

## 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 ตลอดจนการเขาสู่ยุคขอมูลข่าวสาร 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 เริ่มลดระบบการใช้อีเมล และการเพิ่มการใช้การรายงานผ่านระบบคอมพิวเตอร์ 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 หรือขอบข่ายในการเปลี่ยนแปลง เช่น การนำระบบ 5ส ISO หรือแม้กระทั่งการแปรรูปองค์กรเข้ามาใช้ เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรและพนักงาน โดยลืมทำความเข้าใจ “หัวใจสำคัญ” ขององค์กร ซึ่งก็คือ “ตัวบุคลากร” ที่มีอิทธิพลสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลง นั่นๆ ตัวอย่างเช่น องค์กรทุ่มเงินไปกับการวางแผน รวมถึงการจัดระบบและวิธีการของการเปลี่ยนแปลง แต่หนึ่งเฉยกับการลงทุนด้านบุคลากร และการจัดอบรมให้บุคลากรเข้าใจสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง การไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวอาจทำให้มีการต่อต้าน เกิดความคิดเห็นขัดแย้ง สืบเนื่องมาจากความไม่รู้ หรือกระทั่งการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับปฏิบัติการ

การต่อต้านนั้นเกิดขึ้นจาก 2 ประเด็นสำคัญ คือ การต่อต้านซึ่งเกิดจากระบบ อาทิ

บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ขาดทักษะการทำงานในระบบใหม่ อีกประเด็นคือ การต่อต้านซึ่งเกิดจากพฤติกรรม อาทิ ปฏิเสธการตอบสนองของบุคคลหรือกลุ่มคน อาจส่งผลกระทบต่อความตั้งใจและความเต็มใจในการทำงานของบุคลากร ตัวอย่างที่เห็นได้เด่นชัด คือ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ในบางองค์การยังมีการต่อต้านของพนักงานบางส่วนอยู่

สืบเนื่องจากระบบการทำงานที่เปลี่ยนไป การประเมินประสิทธิภาพการทำงานขึ้นอยู่กับผลของงานและรายได้ที่ได้รับ อาทิ ผู้ที่มีฐานเงินเดือนสูง ต้องมีประสิทธิผลของการทำงานสูง แต่ถาดตัวเนื่องงานที่รับผิดชอบนั้นมีไม่มาก การประเมินออกมาค่อนข้างต่ำ ก็อาจถูกบีบจากผู้บริหาร บัญคับบัญชา 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. กำหนดทิศทาง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงใหม่

(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  
สามารถกระตุ้นและจัดการให้บุคลากรในองค์การดำเนินกิจกรรมได้ตรงตามเป้าห  
มาขององค์การ 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 รวมทั้งขจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง 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