

## เทคนิคการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : narongwit\_s@hotmail.com

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ทุกคนทุกองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จะทำได้ก็เพียงชะลอการเปลี่ยนแปลงหรือลดระดับความเปลี่ยนแปลงได้เท่านั้น เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว ทุกคนทุกองค์กรจำเป็นต้องมีมาตรการในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง คนใดองค์กรใดมีความสามารถรับมือและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าคนอื่นหรือองค์กรอื่นนั้น ย่อมมีโอกาสอยู่รอดและเติบโตก้าวหน้าได้ดีกว่าคนอื่นหรือองค์กรอื่น

ถึงแม้ทุกองค์กรจะต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลง แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าทุกองค์กรจะฝ่าด่านการเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างราบรื่นเหมือนกันหมด บางองค์กรอาจจะถูกกระแสการเปลี่ยนแปลงพัดกระเด็นกระดอนไปถึงขั้นล้มแล้วไม่ลุกก็มี บางองค์กรก็โดนพิษการเปลี่ยนแปลงเสียจนเกือบบอบช้ำไปตาม ๆ กันก็มี แต่ก็มีบางองค์กรที่รอดพ้นมรสุมของการเปลี่ยนแปลงมาได้นอกจากจะไม่เจ็บตัวแล้ว อาจจะสร้างโอกาสใหม่ ๆ จากการเปลี่ยนแปลงให้กับตัวเองได้อีกด้วย เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนจากการเปลี่ยนแปลงของวิกฤติเศรษฐกิจในช่วงที่ผ่านมา

ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงใดก็ตามที่เกิดขึ้นในองค์กร หัวใจสำคัญอย่างหนึ่งที่ต้องเป็นเครื่องมือบริหารการเปลี่ยนแปลงคือ การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง ทำไมการสื่อสารจึงสำคัญ เพราะเมื่อไหร่ก็ตามที่คนในองค์กรรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงได้ถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะสมกับเวลา สถานที่และบุคคลแล้ว โอกาสที่คนจะต่อต้านหลบหนี หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงก็จะมีน้อยลง

สำหรับแนวทางในการนำเอากระบวนการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในองค์กรนั้น ผมจะขอเสนอเทคนิคของการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- **ฝึกซ้อมการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง**

องค์กรควรจะมีการจัดฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้า และให้ทดลองนำเอาขั้นตอนต่าง ๆ ไปใช้ในการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจากเรื่องเล็ก ๆ ก่อน เพื่อให้เกิดความชำนาญในการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ เหมือนกับการที่องค์กรต่าง ๆ ต้องซ้อมดับเพลิง ทำไมต้องซ้อมทุกปี ก็เพื่อให้คนเกิดความชำนาญและกลายเป็นสัญชาตญาณติดตัวไปตลอดเวลา เมื่อเจอเหตุการณ์จริงจะได้ใช้งานได้ เช่นเดียวกันกับการฝึกซ้อมการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บังคับบัญชาทุกคนในองค์กร

- **สร้างกระแสการเปลี่ยนแปลง**

การเปลี่ยนแปลงในบางกรณี เราจะต้องปล่อยข่าวออกไปสร้างกระแสเพื่อให้คนในองค์กรเกิดการตื่นตัวต่อ การเปลี่ยนแปลง เช่น นำข่าวจากองค์กรอื่นมาเผยแพร่ พุดง่าย ๆ คือนำเอาเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงจาก ภายนอกเข้ามาให้ใกล้ตัวคนของเรามากที่สุด อาจจะทำข่าวการปลดพนักงานขององค์กรอื่น ๆ มาติดบอร์ด ประชาสัมพันธ์

- **ปล่อยข่าวเกินจริง**

เทคนิคนี้หลายองค์กรใช้กันเยอะในช่วงเศรษฐกิจวิกฤติที่ผ่านมา เช่น การแจ้งให้พนักงานทราบว่าอาจจะถึงขั้นปิดกิจการ หรือหยุดการผลิตถ้าสถานการณ์ไม่ดีขึ้น หรืออาจจะแจ้งว่าจะไม่มีการจ่ายโบนัส แต่ในความเป็นจริงแล้วบริษัทมีสถานะที่ดีกว่านั้น การสื่อสารให้พนักงานรับทราบผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความเป็นจริงนี้ จะช่วยให้พนักงานทำได้มากขึ้น แต่เมื่อเวลาผ่านไป ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าที่เขาคิด พนักงานจะรู้สึกดี เช่น บอกว่าจะไม่จ่ายโบนัส แต่พอถึงสิ้นปีก็มีการจ่ายโบนัส เราสามารถนำเอาจุดนี้มาสร้างเครดิตเพื่อบอกพนักงานได้อีกว่าเป็นเพราะทุกคนร่วมมือร่วมใจกันจึงทำให้บริษัทมีผลการดำเนินการที่ดีสามารถจ่ายโบนัสให้กับทุกคนได้

- **เขย่าขวัญ**

องค์กรใดอยู่ในสถานะหนึ่ง ๆ เสียบ ๆ ไม่ค่อยมีอะไรเปลี่ยนแปลง หรือหลายปีแล้วไม่ค่อยมีอะไรเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารอาจจะต้องอาศัยเทคนิคการปล่อยข่าวลือออกมาบ้าง เพื่อให้คนในองค์กรเกิดการคิดปรับตัว ปล่อยให้ลือกันสักพักหนึ่ง อาจจะปล่อยข่าวลือออกมาจากหลายแหล่ง เพื่อให้ข่าวดีกันเอง แล้วสุดท้ายผู้บริหารค่อยออกมาสยบข่าวด้วยแนวทางที่ชัดเจน พร้อมกับเน้นย้ำว่าถึงแม้วันนี้เราไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง แต่เราต้องเตรียมตัวรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในวันข้างหน้า

- **โยนหินถามทาง**

การเปลี่ยนแปลงบางอย่างอาจจะต้องหึ่งเสียงหรือปฏิริยาของคนในองค์กรก่อน เช่น มีการสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ในขณะที่เดียวกันก็ให้ผู้สื่อสารเก็บรวบรวมข้อมูลหรือปฏิริยาของผู้รับสารที่เป็นพนักงาน เพื่อนำมาประมวลผลว่า เมื่อถึงวันที่ผู้บริหารสูงสุดต้องทำหน้าที่สื่อสารกับพนักงานทุกคนนั้น จะต้องครอบคลุมประเด็นอะไรบ้าง ต้องเตรียมคำตอบสำหรับคำถามอะไรบ้าง

การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพราะเราไม่สามารถคาดเดาได้อย่างแม่นยำว่าองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร และจุดที่สำคัญที่จะทำให้การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรประสบความสำเร็จคือ บุคคลสำคัญในตำแหน่งและระดับต่าง ๆ จะต้องมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงต้องมีเทคนิคและทักษะของการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีด้วย