

## แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 13

### หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. ความหมาย ความสำคัญ และปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
2. ประเภทของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
3. กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
4. กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
6. การรับมือกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
7. บทสรุป

### วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากจบการเรียนการสอนในบทนี้แล้ว ผู้เรียนมีความสามารถ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ และปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้
2. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถจำแนกและเปรียบเทียบ ประเภทของการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้อย่างชัดเจน
3. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์และประเมิน ขั้นตอนของกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยอ้างอิงจากโมเดลต่าง ๆ
4. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถออกแบบ กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์การสมัยใหม่ โดยคำนึงถึงโครงสร้าง วัฒนธรรม และพฤติกรรมของบุคลากร
5. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายและวิเคราะห์ สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ พร้อมทั้งระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
6. เพื่อให้ผู้เรียนเลือกใช้และเสนอแนะแนวทางการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม

### วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้การสอนประจำบท

ใช้วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายแสดงความคิดเห็น โดยมีกิจกรรมการเรียนรู้และการสอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารคำสอน และผู้สอนบรรยายประกอบ โดยใช้สื่อ Power Point
2. สนทนาซักถาม และอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
3. ผู้สอนและผู้เรียนร่วมสรุปเนื้อหาที่เรียนมาทุกหัวข้อ
4. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดท้ายบท

### สื่อการสอน

1. เอกสารคำสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ
2. Power Point ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
3. วีดิทัศน์ รูปภาพ แผนภูมิ
4. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ E-Book ด้านองค์การและการจัดการ
5. บทเรียนที่สร้างขึ้นผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Web-Based Instruction)
6. หนังสือ และตำราทางด้านองค์การและการจัดการ
7. ระบบออนไลน์ Google Meet และ Google Classroom

### การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมการเรียนและความสนใจ
2. สังเกตจากการสนทนาซักถาม และการอภิปรายแสดงความคิดเห็น
3. การทำแบบฝึกหัดท้ายบท

## บทที่ 13

### การจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การสมัยใหม่

#### บทนำ

บริบทสภาพแวดล้อมขององค์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การแข่งขันระดับโลก ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิกฤตการณ์ที่คาดไม่ถึง เช่น โรคระบาด หรือวิกฤตเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงจึงกลายเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การที่สามารถปรับตัวและจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น จึงจะสามารถอยู่รอด เติบโต และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันได้ในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงในองค์การไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ โครงสร้าง ระบบงาน วัฒนธรรม และวิถีคิดของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ หากขาดความเข้าใจเชิงระบบและขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจนำไปสู่ความขัดแย้ง การต่อต้าน หรือแม้แต่ความล้มเหลวขององค์การ

บทนี้จึงมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเข้าใจความหมาย ความสำคัญ และปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์การ ตลอดจนรู้จักรูปแบบและประเภทของการเปลี่ยนแปลงอย่างหลากหลาย โดยจะศึกษาโมเดลสำคัญที่ใช้ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง เช่น ADKAR Change Model, Lewin's Change Management Model, และ Kotter's 8-Step Change Model ซึ่งเป็นกรอบคิดที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล การเรียนรู้ในบทนี้จึงเป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้นักศึกษาสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผน บริหาร และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทของสังคมร่วมสมัย

นอกจากนี้ บทเรียนยังเน้นการทำความเข้าใจต่อพฤติกรรมของผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) และแนวทางในการจัดการกับความต้านทานนั้น เพื่อให้เกิดการปรับตัวอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน พร้อมทั้งพัฒนาแนวคิดการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารในยุคใหม่

### 13.1 ความหมาย ความสำคัญ และปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) หมายถึง กระบวนการที่องค์การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบการทำงาน เทคโนโลยี วัฒนธรรม หรือกระบวนการต่าง ๆ ภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป หรือเพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ผลผลิต และความสามารถในการแข่งขันขององค์การ (Cameron & Green, 2020) การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อแรงกดดันจากภายนอก เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย หรือพฤติกรรมผู้บริโภค หรืออาจเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกที่องค์การริเริ่มเพื่อสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบทางกลยุทธ์

การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงบางส่วนหรือทั้งหมดขององค์การที่อาจครอบคลุมถึงโครงสร้าง ระบบงาน วัฒนธรรม หรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549)

ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในองค์การสามารถแบ่งได้เป็นสองประเภทหลัก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) ซึ่งเป็นการปรับปรุงทีละขั้นตอนโดยไม่ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างหลักขององค์การ เช่น การปรับเวิร์กโฟลว์หรือทักษะการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (Radical or Transformational Change) ซึ่งส่งผลในระดับโครงสร้าง เช่น การควบรวมกิจการหรือการปรับระบบธุรกิจใหม่ทั้งระบบ (Burnes, 2017)

การเปลี่ยนแปลงองค์กรมักมีความซับซ้อน ต้องการการวางแผนอย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วมจากหลายระดับชั้น และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่ดีต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ชัดเจน ความสามารถในการชี้แจงเป้าหมาย และการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานยอมรับและปรับตัวต่อวิธีการทำงานใหม่ (Hiatt, 2006; Kotter, 2012)

อย่างไรก็ตาม ความท้าทายสำคัญที่องค์กรมักเผชิญคือแรงต้านจากภายใน โดยเฉพาะเมื่อพนักงานรู้สึกไม่มั่นคงหรือไม่เข้าใจจุดประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง การบริหารความต้านทาน การเสริมสร้างความเข้าใจ และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จึงเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านขององค์การในระยะยาว (Hornstein, 2015)

#### ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ: ความท้าทายจากบริบทสมัยใหม่

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี สังคม และการเปลี่ยนแปลงทางประชากร องค์การจำเป็นต้องปรับตัวอยู่เสมอเพื่อความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ หรือในลักษณะแบบรุนแรง (Radical Change) ที่ส่งผลต่อโครงสร้างองค์กรและบทบาทของพนักงานอย่างรวดเร็ว (Robinson, 2006)

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงในองค์การมักก่อให้เกิดความเครียด ความกลัว และแรงต้านจากพนักงาน แม้องค์การจะริเริ่มแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ก็มักประสบความล้มเหลว ตัวอย่างเช่น Holbeche (2005) รายงานว่าร้อยละ 75 ของการจัดการการเปลี่ยนแปลงล้มเหลว ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเน้นผลประโยชน์ทางการเงินระยะสั้น และละเลยมิติที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ (People Aspect) ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จระยะยาว

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงที่อิงกับแนวคิดการรีเ็นจิเนียริง (Reengineering) การลดขนาดองค์กร หรือการปรับโครงสร้าง อาจกระทบต่อพันธะผูกพันทางจิตใจของพนักงาน (Psychological Contract) ส่งผลให้ขาดความไว้วางใจและความผูกพัน เกิดการต่อต้าน และนำไปสู่ความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลง (Branson, 2008)

เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ องค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาพฤติกรรม ทักษะ และความสามารถของพนักงานให้สอดคล้องกับความจำเป็นของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (Holbeche, 2005) ซึ่งทำให้บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนและนำพาดองค์การให้ผ่านพ้นการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ความจำเป็นของการปรับตัวในยุคโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยี

1) **แรงผลักดันจากโลกาภิวัตน์ (Globalization)** โลกาภิวัตน์ได้เปลี่ยนโฉมหน้าการค้า การเงิน การบริหาร และการดำรงชีวิตของผู้คนไปอย่างสิ้นเชิง โดยเฉพาะการเปิดเสรีทางการค้า การเคลื่อนย้ายทุน เทคโนโลยี และแรงงานอย่างไร้พรมแดน ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล (Friedman, 2007)

องค์กรที่ยังยึดติดกับโครงสร้างแบบดั้งเดิมและระบบราชการที่ล่าช้า อาจไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้ทันเวลา ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดในระยะยาว (Dunning, 2014)

2) **การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technological Disruption)** เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) บล็อกเชน (Blockchain) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) และคลาวด์คอมพิวติ้ง ได้เข้ามาปฏิวัติรูปแบบการดำเนินงาน การให้บริการ และแม้แต่โครงสร้างของตลาดแรงงานอย่างสิ้นเชิง องค์กรจึงต้องปรับตัวโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พัฒนาทักษะบุคลากร และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง หากไม่สามารถเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้สำเร็จ องค์กรมีแนวโน้มสูงที่จะถูกแทนที่ด้วยผู้เล่นรายใหม่ (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Schwab, 2017)

3) **พฤติกรรมผู้บริโภคและแรงงานเปลี่ยนแปลง** ผู้บริโภคในยุคดิจิทัลมีความคาดหวังสูงขึ้น ต้องการความเร็ว ความโปร่งใส และการเข้าถึงบริการแบบเฉพาะบุคคล องค์กรจึงต้องปรับตัวด้วยการใช้ Big Data, AI และการทำ Personalization เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุกจุดสัมผัส ในขณะเดียวกัน พนักงานรุ่นใหม่ โดยเฉพาะเจนเนอเรชัน Z ต้องการความยืดหยุ่น ความหมายของงาน และสมดุลชีวิตการทำงาน องค์กรที่ไม่ปรับตัวด้านวัฒนธรรมการบริหาร อาจประสบปัญหาการรักษาบุคลากรไว้ในระยะยาว (Tapscott, 2009; Deloitte, 2023)

การปรับตัวในยุคโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีไม่ใช่ทางเลือก แต่เป็นความจำเป็นทางกลยุทธ์ การมองเห็นล่วงหน้าและเตรียมความพร้อมอย่างต่อเนื่อง คือหัวใจขององค์กรยุคใหม่ที่ต้องการความยั่งยืน และความเป็นผู้นำในเวทีโลก

### ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความอยู่รอดขององค์กร

1) การเปลี่ยนแปลงคือกลไกของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน (VUCA world: Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) องค์กรที่สามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาวคือองค์กรที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเอง (organizational adaptability) เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และนโยบาย (Burnes & Cooke, 2013)

การเปลี่ยนแปลงไม่เพียงเป็นปัจจัยสนับสนุนการเติบโตเท่านั้น แต่ยังเป็น “เงื่อนไขของการอยู่รอด” โดยเฉพาะเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทาย เช่น การเกิดคู่แข่งรายใหม่ การลดลงของความต้องการในตลาดเดิม หรือภาวะวิกฤตระดับโลก ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงอย่างเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการป้องกันความล้มเหลว (Kotter, 2012)

2) องค์กรที่ด้านการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มสูงที่จะล้มเหลว การวิจัยพบว่าองค์กรจำนวนมากที่ล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับโครงสร้าง ไม่ได้ล้มเหลวเพราะไม่มีทรัพยากร แต่ล้มเหลวเพราะขาดวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง เช่น การขาดความยืดหยุ่น ความกลัวของผู้บริหาร หรือการต่อต้านจากพนักงาน (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009)

ตัวอย่างเช่น กรณีของ Kodak ซึ่งครั้งหนึ่งเคยเป็นผู้นำด้านกล้องถ่ายภาพ แต่กลับล้มละลายเพราะไม่สามารถปรับตัวทันการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลได้ ทั้งที่เป็นผู้คิดค้นเทคโนโลยีกล้องดิจิทัลรายแรก แต่เลือกจะเพิกเฉยต่อแนวโน้มของตลาด (Christensen et al., 2015)

3) การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จในระยะยาว เช่น Apple, Amazon หรือ Google คือองค์กรที่สามารถวางระบบการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (continuous transformation) ผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ และการพัฒนาวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ช่วยให้พวกเขาสามารถรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันไว้ได้อย่างต่อเนื่อง (Teece, Peteraf, & Leih, 2016)

การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เพียงทางเลือก แต่เป็นปัจจัยชี้ชะตาในการอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว องค์กรที่สามารถเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ ยืดหยุ่น และสร้างวัฒนธรรมแห่งการปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง จะเป็นองค์กรที่สามารถอยู่รอด ทนทาน และเติบโตได้ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นเรื่องปกติของโลกยุคใหม่

### 13.1.2 ระดับของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

การเปลี่ยนแปลงในองค์การสามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับหลักตามระดับความรุนแรงและผลกระทบที่มีต่อองค์การ (Holbeche, 2006) ได้แก่:

1) การเปลี่ยนแปลงเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงระดับพื้นฐานที่มุ่งปรับปรุงกระบวนการทำงาน โครงสร้าง หรือระบบภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงในระดับนี้ เช่น การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เข้ามาปรับปรุงการดำเนินงาน หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Holbeche, 2006)

2) การเปลี่ยนแปลงเชิงส่วนเพิ่ม (Incremental Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องที่ละน้อยที่สะท้อนการปรับตัวขององค์การตามสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แม้จะมีผลกระทบสำคัญ แต่ยังคงอยู่ภายใต้กรอบโครงสร้างเดิม เช่น การปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน การปรับระบบบริหาร หรือการใช้แนวทางใหม่ในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้อาจเผชิญกับแรงต้านจากบุคลากร ซึ่งหากไม่จัดการอย่างเหมาะสมอาจนำไปสู่ความล้มเหลว (Robinson, 2006)

3) การเปลี่ยนแปลงเชิงพลิกโฉม (Transformational or Radical Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับที่มีผลกระทบลึกซึ้งต่อโครงสร้าง วัฒนธรรม และวิสัยทัศน์ขององค์การ มักเกิดขึ้นในช่วงวิกฤต การควบรวมกิจการ การลดขนาดองค์กร หรือช่วงเวลาที่องค์การอยู่ในภาวะถดถอย ตัวอย่างเช่น การถูกซื้อกิจการ (takeover) หรือการฟื้นฟูกิจการ ซึ่งมักนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและระบบงานใหม่ทั้งหมด เพื่อความอยู่รอดและการเติบโตในระยะยาว

การเข้าใจระดับของการเปลี่ยนแปลงในองค์การช่วยให้ผู้นำสามารถเลือกกลยุทธ์การจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์และระดับผลกระทบ ทั้งนี้ การจัดการที่มีประสิทธิภาพในแต่ละระดับของการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องพิจารณาทั้งด้านโครงสร้าง ระบบ และบุคลากรควบคู่กันไป เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับการพัฒนาองค์การในอนาคต

### 13.1.3 ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี หรือการเมือง ส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความซับซ้อนอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะความล่าช้าในการตอบสนองอาจนำไปสู่การสูญเสียทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน เวลา แรงงาน ทักษะ หรือโอกาสทางธุรกิจ

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีดิจิทัล การคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถตัดสินใจได้อย่างยืดหยุ่น เพื่อปรับเปลี่ยนหรือกำหนดกลยุทธ์ใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

องค์การสมัยใหม่จำเป็นต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับอนาคต การบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้้องค์กรสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ต้องอาศัยความเข้าใจเชิงลึกของผู้บริหาร ตลอดจนการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับ

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงมักจะมาพร้อมกับแรงต้านในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรอบคอบ เข้าใจธรรมชาติและกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสามารถวางบทบาทตนเองในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ที่สำคัญคือ ต้องสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมขององค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การออกเป็น 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก (Black & Porter, 2000; สมคิด บางโม, 2558) ดังนี้

**1) ปัจจัยภายในองค์การที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง (Internal Forces)** เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์การและสามารถปรับเปลี่ยนได้ ซึ่งปัจจัยสำคัญภายในที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถสรุปได้ 7 ประการ ดังนี้

(1) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดขั้นตอน ลดความซับซ้อน และเพิ่มการทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นทีม โดยการเปลี่ยนแปลงอาจอยู่ในรูปของการลดลำดับชั้นการบังคับบัญชา การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายอำนาจ การรวมแผนก หรือเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ (flat structure) ซึ่งช่วยเพิ่มความคล่องตัว (Daft, 2022)

(2) กลยุทธ์ขององค์การ (Organizational Strategy) กลยุทธ์เป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางขององค์การเพื่อบรรลุพันธกิจ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ย่อมนำไปสู่การปรับเปลี่ยนในโครงสร้าง กระบวนการ และทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การ (Hill, Schilling, & Jones, 2020) ทั้งนี้ Chandler (1962) ได้เสนอว่า "โครงสร้างตามกลยุทธ์" (structure follows strategy) ซึ่งหมายความว่า การเปลี่ยนกลยุทธ์จะตามมาด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างโดยอัตโนมัติ

(3) กระบวนการตัดสินใจ (Decision-Making Process) กระบวนการตัดสินใจภายในองค์การสะท้อนถึงระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานและความเป็นประชาธิปไตยในการบริหาร การเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจในระดับหนึ่งจะเอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมและการปรับตัวที่ยืดหยุ่นมากขึ้น (Robbins & Coulter, 2021)

(4) กระบวนการทำงาน (Work Process) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานมักเป็นผลจากเทคโนโลยีและโครงสร้างที่เปลี่ยนไป โดยจะมีผลต่อวิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร และวิธีการประสานงาน เช่น การนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน (Hammer & Stanton, 2020)

(5) เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีเป็นหนึ่งในตัวขับเคลื่อนหลักของการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามามีผลโดยตรงต่อโครงสร้าง ระบบการทำงาน และความสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งหากไม่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม (Laudon & Laudon, 2021)

(6) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) วัฒนธรรมคือรากฐานของค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอาจจำเป็นเมื่อองค์การต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด เช่น จากระบบสั่งการไปสู่ระบบมีส่วนร่วม หรือจากมุมมองภายในสู่ภายนอก (Schein & Schein, 2017) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การให้ความสำคัญกับลูกค้า และการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกกระดับ ล้วนเป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

(7) บุคลากร (People) บุคลากรคือปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ ทักษะ ความสามารถ และความพร้อมของบุคลากร การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการข้อมูลข่าวสารช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น (Ulrich et al., 2017) การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง จะช่วยลดแรงต้านและเพิ่มความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

**2) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ (External Forces)** เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ ในโลกยุคปัจจุบัน องค์การต่างๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงาน การบริหารจัดการ และกลยุทธ์ขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถจำแนกปัจจัยภายนอกได้ดังต่อไปนี้

(1) สภาวะเศรษฐกิจ (Economic Conditions) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจ หากเศรษฐกิจชะลอตัวหรือถดถอย องค์การอาจต้องลดต้นทุน ลดกำลังผลิต หรือปรับลดจำนวนพนักงาน ในทางตรงกันข้าม หากเศรษฐกิจเติบโต จะส่งผลให้มีการขยายกำลังการผลิต การลงทุน และการจ้างงานเพิ่มขึ้น (Cascio, 2019)

(2) คู่แข่งขัน (Competitors) การแข่งขันที่รุนแรงกระตุ้นให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การลดต้นทุน หรือแม้แต่การควบรวมกิจการเพื่อสร้างอำนาจต่อรองในตลาดให้มากขึ้น (Grant, 2021)

(3) เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลกระทบมากที่สุดต่อการดำเนินงานขององค์การ เนื่องจากส่งผลต่อระบบการผลิต การบริการ และการบริหารจัดการ องค์การที่ไม่สามารถปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะสูญเสียความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Daft, 2022; Westerman et al., 2014)

(4) การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและกฎหมาย เช่น กฎหมายแรงงาน ภาษี หรือมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ล้วนส่งผลต่อการกำหนดทิศทางของ

องค์การ การปรับตัวที่ไม่ทันอาจนำไปสู่ความล่าช้าในการดำเนินงานและความขัดแย้งภายใน (Hill, Jones, & Schilling, 2020)

(5) สังคมและประชากร (Social and Demographic Trends) พฤติกรรมผู้บริโภค ค่านิยมทางสังคม และโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลง เช่น การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ หรือความนิยมในสินค้ารักษ์โลก ล้วนส่งผลต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ ระบบบริการ และกลยุทธ์ทางการตลาดขององค์การ (Kotler & Keller, 2022)

### 13.2 ประเภทของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ประเภทของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ตามแนวทางของ Society for Human Resource Management (2005) การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลัก โดยพิจารณาจากระดับของผลกระทบและลักษณะของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

**1) การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change)** เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับทิศทางหลักขององค์การ โดยมักมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายระยะยาว ตัวอย่างเช่น การขยายตลาดสู่ต่างประเทศ การเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย หรือการปรับโมเดลธุรกิจเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้ต้องการการวางแผนที่รอบคอบ และการมีส่วนร่วมจากทุกระดับในองค์การ โดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับการทบทวน พันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และ เป้าหมายระยะยาว (Long-term Goals) ขององค์การ เช่น การเข้าสู่ตลาดใหม่ การเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย การพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่ หรือการปรับวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล

กลยุทธ์เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่ชี้นำการตัดสินใจในองค์การ ซึ่งหากสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลง องค์การย่อมต้องทบทวนหรือออกแบบกลยุทธ์ใหม่ให้สอดคล้อง เช่น การปรับกลยุทธ์จาก “ผลิตเพื่อขาย” เป็น “พัฒนานวัตกรรมร่วมกับลูกค้า” ถือเป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่เห็นได้ชัด

ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

- การขยายตลาดสู่ต่างประเทศ (International Expansion) เช่น บริษัท Amazon ขยายธุรกิจจากสหรัฐอเมริกาไปยังยุโรปและเอเชีย เพื่อเพิ่มฐานลูกค้าและรายได้
- การเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย (Market Repositioning) เช่น Apple จากผู้ผลิตคอมพิวเตอร์สู่การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีไลฟ์สไตล์ (iPhone, Apple Watch)
- การเปลี่ยนแปลงโมเดลธุรกิจ (Business Model Transformation) เช่น Netflix ที่เปลี่ยนจากบริการเช่าดีวีดี มาเป็นแพลตฟอร์มสตรีมมิ่งแบบสมัครสมาชิก (subscription model)

- องค์การภาครัฐ เช่น สำนักงานขนส่งปรับเปลี่ยนระบบการให้บริการเป็นดิจิทัลทั้งหมด เพื่อลดขั้นตอนและเพิ่มความโปร่งใส

การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ไม่สามารถดำเนินการเฉพาะในระดับผู้บริหารได้ แต่ต้องอาศัย การมีส่วนร่วมของทุกระดับในองค์กร โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) การสื่อสารที่ชัดเจน และ การบริหารความต้านทาน (Resistance Management) หากองค์กรไม่สามารถจัดการกับปัจจัยภายในได้อย่างเหมาะสม เช่น การขาดทักษะหรือความพร้อมของบุคลากร อาจทำให้การเปลี่ยนแปลงล้มเหลวหรือเกิดการต้านทานสูง

ในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องเร่งปรับกลยุทธ์ให้ตอบโจทย์โลกดิจิทัล เช่น การใช้ AI, Big Data, และ Cloud Computing เข้ามาสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจ หรือการเปลี่ยนผ่านสู่ องค์กรดิจิทัล (Digital Organization) ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและท้าทายอย่างยิ่ง ดังนั้น องค์กรควรกำหนด ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators - KPIs) ที่ชัดเจน เช่น ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด รายได้จากธุรกิจใหม่ หรือความสามารถในการแข่งขัน เพื่อประเมินความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

**2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change)** การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การหมายถึงการปรับปรุงหรือออกแบบโครงสร้างใหม่ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของสายบังคับบัญชา หน่วยงานภายใน การจัดกลุ่มงาน หรือระบบความรับผิดชอบ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย กลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกยุคใหม่ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ เช่น การลดลำดับชั้นการบังคับบัญชา การควบรวมหรือแยกแผนก การจัดโครงสร้างแบบแมทริกซ์ หรือการปรับบทบาทและความรับผิดชอบในหน่วยงานต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างมีเป้าหมายเพื่อลดความซับซ้อน เพิ่มประสิทธิภาพ และส่งเสริมความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยเฉพาะในยุคที่องค์การต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Daft, 2022)

เป้าหมายสำคัญของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ได้แก่

- ลดความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน
- เพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจ
- กระจายอำนาจสู่ระดับปฏิบัติการ
- ส่งเสริมการประสานงานและนวัตกรรมข้ามฝ่าย
- ปรับให้เหมาะสมกับกลยุทธ์องค์กร เช่น ดิจิทัล ทรานส์ฟอร์มเมชัน หรือการขยายกิจการ

ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง สามารถเกิดขึ้นในหลายรูปแบบ เช่น

- การลดลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Delaying) ทำให้องค์กรมีโครงสร้างแบนราบ (Flat Structure) เพิ่มความเร็วในการสื่อสารและการตัดสินใจ ลดต้นทุนด้านการบริหาร และเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการตัดสินใจ (Mintzberg, 2020)

- การควบรวมหรือแยกแผนก (Merging or Splitting Departments) เช่น การรวมหน่วยงานที่มีลักษณะงานคล้ายกันเพื่อลดความซ้ำซ้อน หรือการแยกฝ่ายงานที่เติบโตจนใหญ่เกินไปให้สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- การจัดโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) เป็นการจัดโครงสร้างที่มีทั้งสายงานแนวตั้ง (เช่น ฝ่ายผลิต การตลาด การเงิน) และแนวนอน (เช่น โครงการ หรือสินค้าเฉพาะ) ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการประสานงานข้ามสายงาน แต่ก็ต้องบริหารความขัดแย้งด้านอำนาจให้ดี (Galbraith, 2014)
- การเปลี่ยนบทบาทและความรับผิดชอบ (Role Redesign) เช่น การออกแบบตำแหน่งใหม่ในองค์การให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี หรือการมอบหมายงานที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพ

ตัวอย่างในบริบทจริง เช่น องค์กรเอกชนอย่างบริษัท Tesla มีโครงสร้างที่แบนราบและเน้นการตัดสินใจที่รวดเร็ว ส่งผลให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เร็วกว่าคู่แข่ง หรือในองค์กรภาครัฐหลายหน่วยงานในประเทศไทย ได้ปรับโครงสร้างภายในเพื่อรับมือกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 เช่น การรวมศูนย์ข้อมูลบริการประชาชนเป็นแบบ One Stop Service เป็นต้น

ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง อาจเกิดการต้านทานจากบุคลากรที่ไม่แน่ใจในบทบาทใหม่ เกิดปัญหาด้านการปรับตัวของระบบสนับสนุน เช่น ระบบข้อมูล หรือทรัพยากรมนุษย์ เกิดการจัดการความสัมพันธ์ใหม่ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือเกิดความสับสนในการรายงานสายงานในช่วงเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องวางแผนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอย่างเป็นระบบ มีการสื่อสารภายในที่ชัดเจน และสร้างความเข้าใจร่วมในระดับผู้ปฏิบัติงาน

**3) การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการ (Process Change)** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการ หมายถึง การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน วิธีการผลิต การให้บริการ หรือการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และยกระดับคุณภาพของผลผลิตหรือบริการ กระบวนการเหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปจนถึงระบบสนับสนุน เช่น ระบบสารสนเทศ เทคโนโลยี และโครงสร้างเวิร์กโฟลว์ (Hammer & Stanton, 1999)

โดยทั่วไป การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้ไม่เพียงแต่ต้องการการลงทุนด้านเทคโนโลยี แต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านวัฒนธรรมการทำงาน ทักษะของบุคลากร และแนวทางการบริหารจัดการอีกด้วย (Davenport, 2013)

ตัวอย่างแนวทางและเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

- Enterprise Resource Planning (ERP) ระบบ ERP ช่วยบูรณาการกระบวนการทางธุรกิจหลัก ๆ เช่น การเงิน การผลิต การจัดซื้อ และทรัพยากรมนุษย์ไว้ในระบบเดียว ซึ่งช่วยลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล และเพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจ (Monk & Wagner, 2013)

- Automation / Robotic Process Automation (RPA) การใช้ซอฟต์แวร์อัตโนมัติเพื่อแทนที่กระบวนการทำงานซ้ำ ๆ เช่น การป้อนข้อมูล การจัดการเอกสาร หรืองานธุรการทั่วไป ซึ่งช่วยลดข้อผิดพลาด เพิ่มความเร็ว และประหยัดต้นทุนแรงงาน (Aguirre & Rodriguez, 2017)
- Lean Management การจัดการแบบเน้นการกำจัดความสูญเปล่าในทุกกระบวนการ เช่น การลดเวลารอคอย การลดปริมาณสินค้าในระหว่างผลิต (WIP) และการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) (Womack & Jones, 2003)
- Six Sigma เป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นการลดความแปรปรวนของกระบวนการผลิตและบริการ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้เครื่องมือเชิงสถิติเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของข้อผิดพลาด (Pande et al., 2000)
- Business Process Reengineering (BPR) เป็นการคิดใหม่และออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ทั้งหมด เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างก้าวกระโดดในด้านต้นทุน คุณภาพ บริการ และความเร็ว (Hammer & Champy, 2006)

#### ผลกระทบและความท้าทาย

แม้การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการจะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น แต่ก็ต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น

- ความต้านทานจากพนักงานเนื่องจากความไม่แน่นอนหรือความกลัวต่อเทคโนโลยีใหม่
- ความจำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะใหม่
- ความเสี่ยงด้านต้นทุนเริ่มต้นในการนำเทคโนโลยีมาใช้
- ความล้มเหลวของระบบหากไม่มีการวางแผนและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการมักเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบยืดหยุ่น ส่งเสริมการเรียนรู้ และมีผู้นำที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีวิสัยทัศน์

#### ตัวอย่างกรณีศึกษา

- Amazon ใช้ระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์จัดการคลังสินค้าในการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์
- ธนาคารไทย หลายแห่งใช้ RPA ในงานธุรการและการอนุมัติสินเชื่อ ลดระยะเวลาจากหลายวันเหลือไม่กี่นาที
- โรงพยาบาล ใช้ระบบ Lean เพื่อปรับกระบวนการบริการผู้ป่วยนอกให้รวดเร็วขึ้น ลดเวลารอคอยของผู้ป่วย

4) การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรและวัฒนธรรม (People and Cultural Change) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรและวัฒนธรรม เป็นประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ "วิธีคิด ทักษะ พฤติกรรม และค่านิยม" ของบุคลากรในองค์การ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการสร้างบรรยากาศการทำงาน การเรียนรู้ และการมีส่วนร่วม (Kotter, 2012)

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง ระบบของความเชื่อ ค่านิยม และแนวปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการกระทำของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมนี้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระยะเวลาอันสั้น เพราะฝังรากลึกในโครงสร้างอำนาจ รูปแบบความสัมพันธ์ และบรรทัดฐานขององค์การ (Schein, 2017)

องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรและวัฒนธรรม

- การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม ต้องอาศัยการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การสร้างแรงบันดาลใจ และการให้ความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจว่าเหตุใดจึงต้องเปลี่ยนแปลง
- การเสริมสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) องค์การในยุคใหม่จำเป็นต้องส่งเสริมให้พนักงานยอมรับเทคโนโลยีใหม่ เช่น AI, Automation, Data Analytics โดยไม่รู้สีกว่าถูกแทนที่
- การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) การเรียนรู้แบบ Peer-to-peer และการพัฒนาแบบ On-the-job เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม
- การยอมรับความหลากหลายและการมีส่วนร่วม (Diversity and Inclusion) องค์การสมัยใหม่ต้องตระหนักถึงความหลากหลายในมิติของเพศ เชื้อชาติ วัย และภูมิหลัง เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและสามารถแสดงศักยภาพได้เต็มที่ (Roberson, 2019)

ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

- แรงต้านทานจากพนักงาน (Resistance to Change) โดยเฉพาะเมื่อค่านิยมเดิมมีความมั่นคงและได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารระดับสูง
- การเปลี่ยนพฤติกรรมต้องใช้เวลา พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การไม่ได้เปลี่ยนเพียงเพราะคำสั่ง แต่ต้องอาศัยกระบวนการ "หล่อหลอมใหม่" อย่างมีระบบ (Kotter & Cohen, 2002)
- ความขัดแย้งของค่านิยม เมื่อมีการควบรวมกิจการ หรือการนำผู้บริหารใหม่เข้ามา วัฒนธรรมที่แตกต่างอาจสร้างความตึงเครียดระหว่างทีม

การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจเกิดขึ้นทีละด้านหรือหลายด้านพร้อมกัน โดยการเปลี่ยนแปลงในหนึ่งด้านอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น เช่น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร อาจนำไปสู่การปรับโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกัน (John & Sak, 2001; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549) ดังนั้น ผู้บริหาร

จึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งต่อประเภทของการเปลี่ยนแปลงและบริบทขององค์การ เพื่อออกแบบกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การจำแนกประเภทของการเปลี่ยนแปลงในองค์การช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องพิจารณาทั้งด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ และวัฒนธรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มักเกิดขึ้นพร้อมกันและต้องมีการบูรณาการในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

### 13.3 กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่เป็นการปรับโครงสร้าง กระบวนการ หรือกลยุทธ์ขององค์การ แต่ยังเกี่ยวข้องกับ การจัดการคนและวัฒนธรรม ซึ่งจำเป็นต้องอาศัย ผู้นำที่มีทักษะ และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจ มีส่วนร่วม และไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

#### 13.3.1 บทบาทของผู้นำในภาวะการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยเฉพาะในยุคที่มีความผันผวนสูง (VUCA world) ซึ่งผู้นำต้องทำหน้าที่มากกว่าการสั่งการ แต่ต้องสามารถโน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ และจัดการความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงในองค์การไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่นหากขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพราะผู้นำมีบทบาทสำคัญทั้งในเชิงกลยุทธ์และจิตวิทยาในการนำพาองค์การและบุคลากรฝ่าฟันความไม่แน่นอน ความกังวล และแรงต้านเพื่อไปสู่ทิศทางใหม่อย่างยั่งยืน (Kotter, 2012; Northouse, 2021) โดยบทบาทของผู้นำในภาวะการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1) **สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถสื่อสารให้ทีมเข้าใจได้ตรงกัน** ผู้นำต้องสามารถกำหนด “ภาพอนาคต” หรือ “เป้าหมายปลายทาง” ของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน และแปลงวิสัยทัศน์นั้นให้กลายเป็นถ้อยคำที่ง่ายต่อการเข้าใจและจดจำ เพื่อให้บุคลากรในทุกระดับเกิดความเข้าใจตรงกัน และรู้สึกว่าคุณเองมีบทบาทในทิศทางใหม่นี้

2) **จัดการแรงต้าน (Resistance to Change) ด้วยการรับฟังและตอบสนองข้อกังวล** แรงต้านเป็นปรากฏการณ์ปกติในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะเมื่อพนักงานรู้สึกไม่มั่นคง สูญเสียผลประโยชน์ หรือกลัวการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมนี้จะกลายเป็นอุปสรรคสำคัญหากไม่ได้รับการจัดการ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่เพิกเฉยต่อแรงต้าน แต่จะใช้ทักษะการฟัง (Active Listening) และการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ในการชี้แจงข้อเท็จจริง เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความรู้สึก และเสริมสร้างความไว้วางใจผ่านการตอบสนองที่เหมาะสม

3) เป็นตัวอย่าง (Role Model) ด้านพฤติกรรมและเจตคติที่สอดคล้องกับทิศทางใหม่ ผู้นำไม่สามารถบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้หากตนเองยังคงยึดติดกับแนวทางเดิม การแสดงตนเป็น “แบบอย่าง” (Leading by example) เป็นเครื่องมือสำคัญในการโน้มน้าวบุคลากรให้เชื่อมั่นและปฏิบัติตาม หากองค์กรกำลังเปลี่ยนสู่วัฒนธรรมดิจิทัล ผู้นำควรใช้ระบบใหม่เป็นคนแรก เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ และยอมรับข้อผิดพลาด

4) สร้างทีมงานผู้นำร่วม (Coalition) เพื่อกระจายความเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนโดยผู้นำคนเดียวได้ จำเป็นต้องมี “ทีมผู้นำร่วม” หรือ “กลุ่มผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง” ที่กระจายอยู่ในทุกระดับขององค์กร เพื่อเป็นกระบอกเสียง ถ่ายทอดทิศทาง และสร้างแรงสนับสนุนในหน่วยงานของตนเอง

ผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องไม่ใช่แค่ผู้บริหารตามหน้าที่ แต่ต้องเป็นผู้นำทางอารมณ์ ปัญญา และวัฒนธรรม ที่สามารถกำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ และนำพาทีมผ่านความไม่แน่นอน ด้วยความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และความสามารถในการสร้างความร่วมมือ

### 13.3.2 ความตระหนักรู้ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จต้องเริ่มจากการสร้าง ความตระหนักรู้ (Awareness) ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันใน “เหตุผล” และ “เป้าหมาย” ของการเปลี่ยนแปลงนั้น (Hiatt, 2006) การเปลี่ยนแปลงในองค์การไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากขาดการสร้าง ความตระหนักรู้ (awareness) การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders engagement) ทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้องภายนอก

ความตระหนักรู้หมายถึง การทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจว่า “เหตุใด” องค์กรจึงต้องเปลี่ยนแปลง และ “เป้าหมาย” ของการเปลี่ยนแปลงนั้นคืออะไร หากไม่มีความเข้าใจร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงย่อมเผชิญแรงต้านจากภายในองค์กร (Hiatt, 2006) ในโมเดล ADKAR ซึ่งเป็นเครื่องมือการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับความนิยม Hiatt (2006) ระบุว่า Awareness และ Desire คือสองขั้นแรกที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าพนักงานไม่เข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง และไม่มีความปรารถนาอยากเปลี่ยนต่อให้มีแผนดีเพียงใดก็ไม่สามารถนำไปสู่การลงมือปฏิบัติที่แท้จริงได้

การสื่อสารที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา และโปร่งใส มีบทบาทสำคัญในการลดความวิตกกังวล ลดข่าวลือ และสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้นำ (Armenakis & Harris, 2009) โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรต้องเผชิญกับ

ความไม่แน่นอน การสื่อสารอย่างตรงประเด็นและสม่ำเสมอจะช่วยประคับประคอง “อารมณ์ขององค์การ” ให้มีเสถียรภาพ

การสื่อสารมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการสื่อสารแบบสองทาง ทั้งจากผู้บริหารไปยังพนักงาน (Downward Communication) และจากพนักงานกลับไปยังผู้บริหาร (Upward Communication) เพราะนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการแจ้งข่าวสาร อธิบายทิศทาง และเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าใจผลกระทบทั้งในเชิงบวกและลบได้อย่างรอบด้าน (Spike & Lesser, 1995) ทั้งนี้ การบริหารจัดการด้านการสื่อสารต้องดำเนินการอย่าง “ทันเวลา” และ “มีทิศทางสอดคล้องกัน” เพื่อหลีกเลี่ยงความสับสนในองค์การ (Gray & Castles, 2006)

Holtz (2004) เน้นว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การสื่อสารควรออกแบบให้โน้มน้าวใจ ชี้ให้เห็นถึงผลดีของการเปลี่ยนแปลง และสร้างความมั่นใจว่าองค์การจะให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะใหม่ และการปรับตัวสู่บริบทใหม่อย่างราบรื่น

องค์กรที่มีการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ ย่อมสามารถจัดการกับแรงต้าน (Resistance to change) ได้ดีกว่าองค์กรที่ขาดการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา (Barrett & Luedecke, 1996; Cornelissen, 2008; D'Aprix, 1996; Daly et al., 2003; Proctor & Doukakis, 2003) ทั้งนี้แรงต้านมักเกิดจาก “ความไม่เข้าใจ” ของพนักงาน (Quirke, 1997) ซึ่งส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการที่ผู้นำองค์การสื่อสารน้อยเกินไป (Kotter, 2012) องค์กรจึงควรเปิดช่องทางการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ตรงไปตรงมา และให้ข้อมูลที่เป็นจริง เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจ

นอกจากนี้ การสื่อสารยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการจูงใจและสร้างพันธะทางอารมณ์ (emotional commitment) ระหว่างบุคลากรกับองค์กร องค์กรสามารถเลือกใช้ทั้งช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการ (เช่น การประชุม ข่าวสารจากฝ่ายบริหาร) และไม่เป็นทางการ (เช่น การพูดคุยในทีม งานเลี้ยงภายในองค์กร) เพื่อเสริมพลังให้กับการเปลี่ยนแปลง (Robbins & Coulter, 2019)

หน้าที่ของการสื่อสารในองค์การไว้ 4 ประการ (Robbins & Coulter, 2019) ได้แก่ (1) การควบคุมพฤติกรรม (2) การสร้างแรงจูงใจ (3) การแสดงออกทางอารมณ์ และ (4) การแลกเปลี่ยนข้อมูล ขณะที่ George และ Jones (2005) เสริมว่าการสื่อสารยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความรู้ การควบคุมและประสานงานกิจกรรม รวมถึงการแสดงความรู้สึกของสมาชิกในองค์การ

การให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น การร่วมออกแบบกระบวนการใหม่ การเข้าร่วมเวิร์กช็อป หรือแม้แต่การให้ feedback ต่อแนวทางปฏิบัติใหม่ เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการลดแรงต้าน (resistance) และเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) ต่อการเปลี่ยนแปลง โดย Kotter (2012) ชี้ว่า การมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของพนักงานในช่วงต้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลง จะช่วยเพิ่มแรงสนับสนุนและลดอุปสรรคทางจิตใจ ซึ่งมักเกิดจากความกลัวต่อสิ่งไม่แน่นอน

### 13.4 กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรมิได้ส่งผลกระทบต่อโครงสร้าง กลยุทธ์ หรือกระบวนการทำงานของบริษัทเท่านั้น หากแต่ยังส่งผลอย่างลึกซึ้งต่อบุคลากรในทุกระดับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อจิตใจ อารมณ์ และพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าผลกระทบต่อธุรกิจที่องค์กรต้องเผชิญ องค์กรจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงประสบการณ์ของพนักงานที่ต้องปรับตัวท่ามกลางกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพราะแม้ว่ากระบวนการจะได้รับการออกแบบมาอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด หากละเลยผลกระทบต่อจิตใจกับบุคลากร ก็อาจทำให้เกิดแรงต้าน และลดทอนประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงได้ (Banutu-Gomez, 2016)

สิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือ การเตรียมความพร้อมด้านอารมณ์และความรู้สึกของพนักงาน เพื่อให้สามารถเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนและความไม่คุ้นเคยได้อย่างมั่นใจ โดยเฉพาะการทำความเข้าใจต่อปฏิกริยาตอบสนองต่าง ๆ เช่น ความวิตกกังวล ความไม่มั่นใจ หรือความรู้สึกสูญเสียความมั่นคง ซึ่งเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงได้ยากในช่วงของการเปลี่ยนแปลง

การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม ยิ่งพนักงานมีความเข้าใจและเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลงมากเท่าไร โอกาสที่พวกเขาจะสามารถนำแนวทางใหม่ไปปรับใช้ในการทำงานก็ยิ่งเพิ่มขึ้น และส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ มีการนำกลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

#### 13.4.1 กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลง ADKAR Model

โมเดล ADKAR สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จหลายร้อยรายการในช่วงทศวรรษ 1990 โดย Jeff Hiatt ผู้ก่อตั้ง Prosci โดยมี 5 องค์ประกอบหลัก (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) (Hiatt, 2006) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบแสดงถึงขั้นตอนที่บุคคลและองค์กรต้องผ่านเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ โมเดลนี้มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและเป็นแนวทางที่ใช้ได้กับการเปลี่ยนแปลงหลายรูปแบบ ทั้ง

ในองค์กรธุรกิจ รัฐบาล แม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงในชีวิตส่วนตัว และถูกนำไปใช้ในองค์กรชั้นนำต่างๆ ทั่วโลก เพื่อช่วยจัดการกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การนำซอฟต์แวร์ใหม่ การปรับโครงสร้างองค์กร หรือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน โมเดล ADKAR ประกอบด้วย

(1) **Awareness (การสร้างการรับรู้)** เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุด ในกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่า “เหตุใดองค์การจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง” และ “ถ้าหากไม่เปลี่ยนแปลง จะเกิดความเสี่ยงอะไรบ้าง” (Hiatt, 2006)

ประเด็นสำคัญของการสร้างการรับรู้ (Awareness)

- เข้าใจลักษณะของการเปลี่ยนแปลง บุคลากรควรตระหนักถึง ลักษณะ (Nature) และ ทิศทางของการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านกลยุทธ์ เทคโนโลยี โครงสร้าง หรือวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถเตรียมตัวและปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบริบทใหม่ได้
- เข้าใจแรงผลักดันจากปัจจัยภายนอกและภายใน แรงผลักดัน (Drivers) ที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอาจมาจากภายนอก เช่น การแข่งขันทางธุรกิจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎระเบียบใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค และปัจจัยภายใน เช่น ปัญหาด้านประสิทธิภาพองค์กร ความล้าสมัยของโครงสร้าง ระบบงานที่ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เป็นต้น (Kotter, 2012)
- ชี้ให้เห็น “ความเสี่ยง” หากไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งการสร้างการรับรู้ ไม่ใช่แค่การอธิบายว่า “จะเปลี่ยนอะไร” แต่ยังต้องสื่อสารถึง ผลลัพธ์เชิงลบ หากองค์การยังคงยึดแนวทางเดิม เช่น สูญเสียส่วนแบ่งตลาด ต้นทุนเพิ่มขึ้น หรือสูญเสียคนเก่งในองค์การ
- เน้นถึง “ผู้ได้รับประโยชน์” จากการเปลี่ยนแปลง การชี้ให้เห็นว่าใครจะได้ผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง เช่น ลูกค้าได้รับบริการที่ดีขึ้น พนักงานมีทักษะใหม่ หรือองค์การสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน จะช่วยสร้างแรงจูงใจเชิงบวก

โดยในขั้นตอน Awareness เป็นรากฐานที่หากขาดไป องค์การจะไม่สามารถก้าวไปสู่การสร้าง ความปรารถนา (Desire) หรือการลงมือปฏิบัติได้ (Hiatt, 2006) หากพนักงานยังไม่เข้าใจ “เหตุผลของการเปลี่ยนแปลง” พวกเขาจะไม่สามารถสนับสนุนหรือเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มที่

(2) **Desire (ความปรารถนา)** หมายถึง แรงจูงใจภายในที่กระตุ้นให้บุคคลตัดสินใจเข้ามามีส่วน ร่วมกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่ 2 ในโมเดล ADKAR โดยต่างจาก Awareness ที่เน้นเรื่อง การรับรู้ ความปรารถนาเป็นเรื่องของการเลือกส่วนตัว (Personal Choice) ซึ่งมีความลึกซึ้งมากกว่า

ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความปรารถนา

- ลักษณะของการเปลี่ยนแปลง (Nature of the Change) หากการเปลี่ยนแปลงถูกมองว่าเป็นประโยชน์ต่อตนเอง เช่น โอกาสก้าวหน้า การเพิ่มรายได้ หรือการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ พนักงานก็จะมีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมสูงกว่า แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงถูกมองว่าเป็น “ภัยคุกคาม” เช่น การปลดพนักงานหรือเพิ่มภาระงาน ก็อาจทำให้ความปรารถนาลดลง
- สถานการณ์ส่วนบุคคล (Individual Situation) ความต้องการ ความมั่นคง ประสบการณ์เดิม และสถานะชีวิตของแต่ละคนแตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลต่อระดับความปรารถนาของแต่ละบุคคล เช่น พนักงานที่ใกล้เกษียณอาจไม่ปรารถนาการเปลี่ยนแปลงมากเท่ากับพนักงานรุ่นใหม่ที่มาหาความท้าทาย
- แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) บุคคลที่มีแรงขับเคลื่อนจากภายใน เช่น ความต้องการเติบโต ความอยากรเรียนรู้ หรือเป้าหมายในชีวิตที่ชัดเจน มักมีแนวโน้มจะ “อยาก” เปลี่ยนแปลง มากกว่าบุคคลที่รอให้มีแรงกดดันจากภายนอก
- ความเชื่อมั่นในผู้นำและองค์กร (Trust and Credibility) ถ้าพนักงานเชื่อมั่นในผู้นำ มองว่าองค์กรมุ่งมั่นเพื่อผลประโยชน์ร่วม ก็จะมีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น แต่ถ้าขาดความเชื่อมั่น แรงจูงใจก็จะลดลง (Armenakis & Harris, 2009)

การจะสร้างแรงปรารถนา (Desire) ให้เกิดขึ้นได้ ผู้นำจำเป็นต้อง สื่อสารอย่างจริงจัง โปร่งใส และ เชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับคุณค่าที่พนักงานเห็นว่า “มีความหมาย” ต่อชีวิตหรือเป้าหมายของพวกเขา เช่น การอธิบาย “ผลดี” ที่พนักงานจะได้รับ (What's in it for me: WIIFM) การมีเวทีรับฟังความคิดเห็น ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วม การให้กำลังใจ การรับฟังข้อกังวล และการมอบโอกาสในการเติบโต เป็นต้น

แรงปรารถนา (Desire) คือ หัวใจของความเต็มใจในการเปลี่ยนแปลง และเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญ ระหว่างการ “รู้ว่าเกิดอะไรขึ้น” กับการ “เลือกที่จะมีส่วนร่วม” หากองค์กรสามารถสร้างความปรารถนา ได้อย่างลึกซึ้ง ย่อมเพิ่มโอกาสที่บุคลากรจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

**(3) Knowledge (ความรู้ที่จำเป็น)** ในบริบทของการจัดการการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการดำเนินการตามทิศทางใหม่ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จะเปลี่ยน กระบวนการเปลี่ยนแปลง เครื่องมือใหม่ที่ใช้ ตลอดจนทักษะที่จำเป็นต้องพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Hiatt, 2006)

องค์ประกอบสำคัญของ “ความรู้” ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

- ความเข้าใจในสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง (Understanding the Change) พนักงานจำเป็นต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเกี่ยวข้องกับอะไร เช่น เปลี่ยนแปลงกระบวนการ ระบบงาน เทคโนโลยี บทบาทหน้าที่ หรือลักษณะการทำงาน รวมถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง และทีมงาน
- รายละเอียดของกระบวนการและเครื่องมือใหม่ (Process and Tools) ต้องจัดเตรียมข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับวิธีการใหม่ในการทำงาน เช่น การใช้ระบบ ERP, การทำงานผ่านระบบดิจิทัล, ซอฟต์แวร์เฉพาะทาง หรือเครื่องมือออนไลน์ ซึ่งบุคลากรจะต้องเรียนรู้และฝึกใช้งานอย่างเป็นระบบ
- ทักษะที่จำเป็นต้องพัฒนา (Required Skills Development) การเปลี่ยนแปลงมักมาพร้อมกับทักษะใหม่ที่เป็นที่จำเป็น เช่น การใช้เทคโนโลยี การสื่อสารข้ามทีม การวิเคราะห์ข้อมูล หรือแม้แต่ทักษะด้านอารมณ์ (emotional intelligence) ซึ่งล้วนต้องการการฝึกอบรมหรือการเรียนรู้เชิงลึก
- ความเข้าใจในบทบาทใหม่ (Understanding of New Roles) หากการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับโครงสร้างหรือการปรับตำแหน่ง บุคลากรจำเป็นต้องเข้าใจบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และความคาดหวังในตำแหน่งใหม่
- แหล่งเรียนรู้ที่สนับสนุน (Supportive Learning Resources) องค์กรควรจัดเตรียมแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น คู่มือออนไลน์ วิดีโอสอน ระบบ LMS (Learning Management System) หรือโค้ชภายใน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างยืดหยุ่น

หากพนักงานขาดความรู้ในการปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลง แม้จะมีความปรารถนา (Desire) ที่จะเปลี่ยนแปลง ก็ไม่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมได้จริง ดังนั้น การลงทุนในด้านการฝึกอบรมและการสื่อสารเชิงการเรียนรู้จึงถือเป็นหัวใจสำคัญ การมีความรู้ที่เพียงพอจะช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับระบบใหม่ได้เร็วขึ้น ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน เพิ่มความมั่นใจในการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร

ตัวอย่างกิจกรรมส่งเสริมความรู้ในองค์กร เช่น การจัดอบรมภายใน (In-house training) การเรียนรู้ผ่านระบบ e-Learning โปรแกรม Coaching หรือ Mentoring การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) และการสื่อสารผ่านเอกสารคู่มือหรือ FAQs เป็นต้น

(4) Ability (ความสามารถในการปฏิบัติ) ความสามารถ หมายถึง การนำความรู้ (Knowledge) ที่ได้รับมาใช้จริงในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม โดยไม่ใช่แค่ “รู้” แต่ต้อง “ทำได้จริง” ในระดับที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ (Hiatt, 2006)

การเปลี่ยนแปลงจะเกิดผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรในองค์การสามารถ ประยุกต์ใช้พฤติกรรม ทักษะ และเทคนิคใหม่ ในงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยมากกว่าการฝึกอบรมเพียงครั้งเดียว แต่ต้องมีกระบวนการติดตาม สนับสนุน และจัดอุปสรรคที่ขัดขวางศักยภาพของบุคคล

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถ (Ability) ของบุคลากร

- อุปสรรคทางจิตใจ (Psychological Barriers) เช่น ความกลัว ความไม่มั่นใจในตนเอง ความวิตกกังวลว่าจะล้มเหลว ซึ่งส่งผลให้บุคคลไม่กล้าลงมือทำแม้จะมีความรู้แล้ว
- ข้อจำกัดทางร่างกาย (Physical Limitations) เช่น สุขภาพไม่พร้อม หรือข้อจำกัดในการใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือใหม่
- ความฉลาดและการวิเคราะห์ (Cognitive Capacity) ความสามารถในการประมวลผลและปรับตัวกับข้อมูลใหม่ เช่น การเรียนรู้ระบบที่ซับซ้อน หรือการวิเคราะห์ข้อมูลในงานที่เปลี่ยนไป
- เวลาในการฝึกฝน (Practice Time) การเปลี่ยนแปลงต้องการเวลาสำหรับการฝึกทักษะ ไม่สามารถเกิดขึ้นได้เพียงชั่วข้ามคืน การมีเวลาเพียงพอในการเรียนรู้และทดลองผิดถูกจึงสำคัญมาก
- แหล่งสนับสนุนและทรัพยากร (Resources and Support) เช่น อุปกรณ์ เทคโนโลยี โปรแกรมช่วยเหลือ คู่มือการทำงาน ผู้ให้คำปรึกษา หรือหัวหน้างานที่คอยแนะนำ ช่วยเสริมให้พนักงานสามารถปฏิบัติได้จริง

การมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง หมายถึงว่า พนักงานสามารถแสดงพฤติกรรมใหม่ที่คาดหวังในสถานการณ์จริง ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่อย่างถูกต้อง แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้โดยไม่ต้องพึ่งพาอย่างต่อเนื่อง และปรับตัวได้เมื่อบริบทเปลี่ยนไปอีกในอนาคต

ทั้งนี้ “ความรู้สึกว่าทำได้” (Perceived Ability) ไม่เท่ากับ “สามารถทำได้จริง” (Actual Ability) องค์การต้องช่วยพนักงานก้าวผ่านจุดนี้ โดยให้การสนับสนุน ฝึกฝน และเสริมสร้างความมั่นใจ จนเกิดเป็น “พฤติกรรมใหม่ที่ยั่งยืน” โดยตัวอย่างวิธีส่งเสริมความสามารถขององค์การ เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โครงการสอนงาน (On-the-job training) โปรแกรมโค้ชชิ่งหรือพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring) การประเมินผลต่อเนื่อง (Performance Review) และ การให้ Feedback อย่างสร้างสรรค์ เป็นต้น

(5) Reinforcement (การเสริมแรงให้คงอยู่) หรือ แรงสนับสนุน หมายถึง กระบวนการและกลไกที่ช่วย ย้ำเตือน เสริมแรง และสนับสนุน ให้บุคลากรรักษาพฤติกรรมใหม่ หรือแนวทางการทำงานที่เปลี่ยนแปลงแล้ว ให้ดำรงอยู่ในระยะยาว ไม่กลับไปสู่วิธีการเดิม การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่จะไม่มีวัน “ยั่งยืน” หากไม่มีแรงสนับสนุนที่เหมาะสมคอยเสริมในระยะหลังจากเริ่มเปลี่ยน (Hiatt, 2006)

ประเภทของแรงสนับสนุน

แรงสนับสนุนมีทั้งจาก ภายนอก (External Reinforcement) และ ภายใน (Internal Reinforcement) ดังนี้

- แรงสนับสนุนภายนอก (External Reinforcement) เป็นการเสริมแรงที่มาจากระบบหรือบุคคลรอบตัวในองค์การ เช่น การยอมรับและชื่นชม จากหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน หรือองค์กร การให้รางวัล เช่น โบนัส คำชมเชย เกียรติบัตร หรือการเลื่อนตำแหน่ง ระบบการประเมินผลงาน (Performance Appraisal) ที่สะท้อนพฤติกรรมและผลการเปลี่ยนแปลง และระบบ KPI หรือ OKR ที่บ่งชี้ว่าพฤติกรรมใหม่คือสิ่งที่องค์กรให้คุณค่า โดยแรงสนับสนุนภายนอกเหล่านี้จะช่วยตอกย้ำให้บุคลากรเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น มีคุณค่า และ เป็นที่ยอมรับ
- แรงสนับสนุนภายใน (Internal Reinforcement) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความรู้สึกของบุคลากรเอง เช่น ความรู้สึกภูมิใจ (Pride) ในการปรับตัวและสร้างผลงานใหม่ ความพึงพอใจส่วนตัว (Satisfaction) ที่สามารถเอาชนะความท้าทายหรือเรียนรู้สิ่งใหม่ได้สำเร็จ และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เช่น ความเชื่อในคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงหรือการเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงส่งผลดีต่อชีวิตตนเอง โดยแรงภายในนี้แม้มองไม่เห็น แต่ทรงพลังมาก เพราะเป็นพื้นฐานของ “ความเต็มใจ” ที่จะรักษาพฤติกรรมใหม่ไว้

ประโยชน์ของการใช้โมเดล ADKAR

โมเดล ADKAR ซึ่งพัฒนาโดย Prosci เป็นหนึ่งในเครื่องมือบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับความนิยมสูงในระดับสากล ด้วยแนวคิดที่เน้นการบริหาร “การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล” (individual change) โมเดลนี้ช่วยให้องค์กรสามารถผลักดันการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยมีประโยชน์หลักที่สำคัญดังต่อไปนี้

(1) มีโครงสร้างชัดเจน (Structured Process) ADKAR วางขั้นตอนอย่างเป็นลำดับ (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) ช่วยให้ทั้งผู้นำและพนักงานเข้าใจและติดตามความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ลดความสับสน และวางแผนได้ครอบคลุมทั้งด้านพฤติกรรม ความรู้ และทัศนคติ

(2) มุ่งเน้นระดับบุคคล (Individual Centric) แตกต่างจากโมเดลที่มุ่งเน้นเพียงระดับองค์กร ADKAR เน้นการวิเคราะห์และจัดการอุปสรรคในระดับบุคคล เช่น ความไม่พร้อมหรือแรงต้านภายใน ช่วยให้สามารถสนับสนุนเฉพาะกลุ่มได้อย่างตรงจุด

(3) สื่อสารได้มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) เน้นการสร้างความเข้าใจตั้งแต่ช่วงต้น ช่วยลดแรงต้าน เพิ่มความไว้วางใจ และเสริมสร้างความโปร่งใสในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

(4) พัฒนาทักษะอย่างตรงจุด (Skill Development) เน้นการพัฒนาความรู้และความสามารถ (Knowledge & Ability) โดยจัดอบรม เครื่องมือ และทรัพยากรสนับสนุน ทำให้พนักงานมั่นใจและสามารถปฏิบัติได้จริง

(5) สร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (Sustainable Change) ผ่านการเสริมแรง (Reinforcement) เช่น ระบบติดตามผล รางวัล และแรงจูงใจ ซึ่งช่วยให้พฤติกรรมใหม่กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาว

โมเดล ADKAR ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่าง เป็นระบบ ชัดเจน และยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับบุคคลเป็นศูนย์กลาง เหมาะอย่างยิ่งกับองค์กรยุคใหม่ที่ต้องการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล วัฒนธรรมใหม่ หรือกลยุทธ์ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

### 13.4.2 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Lewin (Lewin's Change Model)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin (Lewin's Change Model) นักจิตวิทยาสังคมผู้ทรงอิทธิพล ได้เสนอ แบบจำลองการเปลี่ยนแปลง (Change Model) ที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ Unfreezing, Changing (or Movement) และ Refreezing ซึ่งเป็นแนวคิดที่ยังคงได้รับการอ้างอิงอย่างแพร่หลายในด้านการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การ (Lewin, 1951)

(1) **Unfreezing (การละลายพฤติกรรมเดิม)** เป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่มุ่งสร้างความตระหนักรู้และการยอมรับต่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่ง ปลดลือกพฤติกรรม ความเชื่อ หรือทัศนคติเดิม ที่ฝังรากลึกในบุคลากรและวัฒนธรรมขององค์กร

วิธีการดำเนินการ

- สร้าง Sense of Urgency ผ่านการนำเสนอข้อมูล ข้อเท็จจริง หรือปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญ
- ลดแรงต้านโดยการ เปิดพื้นที่รับฟังความคิดเห็นและข้อกังวล จากบุคลากร
- เสริมแรงจูงใจภายใน เช่น การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบแนวทางการเปลี่ยนแปลง

- ใช้ Change Agents หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้สื่อสารและประสานงาน

Lewin (1947) เน้นว่าพนักงานจำนวนมากมักอยู่ใน “Safe Zone” หรือพื้นที่ปลอดภัยทางความรู้สึก ทำให้การเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นได้ยากหากไม่มีความเชื่อมั่นและแรงจูงใจที่เพียงพอ

(2) **Changing (การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่)** เป็นขั้นตอนของ การเคลื่อนไปสู่พฤติกรรมใหม่ หรือระบบใหม่ ที่องค์กรต้องการ โดยที่บุคลากรจะต้องเรียนรู้ทักษะ แนวคิด หรือกระบวนการใหม่ และเปลี่ยนแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

แนวทางดำเนินการ

- จัดอบรม สื่อสาร และให้เครื่องมือสนับสนุนที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
- ส่งเสริมการทดลองสิ่งใหม่ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย (Psychological Safety)
- สนับสนุนแบบแผน (structured plan) เพื่อช่วยลดความสับสน
- กระตุ้นด้วย แรงจูงใจภายในและภายนอก เพื่อเพิ่มความยินยอมในการเปลี่ยนแปลง

Robbins & Coulter (2008) ระบุว่า ขั้นตอนนี้คือหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นช่วงที่ต้อง “ต่อสู้กับตัวเอง” มากที่สุด และต้องมีระบบสนับสนุนที่ชัดเจน

(3) **Refreezing (การทำให้พฤติกรรมใหม่คงอยู่)** เป็นขั้นตอนของการ ทำให้พฤติกรรมหรือระบบใหม่กลายเป็นเรื่องปกติ (New Normal) ที่ฝังอยู่ในวัฒนธรรมและการดำเนินงานขององค์กร เพื่อไม่ให้บุคลากรกลับไปสู่พฤติกรรมเดิม

แนวทางดำเนินการ

- ปรับระบบการประเมินผล การให้รางวัล และ KPI ให้รองรับพฤติกรรมใหม่
- สร้างความยั่งยืนผ่านการสื่อสารซ้ำ การฝึกอบรมต่อเนื่อง และการเป็นตัวอย่างของผู้นำ
- ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ตลอดเวลา

การ Refreezing ช่วยลดโอกาส “Rebound” หรือการกลับไปสู่พฤติกรรมเดิม และเพิ่มโอกาสที่การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลยั่งยืน (Lewin, 1951)

### 13.4.3 โมเดลการเปลี่ยนแปลงของ Kotter (Kotter’s Eight Steps of Change)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Kotter (Kotter’s Eight Steps of Change) ที่ได้ศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรกว่า 100 แห่งที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดระยะเวลาที่มากกว่าทศวรรษ เพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารจัดการการ

เปลี่ยนแปลง (Change Management) จากการศึกษา Kotter (1995) ได้สังเคราะห์แนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง และพัฒนาเป็นโมเดลการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ซึ่งเป็นหนึ่งในโมเดลที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดในระดับสากล ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency)** การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องเริ่มต้นจากการสร้าง “ความรู้สึกเร่งด่วน” ในหมู่สมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง และพร้อมเปิดใจยอมรับกระบวนการใหม่ที่จะเกิดขึ้น (Kotter, 1995) Kotter ชี้ให้เห็นว่าองค์กรจำนวนมากล้มเหลวในขั้นตอนแรกนี้ เนื่องจากไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้เพียงพอ ทำให้ขาดพลังในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การปล่อยให้พนักงานรู้สึก “ปลอดภัยในสิ่งที่คุ้นเคย” (Comfort Zone) ส่งผลให้เกิดแรงต้านทานที่ฝังลึก ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จ ผู้นำองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิด “Sense of Urgency” ผ่านการนำเสนอข้อมูลเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับความเสี่ยง โอกาส และปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤตที่เกี่ยวข้องกับสถานะทางการเงิน หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารในองค์กรที่เปลี่ยนแปลงสำเร็จสามารถ “สื่อสารตรงไปตรงมา” และโน้มน้าวให้พนักงานเห็นว่าเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอย่างจริงจัง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว

**ขั้นตอนที่ 2 การจัดตั้งแนวร่วมทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Building the Guiding Team)** Kotter (1995) เน้นว่าความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จไม่สามารถขับเคลื่อนได้จากคนเพียงลำพัง แต่ต้องอาศัย “แนวร่วม” หรือทีมผู้นำที่มีความพร้อมทั้งในด้านอำนาจ ทักษะ และความน่าเชื่อถือ โดยทีมนี้จะทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนหลักของการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับยุทธศาสตร์และการปฏิบัติ แม้องค์กรจะต้องการเปลี่ยนแปลงในระดับระบบหรือโครงสร้าง แต่หากขาดการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจาก “บุคคล” และ “ทีมงานหลัก” การเปลี่ยนแปลงก็อาจไม่เกิดขึ้นจริง ทีมผู้นำจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถเปลี่ยนเจตคติ ความคิด และพฤติกรรมของคนในองค์กร Kotter เสนอว่าแนวร่วมที่มีประสิทธิภาพควรมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) ความไว้วางใจระหว่างกัน (Trust) ทีมต้องมีบรรยากาศของความเชื่อใจ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างจริงจังและโปร่งใส (2) เป้าหมายร่วม (Shared Vision and Purpose) ทุกคนในทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน เห็นพ้องในทิศทาง การเปลี่ยนแปลง เพื่อป้องกันการสื่อสารที่ขัดแย้ง (3) องค์ประกอบของทีมที่เหมาะสม (Right Mix of Skills and Influence) สมาชิกควรมีอำนาจที่เป็นทางการ (จากตำแหน่ง) และอิทธิพลที่ไม่เป็นทางการ (จากความน่าเชื่อถือ) รวมถึงทักษะที่หลากหลาย เช่น ความรู้เฉพาะด้าน ความสามารถในการเป็นผู้นำ การคิดเชิงกลยุทธ์ และประสบการณ์การจัดการ หากทีมขาดพลังอำนาจหรือความสามารถในการชี้นำ องค์กรอาจเผชิญกับ “การเปลี่ยนแปลงแบบฉาบฉวย” ที่ไม่สามารถฝังลึกในระบบงานได้ และมีแนวโน้มสูงที่จะล้มเหลวในระยะยาว

**ขั้นตอนที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision)** การสร้างวิสัยทัศน์เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงที่มีทิศทางและพลังขับเคลื่อนอย่างแท้จริง Kotter (1995) อธิบายว่า วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีพลังจะช่วยกำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจร่วมกันว่า “เรากำลังจะไปไหน”

และ “เหตุใดจึงต้องเปลี่ยนแปลง” ซึ่งเป็นการสื่อสารทิศทางและจุดมุ่งหมายในอนาคตให้ชัดเจนและจับต้องได้ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนยังช่วยเสริมแรงจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และช่วยให้ผู้นำสามารถกำหนดแผนงาน กลยุทธ์ และกิจกรรมต่าง ๆ ให้ตรงกับทิศทางการเปลี่ยนแปลง (Kotter, 1995) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการนำการเปลี่ยนแปลง มักให้ความสำคัญกับการสร้าง “ภาพอนาคต” มากกว่าการเน้นเป้าหมายระยะสั้น เพราะภาพอนาคตที่น่าสนใจและมีความหมาย จะสามารถจูงใจและสร้างการมีส่วนร่วมจากคนในองค์กรได้ดีกว่าเป้าหมายเชิงตัวเลขเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ มีอิทธิพลอย่างมากต่อการสร้างความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในด้านความชัดเจนของทิศทาง (Clarity of Change Direction) ความรู้สึกไว้วางใจในผู้นำ (Trust in Leadership) ความเหมาะสมของแนวทางที่เลือก (Appropriateness of the Change) หากองค์กรขาดวิสัยทัศน์ที่มีพลังและความชัดเจน ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงก็อาจล้มเหลวได้ง่าย และอาจนำพาส่งผลกระทบต่อทิศทางที่ไม่พึงประสงค์

**ขั้นตอนที่ 4 การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the Change Vision)** เมื่อวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญถัดไปคือการสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้คนในองค์กร “เข้าใจ” และ “เชื่อมั่น” อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง Kotter (1995) เน้นย้ำว่า ผู้บริหารควรใช้ช่องทางการสื่อสารทั้งหมดที่มีอยู่ ทั้งการประชุมภายใน บันทึกข่าวสาร สื่อภายในองค์กร การฝึกอบรม และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่วิสัยทัศน์และทิศทางการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กร การสื่อสารวิสัยทัศน์ไม่ควรเป็นเพียงถ้อยแถลงหรือข้อความที่ส่งจากบนลงล่าง แต่ควรเป็นการสื่อสารที่ต่อเนื่องจริงจัง และมีความสอดคล้องในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสื่อสารที่ทรงพลังที่สุดคือ “การกระทำของผู้นำ” (Leadership by example) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์นั้นไม่ใช่แค่คำพูด แต่เป็นแนวทางปฏิบัติที่ผู้บริหารเองยึดถือและลงมือทำ (Richardson & Denton, 1996) เมื่อพนักงานเห็นว่า ผู้นำ “ลงมือทำ” ตามวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอ จะช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ และลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีนัยสำคัญ

**ขั้นตอนที่ 5 เสริมแรงให้เกิดการกระทำ (Empowering and Acting on the Vision)** ขั้นตอนนี้มีเป้าหมายเพื่อ “ปลดล็อกศักยภาพของพนักงาน” และสนับสนุนให้พวกเขาสามารถลงมือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นที่การ ขจัดอุปสรรค และ เสริมแรง (Empowerment) ให้พนักงานรู้สึกว่ามี “อำนาจ ความสามารถ และความมั่นใจ” ในการเปลี่ยนแปลง การเสริมแรงในบริบทนี้ หมายถึงการเตรียมความพร้อมให้พนักงาน ทั้งในด้านความรู้และทักษะที่จำเป็น ทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสม สิทธิในการตัดสินใจที่เพิ่มความเป็นเจ้าของในงาน และความมั่นใจในตนเองที่เกิดจากการได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดย Gill (2003) เสริมว่า การเสริมแรงคือการส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกมีอิสระในการคิดและลงมือทำ โดยไม่ต้องถูกขัดขวางจากระบบที่ล้าหลังหรือผู้บริหารที่เน้นอำนาจนิยม อย่างไรก็ตาม Kotter (1995) ระบุว่า อุปสรรคสำคัญ 4 ประการที่มักขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ระบบข้อมูลหรือบุคลากรที่ไม่สนับสนุน การขาดทักษะที่จำเป็น สำหรับบทบาทใหม่ หัวหน้างานที่ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานลงมือทำจริง และโครงสร้างองค์กรแบบทางการมากเกินไป ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ ดังนั้น การขจัดอุปสรรคเหล่านี้เป็นภารกิจสำคัญ เพื่อเปิดทางให้

พนักงานสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น และลดความเสี่ยงของการล้มเหลวในช่วงกลางของกระบวนการ

**ขั้นตอนที่ 6 สร้างชัยชนะระยะสั้น (Creating Short-Term Wins)** ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งมักต้องใช้เวลาและความพยายามในระยะยาว Kotter (1995) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของ “ชัยชนะระยะสั้น” หรือผลลัพธ์ที่จับต้องได้ในช่วงต้นของการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและรักษาแรงจูงใจของพนักงานไม่ให้ลดทอนลงกลางทาง ชัยชนะระยะสั้นควรมีความชัดเจนและวัดผลได้ สอดคล้องกับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงหลัก สามารถรับรู้ได้โดยคนในองค์กร ทั้งผู้บริหารและพนักงาน และเป็นแรงกระตุ้นและสร้างแรงศรัทธาว่าการเปลี่ยนแปลงกำลังไปในทิศทางที่ถูกต้อง เมื่อพนักงานมองเห็นผลลัพธ์ของความพยายามอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การปรับระบบใหม่ที่ใช้งานได้จริง การลดต้นทุนบางส่วนสำเร็จ หรือการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในบางแผนก จะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่น และลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีนัยสำคัญ Kotter ยังเน้นว่า ชัยชนะระยะสั้นเหล่านี้ควร “วางแผนอย่างตั้งใจ” ไม่ใช่ปล่อยให้เกิดขึ้นแบบสุ่ม โดยองค์กรควรกำหนดเป้าหมายย่อยที่สามารถบรรลุได้ในระยะเวลาอันใกล้ และต้องมีการเฉลิมฉลองความสำเร็จนั้นเพื่อสร้างพลังบวกในวงกว้าง

**ขั้นตอนที่ 7 ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่อไปจนกว่าจะถึงเป้าหมาย (Consolidating Gains and Producing More Change)** เมื่อองค์กรเริ่มเห็นผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงในระยะต้นแล้ว ขั้นตอนสำคัญถัดมาคือ การต่อยอดผลลัพธ์นั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลถดถอยชงกกลางทาง และเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงฝังแน่นอย่างยั่งยืน Kotter (1998) ชี้ว่า หลายองค์กรล้มเหลวในขั้นตอนนี้เพราะเชื่อว่าความสำเร็จระยะต้นคือจุดสิ้นสุด แต่ในความเป็นจริง ช่วงเวลาหลัง “ชัยชนะระยะสั้น” คือตอนที่องค์กรต้องเร่งขยายการเปลี่ยนแปลงในระดับลึกและกว้าง โดยเฉพาะในมิติของ โครงสร้าง ระบบ คน และวัฒนธรรม กลยุทธ์สำคัญในขั้นตอนนี้ ได้แก่ การเสริมความน่าเชื่อถือของการเปลี่ยนแปลง ด้วยการแสดงให้เห็นความคืบหน้าอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ระบบใหม่เริ่มทำงานได้จริง หรือมีผลตอบรับเชิงบวกจากพนักงานหรือลูกค้า การปรับปรุงโครงสร้างและนโยบาย ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เช่น การเปลี่ยนกฎระเบียบ ระบบประเมินผล หรือแนวทางปฏิบัติที่เคยเป็นอุปสรรค การสนับสนุนบุคลากรที่ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ โดยการคัดเลือก อบรม หรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลที่มีแนวคิดสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และการขยายการเปลี่ยนแปลงสู่ส่วนอื่นๆ ขององค์กร เช่น สร้างโครงการนำร่องใหม่ หรือให้แต่ละฝ่ายริเริ่มกิจกรรมของตนภายใต้เป้าหมายร่วม

**ขั้นตอนที่ 8 ทำให้การเปลี่ยนแปลงฝังรากในวัฒนธรรมองค์กร (Anchoring New Approaches to the Culture)** ขั้นตอนสุดท้ายนี้มีเป้าหมายเพื่อ ทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรอย่างถาวร ไม่ใช่เพียงแค่การเปลี่ยนผ่านชั่วคราว แต่คือการฝังแนวคิด พฤติกรรม และวิถีปฏิบัติใหม่ให้กลายเป็น “ความเคยชินใหม่” ขององค์กร Kotter (1995) เน้นว่า การเปลี่ยนแปลงจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อสิ่งใหม่ ๆ ถูกรวมเข้าไปในโครงสร้าง ความเชื่อ และค่านิยมร่วมขององค์กร กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นวัฒนธรรมได้ก็ต่อเมื่อสิ่งเหล่านั้นถูกนำมาใช้ซ้ำ ๆ ผ่านกิจกรรมหลักขององค์กร เช่น การบริหารงาน การประชุม การตัดสินใจ และการพัฒนาคน ปัจจัยสำคัญที่ช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงฝังแน่นในวัฒนธรรม ได้แก่ การแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงว่าได้ผลจริง

ผู้บริหารควรชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมใหม่ ๆ หรือระบบที่นำเข้ามาจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรอย่างไร เช่น มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น การบริการที่รวดเร็วขึ้น หรือการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดีขึ้น การพัฒนาและส่งเสริมผู้นำรุ่นใหม่ที่เข้าใจการเปลี่ยนแปลง โดยการคัดเลือกผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่มีแนวคิดสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงให้เติบโตในสายงาน เป็นการยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางหลักขององค์กร เช่น การเลื่อนตำแหน่งจากความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง มีการปรับนโยบายและระบบให้รองรับแนวทางใหม่ เช่น การปรับระบบประเมินผลงาน การให้รางวัล และการฝึกอบรมให้สนับสนุนพฤติกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง และการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและการเป็นแบบอย่างจากผู้นำ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้ถูกสร้างด้วยคำพูดเท่านั้น แต่เกิดจากการกระทำที่สม่ำเสมอของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง และการสนับสนุนพฤติกรรมใหม่อย่างชัดเจนในทุกระดับ

#### 13.4.4 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Jick (Jick's 10 Steps of Change)

William J. Jick (1991) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและรอบด้าน โดยมุ่งเน้นทั้งด้านโครงสร้าง ระบบ คน วัฒนธรรม และกระบวนการสื่อสาร (Jick, 1991) ได้แก่

1) วิเคราะห์องค์กรและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (Analyze the Organization and Its Need for Change) การเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จต้องเริ่มจากการเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างรอบด้าน ซึ่งรวมถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม (SWOT) ตลอดจนปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เช่น เทคโนโลยี การแข่งขัน หรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและกำหนดทิศทางองค์กร (Create a Shared Vision and Common Direction) ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ และสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจว่าทำไมต้องเปลี่ยน และองค์กรต้องการไปในทิศทางใด โดยวิสัยทัศน์ควรเป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถ "มีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าของ"

3) ละทิ้งอดีตขององค์กร (Separate from the Past) เป็นการสื่อสารให้ชัดเจนว่า "รูปแบบเดิม" ไม่สามารถตอบโจทย์ความท้าทายใหม่ได้อีกต่อไป องค์กรต้องเรียนรู้จากอดีตแต่ไม่ยึดติดกับมัน โดยเฉพาะค่านิยม พฤติกรรม หรือระบบที่ล้าสมัย

4) สร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Create a Sense of Urgency) กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กร "ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง" และเห็นว่าความล่าช้าหรือการต่อต้านอาจส่งผลเสียต่ออนาคตขององค์กร คล้ายกับแนวคิดของ Kotter (1995)

5) สนับสนุนบทบาทของผู้นำ (Support a Strong Leader Role) ผู้นำต้องเป็น "ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง" โดยไม่เพียงออกคำสั่ง แต่ต้องมีภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ให้คำปรึกษา และเป็นตัวอย่างในการเปลี่ยนแปลง ต้องมีทั้งอำนาจ ความสามารถ และความน่าเชื่อถือ

6) **หาผู้สนับสนุนทางการเมือง (Line Up Political Sponsorship)** การเปลี่ยนแปลงมักเกี่ยวข้องกับ “ผลประโยชน์และอำนาจ” ผู้นำจึงควรระบุและได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มผู้มีอำนาจในองค์กร เช่น คณะกรรมการ ผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน เพื่อผลักดันแนวทางให้ดำเนินต่อไปได้

7) **จัดทำแผนการดำเนินงาน (Craft an Implementation Plan)** วางแผนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยระบุบทบาทของแต่ละฝ่าย กำหนดทรัพยากร เวลา และกลไกการติดตามผล พร้อมทั้งประเมินความเสี่ยงล่วงหน้า

8) **พัฒนาโครงสร้างสนับสนุน (Develop Enabling Structures)** องค์กรต้องจัดเตรียมสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การฝึกอบรม การปรับระบบค่าตอบแทน กลไกสนับสนุนเชิงจิตวิทยา การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หรือแม้แต่การจัดสรรทรัพยากรใหม่

9) **การสื่อสาร การมีส่วนร่วม และความซื่อสัตย์ (Communicate, Involve, and Be Honest)** การสื่อสารต้องตรงไปตรงมา เปิดเผย และต่อเนื่อง พร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น และรู้สึกว่าองค์กรรับฟัง โดยเฉพาะในช่วงเปลี่ยนผ่านที่อาจเกิดความไม่แน่นอน

10) **เสริมสร้างและทำให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ (Reinforce and Institutionalize the Change)** ขั้นตอนสุดท้ายคือการทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็น “ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร” เช่น การนำระบบใหม่ไปใช้จริงในทุกระดับ การสรรหาบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวทางใหม่ และการสร้างแบบอย่างพฤติกรรมใหม่ให้ชัดเจน

โมเดลของ Jick (1991) เป็นกรอบการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมมิติ “องค์กร-ผู้นำ-คน” อย่างรอบด้าน เหมาะสำหรับทั้งภาครัฐกิจและภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม หรือการปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ โมเดลนี้ให้ความสำคัญกับ ภาวะผู้นำ ความเร่งด่วน การสื่อสารที่โปร่งใส และการสร้างโครงสร้างรองรับ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริงและยั่งยืน

### 13.5 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรไม่ได้ส่งผลกระทบเฉพาะต่อระบบ โครงสร้าง หรือกระบวนการทำงานของบริษัทเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่ออย่างลึกซึ้งต่อ “พนักงาน” ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักในทุกกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านอารมณ์ ความรู้สึก ความมั่นคงทางจิตใจ และแรงจูงใจในการทำงาน (Banutu-Gomez, 2016) องค์กรจึงไม่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพหากละเลย “ประสบการณ์ของพนักงาน” ที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ที่อาจก่อให้เกิดความไม่แน่นอน ความวิตกกังวล หรือแม้กระทั่งการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (Duncan, 2015)

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับปฏิกริยาตอบสนองทางอารมณ์ของพนักงาน เพราะความรู้สึกไม่มั่นคงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง อาจนำไปสู่การต่อต้านหรือขาดแรงจูงใจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011) พนักงานที่รู้สึกมั่นใจ

และได้รับการสนับสนุนทางอารมณ์จะมีแนวโน้มที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น และสามารถปรับตัวเข้าสู่บริบทใหม่ได้ดี ส่งผลให้โอกาสที่การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จมีมากขึ้นตามไปด้วย (Lawrence, 1954; Kotter & Schlesinger, 1979)

กลไกการตอบสนองของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง โดยธรรมชาติแล้ว พนักงานจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบที่หลากหลาย ได้แก่

- เชิงบวก เช่น การยอมรับ การมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
- เชิงลบ เช่น การต่อต้าน ต่อต้านอย่างเปิดเผยหรือเงียบๆ การลดประสิทธิภาพในการทำงาน (Miller, Johnson, & Grau, 1994)
- เชิงกลาง (Neutral) พนักงานบางคนอาจแสดงพฤติกรรมที่ไม่ชัดเจนในช่วงเปลี่ยนผ่าน และรอเวลาประเมินสถานการณ์ก่อนตัดสินใจ (Wittig, 2012)

สิ่งสำคัญคือ “การบริหารปฏิบัติการที่หลากหลายเหล่านี้” ต้องใช้ความเข้าใจในบริบทของแต่ละบุคคล และดำเนินการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพควบคู่ไปด้วย

Bovey และ Hede (2001) พบว่าทัศนคติที่พนักงานมีต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวชี้วัดสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรรวม หากพนักงานมีทัศนคติเชิงบวก พวกเขาจะสามารถนำสิ่งใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้ในบริบทการทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรละเลยหรือไม่ให้การสนับสนุนพนักงานอย่างเหมาะสมในช่วงเปลี่ยนแปลง จะทำให้พนักงานเกิดภาวะความเครียดสูงและเป็นอุปสรรคสำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

### 13.5.1 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ปฏิกริยาหรือพฤติกรรมในเชิงลบของบุคลากรที่แสดงออกต่อความพยายามขององค์กรในการเปลี่ยนแปลง โดยมักเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือทิศทางของการเปลี่ยนแปลงนั้น (Chawla & Kelloway, 2004) กล่าวคือ พนักงานอาจแสดงความไม่เห็นด้วย ต่อต้าน ปฏิเสธ หรือไม่ให้ความร่วมมือในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรริเริ่มขึ้น

การต่อต้านไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นในรูปแบบที่ชัดเจน เช่น การประท้วงหรือการปฏิเสธอย่างเปิดเผยเท่านั้น แต่อาจแฝงอยู่ในพฤติกรรมที่เงียบๆ เช่น การเพิกเฉย การทำตามคำสั่งแบบไม่เต็มใจ หรือการถ่วงเวลา ซึ่งล้วนเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกระบวนการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

#### ที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีรากฐานมาจาก “ปัจจัยด้านจิตวิทยา” ของบุคคล ซึ่งโดยทั่วไปมักเกิดจากความรู้สึกไม่มั่นคงในสิ่งใหม่ ๆ เช่น

- ความกลัวการสูญเสีย (Fear of Loss) เช่น การสูญเสียตำแหน่ง ความมั่นคงทางการเงิน อำนาจ หรือสถานภาพทางสังคม (Dent & Goldberg, 1999)
- ความรู้สึกไร้อำนาจควบคุม (Loss of Control) พนักงานรู้สึกกว่าตนเองไม่สามารถควบคุมสถานการณ์หรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงได้
- ความกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure) พนักงานบางรายอาจวิตกกังวลว่าจะไม่สามารถปรับตัวได้ทันหรือขาดความสามารถในบริษัทใหม่ที่เปลี่ยนแปลง
- ความไม่แน่นอน (Uncertainty) การเปลี่ยนแปลงมักเกี่ยวข้องกับอนาคตที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ จึงสร้างความกังวลและความต้านทานโดยอัตโนมัติ
- ความผูกพันกับอดีต (Attachment to the Past) พนักงานอาจรู้สึกผูกพันกับวิธีการทำงานแบบเดิมที่ตนเคยชิน และไม่พร้อมจะเปลี่ยนผ่านสู่ระบบใหม่ (Bovey & Hede, 2001)

Bovey และ Hede (2001) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความต้านทานเกิดขึ้นเพราะการเปลี่ยนแปลงมักหมายถึงการก้าวออกจาก “โซนความสบาย” หรือสิ่งแวดล้อมที่คุ้นเคย ไปสู่สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและท้าทาย ซึ่งสร้างความรู้สึกไม่ปลอดภัยและความกลัวโดยธรรมชาติ ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง แรงต้านอาจเพิ่มสูงขึ้นจนส่งผลให้เกิดพฤติกรรมไม่ร่วมมือ เช่น การประท้วง การแสดงออกถึงความไม่พอใจ หรือแม้แต่การลาออก

### สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Causes of Resistance to Change)

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) เป็นปรากฏการณ์ที่พบได้บ่อยในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งเกิดจากปัจจัยหลายด้านทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยสามารถจำแนกสาเหตุสำคัญได้ดังนี้

1) **การเมืองและผลประโยชน์ส่วนตัว (Politics and Self-Interest)** บุคลากรบางกลุ่มอาจมีความกังวลว่าการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่ออำนาจหน้าที่ ตำแหน่ง หรือสถานภาพของตนในองค์กร เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างอาจทำให้ต้องสูญเสียบทบาทเดิม หรืออำนาจการตัดสินใจที่เคยมี ซึ่งทำให้เกิดแรงต้านโดยเฉพาะจากกลุ่มที่เคยได้ประโยชน์จากระบบเดิม (Oreg et al., 2011)

2) **ความเฉื่อยชาส่วนบุคคลหรือความเคยชิน (Low Individual Tolerance for Change)** พนักงานบางรายรู้สึกไม่สบายใจเมื่อต้องปรับตัวต่อสิ่งใหม่ โดยเฉพาะเมื่อพวกเขาคุ้นชินกับกระบวนการเดิมที่ให้ความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย ความไม่แน่นอนของสิ่งใหม่จึงทำให้เกิดความวิตกกังวล และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ (Kotter & Schlesinger, 2008)

3) **ความเข้าใจผิดหรือการขาดข้อมูลที่ชัดเจน (Misunderstanding and Lack of Information)** บางครั้งพนักงานอาจต่อต้านเพราะไม่เข้าใจเหตุผลและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งไม่มีความชัดเจนในวิธีปฏิบัติและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ทำให้เกิดความกลัวและไม่มั่นใจ (Armenakis & Harris, 2009)

4) การขาดความไว้วางใจ (Lack of Trust) แม้จะมีข้อมูลอธิบายการเปลี่ยนแปลงอย่างครบถ้วนแล้ว แต่หากบุคลากรไม่ไว้วางใจในผู้นำหรือกลุ่มผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ก็อาจไม่ยอมรับและตั้งข้อสงสัยต่อแรงจูงใจที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงนั้น เช่น สงสัยว่าจะมีวาระซ่อนเร้นหรือผลประโยชน์แอบแฝง (Lines, 2004)

5) การประเมินสถานการณ์ที่แตกต่างกัน (Different Assessments of the Situation) บุคลากรบางกลุ่มอาจมองว่าสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบันยังไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ขณะที่ผู้นำหรือทีมบริหารอาจเห็นความจำเป็นอย่างเร่งด่วน ความแตกต่างของมุมมองดังกล่าวก่อให้เกิดความขัดแย้งและแรงต้านจากผู้ที่ไม่เห็นด้วย (Ford et al., 2008)

6) การขัดแย้งกับวัฒนธรรมขององค์กร (A Resistant Organizational Culture) ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบอนุรักษ์นิยม เน้นความมั่นคง และการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงอาจถูกมองว่าเป็นภัยคุกคาม โดยเฉพาะเมื่อเกิดจากคำแนะนำของบุคคลภายนอก ซึ่งถูกมองว่าเป็น "คนนอก" หรือ "คนแปลกแยก" ที่ไม่เข้าใจบริบทภายในองค์กร (Schein, 2010)

#### การจำแนกแรงต้านการเปลี่ยนแปลง

จากสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้น สามารถจำแนกแรงต้านการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 แนวทางหลักดังนี้ (Kotter & Schlesinger, 1979)

1) แรงต้านจากการมองว่าการเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็น เกิดจากการที่บุคลากรมองว่าสภาพขององค์กรในปัจจุบันยังไม่แตกต่างจาก "อุดมคติ" มากนัก จึงไม่เห็นความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง

2) แรงต้านจากความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นภัยคุกคาม สะท้อนถึงความรู้สึกกลัว สูญเสียหรือไม่มั่นคง เมื่อเปรียบเทียบระหว่างสถานะปัจจุบันกับสิ่งที่ไม่แน่นอน

#### การจัดการกับแรงต้านอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารแรงต้าน (Resistance Management) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ผู้นำควรดำเนินการอย่างมีระบบ โดยเฉพาะในด้านต่อไปนี้

- สร้างความเข้าใจ ให้ข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับเหตุผล วัตถุประสงค์ และประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง
- สร้างการมีส่วนร่วม (Participation) เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือวางแผน
- สนับสนุนทางอารมณ์ (Emotional Support) ให้ความช่วยเหลือ รับฟัง และสร้างพื้นที่ให้พนักงานระบายความกังวล
- จัดการความไม่แน่นอน (Uncertainty Management) ลดความคลุมเครือโดยการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและโปร่งใส

Lewin (1947) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้เมื่อแรงผลักดัน (Driving Forces) มีมากกว่าแรงต้าน (Restraining Forces) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องหาวิธีลดแรงต้าน และเพิ่มแรงผลักดันให้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การให้รางวัล สนับสนุนการเรียนรู้ใหม่ หรือการสื่อสารสร้างแรงบันดาลใจ

### 13.5.2 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Acceptance of Change)

การศึกษาวิจัยในอดีตส่วนใหญ่มักเน้นไปที่ “การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง” (Resistance to Change) ซึ่งถือเป็นปฏิกิริยาในเชิงลบของพนักงานที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรริเริ่มการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม นักวิชาการและนักวิจัยรุ่นใหม่เริ่มให้ความสำคัญกับการศึกษาปฏิกิริยาในเชิงบวกที่เรียกว่า “การยอมรับการเปลี่ยนแปลง” (Acceptance of Change) ซึ่งสะท้อนถึงความเต็มใจและทัศนคติเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Fabio & Gori, 2016)

การยอมรับการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เพียงการยอมจำนนหรือทำตามเท่านั้น แต่หมายถึงการเปิดใจ เชื่อมั่น เห็นคุณค่า และพร้อมมีส่วนร่วมกับทิศทางใหม่ขององค์กรอย่างมีพลัง ซึ่งมุมมองนี้ช่วยขยายขอบเขตองค์ความรู้จากเดิมที่มุ่งเน้นเพียงการลดแรงต้าน ไปสู่การเสริมสร้างแรงส่งเชิงบวกที่จะนำพาให้องค์กรสามารถปรับตัวได้สำเร็จในระยะยาว

#### มิติของการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

Fabio และ Gori (2016) ได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถจำแนกออกเป็น 5 มิติหลัก ซึ่งสะท้อนพฤติกรรมและทัศนคติที่หลากหลายของบุคลากรต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

(1) แนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลง (Predisposition to Change) ความพร้อมทางจิตใจและบุคลิกภาพที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง บุคคลในกลุ่มนี้มักเปิดรับสิ่งใหม่ เรียนรู้ไว และปรับตัวเก่ง

(2) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Support for Change) ความเต็มใจที่จะส่งเสริมหรือช่วยเหลือในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น การเป็นแกนนำให้ข้อมูล หรือให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน

(3) การมองหาการเปลี่ยนแปลง (Change Seeking) พฤติกรรมที่มองหาโอกาสใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีแรงจูงใจภายในในการพัฒนาตนเองและแสวงหานวัตกรรม

(4) การตอบสนองเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง (Positive Reaction to Change) การมีทัศนคติเชิงสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การมองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้ การพัฒนา และการเติบโต

(5) ความยืดหยุ่นทางความคิด (Cognitive Flexibility) ความสามารถในการมองสถานการณ์จากหลายมุม และปรับมุมมองหรือวิธีคิดได้อย่างรวดเร็วตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง

การยอมรับการเปลี่ยนแปลงถือเป็นมุมมองเชิงบวกที่สำคัญในการศึกษาปฏิกิริยาตอบสนองของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร แตกต่างจากมุมมองดั้งเดิมที่เน้นไปที่แรงต้าน การวิจัยในมิตินี้จะช่วยให้องค์กรเข้าใจพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ พร้อมทั้งพัฒนากลยุทธ์ที่สนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับตัวและร่วมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 13.5.3 ทฤษฎีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของ Kubler-Ross (Kubler-Ross Change Curve Model)

ทฤษฎี Kubler-Ross Change Curve พัฒนาขึ้นโดย Elisabeth Kübler-Ross ในปี ค.ศ. 1969 เดิมทีใช้ในการอธิบายปฏิกิริยาทางอารมณ์ของบุคคลที่เผชิญกับความสูญเสียหรือความเศร้าโศก (Grief Cycle) เช่น การเสียชีวิตของบุคคลอันเป็นที่รัก อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน ทฤษฎีนี้ได้รับการประยุกต์ใช้ในการอธิบาย พฤติกรรมและอารมณ์ของพนักงานที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ได้อย่างลึกซึ้งและเป็นระบบ (Kübler-Ross, 1969; Kessler & Kübler-Ross, 2005) โมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าแต่ละบุคคลจะผ่านกระบวนการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากการปฏิเสธ ไปสู่ความโกรธ ความต่อรอง ความหดหู่ และสุดท้ายคือการยอมรับ แม้กระบวนการเหล่านี้อาจไม่ได้เกิดตามลำดับเสมอไป หรืออาจวนกลับไป-มา แต่โดยทั่วไปแล้ว บุคคลที่สามารถผ่านทุกขั้นตอนจะสามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มใจ

#### ระยะของการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

1) **ระยะปฏิเสธ (Denial)** ในช่วงเริ่มต้น พนักงานมักจะเกิดความตกใจและไม่ยอมรับ ความจริงของการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะหากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือไม่ได้รับข้อมูลมาก่อน เช่น พนักงานอาจพูดว่า “มันคงไม่เกิดขึ้นจริงหรอก” หรือ “เดี๋ยวก็คงเหมือนเดิม” บทบาทขององค์กร ในระยะนี้คือการสื่อสารให้ชัดเจนถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อช่วยลดความไม่แน่นอน และสร้างความรู้เท่าทันแก่พนักงาน

2) **ระยะโกรธ (Anger)** เมื่อความจริงเริ่มปรากฏ พนักงานอาจเกิดความรู้สึก โกรธ หงุดหงิด หรือไม่พอใจ ต่อสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การตำหนิผู้บริหาร การโทษระบบ หรือเพื่อนร่วมงาน องค์กรควรเตรียมรับมือกับความรู้สึกทางอารมณ์เหล่านี้ โดยการเปิดพื้นที่ให้ระบายความรู้สึก การรับฟัง และการสนับสนุนทางจิตใจอย่างจริงจัง จะช่วยลดความตึงเครียดและป้องกันความขัดแย้งได้ (Kessler & Kübler-Ross, 2005)

3) **ระยะต่อรอง (Bargaining)** ในระยะนี้ พนักงานจะเริ่ม ตั้งคำถามหรือพยายามต่อรอง เพื่อให้สถานการณ์เบาบางลง เช่น “ถ้าฉันทำงานหนักขึ้น จะยังได้อยู่ในทีมเดิมไหม” หรือ “เราจะปรับโครงสร้างแค่ชั่วคราวใช่ไหม”

สิ่งที่องค์กรควรทำ คือ การให้ข้อมูลที่โปร่งใสเกี่ยวกับขั้นตอนและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง พร้อมรับฟังข้อเสนอแนะของพนักงานและตอบสนองด้วยความจริงใจ เพื่อสร้างความไว้วางใจ

4) **ระยะหดหู่ (Depression)** เมื่อพบว่าไม่สามารถต่อรองหรือหลีกเลี่ยงได้ พนักงานอาจเกิดความ รู้สึกสูญเสีย หมดหวัง และขาดแรงจูงใจ เช่น ไม่สนใจงาน เบื่อหน่าย หรือรู้สึกหมดคุณค่า องค์กรต้องให้การสนับสนุนเชิงจิตใจ เปิดช่องทางให้พนักงานได้พูดคุยกับหัวหน้างานหรือที่ปรึกษา เพื่อช่วยสร้างทัศนคติเชิงบวกและเตรียมความพร้อมสำหรับก้าวต่อไป (Bridges, 2009)

**5) ระยะเวลาปรับ (Acceptance)** เมื่อพนักงานสามารถ ปรับตัวและเข้าใจความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง พวกเขาจะเริ่มมองเห็นโอกาสใหม่ เรียนรู้ระบบใหม่ และร่วมมือกับองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ แม้พฤติกรรมในระยะนี้อาจยังไม่สมบูรณ์แบบ แต่เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนผ่านสู่ความปกติใหม่ (New Normal) ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงสามารถกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

ทฤษฎี Kübler-Ross Change Curve ช่วยให้เข้าใจ พฤติกรรมเชิงอารมณ์ของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างเป็นระบบ และเปิดโอกาสให้ผู้นำองค์กรสามารถออกแบบกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการส่งเสริมการยอมรับ การสร้างความไว้วางใจ และการดูแลด้านจิตวิทยาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

#### 13.5.4 ประเภทของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Types of Resistance to Change)

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) เป็นปรากฏการณ์ที่พบได้บ่อยในองค์กร โดยสามารถแสดงออกได้หลายรูปแบบ ทั้งในเชิงเหตุผล อารมณ์ พฤติกรรม และระดับต่างๆ ขององค์กร โดยทั่วไปสามารถจำแนกประเภทของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้เป็น 5 ประเภทหลัก ดังนี้

**1) การต่อต้านเชิงตรรกะ (Logical Resistance)** เป็นการต่อต้านที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลเชิงวิเคราะห์ โดยพนักงานตั้งคำถามถึงความเป็นไปได้ ต้นทุนที่ต้องจ่าย และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง เช่น ความคุ้มค่าในการลงทุน เวลาในการปรับตัว หรือผลลัพธ์ที่อาจไม่แน่นอน

ตัวอย่างเช่น พนักงานอาจตั้งคำถามว่า “ทำไมต้องเปลี่ยนระบบใหม่ในเมื่อระบบเดิมยังใช้ได้ดีอยู่?” หรือ “จะคุ้มค่ากับการลงทุนจริงหรือไม่?”

**2) การต่อต้านทางอารมณ์ (Emotional Resistance)** เป็นการต่อต้านที่เกิดจากปฏิกิริยาทางอารมณ์ เช่น ความวิตกกังวล ความโกรธ ความรู้สึกสูญเสีย หรือความกลัวต่อสิ่งที่ไม่แน่นอน ซึ่งมักเกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงส่วนบุคคล

ตัวอย่างเช่น พนักงานบางคนอาจรู้สึกเครียดเพราะกลัวว่าตนจะไม่สามารถปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ หรือสูญเสียอำนาจหน้าที่ที่เคยมี

**3) การต่อต้านเชิงพฤติกรรม (Behavioral Resistance)** เป็นการต่อต้านที่แสดงออกผ่านการกระทำ เช่น การเพิกเฉยต่อวิธีใหม่ การบ่น การแสดงทัศนคติในแง่ลบ หรือแม้แต่การไม่มาทำงาน ซึ่งสามารถสังเกตได้ชัดเจนกว่าการต่อต้านในรูปแบบอื่น

ตัวอย่างเช่น พนักงานบางคนอาจแอบกลับไปใช้ระบบเก่า หลีกเลี่ยงการเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรม หรือมีพฤติกรรมเชิงลบต่อผู้บริหารที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง

**4) การต่อต้านในระดับบุคคล (Individual Resistance)** เกิดจากลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล เช่น บุคลิกภาพ ความกลัว ความไม่มั่นใจ หรือการขาดความไว้วางใจในผู้นำและองค์กร โดยเฉพาะเมื่อการเปลี่ยนแปลงกระทบต่อค่านิยม ทัศนคติ หรือวิธีทำงานที่เคยชิน

ตัวอย่างเช่น พนักงานที่มีความรู้สึกไม่ปลอดภัยในหน้าที่ของตน อาจต่อต้านโดยไม่กล้าเสนอความคิดเห็น หรือหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

5) การต่อต้านในระดับองค์กร (Organizational Resistance) เป็นการต่อต้านที่ฝังลึกในวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง และกระบวนการภายในที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่มีระบบอนุรักษนิยม หรือโครงสร้างที่ซับซ้อน จะมีแรงต้านโดยธรรมชาติต่อสิ่งใหม่

ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดติดกับลำดับขั้นตอนแบบราชการ อาจไม่ยอมรับแนวคิดการทำงานแบบ Agile หรือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกได้ทั้งในเชิงลักษณะ (ตรรกะ อารมณ์ พฤติกรรม) และระดับ (บุคคล องค์กร) การทำความเข้าใจสาเหตุเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดแรงต้านได้อย่างเหมาะสม

### 13.6 การรับมือกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) เป็นหนึ่งในอุปสรรคที่สำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีแนวทางและกลยุทธ์ในการรับมือกับแรงต้านดังกล่าวอย่างเหมาะสม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน (Kotter, 2012; Armenakis & Harris, 2009)

#### 13.6.1 วิธีการรับมือกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นอุปสรรคตัวสำคัญที่หยุดยั้งนวัตกรรมในองค์กร ลดขวัญกำลังใจ และขัดขวางประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้น การจัดการกับปัญหาเหล่านี้จึงมีประสิทธิภาพคือ กุญแจสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการรับมือกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ สามารถทำได้ดังนี้

##### 1) การสื่อสารอย่างเปิดเผยและโปร่งใส (Open and Transparent Communication)

การสื่อสารถือเป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการยอมรับหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่เกิดความไม่แน่นอน พนักงานมักรู้สึกสับสน วิতกกังวล หรือไม่แน่ใจในสิ่งที่จะเกิดขึ้น การขาดข้อมูลหรือความคลุมเครือของข่าวสารสามารถกระตุ้นให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้มากยิ่งขึ้น (Self & Schraeder, 2009)

##### องค์ประกอบของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

- ข้อมูลต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย (Clarity) ข้อความที่สื่อออกไปควรมีรายละเอียดเพียงพออธิบายถึง "ทำไม" จึงต้องเปลี่ยนแปลง (Rationale for change), "เปลี่ยนแปลงอะไร" (Scope of change), และ "ผลกระทบที่จะตามมา" ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ

- ความต่อเนื่อง (Consistency and Frequency) การสื่อสารไม่ควรเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่ควรเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอในทุกช่วงของการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในช่วงก่อน ระหว่าง และหลังการดำเนินการ (Kotter, 2012)
- ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย (Multichannel Communication) การใช้ทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการ (ประชุม จดหมายข่าว เอกสาร) และไม่เป็นทางการ (พูดคุยส่วนตัว สื่อสังคมออนไลน์ภายใน) ช่วยให้เข้าถึงพนักงานในระดับต่าง ๆ ได้ทั่วถึง

การสื่อสารที่ดีต้องเป็นแบบสองทาง (Two-way Communication) ไม่ใช่การส่งสารเพียงฝ่ายเดียวจากฝ่ายบริหาร พนักงานควรได้รับโอกาสในการ สอบถาม แสดงความคิดเห็น หรือแสดงความกังวล ซึ่งจะทำให้พวกเขาารู้สึกว่าเสียงของตนมีค่า และมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารที่โปร่งใส ไม่เพียงช่วยให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และลดแรงต้านในระยะยาว เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

**2) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement and Participation)** การมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สุดในการลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่นและยั่งยืน โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้เพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Psychological Ownership) ต่อผลลัพธ์และกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงนั้น

การสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม (Sense of Ownership) การที่พนักงานได้มีบทบาท ไม่ว่าจะในรูปแบบของการเสนอความคิดเห็น การร่วมวางแผน หรือตัดสินใจบางส่วน จะช่วยสร้างความรู้สึกที่ "สิ่งนี้เป็นของเรา" ไม่ใช่ "สิ่งที่ผู้บริหารส่งลงมา" ซึ่งความรู้สึกเช่นนี้เป็นแรงเสริมที่ทรงพลังในการสร้างพฤติกรรมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และช่วยลดความรู้สึกต่อต้าน (Oreg et al., 2011)

ลดความกลัวและเพิ่มความโปร่งใส การมีส่วนร่วมยังช่วยให้พนักงานได้รับข้อมูลอย่างรอบด้าน เข้าใจบริบทของการเปลี่ยนแปลง และสามารถตั้งคำถามหรือแสดงข้อกังวลได้อย่างเปิดเผย ซึ่งช่วยลดความไม่แน่นอน ความกลัว หรือการตีความผิด ที่อาจนำไปสู่แรงต้าน โดยเฉพาะเมื่อพนักงานได้มีโอกาสเข้ามามีบทบาทในเวทีการตัดสินใจ ก็จะทำให้พวกเขารู้สึกว่าองค์กรให้เกียรติและเคารพเสียงของตน

งานวิจัยพบว่า เมื่อพนักงานได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง พวกเขาจะมี แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) สูงขึ้น มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร และแสดงพฤติกรรมเชิงบวกมากขึ้น เช่น ความเต็มใจในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ความยืดหยุ่นในการทำงาน และความร่วมมือระหว่างทีม (Lines, 2004; Rafferty & Griffin, 2006)

การมีส่วนร่วมของพนักงานจึงมิใช่เพียงแค่ “กลยุทธ์ทางจิตวิทยา” เท่านั้น แต่คือเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการสร้าง วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (Sustainable Change Culture) และช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้โดยมีแรงสนับสนุนจากภายในมากกว่าการต่อต้าน

### 3) การสนับสนุนทางอารมณ์และจิตวิทยา (Emotional and Psychological Support)

การเปลี่ยนแปลงในองค์การไม่เพียงเป็นเรื่องของระบบ โครงสร้าง หรือเทคโนโลยี แต่ยังเป็นเรื่องของ “คน” ที่ต้องปรับตัวให้ทันต่อสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งมักมาพร้อมกับแรงกดดันทางอารมณ์ และความรู้สึกไม่มั่นคง โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง พนักงานจำนวนมากอาจรู้สึก วิตก เครียด สับสน หรือหวาดกลัวต่อสิ่งที่ไม่แน่นอน (Vakola & Nikolaou, 2005) ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการด้านจิตวิทยาควบคู่ไปกับการจัดการด้านโครงสร้างและนโยบาย

ความสำคัญของการสนับสนุนด้านจิตใจ พนักงานที่ไม่ได้รับการดูแลด้านอารมณ์ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง มักจะแสดงออกในรูปของการต่อต้าน ความเฉื่อยชา หรือแม้กระทั่งลาออกจากงาน ซึ่งไม่เพียงแต่ส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพขององค์กร แต่ยังบั่นทอนวัฒนธรรมองค์กรและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันระหว่างทีมงาน (Kiefer, 2005)

#### แนวทางในการให้การสนับสนุนทางอารมณ์และจิตวิทยา

- บริการให้คำปรึกษา (Counseling Services) องค์กรสามารถจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา หรือจัดโครงการพิเศษร่วมกับนักจิตวิทยาเพื่อให้คำปรึกษาแก่พนักงานที่รู้สึกเครียดหรือสับสนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
- การอบรมเสริมทักษะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Workshops) การเสริมสร้างทักษะด้านการจัดการอารมณ์ เช่น ความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Resilience) การบริหารความเครียด (Stress Management) และการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) ช่วยให้พนักงานสามารถเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นใจและมั่นคงยิ่งขึ้น
- ภาวะผู้นำเชิงเห็นอกเห็นใจ (Empathetic Leadership) ผู้นำที่เข้าใจความรู้สึกของพนักงาน มีการฟังอย่างลึกซึ้ง และสามารถแสดงออกถึงความเข้าใจและเห็นใจอย่างแท้จริง จะสร้างความรู้สึกมั่นคงให้กับทีม และลดแรงต้านได้อย่างมาก (Goleman, 2000)
- การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) การส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงหรือกลุ่มสนับสนุนในทีม สามารถเป็นแหล่งพึ่งพาทางอารมณ์ที่ไม่เป็นทางการแต่มีพลังสูง เพราะมาจาก “คนที่เข้าใจกันจริง” และมีประสบการณ์ร่วม

การเปลี่ยนแปลงจะมีความหมายมากขึ้น หากองค์กรไม่มองเพียง “ระบบ” แต่เข้าใจและดูแล “คน” ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสร้าง ความมั่นคงทางจิตใจ

(Psychological Safety) และ ภาวะผู้นำที่เห็นอกเห็นใจ (Empathetic Leadership) จะเป็นเสาหลักที่ช่วยให้องค์กรผ่านพ้นช่วงเปลี่ยนผ่านไปได้อย่างมีพลังและเป็นระบบ

**4) การพัฒนาและเสริมสร้างทักษะ (Training and Capacity Building)** หนึ่งในสาเหตุสำคัญของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร คือ ความรู้สึกไม่มั่นใจในความสามารถของตนเอง โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญกับเทคโนโลยีใหม่ ระบบการทำงานใหม่ หรือรูปแบบการบริหารใหม่ พนักงานอาจเกิดความกลัวว่าจะไม่สามารถเรียนรู้หรือปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งส่งผลให้เกิดแรงต้านในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความเฉื่อยชา ความวิตกกังวล หรือการปฏิเสธการมีส่วนร่วม (Cameron & Green, 2020) การอบรมและพัฒนาไม่เพียงแค่เพิ่มทักษะทางเทคนิค แต่ยังเป็น การ สร้างขวัญกำลังใจ และความมั่นใจ ให้กับพนักงาน เป็นการส่งสัญญาณว่า “องค์กรลงทุนในตัวคุณ” ซึ่งช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า และพร้อมที่จะก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับองค์กร (Choi & Ruona, 2011)

#### แนวทางในการเสริมสร้างทักษะอย่างมีประสิทธิภาพ

- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ (Hands-on Training) เน้นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เช่น เวิร์กช็อปจำลองระบบใหม่ การใช้กรณีศึกษา หรือสถานการณ์จำลอง
- การเรียนรู้แบบต่อเนื่อง (Continuous Learning) จัดทำหลักสูตรออนไลน์หรือ micro-learning modules เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองทุกที่ทุกเวลา
- การใช้พี่เลี้ยงหรือโค้ช (Mentoring and Coaching) ให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ช่วยแนะนำและสนับสนุนผู้ที่ยังไม่คุ้นเคยกับระบบใหม่
- การวิเคราะห์ช่องว่างของทักษะ (Skill Gap Analysis) ประเมินว่าพนักงานขาดทักษะอะไร และวางแผนพัฒนาให้ตรงจุด ไม่เน้นอบรมแบบเหมารวม

การอบรมไม่ใช่เพียงแค่กิจกรรมเสริม แต่เป็น “กลไกหลัก” ที่ช่วยให้พนักงานรู้สึก พร้อม ยอมรับ และมีศักยภาพ ในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง การลงทุนใน Training and Capacity Building จึงถือเป็นการลงทุนที่สร้างผลตอบแทนระยะยาวทั้งในเชิงประสิทธิภาพและความผูกพันของบุคลากร

**5) การสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ (Building Trust and Credibility)** การสร้างความไว้วางใจ (Trust) และความน่าเชื่อถือ (Credibility) ถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่มั่นคงระหว่างผู้นำกับพนักงาน โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง เพราะ “ความไว้วางใจ” เป็นเครื่องมือที่ช่วยลดความไม่แน่นอน ความวิตกกังวล และความกลัวที่พนักงานมีต่อสิ่งใหม่ ๆ (Dirks & Ferrin, 2002)

#### บทบาทของผู้นำในการสร้างความไว้วางใจ

ผู้นำที่น่าเชื่อถือ คือผู้ที่แสดงให้เห็นถึง ความสม่ำเสมอ ความจริงใจ และความยุติธรรม ในการตัดสินใจและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น

- รักษาสัญญาและคำพูด หากผู้นำกล่าวว่าจะให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็นหรือให้รางวัลเมื่อมีผลงาน ก็ต้องทำจริง
- ให้ข้อมูลอย่างโปร่งใส ไม่ปิดบังวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
- รับฟังเสียงของพนักงานอย่างจริงจัง ไม่เพียงแค่ “ฟัง” แต่ต้อง “เข้าใจ” และ “นำไปปรับใช้”

เมื่อผู้นำปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและแสดงเจตนารมณ์ที่ชัดเจน จะช่วยสร้าง “ความเชื่อใจ” ซึ่งนำไปสู่การลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง

#### กลยุทธ์ในการสร้างความไว้วางใจในระดับองค์กร

- สร้างวัฒนธรรมแห่งความโปร่งใส (Transparency Culture) ส่งเสริมให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างเปิดเผย พนักงานสามารถตั้งคำถาม แสดงความคิดเห็น และเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเสรี
- เสริมสร้างผู้นำต้นแบบ (Trusted Role Models) คัดเลือกหรือพัฒนา “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ที่มีคุณธรรม มีผลงาน และได้รับการยอมรับจากทีมงานให้เป็นผู้สื่อสารและนำพองค์กรผ่านช่วงเปลี่ยนแปลง
- แสดงความเคารพต่อพนักงาน (Respect and Inclusion) ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณ “มีคุณค่า” และ “ได้รับความเคารพ” ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดขององค์กร

การสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ ไม่ใช่สิ่งที่ทำได้ในระยะสั้น แต่ต้องเกิดจากการกระทำที่ต่อเนื่อง สม่าเสมอ และจริงใจ จากผู้นำและองค์กร ความไว้วางใจจึงไม่เพียงช่วยลดแรงต้าน แต่ยังเป็นรากฐานของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และยั่งยืนในระยะยาว

**6) การให้รางวัลและแรงจูงใจ (Reinforcement and Incentives)** การสร้างแรงจูงใจในช่วงที่องค์กรกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงาน และลดแรงต้านได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการให้ “รางวัล” และ “คำชื่นชม” ซึ่งถือเป็นการเสริมแรงในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ที่มีรากฐานจากแนวคิดของพฤติกรรมนิยม (Behaviorism)

#### การเสริมแรงเชิงบวก (Positive Reinforcement)

แนวคิดของการเสริมแรง (Reinforcement) โดยเฉพาะการเสริมแรงเชิงบวก มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์อย่างต่อเนื่อง เช่น ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หรือการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน โดยตัวอย่างของแรงเสริมเชิงบวก ได้แก่

- คำชมจากหัวหน้างาน เช่น การกล่าวขอบคุณในการประชุม
- รางวัลเป็นตัวแทนหรือสิ่งของ เช่น โบนัส คุปอง หรือของขวัญ
- โอกาสในการเติบโต เช่น การเลื่อนตำแหน่งหรือมอบหมายงานที่ท้าทาย
- การยกย่องในที่สาธารณะ เช่น การประกาศในที่ประชุมหรือจดหมายข่าวภายในองค์กร

เมื่อพนักงานรู้ว่าความพยายามของพวกเขาถูก “เห็น” และ “ให้คุณค่า” พวกเขาจะรู้สึกผูกพันกับองค์กรและมีแรงจูงใจในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น โดย Luthans (2011) ได้เน้นว่า การเสริมแรงเชิงบวกเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงทางนโยบายหรือโครงสร้าง เพราะการตอบแทนทันทีจะช่วยให้พนักงานเชื่อมโยงระหว่าง “พฤติกรรมใหม่” กับ “ผลลัพธ์ที่ดี” ได้อย่างชัดเจน

แม้การให้รางวัลจะส่งผลดีในระยะสั้น แต่หากใช้ไม่เหมาะสมอาจก่อให้เกิดความไม่เสมอภาค ความรู้สึกว่าถูกกลั่นแกล้ง หรือการทำพฤติกรรมเพียงเพื่อ “ผลตอบแทน” โดยขาดความเชื่อมั่นในเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น องค์กรควรใช้เครื่องมือจูงใจควบคู่กับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการพัฒนา การใช้รางวัลและแรงจูงใจไม่เพียงเป็นการสร้างแรงผลักดัน แต่ยังเป็นการสร้างแรงดึง ให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นและลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง การให้รางวัลที่เหมาะสมจึงเป็นทั้งกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวในการสร้างความยั่งยืนให้กับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

### 13.7 บทสรุป

การจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การสมัยใหม่ถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำรงอยู่และเติบโตขององค์กรในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในบริบทของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การแข่งขันระดับโลก และพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและพร้อมปรับตัว ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งศตวรรษที่ 21

การเปลี่ยนแปลงในองค์การไม่ใช่เพียงเรื่องของกระบวนการหรือนโยบายเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับ “คน” ซึ่งเป็นแกนกลางของทุกการขับเคลื่อน การทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคลากรในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยโมเดลของ Kurt Lewin (Unfreeze–Change–Refreeze), Kotter’s 8-Step Change Model และแบบจำลองการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของ Kubler-Ross ต่างก็สะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความเข้าใจปัจจัยด้านอารมณ์ จิตวิทยา และปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

ปัญหาหลักที่ขัดขวางความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงคือ “การต่อต้าน” ซึ่งอาจเกิดขึ้นในหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการต่อต้านเชิงตรรกะจากความกังวลด้านต้นทุนและผลลัพธ์ การต่อต้านทางอารมณ์ที่เกิดจากความไม่มั่นคงหรือความกลัว และการต่อต้านเชิงพฤติกรรมที่สะท้อนผ่านการเพิกเฉยหรือปฏิเสธวิธีการใหม่ ๆ การต่อต้านเหล่านี้อาจฝังอยู่ในระดับบุคคล เช่น บุคลิกภาพหรือประสบการณ์ในอดีต หรือในระดับองค์กร เช่น วัฒนธรรมที่ไม่เปิดรับนวัตกรรมหรือโครงสร้างที่ต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การจัดการการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ องค์กรจำเป็นต้องวางกลยุทธ์ที่ครอบคลุม ได้แก่ การสื่อสารอย่างเปิดเผยและโปร่งใส การมีส่วนร่วมของพนักงานตั้งแต่เริ่มต้น การสนับสนุนด้านอารมณ์และจิตวิทยา การพัฒนาและเสริมสร้างทักษะที่จำเป็น ตลอดจนการสร้างควมไว้วางใจ และการใช้ระบบ

รางวัลเป็นแรงจูงใจ ทั้งหมดนี้ไม่ใช่เพียงเครื่องมือเพื่อ “จัดการกับแรงต้าน” แต่คือการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงในองค์การคือสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำและทีมงานในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเข้าใจมนุษย์ มีระบบ มีวิสัยทัศน์ และดำเนินการอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เพราะในที่สุดแล้ว องค์การที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดี คือองค์การที่สามารถเติบโตท่ามกลางความไม่แน่นอนได้อย่างมั่นคง

### 13.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายโมเดลการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Kotter 8 ขั้นตอน พร้อมยกตัวอย่างการนำไปใช้ในสถานการณ์จริงในองค์กรของภาครัฐหรือเอกชน
2. โมเดล Kubler-Ross Change Curve มีความสำคัญอย่างไรในการทำความเข้าใจปฏิกิริยาทางอารมณ์ของพนักงานในช่วงเปลี่ยนผ่าน และควรมีวิธีการสนับสนุนอย่างไรในแต่ละระยะ
3. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Participation) ช่วยลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร และควรออกแบบกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในระดับต่าง ๆ ขององค์กรอย่างไรบ้าง
4. ผู้นำแบบใดที่สามารถสร้าง “ความไว้วางใจ” และลดแรงต้านจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ? อธิบายลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสม พร้อมตัวอย่างประกอบ
5. วิเคราะห์แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น (Agile Culture) เพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน พร้อมยกกรณีศึกษาจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการจัดการการเปลี่ยนแปลง

### 13.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5(1), 194–203.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: รัตนไตร.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- Aguirre, S., & Rodriguez, A. (2017). Automation in the financial industry using robotic process automation (RPA). *IEEE Conference on Automation*.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.

- Banutu-Gomez, M. B. (2016). Emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Business & Economic Policy*, 3(2), 1–9.
- Barrett, D. J., & Lueddecke, D. C. (1996). *Leadership communication*. McGraw-Hill.
- Black, J. A., & Porter, L. J. (2000). Study on change management internal and external factors.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372–382.
- Branson, C. M. (2008). *Achieving organizational change through value alignment*. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 376–395.
- Bridges, W. (2009). *Managing Transitions: Making the Most of Change* (3rd ed.). Da Capo Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
- Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson Education.
- Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's field theory: A review and re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 408–425.
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (5<sup>th</sup> ed.). Kogan Page.
- Cascio, W. F. (2019). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Cawsey, T. F., Deszca, G., & Ingols, C. (2020). *Organizational change: An action-oriented toolkit* (4<sup>th</sup> ed.). SAGE Publications.
- Chawla, A., & Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485–498.
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. SAGE Publications.

- CulturePartners. (2025). *Mastering organizational change: Key strategies for successful change management*.
- Daft, R. L. (2022). *Organization theory and design* (14<sup>th</sup> ed.). Cengage Learning.
- D'Aprix, R. (1996). *Communicating for change: Connecting the workplace with the marketplace*. Jossey-Bass.
- Davenport, T. H. (2013). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
- Daly, F., Teague, P., & Kitchen, P. J. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153–162.
- Deloitte. (2023). *2023 Global Human Capital Trends*. <https://www2.deloitte.com>
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change.” *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Dunican, E. (2015). *Organizational Change: Psychological Perspectives*. Oxford: Routledge.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129–138.
- Dunning, J. H. (2014). *The globalisation of business: The challenge of the 1990s*. Routledge.
- Friedman, T. L. (2007). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. Picador.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2005). *Understanding and managing organizational behavior* (4<sup>th</sup> ed.). Prentice Hall.
- Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review Press.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11<sup>th</sup> ed.). Wiley.
- Gray, R., & Castles, A. (2006). *Communication in business and the professions*. Allen & Unwin.
- Hammer, M., & Stanton, S. A. (1999). How process enterprises really work. *Harvard Business Review*, 77(6), 108–118.
- Hammer, M., & Champy, J. (2006). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution* (Updated ed.). Harper Business.
- Hammer, M., & Stanton, S. (1999). *How process enterprises really work*. Harvard Business Review.
- Hammer, M., & Stanton, S. (2020). *The reengineering revolution*. Harper Business.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Research.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2020). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (13<sup>th</sup> ed.). Cengage Learning.
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2020). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (13<sup>th</sup> ed.). Cengage Learning.
- Holbeche, L. (2005). *The high performance organization: Creating dynamic stability and sustainable success*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Holtz, S. (2004). *Corporate conversations: A guide to crafting effective and appropriate internal communications*. AMACOM.
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291–298. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005>
- John, G., & Sak, A. M. (2001). *Organizational behavior: Understanding and managing life at work* (5<sup>th</sup> ed.). Toronto: Addison Wesley Longman.
- Kessler, D., & Kübler-Ross, E. (2005). *On Grief and Grieving: Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss*. Scribner.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875–897.
- Koilakonda, R. R., & Franklin, M. (2025). *Global trends in change management: Insights and key takeaways for 2025*.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. Macmillan.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). *Management information systems: Managing the digital firm* (17<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.

- Lines, R. (2004). Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215.
- Lippitt, G. L. (1997). *Managing complex change*. Pfeiffer & Co.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Cengage Learning.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80.
- Monk, E., & Wagner, B. (2013). *Concepts in enterprise resource planning* (4<sup>th</sup> ed.). Cengage Learning.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9<sup>th</sup> ed.). SAGE Publications.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanagh, R. R. (2000). *The six sigma way: How GE, Motorola, and other top companies are honing their performance*. McGraw-Hill.
- Phillips, J. (2022). *Change management: From theory to practice*.
- Proctor, T., & Doukakis, I. (2003). Change management: The role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 268–277.
- Quirke, B. (1997). *Communicating corporate change: A practical guide to communication and change*. McGraw-Hill.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Robinson, I. (2006). *Human resource management in organizations: The theory and practice of high performance*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69–88.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5<sup>th</sup> ed.). Wiley.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.
- Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the Success of Organizational Change: Matching Readiness Strategies with Sources of Resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167–182.
- Society for Human Resource Management. (2005). *The essentials of managing change and transition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Spike, B. K., & Lesser, E. (1995). Weaving the web of change. *Strategy & Leadership*, 23(5), 17–23.
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. McGraw-Hill.
- Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2017). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes Towards Organizational Change. *Employee Relations*, 27(2), 160–174.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wittig, C. (2012). Employees' reactions to organizational change. *OD Practitioner*, 44(2), 23–28.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation* (Revised ed.). Free Press.