



ฤทธิชัย วานิชย์หานนท์

นักวิเคราะห์อาวุโส ศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ

ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร. 02-218-4001-9 ต่อ 155-156 อีเมล : Littichai.wanithanont@sasin.edu

The forgotten key in OCM



หลักการของ Organizational Change Management (OCM) โดยทั่วไปแล้วคือการบริหารความเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นในด้านเศรษฐกิจ สังคม ระเบียบ กฎหมาย เทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงภายใน ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร หรือวัฒนธรรมองค์กร โดยความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เอง สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในทางที่ดีและไม่ดี นั่นคือ สามารถนำมาซึ่งโอกาส (Opportunity) หรือ อุปสรรค (Threat) และการบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้นเองจะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้เปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส และเปลี่ยนโอกาสเป็นผลประโยชน์

ในทางทฤษฎี ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การบริหารความเปลี่ยนแปลงสำเร็จ โดยส่วนใหญ่แล้วจะพูดถึง การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนภารกิจจากบนลงล่าง โดยเฉพาะในด้านนโยบายที่ชัดเจน การสร้างหรือใช้เครื่องมือใหม่ๆ เพื่อการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีขึ้น การให้ความรู้และฝึกฝนทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างความคาดหวังใหม่ๆ พร้อมกับการมีรูปแบบจูงใจ (Incentive Scheme) ใหม่ๆเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ แต่ในทางปฏิบัตินั้น การนำปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้ไปดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จ คือ ความท้าทาย

ที่แท้จริงของผู้บริหารในหลายๆ องค์กร เพราะนั่นหมายถึง การที่บุคลากรภายในองค์กรนั้น ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด บทบาท หน้าที่ และพฤติกรรม และบทความที่จะพูดถึงต่อไปนี้ ในความคิดของผู้เขียน ได้ชี้ให้เห็นถึงนัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนดังกล่าว

บทความที่ว่ำนั้นคือ “A Story About Motivation” จากนิตยสาร Harvard Business Review เป็นบทความของ Peter Bregman ผู้ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน การสร้างภาวะผู้นำ (Leadership), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) หรือ การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยดำรงตำแหน่งเป็น CEO ของบริษัท Bregman Partners, Inc. ซึ่งเป็น management consulting company ที่เขาได้ก่อตั้งขึ้นมาเอง เป็นบริษัทที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารในองค์กรชื่อดังต่างๆ เช่น Goldman Sachs, Morgan Stanley, NASDAQ, JP Morgan Chase, Victoria Secret, American Express, Deutsche Bank, GE Capital, Nike, UNICEF และอื่นๆ อีกทั้งเป็นอาจารย์ที่ Columbia University, USA และมีผลงานการเขียนมากมายทั้งในหนังสือและนิตยสารต่างๆ โดย Peter Bregman ได้เล่าเรื่องราวผ่านประสบการณ์ส่วนตัวไว้ดังนี้

“ผมกำลังเดินกลับไปตึกพาร์ทเมนต์ของผมใน Manhattan

ผมตั้งแฉกเกิดของผมขึ้น เพื่อที่จะกันพื้นที่กำลังตกลงมาอย่างหนัก ในขณะนั้นเอง ผมก็เห็นชายชราผู้หนึ่งพยายามที่จะพาตัวเองลงมาจากบันไดที่เปียกแฉะ ด้วยไม้เท้าของเขาอย่างทุลักทุเล และทำท่าว่าจะล้มลง ผมกับคนอื่นอีกจำนวนหนึ่งพยายามที่จะช่วยเหลือชายชราผู้นั้น ระหว่างนั้น ผมเห็นมีรถประจำทางกำลังจอดรออยู่ คนขับรถประจำทางนั่งอยู่ข้างใน แห้งและอบอุ่นดี มองพวกเราที่กำลังช่วยเหลือผู้โดยสารของเขาเพื่อให้อัปขึ้นรถ จากนั้นเขาก็เปิดกระจก และตะโกนว่า “วันนีเขา (ชายชรา) คงไปไม่ได้แล้ว” แต่พวกเราก็ตะโกนสวนขึ้นว่า “เดี๋ยวก่อน เขาน่าจะยังไม่ไป” พวกเราพุงชายชราผู้นั้นจนถึงบันไดรถ ทำให้การจราจรบนถนนหยุดชะงัก แต่ชายชรายังคงไม่สามารถที่จะก้าวขึ้นไปได้ผมคิดขึ้นมาได้และถามว่า “ประตุมิ electric lift ไม่ใช่หรอ”

“โอ้ จริงด้วย” คนขับรถพูดขึ้น ในขณะที่เขาเลื้อยคลานขึ้นรถและลงมาจากรถเพื่อที่จะกดสวิท electric lift ให้ทำงานในที่สุด ชายชราก็ได้ขึ้นรถเรียบร้อยแล้ว คนขับรถเปิดกระจกและตะโกน “ขอบคุณมากครับ”

จากประสบการณ์ดังกล่าว Bregman ได้ตั้งข้อสงสัยว่าทำไมกลุ่มคนแปลกหน้าอาสาที่จะช่วยชายชราคนหนึ่งที่พวกเขาไม่รู้จักท่ามกลางสายฝน ขณะที่คนขับรถ กลับนั่งรออยู่ในรถเฉยๆ ไม่กระทำการใดๆ และไม่ถือถึงการใช้อุปกรณ์ช่วยเหลืออย่าง electric lift

Bregman ไม่คิดว่าคนขับรถจะมีเจตนาที่จะไม่ช่วยชายชราผู้นี้ เพราะเมื่อพูดถึง electric lift คนขับรถก็ดูไม่ลังเลที่จะลงมาจากรถและช่วยเหลือทันที หรือจะเป็นเพราะกฎระเบียบที่ไม่อนุญาตให้คนขับลงจากรถนั้น แต่เมื่อลองตรวจสอบดูแล้ว ไม่ได้มีกฎระเบียบเช่นนั้น ตรงกันข้าม ในระยะทางไม่เกิน 100 ฟุต คนขับต้องช่วยเหลือผู้โดยสารเพื่อขึ้นรถ หรือลงรถ ซึ่งนั่นก็เป็นส่วนหนึ่งของงานด้วย ท้ายที่สุด Bregman ก็คิดขึ้นได้ว่าเหตุผลที่คนขับรถทำเช่นนั้น ก็เพราะว่า “เขาถูกจ้างให้เป็นคนขับรถ”

Bregman อธิบายคำตอบของเขาด้วยการทดลองที่ถูกทำขึ้นโดย Dan Ariely ผู้เป็นอาจารย์ที่ Duke University และ James Heyman อาจารย์ที่ University of St. Thomas การทดลองนี้ทำขึ้นโดยการจัดกิจกรรมให้ผู้เข้าร่วม ทำการใช้เมาส์ลากรูปวงกลมใส่รูปสี่เหลี่ยมในหน้าจอคอมพิวเตอร์ และเป้าหมายคือต้องทำให้ได้มากที่สุดในเวลาห้านาที ผู้เข้าร่วมหนึ่งกลุ่มได้รับเงิน 5 ดอลลาร์ อีกหนึ่งกลุ่มได้รับเงิน 50 เซนต์ และอีกกลุ่มถูกขอให้ช่วยทำกิจกรรมดังกล่าวโดยไม่ได้รับผลตอบแทนใดๆ เลย ผลที่ได้คือ กลุ่มที่ได้รับเงิน 5 ดอลลาร์ลากได้เฉลี่ย 159 วง กลุ่มที่ได้รับเงิน 50 เซนต์ลากได้เฉลี่ย 101 วง และกลุ่มที่ไม่ได้รับผลตอบแทน ลากได้เฉลี่ย 168 วง

Bregman ยังได้หยิบยกอีกหนึ่งตัวอย่างเพื่อสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว คือ เมื่อองค์กรอย่าง AARP (American

Association of Retired Persons) ทำการสอบถามไปยังทนายความหลายท่านว่าจะสามารถค่าจ้างทำคดีให้แก่บุคคลเกษียณอายุที่ต้องการความช่วยเหลือ ลงเหลือ 30 ดอลลาร์ต่อชั่วโมงได้หรือไม่ คำตอบคือ “ไม่” แต่หากตั้งคำถามใหม่ว่า พวกคุณ (ทนายความ) ยินดีที่จะช่วยเหลือโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใดๆ หรือไม่ คำตอบคือ “ตกลง”

Bregman อธิบายสาเหตุที่เป็นอย่างนั้นก็เพราะว่า เมื่อพวกเราทุกคนถูกตั้งคำถามให้ทำงานอย่าง คำถามนั้นจะกำหนดให้เราคิดว่า “เราเป็นคนแบบไหน” ตัวอย่างเช่น เมื่อทนายความถูกถามเรื่องการลดค่าว่าความ คำถามที่เกิดขึ้นคือ “เรามีค่าวิชาชีพเพียง 30 ดอลลาร์ต่อชั่วโมงหรือเปล่า” แน่หนอน คำตอบของพวกเขาคือ “ไม่ใช่ มันมากกว่านั้น” แต่หากถูกตั้งคำถามขอให้ช่วยเหลือโดยจิตสำนึก คำถามที่เกิดขึ้นในใจของผู้ถูกถาม คือ “เราจะอาสาช่วยเหลือผู้คนที่ยากลำบากได้หรือเปล่า” คำตอบคือ “ตกลง ทำได้แน่นอน”

บทความที่กล่าวถึงมานี้ได้ให้ถึงความสำคัญต่อการสร้างความเข้าใจ ความรู้สึกนึกคิด แรงกระตุ้นและจิตใจของมนุษย์ในการทำสิ่งต่างๆ และนี่คือสิ่งที่ผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ควรต้องพยายามที่จะทำ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร, การปรับเปลี่ยนองค์กร และ/หรือ การบริหารความเปลี่ยนแปลง

โดย Bregman ได้อธิบายเพิ่มเติมใน website ของเขาอีกว่า “การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นเครื่องบ่งชี้ของการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เมื่อบุคลากรเริ่มทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้นในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นเพราะพวกเขาถูกบอกให้เปลี่ยน ไม่ได้เกิดขึ้นเพราะถูกฝึกฝนให้เปลี่ยน และก็ไม่ได้เกิดขึ้นเพราะมีแรงบันดาลใจให้เปลี่ยนอีกด้วย แต่การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรเกิดขึ้นเพราะ พวกเขาเลือกที่จะเปลี่ยนเอง” ซึ่งเราจะรู้ได้อย่างไรว่ามนุษย์แต่ละคนต้องการอะไร Bregman ได้ทิ้งแนวคิดที่ดีไว้ว่า

“เมื่อคุณต้องการให้ใครสักคนทำบางสิ่งบางอย่าง คุณต้องถามตัวเองว่า ใครคนนั้นมีเรื่องราวอะไรที่จะบอกกับคุณอย่างไร และคุณต้องแน่ใจว่าบทบาทและการกระทำของคุณ สนับสนุนส่งเสริมเรื่องราวนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี เพราะเงินไม่ใช่เป็นแรงจูงใจ หรือ แรงกระตุ้นที่แท้จริงของมนุษย์เราเสมอไป”

Bregman ยังได้ทิ้งท้ายในบทความ โดยการพูดถึงคนขับรถส่วนหนึ่งที่อยู่หลังพวงมาลัยรถประจำทางว่า “พวกเขาเหล่านั้นคงคิดว่า เขาเป็นคนขับรถที่ร่อยอย่างอดทนอย่างมาก เมื่อเห็นชายชราที่กำลังถูกช่วยเหลือให้อัปขึ้นรถ”

SMC

Sasin Management Consulting