



ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ
Leader and Organization Change

ภาวรัตน์ พันธุ์แพ*
Pawat Panphae

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้นำในองค์การตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อที่จะสามารถปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนทำให้ทราบถึงพลังที่มากกระทบจนทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังกล่าวถึง ประเภท รูปแบบ ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงองค์การ สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และแนวทางในการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่ผู้นำจะสามารถนำพาองค์การให้อยู่รอดและเจริญรุ่งเรืองต่อไป

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ

บทนำ

โลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกว่าในอดีต สภาพแวดล้อมทางธุรกิจรอบ ๆ ตัวเราเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั่วโลกเต็มไปด้วยความวุ่นวาย การจลาจล สงคราม ความขัดแย้งของกลุ่มต่าง ๆ โรคระบาดที่ไม่สามารถควบคุมได้ มลภาวะ นอกจากนั้น การแข่งขันทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศที่ทวีความรุนแรงต่างส่งผลกระทบต่อองค์การธุรกิจที่ไร้ความสามารถและไม่ปรับตัวเองย่อมไม่สามารถดำรงอยู่ได้ ความไม่แน่นอนทุกอย่างเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกคนต่างยอมรับกันแล้วว่าเรากำลังอาศัยอยู่ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จนมีผู้กล่าวว่าถ้าเราไม่เปลี่ยนตัวเองแล้วคนอื่นก็จะมาเปลี่ยนเรา องค์การใดก็ตามที่เคยเจริญรุ่งเรืองอาจเสื่อมถอย หากผู้นำไม่ตระหนักถึงการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์การให้สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การแล้ว องค์การเหล่านั้นก็จะล้มลงไม่สามารถตอบสนองสังคมและยากที่จะประสบความสำเร็จ

องค์การที่ประสบความสำเร็จล้วนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำในองค์การเหล่านั้นต่างตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การจะต้องเป็นไปในอัตราเดียวกันกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ องค์การทั้งหลายจะต้องปรับตัวเพื่ออยู่รอดและเจริญเติบโต ธุรกิจจะต้องปรับปรุงพัฒนาเทคโนโลยี สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ปรับปรุงระบบการบริหารงานและเพิ่มทักษะในการทำงานของบุคลากร (Daft: 2000: 364)

ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

แจ็ก เวลช์ (Jack Welch) ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เจเนอรัลอิเล็กทริก กล่าวว่า หากอัตราการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมีมากกว่าอัตราการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเกิดขึ้นนั้นหมายถึงจุดจบขององค์การ องค์การที่ต้องการอยู่รอดและเติบโตจึงจำเป็นต้องผลักดันตนเองให้ทันกับเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจโลกและตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดอุปสรรคและโอกาสสำหรับองค์การในเวลาเดียวกัน

องค์การทางธุรกิจจะต้องเผชิญหน้ากับการแข่งขันในระดับประเทศและนานาชาติ ในช่วงทศวรรษที่ 80 (1980s) บริษัทยักษ์ใหญ่ เช่น เซียร์ (Sears) ไอบีเอ็ม (IBM) และเจนเนอรัลมอเตอร์ (GM) เสียหายอย่างรุนแรงจากคู่แข่งที่พวกเขาคาดไม่ถึง ออกัส บอช (August Busch) ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเบียร์ที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา ยอมรับว่าไม่เคยตระหนักถึงภัยคุกคามของบริษัทเบียร์ขนาดเล็กที่มีส่วนแบ่งตลาดเพียงเล็กน้อย (3-6%) เพียงห้าปีให้หลังบริษัทเหล่านี้กลับมีส่วนครองตลาดมากมายจนแทบทำให้บริษัทเบียร์ขนาดใหญ่ย่อย

เช่นเดียวกับบริษัทขายแผ่นเสียงขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกาที่ล้มละลายเนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยเปลี่ยนไปบริโภคผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เช่น วีซีดี หรือ ดีวีดี แม้การแข่งขันด้านคุณภาพและราวยังคงมีความสำคัญ หากธุรกิจใดก็ตามที่สามารถส่งสินค้าและบริการถึงมือผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็วก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากกว่าคู่แข่ง บริษัท 3M ลดเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จาก 2 ปีเป็น 2 เดือน GTE ลดเวลาติดตั้งโทรศัพท์จาก 4 วัน เหลือ 2 ชั่วโมง องค์การใดก็ตามจะกระทำเช่นนี้ได้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม องค์การ เทคโนโลยี และโครงสร้างองค์การ แม้ผู้นำจะพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การ แต่ความสำเร็จหาใช่สูตรสำเร็จที่ตายตัวไม่ องค์การเป็นจำนวนถึง 70% ที่ปรับโครงสร้างองค์การ (Reengineering) แต่ประสบความสำเร็จล้มเหลว ในช่วงกลางของทศวรรษที่ 90 (1990s) บริษัทอเมริกันควบรวมกิจการกันเป็นจำนวนมากเป็นประวัติศาสตร์ เช่น โบอิงกับแมคโดแนลล์ ดักลาส บริติส เทเลคอมกับเอ็มซีไอ ยิลเลทกับดูราเซล ซึ่งดูเหมือนว่าบริษัทเหล่านี้น่าจะประสบความสำเร็จอย่างสูง แต่ผลปรากฏว่าบริษัทที่ควบรวมกิจการมากกว่าครึ่งหนึ่งล้มเหลว องค์การเป็นจำนวนมากปรับองค์การของตนเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะปรับตัวเองให้สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่วุ่นวายได้ กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่สลับซับซ้อนและยุ่งยาก ผู้นำจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องระมัดระวังอย่างรอบคอบ เรียนรู้อย่างถ่องแท้และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการในการเปลี่ยนแปลงองค์การอยู่ตลอดเวลา (Daft: 1999: 425-426)

องค์การธุรกิจและราชการในประเทศไทยก็จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตนเองเช่นเดียวกับในประเทศที่พัฒนาแล้ว มิฉะนั้นคง

ดำรงอยู่ได้อย่างยากลำบาก เนื่องจากเราอาศัยอยู่ในโลกของการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย ที่ให้ความสำคัญต่อทรัพย์สินทางปัญญา ความรู้ทางการจัดการ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังเช่น คำกล่าวของนักวิชาการของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด คือ ไมเคิล เบียร์ และนิติน นอเรีย (Michael Beer and Nitin Nohria) ซึ่งกล่าวไว้ว่าระบบเศรษฐกิจในยุคใหม่ก่อให้เกิดโอกาสทางธุรกิจอย่างมหาดศาล ในขณะที่เดียวกันก็ก่อให้เกิดอุปสรรคและความยุ่งยากในการดำเนินธุรกิจ ไม่มียุคใดอีกแล้วหลังจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมที่องค์การทั้งหลายจะต้องเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมากมายเช่นนี้ องค์การแบบดั้งเดิมส่วนใหญ่ต่างยอมรับว่าหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงก็จะไม่สามารถดำรงอยู่ได้ จอห์น แชมเบอร์ (John Chambers) ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทซิสโก้ (Cisco) เห็นด้วยกับความคิดนี้และกล่าวเพิ่มเติมว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จจะมีวัฒนธรรมในการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้คนส่วนใหญ่รู้สึกไม่สบาย ทอม ปีเตอร์ (Tom Peters) ได้กล่าวเตือนไว้ที่น่าสนใจว่า ผู้นำไม่ควรยึดติดกับความสำเร็จในอดีตขององค์การ แต่ควรมุ่งไปยังบทบาทที่จะต้องทำให้้องค์การเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะความสำเร็จในอดีตไม่ใช่สิ่งรับประกันถึงความสำเร็จในอนาคต (Schermerhorn Jr.: 2002: 494)

การไร้ความสามารถในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเป็นสาเหตุสำคัญของความล้มเหลวขององค์การ โดยสามารถเปรียบเทียบกับกรนำกบมาปล่อยลงในน้ำที่กำลังเดือด กบจะกระโดดออกมาทันที หากนำกบมาใส่ในหม้อน้ำที่มีอุณหภูมิปกติและนำไปตั้งไฟโดยไม่ทำให้กบตกใจ เมื่ออุณหภูมิสูงขึ้นเรื่อย ๆ กบจะเฉยและไม่รู้สึกร้อน อุณหภูมิของน้ำที่เพิ่มขึ้นทีละน้อย จะทำให้กบอ่อนล้าลงจนไม่สามารถกระโดดหรือปีนออกมาจากหม้อได้ ในที่สุดกบก็จะถูกต้มในน้ำเดือดจนตาย เนื่องจากกบจะสามารถรู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงเมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงเท่านั้น หากเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ ก็จะไม่สามารถรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ เมื่อรู้สึกตัวก็สายเกินไป คล้ายกับองค์การที่ประมาทคิดว่าตัวเองแข็งแกร่ง ไม่มีใครสู้ได้ ในที่สุดก็ไม่สามารถแข่งขันและดำรงอยู่ได้หรืออยู่อย่างยากลำบาก เช่น บริษัท รถยนต์อเมริกันที่เสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้แก่รถยนต์ที่ญี่ปุ่นไปเรื่อย ๆ (Senge: 1994: 22)

ผู้นำส่วนใหญ่ในองค์การมักปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง และมักใช้การเปลี่ยนแปลงเป็นมาตรการสุดท้าย องค์การส่วนใหญ่มีแนวโน้มจะเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อถูกตลาดกดดัน ยอดขายลด ความสามารถในการทำกำไรลดลงอย่างชวชวายหรือเห็นกลางว่างานเขียนจะประสบภาวะล้มละลายอยู่แล้ว เมื่อพบภาวะการณืแบบนี้เท่านั้น บรรดาผู้จัดการจึงพร้อมเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เพื่อกอบกู้พลิกฟื้นบริษัท ทั้งที่จริงแล้วบริษัทจำนวนมากควรจะเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นฐานก่อนหน้านั้นเพื่อป้องกันไม่ใหัตัวเองต้องตกอยู่ในสถานการณ์ย่ำแย่ที่ไม่สามารถแก้ไขได้ (เครนเนอร์ :2544: 43-44)

พลังสองประการที่ทำให้้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง

พลังแรก คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่ผู้นำไม่สามารถควบคุมได้ พลังเหล่านี้ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เช่น คู่แข่ง แนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ เพิ่มการโฆษณา ลดราคา หรือเพิ่มการบริการลูกค้า ผู้นำจึงจำเป็นต้องตอบสนองกับการกระทำของคู่แข่งมิฉะนั้นก็จะสูญเสียกำไรและส่วนแบ่งทางการตลาด ขณะเดียวกันองค์การจะต้องตอบสนองรสนิยมและรายได้ของผู้บริโภค ปัจจุบันต่อมาได้แก่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ธุรกิจต้องเผชิญ องค์การทั่วไปใช้เทคโนโลยี เพื่อการบริหารข้อมูลและการผลิต นอกจากนั้นเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายทั้งทางการทำงานและสังคม การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและการเมืองจะส่งผลกระทบต่อองค์การหรือธุรกิจเช่นเดียวกัน

พลังที่สอง คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปัญหาด้านกระบวนการ เช่น ปัญหาด้านการตัดสินใจและการสื่อสาร องค์การอาจประสบปัญหาการตัดสินใจล่าช้าไม่มีการตัดสินใจหรือการตัดสินใจที่ไม่มีคุณภาพ การสื่อสารอาจขาดตอน เยิ่นเย้อหรือไม่เพียงพอ จนทำให้การทำงานผิดพลาด ปัญหาด้านพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ได้แก่ การขาดงาน การลาออก การประท้วง การเดินออกจากที่ประชุม ซึ่งเป็นสัญญาณให้ผู้บริหารรับทราบว่เกิดปัญหาขึ้นแล้วในองค์การ รวมถึงการแสดงความไม่พึงพอใจของบุคลากรในรูปแบบ

อื่น ๆ เช่น การบั่น erva และการให้คำแนะนำถึงแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรละเลย

องค์กรเป็นจำนวนมากละเลยความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงจนกระทั่งความหายนะมาเยือน ไม่ว่าจะบุคลากรจะบ่นหรือแสดงความคิดเห็นโดยการกระซิบหรือตะโกน ผู้นำจะต้องฟังและตระหนักถึงปัญหาเหล่านั้นโดยไม่เพิกเฉย ปัญหาทุกอย่างต้องได้รับการแก้ไข มิฉะนั้นผลที่ติดตามมาอาจแก้ไขไม่ได้ (Gibson: 2003: 469-470)

องค์กรที่กำลังเสื่อมถอยไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันได้

มีลักษณะดังนี้คือ

1. ฝ่ายบริหารไม่ต้องการใช้วิธีการจัดการกับปัญหาหรือรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ
2. องค์กรไม่พยายามมองหาตลาดและลูกค้าใหม่ ๆ คงหวังแต่เพียงลูกค้าที่มีอยู่เดิม
3. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมักพิจารณาจากอาวุโสในงาน ไม่ใช่พิจารณาจากผลงาน
4. ฝ่ายบริหารต้องการเพียงการขานรับและปฏิบัติตามจากพนักงานโดยให้ความสนใจเพียง บุคคลที่หัวอ่อน ยอมเชื่อฟัง และหวังพึ่งพิงองค์กรเท่านั้น ดังคำกล่าวที่ว่า "ถูกต้องครับพี่ ดีครับผม เหมาะสมครับท่าน"
5. ฝ่ายบริหารพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมที่ตัวเองเป็นอยู่ โดยไม่คิดที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงตัวอีกเนื่องจากคิดว่าอีกไม่นานตัวเองก็จะเกษียณอายุพร้อมกับผลประโยชน์จำนวนมหาศาลจึงไม่สนใจที่จะปรับปรุงให้สิ่งต่าง ๆ ดีขึ้น เพราะหากทำไปก็เหนื่อยเปล่า
6. องค์กรเป็นสถานที่ที่น่าเบื่อหน่าย ไร้ชีวิตชีวา และไม่มีอะไรท้าทายขวัญและกำลังใจของบุคลากรตกต่ำ

หากองค์กรเกิดลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้นแม้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง ผู้นำก็ควรเข้าไปแก้ไขปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงทันทีก่อนที่ปัญหาจะลุกลามจนแก้ไขไม่ได้จนเกิดความเสียหายแก่องค์กร (นงลักษณ์: 2546: 181-187)

ประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การอันเป็นผลจากพลังกดดันของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การสามารถจัดออกเป็น 2 ประเภท (Categories) คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned change) และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (Unplanned change) ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้ (Smither: 1996: 43-44)

การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned change) เกิดจากการที่ผู้นำในองค์การตั้งใจและตัดสินใจที่จะปรับปรุงการทำงานขององค์การให้ดีขึ้น ตัวอย่างเช่น บริษัทซีร็อกซ์ (Xerox) ปลดพนักงานออกถึง 10,000 คน ซึ่งคิดเป็นจำนวนถึง 10% ของแรงงานทั้งหมดในปี ค.ศ.1993 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยทำให้องค์การมีขนาดเล็กลง คล่องตัวและยืดหยุ่นมากขึ้น อันจะทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายประจำลงได้มาก ขณะเดียวกันก็สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตสินค้าและให้บริการแก่ลูกค้าได้มากขึ้น นับเป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่ทำให้บริษัทสามารถเพิ่มผลกำไรได้อย่างมหาศาล (Smither: 1996: 44)

ลำดับขั้นของการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้านั้นมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้นำในองค์การเฝ้าสังเกตการณ์พลังเหล่านี้และตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
3. ผู้นำจะเริ่มแผนในการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากการตระหนักดังกล่าว
4. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงซึ่งขึ้นอยู่กับรูปแบบของผู้นำและองค์การ (Daft: 2000: 365)

การเปลี่ยนแปลงประเภทที่สองคือ การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (Unplanned change) การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะพยายามปิดเป่าวิกฤตการณ์ที่องค์การเผชิญอยู่ มักเป็นเป้าหมายระยะสั้นและเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ได้แก่ การเปลี่ยนแปลง

ในหนังสือพิมพ์ ลอส แองเจลิส ไทม์ (Los Angeles Times) ซึ่งเคยเฟื่องฟูภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง หนังสือพิมพ์เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและมีชื่อเสียงโด่งดังในฐานะที่เป็นหนังสือพิมพ์ที่ร่ำรวยและประสบความสำเร็จที่สุดในสหรัฐอเมริกา หนังสือพิมพ์ว่าจ้างนักหนังสือพิมพ์ที่เด่นดังเข้ามาทำงานเป็นจำนวนมากรวมทั้งมีผู้รายงานข่าวและเนื้อหาข่าวที่เชื่อถือได้ตลอดเวลา จนกระทั่งเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในทางตอนใต้ของมลรัฐแคลิฟอร์เนียในช่วงทศวรรษที่ 90 (1990s) ทำให้ต้องปลดพนักงานออกถึง 2,000 ตำแหน่ง คิดเป็น 23% ของจำนวนบุคลากร แม้ว่าหนังสือพิมพ์จะพยายามที่จะรักษาบุคลากรที่ดีที่สุดเอาไว้แต่หลายคนก็ลาออกหากสถานการณ์เป็นเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ อาจทำให้องค์กรไม่สามารถอยู่รอดได้ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนไว้ล่วงหน้าหรือไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าก็ตาม ถือว่าเป็นความพยายามขององค์กรในการอยู่รอดและพัฒนาตนเอง (Smither: 1996: 44)

ในประเทศไทย องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีการวางแผนล่วงหน้ามีมากมายโดยเฉพาะในช่วงฟองสบู่แตกช่วงปี พ.ศ. 2540 หลายองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ เช่น CP สหพัฒนพิบูล ธนาคารกรุงเทพ กลีกรไทย ไทยพานิชย์ แลนด์แอนด์เอ็นแฮร์รี่ ต่างผ่านพ้นวิกฤตการณ์และเจริญเติบโตอย่างมีคุณภาพจนถึงปัจจุบัน บริษัทศิริวัฒน์ แชนนวิซ โดยคุณศิริวัฒน์ วรเวทภูมิคุณ ผู้เชี่ยวชาญด้านหุ้นและอสังหาริมทรัพย์ได้พลิกผันตัวเองและองค์กรเพื่อความอยู่รอดโดยปรับเปลี่ยนธุรกิจของตนเองมาทำธุรกิจบริการด้านอาหารและการจัดเลี้ยงซึ่งประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง นับเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับผู้นำองค์กรธุรกิจที่สามารถปรับตัวเองเพื่อความอยู่รอดได้เมื่อเผชิญหน้ากับวิกฤตการณ์ทางสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคปัจจุบันมักจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าโดยมีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้ (Daft: 2000: 377-383)

1. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตและการทำงานขององค์กรก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น เช่น การใช้หุ่นยนต์ช่วยผลิตรถยนต์ในโรงงานของบริษัท GM การใช้ระบบบาร์โค้ดในห้างสรรพสินค้า การขนส่งชิ้นส่วนและอุปกรณ์แบบอัตโนมัติเพื่อช่วยในการผลิตของบริษัท IBM การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีจะเกิดขึ้นจากระดับล่างเสมอ ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ จะเกิดขึ้นในระดับล่างและถูกถ่ายทอดขึ้นสู่เบื้องบนเพื่อพิจารณาอนุมัติ เนื่องจากพนักงานระดับล่างมีความเชี่ยวชาญและเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่องานที่ทำ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงควรกระจายอำนาจและให้อิสระผู้ได้บังคับบัญชาในการตัดสินใจเพื่อพัฒนางานอย่างไม่หยุดยั้ง

2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านสินค้าหรือบริการอันเป็นผลมาจากกลยุทธ์ใหม่ ๆ ขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ของสินค้าในยุคปัจจุบันสั้นลง ตัวอย่างของผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้แก่ กาแฟกระป๋องของ สตาร์บัค คอมพิวเตอร์รุ่น iMac โปรมัด MACH 3 ของยิลเลต ผลิตภัณฑ์ใหม่ประมาณ 20% เท่านั้นที่ประสบความสำเร็จ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นเรื่องเสี่ยง ดังนั้นบริษัทที่ต้องการประสบความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สามารถสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดี
2. สามารถพัฒนาโดยการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่
3. ทุกแผนกที่สำคัญในองค์กร เช่น วิจัย ผลิต ตลาดต่างประเทศ

ต่างร่วมมือกันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จะเห็นได้ว่าความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มักเกิดขึ้นในระดับล่างและขึ้นสู่ระดับบนโดยกระจายไปยังแผนกต่าง ๆ ในระดับเดียวกันและจำเป็นต้องใช้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากแผนกต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ (Horizontal linkage model)

3. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านระดับชั้นของการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ เป้าหมาย รูปแบบโครงสร้างองค์กร กระบวนการในการบริหารงานและระบบการจัดการ การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างที่ประสบความสำเร็จจะเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงมีคำสั่งให้มีการปรับโครงสร้าง

องค์การ (บนลงล่าง) ต่างจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่เริ่มจากระดับปฏิบัติการ (ล่างขึ้นบน) และการเปลี่ยนแปลงด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งเริ่มจากแผนกต่าง ๆ ในระดับเดียวกัน (แนวราบ) การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างจะต้องเริ่มจากบนลงล่างเนื่องจากผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบการบริหารงาน ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปที่สนับสนุนให้มีการปรับโครงสร้างองค์การ หากผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจกับผลงานที่เกิดขึ้นก็จะบ่น ร้องทุกข์ หรือแสดงความไม่พึงพอใจอันจะทำให้ผู้บริหารระดับสูงลงมาแก้ไขปัญหาคือเป็นปัญหาภายในขององค์การที่จะต้องได้รับการแก้ไข กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่างไม่สามารถทำได้โดยการบังคับข่มขู่แต่จะเริ่มจากการให้การศึกษาถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ให้พนักงานมีส่วนร่วม และเจรจาต่อรองกับพวกเขา ยกเว้นกรณีที่มีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำให้คนส่วนใหญ่ยอมรับ มิฉะนั้นจะถูกต่อต้านอย่างรุนแรง

4. การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและบุคคล เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยม ปทัสถาน ทศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้สึกนึกคิดมากกว่าเทคโนโลยี โครงสร้างองค์การหรือผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงด้านบุคคล ได้แก่ การนำผู้บริหารระดับกลางฝึกอบรมทักษะความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมจะทำให้ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในองค์การเปลี่ยนแปลงไป เช่น บริษัท ยูเนียน แปซิฟิก ซึ่งทำกิจการรถไฟ เปลี่ยนความคิดของบุคลากรในองค์การให้ลดความเป็นระบบราชการลงเพิ่มสำนึกในด้านการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ โดยเน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แนวทางอีกแนวทางหนึ่งที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้ก็คือการพัฒนาองค์การ (Organization development) นั่นเอง

ศาสตราจารย์ จอห์น พี คอตเตอร์ แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เสนอแนวความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงแบบมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า 8 ขั้นตอน ดังนี้ (Kotter 1996 : 21)

ขั้นตอนที่ 1 ผู้นำจะต้องสร้างความรู้สึกให้กับองค์การว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นงานเร่งด่วนที่จะต้องทำ (Establish a sense of urgency) วิกฤตการณ์หรือ

ภัยคุกคามจากภายนอกจะทำให้องค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง ในช่วงต้นของทศวรรษที่ 90 (1990s) บริษัท IBM ประสบกับภาวะการลดลงอย่างมหาศาลของกำไรและราคาหุ้น ผู้นำของ IBM ในขณะนั้นทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ในด้านสภาพการแข่งขัน ตำแหน่งทางการตลาด สังคม เทคโนโลยี แนวโน้มทางด้านประชากรศาสตร์ กำไรและขาดทุน การดำเนินงานและปัจจัยอื่น ๆ หลังจากศึกษาถึงสภาพต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ผู้นำเหล่านั้นจะทำการชี้แจงถึงข้อมูลและความเป็นไปที่เกิดขึ้นกับองค์กรให้กับพนักงานทุกคนอย่างชัดเจนทั่วถึง

ขั้นตอนที่ 2 คือการแต่งตั้งผู้ประสานงาน (Establishing a coalition) ที่มีอำนาจพอเพียงในการแนะนำแนวทางของกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาความรู้สึกเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมให้กับบุคลากรในองค์กร โดยจะต้องมีพันธมิตรร่วมกันเกี่ยวกับความจำเป็นและแนวทางในการเปลี่ยนแปลง องค์กร ผู้บริหารระดับกลางจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงโดยจะต้องให้ผู้บริหารระดับล่างมีส่วนร่วมด้วย การสัมมนาออกสถานที่สามารถทำให้บุคลากรเกิดความสามัคคี สามารถประเมินปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 คือ การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a vision and strategy) ผู้นำต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการสร้างและกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกัน ผู้นำจะต้องพัฒนากลยุทธ์เพื่อใช้ในการทำให้วิสัยทัศน์นั้นให้ประสบความสำเร็จ วิสัยทัศน์จะเป็นภาพในอนาคตที่จะแสดงให้เห็นถึงสภาพขององค์กรที่ทุกคนต้องการอันจะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นสำหรับการเปลี่ยนแปลง เจฟ แคมเบล ประธานบริษัท เบอร์ดเจอร์คิง พัฒนาวิสัยทัศน์ของบริษัทให้เป็นร้านอาหารสะดวกซื้อที่ดีที่สุด在美国 ลินดา วอชนอร์ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทวานาโก (Warnaco) พยายามสร้างบริษัทให้เป็นผู้นำของธุรกิจชุดชั้นใน เปรียบเสมือนโคคา-โคลา ที่เป็นผู้นำของธุรกิจน้ำอัดลม แจค สปาร์ค ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเวิร์ด พูล (Whirlpool) พยายามสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นบริษัทที่ทันสมัยมีระบบผลิต เทคโนโลยีขั้นสูง และระบบการตลาดที่ดี เป็นที่น่าเกรงขามของคู่แข่ง

ขั้นตอนที่ 4 คือ ผู้นำจะต้องใช้ทุกวิถีทางในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่บุคลากรในองค์การ (Communicate the vision and strategy) ในขั้นตอนนี้ คณะกรรมการเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่องค์การตั้งขึ้นจะต้องกำหนดพฤติกรรมการทำงานใหม่ให้แก่บุคลากร โดยการสื่อสารให้ทุกคนทราบถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดขึ้นหากบุคลากรในองค์การไม่รู้ถึงส่วนร่วมและปรารถนาที่จะช่วยเหลือหรืออุทิศตนกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

ขั้นตอนที่ 5 คือ ผู้นำจะต้องมอบหมายอำนาจให้กับบุคลากรทั่วองค์การให้ทำตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ (Empowering employees throughout the organization to act on the vision) เป็นการขจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง บุคลากรทุกคนจะได้รับความรู้ ทักษะและดุลยพินิจในการทำงาน ในขั้นตอนนี้ ผู้นำจะสนับสนุนส่งเสริมและให้รางวัลแก่บุคลากรที่กล้าคิดกล้าทำ กล้าเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดผลงานใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิม

ขั้นตอนที่ 6 คือ ผู้นำจะต้องสร้างให้มีการแข่งขัน (Generate short term wins) ผู้นำจะต้องวางแผนให้มีการปรับปรุงการทำงาน หากสำเร็จก็จะต้องมีการให้รางวัล เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลานาน หากไม่มีความสำเร็จระยะสั้นก็จะทำให้บุคลากรเกิดความท้อแท้ได้ ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องมีแผนระยะสั้น หากสำเร็จต้องมีการให้รางวัลและการยอมรับ

ขั้นตอนที่ 7 คือ ผู้นำจะต้องทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดการกับปัญหาที่มีความสำคัญมากขึ้น และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น (Consolidate improvements, tackle bigger problems ,and create greater change) ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โครงสร้างองค์การ และเพิ่มเติมนโยบายตลอดจนวิสัยทัศน์ที่วางไว้ โดยต้องทำให้ทุกคนยอมรับและมีส่วนร่วม

ขั้นตอนที่ 8 คือ ผู้นำจะต้องปลูกฝังแนวทางใหม่ ๆ ในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ (Institutionalizing the new approaches in the organizational culture) เป็นการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน เนื่องจากการเปลี่ยนนิสัยการทำงาน ค่านิยม ประเพณี และแนวความคิดทัศนคติของ

บุคลากรในองค์กรอย่างถาวร พร้อมทั้งปลูกฝังค่านิยม ความเชื่อในวัฒนธรรมดังกล่าวให้บุคลากรเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งใหม่แต่เป็นเรื่องธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในองค์กร ขณะเดียวกันผู้นำก็ต้องปลูกฝังและถ่ายทอดค่านิยมเหล่านี้ไปสู่ผู้ที่จะมาเป็นผู้นำต่อไปในอนาคตด้วย

ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงดังที่ได้กล่าวมาอาจมีการทับซ้อนกันบ้าง แต่แต่ละขั้นตอนมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอันเปรียบเสมือนแผนที่เพื่อที่จะนำทางไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับทุกองค์กร อาจกล่าวได้ว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

แกรี่ ยูลค์ (Yukl: 2002: 274-275) ได้กล่าวถึงสาเหตุหลายประการที่ทำให้คนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรไว้ดังนี้

1. **บุคลากรขาดความเชื่อในตัวผู้นำ (Lack of Trust)** สิ่งสำคัญประการแรกสำหรับผู้นำในองค์กรก็คือการพูดความจริงโดยไม่มีสิ่งปิดบังซ่อนเร้นต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถึงความจำเป็นและผลที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง การไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันจะทำให้ผู้นำเก็บงำความลับถึงเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะมีผลทำให้เกิดความคลงแคลงใจ และการต่อต้านติดตามมา

2. **บุคลากรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งสำคัญ (Belief that Change is Unnecessary)** เนื่องจากผู้นำไม่ได้สื่อสารให้บุคลากรอย่างชัดเจนถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันบุคลากรอาจยึดติดแต่ความสำเร็จขององค์กรในอดีตโดยไม่ตระหนักถึงปัญหาร้ายแรงที่กำลังคุกคามองค์กรซึ่งอาจเป็นผลมาจากผู้นำในองค์กรมักจะให้ข้อมูลที่เกินจริงเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรมาตลอด แม้บุคลากรจะทราบถึงภัยคุกคาม พวกเขา ก็จะมุ่งแต่จะใช้แนวทางการทำงานแบบเดิมในการแก้ไข

3. **บุคลากรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ (Belief that the Change is not Feasible)** การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามหากมีความแตกต่างจากเดิมโดยสิ้นเชิงจะดูเหมือนเป็นสิ่งที่ทำได้ยากและเป็นไปไม่ได้สำหรับคนทั่วไป

ความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงในตอนต้น จะทำให้คนส่วนใหญ่ขังใจในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่

4. **การคุกคามจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Threats)** แม้การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้องค์กรได้รับประโยชน์แต่บุคลากรที่สูญเสียประโยชน์จากการถูกลดรายได้ ผลประโยชน์หรือความมั่นคงของงานอาจต่อต้าน การปรับคนออกเพื่อลดขนาดขององค์กร อาจทำให้บุคลากรเกิดความวิตกกังวลและเพิ่มการต่อต้าน

5. **การเปลี่ยนแปลงเป็นต้นทุนที่สูง (Relative High Cost)** การเปลี่ยนแปลงทำให้งานประจำที่ทำอยู่ต้องถูกปรับเปลี่ยนไป ก่อให้เกิดความรู้สึกไม่สบายและต้องใช้ความพยายามมากขึ้น ต้องใช้ทรัพยากรมากขึ้น ทรัพยากรที่เคยใช้อาจต้องทิ้งไปเพราะไม่เหมาะสม ในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการเรียนรู้และปรับกระบวนการทำงานใหม่ ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลกำไรจึงจำเป็นต้องถูกประเมินอย่างแม่นยำ

6. **การเปลี่ยนแปลงทำให้คนกลัวความล้มเหลว (Fear of Personal Failure)** การเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้เชี่ยวชาญบางคนในองค์กรล้าสมัยและจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ถึงวิธีการทำงานใหม่ ๆ บุคลากรที่ขาดความมั่นใจในตัวเองจะลังเลในการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่เคยทำได้ดีอยู่แล้ว การจะทำให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นที่จะต้องช่วยบุคลากรเหล่านั้นให้เรียนรู้ถึงวิธีการทำงานใหม่ ๆ

7. **การเปลี่ยนแปลงทำให้บุคลากรบางคนสูญเสียตำแหน่งและอำนาจ (Loss of status and Power)** บุคลากรที่รับผิดชอบต่องานอาจถูกปรับออกหรือถูกปรับเปลี่ยนตำแหน่งทำให้สูญเสียผลประโยชน์ทำให้เกิดการต่อต้าน

8. **การเปลี่ยนแปลงอาจคุกคามต่อค่านิยมและความคิดแบบอุดมคติของบุคลากร (Threat to Values and Ideals)** การคุกคามต่อค่านิยมของบุคลากรในองค์กรจะเป็นการกระตุ้นและเติมเชื้อแห่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับองค์กรที่มีวัฒนธรรมมองว่าการเข้มแข็งจะยิ่งทำให้การต่อต้านลุกลามไปอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

9. การเปลี่ยนแปลงทำให้บุคลากรเกิดความเกลียดชังเนื่องจากการถูกแทรกแซง (*Resentment of Interference*) บุคลากรในองค์การเป็นจำนวนมากต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากไม่ต้องการถูกควบคุมโดยผู้อื่น การบีบบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดการเกลียดชังและความไม่เป็นมิตรหากบุคลากรไม่ยอมรับถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและไม่มีทางเลือกว่าอนาคตภายหลังการเปลี่ยนแปลงจะเป็นอย่างไรก็จะทำให้บุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น

อาจกล่าวได้ว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเกิดจากการที่บุคลากรสูญเสียผลประโยชน์และถูกคุกคามในความคิดและค่านิยมที่เขาถืออยู่ ผู้นำไม่ควรคิดว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งไม่ดีแต่ควรที่จะควบคุมพลังเหล่านี้ได้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการให้ได้

แนวทางในการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ริชาร์ด แอล ดาฟท์ (Daft : 1999 : 442-443) ได้เสนอแนวทางในการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. ผู้นำจะต้องสื่อสารและฝึกอบรมบุคลากร เกี่ยวกับเหตุและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งผลที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน เพื่อเป็นการป้องกันความไม่พอใจอันเกิดจากข่าวลือ ความเข้าใจผิดจากบุคคลภายนอกองค์การหรือบุคคลที่ไม่ปรารถนาดี

การสื่อสารจะต้องเป็นไปอย่างชัดเจนและตรงไปตรงมาไม่ควรใช้เพียงวิธีทัศน์ จดหมายเวียน โน้ตย่อ แต่ควรใช้วิธีการสื่อสารแบบเผชิญหน้าเพื่อทำให้เกิดความชัดเจน

การฝึกอบรม เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรให้มีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับงานและความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง

2. ผู้นำจะต้องทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมของบุคลากรจะช่วยทำให้เกิดแนวความคิดสำหรับการเปลี่ยนแปลง ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

3. ผู้นำอาจใช้วิธีการบังคับขู่เข็ญ (Coercion) ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการสุดท้ายที่ควรกระทำการบังคับขู่เข็ญ อาจจำเป็นเมื่อองค์การเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะมาจากบนสู่ล่าง เช่น การลดกำลังแรงงาน วิธีการเช่นนี้ไม่สมควรทำหากไม่จำเป็นจริง ๆ เนื่องจากจะทำให้บุคลากรโกรธแค้นในตัวผู้นำและจะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง

การเปลี่ยนแปลงองค์การสมัยใหม่ เพื่อให้สามารถมีศักยภาพในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมจำเป็นต้องอาศัยทักษะทางการบริหารที่สำคัญของผู้นำ 7 ประการ คือ (Sheldrake: 2003: 235)

1. สามารถที่จะนำการเปลี่ยนแปลงและแสดงให้บุคลากรเห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
2. สามารถกระตุ้นและก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
3. สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรในองค์การได้
4. สามารถสร้างเครือข่ายในธุรกิจได้
5. สามารถสร้างทีมงานที่ดี
6. สามารถฟันฝ่าอุปสรรค
7. ให้การยอมรับในความสามารถของผู้อื่นได้

ซึ่งทักษะของผู้นำเหล่านี้จะทำให้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น และรักษาสถานภาพทางการแข่งขันได้

รองศาสตราจารย์นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธุ์ ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญขององค์การแนวหน้าไว้ 5 ประการ ที่ผู้นำพึงสนใจและปรับให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมตลอดเวลา ดังนี้คือ (นงลักษณ์: 2546: 78)

1. ไม่มีการขาดแคลนทุนการดำเนินการ
2. มีการกระจายอำนาจและการมอบหมายงาน
3. ให้ความสำคัญกับการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา รวมทั้งมีระบบการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เงินเดือนอยู่ในระดับสูง
5. ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา

เหตุผลที่อธิบายถึงความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นก็เพื่อที่จะเข้าไปบริหารจัดการปรับปรุงองค์การได้อย่างทันห่วงที่ มิฉะนั้นอาจมีอุปสรรคสำคัญที่องค์การจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป

จากบทความข้างต้นจะเห็นว่าองค์การทั้งหลายจะต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดไม่ถึง เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดคน ความสามารถที่เพิ่มขึ้นของคู่แข่ง การระบอบของใช้วัตถุดิบประเทศไทย การก่อการร้ายทั่วโลก ปัญหาน้ำมันราคาแพงที่ทำให้ต้นทุนของสินค้าสูงขึ้น ล้วนเป็นอุทาหรณ์ที่ผู้นำจะต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์การอันเป็นพลังสองประการที่ผลักดันให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลง ประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากพลังกดดันทั้งสองประการคือการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าและการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันมักจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าซึ่งเกิดจากการตระหนักหรือการรู้เท่าทันของผู้นำ ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์การอาจเกิดกระแสการต่อต้าน จำเป็นที่ผู้นำจะต้องทราบถึงวิธีการในการรับมือกับการต่อต้านที่เกิดขึ้น มิฉะนั้นจะไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับผู้อื่นได้ สิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงก็นำจะได้แก่การที่ผู้นำในองค์การจะต้องมีสติและปัญญาในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบและไม่ควรประมาทกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่กำลังดำเนินอยู่ แม้องค์การของเราจะยังเจริญเติบโต แต่ก็ต้องเตรียมพร้อมสำหรับความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นได้ทุกขณะและพึงระลึกไว้ตลอดเวลาถึงพุทธภาษิตที่พระพุทธองค์ทรงตรัสไว้ว่า **ความประมาทเป็นหนทางแห่งความตาย**

เอกสารอ้างอิง

หนังสือภาษาไทย

- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธุ์. 2546. **คิดและทำอย่างผู้นำ**. นนทบุรี : สำนักพิมพ์สนุกอ่าน.
- สจ๊วต เควนเนอร์. 2544. **ไอเดียเปลี่ยนโลก เพื่อนคู่คิดสำหรับนักบริหารยุคใหม่ที่ไม่ต้องการตกยุค**.
กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

หนังสือภาษาอังกฤษ

- Daft, Richard L. 1999. **Leadership Theory and Practice**. Forth Worth,Texas: The Dryden Press.
- Daft, Richard L. 2000. **Management**. Orlando,Florida: The Dryden Press.
- Gibson,Ivancevich, Donnelly,Konopaske. 2003. **Organization Behavior Structure Process**. New York: McGraw-Hill Companies.
- Kotter,John P. 1996. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press.
- Schermerhorn Jr ,John R. John Campling. David Poole,Retha Wiesner. 2004. **Management an Asia-Pacific Perspective**. Sydney: Australia John Wiley & Sons, Ltd.
- Senge, Peter M. 1994. **The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Dell Publishing Group, Inc.
- Sheldrake, John R. 2003. **Management Theory**. Cornwall, United Kingdom: TJ International.
- Smither, Rober D., Houston,John M., McIntire, Sandra D. 1996. **Organization Development Strategies for changing Environments**. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Yuki,Gary. 2002. **Leadership in Organizations**. 5th ed. Upper Saddle River,New York: Prentice Hall.