

การสื่อสาร

กับการจัดการการเปลี่ยนแปลง ภายในองค์กร(ตอนที่ 1)

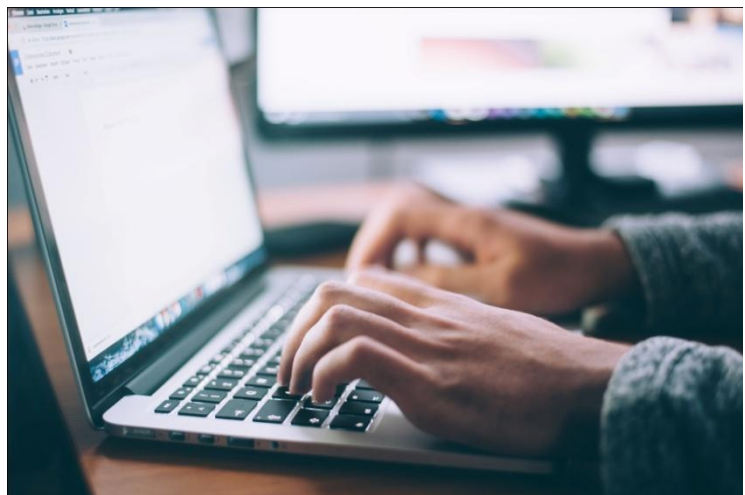


สวัสดีครับท่านผู้อ่าน วันนี้ผมจะมาเล่าให้ฟังเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรผ่านเครื่องมือที่เรียกว่าการสื่อสาร (Communication) กันนะครับ

จะว่าไปแล้วเรื่องการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงภายในที่ทำงานนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่แต่อย่างใด แต่เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นค่อนข้างที่จะบ่อย และมีระดับของการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดเล็ก เช่น การนำระบบ Software ใหม่มาใช้กับหน่วยงานหนึ่ง หรือการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ เช่น การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนรูปแบบการบริหารต่างๆ เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ล่ะ พอเกิดขึ้นที่ไรหลายๆฝ่ายมักจะปวดหัวที่จะรับมือ และตามมาด้วยคำถามที่ว่า “ทำไมคนถึงไม่เปลี่ยน หรือไม่ Buy-in สักที” ซึ่งจริงๆแล้วการที่จะให้คนในองค์กรของเราปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น ต้องอาศัยเวลาและการลงทุนลงแรงกันพอสมควรเลยทีเดียว ก็แหม คนเราไม่ใช่สัตว์สี่เท้าที่จับปุ๊บก็ติดปั๊บ เปลี่ยนได้ทันทีอะไรแบบนั้น

ซึ่งวิธีการที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็มียุทธวิธีกัน และมีเครื่องมือตัวช่วยที่หลากหลาย และอย่างที่กล่าวไว้ตอนแรก ครั้งนี้ผมจะมาเล่าให้ฟังเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรที่ช่วยในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงกัน

การสื่อสารในองค์กรที่พวกเราเจอก็มีหลายรูปแบบใช้ใหม่ล่ะครับ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบ Town Hall เช่น MD พบพนักงานประจำปี การสื่อสารผ่านใบปลิวแผ่นป้ายต่างๆ หรือการสื่อสารผ่าน e-Newsletter ผ่านช่องทาง e-mail ภายในบริษัท และอื่นๆอีกมากมาย ซึ่งเอาจริงๆ เวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรสำคัญๆ เรายังมักจะใช้ช่องทางเหล่านี้ในการสื่อสาร



แต่ผมขออนุญาตชวนพวกเราคิดเล็กน้อยครับว่า...

1. พวกเราจะรู้ได้อย่างไร ว่าช่องทางการสื่อสารทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนั้นช่องทางใดเป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพที่สุด?
2. ใครต้องเป็นผู้กำหนดเนื้อหาในการสื่อสาร และใครที่เป็นผู้สื่อสารที่เหมาะสมที่สุด?
3. ความถี่ในการสื่อสาร ควรกำหนดอย่างไรดี?

ใช่ครับ หลายๆครั้งที่เราจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้น บ่อยครั้งที่เรามักจะตกหลุมพรางการสื่อสาร เช่น เราคิดว่า HR ต้องเป็นผู้สื่อสารการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ หรือการสื่อสารเพียงครั้งเดียวก็พอ เมื่อพนักงานได้ยินแล้วก็จะนำการเปลี่ยนแปลงนั้นไปปฏิบัติเองได้อย่างถูกต้องทันที เป็นต้น ซึ่งนี่ละครับเป็น 1 ในสาเหตุที่การเปลี่ยนแปลงไม่เกิดขึ้น หรือไม่เป็นไปตามที่คาดหวังในหลายๆองค์กร

ช่องทางการสื่อสารก็สำคัญนะครับ เพราะหากการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องการให้สมาชิกในองค์กรเปลี่ยนพฤติกรรมมาทำงานแล้ว การสื่อสารเพียงช่องทางใดช่องทางหนึ่ง อาจไม่เพียงพอต่อการสร้างความรู้ความเข้าใจ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งที่ Change Agent หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ต้องกำหนดสาร (Message) และกลุ่มเป้าหมายที่จะสื่อสารให้ชัดเจนเสียก่อน จากนั้นให้ร่วมกันกำหนดช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการได้ เช่น

- กลุ่มผู้บริหาร สามารถสื่อสารผ่านช่องทางการประชุมต่างๆ เช่น Management Meeting หรือการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับ Change Agent เป็นต้น
- กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างาน นอกจากการประชุมแล้ว สามารถสื่อสารผ่าน e-Newsletter ได้เช่นกัน
- กลุ่มพนักงานทั่วไป สามารถสื่อสารผ่านกิจกรรมต่างๆ e-Newsletter และใบปลิวต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้หากพนักงานบางกลุ่มไม่สามารถเข้าถึง e-mail ได้ ก็สามารถสื่อสารได้โดยการเรียกรวมกันในห้องประชุมใหญ่ และสื่อสารโดยผู้บริหารกับทีม Change Agent หรือบางทีจะเรียกกันว่า MD Communication เป็นต้น

ซึ่งการแบ่งช่องทางการสื่อสารให้มีความหลากหลายเช่นนี้ จะมีส่วนสำคัญในการช่วยทำให้สารนั้นเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง เช่น การสื่อสารแบบตัวต่อตัวระหว่าง Change Agent กับผู้บริหาร จะเป็นช่องทางสำคัญที่จะช่วยทำให้ผู้บริหารเข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างถ่องแท้ผ่านการสนทนาและได้ตอบกับ Change Agent ซึ่งสามารถทำให้ผู้บริหารรู้ถึงบทบาทของตนในการนำการเปลี่ยนแปลง และทำตัวเป็นแบบอย่างให้พนักงานเห็นได้ในที่สุด

ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ เป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเท่านั้นนะครับ แล้วครั้งต่อไปผมจะมาเล่าให้ฟังต่อ ถึงการกำหนดเนื้อหา ผู้ส่งสาร ความถี่ อันจะนำไปสู่การสร้างแผนการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างยั่งยืนในที่สุด แล้วคอยติดตามกันนะครับ



ขอบคุณครับ