

Journal of Nursing Science Chulalongkorn University (วารสารพยาบาลศาสตร์)

Volume 4 | Issue 1

Article 3

1992-04-01

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

พวงรัตน์ พุฒพานิช

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/cuns>



Part of the [Nursing Commons](#)

Recommended Citation

พวงรัตน์ พุฒพานิช (1992) "การบริหารการเปลี่ยนแปลง," *Journal of Nursing Science Chulalongkorn University* (วารสารพยาบาลศาสตร์): Vol. 4: Iss. 1, Article 3.

DOI: 10.58837/CHULA.CUNS.4.1.3

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/cuns/vol4/iss1/3>

This Original article is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Nursing Science Chulalongkorn University (วารสารพยาบาลศาสตร์) by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ดร.พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์*

ความนำ

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติตามหลักของธรรมชาติ ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์กับสิ่งแวดล้อมกำเนิดมาด้วยกัน และต้องพึ่งพาอาศัยต่อกันตลอดไป เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไปมนุษย์ก็ย่อมต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยนัยเดียวกันเมื่อมนุษย์เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสิ่งแวดล้อมก็ย่อมแปรเปลี่ยนไปเช่นเดียวกัน โดยแนวคิดนี้เมื่อมนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ย่อมต้อง พึ่งพาอาศัยต่อการเคลื่อนไหวในกลุ่มย่อมเกิดขึ้นได้เป็นธรรมดา การถ่ายเทพลังงานต่อกันเป็นไปด้วยอย่างปกติวิสัย

มนุษย์และงานเป็นของคู่กัน มนุษย์สร้างงานและงานก็สร้างมนุษย์ด้วยกัน งานจะไม่หยุดนิ่ง ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนงานต้องดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง งานต้องก้าวไปข้างหน้า ก้าวไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิมเสมอ มนุษย์จึงต้องมีความคิดและสมองที่แปรเปลี่ยนได้โดยนัยเดียวกันคือ เพื่อการสร้างสิ่งที่ดีกว่ายิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ

ในองค์กรใด ก็ตาม สิ่งต่าง ๆ จะไม่หยุดนิ่งทั้งในส่วนของคนและงาน ปฏิกริยาสัมพันธ์ของคนกับงาน งานกับงาน และคนกับคน จะเปลี่ยนไปในทางสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิมเสมอ ในฐานะของหัวหน้าหน่วยงานจึงต้องประสบกับภาวะความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอจำเป็นจะต้องจัดการกับสภาพเช่นว่านี้ได้ อย่าง สร้างสรรค์ทั้งส่วนของงานและคน

ดังนั้นจึงได้มีทฤษฎีและหลักการของการเปลี่ยนแปลงขึ้น เพื่อให้มีหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารองค์การสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการให้เกิดผลดีแก่องค์กรได้สูงสุด

ผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลง :

ในองค์กรใด ๆ ก็ตาม ย่อมต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงในองค์การของทางราชการอาจเกิดขึ้นได้น้อยและไม่บ่อยนัก แต่ในองค์การเอกชนจะเกิดขึ้นได้บ่อยมาก เนื่องจากว่าองค์กรเอกชนมุ่งเน้นผลิตผลเป็นหลักกลยุทธ์ใด ๆ ที่จะนำมาเสริมสร้างผลิตผลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพย่อมมีความสำคัญและควรได้นำมาใช้ในการปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ประกอบกับองค์กร เอกชนมีการแข่งขันกันสูงมาก จึงต้องใช้กลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ มากมาย ซึ่งมีผลกระทบตอพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่เป็นอย่างมาก หากเจ้าหน้าที่ไม่พร้อมที่จะปรับเปลี่ยน ก็ย่อมเกิดปัญหาได้มาก และผู้บริหารก็ต้องใช้ความสามารถทางการบริหารจัดการสูงมาก เพราะการเปลี่ยนแปลงย่อมก่อให้เกิดภาวะวิกฤติเกิดข้อขัดแย้งได้และทำลายขวัญของเจ้าหน้าที่ ทั้งยังมีผลกระทบต่อผลผลิตได้อย่างมากด้วย

จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าผู้บริหารต้องเรียนรู้เรื่องการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำให้การ

เปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย ดังนั้นถ้าได้สร้างความเปลี่ยนแปลงในเชิงความเจริญและเป็นพัฒนาการของหน่วยงานแล้วย่อมสร้างความสำเร็จได้

แนวคิดของการเปลี่ยนแปลง

เริ่มต้นด้วยแนวคิดของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ในปี ค.ศ. 1951 ที่ได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้เป็น 3 ขั้นตอน คือ การละลายพฤติกรรม การนำเข้าสู่สิ่งใหม่ และการตอกย้ำพฤติกรรมให้คงอยู่ หลังจากเสนอของเลวิน แล้วมีทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอีกมากเป็นลำดับจนถึงปัจจุบัน เช่น ทฤษฎีของเอเวอร์เรท (Everette Rogers, 1962) ผู้เสนอการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนโดยให้มี ระยะทดลองก่อนแล้วจึงเข้าสู่ระยะการยอมรับ

นักทฤษฎีอีกท่านหนึ่ง (Lippitt, 1973) ซึ่งให้ความสำคัญของให้อธิบายปัญหา และค้นหาแกนนำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งไปที่การกระตุ้นส่งเสริมและจัดหาทรัพยากรสนับสนุน

เลวินได้เสนอแนวคิดในเวลาต่อมาในเรื่องการค้นหา แรงต่อต้าน (restraining force) และแรงสนับสนุน (driving force) เพื่อที่จะได้หากลยุทธ์ในการจัดต่อแรงต่อต้านและแรงสนับสนุนได้อย่างเหมาะสมต่อไป

โดยสรุปกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีขั้นตอนคือ

1. การละลายพฤติกรรม วิเคราะห์และให้อธิบายปัญหา
2. สร้างทีม
3. พัฒนากลุ่มสัมพันธ์
4. สร้างแผนกลยุทธ์และแผนการเปลี่ยนแปลง

5. การนำไปใช้

- ระยะทดลอง
- ระยะใช้จริง

6. สร้างความแข็งแกร่งมั่นคง

ชนิดของการเปลี่ยนแปลง

ได้มีผู้แยกแยะการเปลี่ยนแปลงไว้หลายชนิด ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงเชิงบังคับ (coercive change) โดยใช้กฎ ระเบียบ ในการทำงานเป็นสำคัญ
 2. สร้างโครงสร้างการบริหารขึ้นใหม่ (Emulative change) คือ การสร้างความสัมพันธ์ของหน่วยงานและบุคคลขึ้นใหม่
 3. การสร้างเป้าหมายการทำงานร่วมกัน (indoctrinate change) ทำให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจได้
 4. การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interactional change) โดยให้กลุ่มได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน
 5. การเปลี่ยนแปลงอย่างธรรมชาติ (Natural change) เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีแผน
 6. การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned change)
 7. การเปลี่ยนแปลงเชิงสังคมสัมพันธ์ (Socializing change) เป็นการให้ปฏิสัมพันธ์เป็นแกน โดยให้มีความเกี่ยวข้องเชิงสังคมเกิดขึ้น
 8. การเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยี (Technocratic Change) เป็นการให้ข้อมูลเป็นพื้นฐานสำคัญ
- ทั้ง 8 ชนิดของการเปลี่ยนแปลงมีข้อดีข้อเสียด้วยกันทั้งนั้น สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์

การวางแผนการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ตามรูปข้างล่างนี้

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปเป็นวงจร นั่นคือ จะไม่มีความจบสิ้น มีสิ่งใหม่เกิดขึ้นได้เสมอ การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นงานประจำอย่างธรรมชาติของการทำงานโดยทั่วไป :

การต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง

เป็นเรื่องธรรมดาที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว ย่อมมีการต่อต้าน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงกระทบต่อ

บทบาทในองค์การ

สถานภาพในองค์การ

อำนาจ

ความสะดวกในการทำงาน

เนื้อหาของงาน

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

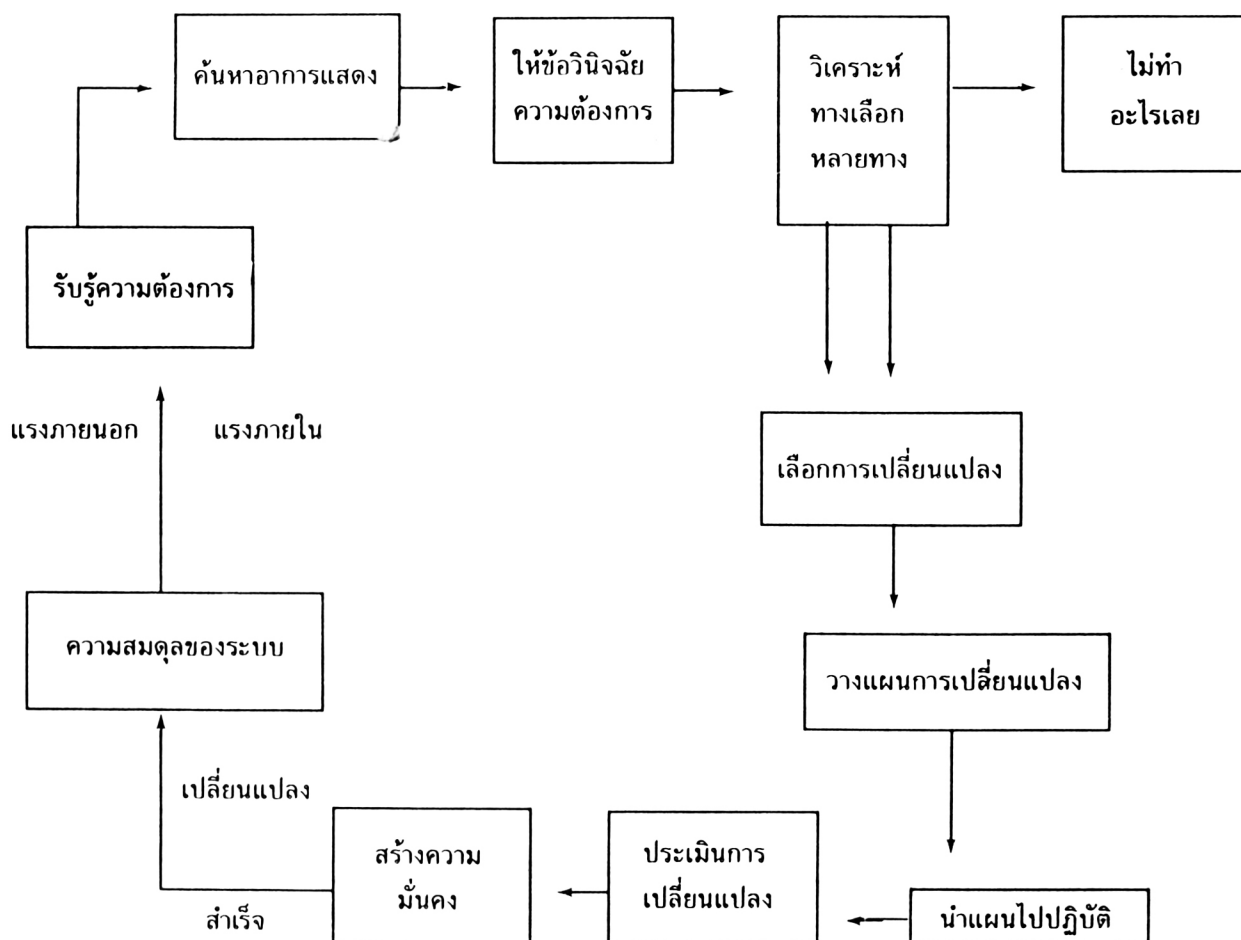
สถานภาพทางการเงิน

สถานภาพในการเลื่อนขั้นเลื่อน

ตำแหน่ง

การเปลี่ยนแปลงที่มีการต่อต้าน อาจมีสาเหตุมาจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

การเตรียมเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ
ขาดการมีส่วนร่วม



การสื่อสารไม่สมบูรณ์
กลัวความล้มเหลว
ขาดความเข้าใจต่อความต้องการการ
เปลี่ยนแปลง
มีมโนคติของการเปลี่ยนแปลงที่ผิด
กลุ่มต่อต้าน
เพิ่มปริมาณงาน
การวางแผนไม่ดี
ไม่ได้พิจารณาปัญหาสำคัญ
เปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลที่ผิด

กลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง :

สิ่งจำเป็นจะต้องดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลง คือ การวางแผนการเปลี่ยนแปลง การจัดการต่อแรงต้านและการใช้แกนนำการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การสร้าง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ ใน 3 เรื่องนี้ต้องดำเนินการไปพร้อมกัน เริ่มจากบุคคลไปสู่กลุ่มเล็ก และไปยังกลุ่มใหญ่ต่อไป

สรุปกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงตามข้อเสนอของนักทฤษฎีได้ ดังนี้

กลยุทธ์	ลักษณะ
สร้างควมมีส่วนร่วม.....	- สร้างความรู้ให้เกิดขึ้น - มีพฤติกรรมควมมีส่วนร่วม - มีการกระตุ้นส่งเสริม - สร้างความผูกพันต่องาน - พฤติกรรมคงอยู่นาน
การบังคับ.....	- ใช้การบังคับ - เปลี่ยนได้เร็ว - ต้องการอำนาจมาก - พฤติกรรมคงอยู่ไม่นาน
การใช้อำนาจ.....	- ต้องมีอำนาจสูง - ต้องมีกฎระเบียบ - เปลี่ยนได้เร็ว - พฤติกรรมไม่อยู่นาน
ให้เหตุผลด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์.....	- ถ้าเข้าใจเหตุผลจะรับรู้ประโยชน์ - เปลี่ยนได้เร็ว - พฤติกรรมคงอยู่นาน
การให้ความรู้.....	- ถ้ามีสติปัญญาและมีเหตุผลจะรับรู้ประโยชน์ - รู้คุณค่ามีค่านิยมตามสังคม - สร้างความผูกพันได้

โดยสรุปแล้วการเปลี่ยนแปลงเป็นงานประจำโดยธรรมชาติของผู้บริหารทุกระดับและเกิดขึ้นเป็นวงจรไม่หยุดนิ่ง ผู้บริหารจึงต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความรู้ ทักษะ และ

ทัศนคติ ต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จึงต้องเกิดขึ้น จะช่วยให้สามารถจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการนำการเปลี่ยนไปในแนวทางสร้างสรรค์ที่บังเกิดผลดีแก่องค์กรต่อไป

Bibliography

- Benoris, W. *Changing Organization*. New York, McGraw-Hill Book Co., 1966.
- Greiner, L.E. "Pattern of Organization Changes." *Horvard Business Review*. May-June, pp.119-122, 1967.
- Hoffer, A. "Facilitating Change : Choosing the Appropriate Technology" *Journal of Nursing Administration*. 16(4) 18-22, 1986.
- Lewin, K. *Field Theory in Social Science*. New York; Harper and Row. Publishers, 1951.
- Lewis, M. and Kelly, G. *20 Activities for Developing Managerial Effectiveness : A Management Skills Training Manual*. England : Gower Publishing Company Limited, 1986.
- Rogers, E. *Diffussion of Innovations*. New York : The Free Press of Glencoes, 1983.
- Spradley, B. "Managing Change Creatively. " *Journal of Nursing Administration*. 10(5), 32-36, 1980.
- Stevens, B. "Effecting Change." *Journal of Nursing Administration*. 5(2), 23-26, 1975.
- Young, L.C. and Hayne, A.N. *Nursing Administration : From Concept to Practice*. Philadelphia : W.B. Saunders Company, 1986.