



ปีที่ 37 ฉบับที่ 143 กรกฎาคม-กันยายน 2557

บทบาทของผู้ฝึกสอนกีฬาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง :

กรณีศึกษาในทีมกีฬา

The Roles of Sports Trainer in Change Management:

Case Studies of Sport Teams

ปาริฉัตร จันทิ

อาจารย์ประจำหลักสูตรควมตรี-โท ทางการบริหารและบริหารธุรกิจ (IBMP)

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## บทคัดย่อ

แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรธุรกิจ รวมถึงทีมกีฬา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำพาทeamกีฬาหรือนักกีฬาให้ไปสู่ขีดความสามารถที่จำเป็นต่อกรรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต และสามารถสร้างความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน โดยที่ผู้ฝึกสอนกีฬาหรือผู้จัดการทีมกีฬามักได้รับบทบาทสำคัญในการเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงหรือ Change Agent

บทความนี้มุ่งเน้นการนำเสนอบทบาทของผู้ฝึกสอนกีฬาในการบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านกรณีศึกษาในทีมกีฬา ในส่วนแรกของบทความจะกล่าวถึงคำนิยามของผู้ฝึกสอนกีฬาและทีมกีฬา รวมถึงตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของเลวิน ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของคิอทเทอร์ และตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ADKAR ก่อนจะนำเสนอกรณีศึกษาของทีมนักกีฬาที่สำคัญ คือ ทีมฟุตบอลทีมชาติเยอรมนี และทีมวอลเลย์บอลหญิงไทย และนำไปสู่บทสรุปในส่วนสุดท้ายของบทความ

คำสำคัญ : การบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทีมกีฬา ผู้ฝึกสอน

## ABSTRACT

Change management concept is not only applied in business organizations but also in sport associations. The aims of change management are to transition individuals, teams, and organizations to a desired future state and to ensure that changes are smoothly and effectively implemented to achieve organizational goals and create benefits. Team manager or sport trainer plays an important role as a change agent, who accelerates and drives people to change. This article demonstrates two case studies of the application of change management concept in sport associations. The first section provides the definition of sport association and emphasizes the role of trainer. The next section explains some key change management models, followed by two case studies, which demonstrate how team manager or sport trainer applies change management concept in their sport organizations. And last section is the conclusion.

**Keywords:** Change Management, Change Agent, Sport Team, Trainer

## บทนำ

ความสำเร็จของนักกีฬา ส่วนหนึ่งเกิดจากความสามารถและความขยันหมั่นเพียรในการฝึกซ้อมของนักกีฬา ในขณะเดียวกัน ผู้จัดการทีม ผู้ฝึกสอนกีฬาหรือโค้ช ล้วนมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้นักกีฬาก้าวไปสู่ชัยชนะ นอกจากผู้ฝึกสอนกีฬาแล้ว ผู้กำหนดทิศทางการเล่นหรือวางยุทธศาสตร์ในการแข่งขันให้กับนักกีฬา ยังทำหน้าที่กระตุ้น สร้างความเชื่อมั่น พัฒนาปรับปรุงทักษะการเล่นของนักกีฬาให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้ฝึกสอนกีฬาจำเป็นต้องมีทั้งความเชี่ยวชาญในกีฬาชนิดนั้น ๆ ต้องมีทักษะในการนำ และผู้ฝึกสอนกีฬายังจำเป็นต้องเป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หรือเป็น Change Agent อีกด้วย

## 1. ทีมกีฬาและผู้ฝึกสอนกีฬา

ทีมกีฬา (Sport Association, Sport Team) คือ การรวมกลุ่มของบุคคลที่เล่นกีฬาประเภทใดประเภทหนึ่ง หรือหลายประเภทรวมกัน โดยที่ผู้เล่นกีฬาหรือนักกีฬา อาจเป็นนักกีฬามีสมัครเล่นหรือมืออาชีพก็ได้ ทีมกีฬาในยุคปัจจุบัน สามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท โดยอาศัยหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น การแยกตามประเภทของกีฬา การแยกตามระดับของการแข่งขัน เช่น ทีมชาติ ทีมระดับภูมิภาค หรือท้องถิ่น รวมถึงการแยกประเภทตามลักษณะขององค์กร เช่น เป็นองค์กรมหาชน หรือองค์กรเอกชน ถือหุ้นโดยผู้ถือหุ้น หรือถือหุ้นโดยผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือองค์กรธุรกิจ (Hanlon, 2009) ซึ่งไม่ว่าจะเป็นทีมกีฬาประเภทใด ล้วนมีจุดมุ่งหมายที่คล้ายคลึงกัน คือ การได้รับชัยชนะจากการแข่งขัน ชัยชนะจากการแข่งขันส่วนหนึ่งเกิดจากความขยันหมั่นเพียรในการฝึกซ้อม รวมถึงความสามารถเฉพาะตัวหรือพรสวรรค์ของนักกีฬา และส่วนหนึ่งเกิดจากผู้ฝึกสอนกีฬา ซึ่งทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางการเล่นและออกคำสั่งหรือคำแนะนำต่าง ๆ ให้กับนักกีฬา หรืออาจเรียกได้ว่าผู้ฝึกสอนเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์ วางตัวนักกีฬาให้เล่นในตำแหน่งต่าง ๆ โดยคำนึงถึงจุดเด่นและจุดด้อยของนักกีฬา รวมถึงมุ่งดึงศักยภาพของนักกีฬาออกมาได้อย่างเต็มที่และสร้างความแข็งแกร่งให้กับทีมกีฬา นอกจากนั้นผู้ฝึกสอนกีฬายังต้องทำหน้าที่จูงใจผู้เล่น นำเสนอแนวทางการเล่นกีฬาหรือเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อให้ นักกีฬาสามารถสร้างผลงานออกมาให้ดีที่สุด

ผู้ฝึกสอนจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันทีมกีฬาให้ก้าวไปสู่ทีมระดับโลก โดยอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญในกีฬา นั้น ๆ และภาวะผู้นำ ตลอดจนการประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อพัฒนาให้ทีมกีฬา มีความสามารถที่จำเป็นต่อการรับมือกับสถานการณ์หรือคู่แข่งที่แตกต่างจากอดีต โดยผู้ฝึกสอนมีหน้าที่สำคัญในการอำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังจะกล่าวในส่วนต่อไป

## 2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การจัดการกลไกต่าง ๆ ในองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรในองค์กรให้สามารถเรียนรู้ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และลดผลกระทบในด้านลบ รวมถึงลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำองค์กรไปสู่สถานะที่มุ่งหวัง นอกจากนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจหมายถึงการบริหารโครงการ (Project Management) คือ ระบุการนำความรู้ ทักษะ เครื่องมือรวมถึงความความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิค เพื่อนำไปวางแผนและดำเนินกิจกรรม และนำสู่การบรรลุเป้าหมายหรือการเปลี่ยนแปลงในที่สุด (Prosci, 2003)

### 2.1 ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Model)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการวางแผนและกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ดังแสดงในแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่อไปนี้

## บทบาทของผู้ฝึกสอนกีฬาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาในทีมกีฬา

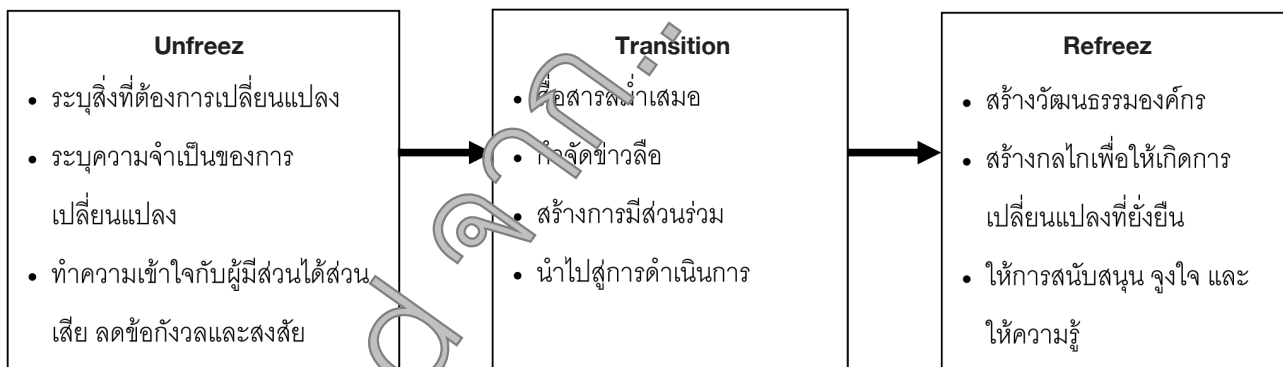
### 2.1.1 ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของเลวิน (Lewin's Change Management Model)

Kurt Lewin (1947) อธิบายกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยยกตัวอย่างการเปลี่ยนรูปของก้อนน้ำแข็งให้เปลี่ยนไปเป็นรูปทรงที่ต้องการ ผ่านกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นหลอมละลายพฤติกรรม (Unfreez) ขั้นเปลี่ยนรูป (Transition) และขั้นคงสภาพพฤติกรรมใหม่ (Refreez)

- ขั้นหลอมละลายพฤติกรรม เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรจะประเมินสถานการณ์ปัจจุบันที่องค์กรเผชิญอยู่ เพื่อชี้เหตุและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ องค์กรอาจต้องเผชิญแรงต้าน ความสับสน องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างกลไก เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจ เกิดแรงจูงใจในเข้าร่วมผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผ่านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ การอาศัยภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) ก้าวท้าทายหรือสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ร่วมกัน

- ขั้นเปลี่ยนรูป เกิดขึ้นหลังจากที่บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความตระหนักและเข้าใจในเหตุและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ในกระบวนการนี้ผู้บริหารองค์กรหรือผู้ที่ได้รับบทบาทเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจะต้องชี้แนะ ผลักดันให้เกิดค่านิยมร่วมใหม่ ๆ ส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ผ่านกลไกเสริมแรง อันจะนำองค์กรไปสู่สถานะใหม่ที่ต้องการหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้นอกจากนั้น ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงต้องพยายามลดแรงต้านหรือกำจัดอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันก็ต้องดึงบุคลากรทุกระดับให้เข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

- ขั้นคงสภาพพฤติกรรมใหม่ เป็นขั้นที่องค์กรพยายามรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในขั้นเปลี่ยนรูปให้มีความยั่งยืนและมีเสถียรภาพ ผ่านกลไกต่าง ๆ เช่น การสร้างความชัดเจนในโครงการองค์กร การกำหนดขอบเขตงาน การระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยอาจมีการเสริมแรงร่วมด้วย เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจและต้องการที่จะคงพฤติกรรมและทัศนคติใหม่นั้นไว้



ภาพที่ 1: Lewin's Change Management Model  
(ประยุกต์จาก Lewin, 1947)

## 2.1.2 ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของค็อทเทอร์ (Kotter's 8 Step Change Model)

ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของค็อทเทอร์ นำเสนอโดย John P. Kotter โพรเฟสเซอร์จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Kotter, 1996) มุ่งเน้นการอธิบายกระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้คือ

- การสร้างบรรยากาศและความตระหนักรู้ถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง (Establishing a Sense of Urgency) ในกระบวนการนี้องค์กรอาจใช้วิธีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ตนเผชิญอยู่ วิเคราะห์คู่แข่ง เพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์ จุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง เพื่อให้ตระหนักรู้ถึงความจำเป็นอย่างเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง

- การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกในทีมที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ เป็นผู้ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากคนในองค์กร มีภาวะผู้นำ รวมถึงมีอำนาจตัดสินใจที่จะดำเนินการ ใช้ทรัพยากรในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

- การกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Developing a Vision for Change) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังจะให้มีหรือเกิดขึ้นในอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน จำต้องได้ บรรลุได้ จินตนาการได้และสื่อสารได้ วิสัยทัศน์จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กร และช่วยให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

- การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อโน้มน้าว (Communicating the Vision for Buy-in) หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์ องค์กรต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่องค์กรต้องการจะเปลี่ยนแปลง และเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่ความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง ริเริ่มดำเนินการตามแนวทางใหม่ เพื่อนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายต่อไป

- การให้อำนาจการทำงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Empowering Broad-Based Action) การบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจต้องเผชิญกับแรงต่อต้านจากผู้ไม่เห็นด้วย รวมถึงอุปสรรคอันเกิดจากองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น โครงสร้างองค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ขาดอำนาจที่ชัดเจนในการมอบหมายงาน ผู้บังคับบัญชาไม่กล้าตัดสินใจเพราะอาจส่งผลกระทบต่อสถานะของตน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความมั่นใจ เนื่องจากอาจต้องเสียผลประโยชน์ ดังนั้น องค์กรต้องหมั่นตรวจสอบว่ามีอุปสรรคอะไรขวางกั้นการเปลี่ยนแปลงแล้วลงมือขจัดอุปสรรคที่ตรวจพบทันที ถ้าอุปสรรคอยู่ที่ระบบการดำเนินงานบุคคลก็ต้องปรับแก้ที่ระบบ ถ้าอุปสรรคอยู่ที่ตัวคนบางคน ก็ต้องเปลี่ยนที่คน รวมถึงมีแรงจูงใจให้คนให้โทษอย่างเหมาะสม

- การสร้างชัยชนะระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) การเปลี่ยนแปลงอาจต้องใช้เวลาหลายปีถึงจะสำเร็จ เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่งแล้วบุคลากรยังไม่เห็นการเปลี่ยนแปลง อาจทำให้สูญเสียขวัญและกำลังใจ และนำไปสู่แรงต่อต้าน ดังนั้น การสร้างความสำเร็จระยะสั้นที่จับต้องได้ การแบ่งเป้าหมายใหญ่ให้เป็นเป้าหมายย่อยที่สามารถบรรลุได้ในระยะสั้น จะช่วยสร้างแรงจูงใจและเรียกความเชื่อมั่นว่าสิ่งที่บุคลากรได้ร่วมกันดำเนินการไปนั้น สามารถก่อให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรม และสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง

- การสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Build on the Change) หลังจากได้สัมผัสกับชัยชนะระยะสั้น องค์กรไม่ควรหลงชื่นชมกับชัยชนะและหยุดนิ่งอยู่กับที่ แต่ต้องพยายามผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเดินหน้าต่อไป องค์กรควรวิเคราะห์ว่าสิ่งใดที่ดำเนินไปได้ดีแล้ว และมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายยิ่งขึ้น การไม่หยุดที่จะพัฒนาไปข้างหน้าจะช่วยนำองค์กรไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขึ้น

## บทบาทของผู้ฝึกสอนกีฬาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาในทีมกีฬา

- การสร้างความเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Make it Stick) การเปลี่ยนแปลงใด ๆ อาจไม่ถาวร ตราบใดที่พฤติกรรมใหม่ แนวทางการทำงานใหม่ รวมถึงค่านิยมใหม่ยังไม่ฝังรากเข้าไปในตัวบุคลากร ดังนั้น องค์กรจะต้องเชื่อมโยงให้เห็นว่าวิธีการทำงานใหม่ พฤติกรรมใหม่ หรือเจตคติใหม่ส่งผลในทางบวกต่อองค์กรและบุคลากรอย่างไร ดังนั้น จึงต้องมีการส่งต่อ การถ่ายทอดความสำเร็จ (Success Story Telling) ไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร ตลอดจนมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและคุณลักษณะงานที่สอดคล้องกับการทำงานใหม่ให้ชัดเจน และต้องสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ฝังราก เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืน

### 2.1.3 ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ADKAR (ADKAR - Model for Change Management)

ADKAR นำเสนอโดย Prosci (2003) ADKAR เป็นตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคลมากกว่าการมองกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่ออธิบายสาเหตุของการเกิดแรงต้าน บทบาทของผู้ผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคลในกระบวนการเปลี่ยนแปลง อันเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ความสำเร็จของ ADKAR Model สามารถสรุปได้ ดังนี้

- Awareness เป็นการสร้างความตระหนักให้บุคลากรในองค์กรถึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผลที่หากเกิดขึ้นหากองค์กรไม่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

- Desire เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งหรือร่วมผลักดันการเปลี่ยนแปลงผ่านกลไกต่าง ๆ เช่น การให้คุณให้โทษ การสร้างความรู้สึกรักภักดีต่อองค์กร การมุ่งใจผ่านตัวผู้นำ หรือการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต

- Knowledge เป็นการให้ความรู้แก่บุคลากรให้รู้ถึงกระบวนการและขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง ผ่านการฝึกอบรม การให้เข้าถึงข้อมูล การยกตัวอย่าง รวมถึงการทำเป็นตัวอย่างโดยผู้นำ

- Ability เป็นการสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญและส่งเสริมพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยการโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง การฝึกฝนทักษะ รวมถึงการสนับสนุนต่าง ๆ ที่ระงับการเปลี่ยนแปลง

- Reinforcement หรือการเสริมแรง เป็นกลไกในการให้คุณให้โทษ เพื่อสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การตอบแทน ยกย่อง ให้ข้อมูลงานกลับแก่บุคลากรผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อรักษาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเกิดความยั่งยืน

## 2.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคและจุลภาค (Change Management in Macro and Micro Level)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกได้เป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคหรือระดับองค์กร (Change Management in Macro Level) ที่มุ่งเน้นการประเมินสถานการณ์ สภาพแวดล้อม เพื่อระบุสาเหตุที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การกำหนดนโยบาย แนวทางปฏิบัติ โครงสร้างองค์กร เพื่อทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน และการบริหารการเปลี่ยนแปลงระดับจุลภาคหรือระดับบุคคล (Change Management in Micro Level) ที่มุ่งเน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับตัวบุคลากรในองค์กร ผ่านการ ผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ และการสื่อสารภายในองค์กร (Harrington, 2006; Reiss et al., 2006)

### 2.3 ผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Key Roles in Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการที่เหมาะสม รวมถึงอาศัยบุคลากรที่จะเข้ามามีบทบาทในด้านต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้ในองค์กร (Cameron & Green, 2012) ผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง สามารถแบ่งออกได้ ดังนี้

3.1 ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) คือ ผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนแปลงเรื่องใดและเมื่อใดส่วนใหญ่มักเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร

2.3.2 ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) คือ ผู้ที่ผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผ่านการสื่อสารความจำเป็นและเนื้อหาการเปลี่ยนแปลงนั้นไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีที่นำไปสู่แรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

2.3.3 ผู้ที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target) เป็นกลุ่มคนที่ต้องเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงอาจเป็นตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ กระบวนการในการทำงาน หรือทัศนคติในการทำงาน

2.3.4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้ดำเนินการผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำหน้าที่วางแผน ควบคุม ดูแลกิจกรรมของการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินการไปได้ด้วยดี และเป็นผู้ประสานงาน และเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้ที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสาร การนำและการประสานงานและบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

### 3. กรณีศึกษาบทบาทของโค้ชฟิตเนสในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (The Roles of Sports Trainer in Change Management: Case Studies of Sport Teams)

ในองค์กรธุรกิจมีการประยุกต์แนวคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปใช้อย่างแพร่หลาย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เช่นเดียวกับในทีมกีฬาได้มีการนำแนวคิดนี้มาใช้เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับทีมกีฬา ให้สามารถคว้าชัยชนะในการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้นได้ ดังจะนำเสนอในกรณีศึกษาของทีมฟุตบอลทีมชาติเยอรมนี ซึ่งล่าสุดได้คว้าชัยชนะจากการแข่งขันฟุตบอลโลก 2014 ณ ประเทศบราซิล และทีมวอลเลย์บอลหญิงไทยที่มีพัฒนาการอย่างก้าวกระโดดในช่วงปีที่ผ่านมา

#### 3.1 กรณีศึกษาทีมฟุตบอลทีมชาติเยอรมนีและผู้จัดการทีมเจอร์เก้น คลินส์มันน์ (The Case of German National Football Club and its Manager, Jürgen Klinsmann)

เจอร์เก้น คลินส์มันน์ (Jürgen Klinsmann) เป็นนักกีฬาฟุตบอลที่เคยรับใช้ทีมชาติเยอรมนีในการแข่งขันระดับชาติหลายครั้ง หลังจากที่เขาเกษียณอายุจากการเป็นนักฟุตบอลอาชีพ เขาทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนกีฬาให้กับทีมฟุตบอล รวมถึงเป็นผู้จัดการให้กับทีมชาติเยอรมนีในช่วงการแข่งขันฟุตบอลโลก 2006 โดยมีโจอาคิม เลิฟ (Joachim Löw) และโอลิเวอร์ เบียร์โฮฟ (Oliver Bierhoff) เป็นผู้ช่วยผู้ฝึกสอนกีฬาและผู้จัดการทีมตามลำดับ ถึงแม้ว่าทีมชาติเยอรมนีจะไม่ได้เป็นแชมป์ฟุตบอลโลกในปีนั้น แต่คลินส์มันน์และทีมงานก็สร้างผลงานเป็นที่ประจักษ์และได้รับคำชื่นชมมากมายถึงรูปแบบการเล่นที่เปลี่ยนไปของนักเตะ รวมถึงกระแสนิยมที่เกิดขึ้นกับกลุ่มแฟนบอลทั้งในและนอกประเทศ

ทั้งนี้ เพราะคลินส์มันน์อาศัยการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและประยุกต์แนวคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ทั้งในระดับมหภาคหรือระดับนโยบายขององค์กรและระดับจุลภาคที่มุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคล (Wolfgang, 2008) ดังจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

##### 3.1.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค (Change Management in Macro Level)

การสร้างความรู้สึกว่าต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน (Create Sense of Urgency)  
หลังจากได้รับผู้จัดการทีมฟุตบอลทีมชาติเยอรมนี คลินส์มันน์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการนำทีมว่าทีมชาติเยอรมนีจะต้องได้แชมป์ฟุตบอลโลกในบ้านของตน คลินส์มันน์เชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของทีมอย่างถี่ถ้วน ผลการวิเคราะห์พบว่าทีมชาติเยอรมนีต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอย่างเร่งด่วน เขาชี้ให้เห็นจุดอ่อนของทีม ได้แก่ การขาด

## บทบาทของผู้ฝึกสอนกีฬาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาในทีมกีฬา

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการดูแลและพัฒนาทีมกีฬา การประสานงานกับสโมสรต้นสังกัดของนักกีฬาและการสื่อสารกับบุคคลภายนอก เป็นไปอย่างไรประสิทธิภาพ และระบุว่าในขณะที่ทีมฟุตบอลของประเทศอื่น ๆ กำลังพัฒนาไปข้างหน้าแต่ทีมชาติเยอรมนียังคงอยู่กับที่ เขาสร้างความตระหนักว่าถึงเวลาแล้วที่ทีมชาติเยอรมนีจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

### - การเสริมทีมบริหารให้แข็งแกร่ง (Strengthen Guiding Coalition)

จากปัญหาที่ระบุไว้ข้างต้น คลินส์มันน์สร้างทีมงานผู้เชี่ยวชาญเพื่อดูแลนักกีฬา ซึ่งประกอบด้วยโค้ชผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้จัดการทีม นักจิตวิทยา กีฬา ผู้ฝึกสอนการออกกำลังกาย โฆษก รวมถึงผู้บริหารทีมในภาพรวม คลินส์มันน์เป็นผู้นำหลักทีมงานของตนเองโดยพิจารณาจากความเชี่ยวชาญทั้งในด้านเทคนิคและด้านคน รวมถึงความสามารถในการทำงานร่วมกัน ผลลัพธ์ของทีมไปสู่การเปลี่ยนแปลง

คลินส์มันน์ต้องการสร้างความเป็นมืออาชีพให้กับทีม เขาระบุหน้าที่และอำนาจของทีมงานอย่างชัดเจน และมอบอำนาจในการทำงานให้ทีมงานอย่างเด็ดขาด แต่เมื่อทำงานร่วมกัน คลินส์มันน์ปฏิบัติต่อทีมงานในฐานะเพื่อนมากกว่าการเป็นเจ้านาย ลูกน้อง เขาให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและเชื่อว่าทุกคนเป็นส่วนเติมเต็มซึ่งกันและกัน บรรยากาศในการทำงานจึงเป็นไปอย่างผ่อนคลาย ในขณะเดียวกันก็มุ่งสู่ผลลัพธ์ของทีม

### - สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Communicate Vision and Strategy Continuously)

วิสัยทัศน์ในการนำทีมของคลินส์มันน์ คือ การคว้าแชมป์ฟุตบอลโลกและสร้างความยิ่งใหญ่ให้กับทีม ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ท้าทายมากในขณะนั้น เมื่อพิจารณาถึงผลการแข่งขันของทีมชาติเยอรมนี และการปลุกกระแสของฟุตบอลเยอรมันให้กลับมามีคึกคักอีกครั้ง ทีมชาติเยอรมนีจะต้องสร้างอัตลักษณ์ใหม่ ๆ ต้องมีการเล่นได้อย่างสร้างสรรค์ บุกได้อย่างถึงใจ และสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นให้เป็นที่ยอมรับ วิสัยทัศน์ดังกล่าวได้ถูกสื่อสารไปยังทีมบริหาร นักฟุตบอล และสื่อสารสู่ภายนอก เขาสร้างความเข้าใจกับนักฟุตบอล ผ่านการสร้างภาพฝัน (Scenario) ของทีมชาติเยอรมนี และกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องในการนำทีมไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ โดยการกำหนดสไตล์การเล่นของนักเตะโดยมุ่งเน้นไปที่การเปิดเกมรุกอย่างสร้างสรรค์ และจัดให้มีการฝึกซ้อมสมรรถนะทางกายอย่างเข้มข้นภายใต้การดูแลของผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ฝึกสอนการออกกำลังกาย และจัดให้มีการฝึกซ้อมเฉพาะทีมเพื่อดูแลสภาพจิตใจ บรรเทาความเครียดให้กับนักกีฬา รวมถึงการดูแลสุขภาพโดยนักโภชนาการที่เชี่ยวชาญ เพื่อให้ทุกคนมีความพร้อมทั้งทางกายและจิตใจสูงสุด

คลินส์มันน์สื่อสารวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีการนับถอยหลังการเข้าสู่ฟุตบอลโลก เพื่อกระตุ้นเตือนการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ และให้ตระหนักถึงเวลาที่อยู่ในการฝึกซ้อม เขาย้ำเตือนถึงสไตล์การเล่นที่เน้นการบุกไปข้างหน้าและเน้นการรุกก่อนแข่งขันทุกครั้ง เพื่อสร้างความตระหนักและปลุกกระตุ้นนักเตะในทีม และสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในสนาม คือ การเปิดเกมบุกอย่างสร้างสรรค์ของทีมชาติเยอรมัน และเสียงโห่ร้องชื่นชมจากแฟนบอล

### - สร้างพลวัตและขับเคลื่อนไปข้างหน้า (Create Dynamic and Empower Action)

คลินส์มันน์และทีมงานเป็นผู้นำทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เพื่อมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ คือ คว้าชัยชนะในการแข่งขันฟุตบอลโลกในสนามของตน คลินส์มันน์แยกงานบริหารออกจากการเล่นอย่างเด็ดขาด โดยให้ผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ช่วยผู้ฝึกสอนกีฬา ผู้ฝึกสอนการออกกำลังกายดูแลเรื่องการฝึกซ้อมของนักกีฬา ในขณะที่ผู้จัดการทีมทำหน้าที่ประสานงานกับสโมสร สปอนเซอร์และดูแลการบริหารจัดการทีมทั่วไป การแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจนทำให้การทำงานภายในทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ฝึกสอนกีฬาและนักกีฬาจึงสามารถทุ่มเทไปที่การฝึกซ้อมได้อย่างเต็มที่ และสามารถสร้างผลงานที่น่าพอใจ นอกจากนั้น คลินส์มันน์ยังจัดให้มีการรับประทานอาหารร่วมกันระหว่างผู้ฝึกสอนกีฬา ทีมงาน และนักกีฬาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังข้อเสนอแนะ เปิดโอกาสให้ผู้ฝึกสอนกีฬาและลูกทีมสามารถพูดคุยกันในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย

- สร้างความสำเร็จที่จับต้องได้ (Create Short-Term Wins)

การนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือบรรลุวิสัยทัศน์อาจต้องอาศัยระยะเวลา และความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคนในทีม การเตรียมทีมชาติเยอรมนีชุดสู้ศึกบอลโลก 2006 เริ่มต้นขึ้นในปี 2004 ตลอดระยะเวลา 2 ปีที่นักกีฬาต้องฝึกซ้อมอยู่เหน็ดเหนื่อย อาจทำให้นักกีฬาเกิดความท้อแท้ และเริ่มสงสัยว่าทีมจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้หรือไม่ ความรู้สึกเหล่านี้ล้วนบั่นทอนสมาธิและจิตใจของนักกีฬา ดังนั้น การสร้างความสำเร็จที่สามารถจับต้องได้ เช่น การชนะทีมระดับโลกอย่างบราซิลหรือการชนะในการแข่งขันรอบอุ่นเครื่อง จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักกีฬาว่าทีมกำลังมุ่งหน้าไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องและเข้าใกล้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และความสำเร็จดังกล่าวยังช่วยจุดประกายความหวังและสร้างความประทับใจให้กับแฟนบอล ทำให้นักกีฬาฟุตบอลในประเทศเยอรมนีกลับมาฝึกซ้อมอีกครั้ง แรงเชียร์จากแฟนบอลและแรงใจจากตัวผู้เล่นล้วนเป็นพลวัตสำคัญที่จะนำทีมไปสู่ชัยชนะ

- สร้างการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Make a Sustained Change)

ความสำเร็จของการบริหารเปลี่ยนแปลงมักขึ้นอยู่กับบุคคลซึ่งรับบทบาทเป็นผู้ผลักดันการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Agent แต่เมื่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงและบทบาทของผู้ผลักดันการเปลี่ยนแปลงสิ้นสุดลง สมาชิกของทีมอาจกลับไปมีพฤติกรรมเช่นเดิม คลินส์มันน์ตระหนักถึงปัญหานี้ จึงสร้างกลไกในการดำเนินงานผ่านการกำหนดโครงสร้างองค์กร และขอบเขตงานในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน เขาการปลูกฝังค่านิยมและวิถีการเล่นให้กับนักกีฬาอย่างฝังรากลึก สร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน เพื่อว่าเมื่อเขาและทีมงานไม่ได้ดำรงตำแหน่งในทีม ทุกอย่างจะสามารถดำเนินต่อไปได้และประสบความสำเร็จอย่างที่เป็นมา

3.1.2 การบริหารเปลี่ยนแปลงในระดับจุลภาค (Change Management in Micro Level)

การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในระดับจุลภาคหรือกับตัวนักกีฬา ต้องอาศัยใช้ภาวะผู้นำ เพื่อให้สมาชิกในทีมหรือบุคลากรในองค์กรเกิดความคล้อยตาม มีแรงจูงใจ มีความพร้อมของร่างกายและจิตใจที่จะมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับจุลภาคของทีมฟุตบอลทีมชาติเยอรมนี คลินส์มันน์ได้ประยุกต์ใช้หลักการนำแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership หรือ 4I) กล่าวคือ

- การใช้ตนเองเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับคนอื่นในทีม (Idealize Influence) ซึ่งคลินส์มันน์สามารถทำได้ดีเนื่องจากเขาเป็นอดีตนักฟุตบอลที่ประสบความสำเร็จในฐานะนักกีฬาและโค้ช นอกจากนั้น คลินส์มันน์ยังแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอันแรงกล้าในการนำทีมไปสู่วิสัยทัศน์ คือ การคว้าชัยชนะในถ้วยของตน ซึ่งถูกถ่ายทอดและแสดงออกอย่างเสมอมา

- การสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกผ่านวิสัยทัศน์อันแน่วแน่ (Inspiration) ทุกครั้งก่อนที่นักเตะจะลงสนาม คลินส์มันน์และตัวแทนนักเตะจะพูดให้กำลังใจซึ่งกันและกัน และมีการเปิดเพลง “Dieser Weg” ซึ่งกล่าวว่าเส้นทางข้างหน้าที่จะก้าวเดินไปข้างหน้าจะต้องเผชิญขวากหนามความลำบากมากมาย แต่ความร่วมมือภายในทีมจะช่วยให้ผ่านจุดนั้นไปได้ คลินส์มันน์ย้ำเตือนถึงวิสัยทัศน์ความคาดหวังที่เขาและแฟนบอลมีต่อทีม เพื่อปลุกใจและปลุกพลังของทีมให้ฮึกเหิมยิ่งขึ้น

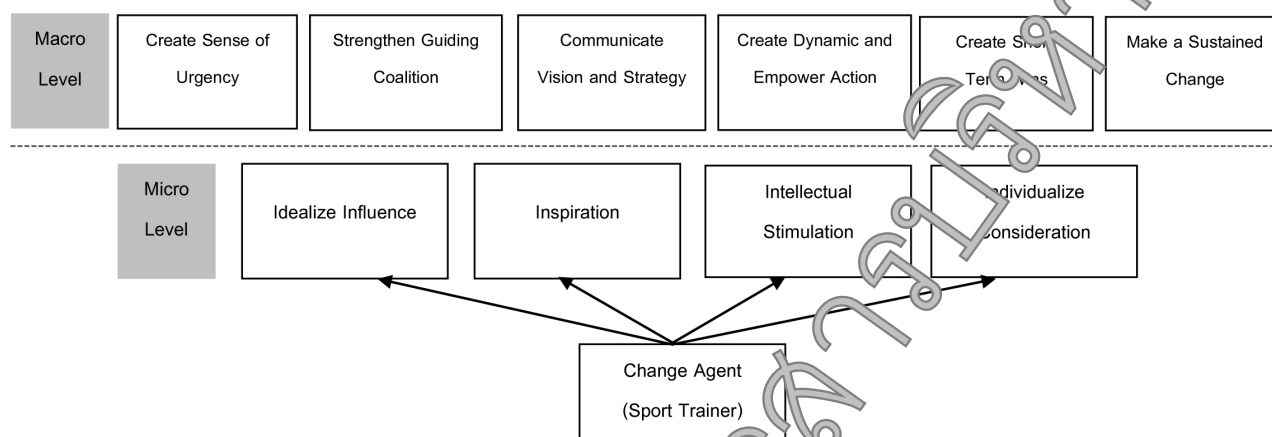
- การมุ่งเน้นการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คลินส์มันน์ยึดหลักของขงจื้อที่ว่า “หากคุณอธิบาย ฉันอาจจะลืม แต่หากคุณแสดงให้เห็น ฉันจะจดจำมันได้ แต่ถ้าปล่อยให้ฉันได้ลงมือทำด้วยตัวฉันเอง ฉันจะเกิดความเข้าใจ” ดังนั้นในการฝึกซ้อม คลินส์มันน์จะไม่ออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่จะให้นักเตะได้ลองฝึกเทคนิคใหม่ ๆ และทำความเข้าใจกับมันด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนั้น เขายังเปิดกว้างที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทีมงานและนักกีฬา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาทีมอย่างสม่ำเสมอ

- การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualize Consideration) คลินส์มันน์พยายามดึงศักยภาพของนักเตะรายบุคคลออกมา โดยพิจารณากระแสร่างจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงเก็บข้อมูลการเล่นของนักเตะแต่ละคนอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาวางแผนการโค้ช การฝึกซ้อม รวมถึงการปรับระบบในการเล่นให้สอดคล้องกับศักยภาพของนักเตะมากที่สุด (Wolfgang, 2008)

## บทบาทของผู้ฝึกสอนกีฬาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาในทีมกีฬา

ถึงแม้ว่าทีมชาติเยอรมนีจะไม่ได้เป็นแชมป์ฟุตบอลโลก 2006 ที่จัดขึ้นในประเทศเยอรมนีตามที่คาดหวังไว้ แต่นักเตะและแฟนบอลต่างเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะรูปแบบการเล่นที่เน้นการรุกอย่างสร้างสรรค์ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในทีม และกระแสนิยมที่เกิดขึ้นในหมู่แฟนบอลจากทั้งในและต่างประเทศ ปัจจุบันโจอาคิม เลิฟเข้ามารับตำแหน่งผู้ฝึกสอนทีมชาติเยอรมนี และเขายังคงดำเนินรอยตามรากฐานของการเปลี่ยนแปลงที่คลินส์มันน์ได้สร้างไว้ และสามารถนำทีมคว้าชัยชนะในการแข่งขันฟุตบอลโลกที่บราซิลในปี 2014 ได้ในที่สุด

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในทีมฟุตบอลทีมชาติเยอรมนีสามารถแสดงได้ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2: การบริหารการเปลี่ยนแปลงในทีมฟุตบอลทีมชาติเยอรมนีโดยคลินส์มันน์

### 3.2 กรณีศึกษาทีมวอลเลย์บอลหญิงไทยและผู้ฝึกสอนกีฬาเกียรติพงษ์ รัชตเกรียงไกร (The Case of Thai Women's National Volleyball Team and its Trainer, Kiattipong Radchatagriengkai)

กีฬาโอลิมปิกหญิงเป็นกีฬาประเภททีมหนึ่งเดียวในรอบหลายปี ที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับคนไทยทั่วประเทศ เพราะสามารถสร้างผลงานได้อย่างเหนือความคาดหมาย และสามารถก้าวขึ้นไปเทียบชั้นกับทีมระดับโลกอย่างบราซิล คิวบา จีนและญี่ปุ่น การเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดของทีมวอลเลย์บอลหญิงไทยเกิดขึ้นได้โดยมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ฝึกสอนกีฬา เกียรติพงษ์ รัชตเกรียงไกร หรือที่รู้จักในนามโค้ชอ๊อต

เกียรติพงษ์ รัชตเกรียงไกร ได้มอบหมายจากสมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทยให้เป็นผู้ฝึกสอนกีฬา ดูแลทีมวอลเลย์บอลหญิงไทยชุดเตรียมสู้ศึกซีเกมส์ปี 2001 โดยใช้เวลาเพียง 4 ปีในการเตรียมทีม ในขณะนั้นทีมชาติไทยอยู่ในอันดับต้นของอาเซียน แต่ในระดับเอเชียหรือสูงขึ้นไป ทีมชาติไทยไม่สามารถสู้ทีมชาติอื่น ๆ ได้ การสร้างทีมให้แข็งแกร่งและเกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม ผู้ฝึกสอนกีฬาต้องรับหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และใช้ภาวะผู้นำในการดูแลทีม และต้องประยุกต์แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ เพื่อผลักดันให้ทีมก้าวไปสู่ทีมระดับโลกได้ ดังจะกล่าวต่อไป

#### - การประเมินตนเองเพื่อวางแผน (Self-Assessment and Planning)

เกียรติพงษ์ รัชตเกรียงไกร เป็นอดีตนักกีฬาที่ผ่านการแข่งขันแมตช์สำคัญทั้งในประเทศและต่างประเทศ และเคยรับหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนกีฬา ให้กับทีมวอลเลย์บอลระดับโรงเรียน มหาวิทยาลัย และสโมสร แต่การรับตำแหน่งผู้ฝึกสอนกีฬา เพื่อเตรียมทีมเยาวชนหรือชุดเตรียมทีม ให้พร้อมกับการแข่งขันในกีฬาซีเกมส์ 2001 ถือว่าเป็นงานใหญ่ที่มีความท้าทายอย่างยิ่ง

เกียรติพงษ์ รัชตเกรียงไกร ตั้งเป้าหมายสำหรับชุดทีมชุดนี้ว่า นักกีฬาทุกคนจะต้องมีสภาพร่างกายที่แข็งแรง มีผลกำลังมีความรวดเร็ว มีความอ่อนตัวในระดับดีเยี่ยม และมีความทนทานติดอันดับหนึ่งในสี่ของเอเชียหรือใกล้เคียงทีมระดับโลกให้ได้ การ

เตรียมทีมของเขาเริ่มต้นจากการให้นักกีฬาประเมินศักยภาพของตนเอง และเปรียบเทียบกับทีมเก่งที่มีความสามารถสูงระดับแนวหน้าของโลก เพื่อสร้างความตระหนักว่านักกีฬาจะต้องพยายามมากขึ้นเพียงใด จะต้องพัฒนาทักษะด้านใด และจะใช้เวลาเท่าไร ถึงจะไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ การให้นักกีฬาประเมินตนเองจะทำให้พวกเขารู้สึกมีส่วนร่วมในการวางแผนการฝึกซ้อม เข้าใจสถานการณ์ของตัวเองและทีมดียิ่งขึ้น และทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะนำทีมไปสู่ความเปลี่ยนแปลงต่อไป

#### - การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Building Strong Team)

ชีวิตของเกียรติพงษ์ รัชตเกรียงไกร มีความเกี่ยวข้องกับกีฬามาโดยตลอด เขาเติบโตมาในครอบครัวนักกีฬา เล่นกีฬา เรียนการกีฬา และเป็นผู้ฝึกสอนกีฬา แต่เขาตระหนักดีว่าเขายังขาดความรู้ในหลายเรื่อง ดังนั้น เพื่อให้การเตรียมทีมเป็นไปอย่างสมบูรณ์ที่สุด สามารถพัฒนานักกีฬาให้มีความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจ จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญหลายด้าน เช่น นักโภชนาการเพื่อดูแลการบริโภคอาหารที่ถูกหลักโภชนาการ ซึ่งมีความจำเป็นมากในขณะนั้น เนื่องจากนักกีฬาไทยเสียเปรียบนักกีฬาต่างชาติในด้านความสูงและสรีระทางร่างกาย นอกจากนั้น ในทีมยังมีนักจิตวิทยา ซึ่งทำหน้าที่ดูแลสภาพจิตใจของนักกีฬา รวมถึงช่วยผู้ฝึกสอนกีฬาและทีมงานเชี่ยวชาญอื่น ๆ เช่น นักโภชนาการหรือชีวกลศาสตร์เคลื่อนไหว ดูแลและพัฒนากล้ามเนื้อของนักกีฬาให้สอดคล้องกับความเคลื่อนไหว ผู้ฝึกสอนการออกกำลังกายเพื่อทำหน้าที่ดูแลการฝึกซ้อมทักษะด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังมีแพทย์ นักกายภาพ และหมอนวด ซึ่งมีหน้าที่รักษา สร้างเสริมและผ่อนคลายทางร่างกายเพื่อให้นักกีฬามีสภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์มากที่สุด

#### - กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน (Set the Vision and Communicate it)

เป้าหมายแรกของเกียรติพงษ์ รัชตเกรียงไกร คือ การสร้างทีมที่ใช้ความแข็งแกร่ง พร้อมที่จะแข่งขันในกีฬาซีเกมส์ 2001 เขาได้สื่อสารเป้าหมายนี้ไปยังนักกีฬาวัยรุ่นทุกคนที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาในขณะนั้น อย่างไรก็ตาม การฝึกซ้อมอย่างหนักทำให้นักกีฬาเกิดความวิตกกังวล สับสนว่าเหตุใดตนถึงต้องเหนื่อยและซ้อมหนัก เพื่อแลกกับผลตอบแทน คือ ค่าจ้างซ้อมเพียงน้อยนิด การชี้แจงเป้าหมายและเหตุผล การสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงการกระตุ้นเตือนนักกีฬาถึงเป้าหมายและความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ว่านักกีฬาทุกคนมีโอกาสได้ลงเล่นและก้าวหน้าในเวทีระดับชาติ สามารถก้าวไปอยู่ในทีมชาติชุดใหญ่และสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศในซีเกมส์ต่อไปจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

เป้าหมายของเกียรติพงษ์ รัชตเกรียงไกร ได้เปลี่ยนไปอีกครั้ง หลังจากนักกีฬาเตรียมทีมก้าวไปเป็นทีมชาติรุ่นใหญ่ในปี 2002 และเป็นอันดับหนึ่งในอาเซียน เขาต้องการนำทีมชาติวอลเลย์บอลหญิงไทยซึ่งอยู่อันดับที่ 40-50 ของโลกเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก เป้าหมายนี้ได้ถูกสื่อสารไปยังนักกีฬาและโค้ชอีกผ่านสื่อต่าง ๆ โดยเกียรติพงษ์ รัชตเกรียงไกร ได้สร้างกำลังใจให้กับนักกีฬาด้วยการย้ำเสมอว่า ถึงแม้โอลิมปิกจะไกลเกินเอื้อม เมื่อเทียบกับสถิติในปัจจุบันของทีมชาติไทย แต่ก็ไม่ใช่ว่าทีมจะไม่มีโอกาส นักกีฬาทุกคนจึงตั้งใจฝึกซ้อม สร้างผลงานเพื่อนำทีมไปสู่เป้าหมายนั้นอย่างมุ่งมั่น

#### - เริ่มจากเป้าหมายเล็ก ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายใหญ่ (Start with Mini-Goals to reach Bigger-Goals)

การมุ่งสู่เป้าหมายของเกียรติพงษ์ รัชตเกรียงไกร เริ่มต้นจากการวางเป้าหมายเล็ก ๆ ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดก่อน แล้วจึงขยับสู่เป้าหมายที่ใหญ่ขึ้นไปเรื่อย ๆ การนำทีมไปสู่วิสัยทัศน์ คือ กีฬาโอลิมปิก อาจดูเป็นเรื่องไกลตัวหรือแทบจะเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ฝึกสอนกีฬา เกียรติพงษ์ รัชตเกรียงไกร ได้สร้างเป้าหมายย่อย คือ การนำทีมชาติไทยจะไปชิงแชมป์โลกที่ประเทศเยอรมนี เมื่อเป้าหมายระยะสั้นถูกกำหนด ทีมงานทุกคนและนักกีฬาต่างทำหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ในการฝึกซ้อม และทีมชาติไทยก็สามารถผ่านรอบคัดเลือกในฐานะที่ 3 ของเอเชียเข้าไปแข่งขันชิงแชมป์โลกที่ประเทศเยอรมนี และยังสามารถเอาชนะทีมชาติญี่ปุ่นเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ ซึ่งถือเป็นความสำเร็จก้าวสำคัญที่สามารถเรียกขวัญและกำลังใจให้กับนักกีฬาได้อย่างดีเยี่ยม นอกจากนั้น ทีมวอลเลย์บอลหญิงไทยยังได้รับเชิญให้เข้าร่วมแข่งขันในเวิลด์กรังด์ปรีซ์ ซึ่งเป็นการแข่งขันของสุดยอดทีมจากทั่วโลกเพียง 12 ทีม ถึงแม้ว่าทีมไทยจะไม่ได้รับเหรียญรางวัลจากการลงแข่ง เพราะยังขาดประสบการณ์ในเวทีระดับโลก แต่การได้เข้าร่วมแข่งขันถือเป็นความสำเร็จขั้นต้นและเป็นบททดสอบขั้นต้น ที่นักกีฬาจะได้เรียนรู้สภาพของตนเอง และตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองต่อไป ต่อมา ทีมวอลเลย์บอลหญิงไทยสร้างผลงานโดดเด่นอีกครั้ง ด้วยการคว้าอันดับ 3 ในการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยโลก และยังสามารถเอาชนะทีมที่แข็งแกร่งอย่างบราซิลได้ อันดับของทีมชาติไทยจึงขยับสูงขึ้นและเข้าใกล้เป้าหมายใหญ่ยิ่งขึ้น

## บทบาทของผู้ฝึกสอนกีฬาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาในทีมกีฬา

การได้สัมผัสความสำเร็จระหว่างทางสามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้กับนักกีฬา เพื่อให้มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่า ในขณะที่เดียวกันเมื่อต้องเผชิญกับความพ่ายแพ้ นักกีฬาต้องเรียนรู้ที่จะกำจัดจุดอ่อนของตนเอง และเปลี่ยนความพ่ายแพ้เป็นแรงผลักดัน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายต่อไป

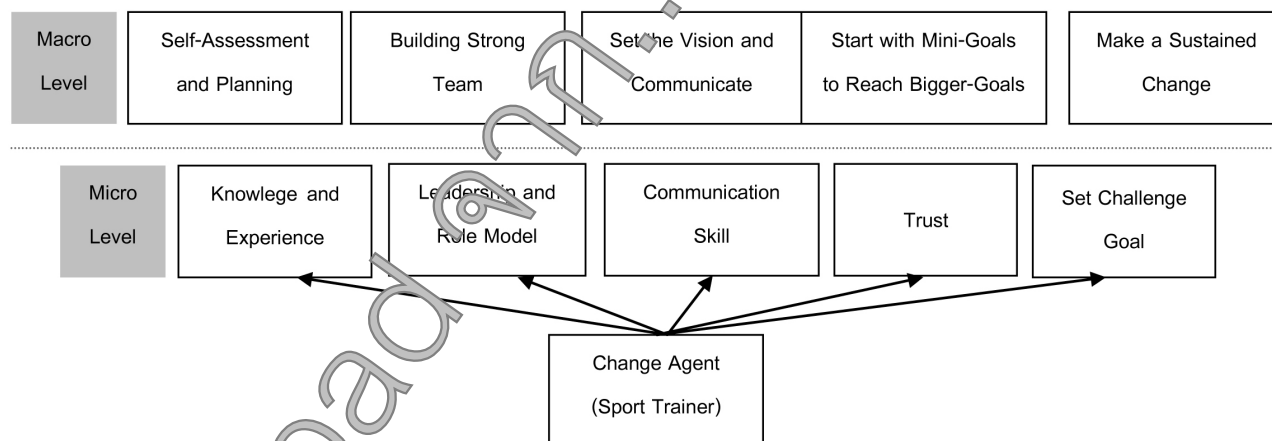
### - สร้างความเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Make a Sustained Change)

ถึงแม้ว่าปัจจุบันทีมวอลเลย์บอลหญิงไทยจะยังไม่สามารถไปถึงโอลิมปิกตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่การปลูกฝังค่านิยมของนักกีฬาที่มีความมุ่งมั่นและไม่ทอดทิ้ง การสร้างระเบียบวินัยในการฝึกซ้อมภายใต้การดูแลของทีมงานผู้เชี่ยวชาญ ความสละสลวยในการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่เกิดจากการมิตรภาพอันเหนียวแน่นระหว่างนักกีฬา การรู้จักให้อภัยเมื่อสมาชิกในทีมทำผิดพลาด รวมถึงการรู้จักรักและมีความสุขในสิ่งที่ทำ ค่านิยมเหล่านี้ล้วนติดตัวนักกีฬาและเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับทีมและนักกีฬาต่อไป

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงระดับจุลภาคหรือระดับบุคคล ผู้ฝึกสอนกีฬา เกียรติพงษ์ รัชตเกรียงไกรอาศัยความรู้ความสามารถที่ตนมีจากประสบการณ์ในการเล่นกีฬาระดับชาติ เพื่อสร้างความเชื่อถือและความเชื่อมั่น ต่อตนเองเป็นต้นแบบที่ดีให้กับนักกีฬาในทีม นอกจากนั้น การมีภาวะผู้นำ คือ ความสามารถสื่อสาร รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถแบ่งหน้าที่ให้ตรงตามความถนัดของแต่ละบุคคล ประสานความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในทีม สามารถจูงใจ ผ่านการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้ทีมมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด และสนับสนุนระดับประคองทีมไปสู่ความสำเร็จ

ปัจจุบันทีมวอลเลย์บอลหญิงไทยอยู่อันดับที่ 12 ของโลก (FIVB, 2013) และยังคงเดินหน้าสร้างความสำเร็จต่อไป นักกีฬาส่วนหนึ่งได้ก้าวไปเป็นนักกีฬามีอาชีพรับใช้สโมสรในต่างประเทศและในประเทศ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในทีมวอลเลย์บอลหญิงไทยสามารถแสดงได้ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 : การบริหารการเปลี่ยนแปลงในทีมวอลเลย์บอลหญิงทีมชาติไทยโดยเกียรติพงษ์ รัชตเกรียงไกร

## บทสรุป

บทความนี้แสดงให้เห็นถึงการประยุกต์แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในทีมกีฬา เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับทีมกีฬา โดยมีผู้ฝึกสอนกีฬาหรือผู้จัดการทีมรับบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Agent ขึ้นมาดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงในกรณีศึกษาของทีมกีฬาทั้งสองมีความสอดคล้องกับตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Lewin และคือทฤษฎีอย่างชัดเจน โดยเริ่มจากการประเมินสถานการณ์ที่ตนเผชิญอยู่ การสร้างความตระหนักถึงเหตุที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง การตั้งวิสัยทัศน์อันแน่วแน่ การสื่อสาร การสร้างทีมงานรวมถึงกลไกอันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังมีการประยุกต์ใช้แนวคิดจากตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ADKAR ที่มุ่งเน้นไปที่การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคล ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความรู้ และกลไกเสริมแรงต่าง ๆ ซึ่งเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล กรณีศึกษาทั้งสองสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องของทีมกีฬา ตลอดจนความพยายามในการเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เท่าทันการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ความสำเร็จของทีมกีฬาทั้งสองในระดับประเทศหรือระดับโลก ไม่ได้เกิดขึ้นในระยะเวลาอันสั้นหรือจากความบังเอิญ แต่เกิดจากการบริหารจัดการที่ดี และมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดิ้นรนเอง

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

เกียรติพงษ์ รัชตเกรียงไกร. (2556). โค้ชอ๊อด เปิดเทคนิคการสร้างทีมระดับโลก. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อินพีทวิน พับลิเคชั่นส์.

### English

Cameron, S. & Green, M (2012). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. London: Kogan Page.

Elberse, A. & Ferguson, A. (2013). Ferguson's Formula. *Harvard Business Review*, 10, 114-125.

FIVB (2013). Volleyball world ranking women, online access:

[http://www.fivb.org/en/volleyball/VB\\_Ranking\\_W\\_2013-10.asp](http://www.fivb.org/en/volleyball/VB_Ranking_W_2013-10.asp), retrieved date 7<sup>th</sup> May 2014.

Hanlon, Thomas (2009). *The Sports Rules Book: Essential Rules, Terms, and Procedures for 54 Sports*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.

Harrington, J.H. (2006). *Change Management Excellence: The Art of Excelling in change management*. California: Paton Professional.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press.

Lewin, K. (1947). Frontiers of Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibria, and Social Change. *Human Relations*, 1, 5-41.

Prosci. (2003). *Change Management – The People Side of Change*. Colorado: Prosci Research.

Wolfgang, J. (2008). Das Klinnsmann Project. *Harvard Business Manager*, 29, 16-28.

Reiss G., Anthony, M., Chapman, J. (2006). *The Gower Handbook of Programme Management*. Hampshire: Gower Publishing.

### Translated Thai References (ส่วนที่แปลรายการอ้างอิงภาษาไทย)

Radchatagriengkai, K. (2013). *Coach Ood – Building a World-class Team*. Bangkok: Inbetween Publication.