Harvard Business Review Press

HBR'S 10 MUST READS

กลยุทธ์ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง

On Change

คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก

Harvard Business Review Press

HBR'S 10 MUST READS

กลยุทธ์ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง

On Change

คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก

กลยุทธ์ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง

แปลและเรียบเรียงจาก *HBR's 10 Must Reads: On Change*

โดย W. Chan Kim & John P. Kotter

ราคา 250 บาท

ผู้แปล : คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม

ผู้เรียบเรียง : วีรวุธ มาฆะศิรานนท์

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มีนาคม 2556

HBR'S 10 MUST READS On Change

Original work Copyright © 2010 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Thai edition copyright © 2013 by Expernet Co., Ltd.
All rights reserved.

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดย : **บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด**
2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)
แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809
http://www.expernetbooks.com
e-mail: public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : บริษัท แอคทีฟ พริ้นท์ จำกัด
โทร. 0-2530-4114

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ
ดับเบิลยู, ชาน คิม.

กลยุทธ์ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง.--กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2556.
376 หน้า.
1. การจัดการองค์กร. 2.การบริหารธุรกิจ. 3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง.
I. คอตเตอร์, จอห์น พี., ผู้แต่งร่วม. II. คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม, ผู้แปล.
III. วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, ผู้เรียบเรียง. IV. ชื่อเรื่อง.
658.406
ISBN 978-974-414-269-6

พิมพ์บนกระดาษถนอมสายตา Green Read by SCG Paper อ่านได้นาน www.greenread.

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซเปอร์เน็ท
ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย
หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

Harvard Business Review Press

"คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร" จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด *"คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร"* เล่มนี้เป็นแหล่งรวมรากฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยาการที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาขั้นสูง

เนื้อหาสาระที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้ มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุกสิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

มีชัยในการแข่งขัน...และก้าวล้ำนำหน้าไปสู่ความสำเร็จ คือวัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้ ทุกคนจึงควรมีไว้ในครอบครอง

สารบัญ

หน้า

สารบัญ **4**

บทที่ 1 การนำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง **9**

John P. Kotter

- ความผิดพลาดข้อที่ 1 : ไม่สามารถสร้างจิตสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงได้มากพอ 13
- ความผิดพลาดข้อที่ 2 : ไม่ได้สร้างกลุ่มคนที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีอำนาจมากพอ 17
- ความผิดพลาดข้อที่ 3 : การขาดวิสัยทัศน์ 19
- ความผิดพลาดข้อที่ 4 : สื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนอื่นๆ ได้รับรู้น้อยเกินไป 22
- ความผิดพลาดข้อที่ 5 : ไม่ขจัดอุปสรรคที่มีต่อวิสัยทัศน์ใหม่ 25
- ความผิดพลาดข้อที่ 6 : ไม่วางแผนอย่างเป็นระบบและไม่ได้สร้างชัยชนะในระยะสั้น 28
- ความผิดพลาดข้อที่ 7 : การประกาศชัยชนะเร็วเกินไป 30
- ความผิดพลาดข้อที่ 8 : ไม่ปลูกฝังการเปลี่ยนแปลงลงในวัฒนธรรมองค์กร 32

บทที่ 2 การเปลี่ยนแปลงโดยการจูงใจ **39**

David A. Garvin และ Michael A. Roberto

- การเตรียมเวที 44
- การวางกรอบให้กับการพลิกฟื้นกิจการ 52

หน้า

➲ จัดการกับอารมณ์และความรู้สึกของพนักงาน 54

➲ ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ดีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 57

➲ ความคิด ความยินยอมพร้อมใจ และการลงมือทำ 65

บทที่ 3 การนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงเมื่อธุรกิจกำลังไปได้ดี 71

บทสัมภาษณ์ Samuel J. Palmisano

Paul Hemp และ Thomas A. Stewart

บทที่ 4 การเปลี่ยนแปลงให้ถึงแก่นด้วยสันติวิธี 115

Debra E. Meyerson

➲ องค์กรเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร ? 125

➲ จุดประกายโดยการแสดงความเป็นตัวเองออกมา 128

➲ ใช้ศิลปะการพูด 133

➲ แสวงหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลงทั้งระยะสั้น และระยะยาว 136

➲ การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 140

บทที่ 5 สุดยอดเคล็ดลับการเป็นผู้นำเพื่อผ่านจุดพลิกผัน 149

W. Chan Kim และ Renée Mauborgne

➲ ทลายกำแพงทางความคิด 159

➲ หลบเลี่ยงอุปสรรคทางด้านทรัพยากร 164

➲ ก้าวข้ามอุปสรรคที่ขัดขวางแรงจูงใจ 170

➲ เอาชนะอุปสรรคทางด้านการเมือง 176

หน้า

บทที่ 6 คู่มือการอยู่รอดสำหรับผู้นำ **185**

Ronald A. Heifetz และ Marty Linsky

- สภาวะแวดล้อมที่ไม่เป็นมิตร 192
- อันตรายที่อยู่ภายใน 208
- เป็นผู้นำไปทำไม ? 216

บทที่ 7 เหตุผลที่แท้จริงซึ่งทำให้พนักงานไม่ยอมเปลี่ยนแปลง **223**

Robert Kegan และ Lisa Laskow Lahey

- การก่อกองทรายเพื่อต้านกระแสน้ำ 227
- การวินิจฉัยภูมิต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง 233
- การค้นหาการทุ่มเทที่ขัดแย้ง 236
- สำรวจสมมติฐานเบื้องหลังที่สำคัญ 241
- การตั้งคำถามต่อสมมติฐานเบื้องหลังที่สำคัญ 245
- การเปิดเผยภูมิต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงของตัวคุณเอง 249

บทที่ 8 ถอดรหัสการเปลี่ยนแปลง **255**

Michael Beer และ Nitin Nohria

- ที่มาของทฤษฎีทั้งสอง 261
- การจัดการกับความขัดแย้งของทั้งสองทฤษฎีเมื่อนำมาใช้พร้อมๆ กัน 272

หน้า

บทที่ 9 เรื่องหนักๆ ของการจัดการการเปลี่ยนแปลง 289

Harold L. Sirkin, Perry Keenan และ Alan Jackson

- ปัจจัยสำคัญทั้ง 4 ประการ (DICE) 295
  - ระยะเวลา (Duration) 297
  - ฝีมือที่เชื่อถือได้ (Integrity) 299
  - การมีพันธสัญญาต่อการเปลี่ยนแปลง (Commitment) 302
  - ความพยายาม (Effort) 306
- การสร้างกรอบแนวคิด 308
- การประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดเรื่อง DICE 318

บทที่ 10 ทำไมโครงการเพื่อการเปลี่ยนแปลง จึงไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ ? 333

Michael Beer, Russell A. Eisenstat และ Bert Spector

- การเข้าใจผิดในการเปลี่ยนแปลงโดยแผนการจากส่วนกลาง 343
- การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล 6 ขั้นตอน 348
- บทบาทของผู้บริหารระดับสูงสุด 362

คณะผู้ทรงคุณวุฒิ 373

การนำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

(Leading Change)

ทำไมความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรจึงล้มเหลว

-- John P. Kotter --

แนวคิดโดยสรุป

โครงการเพื่อการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ส่วนมากไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มคุณภาพ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม หรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ล้วนให้ผลลัพธ์ที่ไม่น่าพอใจเท่าใดนัก หลายโครงการล้มเหลวอย่างไม่เป็นท่า

ทำไมน่ะหรือ ? คอตเตอร์กล่าวว่า มีผู้จัดการมากมายเหลือเกินที่ไม่รู้ว่าการแปรรูปองค์กรนั้นเป็น *กระบวนการ* ไม่ใช่แค่เหตุการณ์ การแปรสภาพองค์กรต้องก้าวไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งแต่ละขั้นตอนต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมันเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาหลาย ๆ ปีถึงจะสำเร็จ ความกดดันที่จะเร่งรัดกระบวนการนั้นทำให้ผู้บริหารละเลยขั้นตอนบางอย่าง และการใช้ทางลัดในเรื่องนี้ไม่เคยทำให้ใครบรรลุผลสำเร็จได้ หรืออย่างการประกาศ

ชัยชนะเร็วเกินไปก็เช่นกัน แม้แต่ผู้บริหารที่มีความสามารถสูง ๆ ก็ยังเคยทำผิดร้ายแรงเช่นนั้นมาแล้ว ผลที่ตามมาก็คือ การสูญเสียแรงขับเคลื่อนที่คนในองค์กรจะเดินหน้าต่อเพื่อให้การปฏิรูปองค์กรประสบความสำเร็จ ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นซึ่งต้องแลกมาด้วยความวิริยะอุตสาหะกลับถูกปฏิเสธ และความพยายามทั้งหลายทั้งปวงเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรกลับต้องถูกยกเลิกไป

การทำความเข้าใจในขั้นตอนต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงและข้อควรระวังที่มีเฉพาะในแต่ละขั้นตอนนั้น จะช่วยให้คุณมีโอกาสประสบความสำเร็จในการปฏิรูปองค์กรเพิ่มขึ้น ผลดีที่คุณจะได้รับก็คือ องค์กรของคุณสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในด้านคู่แข่ง ตลาด และเทคโนโลยีจนกระทั่งคู่แข่งของคุณตามไม่ทัน

ตลอดสิบปีที่ผ่านมา ผมเฝ้ามองบริษัทกว่า 100 แห่งพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ดีกว่าคู่แข่งอย่างมีนัยสำคัญ บริษัทเหล่านั้นมีตั้งแต่บริษัทขนาดใหญ่ (เช่น Ford) และบริษัทขนาดเล็ก (เช่น Landmark Communications) บริษัทที่ตั้งอยู่ในสหรัฐอเมริกา (เช่น General Motors) และที่อื่นๆ (เช่น British Airways) บริษัทที่ล้มลุกคลุกคลาน (เช่น Eastern Airlines) และบริษัทที่กำลังทำกำไรได้เป็นอย่างดี (เช่น Bristol-Myers Squibb) ความพยายามเหล่านั้นถูกขนานนามไว้อย่างหลากหลาย เช่น การบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management) การยกเครื่ององค์กร (reengineering) การปรับขนาดองค์กร (rightsizing) การปรับโครงสร้างองค์กร (restructuring) การเปลี่ยนวัฒนธรรม (cul-

ture change) และการพลิกฟื้นกิจการ (turnaround) แต่ไม่ว่าจะเรียกอย่างไร เป้าหมายขั้นพื้นฐานของความพยายามเหล่านั้นล้วนเหมือนกัน นั่นคือการสร้างการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในวิธีการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางการตลาดใหม่ๆ ที่กำลังมีความท้าทายมากขึ้น

ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเหล่านี้มีเพียงไม่กี่รายที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง มี 2-3 แห่งที่ประสบความล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง แน่นอนว่ามีบริษัทจำนวนมากอยู่ตรงกลางๆ ระหว่างบริษัททั้งสองประเภท แต่ส่วนใหญ่อยู่ค่อนไปทางกลุ่มที่ล้มเหลว บทเรียนที่เราได้นั้นน่าสนใจและอาจมีความสำคัญต่อบริษัทจำนวนมากในสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่กำลังเพิ่มขึ้นในทศวรรษข้างหน้านี้

บทเรียนสำคัญอย่างแรกที่ได้จากบริษัทซึ่งประสบความสำเร็จมากกว่าบริษัทอื่นๆ ก็คือกระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องผ่านช่วงต่างๆ ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วเป็นระยะเวลายาวนานพอสมควร การละเลยขั้นตอนเหล่านั้นอาจทำให้เรานึกว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวใช้เวลาไม่นาน และอาจจะทำให้เราไม่ได้รับผลลัพธ์อย่างที่ตั้งใจไว้ได้ บทเรียนที่สำคัญอย่างที่สองก็คือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งอาจมีผลกระทบที่ร้ายแรงอย่างใหญ่หลวงได้ มันอาจทำให้องค์กรสูญเสียแรงขับเคลื่อนที่จะเดินหน้าต่อไปและทำให้คนในองค์กรไม่อดทนพอที่จะรอรับผลดีซึ่งต้องแลกมาด้วยความวิริยะอุตสาหะ บางทีความผิดพลาดเหล่านั้นอาจเกิดขึ้นเพราะเรามีประสบการณ์น้อยเกินไปในการปฏิรูปองค์กร แม้แต่คนเก่งๆ ก็มักจะเคยทำผิดพลาดใหญ่หลวงเช่นนั้นมาแล้วอย่างน้อยก็ครั้งหนึ่ง

8 ขั้นตอนเพื่อปฏิรูปองค์กรของคุณ

1. สร้างจิตสำนึกของความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

- สำรวจตลาดและสภาพการแข่งขันจริงๆ
- ค้นหาและนำมาหารือกันในเรื่องวิกฤตการณ์ หรือสิ่งที่อาจเป็นวิกฤตการณ์ หรือโอกาสทางธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต

↓

2. การก่อตั้งกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่มีพลังอำนาจสูง

- รวบรวมคนขึ้นมาหนึ่งกลุ่มโดยให้อำนาจกับกลุ่มนั้นมากเพียงพอที่จะเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้
- ส่งเสริมให้คนกลุ่มนี้ทำงานร่วมกันเป็นทีม

↓

3. สร้างวิสัยทัศน์

- กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางสำหรับความพยายามในการเปลี่ยนแปลง
- พัฒนากลยุทธ์สำหรับการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

↓

4. สื่อสารให้ทุกคนได้รับรู้วิสัยทัศน์

- ใช้ทุกช่องทางที่เป็นไปได้เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใหม่ไปสู่ทุกคนในองค์กร
- ทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่โดยใช้กลุ่มที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวอย่าง

↓

5. ให้อำนาจคนอื่นๆ ในการทำตามวิสัยทัศน์นั้น

- กำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง
- ปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างซึ่งเป็นตัวขัดขวางวิสัยทัศน์
- ส่งเสริมให้คนกล้ารับความเสี่ยงและให้มีความคิด กิจกรรม และการปฏิบัติที่ไม่เหมือนเดิม

↓

6. วางแผนและพยายามสร้างความสำเร็จในระยะสั้นให้เกิดขึ้น

- วางแผนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลประกอบการที่สามารถมองเห็นอย่างชัดเจน
- ทำให้เกิดการปรับปรุงผลประกอบการนั้นๆ
- ยกย่องและให้รางวัลแก่พนักงานซึ่งมีส่วนในการปรับปรุงผลประกอบการ

↓

7. นำการปรับปรุงนั้นมาบูรณาการแล้วสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขึ้นไปอีก

- ใช้ความน่าเชื่อถือที่มีมากขึ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง และนโยบายซึ่งไม่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์
- ว่าจ้าง เลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาพนักงานซึ่งสามารถทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้
- สร้างความมีชีวิตชีวาให้กลับคืนสู่กระบวนการอีกครั้งด้วยโครงการใหม่ๆ เรื่องราวใหม่ๆ และผู้จุดประกายการเปลี่ยนแปลงคนใหม่ๆ

↓

8. ทำให้วิธีการใหม่ๆ ได้กลายไปเป็นระบบใหม่ขององค์กร

- สร้างความเชื่อมโยงให้ชัดเจนระหว่างพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์กร
- พัฒนาวิธีการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าจะมีการพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และมีการสืบทอดตำแหน่งผู้นำนั้นอย่างต่อเนื่อง

ความผิดพลาดข้อที่ 1 : ไม่สามารถสร้างจิตสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงได้มากพอ

ความพยายามที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เริ่มต้นขึ้นเมื่อมีใครบางคนหรือบางกลุ่มเริ่มมองอย่างจริงจังไปที่สถานการณ์ในการแข่งขันของบริษัท ตำแหน่งของบริษัทในตลาด แนวโน้มทางด้านเทคโนโลยี และผลประกอบการทางด้านการเงินของบริษัท พวกเขาจดจ่ออยู่กับเรื่องความเป็นไปได้ที่รายได้ของบริษัทจะลดลงเนื่องจากสิทธิบัตรชิ้นสำคัญหมดอายุความคุ้มครอง แนวโน้มห้าปีข้างหน้าของอัตราส่วนกำไรที่ลดลงของธุรกิจหลัก หรือตลาดใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นซึ่งทุกๆ คนดูเหมือนจะมองข้าม จากนั้นพวกเขาจะหาทางสื่อสารข้อมูลนี้ไปอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ หรือเหตุการณ์ที่มีแนวโน้มจะเป็นวิกฤตการณ์ในอนาคต หรือโอกาสทางธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต ขั้นตอนแรกนี้สำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากโครงการในการปฏิรูปองค์กรจะเริ่มต้นได้ต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจกันอย่างแข็งขัน หากปราศจากแรงจูงใจ การร่วมมือช่วยเหลือของพนักงานก็จะไม่เกิดขึ้น และความพยายามในการเปลี่ยนแปลงก็ไม่อาจประสบผลสำเร็จลงได้

เมื่อเปรียบเทียบกับขั้นตอนอื่นๆ ในกระบวนการแห่งการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนแรกอาจจะฟังดูเป็นเรื่องง่ายๆ แต่จริงๆ แล้วไม่ใช่ มีบริษัทมากกว่า 50% ที่ผมเคยเฝ้าติดตามต้องล้มเหลวลงในขั้นตอนนี้ *แล้วเหตุผลที่ทำให้บริษัทเหล่านั้นล้มเหลวคืออะไร ?* บางครั้งผู้บริหารอาจจะประเมินความยากของการผลักดันให้พนักงานยอม

ออกจากอาณาเขตเดิมๆ ที่พวกเขาคุ้นเคยไว้ต่ำเกินไป บางครั้งพวกเขาก็ประเมินความสำเร็จของการสร้างจิตสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงไว้เร็วเกินไปอย่างน่าฉงน บางครั้งพวกเขาก็ขาดความอดทน อย่างเช่นคำกล่าวที่ว่า *"ช่วงโหมโรงน่าจะเพียงพอแล้ว เรามาเริ่มลงมือกันเลยดีกว่า"* มีหลายกรณีที่ผู้บริหารไม่กล้าทำอะไรเพราะกลัวผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้น พวกเขากลัวว่าพนักงานระดับอาวุโสจะเอื่อยเฉื่อย กลัวว่าขวัญกำลังใจจะตกต่ำ กลัวว่าเหตุการณ์นั้นจะลุกลามจนเกินกว่าจะควบคุมได้ กลัวว่าผลประกอบการในระยะสั้นของธุรกิจจะเป็นอันตราย กลัวว่าราคาหุ้นจะจมดิ่ง และกลัวว่าตนเองจะถูกตำหนิว่าเป็นผู้ก่อให้เกิดวิกฤตการณ์

ผู้บริหารระดับอาวุโสที่ไม่กล้าทำสิ่งใหม่มักเกิดจากการที่มีความเป็นผู้จัดการมากเกินไปและเป็นผู้นำน้อยไป หน้าที่ของผู้บริหารคือการลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด และทำให้ระบบในปัจจุบันสามารถทำงานได้ คำว่า *"การเปลี่ยนแปลง"* โดยคำจำกัดความของมันแล้วจะเกิดขึ้นได้ล้วนต้องอาศัยการสร้างสรรค์ระบบใหม่ ซึ่งการกระทำนั้นขาดผู้นำไม่ได้ ขั้นตอนแรกของกระบวนการทำอะไรขึ้นมาใหม่โดยทั่วไปจะสำเร็จได้ต้องมีการเลื่อนตำแหน่งหรือว่าจ้างพนักงานซึ่งเป็นผู้นำที่แท้จริงให้ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับอาวุโสเป็นจำนวนมากพอ

การปฏิรูปใดๆ มักจะเริ่มต้นด้วยดีเมื่อองค์กรมีผู้นำคนใหม่ซึ่งเป็นผู้นำที่ดีและมองเห็นความจำเป็นที่องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ถ้าเป้าหมายของการสร้างสิ่งใหม่อยู่ในระดับทั่วทั้งองค์กร ผู้นำที่เป็นกุญแจสำคัญก็คือ CEO หากต้องการการเปลี่ยนแปลงในระดับส่วนงาน ผู้จัดการทั่วไปของส่วนงานนั้นต้องมีบทบาทที่สำคัญ

ในการเปลี่ยนแปลง เมื่อใดที่บุคลากรเหล่านี้ไม่ได้เป็นผู้นำคนใหม่ หรือไม่ได้เป็นผู้นำที่เก่งกาจ หรือไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ขั้นตอนแรกก็อาจกลายเป็นงานที่ท้าทายกับความเสี่ยงอย่างมหันต์

ผลประกอบการที่ย่ำแย่เป็นได้ทั้งคุณและโทษต่อองค์กร ในแง่บวกการสูญเสียเงินทองย่อมทำให้ทุกคนต้องกระตือรือร้นหันมาให้ความสนใจ แต่มันก็ทำให้องค์กรมีโอกาสน้อยลงในการได้รับทรัพยากรที่เพียงพอเพื่อใช้สำหรับการพัฒนาใดๆ ต่อไปในอนาคต ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรมีผลประกอบการที่ดี ข้อเสียก็คือการโน้มน้าวให้ทุกคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งทำได้ยากมากขึ้น แต่คุณก็จะได้ทรัพยากรมากขึ้นเพื่อช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดเพิ่มขึ้น

แต่ไม่ว่าจุดเริ่มต้นจะมีผลประกอบการที่ดีหรือแย่ เท่าที่ผมได้เห็นมาในหลายๆ องค์กรซึ่งประสบความสำเร็จสูงกว่า พนักงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มล้วนเอื้ออำนวยให้เกิดการหารือกันอย่างตรงไปตรงมาในข้อเท็จจริงที่อาจจะกลายเป็นเรื่องที่ไม่น่าพึงพอใจ เช่น คู่แข่งรายใหม่ อัตราส่วนกำไรที่กำลังหดตัวลง ส่วนแบ่งตลาดที่กำลังลดลง กำไรที่ต่ำเตี้ย รายได้ที่ไร้การเติบโต และดัชนีสำคัญอื่นๆ ที่บ่งชี้ว่าบริษัทกำลังสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากการตำหนิคนที่มาบอกข่าวร้ายดูเหมือนเป็นนิสัยของมนุษย์โดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์กรใดมีผู้นำซึ่งไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารขององค์กรเหล่านั้นจึงมักจะอาศัยให้คนนอกเป็นผู้บอกเล่าข้อมูลที่ไม่น่าฟังเหล่านั้น นักวิเคราะห์หลักทรัพย์

ลูกค้า และที่ปรึกษา สามารถทำหน้าที่นั้นได้เป็นอย่างดี ตามคำกล่าวของอดีต CEO กิจการขนาดยักษ์แห่งหนึ่งในยุโรป วัตถุประสงค์ของการแจ้งข่าวร้ายนี้ก็คือ *"เพื่อสร้างความรู้สึกว่าการอยู่กับสภาพเดิมๆ มีอันตรายมากกว่าการก้าวไปสู่พื้นที่ใหม่ที่เรายังไม่รู้จัก"*

ภายใต้จำนวนบริษัทที่ประสบความสำเร็จสูงสุดซึ่งมีจำนวนเพียงไม่กี่รายนั้น มีคนกลุ่มหนึ่งคอยป่าวประกาศถึงวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น CEO คนหนึ่งตั้งใจเปิดเผยผลขาดทุนทางบัญชีขนาดใหญ่ที่สุดตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทมา ซึ่งสร้างแรงกดดันอย่างมหาศาลจากตลาดหลักทรัพย์ต่อกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง ประธานของส่วนงานท่านหนึ่งทำการสำรวจความพึงพอใจของตลาดเป็นครั้งแรก ทั้งๆ ที่รู้ดีว่าผลการสำรวจที่จะออกมาคงจะแย่มาก แล้วเขาก็นำผลการสำรวจนั้นไปเผยแพร่ออกสู่สาธารณชน หากมองอย่างผิวเผิน การกระทำเช่นนั้นดูสุ่มเสี่ยงมาก แต่การปกปิดความเสี่ยงมากเกินไปก็เป็นการกระทำที่เสี่ยงเช่นกัน เมื่อความรู้สึกว่าต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนไม่ถูกผลักดันให้สูงขึ้นมากพอ กระบวนการแปรรูปองค์กรก็จะไม่มีทางสำเร็จได้ และอนาคตในระยะยาวขององค์กรก็จะตกอยู่ในอันตรายอยู่ดี

เราจะรู้ได้อย่างไรว่าความรู้สึกต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนอยู่ในระดับที่สูงมากพอแล้ว ? จากที่ผมเคยเห็น คำตอบก็คือ เมื่อมีผู้บริหารจำนวนถึง 75% ที่เชื่อมั่นด้วยใจจริงว่าธุรกิจที่ดำเนินไปแบบเดิมๆ เป็นสิ่งที่พวกเขาไม่สามารถยอมรับได้เลย หากมีผู้บริหารน้อยกว่าสัดส่วนนี้ มันก็อาจทำให้เกิดปัญหารุนแรงอย่างยิ่งตามมาในขั้นตอนอื่นๆ ของกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ความผิดพลาดข้อที่ 2 : ไม่ได้สร้างกลุ่มคนที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีอำนาจมากพอ

โครงการใหญ่ๆ ที่มุ่งทำสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นมักเริ่มต้นด้วยคนเพียงหนึ่งหรือสองคน สำหรับความพยายามในการปฏิรูปองค์กรที่ประสบความสำเร็จ กลุ่มของผู้นำต้องขยายตัวเพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป แต่เมื่อใดก็ตามที่ไม่อาจสร้างมวลชนได้มากเพียงพอในช่วงเริ่มต้นของโครงการ สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาก็มักจะไร้ค่า

เราคุ้นเคยกับคำพูดที่ว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ไม่มีทางเกิดขึ้นได้หากหัวหน้าองค์กรไม่ใช่เป็นผู้สนับสนุนที่กระตือรือร้น แต่สิ่งที่ผมพบมากลับร้ายแรงกว่านั้นมาก ในองค์กรที่แปรรูปได้สำเร็จ ประธานบริษัทหรือผู้จัดการของหน่วยธุรกิจนั้น บวกกับบุคลากรอีกประมาณ 15 หรือ 50 คน ต้องมารวมตัวกันแล้วให้คำมั่นสัญญาร่วมกันว่าจะสร้างผลประกอบการชั้นเลิศผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้จงได้ จากประสบการณ์ของผม กลุ่มคนเหล่านี้มีผู้บริหารระดับอาวุโสสูงสุดขององค์กรไม่ครบทุกคนเพราะว่าแต่ละองค์กรย่อมมีผู้บริหารระดับสูงบางคนที่ไม่ได้เชื่อในการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่สำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงสุด กลุ่มคนเหล่านั้นย่อมต้องมีอำนาจไม่น้อย ทั้งในแง่ตำแหน่งงาน ข้อมูลและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ความมีชื่อเสียง และความสัมพันธ์กับคนอื่นๆ

ทั้งในองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่นั้น ทีมของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จอาจประกอบไปด้วยบุคคลเพียง 3-5

คนในช่วงปีแรกของการพยายามสร้างความเปลี่ยนแปลง แต่ในบริษัทขนาดใหญ่ กลุ่มคนเหล่านั้นจำเป็นต้องเติบโตขึ้นจนมีขนาด 20 ถึง 50 คนก่อนที่ความก้าวหน้าเป็นอย่างมากจะเกิดขึ้นได้ในขั้นตอนที่สามและขั้นตอนต่อๆ ไป ผู้บริหารระดับอาวุโสย่อมเป็นแกนหลักของกลุ่มนั้นเสมอ แต่บางครั้งคุณก็พบว่าแกนของกลุ่มนั้นคือกรรมการในคณะกรรมการของบริษัท หรือตัวแทนจากลูกค้ารายสำคัญ หรือแม้แต่ผู้นำของสหภาพแรงงานที่มีพลังมวลชนสูง

เนื่องจากกลุ่มที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีสมาชิกที่ไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูงอยู่ด้วย กลุ่มนั้นจึงมักจะดำเนินการอยู่นอกกรอบหรือลำดับชั้นขององค์กรแบบปกติ เหตุการณ์เช่นนี้อาจดูแปลก แต่มันเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม หากลำดับชั้นในองค์กรที่มีอยู่ทำงานได้ดีอยู่แล้ว มันก็คงไม่มีความจำเป็นต้องมีการปฏิรูปองค์กรครั้งใหญ่ แต่เนื่องจากระบบในปัจจุบันทำงานได้ไม่ดี การปฏิรูปโดยทั่วไปจึงต้องการกิจกรรมซึ่งอยู่นอกเหนือขอบเขต ความคาดหวัง และระเบียบปฏิบัติที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

การตระหนักในความเร่งด่วนอย่างยิ่งในการเปลี่ยนแปลงของเหล่าผู้บริหารระดับสูงมีส่วนช่วยอย่างมหาศาลในการนำเอากลุ่มคนที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาร่วมมือกัน แต่ยังต้องมีสิ่งอื่น (ที่จำเป็น) นอกเหนือจากนั้นด้วย ต้องมีใครบางคนเป็นผู้จัดให้กลุ่มผู้นำเหล่านี้มารวมตัวกันและช่วยให้พวกเขาประเมินปัญหาและโอกาสในปัจจุบันขององค์กรร่วมกัน แล้วสร้างให้เกิดความไว้วางใจและการสื่อสารระหว่างกันในขั้นเริ่มต้นด้วย การประชุมนอกสถานที่ 2-3 วัน เป็นกลวิธีอย่างหนึ่งซึ่งเป็นที่นิยมมากที่สุดในการทำให้กลุ่มผู้นำมารวมตัวกันเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและโอกาสดังกล่าว ผมเคยเห็นกลุ่มของผู้นำ

HBR'S 10 MUST READS

หนังสือชุด คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

เนื้อหาสาระที่สำคัญๆ ที่ไม่ควรพลาด

- Leading Change : Why Transformation Efforts Fail
- Change Through Persuasion
- Tipping Point Leadership
- A Survival Guide for Leaders
- The Real Reason People Won't Change
- Cracking the Code of Change

ผลงานของปรมาจารย์ชื่อดังระดับโลก

- John P. Kotter
- David A. Garvin and Michael A. Roberto
- Paul Hemp and Thomas A. Stewart
- W. Chan Kim and Renée Mauborgne
- Ronald A. Heifetz and Marty Linsky
- Robert Kegan and Lisa Laskow Lahey

ISBN 978-974-414-269-6
ราคา 250 บาท
เอ็กซเปอร์เน็ทบุ๊คส์ EXPERNETBOOKS
กลยุทธ์ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง