

## 10 ข้อปฏิบัติในการบริหารการเปลี่ยนแปลง : เพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและราบรื่น

ธานี อ่วมอ้อ

ผมคิดว่าไม่มีข้อปฏิบัติใดที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ทุกองค์กร แม้แต่ “10 ข้อปฏิบัติในการบริหารการเปลี่ยนแปลง” ที่ท่านจะได้อ่านต่อไปนี้ แต่เชื่อว่าจะเป็นแนวทางให้ท่านผู้อ่านนำไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับองค์กรของตนได้ หากนำไปใช้อย่างจริงจัง เป็นระบบ และครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยจะทำให้ผู้บริหารทุกระดับทราบของตัวเองต้องเปลี่ยนแปลงอะไร และจะทำอย่างไรที่จะผลักดันให้องค์กรเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง

### ข้อปฏิบัติที่ 1 เตรียมรับมือเรื่องคน

ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงใดๆ ต้องมีประเด็น “เรื่องคน” เข้ามาเกี่ยวข้องอยู่เสมอ องค์กรที่พร้อมจะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ต้องเตรียมรับมือกับคำถามต่างๆ ที่จะถาโถมเข้ามาไม่โดยตรงก็โดยอ้อม ความรับผิดชอบต้องเปลี่ยนแปลงหรือไม่? ต้องพัฒนาทักษะและวิธีการทำงานหรือไม่? ต้องมีเจ้านายใหม่หรือไม่? จะสูญเสียลูกน้องคนโปรดหรือไม่? นี่คือนตัวอย่างคำถามที่อาจจะได้รับ และแน่นอนว่าคำถามเหล่านี้มาพร้อมกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าเตรียมตัวและเรียบเรียงคำตอบที่ดีที่สุดไว้ การต่อต้านก็จะเบาบางลงหรืออาจไม่มีเลยก็เป็นได้

ตามหลักบริหารการเปลี่ยนแปลง คำถามดังที่ยกตัวอย่างมาข้างต้น ทีมผู้บริหารระดับสูง (Executive Team) ต้องช่วยกันคิดหาคำตอบที่ดีเตรียมไว้ก่อน เพื่อจะใช้อธิบายกับบุคลากรที่เหลืออย่างเป็นแนวทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม การเตรียมรับมือเรื่องคน ต้องมีการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ และสรุปว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของแต่ละคนน่าจะมาจากสาเหตุใดมากที่สุดระหว่าง

- การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของการให้ความสำคัญในสิ่งที่ต่างกัน
- การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของการรับรู้ข้อเท็จจริง
- การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของบุคลิกส่วนตัวหรือเป็นไปตามธรรมชาติของมนุษย์

ทั้งนี้เพื่อที่จะหาคำตอบหรือคำอธิบายที่ผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยากฟังที่สุด อย่าลืมนึกว่าคนเราเมื่อถามอะไรด้วยความคับข้องและต่อต้าน แล้วได้คำตอบที่อยากฟัง อารมณ์จะดีขึ้นอีกไม่น้อย

### ข้อปฏิบัติที่ 2 เริ่มจากทีมผู้บริหารระดับสูง (Executive Team)

เป็นธรรมชาติของทุกการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่จะได้รับผลกระทบ รู้สึกเสี่ยงกับอะไรบางอย่างและทุกคนจะมองไปที่ทีมผู้บริหารระดับสูง เพื่อมองหาความเป็นผู้นำ การสนับสนุน และทิศทางที่ชัดเจน ถึงตอนนี้ทีมผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงอย่างเต็มที่และพูดเป็นเสียงเดียวกันว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นเรื่องทำตาย เป็นเรื่องที่ไม่มีความเสี่ยงในระยะยาว และเป็นเรื่องที่ไม่มีความล้มเหลวเพราะผู้บริหาร

ทุกคนในทีมเอาจริง นอกจากนั้น ในทุกรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติ พฤติกรรม งานเอกสาร การเก็บข้อมูล หรืออะไรก็ตาม ผู้บริหารทุกคนต้องทำเป็นตัวอย่าง และทั้งหมดนี้คือหน้าที่ของหัวหน้าทีมผู้บริหารระดับสูง (CEO)

หากองค์กรใดไม่สามารถทำให้ทีมผู้บริหารระดับสูงทั้งทีมเห็นด้วยหรือยอมรับ และแสดงออกในการสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรนั้นคงไม่สามารถคาดหวังได้ต่อการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ

### ข้อปฏิบัติที่ 3 ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วม

กระบวนการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่การตัดสินใจนำองค์กรเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง การวางกลยุทธ์และตั้งเป้าหมายจนกระทั่งถึงการออกแบบแนวทางปฏิบัติและการนำไปปฏิบัติ ต้องเกี่ยวข้องและเป็นผลกระทบมาจากบุคลากรทุกระดับในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ นั่นหมายความว่าทุกคนต้องเข้ามามีส่วนร่วม แต่การเข้ามามีส่วนร่วมดังกล่าว ต้องมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ไว้ให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนมีสิทธิ์เลือกวิธีการของตนเอง ซึ่งถือเป็นการจูงใจที่วิธีหนึ่งอีกด้วย อย่างไรก็ตามการเลือกวิธีการของตนเองต้องตอบสนองนโยบายหรือคำสั่งที่ได้รับมาจากผู้บังคับบัญชา

กระบวนการเปลี่ยนแปลง	ริเริ่ม คิด และตัดสินใจโดย	รับนโยบายมาจาก
การตัดสินใจนำองค์กรเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง	หัวหน้าทีมผู้บริหารระดับสูง	สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ
การวางกลยุทธ์และตั้งเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง	ทีมผู้บริหารระดับสูง	นโยบายการนำองค์กรเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าทีมผู้บริหารระดับสูง
การออกแบบแนวทางในการปฏิบัติ	ผู้บริหารระดับกลาง	กลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดโดยทีมผู้บริหารระดับสูง
การนำไปปฏิบัติ	ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน (Frontline Manager)	แนวทางในการปฏิบัติที่ให้ไว้โดยผู้บริหารระดับกลาง

(อ่านต่อฉบับหน้า)