

การเปลี่ยนแปลง

• ดร.ชำนาญ ปิยวิษพงษ์

ความนำ

การเปลี่ยนแปลงเป็นคำที่ถูกใช้กันมากในยุคปัจจุบัน และหลายๆ คนก็บอกว่ายุคปัจจุบันเป็นยุคของความไร้เหตุผล เพราะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันค่อนข้างเป็นไปอย่างรวดเร็วจนยากที่จะจับกระแสของการเปลี่ยนแปลง

ในอดีตมีนักคิดและนักปรัชญาหลายคน เช่น เฮอราคลิตัส (Heraclitus) นักปรัชญาชาวกรีกได้อุทิศตนในการสังเกตการเปลี่ยนแปลงและพูดในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง แต่คำพูดของเขาก็ไม่มีใครรับฟัง แต่ถูกกล่าวหาว่าเป็นการเสียเวลาเป็นเรื่องเพ้อฝัน เป็นคนเสียสติ เช่นคำพูดที่ว่า "There is nothing permanent except change" ซึ่งเป็นคำพูดที่ยากสำหรับคนในอดีตจะเข้าใจ แต่กลับเป็นสัจธรรมที่ยอมรับกันในปัจจุบัน

การตระหนักในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง

พนักงานในองค์กรแห่งหนึ่งอายุประมาณ ๕๕ ปี ได้เขียนเกี่ยวกับการรับรู้ของเขาเกี่ยวกับเรื่องของการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า

"ทุกวันนี้ในชีวิตของฉัน ฉันเห็นสิ่งต่างๆ เปลี่ยนแปลงมากมาย และฉันก็รู้ว่าตัวฉันเองก็เปลี่ยนเช่นเดียวกัน ฉันไม่มีโอกาสกลับมาเป็นคนหนุ่มสาวอีกแล้ว ผู้คนรอบๆ ข้างฉันก็เปลี่ยนไป และมีสิ่งมากมายในที่ทำงานของฉันก็เปลี่ยนไป แต่สิ่งที่ทำให้ฉันรู้สึกไม่สบายใจ เมื่อพบว่าผู้บริหารคนใหม่ของฉันพูดเกี่ยวกับเรื่องความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อนๆ ของฉันพูดกันว่าเรามี "วิสัยทัศน์" แต่ฉันกลับคิดว่าผลงานของพวกเราดีอยู่แล้ว และทุกๆ คนก็รู้สึกมั่นคงและภาคภูมิใจในการทำงาน แล้วทำไมเราต้องเปลี่ยนแปลง"

* ผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : Ed.D. (Educational Administration) United States International. U.S.A.

องค์การในท่ามกลางสิ่งแวดล้อม

องค์การต่างๆ ย่อมได้รับผลกระทบ และถูกผลักดันให้ปรับตัวเพื่อความอยู่รอด เพราะการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นชีวิตส่วนหนึ่งขององค์การ ถ้าเปรียบสิ่งแวดล้อมเป็นเหมือนกระแสน้ำที่เชี่ยวกราก และเปรียบองค์การในปัจจุบันเหมือนนกว่ายน้ำ ก็พบว่า นกว่ายน้ำที่ว่ายน้ำในท่ามกลางกระแสน้ำเชี่ยว ยากที่จะขึ้นฝั่งได้ตรงตามจุดที่ต้องการ และในบางครั้งก็หาฝั่งที่จะขึ้นไม่เจอ ดังนั้น นกว่ายน้ำที่ดีจึงต้องเรียนรู้เงื่อนไขของกระแสน้ำที่เชี่ยวกรากนั้นๆ เพื่อจะได้ประคองตัวขึ้นฝั่งได้ตรงตามจุดที่ต้องการ องค์การก็เช่นเดียวกันควรจะต้องเรียนรู้ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เช่นการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงของข่าวสารข้อมูลและเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของตลาด ทั้งนี้เพื่อการปรับเปลี่ยนวิธีการและกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้อง กับกระแสของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

ความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง

แรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับโครงสร้างหรือปรับระบบ และการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดใหม่ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลให้ผู้รู้ได้สรุปเป็นแนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงได้ว่า

๑. การเปลี่ยนแปลงองค์การจะไม่ประสบความสำเร็จ ถ้าหากไม่มีเหตุผลที่ เรา

ใจ และก่อให้เกิดความเลื่อมใสร่วมกัน

๒. องค์การเป็นระบบที่ประกอบขึ้นด้วยส่วนย่อยต่างๆ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่ง ย่อมส่งผลต่อส่วนอื่นๆด้วยเป็นลูกโซ่

๓. ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าปราศจากแรงผลักดัน คำแนะนำ และคำมั่นสัญญาจากผู้บริหารระดับสูง ผู้นำที่ดีจึงต้องเป็นผู้ให้ทิศทาง ให้ข้อมูล ให้ทรัพยากร และให้ทักษะ เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการเปลี่ยนแปลง

๔. การเปลี่ยนแปลงมักจะนำมาซึ่งความขัดแย้ง เพราะทุกคนเกิดความตื่นเครียด และพยายามรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้

๕. การเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคน ดังนั้นการเตรียมการในเรื่องการสื่อสาร การให้คำปรึกษา การทำงานร่วมกัน และการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยง

กรอบความคิดในการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ลำดับแรกของการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง ก็คือการกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จ ซึ่งต้องชัดเจน ทำหาย และสามารถต่างทราบร่วมกันว่า เป้าหมายที่จะบรรลุมีอะไร ทั้งในระดับวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) เป้าประสงค์ (goals) และวัตถุประสงค์ (objectives) เป้าหมายของความสำเร็จ ในระดับวิสัยทัศน์บอกได้

เพียงแต่ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปในทิศทางใดอย่างกว้างๆ และมุ่งไปสู่การปรับจุดยืนในเรื่องของการแข่งขัน ซึ่งต้องมีความท้าทายและชัดเจนด้วยพันธกิจ เป็นการอธิบายวิสัยทัศน์ให้มีทิศทางมากขึ้นและจะมุ่งไปสู่กลุ่มเป้าหมายของลูกค้า ตลาด คุณภาพของสินค้า และกลยุทธ์เป้าประสงค์จะนำเสนอประเด็นสำคัญๆ ที่องค์กรจะต้องดำเนินการ เช่น จุดยืนของการตลาด ผลผลิต ทรัพยากร การจัดทา ฯลฯ แต่อย่างไรก็ตามเป้าประสงค์ยังไม่ต้องกำหนดชัดเจนลงไปมากเท่าวัตถุประสงค์ โดยส่วนใหญ่แต่ละเป้าประสงค์จะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง เช่น ถ้าเป้าประสงค์ต้องการที่จะเพิ่มยอดขาย วัตถุประสงค์อาจจะระบุว่าปีไหนจะเพิ่มยอดขาย ๕% เป็นต้น

หลังจากกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อความสำเร็จได้ชัดเจนแล้ว ยังมีความจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง หลังจากนั้นจึงเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

อย่างไรก็ตามในการจัดทำแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง ยังมีปัจจัยสำคัญ ๒ ประการ ที่ควรคำนึงถึง คือ

๑. แหล่งของอำนาจ (Source of power) ซึ่งประกอบด้วย

(๑) อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจซึ่งได้รับจากตำแหน่งเฉพาะอย่าง

(๒) อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล เป็นความสามารถที่จะเสนอรางวัลที่มีคุณค่า

(๓) อำนาจในการลงโทษ เป็นความสามารถที่จะลงโทษบุคคล

(๔) อำนาจที่เกิดจากข้อมูลข่าวสาร เป็นอำนาจที่จะควบคุมประเมินข้อมูล

(๕) อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญเป็นทักษะความรู้และประสบการณ์ส่วนตัวของผู้บริหาร

(๖) อำนาจที่เกิดจากการเป็นผู้ที่สามารถเป็นบุคคลอ้างอิงได้ เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะสร้างความเคารพ ความพอใจ และความภักดี เป็นอำนาจของบุคคลที่นอกเหนือจากตำแหน่ง

๒. ระบบย่อยขององค์การ (Organizational subsystem) ซึ่งประกอบด้วย

(๑) คนเป็นระบบย่อยที่มีความสำคัญต่อระบบองค์การ อาจกล่าวได้ว่า คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรทุกชนิดในองค์การ ในการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง จึงต้องพิจารณาทั้งการไหลของงานบริหารบุคคล ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการคัดเลือก การจัดคนเข้าสู่ตำแหน่ง การหมุนเวียนงาน และการคงอยู่ของสมาชิก นอกจากนั้นยังต้องสนับสนุนด้วยการฝึกอบรม เช่น เรื่องของแรงจูงใจ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งอาจดำเนินการในรูปแบบของการสัมมนา การให้ข้อมูลป้อนกลับ บทบาทสมมติ และการฝึกอบรมในตัวเอง

(๒) ระบบย่อยของงาน ซึ่งต้องพิจารณาทั้งในด้านความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากตัวงานเอง และเทคโนโลยีที่ใช้ รวมทั้งการขยายงาน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์การ ดังนั้นการออกแบบงานจึงต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์อย่างลงตัว

ระหว่างความต้องการของผู้ทำงานกับความพึงพอใจที่เกิดจากตัวงานเอง

(๓) ระบบย่อยของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สิ่งสำคัญที่สุดคือต้องเตรียมข้อมูลข่าวสารให้ทันเวลาและตรงกับความต้องการ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลข่าวสารหลายๆ อย่างมาจากระบบข้อมูลข่าวสารที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งพบว่าในบางครั้งก็รวดเร็วกว่าระบบข้อมูลข่าวสารที่เป็นทางการ

(๔) แหล่งของอำนาจที่เป็นทางการ ซึ่งอาจดำเนินการได้ ๒ ประการ คือ การดำเนินการอย่างเป็นทางการ เช่น การให้อำนาจไว้ในตำแหน่งและเพิ่มความรับผิดชอบ โดยออกแบบไว้ในสายการบังคับบัญชา หรือในระดับโครงสร้างของ องค์การ สำหรับการดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการ อาจมุ่งไปสู่การสร้างภาวะผู้นำ เช่น ในการสร้างทีมงาน หัวหน้าทีมอาจไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งสูงสุด แต่อาจขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัว และภาวะผู้นำของบุคคลมากกว่า

(๕) นโยบายและวัฒนธรรม นโยบายเกี่ยวข้องกับระเบียบกฎเกณฑ์ การกำหนดชั่วโมงทำงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล และกระบวนการทำงาน สำหรับวัฒนธรรม ประกอบด้วยค่านิยม

และแนวทางในการประพฤติปฏิบัติในองค์การ เช่นการทำอะไรจึงจะได้ รับรางวัลจากการกระทำ จะแก้ปัญหาคความขัดแย้งอย่างไร อย่างไรก็ตามสิ่งที่น่าสนใจมากที่สุดน่าจะเป็นนโยบาย เพราะความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ค่อนข้างทำได้ยาก

สรุป

พวกเราทุกคนอาศัยอยู่ในโลกซึ่งกำลังเปลี่ยนแปลง พวกเราเริ่มเคยชินกับการเปลี่ยนแปลง สำหรับคนบางคนการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดความรู้สึกเปลี่ยนแปลงด้านอารมณ์ อย่างไรก็ตามทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลง ถ้าองค์การกำลังตกอยู่ใต้ภาวะของการแข่งขัน ก็จำเป็นต้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และถึงแม้ประเทศของเราจะอยู่ดีกินดีก็ตาม ก็ยังต้องมีการเปลี่ยนแปลง สิ่งนี้เป็นพันธกิจที่สำคัญที่สุดของพวกเราทุกคน ดังนั้นการได้ทำความเข้าใจถึงผลกระทบของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อองค์การ การตระหนักและเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง ความสามารถกำหนดทิศทางอนาคต และมีกรอบของการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง ย่อมก่อให้เกิดความมั่นคงและความหนักแน่นไม่หวั่นไหวไปกับกระแสของการเปลี่ยนแปลง □□

References

- Dalziel, Murray M. and Schoonover, Stephen C. **Changing WAYS : a Practical Tool for Implementing Change within an Organizations.** New York : American Management Association, 1988
- Galbraith, Jay R. and Lawler III, Edward W. **Organizing for the Future : the New Logic for Managing Complex Organizations.** San Francisco : Jossey-Bass, 1993.
- Griffin, Ricky W. **Management.** 5th ed. Boston : Houghton Mifflin, 1996.
- Kolb, David A., Osland, Joyce S. and Rubin, Irwin M. **Organizational Behavior : an Experiential Approach.** 6th ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1995.