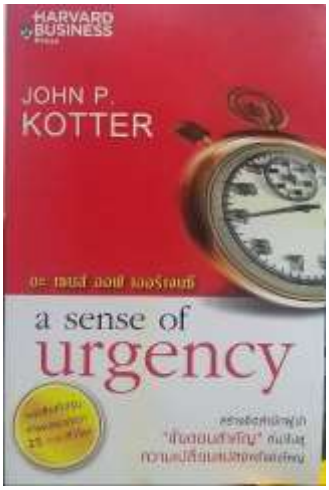

บทวิจารณ์หนังสือ

A Sense of Urgency

ผู้เขียน/เรียบเรียง: John P.Kotter

จำนวนหน้า 220 หน้า

ปีที่พิมพ์: 2552

สำนักพิมพ์: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊คส์

ประทุมทิพย์ ทองเจริญ[1] | **Pratumtip Thongcharoen**

Received : 20 เมษายน 2564

Revised : 24 สิงหาคม 2564

Accepted : 30 สิงหาคม 2564

A sense of Urgency คือ หนึ่งในจำนวนหนังสือที่ขายดีและได้รับการแปลมากกว่า 25 ภาษาทั่วโลก หนังสือของเขาส่วนใหญ่มียอดขายหลายล้านเล่ม และได้รับการแปลกว่าร้อยภาษา เล่มอื่น ๆ ที่น่าสนใจ เช่น Leading Change และ Our Iceberg is Melting สามารถค้นหาข้อมูลของเขาเพิ่มเติมได้ที่ www.johnkotter.com

[1] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัฐประศาสนศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

Asst.Prof. Dr., Public Administration, Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surathani Campus

ประวัติผู้เขียน

John P.Kotter ศาสตราจารย์จาก Harvard University เกิดเมื่อ ค.ศ. 1947 ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีด้านวิทยาศาสตร์ สาขา Electrical Engineering and Computer Science ในปี ค.ศ. 1968 ปริญญาโทสาขาเดียวกันจาก the Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในปี ค.ศ. 1970 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกจาก Harvard Business School ในปี ค.ศ. 1972 จากนั้นเขาได้ร่วมงานกับ the Harvard Business School faculty ค.ศ. 1972

บทนำ

ข้อความบนปกหลังของหนังสือเล่มนี้ กล่าวว่า “ทุกคนในองค์กรถูกสอน ถูกสั่ง ถูกโน้มน้าวให้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และก็รู้ ๆ อยู่ด้วยว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรกันบ้าง ไม่ว่าจะเป็นการใช้กลยุทธ์ใหม่ ปรับปรุงระบบงานใหม่ เพิ่มทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดค่าใช้จ่าย ปรับโครงสร้างองค์กร สารพัดสิ่งที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง แต่ที่น่าประหลาดใจก็คือ ความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการกลับเกิดขึ้นช้ากว่าที่ควรจะเป็น...” จากข้อความนี้ ทำให้ผู้อ่านสะท้อนคิดว่า “การเปลี่ยนแปลง” คือ ความจำเป็นเร่งด่วนที่หลายองค์กรในยุคนี้พึงสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกระดับเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่กำลังเผชิญในศตวรรษที่ 21

ยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ ไปจากเดิมค่อนข้างมาก ส่งผลให้การทำงานรวดเร็วขึ้น ประหยัดต้นทุนและลดการใช้ทรัพยากร ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะยุคนี้ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้านทำให้องค์กรต่าง ๆ ล้วนมีความจำเป็นต้องปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ รวมถึงสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ที่เริ่มขึ้นช่วงปลายปี ค.ศ. 2019 กระทั่งแพร่ระบาดไปทั่วโลกและมีแนวโน้มว่าเชื้อโรคจะมีการพัฒนาสายพันธุ์ด้วย

เช่นกัน จึงเป็นความท้าทายของผู้นำประเทศและผู้นำองค์กรต่าง ๆ ที่จะมีนโยบายและแผนตลอดจนมาตรการต่าง ๆ มารองรับผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สอดคล้องกับหนังสือเล่มนี้ ซึ่งแม้ว่าจะเขียนขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2552 (กว่า 1 ทศวรรษ) แต่ยังคงมีความทันสมัยและสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ปรากฏในหนังสือเล่มนี้มาปรับใช้กับสถานการณ์ปัจจุบันได้ กล่าวคือ ความรวดเร็วในยุคดิจิทัลทำให้ผู้คนเร่งรีบในกิจกรรมต่าง ๆ กระทั่งมีความรู้สึกว่าจะรอไม่ได้แล้ว ต้อง “ทำทันที” ภาษาอังกฤษเรียกว่า Sense of urgency ลักษณะเร่งรีบแบบนี้มีผลต่อการดำเนินธุรกิจและการทำงานในชีวิตประจำวันมากกว่าในอดีต หนังสือ A Sense of Urgency เขียนโดย John P.Kotter จึงทำให้ผู้อ่านได้สร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง ดังคำกล่าวเป็นภาษาอังกฤษที่ว่า You-may-not-have-later-but-you-have-now. หมายความว่าคุณจะรอทำหลังจากนี้ไม่ได้แล้ว คุณต้องทำทันที

ที่สำคัญ ท่ามกลางการแข่งขันของธุรกิจในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคนี้ ธุรกิจจึงต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้ได้เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ หากปรับตัวไม่ได้ก็อาจจะถึงขั้นปิดกิจการ เช่น ธุรกิจธนาคาร ที่ถูกแทนที่ด้วยปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มีการนำ e-Banking, e-Pay เข้ามาใช้ผ่านระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ทำให้การทำธุรกรรมการเงินส่วนบุคคลสะดวกรวดเร็ว ไม่ต้องรอคิวรับบริการเป็นเวลานานเหมือนที่ผ่านมา กระทั่งคาดการณ์ว่ามีแนวโน้มว่าตู้ ATM จะหมดไปภายใน 2-3 ปีข้างหน้า อย่างไรก็ตาม คงต้องยอมรับว่าทุกอย่างมีสองด้านเสมอ เพราะอีกด้านหนึ่งหมายถึงการที่พนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการที่ยังมีทักษะการทำงานระดับพื้นฐานอาจต้องลดจำนวนลงเนื่องด้วยมีปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีออนไลน์เข้ามาแทนที่มนุษย์ ต่างจากงานที่มีความซับซ้อนและต้องใช้ฝีมือขั้นสูงที่ปัญญาประดิษฐ์ยังไม่สามารถมาแทนที่ได้

สำหรับธุรกิจด้านการขนส่ง หรือ โลจิสติกส์ (Logistic) ซึ่งพบว่าไปรษณีย์ EMS ที่เมื่อก่อนได้รับความนิยมมากเนื่องจากมีความรวดเร็ว ใช้เวลาภายใน 3 วันก็ถึงมือผู้รับ แต่ปัจจุบันสังคมยังต้องการความรวดเร็วกว่านั้น ไปรษณีย์จึงถูกท้าทายอย่างมากเมื่อมี

ระบบขนส่งที่รวดเร็วกว่า อาทิ Kerry Express, Flash Express ที่สามารถส่งสินค้าถึงมือผู้บริโภคภายในวันเดียว นอกจากนี้ ยังมีธุรกิจอื่น ๆ อาทิ ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์บางประเภท เช่น หนังสือพิมพ์ หนังสือ ตำรา ที่ถูกแทนที่ด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ หนังสือออนไลน์ (e-book) หนังสือพิมพ์ออนไลน์ (e-NEWS) และวารสารออนไลน์ (e-Journal) ส่งผลให้ห้องสมุดก็ต้องมีการปรับตัวและพัฒนารูปแบบเป็น e-Library เป็นต้น เหล่านี้ล้วนสะท้อนการปรับตัวและปรับเปลี่ยนรูปแบบเพื่อรองรับข้อมูลข่าวสารที่มีจำนวนมหาศาลที่เรียกว่า Big Data ซึ่งการใช้รูปแบบและวิธีการแบบเดิม ๆ อาจไม่ตอบโจทย์นี้ จึงมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินการในธุรกิจและการทำงานที่เกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อย่างไรก็ตาม Sense of urgency ไม่ได้เกิดขึ้นในทุกคน คนที่เกิด Sense of Urgency นั้น คือ กลุ่มคนที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย เจอสิ่งที่หลากหลาย และรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากรอบตัวได้อย่างดี แต่ก็ใช่ว่า Sense of Urgency จะฝึกฝนหรือสร้างขึ้นไม่ได้ ซึ่งผู้อ่านสามารถค้นหาคำตอบได้ในหนังสือ “A Sense of Urgency” เล่มนี้

องค์ประกอบของเนื้อหาในเล่ม

John Kotter ผู้เขียนหนังสือติดอันดับขายดีและปรมาจารย์ด้านภาวะผู้นำ ได้แสดงให้เห็นว่าความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงนั้นเป็นอย่างไร เหตุใดความตระหนักดังกล่าวจึงเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งขององค์กรที่ควรจะสร้างและรักษาเอาไว้ในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยเริ่มต้นตั้งแต่วันนี้ เนื้อหาในเล่มประกอบด้วย 9 บท ดังนี้

บทที่ 1 ความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 2 ความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่และความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ถูกต้อง

บทที่ 3 การเพิ่มความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

บทที่ 4 วิธีที่ 1 ทำให้คนในองค์กรได้รับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นภายนอก

บทที่ 5 วิธีที่ 2 การแสดงพฤติกรรม

บทที่ 6 วิธีที่ 3 ค้นหาโอกาสท่ามกลางวิกฤติ

บทที่ 7 วิธีที่ 4 การรับมือกับคนที่พยายามคัดค้านทุกเรื่อง

บทที่ 8 รักษาความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ตลอดเวลา

บทที่ 9 อนาคตเริ่มต้นจากวันนี้

จากเนื้อหาทั้ง 9 บทที่ปรากฏในสารบัญ ผู้เขียนบทความจะขอนำเสนอเนื้อหาและใจความสำคัญ ดังนี้

ใจความสำคัญที่ปรากฏในบทที่ 1 (ความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง) จะเห็นได้ว่าระบบราชการในประเทศไทยมีการระบุความจำเป็นเร่งด่วนไว้ 3 ระดับ คือ ด่วน (ดำเนินการเร็วกว่าปกติ) ด่วนมาก (ดำเนินการโดยเร็ว) และด่วนที่สุด (ดำเนินการทันที) ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินการกับเรื่องต่าง ๆ ทั้งที่เป็นเอกสารจากภายนอกองค์กรและภายในองค์กร ทั้งนี้ คงต้องยอมรับว่าบางคนก็มีความตระหนักบางคนก็ยังไม่ตระหนักเพราะยังมองไม่เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในหนังสือเล่มนี้กล่าวถึงความตระหนักที่ควรเริ่มจากผู้นำก่อน จากนั้นผู้ตามก็จะตระหนักตามมา หากผู้ตามมีความตระหนักแต่ผู้นำไม่ตระหนัก การเปลี่ยนแปลงย่อมไม่เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นยาก ดังสำนวนไทยที่ว่า “หัวไม่ส่ายหางไม่กระดิก” สอดคล้องกับทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์ เกี่ยวกับการบริหารงานจากบนลงล่าง (Top-Down) เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้วิจารณ์หนังสือเห็นด้วยกับความคิดของผู้เขียนที่มีการเปรียบเทียบว่า “เอกชนมีความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงมากกว่าราชการ” ซึ่งหากพิจารณาจาก

วงจรของการเปลี่ยนแปลงมักเกิดขึ้นทุก 10 ปี มีแนวโน้มว่าอนาคตจะมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เร็วขึ้น (หน้า 25)

จากปัจจัยข้างต้นที่กล่าวมา ในหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนกล่าวว่าแค่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปเพียงอย่างเดียวก็มีผลกระทบกับองค์กรแล้ว (หน้า 25) ที่สำคัญการเปลี่ยนแปลงที่ว่านี้มิได้เกิดขึ้นจากภายในองค์กรเท่านั้นแต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่มากระทบกับองค์กรด้วย และบ่อยครั้งที่การเปลี่ยนแปลงภายนอกกระทบกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (หน้า 26) ทั้งนี้ สาระสำคัญของบทที่ 1 ผู้เขียน (John Kotter) ได้รวบรวมประสบการณ์ของเขากว่า 30 ปีมากล่าวไว้ในหน้า 28-29 เกี่ยวกับกระบวนการ 8 ขั้นตอนในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้ ความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลง คือ สิ่งสำคัญที่ต้องอยู่คู่กับองค์กรตลอดเวลา (หน้า 30) เนื่องจากในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลานั้นไม่ได้มีแต่ “ภัยคุกคาม” เท่านั้น แต่ยังมี “โอกาส” ที่จะต้องนำมาวิเคราะห์รออยู่ด้วย (หน้า 31) เพราะผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับบุคคล 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้ลงทุน 2) พนักงานในองค์กร 3) เศรษฐกิจของประเทศ 4) ทุกคน (หน้า 31)

สำหรับสาระสำคัญในบทที่ 2 ความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่และความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ถูกต้อง ประเด็นนี้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกองค์กร โดยเฉพาะ “ความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่” ซึ่งองค์กรในประเทศไทยก็พบว่ามีบริบทเช่นนี้ปรากฏอยู่ทุกแห่ง ซึ่งผู้วิจารณ์หนังสือวิเคราะห์ว่าลักษณะพฤติกรรมเช่นนี้ตรงกับภาษาอังกฤษที่ว่า “comfort zone” เมื่อปัญหายังไม่เกิดขึ้นกับตัวเองอย่างเห็นเด่นชัดก็ยังไม่กล้าที่จะออกมาจากพื้นที่ปลอดภัย จนเมื่อภัยมาถึงตัวหรือใกล้ตัวมากขึ้นจึงยอมออกมาซึ่งเมื่อนั้นก็อาจสายเกินไปหรืออีกกรณี คือ คนที่มีลักษณะตอไม้ที่ตายแล้ว (deadwood) ที่มีพฤติกรรมไม่รู้ร้อนรู้หนาวใด ๆ ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นมักทำงานแบบเดิม ๆ ขาดความกระตือรือร้นและความคิดสร้างสรรค์ หมดไฟในการทำงาน คนที่มีลักษณะเช่นนี้ก็จะไม่ตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ผู้เขียนอธิบายบุคลิกลักษณะของคนประเภทนี้ไว้ ว่า จะมีความกลัวที่ไร้เหตุผล เฉื่อยชา ไม่ตื่นตัวกับภัย

คุกคามที่มาจากภายนอก (หน้า 35) คนกลุ่มนี้จะนำสิ่งที่เคยใช้ได้ผลในอดีตมาใช้กับสถานการณ์ปัจจุบัน บางรายมีความตระหนักกับความจำเป็นเร่งด่วนแบบไม่ถูกต้องก็จะนำสัญชาตญาณการแข่งขันมาใช้ในองค์กรทำให้เกิดการแข่งขันกันเองในองค์กรสูงขึ้น กระทั่งเกิดเกมการเมืองขึ้นในองค์กร จึงส่งผลให้ไม่สามารถมองเห็นโอกาสใหม่ ๆ องค์กรสนใจสิ่งที่เกิดขึ้นน้อยลง มีความหลงตัวเองมากขึ้น ภาวะเช่นนี้ คือ สัญญาณอันตรายที่เกิดขึ้นกับองค์กร

นอกจากนี้ ในบทที่ 2 ยังกล่าวถึงความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งผู้อ่านอาจสงสัยว่าเป็นอย่างไร ผู้เขียนได้อธิบายว่า คนกลุ่มนี้จะมีความกระตือรือร้นแต่เกิดมาจากความโกรธแค้น มีความวิตกกังวลที่ถูกองค์กรบีบบังคับให้ตนเองตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง ภายนอกจึงดูเป็นคนกระตือรือร้นแต่พฤติกรรมที่แสดงออกมากลับใช้สิ่งนี้ไปในทางลบ ไม่ได้ทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์กับองค์กร เช่น เสียเวลาทำเอกสาร หรือ นัดประชุมเพื่อคัดค้านการเปลี่ยนแปลงของทางบริษัท หรือ บางครั้งก็แสดงพฤติกรรมดื้อเงียบ ทำให้การทำงานขององค์กรล่าช้า ถ่วงเรื่อง เป็นต้น (หน้า 38) ผู้เขียนอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมของคนกลุ่มนี้ว่าเกิดจากความล้มเหลวที่ได้รับความกดดันจากผู้บริหาร จึงแสดงพฤติกรรมเหล่านี้ออกมา ได้แก่ ความโกรธ ไม่พอใจ วิตกกังวล และเหนี่ยวรั้ง เป็นต้น มองว่าสถานการณ์เลวร้าย เจ้านายกดขี่พวกเขามากเกินไป จึงใช้พลังงานออกมาในลักษณะที่กระตือรือร้นแต่ใช้ไม่ถูกทาง ใช้ในการทำกิจกรรมที่ไม่เป็นประโยชน์ ไม่สร้างสรรค์ และมักโจมตีคนอื่น ซึ่งมี 8 สัญญาณเตือนภัยที่มีให้เห็น ดังปรากฏในหน้า 40-43

สาระสำคัญในบทที่ 3 คือ กลยุทธ์ที่ใช้เพื่อสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง (72-76) ซึ่งผู้เขียนได้นำไปขยายความต่อเกี่ยวกับ “วิธีการ” สร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนอย่างแท้จริง 4 วิธีการ ดังปรากฏในบทที่ 4-7 ประกอบด้วย วิธีที่ 1 ทำให้คนภายในองค์กรได้รับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นภายนอก (77-112) วิธีที่ 2 การแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการ

เปลี่ยนแปลงเป็นประจำทุกวัน (หน้า 113-136) วิธีที่ 3 ค้นหาโอกาสท่ามกลางวิกฤติ (หน้า 137-163) และวิธีที่ 4 การรับมือกับคนที่พยายามคัดค้านทุกเรื่อง (หน้า 165-190)

ผู้เขียนยกตัวอย่างกรณีศึกษา (หน้า 57) ทำนองว่าสิ่งที่เราพอใจและกำลังทำอยู่เมื่อเวลาผ่านไปอาจไม่สามารถใช้วิธีการเดิม ๆ แบบเดิม ๆ ในการบริหารได้อีกต่อไป เพราะสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรจึงต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่าง ๆ ที่มาจากหลายทิศทาง บางครั้งก็ยากที่จะรับมือ เช่น การเปลี่ยนแปลงลักษณะ Disruption ซึ่งผู้ที่นำคำนี้มาใช้คนแรก ๆ ของประเทศไทย คือ ศาสตราจารย์ ดร.สุชัชวีร์ สุวรรณสวัสดิ์ ทั้งนี้ ผู้เขียนได้สอดแทรกข้อคิดไว้ในบรรทัดสุดท้าย หน้า 58 ว่า “ปัญหาสำคัญของธุรกิจที่เขานำมาเป็นกรณีศึกษา คือ เข้าถึงความคิดแต่ไม่เข้าถึงใจของคน” ซึ่งเขาได้นำมาเป็นหัวข้อ “มุ่งเป้าไปที่จิตใจ” ในหน้า 59

อย่างไรก็ตาม การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงต้องมาจากความรู้สึกภายใน หรือ “มุ่งเป้าไปที่จิตใจ” ซึ่งก็คือความมุ่งมั่นที่จะ “ลงมือทำ” และ “สร้างความสำเร็จ” ให้ได้ตั้งแต่ตอนนี้ ในปัจจุบันจะมีคำพูดที่มักได้ยินบ่อยจากนักพูดสร้างแรงบันดาลใจและนักวิชาการที่ว่า “ทำ-ทัน-ที” สะท้อนถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องใช้ “ความรวดเร็ว” ในการดำเนินการ หากช้าไปอาจพลาดท่าเสียทีให้กับคู่แข่งได้ทุกเมื่อ ผู้เขียนจึงแนะนำว่าควรพยายามทำให้งานมีความคืบหน้าทุกวัน การเลี่ยงที่จะไม่ทำสิ่งที่ไม่เกิดประโยชน์เพื่อที่จะได้ทุ่มเทเวลาทั้งหมดให้กับการทำสิ่งที่จำเป็น (หน้า 59) แนวคิดดังกล่าวผู้เขียนสรุปจากงานวิจัยที่เขียนไว้ในหนังสือ “The Heart of Change” ซึ่งไม่ค่อยมีการสอนในห้องเรียนและในที่ประชุมผู้บริหารในเวลานั้น ซึ่งผู้วิจารณ์หนังสือมองว่าปัจจุบันมีการพูดถึงสิ่งนี้มากขึ้น

ที่สำคัญ ผู้เขียนได้ทิ้งท้ายไว้ในหน้า 59 ว่า “ผู้นำที่ยอดเยี่ยมต้องสามารถเอาชนะใจคนและทำให้ผู้อื่นยอมรับความคิดของตนได้” ไม่ใช่ “ผู้นำที่ยอดเยี่ยมต้องเอาชนะความคิดของคนอื่น” ดังนั้น การเอาชนะใจคนจึงต้องมาเป็นลำดับแรก ซึ่งผู้เขียนได้แนะนำวิธีการเอาชนะใจคนและช่วยเพิ่มความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนไว้ 5

ประการ ดังปรากฏในหน้า 62-64 และเขายังได้เสนอกลยุทธ์และวิธีการที่ใช้เพื่อสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ดังปรากฏในหน้า 72-76

บทที่ 4 วิธีที่ 1 ทำให้คนในองค์กรรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นภายนอก หัวข้อที่ปรากฏในบทนี้ ได้แก่ ตระหนักถึงปัญหาของการให้ความสนใจแต่ภายในองค์กร (หน้า 78) กล่าวคือ องค์กรที่เติบโตต่อเนื่องเป็นเวลานานจนดูว่าประสบความสำเร็จ จนเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ว่า “เรารู้ดีที่สุด” นำมาซึ่งความภาคภูมิใจซึ่งสิ่งนี้หากเกินความพอดี อาจทำให้มองไม่เห็นภัยคุกคามจากภายนอกและส่งผลให้องค์กรตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงน้อยลง สิ่งนี้ผู้เขียนแนะนำว่าคนในองค์กรสามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนี้ได้โดยการทำให้คนในองค์กรมุ่งความสนใจไปที่สภาพแวดล้อมภายนอก คอยสอดส่องสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยลดช่องว่างระหว่างความสนใจสิ่งที่เกิดขึ้นภายในกับภายนอกให้น้อยลง ส่งผลให้ความพึงพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่จะเริ่มหายไปกระทั่งเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมในที่สุด (หน้า 82) ประเด็นต่อมา คือ รับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง (หน้า 84) ได้แก่ การรับฟังพนักงานระดับล่างที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงอย่างตั้งใจ ซึ่งผู้เขียนเพิ่มเติมว่าเจ้าของกิจการที่ประสบความสำเร็จระดับโลกบางคนก็เลือกใช้วิธีนี้ โดยเขาจะไปเยี่ยมชมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่สำนักงาน ร้านค้า และโรงงานของบริษัท จากนั้นก็จะตั้งคำถามเกี่ยวกับลูกค้าและปฏิกิริยาของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการของบริษัท เจ้าของกิจการเหล่านี้จะตั้งใจฟังสิ่งที่พนักงานพูด และให้เกียรติพนักงานที่พูดคุยด้วย สิ่งที่เจ้าของกิจการเหล่านี้ทำต่อไป คือ การมองหาแนวโน้มบางอย่างจากข้อมูลดังกล่าว บางบริษัทก็พัฒนาแบบสำรวจความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรงขึ้นมา (หน้า 86-87) ประการที่สาม คือ การใช้สื่อวิดีโออย่างมีประสิทธิภาพ (หน้า 89-90) ประการต่อมา คือ อย่าปิดบังข้อมูลที่บ่งบอกถึงปัญหา (หน้า 90-96) ต่อมา คือ ปรับเปลี่ยนการตกแต่งภายในบริษัท (หน้า 96-98) ตามด้วย ส่งคนออกไปหาข้อมูลจากภายนอก (หน้า 98-101) จากนั้น นำคนจากภายนอกเข้ามาในองค์กร (หน้า 102-104) ประการต่อมา คือ นำ

"ข้อมูล" จากภายนอกเข้ามาในองค์กรด้วยวิธีการที่เหมาะสม (หน้า 105-109) ประการสุดท้าย คือ คอยระวังให้แน่ใจว่าคุณไม่ได้กำลังสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ถูกต้อง (หน้า 110)

บทที่ 5 วิธีที่ 2 การแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงเป็นประจำทุกวัน สาระสำคัญของบทนี้ คือ ตอบสนองให้รวดเร็วและลงมือทำตั้งแต่ตอนนี้ (หน้า 114) "การกระทำสำคัญกว่าคำพูด" เนื่องจากผู้อื่นจะคอยสังเกตพฤติกรรมของเราผ่านทางน้ำเสียง สีหน้า แววตา วิธีการพูด และการเคลื่อนไหว แล้วประมวลพฤติกรรมออกมา ผู้เขียนจึงแนะนำว่าหากต้องการให้เกิดความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนต่อการเปลี่ยนแปลงคุณควรสร้างพฤติกรรมเหล่านี้ให้เป็นบรรทัดฐาน เช่น การประชุมที่เริ่มตรงเวลาและเลิกประชุมตรงเวลา ย่อมแสดงถึงการให้ความสำคัญของการประชุม ตรงกันข้ามหากเริ่มประชุมสาย 30 นาที และมีพฤติกรรมแบบนี้บ่อยครั้งย่อมสะท้อนว่ายังไม่เกิดความตระหนักในสิ่งนี้

นอกจากนี้ ศัตรูตัวฉกาจของความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง คือ ตารางนัดหมายที่แน่นจนไม่เหลือช่องว่าง (หน้า 124) จะเห็นได้ว่าผู้คนในยุคนี้จำนวนไม่น้อยใช้เวลาแต่ละวันหมดไปกับการทำงานตามตารางนัดหมายที่แน่นจนไม่มีเวลาว่าง ซึ่งพบว่ากิจกรรมหลายสิบอย่างที่ทำไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกันเลย (หน้า 124) กระทั่งบางครั้งอาจทำให้คนที่อยู่ในตำแหน่งบริหารใช้คำพูดที่ขัดแย้งกับการกระทำของตนเองได้ง่ายขึ้นซึ่งอาจทำให้เขาขาดความน่าเชื่อถือในสายตาผู้อื่นโดยเฉพาะในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชา (หน้า 126) อีกตัวอย่างที่ผู้เขียนกล่าวถึงในบทนี้ คือ ความพยายามในเรื่องที่ไม่ซ้ำกันในแต่ละเดือน การทำกิจกรรมมากมายแต่ไม่ประสบผลสำเร็จ การนำข้อมูลจากภายนอกที่เกี่ยวกับโอกาสใหม่ ๆ เข้ามาเผยแพร่ให้คนในองค์กรมากขึ้นอาจช่วยแก้ปัญหานี้ได้ ด้วยเหตุนี้ ปริมาณงานที่เหมาะสมในแต่ละวันนอกจากจะทำให้การทำงานออกมามีคุณภาพแล้ว ยังส่งเสริมการสร้างความตระหนักในความจำเป็นเร่งด่วนให้สามารถเกิดขึ้นได้จริงด้วย ผู้เขียนทิ้งท้ายด้วยแบบอย่างพฤติกรรมของคนที่มีความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง 5

ประการ ได้แก่ 1) ขจัดงานที่ไม่เป็นประโยชน์และรู้จักแบ่งงานให้คนอื่นทำ 2) เริ่มลงมือทำด้วยความรวดเร็ว 3) พูดด้วยความรู้สึกกระตือรือร้น 4) คำพูดต้องสอดคล้องกับการกระทำ และ 5) ทำให้ทุกคนได้เห็น (หน้า 133-134) ซึ่งการกระทำดังที่กล่าวมาย่อมต้องอาศัยความอดทนเพราะการกระทำทุกอย่างกว่าจะเห็นผลย่อมต้องอาศัยเวลา ดังที่ผู้เขียนฝากข้อคิดไว้ว่า “การตระหนักถึงความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงด้วยความอดทน” (หน้า 135)

บทที่ 6 วิธีที่ 3 ค้นหาโอกาสท่ามกลางวิกฤติ (หน้า 137-163) สาระสำคัญในบทนี้ คือ มุมมองของคนส่วนใหญ่ต่อวิกฤติมี 2 แบบกว้าง ๆ คือ แบบแรกมองว่าวิกฤติคือ ความน่ากลัวพวกเขาจะพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองรับมือและเผชิญกับวิกฤติในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ อาทิ การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) อาจจะเป็นการมองหากลยุทธ์มารับมือกับความเสี่ยง การใช้กฎหมายมาควบคุมความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงที่เกิดกับการทำงาน ตลอดจนความเสี่ยงทางด้านการเงิน เป็นต้น สำหรับมุมมองของคนแบบที่สอง พวกเขาจะมองหาข้อดีที่แฝงในวิกฤติ และมองว่าวิกฤติไม่ได้เลวร้ายเสมอไป บางสถานการณ์วิกฤติอาจมีความจำเป็นต่อการสร้างความสำเร็จท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกก็เป็นได้ (หน้า 138) ทั้งนี้ คนที่มีมุมมองแบบแรกพยายามหลีกเลี่ยงและควบคุมวิกฤติ ซึ่งองค์กรทั่วไปมีวิธีการควบคุมความประพฤติมิให้เกิดวิกฤติ 2 แนวทาง คือ 1) แบบทางการและเข้มงวด เช่น การกำหนดโครงสร้าง กระบวนการ ระบบ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ออกมาควบคุม 2) แบบไม่เป็นทางการ ได้แก่ อิทธิพลจากเพื่อนร่วมงาน ความใส่ใจของผู้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กรซึ่งถือว่ามีความสำคัญที่สุดของแบบนี้ ซึ่งผู้เขียนให้ข้อมูลว่าองค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้แบบแรกมากกว่าแบบที่สอง (หน้า 139) อย่างไรก็ตาม เมื่อเกิดวิกฤติขึ้นในองค์กรคนส่วนใหญ่เลือกที่จะหลีกเลี่ยงและควบคุมความเสี่ยง และจะรีบนำผู้เชี่ยวชาญเข้ามาจัดการกับวิกฤติ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญจะมี 3 วิธีการ ได้แก่ 1) ปกปิดข้อมูลเพื่อมิให้คนภายนอกล่วงรู้ว่าเกิดวิกฤติขึ้นในองค์กร 2) โน้มน้าวให้คนภายนอกเชื่อว่าปัญหาครั้งนี้มิใช่วิกฤติ 3) ทำสิ่งที่ช่วยบรรเทาความโกรธเคืองของคน โดยควบคุมต้นทุนที่องค์กรแบกรับให้น้อยที่สุด

(หน้า 140) และบางองค์กรก็สร้างวิกฤติขึ้นมาเองสำหรับบางกรณี เช่น การนำคนนอกเข้ามาในองค์กรเพื่อให้คนในองค์กรรับรู้วิกฤติและภัยคุกคามจากภายนอก ทั้งนี้ ผู้เขียนให้ข้อคิดว่าคนที่สามารถสร้างวิกฤติเพื่อเพิ่มความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จจะต้องมองวิกฤติเป็นโอกาส และจะพยายามมองหาแนวร่วมที่มีอิทธิพลในองค์กรหากจำเป็นและพยายามทำให้คนมีอารมณ์ร่วมไม่ใช่เพียงแต่โน้มน้าวความคิดเพียงอย่างเดียว (หน้า 153) นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้แนะนำให้ผู้อ่านทำความรู้จักข้อผิดพลาดสำคัญ 4 ประการ (และหาทางหลีกเลี่ยง) เมื่อเจอกับวิกฤติ ได้แก่ 1) การคิดเอาเองว่าวิกฤติจะทำให้เกิดความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงขึ้นเอง แล้วทุกอย่างก็จะดีขึ้น 2) ใช้กลยุทธ์ที่เกินกว่าเหตุจนทำให้เกิดการตอบโต้ด้วยความโกรธแค้นจากคนที่รู้สึกว่าตนถูกหลอกใช้ 3) การนั่งรอคอยให้วิกฤติเกิดขึ้นเอง (ซึ่งอาจไม่มีวันเกิดขึ้นเลยก็ได้) 4) การประเมินความคิดของคนที่พยายามหลีกเลี่ยงวิกฤติไว้ต่ำเกินไป (หน้า 155-159) ท้ายบทนี้ผู้เขียนได้ให้ข้อคิดว่าวิกฤติอาจเป็นประโยชน์ในบางสถานการณ์ แต่ก็ไม่ได้ช่วยในการสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงเสมอไป ผู้บริหารควรมองโลกตามความเป็นจริง ใช้ความรอบคอบและระมัดระวัง ตลอดจนค้นหาโอกาสในวิกฤติเพื่อช่วยลดความเสี่ยงโดยรวมที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน (หน้า 163)

บทที่ 7 วิธีที่ 4 การรับมือกับคนที่พยายามคัดค้านทุกเรื่อง (หน้า 165-190) บทนี้ผู้เขียนระบุว่า องค์กรแต่ละแห่งล้วนมีคนที่มีบุคลิกลักษณะคัดค้านทุกเรื่อง (NoNo) อย่างน้อย 1 คน คนลักษณะนี้จะมีความสามารถในการทำลายความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง (หน้า 166) ยิ่งถ้าคน ๆ นี้มีเพื่อนฝูงมากก็อาจจะชักชวนให้คนอื่นคล้อยตาม มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรและทำให้องค์กรเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ ได้ คนลักษณะนี้จึงเป็นคนที่เป็นอันตรายแก่องค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรหาวิธีรับมือและจัดการกับคนลักษณะนี้ ซึ่งผู้เขียนแนะนำไว้ 2 วิธีที่ใช้ไม่ได้ผล ได้แก่ 1) การพยายามดึงคนที่คัดค้านทุกเรื่องมาเป็นพวก (หน้า 170) ผู้เขียนแนะนำว่าอย่าเสียเวลากับการดึงคนที่คัดค้านทุกเรื่องมาเป็นพวก วิธีการนี้ใช้ไม่ได้ผล และ 2) การกีดกัน

เพิกเฉยหรือมองข้าม ไม่ให้คนลักษณะนี้เข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่ม ผู้เขียนแนะนำว่าวิธีการนี้ใช้ไม่ได้ผล เพราะคนกลุ่มนี้จะพยายามเข้าไปพูดคุยกับคนอื่นอย่างไม่ลดละโดยเฉพาะคนใจแคบ คนที่เต็มไปด้วยความวิตกกังวล คนลักษณะนี้จะทำพฤติกรรมที่บ่อนทำลายความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและพยายามคัดค้านคนที่สนับสนุนให้มีความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงโดยมองว่าเป็นฝ่ายตรงข้าม ซึ่งเขาอาจทำพฤติกรรมชวนทะเลาะ ขัดขวาง กีดกันการทำงานของอีกฝ่ายกระทั่งมองว่าอาจเกิดสงครามแบบย่อม ๆ ขึ้นได้ในองค์กร ผู้เขียนจึงแนะนำว่า อย่ามองข้ามคนที่พยายามคัดค้านทุกเรื่องเพราะคนกลุ่มนี้อันตรายกว่าที่คิด (หน้า 176-177) ซึ่งผู้เขียนทำสรุปถึงอันตรายของคนกลุ่มนี้ไว้โดยละเอียดในหน้า 183 สำหรับ 3 วิธีการที่ใช้ได้ผล ได้แก่ 1) เบี่ยงเบนความสนใจของคนกลุ่มนี้ 2) ผลักดันให้พวกเขาออกไปจากองค์กร และ 3) การเผยพฤติกรรมของคนกลุ่มนี้ให้คนอื่นได้รับรู้ และทำให้สังคมกดดันให้พวกเขาลดหรือเลิกพฤติกรรมแบบนี้ (หน้า 181)

บทที่ 8 รักษาความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ตลอดเวลา (หน้า 191-211) สาระสำคัญที่ผู้เขียนกล่าวถึงในบทนี้ คือ เมื่อองค์กรดำเนินกิจการจนประสบความสำเร็จก็มักจะพึงพอใจและชื่นชมกับความสำเร็จอยู่พักใหญ่จนทำให้ความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงลดความสำคัญลง องค์กรจึงกลับไปสู่สภาพเหมือนเดิม กระทั่งต้องเริ่มต้นสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงกันใหม่ ครั้งแล้วครั้งเล่า (หน้า 191) ดังนั้น ผู้เขียนจึงแนะนำว่าหากต้องการให้สิ่งนี้อยู่กับองค์กรตลอดไปก็ควรทำให้ความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนเป็นวัฒนธรรมองค์กร (หน้า 210)

บทที่ 9 อนาคตเริ่มต้นจากวันนี้ (หน้า 213-218) สาระสำคัญในบทนี้ คือ ผู้เขียนย้ำว่าแนวคิดนี้จะมีความสำคัญกับผู้คนในอนาคตมากขึ้น แม้ว่าหนังสือเล่มนี้จะเขียนขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2552 (กว่า 1 ทศวรรษ) แล้วก็ตาม แต่ดูเหมือนว่าคำกล่าวของผู้เขียนและข้อคิดต่าง ๆ ที่ปรากฏในหนังสือเล่มนี้ยังคงทันสมัยและใช้ได้ดีในปัจจุบัน เนื่องจากในศตวรรษที่ 21 มีภัยคุกคาม มีการแข่งขันมากขึ้น รวมถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ก้าวล้ำ

ไปมากซึ่งพัฒนามาจากอิทธิพลของโลกาภิวัตน์ที่ทำให้โลกไร้พรมแดนทางด้านข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสารซึ่งเกิดขึ้นก่อนศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ ผู้เขียนระบุว่าคนส่วนใหญ่มักคิดแบบเส้นตรง กล่าวคือ มักพิจารณาว่าสิ่งไหนควรทำเป็นลำดับแรก มองเป็นลำดับก่อน-หลัง (หน้า 214) ซึ่งผู้เขียนมองว่าการคิดแบบนี้อาจเป็นการจำกัดตัวเองในทางปฏิบัติจนทำให้ภารกิจไม่สำเร็จลุล่วงตามแผนที่วางไว้ ดังนั้น ผู้เขียนจึงแนะนำว่าให้ลองทำสิ่งง่ายและสิ่งที่ทำได้รวดเร็วก่อน เมื่อสิ่งนี้สำเร็จก็จะมีพลังในการทำงานอื่นที่ยากขึ้นปริมาณงานก็น้อยลง ตรงกันข้ามหากเลือกทำสิ่งที่ยากและใช้เวลานานก่อน อาจทำให้เกิดความท้อแท้และภารกิจอาจไม่สำเร็จ กระทบไปถึงงานง่ายที่ทำไม่เสร็จตามไปด้วยเกิดงานที่คั่งค้าง ไม่เสร็จสักชิ้น เป็นต้น (หน้า 215) นอกจากนี้ ยังรวมถึงการเลือกวิธีปฏิบัติที่ง่ายก็จะเป็นการพัฒนาทักษะของตนเองเพิ่มขึ้นซึ่งผู้เขียนเสนอแนะว่าควรพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เพื่อให้ก้าวทันตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัวเราเสมอ (หน้า 217) ทิ้งท้ายบทนี้ด้วยการระบุถึงสิ่งที่เราต้องทำ คือ การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่สุดก่อน ผู้วิจารณ์หนังสือมองว่าประเด็นนี้สอดคล้องกับสาระสำคัญที่ระบุในหนังสือ Eat That Frog! กินกบตัวนั้นซะ หมายถึง ควรเลือกทำงานที่สำคัญที่สุดให้สำเร็จเป็นอันดับแรก เช่น ปัญหาระดับชาติ หรือ ระดับโลก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ การก่อการร้าย เป็นต้น และควรลงมือทำทันที อย่าลืมว่า “การกระทำสำคัญกว่าคำพูด” (หน้า 217) เพราะสัญญาณของความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง คือ ความตื่นตัว การเดินหน้าลงมือทำ และภาวะผู้นำของคนส่วนใหญ่ในองค์กรที่เริ่มต้นตั้งแต่ตอนนี้ ซึ่งคุณควรพิจารณาตนเองว่าปัจจุบันคุณกำลังยืนอยู่ตรงจุดใดและเป็นจุดที่จะยืนต่อไปหรือไม่ หากคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดกับคนรุ่นต่อไป เราสามารถทำให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ได้อย่างแน่นอน (หน้า 218)

บทวิเคราะห์

โลกในยุคปัจจุบันที่กระแสของโลกาภิวัตน์ (globalization) หรือ ยุคข้อมูลข่าวสารได้ก้าวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของผู้คนที่ต้องการบริโภคข้อมูล

ข่าวสารในสังคมออนไลน์แบบไร้ขีดจำกัด เนื่องจากสังคมทุกวันนี้ มีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากจนทำให้ทั้งคนและองค์กรจำนวนมากตามไม่ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งความรู้ เทคโนโลยี การแข่งขันเชิงธุรกิจ ตลอดจนปัญหาสังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้วิจารณ์หนังสือวิเคราะห์ว่าปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น ดังนี้

- การเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคดิจิทัล
- ปรากฏการณ์ Disruption
- ความก้าวหน้าของงานวิจัยและนวัตกรรม
- การสื่อสาร (ภายในและภายนอก) ด้วยเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง
- การแพร่ระบาดของโรคระบาดสายพันธุ์ต่าง ๆ อาทิ โควิด 19
- การปรับรูปแบบการเรียนจากในห้องเรียนมาเป็นการเรียนออนไลน์ช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รุกเร้าเข้ามาทุกขณะจึงเป็นการปลุกความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของผู้คนและองค์กรขึ้นมาแบบฉับพลันทันด่วน โดยเฉพาะในแวดวงธุรกิจเพราะหากเราช้าแม้เพียงก้าวเดียวก็จะเป็นการเปิดโอกาสให้กับคู่แข่งได้รับชัยชนะโดยที่เราไม่ทันตั้งตัว สอดคล้องกับข้อความที่ว่า “No change can be initiated unless there is a genuine sense of urgency.” (Olivier Roland, 2019) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เว้นแต่จะมีความรู้สึกเร่งด่วนอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงเป็นแรงบันดาลใจให้ John P.Kotter อดีตอาจารย์ด้านภาวะผู้นำของ Harvard Business School ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านผู้นำและการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้เขียนหนังสือเรื่อง Leading Change เขียนหนังสือ เรื่อง “ความตระหนักของการเปลี่ยนแปลง” หรือ A Sense of Urgency ขึ้นมาเพื่อเป็นคู่มือในการรับมือและปลุกความตระหนักของคนและองค์กรให้เกิดขึ้น ซึ่งหนังสือเล่มนี้ได้รับความนิยมจากผู้อ่านจำนวนมาก ซึ่งนอกจากกระแสความเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวกระตุ้นผู้อ่านแล้ว ชื่อเสียงและความเป็นนักวิชาการของผู้เขียนในมหาวิทยาลัยอันดับต้น ๆ ของโลกก็เป็นอีกปัจจัยที่เป็น

เครื่องยืนยันให้ผู้อ่านมั่นใจและมีความต้องการที่จะเป็นเจ้าของหนังสือเล่มนี้ ดังที่ Kotter ชี้ให้เห็นว่า “ความตระหนักในความจำเป็นเร่งด่วน” เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้บริษัทสามารถปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยและเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ “Sense of urgency”, which is the key point to creating a company that can adapt to its time and turn a crisis into an opportunity.” (Olivier Roland, 2019)

หากพิจารณาเนื้อหาสาระในเล่มแล้ว พบว่าประกอบด้วย 9 บท เริ่มต้นจากความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงเสียก่อน จากนั้นเป็นการสำรวจว่ามีความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ รวมถึงความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ถูกต้องเป็นอย่างไร ทำอย่างไรจึงจะเพิ่มความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้นำเสนอวิธีการที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเอาไว้ ท้ายเล่มเป็นการแนะนำว่าทำอย่างไรจึงจะรักษาความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ตลอดเวลา และผู้เขียนได้แนะนำว่าอนาคตเริ่มต้นจากวันนี้

กลยุทธ์การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วน 8 ประการ วิเคราะห์เพิ่มเติมได้ดังนี้ 1) สร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Establishing a sense of urgency) หรือเรียกว่า ปลุกให้ตื่น โดยปกติแล้วทุกคนจะอยู่ในอาณาเขตของตนเองซึ่งมีความสุขสบาย หรือเรียกว่าอยู่ใน “Comfort Zones” ผู้บริหารที่จะนำการเปลี่ยนแปลงจะศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปและหาทางกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรตื่นตัวด้วยการสื่อสารถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร อาจยกตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงที่หน่วยงานอื่นทำและได้ผลและหันมาปลุกคนของตน 2) สร้างทีมงานที่ดี (Pick a good team) ผู้บริหารจะต้องสร้างทีมหรือคณะทำงานที่พร้อมจะทำงานร่วมกันในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งการตั้งทีมงานจะต้องมีความเหมาะสมทั้งในด้านสมาชิกในทีมงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงาน ความกว้างขวางในหมู่บุคลากรของทีมงานและที่สำคัญบุคคลในทีมจะต้องเป็นผู้ที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย

3) สร้างวิสัยทัศน์ (Creating a vision) เป็นการทำให้ทุกคนภายในองค์กรมองเห็นภาพร่วมกันว่าองค์กรจะมีสภาพหรือหน้าตาเป็นอย่างไรในอนาคตภายหลังการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงนำวิสัยทัศน์มาขยายความเป็นพันธกิจ (mission) เพื่อให้คนในองค์กรรับรู้ร่วมกัน และปฏิบัติตามจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร 4) การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (communicating the vision) ผู้บริหารและทีมงานจะต้องทำหน้าที่ในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ทุกคนรับทราบและเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งก่อให้เกิดความเชื่อที่ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นและเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วย่อมจะทำให้องค์กรดีขึ้น 5) การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (removing obstacles) วิธีการขจัดอุปสรรค เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การย้ายผู้บริหารที่ไม่เห็นด้วย การปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ การติดตั้งระบบ IT เป็นต้น ประเด็นนี้ เกศทิพย์ หาญณรงค์ (2558) เสริมว่า Enable action by removing barriers – บรรลุเป้าหมายด้วยการทลายกำแพง : การจัดการการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ดี เราควรต้องปรับ 2 สิ่ง คือ 1) ความรู้สึก – หาข้อดีของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ให้เจอ และปรับความรู้สึกที่เกิดขึ้น 2) ทักษะความสามารถ – พัฒนาและปรับเปลี่ยนการทำงานของตนให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง 6) การวางแผนเพื่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น (Planning for Short-term Wins) ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและยังเป็นการรักษาระดับของความเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Urgency Level) ถ้าไม่มีความสำเร็จในระยะสั้นเกิดขึ้น ในบางกรณีผู้ที่สนับสนุนอาจจะเปลี่ยนใจไปต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็ได้ 7) อย่าเพิ่งยินดีกับความสำเร็จในเบื้องต้น (Avoid Declaring Victory too Soon) เพราะจะทำให้ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องมัวเฉลิมฉลองในชัยชนะเล็ก ๆ จนลืมนึกถึงความสำเร็จหลักที่รออยู่ข้างหน้า เมื่อมีความสำเร็จขึ้นแล้ว การเปลี่ยนแปลงยังจำเป็นต้องดำเนินต่อไป 8) ทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร (Make Change Stick) วิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กรก็คือทำให้ผลลัพธ์

ของการเปลี่ยนแปลงนั้นแปลงเป็นวัฒนธรรมองค์กรหรือเป็นค่านิยม พฤติกรรมที่ผู้คนภายในองค์กรประพฤติปฏิบัติ

เว็บไซต์ MarketingOops.com (2560) นำเสนอเทคนิคการสร้าง Sense of Urgency ไว้ 4 เทคนิค ได้แก่ 1) มองจากภายนอกเข้าไปสู่ภายใน : หยุดพฤติกรรมที่บอกว่ารู้ทุกอย่างหรือคิดว่ารู้แล้วทั้งหมด และหันไปมองดูข้อมูลต่าง ๆ จากเรื่องรอบตัว สิ่งสำคัญคือเข้าใจและติดตามว่าคู่แข่งนั้นกำลังทำอะไรทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นแรงขับให้รู้สึกว่าต้องทำการแข่งขันอยู่เสมอ หรือทำให้เป็นเรื่องท้าทายในการทำงานที่จะต้องแข่งขันขึ้นมาเพื่อทำให้ดีกว่าคู่แข่งให้ได้ 2) ทำตัวให้มีความเร่งด่วนในทุกวัน : หยุดการทำงานไปวัน ๆ และเริ่มแสดงบทบาทความต้องการหรือแสดงออกถึงความสำคัญว่าทำไมต้องทำอะไรให้มีความเร่งด่วน ทำไปเพื่ออะไร ทำให้ทุกคนเริ่มรู้สึกว่าต้องทำเพราะมีความจำเป็นที่ต้องเร่งด่วน และการไม่ทำนั้นจะมีความเสียหายต่อองค์กรเกิดขึ้น 3) หาโอกาสในวิกฤติ : ยิ่งคุณสามารถแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในวิกฤติมากเท่าไหร่ คุณจะยิ่งได้รับโอกาสมากมายในชีวิตเพิ่มเติมอีกด้วย ซึ่งการเห็นวิกฤตินี้คุณต้องมีความสามารถในการติดตามข้อมูลว่าวิกฤตินั้นเกิดขึ้นตรงไหน และจะแก้ไขหรือสร้างโอกาสจากวิกฤตินั้นได้อย่างไรบ้าง 4) หยุดหรือหาทางปฏิสัมพันธ์กับคนที่ไม่เห็นความสำคัญ : พยายามรู้ว่าคนประเภทไหนที่ไม่พยายามเปลี่ยนแปลงหรือไม่รับรู้ถึงความเร่งด่วนนั้น พยายามหาทางจัดการหรือสร้างให้เขาได้เห็นความสำคัญโดยการพาไปเจอสภาพแวดล้อมภายนอก หรือการเอาตัวเองเข้าไปอยู่ในสถานการณ์ของทีมต่าง ๆ มากขึ้นก็ช่วยได้

จากที่กล่าวมานั้นคือการสร้าง Sense of urgency ขึ้นมาอย่างง่าย ๆ ทั้งนี้ยังมีวิธีการต่าง ๆ อีกมากมายที่สามารถพัฒนาตัวเองให้มี Sense of urgency ขึ้นมาได้ หรือถ้าองค์กรไหนที่อยากให้พนักงานรู้สึกถึง Sense of urgency นั้น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความตื่นตัวต่อเรื่องนี้ก็มีความสำคัญ ซึ่งใน Startup หรือ Tech Company ในยุคนี้ต่างเร่งสร้างวัฒนธรรม Sense of urgency กันทุกคนเพื่อให้อยู่รอดได้ในอนาคต

ในทรรศนะของผู้วิจารณ์หนังสือมองว่า จุดเด่น ของหนังสือเล่มนี้ คือ มีการนำเสนออย่างเป็นกระบวนการและเป็นระบบ ตลอดจนมีการเสนอแนะและให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์สอดแทรกเนื้อหาตลอดทุกบท โดยเฉพาะการนำกรณีศึกษาจำนวนมากมาเสริมเป็นตัวอย่างยิ่งทำให้งานชิ้นนี้มีคุณค่าต่อการนำไปใช้ในทางปฏิบัติมากขึ้น นอกจากนี้ ยังพบข้อบกพร่องของการใช้ภาษา การใช้คำภาษาต่างประเทศที่ถูกต้องตามพจนานุกรมไทย เช่น คำว่า วิดีโอ (หน้า 87) ที่ถูกต้อง คือ วีดิทัศน์ ตลอดจนการใช้เครื่องหมายคำถามดังที่ปรากฏในหน้า 124 127 และ 136 ซึ่งเครื่องหมายคำถามจะใช้กับภาษาอังกฤษ แต่หลักภาษาไทยจะไม่มีเครื่องหมายนี้

ที่สำคัญผู้เขียนพยายามสื่อให้เห็นว่าการคิดที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรสักอย่าง “ความตระหนัก” คือ สิ่งแรกที่จะต้องให้ความสำคัญ หากขาดความตระหนักสิ่งอื่น ๆ ก็จะไม่เกิด เช่น การเลิกบุหรี่ เลิกเหล้า ก็ควรเริ่มจากความตระหนักก่อนเช่นกัน ประเด็นต่อมาที่สำคัญไม่แพ้กัน คือ “ความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่” หากคนมีความพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ เขาก็จะไม่คิดที่จะเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อใดก็ตามที่เขาเกิดภาวะทุกข์ หรือเกิดปัญหาและไม่พอใจกับความเป็นอยู่ เมื่อนั้นเขาก็จะยอมรับและเริ่มตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงมี 2 แบบหลัก ๆ คือ 1) เปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไป 2) เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งก็มีทั้งที่เปลี่ยนไปในทางที่ดี และ เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดี ขึ้นอยู่กับระดับความรุนแรงของปัญหา สถานการณ์ และเวลา ที่สำคัญ คนส่วนใหญ่มักคาดหวังที่จะให้ตนเอง คนรอบข้าง และสังคมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีมากกว่าทางที่ไม่ดี แต่บางสถานการณ์กลับเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ไม่เป็นไปตามที่หวัง หรือปราศจากการควบคุม หรือที่เรียกว่า “Free Rider / Externality” ขึ้นได้ทุกเมื่อ ดังนั้นไม่ว่าจะทำอะไร ก็ควรทำอย่างมีสติ ไม่เว้นแม้กระทั่งความคิดที่จะเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงที่ผู้เขียนแนะนำว่าควรเริ่มต้นตั้งแต่วันนี้ ผู้วิจารณ์หนังสือมองว่าบางอย่าง บางสถานการณ์อาจเริ่มต้นได้ทันทีที่มีความตระหนัก

และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง แต่บางเหตุการณ์ และบางสถานการณ์ก็ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น การศึกษา การเมือง เป็นต้น เพราะเกี่ยวข้องกับบริบทที่ซับซ้อน โดยเฉพาะการศึกษาที่แม้ว่าจะมีความพยายามที่เปลี่ยนโฉมโดยการปฏิรูปการศึกษาเสียใหม่ให้ตอบโจทย์และแก้ไขปัญหาสังคม รวมถึงแก้ไขความล้มเหลวของการศึกษาที่ผ่านมา ซึ่งทั้งหมดก็ยังคงต้องอาศัยเวลาและความร่วมมือของทุกฝ่ายที่จะเข้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหาดังกล่าวเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีอย่างที่เราคาดหวังและต้องการให้เป็น

บทสรุป

จากที่กล่าวมาผู้วิจารณ์หนังสือมองว่าทุกสิ่งบนโลกใบนี้มีการเปลี่ยนแปลงทุกวันเป็นไปตามกฎไตรลักษณ์ (อนิจจัง ทุกข์ขัง อนัตตา) มีเกิดขึ้น ตั้งอยู่ แล้วก็ดับไปเสมอ ไม่มีใครสามารถฝืนกฎธรรมชาติไปได้ สำหรับหนังสือ A Sense of Urgency หรือ การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงแม้ว่าหนังสือเล่มนี้จะเขียนกว่า 10 ปีมาแล้ว แต่หลักการและแนวคิดสำคัญที่ได้จากหนังสือเล่มนี้ยังคงทันสมัยและนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้ สาระสำคัญในเล่มกล่าวถึง “การเปลี่ยนแปลง” ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ว่านี้มีหลายรูปแบบ ทั้งการเปลี่ยนแปลงแบบช้า ๆ ค่อยเป็นค่อยไป และการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันทันด่วน กระทั่งนำมาสู่การปรับตัวของผู้คนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ปัจเจกบุคคล หรือองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ย่อมเอาตัวรอด หรือดำรงชีวิตได้ ตรงกันข้ามหากปรับตัวไม่ได้ก็ย่อมต้องล้มเลิกกิจการ หรือ สุญพันธุ์ไปเลยก็มีอย่างไดโนเสาร์ ดังประโยคที่กล่าวโดย Charles Darwin ที่ว่า “It’s not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. และอีกประโยคหนึ่งที่ว่า “It’s the one that is most adaptable to change” หมายถึงไม่ใช่เผ่าพันธุ์ที่แข็งแรงที่สุดหรือฉลาดที่สุดที่จะอยู่รอด แต่เป็นเผ่าพันธุ์ที่สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุดต่างหาก นอกจากนี้ หากผู้อ่านสนใจหนังสือลักษณะนี้ ยังมีหนังสืออีกหลายเล่มที่เขียนโดย John Kottler ได้แก่ “Our Iceberg Is Melting” หรือ

"เมื่อภูเขาน้ำแข็งละลาย" และ "Leading Change" หรือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาถึงตรงนี้ เชื่อว่าผู้อ่านคงมีความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนต่อการเปลี่ยนแปลงบ้างแล้ว หลังจากนี้ คือ การลงมือทำแบบ "ทำ-ทัน-ที"

เอกสารอ้างอิง

เกศทิพย์ หาญณรงค์. (2558). *Scaling Impact workshop #1 : Get ready for Change.* https://www.schoolofchangemakers.com/knowledge/9783

จอห์น พี คอตเตอร์. (2552). *อะ เซนส์ ออฟ เออร์เจนซี.* แปลโดย รัฐยา สินตระกาลผล. เอ็กซเปอร์เน็ท.

ไบรอัน เทรซี่. (2001). *กินกบตัวนั้นซะ (Eat That Frog).* แปลโดย วรรธนา วงษ์ฉัตร. ต้นไม้.

MarketingOops.com. (2560). *Sense of urgency: ทักษะอีกแบบที่คนทำการตลาดไม่ว่ารูปแบบไหนต้องมี.* https://www.marketingoops.com/exclusive/how-to/sense-of-urgency-the-crucial-skills/.

Roland, O. (2019). *Book Review: A Sense of Urgency.* https://olivierrolanden.medium.com/book - review - a - sense - of urgency-41c63c59ec4b.