



รูปแบบการเปลี่ยนแปลง ตามแนวทางของโรตารี (Rotary's Change Model)

เอกสารรูปแบบการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของโรตารีเล่มนี้ แปลจากหลักสูตร *Rotary's Change Model* ภาษาอังกฤษซึ่งอยู่ในแผนการเรียนรู้ Change Management ที่ศูนย์การเรียนรู้ของโรตารี (Learning Center) บนเว็บไซต์ Rotary.org

ถึงแม้ว่าคณะกรรมการแปลเอกสารของศูนย์โรตารีในประเทศไทยได้แปลและทบทวนอย่างละเอียดแล้ว คณะกรรมการฯ ไม่สามารถที่จะรับรองความสมบูรณ์ของเอกสารเล่มนี้ได้ หากมีข้อความใดไม่ชัดเจน ขอให้อ้างอิงไปยังต้นฉบับภาษาอังกฤษ

คณะกรรมการแปลเอกสารโรตารีสากลของศูนย์โรตารีในประเทศไทย

พฤศจิกายน 2568

รูปแบบ (Model) การเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของโรตารี

คำอธิบายหลักสูตร

ทุกองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาและปรับตัวอยู่เสมอ เพื่อให้ยังคงมีประสิทธิภาพและความทันสมัย แต่การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องง่ายเสมอไป เรียนรู้เกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของโรตารี (Rotary's Change Model) และวิธีใช้รูปแบบนี้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงผู้คนเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการ ซึ่งรวมถึงการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการแนะนำผู้คนที่ก้าวข้ามความกังวล เพื่อสร้างความเข้าใจและความมุ่งมั่นร่วมกันในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

โรตารีสากลปรับปรุงล่าสุด: มีนาคม 2568

สารบัญ

บทที่ 1	รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1
บทที่ 2	การทำให้ผู้คนมีส่วนร่วมในกระบวนการ	4
บทที่ 3	รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของเรา	7
บทที่ 4	เอาชนะแรงต้าน	11
บทที่ 5	ทรัพยากร	13
บทที่ 6	ภารกิจต่อไป	14

รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เรารู้ว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จเป็นเรื่องจำเป็นต่อการเติบโตของโรตารี และการเพิ่มผลกระทบเชิงบวกจากสมาชิกและผู้มีส่วนร่วมของเราให้ยั่งยืนต่อไปในอนาคต หมายความว่าเราดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยอดเยี่ยม

ในหลักสูตรนี้ เราจะพิจารณาถึงพื้นฐานของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของโรตารี ซึ่งก็คือกรอบแนวคิดสำหรับการจัดการการเปลี่ยนแปลงซึ่งจัดให้คนเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ กรอบแนวคิดนี้จะช่วยในการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้คนมีส่วนเกี่ยวข้อง รับมือกับการต่อต้านต่างๆ และในที่สุดประสบความสำเร็จในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการเพื่อที่โรตารีจะมีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น และเหนือสิ่งอื่นใด บรรลุผลตามเป้าหมาย

โรตารีอยู่ในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลง

ศักยภาพของเราที่จะปรับตัวตามความต้องการของสมาชิกและสภาพแวดล้อมรอบตัวเราคือปัจจัยสำคัญในการอยู่รอดและการเติบโตของโรตารี องค์การที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีวิวัฒนาการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น บรรลุเป้าหมายใหม่ๆ หรือยกระดับสิ่งที่นำเสนอ

การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในองค์กรจะเป็นไปได้ต่อเมื่อผู้นำมีความเข้าใจที่ชัดเจนว่าเหตุใดจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง และสามารถสื่อสารแก่ผู้อื่นให้เข้าใจและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้เมื่อมีการวางแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบ โดยมี การสื่อสารที่ชัดเจนในทุกขั้นตอน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น

แนวทางการเปลี่ยนแปลงของโรตารี คือ การให้ความสำคัญลำดับแรกแก่ผู้คนตลอดทั้งกระบวนการ

รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงคืออะไร

รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง คือแผนงานที่ใช้ในการนำพาวงค์กรให้ก้าวผ่านช่วงเปลี่ยนผ่านหรือการเปลี่ยนแปลง

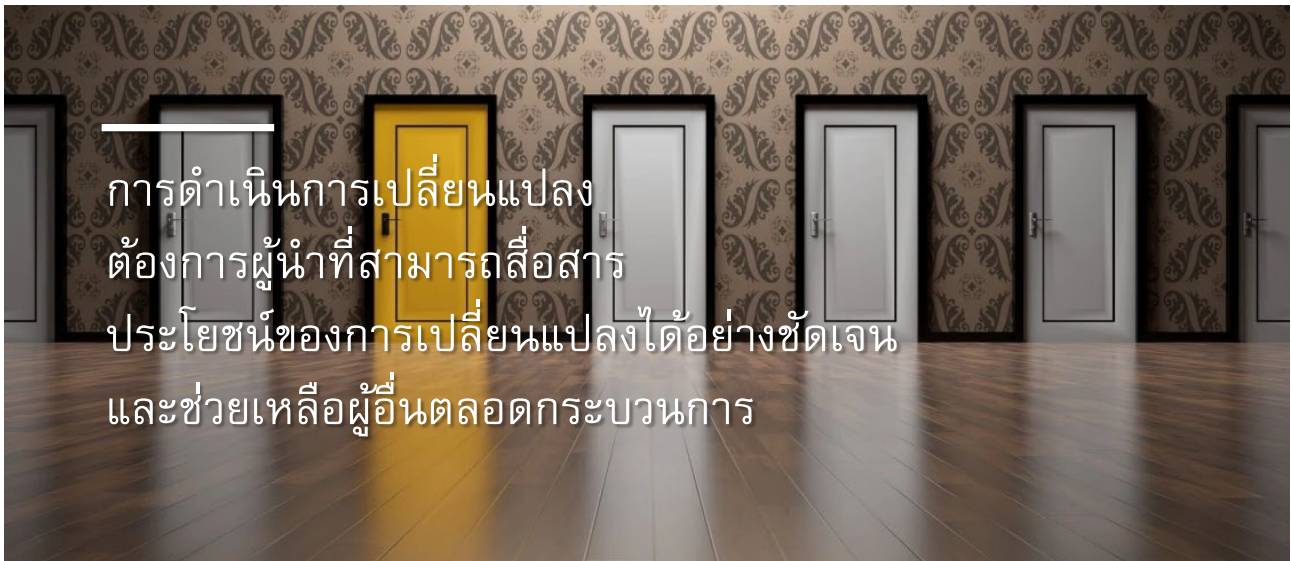
การใช้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถวางแผนขั้นตอนต่างๆ ติดตามความคืบหน้า และพิจารณาปัจจัยต่างๆ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจและให้การสนับสนุน กรอบแนวคิดนี้ช่วยให้ทีมงานสามารถขับเคลื่อน และดำเนินการเปลี่ยนแปลงในทางบวกได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงทั้งใหญ่และเล็กสามารถดำเนินการตามขั้นตอนของรูปแบบการเปลี่ยนแปลง สโมสรสามารถใช้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนรูปแบบหรือสถานที่ประชุม ยกเลิกประเพณีที่มีมายาวนานหรือพยายามที่จะทำให้สมาชิกเข้าใจว่าเหตุใดการวัดผลกระทบของโครงการบำเพ็ญประโยชน์จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ เมื่อเรียนรู้จนจบหลักสูตรนี้ ขอให้พิจารณาบางแนวทางที่สโมสรอาจจะได้รับประโยชน์จากการใช้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงนี้

การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

การใช้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้การเปลี่ยนสภาพมีความยั่งยืนได้โดย

- แนะนำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับได้มากขึ้น และทำให้เกิดการปรับใช้ที่ยั่งยืนในระยะยาว
- สร้างแนวทางในการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องให้พร้อมที่จะสนับสนุนเพื่อให้เกิดความสำเร็จ
- ช่วยบ่งชี้เหตุผลที่ผู้คนอาจจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถแก้ไขข้อกังวลเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม



ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคืออะไร

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงชี้แนะผู้คนตลอดช่วงของภาวะหัวเลี้ยวหัวต่อซึ่งต้องให้แรงจูงใจในการที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการที่พวกเขาคิดหรือปฏิบัติ

ไม่ว่าท่านจะอยู่ในกลุ่มผู้ที่ได้ตัดสินใจว่าจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ก็ตาม ท่านอาจจะถูกขอให้ช่วยเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใหญ่หรือเล็กอาจจะเป็นเรื่องที่น่ากังวล แต่ข้อดีคือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่หน้าที่ของคนเพียงคนเดียว แต่เป็นความพยายามของกลุ่ม และมีคนหลากหลายบทบาทที่สามารถทำได้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- พวกเขาเข้าใจว่าเหตุใดองค์กรจึงต้องเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าเป้าหมายคือเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีประสิทธิผลมากขึ้นก็ตาม ผู้นำเหล่านี้พร้อมจะนำพาองค์กรไปสู่แนวทางนั้น
- พวกเขาเป็นนักการสื่อสารที่เข้มแข็งที่สามารถอธิบายถึงประโยชน์ของการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และอธิบายได้ว่าจะส่งผลต่อผู้คนอย่างไร
- พวกเขาเชื่อมโยงผู้คน สร้างทีม และส่งเสริมความร่วมมือข้ามสายงาน และมององค์กรในภาพรวมมากกว่ามุมมองของตนเอง

- พวกเขาเข้าใจว่าทีมงานกำลังเผชิญกับอะไร ซึ่งจะช่วยให้ตัดสินใจได้ดีขึ้นเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม พร้อมทั้งให้แรงจูงใจ และสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จ
- พวกเขาวางแผนงานอย่างเป็นระบบและใส่ใจในรายละเอียด

① เหล่านี้คือคุณลักษณะบางประการของผู้ที่มีศักยภาพจะเป็นผู้นำให้ผู้คนผ่านการเปลี่ยนแปลงไปได้ จงพิจารณาว่าท่านมีคุณลักษณะเหล่านี้ข้อใดบ้าง ข้อใดคือจุดแข็งของท่าน ข้อใดที่ท่านสามารถจะปรับปรุงได้

การทำให้ผู้คนมีส่วนร่วมในกระบวนการ

หากท่านพร้อมที่จะนำการเปลี่ยนแปลง
จเริ่มต้นโดยการคิดถึงผู้คนที่ท่านจะสนับสนุน

การทำให้ผู้คนมีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง

โรตารีเป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงโดยการเชื่อมโยงผู้คนทั่วโลก เราเข้าใจว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดที่เกิดขึ้นได้หากผู้คนไม่เข้าใจ สนับสนุน และปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและปฏิบัติ

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จให้ความสำคัญอันดับแรกกับการมีส่วนร่วมของผู้ที่จะได้รับผลกระทบ นั่นคือเหตุผลที่การมีส่วนร่วมเป็นศูนย์กลางของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของโรตารี



ในการทำให้ผู้คนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง
จำเป็นต้องสร้าง**ความมุ่งมั่นร่วมกัน** สื่อสารอย่างชัดเจน
และให้**คำแนะนำ**ด้วยความเข้าใจ

ความมุ่งมั่น

องค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากผู้ที่ได้รับผลกระทบ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่ทุกคนที่เข้าใจและสนับสนุนแนวความคิดใหม่ในทันที แต่ผู้นำสามารถเพิ่มโอกาสในการได้รับการ

สนับสนุนมากขึ้นได้โดยรวมกลุ่มคนขนาดเล็กที่มุ่งมั่นและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น คนกลุ่มนี้จะเป็นทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และจะช่วยพัฒนาและดำเนินแผนงาน

ผู้นำจำเป็นต้องทำงานเพื่อสร้างความมุ่งมั่นของผู้คนก่อนการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่กำลังดำเนินการและหลังจากนั้น แต่ช่วงเวลาที่สำคัญที่สุดคือ ตอนต้นของกระบวนการ หากผู้นำไม่ได้รับการสนับสนุนตั้งแต่จุดเริ่มต้นโครงการ การเปลี่ยนแปลงอาจจะต้องประสบปัญหาการต่อต้านซึ่งอาจจะขัดขวาง ทำให้ล่าช้าหรือแม้แต่ทำให้เกิดอันตรายต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

วิธีการสร้างความมุ่งมั่นจากผู้คน

- ทำให้พวกเขาเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบัน
- อธิบายให้ชัดเจนถึงปัญหาที่จะต้องได้รับการแก้ไข เหตุใดจึงเลือกแนวทางนี้ และจะถือว่าอะไรคือความสำเร็จ
- เลือกผู้ที่ได้รับความนับถือเป็นอย่างดีมาเป็นผู้นำในการสร้างความตระหนักให้ผู้อื่น

ท่านสามารถสร้างความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นได้ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจน และการให้คำแนะนำ (coaching) หรือสนับสนุนผู้อื่นตลอดกระบวนการ

การสื่อสาร

ตลอดกระบวนการ ผู้นำต้องให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้รับผลกระทบในเวลาที่เหมาะสม นั่นหมายความว่าความถี่ในการคำนึงถึงผู้รับข่าวสารว่าพวกเขาต้องการข้อมูลอะไร ตัวอย่างเช่น การให้รายละเอียดมากเกินไปตั้งแต่แรกอาจจะทำให้รู้สึกว้าวุ่น แต่การรู้ที่หลังว่าจะมีผลกระทบอะไรบ้างในช่วงท้ายของกระบวนการ อาจทำให้รู้สึกว่าการบอกกล่าวแก่พวกเขาเป็นเรื่องไม่สำคัญ

การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพหมายถึง ผู้คนได้รับข้อมูลที่มีประโยชน์ มีเวลาที่จะทำความเข้าใจ และเปิดโอกาสที่จะให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้ที่ทำการตัดสินใจ จึงควรพิจารณาใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับสไตล์การเรียนรู้ที่แตกต่างกัน เช่น การประชุมแบบพบปะกันหรือแบบเสมือนจริง จดหมายข่าว อีเมล पोสเตอร์ งานกิจกรรม และคลิปวิดีโอ

หากผู้คนไม่ได้รับข้อมูลครบถ้วนทันเวลา พวกเขามักจะคาดเดาไปผิดๆ ซึ่งอาจจะลดทอนความสำเร็จของโครงการ วิธีการรับมือคือการสื่อสารบ่อยๆ และตรงไปตรงมา และทำตามแผนงานการสื่อสาร การพัฒนาแผนงานนี้เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

วิธีการสื่อสารที่ดี

- สื่อสารในแนวทางและช่วงเวลาที่เหมาะสมกับผู้รับสารและตอบสนองความต้องการ หากเป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย การประกาศเพียงครั้งเดียวอาจเพียงพอ แต่หากเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบมาก ควรสื่อสารหลายครั้ง และใช้ช่องทางที่หลากหลายเพื่อให้เข้าถึงแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

- สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและถูกต้องแม่นยำ การตรวจสอบข้อความให้ถูกต้องก่อนที่จะส่งสารออกไปทำให้ไม่ต้องเสียเวลาในการแก้ไขภายหลัง และเป็นการหลีกเลี่ยงความเข้าใจคลาดเคลื่อน
- จัดทำข่าวสารให้ชัดเจนตรงประเด็น ข้อมูลที่มากเกินไปหรือเนื้อหาที่ไม่เกี่ยวข้องอาจทำให้สับสน เพือหน่ายหรือหมดความสนใจ

การให้คำแนะนำ

ผู้นำต้องตระหนักถึงปฏิกริยาทั้งด้านบวกและลบต่อการเปลี่ยนแปลง และควรเตรียมพร้อมที่จะให้คำแนะนำผู้อื่นในทุกช่วงอารมณ์

วิธีการแนะนำผู้อื่นในช่วงของการเปลี่ยนแปลง

- แบ่งปันข้อมูลที่เป็นปัจจุบันกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และระบุว่าใครคือผู้ที่สามารถตอบคำถามได้ และสามารถให้ข้อเสนอแนะผ่านช่องทางใด
- ให้โอกาสผู้คนในการฝึกปฏิบัติกระบวนการหรือทักษะใหม่ๆ โดยคำนึงถึงสไตล์การเรียนรู้ที่แตกต่างกัน
- ให้คำแนะนำในเชิงบวกและชื่นชมในความสำเร็จ
- เรียนรู้วิธีการรับมือกับแรงต้าน (ในบทที่ 4)

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของเรา

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของเราได้รับการพัฒนาโดยการคำนึงถึงลักษณะเฉพาะตัวของโรตารี

สมาชิกโรตารีมักจะต้องการการเปลี่ยนแปลงหลากหลาย ทั้งการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิบัติในระดับย่อยไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในระดับกว้าง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงนี้เสนอให้ทุกคนในโรตารีมีกรอบแนวคิดเป็นแนวทางในการเข้าถึง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับกระบวนการที่พวกเขาจะสามารถดำเนินการตามได้และเครื่องมือที่พวกเขาสามารถใช้เพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

เมื่อเราใช้รูปแบบนี้ทั่วทั้งองค์กรโรตารี เรากำลังเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงในแนวทางเดียวกัน และทำงานร่วมกันเพื่อสร้างองค์กรที่ทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง เปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน และสามารถสร้างผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ขึ้น

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของโรตารีสนับสนุนองค์กรอย่างไร

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงมากมายมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรหรือระดับบุคคลอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของโรตารีครอบคลุมทั้งสองมิติ

รูปแบบนี้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรโดยช่วยให้สามารถบริหารจัดการปัจจัยสำคัญต่างๆ เช่น ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ศูนย์กลางของรูปแบบนี้คือ การมีส่วนร่วมของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นไปที่ผู้ได้รับผลกระทบเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับและยั่งยืน เป็นการบูรณาการแนวทางที่ทำให้รูปแบบนี้มีประสิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลงหลากหลายรูปแบบ

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของโรตารีถูกจัดแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ประเมิน (Assess)

ก่อนที่จะลงมือดำเนินการใดๆ ผู้นำหรือทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรจะสามารถอธิบายว่าเหตุใดจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง และเหตุใดจึงเลือกแนวทางนี้

คำถามที่ควรถาม – จะมีการแก้ไขปัญหาอะไร

สิ่งที่ควรทำ – เข้าใจว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง และเขียนถ้อยแถลงเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ต้องการ



2. ออกแบบ (Design)

จากนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องออกแบบกลยุทธ์ในการดำเนินการ

คำถามที่ควรถาม – แนวทางใหม่ที่คุณจะทำสิ่งต่างๆ คืออะไร เราจะวัดความสำเร็จอย่างไร

สิ่งที่ควรทำ – เขียนถ้อยแถลง แนวความคิดและวิธีการบรรลุผลสำเร็จ ตั้งทีมงานที่จะช่วยดำเนินการเปลี่ยนแปลง และกำหนดกลยุทธ์ร่วมกัน

3. การสร้าง (Build)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพัฒนาแผนงานเพื่อดำเนินการ

คำถามที่ควรถาม – จะมีนโยบายหรือกระบวนการใหม่ๆ หรือไม่ ใครต้องเรียนรู้ทักษะใหม่และเมื่อใด ควรสื่อสารกับผู้ที่ได้รับผลกระทบอย่างไร บ่อยเพียงใด

สิ่งที่ควรทำ – กำหนดนโยบายใหม่และบันทึกกระบวนการใหม่ สร้างแผนการเรียนรู้และการสื่อสาร

4. การดำเนินการ (Implement)

ขั้นตอนนี้คือการนำการเปลี่ยนแปลงมาปฏิบัติจริง ผู้นำต้องสนับสนุนผู้ที่เกี่ยวข้อง ติดตามความคืบหน้า และปรับระยะเวลาหรือเป้าหมายตามความจำเป็นและรับมือกับการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้น

คำถามที่ควรถาม – ทีมงานพร้อมที่จะนำและดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ผู้ที่จะได้รับผลกระทบได้เตรียมพร้อมที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

สิ่งที่ควรทำ – แม้แต่ในขั้นตอนนี้ ยังคงต้องสร้างความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของผู้คนต่อการเปลี่ยนแปลง สื่อสารอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และให้คำแนะนำตลอดกระบวนการ รับมือกับแรงต้านด้วยความเข้าใจและรอบคอบ

5. การสานต่อ (Sustain)

เป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถดำเนินต่อไปได้และดำรงอยู่อย่างมั่นคงและยั่งยืน

คำถามที่ควรถาม – มีแนวปฏิบัติและนโยบายที่จะรักษาการเปลี่ยนแปลงนี้ไว้หรือไม่

สิ่งที่ควรทำ – จัดหานโยบาย รายละเอียดขั้นตอนของกระบวนการและสื่อการเรียนรู้ไว้สำหรับการอ้างอิง จัดให้ผู้นำในอนาคตและสมาชิกทีมงานเข้าใจถึงเหตุผลและสานต่อระบบใหม่ได้

แต่ละระยะจะมีขั้นตอนมากมายที่จะช่วยท่านในการจัดการและดำเนินการให้ประสบความสำเร็จดังนี้

การประเมิน

- ระบุเหตุผลที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- กำหนดขอบเขตของการเปลี่ยนแปลง และตั้งเป้าหมายที่วัดผลได้
- สรุข้อดีข้อด้อยของการเปลี่ยนแปลง
- วางกรอบเวลาในการดำเนินการ (และรู้ว่ากำหนดเวลาอาจจะเปลี่ยนแปลงได้)
- เรียนรู้ว่าใครที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อวางแผนสร้างความมุ่งมั่น ให้คำแนะนำแก่พวกเขาตั้งแต่ต้นจนจบ และสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องในเวลาอันเหมาะสม



การออกแบบ

- ตั้งทีมงานที่จะช่วยพัฒนาและดำเนินกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง
- เขียนถ้อยแถลงที่สรุปว่าเหตุใดการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็น และอะไรบ้างที่กำลังเปลี่ยนแปลง
- กำหนดว่าการปฏิบัติอะไรบ้างที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จลุล่วง เช่น การอบรม การพัฒนากระบวนการใหม่ ฯลฯ
- บ่งชี้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ และแนวทางที่จะลดความเสี่ยง



การสร้าง

- พัฒนาแนวนโยบาย วิธีปฏิบัติ หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่จำเป็น
- จัดทำแผนการสื่อสารอย่างละเอียด
- เขียนแผนการฝึกอบรมอย่างละเอียด

การดำเนินการ

- ประเมินองค์ประกอบทั้งหมดของแผนงานและพิจารณาว่าผู้คนมีความพร้อมเพียงใดต่อการเปลี่ยนแปลง
- หากผู้คนพร้อมแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- ติดตามความคืบหน้าและปรับเป้าหมายหรือกรอบเวลาหากจำเป็น
- เสนอแนวทางที่ผู้คนจะแสดงความคิดเห็นและตอบสนองต่อความห่วงใยของพวกเขา



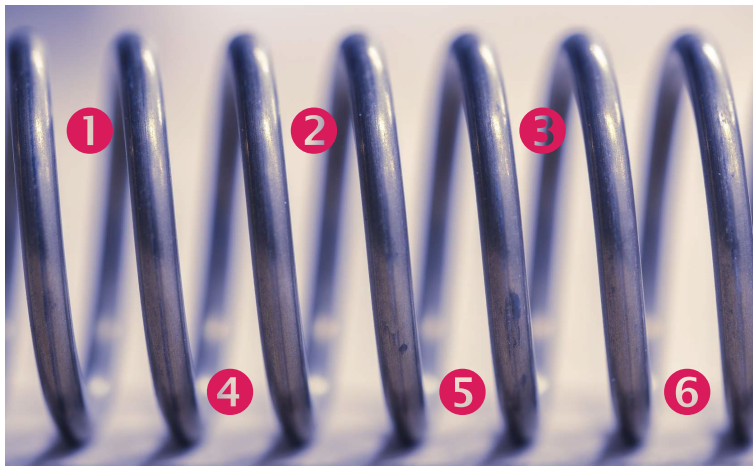
การสานต่อ

- ประเมินผลกระทบของการและสิ่งที่ได้เรียนรู้
- รวบรวมเอกสารเกี่ยวกับกระบวนการ นโยบายใหม่ ฯลฯ เพื่อใช้อ้างอิงในอนาคต
- เฉลิมฉลองความสำเร็จ และชื่นชมความพยายามของผู้ที่มีส่วนร่วม

เอาชนะแรงต้าน

แรงต้านเป็นปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้นำควรคาดการณ์ล่วงหน้าและวางแผนเตรียมการ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะคาดการณ์ว่าส่วนใดของความคิดริเริ่มที่อาจจะต้องเผชิญกับแรงต้าน แล้วจึงวิเคราะห์สาเหตุของความลังเล และจัดการในแนวทางที่จะจัดหรือลดอุปสรรคต่างๆ

เริ่มต้นโดยการคิดว่าเหตุใดบางคนจึงอาจจะลังเล เรียนรู้เกี่ยวกับปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเป็นไปได้หลายๆ ข้อ



1 “เราไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง”

หากมีใครบางคนที่ไม่เข้าใจความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง พวกเขาอาจจะไม่ยอมรับ พวกเขาอาจจะเชื่อว่าสิ่งที่เป็นอย่างนี้คืออยู่แล้ว

2 “ฉันมีคำถาม”

ท่านอาจเชื่อว่าได้อธิบายเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงและแนวทางในการดำเนินการอย่างชัดเจนแล้ว แต่ผู้คนที่ยังอาจจะไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าท่านขอให้พวกเขาทำอะไร หรือใครจะช่วยให้พวกเขาทำได้สำเร็จ

3 “ฉันไม่แน่ใจว่าจะทำได้”

การต่อต้านอาจจะตั้งอยู่บนความกลัว หากผู้คนไม่แน่ใจว่าพวกเขาจะทำตามข้อกำหนดได้สำเร็จ หรือเรียนรู้กระบวนการใหม่ๆ ได้ พวกเขาอาจจะปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด

4 “ไม่มีใครถามฉันเลย”

บางคนอาจจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะรู้สึกว่าพวกเขาไม่ได้มีส่วนร่วมในการริเริ่มหรือตัดสินใจ

5 “เรื่องนี้ยากเกินไป”

การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องง่าย การเปลี่ยนแปลงอาจจะเพิ่มความเครียดในระยะสั้นๆ ให้แก่ผู้คนที่รู้สึกว่าแบกรับอะไรมากมายอยู่แล้ว

6 “มันเกิดขึ้นเร็วเกินไป”

หากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นรวดเร็วเกินไป ผู้คนอาจจะไม่พร้อมและไม่มีเวลาปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะทำให้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้สมาชิกทีมงานรู้สึกมีส่วนร่วมและได้รับความนับถือ การพูดคุยกับผู้คนในทุกระดับขององค์กรและทำให้พวกเขามีส่วนร่วมในการวางแผน มักจะช่วยให้คุณค้นพบเหตุผลของการต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้นตั้งแต่เนิ่นๆ ซึ่งจะช่วยให้จัดการได้ง่ายกว่า

การจัดการกับแรงต้านการเปลี่ยนแปลง

- ตอบสนองต่อความรู้สึกของผู้คนด้วยความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ
- พูดคุยกับพวกเขาเพื่อพิจารณาว่าอะไรเป็นสาเหตุของความรู้สึก (เช่น กังวลเรื่องความสามารถในการทำงานใหม่ๆ)
- พิจารณาวិธีการจัดการกับสาเหตุเหล่านั้น (ตัวอย่างเช่น เสนอให้มีการอบรมเพิ่มเติม)
- แก้ไขข้อมูลข่าวสารที่ผู้คนเข้าใจผิด
- อธิบายถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะได้รับ

ตารางข้างล่างนี้ให้ภาพรวมของการรับมือกับแรงต้าน

การรับมือเชิงสร้างสรรค์	การรับมือที่ไม่ก่อผล
ยอมรับว่าการต่อต้านเป็นเรื่องธรรมชาติ	เมินเฉยโดยหวังว่าการต่อต้านจะหยุดไปเอง
ให้ความสนใจเมื่อท่านพูดคุยกับผู้ที่ลังเลต่อการเปลี่ยนแปลง	ไม่สนใจที่จะเข้าใจความกังวลของผู้อื่น
ค้นหาสาเหตุของความลังเลและหาทางแก้ไข	มองข้ามความเสียหายที่อาจเกิดจากการต่อต้าน
เล่าเรื่องราวส่วนตัวหรืออธิบายถึงประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม	นำเสนอข้อมูลที่ไม่คงเส้นคงวาและไม่ถูกต้อง
เปิดโอกาสในการมีส่วนร่วม	กีดกันผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
สร้างความหวังหรือความตื่นเต้นในการเปลี่ยนแปลง	ต่อว่าหรือทำให้ผู้ที่ลังเลอับอายต่อหน้าผู้อื่น

ทรัพยากร

ท่านยังไม่แน่ใจว่าจะเริ่มต้นอย่างไรในการบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในสโมสรของท่าน หรืออาจจะมีแนวคิดอยู่แล้ว และอยากปรับให้ดียิ่งขึ้น ทรัพยากรต่อไปนี้อาจจะช่วยได้

Rotary's Action Plan Toolkit – เรียนรู้ให้มากขึ้นเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการของโรตารี ค้นหาเครื่องมือและแบบสำรวจเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสโมสรของท่าน และข้อเสนอแนะจากสมาชิก

Strategic Planning Guide – แนวทางการวางแผนกลยุทธ์ ทำงานร่วมกับสมาชิกเพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ และกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานของสโมสร

Strategic Planning Facilitation Guide – ท่านพร้อมที่จะเป็นผู้นำในการประชุมวางแผนกลยุทธ์กับสโมสรหรือยัง ใช้คู่มือนี้เพื่อช่วยเตรียมการและนำการอภิปรายที่มีประสิทธิภาพ

ภารกิจต่อไป



การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอาจจะเป็นเรื่องยาก แต่ก็อาจเป็นเรื่องที่น่าตื่นเต้นสำหรับผู้ที่จะได้เรียนรู้และค้นพบทักษะใหม่ๆ

ด้วยการใช้ 5 ขั้นตอนของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของโรตารี คือ ประเมิน ออกแบบ สร้าง ดำเนินการ และสืบสาน ท่านจะสามารถเตรียมตนเองและองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

สิ่งสำคัญที่สุดคือ การทำให้ผู้คนมีส่วนร่วมตลอดทั้งกระบวนการ ซึ่งจะช่วยให้คุณไม่เพียงแต่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังจะสร้างทีมงานที่เข้มแข็งขึ้นอีกด้วย

ท่านพร้อมแล้วที่จะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำและการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปใช้!