

วินัย 4 ประการ สู่ความสำเร็จ

บรรลุเป้าหมาย
สำคัญสูงสุด

หนังสือขายดี
อันดับ 1
ของวอลล์สตรีท

คริส แมคเชสนีย์
ฌอน โควีย์ และ
จิม ชูลิง

ร่วมกับ เบเวอร์ลี วอล์คเกอร์
สก็อต เรเล พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์
และ กฤตย์ ลีลาเลิศอำไพ
แปลโดย ดร. ธนวรรณ นภาศรี

วินัย 4 ประการ สู่ความสำเร็จ

บรรลุป้าหมายสำคัญสูงสุด

คริส แมคเชสเนย์ ฌอน โควีย์ และ จิม ฮูลิง

ร่วมกับ เบเวอร์ลี วอล์คเกอร์ สก็อต เทเล
พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์ และ กฤตย์ ลีลาเลิศอำไพ

แปลโดย ดร. ธนวรรณ นภาศรี



Simon & Schuster
1230 Avenue of the Americas
New York, NY 10020

ลิขสิทธิ์ © 2012, 2021 โดย FranklinCovey Co

สงวนลิขสิทธิ์ ห้ามมิให้ผู้ใดทำซ้ำ ส่งต่อ หรือจำหน่ายส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้
โดยไม่ได้รับการยินยอมจากบริษัทแพคริม กรุ๊ป บุคคลที่ใช้หรือได้รับคู่มือเล่มนี้
จะต้องยินยอมและปฏิบัติตามเงื่อนไขอย่างเคร่งครัด

สงวนลิขสิทธิ์ ห้ามมิให้ผู้ใดทำซ้ำ ส่งต่อ หนังสือเล่มนี้หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้
โดยไม่ได้รับการยินยอมจากบริษัท แพคริม ลิตเตอร์ชิป เซ็นเตอร์ จำกัด
บุคคลที่ใช้หรือได้รับคู่มือเล่มนี้จะต้องยินยอมและปฏิบัติตามเงื่อนไขอย่างเคร่งครัด

SIMON & SCHUSTER และ colophon เป็นเครื่องหมายการค้าจดทะเบียนของ
Simon & Schuster, Inc.

บริษัท แพคริมกรุ๊ป จำกัด
เจ้าของสิทธิ์แต่เพียงผู้เดียวในประเทศไทย
โทร . 02-728-0200 or 094-151-9159
อีเมล: info@pacrimgroup.com
www.pacrimgroup.com

แต่ จิม สจ๊วต เพื่อนและเพื่อนร่วมงาน ผู้คิดค้นเนื้อหาสำหรับความเรียบง่าย
รอบรู้ และความรักทุ่มเทเพื่อการปฏิบัติอย่างมีวินัยอันยอดเยี่ยม
ขอพระเจ้าคุ้มครองคุณในเส้นทาง



การเดินทางครั้งใหม่ 1946 ถึง 2006

สารบัญ

คำนิยามจากแพคริม	v
คำนิยาม	xiii
คำนิยามฉบับตีพิมพ์ครั้งแรก	xvi
เกริ่นนำ	1

ส่วนที่ 1 เรียนรู้ 4DX

บทที่ 1 ปัญหาที่แท้จริงของการปฏิบัติอย่างมีวินัย	4
<i>การจัดรูปเล่มหนังสือนี้</i>	
บทที่ 2 วินัยที่ 1 มุ่งมั่นเป้าหมายสำคัญสูงสุด	21
บทที่ 3 วินัยที่ 2 ทำตามตัววัดนำ	42
บทที่ 4 วินัยที่ 3 ทำกระดานคะแนนที่เข้าใจ	59
บทที่ 5 วินัยที่ 4 สร้างพันธรับผิดชอบสม่ำเสมอ	70
<i>วิธีอ่านส่วนที่เหลือของหนังสือเล่มนี้</i>	

ส่วนที่ 2 ปรับใช้ 4DX ในฐานะผู้นำของเหล่าผู้นำ

บทที่ 6 เลือกจุดมุ่งมั่น	93
บทที่ 7 แปลงความมุ่งมั่นขององค์กรเป็นเป้าหมายที่ปฏิบัติได้	106
บทที่ 8 ผู้นำลงเรือลำเดียวกัน	121
บทที่ 9 โครงการที่ปฏิบัติอย่างมีวินัยด้วย 4DX	130
บทที่ 10 รักษาผลลัพธ์ของ 4DX และความผูกพันทุ่มเท	139

ส่วนที่ 3 ปรับใช้ 4DX ในฐานะผู้นำของทีมปฏิบัติการ

บทที่ 11 ความคาดหวัง	158
บทที่ 12 ปฏิบัติตามวินัยที่ 1 มุ่งมั่นเป้าหมายสำคัญสูงสุด	170
บทที่ 13 ปฏิบัติตามวินัยที่ 2 ทำตามตัววัดนำ	182
บทที่ 14 ปฏิบัติตามวินัยที่ 3 ทำกระดานคะแนนที่เข้าใจ	199
บทที่ 15 ปฏิบัติตามวินัยที่ 4 สร้างพันธรับผิดชอบสม่ำเสมอ	213

ส่วนผสมที่ขาดหาย	230
อภิธานศัพท์	235
ข้อมูลอ้างอิง	240
ขอบคุณจากใจ	243
เกี่ยวกับผู้เขียน	246

คำนิยามจากแพคริม

4 ความเชื่อมโยงที่ขาดหายในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร

จากประสบการณ์ของเราที่ทำงานร่วมกับองค์กรชั้นนำกว่าพันแห่งในประเทศไทยเป็นเวลากว่าสองทศวรรษทั้งการพัฒนาบุคลากรและองค์กร เราพบว่าการพัฒนาในสองมิตินี้เต็มไปด้วยปัญหาเรื้อรังต่าง ๆ หนังสือเล่มนี้จึงนำเสนอกรอบความคิดใหม่ พร้อมทั้งกระบวนการอันทรงพลังที่ปฏิบัติได้จริงเพื่อแก้ปัญหาการขาดความเชื่อมโยงในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ซึ่งไม่ใช่แค่คุณจะได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นแบบก้าวข้ามขีดจำกัดอีกด้วย

1. ขาดความเชื่อมโยงในองค์รวมของการพัฒนาบุคลากรและองค์กร

ทุกปี องค์กรมากมายทุ่มงบประมาณมหาศาลในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร หนึ่งในความท้าทายหลักคือหาอัตราผลตอบแทนหรือ ROI ของการลงทุนพัฒนาสองเรื่องนี้ เราเรียนรู้ว่าการมีผู้นำที่เป็นเลิศหรือทีมที่มีภาวะผู้นำยอดเยี่ยมไม่ได้รับประกันว่าจะได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศ การมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีทัศนคติเชิงบวก และมีความสามารถ หรือแม้แต่วัฒนธรรมที่น่าประทับใจก็ไม่รับประกันว่าจะได้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศเช่นกัน คุณสมบัติที่กล่าวมาเหล่านี้สำคัญอย่างยิ่ง แต่ไม่เพียงพอ แล้วยังมีอะไรขาดหายไปอีกหรือ

องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีระบบปฏิบัติการที่ยังรากลึกเพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์อันชาญฉลาดซึ่งคิดค้นโดยทีมผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือสูง แล้วแปลงเป็นเป้าหมายที่ลงมือปฏิบัติได้ในระดับปฏิบัติการ โดยเป็นพฤติกรรมที่พนักงานทุกคนลงมือทำทุกวันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ยอดเยี่ยมยิ่งขึ้น ดังนั้น 4DX คือตัวเชื่อมโยงที่ขาดหายไปขององค์รวมของการพัฒนาบุคลากรและองค์กร

2. ขาดกลุ่มผู้นำ

เรามักพูดว่า “ฝ่ายปฏิบัติการส่งผลกระทบต่อกำไร” ผู้นำส่วนใหญ่เห็นด้วยกับเราว่าผู้นำทีมปฏิบัติการส่งผลกระทบต่อส่วนงานหลักต่าง ๆ ขององค์กร เช่น

- ประสิทธิภาพและความภักดีของพนักงาน
- วัฒนธรรมองค์กร
- ความภักดีของลูกค้า
- ความรวดเร็วของนวัตกรรม & การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

ในเวลาเดียวกัน เรารู้ด้วยว่าผู้นำที่มปฏิบัติการเผชิญความท้าทายที่พบเป็นประจำดังนี้

- จัดการงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นตลอดเวลา เป็นการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมกำจัดทุกสิ่งให้ราบคาบ รวมถึงลักษณะงานที่เปลี่ยนไปโดยไม่ทันตั้งตัว
- ปรับตัวให้เร็วทันกับโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการใหม่ ๆ
- นำทีมที่ทำงานต่างสถานที่ และทำงานร่วมกันผ่านระบบเสมือนจริง
- นำทีมที่ต่างยุคต่างวัยให้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ
- ทำงานหลากหลายบทบาทซึ่งจำเป็นต้องมีทักษะใหม่ ๆ
- และอีกมากมาย...

ผู้นำที่มปฏิบัติการเหล่านี้ส่งผลกระทบใหญ่หลวงต่อผลงานขององค์กร ในเวลาเดียวกันพวกเขาก็เผชิญความท้าทายใหม่ ๆ หลากหลาย ผู้นำกลุ่มนี้กำลังต้องการความช่วยเหลือโดยด่วน น่าเศร้าที่ต้องบอกว่าช่วง 10 ปีที่ผ่านมา เมืองครีไม่มากนักที่ลงทุนสร้างผู้นำที่มปฏิบัติการให้มีศักยภาพ เนื่องด้วยเวลาและทรัพยากรที่จำกัด องค์กรจึงมุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการระดับกลาง ดังนั้นผู้นำที่มปฏิบัติการจึงเป็นกลุ่มที่ขาดหายไป

3. ขาดความเข้าใจเรื่องความผูกพัน

วันนี้องค์กรต่าง ๆ ตระหนักถึงความสำคัญเรื่องความผูกพันของพนักงานมากกว่าในอดีต องค์กรจำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์ ไอเดียใหม่ ๆ พลัง และคำมั่นของพนักงาน เพื่อให้อยู่รอดและเติบโตท่ามกลางสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมกำจัดธุรกิจต่าง ๆ ให้หายวับในพริบตา เราเห็นหลายองค์กรจัดทำโครงการและกิจกรรมหลากหลาย เช่น โปรแกรมนิเทศกรรม กิจกรรมสร้างทีม สร้างวัฒนธรรมการโค้ช ให้เงินเพิ่ม มอบรางวัลและการชื่นชม จัดชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น และอีกมากมาย เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน สุดท้ายก็ปรับคะแนนความผูกพันของพนักงานได้เพียงน้อยนิด ดิฉันมักถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่เข้าร่วมการสัมมนาภาวะผู้นำเรื่องระดับความผูกพันของพนักงานในองค์กร คำตอบคือมีช่องว่างที่ยังต้องปรับปรุงอีกมาก

แฟรงคลินไควยี่จัดทำแบบสำรวจระดับโลกกับคนรุ่นใหม่ยุคมิลเลนเนียลมากกว่า 300,000 คนในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา คำถามที่ว่า พวกเขาต้องการอะไรจากองค์กร และองค์กรจะสร้างความผูกพันกับพวกเขาได้อย่างไร ประโยคนี้คือบทสรุปความต้องการของคนรุ่นใหม่ “ฉันเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าในทีมที่มุ่งหวังชัยชนะ และทำงานที่มีความหมายในบรรยากาศของความ

“ไว้วางใจซึ่งกันและกัน” 4DX คือกฎเกณฑ์ที่ขรหัสความผูกพันของมนุษย์ — ช่วยให้ผู้นำสร้างทีมแห่งชัยชนะโดยสร้างความผูกพันกับสมาชิกในทีมด้วยกรอบความคิดแบบองค์รวม — นั่นคือร่างกาย จิตใจ ความคิด และจิตวิญญาณ

4. ขาดความเข้าใจเรื่องการทำงานอย่างมีวินัย

4DX ฟังเหมือนง่าย แต่จำเป็นต้องมีความอดทนและความสม่ำเสมอเพื่อนำไปใช้ได้จริง เชื่อว่าจากประสบการณ์ของเราในการวางรากฐาน 4DX ให้ลูกค้าและบริษัทแพคริม ความประทับใจแรกที่มีกับแนวคิด 4DX คือเป็นเหตุเป็นผลและเข้าใจง่าย เราคิดว่าหลักการนี้เข้าใจง่ายมาก แต่ใช้เวลาและความมุ่งมั่นกว่าจะนำไปใช้จนเกิดทักษะได้ผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิม คุณต้องเชื่อมั่น ให้คำมั่น และอดทน ความลับอยู่ในทุกย่างก้าวเล็ก ๆ ของการนำไปใช้ เมื่อเราเข้าใจหลักการนี้ลึกซึ้ง และปลูกฝังให้ทีมระดับปฏิบัติการ องค์กรของคุณจะมีเครื่องจักรทรงพลังที่รวบรวมพลังบวกของพนักงานในทุกระดับ ร่วมทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ก้าวข้ามขีดจำกัดอย่างยั่งยืน

จากประสบการณ์กว่า 10 ปีของเราในการวางรากฐาน 4DX ให้องค์กรมากมายหลากหลายอุตสาหกรรมในประเทศไทย — เช่น ธุรกิจภาคการเกษตร โรงพยาบาล สถาบันการเงิน ประกันภัย โรงงานการผลิต สายการบิน ตัวแทนจำหน่ายยานยนต์ พลังงาน รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานภาครัฐ SME เป็นต้น...เราได้เห็นผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่อีกหนึ่งหนังสือเล่มนี้รวบรวมความรู้ที่กลั่นกรองจากทีมผู้เชี่ยวชาญมากประสบการณ์ ซึ่งทำงานร่วมกับทีมต่าง ๆ กว่า 300,000 ทีมทั่วโลก ทีมเหล่านี้เข้าใจลึกซึ้งเรื่องการทำงานอย่างมีวินัย วิธีแก้ปัญหาของ 4DX สร้างจากหลักการที่คงอยู่ตลอดไป มีกรอบเนื้อหาอันทรงพลัง มีวิธีการที่นำไปปฏิบัติได้จริง เป็นเครื่องมือที่เข้าใจง่าย 4DX เป็นเครื่องมือที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าช่วยให้ทุกทีม ทุกองค์กร ไม่ว่าขนาดใหญ่หรือเล็ก บรรลุผลลัพธ์เหนือขีดจำกัดในสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ไม่ได้

หากคุณอยากประสบความสำเร็จแบบก้าวข้ามขีดจำกัด คุณจำเป็นต้องมี 4DX!

พรทิพย์ อัยยิมานันท์
ผู้ก่อตั้ง & ซีอีโอ
กลุ่มบริษัทแพคริม

4DX รากฐานของยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงฉบับพลัน

ในฐานะที่ปรึกษาการพัฒนาบุคลากรและองค์กรของกลุ่มบริษัทแพคริม ทำให้ผมมีโอกาสได้เรียนรู้หลักการของ 4DX วินัย 4 ประการสู่ความสำเร็จ ยิ่งกว่านั้นคือได้เห็นความสำเร็จขององค์กรมากมายที่นำหลักการนี้ไปปรับใช้ หนึ่งในแรงผลักดันสำคัญของการทำงานของผมคือการได้เห็นพนักงานขององค์กรเหล่านี้มุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายสำคัญสูงสุดขององค์กร ได้เห็นความร่วมมือร่วมใจและความเสียสละแบ่งปันช่วยเหลือกันในยามที่เผชิญวิกฤติหรือต้องก้าวข้ามผ่านอุปสรรคต่าง ๆ

แนวคิด Carrot & Stick ที่ว่า “ถ้าคุณทำดี จะได้รางวัล ถ้าคุณทำผิด จะได้รับโทษ” ผู้นำใช้ได้ผลดีในยุคอุตสาหกรรมที่มีการทำงานเป็นระบบ มีกระบวนการชัดเจน แต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบตายตัว มีการเปลี่ยนแปลงน้อย แต่แนวคิดนี้เริ่มใช้ไม่ได้ผลในยุคปัจจุบันที่ธุรกิจและสภาพแวดล้อมมีแต่ความไม่แน่นอน ปรับเปลี่ยนรวดเร็ว พนักงานต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทักษะหลากหลาย

การสร้างแรงจูงใจภายในหรือ Intrinsic Motivation จึงมีความสำคัญมากขึ้น ซึ่งผู้นำในองค์กรส่วนใหญ่ไม่คุ้นเคยกับวิธีการนี้ที่เน้นให้พนักงานรู้สึกถึงความหมายและคุณค่าในตนเอง และงานที่ทำ รับรู้ถึงคุณค่าของเป้าหมายสำคัญ ภาวภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของทีม ดีใจที่มีโอกาสอุทิศตนเพื่อความสำเร็จที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกเหล่านี้ พวกเขาจะเป็นผู้ผลักดันการเปลี่ยนแปลงมากมายจนเกิดผลสำเร็จและการเติบโตในองค์กร ควบคู่กับความผูกพันทางใจของพนักงานที่องกามแข็งแรงแรง

ผมมักยกตัวอย่างบริษัท ผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องตีแบรนดหนึ่ง เกือบทุกครั้งที่มีโอกาสสำรวจรากฐาน 4DX ให้องค์กรต่าง ๆ เพื่ออธิบายเรื่องความผูกพันจากใจต่อเป้าหมายในการทำงานหรือ Employee Engagement

องค์กรนี้เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงหากวัดที่ยอดขายและอัตราการเติบโต แต่ขณะนั้นมีเรื่องที่น่ากังวลคืออัตราการลาออกของพนักงานค่อนข้างสูง ทั้งที่ผลตอบแทนอยู่ในระดับเดียวกับองค์กรอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน สาเหตุหลักมาจากความผูกพันของพนักงานลดลงต่อเนื่องทุกปี ผู้บริหารตระหนักดีว่า “พนักงานทุกคนรับรู้ความสำเร็จของบริษัท แต่ไม่มีความรู้สึกมีส่วนร่วมหรือภาคภูมิใจกับความสำเร็จนี้มากนัก” ทีมผู้บริหารระดับสูงรู้ดีว่าปัญหาคืออุปสรรคสำคัญของการเติบโตอย่างยั่งยืน เมื่อได้ร่วมทำงานกับแพคริมในการวางรากฐาน 4DX เป้าหมายสำคัญสูงสุดหรือ WIG (The Wildly Important Goal) คือสร้างความผูกพันจากใจด้วยปณิธานที่ว่า “บริษัทจะประสบความสำเร็จในธุรกิจ และความสำเร็จที่ได้มานั้นทุกคนต้องรู้สึกมีส่วนร่วมและภาคภูมิใจที่ทำให้เกิดขึ้น”

พนักงานในระดับปฏิบัติการคนหนึ่งไม่ลังเลที่จะโกนผมหมดศีรษะ เพื่อช่วยให้ทีมได้รับชัยชนะตามเป้าหมายของทีมคือลดอัตราการปนเปื้อนในสายการผลิต เขาพูดกับผมสั้น ๆ ด้วยแววตามุ่งมั่นว่า “ผมอยากชนะ ผมไม่อยากจะทำให้ทีมแพ้” เขาเล่าต่อว่าเกม 4DX ของทีมคือป้องกันและระมัดระวังตนเอง ไม่ให้เป็นต้นเหตุของการปนเปื้อนในผลิตภัณฑ์ เนื่องจากสิ่งแปลกปลอมที่อาจติดตามเสื้อผ้าหรือร่างกาย โดยเฉพาะเส้นผม ทุกวันเราเก็บคะแนนและแสดงตารางคะแนนของทีม ก่อนเข้าทำงาน ทุกคนในทีมช่วยตรวจสอบร่างกายและเสื้อผ้า โดยใช้ลูกกลิ้งกาวให้กัน หากพบสิ่งแปลกปลอมติดลูกกลิ้ง ทีมจะถูกหักคะแนน หลายครั้งผมเป็นคนทำให้ทีมแพ้ เพราะมีปัญหาผมร่วงเรื้อรัง จึงตัดสินใจโกนผมเพื่อไม่ให้ตนเองเป็นจุดอ่อนของทีม!

นี้อาจเป็นเพียงตัวอย่างเล็ก ๆ แต่พลังแห่งความจริงจัง ไม่ย่อท้อ ร่วมแรงร่วมใจของพนักงานทุกคน กลายเป็นพลังมหัศจรรย์ที่มีอำนาจมหาศาลผลักดันองค์กรสู่ผลสำเร็จ หลักการของ 4DX คือทำให้ทุกคนในทีมเข้าใจและเห็นภาพความสำเร็จของทีมเชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์กร ตระหนักถึงความคืบหน้าที่เกิดขึ้นทุกสัปดาห์ เล่นเกมเพื่อชัยชนะเสมือนลงแข่งขันกีฬา ดังนั้นชัยชนะและความสำเร็จขององค์กรกลายเป็นเป้าหมายร่วมของพนักงานทุกชีวิต สำคัญยิ่งกว่าสิ่งใดคือทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร

ผลลัพธ์ของบริษัทจะเป็นอย่างไร ปีแรกของการนำ 4DX ไปปรับใช้ ทุกคนล้วนตื่นตื่นยินดีที่ร่วมกันทำให้สำเร็จ ปัญหาคุณภาพในโรงงานและต้นทุนการผลิตลดลงอย่างชัดเจน เป้าหมายทางธุรกิจอื่น ๆ ดีขึ้นมาก คะแนนความผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้นกว่า 100 เปอร์เซ็นต์! ผู้บริหารคนหนึ่งบอกผมว่าเป็นปีแรกที่หลังจากจ่ายเงินโบนัสแล้ว ไม่ต้องกังวลว่าจะหาพนักงานใหม่มาแทนคนเก่าที่ลาออกได้ทันหรือไม่

ไม่น่าแปลกใจที่เราได้เห็นองค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งเพราะผู้นำองค์กรวางรากฐานอันแข็งแกร่งด้านการพัฒนาบุคลากรและให้ความสำคัญเรื่องความผูกพันของพนักงาน ยิ่งกว่านั้น 4DX กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่ทุกคนยึดมั่น

อีกหนึ่งเรื่องราวขององค์กรที่เป็นผู้นำธุรกิจด้านโลจิสติกส์แห่งหนึ่งในประเทศไทยที่ 4DX เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกระดับใช้สร้างนิสัย สร้างวินัย เรียบง่าย วัดได้ ยั่งยืน เป็นที่รู้กันดีว่าความสำเร็จของธุรกิจโลจิสติกส์วัดจากความพึงพอใจของลูกค้าในต้นทุนที่เหมาะสมสามารถแข่งขันได้ คำยืนยันจากผู้บริหารหลายท่านที่นี่ บอกเราว่าธุรกิจนี้ขับเคลื่อนด้วย “คน” การสร้างวินัยจึงเป็นหัวใจสำคัญ

ในปี 2015 4DX ถูกนำมาใช้กับ 45 คลังสินค้า 2 ศูนย์กระจายสินค้า ของบริษัท เพียงหกเดือนบริษัทประสบผลสำเร็จในการลดต้นทุนค่าขนส่งอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน นำไปสู่

การขยายผล 4DX ไปใช้ในทุกภาคส่วนขององค์กร ผลลัพธ์ที่ได้ทำให้ 4DX ได้รับการยอมรับว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรเพิ่มความพึงพอใจผ่านการจัดส่งครบถ้วนตรงเวลาหรือ DIFOT — Delivery In Full On Time ลดต้นทุนค่าขนส่ง ลดปริมาณการใช้น้ำมัน รวมถึงลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างต่อเนื่อง ยิ่งกว่านั้น 4DX ยังสนับสนุนให้มีการสร้างโค้ชสร้างพนักงานระดับหัวหน้างาน และเพิ่มทักษะให้พนักงานกว่า 4,000 คนตั้งแต่ระดับผู้จัดการจนถึงระดับปฏิบัติการให้ทำงานอย่างมีวินัยและมีส่วนร่วม จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องการสร้างวินัย

กลุ่มผู้บริหารที่บุกเบิก 4DX กล่าวว่า “เสน่ห์ของ 4DX คือบุคลากรทุกระดับนำไปใช้ได้เพื่อสร้างนิสัย สร้างวินัย วัตถุประสงค์ เห็นผลเร็ว ยั่งยืน จนกลายเป็นเครื่องมือสื่อสารภายในองค์กร ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน” พิสูจน์ให้เห็นได้จริงในช่วงหลายปีที่ผ่านมา หากบริษัทต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลงหรือมีเป้าหมายท้าทายใหม่ ๆ จะผลักดันผ่าน 4DX พนักงานก็พร้อมมีส่วนร่วมจนเกิดผลสำเร็จเสมอ แม้จะมีพนักงานจำนวนมาก รวมถึงคลังสินค้าและหน่วยงานต่าง ๆ กระจายอยู่ทั่วประเทศ

การปรับใช้ 4DX ให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สามประเด็นหลักที่สำคัญคือ

1. จุดเปลี่ยนสำคัญ — การบริหารงานในรูปแบบจากผู้บริหารสู่พนักงานหรือ Top Down Management เปลี่ยนเป็นความร่วมมือของพนักงาน

การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงานจำนวนมาก ผู้บริหารส่วนใหญ่มักใช้วิธีสั่งการ แต่ก็มีปัญหาเกิดขึ้นเสมอ เช่น ขาดการทำงานเป็นทีม สินค้าเสียหาย สินค้าถูกตีกลับ มีข้อร้องเรียน เมื่อปรับใช้ 4DX กรอบความคิดของพนักงานเริ่มเปลี่ยนไป เช่น การทำงานให้สำเร็จมาจากการมีส่วนร่วมของทุกคน องค์กรมีเป้าหมายอะไร พนักงานแต่ละคนคิดว่าตนเองสามารถทำอะไรได้เพื่อช่วยพาองค์กรสู่เป้าหมาย จากนั้นผู้บริหารปล่อยให้พนักงานเล่นเกมเอง พนักงานสร้างสรรค์กระดานคะแนนของทีม รู้สึกสนุกมีส่วนร่วม ผูกพันกับความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น พนักงานขับรถสร้างวินัยโดยจำกัดความเร็วกิโลเมตรต่อชั่วโมงและความเร็วรอบ ปิดแอร์และดับเครื่องเมื่อจอด ตามที่ให้คำมั่นในการประชุม WIG เพื่อลดต้นทุนค่าขนส่ง ลดค่าใช้จ่ายน้ำมัน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก พวกเขาขับรถมาถ่ายรูปกับกระดานคะแนนเมื่อได้ชัยชนะ ส่งรูปต่อ ๆ กันอย่างภูมิใจ ผู้บริหารเองก็มีส่วนร่วม โดยเยี่ยมชมกระดานคะแนนและร่วมประชุม WIG กับแต่ละทีมเพื่อให้มุมมองและชื่นชมกับความสำเร็จ พนักงานรู้สึกภูมิใจและเป็นเจ้าของเป้าหมายจากใจของพวกเขาเอง

พนักงานขับรถที่ได้รับรางวัลขับได้กิโลเมตรต่อลิตรสูงสุดในประเทศต่อเนื่องหลายปี ปรับการทำงานโดยมีการวางแผนเส้นทางล่วงหน้าทุกวัน เริ่มขับแต่เช้าตรู่เพื่อให้มีเวลา เพื่อขับรถด้วยความเร็วที่เหมาะสม สามารถส่งสินค้าตรงเวลาโดยไม่ต้องเร่งรีบ ในช่วงแรก มีแรงต่อต้านจากกลุ่มเพื่อนพนักงานขับรถด้วยกัน แต่เขายืนยันกับวินัยเหล่านี้ จนคุณภาพชีวิตและการทำงานดีขึ้น กลายเป็นแรงบันดาลใจและแรงกระเพื่อมให้เพื่อนพนักงานในคลังสินค้าเดียวกันและจังหวัดอื่น ๆ ทำงานในแนวทางใหม่นี้ เมื่อพนักงานมีวินัยในการทำงาน พวกเขาก็นำไปปรับใช้กับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวด้วย

2. แรงกระเพื่อมจากพนักงานคนหนึ่ง ส่งต่อไปยังพนักงานคนอื่น ๆ ทั่วทุกมุมของประเทศ ในงานประจำปีของบริษัท มีการมอบรางวัลให้พนักงานขับรถจากคลังสินค้าในจังหวัดหนึ่ง จนเป็นแรงบันดาลใจให้พนักงานในจังหวัดอื่น ๆ อยากปรับปรุงการขับรถของตนเอง รางวัลมีระดับสายขาว สายเขียว และสายดำ เกิดการแข่งขันแบบมิตรภาพ ทุกคลังสินค้าอยากเอาชนะตนเองโดยทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อได้ครองสายดำ

3. วัฒนธรรมองค์กรสู่ความยั่งยืน

บริษัทนำ 4DX ไปปรับใช้โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ผู้นำปลดปล่อยศักยภาพของพนักงานโดยให้พวกเขาเล่นเกมของทีมตนเอง ทุกคนมุ่งมั่นกับเป้าหมายและตัววัดนำ สร้างกระดานคะแนนที่ทำให้สนุก และเล่นเกมอย่างมีวินัย กระทั่งพนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายและมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร

หัวใจสำคัญของ 4DX คือเมื่อปฏิบัติอย่างมีวินัยแล้วจะเห็นผลสำเร็จในเวลาอันรวดเร็ว ทำให้พนักงานสนุกกับการปฏิบัติงาน เพราะเห็นภาพความสำเร็จไปตลอดเส้นทางการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ พลังของการร่วมแรงร่วมใจ เกิดจากพนักงานเข้าใจเป้าหมายของตนเอง ทีม และองค์กร ซึ่งมีอนุภาคนิวเคลียส เมื่อใดที่ผู้นำสามารถจุดพลังนี้ให้เกิดขึ้นในทุกภาคส่วนขององค์กร เมื่อนั้นผลลัพธ์ที่วัดได้จะเกิดขึ้นแบบก้าวกระโดด

ยุคนี้ไม่มีซีอีโอที่เก่งคนเดียวแล้วองค์กรจะอยู่รอด แต่เป็นยุคที่พนักงานทุกระดับมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นยุคที่ความคล่องตัวคือหัวใจขององค์กร ทำให้ 4DX ยิ่งทวีความสำคัญ เพราะเป็นเครื่องมือทรงประสิทธิภาพที่ช่วยให้ผู้นำพ้ององค์กรฝ่าทุกคลื่นลมแห่งความท้าทาย และเติบโตแข็งแกร่งยั่งยืน

ผมเชื่อมั่นว่า 4DX จะเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และเสริมสร้างการเติบโตให้องค์กรในประเทศไทยได้อย่างยั่งยืน

แพคริมกับวินัย 4 ประการสู่ความสำเร็จ

แพคริมนำเสนอ 4DX ในรูปแบบโครงการที่เริ่มตั้งแต่วิเคราะห์ปัญหาและเป้าหมายที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ออกแบบเส้นทางการพัฒนาผู้นำและบุคลากร โค้ชผู้นำและทีม ภายใต้บริบทของแต่ละองค์กร รวมถึงนำกรณีศึกษาขององค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกภายใต้เครือข่ายใน 150 ประเทศของแฟรงคลินโควิทย์มาเรียนรู้ร่วมกัน จนถึงการประเมินผลสำเร็จ

จวบจนปัจจุบัน แพคริมได้รับความไว้วางใจจากองค์กรในประเทศไทยเกือบทุกธุรกิจและอุตสาหกรรม อาทิ สถาบันการเงิน ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจด้านสุขภาพ ไอที ยานยนต์ อาหาร และเครื่องดื่ม ประกันภัย และสายการบิน ซึ่งนำ 4DX ไปปฏิบัติเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยทำให้กลยุทธ์และเป้าหมายสำคัญสูงสุดขององค์กรแปลงเป็นการปฏิบัติอย่างมีวินัย จนเกิดผลสำเร็จแบบก้าวข้ามขีดจำกัด

กฤตย์ ลีลาเลิศอำไพ
ที่ปรึกษา
กลุ่มบริษัทแพคริม

คำนิยม

เมื่อ เบเวอร์ลี วอลคเกอร์ กรรมการบริหารแผนกกิจการสังคมแห่งมลรัฐจอร์เจีย และผู้อำนวยการแผนกบริการเด็กและครอบครัวแห่งมลรัฐอิลลินอยส์ ปรับใช้วินัย 4 ประการสู่ความสำเร็จ (4DX) เพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์ในหน่วยงานภาครัฐ และต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ ที่ดูยากจะเอาชนะ ตั้งแต่การเสียชีวิตของทารก ปัญหาสุขภาพจิต และการรู้หนังสือของเด็ก นอกจากนี้ ผลงานที่เหนือขีดจำกัดต่าง ๆ นี้แล้ว เธอยังนำ 4DX มาใช้กับภาระหน้าที่ลดการทารุณกรรมซ้ำในผู้เยาว์ของมลรัฐจอร์เจียลง 60 เปอร์เซ็นต์ ปัจจุบันเธอเป็นผู้ให้คำแนะนำเจ้าหน้าที่ระดับสูงภาครัฐทั่วมลรัฐอเมริกาเพื่อเอาชนะปัญหาที่เป็นอุปสรรคสูงสุดของพวกเขา

ขณะที่รู้จักกับวินัย 4 ประการสู่ความสำเร็จ ฉันกำลังเผชิญอุปสรรคครั้งใหญ่ที่สุดในอาชีพการงาน ในฐานะกรรมการใหม่ของแผนกบริการสังคม ฉันมีเจ้าหน้าที่ที่หมดกำลังใจในการทำงานสองหมื่นคน เราถูกสื่อขุดคุ้ยไม่ลดละ เนื่องจากการเสียชีวิตและอุบัติเหตุที่มีเด็ก ๆ รวมอยู่ด้วย ฉันเป็นผู้นำคนหนึ่งที่ท้อแท้ในเวลาห้าปีของทีม ในฐานะสตรีวัยทำงานที่ใช้ชีวิตเกินครึ่งอยู่ในสังเวียนที่หินที่สุดของภาครัฐ เดิมทีฉันพยายามหลีกเลี่ยงการใช้ 4DX โดยบอกผู้ว่าการรัฐเพอร์ดูว่า “ฉันจัดการได้...ขอให้ฉันได้ทำหน้าที่ของฉันก็พอ” ทว่าหลังจากถูกลากผลัก และร้องเรียกให้เข้าสู่โลกของการปฏิบัติแบบ 4DX ฉันก็กลายเป็นหนึ่งในผู้สนับสนุนที่รักดีที่สุด

หากคุณกำลังผจญกับงานหินที่สุดเท่าที่เคยเจอมา คุณจำเป็นต้องอ่านหนังสือเล่มนี้ ส่วนที่ยากที่สุดซึ่งดูเหมือนจะเป็นไปไม่ได้คือการหาจุดเหมาะสมที่สุด — นั่นคือเป้าหมายสำคัญสูงสุดของคุณคืออะไร คุณจะทำอะไรที่เป็นรูปธรรมและเจาะจงเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น การทำงานภาครัฐไม่มียามหัดจรรยา คุณต้องมองลึกไปที่ใจกลางวิกฤติที่เผชิญอยู่ คิดให้ออกกว่าปัญหาใดต้องได้รับการแก้ไขมากที่สุด ไม่เช่นนั้นการทำเรื่องอื่น ๆ ก็ไร้ความหมาย คุณต้องแก้ปัญหา นั้นพร้อมกับจับตาดูการดำเนินงานในแต่ละวันไปด้วย มิฉะนั้นงานเหล่านั้นก็จะกลายเป็นวิกฤติใหม่ของคุณ

ว่าแต่วิสัยทัศน์ที่ “ทรงคุณค่า” ของฉันคืออะไร นี่คือนี่สิ่งที่ฉันได้เรียนรู้ หัวใจสำคัญของทุกวิสัยทัศน์ ทุกแรงบันดาลใจคือวิกฤติ คุณช่วยชีวิตเด็ก ๆ ไม่ได้ หากไม่รู้สาเหตุที่พวกเขาเสียชีวิต คุณป้องกันปัญหาคนไร้บ้านไม่ได้ หากไม่เข้าใจว่าทำไมคนเหล่านั้นจึงไม่มีบ้าน คุณลดปัญหาการใช้ความรุนแรงและอาชญากรรมไม่ได้ หากไม่รู้ว่าจะเกิดขึ้นที่ไหนและมีใครเกี่ยวข้อง คุณสอนให้เด็กอ่านเขียนไม่ได้ หากไม่เข้าใจว่าพวกเขาขาดทักษะที่ซ้ำของอะไร

สภาพแวดล้อมที่ฉันสัมผัสได้เมื่อมาถึงจอร์เจียคือผู้คนกำลังจะตาย โดยเราไม่รู้สาเหตุ

ในแผนบริการประชาชนของเราไม่มีใครอยากพูดถึงการเสียชีวิตนี้ อย่างไรก็ตาม การบาดเจ็บสาหัสและเสียชีวิตเป็นปัญหาคิดขวางความสำเร็จของพันธกิจในการช่วยเหลือผู้คนของเรา เป็นสงครามที่เราไม่อาจหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะได้ วันแล้ววันเล่าเราได้แต่กังวลว่าจะทำผิดพลาดหรือถูกตำหนิ

เรื่องนี้บีบฉันในฐานะผู้บริหารให้ตั้งเป้าหมายสำคัญสูงสุดออกจากความกลัวในใจของเรา “ลดจำนวนเหตุการณ์ที่นำไปสู่การบาดเจ็บสาหัสหรือเสียชีวิตของประชาชนที่อยู่ภายใต้การดูแลและปกป้องคุ้มครองของเราลง 50 เปอร์เซ็นต์”

เอาละ! ตอนนี้นำประกาศออกไปแล้ว ก็ต้องแอ่นอกยอมรับและรับภาระหน้าที่นี้ แม้จะยังขาดตกงว แต่เมื่อพูดออกมาทำให้เราใจพอที่จะบอกว่าเราจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร — เปิดโอกาสให้เราจัดการเรื่องนี้ เรายังไม่รู้ว่าจะทำอะไรหรือทำอย่างไร แต่ตระหนักว่าเหตุผลที่เรามาทำงานทุกวันก็เพื่อป้องกันไม่ให้สิ่งเลวร้ายเกิดขึ้นกับเด็ก ๆ และผู้ใหญ่ที่อ่อนแอ หลายประเด็นปัญหาที่ดูเหมือนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ทั้งยังเผชิญกับการแก้ปัญหาที่ทำให้อำนาจของระบบรัฐบาลนั้น — ไม่ใช่เพราะทุกคนขาดความทุ่มเท แต่เป็นเพราะขาดความเห็นร่วมกันว่าชัยชนะมีความหมายเพียงใด สำหรับภาครัฐ เรามีหลากหลายวิธีที่รู้ได้ว่าอะไรผิด — เพราะตัววัดตามตรวจสอบการทำงานทุกอย่างก้าวของเราต่อสาธารณชน — เรามักเสียเวลามากมายกังวลเรื่องตัวชี้วัดสาธารณะ กระทั่งไม่มีเวลาหาสาเหตุว่าทำไมเราทำงานไม่คืบหน้า อะไรกีดขวางเราจากชัยชนะ ทั้งที่เป็นจุดที่ต้องใส่ใจที่สุด — เพราะเป็นการทำงานเรื่องสำคัญ

WIG สำคัญสูงสุดของเราคือลดเหตุการณ์ที่นำไปสู่การบาดเจ็บสาหัสและเสียชีวิตของผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแลของเรา ถูกแปลงไปเป็น WIG ในระดับทีมอีกหลายสิบข้อซึ่งเกื้อหนุนความสำเร็จของเรา เรื่องนี้เกี่ยวข้องกับทุกสิ่ง ตั้งแต่เพิ่มการสำรวจสุขภาพผู้ป่วยในโรงพยาบาลจิตเวช ซึ่งเป็นหนึ่งในปัญหาที่คั่งค้างใหญ่ที่สุดของชาติ เพื่อลดความเป็นไปได้ในการละเมิดเด็กจากการทำงานของทีมต่าง ๆ ทำให้เราเข้าใจชัดเจนขึ้นเรื่อย ๆ ว่าชัยชนะมีความหมายเพียงใด แม้แค่ระดับพื้นฐานนี้ เราก็เริ่มระบุและติดตามตัววัดนำที่จำเป็นซึ่งนำมาคาดการณ์ผลสำเร็จได้

เราเลิกรอคอยรายงานที่เต็มไปด้วยตัววัดตามซึ่งตัดสินว่าเราชนะหรือแพ้ — มักเป็นข้อมูลที่มาช้าเกินกว่าจะลงมือทำอะไรได้ ฉันเล่นซอฟท์บอลมาหลายปี สิ่งหนึ่งที่ได้เรียนรู้คือพ่ายแพ้การแข่งขันไปเลย เจ็บปวดน้อยกว่าล้มเหลวช่วงที่มีโอกาสทำแต้มครั้งแล้วครั้งเล่า หากเราดำเนินงานโดยใช้เพียงตัววัดตาม ก็เหมือนติดป้ายคะแนนเฉพาะตอนจบการแข่งขัน ซึ่งสายเกินกว่าที่คุณจะเปลี่ยนวิธีเล่น ฉันได้เรียนรู้ว่าหนึ่งในงานสำคัญที่สุดในฐานะหัวหน้าคือการรักษาคะแนน สำหรับภาครัฐ เราไม่คุ้นเคยกับการแข่งขันเพื่อชัยชนะ หากคุณไม่รู้คะแนน คุณก็ไม่อาจรู้ว่าอะไรคือสิ่งจำเป็นที่นำไปสู่ชัยชนะ

เมื่อเห็นคะแนน ทีมผู้บริหารระดับสูง ทีมผู้บริหารฝ่าย และทีมปฏิบัติการทั้งหมด จัดการประชุม WIG ยี่สิบนาทีทุกสัปดาห์ โดยเน้นที่ตัววัดนำและพันธสัญญารายสัปดาห์ การประชุมนี้บีบให้ผู้บริหารได้เห็นและรับฟังทีมปฏิบัติการเป็นประจำ ในทางตรงกันข้าม ยังทำให้ทีมปฏิบัติการเข้าถึงผู้นำระดับบริหารทั้งแวตคา คำพูด และน้ำเสียง อย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน

ทำไมกระบวนการนี้จึงได้ผล เพราะเราลงลึกถึงแก่น เราใส่ใจคนที่ต้องทำงานยากแสนสาหัสนี้ เอาใจใส่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานสวัสดิการเด็กและสุขภาพจิต เมื่อเราให้สิ่งที่พวกเขาต้องการ พวกเขาขอบคุณเราโดยลงมือทำให้เกิดผลลัพธ์! แน่ละ ว่าทีมผู้นำเชื่อมั่นในสิ่งที่เรากำลังทำ ขณะที่ทีมปฏิบัติการเชื่อมั่นเต็มหัวใจ! คนที่สัมผัสคนอื่นที่บาดเจ็บสาหัสหรืออาจเสียชีวิตได้ทุก ๆ วัน จำเป็นต้องเชื่อมั่นในสิ่งที่ทำ จำเป็นต้องรู้ว่าตนเองกำลังสร้างความแตกต่าง คำพูดของสุภาพบุรุษท่านหนึ่งในการประชุมรายงานผล 4DX กล่าวไว้ว่า “คุณรอกระทั่งผมใกล้เกษียณ คุณจึงมอบงานที่ทำได้อย่างดีเยี่ยมหรือ”

เมื่อเกิดความท้าทายขึ้น เราคุ้นเคยกับการทำงานในฝั่งผู้ให้ — เช่น โยนเงินเพิ่มเพื่อจัดการปัญหา หาดาวเด่นคนใหม่เข้ามาแก้ปัญหา ผ่านกฎหมายและกฎข้อบังคับฉบับใหม่เพื่อบีบให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อปรับใช้ 4DX เราไม่ทำเรื่องเหล่านี้ แต่พุ่งเป้าไปที่ฝั่งผู้เรียกร้องแทน เช่น ดูแลคนที่กำลังรับมือกับปัญหาเร่งด่วนที่สุด เราทุ่มพลังขององค์กรจัดการปัญหาเคียงคู่กับผู้ที่เข้าใจปัญหานั้นอย่างลึกซึ้ง — นั่นคือเจ้าหน้าที่ที่ทำงานท่ามกลางปัญหานั้นแล้ววันแล้ววันเล่า สิ่งที่ 4DX ทำคือกระตุ้นความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมา ช่วยให้ผู้นำได้ประโยชน์จากสินทรัพย์อันทรงพลังสูงสุด — นั่นคือคนของเขา

—เบเวอร์ลี (บีเจ) วอลค์เกอร์

คำนิยมฉบับตีพิมพ์ครั้งแรก

เคลย์ตัน คริสเตนเซน เป็นศาสตราจารย์คณะบริหารธุรกิจ คิม บี คลาร์ก ณ โรงเรียนธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และผู้เขียนหนังสือวิฤตนิวัตกร รวมถึงหนังสือธุรกิจและโฆษณาอีกมากวินัย 4 ประการสู่ความสำเร็จ ให้มากกว่าทฤษฎีเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงกลยุทธ์ ผู้เขียนไม่ได้อธิบายแค่การลงมือปฏิบัติที่มีประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง แต่ยังบอกวิธีบรรลุผลสำเร็จด้วย โดยให้ตัวอย่างบริษัทจำนวนมากที่ปฏิบัติตาม ไม่ใช่เพียงครั้งเดียว แต่ซ้ำแล้วซ้ำอีก นี่คือน้ำดื่มที่ผู้นำทุกคนควรอ่าน!

—เคลย์ตัน คริสเตนเซน

แอนดี โกรฟ ผู้ช่วยก่อตั้งอินเทล เป็นผู้นำองค์กรในฐานะซีโอและประธานบริษัทหลายปี ได้สอนบางเรื่องที่สุดพิเศษแก่ผม หนึ่งในนั้นเกิดขึ้นระหว่างการประชุมที่เขาและทีมบริหารขึ้นตรงกับเขาหลายคนกำลังวางแผนเปิดตัวเซเลรอน ไมโครโปรเซสเซอร์ ผมอยู่ที่นั่นในฐานะที่ปรึกษา ทฤษฎีการพลิกผันถูกชี้ว่าเป็นภัยคุกคามอินเทลโดยสองบริษัท — เอเอ็มดีและไซริกซ์ — ซึ่งโจมตีตลาดล่างของไมโครโปรเซสเซอร์ โดยจำหน่ายแผงวงจรราคาถูกกว่ามากให้บริษัทที่ผลิตคอมพิวเตอร์ระดับเริ่มต้นใช้งาน กระทั่งได้ส่วนแบ่งตลาดสูงมาก และเริ่มขยับขึ้นสู่ตลาดบน อินเทลจำเป็นต้องตอบโต้การคุกคามนี้

ระหว่างพักการประชุม โกรฟถามผมว่า “ผมควรจัดการเรื่องนี้อย่างไร”

ผมตอบทันทีว่าเขาต้องตั้งหน่วยงานอิสระ มีโครงสร้างตำแหน่งและทีมขายแยกต่างหาก

โกรฟพูดเสียงแข็งตามแบบของเขาว่า “คุณช่างเป็นนักวิชาการอ่อนหัด ผมถามว่าควรทำอย่างไร แต่คุณกลับตอบว่าควรทำอะไร” เขาสบถแล้วพูดต่อ “ผมรู้ว่าต้องทำอะไร เพียงแต่ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร”

ผมรู้สึกเหมือนยืนอยู่หน้าพระพักตร์พระเจ้า ไรท์ที่หลบซ่อน โกรฟพูดถูก ผมเป็นนักวิชาการอ่อนหัดจริง ๆ ที่เพิ่งแสดงให้เห็นว่าผมไม่รู้ความแตกต่างระหว่าง อะไร กับ อย่างไร

ขณะบินกลับบอสตัน ผมคาใจว่าควรเปลี่ยนหัวข้องานวิจัยหรือไม่ ในฐานะนักวิชาการ ผมพยายามพัฒนาทฤษฎีทำอย่างไร ทว่าลืมนึกความคิดนั้นไป เพราะคิดไม่ออกว่าจะพัฒนาทฤษฎี ทำอย่างไร ได้อย่างไร

งานวิจัยของผมยังคงเน้น อะไร ของธุรกิจ — ซึ่งเราเรียกว่ากลยุทธ์ — ก่อนข้างมีประสิทธิภาพที่ดีทีเดียว นักวิจัย ที่ปรึกษา และนักเขียนเชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่ให้มุมมองเดิม ๆ เกี่ยวกับปัญหาด้านกลยุทธ์ - อาทิ ภาพคร่าว ๆ ของเทคโนโลยี บริษัท และตลาด ภาพคร่าว ๆ

นี้แสดงลักษณะและวิธีการของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในช่วงเวลาหนึ่ง ไม่ใช่บริษัทที่ยังล้มลุกคลุกคลาน หรือให้ภาพผู้บริหารที่มีผลงานดีกว่าคนอื่น ๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง พวกเขา ยืนยันชัดเจนหรือโดยนัยว่า หากคุณต้องการทำผลงานได้ดีเช่นเดียวกับผู้ที่ประสบความสำเร็จ ทั้งหลาย ก็ควรเลียนแบบบริษัทและผู้บริหารยอดเยี่ยมเหล่านั้น

เพื่อนร่วมงานและผมหลบเลี่ยงอาชีพถ่ายภาพนิ่งมาทำ “ภาพยนตร์” ว่าด้วยกลยุทธ์ ทว่า ไม่ใช่ภาพยนตร์แบบที่คุณเห็นตามโรงภาพยนตร์ ซึ่งมักเป็นเรื่องถูกแต่งขึ้นและถ่ายทอด โดยผู้อำนวยการสร้างและนักเขียนบท แต่ภาพยนตร์ที่ต่างออกไปของเราถ่ายทำกันที่ฮาร์วาร์ด คือ “ทฤษฎี” อธิบายว่าอะไรเป็น สาเหตุ ที่สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นและ ทำไม จึงเกิดขึ้น ในภาพยนตร์ ทฤษฎีเหล่านี้ประกอบด้วย “โครงเรื่อง” ตรงข้ามกับภาพยนตร์ที่ฉายในโรงภาพยนตร์ซึ่งเต็มไปด้วย ความรู้สึกระวนระวายและประหลาดใจ แต่โครงเรื่องภาพยนตร์ของเราคาดการณ์ได้ ชัดเจน คุณเปลี่ยนตัวนักแสดง — ไม่ว่าจะเป็นคน บริษัท หรือธุรกิจที่แตกต่างไป — แล้วดูซ้ำ อีกครั้ง หรือเลือกทำทางการแสดงของเหล่าตัวละครก็ได้ เพราะโครงเรื่องของภาพยนตร์เหล่านี้ มีพื้นฐานจากทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล ทว่าผลที่เกิดจากการกระทำสามารถ คาดคะเนได้อย่างแม่นยำ

คุณคิดว่าน่าเบื่อใช่ไหม อาจจะใช่ สำหรับผู้ที่มองหาความบันเทิง แต่ผู้จัดการที่ต้องรู้า กลยุทธ์ — มี อะไร ในเนื้อหาของเขา — ถูกหรือผิด จำเป็นต้องรู้ให้แน่ชัดมากที่สุดเท่าที่จะ เป็นไปได้ เพราะทฤษฎีคือโครงเรื่อง คุณย้อนภาพยนตร์กลับไปดูอดีตซ้ำ ๆ ได้หากต้องการ เพื่อเข้าใจว่าอะไรเป็นสาเหตุของอะไร และทำไม ในช่วงเวลาหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งของภาพยนตร์ ประเภทนี้คือคุณสามารถเห็นอนาคต — ก่อนที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นจริง ๆ คุณเปลี่ยนแผนได้ ตามสถานการณ์ที่ต่างออกไป คุณอาจพบด้วยตนเอง หรือดูจากภาพยนตร์ว่าจะมีผลลัพธ์อะไร เกิดขึ้น

ผมว่าเราพูดได้โดยไม่โอ้อวด ตรงไปตรงมาว่างานวิจัยของเราเรื่องกลยุทธ์ นวัตกรรม และ การเติบโต ช่วยเหล่าผู้จัดการที่ใช้เวลาอ่านและทำความเข้าใจทฤษฎีหรือภาพยนตร์ว่าด้วย กลยุทธ์ เพื่อประสบความสำเร็จและทำให้ยั่งยืนยิ่งกว่าตัวอย่างในอดีต

เรื่องที่ยังไม่ได้พูดถึงคือจะบริหารบริษัทในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ซึ่งมีการ ศึกษาเรื่องนี้้อยมาก - อย่างน้อยก็จนกระทั่งหนังสือเล่มนี้ตีพิมพ์

เหตุผลที่งานวิจัยดี ๆ ในหัวข้อ อย่างไม่รู้ ใช้นเวลานานกว่าจะเขียนออกมา เพราะจำเป็นต้อง มีขนาดงานวิจัยที่แตกต่างไป ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลของกลยุทธ์ — อะไร — โดยปกติมาจากการศึกษาบริษัทเดียวอย่างเจาะลึก เช่นกรณีศึกษาดีสก์ไดรฟ์ของผม ในทางตรงกันข้าม การเปลี่ยนกลยุทธ์ทำอย่างไร เกิดขึ้นไม่หยุดหย่อนในทุกบริษัท การพัฒนา ทฤษฎีอย่างไร หมายความว่า คุณไม่สามารถศึกษาปรากฏการณ์นี้เพียงหนึ่งครั้งกับหนึ่งบริษัทได้

คุณไม่สามารถใช้ภาพคร่าว ๆ กับอย่างไรได้ ทว่าต้องศึกษาอย่างละเอียดซ้ำแล้วซ้ำเล่าหลายปีหลายบริษัท เพราะต้องทุ่มเทขนาดนี้จึงเป็นสาเหตุให้นักวิชาการคนอื่น ๆ รวมทั้งตัวผม ไม่สนใจเรื่องการเปลี่ยนกลยุทธ์ทำอะไร เราทำไม่ได้เพราะต้องใช้มุมมองและความรู้ลึกซึ้ง ต้องเป็นบริษัทระดับแฟรงคลินโควิทย์จึงจะทำได้

นี่คือเหตุผลที่ผมตื่นเต้นกับหนังสือเล่มนี้มาก นี่ไม่ใช่หนังสือที่เต็มไปด้วยประวัติย่อของบริษัทต่าง ๆ ที่ครั้งหนึ่งเคยประสบความสำเร็จ ทว่าหนังสือเล่มนี้บรรจุทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลของการลงมือปฏิบัติที่มีประสิทธิผลอย่างไรจนประสบความสำเร็จ ผู้เขียนไม่ได้ให้ภาพคร่าว ๆ ของการปฏิบัติแต่ให้ภาพยนตร์ - ที่เราย้อนดูและศึกษาได้ซ้ำแล้วซ้ำเล่า ภาพยนตร์ที่คุณในฐานะผู้นำใส่บริษัทและคนของคุณเป็นนักแสดงได้ และคุณยังมองเห็นอนาคตตนเองก่อนเกิดขึ้นจริง หนังสือเล่มนี้ถูกกลั่นกรองจากการศึกษาอย่างเข้มข้นของบริษัทจำนวนมาก ในช่วงระยะเวลาที่บริษัทเหล่านั้นปรับใช้วิธีใหม่ในการทำงาน - ร้านแล้ว ร้านแล้ว โรงแรมแล้วโรงแรมแล้ว แพนกแล้วแพนกล่า

ผมหวังว่าคุณจะเพลิดเพลินกับหนังสือเล่มนี้มากพอ ๆ กับผมนะครับ

—เคลย์ตัน คริสเตนเซน

เกริ่นนำ

ตอนเริ่มเขียนหนังสือ วินัย 4 ประการสู่ความสำเร็จ ฉบับพิมพ์ครั้งแรกในปี 2009 หลังจากเรานำ 4DX ไปใช้มาแปดปีกับองค์กรที่แตกต่างกันมากกว่าพันแห่ง ปี 2012 ที่ตีพิมพ์ เรามีบริษัทที่ใช้ 4DX มากกว่าหนึ่งพันห้าร้อยแห่ง วันนี้ฉบับพิมพ์ครั้งที่สอง มาจากประสบการณ์การนำ 4DX ไปใช้กับองค์กรกว่าสี่พันแห่ง

เลิกเช่นสิ่งที่มักเกิดในองค์กรที่กำลังเติบโตและพัฒนาไม่หยุดยั้ง หากเรามีความรู้เช่นวันนี้ หนังสือ 4DX ฉบับพิมพ์ครั้งที่สองนี้คงได้ตีพิมพ์เมื่อปี 2012 เราขอขอบคุณผู้อ่านทั่วโลกจากใจจริง (ทั้งสิบหกภาษาที่วางจำหน่าย) สำหรับคำติชม การทำงานกับทุกท่านที่สนับสนุนเราไม่เพียงขัดเกลาวินัยต่าง ๆ แต่ยังช่วยให้เราปรับวิธีการที่นำมาใช้ให้ดียิ่งขึ้น

หนึ่งในเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อจุดเริ่มต้นแรกคือได้เรียนรู้ว่าผู้อ่านของเราไม่ได้แค่อ่านเท่านั้น — แต่ยังนำวินัยต่าง ๆ ไปใช้จริง พวกเขาเป็นนักปฏิบัติ อาจฟังดูไม่น่าประหลาดใจแต่ไม่ใช่เรื่องปกติสำหรับหนังสือธุรกิจที่มักถูกอ่าน มากกว่านำไปปรับใช้

ผู้อ่านของเราแทบไม่เคยพูดว่า “ฉันอ่าน 4DX” แต่มักบอกว่า “เรากำลังทำตาม 4DX!” เมื่อตระหนักว่าผู้คนและองค์กรต่าง ๆ ปฏิบัติตามคำแนะนำของเราอย่างตั้งใจ ยิ่งส่งผลให้เราต้องรับมือตอบมากขึ้น ไม่ใช่แค่ถูกต้องแม่นยำแต่ต้องชัดเจนด้วย จนกลายเป็นพลังขับเคลื่อนเบื้องหลังฉบับตีพิมพ์ครั้งที่สองนี้

ตลอดหลายปี เราจำเป็นต้องพูดซ้ำแล้วซ้ำอีกว่า “ผมเข้าใจนะว่า ทำไมคุณคิดว่านั่นคือสิ่งที่เราพูดถึง แต่เราไม่ได้หมายความว่าเช่นนั้น” กระทั่งปี 2017 เราเจอบทสนทนาเช่นนี้มากจนรู้ว่าควรปรับปรุงเนื้อหาส่วนใดและอย่างไรให้ดียิ่งขึ้น

ฉบับตีพิมพ์ครั้งที่สองนี้มีเนื้อหาใหม่มากกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ โดยตั้งใจให้แนวคิดใหม่ ๆ ทิศทางที่ชัดเจนขึ้น และขจัดความสับสนที่มีอยู่ในสามประเด็นต่อไปนี้

1. ผู้นำของเหล่าผู้นำ ปรับใช้ 4DX แตกต่างจาก ผู้นำของทีมปฏิบัติการ หลักการเดียวกัน แต่วิธีนำไปใช้ต่างกัน เรากล่าวถึงเรื่องนี้เพียงผิวเผินในฉบับตีพิมพ์ครั้งแรก ฉบับพิมพ์ครั้งที่สองนี้ได้จัดระเบียบที่เกี่ยวกับเนื้อหาสำคัญนี้ โดยตอนหนึ่งของหนังสือ (บรรจุห้าบทใหม่) เขียนเฉพาะเรื่องผู้นำของเหล่าผู้นำปรับใช้ 4DX ในองค์กรอย่างไร
2. การรู้ว่าจะปรับใช้ 4DX ที่ไหน สำคัญพอ ๆ กับ อย่างไร แม้ว่าคำแนะนำที่มีประโยชน์ในเรื่องนี้เขียนไว้ในฉบับตีพิมพ์ครั้งแรก แต่ตอนนั้นเรามีตัวอย่างที่ดีกว่าเดิม มีภาพที่ชัดเจนขึ้น และความรู้ใหม่ ๆ ที่ช่วยให้ผู้นำรู้ว่า 4DX ทำงานได้ทรงพลังที่สุด ที่ไหน (และอย่างไร) รวมถึงที่ไม่ได้ผลด้วย

3. ขณะที่ การเปิดตัวใช้ 4DX สามารถเปลี่ยนผลลัพธ์ได้ แต่การสร้าง 4DX ให้ยั่งยืน สามารถเปลี่ยนองค์กรได้ วันนี้เราเพิ่มความได้เปรียบโดยรวมเป็นพันธมิตรกับผู้นำที่ทำให้ 4DX ยั่งยืนเนิ่นนาน - อันที่จริงบางรายนานกว่าหนึ่งทศวรรษ การสร้างผลลัพธ์นับเป็นการบรรลุเป้าหมายในระดับหนึ่ง ทว่าการพัฒนาให้ดีขึ้นและการสร้างความยั่งยืนได้ยาวนาน นับว่าสำคัญยิ่งกว่า เราเชื่อว่าเพียงการฝึกปฏิบัติและความรู้เชิงลึกใหม่ ๆ เพื่อสร้างความยั่งยืนจะเป็นเครื่องรับประกันการเขียนฉบับตีพิมพ์ครั้งที่สองนี้ เพราะมีคุณค่าต่อผู้นำ ไม่ใช่แค่บรรลุเป้าหมายสำคัญสูงสุด แต่ทำดีที่สุดเพื่อสร้างวัฒนธรรมของการปฏิบัติอย่างมีวินัย

กลยุทธ์กับการปฏิบัติ

ในการสร้างผลลัพธ์มีหลักการสองเรื่องที่คุณำมีอิทธิพลได้คือกลยุทธ์ของคุณ (หรือแผนงาน) และความสามารถของคุณที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น

หยุดถามตัวคุณเองสักครู่ ผู้นำเจออุปสรรคเรื่องใดมากกว่าระหว่าง — กำหนดกลยุทธ์หรือปฏิบัติตามกลยุทธ์

ทุกครั้งที่เราตั้งคำถามนี้กับผู้นำ ไม่ว่าที่ใดบนโลก พวกเขาตอบทันทีว่า “การปฏิบัติ!” ที่นี้ถามตัวคุณเองกับคำถามที่สอง หากคุณเรียน MBA หรือเข้าชั้นเรียนธุรกิจ คุณเรียนเรื่องใดมากกว่าระหว่าง — การปฏิบัติกับกลยุทธ์

เมื่อถามผู้นำ พวกเขาตอบทันทีวันอีกครั้งว่า “กลยุทธ์!” ไม่น่าแปลกใจที่ผู้นำเจออุปสรรคมากที่สุดคือเรื่องที่ได้เรียนน้อยที่สุด

หลังจากทำงานร่วมกับผู้นำและทีมต่าง ๆ จากทุกอุตสาหกรรม รวมทั้งโรงเรียนและหน่วยงานภาครัฐทั่วโลก เราเรียนรู้ว่าเมื่อคุณตัดสินใจจะทำอะไร เรื่องท้าทายยิ่งใหญ่ที่สุดคือให้ผู้คนปฏิบัติในระดับดีเลิศตามที่คุณต้องการ

ทำไมการปฏิบัติอย่างมีวินัยถึงเกิดขึ้นยากมาก หากกลยุทธ์ชัดเจน คุณในฐานะผู้นำขับเคลื่อนกลยุทธ์นี้ ทีมจะไม่ยึดมั่นปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จหรือ คำตอบคือไม่เสมอไป เป็นไปได้ว่าคุณคงเคยมีประสบการณ์เช่นนี้มาแล้วมากกว่าหนึ่งครั้ง

หนังสือเล่มที่คุณกำลังอ่านอยู่นี้ อธิบายความรู้เชิงลึกอันทรงพลังและปฏิบัติได้จริง ซึ่งมาจากความรู้ทั้งหมดของเรา คุณจะค้นพบชุดวินัยที่ได้รับการยอมรับจากผู้นำบนพหุและทีมปฏิบัติงานนับแสน เป็นชุดวินัยที่เกื้อหนุนให้พวกเขาสร้างผลลัพธ์แบบเหนือขีดจำกัด

ส่วนที่ 1

เรียนรู้ วินัย 4 ประการ สู่ความสำเร็จ

ปัญหาที่แท้จริงของการปฏิบัติ อย่างมีวินัย

แมริออต

โรงแรมใกล้เคียงสำนักงานใหญ่ของแมริออต อินเตอร์เนชั่นแนลแห่งหนึ่งที่ชื่อ สปรินท์เบิร์ก แมริออต แอท เรนเซอส์ ปาร์ค ต้องการปรับปรุงตัวชั่วคราวผลงาน และพยายามเรื่องนี้มากขึ้น เพราะโรงแรมตั้งอยู่ใกล้ผู้บริหารในสำนักงานใหญ่ ผู้จัดการทั่วไป ไบรอัน ฮิลเกอร์ ทีมงาน และเจ้าของโรงแรมร่วมกันทำงานในสมการส่วนแรกคือ ปรับปรุงโรงแรมโดยลงทุน 20 ล้านดอลลาร์ ที่รวมถึงปรับปรุงแบบห้องพัก ตกแต่งโถงต้อนรับให้น่าประทับใจ และสร้างห้องอาหารใหม่ — นับเป็นการปรับที่จำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งส่งผลต่อคะแนนลูกค้าที่เข้าพักสูงขึ้น โรงแรมดูสวยงามอลังการ แต่คะแนนผู้เข้าพักยังไม่ถึงระดับที่ต้องการ พวกเขาจึงหันมาเน้นสมการส่วนที่สองคือต้องมั่นใจว่าพนักงานทุกคนปรับปรุงการทำงานในเรื่องสำคัญที่สุด นั่นคือ ประสิทธิภาพของลูกค้าที่เข้าพักแต่ละคน

หนึ่งปีต่อมา ไบรอันและทีมผลออกมาอย่างภูมิใจที่ได้รับคะแนนความพึงพอใจของผู้เข้าพักสูงสุดในประวัติศาสตร์สามสิบปีของโรงแรม เช่นที่ไบรอันกล่าวไว้ “ผมเคยกังวลเมื่อคะแนนความพึงพอใจของผู้เข้าพักออกทุกวันศุกร์ แต่ตอนนี้ผมตื่นเต้นเมื่อลูกค้าขึ้นมาทุกเช้าวันศุกร์”

คอมแคส

ลีแอน ทัลบอท คือรองประธานอาวุโสบริษัทคอมแคส รับผิดชอบภูมิภาคชิคาโกและพื้นที่โดยรอบ เป็นภูมิภาคการปฏิบัติงานใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของบริษัท เมื่อจัดอันดับผลการดำเนินงานภายในบริษัท กลับอยู่รั้งท้ายเมื่อเทียบกับอีกหลายสิบภูมิภาค

จากคำพูดของลีแอน “ช่วงเก้าปีก่อน ภูมิภาคนี้ยังอยู่อันดับท้ายสุดของทุกตัวชี้วัดที่คอมแคสเคยใช้วัดผลงาน ทั้งที่มีผู้นำรับช่วงต่อ ทำให้ไม่ใช่บริษัทที่ทำงานอย่างมีความสุข พนักงานที่มีศักยภาพไม่อยากเสี่ยงย้ายมาภูมิภาคชิคาโก เพราะคิดว่าอาจส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงาน และเพราะภูมิภาคนี้มีความสำคัญ เราจึงยังได้รับความเอาใจใส่เป็นพิเศษ — เรียกว่า ‘ความรัก’ - ที่ยิ่งเพิ่มความกดดันให้เรา เราต้องการแผนที่ดี การปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม และ

เราจำเป็นต้องได้เดี๋ยวนี้อ"

ภายในสองปี ภูมิภาคชิคาโกและพื้นที่โดยรอบย้ายจากอันดับท้ายสุดมาเป็นอันดับหนึ่งในการจัดลำดับผลงานภายในบริษัท ลีแอนกล่าวว่า "นอกเหนือจากผลการดำเนินงานเหล่านี้ ผลกระทบต่อทีมงานก็น่าทึ่งอย่างยิ่ง ภูมิภาคนี้ยังได้รับการยกย่องให้เป็นหนึ่งใน 100 สถานที่ทำงานที่ดีที่สุดโดยการจัดอันดับของชิคาโกทริบูน ตอนเริ่มออกเดินทาง ฉันไม่เคยคิดเลยว่าความก้าวหน้าทั้งหมดจะเกิดขึ้นรวดเร็วขนาดนี้"

CNRL

แคนาเดียน เนเชอรัล รีซอสเสช ลงทุนประมาณ 2 หมื่นล้านดอลลาร์กับโรงงานผลิตฮอไรซันออยล์ ในอัลเบอร์ตาตอนเหนือ ประเทศแคนาดา ทั้งที่ลงทุนไปหลายหมื่นล้านดอลลาร์ การผลิตกลับไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หน่วยการผลิตปิโตรเมียมที่ฮอไรซันออยล์ แชนด์สไม่สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้มากกว่า 72 เพอร์เซ็นต์ เคซีบี แมควาน รองประธานปิโตรเมียมโปรดักชั่น รู้ว่าต้องเร่งมือทำบางอย่าง โดยเฉพาะเมื่อทุกหนึ่งเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำกว่า 100 เพอร์เซ็นต์หมายถึงรายได้ที่หายไป 15.7 ล้านดอลลาร์ต่อปี เขารู้ว่าปัญหาไม่ได้เกิดจากคนไม่พยายาม พนักงานของเขาทำงานตลอดเวลา เพื่อให้อุปกรณ์และโรงกลั่นที่ซับซ้อนทำงานโคลิน สวาสเทียนิก หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการแสดงอารมณ์ฉุนเฉียว เหมือนทุกคนที่มีอารมณ์นี้เช่นกัน เมื่อเล่าว่าตอนสิ้นวัน ขณะนั่งในห้องทำงาน เขายุ่งจนหัวหมุนแล้วนึกสงสัยว่า "วันนี้ฉันทำอะไรไปบ้าง" เขาจำได้ว่าทำงานหนัก แต่เมื่อหมดวัน กลับดูเหมือนไม่มีอะไรสำเร็จจริงจัง

ภายในหนึ่งปี เคซีบีและทีมงานทำให้โรงงานมีกำลังการผลิตใกล้ถึง 100 เพอร์เซ็นต์ แม้กำไรที่เกินคาดนี้ทำให้ CNRL ชื่อคู่แข่งสำคัญได้ เคซีบีกล่าวว่า "สิ่งที่ผมภูมิใจที่สุดคือทีมงานของผม — ผมได้เห็นหัวหน้างานและผู้จัดการปลุกฝังและพัฒนาวัฒนธรรมของความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน"

เรื่องราวของโปรอัน (แมริออท) ลีแอน (คอมแคส) และเคซีบี (CNRL) อาจฟังแตกต่างกันมากแต่ไม่เลย เพราะผู้นำเหล่านี้มีปัญหาและวิธีแก้ปัญหาเหมือนกัน

เมื่อคุณปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เป็นอย่างยั่งยืน นั่นหมายความว่า คุณกำลังเผชิญความท้าทายของภาวะผู้นำที่ใหญ่หลวงที่สุดเท่าที่คุณเคยพบเจอด้วยวินัย 4 ประการสู่ความสำเร็จ คุณไม่ได้มัวทดลองทฤษฎีที่น่าสนใจ แต่กำลังฝึกปฏิบัติตามแนวทางที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าแก้ปัญหาได้ประสบผลสำเร็จทุกครั้ง

ความท้าทายที่แท้จริง

การเปลี่ยนวัฒนธรรมหมายถึงการเปลี่ยนบทสนทนา สำหรับการเปลี่ยนบทสนทนา
คนเราจำเป็นต้องมีศัพท์ใหม่ ๆ โดยเฉพาะศัพท์เกี่ยวกับพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลลัพธ์
แห่งชัยชนะ

— ลิซ ไวซ์แมน

ไม่ว่าคุณจะเรียกมันว่ากลยุทธ์ เป้าหมาย หรือใช้คำง่าย ๆ ว่าความพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้น
ความคิดริเริ่มใด ๆ ที่คุณในฐานะผู้นำขับเคลื่อนทีมหรือองค์กรไปข้างหน้า ตกอยู่ในหนึ่งหรือ
สองประเภทนี้ ประเภทแรกคือการวัดปลายปากกาเป็นหลัก ประเภทที่สองคือการก้าวข้าม
ขีดจำกัดซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ความคิดริเริ่มแบบวัดปลายปากกา คุณปฏิบัติผ่านการสั่งหรือมอบอำนาจให้ทำ ขอเพียง
คุณมีเงินและอำนาจก็ทำให้เกิดผลลัพธ์ได้ อาจเป็นการลงทุนสินทรัพย์ก้อนใหญ่ การเปลี่ยนแปลง
ระบบค่าตอบแทน การปรับโครงสร้างบทบาทและความรับผิดชอบ การเพิ่มจำนวนพนักงาน
หรือออกแคมเปญโฆษณาตัวใหม่ ขณะที่การปฏิบัติตามกลยุทธ์เหล่านี้ อาจต้องการการวางแผน
นั้น ทามิตี สัญชาติญาณ สมอ และเงิน คุณรู้ว่าท้ายที่สุดแล้วผลลัพธ์จะเกิดขึ้นการก้าวข้าม
ขีดจำกัดที่ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นแตกต่างกันไปอย่างมาก คุณแค่สั่งให้เกิดขึ้นไม่ได้
เพราะการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับคน — มักเป็นผู้คนจำนวนมาก — ที่ต้องทุ่มเทปฏิบัติด้วย
วิธีการใหม่หรือแตกต่างจากเดิมเพื่อสร้างผลลัพธ์ ถ้าคุณเคยพยายามเปลี่ยนแปลงผู้อื่น
คงรู้ว่ายากเพียงใด แค่เปลี่ยนแปลงตัวเองก็ยังยากเลย

ตัวอย่างเช่น คุณเคยพยายามชักจูงทีมขายให้ใช้วิธีให้คำปรึกษากับลูกค้ามากขึ้น หรือ
กระตุ้นทีมวิศวกรให้ร่วมมือกับทีมการตลาดเพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือชักจูงทีมให้บริการ
ทางโทรศัพท์ให้ยอมรับระบบซอฟต์แวร์ใหม่หรือไม่ คุณส่งแค่อีเมลประกาศไม่ได้ “ตั้งแต่พรุ่งนี้
เราขอให้ทุกคนให้คำปรึกษาลูกค้ามากกว่านี้!” ที่จริง คุณอาจพยายามเปลี่ยนกิจวัตรที่ยึดถือ
ปฏิบัติกันมาหลายทศวรรษ แม้ทุกคนตระหนักดีว่าวิธีการเดิมไม่อาจนำไปสู่ผลงานระดับใหม่ได้
ถ้าจะให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงนั้น ช่างยากแสนสาหัส! แม้ความคิดริเริ่มจากกลยุทธ์ปลายปากกา
อาจมีวิวัฒนาการไปสู่ความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบก้าวกระโดดอย่างถาวร

ความคิดริเริ่มที่จะพองค์กรไปข้างหน้า ใช้หนึ่งในสองรูปแบบนี้...



ตัวปลายปากกา
ต้องมีทรัพยากรหรืออำนาจหน้าที่

- ลงทุนในสินทรัพย์
- เพิ่มจำนวนพนักงาน
- เปลี่ยนกระบวนการ
- ควมรวมกิจการตามกลยุทธ์
- ข้อเสนอโฆษณา
- ปรับประเภทผลิตภัณฑ์

หรือ



ก้าวข้ามขีดจำกัด
ต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

- ประสพการณ์ลูกค้าดีขึ้น
- คุณภาพสูงขึ้น
- การตอบสนองเร็วขึ้น
- วิชขายแบบให้คำปรึกษา

เพื่อนร่วมงานของเรา จิม สจ๊วต สรุปความท้าทายนี้ว่า “เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ไม่เคยไปถึงมาก่อน เราต้องเริ่มทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน” หากจำเป็นต้องให้ผู้คนทำเรื่องที่แตกต่างกันออกไป คุณกำลังดำเนิน กลยุทธ์แบบก้าวข้ามขีดจำกัด ซึ่งไม่ง่ายเลย

ผู้นำแทบทุกคนเคยท้อแท้และหวั่นไหวกับความท้าทายนี้ คุณเคยรู้สึกว่าคุณเองบ่นอุบอิบระหว่างทางไปทำงานทำนองว่า “สวรรค์โปรด ขอเราทำแค่เรื่องเดียวบ้างไม่ได้เลยหรือ” ถ้าเคย คุณจำได้หรือไม่ว่ารู้สึกอย่างไรที่ไม่สามารถทำให้คนเปลี่ยนแปลงได้ นับเป็นอุปสรรคเดียวที่เกิดขวางคุณกับผลลัพธ์ที่ต้องการ ไม่ใช่คุณคนเดียวหรอกที่เจออุปสรรคนี้

มีการศึกษาสำคัญเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กร บริษัทให้คำปรึกษาเรื่องการจัดการระดับโลก เบนแอนด์คัมพานีรายงานผลการศึกษาว่า “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ราว 65 เปอร์เซ็นต์จำเป็นต้องให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างสุดโต่ง - ซึ่งเป็นเรื่องที่คุณจัดการมักไม่ตรึงตรองหรือวางแผนไวล่วงหน้า”¹

ทั้งที่เป็นปัญหาใหญ่ แต่ผู้นำแทบไม่ตระหนักถึงปัญหานี้ คุณคงไม่เคยได้ยินผู้นำพูดว่า “ผมหวังว่าจะขับเคลื่อนกลยุทธ์ต้องให้คนของเราทำสิ่งที่แตกต่างจากเดิมได้เก่งกว่านี้” แต่น่าจะได้ยินว่า “ผมหวังว่าจะไม่ต้องทำงานร่วมกับ ทอม พอล และซู!”

เป็นธรรมชาติที่ผู้นำมักคิดว่าคนคือปัญหา หายที่สุด ผู้นำเลยไม่ทำสิ่งที่ต้องทำเพราะเข้าใจผิด ๆ คนไม่ใช่ปัญหา!

ด๊อบบลิว เอ็ดเวิร์ด เดมมิง บิดาแห่งการปรับเปลี่ยนเชิงคุณภาพ สอนว่าเวลาใดก็ตามที่คนส่วนใหญ่ปฏิบัติในแนวทางใดแนวทางหนึ่งของเวลาส่วนใหญ่ คนไม่ใช่ปัญหา ปัญหายังรากลึกอยู่ในระบบ 2 ในฐานะผู้นำ คุณเป็นผู้รับผิดชอบระบบ อาจจะมีพนักงานสักคนเป็นตัวปัญหา

แต่หากคุณรู้ว่าตัวเองมักโทษผู้อื่นเป็นประจำ ก็ควรหันกลับมามองดูที่สถานการณ์มากกว่า

เมื่อเริ่มศึกษาความท้าทายนี้ ก่อนอื่นเราอยากเข้าใจต้นตอที่เป็นจุดอ่อนของการปฏิบัติอย่างมีวินัย จึงทำการวิจัยระดับนานาชาติกับพนักงาน รวมถึงศึกษารัฐกิจและหน่วยงานภาครัฐหลายร้อยแห่ง ในช่วงแรกของงานวิจัย เราพบปัญหาทุกหนแห่งที่เราสำรวจ

ข้อสงสัยเบื้องต้นของการปฏิบัติอย่างมีวินัยที่ล้มเหลวคือความชัดเจนของวัตถุประสงค์ นั่นคือผู้คนไม่เข้าใจเป้าหมายที่พวกเขาต้องลงมือปฏิบัติ ที่จริง ในงานวิจัยแรก ๆ เราเรียนรู้ว่ามีพนักงานเพียงหนึ่งในเจ็ดคนบอกเป้าหมายสำคัญสูงสุดขององค์กรได้แค่หนึ่งข้อ ไข่แล้ว - เพียง 15 เปอร์เซ็นต์บอกหนึ่งในสามเป้าหมายสูงสุดที่ผู้นำตั้งไว้ได้ อีก 85 เปอร์เซ็นต์ที่เหลือ บอกเรื่องที่พวกเขาคิดว่าเป็นเป้าหมาย ซึ่งมักจะไม่ใช่เรื่องจริงที่ผู้นำพูดไว้ ยิ่งทำงานห่างจากระดับสูงสุดขององค์กรมากเท่าไร ยิ่งเข้าใจชัดเจนน้อยลงเท่านั้น นี่แค่จุดเริ่มต้นของปัญหาที่เราค้นพบ

การขาดพันธสัญญาต่อเป้าหมายเป็นอีกหนึ่งปัญหา แม้แต่พนักงานที่รู้เป้าหมายก็ขาดพันธสัญญาที่จะทำให้บรรลุผล มีเพียง 51 เปอร์เซ็นต์ที่พูดว่าพวกเขาทุ่มเทกับเป้าหมายของทีม แต่ปล่อยให้ทีมเกือบครึ่งทำงานแบบตามน้ำ

ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์เป็นอีกหนึ่งประเด็นปัญหา พนักงานในงานวิจัย 81 เปอร์เซ็นต์กล่าวอย่างงง ๆ ว่าพวกเขาไม่มีหน้าที่รับผิดชอบทำให้เป้าหมายขององค์กรคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ และเป้าหมายไม่ได้ถูกแปลงเป็นการกระทำที่ระบุชัดเจน - 87 เปอร์เซ็นต์ไม่รู้ชัดว่าสิ่งที่ควรทำเพื่อบรรลุเป้าหมายคืออะไร ไม่น่าแปลกใจที่การลงมือปฏิบัติเป็นไปอย่างลุ่ม ๆ ดอน ๆ!

โดยสรุป ผู้คนไม่แน่ใจว่าเป้าหมายคืออะไร ขาดพันธสัญญาต่อเป้าหมาย ไม่รู้ชัดว่าต้องทำอะไร และไม่ได้ถูกมอบหมายให้รับผิดชอบ

เรื่องเหล่านี้เป็นเพียงคำอธิบายที่เห็นชัดที่สุดว่าทำไมการปฏิบัติอย่างมีวินัยจึงล้มเหลวว่าในระดับลึกกว่านี้ ยังมีปัญหาขาดความไว้วางใจ ระบบค่าตอบแทนไม่สอดคล้อง กระบวนการพัฒนาอ่อนด้อย และการตัดสินใจผิดพลาด

สัญญาตญาณแรกของเราบอกว่า “ต้องแก้ทุกปัญหา! แก่ทั้งหมด แล้วจะสามารถปฏิบัติได้ตามกลยุทธ์” เปรียบเสมือนแนะนำให้พวกเขาตมน้ำในมหาสมุทร

ขณะที่เราทำงานวิจัยต่อ ก็เริ่มพบสาเหตุพื้นฐานของการปฏิบัติอย่างมีวินัยที่ล้มเหลวมากขึ้น แน่นอนว่าปัญหาที่เพิ่งกล่าวถึง - ขาดความชัดเจน พันธสัญญา ความร่วมมือ และความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ - ยิ่งถ่วงให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์หนักอึ้งขึ้น ทว่าตามข้อเท็จจริง ปัญหาที่ว่ามานี้หันเหความสนใจพวกเราในช่วงแรก ไม่ให้เห็นปัญหาที่ซ่อนอยู่ลึกลงไป คุณอาจเคยได้ยินภาษิตโบราณ

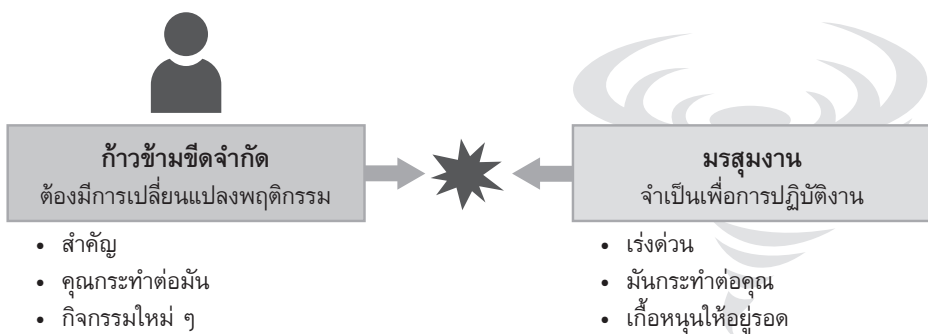
ที่ว่า “ปลา เป็นสัตว์ชนิดสุดท้ายที่ค้นพบน้ำ” ถือเป็นบทสรุปการค้นพบของพวกเราได้อย่างดี เปรียบเสมือนปลาที่ค้นพบน้ำ ทั้งที่มันว่ายอยู่ในน้ำมาตลอดชีวิต สุดท้าย เราตระหนักว่า ปัญหาพื้นฐานของการปฏิบัติอย่างมีวินัยอยู่ตรงหน้ามาตลอด แต่เราไม่เคยเห็น เพราะปัญหานี้มีอยู่ทุกหนแห่ง มันหลบอยู่ในที่แจ้ง

มรสุมงาน

ศัตรูตัวจริงของการปฏิบัติอย่างมีวินัยคืองานประจำวันของคุณ! เราเรียกว่า มรสุมงาน เป็นการใช้พลังมหาศาลที่จำเป็นเพียงเพื่อให้การทำงานแต่ละวันดำเนินไปได้ ที่น่าขันคือ เป็นสิ่งที่ทำให้เราลงมือปฏิบัติเรื่องใหม่ ๆ ได้ยากมาก มรสุมงานขโมยตัวคุณ ออกจากความมุ่งมั่นใส่ใจเรื่องที่เราจำเป็นต้องพาทีมไปข้างหน้า

ผู้นำมักไม่แยกความแตกต่างระหว่างมรสุมงานกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพราะทั้งสองเรื่องต่างก็สำคัญกับการอยู่รอดขององค์กร อย่างไรก็ตาม สองเรื่องนี้แตกต่างกันอย่างชัดเจน สำคัญกว่านั้น ทั้งคู่แข่งกันดุเดือดเพื่อแย่งเวลา ทรัพยากร พลัง และความสนใจ เราคงไม่ต้องบอกว่าเรื่องไหนมักจะชนะศึกนี้

มรสุมงานนั้นเร่งด่วน กระทำต่อคุณและทุกคนที่ทำงานให้คุณ ทุกนาทีกี่ในทุกวัน เป้าหมายที่คุณตั้งเพื่อขับเคลื่อนไปข้างหน้ามันสำคัญ แต่เมื่อความเร่งด่วนและความสำคัญขัดกัน ความเร่งด่วนจะชนะทุกครั้ง เมื่อคุณตระหนักเรื่องนี้ ก็จะทำให้ปัญหานี้เกิดขึ้นในทุกที่กับทุกทีมที่พยายามลงมือปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ



ลองนึกถึงประสบการณ์ของคุณเอง ยังจำความคิตรีเริ่มสร้างสรรค์สำคัญที่เปิดตัวมาได้แล้วล้มตายไปได้ไหม ตอนจบเป็นอย่างไร มีเสียงดังประสานงาและระเบิดบึ้มไหม หรือแค่แผ่วลงเรื่อย ๆ ถูกขัดขวางจากมรสุมงาน เราถามผู้นำมากมายนับไม่ถ้วน มักได้คำตอบเหมือนกันคือ “ค่อย ๆ หดลมหายใจไป!” เปรียบเสมือนเจอเสื้อยืดสีซีดที่กั้นลิ้นชักแล้วพูดว่า

“โอ้ย ไข่ การประชุม สดุดยอดการปฏิบัติงาน ฉันสงสัยจังว่าเกิดอะไรขึ้นกับการประชุมนั้น” มันสิ้นชีวิตไปโดยที่คุณไม่ได้จัดพิธีศพให้มันด้วยซ้ำ

การปฏิบัติงานอย่างมีวินัยทั้งที่มีมรสุมงาน ไม่ใช่แค่เอาชนะเรื่องราวบนหน้ากระดาษห้ส แต่ต้องต่อสู้กับความเฉื่อยชาของ “วิธีการที่ทำมาตลอด” เราไม่ได้บอกว่ามรสุมงานเป็นสิ่งแย่ ไม่ใช่เลย มันทำให้องค์กรดำเนินต่อไปได้ คุณละเลยมันไม่ได้ ถ้าคุณเพิกเฉยต่อสิ่งเร่งด่วน มันจะฆ่าคุณในวันนี้ แม้เป็นเรื่องจริง ทว่าการละมือต่อสิ่งสำคัญ มันจะฆ่าคุณในวันพรุ่งนี้ หรืออีกนัยหนึ่ง หากคุณและทีมดำเนินงานท่ามกลางมรสุมงานเท่านั้น คุณจะไม่ว้าวหน้า — พลังทั้งหมดของคุณถูกใช้เพียงเพื่อต้านทานลมเจ้าพายุ ความท้าทายคือการปฏิบัติตามเป้าหมายสำคัญสูงสุดท่ามกลางงานเร่งด่วน!

ผู้นำต่างประสบมรสุมงานแตกต่างกันไป ผู้บริหารระดับสูงของหนึ่งในบริษัทค้าปลีกวัสดุอุปกรณ์เพื่อปรับปรุงบ้านที่ใหญ่ที่สุดในโลกอธิบายเรื่องนี้ว่า “เราไม่ได้เจอมังกรโฉบให้เราสะดุดล้มจากงานสำคัญของเราหรอก แต่เจอรีนไรโตมมัยนัดาเราทุกวัน เมื่อมองย้อนไปหกเดือน เราไม่ได้ทำเรื่องที่เคยพูดว่าจะทำให้สำเร็จเลย”

คุณน่าจะรู้ว่าตนเองกำลังเผชิญมรสุมงานอยู่ เมื่อพยายามอธิบายเป้าหมายหรือกลยุทธ์ใหม่ให้ลูกทีมฟัง คุณยังจำบทสนทนานั้นได้หรือไม่ ความคิดของคุณตั้งมั่นชัดเจนที่เป้าหมาย คุณอธิบายด้วยศัพท์แสงที่เข้าใจง่าย แต่ขณะที่คุณกำลังพูด คนที่คุยด้วยกลับค่อย ๆ ก้าวออกจากห้อง คนที่เหลือยังพยักเพยิดให้คุณสบายใจ เพื่อพยายามพาคุณกลับไปสู่สิ่งที่พวกเขาเรียกว่าเนื้องานที่แท้จริง — เป็นอีกชื่อหนึ่งของมรสุมงาน

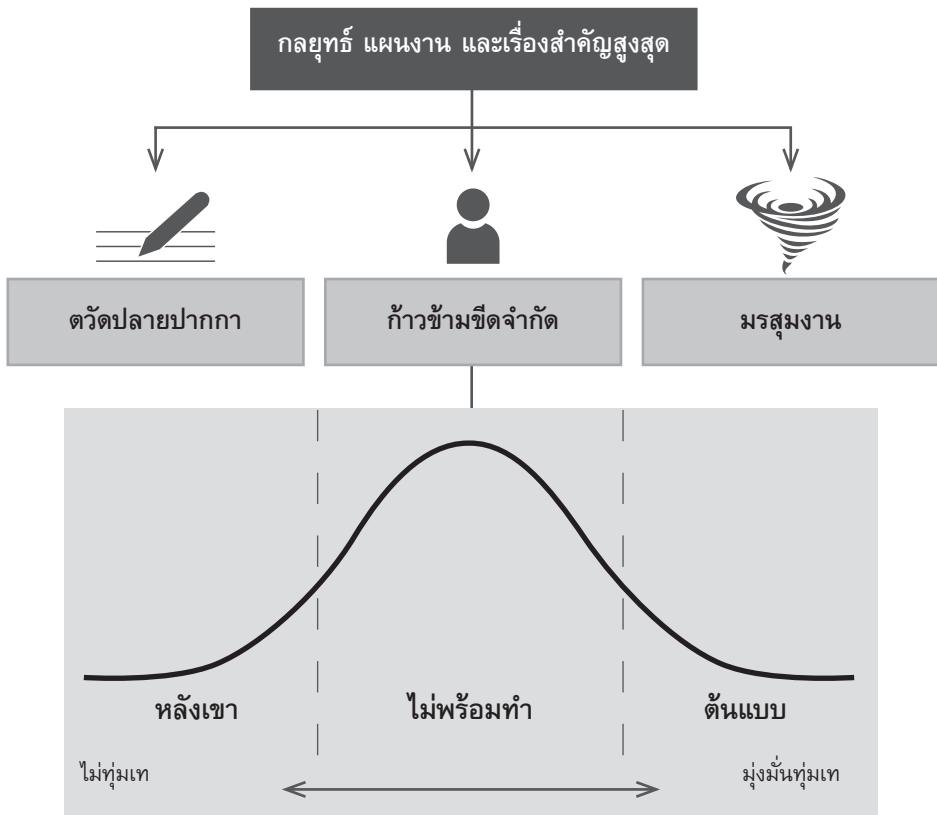
พนักงานเหล่านี้มีส่วนร่วมเต็มที่ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ ไม่มีทาง พวกเขาพยายามทำลายเป้าหมายหรือลดทอนอำนาจของคุณใช่หรือไม่ เปล่าเลย พวกเขาเพียงพยายามเอาตัวรอดท่ามกลางมรสุมงาน

เพื่อให้เห็นภาพ เพื่อนร่วมงานคนหนึ่งของเราเล่าเรื่องนี้ว่า “ฉันเป็นประธานสภาชุมชนให้กับโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในท้องถิ่นของฉัน พวกเราในฐานะสภาตั้งเป้าหมายจริงจังที่จะปรับปรุงคะแนนสอบ งานของฉันคือปฐมนิเทศน์เหล่าครูให้เข้าใจเป้าหมายใหม่ จึงนัดกับกลุ่มครูที่สำคัญ ๆ เพื่ออธิบายเรื่องที่เรากำลังจะทำ จะได้เริ่มเลย”

“ตอนแรกฉันสับสน — ดูเหมือนพวกเขาไม่ได้ฟังฉันเลย แล้วฉันก็ค่อย ๆ เข้าใจเหตุผลบนโต๊ะเล็ก ๆ ของครูมีกองกระดาษวุ่นวายบนโต๊ะอยู่ นี่แค่เก็บรายงานหนึ่งวันที่พวกเขาดึงประเมินและให้เกรด ยิ่งกว่านั้น ครูยังต้องเข้าร่วมประชุมผู้ปกครอง และวางแผนการสอนในวันถัดไป ครูดูสิ้นหวัง ขณะที่ฉันพูดรัวไปเรื่อย ครูไม่ได้ตั้งใจฟังเลย เพราะสมองไม่มีที่ว่างเหลือให้เรื่องนี้แล้ว ฉันโทษพวกเขาไม่ลงจริง ๆ!”

ลองสรุปสิ่งที่เราพูดไปทั้งหมด อันดับแรก ขณะไล่ล่าผลลัพธ์ สุดท้ายแล้วคุณต้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ก้าวข้ามขีดจำกัด ซึ่งจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยตัวตบปลายปากกา ก็แค่พาเราไปได้ไกลขึ้น อันดับที่สอง ขณะปฏิบัติตามกลยุทธ์ก้าวข้ามขีดจำกัด คุณต้องพันตัวกับมรสุมงาน — นับเป็นคู่ต่อสู้ที่น่าพรึ่พริงที่หลายองค์กรปราบไม่ลง

ขออ่าวว่าวินัย 4 ประการสู่ความสำเร็จไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อจัดการมรสุมงาน หรือเพื่อจัดการความคิดสร้างสรรค์โดยตัวตบปลายปากกา วินัย 4 ประการเป็นวิธีการเจาะจงเพื่อบรรลุผลสำเร็จแบบก้าวข้ามขีดจำกัด สำหรับวัตถุประสงค์ที่จำเป็นอย่างยั้งยวดข้อเดียว นั่นคือเป้าหมายสำคัญสูงสุดของคุณ



โดยพื้นฐานแล้วการปฏิบัติอย่างมีวินัยเป็นเรื่องท้าทายมนุษย์ให้ทำพฤติกรรมใหม่หรือแตกต่างจากเดิมเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีขึ้น คุณจะเข้าใจลึกซึ้งถึงผลกระทบของ 4DX โดยขั้นแรกให้สังเกตปฏิกริยาตอบโต้ที่มนุษย์มีมากที่สุด นั่นคือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง