

การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management)

ชูชาติ อารีจิตราอนุสรณ์

ปัจจุบันเป็นโลกที่ไร้พรมแดนและไร้เวลาสำหรับการแข่งขัน ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วกว่าในอดีตมาก ทำให้การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกเข้ามากระทบวิถีชีวิตและการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรที่ฉลาดจึงมีการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และเพื่อทำงานเชิงรุก เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีกว่าภายใต้สงครามของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกองค์กร

ความหมาย

การจัดการการเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการที่มีประสิทธิภาพที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้องค์กร เพื่อเอาชนะแรงต้านทานการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรในองค์กร และทำให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

เป้าหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ในสภาพความเป็นจริงการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้องค์กรมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น หรืออาจทำให้เกิดความเลื่อมถอยขึ้นอยู่กับเทคนิคและวิธีการจัดการการเปลี่ยนแปลงและยังขึ้นกับระยะเวลาและปัจจัยแวดล้อมอีกหลายประการ แต่อย่างไรก็ตามการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปมีเป้าหมายหลัก 4 ข้อ คือ

1. เพื่อความสำเร็จในการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ในประเด็นนี้เคยมีคนถามผู้เขียนว่า “ทำไมต้องแข่งขัน จะอยู่ด้วยกันแบบพี่น้องได้หรือไม่?” ซึ่งผู้เขียนได้ให้เหตุผล 3 ประการ คือ ประการแรกเป็นการแข่งขันกันทำดี น่าจะเกิดผลดีมากกว่าผลเสีย เพราะผู้ที่ได้รับประโยชน์คือผู้รับบริการ ประการที่สอง หน่วยงานภายนอกได้พยายามกระตุ้นให้องค์กรต่างๆ แข่งขันกันด้วยการ

พยายามจัดอันดับ ประการที่สาม การแข่งขันเป็นการกระทำที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารภาครัฐยุคใหม่ (new public sector management, NPM) ที่สนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐมีการแข่งขันกับภาคเอกชนและแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเอง

2. เพื่อการพัฒนาองค์กรแบบยั่งยืน (sustainable development) ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานที่ไม่ยึดติดกับตัวบุคคล และเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับ

3. เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้รับบริการทุกประเภท

4. เพื่อความสุขของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจจะสังเกตได้จากดัชนีชี้วัดความสุข (happiness index) ของบุคลากรในองค์กร

สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์กรจะมีผลกระทบกันเป็นลูกโซ่ ดังนั้นจึงต้องมีแผนการจัดลำดับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้า ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงมีสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง คือ

1. ผู้บริหารและบุคลากร ต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และค่านิยมในการทำงาน ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ ฯลฯ เพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำลังเปลี่ยนแปลง

2. เทคโนโลยีและความรู้ ควรมีการนำความรู้และเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อความประหยัด เพื่อลดความผิดพลาด เพื่อความสะดวกสบาย หรือเพื่อความปลอดภัยของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน ฯลฯ

3. วิธีการทำงาน ตัวอย่างเช่น ควรมีระบบกระจายอำนาจการตัดสินใจ (empowerment) ให้บุคลากรระดับต่างๆ ให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเพิ่มความเร็วในการให้บริการ การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จที่จุดเดียว (one stop service) ฯลฯ

4. วิธีการให้บริการ ได้แก่

4.1 การสร้างระบบบริการที่หลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการประเภทต่างๆ

4.2 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการอยากกลับมาใช้บริการอีก ตัวอย่างเช่น ระบบสมาชิก การส่งข่าวสารให้ผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ ระบบสอบถามข้อมูลทางโทรศัพท์ (call center) ฯลฯ

4.3 การสร้างความประทับใจเพื่อให้ผู้รับบริการนำไปเผยแพร่ต่อ ตัวอย่างเช่น การให้บริการที่รวดเร็วเป็นพิเศษ การให้บริการที่มีความยุติธรรมโดยไม่มีการไม่เลือกปฏิบัติ การใช้ถ้อยคำที่สุภาพและน่าฟัง การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การแสดงความรับผิดชอบในกรณีที่มีความบกพร่องในการให้บริการ ฯลฯ

5. โครงสร้างองค์กร ตัวอย่างเช่น การใช้โครงสร้างที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงคือโครงสร้างแนวราบ (flat structure) ที่มีสายการบังคับบัญชาหรือการสั่งงานสั้น และควรมีหน่วยงานย่อยไม่มากเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรจากหน่วยงานต่างๆร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การแก้ไข ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ คำสั่ง ฯลฯ

ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง มี 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง (planning for change) ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) ตัวอย่างเช่น

1.1 การสนับสนุน ด้านการเงิน ทรัพยากร และการให้ข้อมูล เพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับ

1.2 แผนการกำจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ตัวอย่างเช่น การประชุมเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาางานอย่างสม่ำเสมอ การกำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบในการแก้ปัญหา ด้านต่างๆ ฯลฯ

1.3 การจำแนกกลุ่มบุคลากรที่มีความเห็นแตกต่าง เพื่อการจัดการที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่ม

1.4 ใช้อำนาจภายนอกเป็นเครื่องมือ ตัวอย่างเช่น การเชิญวิทยากรมาบรรยายหรือฝึกอบรม การดูงาน ในองค์กรอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จ ฯลฯ

1.5 มีแผนการรักษาคนเก่งและคนดีไว้กับองค์กร

1.6 การสร้างนวัตกรรม โดยใช้วิธีวิจัยและพัฒนา (research and development) หรือ การเลียนแบบและพัฒนา (copy and development) ตัวอย่างเช่น การใช้กรรมวิธีใหม่ การใช้โครงสร้างใหม่ การผลิตสินค้าใหม่ การสร้างบริการใหม่ ฯลฯ

1.7 การกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ตามระยะเวลาที่กำหนด

1.8 การคิดเชิงบวก (positive thinking) การคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) การคิดนอกกรอบ (lateral thinking) เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีกว่าที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

1.9 การวางแผนลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

1.10 การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

2. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (implementing change) ซึ่งอาจดำเนินการได้ ดังนี้

2.1 การปรับปรุงทีละขั้นตอน โดยเริ่มจากเรื่องเล็กไปสู่เรื่องใหญ่ เริ่มจากเรื่องง่ายไปสู่เรื่องที่ยาก

2.2 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.3 การทำงานเป็นทีม

2.4 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม (SWOT)

2.5 การวิจัยที่เกี่ยวกับผู้รับบริการ (customer research)

2.6 การวิจัยตลาด (market research)

3. การรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลง (maintaining change) การเปลี่ยนแปลงที่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลไม่ได้ขึ้นอยู่กับระบบ และมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยๆ เป็นปัญหาที่สำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงหยุดชะงักหรือถูกยกเลิก

แต่อย่างไรก็ตามการรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงอาจกระทำ
ได้หลายวิธี ตัวอย่างเช่น

- 3.1 การประคับประคององค์กรในช่วงการเปลี่ยนแปลง เช่น
การไม่ใช้ความรุนแรงในการแก้ปัญหา การให้กำลังใจ
การสร้างความหวัง การขยายผลความสำเร็จ ความโปร่งใส
และตรวจสอบได้ ฯลฯ
- 3.2 คำนวณความเสี่ยง (risk calculation) เพื่อระมัดระวัง
ให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ประสบความสำเร็จ
น้อยที่สุด
- 3.3 สนับสนุนการทำงานของบุคลากร (enhancing people
capability) ทั้งในด้านรูปธรรมและนามธรรม เพื่อให้
บุคลากรมีกำลังใจ และมีความพยายามฝ่าฟันอุปสรรค
ต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการสร้างความเปลี่ยนแปลง
- 3.4 มองหาโอกาสใหม่ (new opportunity) เช่น การใช้
เทคโนโลยีสมัยใหม่ การหาพันธมิตรใหม่ ฯลฯ เพื่อ
แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งความสำเร็จ
ผลประโยชน์ และความสะดวกสบายที่มากขึ้น
- 3.5 แสวงหาความสามารถที่แฝงอยู่ในองค์กร (hidden
potential) เช่น การสนับสนุนบุคลากรที่มีศักยภาพ
แต่ถูกจำกัดบทบาทให้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้าง
การเปลี่ยนแปลง การใช้ทรัพยากรทุกประเภท
อย่างเต็มประสิทธิภาพ ฯลฯ
- 3.6 การควบคุมหรือกำกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง
เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามวัตถุประสงค์และ
กรอบระยะเวลาที่กำหนด
- 3.7 การใช้ทรัพยากรภายนอก การใช้ทรัพยากรภายใน
ร่วมกัน และการสร้างเครือข่ายการบริการเพื่อสนับสนุน
การทำงานให้คงอยู่ตลอดไป
- 3.8 การประเมินและแก้ไขปรับปรุงการเปลี่ยนแปลง
อยู่ตลอดเวลา และนำสิ่งที่แก้ไขปรับปรุงแล้วมาใช้

ศิลปะการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากธรรมชาติของคนโดยทั่วไปชอบต่อต้านการ
เปลี่ยนแปลง ทำให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นงานที่ยาก
และท้าทายความสามารถ เพราะต้องพยายามลดแรงต้านทาน
การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร ซึ่งต้องใช้ศิลปะและ
เทคนิคที่ดี ตัวอย่างเช่น การสร้างทีมสร้างการเปลี่ยนแปลง

จำนวนน้อยแล้วจึงขยายผลไปทั่วทั้งองค์กร การมีนโยบาย
สร้างการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน การสื่อสารกับบุคลากร
ทุกระดับให้เข้าใจเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
ตลอดจนเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง การกำหนดค่านิยม
หรือวัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้ชัดเจน การเตรียมการแก้ปัญหา
ที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด การสร้างความรู้สึกรู้สึกความเป็น
เจ้าของและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากร ฯลฯ

ในปัจจุบันมีผู้นิยมใช้ ADKAR model เนื่องจากเข้าใจ
ง่ายและมีประสิทธิภาพในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
ได้ดี ดังนี้

1. การรับรู้ (awareness of the need for change) ต้องมี
การสื่อสารด้วยวิธีต่างๆ เพื่อให้บุคลากรรู้ว่าทำไมต้องเปลี่ยนแปลง
และต้องรู้ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงขอบเขตของการเปลี่ยนแปลง
ตลอดจนบทบาทของบุคคลต่างๆ ฯลฯ
2. ความต้องการมีส่วนร่วมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
(desire to participate and support the change) เช่น การ
สร้างแรงจูงใจ การสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ ผลประโยชน์
ต่างๆ ที่จะได้จากการเปลี่ยนแปลง ความหวังในอนาคต
การสร้างควมไว้วางใจในผู้นำ ฯลฯ
3. มีความรู้ว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไร (knowledge
on how to change) เช่น การสัมมนา หรือฝึกอบรมเกี่ยวกับ
กระบวนการเปลี่ยนแปลง การให้ดูตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลง
ในองค์กรอื่นๆ ฯลฯ
4. ความสามารถในการสร้างทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็น
ต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลง (ability to implement required
skills and behaviors) เช่น การสร้างระบบพี่เลี้ยง (mentoring)
ผู้ฝึกสอน (coaching) การใช้เทคโนโลยีใหม่ การใช้เครื่องมือ
ใหม่ ฯลฯ เพื่อให้บุคลากรทุกกลุ่มพร้อมทำงานภายใต้
สิ่งที่เปลี่ยนแปลง
5. การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้การเปลี่ยนแปลง
(reinforcement to sustain the change) เพื่อไม่ให้สิ่งที่
เปลี่ยนแปลงแล้วกลับไปสู่พฤติกรรมแบบเดิม เช่น การให้รางวัล
การยกย่องชมเชย การฉลองความสำเร็จ การชดเชยสิ่งที่
สูญเสียไป ฯลฯ เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการรักษา
สภาพการเปลี่ยนแปลง และพอใจอยู่ในสิ่งที่เปลี่ยนแปลง

ปัญหาในการเปลี่ยนแปลง

ปัญหาที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงคือ ปัญหาเชิงนโยบาย

ปัญหาจากผู้บริหาร ปัญหาจากบุคลากร ปัญหาของเทคนิค และวิธีการในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ทำให้การเปลี่ยนแปลงในบางองค์กรเกิดขึ้นแบบล่าช้า หรือไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเกิดความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัญหาในแต่ละด้านจำแนกออกได้ ดังนี้

1. ปัญหาด้านนโยบาย เป็นปัญหาที่สำคัญที่จะยับยั้งหรือชะลอการเปลี่ยนแปลง เพราะถ้านโยบายระดับสูงห้ามการเปลี่ยนแปลง หรือไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรจะมีปัญหาและอุปสรรคมาก ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงใดๆ ควรจะขอความเห็นชอบในเชิงนโยบายก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลง

2. ปัญหาจากผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารประเภทอนุรักษ์ที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ตามความเคยชิน ไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายนอกองค์กร ผู้บริหารบางประเภทขาดภาวะผู้นำกลัวถูกตำหนิจากผู้ร่วมงาน หรือลูกน้องและไม่กล้ารับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารบางคนกลัวความล้มเหลวที่เกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารขาดความแน่วแน่ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กร ฯลฯ นอกจากนี้ การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ๆ จะทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ต่อเนื่อง

3. ปัญหาจากบุคลากร เป็นปัญหาที่มักจะเกิดการต่อต้านทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความกลัวการเปลี่ยนแปลง เพราะยังไม่เห็นผลประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง กลัวการเปลี่ยนแปลงกระทบผลประโยชน์ส่วนบุคคล ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่จะมีผลกระทบบุคลากรส่วนใหญ่ ควรพยายามให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ แต่อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงมักจะมีบุคลากรส่วนน้อยที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใดๆ และพยายามต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งถ้าผู้บริหารให้ความสนใจกับบุคลากรกลุ่มนี้มากเกินไปจะเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตามอาจลดแรงต่อต้านจากบุคลากรกลุ่มนี้โดยการให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สำคัญมากนัก

4. ปัญหาในด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเกินไป การเปลี่ยนแปลงที่ไม่โปร่งใส การเปลี่ยนแปลงที่ขาดการมีส่วนร่วม ฯลฯ

ความจริงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

ในการเปลี่ยนแปลงอาจสร้างความไม่สะดวกสบายทั้งร่างกายและจิตใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งใหม่ๆ ดังนั้นจึงต้องพยายามให้ผู้บริหาร บุคลากร และผู้รับบริการเข้าใจเกี่ยวกับข้อเท็จจริงของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงสิ่งหนึ่งมีความสัมพันธ์กับสิ่งอื่นๆ เสมอ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงต้องมีการเปลี่ยนแปลงหลายๆ อย่างควบคู่กันไป

2. การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งกระทำเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ซึ่งได้แก่ผู้รับบริการส่วนใหญ่และองค์กร จะมีแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ของกลุ่มบุคคลบางกลุ่ม

3. สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก ตัวอย่างเช่น การเกิดเชื้อโรคใหม่ การเกิดวิถีชีวิตต่างๆ วิกฤตทางเศรษฐกิจ นโยบายหรือคำสั่งใหม่ๆ ฯลฯ ดังนั้นบุคลากรทุกคนจึงควรยอมรับ และเตรียมตัวเตรียมใจพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. การจัดการเปลี่ยนแปลงไม่มีสูตรสำเร็จสำหรับแต่ละองค์กร วิธีการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จในองค์กรหนึ่ง อาจจะใช้ไม่ได้ผลในอีกองค์กรหนึ่ง เพราะมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

5. ไม่สามารถคาดเดาผลการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าได้อย่างถูกต้องทั้งหมด แต่การเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบ และมีการประเมินผลอยู่ตลอดเวลาจะทำให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย ดังนั้นจึงต้องกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อผลดีหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับเพิ่มขึ้น มากกว่ากังวลถึงแต่ผลเสีย และปัญหาอุปสรรคต่างๆ

6. องค์กรจะสูญเสียโอกาสบางอย่างจากการไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น การสูญเสียโอกาสได้รับจัดสรรงบประมาณเนื่องจากไม่เปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่ ฯลฯ

7. องค์กรไม่มีทางที่จะเตรียมพร้อมได้ทุก ๆ ด้าน ก่อนเริ่มการเปลี่ยนแปลง การรอให้องค์กรมีความพร้อมอย่างสมบูรณ์ จึงเป็นการชะลอหรือหน่วงเหนี่ยวการเปลี่ยนแปลง

8. การแก้ปัญหาในระหว่างการเปลี่ยนแปลงจะมีปัญหาและอุปสรรคใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา

9. การเปลี่ยนแปลงต้องมีผู้ที่พอใจ ผู้ที่ไม่พอใจ ผู้ที่ได้

รับประโยชน์และผู้เสียประโยชน์เสมอ ดังนั้นจึงควรหลีกเลี่ยงการออมชอมที่ปราศจากคุณค่าหรือเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการยึดถือผลประโยชน์ขององค์กรและประโยชน์ของผู้รับบริการส่วนใหญ่ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

บทสรุป

การจัดการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่คือวิธีการและศิลปะในการทำให้คนในองค์กรยอมรับและให้ความร่วมมือในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องเผชิญกับความแตกต่างในเชิงความคิด การกระทำ และผลประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความกล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้ายอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นต้องยอมรับความเจ็บปวดที่เกิดจากความขัดแย้งและต้องพร้อมสร้างการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ รูปแบบ นอกจากนี้บุคลากรในองค์กรต้องยอมรับผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง และร่วมกันเปลี่ยนแปลงเพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีกว่าอยู่ตลอดเวลา

บรรณานุกรม

1. Jones J, Aguirre D, Calderone M. 10 Principles of change management: tool and techniques to help companies transform quickly (<http://www.strategy-business.com/media/file/resilience-04-15-04.pdf>) (Accessed on May 19, 2009)
2. What is change management? (<http://www.tech-faq.com/change-management.shtml>) (Accessed on May 19, 2009)
3. Prosci, Using ADKAR to manage change - Part 1 of 7 (<http://www.change-management.com/Tutorial-ADKAR-series-1.htm>) (Accessed on May 19, 2009)
4. Bellinger G. Change management: The Columbo Theory (<http://www.systems-thinking.org/columbo/columbo.htm>) (Accessed on May 19, 2009)