



## การนำความเปลี่ยนแปลง

วัทธิจ ศิริสินทร์\*

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อน เต็มไปด้วยไม่หยุดนิ่ง ไร้ระเบียบ นำคืนตระหนก และมักจะไม่ค่อยประสบความสำเร็จ แม้ว่าเหล่าผู้บริหารอาวุโสที่เจ็ดสิบเจ็ดปี มีการศึกษาสูง และมีประสบการณ์อย่างโชกโชน จะได้ทุ่มเทความพยายามอย่างสุดความสามารถแล้วก็ตาม แผนงานเพื่อความเปลี่ยนแปลงก็ดูเหมือนว่าจะล้มเหลวมากกว่าสำเร็จ ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์กรได้รับการจัดการมากเกินไปและอ่อนในการนำนั่นเอง โดยเป็นผลมาจาก ผู้บริหารที่ชั่วชองในปัจจุบันมักไม่เคยเรียนรู้ในเรื่องการนำ พวกนี้เรียนมาเพื่อจัดการเท่านั้น การจัดการเป็นดังเช่นกฏูแจไปสู่ความสำเร็จ พวกเขาต้องใช้องค์ประกอบของการจัดการในด้านของการวางแผน การงบประมาณ การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การควบคุม และการแก้ไขปัญหา เพื่อให้สามารถสนองต่อความรับผิดชอบที่มีอยู่และเป้าหมายที่วางไว้

แต่พอมาถึงเรื่องของแผนงานเพื่อความเปลี่ยนแปลงแล้ว ทักษะในด้านจัดการที่เขาเคยใช้เพื่อมุ่งทางไปสู่ความสำเร็จที่ผ่านมาในอดีต กลับไม่สามารถช่วยเขาได้เลย อาทิ :

- พวกเขาเปิดโอกาสให้มีความสุขสบายเกิดขึ้นมากเกินไป
  - พวกเขาประเมินอำนาจของวิสัยทัศน์ต่ำจนเกินไป
  - พวกเขาไม่ประสบความสำเร็จที่จะสร้างชัยชนะระยะสั้น
  - พวกเขาไม่ประสบความสำเร็จที่จะวางรากฐานความเปลี่ยนแปลงในวันธรรมดา
- ดังนั้นในเนื้อหาสาระที่จะนำเสนอต่อไปนี้ คุณจะได้เรียนรู้ว่าจะแก้ไขความบกพร่องต่างๆ ได้อย่างไร โดยกระบวนการ 8 ขั้นตอนเพื่อการนำความเปลี่ยนแปลง แทนที่จะเป็นการจัดการความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว กระบวนการ 8 ขั้นตอนนี้ยังรวมไปถึงทำอย่างไรที่จะ :
- พัฒนาและสื่อความเข้าใจในวิสัยทัศน์เพื่ออนาคต

\* แปล สรุปและเรียบเรียงจาก : Leading Change, John P. Kotter, Harvard Business School Press, 60 Harvard Way, Boston, MA 02163.



- มอบอำนาจแก่พนักงานในกิจกรรม  
แนวกว้าง

- สร้างชัยชนะระยะสั้น และนำไปใช้  
เพื่อบรรลุผลที่เป็นกอบเป็นกำมากขึ้น

- ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงใน  
วัฒนธรรมร่วม

องค์กรทุกแห่งที่จริงแล้วมีความต้องการ  
การจัดการ องค์กรจะปราศจากการควบคุม  
หากไร้ซึ่งการจัดการ แต่การจัดการก็สามารถ  
ทำลายความเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกัน

คราวนี้ลองหันมามองการทุ่มเทเพื่อ  
ให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และองค์กรของคุณ  
เคยพยายามที่จะจัดการความเปลี่ยนแปลงหรือ  
ชี้นำความเปลี่ยนแปลงบ้างหรือไม่

### **ความผิดพลาดและการแก้ไข**

**ทำไมการจัดการความเปลี่ยนแปลงจึงต้อง  
ล้มเหลว**

ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงใน  
องค์กรมากมายหลายแห่งไม่ประสบความสำเร็จ  
ที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ตั้งใจไว้ เหตุผลก็คือ  
บริษัทเหล่านั้นกำลังทำความผิดพลาดขั้นพื้นฐาน  
ในการดำเนินการที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง  
ขึ้น

ความผิดพลาดที่มีเหมือนกัน ได้แก่ :

1. **สุขสบายมากเกินไป** ความเปลี่ยนแปลง  
นั้นเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความรู้สึกทุ่มเท  
ดังนั้นองค์กรที่มีความสุขสบายจึงไม่สามารถ  
รวบรวมระดมความพยายามและความมุ่งมั่น  
ที่พึงมีสำหรับการสร้างสรรค์ความเปลี่ยนแปลง  
ที่ประสบความสำเร็จ

2. **ขาดแนวร่วมการนำที่ทรงพลัง**  
ความเปลี่ยนแปลงต้องพึ่งพาแนวร่วมของคน

ที่มีตำแหน่ง เชี่ยวชาญ มีชื่อเสียง และมีมิตร  
ไมตรี ซึ่งมีพลังที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง  
ขึ้น

3. **ปราศจากวิสัยทัศน์** ความพยายาม  
ที่จะเปลี่ยนแปลงค่อยๆ สลายกลายเป็น  
โครงการที่มีความสับสน ไม่สามารถไปด้วยกัน  
ได้และกินเวลานาน ไปกันคนละทิศละทาง  
หรือไร้ทิศทางโดยสิ้นเชิง เมื่อไร้วิสัยทัศน์

4. **ขาดการสื่อความเข้าใจในวิสัยทัศน์**  
ความเปลี่ยนแปลงหลักๆ มักขึ้นจากคนที่เสียสละ  
แต่คนในองค์กรจะไม่เสียสละอุทิศตนเช่นนั้น  
เว้นเสียแต่จะเกิดความเข้าใจว่าทำไมเขาจึง  
ต้องทำเช่นนั้น

5. **อุปสรรคขัดขวางวิสัยทัศน์ใหม่**  
ความเปลี่ยนแปลงหลักๆ ต้องอาศัยความร่วมมือ  
ร่วมแรงร่วมใจจากคนจำนวนมาก ความคิด  
ริเริ่มหลายประการต้องพบกับความล้มเหลว  
เพราะเกิดอุปสรรคขึ้น ในระหว่างทางที่คน  
เหล่านี้ได้เข้าร่วมกับความเปลี่ยนแปลงอุปสรรค  
2 ประการที่มีเหมือนๆ กันก็คือ ความเป็น  
ราชการขององค์กร หรือผู้บ่อนทำลายที่ทรง  
อิทธิพล

6. **ปราศจากชัยชนะระยะสั้น** ความ  
พยายามที่ซับซ้อนในการเปลี่ยนยุทธศาสตร์  
หรือปรับโครงสร้างจะไม่เกิดความก้าวหน้า  
หากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายระยะสั้นและ  
เกิดขวัญกำลังใจ หากไม่มีชัยชนะระยะสั้นแล้ว  
คนอาจเลิกล้มความพยายาม หรือเข้าไปร่วมกับ  
ฝ่ายต่อต้าน

7. **ประกาศชัยชนะเร็วเกินไป** คนเรา  
อาจหลงตัวประกาศชัยชนะเสียตั้งแต่เมื่อ  
เริ่มมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานใน  
ครั้งแรก จากที่ได้ทำงานมาอย่างหนักกับแผน



งานเพื่อความเปลี่ยนแปลง หลังจากนั้นความมุ่งมั่นและยึดมั่นก็อ่อนล้าลง องค์กรก็จะถอยหลังกลับไปสู่หนทางที่เคย เป็นมาในอดีต

**8. ปราศจากความเปลี่ยนแปลงที่ยัง**  
**รากลึกลงในวัฒนธรรมร่วม** ความเปลี่ยนแปลงจะเกาะคิดแน่นเมื่อได้กลายเป็น **“วิถีทางที่เราทำสิ่งต่างๆ ที่มี”** ถ้าความเปลี่ยนแปลงไม่สามารถฝังแน่นอยู่ในวัฒนธรรมแล้วมันก็จะไม่สามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว

#### **การจัดการและความเปลี่ยนแปลง**

งานของผู้บริหาร ก็คือ การทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นพวกเขาจึงเคยชินกับการหลีกเลี่ยงการทุ่มเทด้วยการไม่สร้างสิ่งเหล่านี้ขึ้นมา เช่นเดียวกับผู้บริหารเองก็ไม่ได้คิดถึงเรื่องแนวร่วมหรือทีมการนำ แต่กลับคิดถึงเรื่องของช่วงชั้นการบังคับบัญชา พวกเขาอิงหมกมุ่นอยู่กับแผนและงบประมาณในรายละเอียด โดยไม่ได้สนใจอะไรกับวิสัยทัศน์ของอนาคต และพวกนี้ก็เคยชินกับการยึดถือคำสั่งเฉพาะเรื่องไปจนถึงการ

รายงานโดยตรง โดยไม่ใช้เวลาในการสื่อสารความเข้าใจในวิสัยทัศน์กับคนในองค์กร

ผู้บริหารเองก็มักจะปล่อยโครงสร้างหรือหัวหน้างานต่างๆ ให้เป็นเครื่องขวางกั้นความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากไม่เคยใส่ใจในเรื่องของการมอบอำนาจให้กับคนในองค์กร และพวกนี้ก็มักมัวแต่คำนึงถึงประเด็นรูปธรรม อาทิ เรื่องของกระบวนการ มากกว่าประเด็นวัฒนธรรมที่เป็นนามธรรม

#### **กระบวนการเปลี่ยนแปลง**

จิตสำนึกด้านการจัดการมีส่วนช่วยแก้ไขข้อผิดพลาด 8 ประการของแผนงานความเปลี่ยนแปลง

สิ่งที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้จะช่วยให้เห็นกระบวนการ 8 ขั้นตอนเพื่อการนำการเปลี่ยนแปลง (ดูในกรอบที่เสนอไว้ข้างล่าง) แต่ละขั้นตอนได้หยิบยกเอาข้อผิดพลาดร่วมกันหนึ่งประการจากที่กล่าวมาแล้ว แสดงให้เห็นถึงวิธีที่จะหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่ขวางกั้นความสำเร็จไว้

#### **8 ขั้นตอนไปสู่การสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง**

1. เสริมสร้างจิตสำนึกทุ่มเท
2. สร้างสรรค์แนวร่วมการนำ
3. พัฒนาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์
4. สื่อความเข้าใจในวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง
5. มอบอำนาจให้กับกิจกรรมแนวกว้าง
6. สร้างชัยชนะระยะสั้น
7. ทำให้การบรรลุผลสำเร็จมีความลึกลับหน้าเป็นกอบเป็นกำและขยายผลการเปลี่ยนแปลงให้มากยิ่งขึ้น
8. สร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้ยั่งยืน



### ขั้นตอนที่ 1 จิตสำนึกหมู่เท จะต่อกรกับความสุสขบายได้อย่างไร

ในองค์กรที่มีคนอยู่ 100 คน อย่างน้อยที่สุดก็มักจะต้องมี 24 คนที่ปฏิบัติงานนอกเหนือจากภาระหน้าที่ปกติ ที่จะก้าวไปสู่การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จริงจัง

นั่นก็หมายความว่าประมาณ 1 ใน 4 ของคนทั้งหมดก็สนับสนุนการสร้างความปลอดภัยเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำในขณะนี้ อย่างไรก็ตามคนในหลายองค์กรออกมายืนยันแต่เพียงว่า ความเปลี่ยนแปลงอาจจะเป็นสิ่งจำเป็นเท่านั้น

#### **ความสุสขบาย : ที่มาและการรับมือ**

เหตุผล 9 ประการที่ทัศนคติเรื่องความสุสขบายแพร่ระบาดในหลายองค์กร และจะกำจัดมันได้อย่างไร

1. **ไม่มีวิกฤตการณ์ดำรงอยู่อีกแล้ว** ถ้าหน่วยงานไม่ประสบกับการเสียหายทางการเงิน หรือไม่มีการส่งปลดพนักงานครั้งใหญ่มานานพอควร พนักงานก็จะไม่รู้สึกว่ามีสิ่งคุกคามอยู่ในสายตา และดังนั้นจึงไม่มีความรู้สึกในเรื่องการทุ่มเทอีกต่อไป

จึงควรสร้างสถานการณ์ขึ้นมา เช่น ปลดปล่อยให้เกิดการสูญเสียบางส่วนเกิดขึ้นมาบ้าง หรือผลักดันให้ผู้บริหารได้รับประโยชน์จากการแข่งขันกับคู่แข่งต่างๆ

2. **สิ่งที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความสำเร็จ** หากบริษัทยังคงพุ่งทะยานราวกับฝูงเครื่องบินไอพ่นและจัดงานเฉลิมฉลองอย่างทุ่มเทเพื่อเป็นประจำแล้วละก็ ทำไมพนักงานจึงควรรู้สึกว่ารันทกกำลังประสบปัญหา ดังนั้นจึงควรตัดส่วนเกินเหล่านั้นออกไป

3. **มาตรฐานการปฏิบัติงานในภาพรวมต่ำ** ผู้บริหารอาจพูดว่า "รายได้ของเรารวม

ขึ้นถึง 10 เปอร์เซ็นต์จากปีที่แล้ว ทุกอย่างเป็นไปอย่างดีเยี่ยม" พวกเขาหลงลืมไปว่ารายได้เมื่อปีที่แล้วเป็นยอดที่ต่ำที่สุดเท่าที่ผ่านมา และที่วาทีขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์ก็จริงอาจไม่ใช่การปรับปรุงก็ได้

4. **โครงสร้างองค์กรมุ่งเน้นเป้าหมายแคบๆ** อย่างเช่น ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำการวัดความสำเร็จเพียงแค่ออกจากการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยไม่ได้สนใจกับฝ่ายอื่นๆ ของบริษัท

ควรพิจารณาการวัดที่กว้างขวางขึ้น ไม่เพียงแต่การปฏิบัติงานของหน่วยงานย่อยๆ

5. **มีมาตรการสานเป็นโครงข่ายที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย** เป็นเรื่องที่ไม่ยากเลยสำหรับฝ่ายการตลาดที่จะทำได้ 94 เปอร์เซ็นต์ของเป้าหมายประจำปี เมื่อเป้าหมายเหล่านั้นประกอบด้วย อาทิ "การดีตลาดด้วยการรณรงค์โฆษณาชิ้นใหม่ภายในวันที่ 15 พฤษภาคม"

6. **ขาดเสียงสะท้อนจากภายนอกในเรื่องการปฏิบัติงาน** ผู้บริหารต้องรับฟังลูกค้าที่ไม่พอใจ หุ่นส่วนที่โกรธ หรือผู้ผลิตสินค้าที่คับข้องใจ

7. **ทัศนคติกำจัดคนนำสาร** คนที่แสวงหาเสียงสะท้อนจากภายนอกกลับถูกปฏิบัติด้วยเหมือนกับคนขึ้นเรือ ดังนั้นจึงควรส่งเสริมสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ อย่างตรงไปตรงมา ไม่ใช่ทำให้คนที่ทำเช่นนั้นเกิดความท้อแท้

8. **ปฏิเสธความสามารถของมนุษย์** ผู้บริหารมีนิสัยในการไม่รับฟังผู้อื่นในเรื่องข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย จนกระทั่งพวกเขาไม่สามารถเพิกเฉยกับปัญหาเหล่านั้นได้อีกต่อไป



วิสัยทัศน์บอกเราว่า: ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นจะนำเราไปยังที่ใด

**ประการที่สอง** วิสัยทัศน์ช่วยกระตุ้นให้คนเราทำในสิ่งที่ไม่จำเป็นต้องเป็นผลประโยชน์เฉพาะหน้าเท่านั้น

ความเปลี่ยนแปลงมักจะทำให้คนเราต้องหลุดออกมาจากบริเวณที่มีความสุขสบาย แต่กลับทำให้พวกเขาต้องทำงานแตกต่างไปจากเดิม หรือด้วยทรัพยากรที่น้อยลงกว่าเดิม วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องแสดงให้เห็นถึงอนาคตที่ดี

ขึ้นของคน ในสิ่งที่พวกเขาต้องเสียสละทุ่มเทในวันนี้

**ประการที่สาม** วิสัยทัศน์ช่วยประสานกิจกรรมต่างๆ หากว่าทุกคนได้รับรู้วิสัยทัศน์จะก้าวไปยังที่ใดแล้ว พวกเขาก็สามารถตัดสินใจและดำเนินการโดยไม่จำเป็นต้องสอบถามผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานอยู่บ่อยๆ

หากปราศจากซึ่งความรู้สึกร่วมในวิสัยทัศน์ คนเราจะต่อสู้กับสิ่งที่เขาต้องทำอยู่เสมอ

#### *วิสัยทัศน์ไม่ใช่*

- เป้าหมายทางการเงินที่กำกวม ตัวอย่างเช่น “รายได้ที่เพิ่มขึ้น 15 เปอร์เซ็นต์ต่อหุ้น” ไม่นิยามเป็นวิสัยทัศน์ ไม่ได้สนับสนุนวิสัยทัศน์อะไร และไม่ได้ให้ประเด็นที่ชัดเจนถึงกิจกรรมที่ควรทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

- หนังสือเล่มหนา 4 นิ้วที่อธิบาย “แผนงานที่มีคุณภาพ” หนังสือที่แม้มีความหนาถึง 800 หน้าก็ไม่ได้กระตุ้นให้เกิดอะไรเลย

- สิ่งที่มีคุณค่าแต่คลุมเครือ ตัวอย่างเช่น “เราจะทำงานเพื่อส่วนรวม ผลผลิตที่ปลอดภัย สิ่งแวดล้อมที่สะอาด ความสัมพันธ์อันดีของพนักงาน ฯลฯ” แม้ว่าจะได้ทำตามรายการของสิ่งเหล่านั้น ก็ไม่ได้ให้ทิศทางที่ชัดเจนอะไรกับองค์กรเลย

#### *วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ*

วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพมีคุณสมบัติ 6 ประการ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์นำเราให้เห็นภาพจินตนาการของอนาคต จะเป็นเช่นไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอนาคตที่ยาวไกลว่าจะมีหน้าตาอย่างไร

2. วิสัยทัศน์สะท้อนผลประโยชน์ในระยะยาวของคน ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น หรือใครก็ตามที่มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการนั้น

ยกตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์ที่บ่งพร่องและเลขไม่ให้ความสำคัญสำคัญกับผลประโยชน์อัน



ขอบธรรมของคนบางกลุ่ม จะก่อให้เกิดการต่อต้านจากลูกค้าซึ่งจะหยุดซื้อสินค้าดังกล่าว หรือพนักงานอาจทำให้ความเปลี่ยนแปลงสิ้นสุดลงโดยการต่อต้านด้วยการวางเฉยต่อความเปลี่ยนแปลงนั้น

3. *วิสัยทัศน์ประกอบไปด้วยเป้าหมายที่เป็นจริงและบรรลุได้* วิสัยทัศน์ต้องแฝงไว้ซึ่งความมุ่งมั่นปรารถนาอย่างแรงกล้าจนสามารถกระตุ้นให้คนเราต้องลุกออกมาจากงานประจำที่ลู่สบาย การทำอะไรงานอย่างให้ดีขึ้นเพียง 5 เปอร์เซ็นต์ไม่ใช่การมีวิสัยทัศน์ แต่การทำงานให้ดีที่สุดถือว่าการมีวิสัยทัศน์

แต่การตั้งเป้าหมายที่จะพุ่งตรงไปหา นั้นไม่เหมือนกันกับการตั้งเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ เป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้นั้นขาดซึ่งความน่าเชื่อถือและไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ได้ อย่างไรก็ตามการส่งความใฝ่ฝันไปยังเป้าหมายนั้นเป็นเรื่องนามธรรม

4. *วิสัยทัศน์เหล่านั้นต้องมีความชัดเจนเพียงพอที่จะชี้แนวทางในการตัดสินใจได้* วิสัยทัศน์ที่สัมฤทธิ์ผลควรมีการมุ่งเน้นที่ชัดเจน ช่วยให้พนักงานเห็นว่ากิจกรรมใดมีความสำคัญ และกิจกรรมใดที่ไม่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ที่คลุมเครือเกินไป อาทิ "เพื่อที่จะเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่" จะทำให้พวกเขาจับประเด็นไม่ได้ว่าควรจะทำอย่างไร

5. *วิสัยทัศน์ดังกล่าวมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะเปิดโอกาสให้แต่ละคนมีความคิดริเริ่ม* ขณะเดียวกันก็สามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ วิสัยทัศน์นอกจากจะต้องไม่คลุมเครือ แต่ไม่ควรเฉพาะเจาะจงลงไปจนทำลายความคิดริเริ่ม

6. *วิสัยทัศน์ดังกล่าวสามารถง่ายแก่การอธิบาย* หากคุณไม่สามารถอธิบายวิสัยทัศน์ให้ใครฟังแล้วทำให้พวกเขาสนใจได้ภายใน 5 นาที วิสัยทัศน์ดังกล่าวอาจไม่มีจุดเน้นหรือไม่สามารถสร้างความประทับใจได้ จึงควรใช้การเขียนหรือการแสดงภาพประกอบบนกระดานหรือจอ ประกอบการนำเสนอด้วย *การสร้างวิสัยทัศน์*

การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีเป็นสิ่งที่ยากลำบากทีเดียว สิ่งนี้ทดสอบ *หัวและหัวใจ* (ดูรายละเอียดในกรอบ) ที่ต้องใช้เวลาและควรเปิดโอกาสให้พนักงานกลุ่มต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมด้วย

**หัวและหัวใจ**

การสร้างสรรวิสัยทัศน์นั้นต้องใช้ทั้งหัวและหัวใจ

วิสัยทัศน์ที่สัมฤทธิ์ผลต้องเป็นสิ่งที่ยอมรับร่วมกันอย่างพิถีพิถันและแล้ววามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แต่วิสัยทัศน์เหล่านี้ต้องผูกพันกับค่านิยมของผู้บริหาร ผู้สร้างสรรวิสัยทัศน์นั้นอย่างลึกซึ้ง (ผู้บริหารเหล่านี้คือใครบ้าง) พวกเขารู้สึกห่วงใยในสิ่งใดบ้าง และพวกเขาต้องการให้กิจกรรมมุ่งไปยังที่ใด



เพื่อที่จะเริ่มกระบวนการนี้แต่ละคนจะร่างแนวคิดสร้างสรรค์ที่นำเสนอใจของตนขึ้นมาบนประสบการณ์และคำนิยมของพวกเขา

แนวคิดเหล่านี้ควรนำมาให้แนวร่วมการนำได้อภิปรายกันนานพอควร เพื่อทำการปรับแนวคิดให้กระชับเหมาะสมและชัดเจนขึ้น

การทำให้อุณหภูมิแนวร่วมนี้เห็นชอบกับร่างสุดท้ายนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ง่ายนัก การสร้างสวรัศวีสัยทัศน์เพื่ออนาคตนั้น มักเป็นสิ่งที่ยุ่งเหยิงยากลำบาก และมักจะมีการใช้อารมณ์เข้าหากัน

ทีมงานที่มีสมรรถนะจึงเป็นสิ่งจำเป็น และกลุ่มทีมงานนี้ต้องใช้เวลาแรมเดือนหรือแรมปีที่จะปรับปรุงวิสัยทัศน์ครั้งแล้วครั้งเล่า

ความรู้สึกลึกซึ้งเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในขั้นตอนนี้ หากไม่มีความรู้สึกดังกล่าวสมาชิก

แนวร่วมก็จะไม่ใช้เวลา หรือทุ่มเทอย่างจริงจังที่จะสร้างสวรัศวีสัยทัศน์ที่ตั้งปรารถนา

อันตรายอีกอย่างหนึ่งได้แก่ การที่แนวร่วมยุติกระบวนการนี้เร็วเกินไป ซึ่งก็เท่ากับเป็นการนำเมล็ดพันธุ์ของวิสัยทัศน์ไปฝังไว้ในแผ่นดิน แล้วนำไปปลูกไว้ทั่วทั้งกิจการก่อนที่จะใช้เวลาที่เพียงพอในการใคร่ครวญและถกเถียงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ที่พัฒนาขึ้นมาอย่างบกพร่องสามารถนำพาคนไปในทิศทางที่ผิดพลาดได้ หรือแม้กระทั่งวิสัยทัศน์ดังกล่าวอาจไม่ได้รับการยึดมั่นจากผู้นำ ผลที่ได้รับก็คือ แทนที่จะเกิดแรงกระตุ้นกับพนักงาน วิสัยทัศน์นี้ก็กลับทำให้คนเหล่านั้นเหยียบย่ำความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้

#### ขั้นตอนที่ 4 การสื่อความเข้าใจในวิสัยทัศน์

ผู้บริหารจะสามารถสื่อความเข้าใจได้หรือไม่

การสื่อความเข้าใจในวิสัยทัศน์เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายเลยสำหรับพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมมาเพียงเพื่อให้เป็นผู้บริหารเท่านั้น

ผู้บริหารโดยทั่วไปมักจะคิดถึงผู้ได้บังคับบัญชาและเจ้านายในระดับที่ใกล้เคียงกับตน โดยไม่ได้ขยายวงกว้างออกไปอย่างทั่วถึงทุกคนที่เขาต้องโน้มน้าวชักชวนให้รับวิสัยทัศน์นี้

ผู้บริหารเองก็มักคุ้นเคยกับงานประจำและการสื่อสารที่เป็นอยู่ในขณะนั้นโดยไม่ได้ออกออกไปให้กว้างไกลถึงจินตนาการในอนาคตของสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์

#### หลักการ 7 ประการของการสื่อสารที่ดี

การสื่อสารที่มีฤทธิ์ผลเป็นบุญแก่ใจผู้การระดมพลังในการทำงานที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์ใหม่

ในอีกด้านหนึ่ง การสื่อสารที่ขาดคนบกพร่องก็เป็นหนทางที่ดีที่สุดที่จะลดแรงจูงใจพนักงานของคุณเอง และจุดรั้งความเปลี่ยนแปลงที่ตั้งใจให้เกิดขึ้น



การไม่ให้เวลากับการอธิบายวิสัยทัศน์ การไม่อธิบายวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย หรือการไม่ “พูดด้วยการกระทำ” ทั้งหมดล้วนเป็นลักษณะร่วมที่องค์กรต่างๆ สื่อความเข้าใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

หลักการ 7 ประการที่จะกล่าวถึงนี้จะช่วยให้คุณสามารถหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้

#### หลักการ 7 ประการ

1. ทำให้ง่าย การใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน ประเด็นที่มุ่งเน้น วลีไปวนมาโดยเติมไปด้วยศัพท์ทางวิชาการและเทคนิค ก่อให้เกิดความสับสนและแปลกแยก โดยไม่สามารถโน้มน้าวใครได้เลย ลองพิจารณาตัวอย่างเหล่านี้ :

**แบบที่ 1 :** เป้าหมายของเราคือ เพื่อลดเวลาโดยเฉลี่ยที่จะปรับปรุงเครื่องซีดี ให้รับทราบได้ว่าค่ากว่าคู่แข่งหลักๆ ทั้งหมด ทั้งภายในและต่างประเทศ ได้กำหนดเป้าหมายวงจการพัฒนาสินค้าตัวใหม่ เวลาดำเนินการกระบวนการตามลำดับและกระบวนการอื่นๆ เพื่อความเปลี่ยนแปลงซึ่งสัมพันธ์กับลูกค้า โดยหนทางที่คล้ายคลึงกับเรา

**แบบที่ 2 :** เรากำลังจะกลายเป็นผู้ที่รุดหน้ากว่าคนอื่นๆ ในอุตสาหกรรมประเภทนี้ ในด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพอใจ

วิสัยทัศน์แบบใดที่คุณคิดว่าพนักงานจะเข้าใจและปฏิบัติตามได้

2. ใช้คำอุปมาอุปไมยและคำเปรียบเทียบ คำอุปมาอุปไมย คำเปรียบเทียบ ตัวอย่างหรือคำพูดที่เรียบง่ายแต่โดดเด่น จะช่วยสื่อแนวคิดที่ซับซ้อนให้เกิดความเข้าใจด้วยความเรียบง่ายและสัมฤทธิ์ผล เช่น ประโยควิสัยทัศน์ที่มีความเด่นจากบริษัทขนาดใหญ่ที่

เผชิญการแข่งขันอย่างรุนแรงกับบริษัทเล็กๆ ที่เกิดใหม่

“เราต้องการที่จะเล็กลงเหมือนช้าง และใหญ่ขึ้นเหมือน (ไดโนเสาร์) ไทราโนซอรัส เร็กซ์ ที่เป็นมิตรกับลูกค้า”

ภาษาที่ใช้เป็นการจินตนาการแต่ตรงเป้า การปรับเปลี่ยนจากช้างไปเป็นที-เร็กซ์นั้น เป็นการอธิบายทิศทางที่แน่นอนซึ่งกิจการปรารถนาจะทำ : ยังคงใหญ่แต่ถูกรบยิ่งขึ้น

3. ใช้เวทีหลากหลายรูปแบบช่วยเสริมการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร โดยควรที่จะเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในการประชุมขนาดใหญ่ การพบปะหรืออย่างไม่เป็นทางการ บันทึกข้อหาหรือ บทความในจดหมายข่าว โดยเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมกับกาลโอกาส

เมื่อข้อมูลข่าวสารเดียวกันถูกส่งผ่านโดย 6 ทิศทางที่แตกต่างกันไปยังพนักงานก็มั่นใจได้ว่าพนักงานเหล่านั้นได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารกันถ้วนหน้า

4. ทำซ้ำแล้วซ้ำเล่า ด้วยการระดมทีมจัดการของคุณในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับสูง 25 คนในบริษัทหนึ่งนั้นรับปากที่จะหาโอกาสวันละ 4 ครั้ง ในการพูดคุยกับพนักงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ดังนั้นหากผู้บริหาร 25 คนแต่ละคนพูดคุยวันละ 4 ครั้งเป็นเวลา 6 เดือน นั่นก็หมายความว่า วิสัยทัศน์ได้ถูกเผยแพร่ซ้ำๆ กันถึง 12,000 ครั้งเลยทีเดียว

5. นำด้วยตัวอย่าง หากคุณทำตรงกันข้ามกับสิ่งที่คุณพูดก็จะไม่มีใครฟังคุณอีกเลย ดังนั้นคุณต้องนำด้วยการทำเป็นตัวอย่าง (ดูรายละเอียดในกรอบ)





กรณีขายพลกับริดไฟใต้ดินและกรณีอื่นๆ

“พูดด้วยการปฏิบัติ” นับเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำที่จะให้พนักงานยอมรับวิสัยทัศน์ คนเหล่านี้คือตัวอย่างของผู้ที่ทำเช่นนั้นมาแล้ว :

- ที่บริษัทสายการบินแห่งหนึ่งซึ่งกำลังผลักดันวิสัยทัศน์ใหม่โดยมุ่งเน้นลูกค้า เจ้าหน้าที่บริหารของสายการบินดังกล่าวจะคอยจดหมายวิจารณ์คำเนินงานจากลูกค้า ภายใน 48 ชั่วโมงหลังจากที่ได้รับจดหมายนั้น

- ในฐานะผู้จัดการของบริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ในยุโรป ได้ประกาศวิสัยทัศน์ที่กิจการมีลักษณะแบนลง (ลดระดับช่วงชั้นการบังคับบัญชา) และเลิกกะที่ลดลงด้วยผู้บริหารเหล่านั้นได้ตัดตำแหน่งรองประธานกรรมการบริหารของบริษัท ซึ่งเป็นตำแหน่งด้านการจัดการระดับสูงของสายการบินบังคับบัญชาออกไป

- นายพลกับทหนึ่งของแพนคาอคอนพยายามที่จะเสริมสร้างความเข้าใจในความจำเป็นที่ต้องรัดเข็มขัดเพื่อลดงบประมาณป้องกันประเทศลง ด้วยการไม่ยอมใช้เครื่องบินของกองทัพอากาศในการเดินทางไปยังที่ต่างๆ แต่กลับใช้รถไฟใต้ดินเดินทางไปยังสนามบินและใช้บริการของแท็กซี่วินพาณิชย์แทน เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่น

6. แสดงความไม่เห็นด้วยออกมา ถ้ามีเหตุผลที่ชอบธรรมที่ต้องแสดงออกถึงความไม่เห็นด้วย ก็จงอธิบายเหตุผลของตนออกมา

ตัวอย่างเช่น ในช่วงที่ต้องรัดเข็มขัดก็ควรอธิบายว่า เครื่องบินไอพ่นขององค์กรนั้นไม่ใช่สิ่งที่มีไว้เพื่อแสดงความหรูหราแต่อย่างใด แต่กลับเป็นเครื่องมือประหยัดเวลาสำหรับผู้บริหารเพื่อแก้ปัญหาการดำเนินงานของบริษัท

พนักงานบางคนอาจคิดว่าผู้บริหารระดับสูงนั้น ไม่ควรอธิบายเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวเองให้พนักงานฟัง ซึ่งก็เป็นเรื่องที่ดี แต่ก็ไม่ควรประหลาดใจถ้าพนักงานเหล่านั้นลดความเชื่อถือและสนใจลง

7. พูดและรับฟัง กฎข้อสุดท้าย : การสื่อสารควรเป็นแบบ 2 ทาง คือ อธิบายวิสัยทัศน์แล้วรับฟังความคิดเห็นที่มีต่อวิสัยทัศน์นั้น

ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการในกิจการหนึ่งพัฒนาแนวความคิดใหม่สำหรับการจัดซื้อฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ตัวแทนจำหน่ายรุ่นหนุ่มของบริษัทจำนวนกว่า 6 คนกลับมองเห็นปัญหาเฉพาะหน้าของแนวความคิดนี้ แต่พวกเขาไม่ได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็นใดๆ ซึ่งต่อมาบริษัทก็สูญเสียเงินไปเป็นจำนวนหลายล้านดอลลาร์ด้วยกัน

การสื่อสารความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จเป็นพื้นฐานสำหรับขั้นตอนต่อไป : การให้พนักงานนำไปปฏิบัติ



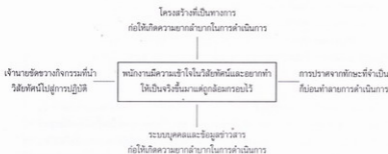
## ขั้นตอนที่ 5 การให้อำนาจ

### ให้อำนาจคนในการดำเนินงาน

แม้เมื่อมีการทุ่มเทอย่างมาก แนวร่วมก็พร้อมแล้ว และมีการสร้างสรรควิสัยทัศน์ขึ้นมาพร้อมๆ กับการสื่อให้เกิดความเข้าใจ แต่ยังคงมีอุปสรรคมากมายที่ขัดขวางพนักงานในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

กระบวนการในขั้นตอนนี้คุณต้องมอบอำนาจให้กับคนในวงกว้าง โดยการขจัดอุปสรรคดังกล่าวออกไปให้มากที่สุด

กำแพงขวางกั้นความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 4 ประการ คือ โครงสร้าง ทักษะ ระบบ และหัวหน้างาน



## โครงสร้าง

โครงสร้างขององค์การสามารถกีดขวางความคิดริเริ่มแม้แต่กับคนที่เข้าร่วมในการทำงานที่สุด

ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ แต่กำแพงที่ขวางกั้นในองค์กรระหว่างฝ่ายที่แตกต่างกันและค่อนข้างเป็นอิสระจากกันนั้นได้จุดรั้งการสื่อสารและความร่วมมือระหว่างกันไว้ (ดูตัวอย่างในกรอบ)

ช่วงชั้นต่างๆ ของผู้บริหารระดับกลางหรือหัวหน้าและความคิดชอบที่แยกส่วนกันก็เป็นแนวโครงสร้างขวางกั้นอีกอันหนึ่งที่เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มและความเปลี่ยนแปลง ควรหยิบยกปัญหาเหล่านี้ขึ้นมา ตัวอย่างเช่น การผลักดันให้เกิดความร่วมมือหรือการระดมทรัพยากรข้ามโครงการ/ฝ่ายงาน ไม่นับพนักงานจะตั้งแผนงานความเปลี่ยนแปลงไปเสียเลย



### อะไรเกิดผิดพลาด

ผู้บริหารระดับสูงของกิจการบริการทางการเงินแห่งหนึ่งของประเทศออสเตรเลีย มีความต้องการผลักดันบริษัทให้ไปในทิศทางใหม่ที่มุ่งเน้นลูกค้า

เมื่อมองอย่างฉาบฉวยแล้วเขาทำทุกอย่างถูกต้อง เขามักผลักดันให้เกิดการอุทิศตน จัดกลุ่มแนวร่วมในระดับสูง และช่วยให้แนวร่วมนี้พัฒนาวิสัยทัศน์ให้ดีขึ้น

เป็นเวลากว่า 2 ปีที่แนวร่วมการนำได้ดำเนินการอย่างทุ่มเททำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงขึ้นมา พวกเขาได้จัดตั้งระบบใหม่ในการวัดความพอใจของลูกค้า ได้ปราศรัยหลายต่อหลายครั้ง ภายในกิจการเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า และการทำงานร่วมกับที่ปรึกษาที่จะออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองมากยิ่งขึ้นต่อความต้องการของลูกค้า

แต่เมื่อสิ้นปีที่ 2 พนักงานส่วนใหญ่กลับรู้สึกหมดเรี่ยวแรงทั้งๆ ที่เพิ่งจะอยู่ในช่วงเริ่มต้นของแผนงานเท่านั้น และพวกเขาก็หมดความสนใจที่จะทำในสิ่งเหล่านั้นอีกต่อไป สมาชิกของแนวร่วมตั้งคำถามด้วยความตระหนกและผิดหวังขึ้นมาว่า “อะไรเกิดผิดพลาดขึ้น”

สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ โครงสร้างของบริษัทที่เป็นเครื่องบ่อนทำลายความพยายามทั้งหมดของพนักงานที่จะเปลี่ยนแปลง

โครงสร้างของบริษัทขึ้นอยู่กับพื้นฐานของ “รูปทรงกระบอก” ที่มีลักษณะตายตัว ซึ่งทำให้ความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ เป็นไปด้วยความยากลำบาก ผลที่เกิดขึ้นก็คือทีมงานที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงข้ามฝ่ายได้รับการกีดขวางทุกๆ ครั้งจากผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปกป้องอาณาจักรของตนจากคนภายนอกฝ่ายด้วยความจงใจ เมื่อพนักงานรายงานปัญหาที่เกิดขึ้นหัวหน้างานก็มักชี้แจงให้พวกเขาทำขึ้นมาให้ดีขึ้น นั่นก็คือ ให้เป็นที่ที่อยู่ที่ได้อยู่

บางครั้งพนักงานก็ถึงกับล้มเลิกความพยายามสร้างความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนั้น โครงสร้างองค์กรที่ตายตัวก็ได้พิสูจน์ให้เห็นว่ามีอำนาจเหนือกว่าความมุ่งมั่นในความเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง

### ทักษะ

การขาดการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะก็สามารถเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกัน

ไม่ใช่ง่ายเลยที่จะให้ใครก็ตามเลิกนิสัยและทัศนคติที่ติดยึดมาหลายปี คนเองก็มักได้รับการให้ความรู้ด้านทักษะทางเทคนิค โดยละเลยทัศนคติและทักษะทางสังคมซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลง

นั่นก็คือ ไม่ใช่เพียงแค่ “โอเค คุณได้รับมอบอำนาจแล้ว ไปได้” แต่คุณต้องให้การฝึกอบรมที่จำเป็นแก่คน เพื่อเสริมความพร้อมในการใช้อำนาจนั้น

ตัวอย่างเช่น ถ้าความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการจำเป็นต้องมีการสร้างทีมขึ้นมาเองรับ คุณต้องให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างทีม และทักษะด้านทีมงานให้กับพวกเขา หากความเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการที่ผู้จัดการมอบ



อำนาจให้กับคน (โดยทั่วไปผู้บริหารมักทำการตัดสินใจและสั่งการด้วยตนเอง) คุณก็ต้องฝึกอบรมในเรื่องทักษะด้านพนักงานสัมพันธ์แบบใหม่ให้กับผู้บริหารเหล่านั้น

คุณพูดกับพวกเขาเกี่ยวกับการฝึกอบรมด้านการมอบอำนาจเพียงง่าย ๆ ว่า “เราจะมอบอำนาจให้มากขึ้น ดังนั้นหลักสูตรเหล่านี้จะช่วยคุณสำหรับความรับผิดชอบใหม่ๆ”

### ระบบ

ระบบทรัพยากรบุคคล อาทิ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนระดับและระบบการจ้าง ต้องมีความสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง

ถ้าหากประเด็นสำคัญของวิสัยทัศน์ใหม่วางลูกค้ำอยู่ใจกลางของการตัดสินใจทุกอย่าง เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทนก็ต้องขึ้นอยู่กับผลความพอใจของลูกค้ำด้วย

คนต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้อง ในการเชื่อมโยงความพยายามของพวกเขากับวิธีการประเมินผลและการให้รางวัล ถ้าพวกเขาไม่ได้รับรางวัลจากการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์แล้ว วิสัยทัศน์นั้นอาจไม่มีใครให้ความสำคัญอีกต่อไป

### หัวหน้างาน

หัวหน้างานและผู้จัดการก็สามารถเป็นผู้จุดรั้ง และตำแหน่งของพวกเขาก็ยังสามารถจุดรั้งคนที่อยู่รอบข้างได้เช่นเดียวกัน

ทางออกที่ดีที่สุด : การพูดคุยด้วยความจริงใจและตรงไปตรงมา

ควรเผชิญหน้ากับเจ้านายที่แอบขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ด้วยการอธิบายอย่างชัดเจน

ถึงวิสัยทัศน์ และการสนับสนุนที่เขาควรมีต่อวิสัยทัศน์นั้น หากพวกเขาไม่ยอมให้ความสนับสนุนก็ปล่อยให้พวกเขาไปไปตามทาง

### ขั้นตอนที่ 6 ชัยชนะระยะสั้น

**ชัยชนะระยะสั้นช่วยการดำเนินการทั้งหมด ในระยะยาว**

ความเปลี่ยนแปลงในเรื่องหลักๆ นั้น ต้องใช้เวลา ผู้ที่ให้ความเชื่อมั่นอย่างจริงจังจะอยู่ร่วมกับการดำเนินงานโดยตลอด ไม่ว่าความเปลี่ยนแปลงนั้นจะกินเวลานานเท่าใดก็ตาม แต่พนักงานส่วนใหญ่จะต้องการเห็นผลที่พิสูจน์ว่าความพยายามของพวกเขาก้าวไปถึงไหนแล้ว

ชัยชนะระยะสั้นสนองการพิสูจน์นี้ได้ ซึ่งเท่ากับเป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่คนที่ขยันขันแข็ง ด้วยผลลัพธ์ในด้านดีที่ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้เข้มแข็งขึ้น

ชัยชนะระยะสั้นยังสามารถสลายพวกที่เห็นแก่ตัวและคนที่คอยขัดขวาง รวมทั้งชักนำให้เจ้านายที่ยังสองจิตสองใจเข้าร่วมงานด้วย โดยการพิสูจน์ให้เห็นว่าความเปลี่ยนแปลงกำลังเป็นไปด้วยดี

ชัยชนะระยะสั้นยังช่วยให้ข้อมูลที่หนักแน่นในการตรวจสอบและการปรับปรุงวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้นด้วย เพื่อให้เกิดการปรับตัวและการสนับสนุนที่มีต่อวิสัยทัศน์นั้น

### เสริมสร้างชัยชนะ

ผู้นำจำนวนมากเชื่อว่าชัยชนะระยะสั้นเป็นเพียงสิ่งปกติที่เกิดขึ้นมาด้วยตัวเอง พวกเขาเห็นว่าความระหือภัยของชัยชนะระยะสั้นนี้ และสิ่งต่างๆ ก็จะเริ่มดีขึ้นอย่างรวดเร็ว



หรือพวกเขาเห็นว่าความเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมระยะยาว ดังนั้นชัยชนะระยะสั้นจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

ทัศนคติทั้งสองประการข้างต้นเป็นสิ่งที่ผิดพลาด

ชัยชนะในระยะสั้นไม่เพียงแต่จะเป็นไปได้เท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ต้องการอีกด้วย อย่างไรก็ตามสิ่งเหล่านั้นไม่ได้เกิดขึ้นมาด้วยตัวเอง แต่คุณต้องสร้างมันขึ้นมาอย่างจริงจัง

จึงควรถูกกำหนดเป้าของผลลัพธ์ที่แน่นอน และสร้างผลลัพธ์นั้นภายใน 1 ปีหรือ 1 ปีครึ่ง

ผลลัพธ์ที่ได้ ต้องไม่เคลือบแคลงคนส่วนใหญ่มองเห็น และสัมพันธ์อย่างชัดเจนกับความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง

การส่งเอกสารวิสัยทัศน์ 5,000 ชุดออกไป หรือการทำให้ผู้บริหาร 2 คนเลิกทะเลาะเบาะแว้งกัน ไม่ใช่ชัยชนะระยะสั้นเป็นชิ้นเป็นอันที่คุณต้องการและจะโน้มใจให้คนเชื่อได้

ตัวอย่างเช่น การลดต้นทุนที่คุณสัญญาไว้ว่าจะทำให้สำเร็จภายใน 1 ปี หรือการลดระยะเวลาของวงจรการพัฒนาผลผลิตลงจาก 10 เดือนเหลือเพียง 3 เดือน ในช่วงแรกของแผนงานความเปลี่ยนแปลงนั้น สิ่งเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดแรงจูงใจและนับเป็นชัยชนะที่ไร้ข้อโต้แย้ง

#### การจัดการและช่วงท้ายของการเปลี่ยนแปลง

ความพยายามในการปรับเปลี่ยนหลายครั้งต้องประสบกับความล้มเหลวเนื่องจากปราศจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ แต่การส่งมอบอำนาจการจัดการถือได้ว่าเป็นบทบาทอย่างหนึ่งของการปรับเปลี่ยน

ในขั้นที่ 6 นั้นชัยชนะระยะสั้นจะบรรลุได้โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน และการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุน และการควบคุมดูแลให้กระบวนการอยู่ในกรอบแนวทางที่ต้องการ สิ่งเหล่านี้เป็นทักษะด้านการจัดการไม่ใช่ทักษะของผู้นำ

ในขั้นที่ 7 คุณจะขยายผลจากชัยชนะระยะสั้นส่วนบุคคลไปสู่ความคิดริเริ่มในความเปลี่ยนแปลงจำนวนมากทั่วทั้งองค์กร ซึ่งในขั้นนี้คุณต้องการการบูรณาการของภาวะผู้นำและการจัดการ

ตัวอย่างเช่น คุณไม่สามารถจัดการโครงการเพื่อความเปลี่ยนแปลงถึง 20 โครงการพร้อมๆกันได้ ถ้าปราศจากวิสัยทัศน์ชั้นนำของผู้นำที่ประสานโครงการต่างๆ เหล่านั้น แต่ผู้บริหารระดับสูงเองก็ไม่สามารถจัดการในรายละเอียดทั้งหมดได้ แต่ความพยายามจะบรรลุผลโดยเพียงแต่มอบอำนาจความรับผิดชอบในการจัดการไปยังผู้บริหารระดับล่างสุดเท่านั้น



## ขั้นตอนที่ 7 ขยายผลการปรับเปลี่ยน ใช้แรงเคลื่อนไปข้างหน้าก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

ชัยชนะในระยะสั้นจำเป็นต้องการรักษาแรงเคลื่อนให้ทำงานต่อไป

อย่างไรก็ตาม การเฉลิมฉลองชัยชนะระยะสั้นเหล่านั้นอาจส่งผลตรงกันข้าม คือแรงจูงใจของคนลดน้อยถอยลง เพราะพวกเขาเชื่อว่างานเสร็จสิ้นลงแล้ว

ในขณะที่ผู้บริหารยกย่องสรรเสริญความสำเร็จที่ได้รับ พวกเขาอาจเสียข้อมูลข่าวสารที่ผิดพลาดออกไปโดยไม่เจตนา "ทำงานได้เยี่ยมมาก พวกคุณสามารถพักได้แล้ว" คนจึงสูญเสียความรู้สึกที่ศคน และลดความพยายามลงไป

บ่อยครั้งที่พลังในการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ด้วยการช่วงชิงโอกาสจากการโบกธงเฉลิมฉลองที่เกิดขึ้นนี้

เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงภาวะถดถอยที่อาจเกิดขึ้น จึงควรใช้ความเชื่อมั่นจากการประสบความสำเร็จระยะสั้นเป็นแรงผลักดันให้ก้าวหน้าต่อไป และจัดการกับโครงการที่ใหญ่ขึ้นและมากขึ้นอีกด้วย

ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ในระยะสั้นเปิดโอกาสให้คุณดำเนินการปรับโครงสร้าง ที่ก่อนหน้านี้คุณพยายามหลีกเลี่ยงอันเนื่องมาจากแรงต่อต้าน หรือคุณสามารถดำเนินโครงการใหม่อีก 2 โครงการที่ตั้งใจไว้เมื่อเริ่มการปรับเปลี่ยน แต่ต้องเลื่อนออกไปจากการต่อต้านในช่วงเริ่มต้นเช่นเดียวกัน

### การเชื่อมโยงสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ความพยายามเปลี่ยนแปลงที่ขยายวงกว้างออกไปโดยผ่านโครงการต่างๆ มากขึ้น

มีความสัมพันธ์ซ้อนกันเนื่องมาจากการเชื่อมโยงสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นโยงใยของการเชื่อมต่อกันระหว่างส่วนต่างๆ ที่แตกต่างกันขององค์การ

ดังเช่นสิ่งที่เกิดขึ้นกับฝ่ายขายที่ส่งผลต่อฝ่ายโรงงานด้วยเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการผลิตที่เที่ยงตรงต่อเวลา หรือการตัดสินใจด้านวิศวกรรมที่ส่งผลกระทบต่อฝ่ายการตลาดไปด้วย

ผลก็คือ ถ้าคุณเปลี่ยนแปลงสิ่งบางอย่างที่แผนกหนึ่ง คุณก็ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆ ของธุรกิจด้วย ดังนั้นคุณจึงต้องโน้มน้าวให้แผนกต่างๆ ที่จะได้รับผลกระทบยอมรับแนวความคิดเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงไม่เช่นนั้นความพยายามต่างๆ ก็จะไม่ผล

นั่นคือ เหตุผลที่ว่าทำไมคุณจึงเริ่มต้นจากสิ่งเล็กๆ ก่อน ชัยชนะระยะสั้นนั้นมาจากความพยายามเปลี่ยนแปลงขนาดเล็กๆ ที่จะส่งผลสะท้อนเล็กน้อยทั่วทั้งบริษัท

เมื่อตำแหน่งของคุณมั่นคงขึ้นจากชัยชนะที่ได้รับ ทีนี้คุณก็สามารถทำการโจมตีด้วยโครงการขนาดใหญ่ได้ : โครงการที่เกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆ ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน

### ลดการเชื่อมโยง

จากการเชื่อมโยงกันภายในที่ทำให้ความเปลี่ยนแปลงมีความยุ่งยากขึ้น คนจึงเริ่มตั้งคำถามกับการเชื่อมโยงสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ตัวอย่างเช่น จริงๆ แล้วฝ่ายการเงินของสำนักงานใหญ่จำเป็นต้องได้รับรายงานประจำสัปดาห์จากทุกโรงงานหรือไม่ หากแผนกต่างๆ ต้องสำรวจทรัพยากรบุคคลภายในบริษัทก่อนที่จะเพิ่มตำแหน่งที่ได้รับค่าจ้างเกินกว่า 50,000 ดอลลาร์



การตอบปัญหาข้อข้องใจที่เกิดขึ้นนี้ ส่งผลให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องยืดเยื้อออกไป แต่ในระยะยาวแล้วการลดทอนความเชื่อมโยงที่ไม่จำเป็นจะช่วยให้การปรับเปลี่ยนง่ายยิ่งขึ้นกว่าเดิมมาก

### **ขั้นตอนที่ 8 หยั่งรากแก้วของความเปลี่ยนแปลงลงในวัฒนธรรม**

#### **ลงหลักปักฐานการปฏิบัติงานแนวใหม่ลึกกลงไปในวัฒนธรรม**

วัฒนธรรมองค์กรก็เช่นเดียวกับวิสัยทัศน์ที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำมากกว่าการจัดการ

ผู้บริหารมักมุ่งเน้นความสนใจไปที่เรื่องรูปธรรม อาทิ โครงสร้างและระบบ ส่วนวัฒนธรรมร่วมนั้นเป็นนามธรรมแต่กลับมีความสำคัญยิ่ง

วัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อพฤติกรรมของคน ดังนั้นจึงไม่มีการปรับเปลี่ยนใดที่ประสบความสำเร็จโดยปราศจากการให้ความสำคัญกับเรื่องนี้

#### **วัฒนธรรมคืออะไร**

วัฒนธรรมร่วมประกอบด้วยบรรทัดฐานพฤติกรรม คือ วิธีที่คนปฏิบัติตนและคาดหวังว่าจะปฏิบัติ

สำหรับในกลุ่มนั้นคนผู้ทำตามวัฒนธรรมของกลุ่มจะได้รางวัล ในขณะที่เดียวกันคนผู้ไม่ทำตามก็จะถูกลงโทษไมทางใดก็ทางหนึ่ง ดังนั้นบรรทัดฐานพฤติกรรมจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

วัฒนธรรมร่วมสะท้อนค่านิยมร่วมกันของกลุ่ม คือ เป้าหมายและความใส่ใจที่สำคัญร่วมกันของคนในองค์กร ค่านิยมร่วมกันนี้ต่าง

อยู่ได้เนื่องจากกลุ่มจะกีดกันคนที่มีค่านิยมที่แตกต่างออกไป

ดังนั้น วัฒนธรรมร่วมที่แพร่ออกไปอย่างกว้างขวาง มีอิทธิพล และเปลี่ยนแปลงได้ยากนี้ จึงคุกคามต่อความพยายามในการปรับเปลี่ยน ซึ่งต้องการค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

#### **การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม**

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้เข้ากับการปฏิบัติแนวใหม่ต้องการทั้งการกระทำที่กล้าหาญและความอดทน คุณต้องการกิจกรรมที่จะส่งเสริมสนับสนุนคนให้ยอมรับวัฒนธรรมใหม่ และอดทนที่จะให้เวลากับวัฒนธรรมใหม่ได้หยั่งรากลึกลง

ตัวอย่างเช่น การตั้งทีมจัดการความเปลี่ยนแปลงขึ้นมาชุดหนึ่งดำเนินการเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรจากอนุรักษนิยมและไม่ชอบความเสี่ยง ไปสู่การเสี่ยงและการริเริ่มที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น

ความตึงเครียดระหว่างวัฒนธรรมเก่ากับใหม่นี้ องค์กรจะเข้ามาแก้ไขโดย :

- พูดเกี่ยวกับหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานแนวใหม่จะนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยรวมได้อย่างไร

- พูดเกี่ยวกับวัฒนธรรมเก่าว่าได้รับใช้องค์กรมาโดยตลอดอย่างไร และทำไมมันจึงไม่สามารถช่วยการดำเนินงานขององค์กรได้อีกต่อไป

- ยื่นข้อเสนอการเกษียณอายุก่อนกำหนดสำหรับผู้มีอายุเกิน 55 และสนับสนุนคนที่ไม่ยอมรับวัฒนธรรมใหม่ให้ลาออกจากองค์กร



ทำให้แน่ใจว่าจะมีเฉพาะผู้ที่เห็นด้วยกับการปฏิบัติงานแนวใหม่เท่านั้น ที่ได้พิจารณาให้เข้ามาเป็นคนขององค์กร หรือได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ถึงแม้ว่าความพยายามทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว จะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม แต่การทำลายวัฒนธรรมเก่าลงไป

นั้น ยังคงเป็นสิ่งยากยิ่งที่จะทำให้สำเร็จลุล่วงไปได้

ค่านิยมร่วมกันได้ก่อรูปปั้นร่างกายได้ ประสบการณ์ในองค์กรมาเป็นระยะเวลาหลายปี ซึ่งก็แน่นอนจำเป็นต้องใช้เวลาหลายปีเช่นเดียวกันที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยอาศัยประสบการณ์ที่แตกต่างไปจากเดิม

### วัฒนธรรมมาเป็นสิ่งสุดท้าย

ทฤษฎีร่วมประการหนึ่งเกี่ยวกับโครงการความเปลี่ยนแปลง ก็คือ ควรเริ่มต้นโดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

ทฤษฎีนี้เสนอว่าเมื่อคนได้ปรับค่านิยมและบรรทัดฐานพฤติกรรมไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ กระบวนการในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงที่จริงจึงจะง่ายขึ้นกว่าเดิมมาก

อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมไม่ใช่สิ่งที่สามารถจับยึดและเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย คุณไม่สามารถสอนวัฒนธรรมใหม่ในชั้นเรียนได้

ขอเพียงแต่เริ่มต้นทำในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การโน้มน้าวคนให้พยายามทำตามการปฏิบัติงานแนวใหม่ แล้วก็สร้างผลลัพธ์ออกมา คุณก็พอมีหวังว่าจะทำให้ทัศนคติและลักษณะนิสัยใหม่ๆ หยั่งรากลึกลงในวัฒนธรรมได้

ที่จริงแล้วการให้ความสนใจต่อประเด็นทางวัฒนธรรมนั้น ช่วยให้คุณพบกับแนวทางที่ดีที่สุดที่จะผลักดันการอุทิศตน สร้างสรรค์แนวร่วมการนำวิสัยทัศน์ และสิ่งอื่นๆ

แต่ความเปลี่ยนแปลงที่ยังยากลึกในวัฒนธรรมนี้จะเกิดขึ้นได้ เพียงหลังจากคุณทำงานที่ตั้งใจไว้ทั้งหมดแล้วเท่านั้น

### ลาที่หนังสือประเภทที่ยกย่องสรรเสริญวัฒนธรรมเก่า

คงจะไม่ใช่แผนงานปรับเปลี่ยนทุกแผนงานที่ต้องมีการปรับหรือวัฒนธรรมทั้งหมดขององค์กร

ในความพยายามปรับเปลี่ยนหลายกรณีแก่นของวัฒนธรรมเก่าก็ยังคงใช้ได้ คงมีเพียงบรรทัดฐานพฤติกรรมบางอย่างเท่านั้นที่คุณต้องเปลี่ยนแปลง

สิ่งท้าทายก็คือ การนำการปฏิบัติงานแนวใหม่มาต่อกับรากเดิม ในขณะที่กำจัดส่วนที่ไม่สอดคล้องกันออกไป

ตัวอย่างเช่น ที่บริษัทแห่งหนึ่งการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางของวัฒนธรรมร่วมของบริษัท วิธีปฏิบัติที่มุ่งเน้นไปที่ลูกค้า นั้นได้รับการอธิบายรายละเอียดอยู่ในคู่มือที่หากนำมาตั้งรวมกันจะหนาถึง 18 นิ้ว "ทำงานโดยอาศัยหนังสือ" ได้กลายมาเป็นบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมที่ยังยากลึก





ผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ปรับเปลี่ยน และทำให้กระบวนการบริการลูกค้าสะดวก รวดเร็วขึ้น ดังนั้นเราจึงยังคงรักษาค่านิยมเก่าๆ ขององค์กรไว้ แต่ได้เพิ่มเติมด้วยวิธีที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมโดยการทำให้คู่มือที่โด่งดังต้อง ทันยุคทันสมัยไป

อย่างไรก็ตาม ลักษณะนิสัยแบบเก่าไม่สามารถทำให้หมดไปได้โดยง่าย

ปฏิบัติการตอบสนองอัตโนมัติที่จะ "ทำโดยอาศัยหนังสือ" ยังคงดำรงอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่ามกลางพนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กรมานาน จนกระทั่งผู้บริหารระดับสูงที่มีความคิดริเริ่ม ได้เริ่มทำสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมอย่างมาก เราได้ยกย่องสรรเสริญอย่าง

จริงใจต่อคู่มือวิธีปฏิบัติในที่ประชุมประจำปี ขององค์กร

ผู้บริหารระดับสูงในขณะที่ยืนเคียงข้าง กองหนังสือคู่มือเก่าๆ เหล่านั้น ได้อธิบายว่า หนังสือดังกล่าวได้รับใช้งานขององค์กรด้วยดี ตลอดมา แต่ไม่สามารถช่วยงานของกิจการได้อีก เมื่อจะต้องเอาชนะสิ่งท้าทายในปัจจุบัน

ผู้บริหารระดับสูงกล่าวว่า "หนังสือเป็น ดังเช่นเพื่อนเก่าผู้จากเราไป" หลังจากใช้ชีวิต อย่างมีค่า "เราต้องตระหนักในคุณภาพการของ เราที่มีต่อชีวิตของเราและต้องจากพวกเราไป"

ในที่สุดการยกย่องสรรเสริญได้ฝังคู่มือ เหล่านั้นสำเริงลงด้วยดี