรรหา พัฒนาและเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้กับบุคคลผู้ซึ่งสามารถทำวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างได้ผล

8. ตัดตั้งแนวทางใหม่ พฤติกรรมใหม่ วัฒนธรรมองค์การแบบใหม่ รวมทั้งพัฒนาภาวะผู้นำและผู้สืบทอดให้ต่อเนื่อง แนวทางใหม่จะอยู่บนแนวคิดของการมุ่งเน้นสู่ลูกค้าและผลผลิตเป็นสำคัญ และจะต้องเน้นย้ำพฤติกรรมใหม่มิให้ให้เชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์การ โดยผู้นำจะต้องมีรูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสม มีการบริหารจัดการที่เหมาะสมเพื่อปลูกฝังวัฒนาใหม่ให้คงอยู่

กรอบเวลาของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการพิจารณาเชิงช่วงเวลาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะมีช่วงเวลาที่เกี่ยวข้องที่อาจพิจารณาได้เป็น 4 ช่วงคือ

1. ช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์

จะเป็นช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะต้องเห็นความจำเป็น และเล็งเห็นทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้น และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Visions) ในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องใช้สภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวให้เกิดขึ้น

2. ช่วงของการพิจารณาอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ใน 4 ระดับ คือ ในระดับขององค์การ ระดับแผนงาน ระดับหน้าทำงาน และระดับบุคคล ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเกี่ยวเนื่อง หรือสัมพันธ์หรือส่งผลกระทบกว้างขวางแค่ไหน แต่โดยทั่วไปในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มักจะมีผลกระทบและเกิดอุปสรรคได้จากทั้ง 4 ระดับ

ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในธรรมชาติดังกล่าว และพยายามสร้างความเข้าใจและการยอมรับตลอดจนความร่วมมือให้เกิดขึ้น โดยผู้บริหารอาจจะใช้แนวทางต่างๆ ในการช่วยละลายสภาพเดิม (Unfreezing) ให้เกิดขึ้น คือต้องให้พนักงานได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด ได้รับรู้ข่าวสารข้อมูล ช่วยสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่คนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจูงใจให้เกิดการเข้าใจ ยอมรับและร่วมมือ รวมทั้งผู้บริหารจะต้องใช้ความเป็นผู้นำแบบเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นด้วย

3. ช่วงของการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอาจมีทิศทางที่ใช้ได้ใน 2 แบบใหญ่ๆ คือ

- ก. การดำเนินที่เกิดจากบนลงล่าง (Top-down Change) คือ ผู้บริหารจะเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง แล้วค่อยถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวลงมา
- ข. การดำเนินที่เกิดจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Change) จะเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมให้มากที่สุด การดำเนินตามวิธีนี้จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดได้ง่ายที่สุด

4. ช่วงของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ยากที่จะวัดผล เพราะผลที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นผลของหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องก็ตาม ดังนั้นการประเมินจะต้องใช้แนวคิดหรือเครื่องมือหลายๆ อย่าง และประเมินในหลายช่วงเวลาเพื่อให้เกิดความแน่ใจในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วย

และเพื่อให้ผลที่ได้นั้นคงอยู่ ผู้บริหารจะต้องมีการรักษาสภาพให้คงอยู่ (Refreezing) โดยใช้ระบบการให้รางวัลและการจูงใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อการเสริมแรงให้พฤติกรรมต่างๆ เหล่านั้นคงอยู่ให้มากที่สุด

สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

นอกจากการเข้าใจในแนวคิดดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่มักเกิดสาเหตุ 2 กลุ่ม ด้วยกัน คือ

1. ในระดับบุคคล จะเกิดจากสาเหตุต่างๆ ดังนี้

- การรับรู้ (Perceptions) เนื่องจากคนเราอาจรับรู้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนถูกต้อง ขาดความเข้าใจหรือมีการเลือกรับรู้เนื่องจากโดยธรรมชาติของคน จะมีการเลือกรับรู้อะไรที่ตรงกับความถนัดความสนใจความชอบและประสบการณ์ของตน เมื่อคนๆ นั้นสร้างกรอบการรับรู้ของตนขึ้นมาแล้ว เขาก็จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่จะกระทบต่อการรับรู้ของเขา
- บุคลิกภาพ (Personality) คนเราจะมีบุคลิกที่แตกต่างหลากหลาย คนบางคนยึดมั่นถือมั่น หรือค่อนข้างดี เชื่อในความคิดของตนไม่ยอมเชื่อไม่ยอมเปลี่ยนอะไรง่าย ๆ
- จากนิสัยและความเคยชิน (Habit) เนื่องจากว่าคนเราเมื่อทำอะไรบ่อย ๆ เราก็จะเคยชิน เราจึงชอบทำอะไรตามที่เราค้นเคยและถนัด และสะดวกด้วย ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องมาเรียนรู้กันใหม่ เริ่มต้นใหม่ คนจึงไม่ชอบ
- กลัวว่าความมั่นคงจะหมดไป (Security Needs) เพราะวิธีการแบบเดิมเรารู้สึกมั่นใจ วางใจ และปลอดภัยแล้ว รู้สึกมั่นคงแล้ว เชื่อมั่นแล้ว จึงไม่อยากจะเปลี่ยนแปลง
- กลัวผลกระทบต่อรายได้ (Economic Factors) กลัวผลกระทบต่อค่าตอบแทนที่จะได้รับว่าจะลดลง หรือเปลี่ยนไปในทิศทางที่ต่ำลง
- กลัวในสิ่งที่ไม่รู้ (Fear of Unknown) ไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น ไม่มีความแน่นอน จึงวิตกกังวล ไม่อยากเสี่ยง เช่น การที่มหาวิทยาลัยของรัฐบาลจะออกนอกระบบราชการ อาจารย์และข้าราชการทั้งหลายไม่ทราบว่าจะอนาคตจะเป็นอย่างไร จึงหัวนเกรงและไม่ร่วมมือเท่าที่ควร
- ไม่ตระหนักและไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง คิดว่าสภาพปัจจุบันอย่างนี้ก็ได้อยู่แล้ว ไม่เห็นว่าจะต้องเปลี่ยนไปทำไม
- ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ จากงานวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่อายุน้อยๆ มีการศึกษาสูง และมีประสบการณ์ในองค์กรยังไม่มากนัก จะมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าในกรณีตรงข้าม

ซึ่งในเหตุผลต่างๆ นี้จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าต้องเสี่ยง และถ้าพนักงานมีความพอใจกับสภาพปัจจุบันอยู่มาก การต่อต้านหรือความไม่พร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะยิ่งเกิดขึ้นมากไปด้วยตามรูปที่ 2

รูปที่ 2 แสดงถึงความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

ระดับของความไม่ พึงพอใจ ในสภาพปัจจุบัน	สูง	มีความพร้อมที่จะ เปลี่ยนแปลงสูง	ความพร้อมในระดับ ปานกลาง
	ต่ำ	ความพร้อมในระดับ ปานกลาง	ความพร้อมน้อย
		ต่ำ	สูง

การรับรู้ในเรื่องความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : ดัดแปลงจาก Organizational planned change : Assessing the chances for success. Organizational Dynamic, Spring 1989, P37.

2. ในระดับกลุ่มและองค์การ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเกิดจาก

- ความเฉื่อยจากโครงสร้าง (Structural Inertia) เนื่องจากองค์กรยิ่งมีขนาดใหญ่ จะมีแผนงานส่วนงานต่าง ๆ มาก มีกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ มาก มีความเป็นโครงสร้างแบบจักรกลสูง การเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ว่ายยุ่งยาก เพราะมักจะติดขัดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและโครงสร้างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- วัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าวัฒนธรรมองค์การมีความแข็งแกร่ง และไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ยาก
- บรรทัดฐานของกลุ่ม ถ้าบรรทัดฐานของกลุ่มไม่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ก็มักจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ยาก
- การกลัวต่อการสูญเสียความสำคัญในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (Threat to Expertise) เช่น ฝ่ายคอมพิวเตอร์ที่เดิมมีการรวมศูนย์ (Centralize) ไว้ ถ้าฝ่ายต่างๆ จะมีระบบคอมพิวเตอร์เอง ฝ่ายคอมพิวเตอร์เดิมก็จะสูญเสียความสำคัญลง จึงมักคัดค้าน หรือมีการต่อต้านเกิดขึ้น
- การกลัวต่อการสูญเสียอำนาจ เนื่องจากไม่รู้ว่เมื่อเปลี่ยนแปลงไปแล้ว แผนกนั้นๆ จะยังมีอำนาจตัดสินใจหรือมีความสำคัญต่อกิจการมากน้อยแค่ไหน
- การกลัวต่อการสูญเสียทรัพยากรต่างๆ เพราะทรัพยากรมีจำกัด การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้รูปแบบการจัดสรรทรัพยากรเปลี่ยนแปลงไป แล้วทำให้กลุ่มอาจได้รับทรัพยากรที่น้อยลง เช่น ได้รับงบประมาณน้อยลง ได้รับบุคลากรน้อยลง
- มีการลงทุนในทรัพย์สินคงที่สูง เช่น อาคาร สถานที่ เครื่องจักร หรือบุคลากร ดังนั้นการจะเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่ไปกระทบทรัพย์สินที่ลงทุนไปแล้วนี้ก็มักเปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะจะเกิดการยึดติดกับทรัพย์สินดังกล่าว ทำให้เป็นข้อจำกัดในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

แนวทางลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากผู้บริหารโดยทั่วไปต้องการให้เกิดความร่วมมือ ความเข้าใจ และไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงควรใช้แนวทางต่างๆ เพื่อให้เกิดการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. **สื่อสาร สื่อสารและสื่อสาร** เพื่อให้ข้อมูล และทำให้เข้าใจถึงสาเหตุ และความจำเป็น รับทราบเป้าหมายในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง จึงทำให้เกิดความเข้าใจและยอมรับได้ดีขึ้น ดังนั้นควรมีการกำหนดตารางเวลาที่จะมีการประกาศข่าวสารข้อมูลออกมา รวมทั้งให้มีการสอบถามได้ ซึ่งการให้ข้อมูลจะทำให้ฝ่ายพนักงาน และฝ่ายบริหารมีความไว้วางใจและเข้าใจกันมากขึ้น
2. **ให้ฝ่ายต่างๆ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** ให้ร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็นสอบถามข้อสงสัยต่างๆ ได้ จะได้ยอมรับ เกิดความเข้าใจและรู้สึกเป็นเจ้าของ และช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย
3. **ช่วยสนับสนุนและอำนวยความสะดวก** เพราะพนักงานอาจรู้สึกไม่สะดวก อึดอัด เกิดความไม่สะดวก ดังนั้นผู้บริหารควรเน้นให้เห็นโอกาส และผลประโยชน์ที่จะได้รับรวมทั้งจัดอุปกรณ์และกิจกรรมที่จะช่วยสนับสนุนและเอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ เช่น จัดบริการในรูปแบบต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มความสะดวกให้กับพนักงาน หรือจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะใหม่ๆ ให้แก่พนักงาน เป็นต้น
4. **เจรจาต่อรองเพื่อเสนอสิ่งจูงใจ (Incentives)** ให้ เพื่อแลกกับการไม่ต่อต้าน และการยอมรับเปลี่ยนแปลง เช่น ให้ค่าตอบแทนเพิ่ม ค่าพาหนะส่วนเพิ่ม สร้างตำแหน่งให้สูงขึ้น เป็นต้น
5. **ใช้การล่อหลอก (Manipulation)** เช่น ให้ข้อมูลบางส่วนเท่านั้น ที่จะทำให้เห็นข้อดี และยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้
6. **เลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสม (Proper Time)** คืออาจทอดเวลาออกไปเพื่อรอจังหวะเวลาให้พนักงานเข้าใจมากขึ้น ยอมรับ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแล้วจึงค่อยดำเนินการเปลี่ยนแปลง
7. **ใช้กระบวนการกลุ่ม** โดยทำให้กลุ่มเกิดความเข้าใจ ยอมรับ และเห็นความจำเป็น และความสำคัญที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลุ่มจึงร่วมมือและช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลง
8. **ใช้ความเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader)** เพื่อเป็นผู้นำและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้แก่ผู้ตามให้เชื่อและยอมรับเปลี่ยนแปลงตาม
9. **จัดการบริหารความเครียด (Stress Management)** เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง โดยส่วนใหญ่จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด ดังนั้นองค์การอาจจัดบริการให้คำแนะนำคำปรึกษา (Counseling) จัดโครงการบริหารความเครียดให้ในรูปแบบต่างๆ ให้เหมาะสม
10. **ใช้การบังคับ บอกรหัสหรือสั่งให้ร่วมมือ** มิฉะนั้นจะถูกย้าย ไม่ได้เลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์การปฏิบัติงานจะไม่ดี วิธีนี้น่าจะเป็นวิธีสุดท้ายที่จะใช้ จะใช้เมื่อมีความเร่งด่วนเรื่องเวลา และไม่สามารถใช้วิธีอื่นๆ ได้แล้ว

ในตารางที่ 3 จะแสดงถึงแนวทางที่ใช้ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และกรณีที่ต้องใช้

ตารางที่ 3 แสดงเทคนิค (บางส่วน) ที่อาจใช้เพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกรณีที่ใช้

เทคนิค / แนวทาง	กรณีที่ใช้
การสื่อสาร	- การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคนิค - ผู้เกี่ยวข้องต้องใช้ข้อมูลที่ชัดเจน เพื่อการวิเคราะห์และทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง
การมีส่วนร่วม	- ผู้เกี่ยวข้องต้องการความรู้ร่วมกัน - ต้องการข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ - ผู้เกี่ยวข้องมีอำนาจที่จะคัดค้าน
การเจรจาต่อรอง	- ผู้เกี่ยวข้องมีอำนาจต่อการนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ (Implement) - การเปลี่ยนแปลงมีผลประโยชน์มาเกี่ยวข้อง
การบังคับ	- เมื่อองค์การเกิดภาวะวิกฤต - ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงมีอำนาจบังคับ
การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง	- การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับหลายแผนก หลายฝ่าย - ผู้เกี่ยวข้อง (ในระดับล่าง) ต้องการทิศทางจากผู้บริหารระดับสูง

ที่มา : ดัดแปลงจาก J.P. Kotter and L.A. Schlesinger (1979), "Choosing Strategies for Change", Harvard Business Review, No.57 (March-April), 106-114.

สรุป

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญมีผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ ต่อองค์การ เช่น การควบรวมกิจการ การปรับรื้อระบบขนานใหญ่ จะต้องเกี่ยวข้องกับประเด็นในเชิงเทคนิค ซึ่งหมายถึง การปรับเปลี่ยนในเรื่องวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์หลักขององค์การ ตลอดจนโครงสร้าง การออกแบบงานและระบบบริหารจัดการต่างๆให้เหมาะสมและประเด็นที่ 2 คือ ประเด็นในเชิงการเมืองขององค์การ จะเป็นประเด็นในเรื่องการตัดสินใจและการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร หรือเส้นทางอาชีพของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญๆ ในองค์การว่าจะมีการปรับเปลี่ยนหรือได้รับผลกระทบอย่างไร หรือไม่ และประเด็นที่ 3 คือ วัฒนธรรมขององค์การ คือการเปลี่ยนแปลงนี้สอดคล้องหรือแตกต่างไปจากวัฒนธรรมเดิมขององค์การอย่างไร หรือไม่ ผู้บริหารจะต้องมีการเสริมสร้างหรือเน้นย้ำค่านิยม ความเชื่อ หรือวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบใดหรือลักษณะใดให้เหมาะสม ซึ่งรากฐานของการบริหารงานทั้ง 3 ส่วน หรือความเป็นผู้นำที่จะต้องมีทั้งแบบเชิงวิสัยทัศน์ และเชิงการเปลี่ยนแปลง และความพร้อมของทรัพยากรบุคคลเพื่อรับมือกับปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและพยายามบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดและเครื่องมือที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการเข้าใจ ยอมรับ จนถึงระดับเต็มใจและยินดีที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว



บรรณานุกรม

John P. Kotter (1996), “Leading Change”, **Harvard Business School Press**.

J. P. Kotter and L. A. Schlesinger (1979), “Choosing Strategies for Change”, **Harvard Business Review**, No.57, (March–April), 106–114.

Noel Tichy (1980), “The Essentials of Strategic change Management”, **The Journal of business Strategy**.

“Organizational planned change : Assessing the change for success”, **Organizational Dynamic**, Spring 1989.

Norman R. Augustine (1998), “Reshaping an Industry”, **Harvard Business Review on Change**.

Yvan Allaire and Mihaela Firsirotu (1985), “How to Implement Radical Strategies in Large Organization”, **Sloan Management Review**, Spring.

สุพานี สฤญ์วานิช (2545), “วัฒนธรรมองค์การ : ควรเลือกให้เหมาะสม”, **วารสารบริหารธุรกิจ**, ฉบับที่ 95 (กรกฎาคม – กันยายน) : 55–65.