

การบริหารการเปลี่ยนแปลง



บทความโดย : อำนาจ วัตจินดา

อีเมล : vatjinda@yahoo.com

ในปัจจุบันมนุษย์ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งในการวิจัยและพัฒนาโดยใช้แนวคิดทางวิทยาศาสตร์ ตั้งแต่การตัดต่อทางพันธุกรรม การโคลนนิ่ง หรือการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร ทั้งในแบบมีสาย และไร้สาย แต่สิ่งที่มีมนุษย์เรายังไม่สามารถควบคุมหรือเอาชนะได้นั้นคือความเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้น และกำลังมีแนวโน้มไปในเชิงรุนแรงมากขึ้นโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ

ในมิติทางการบริหารก็เช่นเดียวกัน การดำเนินงานขององค์กรก็ย่อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อภายในและภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยากที่จะหลีกเลี่ยง ดังนั้นนักบริหารคงต้องมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลง ที่พร้อมจะเกิดขึ้นตลอดเวลา และคงต้องเรียนรู้วิธีการ หรือเทคนิคต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คืออะไร

จากการประมวลความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงสรุปความหมายได้ว่า “การจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีเหมาะสมทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง

- **การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก(Proactive)**

เป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองก่อนที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลงจากผู้อื่นซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์สถานการณ์ และแนวโน้มสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเตรียมการรองรับ ซึ่งถ้าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีผลในเชิงลบ ความเสียหายที่เกิดขึ้นก็อาจบรรเทาเบาบางลง

- **การเปลี่ยนแปลงเชิงรับ(Reactive)**

เป็นการถูกเปลี่ยนแปลงโดยผู้อื่นตัวเองไม่ยอมที่จะเปลี่ยนแปลง หรือมีความคิดติดยึดในแนวทางเดิมๆมานาน ซึ่งอาจไปเหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน และอนาคต ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในแนวนี้ผลร้ายมักเกิดขึ้นต่อผู้ที่ได้รับการเปลี่ยนแปลง

ช่วงของกระบวนการเปลี่ยนแปลง

- **ช่วงละลายพฤติกรรม (Unfreezing)**

เป็นความพยายามละลายระบบ หรือรูปแบบพฤติกรรมเดิม เปรียบเสมือนละลายน้ำแข็งให้เป็นน้ำ ทั้งนี้ จะต้องทำให้บุคคลรู้สึกมีความมั่นคง และหลีกเลี่ยงการคุกคาม หรือทำให้รู้สึกว่ามีความเสี่ยง โดยใช้วิธีการจูงใจทั้งเชิงบวกและลบในการบริหารงาน

- **ช่วงการเปลี่ยนแปลง(Changing)**

เป็นช่วงที่เป็นการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่จนนำไปสู่พฤติกรรมที่องค์การพึงปรารถนา โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การสอนงาน การพัฒนา ฝึกอบรม ฯลฯ

- **ช่วงตกผลึกอีกครั้ง(Refreezing)**

เป็นช่วงที่พฤติกรรมใหม่ที่ได้จากการเรียนรู้เริ่มจะอยู่ตัวจึงต้องมีการเสริมแรงให้พฤติกรรมดำรงอยู่อย่างยั่งยืน โดยการจัดทำเป็นระบบ มาตรฐาน และมีกระตุ้นและจูงใจให้บุคคลปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการบริหารความเปลี่ยนแปลง

- **ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง(Change Agent)**

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารคือการเป็นผู้นำสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ดังนั้น การแสดงบทบาทที่สนับสนุนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอจะต้อง ริเริ่มหรือกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นด้วย

- **ต้องบริหารเชิงรุก หรือ Proactive**

การบริหารที่ต้องมีการคาดการณ์และวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเหมาะสมเพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆที่ อาจเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการบริหารเชิงรุกซึ่งอาจกล่าวได้ว่า “กันไว้ดีกว่าแก้” นั่นเอง

- **ต้องพิจารณาบทบาทขององค์ประกอบหลัก 3 ประการในความรับผิดชอบ ได้แก่**

1. **โครงสร้างของการบริหาร (Structure)**

ในองค์กรต่างๆย่อมมีการจัดหน่วยงานต่างๆที่ทำหน้าที่อันหลากหลายแตกต่างกัน การพิจารณาว่าหน่วย งานใดควรเพิ่มบทบาทหน้าที่หรือลดบทบาท เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องทบทวนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

2. **กระบวนการในการทำงาน (Process)**

วิธีการทำงานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความทันสมัย หรือความมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ซึ่งการบ่งชี้ว่าองค์กรใดมีกระบวนการทำงานที่ดีในมิติของการเปลี่ยนแปลงคงต้องพิจารณาว่ามีการคิดระบบใหม่ ๆ มาใช้หรือไม่ ซึ่งการคิด

กระบวนการหรือวิธีการใหม่นั้น อาจแบ่งได้ 2 ประเภทคือ คิดกระบวนการใหม่ที่มีรากฐานมาจากกระบวนการเดิมๆอยู่บ้าง ไม่มากก็น้อย หรือไม่ก็เปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (Radical Change) จนไม่เหลือเค้าโครงเดิม

3. บุคลากร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือบุคลากรหรือคนที่ดำรงอยู่ในองค์กรซึ่งต้องมีการสำรวจความพร้อม โดยต้องเริ่มจากสภาพปัจจุบันว่ามีวัฒนธรรมการทำงานเช่นไร มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงเรื่องนั้นๆหรือไม่อย่างไร ซึ่งคงต้องนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับภาวะที่ต้องการเปลี่ยนแปลง โดยต้องหาช่องว่างเพื่อพัฒนาบุคลากรต่อไป

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามปกติซึ่งในทางพุทธศาสนากล่าวว่าสิ่งใดในโลกล้วนอนิจจัง คือความไม่เที่ยงยอมมีการเปลี่ยนแปลงดังนั้นการที่จะบริหารงานให้ได้รับประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงคงต้องมีความรู้และความเข้าใจต่อเรื่องธรรมดาที่ไม่ธรรมดา เพื่อความสำเร็จขององค์กรเอง