

บทที่ 5

การวางแผนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร

หลังจากที่ได้ศึกษาปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ได้แก่ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำข้อความพันธกิจ การจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ การตรวจสอบความสอดคล้องของกลยุทธ์ และปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ในบทที่ผ่านมา ผู้ศึกษาทำการศึกษาการวางแผนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กรซึ่งความสำคัญจะอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเนื่องจากเป็นการสื่อสารเชิงนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปยังพนักงานทุกระดับในองค์กรเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม จัดการกับภาวะการเปลี่ยนแปลง มอบหมายงานและจูงใจพนักงานและผู้รับผิดชอบให้สนองตอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อให้กลยุทธ์องค์กรสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และศึกษาการสื่อสารของหน่วยงานระดับบรรษัทควบคู่ไปด้วย

ผู้ศึกษาขอเสนอผลการศึกษาการวางแผนการสื่อสารภายในบริษัทระหว่างประเทศ ภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์กรของเอ็กมอนท์ ดังนี้

1. การกำหนดกรอบการสื่อสาร

2. การวางแผนจัดการกระบวนการการสื่อสาร ได้แก่ การวางแผนกับผู้ส่งสาร (ผู้นำองค์กร และผู้นำการเปลี่ยนแปลง) สาร ทิศทางและการไหลเวียนของสารและช่องทางการส่งสาร ผู้รับสาร การจัดการสิ่งรบกวน (การจัดการกับการต่อต้าน อาทิ การสร้างความเข้าใจหรือการมีส่วนร่วม การจูงใจ และรางวัล และการสร้างบรรยากาศการสื่อสาร) รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ

3. การวางแผนควบคุม การประเมินผลการสื่อสาร

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การกำหนดกรอบการสื่อสาร

การสื่อสารในการศึกษานี้จำกัดขอบเขตเฉพาะการสื่อสารภายในองค์การเอ็กมอนท์ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับการสื่อสารสาธารณะ¹ (public communication) กล่าวคือ มีเป้าหมายเฉพาะเพื่อสนองตอบผู้รับสารกลุ่มเป้าหมายโดยตรงคือสมาชิกองค์การในระบบปิด หรือเรียกได้ว่าเป็นสื่อเฉพาะกิจเพื่อเจาะสู่กลุ่มผู้รับสารตามเจตจำนงของผู้ส่งสาร

การสื่อสารภายในองค์การในการสื่อสารนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้า² ซึ่งเป็นการสื่อสารหลักตามช่องทางสายบังคับบัญชาในโครงสร้างขององค์การ และการสื่อสารโดยอาศัยสื่ออื่น หมายถึง การใช้สื่ออื่นประกอบการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าหรือสนับสนุน³

การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้า

การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าที่ใช้ในการศึกษานี้เป็นการประชุมชี้แจงเพื่อแจ้งเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การให้สมาชิกขององค์การทราบและนำไปปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายไม่ใช่นำเสนอการหามติหรือความชอบธรรม⁴ จึงเป็นการสื่อสารทางเดียวในแนวดิ่งจากระดับบนสู่ระดับล่างตามสายบังคับบัญชาตามระดับการจัดการกลยุทธ์ในโครงสร้างขององค์การจากระดับนโยบายไปสู่ระดับปฏิบัติการ (แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบรรษัท ระดับหน่วยธุรกิจ

¹ สื่อสาธารณะ หมายถึง การสื่อสารที่มุ่งใช้เพื่อสนองต่อกลุ่มเป้าหมายเป็นการเฉพาะ มีธรรมชาติต่างจากสื่อสารมวลชนตรงที่เป็นสื่อเฉพาะกิจสามารถเจาะเข้าสู่กลุ่มผู้รับสารได้อย่างตรงเป้าหมายโดยสามารถควบคุมการสื่อสารตามเจตจำนงของผู้ส่งสารและมีเนื้อหาครอบคลุมได้อย่างกว้างขวาง, อ้างถึงใน สุรพงษ์ โสณะเสถียร, แนวความคิดในการหาเสียงเลือกตั้ง (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์เอนด์พริ้นติ้ง, 2545), น. 166-167.

² การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้า คือ การสื่อสารทำนองการปราศรัยในกลุ่มผู้รับสารจำนวนหนึ่งในระบบปิด

³ ต่อไปในการศึกษาเรียกว่า “สื่ออื่นประกอบการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้า” ว่า “สื่อประกอบ” และสื่ออื่นที่เป็นสื่อสนับสนุนว่า “สื่อสนับสนุน”

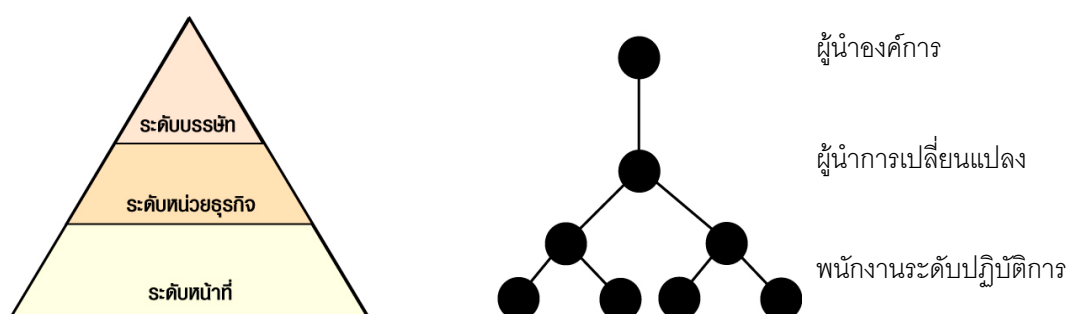
⁴ สุรพงษ์ โสณะเสถียร, การสื่อสารเพื่อการจัดการ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์เอนด์พริ้นติ้ง, 2549), น. 63.

และระดับหน้าที่) ซึ่งสามารถอธิบายแบบแผนของการสื่อสารนี้โดยแบบจำลอง ชื่อ “ขา (legs)”⁵ (ภาพที่ 5.1) ซึ่งการสื่อสารตามแบบจำลองนี้ช่วยผู้บริหารให้ประหยัดเวลาในการสื่อสารเนื่องจากเป็นการถ่ายทอดสารเพียงครั้งเดียวต่อผู้รับสารจำนวนมากและผู้รับสาร ดังกล่าวนำสารไปถ่ายทอดต่อแก่ผู้รับสารในระดับถัดลงมาจึงเท่ากับเป็นการกระจายอำนาจและยังเปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ สร้างความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนรวมถึงจัดการการสื่อสารที่สอดคล้องกับแนวทางของตนและองค์การเพราะผู้บังคับบัญชาย่อมรู้ว่า เขาควรเลือกใช้วิธีการสื่อสารแบบใดกับผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารตามแบบจำลองนี้ยังช่วยสร้างความน่าเชื่อถือต่อสาร (credibility) ตราบเท่าที่พนักงานเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชาสายตรงของตน แต่หากการสื่อสารแบบจำลองนี้ถูกนำไปใช้อย่างผิดวิธีอาจทำให้ผู้นำองค์การถูกตัดขาดจากพนักงานระดับล่างลงไปโดยมีสาเหตุจากการสกัดกั้นจากผู้บริหารในระดับกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้⁶ ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 5.1

แสดงการเปรียบเทียบระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโครงสร้าง

กับแบบแผนการสื่อสารแบบ “ขา”

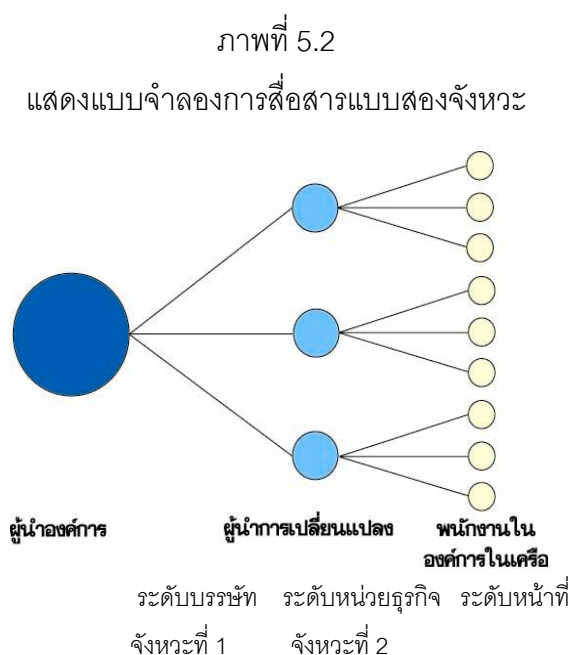


นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังพบว่าการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าตามระดับการจัดการกลยุทธ์นี้มีลักษณะเช่นเดียวกับการสื่อสารแบบสองจังหวะ (two-step flow) เพียง แต่แตกต่างกันในเรื่องทิศทางการสื่อสารกล่าว คือ การสื่อสารในกรณีศึกษาเป็นการสื่อสารทางเดียวในแนวตั้งจากระดับบนสู่ระดับล่าง ขณะที่การสื่อสารแบบสองจังหวะมีทิศทางในแนวนอน แต่ยังคงประกอบด้วยจังหวะแรก ได้แก่ การสื่อสารจากผู้นำองค์การไปสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนจังหวะที่สอง

⁵Arthur H. Bell and Dayle M. Smith, Management Communication, 2nd ed. (Hoboken, N.J.: John Wiley & Son Inc, 2006), p. 30.

⁶Ibid.

ได้แก่ การสื่อสารจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่พนักงานระดับหน้าที่ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ⁷ ในการศึกษาผู้นำองค์กรซึ่งอยู่ในระดับบรรษัทมีบทบาทในการกำหนดนโยบายจึงเปรียบเสมือนแหล่งสาร ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งอยู่ในระดับหน่วยธุรกิจเป็นผู้ใกล้ชิดกับแหล่งสารจึงมีบทบาทเป็นตัวเชื่อมโยงสารจากระดับบรรษัท (แหล่งสาร) ไปยังผู้ได้บังคับบัญชา (หรือกลุ่มสังคม) ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเปรียบเสมือนผู้นำทางความคิดซึ่งมีอิทธิพลเหนือกลุ่มสังคม แม้ว่ากลุ่มสังคมหรือหน่วยงานภายใต้การบังคับบัญชาของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช่ว่าผู้ตามที่เฉื่อยชา แต่เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นช่องทางการสื่อสารหลักจากแหล่งสารไปยังผู้รับสารซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาจึงทำให้พวกเขาจำเป็นต้องพึ่งพาข่าวสารจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบแผนการสื่อสารดังกล่าวสามารถอธิบายด้วยแบบจำลองการสื่อสารแบบสองจังหวะ ดังนี้



⁷ แนวคิดของการสื่อสารแบบสองจังหวะนี้มาจากแนวคิดแบบจำลองการสื่อสารมวลชนสองจังหวะที่แคทซ์และลาซาร์เฟลด์กล่าวไว้ในหนังสือชื่ออิทธิพลของบุคคล ซึ่งแนวคิดนี้ ตั้งสมมติฐานว่าคนในสังคมไม่ได้อยู่แบบโดดเดี่ยว แต่เป็นสมาชิกของกลุ่มสังคม มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและได้รับอิทธิพลทางความคิดจากบุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้นำทางความคิดซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อกลุ่มสังคมและเป็นผู้ส่งต่อแนวความคิดต่าง ๆ ที่ได้รับจากสื่อมวลชนไปสู่กลุ่มสังคม, อ้างถึงใน E. Katz and P. F. Lazarsfeld, *Personal Influence* (Glencoe: Free Press, 1955), quoted in Dennis McQuail and Sven Windahl, *Communication Models: For the Study of Mass Communications*, 2nd ed. (Singapore: Longman Singapore Publishers (Pte.) Ltd., 1993), pp. 62-63.

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาสามารถแบ่งผู้ส่งสารที่สำคัญในกระบวนการสื่อสารได้ 2 กลุ่ม ไม่ว่าจะอธิบายแบบแผนการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าด้วยแบบจำลองการสื่อสารแบบ “ขา” หรือแบบจำลองการสื่อสารสองจังหวะ ได้แก่ จังหวะแรก คือ ผู้นำองค์การซึ่งอยู่ในระดับบรรษัทมีบทบาทในการตัดสินใจสูงสุดในการจัดการกลยุทธ์และเป้าหมายองค์การในภาพรวม จังหวะต่อมาคือหัวหน้าหน่วยธุรกิจ ซึ่งอยู่ในระดับหน่วยธุรกิจมีบทบาทในการนำกลยุทธ์ที่ได้รับจากระดับบรรษัทไปปรับให้เป็นกลยุทธ์ระดับย่อยและสร้างการปฏิบัติให้เกิดขึ้นในระดับหน้าที่ภายในหน่วยงานของตน หัวหน้าหน่วยธุรกิจในการศึกษานี้ คือ หัวหน้าสายธุรกิจและผู้บริหารองค์การในเครือหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

ผู้นำองค์การและผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับกลยุทธ์สองระดับดังกล่าวข้างต้น ถือเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งต้องรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานขององค์การหรือต่อหน่วยธุรกิจย่อยในภาพรวม ดังนั้นจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในฐานะผู้ส่งสารในการสื่อสารกลยุทธ์ด้วย ขณะที่พนักงานในระดับหน้าที่มีฐานะผู้รับสารซึ่งเป็นผู้นำกลยุทธ์ไปปรับใช้ในหน่วยหน้าที่ของตนเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

การสื่อสารโดยอาศัยสื่ออื่น

การสื่อสารโดยอาศัยสื่ออื่นในการศึกษานี้ หมายถึง สื่ออื่นที่ใช้ประกอบหรือสนับสนุนการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าอันเป็นการสื่อสารหลักเพื่อสร้างความชัดเจน ความเข้าใจ เตือนความจำหรือให้รายละเอียดเพิ่มเติม หรือสื่อที่มีสมรรถนะในการแพร่กระจายเพื่อขยายให้การสื่อสารสามารถขยายในวงกว้างและรวดเร็วยิ่งขึ้นแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สื่ออื่นที่ใช้ประกอบการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าและสื่อสนับสนุน ดังนี้

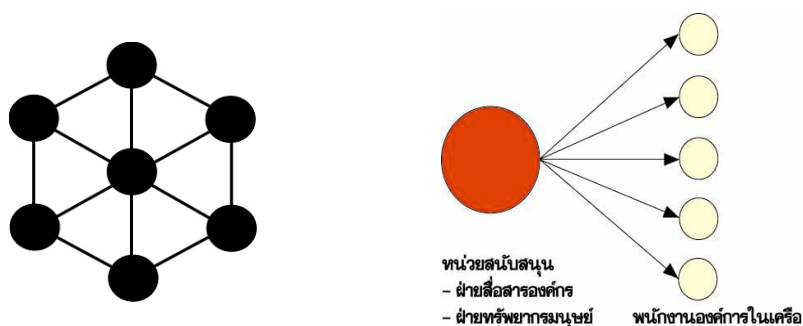
1. สื่อที่ใช้ประกอบการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้า หมายถึง สื่อที่ใช้ประกอบการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าใช้เพื่อสนับสนุนให้การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าเพื่อให้ความชัดเจนและเข้าใจยิ่งขึ้น อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ วีดิทัศน์ และพาวเวอร์พอยท์

2. สื่อสนับสนุน คือ สื่อที่ใช้สนับสนุนการสื่อสาร แต่ไม่ใช่การสนับสนุนโดยตรงต่อการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้า อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออินเทอร์เน็ต ฯลฯ ซึ่งแพร่กระจายจากหน่วยงานระดับบรรษัท คือ ฝ่ายสื่อสารองค์การและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไปยังพนักงานทุกระดับในองค์การในเครือในเวลาพร้อม ๆ กัน

แบบแผนการแพร่กระจายของสื่อสนับสนุนสามารถอธิบายได้ด้วยแบบแผนการสื่อสารแบบแกนและวงล้อ (Hub and Spokes) ⁸ เป็นแบบแผนที่สารถูกส่งมาจากศูนย์กลาง อันได้แก่หน่วยงานระดับบรรษัทไปยังทุกหน่วยงานในองค์กรและผู้รับสารแต่ละคนสามารถแสดงปฏิกิริยาตอบกลับไปยังผู้ส่งสารได้โดยตรง หรือแสดงปฏิกิริยาตอบกลับไประหว่างกันและกันในโครงข่าย

ภาพที่ 5.3

แสดงแบบจำลองการสื่อสารแบบแกนและวงล้อ (รูปซ้าย)



สรุปได้ว่าการศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์การจำกัดขอบเขตเฉพาะการสื่อสารภายในองค์กรมีลักษณะเช่นเดียวกับการสื่อสารสาธารณะ สามารถแบ่งการสื่อสารได้ 2 กลุ่ม คือ การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าและการสื่อสารโดยอาศัยสื่ออื่น โดยการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าเป็นการสื่อสารผ่านการประชุมชี้แจงเพื่อให้ประชาคมรับทราบและนำสิ่งที่รับทราบไปสู่การปฏิบัติเกิดขึ้นตามลำดับสายบังคับบัญชาตามระดับการจัดการกลยุทธ์ในโครงสร้างขององค์กร ส่วนการสื่อสารโดยอาศัยสื่ออื่นใช้เพื่อสร้างความชัดเจน ความเข้าใจ ช่วยเตือนความจำหรือให้รายละเอียดหรือแพร่กระจายในวงกว้างอย่างรวดเร็วซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อยคือสื่อประกอบและสื่อสนับสนุน

⁸ Arthur H. Bell and Dayle M. Smith, op. cit., footnote 5, pp. 30-31.

การวางแผนการสื่อสารและการจัดการกระบวนการการสื่อสาร

ผู้ศึกษาพบว่าในการวางแผนการสื่อสารนั้นต้องพิจารณาเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการสื่อสาร ผู้จัดการจากฝ่ายการสื่อสารองค์การคนหนึ่งซึ่งมีบทบาทในการวางแผนการสื่อสารให้ข้อมูลว่าฝ่ายการสื่อสารองค์การได้แบ่งการสื่อสารออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะแรกเมื่อผู้นำองค์การคนใหม่เข้ารับตำแหน่งพร้อมกับกำหนดนโยบายในการทำงานชุดใหม่ซึ่งเริ่มต้นราวปี ค.ศ. 2002 หลังจากนั้นจึงได้ดำเนินการสื่อสารระยะที่สอง ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์รวมทั้งตราเอกลักษณ์องค์การซึ่งแบ่งออกเป็นสองช่วง ได้แก่ ช่วงเตรียมสื่อและเตรียมจัดงานประกาศกลยุทธ์องค์การและงานวันประกาศกลยุทธ์องค์การในวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 และระยะที่สาม คือ การสื่อสารระยะหลังการประกาศกลยุทธ์ ได้แก่ การประชุมในองค์การในเครือข่ายแต่ละแห่งเพื่อดำเนินการใช้ตราเอกลักษณ์อย่างเป็นทางการ การสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต การจัดทำเนื้อหาข่าว บัตรอวยพรเนื่องในเทศกาลคริสต์มาส และการทำประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น

ผู้ศึกษาพบว่ากระบวนการสื่อสาร 3 ระดับดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับแผนการดำเนินกลยุทธ์ของเอ็กมอนด์โดยการสื่อสารระยะแรกนั้นเป็นช่วงที่เอ็กมอนด์กำลังดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟู (ได้แก่ การฟื้นฟูสถานการณ์ทางการเงิน การจัดโครงสร้างองค์การใหม่ การบูรณาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการเงิน) การสื่อสารระยะที่สอง ได้แก่ ช่วงของการดำเนินกลยุทธ์เติบโตอันเป็นช่วงการจัดการเชิงกลยุทธ์และการกำหนดทิศทางธุรกิจระยะยาว ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ตลอดจนการจัดทำตราเอกลักษณ์ใหม่ขององค์การรวมถึงการสื่อสารในวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การ และระยะที่สาม คือ การสื่อสารหลังการประกาศกลยุทธ์เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างเป็นรูปธรรม

หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วผู้ศึกษาสามารถแบ่งระยะการวางแผนการสื่อสารและการจัดการกระบวนการการสื่อสารได้ 3 ระยะ ดังนี้

1. การวางแผนการสื่อสารและการจัดการกระบวนการการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟู
2. การวางแผนการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์การ
3. การวางแผนการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การ

การวางแผนการสื่อสารและการจัดการกระบวนการการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟู

การสื่อสารในช่วงฟื้นฟูแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ คือ การวางแผนการสื่อสารซึ่งสิ่งที่โดดเด่นคือองค์การได้เลือกใช้ยุทธศาสตร์การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน ส่วนการจัดการกระบวนการการสื่อสารนั้น (การจัดการกับผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการส่งสาร ผู้รับสารสิ่งรบกวนและปฏิกิริยาตอบกลับ) ผู้ศึกษาไม่พบการจัดการที่โดดเด่น ดังนี้

1. การวางแผนการสื่อสาร

การสื่อสารในช่วงดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูขององค์การเป็นการสื่อสารของผู้นำองค์การเน้นการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้สึกเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงต่อพนักงาน ได้แก่ การแจ้งให้ทราบถึงสถานการณ์เชิงลบเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเห็นความจำเป็นและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง แบ่งสื่อออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้ามีผู้นำองค์การเป็นผู้ส่งสารหลักและสื่ออื่น ดังนี้

1.1 การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้า

การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าเป็นการสื่อสารของผู้นำองค์การต่อผู้บริหาร 50 คน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของกลยุทธ์ฟื้นฟูเพื่อจำกัดขอบเขตการเปลี่ยนแปลงเฉพาะกับธุรกิจหลักสำคัญที่สามารถสร้างผลการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยยะสำคัญในองค์การโดยมีเป้าหมายชัดเจนเรียกว่า “เป้าหมายโอลิมปิก” ซึ่งสื่อสารผ่านผู้บริหาร 50 คน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในการประชุมเชิงปฏิบัติการเรียกว่า “การประชุม 100 วัน” (100 days meeting)

1.2 การสื่อสารโดยอาศัยสื่ออื่น

การสื่อสารโดยอาศัยสื่ออื่นแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สื่อประกอบและสื่อสนับสนุน โดยสื่อประกอบ ได้แก่ การสร้างหนังสือพิมพ์ขึ้นมาฉบับหนึ่งในการประชุม 100 วัน เพื่อสร้างภาวะเร่งด่วนและแจ้งวิกฤติขององค์การและความจำเป็นที่องค์การต้องเปลี่ยนแปลง การนำเสนอพาวเวอร์พอยท์และเอกสารประกอบการประชุมอื่น ๆ และสื่อสนับสนุน ได้แก่ รายงานประจำปีและข่าวแจกในช่วง ค.ศ. 2001-2002 ซึ่งสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงและเป้าหมายของกลยุทธ์ฟื้นฟูต่อพนักงาน พันธมิตรธุรกิจและโดยเฉพาะผู้ถือหุ้นในสารสนเทศจากผู้นำองค์การ

อนึ่ง ผู้นำองค์การได้ให้ข้อมูลว่าเขาได้แบ่งระดับความเข้มข้นของการสื่อสารออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ องค์การในประเทศเดนมาร์กเพราะเป็นพื้นที่ที่เอ็กมอนท์มีบทบาทใหญ่ที่สุด รองลงมาคือองค์การในสแกนดิเนเวีย ได้แก่ นอร์เวย์ สวีเดน ฟินแลนด์ ต่อมาคือองค์การในกลุ่มประเทศเยอรมันและอังกฤษและท้ายสุดคือองค์การอื่น ๆ ที่เหลือในสายธุรกิจระหว่างประเทศ เขาได้ตั้งข้อสังเกตเองว่ายิ่งองค์การอยู่ห่างจากศูนย์กลางหรือสำนักงานใหญ่มากเท่าใดก็ยิ่งทำให้ระดับ

ความเข้มข้นทางการสื่อสารลดลงตามไปเท่านั้น และระดับความเข้มข้นของการสื่อสารที่แตกต่างนี้ มีผลต่อการสื่อสารที่แตกต่างกันไปด้วย จากการตั้งข้อสังเกตของผู้ศึกษาพบว่านอกจากการพิจารณา ระดับความเข้มข้นของการสื่อสารตามระยะห่างจากประเทศเดนมาร์กซึ่งเป็นที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ แล้วยังพบว่าระดับความเข้มข้นของการสื่อสารในพื้นที่ที่ลดหลั่นลงมามีความสัมพันธ์กับความสามารถ ในการสร้างรายได้ให้แก่เอ็กมอนท์ด้วย กล่าวคือ ยิ่งองค์การในเครืออยู่ใกล้เดนมาร์กเท่าใดก็ยิ่งมี สัดส่วนการสร้างรายได้สูงขึ้นเท่านั้นซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าประเทศที่มีพื้นที่อยู่ใกล้กับประเทศเดนมาร์ก มีลักษณะทางวัฒนธรรม การตลาดและเศรษฐกิจที่คล้ายคลึงกันจึงทำให้ทิศทางการบริหารธุรกิจอยู่ใน แนวทางเดียวกันกับสำนักงานใหญ่ ขณะที่ประเทศอื่น ๆ ที่อยู่ห่างออกไปในสายธุรกิจระหว่างประเทศ ได้แก่ ประเทศในกลุ่มยุโรปตะวันออกและเอเชียซึ่งมีลักษณะวัฒนธรรมตลาดและเศรษฐกิจต่างไป จากศูนย์กลางหรือสำนักงานใหญ่ในสแกนดิเนเวีย

2. การจัดการกระบวนการสื่อสาร

การสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูขององค์การนี้มีการวางแผนกระบวนการสื่อสาร ได้แก่ การจัดการกับผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการส่งสาร ผู้รับสาร สิ่งรบกวน และปฏิกิริยาตอบกลับ ดังนี้

2.1 การจัดการกับผู้ส่งสาร

การจัดการกับผู้ส่งสาร หมายถึง การพัฒนาทักษะทางการสื่อสารแก่ผู้ส่งสาร ซึ่งผู้ส่งสารหลักในการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูคือผู้นำองค์การเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ขององค์การเป็นเหตุการณ์ต่อเนื่องจากการเปลี่ยนผู้นำองค์การทำให้ผู้นำองค์การต้องสื่อสารเพื่อ แจ้จ้งวัตถุประสงค์เรื่องการเปลี่ยนแปลงต่อผู้เกี่ยวข้องในการผลักดันองค์การให้ก้าวไปข้างหน้าตาม ทิศทางใหม่พร้อม ๆ กับกอบกู้วิกฤติขององค์การให้กลับสู่ภาวะปกติโดยเร็ว ดังนั้นผู้นำองค์การจึงเป็น บุคคลที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องนี้ ซึ่งการศึกษาไม่พบการจัดการกับผู้นำองค์การใน ฐานะผู้ส่งสารอาจเป็นเพราะผู้นำองค์การเป็นผู้มีทักษะในการสื่อสารทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาเป็น อย่างดี และการที่เขาเป็นผู้กำหนดนโยบายหลักขององค์การจึงทำให้เขามีความเข้าใจและคุ้นเคยกับ สารอย่างถ่องแท้จึงทำให้การสื่อสารของเขามีความชัดเจน กระชับ และเป็นธรรมชาติ

ผู้ศึกษาพบว่าผู้นำองค์การเป็นผู้นำที่เน้นคนเป็นหลัก นิยมการดำเนินงานโดย ให้คำปรึกษาหรือการมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับการสื่อสารดังที่พบว่าผู้นำองค์การมีบุคลิกที่ เป็นกันเองและไม่ถือตัวซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สร้างความประทับใจในหมู่พนักงานได้เป็นอย่างดี ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์การและผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้กล่าวแสดงความชื่นชมความ สามารถส่วนบุคคลในการจัดการกับคนและการสื่อสารของผู้นำองค์การ ดังนี้

สเตเฟน คราฟ ได้การสร้างภาพความเป็นผู้แทนขององค์การจากบุคลิกลักษณะของตัวเอง เขามีทักษะเกี่ยวกับคนเป็นอย่างดี เป็นคนที่ให้เกียรติผู้อื่นและมีบุคลิกที่ช่วย ลดระยะห่างระหว่างพนักงานและตัวเขาเองในฐานะผู้บริหารระดับสูงอีกด้วย เช่นเขามัก เข้าไปทักทายพนักงานขณะที่เอ็กมอนท์จัดสัมมนาพนักงานทำให้พนักงานเหล่านั้นรู้สึกดีโดยเฉพาะพนักงานที่ยังไม่เคยมาสำนักงานใหญ่มาก่อน เขาจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการสื่อสารเพราะเขาเป็นผู้ที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับคน บทบาทและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับเขาในแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นการมีผู้นำองค์การที่มีความเป็นกันเองและสามารถสร้างความใกล้ชิดในฐานะ ‘คน’ มากกว่าหัวหน้านั้นเป็นพลังในการสร้างกลยุทธ์ให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร⁹

“สเตเฟนเป็นคนติดดินและสามารถเข้าถึงได้ง่าย ขณะที่ผู้นำองค์กรคนก่อนเคยเป็น เจ้านายและพนักงานไม่รู้สึกลสบายใจ เมื่อต้องอยู่ใกล้เขา”¹⁰

อนึ่ง จากการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม ผู้ศึกษาพบว่าผู้นำองค์กรมักเป็นคนเดินเข้าไปทักทายกับพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นมิตรในการประชุมต่าง ๆ และเขามักจะจํายละเอียดเกี่ยวกับพนักงานแต่ละคนได้อย่างแม่นยำ เช่น ใครทำงานอยู่ส่วนไหน มีภูมิหลังอย่างไร เช่นจำนวนบุตรและอายุของบุตร หรือเขามักคุยเรื่องราวเกี่ยวกับเรื่องที่สามารถทำให้คู่สนทนามีประเด็นในการสนทนาอย่างไม่ขัดเขินเช่นเรื่องกีฬา สถานที่ท่องเที่ยวภายในประเทศต่าง ๆ ที่คู่สนทนาสังกัดอยู่หรือความสนใจที่คู่สนทนามีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นต้น

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการจัดการผู้ส่งสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูจำเป็นต้องดำเนินการโดยผู้ส่งสารเองเนื่องจากภาระที่ได้รับมอบหมายและระยะเวลาดำเนินการที่เร่งด่วนและจำเป็นต้องใช้การสื่อสารแบบกระชับและเห็นผลอย่างมีนัยยะสำคัญในเวลาอันจำกัด

2.2 การจัดการกับสาร

การวางแผนการจัดการกับสาร หมายถึง การวางแผนใช้สัญลักษณ์ในสารทั้งแบบวัจนะและอวัจนภาษา การสร้างสารให้อยู่ใน”ภาษา” ที่ผู้รับสารเข้าใจและมีความสอดคล้องกับความรู้ ประสบการณ์ ความต้องการ และความสนใจของผู้รับสาร และความสัมพันธ์ภายในองค์การหรือกลุ่มซึ่งการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูขององค์การเน้นการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าที่มีเนื้อหาแบบมุ่งเป้าจำนวนไม่มากนักหากแต่ชัดเจน กระชับ ตรงประเด็นเพื่อให้สอดคล้อง

⁹ สัมภาษณ์ ชาสชา อมาราสิงห์, ผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารองค์กร, 17 มิถุนายน 2548.

¹⁰ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากตุรกี, 8 พฤศจิกายน 2548.

กับภาวะวิกฤติและระยะเวลาดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ ผู้ศึกษาจึงไม่พบการจัดการกับสื่อสนับสนุนอื่น ๆ ในการสื่อสารช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูเป็นพิเศษ แต่เป็นเพียงสื่อเพื่อแจ้งให้ทราบ เช่น รายงานประจำปีหรือข่าวแจกเท่านั้น

2.3 การจัดการกับช่องทางการสื่อสาร

การศึกษาพบว่าการวางแผนการสื่อสารในช่วงดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูให้ความสำคัญกับการประชุมชี้แจงในบรรยากาศเป็นทางการและถ้อยแถลงในรายงานประจำปีซึ่งส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว ส่วนการประชุมปฏิบัติการซึ่งเป็นการระดมความคิดเห็นเพื่อเสนอต่อที่ประชุมใน “การประชุม 100 วัน” ถือเป็นการสื่อสารแบบสองทางร่วมด้วย แต่กระนั้น ผู้ศึกษาไม่พบการให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้เกิดการสื่อสารสองทางในภาพรวม การศึกษาพบการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าโดยผู้อำนวยการไปยังผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารทางเดียวในแนวดิ่งจากระดับบนสู่ระดับล่างตามระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโครงสร้างองค์การและมีลักษณะการสื่อสารเป็นทอด ๆ ตามโครงสร้างที่ได้ปรับเพื่อเอื้อต่อความคล่องตัวในการสื่อสารโดยการลดช่วงชั้นของช่วงการควบคุมในโครงสร้าง (ลดจำนวนหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจจำนวน 16 หน่วยให้เหลือเพียงสายธุรกิจหลักจำนวน 6 สาย) เพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจออกจากศูนย์อำนาจทำให้กระบวนการการตัดสินใจและการสื่อสารดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ร่วมกับการสื่อสารโดยอาศัยสื่ออื่น ได้แก่ สื่อประกอบที่สามารถใช้ในการนำเสนอต่อคนหมู่มากในครั้งเดียวกัน เช่น พาวเวอร์พอยท์และหนังสือพิมพ์เฉพาะกิจ ส่วนสื่อสนับสนุนที่กระจายไปสู่ผู้รับสารจำนวนมากในคราวเดียวกันส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารทางเดียว ได้แก่ รายงานประจำปี ส่วนจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ตยังไม่มีบทบาทสำคัญในการสื่อสารในช่วงนี้

2.4 การจัดการกับผู้รับสาร

การศึกษาพบว่าผู้รับสารที่สำคัญที่สุดในช่วงดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟู ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้บริหารในหน่วยธุรกิจสำคัญจำนวน 50 คนเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการเรียกว่า “การประชุม 100 วัน” เนื่องจากพวกเขาอยู่ในหน่วยงานที่เมื่อเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรแล้วสามารถฟื้นฟูสถานะทางการเงินขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นจึงไม่พบการวางแผนการจัดการผู้รับสารแก่พนักงานในหน่วยงานอื่น ๆ ทำให้พนักงานได้รับสารในลักษณะเป็นผู้รับสารทุติยภูมิผ่านการสื่อสารเป็นทอด ๆ ตามสายบังคับบัญชาและรับทราบจากสื่ออื่น ๆ เช่นเดียวกับผู้รับสารที่อยู่วงนอก ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ เช่น ข่าวแจก สื่อ และรายงานประจำปี

2.5 การจัดการสิ่งรบกวน

ตามทฤษฎีแล้วผู้บริหารควรต้องวางแผนการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการจัดการสิ่งรบกวน หมายถึง การขจัดปัจจัยรบกวนที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลของการสื่อสาร อาทิ การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

และส่วนการจูงใจและการสร้างบรรยากาศการสื่อสาร ซึ่งการศึกษาพบว่าผู้บริหารมีความเข้าใจเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงพอสมควรโดยในช่วงของการดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูผู้นำองค์กรนั้นได้เลือกใช้การสร้างความรู้สึกร่วมกันเพื่อสร้างการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในหมู่พนักงานโดยเฉพาะกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 50 คนผ่านการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้า

อย่างไรก็ตาม การศึกษาไม่พบการวางแผนที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในพนักงานกลุ่มอื่น ๆ อย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้กระบวนการและความหมายใหม่ การเผยแพร่และสร้างความเปลี่ยนแปลงตามกระบวนการและความหมายใหม่ หรือการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ และการให้รางวัล ส่วนการจูงใจและการสร้างบรรยากาศการสื่อสารนั้นปรากฏผ่านสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรซึ่งมีระดับความเข้มข้นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละองค์การ องค์การที่ได้รับผลกระทบจากกลยุทธ์ฟื้นฟูมากจะมีแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงสูง เช่นเดียวกับบรรยากาศในการสื่อสารที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ขณะที่องค์การที่ได้รับผลกระทบจากกลยุทธ์ฟื้นฟูต่ำก็อาจไม่ได้ดำเนินการในส่วนนี้เลย

2.6 การเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ

ผู้ศึกษายังพบว่ามีโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับเกิดขึ้นสูงในหน่วยงานที่จำเป็นต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงและไม่พบการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับในหน่วยงานที่เหลืออื่น ๆ เนื่องจากไม่ใช่สิ่งที่เหมาะสมกับสถานการณ์

สรุปได้ว่าในการจัดการกระบวนการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูมีผู้นำองค์กรเป็นผู้ส่งสารหลักและไม่ได้มีการจัดการกับผู้ส่งสารเนื่องจากผู้นำองค์กรมีความเข้าใจสารและมีทักษะในการสื่อสาร การศึกษาพบว่าผู้จัดการกับสารเน้นความกระชับและชัดเจนเฉพาะในกลุ่มที่จำเป็นในการจัดการกลยุทธ์เท่านั้น นอกจากนั้นเป็นการสื่อสารตามปกติเช่นรายงานในรายงานประจำปี ส่วนการไหลเวียนของสารส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารทางเดียว ได้แก่ การสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างโดยการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าและการสื่อสารแนวนอนโดยอาศัยสื่อสนับสนุน

การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูมีลักษณะมุ่งเป้าโดยผู้นำองค์กรไปยังผู้นำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะกลุ่มในการประชุมปฏิบัติการชื่อ “การประชุม 100 วัน” เน้นกิจกรรมที่ไม่ซับซ้อนในการนำเสนอต่อที่ประชุมเช่น พาวเวอร์พอยท์และหนังสือพิมพ์เฉพาะกิจและไม่ได้ให้ความสำคัญกับสื่อสนับสนุนอื่นเช่นจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ส่วนผู้รับสารหลักในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูคือผู้บริหารในหน่วยธุรกิจสำคัญจำนวน 50 คนจากหน่วยงานที่เมื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแล้วสามารถฟื้นฟูสถานะทางการเงินขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญรวมถึงพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ การศึกษาจึงพบการ “สร้างความรู้สึกร่วมกัน” ในหน่วยธุรกิจ ดังกล่าวเพื่อจัดการกับความขัดแย้งหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงร่วมกับการมีส่วนร่วม

ผ่านการผูกมัด ไม่พบการจัดการกับความขัดแย้งหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในพนักงานกลุ่มอื่น ๆ อย่างชัดเจน ขณะที่การวางแผนการจูงใจและการสร้างบรรยากาศการสื่อสารนั้นขึ้นอยู่กับระดับผลกระทบที่องค์กรแต่ละแห่งได้รับที่แตกต่างกัน และไม่พบการวางแผนในการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับที่ชัดเจน

การสื่อสารเรื่องกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์กร

แม้ว่าผู้จัดการในฝ่ายสื่อสารองค์กรได้รวมเอาช่วงการจัดทำกลยุทธ์รวมทั้งตราเอกลักษณ์องค์กรและเตรียมสื่อไว้ในหมวดเดียวกับการสื่อสารในวันประกาศกลยุทธ์องค์กร แต่ผู้ศึกษาไม่พบการสื่อสารภายในองค์กรอย่างเป็นทางการที่ชัดเจนในช่วงการเตรียมงานดังกล่าว เนื่องจากการเตรียมงานภายในเฉพาะคณะทำงานเท่านั้น และดูเหมือนว่าเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์รวมทั้งตราเอกลักษณ์องค์กรนี้ถูกเก็บไว้เป็นความลับเพื่อรอวันถูกประกาศใช้กลยุทธ์องค์กรอย่างเป็นทางการ ดังนั้นการวางแผนในการศึกษาการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์เติบโตในช่วงนี้ผู้ศึกษาจึงให้ความสำคัญเฉพาะการสื่อสารในวันประกาศกลยุทธ์องค์กรเท่านั้น

การวางแผนการสื่อสารในวันประกาศกลยุทธ์องค์กร วันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 ภายใต้อำนาจ “The Next 125 Years” ณ นครโคเปนเฮเกน ประเทศเดนมาร์ก เป็นการสื่อสารเพื่อชี้แจงโดยเลือกใช้การสื่อสารแบบกิจกรรมพิเศษซึ่งผู้นำองค์กรให้ข้อมูลว่าก่อนหน้าการจัดงานนั้นได้ถูกเถียงว่าควรให้ความสำคัญกับส่งใครระหว่างการจัดงานขนาดใหญ่หรือการติดตามผล แต่ท้ายที่สุดคณะทำงานสรุปว่าควรจัดงานใหญ่ที่รวดเร็วและสามารถขยายผลให้กว้างขึ้นในอนาคตจึงทำให้เกิดการจัดงานมีลักษณะง่ายและไม่ซับซ้อน นอกจากนี้ฝ่ายสื่อสารองค์กรผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรเคยคิดวางแผนให้ผู้นำองค์กรเดินสายไปเยี่ยมองค์กรในเครือต่าง ๆ เพื่อสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร แต่ในที่สุดได้ยกเลิกความคิดนั้นไปเนื่องจากเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการสร้างค่านิยมควรเกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ในแต่ละองค์กรหรือแต่ละท้องถิ่น โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการให้ผู้นำองค์กรจากสำนักงานใหญ่เป็นผู้สื่อสารให้พนักงานทราบ

การวางแผนการสื่อสารในช่วงนี้เป็นการประชุมเพื่อชี้แจงอันเป็นการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้ามีผู้นำองค์กรเป็นผู้ส่งสารหลักร่วมกับสื่ออื่น ได้แก่ พาวเวอร์พอยท์และวีดิทัศน์ซึ่งในตอนท้ายของงานผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับสื่อเพื่อนำไปถ่ายทอดสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของตนต่อไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผนการสื่อสาร

ผู้ศึกษาได้แบ่งการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การนี้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ การสื่อสารซึ่งหน้ามีผู้นำองค์การเป็นผู้ส่งสารหลักและการสื่อสารโดยอาศัยสื่ออื่น โดยฝ่ายสื่อสารองค์การ ได้แก่ การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าเป็นการสื่อสารเพื่อชี้แจงในบรรยากาศเป็นทางการดำเนินการโดยผู้นำองค์การในฐานะผู้ส่งสารหลัก และฝ่ายที่รับผิดชอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับบริษัทและวิทยาการรับเชิญเป็นผู้ส่งสารรอง ส่วนการสื่อสารโดยอาศัยสื่ออื่น หมายถึง การเตรียมสื่อต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของผู้นำองค์การและเพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำสารไปถ่ายทอดต่อไปยังพนักงานภายใต้การบังคับบัญชาของตนอีกชั้นหนึ่งประกอบด้วยสื่อประกอบ ได้แก่ พาวเวอร์พอยท์ สื่อวีดิทัศน์และสื่อสิ่งพิมพ์ โดยการนำเสนอแบบพาวเวอร์พอยท์มีเนื้อหาเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์การ ขณะที่สื่อวีดิทัศน์ใช้เพื่ออธิบายความแตกต่างในเอ็กมอนท์และค่านิยมโดยเฉพาะคำว่าฮูมมะลิห์ ซึ่งผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารองค์การได้กล่าวเสริมว่าในการจัดทำวีดิทัศน์นั้นได้พยายามสร้างให้พนักงานในสายธุรกิจระหว่างประเทศเข้ามามีส่วนร่วมโดยมีบทสัมภาษณ์พนักงานหลายคนจากสายธุรกิจระหว่างประเทศในวีดิทัศน์

อนึ่ง การจัดทำวีดิทัศน์เกี่ยวกับค่านิยมฮูมมะลิห์นี้ทำขึ้นโดยผู้กำกับชาวเดนมาร์ก และไม่ได้ผ่านการตัดสินใจหรือชี้แนะจากฝ่ายสื่อสารองค์การเพื่อให้เกิดฮูมมะลิห์ขึ้นนับแต่การยินยอมให้ผู้รับผิดชอบแสดงความคิดสร้างสรรค์และแปลความหมายต่อค่านิยมได้อย่างอิสระทั้ง ๆ ที่ฝ่ายสื่อสารองค์การมีความกังวลอยู่เหมือนกันว่าการจัดทำวีดิทัศน์โดยปราศจากการตรวจสอบนี้อาจมีผลต่อการรับรู้หรือเข้าใจค่านิยม หรือการบิดเบือนสารได้ แต่ผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารองค์การก็สนับสนุนความคิดนี้ เนื่องจากเห็นว่าการกระทำเช่นนี้ คือ การแสดงออกถึงการเปิดใจกว้างหรือฮูมมะลิห์ด้วยเช่นกัน ดังนี้

นี่คือฮูมมะลิห์ เป็นการเปิดใจกว้าง แต่เราต้องยอมรับว่าการยินยอมให้แปลความหมายของคำว่าฮูมมะลิห์อย่างเป็นอิสระนี้มีความเสี่ยงเนื่องจากสารอาจถูกบิดเบือนหรืออาจ ทำให้ผู้ชมเข้าใจได้ยากก็เป็นได้ แม้ว่าวีดิทัศน์ซึ่งดำเนินการโดยชาวเดนมาร์กผู้พยายามสร้างความหมายให้คนที่อยู่ในสายธุรกิจระหว่างประเทศเข้าใจมากเท่าที่จะทำได้ก็ตาม แต่ต้องยอมรับว่าพื้นฐานที่ต่างกันอาจทำให้การสื่อสารไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็เป็นได้¹¹

¹¹สัมภาษณ์ ชาสซา อมาราลิงห์, ผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารองค์การ, 17 มิถุนายน

ผู้จัดการฝ่ายการสื่อสารองค์การเห็นว่าวิทัศน์เป็นเพียงสิ่งที่ช่วยกระตุ้นความสนใจเกี่ยวกับค่านิยมเท่านั้นและต้องมีกิจกรรมการสื่อสารอื่น ๆ ตามมา ได้แก่ เอกสารที่ให้ข้อมูลสนับสนุนวิทัศน์ การประชุมปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ และเชื่อมโยงเข้ากับการวิเคราะห์กลุ่มหรือการฝึกอบรมเพื่อสร้างให้กลยุทธ์องค์การไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง เขายังเห็นฝ่ายการสื่อสารองค์การ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารต้องรับผิดชอบการสื่อสารร่วมกัน จากนั้นจึงใช้วิธีการสื่อสารแบบดั้งเดิมซึ่งและเขาคิดว่าการกระทำดังกล่าวนี้จะช่วยต่อยอดให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ

ส่วนสื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ การจัดทำหนังสือที่เน้นเนื้อหาของวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม เริ่มจากสารานุกรมของผู้นำองค์การภายใต้ชื่อ “จิตวิญญาณของเอ็กมอนท์ (Egmont's Soul)” ตามด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม (พร้อมนิยาม) แล้วปิดท้ายด้วยสิ่งที่องค์การคาดหวัง คือความร่วมมือในการสร้างการเปลี่ยนแปลงจากพนักงาน และเนื่องจากหนังสือเล่มนี้มีปกผ้าสีดำจึงทำให้มีชื่อเรียกอย่างไม่เป็นทางการว่า “สมุดปกดำ”

2. การวางแผนกระบวนการสื่อสาร

ในการวางแผนกับกระบวนการสื่อสารในวันประกาศกลยุทธ์องค์การเป็นการสื่อสารทางเดียวจากระดับบนสู่ระดับล่างโดยเน้นการประชุมชี้แจงของผู้นำองค์การซึ่งผู้ศึกษาไม่พบการจัดการกับผู้ส่งสารคือผู้นำองค์การเป็นผู้ส่งสารหลัก การศึกษาพบว่าฝ่ายการสื่อสารองค์การได้จัดการและให้ความสำคัญกับสารอย่างดีเพื่อให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถรับรู้และเข้าใจภายในการประชุมหนึ่งวันก่อนจะนำไปถ่ายทอดต่อในหน่วยงานของตนเป็นลำดับต่อไป แต่ไม่พบวางแผนหรือจัดการกับผู้รับสารคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามองค์การได้เลือกการสื่อสารในช่วงเวลาเชิงบวก ได้แก่ โอกาสที่เอ็กมอนท์ฉลองอายุครบ 125 ปี และปีที่องค์การสามารถดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูได้สำเร็จ และการสื่อสารเน้นการสร้างการผูกมัดจากกิจกรรมการสื่อสารในวันประชุม แต่ไม่พบการเตรียมการเพื่อจัดการกับความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นเรื่องการให้ความรู้ และการจูงใจ การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจึงอาจกล่าวได้ว่าฝ่ายการสื่อสารองค์การไม่ได้ให้ความสำคัญในการวางแผนจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และไม่พบระบบเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับอย่างเป็นรูปธรรม แต่กลับคาดหวังการได้รับปฏิกิริยาตอบกลับดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การวางแผนกับผู้ส่งสาร

ผู้นำองค์การเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารกลยุทธ์และเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผู้นำองค์การเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์การในอนาคต ดังนั้นผู้นำองค์การจึงต้องสามารถสื่อสารเพื่อระดมพลในการสร้างความเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างความเข้าใจและการผูกมัด ตลอดจน

การจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจในการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงร่วมกัน แต่การศึกษาไม่พบการวางแผนกับผู้ส่งสารคือผู้นำองค์กรในวันประกาศกลยุทธ์องค์การอย่างชัดเจนซึ่งอาจมีเหตุผลเช่นเดียวกับการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟู คือ การที่ผู้นำองค์กรเป็นผู้มีทักษะทางการสื่อสารเป็นอย่างดีจึงทำให้องค์การไม่ได้มีการจัดการกับผู้ส่งสารมากนัก อย่างไรก็ตามผู้จัดการฝ่ายสื่อสารองค์การคนหนึ่งให้ข้อมูลว่าได้มีการวางแผนเรื่องบทบาทและการสื่อสารของผู้นำองค์กรในการสื่อสารของผู้นำองค์กรในวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การและผู้นำองค์กรได้ บูรณาการแนวทางการสื่อสารตามแผนนั้นให้เป็นไปตามธรรมชาติและวิถีทางของเขาเอง

นอกจากนี้ การศึกษายังพบว่าผู้ส่งสารของมาให้ข้อมูลในประเด็นที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงินพูดถึงเรื่องการจัดระบบการทำงาน ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบทางการเงิน ผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารองค์การพูดถึงเรื่องแผนการนำตราเอกลักษณ์และตราสินค้าไปใช้ในทางปฏิบัติ ส่วนผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พูดถึงเรื่องการวิเคราะห์กลุ่มและกำหนดเวลา และยังมีการเชิญวิทยากรจากภายนอกมาร่วมให้แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องกลยุทธ์และค่านิยมอีกด้วย

2.2 การวางแผนกับสาร

เนื่องจากสารของผู้นำองค์กรในวันประกาศกลยุทธ์ไปยังผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการประชุมเพียงวันเดียว ดังนั้นในการจัดการสารต้องพิจารณาเรื่องความชัดเจน ความครบถ้วน ทั้งคุณภาพและปริมาณเพื่อสร้างประสิทธิผลของการสื่อสารในลำดับต่อไป ซึ่งในการประชุมดังกล่าวแบ่งเนื้อหาของสารออกเป็น 4 ช่วงคือ ช่วงการประกาศวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ช่วง กลยุทธ์, ช่วงผู้บรรยายรับเชิญ และช่วงประกาศตราเอกลักษณ์

2.3 การวางแผนกับช่องทางการส่งสาร

การศึกษาพบการวางแผนการสื่อสารในวันประกาศกลยุทธ์นั้นเป็นการสื่อสารทางเดียวจากระดับบนสู่ระดับล่างโดยเน้นการประชุมชี้แจงของผู้นำองค์กร

2.4 การวางแผนกับผู้รับสาร

การศึกษาไม่พบวางแผนหรือการจัดการผู้รับสารคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยผู้จัดการในฝ่ายสื่อสารองค์การให้ข้อมูลว่าเขาเชื่อว่าพนักงานในเอ็กมอนด์เป็นผู้ให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน และเป็นผู้มีความสามารถในการแปลความหมายของกลยุทธ์ ขณะที่องค์การเองยินยอมให้พนักงานเลือกวิธีการในการสร้างความเข้าใจกลยุทธ์ในหน่วยงานของตนอย่างมีอิสระ

2.5 การจัดการสิ่งรบกวน

การศึกษาพบการจัดการเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในการนำเสนอในวันประกาศกลยุทธ์โดยการสร้างความรู้สึกร่วมผ่านการสร้างการผูกมัดต่อการเปลี่ยนแปลงผ่าน

การวิเคราะห์ปัญหาขององค์การเพื่อสร้างฉันทามติต่อวิสัยทัศน์ใหม่ แต่ไม่พบการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ และการให้รางวัลและไม่พบการสร้างส่วนร่วม การสร้างและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเช่น การฝึกอบรม ทั้ง ๆ ที่ผู้นำองค์การสามารถใช้การสื่อสารผ่านความรู้สึกเร่งด่วนในการสร้างและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในหมู่พนักงานในช่วงของการดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูได้ประสบความสำเร็จแล้ว การศึกษาจึงพบว่ามีความเห็นตรงกันเพียงไม่กี่คน (ผู้บริหารระดับสูงฝ่ายสื่อสารองค์การและที่ปรึกษาจากภายนอก) ในการจัดทำกลยุทธ์องค์การและตราเอกลักษณ์ ซึ่งผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แสดงความผิดหวังที่เขาไม่ได้มีส่วนร่วมกับคณะกรรมการในการจัดทำและวางแผนการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์องค์การ ดังนี้ “ผมอยู่ในกลุ่มทำงานเรื่องการปรับโครงสร้างและมีส่วนในการถกเถียงเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจ แต่ไม่ได้มีส่วนในค่านิยมเพราะเขาได้แยกมันออกเป็นสองส่วนซึ่งผมไม่ทราบเหตุผลว่าเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น¹²” นอกจากนี้ การศึกษายังพบว่า มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพียงไม่กี่คนรับรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์แม้ว่าจะไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์องค์การ แต่พวกเขามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อตราเอกลักษณ์ในการประชุม 100 วัน ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีสำนักงานอยู่อาคารเดียวกับสำนักงานใหญ่หลายคนทราบเรื่องการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไม่เป็นทางการเนื่องจากอยู่ใกล้แหล่งสาร ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ไม่ทราบเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การก่อนวันประกาศในวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003

ยิ่งไปกว่านั้นผู้ศึกษาพบว่าองค์การไม่ได้มีแผนจัดการกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่าง เป็นรูปธรรมทั้ง ๆ ที่องค์การคาดหวังว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้สื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การให้กับพนักงานในหน่วยงานที่ในลำดับต่อไป ทั้ง ๆ ที่ฝ่ายสื่อสารองค์การตั้งความคาดหวังว่าผู้เข้าร่วมการประชุมในวันประกาศกลยุทธ์นั้นคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้เป็นกลไกหลักในการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงและการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การที่ตนรับผิดชอบ ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์การได้ยอมรับว่าองค์การไม่ได้วางแผนในการเตรียมตัว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกล่าวว่า

สิ่งหนึ่งที่เป็นเรื่องท้าทายในเอ็กมอนท์คือเราไม่ได้เตรียมการฝึกอบรมให้กับผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีพื้นฐานเดียวกันในองค์การ ดังนั้นมันจึงยากที่จะบอกผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเราคาดหวังสิ่งใดจากพวกเขา... ซึ่งองค์การควรวางแผนจัดการกับเครื่องมือเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและจัดการกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่านี้¹³

¹²สัมภาษณ์ นิลส์ มุงค์, ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, 29 กันยายน 2548.

¹³สัมภาษณ์ ชาลซา อมาราสิงห์, ผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารองค์การ, 17 มิถุนายน 2548.

ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กรยังเห็นว่าฝ่ายสื่อสารองค์กรน่าจะมีการจัดการกับการสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพผ่านการประชุม และสาเหตุที่เขากล่าวเช่นนี้เพราะเขาทราบแล้วว่าผลการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์มีข้อควรปรับปรุงหลายอย่าง เขาจึงเห็นว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับการนำเสนอการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต่อองค์กรในเครือต่าง ๆ มากกว่านี้ ดังนี้

องค์กรน่าจะจัดงานแบบเต็มวันเพื่อให้ทุกคนในองค์กรใช้เวลาในการรับรู้หรือถกเถียงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมและแม้แต่ตราเอกลักษณ์เพื่อให้ทุกคนเห็นและรับรู้บนกิจกรรมการสื่อสารและวัสดุที่ใช้ในการสื่อสารเดียวกันเพื่อให้ทุกคนรับรู้เหมือน ๆ กันในทุก ๆ แห่งไม่ว่าจะเป็นองค์กรในเครือใดหรือในประเทศใด¹⁴

การศึกษายังพบอีกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ถูกคาดหวังกลับให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลับไม่ทราบความคาดหวังนี้และแสดงความไม่พอใจกับความคาดหวังดังกล่าวซึ่งผู้ศึกษาจะกล่าวถึงรายละเอียดของเรื่องนี้ในหัวข้อการจัดการกับผู้ส่งสารในช่วงการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์กรต่อไป

อย่างไรก็ตาม การประกาศเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรครั้งนี้ได้เลือกช่วงเวลาที่ดีเพราะบรรยากาศขององค์กรเต็มไปด้วยบรรยากาศเชิงบวกเนื่องจากเป็นช่วงเวลาเฉลิมฉลองในโอกาสที่เอ็กมอนท์มีอายุครบ 125 ปี และเป็นปีที่องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูจึงทำให้การจูงใจพนักงานกระทำได้ง่ายขึ้น ผู้นำองค์กรกล่าวว่า “เป็นจังหวะที่ดีในการเปลี่ยนแปลงเพราะในช่วงนั้นเป็นเวลาที่เอ็กมอนท์เฉลิมฉลองอายุครบ 125 ปี ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมในการสร้างจุดเปลี่ยนได้และเป็นปีที่องค์กรสามารถฟื้นฟูกิจการหลังจากหลังจากประสบภาวะขาดทุนมาหลายปี”

¹⁴สัมภาษณ์ ชาสชา อมาราสิงห์, ผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารองค์กร, 17 มิถุนายน

2.6 การเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ

แม้ว่าทุกฝ่ายยอมรับว่าการแสดงปฏิกิริยาตอบกลับเป็นเรื่องที่ดี แต่กระนั้น ผู้ศึกษากลับไม่พบการวางแผนในการจูงใจหรือช่องทางการสื่อสารที่เอื้อให้พนักงานได้แสดงปฏิกิริยาตอบกลับอย่างเป็นระบบ แต่กลับพบว่าฝ่ายการสื่อสารองค์การวางแผนตนอยู่ในสภาพตั้งรับ โดยคาดหวังว่าพนักงานควรสื่อสารกลับมายังพวกเขาในกรณีที่มีปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลือดังที่ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์การและผู้จัดการจากฝ่ายสื่อสารองค์การคาดหวังให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแจ้งผลการสื่อสารกลับมายังฝ่ายการสื่อสารองค์การ ดังนี้

ผู้นำเปลี่ยนแปลงต้องทำให้ตนเองคุ้นเคยกับกลยุทธ์องค์การภายใน 14 วันหลังจากวันที่ประกาศการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การของตนต่อไป โดยระหว่างเวลาดังกล่าวผู้นำเปลี่ยนแปลงควรแสดงปฏิกิริยาตอบกลับมายังฝ่ายการสื่อสารองค์การหากต้องการคำแนะนำหรือความช่วยเหลือซึ่งมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ทำเช่นนั้น¹⁵

เช่นเดียวกับผู้จัดการฝ่ายสื่อสารองค์การ กล่าวว่า

ผมคาดหวังว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นจะแจ้งกลับมายังฝ่ายการสื่อสารองค์การเพื่อขอความช่วยเหลือหรือขอคำแนะนำ ผมคาดหวังการสื่อสารแบบสองทาง กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีความสามารถในการสื่อสาร ขณะเดียวกับที่ฝ่ายการสื่อสารองค์การควรเตรียมเครื่องมือสื่อสารที่เอื้อต่อการสื่อสารนั้น¹⁶

การวางแผนการสื่อสารเพื่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การ

การสื่อสารเพื่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้สื่อสารหลักถ่ายทอดสารต่อไปยังผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่ใช้การประชุมชี้แจงอันเป็นสื่อสารทางเดียวจากระดับบนสู่ระดับล่างและมีการวางแผน รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การตามวิธีการและความเหมาะสมของแต่ละองค์การร่วมกับสื่อประกอบซึ่งได้รับการประชุมวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การ (การนำเสนอแบบพาวเวอร์พอยท์ วิดีทัศน์ สมุดปกดำ)

¹⁵ สัมภาษณ์ ชาสชา อมาราสิงห์, ผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารองค์การ, 17 มิถุนายน 2548.

¹⁶ สัมภาษณ์ ยาน สตรวม, ผู้จัดการฝ่ายการสื่อสารองค์การ 1, 28 กันยายน 2548.

ส่วนสื่อสนับสนุนอื่น ๆ นั้นเป็นสื่อซึ่งดำเนินการโดยฝ่ายสื่อสารองค์กร (สื่ออินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผนการสื่อสาร

การวางแผนการสื่อสารหลังการประกาศกลยุทธ์ไม่ได้ใช้วิธีการสื่อสารที่แตกต่างไปจากการสื่อสารสองระยะแรก กล่าวคือ ยังคงเป็นการสื่อสารที่มีการประชุมชี้แจงโดยมีผู้นำเป็นผู้สื่อสารหลักเป็นการสื่อสารทิศทางเดียวจากระดับบนสู่ระดับล่างและมีสื่ออื่นประกอบ โดยเน้นการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าที่มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้สารและสื่อที่ได้รับจากการประชุมในวันประกาศกลยุทธ์ไปถ่ายทอดต่อผู้ได้บังคับบัญชาในระดับ กลยุทธ์หน่วยงานที่และพิจารณาใช้รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรตามวิธีการของแต่ละคน ส่วนการสื่อสารโดยอาศัยสื่ออื่น ได้แก่ สื่อประกอบคือการนำเสนอแบบพาวเวอร์พอยท์ วิดีทัศน์ สมุดปกดำซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับจากการประชุมและนำมาวางแผนปรับใช้สื่อดังกล่าวตามความเหมาะสมขององค์กรในเครือของตน ต่อมาพนักงานทุกคนได้รับคือสมุดปกดำและสื่อวีดิทัศน์และยังมีสื่อสนับสนุนที่ส่งไปยังพนักงานในองค์กรในเครือพร้อม ๆ กัน ได้แก่ สื่ออินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสิ่งพิมพ์ คือวารสารภายใน 'Hardcopy' โดยสื่ออินเทอร์เน็ต (www.egmont.com) เป็นสื่อที่ใช้เพื่อสื่อสารกับผู้รับสารทั้งภายนอกและภายในองค์กร ส่วนสื่ออินทราเน็ต (insight.egmont.com) ชื่อ 'อินไซต์' ดำเนินการหลังการประกาศกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแหล่งสารต่าง ๆ ภายในองค์กรและข้อมูลประกอบการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ข่าวสารและอำนาจดำเนินการในเว็บไซต์ของเอ็กมอนท์ซึ่งพนักงานจะมีรหัสผ่านประจำตัวเพื่อเข้าสู่เนื้อหาต่าง ๆ ตามระดับของความจำเป็นของการรับรู้ ได้แก่ คู่มือการออกแบบคู่มือและแนวทางสำหรับตราเอกลักษณ์ในทุกองค์กร การออกแบบตราเอกลักษณ์ และการวิธีใช้ tagline 'we bring stories to life' การออกแบบเครื่องเขียนในสำนักงาน ได้แก่ นามบัตร กระดาษ จดหมายและซองจดหมาย และอื่น ๆ ได้แก่ โปสเตอร์ การออกแบบหน้าโฆษณา จดหมายข่าวทางอินทราเน็ตชื่อ Newscircle คำถามคำตอบที่น่าจะเกิดบ่อยขึ้นครั้ง การออกแบบแบบฟอร์มต่าง ๆ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์และพาวเวอร์-พอยท์เพื่อให้ทุกหน่วยใช้ในแบบฟอร์มเดียวกันและการเปลี่ยนภาพนิ่งหน้าจอคอมพิวเตอร์ (PC wallpaper) รวมถึงการเผยแพร่นโยบายจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ อาทิ นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วย นอกจากนี้ยังมีหัวข้อที่เสนอข้อมูลจากองค์กรในเครือจากสายธุรกิจต่าง ๆ และในสายธุรกิจระหว่างประเทศโดยมีการจัดทำเนื้อหาขององค์กรในเครือซึ่งมีทั้งภาษาอังกฤษและภาษาท้องถิ่นดำเนินการโดยให้องค์กรในเครือเป็นผู้จัดทำเนื้อหาเองทำให้สายธุรกิจระหว่างประเทศและสายธุรกิจต่าง ๆ ได้มีการสื่อสารข้ามองค์กรและข้ามสายธุรกิจมากขึ้น และพนักงานทุกคนได้รับจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพื่อแจ้งเรื่องการเปลี่ยนแปลงจากผู้นำองค์กรหลังจากวันประกาศกลยุทธ์ ส่วนสื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ สมุดปกดำซึ่งออกแบบอย่าง

เรียบง่ายและชัดเจนให้ความรู้สึกเชิงบวกจากการเห็นและการสัมผัสใช้แจกจ่ายไปยังผู้รับสารจำนวนมากโดยข้ามอุปสรรคเรื่องเทคโนโลยีได้ นอกจากนี้ยังมีวารสารภายใน 'Hardcopy' (วารสารข่าวจำนวน 16 หน้าเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำตราสินค้าในภาษาเดนมาร์ก) แต่เป็นที่น่าเสียดายที่ยังไม่ได้มีการจัดทำเป็นภาษาอังกฤษซึ่งผู้จัดการในฝ่ายสื่อสารองค์กรชี้แจงว่า Hardcopy เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการสื่อสารเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กร แต่ไม่ใช่ส่วนหนึ่งของการสื่อสารกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังมีสื่อสิ่งพิมพ์สนับสนุนอื่น ๆ อีก เช่น บัตรเชิญ บัตรอวยพรเทศกาลคริสต์มาส แผ่นพับโปสเตอร์ โปสการ์ด ฯลฯ

อนึ่ง เอ็กมอนด์ได้วางแผนตกแต่งอาคารสำนักงานโดยใช้ตราเอกลักษณ์ใหม่ เช่น ป้ายสำนักงาน เครื่องแบบ พรหมเช็ดเท้า ธง เป็นต้น และยังได้จัดทำสินค้า (merchandise) เช่น หมวก ปากกา เสื้อยืด ร่ม เพื่อใช้ในการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรหลังวันประกาศกลยุทธ์อีกด้วย

2. การวางแผนกระบวนการการสื่อสาร

ในการจัดการกระบวนการการสื่อสารนั้นไม่พบการจัดการกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้ส่งสารหลักเนื่องจากองค์กรให้อิสระต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเลือกใช้รูปแบบการสื่อสารต่อพนักงานขององค์กรของตน การศึกษาพบความขัดแย้งในการจัดการกับผู้ส่งสารที่มีความคาดหวังแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าสารที่ใช้ในการสื่อสารเกือบทั้งหมดเป็นสารที่ใช้ในการประชุมในวันประกาศกลยุทธ์ขององค์กรแม้ว่าได้มีการจัดการและปรับสารอยู่บ้างก็ตาม ส่วนช่องทางการส่งสารหลักยังคงเป็นช่องทางตามสายบังคับบัญชาซึ่งสื่อสารทางเดียวในแนวดิ่งจากระดับบนสู่ระดับล่างผ่านการประชุมชี้แจง ซึ่งเป็นการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้า ส่วนสื่ออื่นที่แพร่กระจายไปสู่ผู้รับสารจำนวนมากในคราวเดียวกัน ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออินเทอร์เน็ต ได้แก่ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตซึ่งเปิดโอกาสให้เกิดการสื่อสารสองทางได้ในการสื่อสารทุกทิศทาง และการศึกษาไม่พบการวางแผนหรือการจัดการกับผู้รับสาร แต่พบว่าผู้ศึกษาพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญกับการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่มีรูปแบบการวางแผนที่แตกต่างกันไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การจัดการกับผู้ส่งสาร

การศึกษาไม่พบการจัดการกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้ส่งสารหลักในช่วงเวลานี้ซึ่งอาจมีเหตุผลมาจากการที่เอ็กมอนด์ให้อิสระต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเลือกใช้รูปแบบการสื่อสารต่อพนักงานขององค์กรในเครือเนื่องจากเชื่อว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่มีความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรในเครือและวัฒนธรรมชาติของตน อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาพบความขัดแย้งในการจัดการกับผู้ส่งสารซึ่งในที่นี้ คือ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกล่าวคือ ขณะที่ฝ่ายสื่อสารองค์การตั้งความคาดหวังว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้เข้าร่วมการประชุมในวันประกาศกลยุทธ์นั้นคือกลไกหลักในการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงและการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การที่ตนรับผิดชอบนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลับไม่ได้ทราบความคาดหวังนี้และแสดงความไม่พอใจต่อคาดหวังดังกล่าวเนื่องจากเห็นว่าเป็นความคาดหวังทางเดียวที่ปราศจากการสื่อสารและแผนงานรองรับ ดังนี้

ถ้ามีใครมาบอกผมว่า ‘คุณคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณต้องนำเสนอการเปลี่ยนแปลงในองค์การของคุณ’ ผมคงต้องถกเถียงกับคนนั้นและขอให้เขาอธิบายเหตุผลว่าทำไมจึงเป็นความคิดที่ดีและมันจะเป็นอย่างไร ถ้าเราจะกลับไปบอกคนของเราให้มีความทะเยอทะยานและความหลงใหลแล้วมันควรจะเป็นอย่างไร อะไรที่คุณคาดหวังให้เขาทำและอะไรที่ไม่ใช่ และผมต้องการรายละเอียดมากกว่านี้ ... การคาดหวังให้เราเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการประชุมวันเดียว ให้กระเป๋าสตางค์สื่อสารไม่ระบุกำหนดเวลา ผมไม่รู้ว่าคุณต้องทำอะไรให้ได้ผล จะวัดผลอย่างไร แล้วผมต้องทำอะไรหากต้องการความช่วยเหลือจากสำนักงานใหญ่¹⁷

“ผมไม่เคยทราบเรื่องนี้มาก่อนและไม่คิดว่าจะมีการใคร่สื่อสารเรื่องนี้กับผม ถ้าเราเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วเป้าหมายของมันคืออะไร มีการวัดผลอย่างไร”¹⁸

2.2 การวางแผนกับสาร

สารของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกือบทั้งหมดเป็นสารเดียวกับที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การ หากแต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละคนไปปรับใช้ในการสื่อสารของตนตามแนวทางที่ตนถนัดตามความเหมาะสมของผู้รับสารและสถานการณ์ในองค์การที่ตนรับผิดชอบ

2.3 การวางแผนกับช่องทางการส่งสาร

ช่องทางการส่งสารหลักในการสื่อสารหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การคือช่องทางตามสายบังคับบัญชาและเป็นการสื่อสารทางเดียวในแนวดิ่งจากระดับบนสู่ระดับล่าง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกือบทั้งหมดใช้การประชุมชี้แจงซึ่งเป็นการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าตามด้วยสื่อสนับสนุนซึ่งเป็นการแบบแพร่กระจายไปสู่ผู้รับสารจำนวนมากในคราวเดียวกัน ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียว และสื่ออินเทอร์เน็ต ได้แก่ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ซึ่งเปิดโอกาสให้เกิดการสื่อสารสองทางได้ในการสื่อสารทุกทิศทาง

¹⁷ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 1, 25 ตุลาคม 2548.

¹⁸ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากโปแลนด์ 1, 3 พฤศจิกายน 2548.

กล่าวคือ ผู้รับสารสามารถแสดงปฏิริยาย้อนกลับมายังผู้ส่งสารได้และมีทิศทางการสื่อสารได้หลายทิศทางการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง จากระดับล่างขึ้นระดับบนและการสื่อสารแนวนอน

2.4 การวางแผนกับผู้รับสาร

การศึกษาพบว่าไม่ได้มีการวางแผนหรือการจัดการกับผู้รับสารซึ่งเป็นสมาชิกองค์การผู้มีคุณสมบัติต่างกันเพื่ออำนวยความสะดวกในการสื่อสารเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายที่คาดหวังไว้ อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมองค์การของเอ็กมอนท์ให้อิสระต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงจัดการกับการสื่อสารในองค์การในเครือของตนเนื่องจากเชื่อว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่มีความเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชาของตนดีกว่าผู้อื่น

2.5 การวางแผนกับสิ่งรอบกวน

ผู้ศึกษาพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญกับการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่มีรูปแบบการวางแผนที่แตกต่างกันไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกือบทั้งหมดเลือกวิธีการประชุมเพราะเชื่อว่าการเห็นหน้าค่าตากันจะช่วยลดความเคลือบแคลงใจได้ บางคนเลือกการนำเสนอแบบพิเศษและสร้างบรรยากาศเชิงบวกโดยการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิริยาตอบกลับโดยการซักถามข้อสงสัย ข้อใจ หรือแม้กระทั่งการแสดงอารมณ์ที่พนักงานรู้สึกต่อการเปลี่ยนแปลง

การวางแผนการควบคุมและประเมินผล

ในการผลักดันให้การดำเนินด้านกลยุทธ์เป็นไปตามเป้าหมายนั้น องค์การจำเป็นต้องมีการตรวจสอบว่าองค์การในเครือได้มีการสื่อสารและผลักดันให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าไปสู่การปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ผู้ศึกษาพบว่าวางแผนในการติดตามและประเมินผลการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างมีระบบนั้นปรากฏเฉพาะการประเมินผลตามนโยบายขององค์การเท่านั้น ได้แก่ การผลักดันให้ใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าภายในเวลาที่กำหนด การตรวจสอบการใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้า และการวิเคราะห์กลุ่ม¹⁹

¹⁹ ขณะที่เก็บข้อมูลนั้นเอ็กมอนท์เพิ่งเปิดใช้อินทราเน็ตชื่อ ‘อินไซท์’ จึงไม่ได้วางแผนเรื่องการวัดความพึงพอใจในการใช้อินทราเน็ตชื่อ และองค์การได้ทำการสำรวจความพึงพอใจเรื่องใช้อินทราเน็ตได้ดำเนินการทดสอบแบบสอบถามเมื่อปลายเดือนมิถุนายน ค.ศ. 2007 หลังจากที่ได้เปิดใช้อินทราเน็ตได้ปีเศษซึ่งขณะที่ผู้ศึกษาเขียนผลการศึกษาขึ้นยังไม่ได้รับผลการสำรวจดังกล่าว

การศึกษาไม่พบการวางแผนในการติดตามและประเมินประสิทธิผลการสื่อสารในองค์การ หลังจากที่ยังคงการได้สื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปยังพนักงานทุกระดับและได้ขอความร่วมมือในการสร้างกลยุทธ์ให้เกิดขึ้นในองค์การ 6 ข้อ ได้แก่ ความรับผิดชอบและนำเสนอการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ การให้ความสำคัญในการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลง ความรับผิดชอบในการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงต้องงาน เปิดใจกว้างและยินดีต่อการเปลี่ยนแปลง สนทนาเรื่องการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและพร้อมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

การที่ยังคงการไม่ได้วางแผนในการติดตามและประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารหลังการประกาศกลยุทธ์ขององค์การเนื่องจากองค์การไม่มีนโยบายในการตรวจสอบการสื่อสารประกอบกับกลยุทธ์ขององค์การชุดนี้มีลักษณะทางนามธรรมสูงทำให้วัดผลได้ยากจึงทำให้องค์การไม่สามารถกำหนดกรอบเวลาของการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อวัดผลการสื่อสารได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- องค์การไม่มีนโยบายตรวจสอบการสื่อสารและกลยุทธ์มีลักษณะทางนามธรรมสูงจึงวัดผลได้ยาก

เนื่องจากวัฒนธรรมขององค์การของเอ็กมอนท์ที่เชื่อเรื่องการกระจายอำนาจและไม่นิยมระบบการทำงานที่เข้มงวดและองค์การไม่ได้กำหนดระยะสิ้นสุดหรือจุดตรวจสอบ (mile stone) ของการสื่อสารกลยุทธ์ ดังนั้นในการศึกษานี้จึงไม่พบการวางแผนการควบคุม การติดตามและประเมินผลการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์การ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม) อย่างมีระบบ การศึกษาจึงพบว่าเอ็กมอนท์ไม่ได้เน้นการควบคุมการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์การ อีกทั้งเห็นว่าการตรวจสอบตามแบบดั้งเดิมนั้นไม่ใช่วิถีทางของเอ็กมอนท์ ขณะที่ผู้นำองค์การเห็นว่าการตรวจสอบและประเมินผลประสิทธิผลของการสื่อสารกลยุทธ์เป็นการยากเนื่องจากกลยุทธ์ขององค์การมีความเป็นนามธรรมสูงต้องอาศัยการตีความและการนำไปปฏิบัติของพนักงานในแต่ละส่วนที่แตกต่างกัน ดังนั้นสิ่งที่องค์การสามารถกระทำได้คือสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติเท่านั้น เช่นเดียวกับหลายฝ่ายที่เห็นว่าการวัดผลเรื่องการสื่อสารกลยุทธ์โดยเฉพาะค่านิยมกระทำได้ยากเมื่อเปรียบเทียบกับ การวัดผลกำไรดังที่ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารขององค์การยอมรับว่าสิ่งใดที่ไม่ถูกวัดผลสิ่งนั้นย่อมไม่สำเร็จและยอมรับว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องรับผิดชอบต่อภารกิจหลักคือเป้าหมายทางธุรกิจมากกว่า ดังข้อมูลต่อไปนี้

“วิถีเอ็กมอนท์จะไม่บอกกล่าวตรง ๆ ว่าพนักงานควรปฏิบัติตามค่านิยมอย่างไร แต่องค์การเลือกที่จะแจ้งให้พนักงานทราบว่าค่านิยมขององค์การคืออะไร แล้วให้พนักงานหาหนทางในการนำค่านิยมนั้นไปใช้กับตนเองตามวิถีตนเองเลือก”²⁰

²⁰ สัมภาษณ์ ชาญชา อมาราสิงห์, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารขององค์การ, 17 มิถุนายน 2548.

“ผมไม่คิดว่าความหลงใหล ความทะเยอทะยานและฮুমมะลิห์นั้นสามารถวัดผลได้ เพราะเหล่านี้เป็นสิ่งที่เฉพาะตนขึ้นอยู่กับพนักงานว่าจะมองเห็นตนเองหรือวิถีการดำเนินธุรกิจ ซึ่งค่านิยมสามารถจะเข้มแข็งขึ้นได้ต้องผ่านการแปลความหมาย”²¹

- องค์กรไม่กำหนดกรอบเวลาของการสื่อสารจึงไม่สามารถวัดผลการสื่อสารได้

การศึกษาพบว่า การสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์นั้นไม่ได้กำหนดระยะเวลาตายตัวและไม่มีระยะสิ้นสุดเนื่องจากเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องค่อยเป็นค่อยไป ตามที่ผู้จัดการฝ่ายสื่อสารองค์กร กล่าวว่า

ไม่มีการกำหนดระยะสิ้นสุดของการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง เพราะกระบวนการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด จึงไม่สามารถกำหนดระยะเวลาการสิ้นสุดได้ และยังมีสิ่งหลายสิ่งที่สามารถกระทำไปได้เรื่อย ๆ ตลอดกระบวนการเนื่องจากค่านิยมคือส่วนหนึ่งที่องค์กรต้องมีตลอดเวลา²²

อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาได้กล่าวตอนต้นแล้วว่าองค์กรมีแผนการควบคุม การติดตาม และประเมินผลเรื่องการผลักดันให้เกิดตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าภายในเวลาที่กำหนด การตรวจสอบตราเอกลักษณ์/ตราสินค้า และการวิเคราะห์กลุ่ม อาจเป็นเพราะปัจจัยดังกล่าวข้างต้นสามารถดำเนินการวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมมากกว่า ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การผลักดันให้เกิดตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าภายในเวลาที่กำหนด

การผลักดันให้เกิดตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าภายในเวลาที่กำหนดดำเนินการโดยฝ่ายสื่อสารองค์กร ซึ่งการศึกษาพบว่าองค์กรได้สร้างกรอบการควบคุม ได้แก่ แผน นโยบาย กระบวนการหลักไว้ ส่วนรายละเอียดย่อยนั้นได้ละไว้ให้เป็นภาระของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในแต่ละหน่วยให้ดำเนินการให้สอดคล้องกับองค์กรในเครือข่ายแต่ละแห่ง ส่วนการกำกับกับการผูกมัด (การสร้าง ความหมายร่วม การสร้างความเป็นเจ้าของร่วม และการมีกรอบอ้างอิงเดียวกัน) ได้สร้างผ่านการประชุม The Next 125 Years ซึ่งฝ่ายสื่อสารองค์กรได้จัดตารางการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าไว้ อย่างชัดเจนเริ่มจากผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะได้รับสื่อต่าง ๆ จากฝ่ายสื่อสารองค์กรเพื่อใช้ในการประชุมเรื่องตราสินค้ากับพนักงานในองค์กรของตนและให้จัดการประชุมครั้งแรกระหว่าง 18-

²¹สัมภาษณ์ ยาน สตรวม, ผู้จัดการฝ่ายสื่อสารองค์กร 1, 28 กันยายน 2548.

²²สัมภาษณ์ โธมัส แซ็ค, ผู้จัดการฝ่ายสื่อสารองค์กร 2, 28 กันยายน 2548.

25 พฤศจิกายน ค.ศ. 2003 และจัดการประชุมปฏิบัติการหรือเปิดโอกาสให้เกิดการถกเถียงกันภายในองค์กร จากนั้นฝ่ายสื่อสารองค์กรจะติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าในองค์กรซึ่งกำหนดให้แล้วเสร็จภายในสิ้นปี ค.ศ. 2003 หลังจากนั้นฝ่ายสื่อสารองค์กรได้ทำการตรวจสอบการใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้า ส่วนการจัดทำเอกสารภายในสำนักงาน เครื่องเขียนในสำนักงานและนามบัตรที่ใช้ตราเอกลักษณ์ใหม่นั้นต้องแล้วเสร็จภายในวันที่ 1 มกราคม ค.ศ. 2004 ดังนั้นเครื่องเขียนขององค์กรในเครือทุกองค์กรจะดำเนินการจัดทำในประเทศเดนมาร์กโดยฝ่ายสื่อสารองค์กรเพื่อควบคุมมาตรฐานของการจัดทำเครื่องเขียนให้การเปลี่ยนเอกลักษณ์ให้อยู่ในทิศทางเดียวกันเนื่องจากมีระยะเวลาการจัดทำกระชั้นชิด

การตรวจสอบตราเอกลักษณ์/ตราสินค้า (Brand audit)

การตรวจสอบตราเอกลักษณ์/ตราสินค้านั้นรับผิดชอบโดยฝ่ายสื่อสารองค์กรเป็นการทอดแบบสอบถามประกอบด้วยชุดคำถามเกี่ยวกับความคืบหน้าในการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้ให้ไว้ในส่วนของการผลิต การตลาด ฯลฯ เพื่อตรวจสอบว่าองค์กรในเครือได้จัดการกับตราเอกลักษณ์หรือตราสินค้าไปมากเพียงใดและประสบปัญหาใดเพื่อให้ฝ่ายสื่อสารองค์กรสามารถนำไปแก้ไขและปรับปรุงต่อไป ซึ่งลักษณะของการดำเนินการเพื่อการช่วยเหลือมากกว่าการจับผิด ดังข้อมูลของผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กรที่ว่า

การตรวจสอบตราสินค้าของเอ็กมอนท์มีลักษณะนุ่มนวลมากกว่ากำกับควบคุม เช่น ตรวจสอบว่าแผนกผลิตได้ใช้ตราเอกลักษณ์ใหม่หรือไม่อย่างไรและพวกเขา รับทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการใช้ตราเอกลักษณ์ใหม่หรือไม่และพวกเขาได้ดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าวหรือไม่ เขาประสบปัญหาในการใช้ตราเอกลักษณ์ใหม่หรือไม่ อย่างไร เพราะอาจมีอุปสรรคในการใช้ตราเอกลักษณ์ก็ฝ่ายสื่อสารองค์กรคาดไม่ถึงก็เป็นได้ การตรวจสอบตราสินค้านี้ทำให้ฝ่ายสื่อสารองค์กรสามารถพัฒนาปรับปรุงแนวทางการใช้ตราเอกลักษณ์ต่อไป ซึ่งขณะนี้ฝ่ายสื่อสารองค์กรก็กำลังแก้ไขปรับปรุง แนวทางการใช้เอกลักษณ์ดังกล่าวเพื่อให้ทุกคนสามารถใช้ประโยชน์ได้

การวิเคราะห์กลุ่ม

ผู้นำองค์กรเห็นว่าการสื่อสารภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นต้องดำเนินการบูรณาการการสื่อสารและ กลยุทธ์ผ่านหน่วยทรัพยากรมนุษย์โดยสื่อสารผ่านการจัดทำนโยบายการบุคคล ได้แก่ การจ้างพนักงาน การจัดการกับภาวะผู้นำ ระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร ฯลฯ ตลอดจนการอบรม สัมมนา ดังนั้น การวิเคราะห์กลุ่มเอ็กมอท์จึงเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ในการสร้างให้องค์การดึงดูดใจต่อ พนักงานที่มีความสามารถเพื่อให้พนักงานเหล่านั้นใช้ค่านิยมในการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีตามพันธกิจ ขององค์กรต่อไป ดังนั้นการวิเคราะห์กลุ่มเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลเพื่อตรวจสอบ ทัศนคติและความพึงพอใจในงานของพนักงานโดยแบบสอบถามจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัจจัยที่มี ผลต่อความสำเร็จขององค์กรผ่านการตรวจสอบทัศนคติที่พนักงานมีต่อภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อมใน งานและการมีส่วนร่วมในงานของพนักงาน ซึ่งผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ข้อมูลว่า จะทอดแบบสอบถามการวิเคราะห์กลุ่มประกอบด้วยคำถาม 3 หมวดจำนวน 63 ข้อ และจัดทำขึ้น 16 ภาษา โดยคำตอบเป็นหน่วยวัดแบบลิเคิร์ท 4 ระดับ ตั้งแต่ระดับไม่เห็นด้วยมากจนถึงระดับเห็น ด้วยมากและมีระยะทอดแบบสอบถามประมาณ 10 วัน

ในการวางแผนการสำรวจเพื่อการวิเคราะห์กลุ่มนั้น พนักงานจะได้รับจดหมายแนะนำ เรื่องการวิเคราะห์กลุ่มจากผู้นำองค์กรพร้อมกับแบบสอบถามในวันที่ 30 ตุลาคม ค.ศ. 2003 และ ต้องกรอกแบบสอบถามกลับมาภายใน 12 พฤศจิกายน ค.ศ. 2003 ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะได้รับ ผลการวิเคราะห์กลุ่ม (ประกอบด้วยผลรวมขององค์กรและผลของแต่ละแผนก) ภายใน พฤศจิกายน ค.ศ. 2003 หลังจากนั้นผู้รับผิดชอบในทุกองค์กรจะได้รับวิดิทัศน์และวัสดุสนับสนุน ในการดำเนินการประชุมปฏิบัติการในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อกำหนดแผนการพัฒนาและติดตามผล เพื่อปรับปรุงทัศนคติของพนักงานมีต่อภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อมในงานและการมีส่วนร่วมในงาน ของพนักงานภายในองค์กรของตนต่อไป และนอกจากการวิเคราะห์กลุ่มแล้ว การศึกษายังพบว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าสัมมนาได้ถกเถียงกันเกี่ยวกับกลยุทธ์โดยเฉพาะวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม ระหว่างการเข้าสัมมนาในโอกาสต่าง ๆ กันอีกด้วย

บทสรุป

การศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์การของเอ็กมอนด์ พบว่าการสื่อสารในการศึกษานี้กำหนดกรอบการสื่อสารเฉพาะการสื่อสารภายในองค์การเอ็กมอนด์ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับการสื่อสารสาธารณะเพื่อสนองตอบผู้รับสารกลุ่มเป้าหมายโดยตรงในระบบปิด ประกอบด้วย การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าและการสื่อสารโดยอาศัยสื่อประกอบ ซึ่งการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าในที่นี้เป็นการประชุมชี้แจงเพื่อแจ้งเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การให้พนักงานในองค์การทราบและนำสิ่งที่รับทราบไปปฏิบัติตามสายบังคับบัญชาจึงเป็นการสื่อสารทางเดียวในแนวดิ่งจากระดับบนสู่ระดับล่างตามระดับการจัดการกลยุทธ์ในโครงสร้างขององค์การ ส่วนการสื่อสารโดยอาศัยสื่ออื่น ได้แก่ สื่อประกอบเพื่อสร้างความชัดเจน ความเข้าใจ เตือนความจำ ส่วนสื่อสนับสนุนนั้น อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออินเตอร์เน็ต ฯลฯ และแพร่กระจายไปยังพนักงานทุกระดับในเวลาพร้อม ๆ กัน

การวางแผนการสื่อสารและการจัดการกระบวนการสื่อสารแบ่งได้ 3 ระยะ คือ ระยะกลยุทธ์พื้นฐานในวันประกาศกลยุทธ์องค์การและหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การ ดังนี้

- การวางแผนการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์พื้นฐาน ใช้การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้บริหารจากหน่วยงานที่สามารถสร้างผลการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยยะสำคัญในองค์การผ่านเป้าหมายชัดเจน และไม่ปรากฏว่าการสื่อสารโดยอาศัยสื่ออื่นที่มีบทบาทที่ชัดเจน และไม่พบการจัดการกับผู้ส่งสารคือผู้นำองค์การอาจเป็นเพราะเขาเป็นผู้มีทักษะในการสื่อสารดี และมีความเข้าใจและคุ้นเคยกับสารดี ขณะที่การจัดการกับสารมีเนื้อหาเฉพาะจึงชัดเจนกระชับและตรงประเด็นเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะวิกฤติและระยะเวลาดำเนินการ เน้นการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างผสมผสานกับการสื่อสารสองทางช่วงระดมสมองในการประชุมปฏิบัติการ นอกจากการจัดการผู้รับสารหลัก ได้แก่ ผู้ซึ่งบริหารซึ่งเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการแล้ว ไม่ปรากฏการจัดการกับผู้รับสารกลุ่มอื่นอย่างชัดเจน และนอกจากการสร้างความรู้สึกร่วมแล้วการศึกษาไม่พบความชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในพนักงานกลุ่มอื่น ๆ อีกทั้งไม่พบการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ เนื่องจากไม่ใช่สิ่งที่เหมาะสมกับสถานการณ์

- การวางแผนการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์การ หมายถึง การวางแผนการสื่อสารในวันประกาศกลยุทธ์องค์การ วันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 ภายใต้ชื่อ “The Next 125 Years” เป็นการสื่อสารจากผู้นำองค์การไปยังผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 150 คน

โดยใช้การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าเป็นหลักในกิจกรรมพิเศษ ขณะเดียวกันก็มีการวางแผนเรื่องสื่อประกอบเพื่อสนับสนุนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ได้แก่ แต่งบันทึกความจำซึ่งบรรจุข้อมูลการนำเสนอแบบพาวเวอร์พอยท์ที่ผู้นำองค์การในการนำเสนอเรื่องการเปลี่ยนแปลงในที่ประชุม สมุดปกดำ และวีดิทัศน์ รวมถึงการเตรียมแผ่นป้ายตกแต่งสถานที่และการจัดทำของที่ระลึกด้วย สำหรับการวางแผนกับกระบวนการสื่อสารนั้นไม่พบการจัดการกับผู้ส่งสารที่ชัดเจนเนื่องจากผู้ส่งสารหลักคือผู้นำองค์การมีความสามารถในการสื่อสารและรู้เรื่องสารเป็นอย่างดีและไม่พบการวางแผนกับผู้ส่งสารรองผู้ให้ข้อมูลในประเด็นที่ตนรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกลยุทธ์องค์การและวิทยากรภายนอกผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และค่านิยม อย่างไรก็ตาม การศึกษาพบว่าฝ่ายสื่อสารองค์การให้ความสำคัญกับการจัดการกับสารในวันประกาศกลยุทธ์องค์การมากพอสมควรเนื่องจากการประชุมเพียงวันเดียวจึงต้องเน้นเรื่องความชัดเจน ความครบถ้วน ทั้งคุณภาพและปริมาณเพื่อสร้างประสิทธิผลของการสื่อสารในลำดับต่อไป เนื้อหาของสารแบ่งออกเป็น 4 ช่วงคือ ช่วงการประกาศวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม, ช่วงกลยุทธ์, ช่วงผู้บรรยายรับเชิญ และช่วงประกาศตราเอกลักษณ์ และช่องทางการส่งสาร คือ การสื่อสารทางเดียวจากระดับบนสู่ระดับล่างโดยเน้นการประชุมชี้แจงของผู้นำองค์การในบรรยากาศสื่อสารเชิงบวกโดยองค์การใช้ช่วงเวลาเฉลิมฉลองในโอกาสที่มีอายุครบ 125 ปี และเป็นปีที่องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟู แต่ไม่พบการวางแผนหรือการจัดการผู้รับสารคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงผ่านการให้ความรู้ และการจูงใจ การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และองค์การไม่ได้จัดระบบเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับอย่างเป็นรูปธรรม

การวางแผนการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การใช้วิธีการสื่อสารทำนองเดียวกันกับสื่อสารสองระยะแรก กล่าวคือ ยังคงเป็นการประชุมชี้แจงซึ่งเป็นการสื่อสารทิศทางเดียวจากระดับบนสู่ระดับล่างร่วมกับสื่อประกอบ ส่วนสื่อสนับสนุนอื่น ๆ นอกจากสมุดปกดำและสื่อวีดิทัศน์ที่พนักงานได้รับในเวลาต่อมาแล้ว ได้แก่ สื่ออินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสิ่งพิมพ์คือวารสารภายใน 'Hardcopy' เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและสร้างการดำเนินงานในทางปฏิบัติการไปยังองค์การในเครือข่ายพร้อม ๆ กันภายหลังการประกาศกลยุทธ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดใช้สารเดียวกับที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การ แต่ได้จัดการกับสารและวิธีการสื่อสารของตนตามแนวทางและความเหมาะสมต่อสถานการณ์ในองค์การที่ตนรับผิดชอบ และการศึกษาไม่พบการจัดการกับผู้รับสารที่ชัดเจน แต่พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญกับการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่มีรูปแบบการวางแผนที่แตกต่างกันไป ผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงเกือบทั้งหมดเลือกวิธีการประชุมเพราะเชื่อว่าการเห็นหน้าค่าตากันจะช่วยลดความเคลือบแคลงใจได้ บางคนเลือกการนำเสนอแบบพิเศษและสร้างบรรยากาศเชิงบวกโดยการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงปฏิกิริยาตอบกลับโดยการซักถามข้อสงสัย ข้อใจ หรือแม้กระทั่งการแสดงอารมณ์ของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ การศึกษาพบความขัดแย้งในการวางแผนกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงกล่าวคือ ขณะที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรตั้งความคาดหวังกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสื่อสารและสร้างการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้ที่ถูกคาดหวังไม่ได้ทราบความคาดหวังนี้และแสดงความไม่พอใจต่อคาดหวังดังกล่าว การศึกษายังพบว่าองค์กรได้วางแผนในการติดตามและประเมินผลการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างมีระบบเฉพาะการประเมินผลตามนโยบายขององค์กร ได้แก่ การผลักดันให้เกิดตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าภายในเวลาที่กำหนด การตรวจสอบตราเอกลักษณ์/ตราสินค้า การวิเคราะห์กลุ่มดำเนินการโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อตรวจสอบทัศนคติและความพึงพอใจในงานของพนักงานเพื่อให้องค์กรเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติที่พนักงานเพื่อรักษาพนักงานที่ดีไว้ตามแนววิสัยทัศน์ของเอ็กมอนท์ที่กล่าวว่า ‘เป็นกลุ่มสื่อที่ดึงดูดใจที่สุดต่อพนักงาน พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้า’ แต่การศึกษาไม่พบการวางแผนในการติดตามและประเมินประสิทธิผลการสื่อสารในองค์กรเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรของเอ็กมอนท์ไม่ใช่วัฒนธรรมแห่งการควบคุมและผู้รับผิดชอบเรื่องนี้เห็นว่ากลยุทธ์องค์กรมีลักษณะทางนามธรรมสูงจึงวัดผลได้ยากและองค์กรไม่ได้กำหนดกรอบเวลาของการสื่อสารจึงไม่สามารถวัดผลการสื่อสารได้