

# ภูเขาน้ำแข็งของเรากำลังละลาย



เรื่องราวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ความอยู่รอด และความสมบูรณ์มั่งคั่ง

โดย **John Kotter** ได้รับรางวัลชนะเลิศ และมียอดเยี่ยมเป็นอันดับหนึ่งของ **Harvard Business School**

**"ภูเขาน้ำแข็งจะเป็นบ้านของพวกเราตลอดไป"**

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว ณ ดินแดนแอนตาร์กติก มีภูเขาน้ำแข็งขนาดใหญ่แห่งหนึ่งรายล้อมไปด้วยแหล่งอาหารอันอุดมสมบูรณ์ในทะเล และเป็นอาณาจักรของเพนกวินมายาวนาน เพนกวินเหล่านี้ต่างเชื่อมั่นว่า "ที่นี่เป็นบ้านของพวกเราและจะเป็นเช่นนี้ตลอดไป" และต่างก็ภาคภูมิใจในอาณาจักรแห่งนี้อย่างมาก ในแต่ละวันพวกมันจะง่วนกับการหาอาหารและพบปะพูดคุยกัน แต่มี "เฟรด" เพนกวินหนุ่มตัวหนึ่งที่แตกต่างออกไป เขาจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสังเกตความเปลี่ยนแปลงของภูเขาน้ำแข็งและสภาพแวดล้อมรอบตัว คิดวิเคราะห์และจดบันทึกเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น

**"ภูเขาน้ำแข็งกำลังละลายและใกล้พังทลายในเร็ววันนี้"**

การพังทลายของภูเขาน้ำแข็งนับเป็นภัยพิบัติร้ายแรงต่อเพนกวิน เฟรดรู้ว่าต้องทำอะไรสักอย่าง แต่ทำอะไรได้ เขาไม่มีอำนาจสั่งการใดๆ

**"จะเริ่มต้นที่ไหนดี"**

อาณาจักรนี้มีสภาผู้นำที่เรียกว่า **"Group of Ten"** โดยมี "อลิซ" เป็นหนึ่งในสมาชิกสภาผู้นำ เธอเป็นผู้ที่มีความเด็ดเดี่ยวและมุ่งมั่นมาก เฟรดจึงตัดสินใจไปพบอลิซเพื่อเล่าถึงภัยพิบัติดังกล่าวให้เธอฟัง อลิซได้ขอให้เฟรดพาไปดูสถานที่จริง หลังจากนั้นจึงรับปากเฟรดว่าจะนำเรื่องนี้ไปปรึกษากับสมาชิกสภาผู้นำคนอื่น พร้อมทั้งบอกให้เฟรดเตรียมตัวนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับภัยพิบัติ พร้อมทั้งเตรียมใจไว้ด้วยว่า อาจมีสมาชิกส่วนหนึ่งที่ไม่ต้องการรับรู้ปัญหาใดๆ

## 1. การสร้างสำนักแห่งความเร่งด่วน

สองวันต่อมาอลิซได้เชิญสมาชิกสภาผู้นำมาประชุมร่วมกัน โดยให้เฟรดเป็นคนสาธิตเหตุการณ์จำลอง การพังทลายของภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งทำให้ "นอนอ" หนึ่งในสมาชิกสภาผู้นำที่รับผิดชอบด้านการพยากรณ์อากาศไม่พอใจมาก ตะโกนว่า "ไม่มีเหตุผลจะต้องวิตกกังวล เอาหลักฐานอะไรมายืนยันว่าจะเกิดเหตุการณ์นี้ 100%" การโต้เถียงเริ่มรุนแรงมากขึ้น

ผู้นำคนหนึ่งได้เสนอให้ตั้งคณะทำงานเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และหาทางแก้ปัญหา สมาชิกส่วนใหญ่ต่างเห็นด้วยกับข้อตกลง "หลุยส์" เพนกวินวาสุและดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำสูงสุดจึงสั่งให้ตั้งคณะทำงานขึ้น

## 2. ใครควรมีหน้าที่

เช้าวันต่อมาหลุยส์นัดให้คณะทำงานอันประกอบด้วย เฟรด บัดดี้ (คูหูของเฟรด) อลิซ และศาสตราจารย์จอร์แดนมาประชุมร่วมกันเพื่อริเริ่มโครงการแก้ปัญหาภัยพิบัติ โดยมีเหตุผลในการเลือกทั้ง 5 คนนี้ คือ

หลุยส์ มีประสบการณ์ ฉลาด อดทน และได้รับความเคารพนับถือจากสมาชิกเพนกวิน

อลิซ มีความมุ่งมั่น เต็ดขาดในการทำงานโดยไม่หวั่นต่ออันตรายใด ๆ

เฟรด เพนกวินหนุ่มรุ่นใหม่ที่ใฝ่รู้ และมีความคิดสร้างสรรค์

บัดดี้ หนุ่มหล่อผู้เป็นที่หลงใหลของบรรดาเพนกวินสาว

ศาสตราจารย์จอร์แดน เชี่ยวชาญวิชาการแขนงต่าง ๆ

คณะทำงานได้มีมติร่วมกันให้หลุยส์เป็นประธาน และบทเรียนแรกที่คณะทำงานได้เรียนรู้และฝึกฝนร่วมกัน คือ การร่วมมือกันล่าปลาหมึกเพื่อกินเป็นอาหารเที่ยง(การทำงานเป็นทีม)

## 3. วิสัยทัศน์เพื่ออนาคตที่ดีกว่า

ในการประชุมครั้งที่สองของคณะทำงาน สมาชิกทั้ง 5 ต่างมีความเห็นที่แตกต่างกันไป หลุยส์จึงแนะนำว่า "เราน่าจะออกไปข้างนอก มองสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัว และเปิดใจให้กว้าง บางทีความคิดดีๆ อาจเกิดขึ้นก็ได้" หลังจากเดินไปสักพักเฟรดก็สังเกตเห็นนกนางนวลบินไปมา เขาจึงนึกขึ้นมาได้ว่านกไม่สามารถบินได้ตลอดเวลามันต้องมี "บ้าน" ซึ่งไม่จำเป็นว่าต้องเป็นที่เดิมตลอดไป ดังนั้นเมื่อ "บ้าน" เริ่มสร้างปัญหาเราก็ก้าย้าย "บ้าน" ใหม่เท่านั้น นั่นก็คือ "การมีวิถีชีวิตแบบใหม่ ที่แตกต่างจากเดิม" แต่การจะปรับเปลี่ยนจำเป็นต้องทำด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง ดังนั้นสิ่งที่แรกที่ต้องทำคือ "ทำให้การนึกถึงวิถีชีวิตแบบใหม่เป็นเรื่องที่ง่ายขึ้น"

## 4. การสื่อสารวิสัยทัศน์

วันถัดมาจึงได้มีการเรียกประชุมเพนกวินทั้งหมดในอาณาจักร หลุยส์เริ่มต้นการประชุมด้วยคำถามว่า "มันสำคัญมิใช่หรือที่เราจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าตัวตนที่แท้จริงของเราคืออะไร" "เราต่างเคารพนับถือกันและกันตลอดมาใช่หรือไม่" และ "เราต่างต้องรับผิดชอบต่ออนาคตของลูกหลานเราใช่หรือไม่" คำตอบคือ "ใช่" หลุยส์จึงถามต่อว่า "ถ้าเช่นนั้นความเชื่อของพวกเราจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับภูเขาน้ำแข็งแห่งนี้หรือไม่"

ทุกคนต่างเจียบ บัดดีจึงถือโอกาสนี้ เล่าเรื่องวิถีชีวิตของนกนางนวลให้ทุกคนฟัง เมื่อเล่าจบหลุยส์จึงชี้แจงว่า ภูเขา น้ำแข็งแห่งนี้ เป็นเพียงที่พักอาศัย ไม่ใช่วิถีชีวิตของเรา ดังนั้นในเมื่อเราฉลาด แข็งแรง และมีศักยภาพมากกว่านกนางนวล ทำไมเราไม่แสวงหาสิ่งที่ดีกว่า ปลอดภัยกว่า ให้กับลูกหลานของเรา "เราต้องเป็นผู้ชนะ"

หากสังเกตจากปฏิกิริยาของเหล่าเพนกวินในตอนนี้จะพบว่า

- 30% เล็งเห็นและตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีชีวิตแบบใหม่
- 30% คิดตามอย่างรอบคอบ พร้อมทั้งวิเคราะห์สิ่งที่ตนได้ฟัง
- 20% รู้สึกสับสน
- 10% สงสัยแต่ก็ไม่ได้คัดค้านความคิดนี้
- 10% มองว่าเป็นเรื่องเหลวไหล น่าขบขัน

เพียงเท่านี้ก็นับว่าเป็นการเริ่มต้นที่ดีแล้ว ดังนั้นสิ่งที่คุณะทำงานต้องทำต่อไปคือ ย้ำเตือนความคิดนี้ ให้กับสมาชิกอย่างสม่ำเสมอด้วยการติตปายคำขวัญทุกที่ที่สามารถติดได้ และในทุก ๆ วันจะมีการเปลี่ยนคำขวัญใหม่ ๆ ซึ่งได้ผลมาก เพราะแม้ว่าในช่วงแรกสมาชิกจะรู้สึกรำคาญและอึดอัด แต่ต่อมาทุกคนก็เริ่มชิน และพูดคุยเล่าสู่กันฟังเกี่ยวกับคำขวัญที่ตนได้พบเจอ

#### 5. ขจัดอุปสรรคด้วยการมอบอำนาจให้กับผู้ที่เหมาะสม

จนถึงตอนนี้มีเพนกวินจำนวน 30-40 ตัว ที่เข้าร่วมวางแผนเส้นทางการเดินทาง ส่วนตัวที่เหลือเริ่มแสดงความสนใจบ้าง อย่างไรก็ตามปัญหายังคงมีอยู่เนื่องจาก "นอนอ" หนึ่งในสมาชิกสภาผู้นำที่รับผิดชอบด้านการพยากรณ์อากาศได้พยายามปล่อยข่าวลือและสร้างความหวาดระแวงไปทั่ว ขณะเดียวกันสมาชิกสภาผู้นำ บางคนพยายามลอบบี้เพื่อนสมาชิกด้วยกันโดยหวังว่าตนจะได้เป็นผู้นำกลุ่มเพนกวินในการเดินทาง ทำให้เกิดความขัดแย้งในหมู่สมาชิกมากยิ่งขึ้น หลุยส์ในฐานะที่เป็นผู้นำสูงสุดจึงสั่งปลดนอนออกจากตำแหน่งและแต่งตั้งศาสตราจารย์จอร์แดนเป็นผู้รับผิดชอบหน้าที่นี้แทน นอกจากนี้ยังได้ชี้แจงต่อสมาชิกสภาว่าจะไม่มีการเลือกผู้นำกลุ่มเพนกวินในการเดินทางอย่างแน่นอนจึงช่วยลดความขัดแย้งลงได้

#### 6. สร้างชัยชนะอย่างรวดเร็ว

เฟรดได้คัดเลือกกลุ่มผู้นำเพนกวินรุ่นใหม่ที่มีแรงจูงใจสูงมาเป็นผู้บุกเบิกเส้นทางการเดินทางซึ่งหากภารกิจนี้สำเร็จด้วยดีย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพนกวินที่ยังลังเลและหวาดกลัว ในที่สุดผู้นำรุ่นใหม่ก็เดินทางกลับมาอย่างปลอดภัยและถ่ายทอดประสบการณ์ความสนุก ตื่นเต้นที่ได้รับจากการเดินทางให้ทุกคนได้ทราบ ซึ่งคณะทำงานได้จัดงานเฉลิมฉลองความสำเร็จและสดุดีผู้นำรุ่นใหม่อย่างยิ่งใหญ่

#### 7. ไม่มีวันที่จะล้มเลิกความตั้งใจ

หลังจากนั้นได้มีการคัดเลือกกลุ่มผู้นำการเดินทางรุ่นที่ 2 เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกตื่นตัวและเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งผู้นำกลุ่มนี้ก็ไม่ได้ทำให้ทุกคนผิดหวัง และแล้วในที่สุดวันแห่ง

การเดินทางครั้งใหญ่ก็มาถึง ในระยะแรกของการเดินทางยังคงมีปัญหาอยู่บ้างแต่ในที่สุดก็ผ่านไปได้ด้วยดี ท่านคงจะจินตนาการได้ว่าการเดินทางครั้งต่อไปจะต้องยากลำบากน้อยกว่าในครั้งแรกอย่างแน่นอน

## 8. จดจ่อกับการเปลี่ยนแปลง

ท่านอาจจะคิดว่าเรื่องนี้จบลงแล้ว แต่เปล่าเลยการเปลี่ยนแปลงยังคงต้องดำเนินต่อไป เพราะหลังจากการเดินทาง หลุยส์ได้เกษียณตัวเองมาใช้ชีวิตอย่างอิสระมากขึ้นแต่ก็ยังคงเป็นผู้อาวุโสในอาณาจักร และได้รับการยกย่องนับถือจากเหล่าเพนกวินเช่นเดิม ส่วนเฟรดเพนกวินหนุ่มรุ่นใหม่ก็ได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำการเดินทางและเป็นหนึ่งในสมาชิกสภาผู้นำ อีกทั้งยังได้มีการกำหนดให้วิชา "การเดินทาง" เป็นหนึ่งในหลักสูตรการเรียนการสอนของเพนกวิน สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ เมื่อวันเวลาผ่านไป เพนกวินรุ่นต่อไป จะมีมุมมองต่อชีวิตและ "บ้าน" อย่างไร เป็นเรื่องที่ไม่อาจคาดเดาได้จริงๆ

### กลยุทธ์ของเพนกวิน

#### กำหนดลำดับขั้นตอน

1. สร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วน : ทำให้ผู้อื่นตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และความจำเป็นที่ต้องทำในทันที
2. ตั้งทีมนำร่อง : เลือกผู้ที่มีความเป็นผู้นำสูง น่าเชื่อถือ มีความสามารถในการสื่อสาร มีทักษะในการวิเคราะห์ และมีสำนึกแห่งความเร่งด่วน



#### ตัดสินใจว่าต้องทำอะไรบ้าง

3. พัฒนาวิสัยทัศน์แห่งการเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง : วาดภาพสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคตให้ชัดเจน พร้อมทั้งแสดงให้เห็นว่าแตกต่างจากในอดีตอย่างไร และระบุวิธีการที่จะทำให้ภาพในอนาคตกลายเป็นความจริง
4. สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ : ต้องแน่ใจเสียก่อนว่าคนส่วนใหญ่ยอมรับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น มอบอำนาจให้ผู้ที่เหมาะสม : ทาลายกำแพงกีดขวางเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความตั้งใจจริงได้แสดงความสามารถ
5. สร้างชัยชนะระยะสั้น : สร้างความสำเร็จให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
6. ไม่มีวันที่จะล้มเลิกความตั้งใจ : หลังจากประสบความสำเร็จในแต่ละขั้นแล้ว สิ่งที่สำคัญยิ่งกว่าคือ การรักษาการเปลี่ยนแปลงนั้นจนกว่าวิสัยทัศน์จะเป็นความจริง

## ตารางการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ตลอดไป

7. สร้างวัฒนธรรมใหม่ : ตารางไว้ซึ่งพฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์จนแน่ใจว่าพฤติกรรมนั้นได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมอย่างแท้จริง



### ยุทธวิธีของเพนกวิน

1. เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
2. แสดงผลการวิเคราะห์พร้อมทั้งระบุ เหตุผลประกอบเพื่อช่วยให้การปรับเปลี่ยนความคิดเป็นสิ่งที่ง่ายขึ้น
3. ต้องเปลี่ยนทั้งความคิดและพฤติกรรม
4. การคิดให้แตกต่างจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและผลสำเร็จที่ดีกว่า
5. สร้างความรู้สึกประหลาดใจ ประทับใจ และถ้าเป็นไปได้ควรให้มีประสบการณ์ตรง