วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 27 ฉบับที่ 1 มกราคม 2530

การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

อรุณ รักธรรม*

ธรรมชาติและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ในปัจจุบันการบริหารงานในองค์การมีลักษณะขยายตัวใหญ่โตและสลับซับซ้อนกว่าแต่ก่อนมาก ขนาดขององค์การใหญ่ขึ้น กระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารงานมีมากขึ้น ความต้องการและคุณค่าในการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไปในทางเสริมสร้างขึ้นเป็นอันมาก โดยเฉพาะในองค์การของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารอย่างมาก

ถ้าเราจะหันมาพิจารณาถึงปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานมีความสำคัญมากขึ้นและแตกต่างจากการบริหารงานในอดีตแล้ว ปัจจัยเหล่านั้นรวมสิ่งต่อไปนี้ คือ จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แนวความคิดเรื่องรัฐสวัสดิการความก้าวหน้าทางวิทยาการ ความเจริญในด้านอุตสาหกรรม แนวความคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตย โครงสร้างขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไป องค์การต้องการเปลี่ยนแปลง ผลจากการผลิตและการตลาด นโยบายในการพัฒนาประเทศ การเรียกร้องของประชาชนให้รัฐช่วยเหลือ

โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การมักจะมีสาเหตุหลายประการ เช่น การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้มีมาตรฐาน การกำหนดหน้าที่เสียใหม่ การเพิ่มความรับผิดชอบ การปรับปรุงปริมาณงาน เพิ่มอัตราเงินเดือน การเพิ่มความ

* ศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พึงพอใจแก่ผู้รับบริการ และเพิ่มประสิทธิผล การปรับปรุงชื่อเสียงขององค์การประชาสัมพันธ์กับผู้มารับบริการ การปรับปรุงหลักมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การในฐานะการทำงานเป็นกลุ่ม การปรับปรุงองค์การให้มีความสามารถในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง และปัญหา เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการ วัสดุ ขนาดขององค์การ และวิทยาการสมัยใหม่

ด้วยเหตุผลต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การดังกล่าวนี้เองจึงทำให้องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องผสมผสานความต้องการส่วนบุคคล และความต้องการขององค์การเองเข้าด้วยกัน เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงให้สินค้าหรือบริการมีคุณภาพดีขึ้น ความจำเป็นในด้านการพัฒนาองค์การจึงมีความสำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้

นอกจากนั้นยังน่าจะพิจารณาในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เพิ่มเติมอีกด้วย คือ การเปลี่ยนแปลงในวิธีการและการบริหาร เช่น วิธีการทำงาน การออกจากงาน ชนิดของวัสดุที่ใช้ เครื่องจักรกล เครื่องมือ ระบบความปลอดภัย เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงของสินค้าหรือบริการ เช่น สินค้าเฉพาะอย่าง ส่วนประกอบของวัสดุ มาตรฐานของคุณภาพ การเปลี่ยนแปลงในองค์การในด้านโครงสร้างและความรับผิดชอบ ระดับของการบังคับบัญชา การขยายและการมอบหมายงาน ขนาดและธรรมชาติของกลุ่มทำงาน การบังคับบัญชาในกลุ่ม การมอบหมายการงานให้แต่ละคนทำ การเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อม เช่น สภาพการทำงาน ระบบการให้ความดีความชอบและการลงโทษมาตรฐานของงาน นโยบาย และการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงสามารถพิจารณาได้อย่างน้อย 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1) กำหนดความจำเป็น หรือความต้องการในการเปลี่ยนแปลง

2) การริเริ่มเปลี่ยนแปลง

3) การลงมือปฏิบัติ

4) กิจวัตรของการเปลี่ยนแปลง

1) **ในขั้นการกำหนดความจำเป็น หรือความต้องการในการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ** นั้น ประเด็นที่สำคัญที่ควรจะต้องพิจารณา ได้แก่

(1) ปัญหาต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดสถานการณ์คงที่ภายในองค์การ เช่น ขาดการวางแผนรวม ไม่มีการพัฒนาบุคคล กำลังขวัญบุคคลต่ำ ความขัดแย้งสูง พนักงานขาดความรับผิดชอบ จุดของการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ อยู่ห่างจากผู้รู้ข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความไว้เนื้อเชื่อใจกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เหล่านี้เป็นต้น สถานการณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้อาจจะเป็นการทำให้องค์การหยุดอยู่กับที่ หรือไม่มีการพัฒนา

(2) เป้าหมายขององค์การในด้านต่าง ๆ ไม่บรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้อย่างเห็นได้ชัดเจน การพัฒนาองค์การนั้นจะวัดความสำเร็จได้แค่ไหนเพียงใดนั้นดูได้จากเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ว่ามีความสำเร็จเพียงใด หากเป้าหมายไม่สำเร็จย่อมแสดงให้เห็นว่าองค์การเหล่านั้นย่อมมีความจำเป็นแก่การเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ อาจจะเป็นโครงสร้างขององค์การ วิธีการปฏิบัติงานหรือการใช้วิทยาการต่าง ๆ ในการบริหารงานอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ ยิ่งกว่านั้นอาจจะพบได้ว่าวิธีการปฏิบัติงานและเป้าหมายสุดท้ายไม่สอดคล้องต้องกัน เหล่านี้เป็นต้น

(3) เกี่ยวกับผู้บริหารองค์การ หรือเรียกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง บางครั้งอยู่ในสภาพที่รู้สึกว่ามีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น แต่มองไม่เห็นสาเหตุจริง ๆ ว่าอะไรเป็นปัญหาเกิดขึ้นได้อย่างไร ถ้าหากมีความรู้สึกเหล่านี้ก็อาจจะมีความจำเป็นต้องพึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์การเหล่านั้นเข้ามาช่วยวิเคราะห์ วิจัยปัญหาต่าง ๆ ให้ หรืออาจจะร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา เป็นการแสวงหาความจำเป็นเพื่อการพัฒนาองค์การ เป็นต้น

(4) การเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การนั้น อาจจะพิจารณาการเปลี่ยนแปลงในระดับกว้างทั้งองค์การ หรือในวงแคบเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

ก็ได้ ทั้งนี้ จำเป็นต้องคำนึงถึงความพร้อมด้านผู้บริหารระดับสูง งบประมาณบุคลากร พร้อม ๆ กันไป เป็นต้น

2) **ขั้นการริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลง** มีประเด็นต่าง ๆ ที่ควรคำนึงถึง ได้แก่

(1) ระยะนี้เป็นระยะเวลาที่ผู้บริหารองค์การได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ภาวะความจำเป็นต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วว่าเป็นอย่างไร เป็นอะไรบ้าง เป็นระยะของการแสวงหาผู้รับผิดชอบในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ในขั้นต่อไป เช่น เรื่องโครงสร้างองค์การ เรื่องบุคคล งบประมาณ ระยะเวลา สถานที่ ผลที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นใคร มาจากไหน จะร่วมกับผู้นำระดับต่าง ๆ ขององค์การได้อย่างไร เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

(2) จำเป็นต้องพิจารณาคือ ความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร ผลกระทบต่อบุคคล กลุ่ม องค์การ ภาวะองค์การเป็นส่วนรวมของการเปลี่ยนแปลง อันอาจจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง ยอมรับได้หรือไม่ หากไม่ยอมรับจะทำอย่างไรต่อไป

(3) เกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นในด้านต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงมีเพียงพอหรือไม่ งบประมาณ ความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ความพร้อมของบุคคลที่จะประสานร่วมมือกันมีมากน้อยเพียงใด จำเป็นหรือไม่ที่จะมีการฝึกอบรมเพื่อทำความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันก่อนเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง ความเข้าใจย่อมจะทำให้คนมีแนวโน้มที่จะต่อต้านน้อยลง เป็นสมมติฐานที่จะมองข้ามไม่ได้ในเรื่องการพัฒนาองค์การ นอกจากนั้นจำเป็นต้องตรวจสอบบรรยากาศขององค์การในด้านกำลังขวัญของบุคคล ระดับและประเภทของความขัดแย้ง รวมถึงการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงอันอาจจะเกิดขึ้นด้วย

3) **ขั้นลงมือปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง** การดำเนินงานในขั้นนี้ได้แก่

(1) แสวงหาความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลที่อยู่ในระดับรอง ๆ ลงมาภายในองค์การ โดยเฉพาะบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ เช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายการเงิน ฝ่าย

วางแผน เหล่านี้เป็นต้น หลังจากนั้นก็ทำความเข้าใจโดยกระบวนการละลายพฤติกรรม เพื่อความเข้าใจในประสบการณ์ ทัศนคติ ภาวะความรู้สึกที่จะทำงานร่วมกันได้

(2) สำรวจตรวจสอบเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โครงสร้าง วิธีการปฏิบัติงานที่จะทำให้องค์การมีความมั่นคงอยู่ได้ ทำความเข้าใจกับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งในส่วนที่เกิดจากบุคคล กลุ่มต่าง ๆ หรืออาจจะองค์การโดยส่วนรวมว่าสาเหตุอะไร จะขจัดอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านั้นได้เมื่อใด อย่างไร เป็นต้น จำเป็นต้องอาศัยหลักพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วย ไม่สามารถจะใช้หลักการบริหารโดยทั่ว ๆ ไปได้ และระยะนี้จำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ในด้านวัฒนธรรม การทำงาน อำนาจหน้าที่ ทรัพยากร กฎ ข้อบังคับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งการให้การฝึกอบรมด้วย

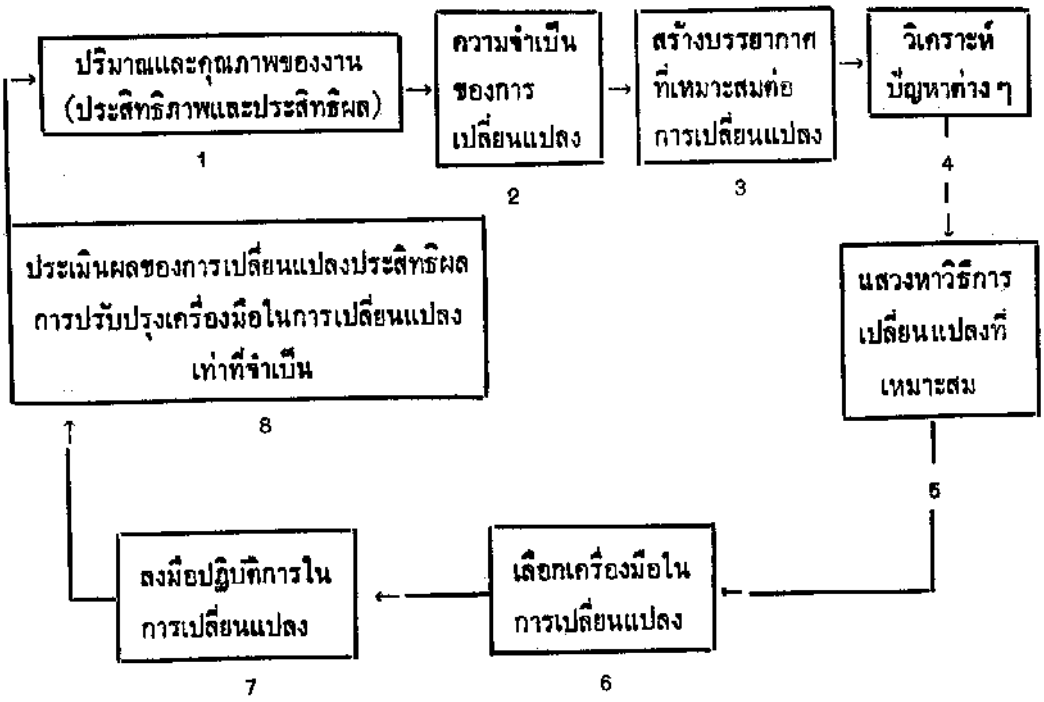
(3) เป็นระยะของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาองค์การเป็นอย่างไรบ้าง อะไรเป็นอุปสรรค จะแก้ไขอุปสรรคเหล่านั้นได้อย่างไร เพื่อจะได้เริ่มวางแผนการเปลี่ยนแปลงในระยะต่อไปอีก เป็นต้น

4) ขั้นกิจวัตรของการเปลี่ยนแปลง สาระของการดำเนินการในขั้นนี้จะพิจารณาเกี่ยวข้องกับ (1) ปัญหาจะเกิดขึ้นในระยะนี้ ทั้งขั้นลงมือปฏิบัติและขั้นกิจวัตรของการเปลี่ยนแปลง คือการกำหนดประเด็นว่าอะไรควรเปลี่ยนแปลงและทำให้แกร่งขึ้น วิธีการอย่างหนึ่งก็คือ การยืดเวลาของการละลายพฤติกรรมออกไปเรื่อย ๆ จนการเปลี่ยนแปลงเข้ารูปเข้ารอย (2) ปรับปรุงให้การเปลี่ยนแปลงแต่ละชนิดอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ (3) ผลประโยชน์ก็คือ ฝ่ายบริหารจะได้หันไปสนใจงานเปลี่ยนแปลงเร่งด่วนด้านอื่น ๆ ไปพร้อม ๆ กัน โดยไม่ต้องกังวลว่าจะเป็นเครื่องขัดขวางในการเปลี่ยนแปลง เราอาจจะพบว่าการเปลี่ยนแปลงงาน อำเภออาจจะต้องการเปลี่ยนแปลงที่ตำรวจในระบบการจับกุม สอบสวน คดีอาญาและการทำงานของพัฒนากรก่อนก็ได้ บางครั้งการทำเช่นนั้นย่อมจะต้องลงทุนค่าใช้จ่ายมากมาย

การเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ

เมื่อพูดถึงแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เราอาจจะพิจารณาถึงการวางแผนเป็นขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้

กระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยมีแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบภายในองค์การ



ตามภาพข้างบนนี้ เริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม โครงสร้างวิทยาการ หรือความเป็นสมาชิกในองค์การ ทุกส่วนดังกล่าวมาแล้วย่อมมีโอกาสก่อให้เกิด "ปริมาณและคุณภาพของงาน" (ขั้นที่ 1) ขึ้นได้ เรื่องนี้อาจจะเกิดขึ้นจากรายได้ของการขายผลผลิตหรือบริการลดลง หรือไม่ดี เช่น คนออกจากงานหรือขาดงานมากขึ้น เป็นต้น เมื่อเกิดช่องว่างต่าง ๆ เช่น งานที่ได้รับ และความต้องการแตกต่างกันดังกล่าวมาแล้ว ฝ่ายบริหารควรจะได้ตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง (เป็นขั้นที่ 2) อันอาจจะต้องมีขึ้น ย่อมมีความเกี่ยวพันกับการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

(ขั้นที่ 3) ก็จะต้องตามมา และขั้นต่อไปก็คือ การวิเคราะห์ปัญหา (ขั้นที่ 4) เพื่อเป็นที่มาของการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องมีในองค์การนั้น ๆ ทั้งนี้ แต่ละทางเลือกเหล่านั้นจำเป็นจะต้องสอดคล้องกับวิธีการในการเปลี่ยนแปลงและเหมาะสม (ขั้นที่ 5) ส่วนขั้นต่อมาคือ การคัดเลือกวิธีการในการเปลี่ยนแปลง เช่น การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น (เป็นขั้นที่ 6) และควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการเลือกวิธีการในการเปลี่ยนแปลงในทางเลือกต่าง ๆ ขั้นต่อไปก็คือ ลงมือปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง หรือขั้นปฏิบัติการ (ขั้นที่ 7) นั่นเอง ประการสุดท้ายก็คือ การประเมินผล คือการวัดผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั่นเองว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ อย่างไร

เครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงตามแผน

สำหรับเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงโดยมีแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบนั้น เป็นที่ทราบทั่วไปว่าการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การจะสำเร็จหรือล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับมิใช่เฉพาะความถูกต้องของการกำหนดปัญหา และการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการเลือกวิธีการในการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย แนวความคิดเกี่ยบกับเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงมีหลายแนวด้วยกัน เช่น

1) การเปลี่ยนแปลงระดับตัวบุคคล

2) การเปลี่ยนแปลงที่โครงสร้างขององค์การ และระบบ

3) การเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การ และการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อาจจะสังเกตดูเครื่องมือของการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 วิธีนี้ได้ดังต่อไปนี้

1) เครื่องมือที่ใช้เปลี่ยนแปลงระดับตัวบุคคล

เครื่องมือต่าง ๆ ที่มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลมีแนวโน้มที่จะเน้นเรื่องการเพิ่มทักษะ ทัศนคติ และระดับการกระตุ้นในทางใจ การศึกษาเรื่องนี้มีคติ-ฐานว่าพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การและประสิทธิผลย่อมมีความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์การ ดังนั้น ถ้าเราสามารถทำให้บุคคลเหล่านี้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่างแล้ว ย่อม

เป็นที่คาดหวังได้ว่าความพยายามที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การย่อมจะตามมา การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลมีหลายวิธีด้วยกัน รวมทั้งโครงการฝึกอบรมในด้านระบบการติดต่อสื่อสาร กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ เป็นต้น

2) เครื่องมือที่มุ่งเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบขององค์การ

สำหรับแนวคิดประการที่สองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงก็คือ การมุ่งปรับปรุงระบบโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้รู้จักใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากที่สุดได้ เช่น การรายงาน กระบวนการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบายขององค์การ การกระจายอำนาจหน้าที่ เป็นต้น

วัตถุประสงค์หลักของเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างขององค์การนั้น ก็เพื่อสร้างเงื่อนไขบางประการภายในองค์การใดองค์การหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่มีอยู่แน่นอนยิ่งขึ้น และขณะเดียวกันเพื่อต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ เพิ่มปริมาณและคุณภาพการทำงาน ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ดังนั้น การจัดโครงสร้างเสียใหม่อาจจะเป็นการเหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การเหล่านั้นได้

3) เครื่องมือที่ใช้เปลี่ยนแปลงบรรยากาศและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ

ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งหลาย การพยายามให้มนุษย์ได้รู้จักเปลี่ยนแปลงด้วยตนเองในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นนั้น ย่อมเป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็นต่อการพัฒนาองค์การ ภายใต้คติฐานที่ว่าผลงานที่ได้รับที่น่าจะมีความพึงพอใจนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ และเป็นที่เชื่อได้ว่าจะสามารถสร้างบรรยากาศในการเสริมสร้างในด้านความไว้เนื้อเชื่อใจกันและกัน การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย การลดความขัดแย้งและการแข่งขันเพื่อเอาชนะกัน บรรยากาศใหม่ๆเหล่านี้น่าจะเป็นเครื่องรับประกันได้ทั้ง

การปรับปรุงด้านผลงาน เครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงได้แก่ การสร้างทีมงาน การขจัดความขัดแย้ง การผึกอบรมแบบไม่เป็นทางการ เป็นต้น เครื่องมือเหล่านี้จะเป็นการผึกสอนให้แต่ละคนรู้จักเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงด้วยตนเองในพฤติกรรมของเขาในด้านบทบาทเสียใหม่ในองค์การ

ส่วนจะเลือกเครื่องมือใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับระดับของปัญหา เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรที่มีอยู่ ตัวอย่างเช่น ถ้าหากการติดต่อสื่อสารไม่ดี อันเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน ฝ่ายบริหารอาจจะต้องตัดสินใจเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ หรือเป็นการหาทางเดินของงาน เพื่อให้การติดต่อสื่อสารของฝ่ายต่าง ๆ มีประสิทธิผลขึ้น

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อบัจจัยมนุษย์ในองค์การ

โดยทั่ว ๆไปเชื่อว่านักบริหารจะได้ประโยชน์สูงสุดจากผลของการเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อเขาสามารถลดการต่อต้านให้เหลือน้อยลงที่สุดเท่าที่จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม การลดการต่อต้านและการเพิ่มการยอมรับนั้น นักบริหารจำเป็นจะต้องเข้าใจธรรมชาติของพฤติกรรมต่อต้าน ทัศนคติ และความรู้สึกที่มีต่อการต่อต้าน และรวมถึงความสลับซับซ้อน ความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ มีอยู่ในองค์การ อันจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านั้นน่าจะได้แก่บุคคลที่มีผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น องค์การ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ และประเภทของการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

1) ผลกระทบทางด้านพฤติกรรม

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในด้านนี้อาจจะดูได้จากตัวอย่างต่อไปนี้

(1) นายอำเภอได้ออกคำสั่งแก่ศึกษาธิการอำเภอว่า ต่อแต่นี้ไปการออกตรวจโรงเรียนในตำบลต่าง ๆไม่มีความจำเป็นต่อไปอีกแล้ว เพราะในการประชุมครูใหญ่ประจำเดือน ครูใหญ่เหล่านั้นจะได้พบปะกับศึกษาธิการ (เจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษา)

และนายอำเภอ เพื่อรายงานผลงานในรอบเดือนอยู่แล้ว และเพื่อประหยัดทั้งเวลาและเงินเบี้ยเลี้ยงในการเดินทาง ดังนั้น บรรดาข้าราชการในแผนกการศึกษาอำเภอจะต้องปรับปรุงอำนวยความสะดวกแก่บรรดาครูในด้านวิชาการและงบประมาณเท่านั้น

(2) สำหรับแผนกเกษตรกรรมอำเภอ ต่อไปนี้จะต้องออกไปสาธิตการทำงานให้แก่เกษตรกรดูเป็นตัวอย่าง และจะต้องพักอยู่ในท้องที่ต่าง ๆ เดือนละ 15 วันเป็นอย่างน้อย จำเป็นจะต้องลงมือไถนาด้วยเครื่องไถใหม่ที่ได้รับมานั้นให้ชาวบ้านดูเป็นตัวอย่างเป็นราย ๆ ไปด้วยจนครบทุกครัวเรือน (แทนที่จะมานั่งทำงานอยู่ที่อำเภอ)

(3) เสมียนพนักงานอำเภอทุกท่านจะต้องคอยต้อนรับชาวบ้าน ตรงเข้าไปสอบถาม และให้ความเป็นกันเองก่อนที่ชาวบ้านจะเอ่ยปากถาม หลังจากนั้นจะต้องอำนวยความสะดวกแก่ชาวบ้านที่มาติดต่ออำเภอให้เขาเกิดความประทับใจในทางที่ดีให้ได้ นอกจากนั้นการออกไปรับประทานอาหารกลางวันจะต้องตรงเวลาทั้งไปและกลับคือ เลิกเวลา 12.00 น. และกลับมา 15 นาทีก่อนบ่ายโมง และจะได้หมุนเวียนกันอยู่ที่สำนักงานอย่างน้อย 2 ท่าน เพื่อคอยต้อนรับชาวบ้านในระหว่างพักกลางวัน

(4) ข้าราชการทุกคน ทุกแผนกจะต้องไม่แต่งเครื่องแบบราชการ แต่แต่งกายสุภาพให้เหมาะสมทำให้บางท่านที่เพิ่งได้เลื่อนขั้นเป็น ซี 5 ซี 6 ใหม่ ๆ อยากแต่งมาไม่พอใจ เพราะอยากแสดงเครื่องแบบ 3 ขีด และได้ตระเตรียมตัดไว้เรียบร้อยแล้วคนละ 2—3 ชุด

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อ "พฤติกรรม" ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อำเภอบางท่านเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ทั้งนั้นก็เพื่อต้องการจะเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม "การเข้าถึงประชาชน" และ "บริการเป็นเลิศ" แก่ประชาชนในระดับอำเภอ เป็นต้น จริงอยู่บางคนคงจะไม่มีความสุขอันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษา เกษตรอำเภอ เสมียนพนักงานและข้าราชการอื่น ๆ เพราะเป็นการกระทบกระเทือนรายได้ พฤติกรรมเดิม (เกษตรอำเภอ

ไม่เคยออกท้องที่ลงมือทำการเกษตรด้วยมือ เคยทำมาด้วยปากและตัวหนังสือ) และเสมียนพนักงาน (คอยให้ชาวบ้านมาสอบถามเอาเองผิด ๆ ถูก ๆ ผิดก็บอกว่าทำไมไม่รู้ อะไรทำนองนั้น) ย่อมเป็นการฝืนพฤติกรรมเก่าที่เคยทำ หรือเคยได้มาแล้ว ดังนั้น ย่อมจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างแน่นอน จะมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับ "ของเก่า" "ของใหม่" ห่างไกลกันขนาดไหนในด้านความรู้สึก และ "นายอำเภอคนเดิม" กับ "คนใหม่" จะจริงจังเรื่องนี้แค่ไหนอีกด้วย สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เรียกได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นต้น

2) ผลกระทบทางด้านจิตวิทยา

ผลกระทบอีกประเภทหนึ่งที่เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อมนุษย์อาจจะเรียกได้ว่า "ผลกระทบทางจิตวิทยา" เพราะการเปลี่ยนแปลงเรื่องใดก็ตาม จะมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนวิถีชีวิตของบุคคลจะต้องเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของงานที่เขากำลังทำอยู่อย่างไม่ต้องสงสัย เมื่อการเปลี่ยนแปลงเริ่มขึ้นทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องเริ่มสงสัยว่า "การเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีความหมายต่อเขาเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการทำงานในอนาคตของเขาเอง" เขาอาจจะมีข้อสงสัยหลายประการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้น เพราะการเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตามย่อมมีโอกาสก่อให้เกิด "ความไม่แน่นอน" ได้ทั้งนั้น และ "ความไม่แน่นอนนั้น" ย่อมจะต้องมีความเกี่ยวพันกับความสามารถส่วนบุคคลในอันที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ ดังตัวอย่างที่กล่าวมาแล้วอีกทรรศนะหนึ่ง คือ

(1) ในส่วนที่เกี่ยวกับนายอำเภอได้ออกคำสั่งให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษางดการออกตรวจโรงเรียนในท้องที่ดังเคยทำมาก่อนนั้น โดยเหตุผลก็คือต้องการจะ "ประหยัด" เวลาและงบประมาณ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษาจะได้ใช้เวลาส่วนใหญ่ทำการปรับปรุงด้านวิชาการนั้น ผลจากการเปลี่ยนแปลงนี้นอกจากจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจของเขาแล้วคือขาดรายได้ และยังมีผลทางด้านจิตวิทยาด้วย คือเขาอาจจะเกิดความลังเลใจในด้านความสามารถในการปรับปรุงวิชาการดังกล่าวก็ได้ว่า "จะทำได้อย่างไรในเมื่อเขาขาดคุณวุฒิทางด้านครูมาโดยเฉพาะ" "ผลงานแค่ไหนจึงจะทำให้นายอำเภอคนนี้พึงพอใจในแง่วิชาการ" "ครูในอำเภอนี้บางคนสำเร็จระดับปริญญาโทจะไปปรับปรุงความรู้ให้เขาได้อย่างไร"

(2) ความรู้สึกต่าง ๆ ดังตัวอย่างดังกล่าวนั้น เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อด้านจิตวิทยาเกี่ยวกับความรับผิดชอบใหม่ อันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของนายอำเภอ เป็นต้น

(3) ส่วนในด้าน "เกษตรอำเภอ" ก็เช่นกัน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจจะมีผลในทำนองเดียวกับที่กล่าวมาแล้ว คือ "เขาจะไปทำการสาธิตเครื่องจักร เครื่องไถนาใหม่ได้อย่างไร ในเมื่อตลอดระยะเวลาที่ศึกษาเล่าเรียนมาก็ในแง่ทฤษฎีเท่านั้นประสบการณ์ไม่เคยถูกคันไถมาก่อน" "การออกไปอยู่ในท้องที่เดือนละ 15 วัน ทำให้มีความรู้สึกว่าขัดกับอุปนิสัยเดิมที่นั่งโต๊ะทำงานมาตลอด 10 ปี จะปรับตัวให้เข้ากับหน้าที่นี้ได้อย่างไร" เหล่านี้เป็นต้น

ด้วยเหตุผลอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เอง จะทำให้มีผลกระทบกระเทือนทางจิตวิทยาของผู้ที่เกี่ยวข้องมากมาย ดังตัวอย่างที่กล่าวมาแล้วข้างต้น คำถามต่าง ๆ เหล่านั้นยังจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของเขาเองกับสถานการณ์ใหม่ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เป็นต้น

3) ผลกระทบทางด้านสังคมในองค์การ

การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ย่อมก่อให้เกิดผลทางด้านสังคมด้วย ผลกระทบเหล่านี้ยังจะเป็นผลต่อการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของบุคคลอื่นในการทำงานในกลุ่มกับฝ่ายบริหาร และกับองค์การในส่วนรวม (รวมทั้งสิ่งแวดล้อมด้วย) กับเพื่อนร่วมงาน บุคคลที่ต้องเกี่ยวข้องในการทำงานกับผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง ทั้งด้านเทคนิคและโครงสร้างขององค์การ ตัวอย่างเช่น การทำงานแบบที่ผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งงานมีลักษณะแตกต่างจากลักษณะหรือกลุ่มอื่น(เช่นใช้ทีม)ทุกคนจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ นั้น ดังตัวอย่างที่กล่าวแล้ว ในกรณีของเสมียนพนักงานของอำเภอจะต้องคอยต้อนรับประชาชนผู้มาติดต่อที่อำเภอในแผนกต่าง ๆ "การเดินเข้าทักทายก่อน...." อาจจะทำให้บางคนที่เคยนั่งรอที่โต๊ะทำงานเฉย ๆ คอยให้ลูกค้าหรือชาวบ้านเดินเข้ามาหา ได้ถามทักทายก่อนเกิดความลำบากใจในการเปลี่ยงแปลง "บทบาท" ที่เคยปฏิบัติมากับชาว

บ้านก็ได้ เพราะความสัมพันธ์ระหว่างเสมียนพนักงานอำเภอนั้น ๆ จะต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย แม้แต่เรื่องบุคลิกลักษณะส่วนตัวก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงด้วย

ถ้าพิจารณาในด้าน "จิตวิทยา" และ "สังคม" ดังกล่าวมาแล้ว การเปลี่ยนแปลงของบุคคลทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความสงสัยว่าการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นในความสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิมนั้นผลที่ตามมาในอนาคตจะเป็นอย่างไรก็ตาม ถ้าหากเรามีความเข้าใจเพียงพอถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงนั้น เราก็จะสามารถทำนายเหตุการณ์ล่วงหน้าได้พอสมควรว่าอะไรจะเกิดขึ้นมา

ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นอิทธิพลต่อทัศนคติของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง

"การเปลี่ยนแปลงมิใช่เป็นเพียงกระบวนการทางความคิดเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาอีกด้วย" อนึ่ง ตามที่ได้กล่าวถึงผลอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งทาง "จิตวิทยา" "สังคม" อันจะเป็นการช่วยให้เกิดความเข้าใจด้านพฤติกรรม รวมตลอดถึงการแก้ปัญหาภายในองค์การได้ และจะเห็นได้ว่าทั้ง "ความรู้สึก" และ "ทัศนคติ" เกิดขึ้นจากทั้งบุคลิกลักษณะและภูมิหลังทางด้านประสบการณ์ต่าง ๆ ของคน และย่อมมีผลเกี่ยวข้องต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคคล ยิ่งกว่านั้นเขาได้มีพฤติกรรมอย่างไรเมื่อเขาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

อย่างไรก็ตาม ถ้าหากฝ่ายบริหารองค์การต้องการจะได้รับผลกำไรสูงจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เขาจะต้องสร้างและรักษาบรรยากาศที่จะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้เหลือน้อยที่สุด และทำให้เกิดการยอมรับสนับสนุนมากขึ้น ยิ่งกว่านั้นจะต้องเผชิญกับคำถาม หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นผลอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะฝ่ายบริหารองค์การสามารถสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมอันจะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ถ้าหากเข้าใจทัศนคติพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มนั้น ๆ ดี

บางครั้งคนที่มีความคิดต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมิใช่เกิดจากทัศนคติโดยตรงเสมอไป พฤติกรรมอาจจะไม่สอดคล้องกับทัศนคติของเขาก็ได้ แต่บางครั้งพฤติกรรมเกิดจากความรู้สึกเท่านั้น

1) ความรู้สึกก่อนการเปลี่ยนแปลง

สิ่งหนึ่งที่ถือว่ามีอิทธิพลต่อทัศนคติของการเปลี่ยนแปลงทั้งส่วนบุคคลและองค์การก็คือ ความรู้สึก ความรู้สึกนี้เหมือนกับการถูก "ย้อมสี" ในใจเราไว้ บางครั้งเราอธิบายไม่ได้แน่นอนว่าเป็นความรู้สึกอย่างไร แต่อย่างไรก็ตาม นับว่ามีอิทธิพลต่อทัศนคติของการเปลี่ยนแปลงบางอย่างภายในองค์การอย่างแน่นอน

ความรู้สึกถูกย้อมสีนี้คืออะไร เพื่อความเข้าใจกระจ่างแจ้งถึงปัญหานี้เราต้องตระหนักว่า "เราแต่ละคนพัฒนาอย่างไร" ตั้งแต่เราเกิดเราพบกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เราอบอุ่นกับสิ่งแวดล้อมในบ้านที่ทุกคนให้ความสนใจเราหรือไม่

ระยะที่เราเติบโตขึ้นต้องเรียนรู้ เช่น การนั่งล้วมด้วยตนเอง แทนที่จะมีใครมาคอยช่วยเหลือ เราเป็นเด็กคนเดียวในบ้าน แต่หลังจากนั้นเราอาจจะมีน้องสาว น้องชาย เราเริ่มจะต้องเรียนรู้การแบ่งปันสิ่งของ บางครั้งพ่อแม่หันความสนใจจากเราไปยังน้องของเราอีกส่วนหนึ่ง (เช่นเดียวกับที่นายหันไปสนคนเข้าทำงานใหม่) หลังจากนั้นเราต้องไปโรงเรียน พบกับสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไปจากบ้าน เราต้องพบกับสิ่งเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เช่น ครู เพื่อน ๆ กฎ ข้อบังคับใหม่ ๆ ที่เราจะต้องยอมรับฟังและปฏิบัติตาม เราจะทำอะไรอย่างใจชอบทุกอย่างย่อมไม่ได้ เราต้องขึ้นอยู่กับบุคคลอื่น บุคคลอื่นจะต้องขึ้นอยู่กับเรามีความรู้สึกทั้งอยากรู้อยากเห็น และตื่นเต้นกับสิ่งต่าง ๆ

เรื่องต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว มนุษย์ทุกคนย่อมมีประสบการณ์บางเรื่องคล้ายคลึงกัน สิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นอาจจะเกิดขึ้นกับชีวิตของเราทุกคนโดยไม่ได้ตั้งใจปราศจากการบังคับจากบุคคลอื่น บางครั้งเราก็ไม่เข้าใจว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

ถึงแม้แต่ละคนจะมีประสบการณ์ในวัยเด็กที่แตกต่างกัน ผลหรือประสบการณ์เหล่านี้ย่อมจะมีผลต่อวัยผู้ใหญ่เกี่ยวกับทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไรนั้นด้วย บางครั้งบิดามารดาเป็นคนจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ แทนเรา บางอย่างเราเป็นคนจัดการเองได้ ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของเราแต่ละคนเป็นสำคัญ

ดังนั้น ย่อมมีความแตกต่างกันระหว่างบิดามารดาที่ยืดหยุ่นเข้าใจปัญหาอดทน สิ่งที่จะให้เรามีอิสระในการแก้ปัญหา และบิดามารดาประเภทที่มุ่งใช้อำนาจควบคุมโดยปราศจากเหตุผล บิดามารดาประเภทแรกจะสอนให้เด็กมีความรู้สึกว่าควรจะมีบางสิ่งบางอย่างเป็นผลดีต่อเขาเป็นรางวัล ในอนาคตถ้าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นเขาเห็นว่าเป็นความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ เขาก็จะเลือกในสิ่งที่เขาเห็นว่าดี และละเว้นในสิ่งที่เขาเห็นว่าไม่ดี เมื่อเราโตเป็นผู้ใหญ่เราอาจจะต่อต้านและตั้งข้อสงสัยต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ เราอาจจะมีความมั่นใจมากต่อประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นในชีวิตของเรา ถ้าหากมีปัญหาเกิดขึ้นเราก็จะแก้สถานการณ์นั้น ๆ ได้โดยปราศจากความกลัว

ในทางตรงกันข้าม ผู้ปกครอง บิดามารดาที่มุ่งใช้อำนาจบังคับเด็กมาแต่เล็ก ๆ พอเด็กโตเป็นผู้ใหญ่ย่อมจะมีทัศนคติแตกต่างไปจากประเภทแรก ประเภทหลังนี้การเปลี่ยนแปลงทุกครั้งเป็นการยากลำบาก และทนทุกข์ทรมานในชีวิตทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงมักจะก่อให้เกิดความกลัวและไม่มั่นใจ เราอาจจะลังเลใจในอนาคตที่ไม่เคยพบเห็นมาก่อน ปัญหาและข้อสงสัยจะมีมากมายกว่าคนประเภทแรกเพราะขาดประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลง นายที่ไม่เคยผึกลูกน้องให้ทำงานเอง ตัดสินใจเอง พอลูกน้องคนนั้นเลื่อนขึ้นเป็นนายบ้างจะต้องรู้จักตัดสินใจจะทำไม่ได้เพราะขาดประสบการณ์เช่นนั้นมาก่อน

อย่างไรก็ตาม เมื่อเราพบกับการเปลี่ยนแปลงเราจะพบกับสถานการณ์ในอนาคต ไม่มีใครจะรู้ผลที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ด้วยเหตุนี้เองจึงอาจจะก่อให้เกิดความรู้สึกต่าง ๆ หลายประการด้วยกัน คือ

(1) ความรู้สึกไม่ปลอดภัย

เมื่อเราต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เราจำเป็นจะต้องพิจารณาถึงความรู้สึกต่าง ๆ ของเราที่มีอยู่ก่อนต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย เป็นพื้นเพของบุคคลที่แตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะในด้านทัศนคติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เราอาจจะรู้สึกมั่นคงหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะของแต่ละคน ตัวอย่างเช่น คนที่ต้อง

อาศัยรายได้จากเงินเดือนในการเลี้ยงครอบครัวแต่เพียงอย่างเดียวจะมีความรู้สึกมากต่อการเปลี่ยนแปลงในอัตราเงินเดือนแต่ละครั้งตามระบบการจัดเงินเดือนใหม่ แต่คนที่ไม่ได้มีรายได้เฉพาะเงินเดือนเท่านั้นย่อมไม่มีความรู้สึกอะไรในเรื่องนี้มากนัก เช่น ข้าราชการทั่วๆ ไปร้องเรียนว่าระบบจำแนกตำแหน่งไม่ดีโดยเหตุผลต่าง ๆ โดยร้องเรียนว่ามีการเล่นพวก มิอาจปรับขึ้นสูงได้ในทุกตำแหน่ง ทำให้มีการเดือดร้อนเวลามีการโยกย้าย ทำให้ตัดความก้าวหน้าเพราะแยกซอยลงไปมากมาย ต้องมีการสอบมากขึ้น เท่ากับไม่ส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าราชการ ส่งเสริมได้เฉพาะพวกมีปริญญา เจ้าหน้าที่ ก.พ. ไม่เข้าใจงานของตน ทำให้วิเคราะห์ตำแหน่งผิด ๆ ระบบการจำแนกตำแหน่ง (P.C.) เป็นเรื่องลึกลับรู้จริงกันเพียงไม่กี่คน และ ก.พ. ยังไม่มีเจ้าหน้าที่เพียงพอที่มีความรู้เรื่องนี้ และ ก.พ. ไม่อาจให้คำปรึกษาคนได้

ความรู้สึกไม่ปลอดภัยเหล่านี้มีความสำคัญมากที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้ง เพราะอาจจะเป็นสาเหตุทำให้บุคคลมีความ "กลัว" โดยเปล่าประโยชน์ เพราะเขาเองคิดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นผลกระทบต่ออนาคตของเขาเองมากได้

(2) ความรู้สึกมีความมั่นคงหรือไม่ในชีวิตและการเปลี่ยนแปลง

ความรู้สึกเช่นนี้ถือว่าอยู่นอกขอบเขตความสามารถของนักบริหารที่จะบังคับได้ อย่างไรก็ตามแต่ ต้องยอมรับว่าความรู้สึกนี้ย่อมมีอยู่ในองค์การ และยิ่งกว่านั้นต้องยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้งจะต้องมีความรู้สึกไม่สบายใจเกี่ยวกับเรื่องนี้ เราต้องยอมรับและเชื่อว่าเป็นหน้าที่ของเราเองที่จะต้องลดความรู้สึกเช่นนั้นลงมาบ้าง อาจจะเป็นความรู้สึกทำนองนี้ของมนุษย์นี้เองที่มีส่วนทำให้เกิดการต่อต้าน และมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ยิ่งกว่านั้นนักบริหารคนใดก็ตามที่เข้าใจในความรู้สึกเหล่านี้ในกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในลักษณะแตกต่างกันไป

เพราะฉะนั้น ผู้นำหรือนักบริหารองค์การที่จำเป็นจะต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ไม่ควรจะคาดหวังว่าทุกคนจะรู้สึกเหมือนกันเสมอไป แต่ควร

จะคิดว่าอาจจะปรากฏในรูปแตกต่างกันออกไปนับตั้งแต่ไม่เห็นด้วยที่สุดจนเห็นด้วยที่สุดในด้านใดด้านหนึ่งก็ได้ อย่างไรก็ตาม การลาออกจากงาน การไม่พึงพอใจอาจจะเกิดขึ้นอันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้สึกดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม จากประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาของแต่ละคน นักบริหารอาจจะทำนายได้ว่าผู้ใดมีความรู้สึกในทางต่อต้าน และผู้ใดมีแนวโน้มที่จะยอมรับ บางครั้งอาจจะจำเป็นถึงขนาดต้องทำนายได้ว่า "แรงต่อต้านจะรุนแรงแค่ไหน" อีกด้วย

(3) ความเชื่อในวัฒนธรรมและระเบียบแบบแผน

ความเชื่อในวัฒนธรรมและระเบียบแบบแผนนับเป็นอิทธิพลสำคัญอีกอย่างหนึ่งต่อทัศนคติของการเปลี่ยนแปลง โดยหลักแล้วเราทั้งหลายปฏิบัติงานอยู่ในด้านต่าง ๆ กันของสังคม โดยความเชื่อในวัฒนธรรมของตนเอง เช่น การทำงานเป็นกลุ่มในระดับองค์การ เช่น ตำบล หมู่บ้าน ภาค และระดับชาติ แต่ละส่วนของสังคมนั้นย่อมมีวัฒนธรรมแตกต่างกันออกไป

ความเชื่อในวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่มีอยู่ของสังคมนั้นได้มีการศึกษากันในหมู่นัก "มานุษยวิทยา" โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องค่านิยมและการยอมรับของสังคมจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตของบรรดามนุษย์ในสังคมนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น ทางภาคใต้ของประเทศไทย (อาจจะรวมภาคอื่น ๆ ด้วยก็ได้) เด็กที่เกิดมาถ้าเป็นเด็กผู้ชายหน้าตาเหมือนพ่อ เกิดวันเดือนปีเดียวกันด้วยแล้วเด็กคนนี้จะ "กินพ่อ" คือพ่อจะต้องตายเพราะถือว่ามีตัวแทนแล้ว ถ้าพ่ออยากจะมีชีวิตอยู่จะต้องยกเด็กคนนี้ให้พระหรือบุคคลอื่นไปเสีย โดยการทำพิธียกไปให้โดยใช้เชือกผูกข้อมือ ความเชื่อนี้จะเป็นจริงหรือไม่อย่างไร ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่ากลายเป็นวัฒนธรรมได้ โดยเฉพาะของ "ท้องถิ่น" ถือว่าสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มนุษย์เป็นผู้สร้างขึ้นมาเอง ความเชื่อและพฤติกรรมทำนองนี้ได้ช่วยผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายต้องศึกษาทำความเข้าใจเพื่อนำมาใช้เป็นประโยชน์

ส่วนในสังคมอื่นก็อาจจะมีเช่นกัน เช่น ความเชื่อและพฤติกรรมที่มีอยู่ทั้งในอังกฤษและสหรัฐอเมริกาในงานธุรกิจ คือ

ก) คนทำงานมีผีมือจะต้องมีเพื่อนฝูงคอยช่วยเหลือเขา

ข) การทำงานนอกเวลาเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

ค) คนงานที่มีผีมือต้องไม่ปฏิบัติงานซึ่งเขาพิจารณาเห็นว่าอยู่นอกความรับผิดชอบของเขา

ง) การทำงานอยู่ในองค์การใดองค์การหนึ่งนาน ๆ ย่อมเป็นความสุขกายสบายใจ

จ) ระยะเวลาที่คนทำงานเป็นเวลายาวนานนั้นควรจะเป็นเครื่องกำหนด "สิทธิในการดำรงตำแหน่ง" "ผลประโยชน์และความก้าวหน้า" ของเขา

ฉ) การเพิ่ม "ค่าตอบแทน" ควรจะได้สัดส่วนกับสถานภาพของงานที่ทำ

ดังนั้น ในการเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตามความเชื่อในวัฒนธรรมและพฤติกรรมกลายเป็นองค์ประกอบอันสำคัญในการเปลี่ยนแปลงด้วย การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ถ้าหากไปกระทบเข้าจะทำให้เกิดความขัดแย้งตามมาภายหลัง

(4) ความไว้เนื้อเชื่อใจกัน

องค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติส่วนบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ "ความไว้เนื้อเชื่อใจ" และความซื่อสัตย์ซึ่งกันและกัน ถ้าหากเรามีความไว้เนื้อเชื่อใจในตัวผู้อำนวยการและผู้นำ เราจะมีศรัทธาในการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าอีกนัยหนึ่งมีความไว้วางใจกันน้อย ย่อมเป็นการลำบากที่จะมีความรับผิดชอบ ดังนั้นความตั้งใจจะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับว่า "เขาเชื่อฝ่ายผู้นำมากน้อยเพียงใด" ในเรื่องเหล่านี้

อย่างไรก็ตาม ผู้นำต้องยอมรับว่าถ้าหากใครได้รับการ "ไว้วางใจ" อยู่ในระดับต่ำ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจะยิ่งลำบากขึ้น ถ้าจะทำให้สำเร็จได้ผู้นำจะต้องเพิ่มพลังด้านการยอมรับให้มากยิ่งขึ้น

(5) เหตุการณ์ในอดีตหรือประวัติศาสตร์

การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามจะต้องคำนึงถึงอิทธิพลในประวัติศาสตร์ประกอบด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การใดองค์การหนึ่งโดยเฉพาะ ตัวอย่างเช่น นโยบาย การปฏิบัติและขนบธรรมเนียมประเพณีในอดีต การบริหารงานในปัจจุบันและอดีตที่ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบในอดีตที่เคยมีต่อการเปลี่ยนแปลง

เหตุการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับอดีตดังกล่าวมาแล้วเป็นสิ่งสำคัญที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์โดยธรรมชาติที่ต้องยอมรับว่าอดีตเป็นผลเกี่ยวเนื่องกับอนาคต และปรากฏการณ์เหล่านี้เป็นองค์ประกอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะบรรลุผลหรือไม่ สมมติฐานสำคัญก็คือ สิ่งที่เคยเกิดขึ้นในอดีตมักจะเกิดขึ้นอีกได้ในอนาคต

(6) ความคิดเห็นและความคาดหวัง

ทัศนคติเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงบางอย่างย่อมมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นและความคาดหวัง เป็นผลโดยตรงของ "การต่อต้าน" หรือ "การยอมรับ" ระหว่าง "ความต้องการส่วนบุคคล" และ"ความต้องการขององค์การ" ความต้องการทั้งสองประเภทย่อมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดยากที่จะแยกออกจากกันได้ ดังนั้น ในเมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นผู้ที่รับผิดชอบก็จะต้องกลายเป็นผู้ที่ต้องมีความระมัดระวังระหว่างผลประโยชน์ของเขาเองและขององค์การด้วยพร้อม ๆ กันไป เมื่อสองอย่างนี้เข้ากันได้บุคคลจะมีแนวโน้มที่จะมีความรู้สึกว่า "อุ่นใจ" และมีความหวัง แต่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเราก็ย่อมเกิดความกลัวในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างไม่ต้องสงสัย

2) ฐานะต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การ พิจารณาได้ดังนี้ คือ

(1) บุคคลในฐานะผู้ปฏิบัติงาน

ในระบบใหม่ที่เปลี่ยนแปลงเราจะทำงานให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร อะไรที่เราจะต้องเรียนรู้ใหม่ เราจะเรียนรู้ได้ไหม จะยากง่ายเพียงใด เสียเวลามากน้อยแค่ไหน มาตรฐานใหม่ที่จะต้องทำ เราจะทำได้ดีหรือไม่ จะมีสิ่งใดที่จะทำให้เกิดความทุกข์ความสุขบ้างหรือไม่ สถานการณ์ใหม่นั้นจะเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบต่อเราอีกแค่ไหน จะต้องทำงานมากน้อยเพียงใด จะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานหรือไม่ เมื่อเทียบกับสิ่งที่เป็นอยู่ในขณะนี้ในแง่ของ "ผลประโยชน์ของงาน" "การท้าทายความสามารถ" "ความพอใจ" "ผลตอบแทน" เป็นอย่างไร

(2) บุคคลในฐานะสัมพันธภาพกับกลุ่ม

ก) ฐานะเพื่อนร่วมงาน สถานการณ์จะมีผลกระทบต่อการติดต่อสื่อสาร สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างไร จะต้องติดต่อกันมากหรือน้อยกว่าเดิม คนละกลุ่มหรือกลุ่มเดียวกัน หรือติดต่อเฉพาะเพียงบางท่านเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงมีความหมายอย่างไรในฐานะที่บุคคลอื่น ๆ เกี่ยวข้องกับเรา เราคิดอย่างไรต่อเขา รวมทั้งฐานะของเราในสายตาของบุคคลอื่น ๆ เรายังจะต้องติดต่อกับเพื่อนร่วมงานของเราต่อไปในขณะนี้ บุคคลอื่นเขาคิดอย่างไรเกี่ยวกับความร่วมมือของเราในการเปลี่ยนแปลง บุคคลอื่นจะคิดว่าเราเป็นคนเข้ากับบุคคลอื่น ๆ ได้ไหม บุคคลอื่นจะคิดว่าเรามีส่วนจะทำให้บุคคลอื่น ๆ เดือดร้อนไหมในอนาคต ทั้งหมดนี้เกี่ยวข้องกับอนาคตของเราหรือ บุคคลอื่น ๆ ต้องออกจากงานหรือไม่อันมีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงนี้ การเปลี่ยนแปลงนี้บุคคลอื่น ๆ พอใจหรือไม่

ข) ระดับผู้อำนวยการ การเปลี่ยนแปลงนี้หมายความว่าเราจะต้องทำงานภายใต้นายคนไหน ฐานะเราเป็นอย่างไร ถ้าเปรียบเทียบกับนายคนปัจจุบันความหวังของบุคคลอื่นต่อเรามีความแตกต่างออกไปไหม (จากนายคนเดิม) อะไรเป็นสิ่งสำคัญในสถานการณ์ใหม่ เราจะมีโอกาสพบนายมากพอ ๆ กับคนก่อนไหม อนาคตของเราจะได้รับความยุติธรรมหรือไม่ในสถานการณ์ใหม่ นายเขาจะมองข้ามเราไปหรือไม่ เราจะมีความรู้สึกอย่างไร ทำไมเราจึงเลือกการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย

ค) ระดับผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกน้องเขาจะคิดอย่างไรกับเรา อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงนี้ เขาจะมองเห็นว่าเป็นการลดหรือเพิ่มฐานะทางสังคมของเขา ใครจะทำงานเพื่อเราบ้าง เราจะสามารถร่วมกันพัฒนาความเห็นอกเห็นใจกันหรือไม่อย่างไร

ง) กับบุคคลภายนอก (ลูกค้า ประชาชน) บุคคลภายนอกยังจะให้ความนับถือเราเหมือนเดิมหรือไม่หลังการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ เราจะต้องให้ความร่วมมือกับประชาชน (ลูกค้า) เหมือนเดิมหรือเปล่า ความสำเร็จใหม่อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงจะดีเหมือนเดิมไหม จะมากแค่ไหนในการติดต่อสื่อสารกับประชาชน บุคคลอื่นจะมองเราว่าลดหรือเพิ่มอำนาจในองค์การ หลังจากการเปลี่ยนแปลงอันนี้แล้วจะกระทบกระเทือนตำแหน่งของเราหรือไม่ อย่างไร

การเปลี่ยนแปลงจะกระทบกระเทือนฐานะทางสังคมที่เป็นอยู่ของบุคคลในองค์การหรือไม่ โอกาสในการก้าวหน้าของเราในอาชีพจะยุติธรรมไหม ความมั่นคงในตำแหน่งของเรา เราจะมีกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น ถ้าหากลดลงเราจะทำอย่างไรในอนาคตองค์การนี้ถือว่าการเปลี่ยนแปลงนี้เห็นว่ามีความสำคัญอย่างไรกับสถานการณ์ใหม่ เราจะควบคุมใครบ้าง เราจะมีมาตรฐานในการจัดงานที่ทำอย่างไร องค์การนี้จะมีความไว้วางใจเราแค่ไหน หน้าที่และความรับผิดชอบแค่ไหนเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ ถ้าเราไปอยู่เราอาจจะทำได้ดีกว่าถ้าอยู่ในองค์การอื่น ๆ หรือไม่

เราจะเห็นได้ว่าคำถามต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นถ้าหากพิจารณาถึง "ความขัดแย้งในผลประโยชน์" และจะต้องทำความเข้าใจร่วมกันหลายฝ่ายหลายกลุ่ม

๓) ทัศนคติที่เป็นตัวกำหนดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ความรู้สึกการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์จะรุนแรงขึ้น ถ้าหากสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เพิ่มขึ้น คือ

(1) ความรู้สึกก่อนมีการเปลี่ยนแปลงตกอยู่ในภาวะของความกลัว

(2) ความรู้สึกทางด้านวัฒนธรรมที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

(3) คนเกิดความไม่แน่ใจในสถานการณ์ใหม่ที่จะเปลี่ยนแปลงนั้นอันจะเป็นผลกระทบต่อผลประโยชน์ของเขาหรือไม่

(4) เหตุการณ์ในอดีตที่เขามีอยู่อาจจะเป็นเครื่องต่อต้านแก่ความรู้สึกของเขาได้

(5) การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการทำลาย "ค่าของมนุษย์" หรือในความสำคัญส่วนตัวของเขาลงมาหรือไม่

ยิ่งกว่านั้นอิทธิพลอื่น ๆ ที่มีแนวโน้มต่อความรู้สึกต่อต้านจะลดน้อยลง ถ้าหากสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีความสำคัญกว่า คือ

(1) มีความรู้สึกมั่นคงขึ้น

(2) มีความไว้เนื้อเชื่อใจฝ่ายบริหารและกลุ่มต่าง ๆ

(3) พอใจในเหตุการณ์ในอดีต โดยเพิ่มความสำคัญให้แก่เขาเอง

(4) มีความหวังยิ่งขึ้นในบางอย่างในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

(5) ให้ความสำคัญ "ในแง่มนุษย์" ยิ่งกว่าเดิม

ต่อไปนี้เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับการต่อต้านและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ในการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งย่อมจะมีคนได้คนเสียอยู่ด้วยทั้งนั้น เพราะค่านิยม

เหตุผลต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สมมติว่าเราเป็นผู้เสียประโยชน์ (–)	เหตุผลต่าง ๆ ในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง สมมติว่าเราเป็นผู้ได้รับประโยชน์ (+)
ก) ความกลัวในด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ต้องทำงานเพิ่มขึ้น รายได้เท่าเดิม จะต้องเพิ่มเวลาทำงาน แต่รายได้	ก) ความหวังในด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ จะได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้น โอกาสก้าวหน้าก็ดีกว่าเดิม จะได้โอกาส

ลดในระยะยาว รายได้ลดและต้องการความชำนิชำนาญไม่มากนักจะเสียประโยชน์ค่าล่วงเวลาไปมากกว่าที่ได้รับมานาน โอกาสในการก้าวหน้าจะลดน้อยลง	พัฒนาทักษะเพิ่มขึ้น และรายได้เพิ่มขึ้นด้วย
ข) ความกลัวในด้านความมั่นคงส่วนตัว ได้แก่สถานการณ์ไม่ต้องการให้เราเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สงสัยว่าจะทำงานเข้ามาตรฐานใหม่ได้อย่างไร จะต้องช่วยควบคุมคุณภาพของงานอาจจะทำไม่ได้ งานใหม่นี้จะเกี่ยวกับความเสี่ยงในความปลอดภัย การเปลี่ยนแปลงใหม่นี้ต้องการคนเพิ่มมากเกินไป คนไม่ต้องการสูญเสียตำแหน่งในอนาคต อยู่ที่ความสมัครใจส่วนตัวในการทำงาน ไม่ชอบแย่งทำกับคนอื่น สงสัยในตำแหน่งใหม่อาจจะต้องรับผิดชอบสูง	ข) ความหวังในด้านความมั่นคง ได้แก่ โอกาสมั่นคงในการงานจะมีมากในองค์การนี้เพิ่มขึ้น เพราะงานเราดีกว่าเดิม ความมั่นคงของงานนี้จะดีขึ้น และดูเหมือนมีความสำคัญกว่าเดิม มีความมั่นคงขึ้น เพราะฉะนั้นโอกาสแข่งขันจะดีขึ้น การเสี่ยงในด้านต่างๆ ลดลงในงานใหม่
ค) ความกลัวในความไม่สะดวกส่วนตัว ได้แก่สถานการณ์ใหม่ของงานจะลดความสนุกสนานลง สิ่งแวดล้อม ที่ตั้ง การเดินทาง และชั่วโมงการทำงาน งานยากกว่าเดิม จะต้องทำงานหนักกว่าเดิม การเปลี่ยนแปลงนี้เข้ามายุ่งกับชีวิตส่วนตัวมากเกินไป เช่น การเดินทาง ชั่วโมงทำงานจะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานใหม่	ค) ความหวังในความสะดวกส่วนตัวได้แก่ งานจะง่ายขึ้นกว่าเก่า สภาพการทำงานจะดีกว่าเดิม จะไม่ต้องทำงานหนักเหมือนเดิม การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้ชีวิตทั่วไปดีขึ้น เช่นการเดินทาง ชั่วโมงการทำงาน

ง) ความกลัวเกี่ยวกับการลดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ งานใหม่ไม่น่าสนใจและไม่ท้าทาย ความกดดันมากขึ้นมีความรับผิดชอบน้อยกว่าเดิม อำนาจหน้าที่ลดลงไป จะได้รับการบังคับบัญชามากกว่า (น้อยกว่า) เดิม งานใหม่มีความสำคัญน้อยกว่าที่ทำอยู่ขณะนี้ งานนี้ไม่ต้องการคุณสมบัติที่ตนมีอยู่ ระเบียบแบบแผนมากเกินไปจนทำให้เรามีความคิดของตัวเองไม่ได้เลย จะไม่เหมาะกับอาชีพบางคนในระยะยาว	ง) ความหวังในการได้รับความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น ได้แก่ งานใหม่น่าสนใจและท้าทายมากกว่า ความกดดันน้อยลง จะมีความรับผิดชอบมากขึ้น อำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้น มีความสำคัญมากกว่าปัจจุบัน งานนี้ต้องการคุณสมบัติของเราเพิ่มขึ้น โอกาสเสนอความคิดเห็นแนะนำจากเรามากขึ้น จะเหมาะกับอาชีพของเราเองในระยะยาว
จ) ความกลัวในทางสังคม ได้แก่ จะสูญเสียฐานะทางสังคมถ้าเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงนี้ บุคคลอื่นจะคิดว่าเรามีความสำคัญน้อย อนาคตจะลำบากแน่แทบจะไม่ต้องติดต่อกับใครในหน่วยงานนี้ ฉันไม่ชอบทำงานคนเดียว แต่ชอบทำกับกลุ่ม กลัวจะได้นาย ก. มาเป็นนาย เขาคงเขี่ยออกไปแน่ การเปลี่ยนแปลงนี้จะทำให้ความสัมพันธ์กับคน (ประชาชน) ต้องทำตัวเป็นตัวอย่างบุคคลอื่น ๆ ซึ่งจะต้องร่วมมือกันเปลี่ยนแปลงนี้ เราไม่พอใจจะต้องแยกกับบุคคลที่เคยร่วมงานด้วยอย่างแน่นอน	จ) ความหวังในทางสังคม ได้แก่ ฐานะของเราจะดีขึ้น ฐานะกับคนอื่นดีขึ้น เราจะใหญ่โตขึ้น เราชอบทำงานในฐานะส่วนหนึ่งของกลุ่ม พอใจจะทำงานกับนาย ข. เขาเป็นหัวหน้าที่ดีจะช่วยได้มากในความสัมพันธ์กับประชาชนหรือลูกค้า คงสนุกที่มีกลุ่มนั้นมาเป็นลูกน้องด้วย

ฉ) สิ่งที่ทำให้เกิดความรำคาญที่จะต้องพบกับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ไม่ชอบกับการที่เขาจะต้องเจาะจงที่เรา เขากำลังต่อต้านเราอยู่ไม่มีใครสอบถามความคิดเห็นของเราเลยเราต้องรู้เองเท่านั้น ทำงานโดยเร่งรีบเกินไป เราต้องการเวลาสำหรับที่จะคิดรอบคอบกว่านี้ ไม่น่าเปลี่ยนแปลง มองไม่เห็นความสำคัญอะไรเลย ความคิดนี้ไม่ได้ดีไปกว่าที่เราทำอยู่	ฉ) ความหวังที่น่าพอใจในการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้แก่ พอใจ ภูมิใจที่เขามอบงานยากชิ้นนี้แห่งนี้ให้ทำ ดีใจที่ความคิดและการแนะนำของเรามีประโยชน์ต่อคนอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นผู้บุกเบิกวิธีการใหม่และความพยายามครั้งแรก น่าภูมิใจที่เรามีส่วนร่วมด้วยในงานนั้น เราพอใจแล้ว รู้เรื่องตลอดแล้ว พร้อมที่จะทำต่อไป การเปลี่ยนแปลงนี้สำคัญ เราภูมิใจที่มีส่วนด้วย
ช) ความเชื่อในวัฒนธรรม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นคนละเรื่องกับที่เราเข้าใจ ขัดกับความเชื่อของเราเองอยู่	

สรุป

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอาจจะพิจารณาถึงองค์การทั้งหมด ระบบย่อย ๆ ขององค์การ กลุ่ม และตลอดจนระดับของการบังคับบัญชาก็ได้ สำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งหมดนั้น อาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ แบบของการติดต่อสื่อสาร โครงสร้าง การทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิผล ตลอดจนเทคนิคในการควบคุมภายในองค์การ

ส่วนการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยขององค์การเองนั้น อาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านปทัสถาน โครงสร้าง อำนาจ อำนาจหน้าที่ และการทำงานเป็นกลุ่ม รวมถึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ ปทัสถานของกลุ่ม กระบวนการติดต่อสื่อสาร บทบาทของแต่ละบุคคลในกลุ่ม อำนาจหน้าที่ และอิทธิพลของกลุ่ม

ระดับของการบังคับบัญชานั้น ก็มีความสำคัญมากเหมือนกันในการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น อิทธิพลและอำนาจในระดับชั้นต่าง ๆ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร การไว้เนื้อเชื่อใจกันและกัน แนวความคิดเกี่ยวกับการควบคุมตนเอง การเข้าใจบุคคลอื่น จำเป็นจะต้องคำนึงถึงในกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

อ้างอิง

Bennis, W.G. *Changing Organizations.* New York : McGraw-Hill, 1966.

Beckhard, R. "An organization improvement program in a decentralized organization." *Journal of Applied Behavioral Science*, 2 : 3–26, 1966.

————. "The confrontation meeting." *Harvard Business Review*, 45 : 149–155, 1967.

Blake, R.R., and Jane S. Mouton. *The Managerial Grid.* Houston : Gulf, 1964.

————. *Corporate Excellence through Grid Organization Development.* Houston : Gulf, 1968.

Blake, R.R., Jane S. Mouton, Lewis B. Barnes, and Larry E. Greiner. "Breakthrough in organization development." *Harvard Business Review*, 42 : 133–155, 1964.

Blake, R.R., Jane S. Mouton, and Richard L. Sloma. "The union management intergroup laboratory : strategy for resolving intergroup conflict." *Journal of Applied Behavioral Science*, 1 : 25–57, 1965.

Bunker, D.R., and Eric S. Knowles. "Comparison of behavioral changes resulting from human relations training laboratories of different lengths." *Journal of Applied Behavioral Science*, 3 : 505–524, 1967.

Byrd, R.E. "Training in a non-group." *Journal of Humanistic Psychology*, VII : 18–27, 1967.

Clark, J. and Samuel A. Culbert. "Mutually therapeutic perception and self-awareness in a T-group." *Journal of Applied Behavioral Science*, I : 180-194, 1965.

Gulbert, S.A. "Trainer self-disclosure and member growth in two T-group." *Journal of Applied Behavioral Science*, 4 : 47-73, 1968.

Davis, S.A. "An organic problem-solving method of organizational change." *Journal of Applied Behavioral Science*, 3 : 3-21, 1967.

Fleishman, E.A., E.F. Harris, and H.E. Burtt. *Leadership and Supervision in Industry*. Columbus : Bureau of Educational Research, Ohio State University, 1955.

French, J.R.P., J.J. Sherwood, and D.L. Bradford. "Change in self-identity in a management training conference." *Journal of Applied Behavioral Science*, 2 : 210-218, 1966.

Guest, R. *Organizational Change*. Homewood, Ill. : Dorsey, 1962.

Jaques, E. *The Changing Culture of a Factory*. London : Tavistock, 1951.

Kolb, D.A., S.K. Winter, and D.E. Berlew. "Self-directed change : two studies." *Journal of Applied Behavioral Science*, 4 : 453-471, 1968.

Kuriloff, A., and S. Atkins. "T-group for a work team." *Journal of Applied Behavioral Science*, 2 : 63-93, 1966.

Lakin, M., and R. Carlson. "Participant perceptiion of group process in group sensitivity training." *International Journal of Group Psychotherapy*, 14 : 116-122, 1964.

Leavitt, H. "Applied organizational change in industry : structural, technological, and humanities approaches." In james G. March (ed.), *Handbook of Organizations* : 1144-1170. Chicago : Rand McNally, 1965.

Likert, R. *The Human Organization*. New York : McGraw-Hill, 1967.

Lippitt, R., Jeanne Watson, and Bruce Westley. *The Dynamics of Planned Change*. New York : Harcourt, Brace and World, 1958.

McGregor, D. *The Professional Manager* New York : McGraw-Hill, 1967.

Sarason, S.B. *The School Culture and Processes of Change*. College Park : College of Agricultnre, University of Maryland, 1966.

Schein, E.H., and W.G. Bennis. *Personal and Organizational Growth through Group Methods*. New York : Wiley, 1965.