

สารบัญ

บทนำ (ฉบับใหม่) พฤศจิกายนปี 2012	7
บทนำ	11

ส่วนที่ 1

ปัญหาว่าด้วยการเปลี่ยนแปลง และทางออก

บทที่ 1	ทำไมการสร้างการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ จึงล้มเหลว	17
บทที่ 2	การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ และพลังที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว	37

ส่วนที่ 2

กระบวนการ 8 ขั้นตอน

บทที่ 3	การสร้างความรู้สึกร่วม	59
บทที่ 4	การสร้างทีมขับเคลื่อน	79

บทที่ 5	การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	99
บทที่ 6	การสื่อสารวิสัยทัศน์แห่งการเปลี่ยนแปลง	121
บทที่ 7	การมอบอำนาจให้พนักงาน	141
บทที่ 8	การสร้างชัยชนะระยะสั้น	161
บทที่ 9	การขยายผลและสร้างความเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น	179
บทที่ 10	การปลูกฝังการเปลี่ยนแปลงลงในวัฒนธรรมองค์กร	197

ส่วนที่ 3

สิ่งที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21

บทที่ 11	องค์กรแห่งอนาคต	217
บทที่ 12	ความเป็นผู้นำและการเรียนรู้ตลอดชีวิต	233
ประวัติผู้เขียน		247

บทนำ (ฉบับใหม่)

พฤศจิกายนปี 2012

หลังจากเผยแพร่หนังสือเล่มนี้เป็นครั้งแรก เวลาที่ผ่านมา 16 ปีแล้ว เนื้อหาในเล่มไม่เพียงยังคงทันสมัย ผมคิดว่ามันสำคัญยิ่งกว่าแต่ก่อน ด้วยซ้ำไปครับ เหตุผลนั้นเรียบง่ายมาก นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมากขึ้นเรื่อย ๆ

ทุกวันนี้ความรู้ของเราเพิ่มพูนมากกว่าเมื่อ 16 ปีก่อนแบบเทียบกันไม่ได้ กระจ่างนั้นผมตีพิมพ์หนังสือเล่มอื่นอีก 4 เล่มซึ่งเจาะลึกแนวคิดในหนังสือเล่มนี้และนำเสนอมันในรูปแบบที่ต่างกันออกไป ตอนนั้นผมกำลังเขียนหนังสือเล่มที่ 5 อยู่เพื่อพาคณะกระโจน (ไม่ใช่ค่อย ๆ ก้าว) ไปสำรวจว่าความสำเร็จแบบไหนจะเป็นที่ต้องการในศตวรรษที่ 21 ทว่าเมื่อมีคนถามผมว่าพวกเขาควรเริ่มจากตรงไหนถ้าอยากเรียนรู้เรื่องการเป็นผู้นำในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงไม่หยุด ผมมักแนะนำให้เริ่มจากหนังสือเล่มนี้

เวลาพยายามสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำตามกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูงหรือริเริ่มโครงการบางอย่าง ข้อผิดพลาดพื้นฐานที่สุดที่คนเก่ง ๆ มักทำนั้นยังคงเหมือนเดิม (บทที่ 1) นี้ไม่ได้

หมายความว่าบรรดาผู้บริหารระดับสูงไม่ได้เรียนรู้อะไรเลยตลอดสิบกว่าปีที่ผ่านมาอะครับ พวกเขาเรียนรู้กันอยู่ตลอด เพียงแต่ความท้าทายที่ต้องเผชิญนั้นเพิ่มขึ้นเร็วเสียจนทักษะของพวกเขาไล่ตามไม่ทัน

ปัจจุบันผู้คนเริ่มเข้าใจแล้วว่าผู้บริหารกับผู้นำนั้นไม่เหมือนกัน (บทที่ 2) แต่ความเข้าใจดังกล่าวก็ยังมีไม่มากเท่าที่ควรจะเป็น การบริหารช่วยให้ระบบดำเนินต่อไปได้และช่วยคุณทำสิ่งเดิม ๆ ที่คุณทำมาตลอด ส่วนความเป็นผู้นำคือสิ่งที่สร้างระบบใหม่หรือพลิกโฉมระบบเก่า มันจึงพาคุณไปยังเขตแดนที่ไม่เคยไปมาก่อนและแทบไม่มีใครคุ้นเคย หรือบางทีคุณอาจไม่เคยได้ยินเกี่ยวกับเขตแดนนั้นด้วยซ้ำ เนื้อหาในบทนี้มีคุณค่าอย่างมหาศาลในโลกที่หมุนเร็วกว่าที่เคยเป็นมา

ปัญหาที่เกิดจากความชะล่าใจ (แม้เพียงเล็กน้อย) และพลังแห่งความรู้สึกเร่งด่วน (บทที่ 3) ในปัจจุบันนั้นรุนแรงกว่าเมื่อทศวรรษที่ผ่านมา ปัญหาที่เกิดจากการมีความรู้สึกเร่งด่วนไม่มากพอนั้นร้ายแรงเกินบรรยาย คนเก่ง ๆ ที่สั่งสมประสบการณ์มามากก็มักพลาดตรงนี้เช่นกัน พวกเขาอาจไม่ยอมลงมือทำสิ่งที่จำเป็นสักทีหรือทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป และไม่รู้ตัวเลยว่าความเสียหายกำลังเกิดขึ้นอย่างเงียบ ๆ จนกระทั่งมันปรากฏให้เห็นชัดเจน

ในทศวรรษที่ผ่านมา เราได้บทเรียนมากมายที่สอนให้รู้ว่าโครงสร้างและความสามารถแบบใดจะช่วยวางรากฐานที่แข็งแกร่งพอสำหรับริเริ่มการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่และทำให้มันยืนระยะต่อไปได้ ทว่าผู้นำและผู้บริหารจำนวนมากก็ยังมีความเข้าใจผิด ๆ อยู่ (บทที่ 4) พวกเขามักสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่โดยอาศัยเครื่องมืออย่างทีมเฉพาะกิจ การแบ่งงานเป็นส่วน ๆ และการบริหารจัดการโครงการ โครงสร้างเหล่านี้มีประโยชน์อยู่บ้างครับ แต่ก็มีโอกาสที่จะพาไปผิดทางเช่นกัน แคมยังใช้จัดการกับภารกิจที่โหดหินไม่ได้ด้วย

ในบทที่ 5 จนถึงบทสุดท้ายเรายังคงเห็นอิทธิพลของปัญหาทั้งหมดที่ผมพูดถึงไปข้างต้น ในปัจจุบันปัญหาเหล่านี้ร้ายแรงและสร้างความ

เสียหายเช่นเดียวกับเมื่อก่อนหรืออาจจะหนักหนาสาหัสกว่าด้วยซ้ำ ทุกวันนี้ การเปลี่ยนแปลงเกิดเร็วขึ้นเรื่อย ๆ และถึงแม้เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้จะไม่ได้อธิบายครอบคลุมผลกระทบทั้งหมด แต่ก็อัดแน่นไปด้วยข้อมูลเชิงลึกและคำแนะนำที่ใช้ได้ผลจริงไม่ว่าคุณจะอยู่ที่ไหนบนโลกก็ตาม

ถ้ามีคณบอกผมเมื่อหลายปีก่อนว่านิตยสาร*ไทม์*จะจัดอันดับหนังสือเล่มนี้ไว้ในรายการหนังสือธุรกิจ / การบริหาร 25 เล่มที่ทรงอิทธิพลที่สุด ผมคงไม่เชื่อแน่นอน ตอนนั้นผมมองว่ามันเป็นแค่ส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยซึ่งผมทำที่ฮาร์วาร์ด แม้กระทั่งในทุกวันนี้ผมก็ยังทำใจเชื่อได้ยากเมื่อเห็นว่าหนังสือเล่มนี้ได้เสียงตอบรับมากแค่ไหน ถึงอย่างนั้นถ้าให้มองแบบเป็นกลาง ผมก็พอจะเห็นคร่าวๆว่ามันช่วยชี้ชัดเกี่ยวกับทิศทางในโลกธุรกิจซึ่งเริ่มขึ้นตั้งแต่ครึ่งศตวรรษก่อนและน่าจะดำเนินต่อไปชั่วชีวิตของผม ทิศทางเหล่านี้ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องมีความคล่องตัวมากขึ้น พร้อมทั้งจะสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ทุกเมื่อ ปฏิเสธความเป็นผู้นำให้ทุกคนไม่ใช่แค่ผู้บริหารระดับสูง ลับคมกลยุทธ์ รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถในการทำตามกลยุทธ์อย่างกล้าได้กล้าเสีย ขณะเดียวกันก็ลดอุปสรรคที่คอยอุดร้งระหว่างทาง

การเปลี่ยนแปลงเกิดเร็วขึ้นเรื่อย ๆ และสิ่งเดียวที่จะช่วยคุณได้ก็คือการเป็นผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเป็น

จอห์น คอตเตอร์
เคมบริดจ์ แมสซาชูเซตส์

บทนำ

ในช่วงฤดูร้อนปี 1994 ผมเขียนบทความเรื่อง “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail (การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง : ทำไมการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จึงล้มเหลว)” ลงในนิตยสาร*ฮาร์วาร์ด บิสซิเนส รีวิว* บทความดังกล่าวมีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์ความพยายามหลายสิบครั้งตลอด 15 ปีที่ผ่านมาขององค์กรต่าง ๆ ซึ่งต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่มีประโยชน์ผ่านการปรับโครงสร้าง การรีรูบบ การปรับกลยุทธ์ การเข้าซื้อกิจการ การลดขนาด การพัฒนาคุณภาพ และการพลิกโฉมวัฒนธรรมองค์กร ตอนที่เขียนบทความนี้เสร็จ ผมรู้ทันทีว่าผมยังอยากเขียนเกี่ยวกับหัวข้อดังกล่าวเพิ่มเติมอีก ผมจึงเริ่มเดินหน้ากับหนังสือเล่มนี้หลังจากนั้นไม่นาน

บทความข้างต้นได้รับการตีพิมพ์ลงนิตยสาร*ฮาร์วาร์ด บิสซิเนส รีวิว* ฉบับเดือนมีนาคม-เมษายนปี 1995 จากนั้นก็ทะยานขึ้นครองอันดับหนึ่งของบทความที่มีการพิมพ์ซ้ำมากที่สุดแทบจะทันที ซึ่งถือเป็นปรากฏการณ์

ที่น่าตื่นเต้นเมื่อพิจารณาจากบทความคุณภาพจำนวนมาก รวมถึงระยะเวลาปกติของการพิมพ์ซ้ำซึ่งมักจะยาวนาน นี่เป็นเรื่องที่อธิบายได้ยาก แต่จากการพูดคุยกับผู้อ่านนิตยสารก็ทำให้รู้ว่าบทความดังกล่าวชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญสองอย่างนั่นก็คือ ประเด็นแรก เมื่อบรรดาผู้บริหารได้อ่านรายการข้อผิดพลาดที่มักเกิดขึ้นเวลาที่องค์กรพยายามสร้างความเปลี่ยนแปลง พวกเขาก็พร้อมใจกันพูดว่า*ใช่เลย! นี่คือเหตุผลที่เราประสบความสำเร็จน้อยกว่าที่หวังไว้* ประเด็นที่สอง ผู้อ่านเห็นว่าการขอบแนวคิดของกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนนั้นน่าสนใจ ทั้งยังนำไปใช้วางแผนและช่วยให้ผู้คนในองค์กรพูดคุยกันถึงการเปลี่ยนแปลง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงกลยุทธ์รับมือ

ผมเขียนหนังสือเล่มนี้โดยพยายามต่อยอดจากทั้งสองประเด็นนั้น และเพิ่มเติมบางประเด็นเข้ามาด้วย สิ่งที่ไม่เหมือนกับในบทความก็คือ ในนี้มีตัวอย่างมากมายของสิ่งที่ดูจะใช้ได้ผลและไม่ได้ผล จึงทำให้นำไปลงมือปฏิบัติทันทีได้ง่ายกว่า นอกจากนั้น ผมยังพยายามเชื่อมโยงเนื้อหาเข้ากับกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่าง “ความเป็นผู้นำ” พร้อมทั้งแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วยกรอบความคิดของ “การบริหาร” ล้วน ๆ จะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอนไม่ว่าคนที่มีส่วนร่วมจะเก่งกาจเพียงใดก็ตาม สุดท้ายผมได้ย้อนกลับไปอธิบายเหตุการณ์ทั้งหลายตลอดช่วงศตวรรษก่อนที่นำเรามาถึงจุดนี้และสำรวจแนวทางสำหรับศตวรรษที่ 21

คนที่คุ้นเคยกับงานเขียนของผมจะพบว่าหนังสือเล่มนี้ได้รวบรวมและต่อยอดจากแนวคิดในหนังสือเรื่อง *A Force for Change: How Leadership Differs from Management, Corporate Culture and Performance* และ *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World* แต่สิ่งที่แตกต่างคือรูปแบบการเขียน เพราะผมแทบไม่ได้ใส่เชิงอรรถและบรรณานุกรมเลย ผมไม่ได้หยิบยืมตัวอย่างหรือแนวคิดหลัก ๆ มาจากผลงานของใครนอกจากงานเขียนของตัวเอง และไม่ได้พยายามใช้หลักฐาน

จากแหล่งข้อมูลภายนอกมาสืบค้นข้อสรุปของผม จึงพูดได้ว่าหนังสือเล่มนี้สะท้อนตัวตนของผมมากกว่าผลงานทุกชิ้นก่อนหน้า ผมถ่ายทอดสิ่งที่ได้เห็นและได้ยินโดยสรุปร้อยเรียงเป็นหัวข้อที่เกี่ยวข้องกันซึ่งดูจะมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ

SAMPLE

ส่วนที่

1

ปัญหาว่าด้วย
การเปลี่ยนแปลง
และทางออก

บทที่ 1

ทำไมการสร้าง ความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ จึงล้มเหลว

ไม่ว่าจะใช้เกณฑ์วัดประเภทใด คุณก็จะพบว่า การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมักสร้างความบอบช้ำในองค์กรต่าง ๆ มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างมหาศาลในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา ถึงแม้บางคนจะคาดการณ์ไว้ว่า การรีรู้อระบบ การปรับกลยุทธ์ การควบรวมกิจการ การลดขนาด การพัฒนาคุณภาพ และการพลิกโฉมวัฒนธรรมองค์กรจะสูญหายไปไม่อีกไม่นาน แต่ผมไม่คิดเช่นนั้น เพราะปัจจุบันแรงผลักดันจากเศรษฐกิจมหภาคกำลังเข้ามามีบทบาท และจะมีบทบาทมากยิ่งขึ้นตลอดหลายสิบปีข้างหน้า ผลที่ตามมาก็คือ องค์กรจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ จะถูกบีบให้ลดค่าใช้จ่าย ปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ แสวงหาโอกาสใหม่ ๆ เพื่อเติบโต และเพิ่มผลผลิต

จวบจนปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญช่วยให้องค์กรบางแห่งปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ช่วยให้สามารถกลับมาแข่งขันได้ และช่วยสร้างอนาคตที่สดใสกว่าเดิม แต่ในหลาย ๆ กรณี

การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นก็ให้ผลลัพธ์ที่น่าผิดหวังและก่อให้เกิดหายนะตามมา เช่น ทำให้สูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ รวมถึงทำให้พนักงานหวาดกลัว ลินหวัง และหมดไฟในการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลเสียในระดับหนึ่งอยู่แล้วครับ เมื่อไหร่ก็ตามที่กลุ่มคนถูกบีบให้ปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปย่อมต้องเกิดความเจ็บปวดตามมา นี่เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างไรก็ตาม เราสามารถหลีกเลี่ยงความสูญเสียเปล่าและความทุกข์ทรมานอย่างแสนสาหัสที่เราพบเจอในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ในบทนี้ผมได้รวบรวมข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่พบได้บ่อยเวลาที่องค์กรพยายามสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ

ข้อผิดพลาด #1 : ปล่อยให้เกิด ความชะล่าใจมากเกินไป

ข้อผิดพลาดร้ายแรงที่สุดของผู้คนที่พยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรคือ การเดินหน้าลุยโดยไม่ได้ทำให้ผู้บริหารคนอื่นและพนักงานรู้สึกถึงความเร่งด่วนมากพอ นี่เป็นข้อผิดพลาดที่ถือว่าเป็นหายนะ เพราะการเปลี่ยนแปลงไม่มีทางประสบความสำเร็จได้เลยหากปล่อยให้ระดับความชะล่าใจในองค์กรสูงลิบลิ่ว

ลองอ่านตัวอย่างต่อไปนี่ดูครับ เมื่อเอเดรียนได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้าฝ่ายเคมีภัณฑ์พิเศษในบริษัทยักษ์ใหญ่แห่งหนึ่ง เขาก็มองเห็นปัญหาและโอกาสมากมายรออยู่ ส่วนใหญ่เป็นผลพวงมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ในอุตสาหกรรมของเขา ในฐานะผู้บริหารที่มากประสบการณ์และมั่นใจในตัวเอง เขาทำงานหนักทั้งวันทั้งคืนเพื่อเปิดตัวโครงการใหม่ ๆ นับสิบโครงการ ซึ่งจะช่วยให้บริษัทเติบโตและเป็นหลักประกันในตลาดที่

นับวันการแข่งขันก็ยิ่งทวีความรุนแรงขึ้น เอเดรียนตระหนักว่ามีพนักงานไม่กี่คนที่มองเห็นวิกฤติและโอกาสได้ชัดเจนเหมือนกับเขา แต่เขารู้สึกว่านี่ไม่ใช่ปัญหาใหญ่อะไร เพราะเขาสามารถโน้มน้าว ผลักดัน หรือไล่พนักงานออกได้

หลังจากเข้ารับตำแหน่งสองปี เอเดรียนพบว่าโครงการที่เขาริเริ่มขึ้นล้วนถูกกลบด้วยความสะดวกสบาย ไม่ว่าจะใช้การชักจูงและชมเชยรูปแบบใด คนในองค์กรก็ยังคิดค้นกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ช้าจนคู่แข่งหาทางได้กลับทัน เขาไม่มีงบประมาณมากพอสำหรับการรีรูระบบขององค์กรขนาดใหญ่พอจะเริ่มจากการปรับโครงสร้างองค์กร พนักงานที่ไม่เห็นด้วยก็นำเรื่องนี้มาถกเถียงกันอย่างเอาเป็นเอาตาย เอเดรียนไม่พอใจมาก และด้วยความสิ้นหวังในตัวพนักงาน เขาจึงเข้าซื้อกิจการของบริษัทขนาดเล็กแห่งหนึ่งซึ่งทำสิ่งที่เขาคิดไว้ได้สำเร็จ ตลอดสองปีหลังจากนั้น เขาได้แต่เฝ้ามองเหล่าพนักงานผู้แทบไม่เคยรู้สึกถึงความเร่งด่วนด้วยความตกตะลึงพลางสิ้นสะท้าน เพราะพวกเขาไม่เพียงเพิกเฉยต่อบทเรียนอันทรงพลังจากการเข้าซื้อกิจการเมื่อไม่นานมานี้ แต่ยังพยายามเตะตัดขานหน่วยงานใหม่ให้ไม่สามารถทำสิ่งที่เคยทำได้ดีมาตลอดอีกด้วย

ผู้บริหารที่ฉลาดหลักแหลมอย่างเอเดรียนไม่สามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเร่งด่วนในช่วงต้นของการเปลี่ยนแปลง เหตุผลมีอยู่หลายข้อ และทุกข้อล้วนเชื่อมโยงกันหมด บรรดาผู้บริหารมักประเมินความสามารถของตัวเองในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กรสูงเกินไป และประเมินความยากในการดึงพนักงานออกจากเขตแดนแห่งความสบายใจต่ำเกินไปด้วย ผู้บริหารเหล่านี้ไม่ตระหนักเลยว่าภาระกระทำของตัวเองทำให้พนักงานยึดติดกับสภาพปัจจุบันโดยไม่ได้ตั้งใจ พวกเขาไม่รู้จักรอโดยมักพูดว่า “เตรียมการมากพอแล้ว ลุยไปเลย” สุดท้ายก็มักจะทำตัวไม่ถูกเมื่อเผชิญกับผลลัพธ์ในแง่ลบที่ตามมา เช่น พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ขวัญกำลังใจและผลงานระยะสั้นถดถอย หรือเกิดปัญหาที่ร้ายแรงที่สุดอย่างการสับสนระหว่างความรู้สึกเร่งด่วนกับความกังวล ผลที่

ตามมาก็คือ พวกเขาผลักดันให้พนักงานยิ่งถอยหนีเข้าไปในเขตแดนแห่งความสบายใจของตัวเอง ส่งผลให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นไปอีก

ถ้าทุกวันนี้องค์กรส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาเรื่องความชะล่าใจ เราก็คงไม่ต้องหยิบประเด็นนี้ขึ้นมาคุยกัน แต่จริงๆ แล้วสถานการณ์กลับเป็นไปในทางตรงกันข้าม ความสำเร็จอย่างล้นหลามในอดีต วิถีปฏิบัติที่ไม่ปรากฏเด่นชัด มาตรฐานการทำงานที่ต่ำ การไม่ได้รับความคิดเห็นจากภายนอก องค์กรอย่างเพียงพอ และอื่น ๆ ล้วนเป็นปัจจัยที่มีส่วนทำให้พนักงานคิดในทำนองว่า “จริงอยู่ที่เรามีปัญหา แต่มันก็ไม่ได้ร้ายแรงขนาดนั้น และฉันก็ทำงานออกมาได้น่าพอใจด้วย” หรือ “ถึงแม้เราจะเผชิญกับปัญหาร้ายแรง แต่ทุกที่ก็มีปัญหาเหมือนกันหมดนั่นแหละ” หากปราศจากความรู้สึกเร่งด่วน พนักงานก็จะไม่พยายามให้มากขึ้นทั้งที่มันเป็นสิ่งจำเป็น พวกเขาจะไม่ยอมเสียสละ แต่จะยึดติดกับสภาพปัจจุบันและต่อต้านการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ จากเบื้องบน ผลที่ตามมาก็คือ การที่ระบบประสบความสำเร็จล้มเหลว กลยุทธ์ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การเข้าซื้อกิจการดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่น การลดขนาดองค์กรไม่ช่วยให้ลดค่าใช้จ่ายได้อย่างที่คิด และโครงการพัฒนาคุณภาพก็เป็นแค่ลมปาก

ข้อผิดพลาด #2 : ไม่สามารถสร้างทีมขับเคลื่อนที่มีอำนาจมากพอ

ผู้คนมักพูดว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญจะเกิดขึ้นไม่ได้หากผู้นำสูงสุดขององค์กรไม่ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง แต่แค่นั้นยังไม่พอบริษัท เพราะการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีทีมขับเคลื่อนที่มีอำนาจ โดยประกอบด้วยประธานบริษัท หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก

รวมถึงพนักงานจำนวนหนึ่ง (อาจเป็น 5 คน 15 คน หรือ 50 คน) ซึ่งพร้อมอุทิศตนให้กับการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น ทีมดังกล่าวไม่จำเป็นต้องมีผู้บริหารระดับสูงอยู่ครบทุกคน เพราะบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับเรื่องนี้ (อย่างน้อยก็ในตอนแรก) แต่เมื่อนำคนกลุ่มนี้มารวมตัวกันเป็นทีมได้ การเปลี่ยนแปลงก็จะง่ายขึ้น เพราะทีมขับเคลื่อนนี้มีอำนาจในองค์กร ทั้งในแง่ตำแหน่ง การเข้าถึงข้อมูล ความเชี่ยวชาญ ชื่อเสียง ความสัมพันธ์ และความเป็นผู้นำ จำไว้ว่าคนเพียงคนเดียวไม่มีทางเอาชนะธรรมชาตินิยมปฏิบัติแบบดั้งเดิมและความเฉื่อยชาในองค์กรได้ ไม่ว่าคนคนนั้นจะเก่งกาจหรือมีทักษะใฝ่รู้อย่างมากแค่ไหนก็ตาม เว้นแต่กรณีที่ต้องการมีขนาดเล็กมาก ทั้งนี้สิ่งที่เลวร้ายที่สุดเห็นจะไม่พ้นการมีทีมขับเคลื่อนที่ไร้อำนาจ

หากปราศจากทีมขับเคลื่อนที่มีอำนาจมากพอ ต่อให้การเปลี่ยนแปลงอาจคืบหน้าได้ในช่วงเวลาหนึ่ง โครงสร้างองค์กรอาจปรับเปลี่ยนไป การรื้อระบบขององค์กรอาจเดินหน้า แต่ในไม่ช้าแรงต่อต้านก็จะเข้ามาทำลายทุกสิ่งทุกอย่าง ผู้บริหารเพียงคนเดียวหรือทีมขับเคลื่อนที่ไร้อำนาจย่อมไม่อาจเอาชนะธรรมชาตินิยมปฏิบัติแบบดั้งเดิมหรือการนึกถึงแต่ประโยชน์ส่วนตัวได้ ดังนั้น ถึงจะปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมคนก็ไม่เปลี่ยนตาม ส่วนโครงการรื้อระบบขององค์กรก็จะถูกต่อต้านจากทั้งผู้บริหารและพนักงาน ในขณะที่โครงการพัฒนาคุณภาพจะสร้างชั้นตอนที่ยุ่งยากจนไม่อาจทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้อย่างที่คาดหวังไว้

ลองพิจารณาตัวอย่างต่อไปนี้จะดูนะครับ ในฐานะผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารยักษ์ใหญ่แห่งหนึ่งในสหรัฐ แคลร์ตระหนักดีว่าเธอมีอำนาจจำกัด และไม่ได้อยู่ในตำแหน่งที่จะริเริ่มโครงการที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ตาม เธอเริ่มรู้สึกคับข้องใจมากขึ้นเรื่อย ๆ ที่องค์กรไม่สามารถรับมือกับแรงกดดันจากการแข่งขันและทำได้เพียงใช้วิถีเลิกจ้างพนักงาน เธอจึงรับหน้าที่เป็น

หัวหน้าทีมเฉพาะกิจที่รับผิดชอบ “การพัฒนาคุณภาพ” สองปีหลังจากนั้นเป็นช่วงเวลาที่น่าพึงพอใจน้อยที่สุดในชีวิตการทำงานของเธอ

ปัญหาคือผู้บริหารในสายงานสำคัญที่มีอยู่สามคนไม่ได้เข้าร่วมทีมเฉพาะกิจแม้แต่คนเดียว และหลังจากเผชิญกับความยากลำบากในการนัดประชุมครั้งแรกเพราะสมาชิกบางคนบ่นว่างานยุ่งมาก แคลร์ก็รู้ตัวว่ากำลังตกที่นั่งลำบาก ไม่มีอะไรคืบหน้าไปมากนักหลังจากนั้น ทีมของเธอกลายเป็นภาพสะท้อนของทีมสุดท้ายที่ทั้งทำงานช้า เล่นการเมือง และเอาแต่สร้างปัญหา งานส่วนมากในทีมสำเร็จได้ด้วยความทุ่มเทของคนเพียงหยิบมือเดียว ในขณะที่สมาชิกส่วนใหญ่และเหล่าผู้บริหารในสายงานสำคัญแทบไม่เคยให้ความสนใจหรือพยายามทำความเข้าใจในสิ่งที่ทีมกำลังทำอยู่เลย สุดท้ายเมื่อไม่อาจสร้างผลงานเป็นชิ้นเป็นอัน ทีมที่รวมตัวกันได้แค่ 18 เดือนจึงยุติบทบาทลง

ในกรณีนี้ความล้มเหลวมาจากการประเมินความยากในการสร้างความเปลี่ยนแปลงต่ำเกินไป รวมถึงการไม่ให้ความสำคัญกับการมีทีมขับเคลื่อนที่แข็งแกร่ง แม้แต่ตอนที่ความชะล่าใจอยู่ในระดับต่ำ องค์การที่ไม่ค่อยได้สร้างความเปลี่ยนแปลงใหญ่ ๆ และแทบไม่เคยทำงานร่วมกันเป็นทีมก็มักไม่เห็นคุณค่าของทีมขับเคลื่อนที่แข็งแกร่ง โดยที่กักเอาเองว่าสามารถมอบหมายให้ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายควบคุมคุณภาพ หรือฝ่ายวางแผนกลยุทธ์มาเป็นผู้นำทีมแทนที่จะดึงผู้บริหารในสายงานหลักเข้ามามีส่วนร่วม ไม่ว่าผู้นำทีมจะมีความสามารถหรือทุ่มเทมากเพียงใด หากปราศจากความร่วมมือจากผู้บริหารในสายงานหลักก็เป็นเรื่องยากที่ทีมจะมีอำนาจมากพอจะเอาชนะสถานะสภาพเดิม ๆ ที่เป็นอยู่ได้