



**Harvard
Business
Review**
Press

**HBR'S
10 MUST
READS**

กลยุทธ์ และการจัดการ การเปลี่ยนแปลง

On Change

**คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก



**Harvard
Business
Review
Press**

**HBR'S
10 MUST
READS**

กลยุทธ์ และการจัดการ การเปลี่ยนแปลง

On Change

**คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก



**Harvard
Business
Review
Press**

กลยุทธ์ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง

แปลและเรียบเรียงจาก :

HBR's 10 Must Reads: On Change

โดย : W. Chan Kim & John P. Kotter

ผู้แปล : คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม

ผู้เรียบเรียง : วีรวิธ มาชะศิริวานนท์

Original work copyright © 2010 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Thai translation rights ©2020 Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

จำนวน 376 หน้า

ราคา 250 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-546-8

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : **บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด**

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: public@expernetbooks.com

<http://www.expernetbooks.com>



**Harvard
Business
Review
Press**

“คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร”
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” เล่มนี้เป็นแหล่งรวมรากฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาชั้นสูง

เนื้อหาสาระที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุกสิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

มีชัยในการแข่งขัน...และก้าวล้ำนำหน้าไปสู่ความสำเร็จ คือวัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้ ทุกคนจึงควรมีไว้ในครอบครอง

	หน้า
สารบัญ	4
บทที่ 1 การนำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	9
<i>John P. Kotter</i>	
➤ ความผิดพลาดข้อที่ 1 : ไม่สามารถสร้างจิตสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงได้มากพอ	13
➤ ความผิดพลาดข้อที่ 2 : ไม่ได้สร้างกลุ่มคนที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีอำนาจมากพอ	17
➤ ความผิดพลาดข้อที่ 3 : การขาดวิสัยทัศน์	19
➤ ความผิดพลาดข้อที่ 4 : สื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนอื่น ๆ ได้รับรู้น้อยเกินไป	22
➤ ความผิดพลาดข้อที่ 5 : ไม่จัดอุปสรรคที่มีต่อวิสัยทัศน์ใหม่	25
➤ ความผิดพลาดข้อที่ 6 : ไม่วางแผนอย่างเป็นระบบและไม่ได้สร้างชัยชนะในระยะสั้น	28
➤ ความผิดพลาดข้อที่ 7 : การประกาศชัยชนะเร็วเกินไป	30
➤ ความผิดพลาดข้อที่ 8 : ไม่ปลูกฝังการเปลี่ยนแปลงลงในวัฒนธรรมองค์กร	32
บทที่ 2 การเปลี่ยนแปลงโดยการจูงใจ	39
<i>David A. Garvin และ Michael A. Roberto</i>	
➤ การเตรียมเวที	44
➤ การวางกรอบให้กับการพลิกฟื้นกิจการ	52

หน้า

๖	จัดการกับอารมณ์และความรู้สึกของพนักงาน	54
๖	ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ดีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	57
๖	ความคิด ความยินยอมพร้อมใจ และการลงมือทำ	65
บทที่ 3	การนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงเมื่อธุรกิจกำลังไปได้ดี	71
	<i>บทสัมภาษณ์ Samuel J. Palmisano</i>	
	<i>Paul Hemp และ Thomas A. Stewart</i>	
บทที่ 4	การเปลี่ยนแปลงให้ถึงแก่นด้วยสันติวิธี	115
	<i>Debra E. Meyerson</i>	
๖	องค์กรเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร ?	125
๖	จุดประกายโดยการแสดงความเป็นตัวเองออกมา	128
๖	ใช้ศิลปะการพูด	133
๖	แสวงหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลงทั้งระยะสั้น และระยะยาว	136
๖	การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์	140
บทที่ 5	สุดยอดเคล็ดลับการเป็นผู้นำเพื่อผ่านจุดพลิกผัน	149
	<i>W. Chan Kim และ Renée Mauborgne</i>	
๖	ทลายกำแพงทางความคิด	159
๖	หลบเลี่ยงอุปสรรคทางด้านทรัพยากร	164
๖	ก้าวข้ามอุปสรรคที่ขัดขวางแรงจูงใจ	170
๖	เอาชนะอุปสรรคทางการเมือง	176

	หน้า
บทที่ 6 คู่มือการอยู่รอดสำหรับผู้นำ	185
<i>Ronald A. Heifetz และ Marty Linsky</i>	
๑ สภาวะแวดล้อมที่ไม่เป็นมิตร	192
๑ อันตรายที่อยู่ภายใน	208
๑ เป็นผู้นำไปทำไม ?	216
บทที่ 7 เหตุผลที่แท้จริงซึ่งทำให้นักงานไม่ยอมเปลี่ยนแปลง	223
<i>Robert Kegan และ Lisa Laskow Lahey</i>	
๑ การก่อกองทรายเพื่อต้านกระแสน้ำ	227
๑ การวินิจฉัยภูมิทัศน์ด้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง	233
๑ การค้นหาการพุ่มพืดที่ขัดแย้ง	236
๑ สำรวจสมมติฐานเบื้องหลังที่สำคัญ	241
๑ การตั้งคำถามต่อสมมติฐานเบื้องหลังที่สำคัญ	245
๑ การเปิดเผยภูมิทัศน์ด้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง ของตัวคุณเอง	249
บทที่ 8 กอดรหัสการเปลี่ยนแปลง	255
<i>Michael Beer และ Nitin Nohria</i>	
๑ ที่มาของทฤษฎีทั้งสอง	261
๑ การจัดการกับความขัดแย้งของทั้งสองทฤษฎี เมื่อนำมาใช้พร้อมๆ กัน	272

หน้า

บทที่ 9 เรื่องหน้าที่ ของการจัดการการเปลี่ยนแปลง 289*Harold L. Sirkin, Perry Keenan และ Alan Jackson*

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

**บทที่ 10 ทำไมโครงการเพื่อการเปลี่ยนแปลง 333
จึงไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ ?***Michael Beer, Russell A. Eisenstat และ Bert Spector*

- ๖ การเข้าใจผิดในการเปลี่ยนแปลงโดยแผนการ จากส่วนกลาง 343
- ๖ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ 6 ขั้นตอน 348
- ๖ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงสุด 362

คณะผู้ทรงคุณวุฒิ 373



การนำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Leading Change)

ทำไมความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรจึงล้มเหลว

-- John P. Kotter --

แนวคิดโดยสรุป

โครงการเพื่อการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ส่วนมากไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มคุณภาพ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม หรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ล้วนให้ผลลัพธ์ที่ไม่น่าพอใจเท่าใดนัก หลายโครงการล้มเหลวอย่างไม่เป็นท่า

ทำไมนะหรือ ? 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 และเทคโนโลยี จนกระทั่งคู่แข่งของคุณตามไม่ทัน

ตลอดสิบปีที่ผ่านมา ผมเฝ้ามองบริษัทกว่า 100 แห่ง พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ดีกว่าคู่แข่งอย่างมีนัยสำคัญ 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 นั่นคือการสร้างการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในวิธีการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางการตลาดใหม่ๆ ที่กำลังมีความท้าทายมากขึ้น

ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเหล่านี้มีเพียงไม่กี่รายที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง มี 2-3 แห่งที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง แน่นอนว่ามีบริษัทจำนวนมากอยู่ตรงกลางๆ ระหว่างบริษัททั้งสองประเภท แต่ส่วนใหญ่อยู่ยู่ค่อนไปทางกลุ่มที่ล้มเหลว บทเรียนที่เราได้นั้นน่าสนใจและอาจมีความสำคัญต่อบริษัทจำนวนมากในสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่กำลังเพิ่มขึ้นในทศวรรษข้างหน้า

บทเรียนสำคัญอย่างแรกที่ได้จากบริษัทซึ่งประสบความสำเร็จมากกว่าบริษัทอื่นๆ ก็คือกระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องผ่านช่วงต่างๆ ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วเป็นระยะเวลายาวนานพอสมควร การละเลยขั้นตอนเหล่านั้นอาจทำให้เราเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวใช้เวลาไม่นาน และอาจจะทำให้เราไม่ได้รับผลลัพธ์อย่างที่ตั้งใจไว้ได้ บทเรียนที่สำคัญอย่างที่สองก็คือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งอาจมีผลกระทบที่ร้ายแรงอย่างใหญ่หลวงได้ มันอาจทำให้องค์กรสูญเสียแรงขับเคลื่อนที่จะเดินหน้าต่อไปและทำให้คนในองค์กรไม่อดทนพอที่จะรอรับผลดีซึ่งต้องแลกมาด้วยความวิริยะอุตสาหะ บางทีความผิดพลาดเหล่านั้นอาจเกิดขึ้นเพราะเรามีประสบการณ์น้อยเกินไปในการปฏิรูปองค์กร แม้แต่คนเก่งๆ ก็มักจะเคยทำผิดพลาดใหญ่หลวงเช่นนั้นมาแล้วอย่างน้อยก็ครั้งหนึ่ง

8 ขั้นตอนเพื่อปฏิรูปองค์กรของคุณ

1. สร้างจิตสำนึกของความเร็วด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

- ♦ สำรวจตลาดและสภาพการแข่งขันจริงๆ
- ♦ ค้นหาและนำมาหาหรือกันในเรื่องวิกฤตการณ์ หรือสิ่งทีอาจเป็นวิกฤตการณ์ หรือโอกาสทางธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต



2. การก่อตัวกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่มีพลังอำนาจสูง

- ♦ รวบรวมคนขึ้นมาหนึ่งกลุ่มโดยให้อำนาจกับกลุ่มนั้นมากเพียงพอที่จะเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้
- ♦ ส่งเสริมให้คนกลุ่มนี้ทำงานร่วมกันเป็นทีม



3. สร้างวิสัยทัศน์

- ♦ กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางสำหรับความพยายามในการเปลี่ยนแปลง
- ♦ พัฒนากลยุทธ์สำหรับการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น



4. สื่อสารให้ทุกคนได้รับรู้วิสัยทัศน์

- ♦ ใช้ทุกช่องทางที่เป็นไปได้เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใหม่ไปสู่ทุกคนในองค์กร
- ♦ ทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่โดยใช้กลุ่มที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวอย่าง



5. ให้อำนาจคนอื่น ๆ ในการทำตามวิสัยทัศน์นั้น

- ♦ กำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง
- ♦ ปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างซึ่งเป็นตัวขัดขวางวิสัยทัศน์
- ♦ ส่งเสริมให้คนกล้ารับความเสี่ยงและให้มีความคิด กิจกรรม และการปฏิบัติที่ไม่เหมือนเดิม



6. วางแผนและพยายามสร้างความสำเร็จในระยะสั้นให้เกิดขึ้น

- ♦ วางแผนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลประกอบการที่สามารถมองเห็นอย่างชัดเจน
- ♦ ทำให้เกิดการปรับปรุงผลประกอบการนั้นๆ
- ♦ ยกย่องและให้รางวัลแก่พนักงานซึ่งมีส่วนในการปรับปรุงผลประกอบการ



7. นำการปรับปรุงนั้นมาบูรณาการแล้วสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขึ้นไปอีก

- ♦ ใช้ความน่าเชื่อถือที่มีมากขึ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง และนโยบาย ซึ่งไม่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์
- ♦ ว่าจ้าง เลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาพนักงานซึ่งสามารถทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้
- ♦ สร้างความมีชีวิตชีวาให้กลับคืนสู่กระบวนการอีกครั้งด้วยโครงการใหม่ๆ เรื่องราวใหม่ๆ และผู้จุดประกายการเปลี่ยนแปลงคนใหม่ๆ



8. ทำให้วิธีการใหม่ๆ ได้กลายไปเป็นระบบใหม่ขององค์กร

- ♦ สร้างความเชื่อมโยงให้ชัดเจนระหว่างพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์กร
- ♦ พัฒนาวิธีการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าจะมีการพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และมีการสืบทอดตำแหน่งผู้นำนั้นอย่างต่อเนื่อง



ความผิดพลาดข้อที่ 1 : ไม่สามารถ สร้างจิตสำนึกของความเร่งด่วน ในการเปลี่ยนแปลงได้มากพอ

ความพยายามที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เริ่มต้นขึ้นเมื่อมีใครบางคนหรือบางกลุ่มเริ่มมองอย่างจริงจังไปที่สถานการณ์ในการแข่งขันของบริษัท ตำแหน่งของบริษัทในตลาด แนวโน้มทางด้านเทคโนโลยี และผลประกอบการทางการเงินของบริษัท พวกเขาจดจ่ออยู่กับเรื่องความเป็นไปได้ที่รายได้ของบริษัทจะลดลงเนื่องจากสถิติบัตรขึ้นสำคัญหมดอายุความคุ้มครอง แนวโน้มห้าปีข้างหน้าของอัตราส่วนกำไรที่ลดลงของธุรกิจหลัก หรือตลาดใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นซึ่งทุกๆ คนดูเหมือนจะมองข้าม จากนั้นพวกเขาจะหาทางสื่อสารข้อมูลนี้ไปอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ หรือเหตุการณ์ที่มีแนวโน้มจะเป็นวิกฤตการณ์ในอนาคต หรือโอกาสทางธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต ขั้นตอนแรกนี้สำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากโครงการในการปฏิรูปองค์กรจะเริ่มต้นได้ต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจกันอย่างแข็งขัน หากปราศจากแรงจูงใจ การร่วมมือช่วยเหลือของพนักงานก็จะไม่เกิดขึ้น และความพยายามในการเปลี่ยนแปลงก็ไม่อาจประสบผลสำเร็จลงได้

เมื่อเปรียบเทียบกับขั้นตอนอื่นๆ ในกระบวนการแห่งการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนแรกอาจจะฟังดูเป็นเรื่องง่ายๆ แต่จริงๆ แล้วไม่ใช่ มีบริษัทมากกว่า 50% ที่ผมเคยเฝ้าติดตามต้องล้มเหลวลงในช่วงตอนนี้ แล้วเหตุผลที่ทำให้บริษัทเหล่านั้นล้มเหลวคืออะไร ? บางครั้งผู้บริหารอาจจะประเมินความยากของการผลักดันให้พนักงานยอม

ออกจากอาณาเขตเดิมๆ ที่พวกเขาคุ้นเคยไว้ดำเนินไป บางครั้งพวกเขาก็ประเมินความสำเร็จของการสร้างจิตสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างรวดเร็วเกินไปอย่างน่าฉงน บางครั้งพวกเขาก็ขาดความอดทน อย่างเช่นคำกล่าวที่ว่า “ช่วงโหมโรงน่าจะเพียงพอแล้ว เรามาเริ่มลงมือกันเสียดีกว่า” มีหลายกรณีที่ผู้บริหารไม่กล้าทำอะไรเพราะกลัวผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้น พวกเขากลัวว่าพนักงานระดับอาวุโสจะเอือมเฉื่อย กลัวว่าขวัญกำลังใจจะตกต่ำ กลัวว่าเหตุการณ์นั้นจะลุกลามจนเกินกว่าจะควบคุมได้ กลัวว่าผลประโยชน์ในระยะสั้นของธุรกิจจะเป็นอันตราย กลัวว่าราคาหุ้นจะจมดิ่ง และกลัวว่าตนเองจะถูกตำหนิว่าเป็นผู้ก่อให้เกิดวิกฤตการณ์

ผู้บริหารระดับอาวุโสที่ไม่กล้าทำสิ่งใหม่มักเกิดจากการที่มีความเป็นผู้จัดการมากเกินไปและเป็นผู้ล่าถอยไป หน้าที่ของผู้บริหารคือการลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด และทำให้ระบบในปัจจุบันสามารถทำงานได้ คำว่า “การเปลี่ยนแปลง” โดยคำจำกัดความของมันแล้วจะเกิดขึ้นได้ล้วนต้องอาศัยการสร้างสรรค์ระบบใหม่ ซึ่งการกระทำนั้นขาดผู้นำไม่ได้ ขั้นตอนแรกของกระบวนการทำอะไรขึ้นมาใหม่โดยทั่วไปจะสำเร็จได้ต้องมีการเลื่อนตำแหน่งหรือว่าจ้างพนักงานซึ่งเป็นผู้ใหม่ที่แท้จริงให้ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับอาวุโสเป็นจำนวนมากพอ

การปฏิรูปใดๆ มักจะเริ่มต้นด้วยดีเมื่อองค์กรมีผู้นำคนใหม่ซึ่งเป็นผู้หน้าที่ดีและมองเห็นความจำเป็นที่องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ถ้าเป้าหมายของการสร้างสิ่งใหม่อยู่ในระดับทั่วทั้งองค์กร ผู้นำที่เป็นกุญแจสำคัญก็คือ CEO หากต้องการการเปลี่ยนแปลงในระดับส่วนงาน ผู้จัดการทั่วไปของส่วนงานนั้นต้องมีบทบาทที่สำคัญ

ในการเปลี่ยนแปลง เมื่อใดที่บุคลากรเหล่านี้ไม่ได้เป็นผู้นำคนใหม่ หรือไม่ได้เป็นผู้นำที่เก่งกาจ หรือไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ขั้นตอนแรกก็อาจกลายเป็นงานที่ทำทลายกับความเสี่ยงอย่างมหันต์

ผลประกอบการที่ย่ำแย่เป็นได้ทั้งคุณและโทษต่อองค์กร ในแง่บวกการสูญเสียเงินทองย่อมทำให้ทุกคนต้องกระตือรือร้นหันมาให้ความสนใจ แต่มันก็ทำให้องค์กรมีโอกาสน้อยลงในการได้รับทรัพยากรที่เพียงพอเพื่อใช้สำหรับการพัฒนาใดๆ ต่อไปในอนาคต ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรมีผลประกอบการที่ดี ช้อเสียก็คือการโน้มน้าวให้ทุกคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งทำให้ยากมากขึ้น แต่คุณก็จะได้ทรัพยากรมากขึ้นเพื่อช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดเพิ่มขึ้น

แต่ไม่ว่าจุดเริ่มต้นจะมีผลประกอบการที่ดีหรือแย่ เท่าที่ผมได้เห็นมาในหลายๆ องค์กรซึ่งประสบความสำเร็จสูงกว่า พนักงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มล้วนเฝ้าอำนวยความสะดวกให้เกิดการหารือกันอย่างตรงไปตรงมาในข้อเท็จจริงที่อาจจะกลายเป็นเรื่องที่ไม่น่าพึงพอใจ เช่น คู่แข่งรายใหม่ อัตราส่วนกำไรที่กำลังหดตัวลง ส่วนแบ่งตลาดที่กำลังลดลง กำไรที่ต่ำเตี้ย รายได้ที่ไร้การเติบโต และดัชนีสำคัญอื่นๆ ที่บ่งชี้ว่าบริษัทกำลังสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากการดำเนินคนที่มาบอกข่าวร้ายดูเหมือนเป็นนิสัยของมนุษย์โดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์กรใดมีผู้นำซึ่งไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารขององค์กรเหล่านั้นจึงมักจะอาศัยให้คนนอกเป็นผู้บอกเล่าข้อมูลที่ไม่น่าพึงเหล่านั้น นักวิเคราะห์หลักทรัพย์

ลูกค้า และที่ปรึกษา สามารถทำหน้าที่นั้นได้เป็นอย่างดี ตามคำกล่าวของอดีต CEO กิจการขนาดยักษ์แห่งหนึ่งในยุโรป วัตถุประสงค์ของการแจ้งข่าวร้ายนี้ก็คือ “เพื่อสร้างความรู้สึกว่าการอยู่กับสภาพเดิมๆ มีอันตรายมากกว่าการก้าวไปสู่พื้นที่ใหม่ที่เรายังไม่รู้จัก”

ภายใต้จำนวนบริษัทที่ประสบความสำเร็จสูงสุดซึ่งมีจำนวนเพียงไม่กี่รายนั้น มีคนกลุ่มหนึ่งคอยป่าวประกาศถึงวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น CEO คนหนึ่งตั้งใจเปิดเผยผลขาดทุนทางบัญชีขนาดใหญ่ที่สุดตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทมา ซึ่งสร้างแรงกดดันอย่างมหาศาลจากตลาดหลักทรัพย์ต่อกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง ประธานของส่วนงานท่านหนึ่งทำการสำรวจความพึงพอใจของตลาดเป็นครั้งแรก ทั้งๆ ที่รู้ดีว่าผลการสำรวจที่จะออกมาคงจะแย่มาก แล้วเขาก็นำผลการสำรวจนั้นไปเผยแพร่ออกสู่สาธารณชน หากมองอย่างผิวเผิน การกระทำเช่นนั้นดูเสี่ยงมาก แต่การปกปิดความเสี่ยงมากเกินไปก็เป็นการกระทำที่เสี่ยงเช่นกัน เมื่อความรู้สึกว่าต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนไม่ถูกผลักดันให้สูงขึ้นมากพอ กระบวนการแปรรูปองค์กรก็จะมีทางสำเร็จได้ และอนาคตในระยะยาวขององค์กรก็จะตกอยู่ในอันตรายอยู่ดี

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

ความผิดพลาดข้อที่ 2 : ไม่ได้สร้าง กลุ่มคนที่เป็ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีอำนาจมากพอ

โครงการใหญ่ๆ ที่มุ่งทำสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นมักเริ่มต้นด้วยคนเพียงหนึ่งหรือสองคน สำหรับความพยายามในการปฏิรูปองค์กรที่ประสบความสำเร็จ กลุ่มของผู้นำต้องขยายตัวเพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป แต่เมื่อใดก็ตามที่ไม่อาจสร้างมวลชนได้มากเพียงพอในช่วงเริ่มต้นของโครงการ สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาก็มักจะไร้ค่า

เราคุ้นเคยกับคำพูดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ไม่มีทางเกิดขึ้นได้หากหัวหน้าองค์กรไม่ใช่เป็นผู้สนับสนุนที่กระตือรือร้น แต่สิ่งที่ผมพบมากลับร้ายแรงกว่านั้นมาก ในองค์กรที่แปรรูปได้สำเร็จ ประธานบริษัทหรือผู้จัดการของหน่วยธุรกิจนั้น บวกกับบุคลากรอีกประมาณ 15 หรือ 50 คน ต้องมารวมตัวกันแล้วให้คำมั่นสัญญาร่วมกันว่าจะสร้างผลประกอบการชั้นเลิศผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้จงได้ จากประสบการณ์ของผม กลุ่มคนเหล่านี้มีผู้บริหารระดับอาวุโสสูงสุดขององค์กรไม่ครบทุกคนเพราะว่าแต่ละองค์กรย่อมมีผู้บริหารระดับสูงบางคนที่ไม่ได้เชื่อในการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่สำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงสุด กลุ่มคนเหล่านั้นย่อมต้องมีอำนาจไม่น้อยทั้งในแง่ตำแหน่งงาน ข้อมูลและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ความมีชื่อเสียง และความสัมพันธ์กับคนอื่นๆ

ทั้งในองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่นั้น ทีมของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จอาจประกอบไปด้วยบุคคลเพียง 3-5

คนในช่วงปีแรกของการพยายามสร้างความเปลี่ยนแปลง แต่ในบริษัทขนาดใหญ่ กลุ่มคนเหล่านั้นจำเป็นต้องเติบโตขึ้นจนมีขนาด 20 ถึง 50 คนก่อนที่ความก้าวหน้าเป็นอย่างมากจะเกิดขึ้นได้ในขั้นตอนที่สามและขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารระดับอาวุโสย่อมเป็นแกนหลักของกลุ่มนั้นเสมอ แต่บางครั้งคุณก็พบว่าแกนของกลุ่มนั้นคือกรรมการในคณะกรรมการของบริษัท หรือตัวแทนจากลูกค้ารายสำคัญ หรือแม้แต่ผู้นำของสหภาพแรงงานที่มีพลัณมวลชนสูง

เนื่องจากกลุ่มที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีสมาชิกที่ไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูงอยู่ด้วย กลุ่มนั้นจึงมักจะดำเนินการอยู่นอกกรอบหรือลำดับชั้นขององค์กรแบบปกติ เหตุการณ์เช่นนี้อาจดูแปลก แต่มันเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม หากลำดับชั้นในองค์กรที่มีอยู่ทำงานได้ดีอยู่แล้ว มันก็คงไม่มีความจำเป็นต้องมีการปฏิรูปองค์กรครั้งใหญ่ แต่เนื่องจากระบบในปัจจุบันทำงานได้ไม่ดี การปฏิรูปโดยทั่วไปจึงต้องการกิจกรรมซึ่งอยู่นอกเหนือขอบเขต ความคาดหวัง และระเบียบปฏิบัติที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

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

การเปลี่ยนแปลงจำนวน 5 ถึง 35 คน เข้าร่วมกิจกรรมแบบนี้อย่างต่อเนื่องเป็นเวลาหลายเดือน

องค์กรที่ล้มเหลวในขั้นตอนที่สองมักประเมินความยากของการสร้างความเปลี่ยนแปลงและความสำคัญของการมีกลุ่มผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีอำนาจสูงไว้น้อยเกินไป บางครั้งพวกเขาก็ไม่เคยมีประวัติในการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุดมาก่อนเลยจึงทำให้ประเมินความสำคัญของกลุ่มคนที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเอาไว้ต่ำเกินไป บางครั้งพวกเขาก็ปล่อยให้ผู้บริหารจากฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายพัฒนาคุณภาพ หรือฝ่ายวางแผนกลยุทธ์เป็นผู้นำของกลุ่มนี้แทนที่จะเป็นผู้บริหารคนสำคัญในสายงานหลัก อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าผู้นำจะเก่งหรือทุ่มเทมากเพียงใด หากกลุ่มผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงขาดผู้ที่มาจากสายงานหลักมาเป็นผู้นำของกลุ่ม กลุ่มนั้นก็จะมีทางมีอำนาจมากเพียงพอได้เลย

ความพยายามที่ปราศจากการรวมกลุ่มกันของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่มีอำนาจมากเพียงพออาจสร้างความก้าวหน้าได้ในช่วงแรกๆ ก็จริง แต่ไม่ช้าก็เร็ว ผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็จะสามารถรวมตัวกันเองจนกระทั่งสามารถหยุดยั้งการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

ความผิดพลาดข้อที่ 3 : การขาดวิสัยทัศน์

ในความพยายามเพื่อการแปรรูปองค์กรที่ประสบความสำเร็จทุกครั้งที่ผมเคยเห็น กลุ่มของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงในกรณีเหล่านั้น

ล้วนสามารถพัฒนาภาพของอนาคตซึ่งค่อนข้างง่ายต่อการสื่อสารและดึงดูดต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงานได้ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือจากตัวเลขที่พบได้ทั่วไปในแผนธุรกิจระยะ 5 ถึง 10 ปี วิสัยทัศน์บอกข้อมูลที่ช่วยสร้างความชัดเจนให้กับทิศทางในการดำเนินธุรกิจที่จำเป็นสำหรับองค์กร หลายครั้งที่ร่างวิสัยทัศน์แรกโดยส่วนใหญ่มาจากบุคคลเพียงคนเดียว ในช่วงเริ่มต้นวิสัยทัศน์จะค่อนข้างพร่ามัวเสมอ แต่หลังจากกลุ่มคนมารวมตัวกันทำงานเพื่อนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์นั้นเป็นเวลา 3 หรือ 5 หรือแม้แต่ 12 เดือนแล้ว ผลที่ได้จากการคิดในเชิงวิเคราะห์กันอย่างหนักบวกกับความเพ้อฝันอีกเล็กน้อย ภาพวิสัยทัศน์ที่ได้ก็จะแจ่มชัดขึ้นมาก ในที่สุดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์นั้นก็จะได้รับการพัฒนาไปด้วย

ในบริษัทขนาดกลางของยุโรปแห่งหนึ่ง วิสัยทัศน์แรกประกอบไปด้วยแนวคิดพื้นฐานถึง 2 ใน 3 ส่วนซึ่งอยู่ในผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย แนวคิดของการผลิตออกสู่ตลาดโลกอยู่ในร่างวิสัยทัศน์แรกมาตั้งแต่เริ่มต้นเหมือนกับแนวคิดของการสร้างความโดดเด่นในธุรกิจอื่นๆ หลายแห่ง แต่แนวคิดที่เป็นศูนย์กลางของร่างวิสัยทัศน์สุดท้ายอย่างหนึ่งก็คือการหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บริษัทได้ในระดับต่ำ โดยแนวคิดนี้ปรากฏขึ้นมาได้เมื่อผ่านการถกเถียงกันมาหลายครั้งหลายหนตลอดช่วงหลาย ๆ เดือนแล้ว

หากไม่มีวิสัยทัศน์ที่น่าเชื่อถือ ความพยายามในการแปรรูปองค์กรอาจมลายหายไปได้อย่างง่ายดาย มันอาจกลายเป็นเพียงรายชื่อของโครงการที่สับสนและเข้ากันไม่ได้ ซึ่งอาจพาองค์กรไปผิดทางหรือไม่สามารถพาองค์กรไปที่ไหนได้เลย หากปราศจากวิสัยทัศน์ที่ฟังดูดี

โครงการยกเครื่ององค์กรในฝ่ายบัญชี หรือการประเมินผลงานแบบ 360 องศาจากฝ่ายบุคคล หรือโครงการปรับปรุงคุณภาพโรงงาน หรือโครงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในฝ่ายขาย ก็จะไม่สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้เช่นกัน

ในการปฏิรูปองค์กรที่ล้มเหลว คุณมักพบแผนการหรือโครงการมากมายที่ขาดวิสัยทัศน์ อย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่งแจกคู่มือที่มีความหนาถึง 4 นิ้ว เพื่ออธิบายถึงความพยายามในการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดที่น่าเบื่อของหนังสือเล่มนั้น ประกอบไปด้วย ระเบียบปฏิบัติ เป้าหมาย วิธีการ และกำหนดแล้วเสร็จ แต่ไม่มีตรงไหนเลยที่เขียนว่าสิ่งเหล่านี้จะนำพาองค์กรไปที่ไหน และไม่น่าแปลกใจเลยที่พนักงานส่วนใหญ่ซึ่งผมได้พูดคุยด้วยจะรู้สึกอยู่ 2 อย่างคือ ไม่สับสน ก็รู้สึกแปลกแยก หนังสือเล่มหนาและใหญ่เล่มนั้นไม่ได้ทำให้พวกเขามาร่วมผนึกกำลังกันหรือสร้างแรงบันดาลใจให้การเปลี่ยนแปลงได้เลย จริงๆ แล้วมันอาจให้ผลในทางตรงกันข้ามด้วยซ้ำไป

เท่าที่ผมได้เคยเห็น องค์กรบางแห่งซึ่งประสบความสำเร็จในเพียงบางส่วน ผู้บริหารขององค์กรนั้นมีความคิดความเข้าใจในเรื่องทิศทางธุรกิจอยู่พอสมควร แต่มันก็ซับซ้อนหรือพรวนกว่าที่จะนำมาใช้ประโยชน์ได้ เมื่อไม่นานมานี้ผมเคยขอให้ผู้บริหารของบริษัทขนาดกลางท่านหนึ่งอธิบายวิสัยทัศน์ของเขา แล้วผมก็ได้รับฟังคำบรรยายที่เข้าใจได้ยากเป็นเวลาถึง 30 นาทีจากเขา สิ่งที่อยู่ในคำตอบของเขาคือองค์ประกอบพื้นฐานของวิสัยทัศน์ที่ดี แต่มันถูกฝังอยู่ในคำอธิบายของเขาจนลึกเกินไป

กฎพื้นฐานง่ายๆ ที่มีประโยชน์ก็คือ หากคุณไม่สามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ให้คนเข้าใจได้ภายใน 5 นาที หรือภายในเวลาที่น้อยกว่านั้น และไม่เห็นปฏิกิริยาจากผู้ฟังที่แสดงความเข้าใจและสนใจได้ นั่นถือว่า คุณยังไม่ผ่านขั้นตอนที่ 3 แห่งกระบวนการแปรรูปองค์กร

ความพิชิตขาดข้อที่ 4 : สื่อสาร วิสัยทัศน์ให้คนอื่น ๆ ได้รับรู้กันอย่างกว้างขวาง

ผมเคยเห็นการสื่อสารมาแล้ว 3 แบบ ซึ่งทุกๆ แบบเป็นสิ่งที่พบเห็นได้โดยทั่วไป แบบ (แรก) กลุ่มผู้นำพัฒนาวิสัยทัศน์แห่งการแปรรูปองค์กรได้ดี แล้วพวกเขาก็ได้ดำเนินการขั้นตอนต่อไปโดยการสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นผ่านการประชุมเพียงหนึ่งครั้งหรือส่งข้อความที่อธิบายวิสัยทัศน์นั้นออกไปให้คนในองค์กรได้รับรู้เพียงครั้งเดียว ด้วยการสื่อสารภายในองค์กรเพียง 0.0001% ของทั้งปีเช่นนี้ กลุ่มผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงคงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะรู้สึกตกใจเมื่อเห็นว่ามีคนเพียงไม่กี่คนซึ่งดูเหมือนจะเข้าใจแนวทางใหม่ที่ประกาศออกไปในแบบ (ที่สอง) หัวหน้าขององค์กรใช้เวลาพอสมควรในการพูดคุยกับพนักงานกลุ่มต่างๆ แต่พนักงานส่วนใหญ่ก็ยังไม่เข้าใจวิสัยทัศน์อยู่ดี (ไม่น่าแปลกใจที่การสื่อสารวิสัยทัศน์ใช้เวลาไปแค่ 0.0005% ของการสื่อสารทั้งหมดในรอบหนึ่งปี) ในแบบ (ที่สาม) มีความพยายามสื่อสารมากขึ้นโดยผ่านจดหมายข่าวและการพูดคุยกับพนักงานกลุ่มต่างๆ แต่ยังมีผู้บริหารระดับอาวุโสบางคนที่ทำตัวเหมือนกับต่อต้านวิสัยทัศน์นั้น ผลลัพธ์ที่ได้ก็คือการต่อต้านในหมู่พนักงานเพิ่มมากขึ้นในขณะที่ความเชื่อถือในการสื่อสารลดลง

การแปรรูปองค์กรจะไม่มีทางเกิดขึ้นได้หากขาดการร่วมแรงร่วมใจกันของพนักงานเป็นจำนวนหลักร้อยหรือหลักพันคน บ่อยครั้งพวกเขาถึงขนาดยอมเสียสละบางอย่างในระยะสั้น พนักงานทั่วๆ ไปส่วนใหญ่จะไม่ค่อยยอมเสียสละแม้ว่าพวกเขานั้นกำลังรู้สึกอึดอัดกับสถานการณ์ปัจจุบันก็ตาม ยกเว้นพวกเขาจะเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงอาจสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นได้ หากไม่มีการสื่อสารที่น่าเชื่อถือจำนวนมากๆ ขวัญและกำลังใจของคนในองค์กรจะไม่มีวันเกิดขึ้นได้

ขั้นตอนที่ 4 ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้มีความท้าทายอย่างยิ่งหากการเสียสละในระยะสั้นต้องเกี่ยวข้องกับการตักงาน ดังนั้นการสร้างความเข้าใจและการได้รับการสนับสนุนจึงเป็นเรื่องยากเมื่อการลดขนาดองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ ด้วยเหตุนี้วิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จจึงต้องพูดถึงเรื่องความเป็นไปได้ในการเติบโตใหม่และคำมั่นว่าองค์กรจะปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อใครก็ตามที่ถูกเลิกจ้าง

ผู้บริหารที่สื่อสารวิสัยทัศน์ได้ดีต้องนำเอาข้อความในวิสัยทัศน์นั้นใส่ลงไปในกิจกรรมที่พวกเขาต้องทำอยู่เป็นประจำในการทำงาน เช่นในการหารือกันที่จัดขึ้นเป็นประจำเกี่ยวกับปัญหาทางธุรกิจ ผู้บริหารต้องพูดถึงความเหมาะสม (หรือความไม่เหมาะสม) ของแนวทางใหม่ที่ถูกนำเสนอกับภาพรวมที่ใหญ่กว่าขององค์กร ในการประเมินผลงานแต่ละช่วงเวลา ผู้บริหารต้องพูดคุยกันเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานที่จะส่งเสริมหรือขัดขวางวิสัยทัศน์ได้อย่างไร ในการทบทวนผลประกอบการของฝ่ายรายได้ไตรมาส ผู้บริหารต้องพูดคุยกันไม่เพียงแต่เรื่องตัวเลข แต่ยังรวมถึงเรื่องผู้บริหารในฝ่ายนั้นมีส่วนช่วยให้วิสัยทัศน์ประสบผลสำเร็จได้อย่างไร ในช่วงถามตอบกับพนักงานในโรงงาน ผู้บริหารต้อง

ให้คำตอบที่สามารถเชื่อมโยงไปยังเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วย

ในการพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งประสบความสำเร็จอย่างสูง ผู้บริหารจะใช้ช่องทางการสื่อสารทั้งหมดที่มีอยู่เพื่อแพร่กระจายวิสัยทัศน์ พวกเขาเปลี่ยนจดหมายข่าวที่เคยน่าเบื่อและไม่มีใครอ่านให้กลายเป็นบทความที่มีชีวิตชีวาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พวกเขาทำให้การประชุมประจำไตรมาสที่เป็นพิธีรีตองกลายเป็นการหารือกันอย่างน่าตื่นเต้นเกี่ยวกับการปฏิรูปองค์กร พวกเขาโยนการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการบริหารงานธรรมดาทั่วไปของบริษัททิ้งไปแล้วนำเอาหลักสูตรที่มุ่งเน้นไปที่ปัญหาของธุรกิจและวิสัยทัศน์ใหม่มาทดแทนหลักการง่ายๆ ที่ควรใช้เป็นแนวทางก็คือ จงใช้ช่องทางการสื่อสารทุกอย่างที่เป็นไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่องทางที่กำลังถูกใช้สื่อสารข้อมูลที่ไม่จำเป็นอย่างเปล่าประโยชน์

สิ่งที่อาจสำคัญมากกว่านั้นและผู้บริหารส่วนใหญ่ที่ผมรู้จักในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ล้วนเรียนรู้ก็คือ การ “ทำตามสิ่งที่พูด” พวกเขาพยายามอย่างตั้งใจที่จะกลายเป็นสัญลักษณ์ใหม่ของวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร สิ่งเหล่านี้มักเกิดขึ้นไม่ได้ง่ายๆ อย่างเช่น ผู้จัดการโรงงานอายุ 60 ปีซึ่งเคยใช้เวลาเพียงน้อยนิด (จากเวลาทั้งหมดในการทำงานตลอด 40 ปีที่ผ่านมา) เพื่อคิดถึงเรื่องลูกค้า แต่จู่ๆ ก็เปลี่ยนพฤติกรรมมาเป็นแบบที่เอาจริงเอาจัง มุ่งเน้นไปที่ลูกค้า แน่หนอนว่าผมได้พบเห็นการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมเช่นนั้นมาแล้วและเป็นการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากด้วย ในกรณีนั้น การตระหนักถึงความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงในระดับ