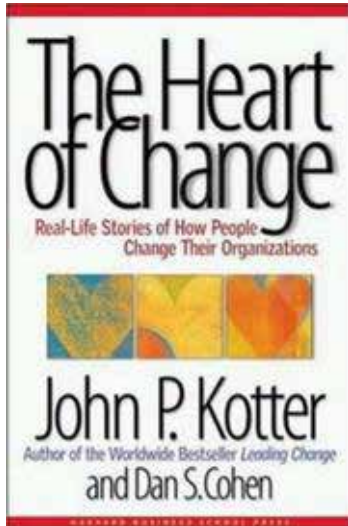


## THE HEART OF CHANGE

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิพัฒน์ นนทนาธรณ์\*



ผู้แต่ง: John P. Kotter and Dan S. Cohen  
ปีที่พิมพ์: 2002  
สำนักพิมพ์: Harvard Business School Press  
หน้า: 190  
ประเภทหนังสือ: Trade Book

### บทนำ

คอตเตอร์ดำรงตำแหน่ง Konosuke Matsushita Professor of Leadership ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในการศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำ เป็นผู้ที่ได้พบปะพูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงบ่อยครั้งรอบโลก เขาได้เขียนบทความเรื่อง Leading Change ใน Harvard Business Review ตอนฤดูร้อนปี 1994 และได้เขียนเป็นหนังสือออกมาในปี 1996 Leading Change ได้กล่าวถึงขั้นตอนทั้งแปดที่ผู้คนเดินตามเพื่อสร้างหนทางใหม่ของการปฏิบัติการ The Heart of Change ถือเป็นภาคต่อที่ขุดลึกลงไปปัญหาหลักที่ผู้คนประสบพบในแปดขั้นตอนนี้และวิธีการที่จะเอาชนะปัญหานั้นผ่านการสัมภาษณ์ผู้คนมากกว่า 400 คนมากกว่า 130 องค์กร ทั้งในสหรัฐอเมริกา ยุโรป ออสเตรเลีย และแอฟริกาใต้

### บทย่อ

ข้อความที่สำคัญที่สุดของหนังสือ The Heart of Change เล่มนี้คือ ผู้คนไม่มีใครเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ทำ เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงได้ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้เปลี่ยนความคิดของเขามากกว่าที่จะแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลที่มีต่อความรู้สึกของเขา กล่าวอีกนัยหนึ่งคือคนเราจะมีการเปลี่ยนแปลงมากถ้าเขามีความรู้สึกมากกว่าการคิด โดยเฉพาะในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรใหญ่ ๆ ที่มีจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ การควบคุมกิจการ การปรับโครงสร้าง กลยุทธ์ใหม่ การเปลี่ยนวัฒนธรรม โลกาภิวัตน์ และธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นทั้งองค์กร ส่วนงาน สำนักงาน หรือกลุ่มงาน ในยุคแห่งความโกลาหล เมื่อคุณจัดการกับความจริงนี้ได้ดี คุณชนะ แต่ถ้าจัดการไม่ดี มันจะบั่นหัวคุณ ทำให้เสียเงินทองมากมายและเป็นสาเหตุแห่งความเจ็บปวด

บทเรียนเหล่านี้มาจากการสัมภาษณ์กับผู้คนราวๆ 400 คนจาก 130 องค์กรที่ตอบคำถามซึ่งได้ข้อค้นพบอย่างย่อๆ ว่า

1. องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงรู้อย่างไรให้เอาชนะแอนตี้บอร์ด์ที่ดีที่จะปฏิเสธสิ่งใหม่ ๆ เขาารู้วิธีในการฉวยโอกาสและเลี่ยงอันตราย

2. การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จเป็นการดำเนินงานที่ซับซ้อนที่เกิดขึ้นในแปดขั้นตอนด้วยกัน ได้แก่ การสร้างความเร่งด่วน นำทีมไปด้วยกัน สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ จัดข้อกีดขวางการปฏิบัติ บรรลุชัยชนะระยะสั้น รักษาคลื่นการเปลี่ยนแปลงจนกว่างานจะสำเร็จ และสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่

3. ความท้าทายหลักในแปดขั้นตอนคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้คน ไม่ใช่กลยุทธ์ ระบบ หรือ วัฒนธรรม สิ่งสำคัญคือพฤติกรรม สิ่งที่คุณกระทำและความต้องการในการยกระดับในสิ่งที่คุณกระทำ

4. พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงที่ได้ผลนั้นจะต้องทำให้เขาเห็นความจริงที่จะส่งอิทธิพลต่อความรู้สึกมากกว่าที่จะให้ผลการวิเคราะห์ต่าง ๆ ที่มีผลต่อความคิดของเขา ทั้งความคิดและความรู้สึกเป็นเรื่องที่สำคัญ และถูกพบในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ แต่หัวใจของการเปลี่ยนแปลงอยู่ในอารมณ์ มองเห็น - รู้สึก - เปลี่ยนแปลง มีพลังอำนาจมากกว่า การวิเคราะห์ - คิด - เปลี่ยนแปลง

## กระบวนการ 8 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ

*ขั้นที่ 1 สร้างสำนึกของความเร่งด่วน (Increase Urgency)*

สิ่งแรกที่ต้องทำในการที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรคือ การสร้างสำนึกของความเร่งด่วนระหว่างผู้คนที่เกี่ยวข้อง ในองค์กรเล็ก ๆ คนที่เกี่ยวข้องอาจจะอยู่ที่ 100 คน ส่วนองค์กรใหญ่อาจจะอยู่ที่ 1,000 คน สำนึกของความเร่งด่วนในบางครั้งอาจจะพัฒนาจากวิถีทางที่สร้างสรรค์ จูงนำผู้คนออกจากเตียงจากผ้าห่ม และเตรียมพร้อมที่จะไป

*ขั้นที่ 2 สร้างแนวทางการร่วมมือ (Build the Guiding Team)*

ด้วยสำนึกความเร่งด่วนที่เกิดขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จจะนำทีมไปด้วยกันด้วยความน่าเชื่อถือ ทักษะ ความเชื่อมโยง ชื่อเสียง และอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการที่ต้องการในการที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มนี้จะเรียนรู้ในการดำเนินงานให้เป็นทีมที่ดีด้วยความไว้วางใจและความผูกพันกันทางอารมณ์ ส่วนการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่าจะขึ้นอยู่กับคนเพียงคนเดียวหรือไม่เลย มีทีมงานและความผูกพันที่อ่อนแอ หรือมีโครงสร้างการปกครองที่ซับซ้อน ปราศจากความสำคัญ ทักษะ และอำนาจในการทำงานให้สำเร็จ

*ขั้นที่ 3 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Get the Right Vision)*

ในกรณีประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น ทีมงานจะสร้างวิสัยทัศน์ที่ยกระดับขึ้น ง่าย ชัดเจน มีเหตุมีผล และสร้างชุดของกลยุทธ์ แต่ในกรณีที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่านั้น ทีมงานก็จะทำเพียงรายละเอียดของแผนและงบประมาณที่ไม่สมบูรณ์ซึ่งแม้ว่าจะเป็นเรื่องจำเป็น หรือสร้างวิสัยทัศน์ที่ไม่ค่อยสมเหตุสมผลหรือสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกและในวิสาหกิจต่าง ๆ หรือวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นโดยผู้อื่นก็จะถูกสลิ้มเลื่อนไปจากทีม ส่วนในกรณีที่ประสบความสำเร็จนั้น กลยุทธ์ต่าง ๆ มักจะซ้ำและขาดความรอบคอบสำหรับโลกที่เคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว

*ขั้นที่ 4 สื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (Communication for Buy-In)*

สิ่งต่อมาคือการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ส่งสารที่จริงจังเรียบง่ายผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่ไม่ติดขัดเป้าประสงค์ของการสื่อสารคือการชักนำให้เกิดความเข้าใจ พัฒนาความผูกพันที่เป็นแก่นสาร และปลดปล่อยพลังงานจากผู้คนทั้งหลาย ที่นี้การกระทำสำคัญกว่าคำพูด สัญญลักษณ์ส่งเสียงได้ดังกว่า และการทำซ้ำคือกุญแจสำคัญ ส่วนในกรณีที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่าจะมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่อยกกว่า หรือผู้คนได้ยินคำพูดแต่ไม่ยอมรับมัน ยิ่งกว่านั้นผู้คนที่ฉลาดมักก็จะสื่อสารน้อยหรือสื่อสารได้เร็วกว่าตลอดเวลาโดยไม่รู้จักถึงความผิดพลาดของพวกเขา

### ขั้นที่ 5 ปฏิบัติการส่งมอบอำนาจหน้าที่ (Empower Action)

ในสถานการณ์ที่ประสบความสำเร็จดี คุณจะเน้นการให้อำนาจอย่างมาก อุปสรรคสำคัญที่กีดขวางผู้คนจากการกระทำที่มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์จะได้รับการขจัดออกไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นที่เจ้านายที่ไม่ให้อำนาจ มุ่งเน้นความไม่เพียงพอสารสนเทศและระบบสารสนเทศ และสิ่งกีดขวางความมั่นใจในตนเองที่อยู่ในจิตใจของผู้คน ประเด็นนี้คือการขจัดอุปสรรค “มิใช่การให้อำนาจ” ในสถานการณ์ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า ผู้คนมักจะปกป้องตนเองแม้ว่าจะมีอุปสรรคแวดล้อมไปทั่ว ดังนั้นความผิดพลาดจึงแพร่หลายไปทั่วและการเปลี่ยนแปลงก็น้อยกว่าที่ควรเป็น

### ขั้นที่ 6 สร้างชัยชนะระยะสั้น (Create Short-Term Wins)

ผู้คนที่ได้รับอำนาจในการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ในกรณีที่ต้องการประสบความสำเร็จสูง ผู้คนจะได้รับการช่วยให้สร้างชัยชนะระยะสั้น ชัยชนะเป็นเรื่องสำคัญมันจะให้ความน่าเชื่อถือ ทรัพยากร และแรงเหวี่ยงไปสู่ความพยายามทั้งหมด ในกรณีที่ประสบความสำเร็จน้อย ชัยชนะมาอย่างช้าๆ เห็นไม่ชัด พุดไปยังคุณค่าของผู้คนได้น้อย และมีความกำกวมว่าพวกเขาประสบความสำเร็จจริงหรือเปล่าถ้าปราศจากการบวนการจัดการที่ดี การเลือกโครงการริเริ่มอย่างระมัดระวัง และเร็วพอที่จะประสบความสำเร็จ ความเย้ยหยันถากถางและความสงสัยจะลุ่มความพยายามทั้งหมด

### ขั้นที่ 7 รวบรวมผลที่ได้รับและสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่อีก (Don't Let Up)

ในกรณีที่มีความสำเร็จดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องไม่ผ่อนคลาย แรงเหวี่ยงที่สร้างขึ้นหลักชัยชนะครั้งแรก การ

เปลี่ยนแปลงในเบื้องต้นจะเสริมรวมกัน ผู้คนฉลาดพอที่จะเลือกว่าจะต้องทำอะไรต่อไป จากนั้นก็สร้างคลื่นการเปลี่ยนแปลงคลื่นแล้วคลื่นเล่าจนกว่าวิสัยทัศน์จะเป็นจริง ในกรณีที่ประสบความสำเร็จน้อย ผู้คนพยายามทำสิ่งต่างๆ มากเกินไปในครั้งเดียว พวกเขาไม่ฉลาดพอที่จะเลิกให้เร็ว แต่ปล่อยให้แรงเหวี่ยงลื่นไหลไปจากจุดที่พวกเขาพบด้วยตนเองว่าติดกับอย่างไรความหวัง

### ขั้นที่ 8 ปักหลักแนวทางใหม่ให้ติดตรึงในวัฒนธรรม (Make Change Stick)

ประการสุดท้าย ในกรณีที่ประสบความสำเร็จดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปักหลักการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งองค์การให้เป็นวัฒนธรรมใหม่ โดยที่วัฒนธรรมใหม่นี้จะรวมบรรทัดฐานของพฤติกรรมและค่านิยมร่วม พัฒนาผ่านการกระทำบรรลุผลอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่เพียงพอที่นี่ การส่งเสริมที่เหมาะสม การปฐมนิเทศพนักงานใหม่อย่างมีทักษะ และเหตุการณ์ที่มีส่วนร่วมกับอารมณ์จะสร้างความแตกต่างที่ใหญ่ยิ่ง ในกรณีอื่น การเปลี่ยนแปลงจะลอยอย่างประปราย การดำเนินงานที่ดีจะถูกเป่าให้พัดผ่านออกไปด้วยสายลมแห่งแนวทางดั้งเดิมในระยะเวลาอันสั้น

### กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับขั้นตอนต่างๆที่ทับซ้อนกัน ไม่ว่าจะเป็นทีมงานในหลายระดับ ในองค์กร การจัดการกับวงจรการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายเป็นต้น เพราะโลกเป็นสิ่งที่ซับซ้อน ในบางองค์กรก็ไม่สามารถที่จะยึดติดกับแปดขั้นตอนได้ แต่แปดขั้นตอนก็เป็นรูปแบบพื้นฐานที่มีผลต่อความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญ

## ขั้นตอนทั้งแปดของการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอน	การกระทำ	พฤติกรรมใหม่
1	เพิ่มความเร่งด่วน	ผู้คนเริ่มบอกกับคนอื่น ไปกันเถอะ เราต้องการความเปลี่ยนแปลง
2	สร้างทีมนำ	กลุ่มที่มีอำนาจพอที่จะนำการเปลี่ยนแปลงใหญ่ให้ก่อตัวขึ้นและเริ่มทำงานด้วยกันอย่างดี
3	มีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง	ทีมนำพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถูกต้องสำหรับความพยายามในการเปลี่ยนแปลง
4	สื่อสารเพื่อให้ข้อการเปลี่ยนแปลง	ผู้คนเริ่มซื้อการเปลี่ยนแปลงและแสดงออกมาในพฤติกรรมของเขา
5	ให้อำนาจกระทำการ	ผู้คนรู้สึกสามารถที่จะกระทำมากขึ้น และกระทำตามวิสัยทัศน์
6	สร้างชัยชนะระยะสั้น	สร้างแรงเหวี่ยงให้ผู้คนที่พยายามเดิมเต็มวิสัยทัศน์ขณะที่คนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยลงๆ
7	อย่าผ่อนคลาย	ผู้คนสร้างคลื่นการเปลี่ยนแปลงคลื่นแล้วคลื่นเล่าจนกว่าวิสัยทัศน์จะเต็มเต็ม
8	สร้างความเปลี่ยนแปลงให้ติดตรึง	พฤติกรรมใหม่และมีชัย ได้ดำเนินการต่อไปแม้ว่าจะมีแรงฉุดจากความคิดดั้งเดิม การล้มเลิก เป็นต้น

## มองเห็น-รู้สึก-เปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีนัยสำคัญของคนเพียงคนเดียวเป็นงานที่ยากแล้ว การเปลี่ยนแปลงคนร้อยหรือพัน คนถือว่าเป็นหินเลยทีเดียว องค์การที่กระโดดไปสู่อนาคตก็คงทำเช่นนั้น ถ้าคุณพิจารณาว่าเราทำอย่างไรคุณก็จะได้รูปแบบต่าง ๆ สิ่งที่เขาประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ต้องกล่าวถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการ เขาสำเร็จเพราะเน้นกิจกรรมเป็นศูนย์กลางไม่ได้ใช้การเก็บข้อมูล วิเคราะห์ เขียนรายงาน และนำเสนองานเป็นศูนย์กลางซึ่งเป็นแหล่งที่มาของการกระทำที่มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนความคิดเพื่อที่จะเปลี่ยนพฤติกรรม แต่พวกเขาได้แสดงให้เห็นโดยกระตุ้นให้เกิดความสนใจว่าปัญหาคืออะไรและทำอย่างไรจึงจะแก้ปัญหาได้ พวกเขาส่งเสริมความรู้สึกที่มุ่งใจการกระทำที่เป็นประโยชน์ ปฏิภานของอารมณ์ให้พลังในการขับเคลื่อนผู้คนไปตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะมีความยากเย็นแสนเข็ญเพียงใดก็ตาม

จากกรณีศึกษาที่ได้ไปสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลมาได้เปิดเผยให้เห็นรูปแบบแกนหลักที่สัมพันธ์กับความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงคือ

1. *มองเห็น* ผู้คนพบปัญหาในบางขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่นเพื่อนร่วมงานมากมายของเขามีพฤติกรรมที่ย่ำแย่ ไม่มีใครพัฒนากลยุทธ์ที่สมเหตุผล ส่วนมากผ่อนคลายก่อนที่กลยุทธ์จะบรรลุผล พวกเขาเหล่านั้นก็เลยสร้างสถานการณ์ที่กระตุ้นความสนใจน่าจับตามอง และน่าตื่นเต้น ที่ช่วยให้คนอื่นมองเห็นปัญหาหรือเห็นทางแก้ปัญหา

2. *รู้สึก* การมองเห็นไปกระตุ้นความรู้สึกที่เอื้อประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความรู้สึกสบายที่กำลังเข้ามา ความเร่งด่วน การมองโลกในแง่ดี หรือความศรัทธาจะเพิ่มขึ้น ความโกรธ ความขมขื่น การเสียดี หรือความกลัวจะลดลง

3. *เปลี่ยนแปลง* ความรู้สึกใหม่เปลี่ยนแปลงหรือเสริมแรงพฤติกรรมใหม่ บางครั้งก็เป็นพฤติกรรมที่แตกต่างไปอย่างมาก ผู้คนกระทำการด้วยความขมขื่นน้อยลง

เขาพยายามมากขึ้นในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีให้เป็นจริง พวกเขาไม่หยุดก่อนที่งานจะเสร็จแม้ว่าหนทางข้างหน้ายังอีกยาวไกล

### วิเคราะห์-คิด-เปลี่ยนแปลง

**วิเคราะห์** เป็นขั้นตอนของการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ จัดทำรายงาน และนำเสนอเกี่ยวกับปัญหาข้อแก้ไข หรือความก้าวหน้าในการแก้ไข ประเด็นเร่งด่วนที่มิงาน การสื่อสาร แรงเหวี่ยงของความผิดพลาด หรือปัญหาอื่น ๆ ในแปดขั้นตอน

**คิด** ข้อมูลและการวิเคราะห์ที่มีอิทธิพลต่อความคิด สารสนเทศและการวิเคราะห์เปลี่ยนความคิดของผู้คน ความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงจะถูกทิ้งหรือปรับเปลี่ยนไป

**เปลี่ยนแปลง** ความคิดใหม่เปลี่ยนพฤติกรรมหรือเสริมแรงพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป

ยุทธวิธีของ มองเห็น-รู้สึก-เปลี่ยนแปลง มีข้อดีกว่าไม่มุ่งมั่งงำและไม่ใช้วิธีการที่ถากถางเสียสติ มันมีผลต่อเนื่องเมื่อเรื่องราวของเหตุการณ์ได้เล่าต่อกันไปหรือเมื่อมันยังคงมีสัญญาณที่มองเห็นของเหตุการณ์นั้นที่มีอิทธิพลต่อผู้คนเพิ่มขึ้นตลอดเวลา เมื่อได้ดำเนินการไปครบถ้วนทั้งแปดขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผลลัพธ์ก็ยังคงน่าพิศวง

ประเด็นไม่ได้หมายความว่า การเก็บข้อมูล วิเคราะห์ นำเสนอนั้นไม่สำคัญ มันยังคงสำคัญ บางครั้งพฤติกรรมที่เปลี่ยนก็มาจากวิเคราะห์ที่ส่งให้กับผู้คนในกระบวนการมองเห็น-รู้สึก-เปลี่ยนแปลง บางครั้งการเปลี่ยนแปลงก็มาจากความรู้สึกที่สร้างขึ้นในแนวทางที่คิดว่า การวิเคราะห์ การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยมักจะเป็นส่วนจำเป็นของความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่ใหญ่กว่า และการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ ก็ถูกขับเคลื่อนโดยการวิเคราะห์

แต่การวิเคราะห์ก็มีข้อจำกัดอยู่สามประการคือ ประการแรกในหลาย ๆ กรณี คุณไม่จำเป็นต้องมองหาข้อเท็จจริงที่ใหญ่โต เช่น ไม่ต้องการรายงานห้าสิบหน้าเพื่อที่จะบอกว่าผลิตภัณฑ์ใหม่ยังได้รับการพัฒนาไม่เพียงพอ ประการที่สอง เครื่องมือในการวิเคราะห์มีข้อจำกัดในโลกแห่งไกลหลาย เครื่องมือเหล่านี้ทำงานได้ดีเมื่อรู้พารามิเตอร์ฐานคติมีจำนวนน้อย และอนาคตไม่มีมิติ้ว ประการที่สาม การวิเคราะห์ที่ตีใจผู้คนในหนทางใหญ่โตได้น้อยมาก

มันเปลี่ยนความคิด แต่ส่งผู้คนที่วิ่งออกจากห้องไปกระทำ การในหนทางใหม่ได้บ่อยแค่ไหน? แรงจูงใจมิใช่การคิด แต่เป็นความรู้สึก

### บทวิพากษ์

หัวใจของการเปลี่ยนแปลงที่คอตเตอร์เน้นในหนังสือเล่มนี้คือการมองเห็น-รู้สึก-เปลี่ยนแปลงซึ่งจะส่งผลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสสำเร็จมากกว่า การวิเคราะห์-คิด-เปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามสิ่งที่ต้องการคำนึงในการเปลี่ยนแปลงองค์การขนาดใหญ่ให้ประสบความสำเร็จคือช่วงว่างระหว่างเจเนอเรชัน ซึ่งในองค์กรใหญ่ ๆ มักจะประกอบไปด้วยผู้คนในหลากหลายรุ่นตั้งแต่เบบี้บูม เจเนอเรชันเอ็กซ์ และเจเนอเรชันวาย ในแต่ละเจเนอเรชันจะมีวิถีชีวิตที่แตกต่างกัน ดังนั้นการที่จะขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีคนหลายเจเนอเรชันจึงเป็นเรื่องที่ไม่ง่าย โดยเฉพาะการที่จะใช้ตัวแบบ มองเห็น-รู้สึก-เปลี่ยนแปลงนั้น ประเด็นคือทำอย่างไรที่จะให้คนทุกเจเนอเรชันในองค์กรมีความรู้สึกที่ไปในทางเดียวกันที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

การดำเนินงานดังกล่าวอาจจะต้องผสมผสานตัวแบบ มองเห็น-รู้สึก-เปลี่ยนแปลง กับวิเคราะห์-คิด-เปลี่ยนแปลง เข้ามาด้วยกัน แต่ยังคงเน้นตัวแบบแรกที่ใช้ความรู้สึกเป็นตัวนำในการเปลี่ยนแปลงตามเดิม คนรุ่นเบบี้บูมอาจจะเน้นในเรื่องของการวิเคราะห์และคิด ส่วนคนเจเนอเรชันเอ็กซ์และวายเน้นการมองเห็นและรู้สึกมากกว่า แต่เรายังไม่สามารถทิ้งพื้นฐานของการวิเคราะห์และคิดได้ เพียงแต่จะต้องเชื่อมโยงเรื่องของ การวิเคราะห์และคิดให้เข้ากับความรู้สึกหรือแปรเปลี่ยนให้เป็นความรู้สึกเพื่อให้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้มันคงขึ้น

สำหรับในประเทศไทยแล้ว พื้นฐานการวิเคราะห์-คิดของคนในสังคมปัจจุบันดูจะน้อยลง แต่ข้อบ่งชี้ที่จะมองเห็น-รู้สึกมากกว่า ปัญหาของไทยคือการมองเห็น-รู้สึกของสังคมไทยยังไม่ถึงการเปลี่ยนแปลง ในการเปลี่ยนแปลงในสังคมไทยปัจจุบันอาจจะต้องเพิ่มน้ำหนักทางด้าน การวิเคราะห์-คิดให้มากขึ้น ดังนั้นรูปแบบที่เหมาะสมกับไทยคือการวิเคราะห์ให้มองเห็น-คิดให้รู้สึก-เปลี่ยนแปลง การมองเห็นของคนไทยจะต้องมีพื้นฐานของการวิเคราะห์ด้วย และเชื่อมโยงการคิดกับความรู้สึกโดยให้ความรู้สึกเป็นตัวนำเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จในท้ายที่สุด