

รับมือกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

นำเสนอเมื่อ : 10 ต.ค. 2552

รับมือกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น มิใช่เรื่องใหม่ แต่เกิดขึ้นตลอดเวลาตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ดังคำกล่าวของ Laurie J. Mullins ที่ว่า ?ไม่มีองค์กรใดสามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้? เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เกิดจากการกระตุ้นของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ตลอดจนกระบวนการบริหารงานภายในองค์กร เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน นั่นคือ โลกยุคการสื่อสารไร้พรมแดน รวมถึงความอยู่รอดในโลกของธุรกิจ ดังนั้น การเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ จึงเป็นสวนสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรราบรื่น และลดผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นได้

รับมือกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น มิใช่เรื่องใหม่ แต่เกิดขึ้นตลอดเวลาตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ดังคำกล่าวของ Laurie J. Mullins ที่ว่า “ไม่มีองค์กรใดสามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้” เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เกิดจากการกระตุ้นของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ตลอดจนกระบวนการบริหารงานภายในองค์กร เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน นั่นคือ โลกยุคการสื่อสารไร้พรมแดน รวมถึงความอยู่รอดในโลกของธุรกิจ ดังนั้น การเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ จึงเป็นสวนสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรราบรื่น และลดผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นได้

คำว่า “การเปลี่ยนแปลง” หมายถึง กระบวนการหรือการกระทำที่ต่างไปจากเดิม ซึ่งเกิดจากการปรับตัวขององค์กรเพื่อการดำรงอยู่ในโลกธุรกิจ อาทิ สิ่งแวดล้อมใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมขององค์กร ปริมาณการผลิต ตลอดจนการเข้าสู่ยุคขอมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรสามารถแบ่งปัจจัยของแรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ 2 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

1. ปัจจัยภายนอก

แรงกระตุ้นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น สามารถแบ่งได้จากการจัดหมวดหมู่ของ PEST Analysis Model ซึ่งประกอบด้วย

สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Environment) เศรษฐกิจ (Economical Environment) และการเมือง (Political Environment) รวมถึงเทคโนโลยี (Technological Environment) ซึ่งในปัจจุบันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ตัวอย่างของปัจจัยที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และรณรงค์การประหยัดพลังงาน ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ปัจจัยดังกล่าว ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นแรงกระตุ้น ซึ่งสามารถแบ่งออกภายใต้การวิเคราะห์ 5 Forces ได้แก่ คู่แข่ง Suppliers ผู้ซื้อ Substitutes และตลาด เช่น ตลาดรถยนต์ ภายในประเทศมีการแข่งขันอย่างดุเดือด เป็นแรงกระตุ้นให้บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

2. ปัจจัยภายในองค์การ

สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) Formal Subsystem ประกอบด้วย การบริหาร การจัดการการผลิต เป้าหมายขององค์การ กลยุทธ์การบริหาร โครงสร้างขององค์การ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ

2) Informal Subsystem ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ การเมืองในองค์การ รวมถึงภาวะความเป็นผู้นำ ตัวอย่างปัจจัยภายในองค์การที่กระทบต่อการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ในองค์การ

- ก. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ
- ข. การปรับเปลี่ยนผู้บริหาร
- ค. การจัดซื้ออุปกรณ์ IT ใหม่
- ง. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การตลาด

ประเภทของการเปลี่ยนแปลง (The Nature of Change)

นั้นขึ้นอยู่กับอัตราการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Grundy ได้แบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. Smooth Incremental Change คือ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป

โดยมีการวางแผนหรือเตรียมตัวไว้ล่วงหน้า และมีได้ส่งผลกระทบต่อองค์การมากนัก เช่น

การรับพนักงานใหม่ในแผนก

2. Bumpy Incremental Change คือ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดขึ้นจากแรงกระตุ้นจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตัวอย่างเช่น ในปี พ.ศ. 2548

ราคาเหล็กในตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศเพิ่มสูงขึ้น

ทำให้บริษัทรถยนต์ต้องควบคุมต้นทุนการผลิตไม่ให้สูงขึ้นตามราคาเหล็ก เพื่อให้มูลค่าการทำกำไรเป็นไปตามที่ตั้งไว้

โดยการปรับเปลี่ยนระบบของการผลิตเพื่อลดต้นทุนในส่วนอื่น อาทิ

ลดการใช้จ่ายในส่วนของสำนักงาน เช่น เริ่มลดระบบการใช้ออกสาร

และเพิ่มการใช้การรายงานผ่านระบบคอมพิวเตอร์ หรือ การนำระบบ Just in Time

Manufacturing เข้ามาร่วมเพื่อลดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์

หรือลดความสูญเปล่าที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งปรับปรุงเทคนิคการขายเพื่อเพิ่มยอดขาย

สำหรับสองประเภทแรก การเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่ภายใต้เป้าหมาย (Goal) ขององค์กร กล่าวคือ เปลี่ยนแปลงอย่างไรให้องค์กรไปถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ โดยมีได้เปลี่ยนเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนกลยุทธ์ขององค์กร

3. Discontinuous Change คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงในกลยุทธ์

โครงสร้าง หรือวัฒนธรรมขององค์กร หรือเปลี่ยนทั้งสามสิ่ง ตัวอย่างที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน คือ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ อาทิ การบินไทย การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย หรือกระทั่งองค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.)

สิ่งที่ต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์กรมีหลายประเภท

ผลกระทบที่มีต่อองค์กรจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความรุนแรงที่เกิดขึ้นของประเภทของการเปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่แล้วนั้น ผู้บริหารมักให้ความสำคัญด้านเทคโนโลยี หรือขอบวนการในการเปลี่ยนแปลง เช่น การนำระบบ 5ส ISO หรือแม้กระทั่งการแปรรูปองค์กรเข้ามาใช้

เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรและพนักงาน

โดยลืมทำความเข้าใจ “หัวใจสำคัญ” ขององค์กร ซึ่งก็คือ “ตัวบุคลากร” ที่มีอิทธิพลสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลง นั่นๆ ตัวอย่างเช่น องค์กรทุ่มเงินไปกับการวางแผน รวมถึงการจัดระบบและวิธีการของการเปลี่ยนแปลง แต่หนึ่งเฉยกับการลงทุนด้านบุคลากร

และการจัดอบรมให้บุคลากรเข้าใจสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง

การไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวอาจทำให้มีการต่อต้าน เกิดความคิดเห็นขัดแย้ง สืบเนื่องมาจากความไม่รู้

หรือกระทั่งการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบโดยตรงกับผู้ปฏิบัติการ

การต่อต้านนั้นเกิดขึ้นจาก 2 ประเด็นสำคัญ คือ การต่อต้านซึ่งเกิดจากระบบ อาทิ

บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ขาดทักษะการทำงานในระบบใหม่ อีกประเด็นคือ การต่อต้านซึ่งเกิดจากพฤติกรรม อาทิ ปฏิเสธการตอบสนองของบุคคลหรือกลุ่มคน อาจส่งผลกระทบต่อความตั้งใจและความเต็มใจในการทำงานของบุคลากร ตัวอย่างที่เห็นได้เด่นชัด คือ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ในบางองค์การยังมีการต่อต้านของพนักงานบางส่วนอยู่

สืบเนื่องจากระบบการทำงานที่เปลี่ยนไป การประเมินประสิทธิภาพการทำงานขึ้นอยู่กับผลของงานและรายได้ที่ได้รับ อาทิ ผู้ที่มีฐานเงินเดือนสูง ต้องมีประสิทธิผลของการทำงานสูง แต่ถาดตัวเนื่องานที่รับผิดชอบนั้นมีไม่มาก การประเมินออกมาค่อนข้างต่ำ ก็อาจถูกบีบจากผู้บริหารบัญชา ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานี้ อาจไม่เกิดขึ้น หากบุคลากรมีความเข้าใจในการแปรรูป และรับทราบถึงประโยชน์ที่จะได้รับ

การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (How to Manage Change)

เมื่อเข้าใจสาเหตุและประเภทของการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงควรเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจในความสามารถและทรัพยากรขององค์การ เช่น ความถนัดของบุคลากร และสิ่งล้มไม่ได้ ก็คือ “ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านในต่างประเทศ ได้ ออกแบบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดการต่อต้าน และช่วยให้การทำงานเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ทั้งนี้ มีกระบวนการแตกต่างกันไปตามแต่ละแนวคิด แต่ผู้เขียนจะขอยกตัวอย่างของ Kotter ซึ่งแบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดความหมายของความเร่งด่วน เริ่มจากการตรวจสอบตลาดและภาวะการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรม รวมทั้งปัจจัยภายนอกที่จะมาก่อกระทบต่อองค์การหรือหน่วยงาน หลังจากนั้นให้สรุปและระบุความเป็นไปได้ของวิกฤติและโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้น

2. จัดตั้งทีมสำหรับให้คำแนะนำ โดยทีมจะต้องมีแรงผลักดันในการกระทำกิจกรรมต่างๆ

ขั้นตอนนี้เริ่มจากการคัดเลือกบุคลากรที่มีอำนาจ และมีความเป็นผู้นำเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์การ และเป็นหลักหรือกุญแจสำคัญขององค์การ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารทั้งหมด อาจเป็นพนักงานที่มีความน่าเชื่อถือ มีหัวก้าวหน้า และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน หลังจากคัดเลือกบุคลากรเพื่อจัดตั้งทีมได้แล้ว องค์การก็ควรให้การสนับสนุนกลุ่มของคนทำงานนี้อย่างเต็มที่

3. กำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนากลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จ

4. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรในองค์การทราบ โดยใช้การติดต่อสื่อสารทุกแขนง

เพื่อให้บุคลากรทราบถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใหม่ขององค์การ

5. ให้อำนาจในการทำงานเพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

เริ่มด้วยการขจัดอุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงระบบหรือโครงสร้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งสนับสนุนและยอมรับแนวความคิดหรือการกระทำที่อาจมีความเสี่ยงและมีใช้ธรรมเนียมปฏิบัติขององค์การ กล่าวคือ เปิดใจรับความคิดใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจากบุคลากรในองค์การ

6. วางแผนและกำหนดแผนระยะสั้น

วางแผนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น

โดยกำหนดเป็นแผนระยะสั้นของการเปลี่ยนแปลง ที่ครอบคลุมแนวทางในการพัฒนา และให้ความสำคัญกับการให้รางวัลแก่พนักงาน

7. รวบรวมความก้าวหน้าหรือการพัฒนาที่เกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง

ใช้ความน่าเชื่อถือที่เพิ่มขึ้นเพื่อเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และนโยบาย ซึ่งต่างไปจากวิสัยทัศน์เดิม

จ้างและสนับสนุนบุคลากรที่สามารถทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ใหม่

รวมถึงปรับปรุงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงโดยใช้โครงการหรือกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

8. กำหนดทิศทางการดำเนินการเปลี่ยนแปลงใหม่

(แผนการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว) โดยระบุความเกี่ยวข้องระหว่าง

“พฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง” และ “ความสำเร็จที่องค์การจะได้รับ”

ให้ชัดเจน รวมทั้งพัฒนาทรัพยากรที่จะรับรองความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

นอกจากขั้นตอนดังกล่าวแล้ว

สิ่งที่คุณควรคำนึงถึงนอกเหนือจากขั้นตอนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่น ยังต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การเรียนรู้ขององค์การ

เป็นทางเลือที่สำคัญให้แก่องค์การในแง่ของกลยุทธ์ทางธุรกิจ ประกอบไปด้วย การเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ของทีมงาน

และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมงานและเครือข่าย ซึ่งก็คือ

การพัฒนาทักษะและความชำนาญของทีมงานในภาพรวม (องค์การ)

เพื่อมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

ทีมงานนำเอาศักยภาพที่หลากหลายของแต่ละคนมาเสริมกัน

เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทำให้บุคลากรในองค์การเตรียมพร้อมไปกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นทุกครั้ง การเรียนรู้หนึ่งส่วนหนึ่งได้มาจากการจัดฝึกอบรมให้แกพนักงาน

การเป็นพี่เลี้ยงของหัวหน้างาน

ตลอดจนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกัน
ซึ่งการเรียนรู้ดังกล่าวนั้น
ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างภายใน
รวมถึงกระบวนการต่างๆ ที่สนับสนุนทิศทางการดำเนินงานใหม่
และยังมีสวนช่วยให้เกิดแรงจูงใจ แรงกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ

2. ความร่วมมือ และ Team-Working

เป็นกุญแจสำคัญสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การแห่งการเรียนรู้
และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การยังเป็นส่วนที่พัฒนาทักษะการทำงาน
เป็นทีมให้แก่บุคลากรในองค์การได้อีกด้วย กล่าวคือ
องค์การควรกระตุ้นบุคลากรในองค์การให้แสดงพลังแห่งความร่วมมือ
เพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน
และเปิดโอกาสให้พนักงานเขามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและดำเนินก
ิจกรรม
โดยมีการกำหนดหน้าที่และบทบาทให้เหมาะสมกับระดับของการมีส่วนร่วม

3. ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรมีความเข้าใจในเรื่องของ แรงจูงใจ

โดยออกแบบระบบการทำงาน และให้ความสำคัญกับระบบการให้รางวัล
ตลอดจนอิทธิพลของกลุ่ม เนื่องจาก “แรงจูงใจ”
เป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง
สำหรับการให้รางวัลนั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว

ตรงจุดนี้ผู้บริหารหรือผู้นำทีมควรศึกษาและเรียนรู้ความต้องการของบุคลากรในอง
คการ และพยายามสนองความต้องการของแต่ละบุคคล
ภายใต้เงื่อนไขของความเป็นไปได้ อาทิ ให้ทางเลือกสำหรับระบบผลตอบแทน
จากการสอบถามหรือสุ่มตัวอย่าง
 รวมไปถึงการชมเชยเมื่อการทำงานนั้นประสบความสำเร็จ แม้ว่าจะเป็นงานเล็กๆ
น้อยๆ

นอกจากนั้น

ทั้งผู้บริหารและพนักงานต้องยอมรับและเข้าใจในความรับผิดชอบของตนเอง

4. ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)

ผู้นำทีมในช่วงของการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นบุคคลที่มองการณ์ไกล
และสามารถสร้างกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนการสำหรับการเปลี่ยนแปลง
สามารถกระตุ้นและจัดการให้บุคลากรในองค์การดำเนินกิจกรรมได้ตรงตามเปา
หมายขององค์การ และต้องมีความตรงไปตรงมา
กล้าหาญกับการเผชิญหน้าในทุกสถานการณ์
ตลอดจนรับผิดชอบและเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา

5. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ความเข้าใจที่ตรงกันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงาน

ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทั้งการสื่อสารแบบทางเดียวหรือสองทาง อาทิ บอร์ดประชาสัมพันธ์ วารสาร หรือกระทั่งการเปิด Call Center ในองค์กร เพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บริษัทได้รับรู้ถึงความคิดและความรู้สึกของพนักงาน หาวิธีในการปรับเปลี่ยนความเข้าใจให้ตรงกันในทุกเรื่อง รวมทั้งการสร้างความพึงพอใจให้แก่ทั้งส่วนของพนักงานและส่วนของผู้บริหารใน องค์กรฯ ภาพพนักงานเข้าใจอย่างถ่องแท้กับการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านจะลดลง ความไว้วางใจก็จะเกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ภาครัฐหรือภาคเอกชน ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทั้งที่มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง เช่น การ Reengineering องค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรมิได้มีการวางแผน อาทิ เหตุการณ์คลื่นสึนามิ ที่สร้างความเสียหายให้แก่หลายๆ องค์กรในจังหวัดทางภาคใต้ ดังนั้น ความพร้อมจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่แต่ละองค์กรควรให้ความสำคัญ เพื่อลดอุปสรรคในการทำงานที่ อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

การเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับ ทรัพยากรของแต่ละองค์กรในสถานการณ์ต่างๆ กัน ซึ่งสามารถสรุปเป็นขั้นตอนสั้นๆ ได้ดังนี้ พิชิตการต่อต้าน ให้ความรู้และคำแนะนำ ให้พนักงานมีส่วนร่วม ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก เจรจาต่อรอง รวมทั้งขอตกลงในการเปลี่ยนแปลง และชี้แนะทิศทางและแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งหากมีความพร้อม องค์กรจะสามารถ ลดแรงต้าน รวมถึง เพิ่มผลผลิต ได้เป็นอย่างดี

ที่มา:

Management and Organisational Behaviour. Mullins, L. J, 6th Ed. Essex: Prentice Hall. 2002

The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. Kotter, J. P, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2002

Organisational Change. Senior, B., 2nd Ed. Essex: Prentice Hall, 2002