

“แผนการสื่อสาร...ปัจจัยความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง”



บทความโดย : อารporn_ภวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

องค์การที่ต้องการความอยู่รอด ต้องการสร้างกำไรรายได้ ต้องการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ต้องการความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ และต้องการความเป็นเลิศหรือได้รับรางวัลองค์กรดีเด่น (The Best Employer) นั้น องค์การเหล่านั้นจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระแสหรือเทรนด์ที่จะพัดถึงในยุคนี้รวมถึงในอนาคตด้วย การเปลี่ยนแปลงเริ่มตั้งแต่เทคโนโลยีเปลี่ยน ผลผลิตภัณฑ์เปลี่ยน กระบวนการเปลี่ยน และในที่สุดบุคลากรในองค์การย่อมต้องเปลี่ยนตามไปด้วยเช่นกัน

การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้น จุดมุ่งหมายคือเพื่อการอยู่รอดในสังคมที่กำลังเผชิญกับวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การจึงไม่ใช่เรื่องน่ากลัว แต่พบว่าคนเรามักจะกลัวการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากสาเหตุหลายประการ เช่น เหตุเพราะกลัวการสูญเสียอำนาจ กลัวว่าจะเข้ากับขั้นตอนหรือระบบงานที่เปลี่ยนนั้นไม่ได้ กลัวเงินเดือนหรือผลตอบแทนจะลดลง กลัวว่าความสามารถของตนเองจะไม่ถึง ไม่สามารถทำงานได้ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นต้น และจากสาเหตุความกลัวที่เกิดขึ้นนี้เองจึงทำให้เกิดสภาวะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ (Resistance to Change) โดยการแสดงออกมาจากพฤติกรรม หรือการกระทำของคน ซึ่งเป็นผลมาจากความคิด ความรู้สึก การรับรู้ และความเชื่อของคนในองค์การ ทั้งนี้พบว่าระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีตั้งแต่ระดับที่รุนแรงมากที่สุด ได้แก่ ประท้วง ชักชวนให้คนอื่นไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไปจนถึงความรุนแรงระดับน้อยที่สุด ได้แก่ ยอมรับและปฏิบัติตาม แต่มีเสียงบ่นบ้างเล็กน้อย

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงเกิดขึ้น จุดมุ่งหมายก็คือ การเกิดสิ่งใหม่ที่ดีกว่าและนำสิ่งใหม่นั้นมาใช้ปฏิบัติในองค์การ และที่ใดมีการเปลี่ยนแปลงที่นั้นย่อมต้องมีการต่อต้าน การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงหมายรวมถึงการจัดการกับการต่อต้านที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้ และโดยมากนั้นสาเหตุหลักของการต่อต้านเกิดจากความคิด มุมมอง การรับรู้ ต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ดังนั้นการลดตีกรีความรุนแรงที่จะเกิดขึ้นก็คือ การเพิ่มความเข้าใจ ความเชื่อ มุมมองที่ถูกต้องต่อเรื่องนั้น ทำให้คนในองค์การเกิดการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้อง การสื่อสารจึงเป็นคำตอบหนึ่งที่สามารถแก้ไขปัญหานั้น

การสื่อสาร (Communication) เป็นเรื่องที่ต้องคิดว่าเป็นเรื่องเล็ก จึงทำให้ความใส่ใจและการตระหนักในคุณค่าของการสื่อสารมีน้อยมาก ทั้ง ๆ ที่การสื่อสารเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ในการเปลี่ยนแปลงทุกเรื่องที่เกิดขึ้น การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ตกยุค สามารถทำกันได้ในทุกช่วงเวลา และนับวันจะทวีความสำคัญและนำมาปฏิบัติมากขึ้นในองค์การ พบว่าจุดเริ่มต้นของการสื่อสารที่ดีก็คือ การวางแผนการสื่อสารที่ดี (Communication Plan) แผนการสื่อสารจะที่มีประสิทธิภาพและใช้ได้ผลนั้นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความสามารถ (Competency) ในเรื่องหลัก ๆ ดังนี้

- **Businesses/Contents Understanding** – ผู้ที่ทำหน้าที่สื่อสารจะต้องเข้าใจในธุรกิจ การดำเนินงาน วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายองค์กร เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการโยงกับเรื่องที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้ที่ทำหน้าที่สื่อสารจะต้องเข้าใจกระบวนการ ขั้นตอน และรายละเอียดต่าง ๆ ของเรื่องที่จะนำมาเปลี่ยนแปลงนั้น
- **Creative Thinking** – ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จะทำให้รูปแบบหรือเนื้อเรื่องที่สื่อสารน่าอ่าน เกิดความเข้าใจง่าย เนื่องจากเนื้อหาที่ต้องการสื่อสารจะต้องปรับใช้ให้เหมาะสมในแต่ละช่องทางการสื่อสาร ที่สำคัญต้องคิดออกแบบรูปแบบ ปรับเนื้อเรื่องให้เป็นเรื่องที่สนุก ไม่เครียด ทำให้การเรื่องนั้นเป็นเรื่องใกล้ตัวกับพนักงานมากที่สุด
- **Communication Skills** – การสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการเขียนหรือการพูดเป็นเรื่องสำคัญมาก ขึ้นอยู่กับการเลือกช่องทางการสื่อสาร การพูดจะเน้นไปที่ พูดอย่างไรให้คนเข้าใจ ทำอย่างไรให้ผู้ฟังมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศอย่างไรให้คนฟังไม่เบื่อ และตอบคำถามอย่างไรให้คนรับรู้ในสิ่งที่ถูกต้อง การพูดจึงเป็นการสื่อสารแบบสองทางที่แตกต่างจากการเขียน การเขียนจะเน้นไปที่การสื่อสารทางเดียว ผู้เขียนจะต้องมีศิลปะในการเขียน มีการลำดับเนื้อหาที่เขียน การใช้ภาษาที่ไม่เครียด สนุก ๆ แสดงความเป็นกันเองระหว่างผู้เขียนและพนักงานให้มากที่สุด

ดังนั้นแผนการสื่อสารจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ แผนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบไปด้วย

- **ช่องทางการสื่อสาร** – การเลือกช่องทางการสื่อสารจะต้องให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยให้เกิดการสื่อสารได้ ทั้งนี้ช่องทางการสื่อสารมีมากมาย ที่ไม่ใช่เพียงแค่การจัดฝึกอบรมอย่างเดียวเท่านั้น ช่องทางการสื่อสารที่องค์กรสามารถเลือกใช้ได้ เช่น บอร์ด เสียงตามสาย ประชุม จัดกิจกรรมวารสารภายใน intranet อีเมล E-Learning หรือจัดหนังสือ ซีดี เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น
- **ผู้รับผิดชอบ** – บุคคลที่ทำหน้าที่สื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญมาก ผู้รับผิดชอบต้องมีความสามารถทั้ง 3 เรื่องตามที่ได้กล่าวถึงไปแล้วข้างต้น แต่ที่สำคัญผู้รับผิดชอบจะต้องมีเวลา ให้เวลาในการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่สื่อสารเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง พบว่าองค์กรหลายแห่งตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องนี้ จึงมีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงขึ้นโดยเฉพาะหรือการกำหนดให้เป็นหน้าที่งานหลักที่ถูกเขียนขึ้นในใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)
- **ระยะเวลา** – ความสำเร็จของการสื่อสารก็คือ การทำอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการกำหนดช่วงเวลาชัดเจน จะทำให้ผู้รับผิดชอบวางแผนการทำงานของตนเองได้ ระยะเวลาจึงเป็นปัจจัยผลักดันหรือขับเคลื่อนให้การสื่อสารเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
- **งบประมาณ** – การสื่อสารบางช่องทางจะต้องมีการกำหนดงบประมาณรองรับ เช่น จัดฝึกอบรม E-Learning หรือการสื่อสารผ่านทางหนังสือ ซีดี และมีช่องทางการสื่อสารอีกมากที่ไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณ เพราะองค์กรบางแห่งมีงบประมาณน้อยหรือไม่มีงบประมาณเลย องค์กรนั้นสามารถเลือกช่องทางการสื่อสารในรูปแบบอื่น ๆ ได้ตามความเหมาะสม

สรุปว่าการสื่อสารที่ดีนั้นจำเป็นจะต้องมีการวางแผนการสื่อสาร แผนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะต้องวางแผนตั้งแต่ต้นปี เพื่อกำหนดแนวทางการสื่อสารให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง จุดมุ่งหมายก็คือเพื่อเปลี่ยนความคิด มุมมอง การรับรู้ที่ถูกต้องต่อเรื่องที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ที่ถูกต้องตรงกันจะช่วยลดดีกรีของความรุนแรงในการต่อต้านขึ้นในองค์กร