

Sponsor

กับการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร



อาจารย์ชานวุด สวัสดิ์
chanawut.saw@gmail.com

ในปัจจุบันนี้หลายๆองค์กรน่าจะกำลังเจอความท้าทายในหลายๆด้านอยู่นะครับ โดยเฉพาะการนำ Technology หรือ Digital ต่างๆ เข้ามาใช้ในกระบวนการต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่สร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้าและความอยู่รอดของบริษัท และต้องการการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกๆระดับ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆเกิดขึ้นจริง

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีประโยชน์ แต่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นก็ถือได้ว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้เสมอ เพราะเป็นเรื่องปกติที่พนักงานจะรู้สึกไม่แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคืออะไร และจะส่งผลอย่างไรต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา ทำให้บางครั้งนำไปสู่การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในที่สุด

แล้วใครจะเป็นผู้ทำให้พนักงานพร้อมปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ?

ในบทความก่อนหน้านี้ของผมได้เล่าให้ฟังเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว โดยจะเห็นว่ามีหลายๆกลุ่มที่มีส่วนสำคัญต่อการผลักดันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนอกจากการสื่อสารที่ดีแล้ว เครื่องมือที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือกลุ่มคนที่เรียกว่า ผู้สนับสนุน หรือ Sponsor นั่นเองครับ

Sponsor นี้ละครับคือกลุ่มคนที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ผู้ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ที่กำลังเกิดขึ้นในองค์กร

**Sponsor คือ ผู้ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
ที่กำลังเกิดขึ้นในองค์กร โดยมีบทบาทหลักๆ ดังนี้**

1. สื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานได้ทราบอย่างต่อเนื่อง
2. จัดสรรทรัพยากรต่างๆที่จำเป็น เช่น งบประมาณ บุคลากร หรือเวลา เป็นต้น
3. ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานเห็นเป็นตัวอย่าง
4. บริหารจัดการและความเสี่ยงต่างๆที่เกิดขึ้นในระหว่างการเปลี่ยนแปลง
5. ถ่ายทอดความรู้ความสามารถที่จำเป็นให้กับกลุ่มพนักงานที่เกี่ยวข้อง
6. สนับสนุนทีมงานเพื่อให้โครงการหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นๆเกิดขึ้นได้จริงตามแผนที่กำหนดไว้

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีหน้าที่อื่นๆอีกมากมายที่ Sponsor สามารถทำได้ เพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลง โดยทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ทีมงาน Project ทีมสื่อสาร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด

Sponsor เองนั้นจะมีอยู่ 2 ระดับหลักๆ ได้แก่

1. Sponsor **ทั่วไป** ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชา ที่มีบทบาทในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของตน
2. Executive Sponsor หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ที่มีอำนาจในการสนับสนุน ส่งเสริม ให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในทุกๆระดับ



โดยเฉพาะคนที่เป็ระดับ Executive Sponsor ที่ควรจะเริ่มจากการอาสาจาก ตัวผู้บริหารเอง

กล่าวมาถึงจุดนี้ ท่านผู้อ่านน่าจะพอเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการมี Sponsor แล้วใช่ไหมครับ

ทั้งนี้การเลือก Sponsor นั้น ต้องทำอย่างระวัง โดยเฉพาะคนที่เป็ระดับ Executive Sponsor ที่ควร จะเริ่มจากการอาสาจากตัวผู้บริหารเอง ที่มีความ ตั้งใจ และความรู้ความสามารถ มากกว่าที่จะถูก เลือก หรือจำใจต้องเป็นอย่างเสียมิได้ มิฉะนั้นแล้ว การเปลี่ยนแปลงก็จะมีทางเกิดขึ้นได้ครับ

การคัดเลือก Executive Sponsor ที่ถึ้น ควรมีคุณสมบัติเบื้องต้นถึนี้

1. มีความรู้ ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง นั้นๆเป็นอย่างดี รวมถึงเหตุผลที่บริษัทต้อง เปลี่ยนแปลง
2. มีความรู้ และประสบการณ์ในการจัดการการ เปลี่ยนแปลง (Change Management)
3. มีภาวะผู้นำ
4. มีทักษะในการสื่อสารที่เป็นเลิศ รวมถึงการ สื่อสารเพื่อโน้มน้าวพนักงานกลุ่มต่างๆ
5. มีอำนาจในการอนุมัติหรือจัดสรรทรัพยากรที่ เกี่ยวข้อง
6. มีทักษะในการแก้ปัญหา



ผมเคยเห็นตัวอย่างว่าองค์กรที่พยายามจะสร้างการเปลี่ยนแปลง แต่เลือก Executive Sponsor ที่ไม่มีประสบการณ์และความรู้เรื่อง Change Management เลย อีกทั้งไม่มีความเต็มใจที่จะรับบทบาทนี้ ผลลัพธ์ก็คือองค์กรนี้ไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้ เพราะ Executive Sponsor ท่านนี้ไม่แสดงบทบาทใดๆในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรต้องเสียเวลาและเสียงบประมาณ และที่สำคัญคือ พนักงานก็รู้สึกขาดกับการเปลี่ยนแปลง กลายเป็น ประสบการณ์ที่ไม่น่าจดจำไปครับ

ดังนั้น การเลือก Sponsor ต้องคัดเลือกจากคนที่มีความรู้ความ สามารถ (Capable) มากกว่าแค่คนที่ว่าง (Available) นะครับ และเมื่อ คัดเลือกมาแล้ว ทีมงานที่เกี่ยวข้องก็ต้องมีการทำ Sponsor Coaching เพื่อให้แน่ใจว่า Sponsor สามารถแสดงบทบาทในการส่งเสริมการ เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในบริษัทครับ

ทั้งหมดที่เล่ามาเรื่อง Sponsor นั้นเป็นแค่ส่วนหนึ่งของเครื่องมือ ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management tools) เท่านั้น โอกาสหน้าผมจะมาเล่าเกี่ยวกับเครื่องมืออื่นๆให้ฟังอีก คอยติดตาม นะครับ

