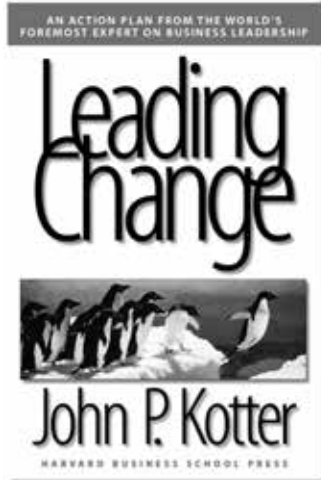


LEADING CHANGE

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิพัฒน์ นนทนาธรณ์*



ผู้แต่ง : John P. Kotter
 ปีที่พิมพ์ : 1996
 สำนักพิมพ์ : Harvard Business School Press
 หน้า : 187
 ประเภทหนังสือ : Trade Book

บทนำ

คอตเตอร์ดำรงตำแหน่ง Konosuke Matsushita Professor of Leadership ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในการศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำ เป็นผู้ที่ได้พบปะพูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงบ่อยครั้งรอบโลก เขาได้เขียนบทความเรื่อง Leading Change ใน Harvard Business Review ตอนฤดูร้อนปี 1994 และได้รับการตอบรับอย่างดีจากผู้อ่านจนเขาต้องเขียนเป็นหนังสือออกมาโดยแนวคิดในหนังสือเล่มนี้เป็นการบูรณาการและขยายความแนวคิดจากงานเขียนก่อนหน้าคือ 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

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอัตราเร่ง องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้จะล่มสลายไปในที่สุด อย่างไรก็ตามคอตเตอร์ได้เสนอแนวคิดของการเปลี่ยนองค์กรในสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเป็นการนำการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการ

8 ขั้นตอน จากประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษาในบริษัทใหญ่ของเขา Leading Change จะให้แนวความคิดที่ดีและเหมาะกับองค์กรในศตวรรษที่ 21

งานชิ้นนี้ของคอตเตอร์ถือว่าเป็นผลงานคลาสสิกที่ยังคงมีการตีพิมพ์และขายได้อยู่เสมอ และได้มีผลงานต่อเนื่องจากหนังสือเล่มนี้อีกหลายเล่มเช่น The Heart of Change, A sense of Urgency, Our Iceberg is Melting เป็นต้น และผลงานใหม่ล่าสุดในปีนี้เป็นคือ Accelerate ในโอกาสนี้จึงขอนำหนังสือ Leading Change มาแนะนำให้ผู้ที่สนใจด้านการเปลี่ยนแปลงได้รู้จักและเริ่มต้นศึกษาจากหนังสือเล่มนี้ก่อนที่ไปเล่มอื่นๆ ต่อไป

บทย่อ

ภาคที่ 1 ปัญหาการเปลี่ยนแปลงและทางแก้ไข

คอตเตอร์เริ่มต้นหนังสือด้วยคำถามที่ว่าทำไมถึงมีความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และได้กล่าวถึงข้อผิดพลาด 8 ประการที่ทำให้เกิดความล้มเหลวดังกล่าวซึ่งประกอบด้วย 1) การปล่อยให้เกิดความขมขื่นมากเกินไป 2) ล้มเหลวในการสร้างแนวทางความร่วมมือที่มีพลังอย่าง

*ผู้อำนวยการศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคมแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มีประสิทธิภาพ 3) ประเมินพลังของวิสัยทัศน์ต่ำเกินไป 4) สื่อสารวิสัยทัศน์น้อยเกินไป 5) ปลดปล่อยอุปสรรคมาติดกัน วิสัยทัศน์ใหม่ๆ 6) ล้มเหลวในการสร้างชัยชนะระยะสั้น 7) ประกาศชัยชนะเร็วเกินไป และ 8) ละเลยการปกปิด การเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคงในวัฒนธรรมองค์กร

ความผิดพลาดทั้งแปดประการทำให้เกิดผลต่อ เนื่องคือกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่คิดขึ้นมาไม่อาจจะใช้การได้ดี การควรวมกิจการไม่อาจบรรลุการรวมพลัง (Synergies) อย่างที่คาดหวังไว้ การปรับรีอระบบ (Reengineering) จะใช้เวลานานและมีต้นทุนสูง การปรับลดขนาด (Downsizing) ไม่สามารถควบคุมต้นทุนได้ และโปรแกรมคุณภาพ ไม่อาจส่งผลตามที่คาดหวังไว้

แรงผลักดันหลักที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับ องค์กรคือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นทางด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสาร โทรคมนาคม การรวมตัวกันของเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ที่มีการรวมตัวจับขั้วกันมากขึ้น ความอึดตัวของตลาดในประเทศพัฒนา และการล่มสลายของลัทธิคอมมิวนิสต์และ สังคมนิยม ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ทำให้เกิดโลกาภิวัตน์ของ ตลาดและเกิดการแข่งขันซึ่งส่งผลทั้งในแง่อันตรายคือ มีการแข่งขันมากขึ้นและมีความเร็วในการทำธุรกิจมากขึ้น นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดโอกาสคือทำให้ตลาดขยายตัวใหญ่ มากขึ้นและมีข้อกีดกันน้อยลง

คอตเตอร์ได้กล่าวถึงการจัดการว่าเป็นกระบวนการที่มุ่งรักษาระบบที่มีซับซ้อนของทั้งคนและเทคโนโลยี ให้ทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น มุมมองทางการจัดการที่สำคัญ คือการวางแผน จัดทำงบประมาณ จัดองค์กร จัดคน ควบคุม และการแก้ปัญหา ส่วนภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการ สร้างองค์กรในขั้นแรกและปรับให้เข้าสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ภาวะผู้นำเป็นการปรับคน ให้เข้ากับวิสัยทัศน์ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามดำเนิน การให้วิสัยทัศน์เป็นจริง ความสำเร็จของการปรับเปลี่ยน องค์กรเกิดจากภาวะผู้นำ 70-90% และเกิดจากการจัดการ 10-30% ปัจจุบันองค์กรต่างๆ มากมายไม่ได้มีการส่งเสริม ภาวะผู้นำในองค์กรมากนักและแทบทุกคนคิดว่าปัญหา ต่างๆที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาที่เรียกว่าการจัดการการ เปลี่ยนแปลง (managing change)

ภาคที่ 2 กระบวนการ 8 ขั้นตอน

ยุคสมัยนี้มีการเน้นการจัดการมากจนละเลยการ เรียนรู้ที่จะนำ ผู้จัดการที่หยิ่งล้าพองมักจะประเมินตนเอง เกินความเป็นจริงในผลปฏิบัติการทำงาน รับฟังผู้อื่นน้อยลง และเรียนรู้ได้ช้าลง ความสำเร็จต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอดีตจะ นำไปสู่ความย่อใจซึ่งจะเป็นความประมาทต่อสถานการณ์ ต่างๆ ที่คิดว่าตนเองสามารถควบคุมจัดการได้และได้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะของการจัดการมากไป และมีการนำน้อยไป (over manage and under lead) ซึ่งคอตเตอร์ได้เสนอวิธีการเปลี่ยนจาก managing change เป็น leading change ด้วยวิธีการ 8 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกของความเร่งด่วน

องค์กรที่ประสบความสำเร็จและอยู่ตัวจะเกิดความ ย่อมใจมีความประมาทในสถานการณ์ต่างๆ ที่มองดูแล้ว เหมือนอนอยู่ตั้งแต่ทว่ามีเปลี่ยนแปลงที่ไม่รู้ตัว ความ ย่อมใจมีแหล่งที่มาสำคัญอยู่ 9 ประการคือการมองไม่เห็น วิฤติหลักที่เป็นไปได้หรือมีการมองข้ามไป การมีทรัพยากร ให้ใช้อย่างเหลือเฟือมากเกินไปจึงขาดความระมัดระวัง และเตรียมการในกรณีที่เกิดการขาดแคลน การมีมาตรฐาน การทำงานโดยรวมทั้งองค์กรต่ำ โครงสร้างองค์กรที่เน้น ให้พนักงานทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งตามหน้าที่ อย่างแคบๆ ระบบการวัดผลภายในที่เน้นตัวชี้วัดที่ผิด การ ขาดแคลนข้อมูลย้อนกลับที่เพียงพอจากภายนอก วัฒนธรรมที่มีการเผชิญหน้ากันมีแข่งขันต่ำ และปฏิเสธ ขาวร้าย ธรรมชาติของคนที่ปฏิเสธในสิ่งที่เขาไม่อยากได้ยิน โดยเฉพาะเมื่อเขากำลังยุ่งและเครียด และสุดท้ายเมื่อมี การสนทนาพูดคุยอย่างมีความสุขมากเกินไปจากผู้บริหาร ระดับสูง คอตเตอร์แนะนำองค์กรควรเพิ่มสำนึกของความ เร่งด่วนด้วยการตรวจสอบตลาดและการแข่งขันอย่าง จริงจัง กำหนดและถกหาวิฤติ ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นแก่ องค์กร หรือแม้แต่บางครั้งอาจจะต้องสร้างหรือเร่งวิฤติ ให้เกิดเร็วขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแนวทางการร่วมมือ

เมื่อสร้างสำนึกของความเร่งด่วนแล้วในขั้นต่อไป คือการสร้างแนวทางการร่วมมือหรือการสร้างทีมทำงาน ซึ่งคุณสมบัติของสมาชิกในทีมงานจะต้องประกอบไปด้วย คนที่อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ มีความเชี่ยวชาญ มีความ นำเชื่อถือ และมีภาวะผู้นำ นอกจากนั้นจะต้องระวังไม่ให้ คนที่ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นและคนที่ชอบก่อ

ให้เกิดความไม่ไว้วางใจเข้ามาอยู่ในกลุ่มเพราะจะทำให้ทีมงานล้มเหลว ดังนั้นการสร้างแนวทางการร่วมมือที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มต้นจากการหาคนที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องมีตำแหน่งที่มีอำนาจแข็งแกร่ง มีความเชี่ยวชาญ และมีความน่าเชื่อถือสูง นอกจากนั้นจะต้องมีทักษะทั้งทางด้านภาวะผู้นำและการจัดการ ต่อมาคือการสร้างความน่าเชื่อถือซึ่งมีการวางแผนอย่างอย่างดีและด้วยการพูดคุยสนทนาและเข้าร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม ประการสุดท้ายคือการพัฒนาเป้าหมายร่วมที่จะต้องมีความชัดเจนและชัดเจนใจ

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

ขั้นตอนต่อมาคือการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ วิสัยทัศน์คือภาพอนาคตขององค์กรที่ไม่ว่าจะมีระดับความชัดเจนเพียงใดก็เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องฟันฝ่าไปให้ได้ วิสัยทัศน์ที่ดีจะสนองเป้าหมายสำคัญ 3 ประการคือช่วยกำหนดทิศทางทั่วไปสำหรับการเปลี่ยนแปลง ช่วยกระตุ้นผู้คนให้ดำเนินการตามทิศทางที่ถูกต้อง และช่วยประสานการทำงานของคนที่มีความแตกต่างกัน

ผู้นำจะเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ที่มีสัมผัสกับอนาคตและสร้างกลยุทธ์ที่มีเหตุผลที่บ่งบอกว่าวิสัยทัศน์จะบรรลุเป้าหมายอย่างไร ส่วนผู้จัดการจะสร้างแผนงานที่บ่งถึงขั้นตอนเฉพาะเจาะจงและมีระยะเวลาที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ และกำหนดงบประมาณเพื่อแปลงแผนให้เป็นตัวเลขเชิงปริมาณและเป้าหมายทางการเงิน วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะที่จินตนาการได้ เป็นที่ปรารถนา มีความเป็นไปได้ มุ่งเน้น ยืดหยุ่น และสามารถสื่อสารได้

ขั้นตอนที่ 4 สื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง

เมื่อสร้างวิสัยทัศน์แล้วจะต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นในองค์กร วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจได้โดยเฉพาะถ้าเป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นั้นจำเป็นต้องมีการสื่อสารให้ทั่วถึงทั้งองค์กร วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์มีหลักการง่ายๆ คือจะต้องให้เป็นที่เข้าใจง่ายไม่มีข้อความเฉพาะหรือศัพท์ทางเทคนิค อาจจะใช้การอุปมา การเปรียบเทียบหรือการยกตัวอย่าง ใช้การสื่อสารหลากหลายรูปแบบผสมผสานกัน มีการสื่อสารซ้ำๆ กันให้เกิดความถี่ ใช้การกระทำของผู้นำเป็นตัวอย่าง ให้คำอธิบายสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันของวิสัยทัศน์กับการกระทำของผู้บริหารให้กระจ่างอย่าหลีกเลี่ยงและต้องให้มีการสื่อสารที่มีลักษณะสองทาง

ขั้นตอนที่ 5 ปฏิบัติการส่งมอบอำนาจหน้าที่

เป้าหมายในขั้นตอนนี้คือการให้อำนาจหน้าที่อย่างกว้างๆ แก่บุคลากรเพื่อที่จะขจัดอุปสรรคในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เป็นอุปสรรคสำคัญคือโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการทำให้ยากแก่การทำงาน การขาดทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากรและระบบข่าวสารข้อมูล และผู้บังคับบัญชาที่ไม่ส่งเสริมการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ใหม่ๆ ดังนั้นการส่งมอบอำนาจหน้าที่เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มีผลนั้นสามารถทำได้โดยการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่รับรู้ได้ต่อพนักงานแล้วปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กำหนดโปรแกรมการอบรมที่พนักงานจำเป็นต้องได้รับ ปรับระบบบุคลากรและข่าวสารข้อมูลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเผชิญหน้าแก้ปัญหากับผู้บังคับบัญชาที่ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 6 สร้างชัยชนะระยะสั้น

ชัยชนะระยะสั้นจะส่งผลอย่างมากทางด้านจิตวิทยาทำให้เกิดประกายประกายว่าการกระทำที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีค่าควรแก่การปฏิบัติต่อไป เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีมงาน ทำให้สามารถช่วยให้ปรับแก้ไขวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันได้ดีขึ้นความสำเร็จระยะสั้นจะช่วยลดแรงต้านทานจากผู้ที่ไม่เห็นด้วยในตอนแรกให้หันกลับมาสนับสนุน ทั้งยังจะช่วยรักษาเจ้านายให้มีผลงานในการนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารซึ่งช่วยให้ได้รับความไว้วางใจให้สามารถดำเนินการต่อในส่วนที่เหลือได้ง่ายขึ้น และประการสุดท้ายคือชัยชนะระยะสั้นนั้นจะเป็นการสร้างแรงเหวี่ยงก่อให้เกิดการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงและสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนต่อไปได้ง่ายดายขึ้น

ขั้นตอนที่ 7 รวบรวมผลที่ได้รับและสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่อีก

เมื่อเราได้ชัยชนะจากการเปลี่ยนแปลงแล้ว ทีมงานก็จะได้รับความน่าเชื่อถือจากคนในองค์กร จากนั้นให้ช่วยโอกาสนำเอาความน่าเชื่อถือที่เพิ่มขึ้นนี้ไปเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และนโยบายทั้งหมดที่ไม่สอดคล้องซึ่งกันและกันหรือไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 8 ปกป้องแนวทางใหม่ให้ติดตรึงในวัฒนธรรม

การเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ยากมาก ความคิดผิดๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้คือมีคำแนะนำให้เปลี่ยนบรรทัดฐาน

และค่านิยมก่อนโดยกล่าวว่าเมื่อวัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแล้วส่วนที่เหลือก็จะเปลี่ยนไปเองอย่างง่ายดาย ครั้งหนึ่งคอตเตอร์ก็เคยเชื่อเช่นนี้ แต่คราวนี้เขาบอกว่านี่เป็นวิธีที่ดีวัฒนธรรมไม่ได้เป็นอะไรที่จะจัดการได้อย่างง่ายๆ วัฒนธรรมจะเปลี่ยนหลังจากที่คุณสามารถเปลี่ยนแปลงการกระทำของคน หลังจากพฤติกรรมใหม่นี้จะได้สร้างผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นระยะเวลาหนึ่ง และหลังจากผู้คนมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างการกระทำแบบใหม่กับผลการดำเนินงานที่ปรับปรุงดีขึ้น และเมื่อนั้นวัฒนธรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะอยู่ในขั้นที่ 8 มิใช่ขั้นที่ 1

ดังนั้นการทอดสมอแห่งการเปลี่ยนแปลงให้ปักตรึงลงในวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นขั้นตอนสุดท้ายซึ่งจะขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ที่เป็นที่ประจักษ์จากการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปและต้องมีการพูดคุยสื่อสารกันอย่างมากเพื่อมิให้เกิดความสงสัยลังเลใจ ในบางครั้งการเปลี่ยนวัฒนธรรมจะเป็นการเปลี่ยนคนที่เป็นกุญแจสำคัญขององค์กร และการเปลี่ยนวัฒนธรรมจะเป็นการตัดสินใจบนความสำเร็จที่สำคัญอย่างยิ่งยวดมิฉะนั้นวัฒนธรรมเก่าที่เคยชินจะหวนกลับมาอีก

ภาคที่ 3 การนำไปใช้สำหรับศตวรรษที่ 21

การนำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอนที่คอตเตอร์นำเสนอมานั้นมีความสอดคล้องกับองค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่อัตราการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจไม่มีวันช้าลงอีกเลยมีแต่จะทวีความเร็วในอัตราเร่งขึ้นเรื่อยๆ การแข่งขันในตลาดทวีความรุนแรงมาตลอดซึ่งรูปแบบองค์กรในศตวรรษที่ 20 ไม่สามารถทำงานได้ดีในศตวรรษใหม่นี้ ทั้งโครงสร้างองค์กร ระบบ การปฏิบัติ และวัฒนธรรมขององค์กรแบบเดิมกลายเป็นตัวถ่วงแทนที่จะเป็นตัวส่งเสริมความสามารถขององค์กร

คอตเตอร์ได้เน้นย้ำว่าการจะนำการเปลี่ยนแปลงได้จะต้องยึดมั่นในเรื่องของสำนึกของความเร่งด่วน อย่าให้ความขี้เกียจความประมาทมาคอยบ่อนทำลายทำให้องค์กรไม่ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรจะต้องมีทีมงานในระดับสูงที่จะประสานงานกันได้อย่างรวดเร็วให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องรวดเร็วการพูดคุยในผู้บริหารระดับสูงจึงจำเป็นเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ องค์กรจะต้องมีคนที่สามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์กรได้รับรู้

อย่างทั่วถึงซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้นำและองค์กรจะต้องสร้างและพัฒนาผู้นำโดยใช้การเรียนรู้ตลอดชีวิตเนื่องจากผู้นำไม่สามารถสร้างเสร็จในวันเดียว องค์กรจะต้องมีการให้อำนาจหน้าที่อย่างกว้างขวางเพื่อให้สมาชิกทุกคนสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่ตนเผชิญหน้าอยู่ได้ และองค์กรจะต้องมอบอำนาจการจัดการเพื่อสร้างชัยชนะระยะสั้นและขจัดส่วนหรือหน่วยงานที่คล้ายกับจะต้องพึ่งพากันแต่ในความเป็นจริงกลับไม่มีความจำเป็นออกไป

กุญแจสำคัญในการสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรศตวรรษที่ 21 คือภาวะผู้นำที่ไม่เพียงแต่ที่อยู่ในระดับบนของการบังคับบัญชาเท่านั้นแต่จะต้องเป็นทั่วทั้งองค์กร ผู้จัดการในองค์กรศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องรู้เรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างมาก ซึ่งการสร้างผู้นำจำต้องใช้เวลาที่จะต้องสร้างและอบรมกันตลอดเวลาอันเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตและเป็นองค์กรนั้นจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจะประสบความสำเร็จ

ผู้นำที่เป็นกุญแจสำคัญขององค์กรศตวรรษที่ 21 จะต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลาและมีนิสัยที่ชอบเรียนรู้ คือมีลักษณะที่ชอบเสี่ยง ประเมินตนเองอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะด้านความล้มเหลว ชอบแสวงหาข้อมูล มีทักษะในการฟัง และเปิดรับความคิดเห็นใหม่ๆ จากผู้อื่น สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรศตวรรษที่ 21 สามารถเปลี่ยนแปลงกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเป็นการนำการเปลี่ยนแปลงได้

บทวิพากษ์

ประสบการณ์และแนวคิดของคอตเตอร์เกี่ยวกับการนำการเปลี่ยนแปลงเมื่อนำมาใช้กับองค์กรในประเทศไทยจะต้องประยุกต์ให้เข้ากับสภาพการณ์ของประเทศไทย โดยที่สภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจไทยไม่รวดเร็วเท่าในสหรัฐอเมริกา การแข่งขันในตลาดก็รุนแรงน้อยกว่าและมีลักษณะแบบไทยๆ ที่ยังมีระบบการบริหารแบบครอบครัว แต่บางตลาดก็มีการแข่งขันอย่างเข้มข้นเป็นมืออาชีพ นอกจากนั้นสภาพกฎหมายต่างๆ ของประเทศไทยยังมีการคุ้มครองผู้บริโภคน้อยกว่าถึงแม้ว่าจะมีแนวโน้มไปในทางที่ให้ความคุ้มครองผู้บริโภคมากขึ้นก็ตามแต่ไม่เปรียบเทียบกับสหรัฐอเมริกาแล้วยังแตกต่างกันมากไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กร

พัฒนาชุมชน

ในเรื่องของความมุ่งมั่นในความสำเร็จขององค์กร อาจจะมีน้อยกว่าแต่ถ้ากล่าวถึงความเคยชินในการทำงานที่เคยทำมาและทำต่อๆ กันมาแล้วองค์กรในประเทศไทยมีความเคยชินเก่าๆ ดังนั้นการที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตามที่ขัดกับความเคยชินจะได้รับการต่อต้าน

สำหรับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรในประเทศไทยส่วนใหญ่มักจะเป็นวิสัยทัศน์ที่เขียนขึ้นมาอย่างสวยหรูแต่ยังมีการนำไปสื่อสารและปฏิบัติน้อย และมักจะไม่มีความชัดเจนในวิสัยทัศน์เพราะมักจะนำไปปะปนสับสนกับคำว่าพันธกิจ ส่วนการกำหนดกลยุทธ์ก็ไม่ค่อยเป็นระบบและไม่ค่อยมีความสม่ำเสมอในการใช้กลยุทธ์นั้นๆ ทำให้ยากที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดกันไว้

นอกจากนี้ยังมีประเด็นในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรของไทยที่ยังต้องให้ความเคารพผู้อาวุโส ในการประชุมหรือการทำงานยังเอาอารมณ์หรือเรื่องส่วนตัวมาปนกับงาน และยังมีเรื่องคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไทยที่ยังขาดคุณลักษณะของความจริงจังในการทำงานและความรู้ความสามารถรอบตัวน้อย ส่วนใหญ่ยังมักจะติดสบายและขาดความเคร่งครัดจริงจัง

อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนทั้ง 8 ของคอตเตอร์นั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรที่ต้องการนำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำในองค์กรทุกระดับให้มากขึ้นเพราะจะเป็นปัจจัยสำเร็จในการเปลี่ยนองค์กรให้ได้ตามที่คาดหวังไว้