

การสื่อสารกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (ตอนที่ 2)

สวัสดีครับท่านผู้อ่าน คราวนี้เรามาต่อกันเลยกับเทคนิคการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรนะครับ หลังจากทีครั่งก่อน ผมได้เล่าให้ฟังเกี่ยวกับช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง ที่เน้นว่าต้องออกแบบให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มมาแล้ว ในครั้งนี้ผมจะมาเล่าต่อในเรื่องของการออกแบบ “สาร” (Message) บ้างนะครับ

เมื่อองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารจะมีประโยชน์หลัก ๆ คือให้ความรู้ ทำให้พนักงานได้รู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น และรู้ถึงบทบาทของตนเองที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ รวมถึงช่วยในการโน้มน้าว ทำให้พนักงานรู้สึกสนใจที่จะปรับตนหรือเปลี่ยนพฤติกรรมให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ จะเป็นในรูปแบบใดก็ตาม

ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งที่ผู้รับผิดชอบในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เช่น Change Agent หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องควรออกแบบสารที่มีความน่าสนใจและเนื้อหาที่ตรงกับความ ต้องการของผู้รับสาร ซึ่งสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ตีนั้นควรมีองค์ประกอบหลัก ๆ ดังนี้



1. What

การเปลี่ยนแปลงนั้นคืออะไร และการเปลี่ยนแปลงนั้นมีลักษณะรูปแบบ หรือภาพรวมเป็นอย่างไร เช่น

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เป็นต้น ซึ่งต้องให้รายละเอียดครบถ้วน เพื่อสร้างความเข้าใจเบื้องต้น รวมถึงป้องกันความสับสนที่อาจเกิดขึ้นได้

2. Why

เหตุผลที่องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น เหตุผลด้านธุรกิจ การแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ ๆ นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรหรือบุคลากร ในกรณีที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อกระตุ้นให้การเปลี่ยนแปลงเกิดการยอมรับได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. When

การเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นเมื่อใด เช่น ภายในไตรมาสที่ 2 ของปีนี้หรือภายในเดือนกันยายน เป็นต้น หรือหากแบ่งการนำไปใช้เป็นระยะ (Phase) ก็ควรอธิบายลงรายละเอียดด้วย เพื่อป้องกันความสับสนที่อาจเกิดขึ้นได้

4. Where

การเปลี่ยนแปลงนั้นจะเริ่มต้นหรือเกิดขึ้นที่หน่วยงานใดขององค์กร พร้อมอธิบายเหตุผลว่าทำไมจึงเริ่มต้น (Pilot) ที่หน่วยงานนั้น ๆ หรือลำดับในการนำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ เช่น เริ่มต้นที่ฝ่ายผลิตในปีแรก และขยายผลไปสู่ฝ่ายขายในปีต่อ ๆ ไป หรือเริ่มต้นที่สำนักงานใหญ่ในกรุงเทพฯ ก่อนจะขยายผลไปสาขาต่างจังหวัดในไตรมาสถัดไป เป็นต้น

5. Who

กลุ่มเป้าหมายหลักที่จะได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เช่น เริ่มต้นที่พนักงานระดับบริหารก่อน และจะขยายผลไปสู่พนักงานระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการในปีต่อ ๆ ไป เพื่อสร้างให้พนักงานระดับบริหารมีความรู้และเป็น Role-Model ที่ดีแก่พนักงานระดับหัวหน้างานหรือระดับปฏิบัติการ เป็นต้น

6. How

อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีการนำไปใช้ (Implement) ในรูปแบบใด พฤติกรรมใดที่คาดหวังจากพนักงาน (เช่น กำหนดให้หัวหน้างานนำการประชุมทบทวนแผนกับทีมงานทุกวันจันทร์ หรือส่งเสริมให้พนักงานให้ Feedback การทำงานซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น) มีแผนการนำไปใช้ หรือสามารถประเมินความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงนี้ได้โดยวิธีใดบ้าง เป็นต้น

ทั้งนี้ นอกจากหัวข้อข้างต้นแล้ว ยังมีส่วนอื่น ๆ ที่สามารถเพิ่มเติมลงไปเพื่อให้สารนั้น ๆ ดูมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น เช่น

- บทสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หรือการแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Role-Model) เพื่อให้พนักงานแน่ใจว่าการเปลี่ยนนั้น ๆ ได้รับการสนับสนุน และส่งเสริมจากผู้บริหารทุกระดับขององค์กร เช่น ประสบการณ์ที่ดีจากการนำการเปลี่ยนแปลงนั้นไปใช้ เป็นต้น
- บทสัมภาษณ์ของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง ในกรณีที่มีการนำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ที่ละหน่วยงาน หรือนำการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ไปใช้ทั่วองค์กรมาแล้วระยะหนึ่ง เช่น ประสบการณ์ที่ดีจากการนำการเปลี่ยนแปลงนั้นไปใช้ หรือพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปในทางที่ดีของพนักงานคนดังกล่าว ทั้งนี้มีเทคนิคเล็กน้อยคือควรเลือกพนักงานที่เป็น Influencer หรือพนักงานคนสำคัญ เป็นที่รู้จักขององค์กรหรือในพื้นที่นั้น ๆ และพนักงานคนนั้นรู้สึกดีต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นจากใจจริง เพื่อให้สารที่สื่อออกมามีพลังและมีประสิทธิภาพในการเข้าถึงพนักงานทุกระดับได้ดียิ่งขึ้น
- กรณีศึกษา จากองค์กรอื่น ๆ ที่เคยผ่านการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกัน หรือใกล้เคียงมาก่อน และประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้น

ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานั้นเป็นเพียงแนวทางเบื้องต้นในการออกแบบ “สาร” เพื่อใช้สื่อสารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเท่านั้นนะครับ ยังมีหลักการ แนวทาง และเครื่องมืออีกมากที่จะช่วยให้การจัดการการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Management ประสบความสำเร็จ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร การพัฒนาทักษะและความรู้ของ Change Agent การคัดเลือกสรรหาผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์แรงต้าน รวมถึงศักยภาพขององค์กรที่เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ

จึงจะเห็นได้ว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องใหญ่ และเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่สามารถจัดการได้ด้วยคนเพียงคนเดียว หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แต่จำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เริ่มตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้างาน พนักงานระดับปฏิบัติการ หรือแม้แต่ลูกค้าและชุมชนรอบข้าง (ขึ้นอยู่กับลักษณะการเปลี่ยนแปลง) ดังนั้น Change Agent หรือผู้ผลักดันการเปลี่ยนแปลงต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี ภายใต้ความร่วมมือของทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าประสงค์ และยั่งยืน ทั้งในด้าน People และ Technical ครับ

หวังว่าเนื้อหาครั้งนี้จะมีประโยชน์ต่อท่านผู้อ่านไม่มากก็น้อยนะครับ แล้วโอกาสหน้าผมจะมาแบ่งปันมุมมองและประสบการณ์เกี่ยวกับ Change Management ในเรื่องใด คอยติดตามชมครับ

ขอบคุณครับ

