

JOHN P.
KOTTER



อะ เซนส์ ออฟ เออร์เจนซี

a sense of urgency

หนังสือที่ได้รับ
การแปลมากกว่า
25 ภาษาทั่วโลก

สร้างจิตสำนึกผู้นำ
“ขั้นตอนสำคัญ” ที่นำไปสู่
ความเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่

อะ เซนส์ ออฟ เออร์เจนซี

แปลและเรียบเรียงจาก *A Sense of Urgency*

โดย *John P. Kotter*

ราคา 250 บาท

ผู้แปล : ญัฐยา สินตระการผล

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ตุลาคม 2552

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

A Sense of Urgency

Original work Copyright © 2008 John P. Kotter

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

<http://www.expnetbooks.com>

e-mail : public@expnetbooks.com

พิมพ์ที่ : ธรรมกลการพิมพ์

โทร. 0-2932-4911, 0-2932-5433

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

คอตเตอร์, จอห์น พี.

อะ เซนส์ ออฟ เออร์เจนซี.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2552.

220 หน้า.

1. การจัดการองค์การ. 2. การบริหาร. I. ญัฐยา สินตระการผล, ผู้แปล.

II. ชื่อเรื่อง.

658.4

ISBN 978-974-414-119-4

ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือ
เป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

คำนำ

หนังสือเล่มนี้อาจดูเหมือนจะมุ่งเน้นประเด็นสำคัญเพียงประเด็นเดียว นั่นคือ การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง (Sense of urgency) ให้กับคนเพื่อที่จะทำให้พวกเขาลงมือทำ แต่ผมเชื่อว่าเรื่องนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในสถานะที่เต็มไปด้วยความสับสนวุ่นวายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ถ้าหากปราศจากการจัดการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อพร้อมรับวิกฤติ แม้แต่บุคคลที่มีความสามารถสูงและองค์กรที่มีทรัพยากรพร้อมสรรพ ก็อาจประสบปัญหาอย่างรุนแรงได้เช่นกัน ในทางกลับกัน หากมีการจัดการวิกฤติได้อย่างเหมาะสมแล้ว องค์กรหรือบุคคลที่เผชิญหน้ากับอุปสรรคครั้งใหญ่ก็สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายด้านอาชีพของเราเอง องค์กรที่เราทำงานให้ หรือแม้แต่ประเทศของเรา

การเดินทางของผมก่อนที่จะบรรลุข้อสรุปนี้เริ่มต้นขึ้นเมื่อหนังสือของผมที่ชื่อ Leading Change ได้รับการตีพิมพ์เมื่อ 11 ปีก่อน โดยหนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นจากการวิเคราะห์โครงการนับร้อยที่องค์กรต่างๆ นำมาปฏิบัติเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ภายในองค์กร เช่น การนำกลยุทธ์ใหม่เพื่อสร้างการเติบโตขององค์กรไปปฏิบัติ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแบบใหม่เข้ามาใช้ หรือการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อลดค่าใช้จ่าย เป็นต้น แต่สิ่งที่เหลือเชื่อซึ่งเราได้ค้นพบก็คือ กว่า 70 เปอร์เซ็นต์ของความพยายามที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่กลับไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จลุล่วง โครงการล้มเหลวไปกลางคัน หรือไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ตามต้องการแต่ใช้งบประมาณและเวลามากเกินกว่าที่กำหนด ซึ่งก่อให้เกิดความไม่พอใจอย่างมากตามมา นอกจากนี้ เรายังพบว่าประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ของโครงการเหล่านั้นประสบผลสำเร็จเกินกว่าที่ใครจะคาดคิด ซึ่งสิ่งที่ทำให้เรารู้สึกประหลาดใจก็คือ ความพยายาม

ยามสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จเกินความคาดหมายเหล่านี้ต่างเกิดขึ้นมาจากสูตรสำเร็จแบบเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 8 ประการที่ผมจะอธิบายต่อไป โดยขั้นแรกสุดก็คือการสร้างความรู้สึกลึ้นตัวให้คนลงมือทำ

เมื่อ 6 ปีก่อน แดน โคเฮนและผมร่วมกันเขียนและตีพิมพ์หนังสือชื่อ *The Heart of Change* ที่เกิดจากการศึกษาของเราในเรื่องนี้ โดยเราทำการสัมภาษณ์บุคคลต่างๆ หลายร้อยคนเพื่อบันทึกเรื่องราวสำคัญที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงของความพยายามสร้างการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ การศึกษาดังกล่าวทำให้เราพบว่า 70 เปอร์เซ็นต์ของความพยายามทั้งหมดล้มเหลวไม่เป็นท่า ในขณะที่มี 10 เปอร์เซ็นต์ประสบผลสำเร็จอย่างน่าประทับใจ และเรายังได้เห็นว่าการมอบคุณความรู้สึกลึกซึ้งของคนมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วย เมื่อ 2 ปีก่อน โฮลเกอร์ ราชเกอร์-เบอร์กับผมได้ร่วมกันเขียนหนังสือที่บอกเล่าเรื่องนี้ผ่านนิทานที่ชื่อว่า *Our Iceberg Is Melting* ซึ่งช่วยให้แนวคิดที่ซับซ้อนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเข้าใจได้ง่ายขึ้น และเน้นผลกระทบที่สำคัญของอารมณ์ความรู้สึกที่มีต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยเล่าเป็นนิทานเกี่ยวกับเพนกวินจักรพรรดิ ซึ่งมีภาพประกอบและตัวละครสีสันสวยงาม

ในระหว่างที่ผมเขียนหนังสือเล่มนี้ ผมก็ถูกคิดขึ้นมาได้เป็นครั้งแรกว่ามีคนตั้งคำถามกับผมบ่อยครั้งว่า “ความผิดพลาดที่ร้ายแรงที่สุดของคนที่ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงคืออะไร” หลังจากคิดทบทวนแล้ว ผมก็ตัดสินใจได้ว่าคำตอบก็คือ คนเหล่านี้ไม่ได้สร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้กับคนได้มากพอที่จะก้าวกระโดดไปสู่ทิศทางใหม่ได้สำเร็จ

เพื่อเป็นการทดสอบว่าข้อสังเกตของผมเป็นจริงหรือไม่ และเพื่อศึกษาประเด็นนี้ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ผมจึงเริ่มตั้งคำถามใหม่ๆ กับผู้บริหารทั้งหลายอย่างมีแบบแผน ซึ่งคำถามดังกล่าวได้แก่ คนรอบตัว

คุณตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงมากนักน้อยเพียงใด ? คุณรู้ได้อย่างไรว่าการประเมินของคุณถูกต้องตามความเป็นจริง ? ถ้าหากคุณประเมินว่าพวกเขามีความตระหนักในระดับต่ำ คุณคิดว่าสาเหตุคืออะไร ? และคุณจะทำอะไรเพื่อแก้ไข ? สิ่งที่คุณทำได้แก่อะไรบ้าง ? ถ้าคุณทำไม่สำเร็จ คุณคิดว่าสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรของคุณหลังจากนั้นน่าจะเป็นอะไร (และจะเกิดอะไรขึ้นกับหน้าที่การงานของคุณ !) ? แต่ถ้าคุณทำสำเร็จ มันจะเป็นอย่างไร ? ซึ่งคำถามเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดข้อสรุปที่น่าสนใจหลายประการด้วยกัน

ข้อสรุปประการแรกที่ได้ก็คือ ผมเชื่อมั่นมากขึ้นว่าทุกอย่างเริ่มต้นจากความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ในช่วงเริ่มต้นของความพยายามที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องเล็กและเรื่องใหญ่ ถ้าหากคนมีความตระหนักถึงความเร่งด่วนน้อยเกินไป และพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่มากเกินไป ทุกอย่างก็จะกลายเป็นเรื่องยากขึ้นกว่าเดิม และความยุ่งยากดังกล่าวนี้เองเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความล้มเหลว ความเจ็บปวด ความผิดหวัง และตัวเลขความล้มเหลว 70 เปอร์เซ็นต์ที่ชวนให้รู้สึกท้อแท้ใจ

ข้อสรุปประการที่สองคือ ความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่นั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้บ่อยกว่าที่เราคิด และคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องก็มักจะมองไม่เห็น ความสำเร็จนั้นเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ได้ง่ายมาก ซึ่งอาจไม่ใช่ความสำเร็จที่เพิ่งเกิดขึ้นด้วยซ้ำไป กล่าวคือ ความเจริญรุ่งเรืองติดต่อกันหลายปีขององค์กรแห่งหนึ่งอาจสิ้นสุดลงไปแล้วตั้งแต่เมื่อสิบปีก่อน แต่ความพอใจในสภาพที่เป็นอยู่ก็อาจดำเนินต่อไปได้อีกนาน ซึ่งหลายครั้งก็เป็นเพราะคนที่เกี่ยวข้องมองไม่เห็นสิ่งนี้ ผู้บริหารที่ฉลาดปราดเปรื่องอาจไม่รู้ไม่เห็นด้วยซ้ำไปว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนจะไร้ซึ่งความกระตือรือร้นจนไม่อาจทำให้ความฝันเป็นจริงได้อีกต่อไป และบางทีผู้บริหารคนเดียวกันนี้ก็อาจมองไม่เห็นความจริงที่ว่าเขาเองก็อาจนิ่งนอนใจมากจนเกินไปเช่นกัน

ข้อสรุปประการที่สามคือ สิ่งที่ตรงข้ามกับความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่แค่ความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่เท่านั้น แต่ยังรวมถึงความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สอดคล้องกับความจริง (False sense of urgency) หรือเป็นความตระหนักที่เกิดขึ้นเพราะความเข้าใจผิด ซึ่งในปัจจุบันเป็นสิ่งที่พบเห็นได้มากพอกับความพอใจในสภาพที่เป็นอยู่ด้วยซ้ำ เมื่อองค์กรหนึ่งตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงทั้งที่ไม่มีเหตุอันควร องค์กรนั้นก็จะมีแรงจูงใจทำอะไรต่าง ๆ มากมาย แต่ความตระหนักดังกล่าวนั้นมาจากความกังวลใจ ความโกรธเคือง และความไม่พอใจของคนในองค์กร มากกว่าที่จะเกิดจากความมุ่งมั่นเอาชนะอย่างมีเป้าหมาย และพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ เมื่อองค์กรมีความตระหนักทั้งที่ไม่มีเหตุอันควรแล้ว การกระทำที่ตามมาก็จะเกิดจากความรู้สึกตื่นตระหนก เช่น การประชุมครั้งแล้วครั้งเล่า การจัดทำเอกสารและรายงานมากมาย การวิ่งวุ่นแต่ก็วนอยู่ที่จุดเดิม ทั้งหลายทั้งปวงที่กล่าวมาล้วนแต่เป็นสิ่งที่กีดขวางเราจากการใช้ประโยชน์จากโอกาสสำคัญ และไม่สามารถหาทางแก้ไขปัญหาที่ต้องการได้

ข้อสรุปประการที่สี่คือ ความผิดพลาดในการแยกแยะระหว่างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง และความตระหนักที่ไม่ถูกต้อง โดยคนจะมองว่าการกระทำที่เต็มไปด้วยความตื่นตระหนกนั้นเป็นสัญญาณที่บ่งบอกว่าถึงเวลาที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน และก็ทำไปตามนั้น แต่ผลกลับกลายเป็นว่าพวกเขาต้องพบกับปัญหาและความล้มเหลวอีกแบบหนึ่ง ซึ่งต่างไปจากสิ่งที่จะเกิดขึ้นหากคนเหล่านี้พอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ ผลลัพธ์ก็คือ ทีมงานที่รับผิดชอบและองค์กรทำไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และกลับกลายเป็นสิ่งที่ซ้ำเติมบุคลากรและองค์กรมากยิ่งขึ้นไปอีก

ข้อสรุปประการที่ห้าคือ องค์กรหรือบุคคลสามารถเปลี่ยนความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ถูกต้องและความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ ให้กลายเป็นความตระหนักที่แท้จริงได้ โดยหนังสือเล่มนี้จะเสนอกลยุทธ์และวิธีการหลากหลายที่คุณสามารถนำไปใช้ได้จริง

ข้อสรุปประการที่หกคือ ความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น เพราะความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันไม่ได้เกิดขึ้นทีละเรื่องเหมือนในอดีต แต่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ หากองค์กรต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลงทีละเรื่อง ประเด็นที่จะต้องให้ความสนใจจะมีเพียงประเด็นเดียวเท่านั้น เช่น การควบรวมและซื้อกิจการครั้งใหญ่ที่สุดของบริษัท ส่วนการสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้าซื้อกิจการหลายแห่งพร้อมกัน การใช้กลยุทธ์ใหม่ การลงทุนในโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศขนาดใหญ่ การปรับโครงสร้างองค์กร จะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ถาโถมเข้าหาคุณอย่างไม่หยุดหย่อน ในขณะที่การสร้างความเปลี่ยนแปลงทีละเรื่องมีความท้าทายตรงที่การสร้างความตระหนักให้มากพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้ง แต่ความท้าทายของการสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจะเป็นการสร้างความตระหนักให้มากพอและรักษาระดับเอาไว้ให้ได้อยู่เสมอ ซึ่งในโลกแห่งความเป็นจริงที่อัตราการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วขึ้นเรื่อยๆ เราจะพบว่าองค์กรทั่วโลกต้องหันมาสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องแทนที่จะเปลี่ยนแปลงไปทีละเรื่อง นี่เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบอย่างมากในเรื่องการสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง และผลการดำเนินงานขององค์กร หรือพูดอย่างง่าย ๆ ก็คือความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงมิได้เป็นเพียงองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ แต่ยังถือเป็นความสามารถหลักที่มีค่าอย่างยิ่งสำหรับองค์กรอีกด้วย

ผมเคยอธิบายไปแล้วว่าความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นส่วนหนึ่งของ 8 ขั้นตอนของการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ แล้วในหนังสือเล่มนี้จะมีอะไรใหม่บ้าง ? ผู้ที่เคยอ่านหนังสือที่ผมเขียนก่อนหน้านี้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการสร้างความเปลี่ยนแปลงจะเห็นว่าหนังสือเล่มนี้อธิบายรายละเอียดแบบเจาะลึกเกี่ยวกับประเด็นที่ผมเห็นว่ามีควมสำคัญอย่างยิ่ง หนังสือเล่มนี้จะนำเสนอมุมมองที่ครอบคลุมและลึกซึ้งเกี่ยวกับความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง เช่น การแยกความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงและความตระหนักที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งอาจนำองค์กรไปสู่หายนะได้ วิธีการต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้เพื่อสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง และกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ รวมไปถึงทางแก้ปัญหาต่าง ๆ

โดยเรื่องราวทั้งหลายที่หยิบยกมาเป็นตัวอย่างในหนังสือเล่มนี้จะมีทั้งเรื่องราวความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งเรื่องราวของความล้มเหลวจะเป็นสิ่งที่ช่วยเตือนใจเรา ส่วนเรื่องราวของความสำเร็จก็เป็นสิ่งที่ผมคิดว่าน่าจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับเรา ถึงแม้ว่า 3 ใน 4 ของตัวอย่างทั้งหมดในหนังสือเล่มนี้จะเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับองค์กรในสหรัฐอเมริกา แต่ผมก็เชื่อว่าแนวคิดสำคัญที่ได้จะสามารถนำไปใช้ในทุกประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันได้

หนังสือเล่มนี้ได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลมากมายเกินกว่าที่ผมจะสามารถเขียนรายชื่อออกมาได้ทั้งหมด ดังนั้น ผมจึงขอขอบคุณทุกคนที่มีส่วนช่วยให้หนังสือเล่มนี้ประสบความสำเร็จจากใจจริง

จอห์น คอตเตอร์

เคมบริดจ์, แมสซาชูเซตส์

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	3
สารบัญ	9
บทที่ 1 : ความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วน ในการเปลี่ยนแปลง	13
❁ ความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่และความ ตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการ เปลี่ยนแปลงที่ไม่สอดคล้องกับความจริง	16
❁ ความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนใน การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง	19
❁ ผลลัพธ์ของการมีความตระหนักถึงความจำเป็น เร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงในยุคที่ เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลง	25
❁ ปัญหาและทางแก้	30
บทที่ 2 : ความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่และ ความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วน ในการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ถูกต้อง	33
❁ ความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่คืออะไร ?	33
❁ ความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการ เปลี่ยนแปลงที่ไม่ถูกต้องคืออะไร ?	37
❁ มองหาสัญญาณเตือนภัย (ที่มีให้เห็นอยู่เสมอ)	40
❁ ช่วยคนอื่น (รวมถึงเจ้านาย) ให้มองเห็นปัญหา	48

	หน้า
บทที่ 3 : การเพิ่มความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วน ในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง	53
❶ กรณีธุรกิจล้มเหลวได้อย่างไรและเพราะอะไร	54
❷ มุ่งเป้าไปที่จิตใจ	59
❸ ตัวอย่างของการใช้กลยุทธ์ที่เป็นพื้นฐาน	65
❹ วิธีการสร้างความความตระหนักถึง ความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง	73
บทที่ 4 : วิธีที่ 1 ทำให้คนภายในองค์กรได้รับรู้ สิ่งที่เกิดขึ้นภายนอก	77
❶ ตระหนักถึงปัญหาของการให้ความสนใจ แต่ภายในองค์กร	78
❷ รับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่ติดต่อกับ ลูกค้าโดยตรง	84
❸ การใช้สื่อวิดีโออย่างมีประสิทธิภาพ	87
❹ อย่าปิดบังข้อมูลที่บ่งบอกถึงปัญหา	90
❺ ปรับเปลี่ยนการตกแต่งภายในบริษัท	96
❻ ส่งคนออกไปหาข้อมูลจากภายนอก	98
❼ นำคนจากภายนอกเข้ามาในองค์กร	102
❽ นำ “ข้อมูล” จากภายนอกเข้ามาในองค์กร ด้วยวิธีการที่เหมาะสม	105
❾ คอยระวังให้แน่ใจว่าคุณไม่ได้กำลังสร้าง ความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วน ในการเปลี่ยนแปลงแบบที่ไม่ถูกต้อง	110

หน้า

บทที่ 5 : วิธีที่ 2 การแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอก ความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วน ในการเปลี่ยนแปลงเป็นประจำทุกวัน	113
๒ ตอบสนองให้รวดเร็ว และลงมือทำตั้งแต่ตอนนี้	114
๒ เมื่อบรรทัดฐานคือความไม่เร่งรีบ	120
๒ สะสมนัดหมายที่มี	124
๒ แสดงความตื่นตัวให้เห็นอย่างเด่นชัด	127
๒ ขยายวงความตื่นตัว	131
๒ การตระหนักถึงความเร่งด่วนในการ เปลี่ยนแปลงด้วยความอดทน	134
บทที่ 6 : วิธีที่ 3 ค้นหาโอกาสท่ามกลางวิกฤติ	137
๒ หลีกเลี้ยงและควบคุมวิกฤติ แต่ต้องระวัง....	139
๒ ใช้วิกฤติเพื่อสร้างความตระหนักถึงความจำเป็น เร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง แต่ต้องระวัง....	141
๒ สร้างวิกฤติขึ้นมาเอง - สำหรับบางกรณี	151
๒ ทำความรู้จักกับข้อผิดพลาดสำคัญ 4 ประการ (และหาทางหลีกเลี่ยง)	155
๒ สรุปประเด็นสำคัญของบทนี้	161
บทที่ 7 : วิธีที่ 4 การรับมือกับคนที่พยายาม คัดค้านทุกเรื่อง	165
๒ ปัญหาของคนที่ยายามคัดค้านทุกเรื่อง	166
๒ อย่าเสียเวลากับการดึงคนที่พยายามคัดค้าน ทุกเรื่องมาเป็นพวก	170
๒ อย่ามองข้ามคนที่พยายามคัดค้านทุกเรื่อง	176

บทที่ 7 : วิธีที่ 4 การรับมือกับคนที่พยายาม คัดค้านทุกเรื่อง (ต่อ)

- ๑๖ เปียงเบนความสนใจของคนที่ยายาม
คัดค้านทุกเรื่อง 181
- ๑๖ กำจัดคนที่พยายามคัดค้านทุกเรื่อง 185
- ๑๖ ใช้แรงกดดันทางสังคมเป็นตัวผลักดันคนที่
พยายามคัดค้านทุกเรื่อง 187

บทที่ 8 : รักษาความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วน ในการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ตลอดเวลา 191

- ๑๖ ความตระหนักที่เพิ่มขึ้น หมายถึงความสำเร็จ
ความตระหนักที่ลดลง หมายถึงความล้มเหลว 193
- ๑๖ ปัญหาของความสำเร็จในระยะสั้น 197
- ๑๖ คาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น เลือกใช้กลยุทธ์
และเลือกวิธีแก้ปัญหาก็เหมาะสม 200
- ๑๖ ตัวอย่างความสำเร็จของการรักษาระดับ
ความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการ
เปลี่ยนแปลงให้สูงอยู่เสมอ 203
- ๑๖ ผลักดันให้ความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วน
ในการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร 208

บทที่ 9 : อนาคตเริ่มต้นจากวันนี้ 213

- ๑๖ มุ่งเน้นความรวดเร็วและความง่าย 214
- ๑๖ เริ่มต้นตั้งแต่ตอนนี้ 215
- ๑๖ สิ่งที่เราจะต้องทำ... 217

เกี่ยวกับผู้เขียน 219



1

ความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วน ในการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลง

เราพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่มากเกินไป จนเราเองอาจไม่รู้ตัว
เสียด้วยซ้ำไป

เคยมีคนกล่าวกับผมว่า “แน่นอนว่าความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ และความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ถือเป็นหายนะในโลกทุกวันนี้ แต่ความนิ่งนอนใจที่ว่ามาก็ยังไม่เป็นปัญหาใหญ่เท่าไรนักสำหรับเรา เมื่อเทียบกับความท้าทายที่เราต้องฝ่าฟันเพื่อให้แนวคิดเรื่องนวัตกรรมของเรากลายเป็นความจริง”

ชายผู้ที่พูดประโยคข้างต้นนั้นเป็นคนฉลาด เขาสามารถแสวงหาโอกาสได้มากกว่าคู่แข่งของเขาและยังทำสิ่งใหม่ๆ จนได้ผลกำไรมากกว่าคู่แข่งด้วย แต่บริษัทของเขากลับไม่สามารถนำแนวคิดที่ชัดเจนของเขาไปสู่การปฏิบัติได้ แล้วทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ? ถ้าคุณสังเกตรอบตัวของเขา คุณก็จะเห็นว่าพนักงานในบริษัทคิดว่าตัวเองสร้างนวัตกรรม

มากพอแล้ว ถึงแม้พวกเขาจะไม่บอกให้เจ้านายรู้ แต่นี่ก็เป็นสิ่งที่พวกเขาารู้สึกเชื่ออย่างไม่มีข้อกังขา คุณจะพบกับคนที่คิดว่า “เรื่องนวัตกรรม” เป็นเหมือนกับเรื่องเต็ดประจำเดือนที่จะเปลี่ยนไปเรื่อย ดังนั้น พวกเขาจึงคิดว่าไม่จำเป็นต้องเสียเวลาไปกับเรื่องนวัตกรรม โดยสิ่งที่คุณจะได้เห็นก็คือ คนในองค์กรจะเขียนรายการของสิ่งที่ต้องทำ เขียนรายงานเกี่ยวกับนวัตกรรม และทำกลับไปกลับมาอยู่อย่างนั้น ซึ่งทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำก็เกิดขึ้นจากความรู้สึกกังวลใจ และพยายามที่จะทำให้แน่ใจว่าแนวคิดใหม่ขององค์กรจะไม่ส่งผลเสียต่อพวกเขา นอกจากนี้ คุณจะพบว่ามีคนที่ไม่โกรธเกรี้ยวเพราะรู้สึกว่าพวกเขาถูกบังคับให้มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม จริงอยู่ที่ว่าพวกเขาก็ทำตามด้วยความกระตือรือร้น แต่ก็เพื่อบั่นทอนให้โครงการล้มเหลวเท่านั้น ชายคนนี้มองไม่เห็นทุกอย่างที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งก็อาจเป็นเพราะคนรอบข้างของเขามองไม่เห็นด้วยเช่นกัน เมื่ออยู่ในสถานการณ์แบบนี้ การนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติก็จะเป็นปัญหาใหญ่ในระยะยาวอย่างแน่นอน

ส่วนผู้หญิงอีกคนก็บอกผมว่า “ความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ประเด็นสำคัญ ทุกคนรู้กันดีอยู่แล้วว่าเรากำลังประสบปัญหาและต้องเปลี่ยนแปลง ข้อมูลทางเศรษฐกิจที่แสดงให้เห็นผลกระทบต่ออุตสาหกรรมผู้ให้บริการด้านสุขภาพของเราก็มีอยู่ทุกหนทุกแห่ง เหตุการณ์ตอนนี้เหมือนกับไฟที่ลามมาจนเราต้องลงมือทำอะไรสักอย่าง และความพอใจในสภาพที่เป็นอยู่ก็หายไปหมดแล้ว ดังนั้นความท้าทายที่สำคัญของเราในตอนนี้ก็คือ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์ใหม่”

ถ้าหากมองจากคนที่อยู่ในสถานะเดียวกับเธอ ความคิดเห็นนี้ก็สมเหตุสมผลดี ซึ่งข่าวดีก็คือ เธอมีกลยุทธ์การเติบโตที่อาจทำให้กิจการของเธอประสบความสำเร็จอย่างสูง แต่ข่าวร้ายก็คือ ความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ซึ่งเธอคิดว่าไม่มีหลงเหลือแล้วนั้น กลับยังคงอยู่

และไม่มีทางจะหายไปง่าย ๆ ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ? มันเป็นเพราะพนักงานเกียจคร้านหรือไร้ความสามารถกันแน่ ? จริงอยู่ที่ว่าคนในองค์กรส่วนหนึ่งอาจไม่มีความสามารถมากนัก แต่เรื่องนี้ไม่ใช่ปัญหาของเธอ

ความจริงก็คือ พนักงานที่อยู่ในระดับรองจากผู้บริหารคนนี้อยู่ในโลกที่ต่างออกไปจากเธอ พวกเขาบางคนไม่เคยได้รับรู้ถึงการเตือนภัยจากนักวิเคราะห์การลงทุน หรือได้รับคำตำหนิตีเดียอย่างรุนแรงจากลูกค้า พวกเขาไม่ได้เดินอยู่บนแท่นขุดเจาะน้ำมันที่ไฟกำลังลามไปทั่ว แต่อยู่ในอาคารบนชั้นที่ดูมั่นคง คนที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงรู้สึกโกรธหัวฟัดหัวเหวี่ยง และแทนที่พวกเขาจะตระหนักว่าควรแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนตั้งแต่วันนี้ พวกเขากลับบ่นว่า “ใช่ เราต้องปรับเปลี่ยนฝ่ายการตลาดครั้งใหญ่ คุณจะเชื่อเลยว่าคนพวกนี้ทำอะไรลงไปบ้าง !” เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีที่หัวเสียคนหนึ่งกล่าว

เขาพูดอย่างขัดเคืองต่อไปว่า “ผมคิดว่าเราไม่ต้องเร่งรีบกันขนาดนั้นก็ได้ มันเหมือนกับว่าเราต้องวิ่งแข่งความเร็วและความอดทน เครื่องเครียดกันไปหมด และเราทนรับต่อไปไม่ไหวแล้ว”

ทุกคนต่างพากันวิ่งวุ่นและมีแต่ความเคร่งเครียด แต่ชายคนนี้เป็นและเกือบทุกคนที่อยู่รอบตัวของเขาก็กำลังเข้าใจผิดว่าสิ่งที่ต้องทำมากมายนี้เป็นสัญญาณบ่งบอกถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงทั้งที่จริง ๆ แล้วสิ่งเหล่านี้เป็นเพียงกิจกรรมที่เกิดจากความตื่นตระหนกเท่านั้น ผู้คนหาทางจัดการกับประเด็นปัญหามากมาย ทั้งที่มีเพียงไม่กี่ประเด็นที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พนักงานเหนื่อยล้าจนหมดแรง และทำลายความตื่นตัวที่จะลงมือทำสิ่งที่เป็ประโยชน์ ใครจะยังคงสามารถมุ่งมั่นเต็มร้อยที่จะลงมือ

จัดการกับประเด็นปัญหาสำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่ตอนนี้ได้หลังจากที่ต้องวิ่งเข้าออกการประชุม 9 ครั้งใน 9 หัวข้อที่แตกต่างกันภายในเวลาแค่วันเดียว

“ในเวลา 1 เดือนข้างหน้า เราจะต้องปลดพนักงานออก 2-3 พันคน” เขากล่าวกับผม และเสริมต่อด้วยความรู้สึกไม่พอใจอย่างรุนแรงว่า “สิ่งที่แย่มากก็คือ ถ้าเราลงมือทำไปตั้งแต่ปีก่อน เราก็คงไม่ต้องพบกับปัญหายุ่งเหยิงแบบทุกวันนี้” ผมจึงถามว่า แล้วทำไมเขาจึงไม่ทำอะไรตั้งแต่ปีที่แล้ว เขาใช้เวลานานกว่าจะหาคำตอบได้ในที่สุดว่า “ถ้ามองกลับไป ผมคิดว่าเป็นเพราะความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่และความทะนงตนของคนบางคนในบริษัท” ผมจึงถามต่อว่าทำไมคนในบริษัทถึงพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่และรู้สึกทะนงตน เขาตอบว่า “ผมเชื่อว่าต้องเป็นเพราะบริษัทประสบความสำเร็จมากเกินไปในอดีตแน่”

และนั่นก็เป็นความคิดที่ถูกเสียดด้วย



ความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่และความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สอดคล้องกับความจริง

ปัญหาที่รุนแรงอาจยิ่งทวีความรุนแรงต่อไปในอนาคตหากเราไม่ทำอะไรตั้งแต่ตอนนี้ สิ่งที่หลายคนมองว่าเป็นทางแก้ปัญหาลับไม่ใช้ทางออกเสมอไป เพราะมันอาจทำให้ปัญหาหนักกว่าเดิมได้

ปัญหาดังกล่าวก็คือ ความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ ซึ่งเราก็เห็นแล้วว่าปัญหานี้เป็นอย่างไร แต่เรากียังคงประเมิณผลกระทบของปัญหานี้ไว้ต่ำเกินไป และไม่คิดว่าปัญหานี้เกิดขึ้นบ่อยแค่ไหน ที่จริงแล้วตัวอย่างความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่มากเกินไปจนส่งผลเสียร้ายแรงนั้นพบเห็นได้มากมายรอบตัวเรา