5 ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ดำเนินการและหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง

ในบทที่แล้วท่านได้พัฒนาแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงไว้พร้อมแล้ว สิ่งที่เราจะทำต่อไป คือ การดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งเนื้อหาในบทนี้จะกล่าวถึงสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงและต้องดำเนินการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิผลและราบรื่น ซึ่งมีอยู่สี่ประการ คือ

1) สื่อสารอย่างต่อเนื่อง
2) ลดแรงต่อต้าน สร้างแรงสนับสนุน
3) ฉลองชัยชนะระหว่างทาง
4) สร้างความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้ยั่งยืน ด้วยการใช้นโยบาย ระบบ และโครงสร้างขององค์การ

1) สื่อสารอย่างต่อเนื่อง

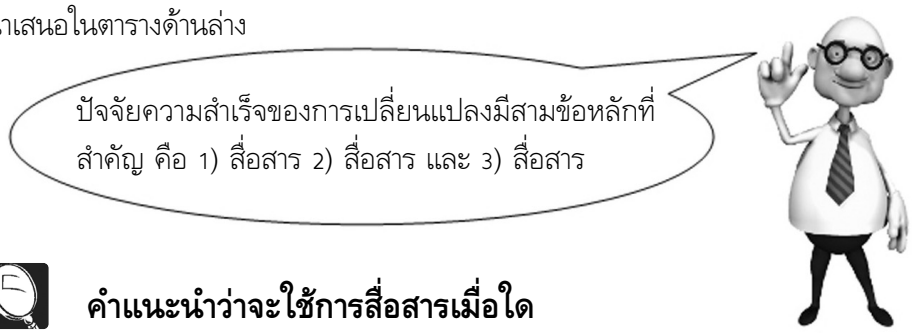
ท่านทราบหรือไม่ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่งของการเปลี่ยนแปลง คืออะไร? ท่านจะรู้สึกแปลกใจหรือไม่ เมื่อทราบว่าผลการศึกษาถึงผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงในองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนได้ชี้ชัดว่าหัวใจของการเปลี่ยนแปลงคือ “การสื่อสาร”

เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะการสื่อสาร คือ เครื่องมือที่ทรงประสิทธิผลในการสร้างแรงจูงใจ สลายการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเตรียมให้คนในองค์การพร้อมรับมือกับผลดีและผลเสียที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของการเปลี่ยนแปลงได้ การสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้เลยในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

โดยการสื่อสารจะเข้ามามีบทบาทในทุกช่วงของการเปลี่ยนแปลง และต้องมีการ

วางแผนการสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง แต่เหตุที่ผู้เขียนนำมากล่าวถึงในส่วนของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงก็ด้วยคำนึงถึงธรรมชาติของการสื่อสารที่จะเป็นกิจกรรมที่ต้องมีการดำเนินต่อเนื่องตลอดการเปลี่ยนแปลง และมักมีการเพิ่มเติม ปรับปรุงแผนการสื่อสารให้เหมาะสมกับงานและสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ

ทั้งนี้ท่านสามารถใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือเพื่อวัตถุประสงค์หลายประการดังที่ได้นำเสนอในตารางด้านล่าง



คำแนะนำว่าจะใช้การสื่อสารเมื่อใด

1. เมื่อต้องการสร้างแรงสนับสนุน	สร้างความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง สร้างเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์การและสามารถนำมาซึ่งแรงสนับสนุน
2. เมื่อต้องการแก้ไขเรื่องที่มีการเข้าใจผิด	ในกรณีที่มีข่าวลือ เรื่องเข้าใจคลาดเคลื่อน หรือเกิดความไม่แน่ใจในบางเรื่อง เช่น เรื่องการยุบแผนก เรื่องการตอบแทนบุคลากร การสื่อสารจะเป็นเครื่องมือในการแก้ไข และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน
3. เมื่อต้องการให้คนในองค์การปฏิบัติการ	สื่อสารถึงสิ่งที่คาดหวังจะให้ผู้รับสารปฏิบัติการ
4. เมื่อต้องการหาข้อมูล	การสื่อสารให้บุคลากรนำเสนอความคิดถึงวิธีการในการทำงานใหม่ๆ หรือปัญหาที่พบจากการทำงาน จะทำให้องค์การได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์
5. เมื่อต้องการแบ่งปันข้อมูล	เป็นเครื่องมือในการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ของคนในองค์การ เช่น การแบ่งปันวิธีการทำงานที่ส่วนงานหนึ่งได้ทดลองทำแล้วได้ผล
6. เมื่อต้องการสร้างพฤติกรรมของคนในองค์การ	การสื่อสารซ้ำๆ ถึงการให้ความสำคัญและคุณค่าของการทำงานเป็นทีมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทำงานของคนในองค์การ หรือสื่อสารข่าวผลสำเร็จในการทำงานใดๆ ของทีมงานหนึ่งๆ จะสามารถเป็นกำลังใจให้คนอื่นๆ หรือลดพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ยังคงเหลืออยู่

เรื่องที่น่าสนใจประการหนึ่งเกี่ยวกับการสื่อสาร คือ ผลการศึกษาพบว่าองค์การต่างๆ ที่ผ่านการเปลี่ยนแปลงมาจำนวนมากระบุตรงกันว่าปัญหาใหญ่ที่สุดของผู้นำในเรื่องการสื่อสารในบริบทของการเปลี่ยนแปลง คือ “การชอบคิดไปเองว่าการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งต่างๆ ได้เกิดขึ้นอย่างที่ได้บอกไปแล้ว” ซึ่งมีสาเหตุจากการที่ผู้นำมักเชื่อหรือคิดไปเองอย่างผิดๆ ในเรื่องของการสื่อสารสี่ประการดังนำเสนอในแผนภาพต่อไปนี้

ก็สื่อสารไปแล้วทำไมบอกว่าไม่รู้ ไม่เข้าใจ

ความเชื่อ : คนในองค์การเข้าใจอย่างที่ได้มีการสื่อสารออกไปแล้ว

ความจริง : การจะให้คนให้ความสนใจกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งต้องมีการพูดเรื่องเดิมซ้ำๆ ถึงเจ็ดหน

ความเชื่อ : คนในองค์การเห็นด้วยกับสิ่งที่ได้มีการสื่อสารออกไป

ความจริง : ความเงียบไม่ได้หมายถึงเห็นด้วยเสมอไป

ความเชื่อ : คนในองค์การให้ความสำคัญกับสิ่งที่ได้สื่อสารออกไป

ความจริง : สิ่งที่องค์การสื่อออกไปไม่ถึงร้อยละหนึ่งของสารทั้งหมดที่คนได้รับต่อวัน

ความเชื่อ : คนในองค์การจะปฏิบัติตามที่บอกไป

ความจริง : ธรรมชาติของมนุษย์ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง

มิน่าเล่า... การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจึงต้องทำถึง
7 ครั้ง 7 ช่องทาง
และต้องคำนึงถึง**ผู้รับสาร**เป็นสำคัญ

การวางแผนการสื่อสาร

แน่นอนว่าการจะใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายวัตถุประสงค์ดังกล่าวมาข้างต้นนี้ จำเป็นต้องมีการวางแผนการสื่อสารให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งท่านสามารถใช้เครื่องมือสำหรับการวางแผนการสื่อสารดังที่ได้นำเสนอไว้ในตารางด้านล่าง พร้อมคำแนะนำสำหรับการออกแบบแผนการสื่อสารที่ได้นำเสนอไว้ด้วยเช่นกัน

เครื่องมือการวางแผนการสื่อสาร

ลำดับ (NO.)	ข้อความหลัก (KEY MESSAGE)	วัตถุประสงค์ (OBJECTIVES)	กลุ่มเป้าหมาย (TARGET AUDIENCE)	ผู้ส่งสาร (SENDER)	วันที่/ความถี่ในการส่งสาร (TIMING/ FREQUENCY)	ช่องทางในการสื่อสาร (COMMUNICATION CHANNEL)	ช่องทางในการแสดงความคิดเห็นของผู้รับสาร (FEEDBACK CHANNEL)

เครื่องมือในการพัฒนาข้อความหลักที่จะสื่อสาร

ข้อความหลักที่ (MESSAGE NO.)	กิจกรรมในการสื่อสาร (COMMUNICATION ACTIVITIES)	พัฒนาโดย (CONTENT DEVELOPED BY WHO AND WHEN)	อนุมัติโดย (APPROVED BY WHO AND WHEN)	ส่งให้สื่อโดย (SUBMIT TO MEDIA BY)	ออกโดย (ISSUED BY)

คำแนะนำเกี่ยวกับการออบแบบแผนการสื่อสาร

1. ข้อความหลัก (Key Messages)	คือสิ่งที่ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบหรือปฏิบัติ ต้องออกแบบให้เหมาะสมและตรงกับสิ่งที่กลุ่มเป้าหมายสนใจ ชัดเจน ตรงประเด็น และเสมอต้นเสมอปลาย
2. กลุ่มเป้าหมาย (Target Audience)	ระบุว่าใครคือกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารครั้งนี้ ใครควรจะรับรู้เรื่องนี้ ความสนใจของกลุ่มผู้รับสารเป็นเรื่องใด เพื่อจะออกแบบสารที่จะสื่อให้เหมาะสมกับผู้รับ
3. ผู้ส่งสาร (Sender)	สำหรับสารสำคัญที่ทุกคนในองค์การต้องรับรู้อาจให้ผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นผู้ส่งสาร แต่โดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงขององค์การไม่ควรทำหน้าที่ผู้ส่งสารบ่อยครั้งเกินไปเพราะจะทำให้ความสนใจของบุคลากรลดลง
4. ช่องทางในการสื่อสาร (Communication Channel)	กำหนดว่าสารจะส่งไปให้ผู้รับสารด้วยวิธีใดจึงจะดีและได้ผลที่สุด ซึ่งวิธีการที่เลือกใช้จะต้องให้เหมาะสมกับลักษณะสารและกลุ่มเป้าหมายรวมทั้งความนิยมในการใช้ช่องทางนั้นๆ ของกลุ่มเป้าหมาย ในทางปฏิบัติหากเป็นเรื่องสำคัญมากๆ อาจใช้วิธีการจัดประชุมเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ เห็นหน้า หรือหากเป็นเรื่องให้รับทราบทั่วไปก็อาจใช้อีเมล์ สำหรับบางเรื่องที่สำคัญมากๆ อาจใช้เครื่องมือในการสื่อสารร่วมกันหลายรูปแบบ และโปรดอย่าลืมเรื่องการสื่อสารซ้ำๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้
5. ช่องทางในการแสดงความคิดเห็นของผู้รับสาร (Feedback Channel)	เป็นการออกแบบวิธีการสำหรับให้ผู้รับสารสามารถแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องๆ นั้นได้ ซึ่งถ้าเป็นการประชุมก็เป็นการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ซักถาม หรืออาจสร้างช่องทางให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นทางอีเมล์ หรือเว็บบอร์ด

ในบางครั้ง ท่านอาจต้องการเครื่องมือในการสื่อสารที่จะสามารถช่วยท่านในการสื่อสารที่จำเป็นต้องมีการทำเป็นประจำผ่านหลากหลายช่องทางระหว่างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการนี้ท่านสามารถใช้เครื่องมือการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่นำเสนอด้านล่างนี้ ในการรวบรวมและสรุปข้อมูลข่าวสารที่ทีมงานของท่านจำเป็นต้องใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิผล

เครื่องมือการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

แบบรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

ครั้งสุดท้ายที่ท่านแจ้งให้สมาชิกของทีมทราบถึงความคืบหน้าครั้งล่าสุดของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้คือเมื่อใด? สมาชิกในทีมของท่านมีการพูดถึงสิ่งที่กังวลห่วงใยเป็นพิเศษในเรื่องใดบ้าง?

โปรดระบุว่าอะไรคือการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่สุดที่กำลังดำเนินการอยู่ขององค์การในภาพรวม ของส่วนงานของท่าน และของทีมงานของท่าน

ข่าวลืออะไรที่กำลังกระจายอยู่ในองค์การของท่านในขณะนี้? มีข้อมูลข่าวสารใดบ้างเกี่ยวกับข่าวลือนั้นที่ท่านสามารถแบ่งปันร่วมกับทีมงานของท่าน ?

วิธีที่ดีที่สุดในการให้ข้อมูลข่าวสารเหล่านี้แก่สมาชิกในทีมของท่าน (เช่น บอกเป็นการส่วนตัว การจัดประชุมพิเศษ การประชุมตามปกติ หรือบันทึกข้อความ)?

ความคืบหน้าของงาน/ข่าวลือ/การเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่	วิธีการในการส่งสาร	เวลาในการส่งสาร

เมื่อต้องการให้การสื่อสารเกิดประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวัง จำเป็นต้องออกแบบ วางแผน และดำเนินการสื่อสารให้มีลักษณะที่ดีดังนำเสนอในแบบตรวจสอบ

ตรวจสอบลักษณะของการสื่อสารที่มีประสิทธิผล

☐ **ชัดเจน** (Clear) ผู้รับสารสามารถเข้าใจตรงตามที่ผู้สื่อสารต้องการได้โดยง่าย

☐ **เสมอต้นเสมอปลาย** (Consistent) สารที่สื่อออกไปต้องมีความเสมอต้นเสมอปลายสม่ำเสมอ เช่นหากพูดถึงเรื่องการลดค่าใช้จ่ายว่าเป็นเรื่องสำคัญก็ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการลดค่าใช้จ่ายอย่างคงเส้นคงวา ไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา

☐ **ถูกต้อง** (Accurate) หากมีการอ้างถึงตัวเลขหรือข้อมูลใดๆ ต้องมีความถูกต้องที่สำคัญต่อความน่าเชื่อถือ

☐ **เวลาที่เหมาะสม** (Timely) ช่วงจังหวะเวลาที่สื่อสารเรื่องใดออกไปต้องมีความเหมาะสม เช่น หากต้องการให้บุคลากรทำรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ในงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย ก็ควรที่จะแจ้งให้ทราบก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถเตรียมการรวบรวมข้อมูลสำหรับทำรายงาน นอกจากนี้ พึงทราบว่าการแจ้งผลสำเร็จของการดำเนินการในเรื่องใดๆ ให้บุคลากรทราบหลังเหตุการณ์ไปแล้วนานมากๆ ก็อาจทำให้รู้สึกว่าเป็นข่าวเก่า ไม่สามารถสร้างกำลังใจให้กับบุคลากรได้

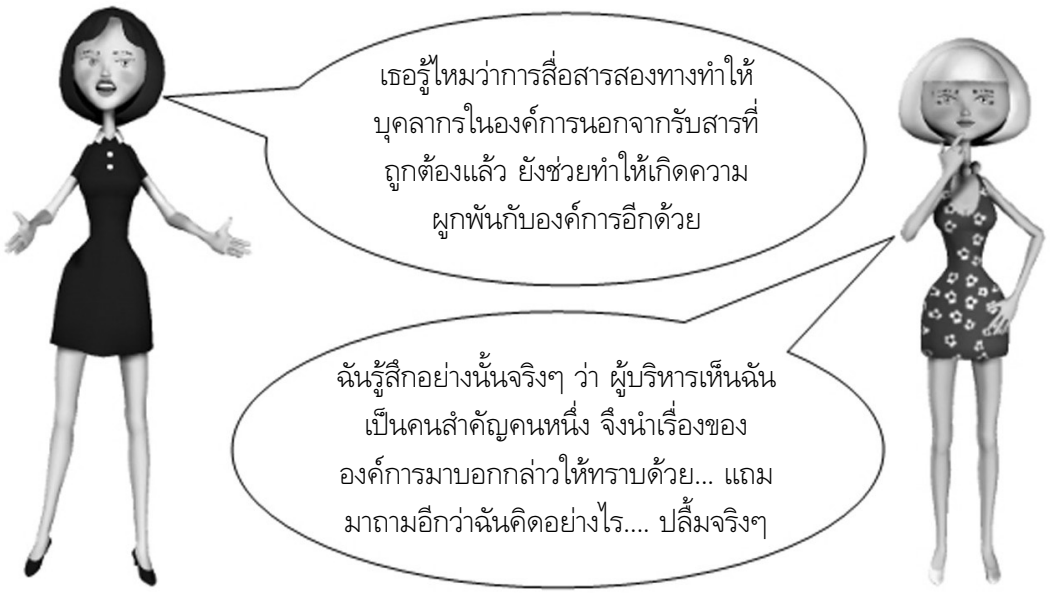
☐ **เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง** (Focused on Intended Audience) สารที่สื่อออกไปต้องมีเนื้อหาและวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง เช่น หากเป็นสารที่จะสื่อไปยังบุคลากรด้านบัญชีก็ไม่ควรใช้ศัพท์เทคนิคทางวิศวกรรมที่ผู้ฟังไม่สามารถเข้าใจได้ เป็นต้น

☐ **เข้าใจได้ง่าย** (Easily Understood) สารนั้นสามารถเข้าใจได้ง่าย ไม่ใช้ภาษาหรือคำเทคนิคที่เข้าใจเฉพาะในกลุ่มผู้ฟังบางกลุ่ม

กรณีศึกษา : การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication)

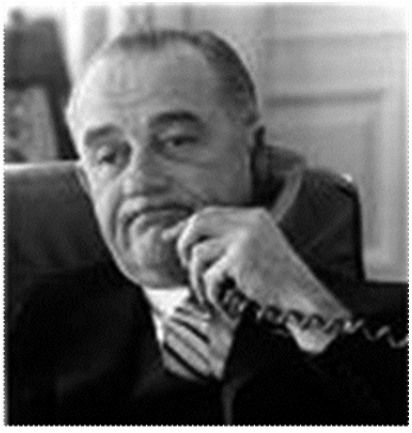
ศูนย์รับโทรศัพท์ (Call Center) แห่งหนึ่ง ซึ่งต้องการให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงสร้างโอกาสที่บุคลากรจะสามารถบอกว่าอะไรบ้างที่จะช่วยให้พวกเขาทำงานได้ดีขึ้น ผ่านทางโครงการชื่อว่า “หนึ่งเสียงของท่านมีความหมาย” (Voice is counted.)

ภายใต้โครงการนี้บุคลากรจะใช้สถานที่ที่ทางองค์การเตรียมไว้ให้ในการนำเสนอความคิดเห็นของตนถึงสิ่งที่เป็นอุปสรรค ปัญหาในการทำงาน และสิ่งที่ตนคิดว่าจะช่วยให้การทำงานของตนมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารเข้าร่วมในการประชุมด้วย ผลที่ได้จากโครงการนี้นอกจากจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรได้ตามที่คาดไว้แล้ว ยังพบว่าทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและผูกพันต่อองค์การเพิ่มมากขึ้น



นอกจากการสื่อสารด้วยวิธีการต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ท่านทราบหรือไม่ว่ายังมีการสื่อสารอีกวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิผลอย่างยิ่ง? วิธีนั้นคือ "การใช้ตัวท่านเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร" ทั้งนี้เพราะในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านจะถูกคนในองค์การจับตาดูในฐานะเป็นตัวแทนหรือเป็นสัญลักษณ์ของการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากจะฟังสิ่งที่ท่านพูดแล้ว คนในองค์การจะดูในสิ่งที่ท่านทำ ด้วยความคาดหวังที่จะเห็นสิ่งที่ท่านทำสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับสิ่งที่ท่านพูด

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีทั้งการกระทำและการสื่อสารไปยังคนในองค์การในทิศทางเดียวกันเสมอต้นเสมอปลาย ไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ไม่เช่นนั้นคนในองค์การจะเข้าใจว่าฝ่ายบริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้อย่างจริงจัง ทำให้คนในองค์การไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่



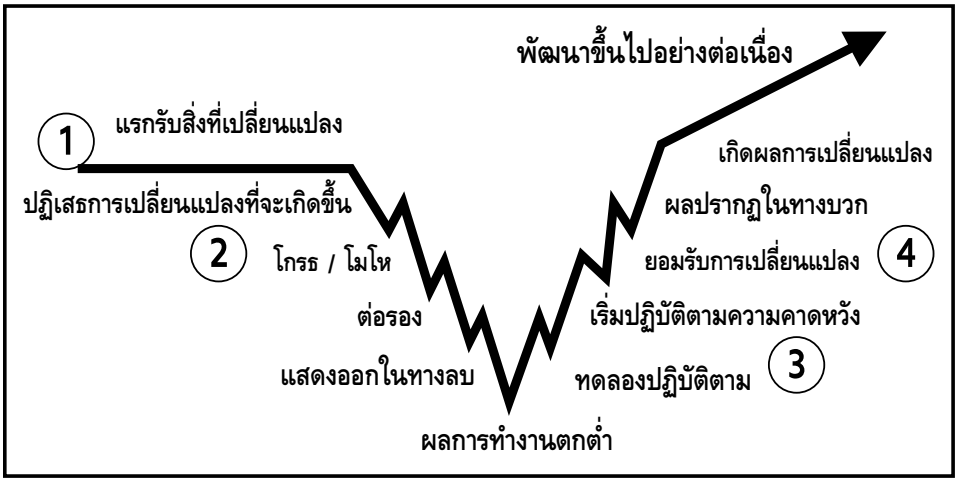
2) ลดแรงต่อต้าน สร้างแรงสนับสนุน

ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายที่ประสบผลสำเร็จอย่างดี เป็นเพราะไม่มีแรงต่อต้านจากคนในองค์การ หรือเป็นเพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีวิธีในการบริหารจัดการแรงต้านนั้น?

คงไม่ใช่สิ่งเหนือความคาดหมายของท่าน เมื่อทราบว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จหรือไม่ต่างก็ต้องพบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากคนในองค์การที่ถูกกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ทั้งนี้เนื่องมาจากธรรมชาติของคนที่มักจะมีกิจวัตรที่ตนเองทำจนคุ้นเคยและรู้สึกปลอดภัย สบายใจที่จะทำตามกิจวัตรของตน ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงที่มาถึงนี้ มักทำให้ต้องเกิดการเปลี่ยนจากสิ่งเดิมไปสู่สิ่งใหม่ ทั้งโครงสร้างองค์การ การบริหารงาน และกระบวนการทำงานแบบใหม่ ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

นอกจากไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เคยทำแล้ว สาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีแรงต่อต้านจากคนในองค์การคือ การเปลี่ยนแปลงมักจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทางอำนาจ มีคนบางกลุ่มมีอำนาจมากขึ้น ขณะที่คนบางส่วนอาจสูญเสียอำนาจ จึงเป็นธรรมดาที่บุคลากรที่รู้สึกว่าตนเองสูญเสียอำนาจก็จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น

ถึงแม้ว่าในท้ายสุดแล้วคนส่วนใหญ่ในองค์การจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ แต่ก็ต้องเป็นภายหลังจากที่ได้ผ่านหลายขั้นตอนของอารมณ์แล้ว ซึ่งทางจิตวิทยาได้กล่าวถึงรูปแบบ ขั้นตอนอารมณ์ของบุคคลที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงว่ามีอยู่สี่ขั้นตอนหลักคือ เริ่มจาก (1) ตกใจและปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (2) โกรธและต่อต้าน (3) รับรู้และทดลองปฏิบัติตาม จนถึง (4) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว รายละเอียดดังแสดงตามแผนภาพด้านล่าง



รูปแบบพฤติกรรมของมนุษย์ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

จากแผนภาพจะเห็นว่าในขณะที่คนในองค์การยังไม่สามารถก้าวข้ามผ่านอารมณ์โกรธและต่อต้านในขั้นตอนที่ 2 ได้ ผลการทำงานจะตกต่ำ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องไม่คอยให้บุคลากรมีการปรับตัวตามธรรมชาติซึ่งอาจใช้เวลานาน แต่ควรเข้าไปช่วยให้คนในองค์การสามารถก้าวผ่านเข้าสู่ภาวะอารมณ์ที่ให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนที่ 4 ซึ่งเป็นภาวะที่บุคลากรจะมีผลการทำงานที่ดี และสามารถช่วยเป็นกำลังในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านสามารถช่วยให้บุคลากรรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละภาวะของอารมณ์ได้ด้วยเทคนิค วิธีการต่างๆ ดังได้สรุปและนำเสนอในตารางด้านล่าง

คำแนะนำสำหรับช่วยให้คนในองค์การเข้าสู่ภาวะอารมณ์ที่มีผลการทำงานที่ดี

ภาวะอารมณ์	สภาพของผู้อยู่ในอารมณ์นั้น	สิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำเพื่อช่วยเหลือ
1) ตกใจและปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	● รู้สึกถูกคุกคาม ● ไม่ยอมรับรู้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ● รู้สึกไม่ปลอดภัย ปิดตัวเอง ● ขาดความเชื่อมั่น	● หาบทบาทใหม่ให้ผู้สูญเสียงานของตน ● เปิดโอกาสให้แสดงความรู้สึก ● เป็นผู้ฟังที่ดี ● ช่วยบุคลากรจัดการความเครียดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง
2) โกรธและต่อต้าน	● โกรธในสิ่งที่เกิดขึ้น ● ยึดเหนี่ยวกับอดีต ● รู้สึกไม่ปลอดภัย	● ให้ทำงานร่วมกันแบบกลุ่มเล็ก ให้เกิดการสื่อสารสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน ● สร้างโอกาสที่บุคลากรจะสามารถแสดงความรู้สึก ● อย่าเพิ่งพูดถึงผลดีของการเปลี่ยนแปลงมากนักเพราะบุคลากรยังไม่พร้อมรับฟัง
3) รับรู้และทดลองปฏิบัติตาม	● เริ่มยอมรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่สูญเสีย ● เริ่มมองหาข้อดีของการเปลี่ยนแปลง ● หากเห็นความสำเร็จจะยิ่งมั่นใจ	● รับฟังคำบ่นและกระตุ้นให้แสดงความรู้สึกด้วยคำถาม "รู้สึกอย่างไรกับเรื่องนี้?" ● เริ่มเน้นย้ำผลดีของสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น ● สร้างความสัมพันธ์ในระดับกลุ่มสำหรับบุคลากรต่อไป ● กระตุ้นให้บุคลากรลองสิ่งใหม่ๆ แม้จะมีความเสี่ยงด้วยคำถาม"เราจะจัดการกับเรื่องนี้อย่างไรได้บ้าง?" ความสำเร็จจะช่วยสร้างความมั่นใจ
4) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว	● ยอมรับและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ● ความรู้สึกเจ็บปวด สับสนกลัวจะหมดไป ● อาจเปลี่ยนเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	● สร้างความสัมพันธ์ในระดับกลุ่มสำหรับบุคลากรต่อไป ● เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานที่ถนัดเพื่อให้รู้สึกถึงผลสำเร็จของตน ● เปลี่ยนความสนใจของบุคลากรจากเรื่องอารมณ์มาสู่เรื่องงาน ● เตรียม "เปลี่ยนคน" สำหรับคนบางส่วนที่ไม่สามารถปรับตัวได้ เพราะอาจสร้างผลเชิงลบต่อกลุ่ม

ทั้งนี้ ต้องเรียนให้ท่านทราบว่า กระบวนการพัฒนาสภาพอารมณ์จากขั้นตอนที่หนึ่งถึงขั้นตอนที่สี่จะเป็นไปตามลำดับจากขั้นที่หนึ่ง ไปสอง สาม และสี่ และแต่ละบุคคลจะใช้เวลาในการพัฒนามากน้อยไม่เท่ากัน แม้ว่าด้วยการบริหารจัดการที่ดีอาจสามารถเร่งให้พัฒนาจากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่งอย่างรวดเร็ว แต่อาจทำให้พื้นฐานความพร้อมของสภาพจิตใจสำหรับการเริ่มขั้นตอนต่อไปไม่เพียงพอได้ จึงควรให้เวลาที่เหมาะสมแก่คนในองค์การในการปรับสภาพจิตใจต่อการเปลี่ยนแปลง

สำหรับท่านที่ต้องการเครื่องมือในการช่วยจัดการความเครียดของคนในองค์การท่านสามารถใช้เครื่องมือสำหรับช่วยในการหาสาเหตุและจัดการความเครียดของคนในองค์การของท่านตามที่ได้นำเสนอในหน้าถัดไป

แบบรายการสำหรับช่วยในการหาสาเหตุและจัดการความเครียดของคนในองค์การของท่าน

แบบช่วยในการจัดการระดับความเครียด

สิ่งใดที่รบกวนสมาชิกในทีมงานของท่านมากที่สุด ซึ่งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในที่ทำงานของท่าน? อะไรคือสาเหตุที่มาของความเครียดนั้น?

_____

_____

_____

ท่านสามารถทำให้ความเครียดเหลือน้อยที่สุดหรือลดระดับความเครียดส่วนที่มากเกินไปได้อย่างไร? (✓)

------ ให้คำเตือนล่วงหน้าถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้น ลดความประหลาดใจเมื่อเกิดขึ้นจริง

------ สนับสนุนการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน

------ สร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน

------ ประเมินปริมาณงานและแบ่งสรรงานใหม่ เพื่อให้ปริมาณงานของแต่ละคนสมดุลกัน

------ สังเกตความรู้สึกของบุคลากร และสนับสนุนให้มีการแสดงออกถึงสิ่งที่รู้สึก

ท่านสามารถหาแรงสนับสนุนที่จะช่วยท่านจัดการกับระดับความเครียดได้จากที่ใดบ้าง เช่น ผู้บังคับบัญชาของท่าน หรือเพื่อนร่วมงาน

_____

_____

ทำรายชื่อของสมาชิกในทีมงานของท่าน หาว่าอะไรคือสิ่งที่สมาชิกแต่ละคนรู้สึกอยู่ในขณะนี้ หาวิธีหรือหนทางที่ท่านจะช่วยเหลือสมาชิกแต่ละคน

ชื่อสมาชิกในทีม	อาการในปัจจุบัน	หนทางในการช่วยเหลือ

โดยปกติแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะต้องการช่วยบุคลากรให้ก้าวข้ามผ่านสภาพอารมณ์ในขั้นตอนแรกไปยังขั้นตอนสุดท้ายให้เร็วที่สุดเพราะถ้าบุคลากรยังอยู่ในขั้นตอนแรกๆ จะไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ดีความตั้งใจดีของผู้บริหารมักลงเอยด้วยการถูกมองเป็นการบังคับฝืนใจ เช่น ในบางครั้งถ้าผลดีของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อบุคลากรถูกเอ่ยถึงบ่อยเกินไป จะนำไปสู่ความรู้สึกหวาดระแวงว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหารแน่ๆ ไม่ใช่ของตนเอง ไม่เชื่อว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจะเป็นผลดีต่อตนเองได้อย่างไรในเมื่อตนเองรู้สึกแย่กับสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่

ในสถานการณ์เช่นนี้ ท่านควรเปิดโอกาสให้คนที่รู้สึกแย่สามารถแสดงออกถึงความรู้สึกของตน ซึ่งคำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรื่องนี้ได้นำเสนอไว้ในตารางด้านล่าง

คำแนะนำสำหรับการเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกทางอารมณ์

- ให้ทุกคนทราบว่าความโกรธ ความซึมเศร้า หรือความรู้สึกช็อกเป็นปฏิกิริยาตามธรรมชาติ เมื่อเกิดความรู้สึกสูญเสีย ให้ทุกคนทราบว่าคนเราจำเป็นต้องระบายหรือแสดงออกถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนี้ เพราะโดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงมักจะนำมาซึ่งความสูญเสียบางอย่าง เช่น งานที่เคยทำ เพื่อนร่วมงาน บทบาทที่เคยมี ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่ผู้ได้รับผลกระทบจะเกิดอารมณ์ของความรู้สึกสูญเสีย
- ให้คิดว่าการคร่ำครวญถึงความรู้สึกสูญเสียเป็นเรื่องปกติที่ยอมรับได้ อย่าลังเลที่จะแสดงความรู้สึกออกมา
- จงอดทน เพราะการก้าวผ่านช่วงเวลานี้ ต้องใช้เวลาและแต่ละคนใช้เวลาไม่เท่ากัน แต่จะสามารถผ่านไปได้ ถ้าไม่เจตนาปล่อยให้ตนเองจมปลักกับความรู้สึกสงสารตนเอง

การบริหารความเปลี่ยนแปลงให้ได้ผล
คือ การบริหารคนนั่นเอง

ผู้นำส่วนใหญ่มักชอบสื่อสารถึงเนื้อหาของเรื่องที่ต้องการให้บุคลากรทราบอย่างตรงไปตรงมา แต่ไม่ชอบที่จะต้องจัดการกับความรู้สึกของคนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องๆ นั้นซึ่งซับซ้อนกว่ามาก ด้วยเหตุผลที่มีจะคล้ายๆ กัน คือ “ไม่มีเวลา” หรือ “ไม่อยากยุ่งกับเรื่องส่วนตัว อารมณ์ส่วนตัวของใคร”

แต่ท่านทราบหรือไม่ว่าการละเลยเรื่อง “คน” เป็นอาการที่บอกถึงการบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและการเงินให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งหากผู้บริหารไม่สามารถบริหารจัดการให้บุคลากรอยู่ในภาวะที่สามารถทำงานสร้างประโยชน์ให้กับองค์การได้สูงสุดแล้ว ย่อมแสดงให้เห็นถึงความด้อยประสิทธิผลทางการบริหาร

นอกเหนือจากสิ่งที่ได้กล่าวมาแล้ว อีกประการที่ท่านควรให้ความสนใจคือ ไม่ควรมองผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นบุคคลที่ปฏิเสธจะเปลี่ยนหรือเปลี่ยนได้ช้ากว่าที่คาดหวังว่าเป็นฝ่ายตรงข้ามที่มีทัศนคติไม่ดีหรือขาดสปิริตในการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เพราะการต่อต้านเป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เสมอ และที่สำคัญก็คือการต่อต้านจะมีสาเหตุที่มาเสมอ

คนทั่วไปไม่ได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
แต่เขาเหล่านั้นต่อต้านการถูกเปลี่ยนแปลง

จำไว้ให้ดีล่ะ

สาเหตุที่มาส่วนใหญ่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนั้นไปแตะต้องสิ่งที่มีคุณค่าต่อผู้ต่อต้านยิ่งสิ่งที่ถูกกระทบมีคุณค่ามากเท่าใด การต่อต้านยิ่งรุนแรงเท่านั้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจค้นหาว่าสิ่งนั้นคืออะไร โดยค้นหาจากผู้ต่อต้าน ความเข้าใจถึงเรื่องราวสาเหตุจะช่วยให้สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ในการเปลี่ยนแปลงบางครั้ง ท่านอาจพบกับบุคลากรที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนิ่งเฉย ไม่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการกระทำลักษณะนี้มีสาเหตุสำคัญที่นักจิตวิทยาได้วิเคราะห์ไว้ว่า คนที่ต่อต้านไม่เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโครงการการเปลี่ยนแปลงนั้น มักมีความต้องการบางอย่างส่วนตัวที่ขัดแย้งกับสิ่งที่ถูกคาดหวังให้ทำเพื่อช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

ตัวอย่างเช่น หัวหน้างานบางคนที่ไม่เต็มใจจะทำหน้าที่หัวหน้าทีมในการทำงานในลักษณะเป็นทีมนั้น อาจเป็นเพราะกลัวจะถูกมองว่าไม่มีความสามารถในการบริหารทีมงาน หรือไม่มีความสามารถในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งนี้อาจเกิดในจิตใจของบุคลากรและนำไปสู่การเพิกเฉยต่อสิ่งที่ถูกคาดหวังให้ทำเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงหนทางในการแก้ไขที่แนะนำ คือ การใช้วิธีการสื่อสารแบบพูดคุยสองต่อสองกับบุคลากรนั้น เพื่อหาว่าสาเหตุที่ทำให้บุคลากรนั้นไม่ให้ความร่วมมือนั้นคืออะไร เพื่อช่วยหาทางแก้ไขต่อไป

อย่างไรก็ตาม หากท่านได้ให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้แล้ว แต่ไม่สามารถเปลี่ยนความรู้สึกต่อต้านของคนบางคนหรือบางส่วนได้ คนส่วนนี้ไม่เหมาะที่จะให้อยู่ในตำแหน่งที่เป็นส่วนสำคัญของโครงการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องการบุคคลที่เต็มที่และกระตือรือร้นในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ท่านควรพิจารณาย้ายบุคคลเหล่านี้ไปทำหน้าที่ในส่วนงานอื่นที่ความสามารถพิเศษของเขาเหล่านั้นจะสามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์การ แต่จะต้องไม่เป็นตำแหน่งที่จะสามารถเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ โปรดอย่าลืมว่าถึงแม้เนื้อหาในส่วนนี้จะพูดถึงการลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นหลักแต่ก็ใช่ว่าบุคลากรในองค์การทุกคนจะรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง บุคลากรบางส่วนอาจเต็มใจที่จะช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผล สิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความรู้สึกยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้น คือ จะต้องสามารถทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาต่อองค์การ และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริง

หมายเหตุ : ศึกษาเพิ่มเติมเรื่อง **"การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม"** จากชุดเครื่องมือการเรียนรู้ชุดใหม่ ปีพ.ศ.2552 นี้ โดยสำนักงาน ก.พ.ร.

3) ฉลองชัยชนะระหว่างทาง

ท่านเคยขับรถระยะทางไกลๆ จากกรุงเทพฯ ไปเชียงใหม่หรือไม่? ในการเดินทางนั้นท่านมีแวะพักผ่อนทานข้าวระหว่างทางใช่หรือไม่? เห็นด้วยหรือไม่ว่าหากไม่มีจุดแวะพักเลยจะทำให้การเดินทางนั้นน่าเบื่อรื่นรมย์น้อยลง? ความรู้สึกนี้ก็ไม่ต่างจากผู้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมักใช้เวลานานกว่าจะถึงจุดหมายและระหว่างทางมักมีเรื่องราวปัญหาให้ต้องแก้ไข สิ่งเหล่านี้จะบั่นทอนแรงกายแรงใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงนั้น ดังนั้นหากท่านต้องการรักษาพลังกายพลังใจของคนทั้งหลายให้กระตือรือร้น ท่านต้องหาจุดแวะพักให้เขาเหล่านั้นได้เติมพลังเป็นระยะๆ

ในการนี้ท่านสามารถทำได้โดยการกำหนดหลักชัยระหว่างทางไว้ซึ่งอาจเป็นหลักชัยเล็กๆ น้อยๆ และให้มีการเฉลิมฉลองจุดสำเร็จระหว่างทางนั้น โดยการเฉลิมฉลองนั้นอาจเป็นรูปแบบง่ายๆ แต่เป็นการทำให้ทุกคนมองเห็นและมีโอกาสสัมผัสได้ว่ามีบางสิ่งที่สำเร็จแล้ว อย่างกรณีของผู้อำนวยการฝ่ายท่านหนึ่ง ซึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมๆ หนึ่งในโครงการการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ได้เล่าให้ผู้เขียนฟังว่า ครั้งหนึ่งเมื่อทีมของตนได้ทำงานชิ้นหนึ่งสำเร็จ เธอได้ทำให้คนในทีมประหลาดใจด้วยการทำขนมเค้กด้วยตนเองจากบ้าน แล้วจัดเลี้ยงน้ำชาในที่ทำงานร่วมกับสมาชิกของทีม ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ดี และทำให้ทุกคนในทีมมีแรงที่จะทำงานอื่นๆ ต่อไป

การฉลองชัยชนะระหว่างทางดีอย่างไร?

- ความไม่แน่ใจในการเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงจางหาย
- เกิดเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นว่า ความเสียสละและการทำงานหนักของทุกคนส่งผลเป็นรูปธรรม
- สามารถรักษาแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงไว้ต่อไป
- เกิดพลวัตในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปข้างหน้า
- เกิดจิตสำนึกในการทำงานมากยิ่งขึ้น

ท่านเชื่อหรือไม่ว่า การหาวิธีในการฉลองชัยชนะเพื่อสร้างกำลังใจให้ทีมงานไม่ใช่เรื่องง่ายๆ เลย หากแต่เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้เพราะบุคลากรจะคุ้นเคยกับสิ่งที่ได้รับบ่อยๆ จนไม่ตื่นเต้น และทำให้รู้สึกเป็นเหตุการณ์ปกติ ซึ่งไม่ใช่บรรยากาศความรู้สึกที่เราต้องการจากการฉลองชัยชนะ เพื่อความสะดวกของท่านผู้อ่าน ผู้เขียนจึงขอเสนอเทคนิคบางประการเพื่อเป็นแนวทางให้ท่านนำไปประยุกต์ใช้ตามคำแนะนำด้านล่าง

คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคในการเฉลิมฉลองชัยชนะระหว่างทาง

ต่อไปนี้เป็นความคิดบางประการสำหรับการเฉลิมฉลองชัยชนะระหว่างทาง และทำให้ทีมงานของท่านมีพลังก้าวเดินต่อไป

- จัดเตรียมอาหารกลางวันมื้อพิเศษให้กับทีมงาน และอาจจัดให้มีแขกรับเชิญจากภายนอกองค์การมาพูดถึงความสำเร็จในเรื่องคล้ายคลึงกัน ที่เกิดขึ้นในองค์การของเขาและผลดีที่เกิดขึ้นแก่องค์การหรือต่อการเปลี่ยนแปลง
- จัดให้มีการไปปิกนิคนอกสถานที่เพื่อฉลองความสำเร็จ
- หยุดงานช่วงบ่ายเพื่อจัดให้มีการแข่งกีฬาเพื่อความสนุกสนาน
- แจ้งให้สมาชิกของทีมทราบว่า สิ่งที่สำเร็จได้นี้เกิดจากการทำงานที่แสนวิเศษและทุ่มเทของใครบ้าง
- ส่งขนมพร้อมการ์ดขอบคุณและตั๋วหนังสองใบไปให้บุคลากรที่บ้าน

โปรดอย่าลืมสิ่งสำคัญสองประการ คือ

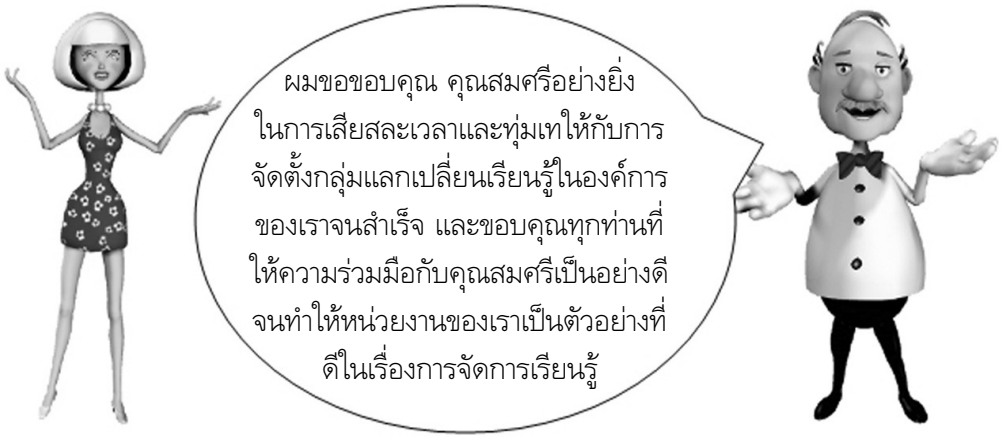
หนึ่ง พยายามฉลองอย่างง่ายๆ และสร้างสรรค์ เพราะสิ่งที่บุคลากรเจอซ้ำๆ จะไม่สามารถสร้างความกระตือรือร้นได้ อาจรู้สึกเหมือนเป็นการทำตามหน้าที่

สอง สำหรับความสำเร็จของงานที่ยากหรือสำคัญ อาจต้องมีการเฉลิมฉลองที่ดูใหญ่โตขึ้น เช่น ถ้าการที่งานนี้เสร็จหมายถึงว่าการเปลี่ยนแปลงได้ดำเนินมาถึงครึ่งทางแล้ว ก็อาจมีการจัดงานเลี้ยงอาหารค่ำขึ้น โดยมีผู้บริหารระดับสูง เช่น ซีอีโอมาเป็นแขกพร้อมกล่าวสุนทรพจน์บนเวที หรือขอให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์การกล่าวถึงความสำเร็จนี้ในการประชุมใหญ่ทั่วประเทศ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี สิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรระมัดระวังก็คือ ต้องแบ่งแยกความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างการเฉลิมฉลองชัยชนะระหว่างทางกับการประกาศความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะการการเฉลิมฉลองชัยชนะระหว่างทาง คือ การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินการต่อไป ในขณะที่หากเป็นการประกาศความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่างานที่ต้องทำได้เสร็จสิ้นลงแล้ว ทำให้หมดแรงกระตุ้นให้มุ่งมั่นดำเนินการต่อไป เพราะความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้หมดลงไป

จากการศึกษาพบว่า ความผิดพลาดจากการประกาศความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไปเป็นสาเหตุหลักสำคัญประการหนึ่งของความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะดังที่ท่านทราบอยู่แล้วว่า ในธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงจะมีผู้ให้การสนับสนุนกับผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการประกาศผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวางมือจากการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพราะคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้นแล้ว ในขณะที่ผู้ต่อต้านซึ่งรอคอยให้การเปลี่ยนแปลงหยุดลงก็จะมีโอกาสในการทำให้เกิดความเข้าใจว่าเหตุการณ์สงบเรียบร้อยแล้วทุกอย่างควรจะกลับเข้าสู่สภาพเดิม ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงมีโอกาสเสี่ยงต่อความล้มเหลวอย่างยิ่ง

ดังนั้นหากท่านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านจะต้องทำให้เกิดความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างการฉลองชัยชนะระหว่างทางกับการประกาศผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง



4) สร้างความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้ยั่งยืนด้วยการใช้นโยบาย ระบบและโครงสร้างขององค์การ

หลังจากที่ได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนบังเกิดผลแล้ว คาดว่าท่านย่อมต้องการให้สิ่งที่เกิดขึ้นนั้นดำรงอยู่ต่อไป ไม่กลับไปสู่สภาพเดิมก่อนการเปลี่ยนแปลง แต่ความจริงที่เกิดขึ้นเสมอก็คือ องค์การหลายแห่งพบว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปมักจะยังไม่ถาวรและหากปล่อยตามธรรมชาติส่วนใหญ่จะกลับเข้าสู่สภาพเดิมๆ ก่อนการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นเพื่อไม่ให้การทำงานที่ผ่านมาสูญเปล่า จึงควรมีการตรวจสอบว่าสิ่งที่เป็นไปภายหลังการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามคาดหวังหรือไม่ โดยท่านสามารถใช้เครื่องมือรายการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงดังนำเสนอด้านล่าง

เครื่องมือรายการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลง

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Outcomes)

ศักยภาพของบุคลากร

☐ บุคลากรมีทักษะความรู้ ความสามารถใหม่ที่สามารถปฏิบัติงานในกระบวนการใหม่ได้หลังจากที่การเปลี่ยนแปลงสิ้นสุดลง

กระบวนการทำงาน

☐ กระบวนการและวิธีปฏิบัติงานใหม่ได้มีการนำไปปฏิบัติหลังจากที่การเปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้นลง

องค์ประกอบขององค์การที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Enablement)

การฝึกอบรม

☐ หลักสูตรการฝึกอบรมได้รับการปรับปรุง เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานในหน้าที่ หรือพฤติกรรม การทำงานใหม่ในหลายๆ ตำแหน่งงาน และเพียงพอต่อการพัฒนาให้สามารถทำงานในหน้าที่นั้นๆ ได้

พฤติกรรมผู้บริหาร

☐ ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่าง และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ได้เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

โครงสร้างองค์การ / หน้าที่ความรับผิดชอบ

☐ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การหรือปรับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ส่วน

การบริหารทรัพยากรบุคคล

☐ มีการปรับเปลี่ยนกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

วิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นหยั่งรากในองค์การอย่างถาวร อาจด้วยการออกเป็นนโยบายกำหนดถึงมาตรฐานการทำงานที่บังคับให้ทุกคนต้องดำเนินการตามวิธีการใหม่ ตัวอย่างเช่น หลังการเปลี่ยนแปลงเมื่อบุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายในการให้บริการปรึกษาทางโทรศัพท์ได้โดยเฉลี่ยคนละสามสิบรายต่อวัน เป้าหมายสามสิบรายต่อคนนี้จะถูกกำหนดเป็นผลการทำงานที่ต้องการในระบบประเมินผลการทำงานบุคลากร เพื่อให้ทุกคนในแผนกต้องใส่ใจกับผลการทำงานตลอดไป

ด้วยวิธีการนี้จะทำให้ในท้ายที่สุดแล้ว การเปลี่ยนแปลงนั้นจะหยั่งรากในองค์การอย่างยั่งยืน กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์การ และองค์การมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะมีต่อไปในภายหน้า รวมทั้งมีการสร้างผู้รับช่วงงานต่อที่จะช่วยให้สิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ต่อไปได้และสืบทอดไปยังรุ่นต่อไป

กรณีศึกษา โรงพยาบาลบ้านตาก

การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล

โรงพยาบาลบ้านตาก มีเป้าหมายคือ ต้องการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลให้ยั่งยืน จึงทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยการพัฒนาที่ยั่งยืน ผลที่ได้พบว่าปัจจัยเหล่านั้น คือ

1) การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่
2) ผู้นำองค์การ ซึ่งจะมีความสำคัญช่วงแรก คือ เป็นผู้นำทุกๆ ด้าน แต่เมื่อทุกอย่างเป็นระบบสามารถดำเนินได้ด้วยตัวเองแล้วบทบาทของผู้นำจะลดลง
3) การทำด้วยความสมัครใจไม่รู้สึกโดนบีบบังคับ และเห็นความสำคัญในสิ่งที่ทำ ซึ่งในช่วงแรกอาจต้องใช้นโยบายบังคับควบคู่กัน แต่ถ้าทำสมาชิกในองค์การเห็นว่าสิ่งที่ทำนั้นดี เป็นประโยชน์ ก็จะเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติเอง

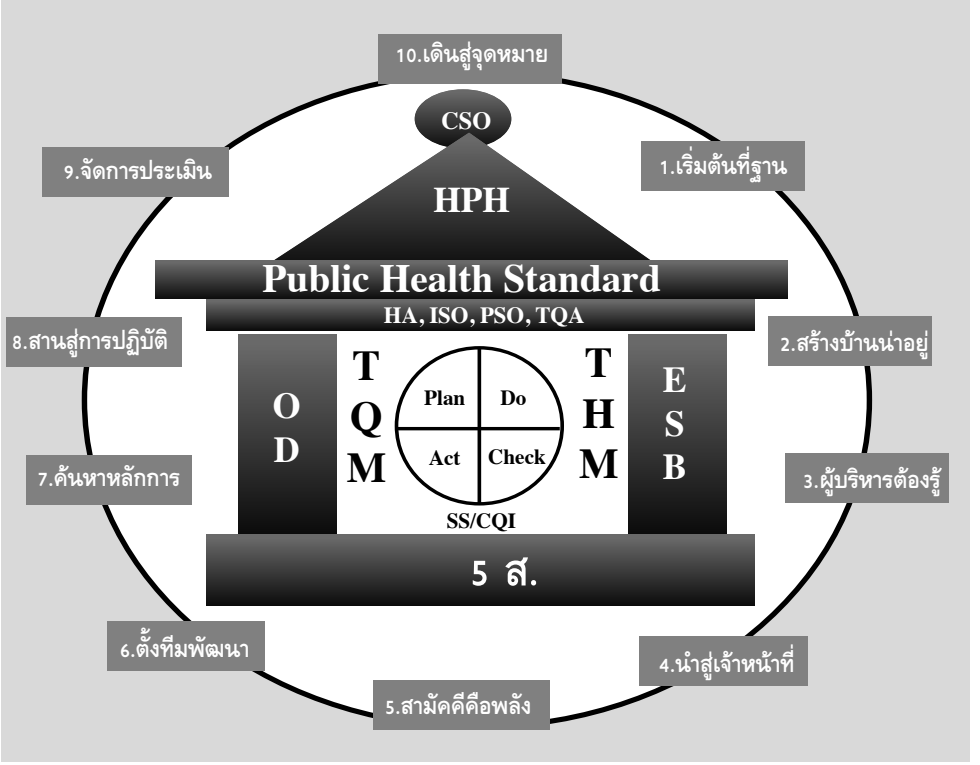
ช่วงแรก เริ่มต้นในปี พ.ศ.2541-2542 โรงพยาบาลบ้านตากเริ่มต้นการทำคุณภาพด้วยกิจกรรม 5 ส โดยเน้นสร้างวินัยให้เกิดเป็นนิสัย สร้างทีมงานให้สามารถทำงานเป็นทีมและเป็นฐานในการทำมาตรฐานคุณภาพต่างๆ ต่อไป ในช่วงระยะแรกนั้นการทำคุณภาพต้องทำโดยมีนโยบายเป็นตัวบังคับ จนกระทั่งปี พ.ศ. 2543 การทำกิจกรรม 5 ส ก็เป็นการทำด้วยความอยากทำ พร้อมกันนั้นก็มีการนำกลยุทธ์ต่างๆ มาชักจูงใจ เช่น การให้รางวัลเป็นขวัญกำลังใจแก่หน่วยงานต่างๆ มีการเชิดชูเกียรติหน่วยงานที่ทำดีเป็นตัวอย่าง จัดการประกวดหน่วยงาน 5 ส ทำให้หน่วยงานที่มักไม่ค่อยให้ความร่วมมือเริ่มหันมาปรับปรุงตัวเองบ้าง ซึ่งเป็นการใช้แรงกระตุ้นทางสังคมเข้าช่วย อีกทั้งยังส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายมีการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่าย โดยการแบ่งทีมงานทำ 5 ส ด้วยการแบ่งตามอาคารแทน

การแบ่งตามฝ่ายทำให้ในแต่ละฝ่ายมีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันอย่างเต็มที่

ปลายปี พ.ศ.2544 เมื่อการทำกิจกรรม 5 ส สามารถสร้างคนให้มีวินัย เกิดความภาคภูมิใจในองค์การในระดับที่น่าพึงพอใจแล้ว โรงพยาบาลได้ดำเนินการทำคุณภาพต่อไปอีก โดยเลือกทำ คุณภาพมาตรฐาน HA (Hospital Accreditation) ของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) เนื่องจากเป็นมาตรฐานที่ออกแบบมาสำหรับโรงพยาบาลโดยเฉพาะ และมีเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพตอบสนองผลประโยชน์ครอบคลุมทั้ง 3 กลุ่ม คือ ผู้ป่วย เจ้าหน้าที่ และโรงพยาบาล

โรงพยาบาลบ้านตากผ่านการประเมินและรับรองให้เป็นโรงพยาบาลคุณภาพและโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพเมื่อเดือนมกราคม 2547 ขณะเดียวกันก็ได้มีการทบทวน สรุปการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และรวบรวมความรู้ แนวคิดด้านการบริหารคุณภาพ เครื่องมือคุณภาพในระบบต่างๆ พร้อมทั้งทำการวิเคราะห์องค์การ ทำให้เกิดการคิดค้นตัวแบบบ้านคุณภาพสร้างสุขและตัวแบบกลยุทธ์ 10 ขั้นตอนสู่โรงพยาบาลคุณภาพ

บ้านคุณภาพสร้างสุข เป็นแนวทางปฏิบัติที่นำไปสู่การสร้างคุณภาพและสุขภาพขึ้นมา โดยใช้กิจกรรมและวิธีการต่างๆ ที่โรงพยาบาลบ้านตากเคยทำมา สรุปเป็นกระบวนการแบบบูรณาการ 10 ขั้นตอน เพื่อให้ได้บ้านที่มีคุณภาพและสมาชิกในบ้านก็มีความสุขด้วย



องค์ประกอบของบ้านคุณภาพสร้างสุขมี 6 ประการ ดังนี้

1) **ฐานราก** : กิจกรรม 5 ส. ในการดำเนินการ

2) **ฝาบ้าน** : การพัฒนาองค์การ (Organization Development : OD) และพฤติกรรมบริการสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Service Behavior : ESB)

3) **ตัวบ้าน** : กิจกรรมการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) และกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion System : SS) เพื่อให้เจ้าหน้าที่และประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง (Continuous Quality Improvement : CQI) และแนวคิดสร้างสุขภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Healthy Management : THM)

4) **หน้าต่าง** : มีหน้าต่าง 4 ช่อง เป็นช่องที่มีการเข้าและออกอยู่เสมอ เพื่อหมุนวงล้อแห่งคุณภาพ คือ Plan - Do - Check - Act

5) **หลังคา** : เป็นจั่วแบบไทยๆ ใช้กิจกรรมโรงพยาบาลส่งเสริมคุณภาพ (Health Promoting Hospital : HPH) เพื่อให้คนในบ้านได้อยู่อย่างสุขสบาย เป็นการสร้างคุณภาพชีวิต ใช้ระบบพหุภาคี (เครือข่ายสร้างสุข) โดยมี HA เป็นฐานรับหลังคาบ้าน ซึ่งเน้นการทำงานร่วมกันโดยสหสาขาวิชาชีพ

6) **กระดิ่ง CSO** : เป็นสิ่งที่แขวนโชว์ ซึ่งบ่งบอกสุขภาวะ 3 ประการ คือ ประชากรมีสุขภาพดี (Citizen - C) เจ้าหน้าที่มีความสุข (Staff - S) และโรงพยาบาลอยู่ได้ (Organization - O) ซึ่งทั้งหมดก็คือ เมืองไทยแข็งแรง (Healthy Thailand) อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ

สรุปประเด็นสำคัญ : แนวทางการสร้างความยั่งยืนอย่างค่อยเป็นค่อยไป

- การเริ่มต้นที่ดี - เริ่มต้นจากกิจกรรมที่ไม่ยุ่งยาก แต่ทำอย่างจริงจังให้เกิดเป็นนิสัย เป็นแนวทางที่ปูพื้นไว้ก่อน
- นโยบาย และระบบที่รองรับ - ใช้นโยบายเป็นตัวควบคุม แต่ขณะเดียวกันก็ใช้ระบบรางวัลเป็นตัวดึงดูดการมีส่วนร่วม การแสดงผลงานให้ได้เห็นถึงสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้นตามมา และที่สำคัญคือมีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจนเกิดการหยั่งรากของการเปลี่ยนแปลงในแง่ของการพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน