

การเปลี่ยนแปลงองค์กร กับดักเดิม และมุมมองใหม่

มาติกา เต็มผาดิ

นักพัฒนาสังคมปฏิบัติการ

กองการต่างประเทศ สป.พม.

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงคือข้อเท็จจริงอันเป็นสากล และสัจธรรมทางธรรมชาติที่เกิดขึ้นกับทุกสรรพสิ่งอยู่ตลอดเวลา ดังจะเห็นได้จากชอกมูมของอาคารและถนนหนทางในกรุงเบอร์ลิน เมืองหลวงแห่งสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี ที่มีเบื้องหลังทางประวัติศาสตร์แทรกตัวอยู่ทั่วไป สะท้อนให้เห็นถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับประเทศมหาอำนาจนี้ในยุคสมัยต่าง ๆ และเป็นตัวอย่างที่ดีที่แสดงให้เห็นถึงช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนผ่านทางความเชื่อ การปกครอง ผู้คน และสังคมนรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จและที่ล้มเหลว ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาดซึ่งชักนำมนุษยชาติไปสู่หน้าประวัติศาสตร์แห่งสงครามอันเลวร้าย การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นทั้งการปรับตัว หรือการวิวัฒนาการเพื่อให้พัฒนาก้าวหน้า และก็เป็นที่ความเสี่ยงที่อาจนำไปสู่หายนะได้เช่นกัน ดังนั้นคำถามสำคัญที่สังคมพยายามค้นหาคำตอบตลอดมา คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้

สำหรับปัจเจกบุคคล ตัวอย่างของความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงที่เข้าใจได้ง่ายที่สุดคงจะเป็น “การตั้งปณิธานปีใหม่” หรือการตั้งเป้าหมาย

ให้กับตัวเองว่าจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรเมื่อเริ่มเข้าสู่ปีใหม่ เช่น จะลดน้ำหนัก จะเลิกบุหรี่ จะเลิกกินเหล้า ฯลฯ อย่างไรก็ตาม ความเป็นจริงที่มักเกิดขึ้น คือ เราเขียนปณิธานปีใหม่เดิม ๆ ให้ตัวเองซ้ำ ๆ ทุกปี เพราะถึงแม้จะตั้งใจมุ่งมั่นมากแค่ไหนในคืนวันปีใหม่ แต่เมื่อเริ่มลงมือทำ การปรับเปลี่ยนตัวเองแม้เป็นเรื่องเล็กน้อย ก็ยากเหลือเกินที่จะสำเร็จ สำหรับองค์กรภาครัฐ ก็เช่นกัน กระแสการสร้างความปลอดภัย หรือ การบริหารจัดการความปลอดภัย เกิดขึ้นและมีมานานแล้ว ในแวดวงการบริหารจัดการองค์กรทั้งภาคเอกชน และภาคราชการทั่วโลก แต่นโยบายสร้างความเปลี่ยนแปลงจำนวนมาก ท้ายที่สุดแล้วมีจำนวนน้อยที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างแท้จริง นั่นก็เพราะการเปลี่ยนแปลงมีกับटकสำคัญแฝงอยู่หลายประการ ซึ่งองค์กรควรตระหนักถึง และรู้เท่าทัน

จากการที่ผู้เขียนได้ไปศึกษาอบรมกับสถาบัน Potsdam Centrum für Politik und Management (PCPM) ณ ประเทศเยอรมนี เป็นเวลา 2 สัปดาห์ ทำให้ได้ปรับเปลี่ยนมุมมองความคิดที่มีต่อการบริหารจัดการความปลอดภัย รายงานฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อแบ่งปันข้อสังเกต น่าสนใจที่ได้รับจากการไปศึกษาอบรม และข้อเสนอแนะพอสังเขป สำหรับแนวทางสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้เกิดขึ้นได้สำเร็จอย่างยั่งยืน

กัปดักของความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง

จากการที่ผู้เขียนได้ร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนมุมมองกับวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านที่สถาบัน PCPM จึงค้นพบข้อสังเกตที่น่าสนใจอย่างมาก คือ นโยบายที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงของรัฐบาลทั่วโลก ไม่เว้นแม้แต่ในประเทศเยอรมนีเอง ก็มีปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลให้นโยบายเหล่านั้นล้มเหลวอยู่เสมอ ซึ่งผู้เขียนจะกล่าวถึงเป็นตัวอย่างเป็นที่นี้ 4 ประเด็น กล่าวคือ

1. ความคาดหวังที่จะเห็นผลลัพธ์โดยเร็ว

หากจะพูดในเชิงจิตวิทยา ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และเห็นได้ชัดเจนว่าเกิดความแตกต่างจากสิ่งเดิม คือลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่เราคาดหวังให้เกิดขึ้นมากที่สุด สาเหตุเป็นเพราะ “แรงจูงใจ” ของคนเกิดขึ้นเพราะความต้องการที่จะเห็นผลลัพธ์ ตัวอย่างเช่น การโฆษณาวิีลดน้ำหนักที่โชว์ภาพรูปร่างก่อน-หลัง เพื่อดึงดูดคนให้สนใจ และต้องการเห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดกับตนเองได้แบบในภาพ

สำหรับองค์กรภาครัฐก็ไม่ต่างกัน กล่าวคือ หน่วยงานต่าง ๆ ในระบบราชการทางหนึ่งจะถูกกดดันจากประชาชนในสังคมซึ่งเป็นผู้เสียภาษีและเป็นผู้รับบริการ ให้ต้องมีการบริการที่ดีขึ้น สะดวกขึ้น รวดเร็วขึ้น มีความคุ้มค่าเงินภาษี โปร่งใสตรวจสอบได้ ฯลฯ ในขณะที่เดียวกัน ก็มีแรงกดดันจากรัฐบาลผู้เข้ามาบริหารประเทศที่ผลักดันให้ข้าราชการทุกระดับ และหน่วยงานภาครัฐต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ หรือนโยบายใหม่ ๆ ได้อย่างฉับไว เกิดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

นโยบายการเปลี่ยนแปลงภาครัฐ จึงมักเป็นนโยบายระยะสั้น เห็นผลทันที และมีการเปลี่ยนแปลงทางวัตถุประสงค์ที่จับต้องได้ ตัวอย่างเช่น นโยบายนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้เป็นเครื่องมือ โครงการก่อสร้างอาคาร ตัดถนน ตั้งศูนย์บางอย่างขึ้นมา ฯลฯ และเมื่อได้มีพิธีเปิดตัวอาคารใหม่ เปิดตัวเว็บไซต์ หรือแอปพลิเคชันใหม่ๆ มีพิธีมอบคอมพิวเตอร์มอบแท็บเล็ตต่าง ๆ แล้วเข้าใจผิดว่า นี่คือการเปลี่ยนแปลงที่ได้ดำเนินการสำเร็จเสร็จสิ้นแล้ว โดยอาจไม่ได้ให้ความสำคัญกับการต่อยอดทางคุณค่า หรือ Utility ที่จะเกิดขึ้นได้จากนโยบาย/โครงการนั้น ๆ เพื่อชักนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงต่อไปได้อย่างไร

2. ความเข้าใจผิดระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) กับผลผลิต (Output)

อีกหนึ่งรูปแบบของกับดักความคาดหวังที่จะเห็นผลลัพธ์ คือ การสร้างตัวชี้วัด ที่แสดงให้เห็นว่ากิจกรรม/โครงการที่ได้ลงทุนไปนั้น “เกิดผล” เพราะผู้นำองค์กรย่อมต้องการคำตอบที่แสดงให้เห็นว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่าง ค่าตัวชี้วัดจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือพิสูจน์ความสำเร็จในการทำงานของข้าราชการผู้ปฏิบัติ และการบริหารงานของรัฐบาล ด้วยเหตุนี้เอง “การเปลี่ยนแปลง” ที่องค์กรวัดผลนั้น จึงมักจะไม่ใช่ “ผลลัพธ์” (Outcome) ของการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง แต่เป็น “ผลผลิต” (Output) จากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการไปโดยคาดหวังว่าจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ตัวอย่างเช่น เป้าหมายคือต้องการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กร Paperless โดยมีวิธีการ ได้แก่ (1) แจกแท็บเล็ตให้

บุคลากร โดยมีตัวชี้วัด คือจำนวนเครื่องที่แจกออกไป (2) นำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ โดยมีตัวชี้วัด คือ จำนวนหน่วยงานที่มีการติดตั้งระบบลงโปรแกรมได้สำเร็จ (3) อบรมทักษะคอมพิวเตอร์ โดยมีตัวชี้วัด คือ จำนวนผู้เข้าร่วมอบรม และคะแนนความเข้าใจก่อน - หลังอบรม ฯลฯ สิ่งเหล่านี้คือ “ผลผลิต” ที่วัดค่าได้ทันทีจากกิจกรรมที่ทำ แต่สุดท้ายแล้ว การติดตามประเมินผลเพื่อชี้วัด “ผลลัพธ์” ในระยะกลาง และระยะยาว ว่าแทบเล็ตที่ถูกแจกไปได้เกิดการใช้งานจริงระหว่างบุคลากรหรือไม่ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ถูกใช้อย่างเป็นประจําสม่ำเสมอและแทนที่ระบบกระดาษได้สมบูรณ์หรือไม่ ทักษะคอมพิวเตอร์ที่อบรมไปแล้ว ในการทำงานจริงมีโอกาสดูใช้งานได้ใช้งานหรือไม่ คำถามที่ตามมาเหล่านี้ต่างหากคือ ผลลัพธ์ของนโยบายสร้างการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรควรจะทำให้ความสนใจ เพราะสุดท้ายแล้วการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่สามารถบอกได้จากผลผลิต ณ วันสิ้นสุดกิจกรรม แต่เป็นระดับของการเข้าใจและยอมรับ และการนำไปยึดถือปฏิบัติของคนในองค์กร

3. การจัดการกับ แรงต้านภายในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ในองค์กรภาครัฐมักเกิดขึ้นจากนโยบายจากบนลงล่าง เป็นเรื่องปกติเมื่อมีการประกาศนโยบายใหม่ ๆ ตามวิสัยทัศน์หรือข้อสั่งการของผู้บริหารระดับสูง ที่ความคิดเห็นของคนในองค์กรจะแบ่งออกเป็นหลายแบบ จะมีบุคลากรบางกลุ่มบางพวกเห็นด้วยพร้อมเดินตาม ในขณะที่บางกลุ่มบางพวกไม่เห็นด้วยหรือมองแนวคิดใหม่นี้ด้วยอคติ เพียงแต่ไม่ได้แสดงออกมาเท่านั้น แรงต้านภายในองค์กรเหล่านี้คือสิ่งที่ผู้นำองค์กรมักจะละเลยไปเมื่อต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลง

จะเห็นได้ว่าความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงของผู้นำองค์กรส่วนมากมักเป็นไปในแนวทางที่สนับสนุน/ส่งเสริม (Empower) ให้กับฝ่ายที่พร้อมจะเปลี่ยน ด้วยการมอบทรัพยากรต่างๆ ไปให้กลุ่มนี้ แต่ไม่ค่อยมีมาตรการหรือ วิธีการใด ในการจัดการกับกลุ่มที่สร้างแรงต่อต้าน ด้วยเหตุนี้เอง แม้ว่าฝ่ายที่พร้อมจะเปลี่ยนจะมีใจ มีไฟ มีความพยายามมากแค่ไหน ก็จะถูกบั่นทอนไปเรื่อย ๆ ด้วยกลุ่มแรงต่อต้านภายในที่มีมายาวนาน และมักจะมีเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ขององค์กร แล้วในท้ายที่สุดความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงนี้ก็จะค่อย ๆ สลายแรงไป เพราะสูญต้นทุนทางเวลา บุคลากร และทรัพยากรไม่ไหว

4. ประสิทธิภาพของการทำงานภารกิจประจำจะลดลงในช่วงการเปลี่ยนผ่าน

ในองค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ที่กลไกทุกระดับมีภารกิจงานประจำ ทำอยู่สม่ำเสมอ เสมือนฟันเฟืองหนึ่งในเครื่องจักรชิ้นใหญ่ ความล่าช้าในส่วนใดส่วนหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเนื่องไปในวงกว้าง ประสิทธิภาพและความรวดเร็วของการทำงานจึงเป็นเรื่องที่ต้องรักษามาตรฐานเอาไว้ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม เมื่อริเริ่มสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแล้วไม่ว่าด้วยวิธีการใด การปรับ การเพิ่มหรือลด บางสิ่งบางอย่างย่อมต้องมีต้นทุนที่ต้องเสียไป ไม่ว่าจะเป็นเวลาของบุคลากรที่ต้องแบ่งจากการทำภารกิจปกติมาใช้ไปเพื่อรับรู้/เรียนรู้/ปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังมีทรัพยากรงบประมาณ สถานที่ พาหนะต่าง ๆ ที่ต้องแบ่งไปใช้กับบทบาท/นโยบายใหม่ ดังนั้น ย่อมเป็นเป็นไปไม่ได้ ที่ประสิทธิภาพการทำงานตามภารกิจประจำ จะยังคงอยู่ในระดับเดิม โดยเฉพาะในช่วง

ระยะเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ด้วยเหตุผลนี้เอง นโยบายสู่การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จึงมักตามมาด้วยประสิทธิภาพการทำงานประจำในองค์กรที่ลดลง เปรียบได้กับฟันเฟืองของสายพานเดิมที่หมุนช้าลง เพราะต้องแบ่งส่วนไปขับเคลื่อนสายพานใหม่ ผนวกกับความฝืดหรือแรงต้านจากฟันเฟืองเดิมบางส่วนที่ไม่เข้าใจ/ทำไม่ได้/ปฏิเสธ/ไม่ยอมรับ การเปลี่ยนแปลง ผลสุดท้าย ช่วงเวลาเปลี่ยนผ่านจึงกลายเป็นช่วงทำงานประจำถดถอย งานใหม่ไม่คืบหน้า เสียทรัพยากรมากขึ้น และบางกรณี คำตำหนิตีดย่นจากผู้ใช้บริการ ทั้งหมดนี้จึงกลายเป็นแรงกดดันต่อผู้นำ และกลุ่มผู้ที่ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลง จนในที่สุดก็อาจจะต้องล้มเลิกความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงไปเอง

ข้อเสนอมุมมอง : การเปลี่ยนแปลงคือการไล่ตามเป้าหมายที่เคลื่อนที่

เมื่อเรามองเห็น และเข้าใจในเบื้องต้นถึงกับดักรูปแบบต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐแล้ว ก็จะสามารถจะหลบเลี่ยงหรือรับมือปัญหาเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม Dr.Bernd - Friedrich Voigt ผู้มาเป็นวิทยากรในหัวข้อ Leadership & Change กับการอบรมครั้งนี้ ได้แนะนำผู้เขียนให้รู้จักแนวคิดใหม่ ๆ อันน่าสนใจอย่างยิ่ง และกับถูกหยิบยกมาใช้อยู่บ่อยครั้งในแวดวงวิชาการของการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง โดยมุมมองที่ว่านี่เนื้อหา ดังนี้

“ไม่มีใครสามารถก้าวลงไปสัมผัสสายน้ำเดียวกัน 2 ครั้งในแม่น้ำเดียวกันนั้นได้” You cannot step twice into the same river. –
เฮราคลิตุส (504-501B.C.)

ปรัชญาเมธีชาวกรีกผู้ี้มีความเชื่อว่า จักรวาลมีสถานะเป็นกระแสของความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องไม่ขาดสาย (a constant state of flux or change) โดยอธิบายเปรียบเทียบว่า แม่น้ำย่อมเปลี่ยนไป เพราะกระแสน้ำมีการไหลอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา

หากมองการเปลี่ยนแปลงเป็นเช่นเดียวกับสายน้ำ มองว่าธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่การก้าวกระโดดจากจุดหนึ่งไปถึงอีกจุดหนึ่ง ไม่ใช่การปักธงไว้แล้วบอกว่าจะพาตัวเองไปให้ถึง แต่เป็นการไล่ตามเป้าหมายที่เคลื่อนที่อยู่ตลอดเวลา เป็นการเคลื่อนที่/เคลื่อนไหว/ขยับตัวไปที่ละขั้น แล้วค่อย ๆ สังเกตตัวเองไปเรื่อย ๆ ว่าทิศทางที่เคลื่อนไปนั้น ดีหรือไม่ ใช่หรือไม่ สอดคล้องกับทิศทางที่คาดหวังหรือไม่ โดยไม่มีเป้าหมายตายตัวแน่นอน

ถ้าเรายอมรับมุมมองของการเปลี่ยนแปลงด้วยแนวคิด หรือมุมมองนี้อาจจะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงกับดักที่กล่าวถึงข้างต้นได้ กล่าวคือ เมื่อไม่มีนโยบายเปลี่ยนแปลงที่ตั้งเป้าหมายชัดเจนตายตัว ก็ไม่มีความคาดหวังว่าจะต้องเห็นการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกจากหน้ามือเป็นหลังมือ ไม่มีแรงกดดันว่าต้องเร่งดำเนินการในระยะเวลาอันจำกัด ไม่มีความจำเป็นต้องสร้างตัวชีวิตขึ้นมาเพื่อพิสูจน์ความสำเร็จ

ในขณะเดียวกัน ความเข้มข้นของแรงต่อต้านหรือแรงเสียดทานจากคนในองค์กรที่อาจจะไม่เห็นด้วยก็จะเบาบางลง เพราะการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไป และไม่มีเป้าหมายการต่อต้านที่ชัดเจน

ลองกลับมามองตัวอย่างของการตั้งปณิธานปีใหม่ว่าจะลดความอ้วน วิธีการเปลี่ยนแปลงตัวเองทางตามแนวคิดมุมมองแบบสายน้ำนี้

หมายความว่า เราไม่จำเป็นต้องตั้งเป้าหมายว่าจะลดน้ำหนักให้ได้เท่าไรหรือคาดหวังว่าจะผอมลงแค่ไหน แต่ให้ลงมือเปลี่ยนพฤติกรรมตัวเองไปทีละน้อย เช่น เลือกทานอาหารที่มีประโยชน์มากขึ้นในบางมื้อ ทานขนมให้น้อยลง ออกกำลังกายเบา ๆ สม่่าเสมอ ฯลฯ ทำในสิ่งที่คุณคิดว่าดี แล้วเมื่อทำไปจนกลายเป็นกิจวัตรประจำวันแล้ว ก็จะมีรูปร่างที่ดีกับร่างกายตัวเอง โดยไม่ต้องให้ตัวเลขในตาชั่งมาเป็นเงื่อนไข และเกิดการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายคือการลดความอ้วนได้ในระดับหนึ่ง เป็นต้น

สำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐ มุมมองของแนวคิดนี้เสนอว่าไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนเชิงนโยบาย หรือริเริ่มดำเนินการใด ๆ ที่สร้างผลกระทบในวงกว้าง การจะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ไปถึงวิสัยทัศน์ที่คาดหวัง อาจจะเริ่มได้ด้วยการปรับเปลี่ยนเล็กน้อย โดยมีหัวใจหลักคือตัวบุคลากรในองค์กรเอง นั่นคือ ปลูกฝังคุณสมบัติของการเปลี่ยนแปลงลงไปในตัวบุคลากร และคอยดูว่าองค์กรจะขยับไปในลักษณะใด สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือไม่ โดยมีตัวอย่างแนวทางพอสังเขป ดังนี้

- เริ่มจากการสื่อสารออกไปให้มาก ในหลายๆ โอกาส อย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ ให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจก่อนว่า “ทำไมถึงต้องเปลี่ยน” (Need to change) เมื่อเข้าใจแล้วบุคลากรส่วนหนึ่งจึงจะเกิด “ความต้องการที่จะเปลี่ยน” (Will to change) แต่ในองค์กรหนึ่ง ๆ จะมีบุคลากรแค่ส่วนน้อยที่มี “ศักยภาพที่จะเปลี่ยน” (Ability to change) ผู้นำที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงจึงต้องตระหนักถึงคุณลักษณะสามด้านนี้ในองค์กร การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ยากหากคุณลักษณะทั้ง 2 ด้านนี้ ไม่อยู่ในระดับที่เหมาะสมสร้างวัฒนธรรม

องค์กรที่สนับสนุนการทำงานแบบประยุกต์ (the culture to allow people to improvise) โดยลดระดับการทำงานแบบเข้มงวด (Rigid) และเพิ่มความยืดหยุ่น (Agile) ในขั้นตอนกระบวนการของการปฏิบัติงานแต่ละระดับ เปิดกว้างให้มีการประยุกต์และสร้างสรรค์ หากสามารถกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรได้ ก็จะมีส่วนช่วยให้องค์กรนี้มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงสูงยิ่งขึ้น และยังช่วยลดทอนกลุ่มที่แรงต้านสูงแล้ว

- โดยสรุปแล้ว แนวคิดการเปลี่ยนแปลงแบบที่กล่าวถึงนี้ อาจเรียกได้ว่าเป็นแนวทางการดำเนินการแบบ สร้างทางขึ้นมาใหม่ “Path Creation” ซึ่งตรงกันข้ามกับแนวคิดแบบเดิมที่เน้น ดำเนินการไปตามแนวทางที่วางเอาไว้ “Path Dependency” ซึ่งผู้เขียนหยิบยกมาถ่ายทอด เพราะเห็นว่าเป็นมุมมองที่สามารถช่วยหลีกเลี่ยงกับดัก และปัญหาภาครัฐ ได้อย่างน่าสนใจ อีกทั้งสามารถเริ่มปฏิบัติได้จริงโดยไม่ต้องอาศัยงบประมาณ เพียงแค่ปรับวิธีการดำเนินงาน และสร้างการรับรู้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม แนวทางแบบนี้ก็เป็นมุมมองหนึ่งที่มีทั้งข้อดีและข้อเสีย จำเป็นต้องมีการศึกษาโดยละเอียดก่อนทดลองนำไปใช้ และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ดำเนินการจริงในองค์กรบางประเภท ด้วยแนวทางที่มีรูปแบบแตกต่างกันไปตามบริบทเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้สำเร็จอย่างยั่งยืน