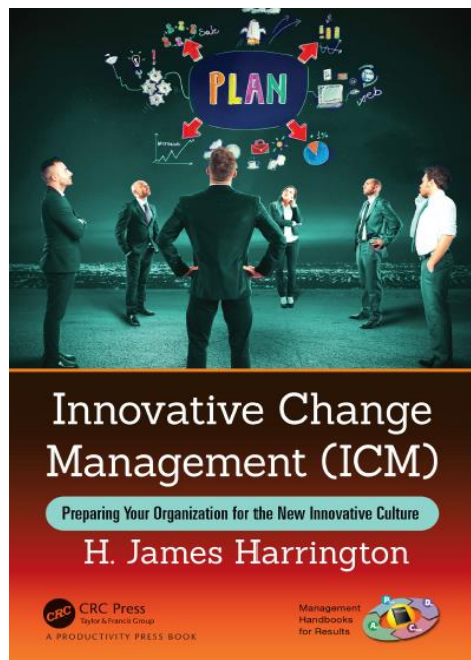


บทวิจารณ์หนังสือ (Book Review)

“Innovative Change Management (ICM) : Preparing Your Organization for the New Innovative Culture ของ Harrington (2018)”

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์¹ และวันชัย สุขตาม²
Surasak Chamaram¹ and Wanchai Sukmai²

Received : December 20, 2018; Revised : January 18, 2019; Accepted : January 24, 2019



*“Change behaviors to get something done.
Change habits to sustain high levels of performance.”*

- H. James Harrington (2018: xxiii)

¹คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด; Faculty of Law and Politics, Roi Et Rajabhat University, Thailand; e-mail : surasakchamaram@hotmail.com

²คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์; Faculty of Humanities and Social Sciences, Surin Rajabhat University, Thailand; e-mail : wanchai2526@sru.ac.th

ประวัติผู้แต่งหนังสือ (โดยย่อ)

ดร. เอช. เจมส์ แฮร์ริงตัน (Dr. H. James Harrington) ถือเป็นหนึ่งนในปรมาจารย์ (Guru) ทางด้านระบบคุณภาพที่มีชื่อเสียงในระดับแนวหน้าของโลกด้วยประสบการณ์ที่มีมากกว่า 60 ปี ปัจจุบันเขาดำรงตำแหน่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ที่บริษัท Harrington Management Systems นอกจากนี้ยังดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการของบริษัทจำนวนหลายแห่ง อีกทั้งยังดำรงตำแหน่งประธานฝ่ายเทคโนโลยีเพื่อการบริหารโครงการของสหรัฐอเมริกาประจำอยู่ที่มหาวิทยาลัยควิเบก (University of Quebec) ณ เมืองมอนทรีออล (Montreal) ประเทศแคนาดาอีกด้วย ซึ่งก่อนหน้านั้นเขาเคยมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพทั่วโลกครอบคลุมทั้งในทวีปยุโรป ทวีปอเมริกาใต้ ทวีปอเมริกาเหนือ ทวีปแอฟริกาและทวีปเอเชีย สำหรับการศึกษาที่ ดร. แฮร์ริงตันได้รับปริญญาเอกจำนวน 2 ปริญญาด้วยกันคือ ปริญญาเอกใบแรกที่ได้รับคือ สาขาวิชาวิศวกรรมคุณภาพ (Quality Engineering) ส่วนปริญญาเอกอีกใบเป็นปริญญาเกิตติมศักดิ์ ทางด้านการจัดการคุณภาพ (Quality Management) และด้วยความที่คว้าหอดอกอยู่ในแวดวงระบบคุณภาพมาอย่างยาวนานเป็นผลทำให้เขามีผลงานทางวิชาการเผยแพร่สู่สาธารณะเป็นจำนวนมาก โดยเป็นผู้แต่งหนังสือจำนวนมากกว่า 55 เล่ม และซอฟต์แวร์สำเร็จรูปกว่า 10 ชุด นอกเหนือจากนั้นยังมีรายงานทางเทคนิคและบทความบนหน้านิตยสารต่าง ๆ อีกเป็นจำนวนมากกว่าหลายร้อยเรื่องอีกด้วย

ลักษณะของหนังสือ

หนังสือเรื่อง Innovative Change Management (ICM): Preparing Your Organization for the New Innovative Culture เล่มนี้ถือได้ว่าเป็นหนังสืออ่านในเชิงกึ่งวิชาการที่ได้มีความพยายามในการรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ตลอดจนมีการนำเสนอด้วยเนื้อหาสาระทันสมัย เข้มข้น และน่าสนใจเป็นอย่างมากเล่มหนึ่งที่วางแผงจำหน่ายในตลาดหนังสือทั่วโลกอยู่ในขณะนี้ หนังสือเล่มนี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้มีวิธีการหรือแนวทางในอันที่ช่วยลดข้อจำกัดและผลกระทบอันเป็นผลที่เกิดขึ้นมาจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางด้านอาชีพ (Occupational Changes) ซึ่งผู้เขียนเรียกวิธีการดังกล่าวนี้ว่า “การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม (Innovative Change Management: ICM)” ทั้งนี้ ผู้เขียนได้ทำการจัดแบ่งโครงสร้างและองค์ประกอบของหนังสือเล่มนี้ออกเป็นจำนวน 6 ส่วนใหญ่ๆ ซึ่งมีจำนวน 18 บท ซึ่งในแต่ละบทจะมีเนื้อหาสาระสำคัญโดยสังเขปดังนี้

ส่วนแรก ผู้เขียนได้กล่าวถึงประเด็นที่ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมคืออะไร (What Is Innovative Change Management (ICM)?) ซึ่งส่วนนี้มีจำนวน 3 บทคือ บทที่ 1 ว่าด้วยความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม โดยในบทแรกนี้ ผู้เขียนได้พยายามที่จะทำการปูพื้นฐาน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมนับตั้งแต่การเปิดประตูสู่การเปลี่ยนแปลงสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมที่

ประกอบด้วย 2 ประเภทคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ (Project Change Management: PCM) กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change Management: CCM) ถัดมาในบทที่ 2 ว่าด้วยสภาพแวดล้อม โดยเริ่มต้นด้วยการกล่าวถึงปัญหาสำคัญที่ทำให้โครงการต้องประสบกับความล้มเหลว เนื่องจากสาเหตุสำคัญอย่างน้อย 2 ประการ กล่าวคือ สาเหตุประการแรก การขาดการเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนโครงการอย่างเพียงพอ และสาเหตุอีกประการ การไม่สร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ทั้งนี้เพราะการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม (ICM) เป็นการมุ่งเน้นด้านมนุษย์นำบางสิ่งบางอย่างไปปฏิบัติและใช้สิ่งใหม่ ๆ หรือที่เรียกกันว่านวัตกรรม (Innovation) นั้น เพื่อสร้างความแตกต่าง โดยการเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและนิสัยใน 5 พื้นที่นวัตกรรมที่สำคัญเหล่านี้คือ การจัดการ ผลิตภัณธ์ กระบวนการ การตลาดและการขาย ตลอดจนบริการสนับสนุน ทั้งนี้การจะบรรลุผลดังกล่าว ผู้เขียนแนะนำให้ใช้รูปแบบ 10 ประการ (The 10Ss model) เป็นตัวขับเคลื่อนนวัตกรรมอันได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วม กลยุทธ์ ระบบ โครงสร้าง ทักษะ รูปแบบ/บุคลิกภาพ บุคลากร การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ระบบ เทคโนโลยีเฉพาะด้าน/เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้ที่มีอยู่หรือการจัดการความรู้ และบทที่ 3 ว่าด้วยภูมิหลังที่สำคัญ ซึ่งในบทนี้ ผู้เขียนพยายามนำเสนอถึงการสร้างความผูกพันในทุกคนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการหรือที่เรียกว่า รูปแบบความผูกพัน (Commitment Model) ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญคือ 1) การเตรียม มี 2 ขั้นตอนย่อยคือ ขั้นที่ 1 ติดต่อกับ และขั้นที่ 2 ความตระหนัก 2) การชื่นชม มี 2 ขั้นตอนย่อยคือ ขั้นที่ 3 การทำความเข้าใจ และขั้นที่ 4 การรับรู้ในเชิงบวก และ 3) ความผูกพัน มี 4 ขั้นตอนย่อยคือ ขั้นที่ 5 การจัดวาง ขั้นที่ 6 การปรับตัว ขั้นที่ 7 กระบวนการเป็นสถาบัน และขั้นที่ 8 การฝังหรือผนึกความรู้ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงประเด็นที่ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่จำเป็นต้องมีการโน้มน้าวให้ทุกคนทราบว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การด้วยการสื่อสารแบบสองทางที่มีประสิทธิภาพ (Effective Two-Way Communications) รวมถึงยังได้เสนอให้เห็นถึงอนาคตของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมว่ามีลักษณะอย่างไรอีกด้วย

ต่อมาคือ ส่วนที่สอง เป็นเรื่องการจัดการภาคปฏิบัติ (Management Action) มีจำนวน 2 บทคือ บทที่ 4 ว่าด้วยการนำด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง ซึ่งบทนี้ผู้เขียนสะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารว่ามีความสำคัญอย่างมากในแง่ที่เป็นผู้คอยให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขององค์การ เนื่องจากว่าผู้บริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อองค์การอยู่หลายประการ ตัวอย่างเช่น การจัดสรรทรัพยากร การจัดโครงสร้างขององค์การ การเลือกผู้นำ การพัฒนากระบวนการ เป็นต้น นอกจากนี้ผู้เขียนยังเสนอให้เห็นถึงบทบาทเฉพาะที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องแสดงบทบาทในกระบวนการปรับปรุง เพื่อการมีส่วนร่วมของพนักงานและการจัดการแบบมีส่วนร่วมในการเจริญเติบโตภายในสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยการบริหารจัดการจะต้องมีการแบ่งปันอำนาจและความรับผิดชอบ และจะต้องให้ข้อมูลแก่พนักงานมากกว่าที่เคยมีมาในอดีต รวมทั้งจำเป็นต้องหยุดการประเมินผลย้อนหลัง เป็นต้น และเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ การ

บริหารจัดการจะต้องทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจรายละเอียดของงาน มาตรการที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการประเมินความก้าวหน้า เครื่องมือเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ปราศจากข้อผิดพลาด การฝึกอบรมที่เกี่ยวกับงานเพื่อให้พนักงานเข้าใจวิธีการใช้เครื่องมือและกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการ เข้าใจถึงความสำคัญของงานและเหตุผลที่ดำเนินการ ดำเนินการต่อความคิดเห็นของลูกค้าย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง รวมถึงอดทนถึงเวลาในการทำงานอย่างถูกต้อง สำหรับบทที่ 5 ว่าด้วยผู้จัดการนวัตกรรม เป็นบทที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของทีมผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรกล่าวคือ ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นเช่นใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับทีมผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนเงินเดือนแก่พนักงาน และสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร ผู้บริหารจะต้องเน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมด้วยการทำงานร่วมกับพนักงานเพื่อทำความเข้าใจปัญหาที่แท้จริง ดำเนินการพูดคุยกับลูกค้าภายนอกเพื่อทำความเข้าใจกับความต้องการในปัจจุบันและอนาคตของพวกเขา ตลอดจนการจัดเตรียมทิศทางผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และยิ่งไปกว่านั้นผู้เขียนได้พยายามเน้นย้ำว่า บทบาทเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการการปฏิบัติและพฤติกรรมการบริหารจัดการขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากระบบการบริหารจัดการข้อมูลให้กลายเป็นกลุ่มอาชีพอิสระที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสำคัญเท่ากับเทคโนโลยีที่พัฒนาโดยองค์กร อย่างไรก็ตาม เหนือสิ่งอื่นใด ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองก่อนที่จะคาดหวังให้พนักงานเปลี่ยนแปลงตาม

สำหรับส่วนที่ 3 เป็นเรื่องราววัลและการชื่นชม (Rewards and Recognition) มีจำนวน 4 บทคือ บทที่ 6 ว่าด้วยความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับเครื่องมือและวิธีการจัดการการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม เป็นการนำเสนอถึงพื้นฐานสำหรับการเปลี่ยนแปลง และความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรางวัลและการชื่นชม ทั้งนี้กระบวนการตอบแทนที่ดีมีอยู่ 8 วัตถุประสงค์หลักมักเรียกว่า "ส่วนประกอบของกระบวนการรางวัลขององค์กร (Ingredients of an Organization's Reward Process)" ซึ่งประกอบด้วย 1) เพื่อให้เกิดการชื่นชมแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในองค์กรอย่างไม่ธรรมดาเพื่อกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงเพิ่มเติม 2) แสดงให้เห็นถึงความชื่นชมขององค์กรต่อผลงานที่ยอดเยี่ยม 3) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากกระบวนการตอบแทนโดยใช้ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะเน้นถึงบุคคลที่ได้รับการชื่นชม 4) ให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับความพยายามของพวกเขาและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ด้านการจัดการในกระบวนการตอบแทน 5) เพื่อสร้างความมั่นใจว่าผู้บริหารเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ช่วยเพิ่มผลกระทบบจากกระบวนการตอบแทน 6) ปรับปรุงขวัญกำลังใจในการทำงานด้วยการใช้รางวัลที่เหมาะสม 7) เพื่อเสริมสร้างรูปแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องการเห็นอย่างต่อเนื่อง และ 8) เพื่อสร้างความมั่นใจว่าพนักงานได้รับการชื่นชม ซึ่งถือเป็นรายได้ที่เกิดขึ้นจากการได้รับการชื่นชมจากเพื่อนพนักงานของพวกเขา ต่อมาบทที่ 7 ว่าด้วยรางวัลและการชื่นชม โดยบทนี้ผู้เขียนสะท้อนให้เห็นถึงลำดับขั้นของกระบวนการรางวัล ทั้งนี้โดยทั่วไปรางวัลมักมีความหมายครอบคลุมเรื่อง 1) การชดเชยคือ การชดใช้ค่าบริการสำหรับค่าบริการ 2) รางวัลคือ การมอบของขวัญเพื่อประสิทธิภาพหรือคุณภาพ และ 3) การรับรู้คือ การแสดงความชื่นชมต่อพฤติกรรมในแบบที่องค์กรต้องการ ซึ่งกระบวนการรางวัลจะต้องได้รับการ

ออกแบบโดยคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้เป็นคือ วัฒนธรรมองค์การรูปแบบพฤติกรรมที่ต้องการ ลำดับความสำคัญของพนักงาน พฤติกรรม/ความสัมพันธ์ระยะเวลารางวัล และความสะดวกในการใช้งาน นอกจากนี้ ผู้เขียนยังนำเสนอถึงประเภทของรางวัล การปฏิบัติตามกระบวนการรางวัล ตลอดจนประชาชนต้องการรับรู้ สำหรับบทที่ 8 ว่าด้วยเครื่องมือและวิธีการจัดการการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการและการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่หลากหลายเครื่องมือและวิธีการด้วยกัน ตัวอย่างเช่น แผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการด้านการสื่อสาร การประเมินการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การสื่อสาร การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น ทั้งนี้แต่ละองค์การมีการนำเครื่องมือและกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ไปเป็นแนวทางปรับใช้ในการสร้างวิธีการจัดการที่เหมาะสมตามลักษณะเฉพาะของแต่ละแห่ง ตัวอย่างเช่น รูปแบบการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นของจอห์น คอตเตอร์ (John Kotter Eight Step Model for Change) รูปแบบการเปลี่ยนแปลง 7S ของแมคคินเซย์ (McKinsey 7S Change Model) เป็นต้น ทั้งนี้ผู้เขียนได้แนะนำแนวทางการประเมินการเปลี่ยนแปลงเพื่อวัดระดับผลการปฏิบัติงาน 5 แนวทางได้แก่ การวิเคราะห์วุฒิภาวะนวัตกรรม (Innovation Maturity Analysis) การวิเคราะห์ประวัติการเปลี่ยนแปลง (Change History Analysis) การสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน (Employee Opinion Survey) การสนทนากลุ่มลูกค้า (Customer Focus Groups) และการวิเคราะห์สิ่งที่เป็นอย่างและสิ่งที่ควรจะเป็น (Is/Should Be Analysis) นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้นำเสนอถึงการบริหารจัดการการพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการแก้ปัญหาและการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนแรกเป็นการกำหนดวิธีการที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนต่อมาเป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการบริหารจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และบทที่ 9 ว่าด้วยโปรแกรมแนะนำ โดยบทนี้ผู้เขียนได้สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับโปรแกรมแนะนำของสหรัฐอเมริกา การทำให้ความคิดไหลเวียน การแลกเปลี่ยนทางความคิด ปัญหาที่ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาที่เคยเป็นที่รู้จักมาก่อน การเรียกร้องต่อแผนปฏิบัติการแก้ไขปัญหา ตลอดจนวิธีการสร้างความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร

ถัดมาส่วนที่ 4 เป็นเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ (Project Change Management: PCM) มีจำนวน 4 บทคือ บทที่ 10 ว่าด้วยความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ เป็นบทที่พยายามปูพื้นฐานเพื่อแนะนำให้ผู้อ่านได้รู้จักกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ โดยผู้เขียนเริ่มต้นด้วยการกล่าวถึงภาพรวมของวิธีการจัดการการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ ทั้งนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการจัดเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมการบริหารจัดการโครงการที่ประกอบด้วยการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ การกำหนดบทบาทและพัฒนาสมรรถนะ การสร้างสถานการณ์ไฟ-ลน-กัน (Establish Burning Platform) และการบริหารจัดการการเปลี่ยนผ่าน นอกจากนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงบทบาทของวิธีการจัดการการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ประกอบด้วยผู้อำนวยความสะดวกการเปลี่ยนแปลง (Change Facilitator) หลุมดำ (Black Hole) ผู้อุปถัมภ์

(Sponsor) ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มคน ผู้ให้การสนับสนุน (Advocates) ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มคน ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) พนักงานระดับมืออาชีพ (Professional Staff) และเป้าหมาย (Target) นอกจากนี้ยังได้นำเสนอโครงสร้างขององค์การพื้นฐาน 3 ประการคือ โครงสร้างองค์การแบบเชิงเส้น (Linear) โครงสร้างองค์การแบบสามเหลี่ยม (Triangular) และโครงสร้างองค์การแบบสี่เหลี่ยม (Square) เอาไว้ในตอนท้ายบทนี้อีกด้วย บทที่ 11 ว่าด้วยเครื่องมือและวิธีการจัดการการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ โดยผู้เขียนนำเสนอถึงเครื่องมือและการทำงานของงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการที่เป็นแบบแผนและวงจรชีวิตของโครงการ สำหรับกรณีเครื่องมือและการทำงานของงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการที่เป็นแบบแผนนั้นประกอบด้วย 7 ขั้นตอนคือ การชี้แจง การประกาศ การวินิจฉัย การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การกำกับติดตาม และประเมินผลขั้นสุดท้าย ส่วนประเด็นวงจรชีวิตของโครงการประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ การเลือกกรณีศึกษาโครงการ การเริ่มต้น การวางแผน การดำเนินการ การควบคุม และการปิดโครงการตามลำดับ พร้อมกันนั้นผู้เขียนยังได้ทำการเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสอดคล้องกันของขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ 7 ขั้นตอนกับวงจรชีวิตของโครงการ 6 ขั้นตอนในตอนท้ายของบทนี้อีกด้วย บทที่ 12 ว่าด้วยการกำหนดขั้นตอนสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ เป็นบทที่ผู้เขียนได้พยายามแนะนำเกี่ยวกับวิธีการกำหนดขั้นตอนสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ โดยเริ่มจากการสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสถานะปัจจุบันสู่สถานะอนาคต แนวทางเชิงโครงสร้างต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมที่มีการประยุกต์ใช้กับโครงการที่มีความสลับซับซ้อน การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการและการบริหารจัดการโครงการที่สามารถทำงานร่วมกันได้ ตลอดจนปัจจัยเสี่ยงของการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการตามลำดับ และบทที่ 13 ว่าด้วยบทสรุปการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ เป็นบทที่ได้กล่าวถึงขอบเขตทางยุทธวิธีของความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ โดยผู้เขียนชี้ให้เห็นว่าพื้นที่เสี่ยงด้านยุทธวิธีที่องค์กรจะต้องให้ความสนใจนั้นเป็นเรื่องของความผูกพันของผู้อุปถัมภ์

ขณะที่ส่วนที่ 5 เป็นเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change Management: CCM) มีจำนวน 4 บทคือ บทที่ 14 ว่าด้วยความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เป็นบทที่เริ่มต้นด้วยการปูพื้นฐานเพื่อแนะนำให้ผู้อ่านได้รู้จักกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยผู้เขียนชี้ให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นช้า (a Slow Process) โดยทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงกรอบการอ้างอิงขององค์กร (Frame of reference: FOR) ส่งผลทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ผู้เขียนเสนอแนะว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมีอยู่เพียงสามตัวเลือกที่สามารถดำเนินการได้กล่าวคือ ทางเลือกแรกเป็นการปรับเปลี่ยนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพและวัฒนธรรมขององค์กร ทางเลือกต่อมาคือ การปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการ

เปลี่ยนแปลง และทางเลือกสุดท้ายคือ การละเว้นทางเลือกที่ 1 และ 2 จากนั้นทำการวางแผนการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงซึ่งใช้เวลาานกว่าเดิมและมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้ในขั้นต้น สำหรับโหมดการทำงานขั้นพื้นฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมคือ การมีส่วนร่วมกับบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อให้เกิดการไหลลื่นอย่างต่อเนื่องของโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรหลายแห่งมีการพึ่งพาตนเองและมีการดำเนินการ จากนั้นผู้เขียนกล่าวถึงการออกแบบโครงการการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การคิดนอกกรอบ และตามมาด้วยการปฏิบัติตามวิธีการจัดการการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่มีอยู่ 3 ระยะคือ ระยะแรกเป็นการประเมินวัฒนธรรม/โครงการ ระยะต่อมาประกอบด้วยการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในด้านวิสัยทัศน์ขององค์กร ค่านิยมและวัตถุประสงค์ ส่วนระยะที่สามคือ การพัฒนาแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ขณะที่บทที่ 15 ว่าด้วยกระบวนการจัดการการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยบทนี้ผู้เขียนพยายามสะท้อนให้เห็นถึงแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยแผนดังกล่าวถือเป็นการรวมกันของการริเริ่มการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงการออกแบบแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งพื้นที่เสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ สำหรับบทที่ 16 ว่าด้วยเครื่องมือและวิธีการจัดการการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เป็นบทที่สะท้อนให้เห็นถึงการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเริ่มต้นวิธีการจัดการแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมด้วยนโยบาย No-Layoff Policy ตลอดจนเทคนิคและวิธีการปรับปรุงสมรรถนะเฉพาะสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งที่น่าสนใจได้แก่ การกำหนดตำแหน่ง โปรแกรมแนะนำพนักงาน โปรแกรมปรับปรุงประสิทธิภาพ/ความคิดสร้างสรรค์ โปรแกรมสร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ โปรแกรมเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น สำหรับบทที่ 17 ว่าด้วยบทสรุปการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งในบทนี้ผู้เขียนได้เน้นย้ำว่ากุญแจสู่การบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จเป็นเรื่องง่าย โดยแนะนำให้หันกลับไปมองหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ การปฏิบัติต่อพนักงานตามที่ต้องการ การกำหนดจริยธรรมในการทำงานที่ดี การให้กำลังใจต่อผู้ที่ประสบความสำเร็จและสรรเสริญผู้ที่ประสบความสำเร็จ การประเมินความซื่อสัตย์ในเรื่องความพยายามของแต่ละบุคคล การเป็นมิตรและมีรอยยิ้มบนใบหน้าอยู่เสมอๆ ตลอดจนการสร้างความรู้สึกว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนและความสำคัญเกี่ยวกับงานที่กำลังทำอยู่ พร้อมกันนั้นผู้เขียนได้ยกกรณีตัวอย่างของบริษัท IBM ซึ่งเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเอาไว้ให้เห็นเป็นแนวทางปฏิบัติในตอนท้ายของบทนี้ด้วย

และส่วนสุดท้ายคือ ส่วนที่ 6 เป็นเรื่องบทสรุป (Summary) มีจำนวน 1 บทคือ บทที่ 18 ว่าด้วยบทสรุปการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม เป็นบทที่ผู้เขียนพยายามสรุปให้เห็นถึงแนวทางที่องค์กรสามารถนำไปปรับใช้ในการดำเนินการ เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมากขึ้น ผลกระทบทางเทคโนโลยีที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีบนการเปลี่ยนผ่านประเด็นแนวโน้มและจุดอ่อน (Pitfalls) ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมที่ประสบ

ความสำเร็จ ข้อบัญญัติ 10 ประการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม ได้แก่
1) วิเคราะห์องค์การและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและทิศทางทั่วไป
3) แยกจากอดีต 4) สร้างความรู้สึกว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน 5) สนับสนุนบทบาท
ผู้นำที่เข้มแข็ง 6) ให้การสนับสนุนทางการเมือง 7) ปฏิบัติตามแผน 8) พัฒนาโครงสร้างที่เปิดใช้งาน
ได้ 9) ติดต่อสื่อสาร มีส่วนร่วมกับผู้คนและมีความซื่อสัตย์ และ 10) เสริมสร้างและจัดระเบียบการ
เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ผู้เขียนได้แนะนำหนังสือที่ใช้อ้างอิงหลักสำหรับการเขียนหนังสือเล่มนี้
และยังกล่าวเน้นย้ำถึงความยืดหยุ่นไว้ในตอนท้ายของบทนี้ด้วย

ความคิดเห็นของผู้วิจารณ์หนังสือ

ในมุมมองของผู้วิจารณ์หนังสือมีความเห็นว่าหนังสือเรื่อง Innovative Change Management (ICM): Preparing Your Organization for the New Innovative Culture ของ ดร. เอช. เจมส์ แฮร์ริงตัน (Dr. H. James Harrington) เล่มนี้สามารถช่วยให้องค์การต่าง ๆ ทั้งใน ส่วนที่เป็นองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคส่วนอื่น ๆ มีการดำเนินกิจกรรม ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นลำดับขั้นตอนและเป็นระบบมากขึ้น เพื่อสร้างองค์การให้ มีวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมที่ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบัน และอนาคตได้อย่างเหมาะสมและลงตัว ทั้งนี้เนื่องจากผู้เขียนได้พยายามรวบรวมองค์ความรู้ทั้งใน แง่มุมของภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเอาไว้อย่างเป็นหมวดหมู่และเป็นระบบนั่นเอง

สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมประกอบด้วยระเบียบวิธีการย่อยอยู่ 2 วิธีการด้วยกันคือ ระเบียบวิธีการย่อยอย่างแรกเป็นเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ (Project Change Management: PCM) ซึ่งเป็นวิธีการที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้สามารถทำงาน ร่วมกับโครงการ โปรแกรม การปรับโครงสร้างองค์การ และ/หรือการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ ส่วน ระเบียบวิธีการย่อยอย่างที่สองเป็นเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change Management: CCM) เป็นวิธีการที่ออกแบบมาเพื่อเจาะลึกถึงหลักการพื้นฐาน วิสัยทัศน์ และพฤติกรรมดำเนินงานขององค์การ โดยที่การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม (ICM) ถือเป็นเรื่องของการผสมผสานการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ (PCM) และการบริหารการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (CCM) เข้าด้วยกัน เพื่อเป็นการช่วยลดความเสี่ยงของความล้มเหลวที่อาจ เกิดขึ้นกับองค์การ โดยที่การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการสามารถช่วยลดความเครียดในแต่ละ โครงการ ขณะที่การบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่ ยั่งยืนทั่วทั้งองค์การ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงสู่วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมอย่างยั่งยืนจึงควร จะต้องให้ความสำคัญต่อการใช่วิธีการบูรณาการทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการและการ บริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

ผู้วิจารณ์หนังสือเห็นว่าหนังสือเล่มนี้มีความเหมาะสมสำหรับอาจารย์ นิสิต และนักศึกษาผู้ที่ กำลังศึกษาทางด้านการบริหารธุรกิจ รัฐประศาสนศาสตร์ และสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งใน ระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้

หรือทำวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านนี้ให้มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ตลอดจนบุคคลผู้ที่สนใจ โดยทั่วไปเกี่ยวกับประเด็นการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากว่าหนังสือเล่มนี้ได้ให้คุณประโยชน์สำคัญอยู่หลายประการด้วยกันได้แก่ 1) หนังสือเล่มนี้มีส่วนสำคัญในแง่ที่ช่วยสร้างองค์ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและกระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมอย่างเป็นระบบได้เป็นอย่างดี และ 2) หนังสือเล่มนี้ยังได้ช่วยทำให้ผู้บริหาร และที่ปรึกษาองค์กร รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำแนวคิดและกระบวนการดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ได้จริงในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากผู้เขียนได้มีการอธิบายเนื้อหาที่อ่านเข้าใจง่าย และมีการจัดวางโครงสร้างออกเป็นหมวดหมู่ตามความสำคัญของเนื้อหาเอาไว้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังได้มีการยกตัวอย่างของภาพประกอบและกรณีศึกษาประกอบการอธิบายร่วมด้วย แต่กระนั้นก็ตาม ผู้วิจารณ์ก็มีความเห็นว่าหนังสือเล่มนี้ยังคงมีจุดอ่อนที่สำคัญอยู่บางประการที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นกล่าวคือ 1) ผู้เขียนไม่ได้มีการสรุปเนื้อหาในบางบทเอาไว้ และ 2) ผู้เขียนไม่ได้มีการสร้างคำถามเพื่อทบทวนความรู้ความเข้าใจไว้ในแต่ละบท เพื่อให้ผู้อ่านได้ทำการทบทวนความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาดังกล่าว ดังนั้น ผู้วิจารณ์เห็นว่าหากจะเป็นการช่วยเติมเต็มเนื้อหาในแต่ละบทของหนังสือเล่มนี้ให้สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น ในการปรับปรุงเนื้อหาในครั้งต่อไปผู้เขียนจึงควรมีการเพิ่มเติมในส่วนของการสรุปเนื้อหาของแต่ละบท ตลอดจนคำถามเพื่อทบทวนความรู้ความเข้าใจ และสรุปกุญแจสำคัญ (Key Words) ในแต่ละบทไว้ด้วย เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นแหล่งอ้างอิงมีความสมบูรณ์ครบถ้วนมากยิ่งขึ้นต่อไป

เอกสารอ้างอิง (References)

Harrington, H. James. (2018). *Innovative Change Management (ICM): Preparing Your Organization for the New Innovative Culture*. Boca Raton, FL : CRC Press.

