

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและแนวคิด

ทฤษฎีและแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดเกี่ยวกับการต้านทานการเปลี่ยนแปลง
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิดเกี่ยวกับการนำการเปลี่ยนแปลง
6. แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบ CAP

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

Stephen P. Robbins และ Mary Coulter<sup>1</sup> ได้ให้คำจำกัดความของการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ “Change is any alterations in people, structure, or technology.” หมายความว่า การเปลี่ยนแปลง หมายถึงการเปลี่ยนแปลงใดๆที่เกิดขึ้นในบุคคล โครงสร้างหรือเทคโนโลยี และได้กล่าวถึงอิทธิพลที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย

1. อิทธิพลภายนอก (External force) เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทั่วไป โดยอิทธิพลจากภายนอกที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาจากแหล่งต่างๆ

- การตลาด ผู้บริโภคและคู่แข่ง (Marketplace)
- สังคม การเมืองและกฎหมาย (Governmental laws and regulations)
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology)
- ตลาดแรงงาน (Labor markets)
- ภาวะเศรษฐกิจ (Economic changes)

2. อิทธิพลภายใน (Internal force) เกิดขึ้นจากการดำเนินงานภายในองค์กร หรือจากผลกระทบของอิทธิพลภายนอก

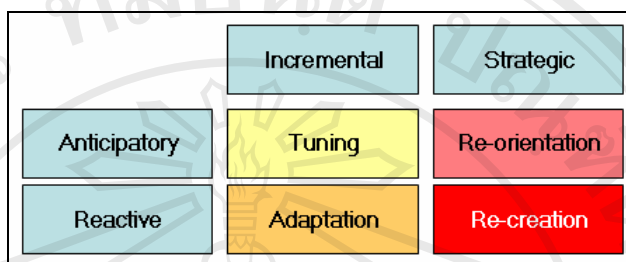
- กลยุทธ์ขององค์กร (Organization’s strategy)
- แรงงาน (Organization’s workforce)

---

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins and Mary Coulter, Management (6<sup>th</sup> ed., New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1999), p.380-382.

- เครื่องจักร อุปกรณ์ (Equipments)
- ทักษะของพนักงาน (Employee attitude)

David A. Nadler และ Michael L. Tushman<sup>2</sup> ได้พัฒนาตัวแบบ Nadler-Tushman ดังรูป 2



รูป 2 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง

โดยในแนวตั้งของตัวแบบเป็นลักษณะของการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น

1. การเปลี่ยนแปลงที่มีการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory changes)
2. การเปลี่ยนแปลงแบบตอบโต้ (Reactive changes)

และในแนวนอนของตัวแบบเป็นขอบเขตของการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น

1. การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย (Incremental changes)
2. การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic changes)

โดย David A. Nadler และ Michael L. Tushman ได้แบ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ประเภท

1. การปรับปรุง (Tuning) เป็นแบบที่ธรรมดามากที่สุด ความรุนแรงและความเสี่ยงน้อยที่สุด ยังมีชื่ออื่นๆ เช่น การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) และ Kaizen หรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) หัวใจหลักของการปรับปรุงให้มีประสิทธิผลคือการคาดการณ์แบบเชิงรุก และหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะเกิดขึ้น มากกว่าการรอตั้งรับกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น ก่อนลงมือดำเนินการ

2. การปรับตัว (Adaptation) เหมือนกับการปรับปรุง (tuning) คือเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเล็กน้อย ค่อยเป็นค่อยไป แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการตอบโต้ต่อปัญหา เหตุการณ์ หรือแรงกดดันจากภายนอก

<sup>2</sup> Robert Kreitner, Management (6<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin Company, 1995), p.498-499.

3. การเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ (Re-orientation) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นการคาดคะเนเชิงกลยุทธ์ หรือเรียกว่า “การดัดกรอบ (Frame bending) เนื่องจากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงทิศทางดำเนินงานใหม่อย่างมีนัยสำคัญ

4. การสร้างขึ้นใหม่ (Re-creation) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรุนแรงและความเสี่ยงมากที่สุด หรือเรียกว่า “การทำลายกรอบ (Frame breaking)”

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ถึงที่มาของการเปลี่ยนแปลงและระดับของการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับการนำ CAP มาใช้นั้นควรเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญโดยตรงต่อธุรกิจ มีลักษณะแบบ Need to Do มีความสัมพันธ์กับดัชนีทางธุรกิจอย่างน้อย 1 ตัว ซึ่งให้ผลลัพธ์ที่คุ้มค่า ซึ่งเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการต้านทานการเปลี่ยนแปลง

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์<sup>3</sup> ได้กล่าวถึงความหมายของแรงต้านทานการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) ว่า “พฤติกรรมต่อต้านหรือขัดแย้งกับระบบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยอาจจะเป็นความรู้สึกของบุคคลในองค์กรที่ไม่ยอมรับความขัดแย้ง หรือมีทัศนคติในด้านลบต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแรงต้านทานจะเกิดขึ้นเสมอในทุกการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์และโทษต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่ถ้าเกิดแรงต้านขึ้นในปริมาณมาก ก็จะเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง”

George Eckes<sup>4</sup> ได้แบ่งประเภทของการต้านทานการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ประเภท

1. Technical Resistance เป็นแรงต้านที่เกิดขึ้นจากความไม่รู้/ไม่เข้าใจ/ไม่พร้อมในการเปลี่ยนแปลง อะไรก็ตามที่คนเราไม่เข้าใจหรือไม่รู้จัก จะเกิดความรู้สึกต่อต้านหรือความกลัวต่อสิ่งนั้น รู้สึกว่าสิ่งนั้นทำให้เราเสมือนว่าเป็นคนโง่ ซึ่งจะต้องค่อยๆสร้างความมั่นใจ ผ่านการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่เขามีความถนัด แสดงให้เห็นความสำเร็จและทำการยกย่องในสิ่งที่เขาได้ทำ ความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงจะลดลงจนกระทั่งเกิดความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง

2. Political Resistance เป็นแรงต้านที่เกิดขึ้นกับผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบทางลบหรือสูญเสีย โดยเฉพาะตำแหน่งหน้าที่การงาน (Position) จากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการสูญเสียที่เกิดขึ้นจริงกับผู้เกี่ยวข้อง หรือเพียงรู้สึกกริ้วว่าจะต้องสูญเสีย การลดแรงต้านนี้จะต้องอาศัยความ

<sup>3</sup> ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545), หน้า 125-129.

<sup>4</sup> GEOGRE ECKES, Making Six Sigma Last: managing the balance between cultural and technical change. USA: Wiley,2001

ข้อสัต์ย์และจริงใจของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องระบุให้ชัดเจนว่าจะเกิดผลกระทบทางลบกับผู้เกี่ยวข้องอะไรบ้าง และเน้นให้เห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เมื่อเทียบกับความสูญเสียที่ได้รับ

3. Organization Resistance เป็นแรงต้านที่เกิดขึ้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นลดบทบาทหรือความรู้สึกในการควบคุม (sense of control) ซึ่งคล้ายกัน Political Resistance แต่เป็นแรงต้านที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความหยิ่งทงตน อัดดา และความรู้สึกเกี่ยวกับมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการลดแรงต้านสามารถทำได้โดยการให้มีส่วนร่วมหรือเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงนั้น

4. Individualized Resistance เป็นแรงต้านที่เกิดจากความเครียดอย่างหนัก จนเกิดความกลัวและเกิดภาวะล้งกันทางอารมณ์ อาจจำเป็นต้องปรับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเพื่อลดแรงกดดันและบรรเทาความเครียดที่เกิดขึ้น

ศุกชัย ขาวะประกาย<sup>5</sup> ได้แบ่งลักษณะการต่อต้านออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

1. การปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง (Denial) บุคคลประเภทนี้จะหลีกเลี่ยงการร่วมมือใดๆทั้งสิ้น วิธีการแก้ไขที่ดีที่สุด คือ ใช้การชี้แจงให้เห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และประโยชน์ที่จะได้รับ

2. การต่อต้านเงียบ (Passive Resistance) บุคคลประเภทนี้จะแสดงตนเหมือนพร้อมให้ความร่วมมือ แต่เมื่อต้องปฏิบัติงานจะไม่ให้ความร่วมมือ สังเกตได้ว่าไม่ค่อยเข้าร่วมประชุม หรือมักจะถ่วงเรื่องต่างๆไว้ ให้ทุกอย่างดำเนินไปอย่างล่าช้า วิธีการแก้ไขคือ ต้องเปิดโอกาสให้ได้แสดงความรู้สึก หรือความคิดเห็นออกมา ดีกว่าเก็บซ่อนความรู้สึกนั้นไว้

3. การต่อต้านอย่างเปิดเผย (Active Resistance) บุคคลประเภทนี้ จะแสดงความไม่เห็นด้วยอย่างเปิดเผย และมักจะโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามตนเอง อาจสังเกตได้ว่าจะแสดงความไม่พอใจโดยบันทึกข้อความส่งถึงผู้บริหาร หรือผ่านทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ วิธีการรับมือที่ดีที่สุดคือการตอบกลับบุคคลเหล่านี้อย่างใจเย็น มีเหตุผล และหนักแน่น อย่าตอบโต้ด้วยความรุนแรงกลับไป

การนำแนวคิดเกี่ยวกับแรงต้านและรูปแบบของการต้านการเปลี่ยนแปลงกับการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP จะทำให้เข้าใจถึงแรงต้านและวิเคราะห์ที่มาของแรงต้าน เพื่อนำไปสู่วิธีการลดและกำจัดแรงต้านทานการเปลี่ยนแปลง

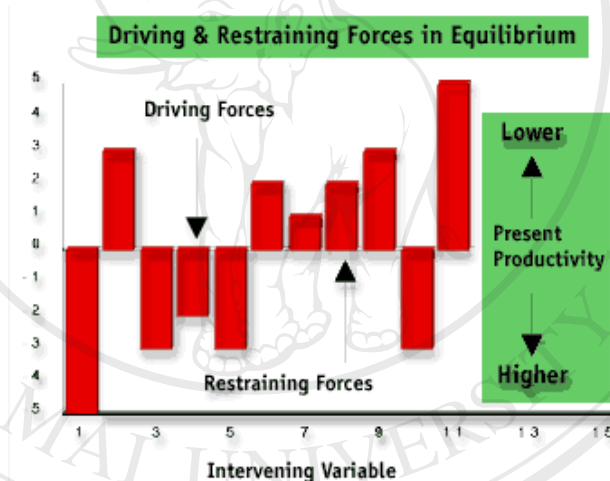
<sup>5</sup> ศุกชัย ขาวะประกาย, เอกสารประกอบการบรรยาย “Management of change”, 4 ธันวาคม 2545 ณ ห้องประชุมกำธร สุวรรณกิจ กรมอนามัย

Kurt Lewin ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมของการเปลี่ยนแปลง ได้พัฒนาทฤษฎี “force-field” ว่า “ทุกๆ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากความสมดุลระหว่างแรงขับ (Driver forces) และแรงต้าน (Restraining forces)”<sup>6</sup> ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้<sup>7</sup>

1. แรงขับ (Driver forces) คือแรงที่กระทำต่อสถานการณ์นั้นๆ ที่ผลักดันไปในทิศทางที่ต้องการ เมื่อต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและรักษาการเปลี่ยนแปลงนั้นไว้ เช่น แรงกดดันต่างๆ จากหัวหน้างาน รายได้ และภาวะการแข่งขัน จะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กร

2. แรงต้าน (Restraining forces) คือแรงกระทำที่ต้านหรือลดผลของแรงขับ เช่น ความเชื่องมงาย การคัดค้านและการด้อยการดูแลรักษาเครื่องจักร จะส่งผลลบต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กร

ภาวะสมดุล (Equilibrium) เป็นผลลัพธ์ของแรงขับและแรงต้าน ซึ่งตัวอย่างที่แสดงดังรูป 3 แสดงถึงการเพิ่มผลผลิต ระดับของผลผลิตจะขึ้นอยู่กับแรงขับและแรงต้าน



รูป 3 Force-field analysis

## 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

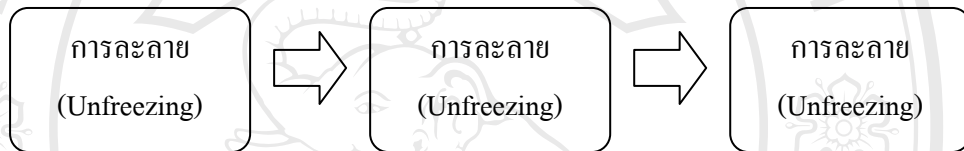
บริษัทที่ปรึกษาการจัดการซอลแลนซ์และเดวิส (Holland & Davis Management Consulting Service) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ “Change Management is the use of systematic methods to ensure a planned organizational change can be guided in the planned direction, conducted in a cost-effective and efficient manner, and completed within the

<sup>6</sup> James A. F. Stoner and R. Edward Freeman, Management (6<sup>th</sup>, New Jersey : Prentice Hall, 1992), p.410

<sup>7</sup> Accel-team.com, [www.accel-team.com/Force field analysis - Kurt Lewin\\_ Change management techniques.htm](http://www.accel-team.com/Force%20field%20analysis%20-%20Kurt%20Lewin_Change%20management%20techniques.htm)

targeted time frame and with the desired results”<sup>8</sup> หมายความว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการใช้เทคนิควิธีที่เป็นระบบ เพื่อประกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนเอาไว้ และก่อให้เกิดความคุ้มค่า และประสิทธิภาพ พร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด

แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin<sup>9</sup> กล่าวไว้ว่า “การเปลี่ยนแปลงที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือการละลายจากสถานะเดิม (Unfreezing) โดยเคลื่อนย้ายระบบไปยังสถานะใหม่ (Movement) และต้องมีการเน้นย้ำในสถานะใหม่นั้นให้มั่นคงหรือคงตัว (Refreezing)” ดังรูป 4



รูป 4 กระบวนการเปลี่ยนแปลง

โดยแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การละลาย (Unfreezing) หมายถึงการพยายามเปลี่ยนแปลงจากสถานะเดิมเพื่อเอาชนะความกดดันจากการต่อต้าน (Resistance) ซึ่งจะต้องมีการศึกษาและวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบ ไม่เช่นนั้นจะเกิดแรงต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงอาจก่อให้เกิดปัญหาอื่นตามมา
2. การเคลื่อนย้าย (Movement) หมายถึงการสร้างการเปรียบเทียบให้เกิดขึ้นแก่ระบบ โดยพยายามผลักดันระบบที่ถูกทำให้ละลายเคลื่อนตัวเข้าสู่สถานะที่ต้องการ ซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่องกับขั้นตอนที่ผ่านมา โดยตัวแทนหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องตื่นตัวอยู่เสมอ เพราะอาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้นได้ ทำให้ต้องใช้ไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
3. การทำให้คงตัว (Refreezing) หมายถึงการพยายามรักษาเสถียรภาพของการเปลี่ยนแปลง โดยรักษาสมดุลของแรงผลักดัน (Driving Force) คือแรงที่พยายามทำให้เปลี่ยนแปลงจากสถานะปัจจุบัน และแรงต้านทาน (Restraining Forces) คือแรงที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

<sup>8</sup> Holland & David Management Consulting Service, [www.hdline.com/hot\\_topic4-98.htm](http://www.hdline.com/hot_topic4-98.htm)

<sup>9</sup> จินตนา บุญยงการ และ ณีฎฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2545), หน้า 189-190.

## 2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เนตร์พัฒนา ขาววิราช<sup>10</sup> กล่าวถึงความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า “บุคคลผู้ซึ่งอยู่ภายในหรือภายนอกองค์กรซึ่งพยายามที่จะมาปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น”

ยุดา รักไทย<sup>11</sup> กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. เตรียมการต่างๆ ที่จะทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปโดยสะดวกและมีประสิทธิผล
2. ทำให้ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความยุ่งยากน้อยที่สุดและได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากทีมงานบริหารความเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

ในกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ Robert J. House<sup>12</sup> ได้พัฒนาทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ซึ่งยึดถือว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นกับความสามารถที่จะจูงใจและสร้างความพึงพอใจของพนักงานให้ทำงาน โดยมีพื้นฐานจากทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ (Expectancy theory of motivation) ที่ว่า พนักงานได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน ถ้าเขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่เขาพึงพอใจ การสร้างแนวความคิดนี้ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเสนอแนะว่าหน้าที่จูงใจเบื้องต้นของผู้นำจะต้องจูงใจด้านรางวัลเพื่อแนะนำพนักงานให้ผ่านเส้นทางให้เดินทางสู่การแสวงหารางวัล ซึ่งเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย

Robert J. House ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำ (Leader behavior) ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำแบบบงการ (Directive leadership) เป็นการบอกพนักงานถึงวิธีที่ควรทำ โดยจัดเตรียมรายละเอียดของงานที่มอบหมาย และตารางการทำงาน กำหนดมาตรฐานการทำงานเฉพาะเอาไว้ พฤติกรรมนี้คล้ายคลึงกับการกำหนดโครงสร้างที่เริ่มจากตัวเองเป็นหลัก (Initiative structure) และการมุ่งที่งาน (Task orientation)
2. ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการของพนักงาน และความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงาน รวมทั้งการสร้าง โอกาสและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เป็น

<sup>10</sup>เนตร์พัฒนา ขาววิราช, เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ (กรุงเทพฯ : หจก.มณฑลการพิมพ์, 2545), หน้า 236.

<sup>11</sup> ยุดา รักไทย, การบริหารความเปลี่ยนแปลง – จากแนวคิด...สู่วิธีปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2545), หน้า 93.

<sup>12</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์, องค์กรและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์ (กรุงเทพฯ : Diamond in Business World, 2543), หน้า 445.

มิตร คล้ายคลึงกับพฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration behavior) และการมุ่งความสัมพันธ์กัน (Relationship orientation) มีการฝึกอบรมการเป็นผู้นำ คดยเน้นทักษะการสร้างความสัมพันธ์

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นผู้ที่ให้คำแนะนำให้กับพนักงาน การค้นหาความคิดและการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented leadership) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและท้าทายสำหรับพนักงาน ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จได้มีการปรับปรุงการทำงานกลุ่มอย่างต่อเนื่องในขณะที่สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถบรรลุมาตรฐานเหล่านั้น

Robert J. House กล่าวว่าผู้นำสามารถปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานและความพึงพอใจ โดยแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดซึ่งขึ้นกับตัวแปรสถานการณ์ที่เขาเผชิญอยู่

ตัวแปรเชิงสถานการณ์ (Situation variables) แบ่งออกได้ได้ 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment factors) ประกอบด้วย โครงสร้างงาน (Task structure) ระบบอำนาจที่เป็นทางการขององค์กร (Organization's formal authority system) และกลุ่มงาน (Work group) ปัจจัยเหล่านี้จะสามารถสร้างความพึงพอใจและรู้สึกพอใจในงาน

2. ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน (Subordinate characteristics) ซึ่งประกอบด้วย ทักษะและความต้องการของพนักงาน โดยทั่วไปจะปรับรูปแบบการเป็นผู้นำตามความสามารถของพนักงาน

สำหรับกลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bernard M. Bass และคณะผู้ร่วมงาน<sup>13</sup> ได้แบ่งประเภทผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

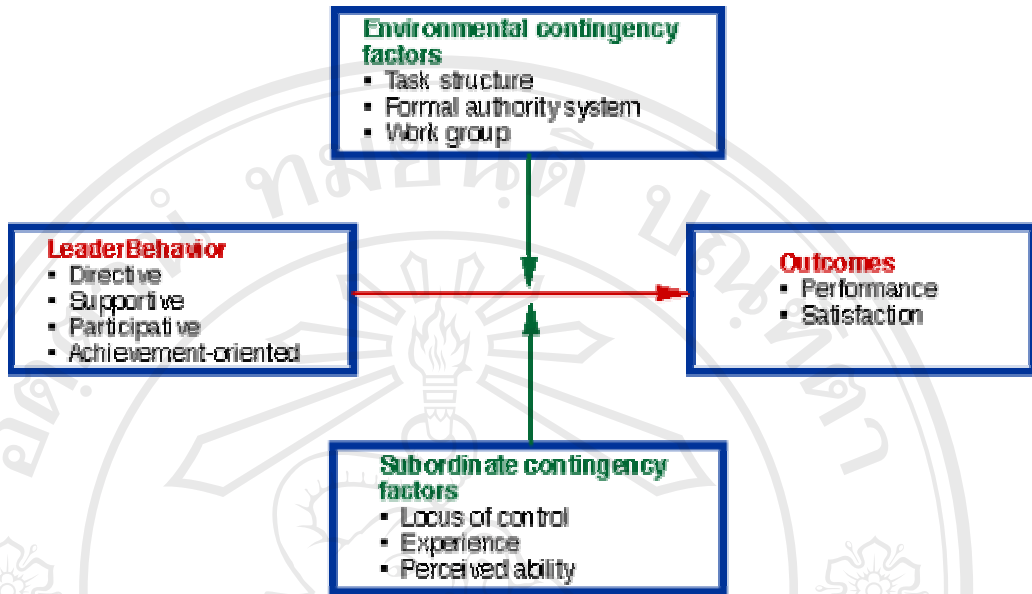
1. ผู้นำการปฏิบัติ (Transactional Leaders) มีบทบาทในการจูงใจลูกน้องให้ปฏิบัติงานที่ระดับหนึ่งตามความคาดหวังของหน่วยงานเหนือบรรดาผู้นำประเภทนี้แสดงบทบาทดังกล่าวด้วยการช่วยเหลือลูกน้อง

- ตระหนักในงานที่ตนเองรับผิดชอบ
- สามารถระบุเป้าหมายที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ
- มีความมั่นใจว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐาน
- มีความเข้าใจว่าความจำเป็นส่วนตัวและบำเหน็จรางวัลที่พวกเขาเรียกร้องต้องการนั้น เชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไร

<sup>13</sup> นิตย สัมมาพันธ์, ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546), หน้า 52.



กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ มีลักษณะเป็นผู้นำการปฏิบัติทั้งสิ้น



รูป 5 Path-Goal Theory

2. ผู้นำการปฏิรูป (Transformational Leaders) มีลักษณะเด่นที่แตกต่างไปจากผู้นำการปฏิบัติ กล่าวคือ ผู้นำการปฏิรูปสามารถจูงใจให้บุคคลต่างๆ ออกแรงพยายามเหนือความคาดหมาย ตามปกติ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ลูกน้องจนถึงขั้นทำให้บรรดาลูกน้องมีพฤติกรรมเหนือธรรมดา ดังนี้

- เฟื่องสมารถไปที่ภารกิจ (Mission) ที่กว้างไกล และยกเอาไว้เหนือผลประโยชน์ส่วนตัวของพวกเขา
- ยกย่องแรงจูงใจส่วนตัวสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นซึ่งเป็นเรื่องของทรัพย์สินภายใน (เช่น ความสำเร็จและอุดมคติ) แทนที่จะอยากได้ใคร่เป็น หมกมุ่นอยู่กับเป้าหมายระดับต่ำ ซึ่งเป็นเรื่องของทรัพย์สินภายนอก (เช่น ความต้องการทางวัตถุ ทางเพศ และความมั่นคงปลอดภัย)
- มีความมั่นใจในขีดความสามารถของตนเองว่า เป็นไปได้ที่จะบรรลุภารกิจเหนือธรรมดาที่ผู้นำได้วาดภาพไว้ให้ ในทำนอง “ฝันให้ไกล ไปให้ถึง”

ภาวะผู้นำการปฏิรูปมิได้เป็นสิ่งทดแทนภาวะผู้นำการปฏิบัติ แต่ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมให้ภาวะผู้นำการปฏิบัติสามารถเปล่งประกายและขับเคลื่อนองค์กรให้มีผลการปฏิบัติที่ดีเลิศเหนือความคาดหมาย หรือกล่าวได้ว่า แม้แต่ผู้นำการปฏิรูปที่ประสบความสำเร็จสูงสุด ก็ยังจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญหรือทักษะของผู้นำการปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อที่จะได้บริหารสถานการณ์และจัดการงานประจำวัน ต่อวัน ซึ่งรวมกันเป็นฐานรากของภารกิจที่กว้างไกล

Bernard M. Bass ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการปฏิรูปมีคุณลักษณะที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

1. เก่ง-ดี-มีเสน่ห์ (Charisma) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด หมายถึงคุณสมบัติ 3 อย่าง คือ เก่ง และดี รวมทั้งมีเสน่ห์ ซึ่งทำให้ผู้นำการปฏิรูปมีสมรรถนะ 3 ประการ

- เก่งและดี รวมทั้งมีเสน่ห์แบบผู้นำ (ไม่ใช่เสน่ห์ทางเพศสัมพันธ์) จนถึงขั้นสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความเคารพ รัก ภาควงุมใจ และศรัทธาอย่างแรงกล้า
- เก่งในด้านการใช้วิจรรณญาณแยกแยะสิ่งที่มีความสำคัญอย่างแท้จริงออกมาได้โดยเด่นชัด
- เก่งในการพูดหรือเขียนจนถึงขั้นสามารถจุดประกายให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์และมีพันธะผูกพันกับการกิจ

2. มีการพิจารณาผู้นอในฐานะเอกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึงผู้นำที่มีการมอบหมายให้ดำเนินโครงการช่วยเหลือการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ตามแต่ละคน นอกจากนั้นยังให้ความเอาใจใส่ดูแลความต้องการและปัญหาความจำเป็นเป็นการส่วนตัว รวมทั้งปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนโดยให้เกียรติในฐานะเอกบุคคลที่มีศักดิ์ศรี

3. มีการกระตุ้นภูมิปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ผู้นำหยิบยื่นความคิดใหม่ๆ ให้แก่ผู้ตาม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม ดังนี้

- การทบทวนวิธีทำสิ่งต่างๆแบบดั้งเดิม นำไปสู่การ “คิดใหม่ ทำใหม่”
- ความกล้าหาญที่จะมองปัญหาทั้งในด้านข้อดีและข้อเสียจากหลายหลากมุมมอง
- ความมุ่งมั่นพากเพียร ผลักดันความคิดสร้างสรรค์ยกระดับเพดานบินให้สูงขึ้นด้วยการฝ่าฟันอุปสรรคขวางกั้นที่ดูเหมือนว่าจะไม่สามารถข้ามพ้นไปได้ในตอนแรก

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการนำการเปลี่ยนแปลง

John P. Kotter<sup>14</sup> ได้นำวิเคราะห์สาเหตุของความล้มเหลวของการนำการเปลี่ยนแปลง และได้แนะนำขั้นตอนเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

1. สร้างสำนึกแห่งความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a Sense of Urgency)
2. สร้างขุมพลังในการนำการเปลี่ยนแปลง (Forming a Powerful Guiding Coalition)
3. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Creating a Vision)
4. สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communication the Vision)

<sup>14</sup> John P. Kotter, *Leading Change*. (USA, Harvard Business School Press, 1996),

5. กระจายอำนาจในการดำเนินการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ (Empowering Others to Act on the Vision)
6. กำหนดเป้าหมายระยะสั้นและวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Short-Term Wins)
7. เสริมแรงการเปลี่ยนแปลง (Consolidation Improvements and Producing still More Change)
8. ปลุกฝังการสิ่งที่เปลี่ยนแปลงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Institutionalizing New Approaches)

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบ CAP<sup>15,16</sup>

CAP (Change Acceleration Process) คือ กระบวนการเร่งรัดการเปลี่ยนแปลง เป็นตารางในการจัดการการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางปฏิบัติ ข้อกำหนดที่แน่นอน ชัดเจน ในการนำ (Lead) การเปลี่ยนแปลง

CAP ถูกพัฒนาขึ้น โดยบริษัท General Electric Company (GE) และเริ่มนำมาใช้ในปี 1992 ที่ Crotonville เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเร่งรัดการดำเนินการ ถ่ายทอด Best practices และเสริมผู้นำของ GE ในการเปลี่ยนแปลง

ประโยชน์ของ CAP

1. หลักหรือข้อสำคัญที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดถูกนำมาพิจารณา
2. เร่งให้มีการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
3. สร้างสรรค์ระบบระหว่างหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนแปลง

CAP เป็นกระบวนการลดแรงต้าน สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Acceptance: A) รวมถึงการสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นระบบ เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตามกลยุทธ์และยุทธวิธีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

เป็นกระบวนการและ/หรือเครื่องมือที่ใช้สนับสนุนกลยุทธ์ทางเทคนิคของงาน (Technical/Quality Strategy , Q) ที่ถูกสร้างขึ้นผ่านกระบวนการแก้ไขปรับปรุงทางเทคนิคของงาน เช่น Six-Sigma โดยที่ CAP จะบริหารให้บุคคลากรที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) เกิดการยอมรับ

<sup>15</sup> กิตตินันท์ โปธา, Change Acceleration Process (CAP). [www.tqpc.cementthai.co.th](http://www.tqpc.cementthai.co.th) (intranet).

<sup>16</sup> ชนะ ผลิพัฒน์, เอกสารประกอบการบรรยาย “การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและการบริหารองค์กร” ,เครือข่ายซิเมนต์ไทย. กุมภาพันธ์ 2546.

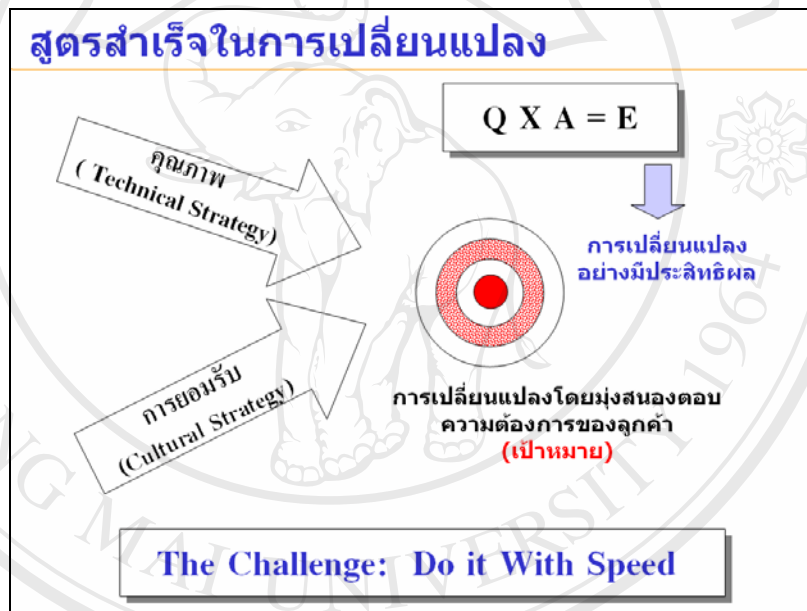
(Acceptance, A) ในเนื้อหาของ การเปลี่ยนแปลงและช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Change, E) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ กันตามสมการ ดังนี้

$$Q \times A = E$$

**Q : Quality** - กลยุทธ์และยุทธวิธี (Strategic & Tactical elements)

**A : Acceptance** - การยอมรับในกลยุทธ์และยุทธวิธี

**E : Effective Change** - บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง



รูป 6 สูตรสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

จากสมการข้างบนจะเห็นได้ว่า เพื่อให้เกิดการแก้ไขปรับปรุงงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีความจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้อง มีแผนงานที่ครอบคลุมทั้งทางด้านเทคนิคของงาน (Q-Plans) และด้านการบริหารให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเกิดการยอมรับในแผนงานนั้น (A-Plans)

การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับการนำ CAP มาใช้นั้นควรเป็น Project ที่มีลักษณะ สำคัญดังต่อไปนี้

1. ต้องเป็น Project ที่มีความสำคัญโดยตรงต่อธุรกิจ มีลักษณะเป็น Project แบบ Need-To-Do ไม่ใช่แบบ Nice-To-Do
2. มีความสัมพันธ์กับดัชนีทางธุรกิจอย่างน้อย 1 ตัว (เช่น Cash Flow, Quality, Service, Growth, Etc) ซึ่งให้ผลลัพธ์ที่คุ้มค่าและวัดผลได้ชัดเจน

3. มีความสัมพันธ์กับบุคลากรหลายหน่วยงาน และหลายลำดับชั้นของตำแหน่งงาน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความคิดเห็นหลากหลาย

การประยุกต์ตัวแบบ CAP ใช้ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading change) เริ่มจากการจัดตั้งทีมงานที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยให้ความสำคัญต่อการกำหนดตัว Project Sponsor และ Project Leader ที่มีความมุ่งมั่นที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง จากนั้นทีมงานร่วมกันค้นหาและกำหนดขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและเหมาะสมโดยอาศัย CAP Tools เช่น 15 Words Flip Chart , SIPOC Process Factors เป็นต้น

2. การสร้างความต้องการร่วม (Creating A Need) เป็นการสร้างความต้องการร่วมในการเปลี่ยนแปลงให้กับสมาชิกในทีมงาน รวมถึงผู้อื่นที่เกี่ยวข้องหรืออาจจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงผ่านการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคทั้งระยะสั้นและระยะยาวผ่าน Threat VS Opportunity Matrix และ Three D's Matrix

3. กำหนดวิสัยทัศน์ (Shaping A Vision) ทีมงานร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ในรูปของประโยคที่จะอธิบายถึงผลลัพธ์ทางพฤติกรรมที่คาดหวังภายหลังเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือภายหลังที่ CAP Project สำเร็จผล วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความกระชับชัดเจนเข้าใจง่าย เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ แต่แฝงไปด้วยความท้าทายและเร้าใจเพื่อช่วยกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลงเกิดความรู้สึกมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น CAP Tools ที่นิยมใช้ในขั้นตอนนี้ ได้แก่ Backward Imaging , More of Less of Chart , Elevator Speeds

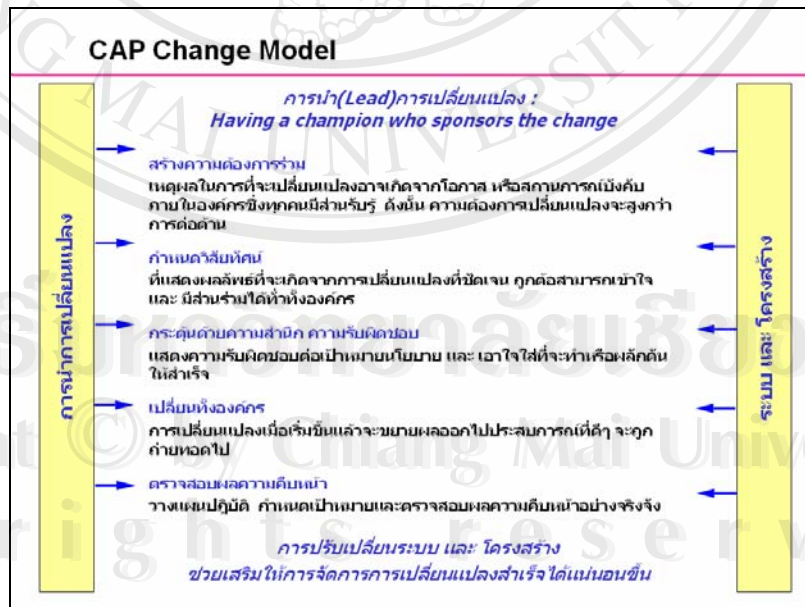
4. กระตุ้นด้วยความสำนึก ความรับผิดชอบ (Mobilization Commitment) เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล ทีมงานจะต้องร่วมกันพิจารณารายชื่อหลักของผู้ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง และผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ( Key Stakeholder ) จากนั้นวิเคราะห์ถึงประเภทของแรงต่อต้านด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น แรงด้านทางเทคนิค ทางการเมือง ทางวัฒนธรรมองค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์หรือแผนงานในการปรับพฤติกรรมต่อต้านดังกล่าวให้เปลี่ยนแปลงมาเป็นแรงสนับสนุนโดยอาศัย CAP Tools อันได้แก่ Technical-Political-Cultural Analysis , Stakeholder Analysis For Change , Influence Strategy

5. การเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร (Making Change Last) ขณะที่ทีมงานกำลังดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะต้องพิจารณาและวิเคราะห์ความเหมาะสมและความสมดุลขององค์ประกอบหลัก ที่จะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบยั่งยืน เช่น ระดับความมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงระดับความกระตือรือร้นของทีมงาน ความเพียงพอของทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวม

ไปถึงความสอดคล้องกันของผลการเปลี่ยนแปลง ด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรทั้งในอดีตและในอนาคต ทั้งนี้ โดยอาศัยเครื่องมือ Force Field Analysis ช่วยในการจำแนกกลุ่มรายการที่จะหนุนเหนี่ยว และกลุ่มรายการที่จะ สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบยั่งยืน

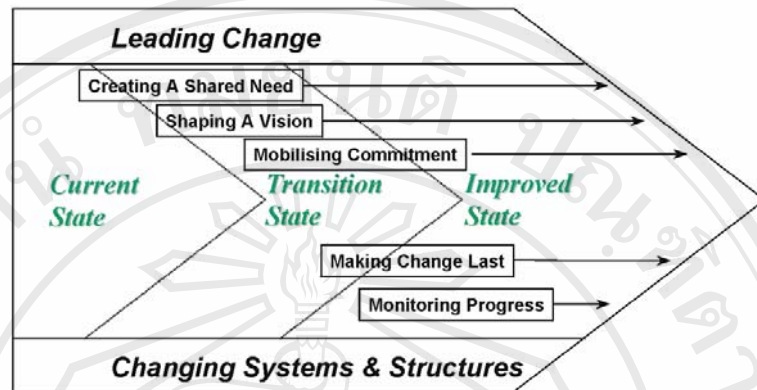
6. ตรวจสอบผลความคืบหน้า (Monitoring Progress) การวัดผลความคืบหน้าของ CAP Project เป็นภารกิจที่สำคัญเพื่อก่อให้เกิดแรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้น เป้าประสงค์หลักของการเปลี่ยนแปลงจะต้องถูกแปลงให้เป็นตัววัดผลที่เข้าใจง่ายและสามารถถูกวัดได้อย่างแม่นยำ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในทีมงาน โดยทั่วไปนอกจากจะมีการวัดผลความคืบหน้าของตัววัดผลซึ่งสะท้อนถึงเป้าประสงค์ของ CAP Project แล้ว ควรจะมีการวัดผลความเปลี่ยนแปลงของ 7 องค์ประกอบหลักของ CAP Model ผ่าน CAP-O-Gram ควบคู่กันไปด้วย

7. การปรับเปลี่ยนระบบ และ โครงสร้าง (Changing Systems & Structures) เพื่อที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ทีมงานมีความจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนระบบและ หรือ โครงสร้างการบริหาร การปฏิบัติงานขององค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งโดยปกติแล้วการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้มี การจัดระบบการวัดผล และ ระบบการให้ผลตอบแทนต่อพนักงานตามพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังภายหลังการเปลี่ยนแปลง



รูป 7 รูปแบบ (Model) ของ CAP

### Change Management - a visual model



รูป 8 CAP กับสถานะการเปลี่ยนแปลง

#### 2.7 ทบทวนวรรณกรรม

GEORGE ECKES<sup>17</sup> ได้อธิบายถึงวิธีการที่ทำให้การดำเนินธุรกิจตามแนวทางของ Six Sigma สามารถดำเนินการและดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ไว้ในหนังสือ Making Six Sigma Last: managing the balance between cultural and technical change ด้วยการสร้างความยอมรับของบุคคลในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1. การสร้างและแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของ Six Sigma (Creating A Need)
2. กำหนดภาพของผลลัพธ์และทำความเข้าใจในผลลัพธ์ และพฤติกรรมใหม่ของ Six Sigma (Shaping A Vision)
3. กระตุ้นด้วยความสำนึกและความรับผิดชอบต่อ Six Sigma (Mobilization Commitment)
4. การปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับ Six Sigma (Making Change Last)
5. การวัดผลการยอมรับของ Six Sigma (Monitoring Progress)
6. การพัฒนาความเป็นผู้นำในองค์กร Six Sigma

<sup>17</sup> GEORGE ECKES, Making Six Sigma Last: managing the balance between cultural and technical change. USA: Wiley,2001

## 2.8 คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

**CAP Model** หมายถึง Change Acceleration Process Model ซึ่งเป็นแนวคิดของ General Electric Company ซึ่งเป็นตัวแบบที่เกี่ยวกับกระบวนการสร้างการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงจากสถานะปัจจุบันไปสู่สถานะใหม่ เป็นการดำเนินกลยุทธ์ทางเทคนิค (Technical Strategy) ควบคู่กับการใช้เครื่องมือสำหรับเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อลดหรือขจัดแรงต้าน และสร้างความยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง

**โครงการปรับคุณภาพของเสียรวม** หมายถึง ชื่อของโครงการของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ที่มีวัตถุประสงค์จะนำวัสดุที่ไม่ใช้แล้วจากอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ มาใช้ทดแทนเชื้อเพลิงและวัตถุดิบบางส่วนในการผลิตปูนซิเมนต์ โดยเป็นการดำเนินงานภายใต้ระบบการผลิตเต็มทั้งหมด ซึ่งการดำเนินโครงการนี้จะต้องได้รับอนุญาตประกอบกิจการ โรงงานลำดับที่

101

**โรงงานลำดับที่ 101** หมายถึง ประเภทของโรงงานตามกฎหมายกระทรวงอุตสาหกรรม ออกตามพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535 กำหนดให้โรงงานลำดับที่ 101 เป็น โรงงานปรับสภาพของเสียรวม (Central Waste Treatment Plant)

**วิสัยทัศน์ (Vision)** หมายถึง ความปรารถนาหรือความคาดหวังที่จะให้เป็นในอนาคต

**Project Leader** หมายถึง หัวหน้าคณะทำงานหรือทีมงานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

**Project Sponsor** หมายถึง ผู้ให้การสนับสนุนหรือหนุนหลังคณะทำงานหรือทีมงาน ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

**SIPOC Process** หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการตั้งแต่ หน่วยงานต้นทาง (Supplier: S), ปัจจัยนำเข้า (Input: I), กระบวนการ (Process: P), ปัจจัยส่งออก (Output: O) และ ลูกค้า (Customer: C)

**IS/IS NOT** หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการทำความเข้าใจ โดยอาศัยวิธีการระบุว่าสิ่งใดใช่ และสิ่งใดที่ไม่ใช่

**15 Words Flip Chart** หมายถึง เครื่องมือที่ให้สมาชิกเขียนอธิบายสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่เข้าใจ และทำการเลือกคำที่แต่ละคนเขียนเหมือนกันออกมา และเรียงคำนั้นใหม่ให้เป็นข้อความสั้นๆ ไม่เกิน 15 คำ ที่ทุกคนเห็นชอบและเข้าใจตรงกัน

**Threat vs. Opportunity Matrix** หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการแยกแยะโอกาสและอุปสรรค ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยเขียนออกมาในรูปตารางเมทริกซ์



**Three D's Matrix** หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ระบุถึงสิ่งที่ต้องการจะเปลี่ยนพร้อมระบุเหตุผล ประกอบด้วย ข้อมูลภายในที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Data/Diagnosis) ตัวอย่างที่มีการดำเนินการ (Demonstrate) และแนวทางการบริหารหรือความต้องการของผู้บริหาร (Demand)

**แผนงานทางเทคนิค** หมายถึง แผนงานที่ระบุขั้นตอนการดำเนินงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการดำเนินโครงการหรือกลยุทธ์

**แผนงานสร้างการยอมรับ** หมายถึง แผนงานที่ระบุขั้นตอนการดำเนินงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดแรงต้านของบุคคล รวมถึงสร้างการยอมรับ ในการดำเนินโครงการ

**Stakeholder Analysis for Change** หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์หา gap หรือความห่างของแรงต้าน กับระดับความคาดหวัง

**Force Field Analysis** หมายถึง การวิเคราะห์ความสมดุลของแรงผลักและแรงต้าน ตามทฤษฎี “force-field” ของ Kurt Lewin