

## Managing in Time of Change กลยุทธ์ชนะการเปลี่ยนแปลง 24 แนวทางในการบริหารทีมท่ามกลางภาวะวิกฤต

ผู้แต่ง	Michael D. Maginn
แปลและเรียบเรียง	ผศ.ดร.พัชลีรี ชมภูคำ
ที่ปรึกษา	วิฑิต แซ่ลิ้ม, สุพรรณณี เอื้อประพทธิ
บรรณาธิการบริหาร	วรรณนา พันธุ์สว่าง
กองบรรณาธิการ	ปารณีย์บุญมา

### สรุปใจความสำคัญจากหนังสือ

สังจธรรมของธุรกิจคือ การที่องค์กรจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ก็ต้องค่อยๆ ล้มหายตายจากไปตามกาลเวลา ซึ่งถ้าสังเกตจากบริษัทยักษ์ใหญ่ของโลกทุกวันนี้จะพบว่าล้วนแล้วแต่เติบโตขึ้นมาจากการพัฒนาเปลี่ยนแปลงรูปแบบของธุรกิจ รวมไปถึงการพยายามต่อสู้กับคู่แข่งที่มีต้นทุนต่ำกว่าและมีประสิทธิภาพมากกว่า เพื่อให้ได้รับการยอมรับและสามารถยืนหยัดอยู่ได้มาโดยตลอดระยะเวลากว่า 10-20 ปีที่ผ่านมา นั้นหมายความว่าถ้าไม่ปรับตัวอย่างรวดเร็วและสร้างสรรค์ โดยมีสินค้าใหม่ๆ กระบวนการใหม่ๆ หรือแนวความคิดทางธุรกิจใหม่ๆ ก็จะต้องเข้าไปสู่ตลาดที่กำลังลดขนาดลงเรื่อยๆ

สิ่งสำคัญที่คนทำงานในองค์กรเหล่านั้นต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อตนเองโดยตรงไม่เว้นแม้ว่าจะเป็นบริษัทที่อยู่ในช่วงขาขึ้นของธุรกิจ หรือว่าบริษัทที่กำลังต่อสู้ดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดในช่วงขาลงกระทำเหมือนกันก็คือ พนักงานจะต้องเลิกปฏิบัติในสิ่งเดิมและจะต้องทำงานด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม เมื่อคนประสบกับการเปลี่ยนแปลงที่มากมายเหล่านี้ทั้งในชีวิตและวิธีการทำงานย่อมมีการตอบสนองที่อาจจะเป็นไปในทางลบและไม่ส่งผลดีต่อการปฏิบัติการได้

เมื่อการเปลี่ยนแปลงกระทบขององค์กร ผู้นำในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้บริหารระดับต้นต้องแสดงทักษะภาวะผู้นำอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน ผู้จัดการจะต้องเป็นตัวกลางที่สำคัญในการนำทีมงานผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้จัดการจะต้องสร้างสะพานเชื่อมการทำงานแบบเก่าๆ ไปสู่วิธีการใหม่ๆ ได้ โดยผู้จัดการจะสามารถเรียนรู้และจัดการกับการเปลี่ยนแปลงพร้อมช่วยให้ผู้อื่นผ่านการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถจัดกลุ่มอยู่ใน 3 กลุ่มหลักๆ คือ

- **การปรับความคิดของตัวเอง**

ขั้นแรกต้องเริ่มจากการช่วยตัวเองก่อน ผู้จัดการจำเป็นที่จะต้องเข้าใจว่าตัวเองจะปฏิบัติตนอย่างไร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลกระทบต่อตนเองอย่างไร และเมื่อผู้จัดการมีความเข้าใจใน 2 สิ่งนี้แล้ว ผู้จัดการก็จะสามารถปรับตัวเข้ากับบทบาทใหม่ของตนเองได้ดียิ่งขึ้น

- **นำทีมให้ก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลง**

กลุ่มพนักงานต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการที่จะให้ความชัดเจนในทิศทางของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสร้างความรู้สึถึงความก้าวหน้า ผู้จัดการจำเป็นที่จะต้องช่วยให้ข้อมูลที่ถูกต้องและนำทีมปรับตัวรับมือกับสิ่งใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น

- **ให้แนวทางกับแต่ละคน**

พนักงานแต่ละคนจะมีปฏิกิริยา ต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน พนักงานบางคนต้องการการดูแลเป็นพิเศษรวมถึงการให้คำแนะนำในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจนกว่าทุกคนจะสามารถปรับตัวได้ ผู้จัดการจำเป็นที่จะต้องจับเข้าคุยกับพนักงานที่ไม่สามารถปรับตัวได้และไม่เข้าใจการเปลี่ยนแปลงเพื่อจะให้พนักงานเหล่านั้นเห็นภาพบวกของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### **การวิจารณ์หนังสือ**

จุดเด่น เป็นหนังสือที่เสนอแนวทางสำหรับผู้บริหาร เพื่อใช้ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร และวิธีการนำทีมงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีการนำเสนอแนวทางที่เป็นภาคปฏิบัติที่สามารถนำมาใช้ได้จริงในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์มาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้อย่างสูงสุด ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จุดด้อย เนื่องจากเป็นหนังสือแปลจากภาษาต่างชาติ การแปลและเรียบเรียงตามโครงสร้างการเล่าเรื่องเดิมของผู้แต่ง ทำให้ผู้อ่านทำความเข้าใจได้ยาก ต้องใช้เวลาอ่านหลายๆ รอบจึงจะเข้าใจ เพราะต้นฉบับเดิมบรรยายแบบการเล่าเรื่องแนวตะวันตก ใช้สำนวนเฉพาะทาง พอมาแปลเป็นภาษาไทยแล้วไม่ลงตัว ผู้อ่านจึงต้องอ่านบทความเป็นภาษาไทยในโครงสร้างสำนวนแบบภาษาอังกฤษ แต่ละประโยคไม่สามารถสรุปความสำคัญได้ นอกจากนี้ผู้อ่านต้องทำความเข้าใจทั้งย่อหน้าจึงจะสามารถทำความเข้าใจและนำความรู้มาปรับใช้ได้