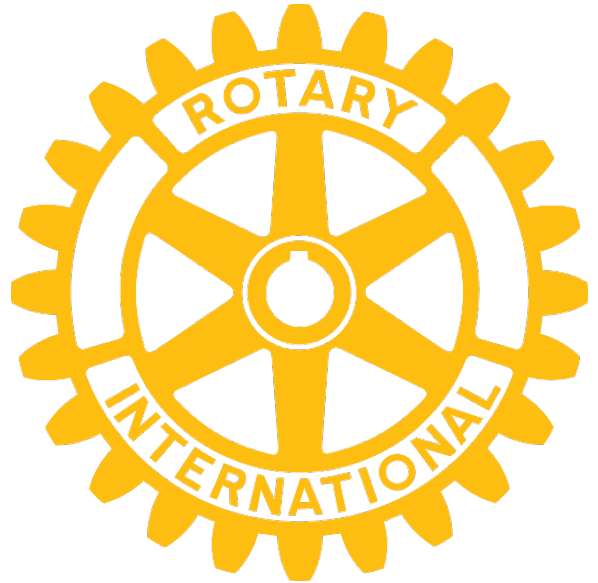




โมเดลการเปลี่ยนแปลง ของโรตารี

เอกสารโมเดลการเปลี่ยนแปลงของโรตารีเล่มนี้ แปลจากหลักสูตร *Rotary's Change Model*
ภาษาอังกฤษที่ Learning Center บนเว็บไซต์ Rotary.org

ถึงแม้ว่าคณะกรรมการแปลเอกสารของศูนย์โรตารีในประเทศไทยได้แปลและทบทวนอย่าง
ละเอียดแล้ว คณะกรรมการฯ ไม่สามารถที่จะรับรองความสมบูรณ์ของเอกสารเล่มนี้ได้
หากมีข้อความใดไม่ชัดเจน ขอให้อ้างอิงไปยังต้นฉบับภาษาอังกฤษ

คณะกรรมการแปลเอกสารโรตารีสากลของศูนย์โรตารีในประเทศไทย

พฤศจิกายน 2566

โมเดลการเปลี่ยนแปลงของโรตารี (Rotary's Change Model)

เราว่าการเพิ่มศักยภาพในการปรับตัวเป็นแนวทางหนึ่งสำหรับโรตารีที่จะเติบโตต่อไป และทำให้เกิดผลกระทบที่ดีไปในอนาคตได้ต่อไป หมายความว่าเราจำเป็นต้องทำให้มั่นใจว่าเราเป็นเลิศในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ในหลักสูตรนี้ เราจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับพื้นฐานของโมเดลการเปลี่ยนแปลงของโรตารี ซึ่งก็คือกรอบงานสำหรับการจัดการการเปลี่ยนแปลงซึ่งจัดให้คนเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ กรอบงานจะช่วยในการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้คนมีส่วนเกี่ยวข้อง เอาชนะการต่อต้านต่างๆ และในที่สุดประสบความสำเร็จในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องทำเพื่อที่จะยังคงมีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น และเหนือกว่าสิ่งอื่นใด มีประสิทธิภาพ

สารบัญ

โมเดลของการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1
การทำให้ผู้คนมีส่วนร่วมในกระบวนการ	3
โมเดลการเปลี่ยนแปลงของเรา	6
เอาชนะการต่อต้าน	9
การนำการเปลี่ยนแปลง	11

โมเดลของการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โรตารีอยู่ในโลกที่กำลังปรับเปลี่ยน

ศักยภาพของเราที่จะปรับตามความต้องการของสมาชิกและโลกรอบ ๆ เรา คือ องค์ประกอบสำคัญในการอยู่รอดและการเติบโตของโรตารี องค์การที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีวิวัฒนาการเพื่อที่จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น บรรลุเป้าหมายใหม่ ๆ หรือปรับปรุงสิ่งที่นำเสนอ

การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในองค์กรเป็นไปได้ต่อเมื่อผู้นำมีความเข้าใจที่ชัดเจนเท่านั้น ว่าเหตุใดจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและสามารถสื่อความแก่ผู้อื่นซึ่งจะเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและสามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้

ความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จเมื่อมีการวางแผนและดำเนินการด้วยความรอบคอบ โดยมีการสื่อสารที่ชัดเจนตั้งแต่ต้นจนจบซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นผู้คนที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

แนวทางของโรตารีต่อการเปลี่ยนแปลง คือให้ความสำคัญลำดับแรกแก่ผู้คนตลอดทั้งกระบวนการ

โมเดลของการเปลี่ยนแปลงคืออะไร

โมเดลของการเปลี่ยนแปลงโดยพื้นฐานคือแผนงานที่เป็นแนวทางให้องค์กรตลอดภาวะหัวเลี้ยวหัวต่อหรือการเปลี่ยนแปลงสภาพ

การใช้โมเดลการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ที่กำลังเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงวางแผนว่ามันจะเกิดขึ้นอย่างไร ติดตามความก้าวหน้า และพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อให้ผู้คนจะสามารถเข้าใจได้และให้การสนับสนุน กรอบงานนี้ช่วยให้ทีมงานในการหาทางจัดการกับสิ่งยุ่งยาก และดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในทางที่ดี

การเปลี่ยนแปลงทั้งใหญ่และเล็กสามารถดำเนินการตามขั้นตอนของโมเดลการเปลี่ยนแปลง สโมสรสามารถใช้โมเดลการเปลี่ยนแปลงเมื่อสโมสรเปลี่ยนรูปแบบหรือสถานที่ประชุม ยกเลิกประเพณีที่มีมายาวนานหรือพยายามที่จะทำให้สมาชิกเข้าใจว่าเหตุใดการวัดผลกระทบของโครงการบำเพ็ญประโยชน์จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ในขณะที่ท่านเรียนรู้จนจบหลักสูตรนี้ จงพิจารณาบางแนวทางที่สโมสรอาจที่จะได้รับประโยชน์จากการใช้โมเดลการเปลี่ยนแปลง

การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

การดำเนินงานตามโมเดลการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้การเปลี่ยนสภาพมีความยั่งยืนได้โดย

- การแนะนำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับได้มากขึ้น และยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น
- การรวมเอาแนวทางต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นเรื่องที่เป็นต่อความสำเร็จ
- การเปลี่ยนแปลงช่วยบ่งชี้เหตุผลที่ผู้คนอาจจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่เราจะสามารถจัดการกับความห่วงใยพวกเขาได้



การดำเนินการเปลี่ยนแปลง
ต้องการผู้นำที่สามารถสื่อสาร
ประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน
และช่วยผู้อื่นตลอดกระบวนการ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคืออะไร

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงชี้แนะผู้คนตลอดช่วงของภาวะหัวเลี้ยวหัวต่อซึ่งต้องให้แรงจูงใจแก่ผู้คนเพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการที่พวกเขาคิดหรือปฏิบัติ

ไม่ว่าท่านจะอยู่ในกลุ่มผู้ที่ตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องจำเป็นหรือไม่ก็ตาม ท่านอาจจะถูกขอให้ช่วยดำเนินการการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็ก อาจจะเป็นเรื่องที่น่ากลัว ข้อดีคือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงมีใช้งานของบุคคลเพียงคนเดียว มันเป็นความพยายามของกลุ่ม และผู้คนหลายประเภทสามารถทำได้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- พวกเขาเข้าใจความหวังขององค์กรที่มีต่ออนาคตว่าพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจุดมุ่งหมายคือการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น มีประสิทธิผลมากขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่ก็ตาม ผู้นำเหล่านี้จะยอมรับแนวทางไปสู่การทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้
- พวกเขาเป็นนักการสื่อสารที่เข้มแข็งผู้ที่สามารถอธิบายถึงประโยชน์ของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการที่จะมีผลกระทบต่อผู้คนอย่างไร
- พวกเขาเชื่อมโยงผู้คน สร้างทีม และส่งเสริมความร่วมมือข้ามขอบเขตของประเพณี พวกเขาคิดในแง่บวกขององค์กร มีใจของตนเอง
- พวกเขาเข้าใจว่าทีมงานของพวกเขามีประสบการณ์ซึ่งจะช่วยพวกเขาให้ตัดสินใจได้ดีกว่าสำหรับกลุ่ม พวกเขาให้แรงบันดาลใจแก่ผู้คนและช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ
- พวกเขามีการจัดการและมีรายละเอียดในการวางแผนงาน

❗ เหล่านี้คือคุณลักษณะบางประการของผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำผู้คนผ่านการเปลี่ยนถ่าย จงพิจารณาว่าท่านมีคุณลักษณะเหล่านี้ข้อใดบ้าง ข้อใดคือจุดแข็งของท่าน ข้อใดที่ท่านสามารถจะปรับปรุงได้

การทำให้ผู้คนมีส่วนร่วมในกระบวนการ

หากท่านพร้อมที่จะนำการเปลี่ยนแปลง
จงเริ่มต้นโดยการคิดเกี่ยวกับผู้คน
ที่ท่านจะสนับสนุน

การทำให้ผู้คนมีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง

โรตารีเป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงโดยการเชื่อมโยงผู้คนทั่วโลก เราเข้าใจว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดที่เกิดขึ้นได้หากผู้คนไม่เข้าใจ สนับสนุน และปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและปฏิบัติ

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกกับการทำให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมีส่วนเกี่ยวข้อง นั่นคือเหตุผลที่ว่าทำไมการมีส่วนร่วมจึงเป็นศูนย์กลางของโมเดลของโรตารี



ในการทำให้ผู้คนมีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง
ต้องได้รับ**คำมั่นสัญญา**จากพวกเขา จัดให้มีการ**สื่อสาร**ที่ชัดเจน
และให้**คำแนะนำ**ด้วยความเห็นอกเห็นใจ

คำมั่นสัญญา

องค์ประกอบหลักของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากผู้ที่จะได้รับผลกระทบ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่ทุกคนที่จะเข้าใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในทันที ผู้นำมักจะได้รับการ

สนับสนุนมากขึ้นโดยการผสมผสานกลุ่มคนขนาดเล็กที่เสียสละซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้คนเหล่านี้จะเป็นทีมงานการเปลี่ยนแปลง และจะช่วยพัฒนาและดำเนินแผนงาน

ผู้นำจำเป็นต้องทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งคำมั่นสัญญาของผู้คนก่อนการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่กำลังดำเนินการและหลังจากนั้น แต่การทำเช่นนั้นเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในตอนต้นของกระบวนการ หากผู้นำไม่ได้รับการสนับสนุนตั้งแต่เริ่มต้น ความคิดริเริ่มอาจจะต้องประสบกับการต่อต้านซึ่งจะสามารถขัดขวาง ทำให้เนิ่นนานหรือแม้แต่ทำให้เกิดอันตรายต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

การที่จะได้รับคำมั่นสัญญาจากผู้คน

- ตรวจสอบให้มั่นใจว่าพวกเขาเข้าใจสถานการณ์ในปัจจุบัน
- อธิบายให้ชัดเจนถึงปัญหาที่จะต้องได้รับการแก้ไข เหตุใดการแก้ไขปัญหานั้นจึงถูกเลือกขึ้นมา และสิ่งที่จะพิจารณาว่าเป็นผลสำเร็จคืออะไร
- เลือกผู้คนที่ได้รับการนับถือเป็นอย่างดีเพื่อสร้างความตระหนักของผู้อื่น

การสื่อสาร

ตลอดกระบวนการ ผู้นำจำเป็นต้องให้ข้อมูลข่าวสารที่มีความเกี่ยวข้องในเวลาที่เหมาะสมกับผู้คนที่ได้รับผลกระทบนี้ หมายความว่า การคิดถึงผู้รับข่าวสารและข่าวสารอะไรที่พวกเขาต้องการ ตัวอย่างเช่น รายละเอียดที่มากเกินไปในระยะแรกอาจจะทำให้ผู้คนรู้สึกที่ได้รับข้อมูลท่วมล้น ในขณะที่การเรียนรู้เกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่อาจจะมีผลกระทบต่อนักเรียนในภายหลังของกระบวนการสามารถทำให้ผู้คนรู้สึกว่าการบอกเล่าแก่พวกเขาเป็นการพิจารณาในภายหลัง

การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพหมายถึง ผู้คนได้รับข้อมูลที่มีประโยชน์ มีเวลาที่จะเข้าใจได้ และมีแนวทางที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ที่ทำการตัดสินใจ จงพิจารณาใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับสไตล์การเรียนรู้ที่แตกต่างกัน เช่น การประชุมแบบพบปะกันหรือแบบเสมือนจริง จดหมายข่าว อีเมล ไปสเตอร์ งานกิจกรรม และสารที่บันทึกไว้

เมื่อผู้คนไม่ได้รับข้อมูลครบถ้วนในเวลาอันสมควร พวกเขามักจะเติมเต็มช่องว่างเหล่านั้นด้วยการสันนิษฐานผิด ๆ ซึ่งอาจจะลดทอนความสำเร็จของความคิดริเริ่ม ป้องกันเรื่องนี้ให้เกิดขึ้นด้วยการสื่อสารบ่อยๆ และเปิดกว้าง และดำเนินการตามแผนงานการสื่อสาร การพัฒนาแผนงานนี้เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ

วิธีการสื่อสารที่ดี

- สื่อสารในแนวทางและเวลาที่เหมาะสมสำหรับผู้รับข่าวและตอบสนองความต้องการ สำหรับการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยการประกาศเพียงครั้งเดียวอาจจะเพียงพอ สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมากขึ้นการสื่อสารให้บ่อยขึ้น และพิจารณาใช้วิธีการต่าง ๆ สำหรับผู้ฟังเฉพาะกลุ่ม
- จัดทำข่าวสารที่ชัดเจนและถูกต้องเท่าที่จะทำได้ การตรวจหาข้อผิดพลาดก่อนที่จะส่งสารออกไปจะเป็นการประหยัดเวลาและความพยายาม และป้องกันการสื่อสารผิดพลาด
- จัดทำข่าวสารที่ชัดเจนตรงประเด็น ข้อมูลที่มากเกินไปหรือถ้อยคำที่ไม่เกี่ยวข้องมากเกินไปจะทำให้ผู้คนสับสน ทำให้พวกเขามีข้อมูลท่วมล้น ทำให้หงุดหงิด และหมดความสนใจ

การให้คำแนะนำ

ผู้นำจำเป็นต้องตระหนักถึงปฏิกิริยาตอบโต้ของผู้อื่นทั้งในทางที่ดีและไม่ดีต่อความคิดริเริ่มใหม่ เตรียมการที่จะให้คำแนะนำผู้อื่นผ่านความรู้สึกที่หลากหลาย

วิธีการแนะนำผู้อื่นผ่านการเปลี่ยนแปลง

- แบ่งปันข้อมูลที่เป็นปัจจุบันกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และตรวจสอบให้มั่นใจว่าผู้อื่นรู้ว่าใครจะสามารถตอบคำถามของพวกเขาได้ และให้ข้อมูลย้อนกลับได้อย่างไร
- ให้โอกาสผู้อื่นในการปฏิบัติกระบวนการใหม่ ๆ หรือทักษะใหม่ ๆ และให้โอกาสที่เหมาะสมกับสไตล์การเรียนรู้ที่แตกต่างกัน
- เสนอข้อมูลย้อนกลับที่ดีและยกย่องเมื่อผู้คนไปถึงจุดที่สำคัญ
- เรียนรู้วิธีการตอบสนองต่อการต่อต้านซึ่งเราจะพิจารณากันให้มากขึ้นในบทต่อไป

โมเดลการเปลี่ยนแปลงของเรา

โมเดลการเปลี่ยนแปลงของเราได้รับการพัฒนาด้วยการพิจารณาถึงลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างของโรตารี

สมาชิกโรตารีมักจะต้องการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ทั้งการเปลี่ยนแปลงขนาดเล็ก การเปลี่ยนแปลงที่ต้องใช้กลวิธี และการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ที่ครอบคลุมมากขึ้น โมเดลการเปลี่ยนแปลงนี้เสนอให้ทุกคนในโรตารี มีกรอบงานเพื่อเป็นแนวทางในการเข้าถึง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับกระบวนการที่พวกเขาจะสามารถดำเนินการตามได้และเครื่องมือที่พวกเขาสามารถใช้เพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

เมื่อเราใช้โมเดลนี้ทั่วทั้งโรตารี เราทั้งหมดจะเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงในแนวทางเดียวกันและทำงานร่วมกันเพื่อสร้างองค์กรที่ยั่งยืนและร่วมมือกันมากขึ้น ซึ่งจะสามารถสร้างผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ขึ้น

โมเดลการเปลี่ยนแปลงของโรตารีสนับสนุนองค์กรของเราอย่างไร

โมเดลการเปลี่ยนแปลงมากมายที่มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงบุคคลอย่างใดอย่างหนึ่ง โมเดลของโรตารีรวมทั้ง 2 แบบเข้าไว้ด้วยกัน

โรตารีสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยการทำให้มั่นใจว่าองค์กรประกอบต่าง ๆ เช่น กำหนดเวลาและค่าใช้จ่ายได้รับการจัดการอย่างดี แต่เป็นศูนย์กลางอยู่รอบ ๆ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นไปที่ผู้ซึ่งจะได้รับผลกระทบเป็นเรื่องสำคัญ หากการเปลี่ยนแปลงจะต้องได้รับการยอมรับและยั่งยืน นี่เป็นการผสมผสานแนวทางที่ทำให้โมเดลมีประสิทธิภาพสำหรับความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงประเภทต่าง ๆ มากมาย

โมเดลการเปลี่ยนแปลงของโรตารีถูกจัดแบ่งออกเป็น 5 ระยะ ดังนี้



1. ประเมิน (Assess)

ก่อนที่จะมีปฏิบัติการใด ๆ เกิดขึ้น บุคคลหรือกลุ่มที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรจะสามารถอธิบายว่าเหตุใดการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องจำเป็น และเหตุใดแนวทางเฉพาะนี้จึงถูกเลือกขึ้นมา

สิ่งที่ต้องถาม – กำลังจะมีการแก้ไขปัญหอะไร

สิ่งที่ต้องทำ – เข้าใจว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง และเขียนถ้อยแถลงเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ต้องการ

2. ออกแบบ (Design)

ต่อไป ใครก็ตามที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องออกแบบกลยุทธ์ในการดำเนินการ

สิ่งที่ต้องถาม – แนวทางใหม่ที่คุณจะทำสิ่งต่าง ๆ คืออะไร เราจะพิจารณาว่าอะไรคือความสำเร็จ

สิ่งที่ต้องทำ – เขียนถ้อยแถลงเกี่ยวกับความคิดเห็นและวิธีการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ก่อตั้งทีมงานที่จะช่วยท่านในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และเลือกกลยุทธ์ร่วมกัน

3. สร้าง (Build)

บุคคลที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาแผนงานเพื่อดำเนินการ

สิ่งที่ต้องถาม – จะมีนโยบายหรือกระบวนการใหม่ ๆ หรือไม่ ใครบ้างที่ต้องการการอบรมและเมื่อใด เราจะสื่อสารกับผู้ที่ได้รับผลกระทบอย่างไร บ่อยเพียงใด

สิ่งที่ต้องทำ – กำหนดนโยบายใหม่และจัดทำเอกสารกระบวนการใหม่ สร้างแผนการอบรมและการสื่อสาร

4. ดำเนินการ (Implement)

การเปลี่ยนแปลงมีพร้อมแล้ว ผู้นำต้องการสนับสนุนผู้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สอดส่องดูแลความก้าวหน้าและปรับเส้นเวลาหรือเป้าหมายตามความจำเป็นและเอาชนะการต่อต้านใด ๆ

สิ่งที่ต้องถาม – ทีมงานพร้อมที่จะนำและดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ผู้คนที่จะได้รับผลกระทบได้รับการเตรียมตัวที่จะมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

สิ่งที่ต้องทำ – แม้แต่ในขั้นตอนนี้ จงทำงานต่อไปเพื่อให้ได้รับคำมั่นจากผู้คนที่จะเปลี่ยนแปลง สื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และให้คำแนะนำพวกเขาตลอดกระบวนการ ตอบคำถามที่เกี่ยวกับการต่อต้านใด ๆ อย่างรอบคอบ

5. ยั่งยืน (Sustain)

รับประกันว่าการเปลี่ยนแปลงจะยั่งยืน

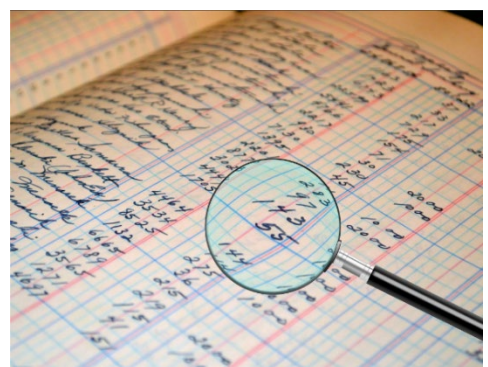
สิ่งที่ต้องถาม – มีวิธีปฏิบัติและนโยบายที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ ผู้คนจะรักษาการเปลี่ยนแปลงเอาไว้ได้หรือไม่

สิ่งที่ต้องทำ – จัดการนโยบาย รายละเอียดของกระบวนการและเอกสารการอบรมเพื่อการอ้างอิง ตรวจสอบให้มั่นใจว่าผู้นำในอนาคตและสมาชิกทีมงานสามารถเข้าใจเหตุผลของระบบใหม่และรักษาไว้ได้

แต่ละระยะจะมีขั้นตอนมากมายที่จะช่วยท่านในการจัดการและดำเนินการให้ประสบความสำเร็จดังนี้

ประเมิน (Assess)

- บ่งชี้ว่าเหตุใดการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็น
- กำหนดขอบเขตของการเปลี่ยนแปลง และกำหนดเป้าหมายที่วัดได้
- ทำรายการข้อดีข้อเสียของการเปลี่ยนแปลง
- จัดกำหนดเวลาในการดำเนินการ (และตระหนักว่ากำหนดเวลาอาจจะเปลี่ยนแปลงได้)
- เรียนรู้ ใครที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะสามารถวางแผนที่จะได้รับคำมั่นสัญญาจากพวกเขาได้ ให้คำแนะนำแก่พวกเขาตลอดตั้งแต่ต้นจนจบ และสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม



ออกแบบ (Design)

- แต่งตั้งทีมงานที่จะช่วยพัฒนากลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงและดำเนินการ
- เขียนถ้อยแถลงที่ให้โครงสร้างว่าเหตุใดการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็น และอะไรบ้างที่กำลังเปลี่ยนแปลง
- กำหนดว่าการปฏิบัติอะไรที่จะสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จลุล่วง เช่น การอบรม การพัฒนา กระบวนการใหม่ ฯลฯ
- ปังชี้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ และแนวทางที่จะลดความเสี่ยง



สร้าง (Build)

- พัฒนานโยบาย วิธีปฏิบัติ หรือกระบวนการใด ๆ ที่จำเป็น
- สร้างแผนการสื่อสารที่มีรายละเอียด
- เขียนแผนการอบรมอย่างละเอียด

ดำเนินการ (Implement)

- ประเมินองค์ประกอบทุกอย่างของแผนงานและกำหนดว่าผู้คนมีความพร้อมเพียงใดที่จะทำการเปลี่ยนแปลง
- หากผู้คนพร้อมแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- สอดส่องดูแลความก้าวหน้าและปรับเป้าหมายหรือกำหนดเวลา หากจำเป็น
- เสนอแนวทางที่ผู้คนจะให้ข้อมูลย้อนกลับและตอบสนองความห่วงใยของพวกเขา



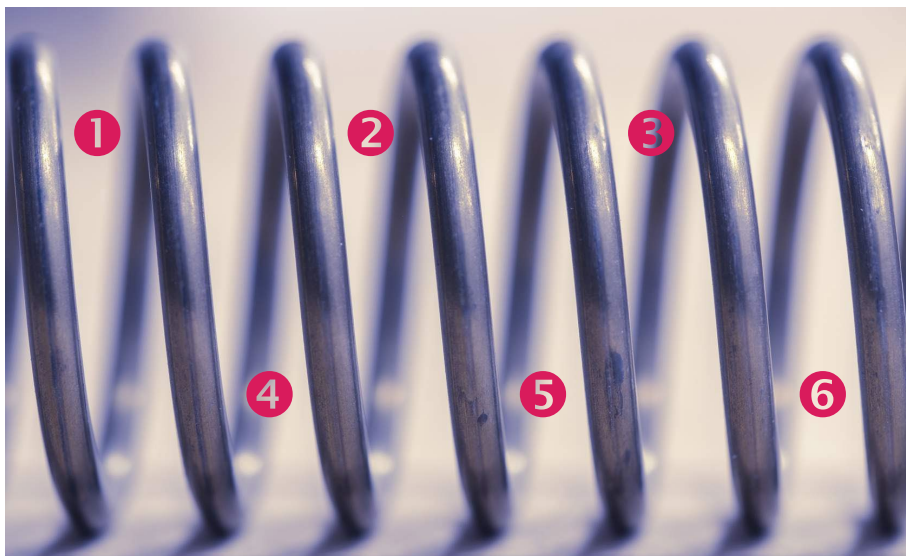
ยั่งยืน (Sustain)

- ประเมินผลกระบวนการและสิ่งที่คุณได้เรียนรู้
- รวบรวมเอกสารเกี่ยวกับกระบวนการ นโยบายใหม่ ฯลฯ เพื่อการอ้างอิงในอนาคต
- เฉลิมฉลองความสำเร็จ และยกย่องความพยายามของผู้ที่เสียสละ

เอาชนะการต่อต้าน

การต่อต้านเป็นปฏิกิริยาโต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้นำควรคาดหวังและวางแผนเตรียมการ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะคาดการณ์ว่าส่วนใดของความคิดริเริ่มที่อาจจะต้องเผชิญกับการต่อต้าน ทำงานเพื่อป้องกันสิ่งที่จะทำให้เกิดความล้มเหลวและการในแนวทางที่จะจัดหรือลดอุปสรรคต่าง ๆ

เริ่มต้นโดยการคิดเกี่ยวกับว่าเหตุใดผู้คนจึงอาจจะลังเล เรียนรู้เกี่ยวกับปฏิกิริยาโต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเป็นไปได้หลาย ๆ ข้อ



❶ “เราไม่ต้องการเรื่องนี้”

หากมีใครบางคนที่ไม่เข้าใจความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง พวกเขาอาจจะต่อต้านการยอมรับ อาจจะเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ ดีอยู่แล้วอย่างที่เป็นอยู่

❷ “ฉันมีคำถาม”

ท่านอาจเชื่อว่าเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงและแนวทางในการดำเนินการถูกทำอย่างชัดเจนแล้ว แต่ผู้คนก็ยังคงไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าท่านขอให้พวกเขาทำอะไร หรือใครจะช่วยให้พวกเขาบรรลุผลสำเร็จ

❸ “ไม่มีใครถามฉันเลย”

บางคนอาจจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะไม่เชื่อว่าพวกเขาถูกนับรวมอยู่ด้วยเมื่อมีการพัฒนาความคิดริเริ่มหรือเมื่อมีการตัดสินใจ

❹ “มันเกิดขึ้นเร็วมากเกินไป”

หากการเปลี่ยนแปลงดำเนินการอย่างรวดเร็วมากเกินไป ผู้คนจะไม่มีเวลาที่จะรู้สึกสบายใจกับความคิดเห็นใหม่ ๆ และเรียนรู้วิธีการที่จะปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง นี่อาจจะทำให้พวกเขาต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตลอดไป

๕ “ฉันไม่แน่ใจว่าจะทำได้”

การต่อต้านอาจจะตั้งอยู่บนความกลัว หากผู้คนไม่แน่ใจว่าพวกเขาจะทำตามข้อกำหนดได้สำเร็จ หรือเรียนรู้กระบวนการใหม่ ๆ ได้ พวกเขาอาจจะปฏิเสธความคิดริเริ่มทั้งหมด

๖ “เรื่องนี้ยากเกินไป”

การเปลี่ยนแปลงไม่ได้ง่าย การดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอาจจะเพิ่มความตึงเครียดชั่วคราวให้แก่ผู้ที่รู้สึกว่แบกรับมากมายอยู่แล้ว

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องการทำให้มั่นใจว่าสมาชิกของทีมเป็นส่วนหนึ่งและรู้สึกได้รับการนับถือ การพูดคุยกับผู้คนในทุกระดับขององค์กรและทำให้พวกเขามีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผน มักจะช่วยให้คุณสืบค้นเหตุผลที่เป็นไปได้ในการต่อต้านตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งจะช่วยให้ง่ายต่อการผ่านพ้นไปได้

การจัดการกับการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง

- ตอบสนองความรู้สึกของผู้คนด้วยความเห็นใจเพื่อให้พวกเขารู้สึกว่าถูกต้อง
- พูดคุยกับพวกเขาเพื่อพิจารณาว่าอะไรเป็นสาเหตุของความรู้สึก (เช่น กังวลเกี่ยวกับการสามารถทำงานใหม่ ๆ ได้)
- พิจารณาวិธีการจัดการกับสาเหตุเหล่านั้น (ตัวอย่างเช่น โดยการเสนอให้มีการอบรมมากขึ้น)
- แก้ไขข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถูกต้องซึ่งพวกเขาเชื่อ
- อธิบายถึงประโยชน์ที่การเปลี่ยนแปลงอาจจะเกิดขึ้นกับพวกเขา

ตารางข้างล่างนี้ให้โครงร่างของการตอบสนองต่อการต่อต้านแบบที่ได้ผลดีและไม่เป็นผล

ได้ผลดี	ไม่เป็นผล
รับรู้ว่าการต่อต้านเป็นเรื่องธรรมชาติ	ละเลยการต่อต้านโดยหวังว่ามันจะหยุดไปเอง
ให้ความสนใจเมื่อท่านพูดคุยกับผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการเปลี่ยนแปลง	ไม่ได้ให้ความสนใจอย่างเต็มที่กับความเข้าใจในเรื่องความห่วงใยของบุคคล
บ่งชี้และจัดการกับสาเหตุของความลังเล	มองข้ามความเสียหายจากการต่อต้านที่อาจจะเป็นได้
บอกกล่าวเรื่องราวของผู้คนหรืออธิบายถึงผลประโยชน์ที่จับต้องได้ของความคิดริเริ่มใหม่	นำเสนอข้อมูลที่ไม่คงที่และไม่ถูกต้อง
ให้โอกาสในการมีส่วนร่วม	กีดกันผู้คนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
สร้างความหวังหรือความตื่นเต้นในการเปลี่ยนแปลง	เผชิญหน้าหรือทำให้ผู้คนที่ลังเลอับอายในที่สาธารณะ

การนำการเปลี่ยนแปลง



การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอาจจะเป็นเรื่องยาก แต่มันสามารถเป็นเรื่องที่น่าตื่นเต้นสำหรับผู้ที่เรียนรู้และค้นพบทักษะใหม่ ๆ

ด้วยการใช้ 5 ขั้นตอนของโมเดลการเปลี่ยนแปลงของโรตารี คือ ประเมิน ออกแบบ สร้าง ดำเนินการ และยั่งยืน ท่านจะสามารถเตรียมตนเองและองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

สิ่งสำคัญที่สุด การทำให้ผู้คนมีส่วนร่วมตลอดทั้ง

กระบวนการ จะทำให้ท่านไม่เพียงแต่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จเท่านั้น แต่ท่านยังจะสร้างทีมงานที่เข้มแข็งขึ้นอีกด้วย

ท่านพร้อมแล้วที่จะใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำและการดำเนินการเปลี่ยนแปลง!