

บทที่ 6

กิจกรรมการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ผู้ศึกษาได้พิจารณากิจกรรมการสื่อสารต่าง ๆ ในการศึกษาการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์การของเอ็มมอนท์แล้วพบว่ากิจกรรมการสื่อสารคือสื่อพื้นฐานภายใน (แนวทางหรือนโยบาย ระเบียบหรือคำสั่ง) เพื่อสนองตอบต่อวัตถุประสงค์เรื่องการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การและไม่ปรากฏสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ สื่อเพื่อการกดดัน สื่ออันตรายหรือปฏิสัมพันธ์หรือสื่อสนทนาที่โดดเด่นในบริบทของการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง

กิจกรรมการสื่อสารในกรณีศึกษาครั้งนี้ใช้การสื่อสารสาธารณะประกอบด้วยการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าในรูปของการประชุมชี้แจงอันเป็นการสื่อสารทางเดียวจากระดับบนสู่ระดับล่างเป็นหลัก ร่วมกับสื่อประกอบและสื่อสนับสนุนอื่น ๆ ซึ่งในการศึกษากิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงนี้พิจารณาพร้อมกับแผนการสื่อสารในบทที่ 5 จึงแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่

1. กิจกรรมการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูอันเป็นช่วงของการฟื้นฟูสถานการณ์ทางการเงิน การจัดระบบการทำงาน ตรวจสอบและควบคุมให้การทำงานมีสร้างประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
 2. กิจกรรมการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์การ หมายถึงการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงในวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การ ซึ่งรวมถึงช่วงการจัดทำกลยุทธ์เติบโต ได้แก่ การกำหนดจุดยืนธุรกิจ จัดทำข้อความพันธกิจ (วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม) ตลอดจนตราเอกลักษณ์ใหม่
 3. กิจกรรมการสื่อสารเพื่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การ อันเป็นการสื่อสารเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยมและตราเอกลักษณ์ใหม่ให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม
- ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กิจกรรมการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟู

ดังได้กล่าวในบทที่ 4 แล้วว่าภารกิจของ สเตฟเฟน คราฟ เมื่อครั้งเข้ามารับตำแหน่ง ผู้อำนวยการนั้น นอกจากต้องดำเนินการฟื้นฟูธุรกิจขององค์กรอย่างเร่งด่วนแล้วยังต้องทบทวนและพิจารณาองค์การและสิ่งที่จะต้องคาดหวังให้เป็นไปในอนาคตผ่านข้อสรุปเกี่ยวกับจุดยืนและทิศทางขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นกิจกรรมการสื่อสารหลักในช่วงนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวางพื้นฐานธุรกิจโดยการจัดการกับรายได้และผลกำไรเพื่อสร้างเสถียรภาพของธุรกิจในอนาคต¹ กิจกรรมการสื่อสารในช่วงดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูที่โดดเด่นคือกิจกรรมการสื่อสารโดยสร้างความรู้สึกเร่งด่วนเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกองค์กรรับรู้ ตื่นตัว และมีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมการสื่อสารแบบหวังผลในการประชุมปฏิบัติการชื่อ “การประชุม 100 วัน” ซึ่งเป็นการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าในรูปของการประชุมชี้แจงโดยเลือกสื่อสารแบบกระชับที่ระบุเป้าหมายชัดเจนและสามารถบรรลุเป้าหมายได้ในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งไม่พบบทบาทการใช้สื่อประกอบและสื่อสนับสนุนอื่น ๆ ที่โดดเด่นและปรากฏการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการของกลยุทธ์เติบโตในช่วงทบซ้อนของการเตรียมกลยุทธ์เติบโตด้วย ดังนั้นจึงปรากฏสารเรื่องกลยุทธ์เติบโต ได้แก่ การทบทวนจุดยืนและข้อความพันธกิจในช่วงนี้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กิจกรรมการสื่อสารเพื่อสร้าง “ความรู้สึกเร่งด่วน”

ผู้อำนวยการเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเมื่อมีผู้อำนวยการคนใหม่นั้นเป็นเรื่องธรรมดาและให้ข้อมูลว่าได้ใช้กิจกรรมการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้สึกเร่งด่วนภายในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้พนักงานตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และเร่งรัดให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรภายใต้ภาวะวิกฤติ หลังจากรับทราบปัญหาที่ขึ้นในองค์กรแล้วเกิดความเข้าใจและให้ความร่วมมือในการจัดการกับวิกฤตินั้น ดังนี้

ผมเข้ารับตำแหน่งในปี ค.ศ. 2001 ซึ่งใกล้กับเวลาที่ต้องเสนอแผนธุรกิจประจำปี ค.ศ. 2002 ผมจึงเห็นว่าการสร้างความรู้สึกเร่งด่วนจะช่วยเร่งรัดให้พนักงานเข้าใจความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะอันสั้น ซึ่งผมว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่เมื่อมีนายคน

¹Arthur A. Thompson, JR and A.J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, p. 4.

ใหม่เดินขึ้นมาบนสะพาน พิจารณาวิธีการเล่นเรือแล้วเปลี่ยนวิธีการเล่นเรือ อะไร
ทำนองนี้ นั่นคือสิ่งที่ผมได้ทำ²

กิจกรรมการสื่อสารแบบหวังผลในการประชุมปฏิบัติการชื่อ “การประชุม 100 วัน”

หลังจากที่ผู้อำนวยการจัดทีมงานคือคณะจัดการชุดใหม่ (ประกอบด้วยผู้นำสายธุรกิจ
นิตยสาร, หนังสือ, เด็กและวัยรุ่น และนอร์ดิกฟิล์ม) เพื่อผนึกกำลังในการสร้างการเปลี่ยนแปลง
และได้สื่อสารเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันในองค์กรแล้ว เขาจึงเริ่มการสื่อสารแบบหวังผลโดยใช้การ
ประชุมปฏิบัติการกับผู้บริหารจำนวน 50 คน³ จากหน่วยธุรกิจสำคัญที่สามารถการเปลี่ยนแปลงให้
เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีนัยยะสำคัญซึ่งเรียกประชุมปฏิบัติการนี้ว่า “การประชุม 100 วัน”
หมายความว่าผู้บริหารมาประชุมเพื่อปรึกษาหารือกัน รับทราบนโยบายและกำหนดเป้าหมาย
ดำเนินการเรียกว่า “เป้าหมายโอลิมปิก (Olympic goal)” จากนั้นจึงนำเป้าหมายดังกล่าวไปสู่แผน
และปฏิบัติการแล้ว จึงกลับมาประชุมกันอีกทุก ๆ 100 วัน เพื่อรับทราบความคืบหน้า ประเมินผล
และกำหนดแผนการดำเนินการในระยะถัดไป ซึ่งการประชุม 100 วันนี้ได้ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น
ประมาณ 1 ปี ซึ่งผู้อำนวยการได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

ผมสื่อสารให้พนักงานรับทราบว่าองค์กรของเราเกิดวิกฤติ เพราะธุรกิจของเราไม่
ทำเงิน จากนั้นผมจึงเชิญผู้บริหาร 50 คนเข้าร่วมประชุม 100 วัน เรามาปรึกษากัน
ว่า เราจะทำอย่างไรกับมัน เราต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ระบบการจัดหา ระบบ
บัญชี งบดุล ฯลฯ เราพยายามทำให้ผู้บริหารเหล่านั้นไปผลักดันคนที่อยู่รอบ ๆ เขา
เพื่อให้มีส่วนร่วมในงานให้มากที่สุด⁴

ผู้ศึกษาพบว่าผู้บริหารที่เข้าร่วมในการประชุม 100 วันนั้นมาจากพื้นที่ที่ต้องการเน้น
กลยุทธ์ฟื้นฟูเนื่องจากสามารถสร้างผลลัพธ์อย่างมีนัยยะสำคัญต่อผลประกอบการขององค์กร
กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มาจากหน่วยธุรกิจในพื้นที่สแกนดิเนเวียหรือนอร์ดิกซึ่งเป็นตลาดมาตุภูมิ
และผู้บริหารบางส่วนจากตลาดนอกพื้นที่มาตุภูมิ (คือเยอรมันและอังกฤษ) ส่วนองค์กรอื่น ๆ ที่

² สัมภาษณ์ สเตฟเฟน คราฟ, ผู้อำนวยการ, 30 กันยายน 2005.

³ ผู้บริหารจำนวน 50 คนประกอบด้วยผู้บริหารระดับบรรษัท 8 คน ผู้บริหารระดับหน่วย
ธุรกิจในสายธุรกิจระหว่างประเทศจำนวน 8 คน นอกนั้นเป็นผู้บริหารจากหน่วยธุรกิจหลักอื่น ๆ

⁴ สัมภาษณ์ สเตฟเฟน คราฟ, ผู้อำนวยการ, 30 กันยายน 2005.

เหลือนอกจากนี้ผู้นำองค์กรได้ขอเพียงความร่วมมือให้ผู้บริหารเหล่านั้นในดำเนินธุรกิจให้ดีที่สุดที่จะทำได้เพื่อให้ฝ่ายจัดการสามารถกำหนดจุดเพื่อปัญหาโดยไม่สร้างปัญหาใหม่ ดังที่ผู้นำองค์กรได้ให้ข้อมูลว่า

หลังจากเราเน้นเรื่องผลกำไรสุทธิ งบดุล งบกระแสเงินสดแล้ว ในตอนท้าย ๆ เราพูดเรื่องตลาดมาตุภูมิในสแกนดิเนเวียซึ่งมีมูลค่าถึงธุรกิจร้อยละ 75 เราเห็นว่าเราสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญที่สุดในเวลาที่สั้นที่สุดได้ที่นี่ แล้วเราพิจารณาตลาดระหว่างประเทศซึ่งร้อยละ 60 ของธุรกิจอยู่ในเยอรมัน และร้อยละ 25 อยู่ในอังกฤษ แล้วยังมีปัญหาในไต้หวันอีก เราจึงต้องเผชิญกับการท้าทายในปฏิบัติงาน ผมขอให้แฟรงค์แก้ปัญหาในเยอรมัน ส่วนองค์การในสายธุรกิจอื่น ๆ นั้นผมพูดได้เพียงว่า ‘พวกคุณช่วยทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เราไม่มีเวลาในการช่วยเหลือคุณ เพราะเรามีสิ่งที่สำคัญกว่านั้นต้องทำ’⁵

อนึ่ง นอกจากการสร้างความรู้สึกร่วมกันในหมู่ผู้บริหารหลักและพนักงานแล้ว ผู้นำองค์กรยังได้ให้ข่าวเรื่องการเปลี่ยนแปลงผ่านสื่อมวลชนเกี่ยวกับสถานะขององค์กรและการให้ความสำคัญกับผลกำไรเพื่อสร้างความสามารถในการลงทุนต่อไปในอนาคต ดังนี้

ยิ่งกว่านั้นผมได้สร้างความรู้สึกร่วมกันโดยการให้ข่าวกับหนังสือพิมพ์อีกด้วยว่า เราคาดว่าเราจะขาดทุนอย่างน้อยสำหรับธุรกิจโนสแกนดิเนเวียทำให้ผู้คนตกใจกับ คำว่า ‘ขาดทุน’ เราเน้นประเด็นในการสื่อสารเพียงไม่กี่ประเด็น ได้แก่ เรากำลังขาดทุน เราต้องมีรายได้มากกว่านี้ เราต้องการปลดหนี้ในงบดุลและหนี้อื่นใดคือกำไรสุทธิเพราะหากปราศจากกำไรแล้วเราจะไม่สามารถก้าวไปสู่ก้าวถัดไป คือการลงทุนเพิ่มได้⁶

การใช้สื่อประกอบสื่อสารภาวะแบบซึ่งหน้าและสื่อสนับสนุนอื่น ๆ ไม่มีโดดเด่นมากนัก

การศึกษาพบว่าสื่ออื่นไม่ว่าจะเป็นสื่อประกอบหรือสื่อสนับสนุนอื่น ๆ ไม่มีบทบาทในการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูมากนัก มีการจัดทำ “หนังสือพิมพ์เฉพาะกิจ” ประกอบการประชุมปฏิบัติการ “การประชุม 100 วัน” ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นเพียงการสร้างจุดเริ่มต้นเพื่อจุดประกายเป้าหมายของการประชุมเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันและการผูกมัดเท่านั้น แต่ไม่ใช่สาระหลักของ

⁵สัมภาษณ์ สเตฟเฟน คราฟ, ผู้นำองค์กร, 30 กันยายน 2005.

⁶สัมภาษณ์ สเตฟเฟน คราฟ, ผู้นำองค์กร, 30 กันยายน 2005.

การประชุมซึ่งเน้นการระดมสรรพกำลังในการฟื้นฟูองค์การซึ่งเป็นเป้าหมายที่มีรูปธรรมสูงและวัดผลได้คือ “เป้าหมายโอลิมปิก” และแม้ว่าจะปรากฏผลประกอบการของช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูในรายงานประจำปี แต่ไม่ปรากฏรายละเอียดของกิจกรรมการสื่อสารช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟู อย่างไรก็ตาม กิจกรรมการสื่อสารในช่วงนี้ ได้แก่

- การสร้างสื่อ “หนังสือพิมพ์เฉพาะกิจ”

ใน “การประชุม 100 วัน” นั้นได้มีการจัดทำหนังสือพิมพ์เฉพาะกิจขึ้นมาฉบับหนึ่ง เพื่อกล่าวถึงวิกฤติขององค์การและความจำเป็นที่องค์การต้องเปลี่ยนแปลง จากนั้นระบุเป้าหมายระยะสั้นเกี่ยวกับการลดทุน เช่น การตรวจสอบค่าใช้จ่ายในองค์การซึ่งองค์การพบว่าค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในองค์การจำนวนมาก การลดจำนวนองค์การโดยการยุบกิจการรวมกันในองค์การที่มีลักษณะธุรกิจทำนองเดียวกันโดยตั้งเป้าหมายว่าต้องการลดจำนวนองค์การ ในเครือจำนวน 122 องค์การ ในขณะนั้นให้เหลือเพียง 100 องค์การ เช่น การรวมตัวขององค์การ 3 องค์การในนอร์เวย์ให้เหลือเพียงหนึ่งองค์การ การจัดกลุ่มธุรกิจใหม่โดยลดจำนวนจาก 15 สายธุรกิจให้เหลือเพียง 6 สายธุรกิจ การตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์การในเครือและปิดกิจการองค์การหลายแห่งในเยอรมัน สโลวาเนีย และได้หวัน นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่าลิขสิทธิ์ที่ไม่สมเหตุผล และการกำหนดแผนปฏิบัติการในแต่ละส่วน ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าหนังสือพิมพ์เฉพาะกิจเป็นเพียงการสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารเห็นคล้อยตามกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์การของตนโดยเฉพาะ ผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินการดังกล่าวเท่านั้น แต่กระนั้นก็ถือเป็นความพยายามอย่างหนึ่งในการสร้างความเข้าใจ สนับสนุนและสร้างการผูกมัดในการสร้างการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

- การสื่อสารโดยอาศัยสื่ออื่นคือรายงานประจำปี

การศึกษาไม่พบการสื่อสารเกี่ยวกับแผนและผลของการดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูที่ชัดเจน แต่พบเพียงการรายงานผลประกอบการในทิศทางธุรกิจเชิงบวกอันเป็นผลจากการดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูในรายงานประจำปี ได้แก่ ผลประกอบการขององค์การยังไม่เป็นที่น่าพอใจใน ค.ศ. 2001 แม้ว่ารายได้รวมขององค์การใน ค.ศ. 2001 เพิ่มขึ้น แต่ผลกำไรยังคงแปรผกผันกับรายได้ สืบเนื่องจากการขาดทุนสะสมและภาระค่าใช้จ่ายจากการปรับโครงสร้างองค์การ⁷ และผลประกอบการขององค์การดีขึ้นใน ค.ศ. 2002⁸

⁷Egmont Annual Report 2001 (Copenhagen: Egmont Foundation, 2002), pp. 5-6.

⁸Egmont Annual Report 2002 (Copenhagen: Egmont Foundation, 2003), pp. 16-17.

พบการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการของกลยุทธ์เติบโต

การศึกษาพบว่าขณะเดียวกันกับการดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูนั้นเป็นช่วงเวลาทับซ้อนกับการจัดทำกลยุทธ์เติบโต ได้แก่ ทบทวนปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างความสามารถขององค์กรกับการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมประกอบรวมถึงการกำหนดจุดยืนใหม่ขององค์กรเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับตลาดมาตุภูมิและบางตลาดนอกมาตุภูมิอันเป็นผลมาจากการกำหนดพื้นที่กลยุทธ์ที่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่มีนัยยะสำคัญแก่องค์กรในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูและการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

การสื่อสารสาระสำคัญของจุดยืนที่เปลี่ยนไปของเอ็กมอนท์ปรากฏหลายครั้งโดยแฝงในรายงานประจำปี ค.ศ. 2001-2002 ก่อนหน้าการประกาศกลยุทธ์ในปี ค.ศ. 2003 เช่นปรากฏในสาส์นจากผู้นำองค์กรในรายงานประจำปี 2001⁹ ว่า “เป็นภารกิจของคณะกรรมการกลุ่มในการเร่งพัฒนาเอ็กมอนท์ในฐานะองค์กรสื่อขนาดใหญ่ของกลุ่มประเทศนอร์ดิกและสร้างความเข้มแข็งต่อตำแหน่งทางตลาดในตลาดบางตลาดนอกกลุ่มประเทศนอร์ดิกในธุรกิจที่องค์กรเลือกแล้ว” นอกจากนี้ อีวา ซัมเรน (Ivar Samren) ประธานคณะกรรมการบริหารมูลนิธิเอ็กมอนท์ได้ตอบย้ำจุดยืนในการประชุม 100 วันที่ประเทศนอร์เวย์ เมื่อวันที่ 4 มีนาคม ค.ศ. 2003 ตอนหนึ่งว่า “เราไม่ใช่บริษัทระหว่างประเทศ เราคือบริษัทในกลุ่มประเทศนอร์ดิกที่มีธุรกิจนอกกลุ่มประเทศเท่านั้น” นอกจากนี้ยังปรากฏข้อความหลายข้อความในรายงานประจำปี ค.ศ. 2001-2002 เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจุดยืนโดยให้ความสำคัญกับตลาดในกลุ่มประเทศนอร์ดิก และเป้าหมายกลยุทธ์ต่อผู้มีส่วนได้เสียโดยการฟื้นฟูสถานะขาดทุนขององค์กรให้กลับเป็นกำไร และเป็นข้อความที่ในที่สุดกลายเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ กรอบกลยุทธ์ และค่านิยม ดังนี้

เป้าหมายของเอ็กมอนท์ คือ การสร้างค่านิยมขององค์กรสื่อในระยะยาว ดังนั้น คณะจัดการจึงมีภารกิจในการเร่งพัฒนาเอ็กมอนท์ในฐานะองค์กรสื่อขนาดใหญ่ของกลุ่มประเทศนอร์ดิกและสร้างความเข้มแข็งต่อตำแหน่งทางตลาดในตลาดบางตลาดนอกกลุ่มนอร์ดิกในธุรกิจที่องค์กรเลือก เราต้องการพัฒนาเอ็กมอนท์ผ่านจุดแข็ง คือ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ดีและตราสินค้าที่เข้มแข็ง เนื่องจากเราต้องการสร้างสรรค์และสื่อสารเรื่องราวดี ๆ เป็นผู้นำในสื่อที่หลากหลาย สร้างความ

⁹Ibid.

ดึงดูดใจต่อผู้มีความสามารถเป็นส่วนสำคัญในชีวิตของผู้บริโภคและปรับปรุงผลกำไร¹⁰

เอ็กมอนท์เป็นองค์การสื่อที่เข้าถึงคนกว่าล้านคนในทุก ๆ วัน พวกเราคือ ตัวเร่งปฏิกิริยา (Catalyst) ในกระบวนการการเล่าเรื่องและสามารถเล่าเรื่องผ่านสื่อทุกรูปแบบซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ช่วยสร้างการเปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ และมีพื้นที่ให้กับวัฒนธรรมและบุคลิกภาพที่หลากหลาย และสินทรัพย์ปฐมภูมิขององค์การคือ คน พนักงานและพันธมิตร (Partner) และเป็นที่ทราบกันว่าเอ็กมอนท์เป็นองค์การสื่อที่ดึงดูดใจที่สุดในสแกนดิเนเวียซึ่งมีความเข้มแข็งในตลาดมาตุภูมิและตลาดนอกสแกนดิเนเวียที่เราเลือกแล้ว ... เราหลงใหลในเรื่องราวเกี่ยวกับการสร้างสรรค์และนำเรื่องราวก้าวไปสู่ทิศทางที่ดีที่สุดเพื่อเสนอต่อผู้คนจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความหลงใหลนี้คือสิ่งสำคัญยิ่งในทุกสิ่งที่เราดำเนินการ แต่เราเป็นองค์การเพื่อธุรกิจ ดังนั้น เป้าหมายของเราจึงรวมถึงผลประโยชน์ด้วย ทั้งในบรรทัดสุดท้าย (กำไรสุทธิ) และในโลกของสื่อที่เราต้องการอยู่ซึ่งผลประโยชน์ของเอ็กมอนท์ ใน ค.ศ. 2002 เป็นที่น่าพอใจและเป็นพื้นฐานอันดีต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไปขององค์การ¹¹

สาระในข้อความข้างต้นได้กลายเป็นข้อความวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมในเวลาต่อมา ดังนี้

- “สินทรัพย์ปฐมภูมิขององค์การคือคน พนักงานและพันธมิตร (Partner)” ซึ่งต่อมาก็คือวิสัยทัศน์ที่มุ่งหมายใน “การเป็นกลุ่มสื่อที่ดึงดูดใจที่สุดต่อพนักงาน พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้า”
- “พวกเราคือตัวเร่งปฏิกิริยา (Catalyst) ในกระบวนการการเล่าเรื่องและสามารถเล่าเรื่องผ่านสื่อทุกรูปแบบ” ซึ่งต่อมาก็คือพันธกิจใน “การสร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว”
- “เอ็กมอนท์เป็นองค์การสื่อที่เข้าถึงคนกว่าล้านคนในทุก ๆ วัน พวกเราคือตัวเร่งปฏิกิริยาในกระบวนการการเล่าเรื่องและสามารถเล่าเรื่องผ่านสื่อทุกรูปแบบ” ซึ่งต่อมาก็คือ กรอบกลยุทธ์ (tagline) ว่า “We bring stories to life”
- “เราหลงใหลในเรื่องราวเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ และนำเรื่องราวก้าวไปสู่ทิศทางที่ดีที่สุดเพื่อเสนอต่อผู้คนจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความหลงใหลนี้คือสิ่งสำคัญยิ่งในทุกสิ่งที่เราดำเนินการ “ซึ่งต่อมาก็คือค่านิยม “ความหลงใหล”

¹⁰Ibid., p. 17.

¹¹Egmont Annual Report 2001, p. 17; Egmont Annual Report 2002, p. 7.

- “เราเป็นองค์กรเพื่อธุรกิจ ดังนั้นเป้าหมายของเราจึงรวมถึงผลประกอบการในบรรทัดสุดท้าย... และเป็นพื้นฐานอันดีต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไปขององค์กร” ซึ่งต่อมาคือค่านิยม “ความทะเยอทะยาน”

- “การเปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ และมีพื้นที่ให้กับวัฒนธรรมและบุคลิกภาพที่หลากหลาย” ซึ่งต่อมาคือค่านิยม “ฮัมมะลิห์”

สรุปได้ว่าการสื่อสารที่เกิดขึ้นในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูเริ่มจากการที่ผู้นำองค์กรได้สร้างความรู้สึกร่วมกันเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกองค์กรรับรู้ ตื่นตัว เข้าใจและมีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงผ่านสื่อพื้นฐานภายใน และใช้การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าในการประชุมปฏิบัติการชื่อ “การประชุม 100 วัน” เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญในเวลาอันสั้นโดยการสร้างให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้นั้นต้องสร้างความมุ่งมั่น ความร่วมมือร่วมใจของพนักงานภายในองค์กรเพื่อผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานผ่านการสร้างความรู้สึกร่วมกันในการปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการเงินและตำแหน่งทางธุรกิจบนเจตนารมย์ที่เด็ดเดี่ยวและรวมถึงการจำกัดปฏิบัติการเฉพาะพื้นที่ที่สำคัญเท่านั้น

ในช่วงเดียวกับการดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูนี้ยังมีสื่อสารจุดยืนที่เปลี่ยนไปขององค์กรจากการให้ความสำคัญของตลาดต่างประเทศมาเป็นให้ความสำคัญกับตลาดมาตุภูมิและบางตลาดนอกมาตุภูมิเท่านั้น รวมถึงการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงและเป้าหมายกลยุทธ์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย (พนักงาน พันธมิตรธุรกิจและโดยเฉพาะผู้ถือหุ้น) ในสื่อสิ่งพิมพ์หลักคือรายงานประจำปีโดยเฉพาะในช่วง ค.ศ. 2001-2002 ได้แก่ การให้ความสำคัญเรื่องนวัตกรรมและการฟื้นฟูสถานะขาดทุนขององค์กรซึ่งสาระเหล่านี้คือวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรในเวลาต่อมา

กิจกรรมการสื่อสารเรื่องดำเนินกลยุทธ์เติบโต

ในวันประกาศกลยุทธ์องค์กร

การสื่อสารเรื่องกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์กร คือ การประกาศจุดยืนธุรกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และการตระเอกลักษณ์ใหม่อย่างเป็นทางการโดยผู้นำองค์กรไปยังผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการประชุมใหญ่ภายใต้ชื่อ “The Next 125 Years” เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมในการสร้างจุดเปลี่ยนเพราะเป็นช่วงเวลาที่ เอ็มมอนท์เฉลิมฉลองอายุครบ 125 ปีขององค์กรและปีที่องค์กรประสบความสำเร็จจากการดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟู การประชุมจัดขึ้นที่โรงแรมตากอากาศแห่งหนึ่งนอกนครโคเปนเฮเกน ประเทศเดนมาร์ก ซึ่งได้จัดเป็นกิจกรรมพิเศษท่ามกลางบรรยากาศเชิงบวก แต่ยังคงไว้ซึ่งความเป็นทางการของการประชุมเพื่อสนับสนุน

การรับรู้ของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสารและปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารที่ปรากฏในองค์การ ประกอบด้วยผู้เข้าประชุมคือ ผู้บริหารจำนวน 150 คนจากแต่ละหน่วยธุรกิจมาประชุมตลอดวัน นับตั้งแต่ 10.00 น. จนถึง 17.00 น. มีการระบุที่นั่งของผู้เข้าประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าประชุม ได้มีโอกาสทำความรู้จักและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน

จากการวิเคราะห์ของผู้ศึกษาพบว่ากิจกรรมการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์เติบโตในวัน ประกาศกลยุทธ์องค์การนั้น มีเตรียมการสื่อสารที่ดี¹² นั้นมาจากการเตรียมการนำเสนอที่ดี ได้แก่ การระบุวัตถุประสงค์เพื่อโน้มน้าวใจหรือเพื่อให้เข้าใจถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ระยะเวลาในการนำเสนอเหมาะสม มีการวิเคราะห์ผู้รับสารว่าเป็นคนกลุ่มใดและมีความรู้และทัศนคติแบบใด หรือต้องใช้เทคนิคแบบใดเพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อสารในทิศทางที่ต้องการ โดยการศึกษพบว่าในการนำเสนอเป็นไปตามแนวคิดเรื่องการจัดการการนำเสนอที่ดีโดยเริ่มจากประโยคเปิดการนำเสนอ (a starting statement) ตามด้วยเรื่องราวจากเหตุการณ์หรือประวัติศาสตร์ (some historical event or history) มีส่วนที่โน้มน้าวใจเช่นนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหา หรือระบุประเด็นและวิธีการแก้ไข มีข้อมูลที่เพียงพอและชัดเจนเช่นข้อมูลที่สนับสนุนการนำเสนอเรื่องเวลา ระยะเวลา พื้นที่ ทางภูมิศาสตร์ ความสำคัญ การเปรียบเทียบข้อดี-ข้อด้อย และข้อสรุปเพื่อปิดการนำเสนอ นอกจากนี้ในการนำเสนอยังมีเรื่องของสไตล์ทัศนูปกรณ์ประกอบด้วยซึ่งสไตล์ทัศนูปกรณ์¹³ นั้นมองเห็นได้ชัดเจน (visibility) มีเนื้อหา ชัดเจน (clarity) มีความเรียบง่าย (simplicity) มีความเกี่ยวข้องกับการนำเสนอ (relevance) และการนำเสนอเลือกใช้ประเภทของสไตล์ทัศนูปกรณ์เช่นในการสื่อสารทางธุรกิจมักเลือกใช้พาวเวอร์พอยท์ รวมถึงวิธีการนำเสนอที่ลดความกังวลใจ การใช้วัจนภาษา การใช้น้ำเสียง และเสนอข้อเสนอที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

การประชุมแบ่งออกเป็น 4 ช่วง ได้แก่ ช่วงการประกาศวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ช่วงกลยุทธ์เติบโต ช่วงการจัดการกับตราสินค้า และช่วงประกาศตราเอกลักษณ์ใหม่ ซึ่งในการประชุมที่รับผิชอบหลักในการสื่อสารคือผู้นำองค์การโดยเฉพาะเมื่อประกาศเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์ใหม่ซึ่งมียุทธศาสตร์ในเปิดประเด็นการสื่อสารแต่ละช่วงเปิดและตอกย้ำด้วยการบรรยายสนับสนุนสาระของกลยุทธ์จากผู้สื่อสารรอง รวมถึงการวางแผนปฏิบัติการขั้นต่อไปเพื่อให้ผู้เข้าประชุมอันเป็นผู้ถูกคาดหวังให้เป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงเกิดความเข้าใจเพื่อนำไปปฏิบัติและสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การของตนต่อไป

¹²Geraldine E. Hynes, Managerial Communication: Strategic and Applications. 3rd ed. (New York, N.Y: McGraw-Hill/Irwin, 2005), pp. 309-318.

¹³Ibid., pp. 319-326.

ผู้ศึกษาเห็นว่ากิจกรรมการสื่อสารวันประกาศกลยุทธ์นี้เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดของการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงในกรณีศึกษานี้เนื่องจากเป็นเงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงให้น้ำหนักอยู่ที่การบรรยายของผู้นำองค์การโดยเฉพาะหัวข้อ ‘เรื่องของเอ็กมอนท์’ ซึ่ง คือ การประกาศวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมอันเป็นสาระหลักของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การในการสื่อสารนี้ ดังที่ผู้นำองค์การกล่าวเริ่มต้นหัวข้อการบรรยายว่า “เราพบว่าองค์การมีลักษณะโดดเด่นจากพัฒนาการทางประวัติศาสตร์ตลอด 125 ปี และประวัติศาสตร์คือเงื่อนไขในการกำหนดกลยุทธ์องค์การ และเราว่าธุรกิจขององค์การมาจาก ‘คน’ ซึ่งหมายถึง คนที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถ”

ดังนั้นผู้ศึกษานี้จึงเน้นการถอดความสารหัวข้อ ‘เรื่องของเอ็กมอนท์’ มากกว่าหัวข้ออื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับที่มา การจัดลำดับและการสนับสนุนการสื่อสารในการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมซึ่งเป็นที่มาของการศึกษาคำนี้ ขณะที่หัวข้ออื่น ๆ อีก 3 หัวข้อที่เหลือนั้นผู้ศึกษาใช้วิธีสรุปความแบบย่อ นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังใช้ฟาวเวอร์พอยต์ที่ใช้ในการประชุมเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์บางส่วนร่วมกับการสรุปความสารในวันประกาศกลยุทธ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ช่วงการประกาศวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมชื่อหัวข้อ ‘เรื่องของเอ็กมอนท์’

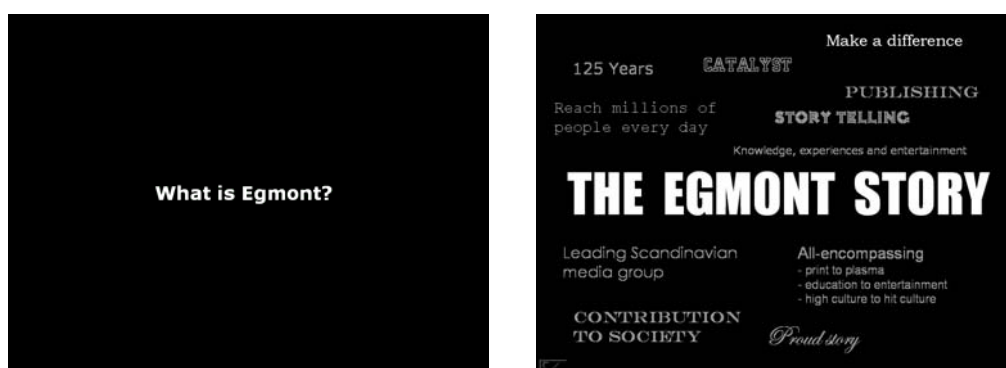
ในการนำผู้รับสารเข้าสู่การประกาศวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมนั้นได้ใช้หัวข้อว่า “เรื่องของเอ็กมอนท์” (The Egmont Story) โดยผู้นำองค์การได้ใช้วิธีการเล่าเรื่องโดยใช้เปิดประเด็นด้วยคำถามเพื่อเชื่อมโยงการนำเสนอไปสู่แนวคิดตำนานและวีรบุรุษขององค์การ (Legend and Heros) ตามแนวคิดของ เทอร์เรนซ์ อี. ดีล และเอลเลน เอ. เคนเนดี (Terrence E. Deal Allen A. Kennedy)¹⁴ ที่เสนอว่าควรใช้วีรบุรุษขององค์การในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การเพราะวีรบุรุษสามารถสร้างแบบให้พนักงาน เป็นสัญลักษณ์ขององค์การสร้างความพิเศษแก่องค์การเหนือองค์การอื่น สร้างแบบมาตรฐานในการสร้างผลงานและโน้มน้าวใจพนักงาน ให้ดำเนินรอยตาม ดังนั้นผู้นำ

¹⁴Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life (U.S.A.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1983), pp. 37-41.

องค์การจึงได้ตั้งคำถามนำว่า “ถ้าผมเป็นนักข่าวและถามคุณว่าเอ็กมอนท์คืออะไร คุณจะตอบว่าอย่างไร”¹⁵

ภาพที่ 6.1

แสดงภาพบรรยายเปิดประเด็นการประชุม



ผู้นำองค์การกล่าวต่อไปว่าไม่มีคำตอบที่ตายตัวสำหรับเอ็กมอนท์เพราะองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 125 ปีของการดำเนินกิจการตามพลวัตในโลกาภิวัตน์ แต่หาก คัดเฉพาะแก่นออกมาแล้วเขาพบเอ็กมอนท์ คือ องค์การสื่อที่มีพัฒนาการครอบคลุมสื่อทุกแขนงและกลุ่มลูกค้าทุกประเภทเนื่องจากสามารถรักษาความเป็นผู้นำตลาดจากตราสินค้าและพนักงานควบคู่ไปกับความเป็นองค์การเพื่อการกุศล ดังนี้

เมื่อพิจารณาย้อนกลับไปในประวัติศาสตร์ผ่าน ‘เรื่องของเอ็กมอนท์’ พบว่าเอ็กมอนท์คือองค์การที่มีความเป็นมา 125 ปี อันเป็นมรดกที่น่าภาคภูมิใจ เริ่มธุรกิจจากงานพิมพ์ กลายเป็นสำนักพิมพ์ ขยายจากสิ่งพิมพ์สู่จอพลาสมา จากการศึกษาสู่ความบันเทิง จากวัฒนธรรมชั้นสูงถึงวัฒนธรรมประชานิยมและเป็นองค์การสื่อชั้นนำในสแกนดิเนเวียเป็นผู้นำตลาดในธุรกิจสื่อหลายประเภท นั่นคือภาพรวมขององค์การที่เข้มแข็ง ตราสินค้าที่เข้มแข็งและคนที่มีคุณภาพ และเป็นองค์การที่ตอบแทนสังคมทั้งจากผลงานและจากการบริจาค หน้าที่สำคัญขององค์การคือตัวเร่งปฏิบัติการในการช่วยให้เด็กค้นพบ ช่วยให้วัยรุ่นการเรียนรู้ผ่านหนังสือ นิยายสาร

¹⁵ บรรยาย สเตฟเฟน คราฟ, ผู้นำองค์การ, 13 มิถุนายน 2005.

แม้กระทั่งเกม ช่วยให้คนเกิดการถกเถียง สร้างประสบการณ์ ความรู้สึก และสะท้อนกลับระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์¹⁶

จากนั้นผู้อำนวยการได้ประกาศวิสัยทัศน์โดยกล่าวถึงเป้าหมายของเขา คือ การสร้างผลกำไรให้องค์กรเพื่อให้องค์กรเป็น ‘กลุ่มสื่อที่ดึงดูดใจที่สุดต่อพนักงาน พันมิตรธุรกิจ และลูกค้า’ ตามวิสัยทัศน์ และได้กล่าวถึงจุดยืนว่าเอ็กมอนท์คือตำแหน่งทางการตลาดที่ดีในตลาดท้องถิ่นและในตลาดบางแห่งนอกสแกนดิเนเวีย จากนั้นเขาจึงประกาศพันธกิจซึ่งหมายถึง สิ่งที่ต้องการเป็นอยู่ในปัจจุบันคือ ‘การสร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว’ โดยกล่าวว่า

การสร้างสรรค์และเล่าเรื่องราวคือพันธะแห่งชีวิตของเรา การสร้างเรื่องและการเล่าเรื่องราวเปรียบเสมือนกวีนิพนธ์ที่เริ่มจากการสร้างคำ จากคำกลายเป็นเรื่องราว และเรื่องราวคือเสาหลัก (cornerstone) ของทุกอารยธรรม (civilization) เรื่องราวกระตุ้นให้เกิดจินตนาการ ความอยากรู้อยากเห็น สร้างความคิดใหม่ ๆ และเป็นรากฐานสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนาการทุกประเภท ดังนั้นเรื่องราวจึงเป็นหัวใจต่อกิจกรรมทุกกิจกรรมในเอ็กมอนท์ หรือสรุปสั้น ๆ ว่าเรื่องราวคือสัญญาที่เรามีให้แก่อโลก¹⁷

แล้วจึงตามด้วยภาพบรรยายต่อมาก็คือกรอบกลยุทธ์หรือ tagline หรือ pay-off ที่กล่าวว่า ‘We bring stories to life’

ภาพที่ 6.2

แสดงภาพบรรยายกรอบกลยุทธ์ ‘We bring stories to life’



¹⁶บรรยาย สเตฟเฟน คราฟ, ผู้อำนวยการ, 13 มิถุนายน 2005.

¹⁷บรรยาย สเตฟเฟน คราฟ, ผู้อำนวยการ, 13 มิถุนายน 2005.

ผู้นำองค์กรกล่าวว่า ประโยคครอบงำ 'We bring stories to life' มีนัยยะสองนัยยะ ได้แก่ การสร้างเรื่องและให้ชีวิตแก่เรื่อง และการกระจายเรื่องเหล่านั้นสู่ชีวิตของผู้คนซึ่งรวมถึงการใส่ใจดูแลขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจด้วย ดังนี้

‘เรื่องราว’ จึงเป็นคำที่ครอบคลุมความหมายได้กว้างและควรได้รับการแปลความหมายอย่างกว้างด้วย ดังนั้นทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราวจึงสำคัญไม่ว่าจะเป็นการชำระหนี้ การดูแลลูกค้า การจ่ายเงินเดือน การทำการตลาด เพราะทุกกระบวนการมีส่วนในการนำเรื่องราวให้มีชีวิตทั้งนั้น และพวกเราทุกคนในเอ็กมอนท์มีส่วนในการนำเรื่องราวให้มีชีวิต เราสร้างคุณค่าระยะยาวได้โดยการนำเรื่องที่ดีที่สุดผ่านวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้าได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดซึ่งทำให้เรามีโอกาสสร้างความสำเร็จมากกว่าและสร้างผลกำไรในการลงทุนต่อไปและเพื่อสาธารณกุศล¹⁸

ต่อมาเข้าสู่ช่วงการประกาศค่านิยมโดยผู้นำองค์กรกล่าวว่า ค่านิยมเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรควรมีร่วมกันซึ่งจะมีความหมายเมื่อถูกนำไปใช้ในชีวิตการทำงานอย่างแท้จริง และค่านิยมที่เขานำเสนอนี้เป็นสิ่งที่องค์กรมีอยู่แล้ว ได้แก่ “ความหลงใหล” หมายถึง ความใส่ใจในงานอย่างทุ่มเท “ความทะเยอทะยาน” คือ การตั้งเป้าหมายสูงและไปถึงเป้าหมาย และ “ฮัมมะลิห์” คือ การเปิดกว้างและยอมรับความหลากหลาย ดังนี้

องค์กรในเครือทุกองค์กรต้องสร้างค่านิยมขึ้นมาและแม้ว่าองค์กรจะมีความแตกต่างกัน แต่ไม่ควรมีย่านิยมต่างกัน คำเหล่านี้อาจมีความหมายเพียงเล็กน้อยขึ้นอยู่กับบริบทและการแปลความหมายและการสร้างความหมาย ดังนั้นการนำความหมายสู่ชีวิตจึงไม่ใช่เพียงการเอ่ยคำนั้นออกมา ผมจึงขอเสนอค่านิยม 3 ประการที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ซึ่งคณะกรรมการกลุ่มได้ตกลงกันว่าเราจะไม่สร้างสิ่งใหม่ขึ้นมา แต่เราจะทำให้สิ่งที่เรามีอยู่แล้วชัดเจนและเข้มแข็งขึ้น ...และในที่สุดเราได้เลือกคำ 3 คำต่อไปนี้คือ ‘ความหลงใหล’ มาจากการที่เราต้องการให้คนทุ่มเทกายและใจในสิ่งที่ทำ เราต้องการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทุ่มเทเหล่านั้นเพื่อให้องค์กรเป็นที่ที่เราสามารถสร้างสิ่งที่ดีที่สุดได้ ... เรามักพูดว่า เราต้องการมีความทะเยอทะยานเพราะเราต้องการเอาชนะ ดังนั้น ‘ความทะเยอทะยาน’ จึงเป็นคำที่เหมาะสมเพราะครอบคลุมเป้าหมายและแรงบันดาลใจตลอดจนคุณภาพของสิ่งที่เราทำ ความทะเยอทะยานทำให้คนตั้งเป้าหมายสูง และการไปสู่เป้าหมายนั้น ...เมื่อคณะกรรมการกลุ่มประชุมกันครั้งแรกนั้น เราได้ตั้งเป้าหมายที่ทะเยอทะยาน

¹⁸บรรยาย สเตฟเฟน คราฟ, ผู้นำองค์กร, 13 มิถุนายน 2005.

และเราต้องการชนะเราจึงได้สาบานร่วมกันว่า ‘เราอยู่ในเรือลำเดียวกันและเราจะสร้างชัยชนะร่วมกัน’ เราคือทีมและทีมมีความเข้มแข็งกว่าคน ๆ เดียว...ฮูมมะลิห์เป็นภาษาสแกนดิเนเวีย หมายถึง สิ่งที่มีมากกว่าความหลากหลาย รวมถึงสิ่งที่เราคิดว่าเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ในการเดินทางแบบสแกนดิเนเวีย¹⁹

ผู้นำองค์การกล่าวสรุปว่าค่านิยมใช้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างดีที่สุดโดยการทุ่มเทกับงานผ่านความหลงใหล สร้างความต้องการชนะผ่านทะเลทรายและฮูมมะลิห์ในการยอมรับความแตกต่าง และผู้นำองค์การยังเรียกร้อง ความร่วมมือจากผู้เข้าร่วมประชุมในการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติในบรรยากาศการสื่อสารเชิงบวกในช่วงท้ายของการบรรยายเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ได้แก่ รับผิดชอบและนำเสนอการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญในการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบต่อในการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ เข้าใจต่อวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงต้องงาน แสดงความใจกว้างและยินดี ต่อการเปลี่ยนแปลง สนทนาเรื่องการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและพร้อมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ ในการประชุมได้เชิญวิทยากรภายนอกผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตจากการดำเนินตามค่านิยม คือ ความทะเยอทะยาน ความหลงใหล และฮูมมะลิห์ เพื่อการตอกย้ำความหมายของค่านิยมทั้ง 3 ประการสร้างความชัดเจนและโน้มน้าวใจแก่ผู้เข้าประชุม ได้แก่ บียอร์น ดาห์ลี (Bjoern Daehlie) ผู้เป็นเจ้าของเหรียญทองโอลิมปิก 8 เหรียญและเหรียญรางวัลอื่น ๆ รวม 29 เหรียญเพื่อเป็นตัวอย่างของการทุ่มเทเพื่อบรรลุสิ่งที่ตนตั้งเป้าหมายตามค่านิยม “ความทะเยอทะยาน” และวีดิทัศน์บทสัมภาษณ์ของปาปริกา คริสติน สตีน์ (Paprika Kirstine Steen) เป็นนักแสดงมือรางวัลชาวเดนมาร์กเพื่อตอกย้ำการทุ่มเททำงานที่ตนรักตามค่านิยม “ความหลงใหล” และ คเจลล์ นอร์ดสตรอม (Kjell Nordstrom) มาเล่าประสบการณ์เพื่อขยายความและเสนอแนวคิดเรื่องความแตกต่างและความคิดนอกกรอบ

ในการประชุมนี้ได้นำเสนอภาพยนตร์เรื่อง ‘We bring stories to life’ (สื่อวิทัศน์²⁰) ซึ่งกำกับโดยผู้กำกับมือรางวัลชื่อ Morten Arnfred เพื่ออธิบายความหมายของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมผ่านมุมมองต่าง ๆ ของพนักงานจากบทสัมภาษณ์พนักงานจากส่วนต่าง ๆ ของเอ็กมอนด์

¹⁹บรรยาย สเตฟเฟน คราฟ, ผู้นำองค์การ, 13 มิถุนายน 2005.

²⁰ในการศึกษานี้เรียกว่า ‘วิทัศน์’ เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพนักงานได้รับภาพยนตร์บันทึกในวิทัศน์เพื่อนำไปใช้ประกอบสื่อสารต่อไป ต่อมาภายหลังฝ่ายสื่อสาร องค์การได้มีการบันทึกในแผ่นบันทึกความจำด้วย (DVD)

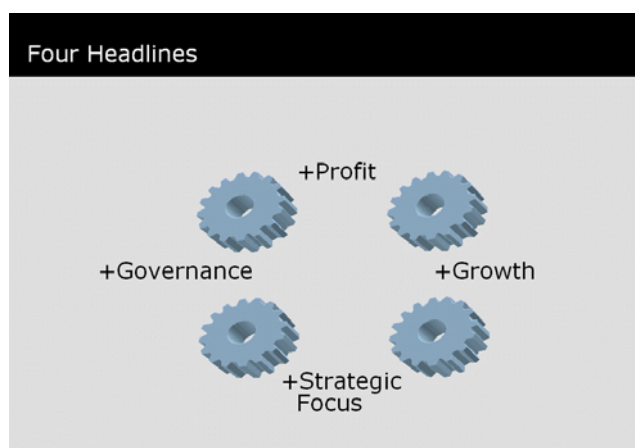
เกี่ยวกับแรงบันดาลใจหรือความประทับใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีละครสั้นเกี่ยวกับตัวละครที่พยายามให้ความหมายแก่สัญลักษณ์ที่ใช้บทละครตลกเสียดสีและผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับวิทัศน์นี้กลับไปใช้ร่วมกับการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงของตนในตอนท้ายของการประชุมด้วย

ช่วงกลยุทธ์เติบโตในการสร้างเอ็กมอนท์ให้เป็นองค์กรที่มีความดึงดูดใจในหัวข้อ ‘หนทางสู่ความเป็นองค์กรสื่อที่ดึงดูดใจที่สุด’ (How to become the most attractive media company)’

ผู้นำองค์กรกล่าวถึงเป้าหมายกลยุทธ์ของเอ็กมอนท์ต่อการประกาศวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม โดยกล่าวว่า การเป็นองค์กรสื่อที่ดึงดูดใจที่สุด (ตามวิสัยทัศน์) นั้นมาจากองค์ประกอบของเฟือง 4 ตัว ได้แก่ กำไร (profit) การเติบโต (growth) การระบุเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจน (strategic focus) และความเป็นบรรษัทภิบาล (governance)

ภาพที่ 6.3

แสดงภาพบรรยายเป้าหมายกลยุทธ์เฟือง 4 ตัว



ผู้ศึกษาสรุปเป้าหมายกลยุทธ์โดยสังเขปได้ดังนี้ องค์กรมุ่งหวังกำไร 60 ล้านยูโรต่อปี ที่มีอัตราการเติบโตร้อยละ 10 ต่อปีผ่านความเป็นผู้นำตลาดในส่วนตลาด (segment) ที่องค์กรสามารถสร้างกำไรและรักษาความเป็นผู้นำตลาด และระบุปัจจัยกลยุทธ์ที่ชัดเจน ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อกลยุทธ์ ได้แก่ การปฏิวัติทางดิจิทัล การเข้าถึงสื่อ การเคลื่อนที่ การมุ่งเป้าหมายที่สร้างการผลิตสินค้าที่สามารถกระจายได้จำนวนมากต่อครั้ง (Capacity group epidemic) การเติบโตของอุตสาหกรรมโฆษณา การเติบโตของการใช้จ่ายของ

ผู้บริโภคและพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป และการครอบครองลิขสิทธิ์เนื่องจากสินค้าที่มีลิขสิทธิ์มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันในตลาด สร้างความภาคภูมิใจจากลูกค้าและค่านิยมผ่านตราสินค้า การครอบครองลิขสิทธิ์อาจมาจากการเป็นเจ้าของสิทธิ์หรือการซื้อลิขสิทธิ์ นอกจากลิขสิทธิ์แล้วต้องให้ความสำคัญกับบทบาทของสื่อที่มีผลต่อผู้บริโภค การจัดจำหน่ายและการจัดการกับตราสินค้าทั้งตราสินค้าย่อยและตราสินค้าหลัก สุดท้าย ได้แก่ ความเป็นบรรษัทภิบาล หมายถึง การใช้แนวคิดบรรษัทภิบาลมาบริหารเอ็กมอนท์เสมือนกับองค์กรในตลาดหลักทรัพย์ ได้แก่ ความโปร่งใส ความใส่ใจเรื่องงบดุลและกระแสเงินสด รวมถึงการเป็นองค์การที่แม้มีจำนวนองค์การในเครือไม่มากนักแต่เข้มแข็งจากระบบการทำงานบนฐานข้อมูลเดียวกัน การจัดทำรอบการทำงานที่ดีและยินยอมให้การตัดสินใจอยู่กับผู้ปฏิบัติงานที่แท้จริงเพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความรู้พื้นฐานเดียวกันในการสร้างพลังร่วมและการขับเคลื่อนองค์การอย่างชัดเจนซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ของกลุ่มและระดับสายธุรกิจเพื่อรักษาความยืดหยุ่นในการทำงาน

หลังจากที่ผู้นำองค์การได้สื่อสารเป้าหมายกลยุทธ์แล้วเป็นการบรรยายสั้น ๆ โดยผู้รับผิดชอบในโครงการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์องค์การ ได้แก่ โครงการระบบการจัดการ สารสนเทศ OneSystem อันเป็นโครงการเพื่อสร้างหน่วยบริการกลางภายในหน่วยการเงินและสารสนเทศในการปรับปรุงคุณภาพ ความสามารถหลัก และลดค่าใช้จ่ายในระยะยาวนำเสนอโดย ฮานส์ คาร์ลสเตนเซน ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน และการวิเคราะห์กลุ่มเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการจัดทำการวิเคราะห์กลุ่มและแจ้งกำหนดการของการทอดแบบสำรวจโดยนิลส์ มุงค์ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ช่วงการจัดการกับตราสินค้า

ช่วงกลยุทธ์การจัดการกับตราสินค้านี้เป็นการบรรยายโดยวิทยากรรับเชิญจากภายนอกคือมาร์ติน ลินด์สตรอม ผู้ทำงานวิจัยเกี่ยวกับตราสินค้าและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เป็นเยาวชนและผู้เขียนหนังสือชื่อ Brand Child²¹ เพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องตราสินค้า ความสำคัญของตราสินค้าและอิทธิพลของตราสินค้าที่มีต่อผู้บริโภค สิ่งที่มาร์ติน ลินด์สตรอม นำเสนอคือผลของการวิจัย

²¹Martin Lindstrom and Patricia B. Seybold, BRANDchild (London: Kogan Page Ltd., 2003).

เรื่องพฤติกรรมและความสัมพันธ์กับตราสินค้าของเยาวชนที่มีอายุ 8-14 ปี หรือ Tween²² ทั่วโลก ภายใต้โครงการวิจัยชื่อ Brand Child ซึ่งการวิจัยพบว่า Tween คือกลุ่มเยาวชนที่มีแนวคิด รูปแบบ การดำเนินชีวิตที่พิเศษเฉพาะกลุ่ม มีความคิดและพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นอิสระอีกทั้งมีอิทธิพล ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของพ่อแม่ด้วย ดังนั้นเจ้าของสินค้าต้องเข้าใจ เรื่องพฤติกรรมและความคาดหวังจากตราสินค้าเพื่อสร้างตราสินค้าและความจงรักภักดีต่อตราสินค้า กับลูกค้านี้โดยใช้ประโยชน์จากความเข้าใจเรื่องพฤติกรรม กระบวนการสื่อสาร ปัจจัย สนับสนุนหรือมีอิทธิพลต่อความคิดและแนวทางการดำรงชีวิต เพราะพวกเขาเหล่านี้คือผู้กำหนด ตลาดในอนาคตของเจ้าของสินค้าในที่สุด การวิจัยสรุปว่าความสำเร็จสูงสุดของตราสินค้าทั่วโลก ได้แก่ การผสมผสานปัจจัย 6 ปัจจัย คือ ความกลัว แฟนตาซี ความเป็นผู้เหนือกว่า อารมณ์ขัน ความรักและความมั่นคงได้อย่าง สอดคล้องลงตัวและเมื่อสิ้นสุดการบรรยายผู้เข้าประชุมทุกคนได้รับหนังสือชื่อ “Brand Child” โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเดนมาร์กได้รับหนังสือในภาษา เดนมาร์กและผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหลือได้หนังสือภาษาอังกฤษ

ช่วงตราสินค้าและตราเอกลักษณ์

ผู้นำองค์กรได้บรรยายด้วยภาพพาวเวอร์พอยท์เกี่ยวกับตราสินค้าขององค์กรทั้งในระดับบริษัท ระดับองค์กร และระดับผู้บริโภค และชี้ให้เห็นว่าตราสินค้าในระดับต่าง ๆ นั้น ไม่มี โครงสร้างที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ องค์กรมีตราสินค้าหลากหลายและขาดความสม่ำเสมอในการ นำเสนอ ซึ่งทำให้ตราสินค้าของเอ็กมอนท์ขาดความเข้มแข็งอันเป็นที่มาของการเปลี่ยนแปลงตรา เอกลักษณ์และการจัดโครงสร้างตราสินค้าในครั้งนี้ ดังภาพต่อไปนี้

²²ในการศึกษาของ มาร์ติน ลินด์สตรอม เรียกเยาวชนกลุ่มนี้ว่า Tween ซึ่งมาจากคำว่า คือ Between kids and Teenagers

ภาพที่ 6.4

แสดงความขาดเอกภาพของการใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าระดับต่าง ๆ



หลังจากที่ผู้นำองค์การได้แสดงให้เห็นถึงภาวะไร้ระเบียบของการใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าในองค์การเพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นชอบกับการสร้างระบบเพื่อจัดระเบียบตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าแล้ว ผู้นำองค์การจึงได้นำเสนอวิธีการจัดการกับตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าโดยการเปิดตัวตราเอกลักษณ์ใหม่ที่สามารถสร้างเอกภาพให้เกิดขึ้นกับตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าของเอ็กมอนท์ทุกระดับเพื่อใช้ทดแทนตราเอกลักษณ์เดิมทำให้ตราเอกลักษณ์ขององค์การแปรสภาพจากตราที่มีรูปทรงและสีสันทันตึงกลายเป็นตราที่เกิดจากการเรียงอักษรคำว่าเอ็กมอนท์ซึ่งมีลักษณะเป็นทางการและเหลือเพียงสีดำสีเดียว ดังนี้

ภาพที่ 6.5

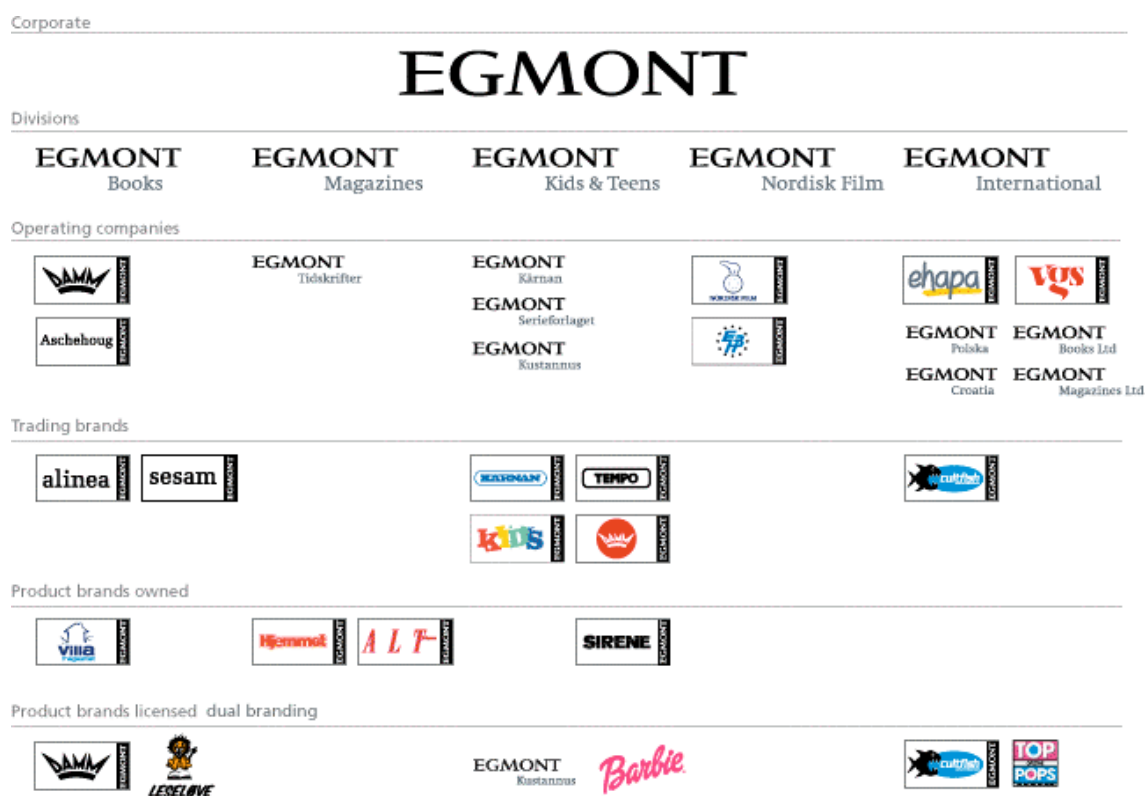
แสดงภาพบรรยายจุดเปลี่ยนผ่านของตราเอกลักษณ์เดิม ไปสู่ตราเอกลักษณ์ใหม่



ผู้นำองค์กรได้เสนอการจัดโครงสร้างตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าของเอ็กมอนท์ (Brand structure) เพื่อให้การนำตราเอกลักษณ์ไปปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ กันนั้นเป็นไปภายใต้ระเบียบเดียวกัน โดยองค์กรได้แบ่งใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับบริษัท (Corporate brand) ระดับสายธุรกิจ (Division brand) ระดับองค์การ (Operating companies) และระดับผู้บริโภคหรือระดับผลิตภัณฑ์ (Consumer brands) ซึ่งในระดับผู้บริโภคได้แบ่งย่อยอีก 3 ระดับ ได้แก่ ระดับการค้า (Trading brands) ระดับผลิตภัณฑ์ที่องค์การเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ (Product brands owned) และระดับผลิตภัณฑ์ที่องค์การซื้อลิขสิทธิ์ (Product brands licensed dual branding) ดังภาพประกอบต่อไปนี้

ภาพที่ 6.6

แสดงการจัดโครงสร้างของตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าของเอ็กมอนท์



ต่อมาผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กรได้บรรยายถึงแผนปฏิบัติการในขั้นตอนต่อไปการวิเคราะห์กลุ่มและการจัดการกับตราสินค้า โดยแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรม กำหนดเวลาและขอความร่วมมือผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมและการนำตราเอกลักษณ์ไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

ภาพที่ 6.7
แสดงเหรียญเงินนำโชค



ในตอนท้ายของงานในวันประกาศกลยุทธ์ได้มีการเวียนเหรียญเงินซึ่งเอ็กมอนท์ เฮอร์ลท์ พิเตอร์สัน พบในห้องครัวของมารดาและได้เก็บเหรียญดังกล่าวไว้เป็นเหรียญเงินนำโชคผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกคน อันเป็นสัญลักษณ์ของการสร้างการผูกมัดในการพัฒนาองค์กรให้ยืนยาวต่อไป นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังได้รับสื่อบรรจุในกระเป๋าสารสีดำ ประกอบด้วยแท่งบันทึกความจำซึ่งบรรจุข้อมูลพาวเวอร์พอยท์ที่ผู้นำองค์กรนำเสนอเรื่องการเปลี่ยนแปลงในที่ประชุม สมุดปกดำ วิทยุพกพา กระบอกไฟฉายที่ส่องลำแสงเป็นรูปหัวใจอันเป็นสัญลักษณ์ของการร่วมใจกันในทิศทางธุรกิจใหม่การประชุมสิ้นสุดเวลา 17.45 น. หลังจากนั้นเป็นกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์และรับประทานอาหารเย็นร่วมกัน

กิจกรรมการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโต หลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์กร

กิจกรรมการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์กรนั้น ครั้งหนึ่งฝ่ายสื่อสารองค์กรเคยคิดว่าจะให้ผู้นำองค์กรเดินสายไปยังองค์กรในเครือต่าง ๆ เพื่อแจ้งเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ แต่ในที่สุดได้มอบภารกิจการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงนี้ให้ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงรับผิดชอบ การศึกษาพบว่าผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเห็นว่าการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์ไปยังพนักงานในหน่วยงานเพื่อแจ้งให้ทราบและถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ปฏิบัติ การประจำวันนั้นเป็นหน้าที่รับผิดชอบของพวกเขา แม้ว่าพวกเขาจะมีระดับความเห็นด้วยต่อกลยุทธ์ใหม่ความแตกต่างกัน ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงบางคนสื่อสารเพราะเห็นด้วยกับกลยุทธ์ทั้งหมดหรือบางคนเห็นด้วยบางส่วน ขณะที่บางคนยอมรับว่ายังไม่มีความเข้าใจเรื่องกลยุทธ์ดีพอ

กิจกรรมการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์กรนั้น ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเลือกใช้การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าโดยการประชุมชี้แจงและใช้สื่อที่ได้รับจากการประชุมเมื่อวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 ประกอบการนำเสนอเรื่องการเปลี่ยนแปลงซึ่งวิธีการสื่อสารนั้นขึ้นอยู่กับดุลยพินิจและแนวทางการสื่อสารของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงแต่ละคน อย่างไรก็ตามผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความเห็นหรือซักถามในการประชุม ส่วนองค์กรในเครือที่เป็นองค์กรร่วมทุนไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กรเนื่องจากไม่อยู่ในข่ายที่ต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามเอ็กมอนท์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การประชุมชี้แจง

กิจกรรมการสื่อสารที่สำคัญช่วงดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์กรนั้น ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเลือกใช้การประชุมชี้แจงกับพนักงานในหน่วยงานของตน ซึ่งผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ถ่ายทอดสารที่ตนรับทราบไปยังพนักงานร่วมกับเนื้อหาตามสื่อที่ตนได้รับทั้งหมด ขณะที่ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงบางคนเลือกใช้การประชุมชี้แจงแบบมีกิจกรรมพิเศษเพื่อโน้มน้าวใจพนักงานในบรรยากาศเชิงบวก และผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงบางคนปรับใช้สื่อที่ได้รับจากสำนักงานใหญ่มาดำเนินการสื่อสารตามวิธีของตนหรือเลือกใช้สื่อเพียงบางส่วน ดังนี้

1. การประชุมโดยใช้สื่อที่ได้รับจากการประชุมทั้งหมด

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ใช้สื่อที่ได้รับจากสำนักงานใหญ่ในการถ่ายทอดสารไปยังพนักงานแบบถอดความตรงไปตรงมาเนื่องจากเห็นว่าสารสนเทศเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับจากสำนักงานใหญ่เพียงพอต่อการสื่อสารในแง่ของการแถลงนโยบายดังที่ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งให้ข้อมูลว่า “ผมได้จัดการประชุมพนักงานในองค์การเพื่อสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลางซึ่งผมไม่ได้ทำอะไรเป็นพิเศษนอกจากการนำเสนอสิ่งที่ได้รับจากโคเปนเฮเกน และอธิบายความหมายให้พนักงานทราบในเชิงบวก”²³

2. การประชุมโดยปรับใช้สื่อที่ได้รับจากการประชุม เพียงบางส่วนหรือใช้ร่วมกับวิธีการอื่น

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายคนปรับใช้สื่อที่ได้รับจากการประชุมเมื่อวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 บางคนเลือกเพียงบางส่วนหรือใช้ร่วมกับวิธีการอื่น หรือปรับวิธีการสื่อสารและสื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดและแนวทางของตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งเลือกใช้สื่อเพียงบางส่วนแล้วเรียบเรียงตามแบบที่เขาคิดว่าเหมาะสมและไม่นำเสนอวิธีทัศน์ต่อพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกคนหนึ่งเลือกใช้กิจกรรมการนำเสนอแบบพิเศษเข้ามาผสมผสานในการสื่อสารเข้ามามีส่วนร่วมกับการประชุม และผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกคนหนึ่งเลือกวิธีการสื่อสารตามแนวทางที่ได้รับจากการประชุม แต่เลือกการจัดการเพิ่มเติมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมโดยการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมและยอมรับและการนำไปปรับใช้ในองค์การ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การประชุมโดยเลือกใช้สื่อที่ได้รับเพียงบางส่วน

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งเลือกใช้สื่อที่ได้รับเพียงบางส่วนโดยเขาได้จัดเตรียมเอกสารเพื่อการสื่อสารตามวิธีการของเขา และได้เลือกจัดการประชุมแยกกับพนักงานสองระดับ ระดับแรกเป็นการประชุมระดับผู้จัดการในองค์การเพื่อร่วมกันหาแนวทางการแปลความหมายของการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการทำงานประจำวัน ในการนำเสนอในครั้งนี้ มีทั้งพาวเวอร์พอยท์และวิธีทัศน์ ส่วนระดับที่สองเป็นการประชุมกับพนักงานทั้งหมดเพื่อแจ้งเรื่องการเปลี่ยนแปลงและอธิบายเหตุผลให้พนักงานทราบซึ่งเขาได้เลือกเพียงการนำเสนอเฉพาะพาวเวอร์พอยท์ แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับสื่อที่เหลือโดยเฉพาะวิธีทัศน์ เนื่องจากเห็นว่าไม่จำเป็นและวิธีทัศน์อาจสร้างปัญหาทางการสื่อสารเนื่องจากเป็นภาษาอังกฤษเพราะพนักงานส่วนใหญ่ไม่เข้าใจภาษาอังกฤษดีนัก หลังจากนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้ประชุมกับพันธมิตรธุรกิจ ดังนี้

²³สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 2, 28 ตุลาคม 2005.

ฉันเริ่มด้วยสื่อที่ได้รับจากสำนักงานใหญ่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ แล้วจึงต่อยอดด้วยค่านิยมและได้เปิดโอกาสให้พนักงานถกเถียงเรื่องค่านิยมอย่างกว้างขวาง...ฉันไม่ได้นำเสนอวิสัยทัศน์ให้แก่พนักงานทุกคน แต่นำเสนอเฉพาะพนักงานระดับผู้จัดการ เพราะพนักงานส่วนใหญ่ไม่เข้าใจภาษาอังกฤษมากนัก ฉันได้ให้พนักงานยืมวิสัยทัศน์ซึ่งฉันไม่แน่ใจว่ามีพนักงานคนใดได้ดูมันบ้าง... พนักงานทุกคนได้รับสมุดปกดำซึ่งเป็นภาษาอังกฤษและฉันได้อธิบายให้พวกเขาเข้าใจระหว่างการประชุม²⁴

นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นว่าค่านิยมที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ คือ ความหลงใหล ดังนั้นเขาเริ่มสื่อสารจากคำว่าความหลงใหลและตามด้วยความทะเยอทะยานโดยกล่าวว่า

ฉันต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดความหลงใหลให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างชัดเจนเพราะเราไม่สามารถสั่งคนให้เกิดความหลงใหลได้ ส่วนความทะเยอทะยานนั้นเป็นธรรมชาติของฉันอยู่แล้วเพราะฉันเป็นคนไม่ชอบยอมแพ้อะไรง่าย ๆ และนี่เป็นสิ่งที่เราสามารถสอนคนของเราให้เป็นแบบนี้ได้เพราะพวกเราไม่ได้มาที่นี่เพื่อพ่ายแพ้เรามีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนขององค์กรที่มีอนาคต ดังนั้นทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นแก่องค์กร และการที่องค์กรของเรามีผลประกอบการที่น่าพอใจติดต่อกันเป็นเวลา 4 ปี เท่ากับได้พิสูจน์ว่าเราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้หากเรามีความหลงใหลและความทะเยอทะยาน²⁵

อนึ่งการสื่อสารขององค์กรในเครือของผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นี้มีปัจจัยสนับสนุนบรรยาการสื่อสารเชิงบวกเนื่องจากปี ค.ศ. 2003 ที่เอ็กมอนท์ประกาศการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์นั้นเป็นปีที่ดีขององค์กรในเครือนี้ด้วยเนื่องจากองค์กรมีผลประกอบการที่ดีหลังจากต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ก่อนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรจากการขาดทุนสะสมจากการบริหารงานของผู้บริหารคนก่อนจนทำให้มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารองค์กรในเครือบรรยาการสื่อสารเปลี่ยนแปลงที่องค์กรได้เผชิญและการสื่อสารเชิงบวกทำให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เข้าใจและยอมรับและผูกมัดตนเองในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี

²⁴ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

²⁵ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

2.2 การประชุมโดยปรับใช้สื่อที่ได้รับจากการประชุมร่วมกับกิจกรรมพิเศษ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งนำการแสดงเข้ามา ร่วมกับการประชุมเนื่องจาก เขากังวลว่าพนักงานอาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ เพราะความผูกพันที่พนักงานมีต่อตราเอกลักษณ์เดิมสูงมากเนื่องจากตราเอกลักษณ์นี้ เกิดขึ้น พร้อม ๆ กับการก่อตั้งองค์การในเครือแห่งนี้ ดังนั้นเขาจึงได้พยายามแสดงให้เห็นว่า “สีดำ” เป็นสีที่สวยงาม เขาจึงจัดการประชุมนอกสถานที่และแต่งกายด้วยสูทสีดำที่คลุมทับด้วย เสื้อโค้ทยาวอีกชั้นหนึ่งจากนั้นจึงนำเสนอด้วยภาพเวอร์พอยท์ที่เตรียมมาเกี่ยวกับภาพเชิงบวกของสีดำ โดยเริ่มโปรยการนำเสนอว่าสีดำไม่จำเป็นต้องหมายถึงความเศร้าเสมอไปโดยเสนอตัวอย่างของสีดำในเชิงบวก อาทิ สีดำคือสีของพระเอก ได้แก่ โซโล เมนอินแบล็ค (Men in Black) และแมทริกซ์ (Matrix) แล้วจึงจบการนำเสนอด้วยภาพของเดอะ บลูส์ บราเธอร์²⁶ (The Blues Brother) แล้วพูดว่า “เรามีตราเอกลักษณ์ของเอ็กมอนท์” แทนประโยคในภาพยนตร์ว่า “เรามีความคิดดี ๆ เราจะมี วงดนตรี” จากนั้นเขาจึงได้ถอดเสื้อโค้ทที่ใส่ไว้ตลอดการนำเสนอออกทำให้พนักงานเห็นว่าเขาใส่สูทสีดำจากนั้นจึงสวมแว่นกันแดดและสวมกอดสีดำเหมือนนักแสดงในภาพยนตร์แล้วต่อด้วยการนำเสนอตราสัญลักษณ์ใหม่ การสื่อสารของเขาได้สร้างความประทับใจให้แก่พนักงานทั้งหมดแม้ว่าต่อมาพนักงานได้พูดถึงความรู้สึกเสียใจที่พวกเขาต้องสูญเสียตราเอกลักษณ์เดิมไป นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นี้ไม่ได้พยายามกดดันให้พนักงานยอมรับตราเอกลักษณ์ใหม่โดยไม่ได้พยายามบอกว่าตราเอกลักษณ์ใหม่สวยงามกว่าของเดิม แต่เขาได้อธิบายเหตุผลการเปลี่ยนแปลงต่อพนักงานว่าตราเอกลักษณ์เดิมไม่สอดคล้องผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของกลุ่มและเขาได้อธิบายความหมายของค่านิยมชุดใหม่ ได้แก่ ความหลงใหล ความทะเยอทะยานและฮัมมะลิให้พนักงานทราบ เขากล่าวถึงวิธีการสื่อสารที่ จัดขึ้นแตกต่างออกไปจากการสื่อสารรูปแบบปกติว่า

²⁶เดอะ บลูส์ บราเธอร์ เป็นภาพยนตร์ที่ได้รับความนิยมใน ค.ศ. 1980 เป็นเรื่องของเจคและเอลวูด บูลส์ พี่น้องกำพร้าต่างสายเลือดสองคนที่ถูกเลี้ยงดูจากโบสถ์แห่งหนึ่งซึ่งระหว่างที่พวกเขาได้รับประกันจากคุณนั้น พวกเขาพบว่าโบสถ์ของพวกเขา กำลังจะถูกปิดเพราะติดหนี้ ดังนั้นพวกเขาจึงออกตระเวนรวบรวม นักดนตรีเพื่อจัดการแสดงดนตรีหาเงินมาใช้หนี้ และระหว่างนั้นพวกเขาได้ก่อเรื่องวุ่นวายมากมาย และสิ่งที่ผู้ชมจดจำเกี่ยวกับภาพยนตร์เรื่องนี้นอกจากนักแสดงที่แสดงเป็นนักดนตรีเป็นนักศิลปินเพลงบลูส์ที่มีชื่อเสียง เพลงบลูส์ที่ไพเราะและเนื้อหาตลกเสียดสีของเรื่องแล้ว ยังรวมถึงการแต่งกายของตัวละครคือเจคและเอลวูดที่การสวมสูทสีดำ หมวกสีดำ และแว่นตากันแดดตลอดเวลา

ผมจัดโชว์ขึ้นเพราะผมไม่ต้องการให้เกิดบรรยากาศการสื่อสารที่ตึงเครียด ผมต้องการพูดถึงสิ่งเหล่านี้ในแบบของผม ผมบอกคุณตามแบบของผม ถ้าหากองค์กรเชื่อว่าคนที่มีความหลงใหล ความทะเยอทะยานนี้ทำให้องค์การประสบความสำเร็จที่ดีกว่าได้เพื่อให้องค์การเป็นองค์กรที่ดีกว่าเดิม²⁷

ภาพที่ 6.8

แสดงกิจกรรมการสื่อสารแบบพิเศษและภาพบรรยายของ
เดอะ บลูส์ บราเธอร์ที่ใช้ในกิจกรรมการสื่อสาร



นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นี้ยังได้ทำการแปลความหมายของสารในสมุดปกดำทุกหน้าแบบหน้าต่อหน้าและแจกจ่ายไปยังพนักงานทุกคน และได้จัดประกวดนิทานภาพที่เกี่ยวกับค่านิยมฮุมมะลิห์เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมที่พนักงานไม่คุ้นเคย และเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการตีความค่านิยม “ฮุมมะลิห์” และเขายังเห็นความจำเป็นที่พนักงานต้องเข้าใจความหมายของกรอบกลยุทธ์ ‘We bring stories to life’ เพื่อประโยชน์ของการสื่อสารภายในองค์กร ดังนั้นเขาจึงได้จัดการแข่งขันการแปลความดังกล่าวในหมู่พนักงาน แต่ปรากฏว่าไม่มีผลงานใดได้รับรางวัลจึงทำให้เขาปล่อยกรอบกลยุทธ์เป็นภาษาอังกฤษเช่นเดิม อย่างไรก็ตามต่อมาในภายหลังเอ็กมอนด์ไม่อนุญาตให้มีการแปลกรอบกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นภาษาอื่นนอกจากภาษาอังกฤษเพราะต้องการให้เกิดการเอกภาพในการจดจำข้อความนั้นเช่นเดียวกับข้อความ “Just do it” ของไนกี้ที่เป็นที่รู้จักดีทั่วโลก

²⁷ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากโปแลนด์ 1, 3 พฤศจิกายน 2005.

ภาพที่ 6.9
แสดงผลงานประกวดเกี่ยวกับค่านิยม ‘ฮูมมะลิห์’



อนึ่ง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นี้มักได้รับการกล่าวถึงหรือชื่นชมในฐานะผู้มีความคิดสร้างสรรค์ในการสื่อสารและเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารในประเด็นเรื่องการจูงใจและการสร้างการมีส่วนร่วมในองค์การจึงทำให้เขาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในโครงการอินทราเน็ตในสายธุรกิจต่างประเทศในเวลาต่อมา

2.3 สร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานหลังจากการประชุม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกคนหนึ่งต้องการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อแสวงหาความสอดคล้องภายในองค์การในเครือเพื่อให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง เขาให้ข้อมูลที่ที่น่าสนใจเกี่ยวกับการสื่อสารเรื่องนี้ว่าหลังจากที่เขากลับจากการประชุมที่โคเปนเฮเกนแล้วเขาได้ดำเนินการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงไปยังพนักงานโดยใช้สื่อที่ได้รับจากการประชุมเช่นเดียวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ แต่สิ่งที่ต่างออกไปคือเขาสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงไปตามหน้าที่แต่ไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม ดังนั้นเขาจึงวางแผนในสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมให้เกิดการยอมรับจากพนักงานเองโดยการมีส่วนร่วมจากพนักงานผ่านการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้พนักงานสามารถนำวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์การไปใช้ในการทำงานของตนอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นหลังจากที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้สื่อสารกับพนักงานโดยใช้สื่อจากการประชุมแล้ว เขาได้ปรับกลยุทธ์ของเอ็กมอนท์ให้สอดคล้องกับธุรกิจขององค์การในเครือเพราะเขาไม่เห็นด้วยกับการใช้สิ่งที่สำนักงานใหญ่กำหนดมาในการปฏิบัติงานโดยตรง ดังนั้นเขาจึงใช้กรอบกลยุทธ์ “We bring stories to life” เป็นจุดเริ่มต้นในการจัดทำวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การเพื่อให้องค์การในเครือได้สร้างพันธกิจที่สอดคล้องกับตนซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ให้เหตุผลว่า

เราจึงต้องการสร้างการผูกมัดเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ตื่นเต้น มีความสุขและประสบความสำเร็จ เพราะเราต้องการดำเนินธุรกิจที่สร้างค่านิยมแก่ลูกค้าและสร้างประสบการณ์ในการพัฒนาทักษะแก่เด็ก ซึ่งเงื่อนไขเหล่านี้คือเป้าหมายว่าเราต้องเข้าใจลูกค้าเด็กดีกว่าคนอื่น เราคือองค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมและกำหนดทิศทางให้องค์กรเป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นเราจึงไม่ใช่เพียง แต่สนองตอบต่อกลุ่มเป้าหมาย อันได้แก่ ลูกค้าผู้ถือหุ้น แต่หมายถึงสังคมในภาพรวมด้วย ในที่สุดองค์กรในเครือได้สร้างพันธกิจคือ ‘เราต้องการเป็นผู้เล่าเรื่องชั้นแนวหน้าแก่เด็กทั่วโลกโดยการสร้างสรรค์เนื้อหาที่ให้ความบันเทิง การศึกษาแก่เด็กไม่ว่าจะอยู่ในฐาน (platform) ใด’²⁸

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนเดิมยังเห็นว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของเอ็กมอนด์ยังขาดความเชื่อมโยงกับเป้าหมายของธุรกิจขององค์กรในท้องถิ่น เขาจึงเห็นว่าควรมีการปรับ วิสัยทัศน์ของกลุ่มให้เข้ากับท้องถิ่นเนื่องจากวิสัยทัศน์ของกลุ่มนั้นกว้างเกินไป และกล่าวว่า “เราจึงพิจารณาว่าธุรกิจที่เรามีเป้าหมายอย่างไร ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกลุ่มด้วย” ดังนั้นเขาจึงทำการสำรวจค่านิยมในองค์กร (value survey) เพื่อตรวจสอบว่าค่านิยมขององค์กรในเครือมีความสอดคล้องกับค่านิยมระดับบรรษัทของเอ็กมอนด์หรือไม่ และได้จัดระบบในการสร้างความมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นกับพนักงานเนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นว่าเรื่องค่านิยมเป็นประเด็นละเอียดอ่อนซึ่งต้องเกิดจากการเข้าใจและยอมรับจากพนักงานอย่างแท้จริงเพื่อให้ค่านิยมเกิดขึ้นในองค์กรอย่างสอดคล้องและทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานที่ดีได้ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร เขาจึงขอให้พนักงานเสนอค่านิยมในการทำงานของตนมาเพื่อรวบรวมค่าเหล่านั้นและคัดสรรให้กลายเป็นค่านิยมร่วมขององค์กร ซึ่งปรากฏว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์กรในเครือสอดคล้องในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมระดับบรรษัทโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ข้อมูลดังนี้

เมื่อพิจารณาถึงค่านิยมซึ่งเราต้องใส่ใจและทำความเข้าใจกับองค์กรของเรา เพื่อให้เป็นกลายเป็นค่านิยมขององค์กรที่เราสามารถทำงานร่วมกับมันได้ และยังคงอยู่ในแนวเดียวกันกับความคาดหวังและเป้าหมายและค่านิยมทั้งสามประการของกลุ่ม ดังนั้นวัตถุประสงค์ในการปรับค่านิยมเฉพาะในองค์กรของเรา คือ การมีค่านิยมที่พนักงานเข้าใจความหมายของมันเพราะผมไม่คิดว่าเราจะเปลี่ยนบางอย่างได้จนกว่าเราจะรู้และเข้าใจว่าเรามีอะไร และนั่นคือค่านิยมที่เรา

²⁸ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 1, 25 ตุลาคม 2005.

มีอยู่แล้วและหากมันต่างไปจากค่านิยมของกลุ่มแล้วเราต้องทำความเข้าใจจุดยืนของเรา แต่ในที่สุดเราพบว่าสิ่งที่เรามีสอดคล้องกับทิศทางใหม่ขององค์การเป็นอย่างดี²⁹

3. องค์การร่วมทุนไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ

องค์การในเครือที่เกิดจากการร่วมทุน³⁰ ไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การของเอ็กมอนท์เนื่องจากเอ็กมอนท์ไม่มีนโยบายบังคับให้องค์การในเครือดังกล่าวเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามเอ็กมอนท์ แต่ให้ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมในการสื่อสารหรือการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์โดยผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงอาจนำเรื่องนี้ไปปรึกษากับฝ่ายผู้ร่วมทุนท้องถิ่นเพื่อขอความเห็นชอบ ในการดำเนินการดังกล่าวนี้ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงต้องพยายามรักษาดุลยภาพทางการจัดการและการสื่อสารเพื่อไม่ให้น้ำหนักด้านนโยบายโน้มเอียงไปทางฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป การศึกษาจึงพบว่าผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงในองค์การร่วมทุนได้แจ้งเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของเอ็กมอนท์ให้พนักงานทราบโดยการประชุม แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องนี้มากนักและไม่ได้พยายามผลักดันให้พนักงานยอมรับหรือปฏิบัติตาม

แม้ว่าผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงในองค์การร่วมทุนจะไม่ได้ให้น้ำหนักเกี่ยวกับการสื่อสารแจ้งเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การของเอ็กมอนท์มากนัก แต่ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งได้ให้รายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเอ็กมอนท์เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของเอ็กมอนท์ เช่น ประวัติขององค์การที่เริ่มต้นจากเหรียญ ๆ หนึ่ง มีการแจกสมุดปกดำและแปลความหมายเนื้อหาในสมุดปกดำเป็นภาษาท้องถิ่นทำให้พนักงานทราบค่านิยมของเอ็กมอนท์ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาท้องถิ่นหลังจากแจ้งเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ รวมถึงได้จัดอัดสำเนาวิดีโอเพื่อให้พนักงานนำไปสื่อสารต่ออย่างพันธมิตรธุรกิจและลูกค้าด้วย

การสื่อสารโดยใช้สื่ออื่น

การสื่อสารโดยใช้สื่ออื่นช่วงดำเนินการกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การนั้นได้แก่ สื่อที่ใช้ประกอบการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าซึ่งเป็นกิจกรรมการสื่อสารหลักของช่วงนี้และสื่อสนับสนุนที่ตามมาภายหลัง ดังนี้

²⁹สัมภาษณ์ ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 1, 25 ตุลาคม 2005.

³⁰องค์การร่วมทุนในที่นี้คือองค์การในจีนและตุรกี

การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้า ได้แก่ พาวเวอร์พอยท์ วิดีทัศน์ และสื่อสิ่งพิมพ์คือ สมุดปกดำซึ่งเป็นสื่อที่ได้รับจากการประชุมในวันประกาศกลยุทธ์ดังได้กล่าวไปแล้ว ต่อมา พนักงานทุกคนได้รับสมุดปกดำและสื่อวีดิทัศน์เรื่อง 'We bring stories to life' ซึ่งเป็นภาษาอังกฤษซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ได้อธิบายข้อความในสมุดปกดำให้พนักงานเข้าใจ ระหว่างการประชุม แต่มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนแปลความในสมุดปกดำแบบถอดความ หน้าต่อหน้าเป็นภาษาท้องถิ่นเพื่อให้พนักงานเข้าใจมากขึ้น แต่กระนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เห็นว่าสมุดปกดำนั้นเป็นสื่อที่มีความสำคัญน้อยที่สุด

สื่ออื่นที่โดดเด่นในการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศกลยุทธ์คือ สื่อสนับสนุน ซึ่งแพร่กระจายสู่ทุกระดับในองค์การดำเนินการโดยหน่วยงานระดับบริษัทคือฝ่ายสื่อสารองค์กร ได้แก่ สื่ออินเทอร์เน็ต และของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดทำนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์และการวิเคราะห์กลุ่ม ดังนี้

1. กิจกรรมการสื่อสารของฝ่ายสื่อสารองค์กร

กิจกรรมการสื่อสารเพื่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์กร เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์ใหม่ให้เกิดขึ้นในโดยฝ่ายสื่อสารองค์กร เป็นการสื่อสารแบบสาธารณะการที่เน้นการแพร่กระจายไปยังพนักงาน ทุกระดับในคราวเดียวกัน เพื่อให้ข่าวสารภายในองค์การและข่าวอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อสนับสนุนให้กลยุทธ์เกิดขึ้นในองค์การผ่านภาพลักษณ์ขององค์กรและสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์การและทำให้พนักงานภาคภูมิใจในองค์การ อีกทั้งยังช่วย ตอกย้ำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรให้เป็นมากกว่าการรับทราบหรือจดจำ แต่เป็นการใช้ชีวิตพร้อมกับมันเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง กิจกรรมการสื่อสารของฝ่ายสื่อสารองค์กรเริ่มจากจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ของผู้นำองค์กร และอินเทอร์เน็ต ซึ่งไม่รวมอินเทอร์เน็ตและวารสารรายเดือนที่มีอยู่แล้วรวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ส่วนสื่ออื่น ๆ เช่น สินค้า ของที่ระลึก และการตกแต่งสถานที่ซึ่งไม่โดดเด่นมากนัก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

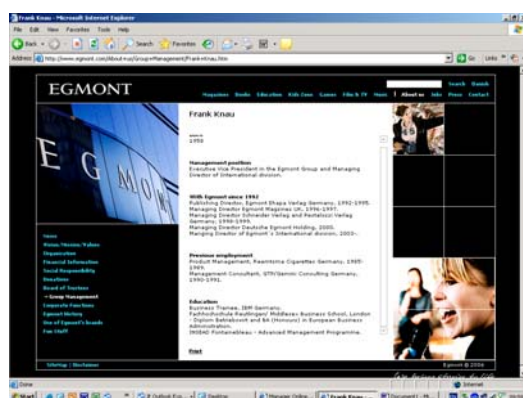
1.1 สื่ออินเทอร์เน็ต

สื่ออินเทอร์เน็ต ได้แก่ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ของผู้นำองค์กรแจ้งเรื่องการเปลี่ยนแปลงไปยังพนักงานทุกคน และจดหมายเวียน (Newscircle) และอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นกิจกรรมสื่อที่ใหม่และได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดคืออินเทอร์เน็ตชื่อ 'อินไซต์' (Insight:insight.Egmont.com) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการให้ความรู้ภายในองค์การประกอบด้วยสารสนเทศ ข่าว และเอกสารในทุกระดับ และมีศูนย์ดำเนินการอยู่ที่โคเปนเฮเกนและการกำหนดผู้รับผิดชอบคือ ผู้จัดการพื้นที่ (Area Manager) ซึ่งแต่งตั้งจากองค์การในเครือข่ายแต่ละหน่วยเพื่อรับผิดชอบใน

การจัดทำเนื้อหา นับว่า ‘อินไซต์’ เป็นโครงการการสื่อสารที่สำคัญเพราะเอ็กมอนท์ได้ให้ความสำคัญและได้ลงทุนในส่วนนี้อย่างสูง มีการดำเนินงานอย่างพิถีพิถัน นับแต่การแต่งตั้งคณะทำงาน การออกแบบ การประกาศเปิดตัว การแจกรางวัลเพื่อจูงใจให้พนักงานเข้ามาใช้บริการ ด้วยเหตุผลที่ว่า “เพื่อให้เพื่อนพนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข่าวสารเกี่ยวกับเอ็กมอนท์ได้ในฐานะครอบครัวเดียวกัน และเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปยังผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ”³¹

ภาพที่ 6.10

แสดงตัวอย่างหน้าเว็บเพจของเอ็กมอนท์



www.egmont.com (อินเทอร์เน็ต)



insight.egmont.com (อินทราเน็ต)

เนื้อหาของสารใน ‘อินไซต์’ แบ่งออกเป็นสองส่วน ได้แก่ เนื้อหาทั่วไปสำหรับพนักงานทุกคนและเนื้อหาเฉพาะ (confidential) ซึ่งสามารถเข้าถึงได้เฉพาะพนักงานบางคน บางกลุ่มตามความจำเป็นในการใช้เนื้อหานั้น มีการแบ่งเนื้อหาในอินไซต์ออกเป็นส่วน ๆ และแบ่งระดับของสารออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ข่าวระดับกลุ่มที่พนักงานทุกคนพึงทราบอาทิรายงานประจำปี การเปลี่ยนแปลงในคณะกรรมการกลุ่มหรือคณะกรรมการบริหาร กลยุทธ์ ตราเอกลักษณ์ องค์การ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ การขายหรือซื้อกิจการ เหตุการณ์สำคัญ และบทความเกี่ยวกับโครงการและผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่สนใจต่อคนในกลุ่ม, ข่าวระดับสายธุรกิจเป็นข่าวที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในสายธุรกิจนั้น ๆ หัวข้อในหมวดนี้รวมทั้งการแต่งตั้งหรือลาออกของพนักงานระดับผู้จัดการ ในระดับสายธุรกิจ จดหมายข่าวจากระดับจัดการ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ การขายและซื้อกิจการ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสายธุรกิจ รายงานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่วางใจของพนักงาน

³¹ สัมภาษณ์ โธมัส แซ็ค, ผู้จัดการฝ่ายการสื่อสารองค์กร 2, 28 กันยายน 2005.

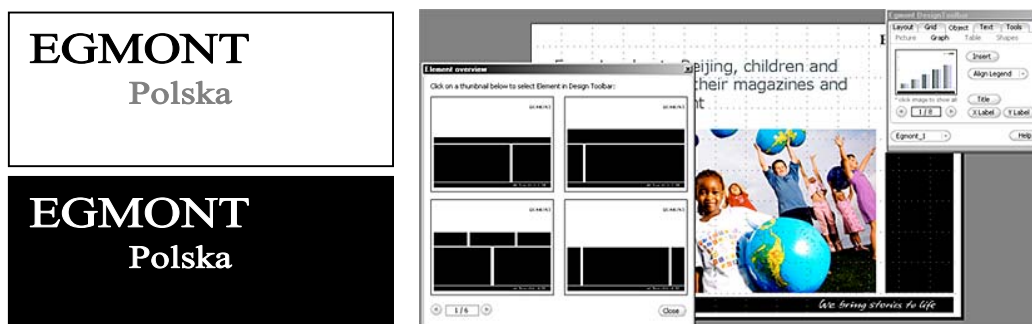
ในสายธุรกิจ, ข้าราชการฝ่ายหรือองค์การในเครือเป็นข่าว เกี่ยวกับพนักงานทุกคนในองค์การในเครือ องค์การใดองค์การหนึ่ง รวมถึงการแต่งตัวและลาออกของพนักงานระดับผู้จัดการ การเปลี่ยนแปลง ขนาดรองในองค์การ เหตุการณ์ในองค์การในเครือและรายงานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ที่เป็นที่น่าสนใจแก่ พนักงานในองค์การในเครือและฝ่าย และข้าราชการท้องถิ่นเป็นข่าวที่เกี่ยวข้องกับพนักงานที่อยู่ใน สำนักงานเดียวกัน อาทิหมวดข่าวเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับโรงอาหาร โครงสร้างพื้นฐาน (เวลาเปิด ทำการ, ที่จอดรถ, ความสะอาด, โทรศัพท์และเทคโนโลยีสารสนเทศ) และเหตุการณ์พิเศษ เช่น งานฉลองครบรอบสำนักงานและวันเกิด นอกจากนี้ยังมีสมุดโทรศัพท์ (phonebook) ซึ่งเป็นข้อมูล ของพนักงานแต่ละคนเพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานซึ่งประกอบด้วยหมายเลขโทรศัพท์ ที่อยู่จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แผนก ต้นสังกัด หน้าที่รับผิดชอบ ภาพถ่ายของพนักงาน และเกร็ด เล็ก ๆ น้อย ๆ เกี่ยวกับพนักงาน เช่น การศึกษา งานอดิเรก สถานภาพสมรส ความสนใจพิเศษ ฯลฯ และ 'My site' ซึ่งเป็นส่วนที่พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อเหตุการณ์หรือสิ่งที่ เขารู้สึกทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องสาธารณะและส่วนคำถามคำตอบที่ถูกถามบ่อยครั้ง ซึ่งความคาด หวังเรื่องประสิทธิภาพของอินไซต์ขึ้นอยู่กับ การเข้ามาใช้บริการและการให้ข้อมูลทั้งเรื่องเฉพาะท้องถิ่นและเรื่องทั่วไป ดังนั้นโครงสร้างของเนื้อหาเนื้อหาจึงมีทั้งภาษาท้องถิ่นและภาษาอังกฤษ

นอกจากนี้ในอินไซต์มีหัวข้อที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์คือคู่มือการ ออกแบบตราสินค้า (Brand Guide) ประกอบด้วยการใช้ตราเอกลักษณ์ คำอธิบายเกี่ยวกับที่มา ของตราเอกลักษณ์ ซึ่งกำหนดว่าสีคำคือสีของตราเอกลักษณ์³² และมีข้อกำหนดเรื่องมาตรฐาน กฎ ระเบียบในการนำตราเอกลักษณ์ไปปรับใช้ในงานโดยเฉพาะงานด้านการตลาด เช่น แผ่นพับ โปสเตอร์ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ สินค้า ได้แก่ การกำหนดสี ขนาด ตำแหน่งที่ตราเอกลักษณ์ ปรากฏ รวมถึงการนำตราเอกลักษณ์ไปใช้คู่กับตราเอกลักษณ์อื่น (Dual brand) เช่น Egmont Serieforlaget เป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าลิขสิทธิ์บาร์บี้ เป็นต้น

³² ฝ่ายการสื่อสารองค์การอธิบายที่มาของสีคำว่าเป็นสีของหมึกพิมพ์ที่ใช้ในสมัยที่ เอ็กมอนท์ เฮรัลท์ พีเทอร์สันก่อตั้งองค์การและสีคำคือสีดั้งเดิมของการเรียนรู้ เช่น กระดานดำ ภาพยนตร์ขาว-ดำ เป็นต้น

ภาพที่ 6.11

แสดงการใช้ตราเอกลักษณ์และแบบมาตรฐานการนำเสนอพาวเวอร์พอยท์



1.2 สื่อสิ่งพิมพ์

สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ การนำเสนอข่าวการเปลี่ยนแปลงในวารสารภายในชื่อ Hard Copy (เป็นภาษาเดนมาร์กแจกเฉพาะในสแกนดิเนเวีย) เอกสารแนะนำองค์กร (Egmont profile leaflet) หนังสือประวัติองค์กร 'Egmont 1878-2003' (จัดพิมพ์เนื่องในวาระองค์การฉลอง 125 ปี) คู่มือการใช้อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

1.3 สื่ออื่นๆ

นอกจากนี้ ฝ่ายสื่อสารองค์กรยังได้จัดทำสื่ออื่น ๆ เช่น การตกแต่งสถานที่ เช่นธงเหนืออาคารสำนักงานใหญ่ ป้ายองค์กร การจัดทำสินค้าที่ระลึก การตกแต่งบูธในการออกร้านในงานหนังสือระดับโลกเช่นที่แฟรงค์เฟิร์ต เป็นต้น

ภาพที่ 6.12
แสดงตัวอย่างการจัดทำสื่ออื่น ๆ ของเอ็กมอนท์



1. ธงประดับอาคารสำนักงานใหญ่
2. ป้ายชื่อองค์กร
3. สินค้าที่ระลึก
4. การตกแต่งบูธในงานหนังสือ
ระดับโลกที่แฟรงค์เฟิร์ต
5. สมุดปกดำ
6. รายงานประจำปี
7. ภาพยนตร์เรื่อง 'We bring stories
to life' (มีทั้งบันทึกในแผ่นบันทึก
ความจำและวีดิทัศน์)
8. วารสารภายในชื่อ Hard Copy

2. กิจกรรมการสื่อสารของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมการสื่อสารภายในองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจัดทำนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์กลุ่มและการสัมมนา ผู้ศึกษาเห็นว่าการวิเคราะห์กลุ่มนี้เป็นกิจกรรมที่มีความโดดเด่นเพราะเป็นการยืนยันว่าองค์กรได้มุ่งมั่นในการนำองค์การไปสู่ความเป็นองค์กรสื่อสารที่ดึงดูดใจที่สุดต่อพนักงาน พันธมิตรธุรกิจและลูกค้าตามวิสัยทัศน์แม้ว่าผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กล่าวว่า การจัดทำนโยบายดังกล่าวอาจไม่ใช่กิจกรรมสนับสนุนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์โดยตรง แต่่นโยบายดังกล่าวจะส่งผลต่อการจัดการที่ดีซึ่งสามารถดึงดูดใจพนักงานที่ดีไว้กับองค์กรได้จึงเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์เรื่องความเป็นองค์กรสื่อสารที่ดึงดูดใจได้ทางอ้อม โดยกล่าวว่า

นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นนโยบายเกี่ยวกับการจัดการที่ดี (good management) หมายถึงวิธีที่ฝึกอบรมหรือภาวะผู้นำ วิธีจัดการกับสถานการณ์ ดังนั้นมันจึงไม่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจโดยตรง แต่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เพราะวิสัยทัศน์ กล่าวว่า เราต้องการเป็นองค์กรสื่อสารที่ดึงดูดใจ ดังนั้นสิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พยายามสร้าง คือ การสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติเพื่อให้องค์กร ดึงดูดใจในการทำงานและสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถจ้างคนที่มีความสามารถมาร่วมงาน³³

นอกจากนี้จากการสำรวจเอกสาร ผู้ศึกษาพบว่ายังมีการจัดทำจรรยาบรรณของเอ็กมอนท์ (The Egmont Code of Conduct) เพื่อสร้างมาตรฐานในการทำงานประกอบด้วยการกำกับจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม สนับสนุน เคารพและปกป้องสิทธิส่วนบุคคลและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังได้มีการจัดทำหลักการของภาวะผู้นำกับการจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ (Principles of Good HR Leadership in Egmont) เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจผ่านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยองค์การมุ่งหวังว่าผู้นำในระดับต่าง ๆ จะจัดการกับความท้าทายทางธุรกิจผ่านโครงสร้างองค์การ ความเป็นมืออาชีพและความสามารถของพนักงาน หลักการดังกล่าวประกอบด้วยการจ้างพนักงานใหม่ การให้พนักงานทราบเป้าหมายและเกณฑ์การวัดผล การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การฝึกอบรมพนักงาน การเรียนรู้ การสื่อสาร การประสานงานและการแก้ไขความขัดแย้ง การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง การใส่ใจเรื่องความเจ็บป่วย การเลิกจ้าง และการที่ระดับจัดการจะต้องสร้างแบบอย่างที่ดี (The Manager as role model) นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์กลุ่มซึ่งเป็นการตรวจสอบ ทศนคติและความพึงพอใจในงานของพนักงานต่อภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อม

³³ สัมภาษณ์ นีลส์ มุงค์, ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, 29 กันยายน 2005.

ในงานและการมีส่วนร่วมในงาน ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าจรรยาบรรณและการวิเคราะห์กลุ่มของเอ็กมอนท์นี้ ช่วยสนับสนุนให้วิสัยทัศน์ขององค์การในการเป็นกลุ่มสื่อที่ดึงดูดใจที่สุดต่อพนักงาน พันธมิตร ธุรกิจ และลูกค้าให้เป็นจริงได้

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เห็นว่าสิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึง คือ การทำให้พนักงานเห็นความสำคัญในการสร้างค่านิยมร่วมกับการทำงาน ซึ่งการสัมมนาเป็นทางเลือกหนึ่งในการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม นอกจากนี้ในการสัมมนาแล้ว ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังได้พยายามสร้างการถกเถียงเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมให้เกิดขึ้นในการทำงานประจำ เช่น การตั้งคำถามกับพนักงานว่าพวกเขาใช้ค่านิยมในชีวิตจริงอย่างไร? เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้ถกเถียงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม และผู้บริหารจากองค์การในเครือบางแห่งได้ขอให้เขาจัดการประชุมปฏิบัติการเกี่ยวกับค่านิยมให้แก่องค์กรของพวกเขา

ผู้ศึกษาจึงสรุปว่าสื่อสนับสนุนที่โดดเด่นคือสื่ออินเทอร์เน็ต ซึ่งรวมคู่มือการใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าที่จัดการโดยฝ่ายสื่อสารขององค์การ ส่วนการจัดทำนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์และการวิเคราะห์กลุ่มโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่ใช้การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยตรง แต่เป็นการสื่อสารเพื่อหวังผลระยะยาว คือ การเติมเต็มวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรสื่อที่ดึงดูดใจที่สุดต่อพนักงาน พันธมิตรธุรกิจและลูกค้า

บทสรุป

กิจกรรมการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในการศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศในภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์การของเอ็กมอนท์ เน้นการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าในรูปของการประชุมชี้แจงเป็นหลักร่วมกับสื่อประกอบและสื่อสนับสนุน กิจกรรมการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ กิจกรรมการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟู กิจกรรมการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์ขององค์การ และกิจกรรมการสื่อสารเพื่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์ขององค์การ ดังนี้

- กิจกรรมการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูกระทำในเวลาอันจำกัดแต่หวังผลสูง ดังนั้นจึงเน้นการสื่อสารเพื่อสร้าง “ความรู้สึกเร่งด่วน” เพื่อกระตุ้นให้พนักงานรับทราบและมีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงผ่านการสื่อสารหลักในการประชุมปฏิบัติการ ซึ่งหวังผลที่มีนัยยะสำคัญและระบุเป้าหมายชัดเจนเพื่อบรรลุเป้าหมายได้ในระยะเวลาอันสั้นเกิดขึ้นเฉพาะในบางหน่วยงานเท่านั้น ส่วนสื่อประกอบและสื่อสนับสนุนไม่มีบทบาทมากนัก และผู้ศึกษายังพบการสื่อสารอย่างไม่เป็น

ทางการของกลยุทธ์เติบโตแสดงให้เห็นว่าช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูเป็นช่วงของการจัดทำกลยุทธ์เติบโตด้วย

- การสื่อสารเรื่องกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์การ คือ การประกาศจุดยืนธุรกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และการตราเอกลักษณ์ใหม่อย่างเป็นทางการผ่าน กิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การเป็นการสื่อสารของผู้นำองค์กรไปยังผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการประชุมใหญ่ภายใต้ชื่อ “The Next 125 Years” เป็นการสื่อสารที่มีผู้นำองค์กรเป็นผู้ส่งสารหลักไปยังผู้นำการเปลี่ยนแปลงดำเนินในบรรยากาศการสื่อสารเชิงบวกเนื่องจากเป็นปีที่เอ็กมอนท์เฉลิมฉลองอายุครบ 125 ปี และดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูประสบความสำเร็จการประชุมแบ่งออกเป็น 4 ช่วง ได้แก่ ช่วงการประกาศวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ช่วงกลยุทธ์เติบโต ช่วงการจัดการกับตราสินค้า และช่วงประกาศตราเอกลักษณ์ใหม่ ซึ่งช่วงที่สำคัญที่สุดคือ ‘เรื่องของเอ็กมอนท์’ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของกลยุทธ์ประกอบด้วยการวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมตามด้วย ‘หนทางในการสร้างความเป็นองค์การสื่อที่ดึงดูดใจที่สุด’ โดยองค์การเชื่อว่าองค์การจะเป็นที่ดึงดูดใจได้ด้วยเพียง 4 ตัว คือ กำไร การเติบโต การระบุปัจจัยกลยุทธ์ที่ชัดเจนและความเป็นบรรษัทภิบาล ‘ช่วงการจัดการกับตราสินค้า’ คือช่วงที่วิทยากรภายนอกมาบรรยายเรื่องความสำคัญของตราสินค้าเพราะตราสินค้ามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้บริโภค ตามด้วย ‘ช่วง ตราสินค้าและตราเอกลักษณ์’ ได้แก่ การประกาศใช้เรื่องตราเอกลักษณ์ใหม่เพื่อจัดระเบียบและสร้างเอกภาพของตราเอกลักษณ์/ตราสินค้า นอกจากนี้ยังมีผู้รับผิดชอบในโครงการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ได้แจ้งเรื่องให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทราบรวมถึงการเชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียงจากภายนอกมาบรรยายเรื่องการใช้ค่านิยมกับชีวิตจริงและการจัดการกับตราสินค้าอีกด้วย สื่อประกอบ ได้แก่ พาวเวอร์พอยท์ สมุดปกดำและวีดิทัศน์ โดยเฉพาะสื่อวีดิทัศน์นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจต่อค่านิยม สุ่มมะลิห์เนื่องจากเป็นคำที่มีอาจมีอุปสรรคเรื่องแปลความหมาย ในตอนท้ายของการประชุมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับแท่งบันทึกความจำ พาวเวอร์พอยท์ วีดิทัศน์ และสมุดปกดำเพื่อไปสื่อสารต่อในหน่วยงานของตน

- กิจกรรมการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การนั้น ดำเนินการโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปยังพนักงานที่ตนบังคับบัญชาซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเลือกใช้การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าโดยการประชุมชี้แจงและใช้สื่อที่ได้รับจากการประชุมประกอบการนำเสนอเรื่องการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่สื่อสารไปยังพนักงานร่วมกับสื่อที่ได้รับจากการประชุมทั้งหมด ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนปรับใช้วิธีการสื่อสารที่ตนเห็นว่าเหมาะสมกับองค์การของตนร่วมกับการประชุมชี้แจง ส่วนองค์การในเครือที่เป็นองค์การ

ร่วมทุนไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การเนื่องจากไม่ได้ใช้กลยุทธ์เดียวกับเอ็กมอนท์

นอกจากนี้ ยังมีสื่อสนับสนุนหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การดำเนินการโดยหน่วยงานระดับบริษัทคือฝ่ายสื่อสารองค์การและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยกิจกรรมการสื่อสารฝ่ายสื่อสารองค์การเน้นการแพร่กระจายไปยังพนักงานทุกระดับในคราวเดียวกัน ได้แก่ จัดหมายอิเล็กทรอนิกส์และจดหมายเวียน การนำเสนอข่าวการเปลี่ยนแปลงในวารสารภายในชื่อ Hard Copy คู่มือการออกแบบตราสินค้า เว็บไซต์ของเอ็กมอนท์ และอินเทอร์เน็ตชื่อ 'อินไซต์' ส่วนกิจกรรมการสื่อสารภายในองค์การของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจัดทำนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์กลุ่มและการสัมมนาซึ่งไม่ใช่กิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์โดยตรง แต่ส่งผลทางอ้อมในการทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การในการเป็นกลุ่มสื่อที่ดึงดูดใจที่สุดต่อพนักงาน พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้าบรรลุเป้าหมายได้ยิ่งขึ้น