

สารบัญ

คำนำ	11
บทนำ หัวใจของการเปลี่ยนแปลง	15

ขั้นตอนที่ 1

เพิ่มความรู้สึกเร่งด่วน

เริ่มต้นผิด	33
เริ่มต้นถูก	37
กำหนด “วิสัยทัศน์” แห่งการเปลี่ยนแปลง	
เป็นอย่างไร	43
วิกฤติ การจุดไฟเผาบ้าน และความกลัว	48
แต่ฉันเป็นแค่คนตัวเล็ก ๆ เท่านั้น	50
ถูกและง่าย	54

ขั้นตอนที่ 2

สร้างทีมขับเคลื่อน

เมื่อทีมไม่เป็นทีม	63
การสร้างทีมขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพ	70
ปัญหาเรื่องความเชื่อใจ	79
รูปแบบการประชุม	86
การหล่อมกันของขั้นตอนทั้งแปด	91
เมื่อคุณจะฝากความหวังไว้กับผู้อำนาจไม่ได้	92

ขั้นตอนที่ 3

กำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม

วิสัยทัศน์และกลยุทธ์กับแผนการและงบประมาณ	98
ความคุ้มค่ากับการบริการ	108
กลยุทธ์อันบ้ำระห่ำสำหรับวิสัยทัศน์ที่บ้ำระห่ำ	113
กลยุทธ์ที่ช่วยเร่งความเร็ว	119

ขั้นตอนที่ 4

สื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ

มากกว่าการส่งต่อข้อมูล	128
ฝ่ากระแสข้อมูล	134
ทำตามที่พูด	138
เทคโนโลยีใหม่ ๆ	142

ขั้นตอนที่ 5

มอบอำนาจในการลงมือทำ

กำจัด “หัวหน้า” ที่เป็นอุปสรรค	152
กำจัด “ระบบ” ที่เป็นอุปสรรค	158
กำจัดอุปสรรคทางความคิด	164
กำจัดอุปสรรคด้านข้อมูล	170
อย่าทำทุกอย่างพร้อมกัน	175

ขั้นตอนที่ 6

สร้างชัยชนะระยะสั้น

ธรรมชาติและบทบาทของชัยชนะระยะสั้น	181
จุดมุ่งเน้นเป็นสิ่งสำคัญ	184
พลังแห่งชัยชนะที่เห็นได้ชัด	
ไม่คลุมเครือ และมีความหมาย	186
การเลือกเป้าหมายแรก	193
แล้วถ้าเราสร้างชัยชนะไม่ได้...	197

ขั้นตอนที่ 7

ไม่พออนคั้นเร่ง

การรักษาระดับความรู้สึกเร่งด่วน	205
โจทก์ที่ยากขึ้นเรื่อย ๆ	209
อย่าฆ่าตัวตาย	216
เรื่องโปรดของเราในขั้นตอนที่ 7	220

ขั้นตอนที่ 8
ปลูกฝังการเปลี่ยนแปลง
ให้ยั่งยืนรากลึก

การเปลี่ยนแปลงอาจไม่มั่นคง	227
การปฐมนิเทศพนักงานใหม่	234
กระบวนการเลื่อนตำแหน่ง	240
พลังของความรู้สึก	243
ประเด็นสำคัญที่คนเข้าใจผิด	247

บทสรุป

เรามองเห็น เราารู้สึก
เราเปลี่ยนแปลง

ความคิดและความรู้สึก	252
มากกว่าคนไม่ที่คน	255
ประวัติผู้เขียน	259

คำนำ

หกปีก่อนผมได้เขียนหนังสือเรื่อง *Leading Change* ซึ่งว่าด้วยสิ่งที่คุณทำได้เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรครั้งใหญ่และเป็นผู้ชนะในโลกที่ผันผวนมากขึ้นทุกที คำว่าเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในความหมายของผมคือ การเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ การปรับกลยุทธ์ครั้งสำคัญ การรีแบรนด์ การควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ การปรับโครงสร้าง การพยายามพัฒนานวัตกรรมแบบก้าวกระโดด รวมถึงการพลิกโฉมวัฒนธรรม จากการศึกษาขององค์กรต่าง ๆ มาเกือบร้อยครั้ง ผมพบว่าคนส่วนมากสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ได้ไม่ได้นัก พวกเขาทำผิดพลาดชนิดที่คาดเดาได้เพราะเคยสัมผัสกับการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงน้อยมาก ในโลกที่ผันผวนไม่หยุดนิ่งยังเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดเดาได้และสร้างความสั่นสะเทือนไปทั่ว ผลที่ตามมาของความผิดพลาดเหล่านั้นร้ายแรงมากทีเดียว หนังสือเรื่อง *Leading Change* นำพาผู้อ่านไปสำรวจการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ และอธิบายกระบวนการแปรผันขั้นตอนซึ่งเป็นบันไดไปสู่ความสำเร็จ

หนังสือเล่มนั้นไม่หนามาก เพราะผมคิดว่าเนื้อหาควรสั้นกระชับ และตรงประเด็น อีกทั้งมันยังครอบคลุมทุกสิ่งที่ผมต้องการจะบอกแล้วว่าผมตระหนักดีว่ามีคำถามที่น่าสนใจมากมายที่ผมไม่ได้ให้ความกระจ่าง โดยเฉพาะตัวอย่างของผู้คนที่นำวิธีการในหนังสือไปใช้จนประสบความสำเร็จ คำถามเหล่านั้นยังคงวนเวียนอยู่ในหัวผมตอนที่ผมได้รับคำเชิญจากบริษัทดีลอยท์ คอนซัลติง ให้เข้าร่วมในโครงการติดตามผลโครงการหนึ่ง พวกเขาอยากสัมภาษณ์คนกลุ่มใหญ่เพื่อรวบรวมหลักการสำคัญและเรื่องราวที่จะช่วยให้เข้าใจกระบวนการแปดขั้นตอนอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น นั่นฟังดูเข้าที่ ผมจึงตอบตกลง และผลจากความร่วมมือครั้งนั้นก็คือหนังสือเล่มนี้

ทีมจากดีลอยท์ที่นำโดยแดน โคเฮน สัมภาษณ์คนกว่า 200 คน ในองค์กรมากกว่า 90 แห่งในสหรัฐ ยุโรป ออสเตรเลีย และแอฟริกาใต้ ผู้ถูกสัมภาษณ์บางคนได้รับการติดต่อกลับไป 3-4 ครั้งเนื่องจากเราต้องการข้อมูลทีลึกลงมากขึ้น ท้ายที่สุดเรามุ่งเน้นไปที่เรื่องราว 80 เรื่องและทบทวนเนื้อหาเกี่ยวกับบรรดาผู้เล่าเพื่อความถูกต้อง ผมได้คัดเลือก 34 เรื่องราวที่ให้ประโยชน์มากที่สุดมารวมไว้ในหนังสือเล่มนี้

ในหนังสือเรื่อง *Leading Change* ผมอธิบายขั้นตอนทั้งแปดที่ก่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติแบบใหม่ ส่วนในหนังสือเล่มนี้เราจะเจาะลึกเกี่ยวกับปัญหาหลักที่ผู้คนเจอในแต่ละขั้นตอนและวิธีแก้ไข เราค้นพบว่าปัญหาใหญ่มักไม่ได้มาจากกลยุทธ์ โครงสร้าง วัฒนธรรม หรือระบบจริงอยู่ที่องค์ประกอบเหล่านี้และสิ่งอื่น ๆ มีความสำคัญ แต่ปัญหาหลักมักเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้คน องค์กรที่เปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานได้ล้วนสื่อสารโดยพุ่งเป้าไปที่ความรู้สึก เรื่องนี้เป็นจริงแม้กระทั่งในองค์กรที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์และการวัดผลเชิงปริมาณ รวมถึงในหมู่คนที่คิดว่าตัวเองเฉลียวฉลาดด้านการบริหารธุรกิจ ในการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง ผู้คนจะช่วยให้คนอื่น ๆ มองเห็นปัญหาหรือทางออกในแบบที่สั้นคล่องความรู้สึก จากนั้นความรู้สึกจะเป็น

ตัวเปลี่ยนพฤติกรรมในระดับที่มากพอจะก้าวข้ามอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ในทางกลับกัน สำหรับกรณีที่ไม่ประสบความสำเร็จ เรามักไม่เห็นแบบแผนนี้เลย

ตลอดชีวิตของผม หนังสือต่าง ๆ และระบบการศึกษามักให้น้ำหนักกับการวิเคราะห์และความคิดมากกว่าอย่างเห็นได้ชัด ส่วนความรู้สึกจะถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ “ไม่หนักแน่น” และถูกพูดถึงในทางไม่ดีนัก บ่อยครั้งมันมักถูกโทษว่าเป็นอุปสรรค (จึงมีคำพูดอย่าง “อย่าอ่อนไหวไปหน่อยเลย!”) ถึงแม้แนวโน้มนี้จะเริ่มเปลี่ยนแปลงไป แต่ผมก็ไม่เคยได้ยินใครเล่าเรื่องทำนองเดียวกับที่ผมรวบรวมไว้ในหนังสือเล่มนี้ แทบไม่มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนไหนใช้ถุงมือ กล้องถ่ายวิดีโอ การออกแบบห้องทำงาน เครื่องบิน การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เรื่องราว และภาพพิกหน้าจอคอมพิวเตอร์เพื่อโน้มน้าวความรู้สึกและเปลี่ยนพฤติกรรม

เราวางเค้าโครงของหนังสือเล่มนี้ตามขั้นตอนทั้งแปด เพราะนี่เป็นแนวทางที่ผู้คนที่ทำตามกระบวนการสร้างความเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จมีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน และบทต่าง ๆ ในหนังสือเล่มนี้ก็ดำเนินไปตามลำดับนั้น เนื้อหาตลอดทั้งเล่มจะกล่าวถึงความรู้ความเข้าใจที่ผู้เล่าเรื่องได้รับให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ จริงอยู่ที่เราทำได้ทำวิเคราะห์ แต่เราจะนำเสนอปัญหาต่าง ๆ โดยอาศัยเรื่องราวที่เกิดขึ้นจริงผ่านมุมมองของเจ้าของเรื่อง ซึ่งส่วนใหญ่แล้วอนุญาตให้เราเปิดเผยชื่อจริง มีเพียงบางกรณีเท่านั้นที่ใช้ชื่อสมมติ

จอห์น คอตเตอร์

เคมบริดจ์ แมสซาชูเซตส์

บทนำ

หัวใจของการเปลี่ยนแปลง

สาระที่สำคัญที่สุดเพียงหนึ่งเดียวในหนังสือเล่มนี้เรียบง่ายมาก นั่นคือสาเหตุส่วนใหญ่ที่ผู้คนเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นไม่ใช่เพราะได้รับรู้ผลการวิเคราะห์ที่เปลี่ยนความคิดของพวกเขา แต่เพราะพวกเขาเห็นความจริงที่ซ่อนคลอนความรู้สึก สาเหตุนี้พบได้บ่อยเป็นพิเศษในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรขนาดใหญ่ซึ่งต้องรับมือกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ การควบรวมและเข้าซื้อกิจการ การเปลี่ยนโครงสร้าง กลยุทธ์ใหม่ การพลิกโฉมวัฒนธรรม โลกาภิวัตน์ และธุรกิจออนไลน์ โดยอาจเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ไม่ก็เกิดขึ้นแค่ในสาขา ฝ่าย หรือทีม ในยุคแห่งความผันผวน ถ้าคุณรับมือกับความ เป็นจริงนี้ได้เป็นอย่างดี คุณก็จะประสบความสำเร็จ แต่ถ้าคุณรับมือ ได้ไม่ดี คุณอาจรู้สึกอยากจะทำ ต้องสูญเสียเงินก้อนโต และเจ็บปวด อย่างมาก

บทเรียนนี้มาจากการสัมภาษณ์เมื่อเจ็ดปีก่อนและในช่วงสองปี ที่ผ่านมา โดยมีผู้ถูกสัมภาษณ์ประมาณ 400 คนจาก 130 องค์กร การสัมภาษณ์เผยให้เห็นว่า...

- องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงรู้วิธีกำจัดการเร่งด้านทานต่อสิ่งใหม่ พวกเขาใช้วิธีขยายโอกาสและหลีกเลี่ยงอันตราย ทั้งยังมองว่าการก้าวกระโดดครั้งใหญ่มีส่วนนำไปสู่การประสบความสำเร็จครั้งใหญ่มากขึ้นเรื่อย ๆ ส่วนการค่อย ๆ พัฒนาอย่างต่อเนื่องนั้นไม่ดีพออีกต่อไป
- การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่ประสบความสำเร็จมีรายละเอียดที่ซับซ้อน โดยเกิดขึ้นตามลำดับขั้นตอนแปดขั้น นั่นคือ เพิ่มความรู้สู่สิ่งเร่งด่วน สร้างทีมขับเคลื่อน กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เหล่านั้นออกไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำลายอุปสรรคที่ขัดขวางการลงมือทำ สร้างชัยชนะระยะสั้น ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทั่งประสบความสำเร็จ และสร้างวัฒนธรรมใหม่เพื่อให้พฤติกรรมใหม่คงอยู่ต่อไป
- สิ่งที่ยากที่สุดในทั้งแปดขั้นตอนนี้อยู่ที่การเปลี่ยนพฤติกรรมคน ไม่ใช่ที่กลยุทธ์ ระบบ หรือวัฒนธรรมจริงอยู่ว่าองค์ประกอบเหล่านี้และสิ่งอื่น ๆ อีกมากมายอาจมีความสำคัญมาก แต่ปัญหาหลักที่แท้จริงคือเรื่องของพฤติกรรมและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงมันแบบพลิกหน้ามือเป็นหลังมือ
- การเปลี่ยนพฤติกรรมไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้ผ่านการบอกผลการวิเคราะห์เพื่อโน้มน้าวความคิดของผู้คน วิธีที่ดีที่สุดคือการช่วยพวกเขาให้เห็นความจริงเพื่อโน้มน้าวความรู้สึกรู้สึกของพวกเขา ทั้งความคิดและความรู้สึกล้วนมีความสำคัญและพบได้ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ แต่หัวใจของการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่ที่ความรู้สึก แบบแผน

มองเห็น-รู้สึก-เปลี่ยนแปลงมีพลังมากกว่าแบบแผน
วิเคราะห์-ครุ่นคิด-เปลี่ยนแปลง ความแตกต่างระหว่าง
การมองเห็นกับการวิเคราะห์และระหว่างความรู้สึกกับ
ความคิดนั้นมีความสำคัญ เพราะเรามักเคยชินกับการ
ใช้การวิเคราะห์และความคิดบ่อยกว่าและมากกว่า

เวลาที่เราเหนื่อยจนท้อ บางครั้งเราจะพยายามบอกตัวเองว่าการ
เปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่มีความจำเป็นน้อยลงทุกที ทั้งที่ความผันผวนกำลัง
เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เวลาที่เราเหนื่อยจนท้อ บางครั้งเราจะคิดว่าปัญหา
ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงและควบคุมไม่ได้ แต่อย่าลืมว่าบางคนสามารถ
ดำเนินการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ได้อย่างน่าทึ่ง เราสามารถเรียนรู้จาก
คนเหล่านั้นได้ ไม่ว่าจะเราจะเป็นซีอีโอ หัวหน้างาน หรือแค่ใครคนหนึ่งที่มี
ส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ นี่คือจุดประสงค์ของหนังสือเล่มนี้

แปดขั้นตอนซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จ ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

ในการทำความเข้าใจเหตุผลที่บางองค์กรก้าวกระโดดไปสู่อนาคตได้ดีกว่า
องค์กรอื่น อันดับแรกคุณต้องมองเห็นลำดับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง
ที่มีประสิทธิภาพเสียก่อน ในแทบทุกกรณีจะมีลำดับขั้นตอนที่ประกอบด้วย
ขั้นตอนแปดขั้นซึ่งน้อยคนจะทำได้

ขั้นตอนที่ 1

ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเอกชนยักษ์ใหญ่หรือพนักงาน
ระดับล่างกลุ่มเล็ก ๆ ขององค์กรไม่แสวงผลกำไร ผู้ที่ประสบความสำเร็จ

ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จะเปิดฉากด้วยการทำให้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องรู้สึกถึงความเร่งด่วน ในองค์กรขนาดเล็ก “คนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง” ควรจะมีประมาณ 100 คน ไม่ใช่ 5 คน ส่วนในองค์กรขนาดใหญ่ควรมี 1,000 คน ไม่ใช่ 50 คน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จจะตั้งเป้าไว้ที่ 5 คน 50 คน หรือ 0 คน การทำแบบนี้ก่อให้เกิดสิ่งที่แพร่หลายอยู่ทั่วไป นั่นคือ ความชะล่าใจ ความกลัว และความโกรธเคือง ซึ่งล้วนแต่ทำลายการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น ความรู้สึกเร่งด่วนจะทำให้คนลุกขึ้นจากโซฟา โผล่ออกมาจากหลุมหลบภัย และพร้อมที่จะเดินหน้าลุย

ขั้นตอนที่ 2

เมื่อเกิดความรู้สึกเร่งด่วนแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จจะสร้างทีมขับเคลื่อนที่มีความน่าเชื่อถือ ทักษะความสามารถ สายสัมพันธ์ ชื่อเสียง และอำนาจอย่างเป็นทางการ เพราะทั้งหมดนี้คือสิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมี คนกลุ่มนี้จะเรียนรู้วิธีการทำงานซึ่งทีมที่ดีได้ โดยมีความไว้วางใจเชื่อใจและเปิดใจให้กัน ในการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จ มักมีการโยนภาระให้คนคนเดียวหรือไม่มีใครเป็นผู้รับผิดชอบเลยสักคน ไม่มีทีมเฉพาะกิจและคณะกรรมการที่ด้อยความสามารถ หรือมีโครงสร้างการบริหารที่ซับซ้อน ทีมแบบนี้มักไร้ความน่าเชื่อถือ ทักษะความสามารถ และอำนาจในการสร้างความเปลี่ยนแปลง จึงไม่แปลกที่พวกเขาจะไม่พร้อมสำหรับงานนี้

ขั้นตอนที่ 3

ในการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ทีมขับเคลื่อนจะกำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่สมเหตุสมผล ชัดเจน เรียบง่าย และนำดีนเด่น ส่วนในการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จ จะมีแต่แผนการและงบประมาณอย่างละเอียด สองสิ่งนี้มีความจำเป็นก็จริง แต่มันยัง

ไม่เพียงพอ บางองค์กรอาจมีวิสัยทัศน์ แต่มันไม่สมเหตุสมผลมากพอเมื่อพิจารณาจากสิ่งที่เกิดขึ้นในโลกและในองค์กร หรือวิสัยทัศน์ของบางองค์กร อาจไม่ได้ถูกกำหนดโดยทีมขับเคลื่อน ส่งผลให้สมาชิกในทีมไม่ยอมรับ เสียเป็นส่วนใหญ่ ในกรณีที่ไม่ประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ต่าง ๆ มักต้องใช้เวลาและความระมัดระวังมากเกินไปสำหรับโลกที่หมุนเร็วแบบทุกวันนี้

ขั้นตอนที่ 4

ขั้นตอนนี้คือการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยส่งข้อความที่เรียบง่ายและกินใจออกไปตามช่องทางต่าง ๆ ที่จะไปถึงผู้รับอย่างแน่นอน เป้าหมายคือการสร้างความเข้าใจ ทำให้ผู้คนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ และรวมพลังจากคนหมู่มาก จำไว้ว่าในขั้นตอนนี้การกระทำสำคัญกว่าคำพูด สัญลักษณ์ต่าง ๆ จะสร้างการจดจำ และการเน้นย้ำคือหัวใจสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จ มักมีการสื่อสารน้อยเกินไป หรือผู้คนได้รับสารแต่ไม่ยอมรับมัน จึงตระหนักว่าคนเก่ง ๆ มักสื่อสารน้อยเกินไปหรือไม่ก็สื่อสารแบบผิด ๆ อยู่ตลอดเวลาโดยที่ไม่เฉลียวใจเลยสักนิด

ขั้นตอนที่ 5

ในการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ คุณจะเห็นการมอบอำนาจให้พนักงาน อุปสรรคทั้งหลายที่ขัดขวางพนักงานไม่ให้ทำตามวิสัยทัศน์จะถูกกำจัดออกไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะหาทางจัดการกับหัวหน้าที่ลิดรอนอำนาจของลูกน้อง ระบบข้อมูลที่ไม่ดีพอ และความมั่นใจในตัวเองที่มากเกินไปของคนในองค์กร การมอบอำนาจนั้นหมายถึงการกำจัดอุปสรรค ไม่ใช่การ “หยิบยื่นอำนาจ” เพราะนี่ไม่ใช่สิ่งที่คุณจะจับใส่ถุงแล้วแจกจ่ายให้ผู้คนได้ ในการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จ พนักงานมักถูกปล่อยให้มมหาทางรอดกันเองท่ามกลางอุปสรรครอบตัว

ดังนั้น ความไม่พอใจจึงเพิ่มมากขึ้นและในที่สุดการเปลี่ยนแปลงก็ถูก
บ่อนทำลาย

ขั้นตอนที่ 6

เมื่อพนักงานมีอำนาจในการทำตามวิสัยทัศน์แล้ว ในการ
เปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก พนักงานเหล่านั้นจะได้รับการ
สนับสนุนให้สร้างชัยชนะระยะสั้น ซึ่งมีความสำคัญเพราะมันก่อให้เกิด
ความน่าเชื่อถือ ทรัพยากร และแรงผลักดันที่มากขึ้น ส่วนในการ
เปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จ ชัยชนะจะเกิดขึ้นช้า ไม่ชัดเจน
ไม่สื่อถึงค่านิยมของพนักงาน และคลุมเครือจนดูไม่ออกว่ามันเป็น
ความสำเร็จจริงหรือเปล่า หากปราศจากกระบวนการที่มีการบริหารจัดการ
อย่างดี การเลือกโครงการที่จะทำอย่างพิถีพิถัน และชัยชนะระยะสั้น
ที่เกิดขึ้นเร็วพอ กลุ่มคนที่คอยดูความล้มเหลวหรือเอาแต่ตั้งแง่ก็อาจ
ทำลายความพยายามในการสร้างความเปลี่ยนแปลงได้

ขั้นตอนที่ 7

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จจะ*ไม่ฝืนคนเร่ง* เมื่อ
สร้างชัยชนะครั้งแรก ๆ ได้แล้ว พวกเขาจะใช้มันสร้างชัยชนะครั้งต่อ ๆ ไป
พวกเขาจะสร้างความเปลี่ยนแปลงในแง่มุมต่าง ๆ ไปเรื่อย ๆ แบบทีละเล็กละ
น้อย เมื่อการเปลี่ยนแปลงหนึ่งสำเร็จก็เลือกเป้าหมายต่อไปอย่างชาญ
ฉลาด จากนั้นก็สร้างคลื่นของการเปลี่ยนแปลงลูกแล้วลูกเล่าจนกระทั่ง
วิสัยทัศน์กลายเป็นจริง ส่วนในการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จ
พนักงานจะพยายามทำหลายอย่างพร้อมกันมากเกินไปและยอมแพ้เร็ว
เกินไปโดยไม่รู้ตัว พวกเขาจะปล่อยให้แรงกระตุ้นลดลงจนในที่สุดก็พบว่า
ตัวเองเดินมาถึงทางตัน

ขั้นตอนที่ 8

สำหรับขั้นตอนสุดท้าย ในการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กระจายอยู่ที่ทั่วทั้งองค์กรจะปลูกฝังการเปลี่ยนแปลงให้หยั่งรากลึกโดยการสร้างวัฒนธรรมใหม่ บรรทัดฐานทางพฤติกรรมและค่านิยมร่วมใหม่ ๆ จะเกิดขึ้นจากแนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาที่นานพอ ในขั้นตอนนี้ปัจจัยสำคัญที่ขาดไม่ได้คือการเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม การปฏิรูมนิเทศพนักงานใหม่โดยผู้เชี่ยวชาญ และกิจกรรมที่ช่วยบ่มเพาะความรู้สึก ส่วนในกรณีที่ไม่ประสบความสำเร็จ การเปลี่ยนแปลงจะไม่มี ความมั่นใจ แม้แต่น้อยและอาจถูกพัดพาหายไปหมดภายในเวลาอันสั้นเมื่อเผชิญกับแนวทางปฏิบัติแบบเดิม

ลำดับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการเปลี่ยนแปลงอาจมีจุดที่บางขั้นตอนซ้อนทับกันอยู่บ้าง ทีมขับเคลื่อนอาจมีมากกว่าหนึ่งทีมโดยกระจายอยู่ในระดับต่าง ๆ ขององค์กร และแต่ละทีมก็ต้องสร้างความเปลี่ยนแปลงแปรผันขั้นตอนซ้ำ ๆ ไปเรื่อย ๆ เนื่องจากโลกนี้มีความซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงในบางกรณีจึงไม่ได้เป็นไปตามขั้นตอนทั้งแปดอย่างเคร่งครัด แต่ขั้นตอนเหล่านี้ก็เป็นแบบแผนพื้นฐานที่ช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ทุกสิ่งเป็นไปได้ทั้งนั้นครับ แม้แต่ในองค์กรที่มีแนวโน้มว่าจะไม่สามารถก้าวกระโดดไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น

หลักฐานมากมายบ่งบอกว่าปัญหาพื้นฐานที่สุดของทุกขั้นตอนคือการเปลี่ยนพฤติกรรมคน ตัวอย่างเช่น ปัญหาสำคัญในขั้นตอนที่ 1 ไม่ใช่ความรู้สึกเร่งด่วนในเชิงนามธรรม แต่คือพฤติกรรมของคนที่ไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงของโลก คนที่กลัวจนทำอะไรไม่ถูกเวลาเจอปัญหา หรือคนที่ไม่ทำอะไรเลยนอกจากบ่น ในขั้นตอนที่ 2 ปัญหาอยู่ที่พฤติกรรมของ