

บทที่ 7

การประเมินผลการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์องค์การจะประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อสมาชิกขององค์การมีความเข้าใจเรื่อง การเปลี่ยนแปลงในสภาพการแข่งขันแวดล้อมอย่างชัดเจนจนสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ดังกล่าวอย่างเข้มแข็งทั้งเชิงรุกและเชิงรับผ่านการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างความมั่นใจว่า องค์การจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายในและภายนอก องค์การได้ และพนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้นการประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารภายในบรรษัทระหว่างประเทศภายใต้ ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์การ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม) และตรา เอกลักษณ์ขององค์การเอ็กมอนท์ครั้งนี้จึงหมายถึงการตรวจสอบการบรรลุเป้าหมายของการสื่อสาร เรื่องการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การซึ่งประกอบด้วยการสื่อสารแบบสองจังหวะ โดยจังหวะแรกได้แก่ การ สื่อสารจากผู้นำองค์การสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจังหวะที่สอง ได้แก่ การสื่อสารจากผู้นำการ เปลี่ยนแปลงสู่พนักงานระดับหน้าที่ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการรวมถึงการสื่อสารโดยอาศัยสื่ออื่น ซึ่งผู้ศึกษาพิจารณาตามแนวการตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของกิจกรรมการสื่อสารที่มี ต่อพนักงานตามเกณฑ์การสื่อสารภายในองค์การ 3 ประการซึ่ง อาร์. เอฟ. ฟาเรซ, พี. อาร์. มอนจ์ และ เอช. เอ็ม. รัสเซลล์¹ เสนอให้พิจารณากระบวนการการสื่อสาร โครงสร้างของการสื่อสาร และ การทำหน้าที่ของการสื่อสารร่วมกับเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลง ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายและการขจัดปัญหาของ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร และ จัดระดับการวัดประสิทธิผลการเปลี่ยนแปลง 5 ระดับ ได้แก่ ระดับการรับรู้ การเข้าใจ การสนับสนุน การมีส่วนร่วมและการผูกมัดตามแนวคิดของ บิลล์ เควิก

ผู้ศึกษาแบ่งการวัดประสิทธิผลของการสื่อสารออกเป็น 3 ช่วงเพื่อให้สอดคล้องกับระยะ การวางแผนการสื่อสาร 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟู ช่วงการดำเนินกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศ กลยุทธ์องค์การ และช่วงการดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์การ ดังนี้

¹R. V. Farace, P. R. Monge and H.M. Russell, Communication and Organizing (New York: Random House, 1977), quoted in Terrance L. Albrecht and Betsy Wackernagel Bach, Communication in Complex Organizations: A Relational Approach (Florida: Harcourt Brace & Company, 1997), p. 4.

1. การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟู ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายของการสื่อสารเพื่อให้องค์การกลับสู่เสถียรภาพ
 2. การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์การ เฉพาะการบรรลุเป้าหมายของการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การในวันประกาศกลยุทธ์องค์การซึ่งมีผู้ส่งสารหลักคือผู้นำองค์การไปยังผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ซึ่งผู้ศึกษาไม่ประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลในการสื่อสารในช่วงการดำเนินกลยุทธ์เติบโตก่อนวันประกาศกลยุทธ์องค์การเนื่องจากเห็นว่าการสื่อสารในช่วงดังกล่าวไม่มีความชัดเจนเพียงพอในการประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลในการสื่อสาร
 3. การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศกลยุทธ์องค์การ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การซึ่งมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ส่งสารหลักไปยังพนักงานในหน่วยงานของตน และการบรรลุเป้าหมายการสื่อสารตามนโยบายการวัดผลของหน่วยงานสนับสนุนระดับบรรษัท
- ดังรายละเอียดดังนี้

การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสาร ในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟู

การสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูประสบความสำเร็จเนื่องจากบรรลุเป้าหมายและการขจัดปัญหาของสุรพงษ์ผ่านการสร้างความรู้สึกแรงจูงใจและสามารถสร้างการมีส่วนร่วมและการผูกมัดต่อความเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้รับสารเป้าหมายจนทำให้องค์การสามารถสร้างเสถียรภาพกลับมาได้ และยังทำให้องค์การสามารถสร้างกำไรสูงสุดเป็นประวัติการณ์ใน ค.ศ. 2003 ซึ่งเท่ากับว่าองค์การได้ใช้เวลาเพียง 3 ปีในการกอบกู้สถานะทางการเงินจากขาดทุนเป็นกำไร นอกจากนี้ในช่วงเวลาที่ซับซ้อนกันนี้เกิดการทบทวนจุดยืนขององค์การซึ่งสร้างความพึงพอใจต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสแกนดิเนเวียและความไม่พึงพอใจของผู้นำการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสายธุรกิจระหว่างประเทศจะแสดงความไม่พึงพอใจต่อประเด็นการเปลี่ยนจุดยืนองค์การ แต่การศึกษาไม่พบปฏิกิริยาเชิงลบที่ชัดเจนและมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าระดับความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูอยู่ที่ระดับสูงสุด คือ การผูกมัด ดังนี้

การสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูประสบความสำเร็จเนื่องจากเกิดพัฒนาการเชิงบวกของสถานะทางการเงินขององค์กร ระหว่าง ค.ศ. 2001-2003

ความสำเร็จของผลของการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูมาจากการสร้างความสร้างรู้สึกเร่งด่วนเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกองค์กรรับรู้ ตื่นตัว และมีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลง และการเลือกสื่อสารแบบระบุเป้าหมายและขอบเขตเฉพาะที่ชัดเจนจึงทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ในระยะเวลาอันสั้นผ่านการประชุมปฏิบัติการคือ “การประชุม 100 วัน” จนสามารถสร้างพัฒนาการเชิงบวกของสถานะทางการเงินขององค์กร

นับแต่ผู้นำในองค์กรคนใหม่เข้ารับตำแหน่งใน ค.ศ. 2001 เขาได้กำหนดกลยุทธ์ฟื้นฟูเพื่อจัดการกับสถานะทางการเงินขององค์กรระหว่าง ค.ศ. 2001-2003 ซึ่งมีผลให้องค์กรสามารถพัฒนาสถานะทางการเงินในทิศทางที่ดีขึ้นตามลำดับ² เมื่อพิจารณารายได้รวมกำไรจากการดำเนินงาน กำไรก่อนหักภาษี อัตรากำไรสุทธิ (ตรวจสอบอัตราการทำกำไรต่อรายได้) อัตราส่วนผู้ถือหุ้น (ตรวจสอบอัตราส่วนของผู้ถือหุ้นต่อทุนทั้งหมด) และอัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น ขณะที่ผลกำไรก่อนหักภาษีใน ค.ศ. 2001 และสินทรัพย์รวมลดลงใน ค.ศ. 2003 เป็นผลจากการจัดการตามกลยุทธ์ฟื้นฟู และรายได้ใน ค.ศ. 2003 น้อยกว่าใน ค.ศ. 2002 จากการปรับตัวเลขขาดทุนทางบัญชีและการขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน และต้องบันทึกไว้ว่า ค.ศ. 2003 เป็นปีที่เอ็กมอนท์สามารถสร้างกำไรได้สูงสุดเป็นประวัติการณ์ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดอันเป็นความสำเร็จของกลยุทธ์ฟื้นฟูคือการเพิ่มขึ้นของอัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้นซึ่งหมายถึงมูลนิธิเอ็กมอนท์ผู้เป็นเจ้าขององค์กร³ ดังนี้

²ตัวเลขระหว่าง ค.ศ. 1999-2001 มีนโยบายการบันทึกบัญชีที่แตกต่างไปจากที่ใช้ในปัจจุบัน

³Egmont Annual Report 2003, p. 14.

ตารางที่ 7.1

แสดงพัฒนาการเชิงบวกของผลประกอบการ ช่วง ค.ศ. 2000-2003⁴

	ค.ศ. 2000	ค.ศ. 2001	ค.ศ. 2002	ค.ศ. 2003
ตัวเลขทางการเงิน (ล้านยูโร)				
- รายได้รวม	1,061.3	1,141.5	1,200.0	1,107.1
- กำไรจากการดำเนินงาน	6.8	11.9	25.4	50.8
- กำไรก่อนหักภาษี	29.6	4.0	39.1	58.8
- สินทรัพย์รวม	658.5	694.3	671.0	633.1
อัตราส่วนทางการเงิน (%)				
- อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit ratio)	0.6	1.0	2.1	4.6
- อัตราส่วนผู้ถือหุ้น (Equity ratio)	25.8	21.1	28.1	34.8
- อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity ratio)	9.7	0	16.0	23.5

การทบทวนจุดยืนขององค์การนำความพึงพอใจมาสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสแกนดิเนเวีย และความไม่พึงพอใจของผู้เปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ในสายธุรกิจระหว่างประเทศ แต่ไม่ปรากฏผลกระทบเชิงลบ

การทบทวนและประกาศจุดยืนใหม่ในการเป็นองค์การสื่อชั้นนำในมาตุภูมิ คือ สแกนดิเนเวียและบางตลาดนอกมาตุภูมิที่เลือกแล้วนำความพึงพอใจมาสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน สแกนดิเนเวียขณะที่สร้างความไม่พึงพอใจต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสายธุรกิจระหว่างประเทศ เนื่องจากพวกเขามีความรู้ดีกว่าองค์การได้ลดความสำคัญของสายธุรกิจระหว่างประเทศลงและได้ สร้างความรู้สึกว่าสายธุรกิจระหว่างประเทศมีสภาพเป็นเสมือน “คนอื่น” ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในสแกนดิเนเวียคนหนึ่งแสดงความพึงพอใจต่อจุดยืนใหม่ว่า “มันเป็นการส่งสัญญาณว่าธุรกิจหลัก ขององค์การอยู่ในประเทศเดนมาร์กและเราให้ความสำคัญ... และค่านิยมใหม่ส่งสัญญาณกลับไป

⁴Egmont Annual Report 2001, p. 11; Egmont Annual Report 2003, p. 14.

ว่าคุณคือคนเดนมาร์กและคุณคือธุรกิจหลักของเราซึ่งเป็นเรื่องที่ดี”⁵ ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสายธุรกิจระหว่างประเทศส่วนใหญ่แสดงความไม่พึงพอใจต่อจุดยืนใหม่ เช่น

ในอดีตเอ็กมอนด์เคยเรียกตัวเองว่าเป็นองค์กรสื่อระหว่างประเทศ แต่ผมกลับไม่เห็นความเป็นองค์กรระหว่างประเทศเลยมันเป็นเพียงการปักธงเดนมาร์กเพื่อประกาศว่า องค์กรของเดนมาร์กได้เข้าไปสู่ประเทศต่าง ๆ... ต่อมาองค์กรต้องการกลับมาเดินเส้นทางในเดิมจึงประกาศว่าเราคือองค์กรสื่อของกลุ่มประเทศนอร์ดิกที่มีธุรกิจระหว่างประเทศเป็นเพียงภาคผนวกเท่านั้น... และการประกาศจุดยืนนี้ทำให้สายธุรกิจระหว่างประเทศเป็นเสมือนไส้ติ่ง⁶

การที่เอ็กมอนด์เปลี่ยนทิศทางธุรกิจไปสู่ตลาดมาตุภูมิเป็นการแสดงความเพิกเฉยละเลยต่อตลาดและผู้คนในประเทศอื่นทั้ง ๆ ที่โลกนี้กว้างใหญ่กว่าสแกนดิเนเวียมากมายนัก... และผมมีความรู้สึกสะเทือนใจต่อสิ่งนี้เพราะคำ ๆ นี้ทำให้ผมรู้สึกเสมือนเป็นแขกมากกว่า ผู้อาศัยอยู่ที่นี้เนื่องจากมันสร้างความเป็นเดนมาร์กให้เกิดขึ้นแก่ผม⁷

“การที่สเตฟเฟ่นพูดถึงการเป็นองค์กรสื่อของสแกนดิเนเวียที่มีธุรกิจหลักในสแกนดิเนเวียซึ่งทำให้ผมกลายเป็นคนนอกหรือเป็นแกะดำ เพราะมันทำให้เราไม่เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวเพราะเราไม่ใช่พี่น้อง แต่กลายเป็นลูกพี่ลูกน้องแทน”⁸

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลประกอบการในปี ค.ศ. 2003 นั้นพบว่ารายได้ที่มาจากตลาดมาตุภูมินั้น มีสัดส่วนถึงร้อยละ 78.5 ของรายได้ทั้งหมดซึ่งเท่ากับตอกย้ำยืนยันความสำคัญของตลาดมาตุภูมิตามที่องค์กรได้ระบุไว้ในจุดยืน และการศึกษายังพบว่าความไม่พึงพอใจของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มีผลกระทบเชิงลบต่อการดำเนินงานและการปฏิบัติงานภายในองค์กร ตรงกันข้ามกลับเป็นแรงผลักดันให้องค์กรในสายธุรกิจระหว่างประเทศมุ่งมั่นในการพิสูจน์ตัวตนและความสำคัญที่มีต่อองค์กรโดยปรากฏว่าในปี ค.ศ. 2004 นั้น สายธุรกิจระหว่างประเทศสามารถสร้างรายได้รวม 260 ล้านยูโรและผลกำไรรวม 17 ล้านยูโร (ขณะที่ปี ค.ศ. 2003 สร้างรายได้รวม 254 ล้านยูโร และผลกำไรรวม 4 ล้านยูโรเท่านั้น) จึงทำให้สัดส่วนรายได้รวมจากตลาดมาตุภูมิในปี ค.ศ. 2004 ลดเหลือร้อยละ 75.7 ของรายได้ทั้งหมด

⁵สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสแกนดิเนเวีย, 28 กันยายน 2005.

⁶สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 1, 25 ตุลาคม 2005.

⁷สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 1, 30 มิถุนายน 2006.

⁸สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 1, 25 ตุลาคม 2005.

สรุปได้ว่าการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูประสบความสำเร็จเชิงประสิทธิผลที่ระดับสูงสุดคือการผูกมัดโดยเริ่มจากการสร้างการรับรู้และเข้าใจผ่านความรู้สึกเร่งด่วน จากนั้นจึงสนับสนุนมีส่วนร่วมจนกระทั่งถึงการผูกมัดซึ่งใช้เวลาสั้นมากในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ แม้ว่ากระบวนการสื่อสารไม่พบเรื่องการแสดงปฏิกิริยาตอบกลับหรือการสื่อสารแบบสองทางก็ตาม

การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสาร กลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์กร

การศึกษาพบว่าการสื่อสารในช่วงที่ดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม ตลอดจนการจัดทำเอกลักษณ์ใหม่นั้นปรากฏน้อยมากเนื่องจากเป็นการทำงานเฉพาะกลุ่มทำงานขนาดเล็กเท่านั้น อีกทั้งองค์กรไม่ได้วางแผนการสื่อสารเรื่องนี้อย่างเป็นทางการ ผู้ศึกษาจึงพบเพียงการเกริ่นถึงสาระสำคัญของกลยุทธ์ในรายงานประจำปี แต่ก็ได้ระบุความเป็นกลยุทธ์อย่างชัดเจนจึงทำให้พนักงานส่วนใหญ่จึงไม่ทราบเรื่องนี้แม้ว่ามีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีสำนักงานในโคเปนเฮเกนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนได้ทราบเรื่องนี้อยู่บ้าง แต่ไม่ใช่เกิดจากการสื่อสารเรื่องนี้อย่างเป็นทางการ ดังนั้นการประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารกลยุทธ์เติบโตในช่วงนี้จึงให้น้ำหนักที่การสื่อสารในวันประกาศกลยุทธ์องค์กรซึ่งมีผู้นำองค์กรเป็นผู้สื่อสารหลักไปยังผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านการประชุมชี้แจงภายใต้การประชุมชื่อ “The Next 125 Years” เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003

ผู้ศึกษาพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีความเห็นเชิงลบอย่างรุนแรงต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม) ทั้ง ๆ ที่ตามทฤษฎีแล้วคาดว่าพนักงานมักต่อต้านเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นเพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เห็นว่าเอ็กมอนท์เป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจากประสบการณ์การทำงานของพวกเขาในเอ็กมอนท์ นอกจากนี้พวกเขายังเข้าใจดีว่าเมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำหรือคณะกรรมการชุดใหม่นั้น มักมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและการศึกษายังพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนไม่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ครั้งนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ในองค์กร ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ คือ การส่งสัญญาณเอ็กมอนท์ใหม่เพราะเมื่อคุณต้องการสร้าง สิ่งใหม่คุณต้องเปลี่ยนคณะกรรมการ คุณต้องสร้างเป้าหมายใหม่ กฎใหม่ และมาตรฐานใหม่... การมาของผู้บริหารคนใหม่ไม่ใช่การสานต่อความสำเร็จเดิม แต่เป็นการปรับปรุงอดีตที่เลวร้ายและไม่ประสบความสำเร็จ เราโยนอดีตทิ้งไปแล้ว

เริ่มเรื่องใหม่....ผมพบกับความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในการทำงานในเอ็กมอนท์ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์โครงสร้าง ค่านิยม คณะจัดการใหม่มักนำเสนอค่านิยมใหม่ ๆ⁹ เป็นเรื่องธรรมดา เมื่อมีผู้นำคนใหม่ ผู้คนคาดหวังต้องมีการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ เพื่อสร้างความชัดเจนว่ายุคสมัยเก่ากับคนเก่าได้ผ่านไปแล้วและนี่คือช่วงเวลาใหม่ ทุกคนรู้ว่าเมื่อบุคคลากรหลักเปลี่ยนจะต้องมีบางอย่างเกิดขึ้นในสังคมของเรา เมื่อหัวเปลี่ยน หลายอย่างก็เปลี่ยนแปลงตามมาเพื่อส่งสัญญาณที่ชัดเจนต่อทุกคนว่าทุกสิ่งเปลี่ยนไปแล้ว¹⁰

“ผมอยู่ในธุรกิจนานเพียงพอที่จะเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและการเปลี่ยนตราเอกลักษณ์องค์กร”¹¹

การศึกษาพบว่าการสื่อสารในวันประกาศกลยุทธ์องค์การบรรลุเป้าหมายเชิงประสิทธิผลที่ระดับสูงสุดคือแม้ว่ากระบวนการสื่อสารยังด้อยเรื่องการแสดงปฏิกิริยาตอบกลับหรือการสื่อสารแบบสองทาง แต่ผู้ศึกษาไม่พบว่าเป็นปัญหาของการสื่อสารอย่างมีนัยยะสำคัญ ผู้ศึกษาแบ่งข้อค้นพบและการประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของกิจกรรมการสื่อสารและกระบวนการสื่อสาร การศึกษาพบว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของกิจกรรมการสื่อสารและกระบวนการสื่อสารในเบื้องต้นอยู่ที่ระดับสนับสนุนเพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นว่าการจัดการกระบวนการสื่อสารเรื่องผู้ส่งสารและสารและปริมาณสารทำได้ดี แต่พวกเขาไม่พึงพอใจต่อการจัดการกับสิ่งรบกวนและการเปิดโอกาสให้แสดงปฏิกิริยาตอบกลับซึ่งแสดงให้เห็นว่าการจัดการกับการต่อต้านและการสร้างการมีส่วนร่วมขององค์การยังต้องปรับปรุง แต่ในที่สุดพวกเขาได้ผูกมัดตนเองต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การจึงกล่าวได้ว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของกิจกรรมการสื่อสารและกระบวนการสื่อสารอยู่ที่ระดับการผูกมัด

2. การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์ในองค์การที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ การศึกษาพบว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมอยู่ที่ระดับการผูกมัดเพราะเป็นสิ่งที่มียอยู่แล้วในองค์การ ส่วนตราเอกลักษณ์อยู่ที่ระดับการผูกมัด เช่นกันเพราะองค์การบังคับให้องค์การในเครือต้องเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ตามรูปแบบและเวลาที่กำหนดแม้ว่ามีข้อขัดแย้งเรื่องค่านิยมภาษาเดนมาร์ก

⁹สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากโปแลนด์ 1, 3 พฤศจิกายน 2005.

¹⁰สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 2, 25 ตุลาคม 2005.

¹¹สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 1, 25 ตุลาคม 2005.

และตราเอกลักษณ์ก็ตาม แต่ข้อขัดแย้งนั้นไม่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยยะสำคัญและยังคงทำให้การสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์ดำเนินต่อไปในทิศทางที่องค์การต้องการ

3. การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์ในองค์การร่วมทุน การศึกษาพบว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์ในองค์การร่วมทุนอยู่ที่ระดับความเข้าใจเพราะองค์การร่วมทุนไม่อยู่ในข่ายต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การจึงไม่อยู่ในข่ายต้องสื่อสารเรื่องกลยุทธ์หรือนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

4. การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารขององค์การ การศึกษาพบว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารขององค์การอยู่ที่ระดับความเข้าใจเท่านั้นเนื่องจากองค์การไม่ได้จัดระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารขององค์การ

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของกิจกรรมการสื่อสารและกระบวนการสื่อสารในภาพรวม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเห็นว่าภาพรวมของกิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การนั้นดำเนินการสื่อสารได้ดีและถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกือบทั้งหมดเห็นว่ามีกระบวนการการต่อยอดเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติ

การศึกษายังพบว่าการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้า คือ การประชุมชี้แจงเป็นกิจกรรมที่สร้างประสิทธิผลของการสื่อสารมากที่สุดเนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชื่อว่าการสื่อสารแบบเห็นหน้าค่าตาเป็นวิธีการสื่อสารที่ดีที่สุดแม้ว่าภาพรวมของการสื่อสารในวันประกาศกลยุทธ์องค์การเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวก็ตาม รองลงมาคือ สื่อประกอบ ได้แก่ วิดีทัศน์และสมุดปกดำซึ่งสื่อทั้งสองนี้มีข้อด้อยตรงที่เป็นภาษาอังกฤษซึ่งเป็นอุปสรรคในการนำไปสื่อสารต่อยังองค์การในเครือ แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นว่าการจัดการกระบวนการการสื่อสารเรื่องผู้ส่งสารและสารและปริมาณสารทำได้ดี แต่พวกเขาไม่พึงพอใจต่อการจัดการกับสิ่งรบกวนหรือความขัดแย้งและการเปิดโอกาสให้แสดงปฏิกิริยาตอบกลับซึ่งแสดงให้เห็นว่าได้สร้างการมีส่วนร่วมขององค์การยังต้องปรับปรุง

แม้ว่าองค์กรมีหน่วยสื่อสารองค์การผู้รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเห็นว่าการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปยังผู้ได้บังคับบัญชา นั้นเป็นหน้าที่ของตนมากกว่าซึ่งแสดงให้เห็นว่าหลังจากที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงรับรู้และเข้าใจเรื่อง การเปลี่ยนแปลงแล้วพวกเขาไม่เพียง แต่สนับสนุนเท่านั้น แต่พวกเขาส่งการผูกมัดในการนำการ เปลี่ยนแปลงที่รับทราบไปสู่การปฏิบัติจึงกล่าวได้ว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารของ กิจกรรมการสื่อสารและกระบวนการการสื่อสารในภาพรวมอยู่ในระดับการผูกมัด

ผู้ศึกษามีข้อค้นพบเกี่ยวกับกิจกรรมการสื่อสารและกระบวนการการสื่อสาร ดังนี้

กิจกรรมการสื่อสาร

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเห็นว่าการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้า คือ การประชุมชี้แจง นั้นดำเนินการจัดงานได้ดีอีกทั้งเป็นกิจกรรมที่สามารถสร้างความเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ วิดีทัศน์และสมุดปกดำ และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์นี้ต้องสร้างผ่านการ ตอกย้ำและนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเห็นว่าการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ องค์การเมื่อวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 นั้นดำเนินการสื่อสารได้ดีและถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเห็นว่าการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 นั้นดำเนินการสื่อสารได้ดีพอสมควรในแง่ของบรรยากาศการสื่อสาร และการสร้างจุดเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกือบทั้งหมดเห็นว่า ยังมี กระบวนการอื่นที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติต่อไป ดังข้อมูล ต่อไปนี้

“ผมเห็นว่าการนำเสนอกลยุทธ์องค์การในวันที่ 28 ตุลาคมนั้น ทำได้ดีพอสมควร แต่มันเป็นการนำเสนอเพียงครั้งเดียวต่อพนักงานแล้วมีเอกสารประกอบนั้นไม่เพียงพอ มันจึงเป็น เพียงการเริ่มต้นเท่านั้น”¹²

“การสื่อสารที่โคเปนเฮเกนทำได้ดี ในแง่ของการเชิญทุกหน่วยธุรกิจมารับทราบและ การสร้างบรรยากาศที่พิเศษ”¹³

“ผมคิดว่าเป็นการประชุมที่ให้ข้อมูลดีมาก ผมรู้สึกที่ดีภายหลังจากการประชุม เพราะผมรู้สึกว่าผมอยู่ในองค์กรที่มีค่านิยมที่สอดคล้องกับผม”¹⁴

¹²สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 1, 25 ตุลาคม 2005.

¹³สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 1, 30 มิถุนายน 2006.

¹⁴สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 3, 25 ตุลาคม 2005.

ส่วนกลางสามารถจัดการประชุมได้ดีเช่นเดียวกับการสื่อสาร โดยเฉพาะการได้พบปะกับผู้จัดการอื่น ๆ ที่มาจากส่วนต่าง ๆ ที่แตกต่างกันทั้งทางภูมิศาสตร์และผลิตภัณฑ์ ด้วยซึ่งเป็นการสื่อสารทั้งวัจนะและอวัจนะภาษา การประชุมดังกล่าวทำให้พนักงานเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงทิศทางและภาพลักษณ์ขององค์กร และเห็นว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ภาพของกลุ่มมีเอกภาพมากขึ้น¹⁵

การสื่อสารในวันนั้นมันชัดเจนสำหรับผม และเมื่อเวลาได้ผ่านไปผมได้ใช้ชีวิตกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม เพราะเมื่อมีสารสนเทศมากขึ้น ทำให้ผมเข้าใจเหตุผลที่เราได้เลือกคำเหล่านั้นความหมายของมันและการนำไปสู่การปฏิบัติ แล้วมันจึงเริ่มมีความหมายมากขึ้น”¹⁶

“ผมคิดว่าการจัดกิจกรรมพิเศษเป็นเรื่องสำคัญเพราะมันสามารถสร้างอารมณ์ร่วมให้เกิดขึ้นได้ และเห็นว่าการสื่อสารในวันนั้น มีความชัดเจน ทั้งคำและความหมาย”¹⁷

อย่างไรก็ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายคนเห็นว่าการสื่อสารในวันประกาศกลยุทธ์ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี แต่การรับทราบการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ผ่านนำเสนอเพียงครั้งเดียวพร้อมเอกสารประกอบนั้นยังไม่เพียงพอต่อการสร้างเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายคนเห็นว่าตนต้องนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ในชีวิตการทำงาน ตอกย้ำและติดตามผล เช่น “คุณต้องติดตามผลและตั้งคำถามกับมัน (วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม) ในการปฏิบัติงานประจำวันและตอกย้ำไม่ใช่เพียงแค่การนำเสนอเรื่องการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น แต่ต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นโดยการจัดการของคุณ”¹⁸ “การไปโคเปนเฮเกนเพื่อรับฟังการนำเสนอและรับมอบสื่อเพื่อให้ออกไปสื่อสารต่อบอร์ดการในเครือเป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอ”¹⁹ และ “ผมจึงเห็นว่าการสื่อสารที่องค์กรได้ทำคือ การเปิดตัวที่ดี แต่ไม่มีเหตุการณ์สืบเนื่องตามมาหลังจากนั้น”²⁰

¹⁵ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 3, 29 มิถุนายน 2006.

¹⁶ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 1, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁷ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 4, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁸ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 1, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁹ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 1, 25 ตุลาคม 2005.

²⁰ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 1, 21 ตุลาคม 2005.

- กิจกรรมการสื่อสารที่ได้ผล คือ การสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้า

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เห็นว่าการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าโดยการประชุม ชี้แจงเป็นกิจกรรมที่สามารถสร้างความเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ดีที่สุด เนื่องจากเห็นว่าการได้พบเห็นหน้าค่าตากันเป็นเรื่องสำคัญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนเห็นว่าการได้พบผู้นำองค์กร และเพื่อนร่วมงานจากหน่วยธุรกิจอื่นเป็นการจูงใจอย่างหนึ่ง รองลงมา ได้แก่ สื่อวิทัศน์และ สมุดปกดำ เช่น

ผมเห็นว่าการสื่อสารที่สำคัญที่สุดและดีที่สุดในการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง คือ การสื่อสารแบบเห็นหน้าค่าตากัน การสร้างให้เกิดการใช้ชีวิตค่านิยมและการตอกย้ำ รองลงมา ได้แก่ การนำเสนอสื่อที่ได้รับมาและการติดตามผล ส่วนเอกสารหรือ สมุดปกดำนั้นถือว่ามีความสำคัญน้อยที่สุด²¹

“การสื่อสารที่ดีเกิดขึ้นเพราะการได้พบหน้าค่าตากัน”²²

- สื่อวิทัศน์ช่วยสนับสนุนการสื่อสารในการสร้างความรู้สึกเชิงบวกและสร้างความเข้าใจเรื่องความหลากหลายในองค์กรและค่านิยมชุมชน แต่การใช้ภาษาอังกฤษเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารไปยังพนักงานที่ไม่รู้ภาษาอังกฤษ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่พึงพอใจวิทัศน์เพราะเรื่องราวที่สื่อสารออกไป สนับสนุนความเป็นบรรษัทระหว่างประเทศของเอ็กมอนด์เพราะแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมที่หลากหลาย ในองค์กร สามารถสร้างความเข้าใจต่อคำแปลก ๆ ที่ต้องการคำอธิบายเช่นชุมชน และนำเสนอ ตัวอย่างความเชื่อมั่นที่พนักงานมีต่อองค์กรอย่างแท้จริง จากข้อมูลพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง คนหนึ่งประทับใจกับบทของหัวหน้าสายธุรกิจระหว่างประเทศในวิทัศน์เนื่องจากการนำเสนอ จากบุคคลที่มีตัวตนและมีความเชื่อเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างแท้จริง จึงเป็นเสมือน ‘ผู้นำการเปลี่ยนแปลง’ ด้วย ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายคนเห็นว่าวิธีการนำเสนอในวิทัศน์ช่วยให้ เข้าใจสาร แต่เนื่องจากวิทัศน์เป็นภาษาอังกฤษจึงทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เห็นพ้อง ต้องกันว่าเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารไปยังพนักงานที่ไม่รู้ภาษาอังกฤษและซึ่งพวกเขาเห็นว่าควรมี บทพากย์เป็นภาษาท้องถิ่น

²¹สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 1, 25 ตุลาคม 2005.

²²สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากโปแลนด์ 1, 3 พฤศจิกายน 2005.

ตัวอย่างความพึงพอใจต่อวิถีทัศน์ของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

ผมชอบวิถีทัศน์เพราะมันสนับสนุนความเป็นบรรษัทระหว่างประเภทของเอ็กมอนท์ เพราะมันแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมที่หลากหลายในองค์กร...การที่หัวหน้าสายธุรกิจระหว่างประเทศพูดว่าผมเล่นิทานให้ลูกสาวฟังในระหว่างกลางคืนเธอชอบมันมาก และทำให้ผมเข้าใจได้ว่าเป็น คือ การนำเรื่องราวมาสู่ชีวิตเพราะเรื่องราวคือชีวิตของลูกสาวผม' ซึ่งนำเสนอจากบุคคลที่มีตัวตนและมีความเชื่อเกี่ยวกับมันจึงเป็นเสมือน' ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง' เพราะมันทำให้เราพูดกับตัวเองว่าเราไม่ใช่คนโง่เพียงคนเดียวที่เชื่อเรื่องทำนองนี้มันยังมีคนโง่อีกหลายคนที่น่าสนใจเกี่ยวกับเรื่องเช่นนี้²³

“ผมชอบวิถีทัศน์ ผมคิดว่าเขาสามารถทำได้ดีในการสร้างความเข้าใจต่อคำแปลก ๆ ที่ต้องการคำอธิบาย”²⁴

“วิถีทัศน์ทำให้ง่ายต่อการสื่อสารเพราะการได้ชมวิถีทัศน์ทำให้เข้าใจง่ายกว่าการรับฟังและการอ่าน”²⁵

- สื่อสรุปปกคำช่วยตอกย้ำความเข้าใจที่ผู้รับสารสามารถทำความเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเอง

ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เห็นว่าเนื้อหาของสารในสรุปปกคำมีความชัดเจน แต่พวกเขาประสบปัญหาในการสื่อสารเช่นเดียวกับวิถีทัศน์ คือ การจัดทำเนื้อหาเป็นภาษาอังกฤษเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารไปยังพนักงานที่ไม่รู้ภาษาอังกฤษ ดังนั้นพวกเขาก็เห็นว่า องค์กรควรทำเนื้อหาในสรุปปกคำเป็นภาษาท้องถิ่นด้วยเช่นกัน ขณะที่ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงหลายคนเห็นว่าสรุปปกคำเป็นสื่อที่ใช้ประโยชน์ในการสื่อสารได้น้อย ดังนี้ “ผมจำเรื่องความคาดหวังและสรุปคดีได้ซึ่งผมคิดว่าสิ่งที่กล่าวในนั้นค่อนข้างชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำจึงเป็นเรื่องง่าย”²⁶

“ทุกคนสามารถอ่านและค้นพบความหมายของวิสัยทัศน์และพันธกิจในสรุปปกคำได้ด้วยตัวเอง เพราะมันยากที่จะอธิบายให้คนเข้าใจเกี่ยวกับมัน”²⁷ และ “สรุปปกคำทำได้ดี แต่ควรจัดทำภาษาท้องถิ่นนอกจากภาษาอังกฤษด้วย”²⁸

²³สัมภาษณ์ ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงจากโปแลนด์ 1, 3 พฤศจิกายน 2005.

²⁴สัมภาษณ์ ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 1, 21 ตุลาคม 2005.

²⁵สัมภาษณ์ ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 3, 29 มิถุนายน 2006.

²⁶สัมภาษณ์ ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 1, 25 ตุลาคม 2005.

²⁷สัมภาษณ์ ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 3, 25 ตุลาคม 2005.

²⁸สัมภาษณ์ ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงจากโปแลนด์ 1, 25 ตุลาคม 2005.

กระบวนการการสื่อสาร

การศึกษาพบว่ากระบวนการการสื่อสารเป็นปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสาร เมื่อพิจารณาเรื่องกระบวนการการสื่อสารแล้วผู้ศึกษาพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกือบทั้งหมดมีความพึงพอใจกับการจัดเรื่องผู้ส่งสาร สารและปริมาณสารในระดับสูง แม้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพียงคนเดียวว่าปริมาณของสารในวันนั้น มีมาก เกินไปจนทำให้เขายังไม่เข้าใจการเปลี่ยนแปลง ณ ขณะนั้นดีนักก็ตาม แต่เขาเข้าใจมันมากขึ้น ในภายหลังเมื่อได้มีเวลาทำความเข้าใจกับสารมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายคนเห็นว่าการจัดการกับสิ่งรบกวนหรือความขัดแย้งยังไม่เพียงพอ และพวกเขายังต้องการโอกาสให้แสดงปฏิกิริยาตอบกลับผ่านติดตามผลและระบบประเมินผลอย่างมีระบบ

ผู้ศึกษามีข้อค้นพบเกี่ยวกับกระบวนการการสื่อสาร ดังนี้

- ผู้ส่งสารหลักคือผู้นำองค์การสามารถนำเสนอเรื่องการเปลี่ยนแปลงได้ดี

การศึกษาพบว่าผู้ส่งสารคือผู้นำองค์การมีทักษะในการสื่อสาร²⁹ มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ สื่อสารอันมีผลต่อความสามารถในการเข้ารหัส (ability to encode the message) ซึ่งมีผลต่อเนื้อหาของสาร ได้แก่ ทักษะในการพูด การฟัง การคิด และการแก้ปัญหา ซึ่งมีผลต่อการจูงใจให้ผู้รับสารเห็นว่าผู้นำองค์การสามารถดำเนินการสื่อสารได้ดีขึ้นเนื่องจากความเชื่อและทัศนคติที่เขามีต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นอย่างแท้จริง โดยผู้รับสารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นว่า “ผู้นำองค์การได้แสดงให้เห็นว่าเขาเชื่อมั่นในกลยุทธ์อย่างแท้จริงและเขาสื่อสารมันมาจากใจโดยไม่ได้เสแสร้ง”³⁰ “ผมคิดว่าเป็นเรื่องที่ดีการนำเสนอเรื่องนี้ดำเนินการโดยสเตฟเฟนมากกว่าฝ่ายการสื่อสารองค์การและสื่ออื่น ๆ ในชุดสื่อนั้นไม่มีความสำคัญ”³¹ และ “การนำเสนอของสเตฟเฟน เต็มไปด้วยความหลงใหล”³²

²⁹ Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, *Effective Managerial Communication*, 2nd ed. (California: Wadsworth Publishing Company, 1994), p. 22.

³⁰ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากตุรกี, 8 พฤศจิกายน 2005.

³¹ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากโปแลนด์ 1, 3 พฤศจิกายน 2005.

³² สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 3, 25 ตุลาคม 2005.

- สารและปริมาณสารในกิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ
เพียงพอต่อความเข้าใจ

นอกจากที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่าพึงพอใจกับสารดังได้กล่าวในหมวดกิจกรรมการสื่อสารแล้ว พวกเขายังเห็นว่าปริมาณสารที่ได้รับในวันประกาศกลยุทธ์เพียงพอต่อการนำไปใช้ในการสื่อสารต่อในองค์การในเครือ ดังนี้ “สารสนเทศเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมที่ได้รับจากสำนักงานใหญ่เพียงพอต่อการทำงาน”³³ “ต่อให้สำนักงานใหญ่ จัดทำเอกสารหรือทำมีวิธีการนำเสนออื่น ๆ เพิ่มขึ้นก็คงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอะไรได้มากกว่านี้”³⁴ และ “ฉันไม่คิดว่าพวกเขาจะช่วยให้เราได้มากกว่านี้ สิ่งที่เราทำนั้นคืออยู่แล้วเพราะฉันไม่คิดว่าเราควรจะปรับปรุงเรื่องอะไร”³⁵ อย่างไรก็ตามมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพียงคนเดียวที่ให้ข้อมูลว่าเขาไม่ค่อยเข้าใจสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงในเบื้องต้นมากนัก แต่เขาก็ไม่รู้สึกขัดแย้งเพราะฟังดูมีเหตุผล แม้ว่าเขาไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม แต่เขาเข้าใจมันมากขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อเวลาผ่านไปหลังจากที่ได้ใช้ชีวิตกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม และได้รับปริมาณสารสนเทศเพิ่มขึ้น

- การจัดการกับสิ่งรบกวนหรือความขัดแย้งยังต้องปรับปรุง

การศึกษาพบว่านอกจากการเลือกเวลาที่เหมาะสมในการประกาศการเปลี่ยนแปลงโดยการเลือกเวลาแห่งการเฉลิมฉลองครบรอบ 125 ปีของการก่อตั้งองค์การและเป็นปีที่องค์การสามารถสร้างกำไรสูงสุดรวมถึงการจัดงานที่สร้างบรรยากาศการสื่อสารเชิงบวกแล้ว องค์การไม่ได้มีการจัดการกับสิ่งรบกวนหรือความขัดแย้งอย่างอื่นเลย ซึ่งหัวหน้าฝ่ายสื่อสารองค์การยอมรับในภายหลังว่าองค์การควรดำเนินการกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่านี้ เช่น การสร้างการรับรู้และเข้าใจร่วมกันเพื่อให้เกิดแนวทางการสื่อสารในทิศทางเดียวกัน และให้ข้อมูลว่า

องค์การควรให้ความสำคัญกับการนำเสนอกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในองค์การในเครือต่าง ๆ มากกว่านี้ เช่น การจัดงานแบบเต็มวันเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถใช้เวลาในการรับรู้หรือถกเถียงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมและตราเอกลักษณ์เพื่อให้ทุกคนเห็นและรับรู้ในสิ่งเดียวกันบนกิจกรรมการสื่อสารและวัสดุการสื่อสารสร้างการรับรู้ ที่เหมือนกันในทุกแห่งไม่ว่าจะในองค์การในเครือใดหรือในประเทศใด อีกทั้งเป็นการแสดงให้เห็นว่าสิ่งนี้เป็นเรื่องสำคัญ เราจึงต้องใช้เวลาในการรับรู้ร่วมกัน³⁶

³³ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 1, 25 ตุลาคม 2005.

³⁴ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 1, 25 ตุลาคม 2005.

³⁵ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

³⁶ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 1, 21 ตุลาคม 2005.

เป็นที่น่าแปลกใจว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเองก็ต้องการให้มีการสร้างความเข้าใจผ่านการใช้เวลาด้วยกัน ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งต้องการให้มีการประชุมกลุ่มขนาดเล็กเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมก่อนการประชุมใหญ่ ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกคนหนึ่งเห็นว่าควรมีการเตรียมตัวผู้ที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

การไปโคเปนเฮเกนเพื่อรับฟังการนำเสนอเรื่องการเปลี่ยนแปลงและมอบสื่อให้นำกลับไปสื่อสารเป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอ องค์การควรสร้างการรับรู้โดยใช้กลุ่มขนาดเล็กเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในกลุ่มเล็กก่อน ขั้นตอนนี้อาจต้องใช้เวลา นานกว่าเดิม แต่สามารถสร้าง ความหมายและการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า³⁷

“ผมคิดว่าองค์การน่าจะใช้เวลาในการเตรียมพนักงานที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้เขาเข้าใจเรื่องการสร้างการเปลี่ยนแปลงและเป้าหมายที่ต้องทำ”³⁸

- การศึกษาไม่พบการแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ

การศึกษาพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้แสดงปฏิกิริยาตอบกลับไปยังผู้นำองค์การเนื่องจากสารที่ได้รับเป็นเรื่องนโยบายที่ต้องนำไปปฏิบัติ และพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้แสดงปฏิกิริยาตอบกลับไปยังฝ่ายสื่อสารองค์การซึ่งเป็นหน่วยงานระดับบรรษัทเนื่องจากฝ่ายสื่อสารองค์การไม่ได้จัดระบบเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ รวมถึงไม่มีระบบติดตามผลและการประเมินผลการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างไร ก็ตามผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ต้องการให้มีการติดตามผลและการประเมินผลการสื่อสาร ซึ่งผู้ศึกษาจะกล่าวถึงเรื่องนี้ในหมวดการควบคุมและประเมินผลต่อไป

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นว่าการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ครั้งนี้เป็นหน้าที่ของตนและไม่ได้คาดหวังการสนับสนุนอื่น ๆ จากหน่วยงานระดับบรรษัท

ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์การยอมรับว่าการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์นั้นเกี่ยวข้องกับการแปลความหมายจำนวนมาก ซึ่งฝ่ายการสื่อสารองค์การต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากระดับจัดการด้วย แต่ในขณะเดียวกันฝ่ายการสื่อสารองค์การเองกลับไม่ได้สนับสนุน การสื่อสารจากระดับจัดการเหล่านั้นเท่าที่ควร และขณะที่ผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารองค์การเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงคาดหวังการสนับสนุนการสื่อสารจากสำนักงานใหญ่นั้นแต่การสื่อสารกลับพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่กลับไม่ได้คาดหวังการสนับสนุนการสื่อสารจากสำนักงานใหญ่ไปนอกเหนือ

³⁷ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 1, 25 ตุลาคม 2005.

³⁸ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากโปแลนด์ 1, 3 พฤศจิกายน 2005.

ไปจากสื่อที่ได้รับและเห็นว่าการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ครั้งนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในองค์กรท้องถิ่นเพราะมีความเข้าใจองค์กร และพนักงานได้ดีกว่าข้ายังสามารถสร้างการผูกมัดได้ดีกว่าด้วย อาทิ “ฉันไม่คิดว่าการมีฝ่ายสื่อสารองค์กรจากสำนักงานใหญ่มาสื่อสารเรื่องนี้กับพนักงานจะมีประโยชน์เท่าไรนักเมื่อเทียบกับการให้ผู้บริการองค์กรท้องถิ่นเป็นผู้สื่อสาร”³⁹ และ “ฉันไม่คิดว่าเราต้องการสนับสนุนการสื่อสารใด ๆ จากสำนักงานใหญ่ แต่ฉันก็คิดว่าเท่าที่มีก็เพียงพอเพราะเราเป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีพนักงานเพียง 24 คนเท่านั้น”⁴⁰

การศึกษาพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพียงคนเดียวเท่านั้นที่คิดว่าตนเองต้องการการสนับสนุนจากสำนักงานใหญ่เนื่องจากติดภารกิจในงานประจำวัน และยอมรับว่านอกจากการจัดประชุมพนักงานเพื่อสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงแล้วเขาไม่ได้ดำเนินกิจกรรมการสื่อสารอย่างอื่นหลังจากนั้นและเขาคาดหวังว่าสำนักงานใหญ่ควรมีส่วนในการสนับสนุนการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เช่น การเตรียมเครื่องมือสื่อสารอย่างง่าย ๆ ดังนี้

“ผมไม่ได้ทำอะไรให้กับมัน คุณลองคิดดูสิว่าผมมีภาระเรื่องงานประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นการทำกำไร การลดต้นทุน การจัดโครงการใหม่ ดังนั้นบรรษัทควรจะผลักดันและเตรียมเครื่องมือที่ช่วยให้เราสามารถทำการสื่อสารได้ง่ายขึ้นเพื่อทำให้เกิดการนำไปสู่การปฏิบัติมากขึ้น”⁴¹

การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์ในองค์กรที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

การศึกษาพบว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์องค์กรในองค์กรที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่นั้นอยู่ในระดับการผูกมัดเพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรับรู้และเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนเนื่องจากเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นและสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไป อีกทั้งเห็นว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมสอดคล้องกับองค์กรและเป็นสิ่งที่อยู่แล้วในองค์กร แม้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แต่พวกเขามีบทบาทสำคัญในการร่วมผลักดันให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมถูกนำไปใช้ในชีวิตการทำงานและรับผิดชอบในการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของตนจึงเป็นเหตุให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

³⁹ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากตุรกี, 8 พฤศจิกายน 2005.

⁴⁰ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

⁴¹ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 1, 21 ตุลาคม 2005.

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยอมรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมในภาพรวม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดไม่มีความขัดแย้งต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมในกลยุทธ์ใหม่เนื่องจากเห็นว่าสอดคล้องกับองค์การเนื่องจากสิ่งที่ประกาศในกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มียู่แล้วในองค์การ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่พึงพอใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม รวมถึงกรอบกลยุทธ์ 'We bring stories to life' แม้ว่าจะมีความเห็นแตกต่างกันอยู่บ้าง แต่ก็เป็นส่วนปลีกย่อย

ประเด็นที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงถกเถียงกันมากที่สุด คือ การใช้ค่านิยมเป็นภาษาเดนมาร์กโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดพึงพอใจค่านิยม แต่เกือบทั้งหมดไม่เห็นด้วยกับการใช้ค่านิยมเป็นภาษาเดนมาร์กซึ่งผู้ศึกษาพบว่ามีประเด็นซ่อนเร้นเรื่องชาตินิยมแม้ว่าพวกเขาได้ให้เหตุผลว่าค่านิยมภาษาเดนมาร์กสร้างปัญหาในการแปลความหมายก็ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางส่วนยอมรับค่านิยมสุ่มมะลิห์เพราะเห็นว่าสะท้อนความเป็นเดนมาร์กหรือบรรทัดระหว่างประเทศของเอ็กมอนด์ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางส่วนเห็นว่าค่านิยมมีความหมายดี แต่จะเกิดประโยชน์ต่อเมื่อสามารถนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลในชีวิตการทำงาน ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งเห็นว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในองค์การ คือ การเน้นเรื่องผลกำไรมากกว่าเดิม นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนเห็นว่าสิ่งที่กระตุ้นการทำงานของพนักงานคือจรรยาบรรณขององค์การสื่อหรือความเป็นองค์การการกุศลของเอ็กมอนด์ไม่ใช่ค่านิยม และการศึกษายังพบอีกว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่มีผลต่อการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์ดังนี้

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสอดคล้องกับองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่องค์การมียู่แล้ว

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของเอ็กมอนด์ในครั้งนี้ไม่ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามเพราะการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การเป็นการทำงานต่อจากผู้นำองค์การคนเดิมและเพียงการสร้างสัญญาณในการสื่อสารเท่านั้นอีกทั้งยังเห็นว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมชุดใหม่นี้สอดคล้องกับองค์การเนื่องจากเป็นสิ่งที่องค์การมียู่แล้ว และผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายคนยอมรับว่ากลยุทธ์ขององค์การชุดใหม่นี้สร้างเอกภาพระดับบรรษัทร่วมกัน ดังนี้

ผมเห็นว่าสิ่งที่สเตฟเฟนกำลังทำอยู่ไม่ใช่สิ่งใหม่เป็นเพียงการทำตามสิ่งที่ผู้นำองค์การคนเดิมได้ทำไว้...วิสัยทัศน์และพันธกิจของกลุ่มทำให้เรามีความเป็นครอบครัวมากขึ้นและมีกลยุทธ์พื้นฐานร่วมกันเพราะในอดีตแต่ละองค์การมีลักษณะเป็นองค์การ

เล็กองค์การน้อย ดังนั้นการรวมกันเป็นกลุ่มใหญ่ทำให้ภาพขององค์การไม่ซับซ้อนเหมือนอดีต⁴²

“การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมนี้ในความคิดของผม คือ การสร้างสัญญาณของการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติ คือ การที่เอ็กมอนท์กลายเป็นองค์การที่ให้ความสนใจกับผลกำไรมากกว่าเดิม”⁴³

“กลยุทธ์ใหม่เป็นเพียงการสร้างพลังร่วมกันระหว่างองค์การในเครือเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายบนพื้นฐานเดียวกัน”⁴⁴

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกือบทั้งหมดมีความเห็นเชิงบวกต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจโดยเห็นว่าวิสัยทัศน์และพันธกิจสอดคล้องกับองค์การและยังง่ายต่อการสื่อสาร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดพึงพอใจในพันธกิจ “การสร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว” เพราะมีนิยามครอบคลุมธุรกิจขององค์การโดยต่าง กล่าวว่า “การสร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว คืองานของเรา” แม้ว่าพวกเขาไม่เห็นด้วยในส่วนปลีกย่อยเช่นผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนเห็นว่าองค์การของตนไม่ใช่องค์การสื่อ แต่เป็นเพียงสำนักพิมพ์เท่านั้น บางคนเห็นว่าพันธกิจไม่สอดคล้องกับองค์การของตนเนื่องจากองค์การของตนไม่ได้สร้างเนื้อหาเอง แต่ซื้อลิขสิทธิ์มาแปลเป็นภาษาท้องถิ่น เป็นต้น และผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนต้องการกลยุทธ์ที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมกว่านี้เช่นระบุตัวเลขหรือปัจจัยที่สามารถวัดผลได้ เช่น

“คงจะดีกว่านี้ถ้าองค์การเสนอว่า เราต้องการขยายองค์การเป็นสองเท่าภายใน 10 ปีข้างหน้าเพราะตัวเลขสามารถดูใจคนได้ง่ายกว่าเพราะจับต้องได้และบรรลุเป้าหมายได้”⁴⁵

“ความหลงใหล ความทะเยอทะยาน และฮัมมะลิห์ไม่มีน้ำหนักเพียงพอต่อระบบความเชื่อของผมเพราะมันกว้างเกินไป ผมให้ความสำคัญกับกลยุทธ์และการวัดผลมากกว่าเช่นการเป็นผู้นำตลาด”⁴⁶

นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกือบทั้งหมดยังมีความเห็นตรงกับผู้นำองค์การที่กล่าวไว้ในวันประกาศกลยุทธ์เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003⁴⁷ ว่าค่านิยมชุดใหม่ไม่ใช่สิ่งใหม่

⁴²สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 4, 25 ตุลาคม 2005.

⁴³สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 1, 21 ตุลาคม 2005.

⁴⁴สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 3, 25 ตุลาคม 2005.

⁴⁵สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 1, 25 ตุลาคม 2005.

⁴⁶สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 4, 25 ตุลาคม 2005.

⁴⁷“ผมจึงขอเสนอค่านิยม 3 ประการที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ โดยคณะกรรมการกลุ่มตกลงกันว่าเราจะไม่สร้างสิ่งใหม่ขึ้นมา แต่เราจะทำให้สิ่งที่เราทำอยู่แล้วชัดเจนและเข้มแข็งขึ้น”

เพราะเป็นสิ่งที่องค์กรมีอยู่แล้ว ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่คิดว่าค่านิยมชุดใหม่นี้จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรไปมากกว่าสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่แล้วในปัจจุบัน ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ว่าเป็นเหมือนหนังสือเล่มเก่าที่เปลี่ยนปกใหม่ ดังนี้

ค่านิยมไม่มีผลต่อการทำงานเนื่องจากค่านิยมนั้นเป็นสิ่งที่องค์กรมีอยู่แล้ว เราสามารถเห็นมันได้ขณะที่พนักงานทำงาน พวกเขาได้แสดงให้เห็นถึงความหลงใหลและความทะเยอทะยาน... แม้ว่าเราจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมเลย ผมก็ไม่คิดว่าเอ็กมอนท์จะแตกต่างออกไปจากสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบัน... การเปลี่ยนค่านิยม จึงเป็นเพียงการสร้าง สัญญาทางการสื่อสารในการกระตุ้นให้คนรู้สึกว่ามีบางสิ่งบางอย่างกำลังเกิดขึ้นเท่านั้น... ผมไม่คิดว่าการเปลี่ยนแปลงค่านิยมจะสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงอะไรได้มากกว่าการประชาสัมพันธ์ เปรียบเสมือนการเปลี่ยนแบบปกหนังสือใหม่ แต่เนื้อหาคงเดิม⁴⁸

“ผมไม่เชื่อว่าค่านิยม 3 คำนี้ได้สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น คำว่าทะเยอทะยาน ผมไม่คิดว่าองค์กรมีความทะเยอทะยานที่สูงขึ้นกว่าเดิมภายหลังการเปลี่ยนแปลง”⁴⁹

อย่างไรก็ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนเห็นว่าสิ่งที่กระตุ้นการทำงานที่ดีของพนักงานนั้นไม่ใช่ค่านิยม หากแต่เป็นจรรยาบรรณขององค์กรหรือความเป็นองค์กรการกุศลของเอ็กมอนท์ ดังนี้

“ผมไม่คิดว่าการเปลี่ยนค่านิยมสามารถเปลี่ยนความคิด จรรยาบรรณ การเป็นองค์กรที่ได้รับความเชื่อถือ คุณค่าของความเป็นองค์กรการกุศล หรือการสร้างควมบันเทิงที่มีคุณภาพ”⁵⁰

“ความเป็นองค์กรการกุศลของเอ็กมอนท์มีความหมายต่อพนักงานและสร้างความดึงดูดใจในการทำงานต่อพนักงานเพราะทำให้องค์กรแตกต่างไปจากองค์กรอื่น”⁵¹

ท้ายที่สุดผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายคนยอมรับว่าพวกเขาไม่ได้ใช้เวลากับการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ในชีวิตการทำงานมากนักเพราะส่วนใหญ่พวกเขาสื่อสารกันเรื่องแผนและเป้าหมายธุรกิจมากกว่า

⁴⁸สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 1, 21 ตุลาคม 2005.

⁴⁹สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากโปแลนด์ 1, 3 พฤศจิกายน 2005.

⁵⁰สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 1, 21 ตุลาคม 2005.

⁵¹สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 1, 25 ตุลาคม 2005.

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดพึงพอใจกรอบกลยุทธ์ ‘We bring stories to life’

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดพึงพอใจกรอบกลยุทธ์ ‘We bring stories to life’ เพราะเห็นว่าครอบคลุมและสอดคล้องกับธุรกิจโดยรวมขององค์การเป็นอย่างดี ขณะที่ของเดิมให้ความสำคัญเกี่ยวกับเด็กมากเกินไปและได้ละเลยองค์การในเครืออื่น ๆ ที่ไม่ได้ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับเด็ก ซึ่งเป็นธุรกิจส่วนใหญ่ เช่น “การสร้างเรื่องให้มีชีวิตและการนำเรื่องมาสู่ชีวิตเป็นเรื่องที่ดีทั้งสองนัยยะและผมคิดว่ามันสอดคล้องกับองค์การในเครือและไม่คิดว่ามีความขัดแย้งกับสิ่งที่เราเป็นอยู่”⁵² “ผมชอบ ‘we bring stories to life’ มากเพราะมันชัดเจนมีชีวิตชีวาและแตกต่างไปจากกรอบกลยุทธ์ขององค์การสื่ออื่น ๆ”⁵³ และ “‘We bring story to life’ คือธุรกิจของเราและคืองานประจำของเรา... ผมคิดว่า ‘We bring stories to life’ เป็นประโยคที่เข้าใจง่ายเพราะมันคืองานที่เราทำอยู่ ทุกวัน”⁵⁴

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเห็นด้วยกับค่านิยมองค์การ แต่ไม่เห็นด้วยกับการใช้ภาษาเดนมาร์ก

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดไม่มีข้อขัดแย้งเรื่องค่านิยม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นหัวหน้าสายธุรกิจระหว่างประเทศเห็นว่าค่านิยมทั้ง 3 ประการ ได้แก่ ความหลงใหล ความทะเยอทะยาน และฮูมมะลิห์ เป็นเรื่องที่ต้องมีในองค์การเพื่อให้องค์การสามารถสร้างงานที่ดีเพื่อผลลัพธ์สุดท้ายคือกำไร พวกเขาจึงเชื่อว่าค่านิยมองค์การจะเกิดประโยชน์ต่อเมื่อสามารถนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลในชีวิตการทำงาน และเห็นว่าองค์การในสายธุรกิจระหว่างประเทศ มีค่านิยมไปในทิศทางเดียวกันกับค่านิยมของกลุ่ม

“ค่านิยมทั้งสามประการเป็นเรื่องจำเป็นในองค์การและปรากฏอยู่ในองค์การทุกแห่ง... คงเป็นเรื่องผิดปกติถ้าองค์การใดไม่มีความหลงใหลและความทะเยอทะยาน”⁵⁵

“ผมคิดว่าคำที่เลือกมาดี ผมชอบคนที่มีความหลงใหลและความทะเยอทะยาน แต่ผมไม่เข้าใจแนวคิดเรื่องฮูมมะลิห์มากนัก แต่ถ้ามัน คือ ความกว้างและความใจกว้างแล้วผมก็คิดว่าผมไม่มีปัญหากับมัน”⁵⁶

“หากมองในแง่ของความหมายค่านิยมทั้ง 3 ประการเป็นค่านิยมที่ดี ยกเว้น ฮูมมะลิห์ ที่ควรเปลี่ยนเพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับชาติใดชาติหนึ่งมากเกินไป”⁵⁷

⁵² สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 3, 25 ตุลาคม 2005.

⁵³ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 4, 25 ตุลาคม 2005.

⁵⁴ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 1, 21 ตุลาคม 2005.

⁵⁵ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 1, 25 ตุลาคม 2005.

⁵⁶ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากโปแลนด์ 1, 3 พฤศจิกายน 2005.

ความทะเยอทะยานมีความสำคัญกับฉัน มันเป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุเป้าหมาย ความหลงใหลเป็นสิ่งที่ต้องเชื่อมโยงเข้ากับความทะเยอทะยานเพราะเราจะบรรลุเป้าหมายได้หากเรามีความหลงใหล ส่วนฮุมมะลิห์ ฉันคิดว่าเรามีพื้นที่ให้กับทิศทางที่แตกต่างกันในการพัฒนาทักษะอย่างมืออาชีพและในธุรกิจ เราไม่สามารถใช้ชีวิตทั้งเรื่องธุรกิจและเรื่องส่วนตัว โดยปราศจากมัน⁵⁸

แต่การศึกษาพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเห็นแตกต่างเรื่องค่านิยมฮุมมะลิห์ กล่าวคือ ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในสแกนดิเนเวียพึงพอใจกับการใช้ค่านิยมภาษาเดนมาร์กในระดับสูง คนหนึ่งถึงกับกล่าวว่า “ว้าว ภาษาเดนมาร์กในที่สุด”⁵⁹ แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกือบทั้งหมดในสายธุรกิจระหว่างประเทศไม่เห็นด้วยกับการใช้ภาษาเดนมาร์กกับค่านิยมฮุมมะลิห์ แม้ว่าพวกเขาเห็นด้วยกับความหมายของคำดังกล่าว เนื่องจากเห็นว่าฮุมมะลิห์เป็นคำที่ต้องแปลความหมายจากภาษาที่พวกเขาไม่คุ้นเคยทำให้พวกเขาไม่มั่นใจว่าได้แปลความหมายอย่างถูกต้อง ซึ่งผู้ศึกษาพบว่าสิ่งที่ซ่อนเร้นภายใต้ความขัดแย้งนั้น คือ ความรู้สึกเรื่องชาตินิยมจากน้ำเสียง สีหน้า และแวตาขณะเก็บข้อมูล อย่างไรก็ตามมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนพึงพอใจภาษาเดนมาร์ก เพราะสะท้อนความเป็นบรรษัทระหว่างประเทศขององค์กร ดังนี้

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกือบทั้งหมดไม่เห็นด้วยกับการใช้ภาษาเดนมาร์กกับค่านิยมฮุมมะลิห์ แต่เห็นด้วยกับความหมาย เนื่องจากไม่มั่นใจว่าตนเข้าใจความหมายของคำและถ่ายทอดความหมายอย่างถูกต้อง อีกทั้งประสบปัญหาในการอธิบายความหมายต่อผู้ได้บังคับบัญชา การศึกษายังพบความขัดแย้งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีต่อความหมายเรื่องการเปิดกว้าง และสร้างความแปลกแยกและซับซ้อนให้เกิดขึ้นระหว่างการสื่อสาร ดังนี้

ฮุมมะลิห์ไม่มีความหมายโดยตรงในภาษาอังกฤษทำให้เกิดการอธิบายตลอดเวลา และประสบปัญหาในการให้คำอธิบาย ผมได้อธิบายให้พนักงานทราบว่านั่นคือภาษาเดนมาร์กที่ไม่มีคำแปลโดยตรงในภาษาอังกฤษและหมายถึงการเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ ความคิดใหญ่ ๆ และผมได้พยายามอธิบายความหมายที่มันเกี่ยวข้องกับเรา⁶⁰

⁵⁷ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 3, 29 มิถุนายน 2006.

⁵⁸ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

⁵⁹ หนึ่งในสัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสแกนดิเนเวีย, 28 กันยายน 2005.

⁶⁰ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 1, 25 ตุลาคม 2005.

ผมไม่เห็นด้วยกับการใช้ภาษาเดนมาร์กเป็นคำนิยมเพราะมันขัดแย้งกันในแง่ที่ว่า หากเราต้องการความยิ่งใหญ่และการเปิดกว้าง แต่เรากลับเลือกใช้ภาษาเดนมาร์ก ซึ่งผมคิดว่าเป็นทางเลือกที่ใช้ไม่ได้ในแง่ของการสื่อสาร... มันเป็นคำที่สร้างความชัดเจนและเข้าใจ ได้ยาก ยิ่งกว่านั้นมันยังสามารถแปลความหมายได้มากกว่าหนึ่งความหมายจนผมสงสัยว่าเราเข้าใจความหมายเดียวกันหรือไม่ เพราะเราต้องอธิบายความหมายที่ตัวเราเองยังไม่แน่ใจเลยว่าเรามีความเข้าใจคำ ๆ นี้ ตรงกับคนอื่นหรือไม่ แม้ว่ามันสร้างเสน่ห์ในการสื่อสาร แต่ผมไม่คิดว่ามันถูกต้อง⁶¹

ผมคิดว่าการมีสุมมะลิเป็นเรื่องจำเป็นในองค์กรโดยเฉพาะเมื่อองค์กรประกอบด้วยคนหลายประเภทที่มีความเข้าใจแตกต่างกันไป ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการเปิดใจกว้างเพื่อผลักดันธุรกิจไปข้างหน้า รวมถึงมีความหลงใหลเพื่อสร้างความทะเยอทะยานให้การไปสู่เป้าหมาย แต่ผมไม่ชอบการใช้ภาษาเดนมาร์กในคำนิยม ผมอยากให้มันเป็นภาษาอังกฤษมากกว่า ผมอยากใช้คำว่าความหลากหลาย (diversity) และผมไม่เข้าใจว่าทำไมจึงต้องเลือกใช้คำว่าสุมมะลิ เพราะผมไม่ทราบความหมายที่ชัดเจน⁶²

“ฉันเห็นด้วยกับคำนิยมชุดใหม่โดยเห็นว่าความทะเยอทะยานและความหลงใหลเป็นสิ่งที่พนักงานใช้ในการทำงานอยู่แล้ว ส่วนการเปิดใจกว้างเป็นคำนิยมที่ดีต่อชีวิตการทำงาน แม้ว่าฉันจะไม่เห็นด้วยกับการเลือกใช้คำภาษาเดนมาร์กก็ตาม”⁶³

“น่าจะหาคำอื่นแทนสุมมะลิที่ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันได้มากกว่านี้ อย่างไรก็ตามผมก็ยอมรับคำนี้ตรงเท่าที่โคเปนเฮเกนยังไม่สามารถหาคำที่ดีกว่านี้ได้”⁶⁴

ฉันชอบบอกตามตรงว่าฉันไม่ชอบคำว่า สุมมะลิ เพราะมันเป็นภาษาเดนมาร์ก ไม่ใช่ เพราะความหมายของมัน ...เราเป็นบรรษัทระหว่างประเทศและภาษาในการสื่อสารควรเป็นภาษาอังกฤษ การใช้ภาษาเดนมาร์กทำให้ขาดความเชื่อมโยงกับความเป็นบรรษัทระหว่างประเทศและยากต่อการหาความหมายในการแปลความหมายและสร้างความยุ่งยากในการสื่อสารมากเกินไป⁶⁵

⁶¹ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 1, 21 ตุลาคม 2005.

⁶² สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 3, 25 ตุลาคม 2005.

⁶³ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากตุรกี, 8 พฤศจิกายน 2005.

⁶⁴ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 4, 25 ตุลาคม 2005.

⁶⁵ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 3, 29 มิถุนายน 2006.

แม้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พยายามแสดงความไม่เห็นด้วยกับค่านิยมฮุมมะลิห์ โดยมุ่งประเด็นเรื่องอุปสรรคจากการแปลความหมาย แต่ผู้ศึกษากลับว่าการไม่เห็นด้วยนั้น มีนัยยะซ่อนเร้นเรื่องชาตินิยมร่วมด้วย ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งกล่าวอย่างตรงไปตรงมาว่า

“เมื่อพิจารณาในมุมมองของของประเทศ ค่านิยมที่มาจากสำนักงานใหญ่ คือ การสร้างความเป็นองค์การของสแกนดิเนเวีย... ดังนั้นสารที่ส่งออกไปจึงไม่ใช่เพื่อองค์การในสายธุรกิจระหว่างประเทศ ผมคิดอย่างนั้น”⁶⁶

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนน้อยยอมรับภาษาเดนมาร์กในค่านิยมฮุมมะลิห์ เนื่องจากเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางส่วนสะท้อนความเป็นเดนมาร์กหรือบรรษัทระหว่างประเทศของเอ็กมอนท์ รวมถึงยอมรับว่าเอ็กมอนท์คือองค์การของชาวเดนมาร์กที่มีชาวต่างชาติทำงานและแสดงให้เห็นความเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ดังนี้

“ฮุมมะลิห์สะท้อนสิ่งที่เป็นเดนมาร์กมาก ๆ เราไม่มีคำแบบนี้ที่นี่ มันเป็นแนวคิดเดนมาร์กซึ่งเราอาจแปลเป็นภาษาอังกฤษได้ แต่เราเก็บมันไว้เพื่อรักษาเอกลักษณ์ของเดนมาร์ก ความหมายของมันไม่ง่ายต่อการแปลเป็นภาษาอังกฤษ แต่มันคือส่วนหนึ่งของทีม”⁶⁷

“สิ่งที่เกิดขึ้นมีที่มาเพราะองค์การอยู่ในธุรกิจระหว่างประเทศและแตกต่างจากคู่แข่ง เพราะเป็นองค์การในเครือขององค์การจากประเทศเดนมาร์ก... หากมองเชิงบวกแล้วกล่าวได้ว่าเราคือองค์การเดียวในประเทศนี้ที่มีค่านิยมเป็นภาษาเดนมาร์ก”⁶⁸

ฮุมมะลิห์เป็นคำที่ทำให้เราสามารถหาวิธีในการแปลความได้ด้วยตัวเองซึ่งเป็นสิ่งที่ฉันชอบในองค์การนี้เพราะได้เปิดโอกาสให้พนักงานมีสิทธิ์คิดแตกต่างออกไปไม่ว่าเรื่องใด ดังนั้นค่านิยมจึงไม่ใช่เพียงตัวอักษรที่เขียนบนกระดาษ ฉันไม่คิดว่าฮุมมะลิห์เป็นคำแปลก ๆ เพราะคำในภาษาใด ๆ ก็แปลต่อคนที่ไม่คุ้นเคยกับมันเช่นกัน เราต้องยอมรับว่าเราทำงานในองค์การของเดนมาร์กและคนเดนมาร์กมีความภาคภูมิใจในองค์การของเขา⁶⁹

“มันยากในการทำความเข้าใจว่ามันหมายความว่าอะไรกันแน่ ... ทำให้พนักงานรู้สึกแปลก ๆ แต่ก็เข้าใจได้ว่าเอ็กมอนท์คือองค์การของสแกนดิเนเวีย”⁷⁰

⁶⁶ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 2, 25 ตุลาคม 2005.

⁶⁷ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 2, 25 ตุลาคม 2005.

⁶⁸ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 1, 25 ตุลาคม 2005.

⁶⁹ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

⁷⁰ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 3, 29 มิถุนายน 2006.

ตราเอกลักษณ์

การศึกษาพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์และยอมรับว่าตราเอกลักษณ์ใหม่สามารถครอบคลุมความแตกต่างของธุรกิจ ในเอ็กมอนท์ได้มากกว่าเดิม แม้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจตราเอกลักษณ์ใหม่เนื่องจากตราเอกลักษณ์ใหม่มีรูปแบบเป็นทางการ ขาดสีสันซึ่งไม่เหมาะกับสื่อสำหรับเด็กอีกทั้งไม่สะท้อนความเป็นองค์การสื่อ รวมถึงความรู้สึกผูกพันที่พวกเขามีต่อตราเอกลักษณ์ นอกจากนี้ ผู้ศึกษาพบว่าระดับของผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์มีความรุนแรงต่างกันขึ้นอยู่กับภูมิหลังการใช้ตราเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน ดังนี้

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยอมรับว่าตราเอกลักษณ์ใหม่ครอบคลุมธุรกิจของเอ็กมอนท์ได้มากกว่าเดิม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ขององค์การ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายคนให้ความรู้สึกเชิงบวกต่อตราเอกลักษณ์ใหม่ในแง่ที่ว่าตราเอกลักษณ์ใหม่ครอบคลุมธุรกิจที่แตกต่างของเอ็กมอนท์และสร้างความสอดคล้องกับธุรกิจเหล่านั้นได้มากกว่าตราเอกลักษณ์เดิม แม้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกือบทั้งหมดในสายธุรกิจระหว่างประเทศที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ไม่พึงพอใจตราเอกลักษณ์ใหม่เนื่องจากตราเอกลักษณ์ใหม่เป็นทางการและไม่สอดคล้องกับธุรกิจขององค์การในสายธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งผลิตหนังสือสำหรับเด็กและเยาวชน ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ทำให้ผมเสียใจที่สุดเสียตราเอกลักษณ์ซึ่งสะท้อนความเป็นเด็กและความเป็นธุรกิจระหว่างประเทศที่มีฐานผลิตภัณฑ์สำหรับเด็ก ... ตราเอกลักษณ์ใหม่ก็ดูดีและดูเป็นมืออาชีพซึ่งทำให้เรารู้สึกดีถ้าเราสามารถทำได้ถูกต้องซึ่งผมไม่คิดว่าเราทำเช่นนั้นได้เพราะมันยังขาดความหลงใหลและไม่ได้สร้างความรู้สึกของความเป็นองค์การสื่อ มันเหมือนตราเอกลักษณ์ของธนาคารและมีสีเพียงสีเดียวซึ่งอันตรายเนื่องจากมันห่างไกลกับความเป็นองค์การของเรา⁷¹

“ผมไม่ชอบตราเอกลักษณ์ใหม่และไม่ชอบสีดำ... การเปลี่ยนตราสัญลักษณ์ทำให้ทุกคนมีนามบัตรและตราเอกลักษณ์แบบเดียวกันทำให้เอ็กมอนท์เป็นองค์การสื่อที่ชัดเจน แต่ผมทำให้ความหลงใหลและค่านิยมที่ถูกสื่อสารถูกทิ้งไป”⁷²

⁷¹ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 1, 25 ตุลาคม 2005.

⁷² สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากโปแลนด์ 1, 3 พฤศจิกายน 2005.

ผมชอบตราของเอกลักษณ์เดิมมากกว่าเพราะมันสะท้อนความเป็นเด็ก ความสนุกสนาน และสีสันสวยงาม แต่ผมก็เข้าใจเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ เพราะตราเอกลักษณ์เดิมไม่สอดคล้องกับธุรกิจอื่น ๆ ผมจึงชอบตราเอกลักษณ์ใหม่ในประเด็นเรื่องการสร้างฐานร่วมกันในองค์กร⁷³

- ระดับผลกระทบการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ขึ้นอยู่กับภูมิหลังการใช้ตราเอกลักษณ์ขององค์กร

การศึกษาพบว่าความไม่พึงพอใจตราเอกลักษณ์ใหม่นั้นขึ้นอยู่กับภูมิหลังการใช้ตราเอกลักษณ์ขององค์กร กล่าวคือ คือองค์กรที่ใช้ตราเอกลักษณ์เดิมของเอ็กมอนด์อยู่แล้วได้รับผลกระทบในระดับสูง ส่วนองค์กรที่ไม่เคยใช้ตราเอกลักษณ์ของเอ็กมอนด์ (หน้าหรือพิน็อคคิโอ) มาก่อนเนื่องจากมีตราเอกลักษณ์ของตนอยู่ก่อนแล้วได้รับผลกระทบในระดับต่ำ ขณะที่องค์กรร่วมทุนไม่ได้รับผลกระทบเลยในเนื่องจากไม่อยู่ในเกณฑ์บังคับต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ครั้งนี้ ดังนี้

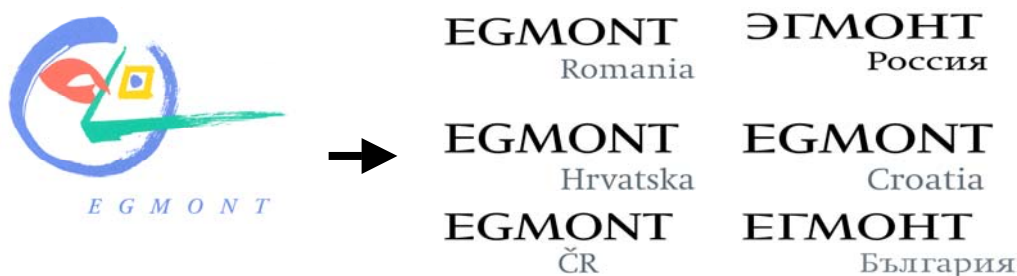
องค์กรที่ใช้ตราเอกลักษณ์เดิมของเอ็กมอนด์อยู่แล้วได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ระดับสูง กล่าวคือ องค์กรในเครือที่เคยใช้ตราเอกลักษณ์ (หน้าหรือพิน็อคคิโอ) เป็นทั้งตราเอกลักษณ์องค์กรและตราสินค้าต้องเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ระดับองค์กรพร้อม ๆ กับตราเอกลักษณ์ในเชิงโลโก้ (ตราเอกลักษณ์ระดับผลิตภัณฑ์) โดยเปลี่ยนจากตราเอกลักษณ์ที่มีสีสันสวยงามสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์สำหรับเด็กซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักขององค์กรในเครือเหล่านี้ไปสู่ตราเอกลักษณ์ใหม่สีขาว-ดำซึ่งมีความแตกต่างทั้งด้านรูปทรง สีสันและอารมณ์อย่างสิ้นเชิงดังภาพต่อไปนี้

⁷³สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 4, 25 ตุลาคม 2005.

ภาพที่ 7.1

แสดงตราเอกลักษณ์เดิม และตราเอกลักษณ์ใหม่เมื่อปรับใช้เป็น

ระดับองค์การและระดับผลิตภัณฑ์



ตราเอกลักษณ์เดิม

ตราเอกลักษณ์ใหม่

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นทำให้องค์การในเครือในสายธุรกิจระหว่างประเทศเกือบทั้งหมดที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์อย่างมากนอกจากมีสาเหตุจากความไม่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ดังได้กล่าวไปแล้ว อีกเหตุผลหนึ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มนี้แสดงความไม่พึงพอใจตราเอกลักษณ์ใหม่มาจากความรู้สึกผูกพันกับตราเอกลักษณ์เดิม ดังนี้

ฉันเริ่มทำงานที่นี่ตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1991 และเติบโตมากับตราเอกลักษณ์เดิมซึ่งฉันชอบมันมากเนื่องจากมันมีสีสัน สะท้อนความเป็นเด็กและสอดคล้องกับธุรกิจขององค์กร ฉันได้เชื่อมโยงตราเอกลักษณ์นี้เข้ากับองค์การและมันกลายเป็นส่วนหนึ่งของเรา...และฉันมีความรู้สึกว่าคุณที่รู้สึกต่อต้าน (การเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์) เป็นระดับผู้จัดการมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติ...เนื่องจากเรามีอารมณ์ผูกพันกับตราเอกลักษณ์เดิมมาก⁷⁴

“ผมไม่ชอบตราเอกลักษณ์ใหม่เพราะเราผูกพันกับตราเอกลักษณ์เดิมเพราะมันเป็นคือส่วนหนึ่งของเราและอยู่กับพวกเรามาตั้งแต่ช่วงต้น ๆ ของการก่อตั้งองค์กร”⁷⁵

อย่างไรก็ตาม มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพียงคนเดียวเท่านั้นที่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์เนื่องจากสร้างสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและได้ให้เหตุผลกับพนักงานว่า

⁷⁴ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 3, 29 มิถุนายน 2006.

⁷⁵ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 1, 21 ตุลาคม 2005.

การไม่เห็นด้วยกับตราเอกลักษณ์ใหม่เป็นเพียงความผูกพันส่วนตัวที่ไม่มีผลกระทบต่อธุรกิจแต่อย่างใด

มันเป็นเพียงความรู้สึกยึดมั่นกับสิ่งที่คุ้นเคยที่แท้จริงแล้วไม่ได้มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร... การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ดีเพราะมันทำให้คนอื่นสังเกตเห็นและจดจำการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์มีต่อพนักงานมากกว่าลูกค้า...ฉันใช้เวลาครึ่งปีเพื่อสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงนี้และตราเอกลักษณ์ใหม่ทำให้คำว่า “เอ็กมอนท์” เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้นและลงตัวกับผลิตภัณฑ์ได้มากกว่าเดิม ฉันชอบเพราะมันดูสมัยใหม่และชัดเจนแม้ว่าอาจดูจริงจังเกินไปสำหรับบางคน⁷⁶

ความเห็นเชิงบวกของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงข้างต้นทำให้ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงอีกคนหนึ่งแสดงความไม่เห็นด้วยเนื่องจากเห็นว่าสาเหตุที่ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงคนนั้นไม่มีความผูกพันกับตราเอกลักษณ์เดิมเพราะเพิ่งเข้ามาทำงานกับเอ็กมอนท์ในเวลาไม่นานเพียงพอต่อความรู้สึกผูกพัน ดังนั้น “ผมเข้าใจเธอเพราะเธอคือตัวอย่างของคนที่ไม่มีความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากเธอเพิ่งเข้ามาทำงานในเอ็กมอนท์”⁷⁷ อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาเห็นว่าความเห็นที่มีต่อตราเอกลักษณ์ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการทำงานในเอ็กมอนท์

องค์กรที่ไม่เคยใช้ตราเอกลักษณ์ของเอ็กมอนท์อยู่แล้วได้รับผลกระทบระดับต่ำจากการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ โดยการศึกษาพบว่าองค์กรในเครือในเยอรมันซึ่งเดิมใช้ตราเอกลักษณ์หน้าหรือพิน็อคคิโอเฉพาะในเอกสารทางธุรกิจ เช่น นามบัตร กระดาษเขียนจดหมาย แต่มีตราเอกลักษณ์ย่อย (sub-brand) ของตนเองในผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ อยู่แล้วได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ระดับต่ำเพราะประการแรกพนักงานไม่มีความผูกพันกับตราเอกลักษณ์หน้าหรือพิน็อคคิโอมากนักและประการที่สององค์กรไม่ได้เสียเอกลักษณ์เดิมของตนอย่างสิ้นเชิงดังภาพต่อไปนี้

⁷⁶ สัมภาษณ์ ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงจากสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

⁷⁷ สัมภาษณ์ ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 1, 21 ตุลาคม 2005.

ภาพที่ 7.2

แสดงการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์องค์กรในเครือที่ไม่ใช่

ตราเอกลักษณ์เดิมเป็นตราเอกลักษณ์ระดับองค์การ



ตราเอกลักษณ์ย่อยเดิม

ตราเอกลักษณ์ระดับองค์การ (เยอรมัน) ใหม่

- ความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่มีผลต่อการยอมรับเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์

แม้ว่าจะปรากฏความรู้สึกชอบเร้นเรื่องชาตินิยมในความเห็นที่แตกต่างต่อค่านิยม สุมมะลิห์ซึ่งเป็นภาษาเดนมาร์ก แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ข้อมูลว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรม ไม่มีผลต่อการยอมรับเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมเพราะมันมีความหมายเป็นสากลที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกแห่งอีกทั้งไม่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรในเอ็กมอนท์ ดังนี้

“ผมไม่คิดว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีผลต่อการยอมรับวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมเพราะมันมีความเป็นสากลที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกแห่ง ทุกคนสามารถพูดว่าฉันมีความหลงใหลในงาน มีความทะเยอทะยานเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย ดังนั้นค่านิยมของเอ็กมอนท์จึงมีความเป็นสากล”⁷⁸

“ไม่ว่าคุณอยู่ที่ จีน ไทย รัสเซีย หรือเยอรมัน มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แต่ในเรื่องค่านิยมแล้วทุกชาติต่างมีเหมือนกัน ขึ้นอยู่กับการเลือกใช้วิธีการสื่อสารและจัดการกับสารเพื่อให้สอดคล้องกับแต่ละวัฒนธรรม”⁷⁹

ฉันไม่คิดว่ามีความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรมในเอ็กมอนท์ ...ฉันชอบคนสแกนดิเนเวีย พวกเขาไม่มีองค์กรที่ซับซ้อนหลายชั้น พวกเขาตัดสินใจเร็ว และเปิดกว้าง ฉันชอบทำงานร่วมกันพวกเขา เขาใจกว้างและโอบอ้อมอารี ฉันพึงพอใจที่ได้ทำงานในองค์กรของเดนมาร์ก ...การสื่อสารภายในภูมิภาคสามารถทำได้ดีมาก ทำให้พวกเขา สามารถ

⁷⁸สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 1, 21 ตุลาคม 2005.

⁷⁹สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 1, 25 ตุลาคม 2005.

ทำงานร่วมกัน และแบ่งปันกันได้ดี แม้ว่าเรามีภูมิหลังที่แตกต่างกันทั้งศาสนา ตัวอักษร ตลาด เศรษฐกิจ แต่เราสามารถทำงานร่วมกันและช่วยเหลือกันได้เป็นอย่างดี⁸⁰

ผมไม่คิดว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีผลต่อการยอมรับวิสัยทัศน์ พันธกิจและ ค่านิยมเพราะมันมีความเป็นสากลที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกแห่ง... ผมอธิบายกับ พนักงานว่าองค์การประกอบด้วยวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เราเป็นคนโปแลนด์ที่ ทำงานในองค์การของชาวเดนมาร์ก ดังนั้นเราจึงควรทำให้วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน อยู่ร่วมกันได้⁸¹

ผมไม่มีความรู้สึกเชิงลบกับสำนักงานใหญ่ ผมเคยทำงานในองค์การของอเมริกัน และรู้สึกว่าพวกเขาชอบกดดันและน่าเบื่อ ขณะที่คนโคเปนเฮเกนเป็นคนน่ารักและ คุณจะไม่เคย รู้สึกว่าถูกสั่งให้ทำโน่นทำนี่เลย มันเป็นบรรยากาศที่ดีและมีความ เป็นมนุษย์สูง นี่คือนิสัยของคนเดนมาร์กซึ่งแตกต่างไป... ผมมีความสุขกับคนที่ สำนักงานใหญ่⁸²

แม้ว่าการศึกษาไม่พบว่าประสิทธิผลเรื่องการสื่อสารเกี่ยวกับตราเอกลักษณ์มีความ สัมพันธ์กับวัฒนธรรมชาติหรือวัฒนธรรมองค์การก็ตาม แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่ง ไม่พึงพอใจตราเอกลักษณ์ใหม่เพราะสะท้อนจุดยืนตลาดมาตุภูมิทำให้บทบาทขององค์การในสาย ธุรกิจระหว่างประเทศด้อยลง ดังนี้

“ตราเอกลักษณ์ใหม่สะท้อนให้เห็นถึงนโยบายซ่อนเร้นเรื่อง ‘การกลับบ้าน’ ซึ่งเป็นสัญญาณ ว่าเอ็กมอนท์ให้ความสำคัญกับสแกนดิเนเวียและคือองค์การของสแกนดิเนเวียซึ่งทำให้ธุรกิจ ระหว่างประเทศกลายเป็นพลเมืองชั้นสอง”⁸³

อนึ่ง ผู้ศึกษาพบว่ามีทัศนคติบางอย่างที่แบ่งแยกในความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่ และองค์การในเครือ เช่น เรื่องของอำนาจและการเมืองในองค์การ การขาดความเข้าใจความเป็น ไปในท้องถิ่น หรือความคิดว่าสิ่งที่ประสบความสำเร็จในเดนมาร์กสามารถนำไปทำซ้ำในที่แห่งอื่น ๆ ได้ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายคนได้แสดงทัศนคติต่อความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่และองค์การ ในเครือไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

⁸⁰ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 3, 29 มิถุนายน 2006.

⁸¹ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากโปแลนด์ 1, 3 พฤศจิกายน 2005.

⁸² สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 2, 25 ตุลาคม 2005.

⁸³ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 1, 21 ตุลาคม 2005.

ผมไม่คิดว่ามีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรมระหว่างเดนมาร์กและอังกฤษ แต่ผมเห็นว่าการที่สำนักงานใหญ่ถูกมองว่าแตกต่างไปจากองค์การท้องถิ่นนั้นเป็นเรื่องธรรมดาซึ่งอาจมาจากการขาดความไว้วางใจที่องค์การท้องถิ่นมีต่อสำนักงานใหญ่ เพราะสำนักงานใหญ่คือที่อยู่ของอำนาจ แต่ทั้งสองฝ่ายต่างต้องพึ่งพาอาศัยกัน... ถ้าเราพูดถึงคนที่โคเปนเฮเกน เรามักหมายถึงพ่อแม่หรือพี่น้อง ซึ่งถ้าไม่ยุ่งกับพวกเขาได้จะเป็นดี⁸⁴

สำนักงานใหญ่ไม่ว่าจะมาจากประเทศใดมีแนวโน้มว่าจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันคือพวกเขามักไม่มีความเข้าใจความเป็นจริง และสำนักงานใหญ่ของเราในเดนมาร์กก็มีปัญหาเดียวกัน เขาไม่เข้าใจตลาดขนาดใหญ่ เช่นในเยอรมัน อังกฤษ รัสเซีย หรือโปแลนด์ เพราะสำหรับสำนักงานใหญ่แล้วการแข่งขันหมายถึงการที่มีผู้เล่นสองฝ่ายในตลาด แต่ในโปแลนด์อาจหมายถึงผู้เล่น 50 คนในตลาดนั้น คือ ความแตกต่าง⁸⁵

‘การทำซ้ำ’ (remaking) เป็นตัวอย่างหนึ่งของการส่งออกแบบคนเดนมาร์กมันเป็นการตีความหมายคนละแบบ องค์การในท้องถิ่นมักได้รับคำแนะนำจากสำนักงานใหญ่ซึ่งหลายครั้งก็ไร้เดียงสา (naive) เช่น ‘นี่คือสิ่งที่เราทำในนอร์ดิก กรุณานำมันไปทำต่อในอังกฤษ เยอรมัน โปแลนด์หรือที่ใดก็ตาม’ สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ผิด ทุกวันนี้ผมยังได้ยินคำพูด เช่นนี้อยู่และผมปฏิเสธที่จะทำตามในทันที เราจะพิจารณา วิเคราะห์ และยินดีทดลองหากมันเป็นความคิดที่ดีหรืออาจไม่เกิดขึ้นในทางกลับกัน เราไม่ได้เพิกเฉยต่อคำแนะนำ แต่การที่พวกเขาไม่ใส่ใจสิ่งที่พวกเราทำและเรียนรู้และสร้างมันให้เกิดขึ้นอย่างนี้ต่างหากเรียกว่าเพิกเฉย⁸⁶

สรุปได้ว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์ในองค์การที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่นั้นอยู่ที่ระดับการผูกมัดแม้ว่ามีข้อขัดแย้งต่อประเด็นการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ค่านิยมภาษาเดนมาร์กและตราเอกลักษณ์ก็ตาม เพราะข้อขัดแย้งนั้นไม่ได้นำมาสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยยะสำคัญและยังทำให้การสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์ดำเนินต่อไปในทิศทางที่องค์การต้องการ

⁸⁴ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 1, 25 ตุลาคม 2005.

⁸⁵ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 1, 25 ตุลาคม 2005.

⁸⁶ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 1, 25 ตุลาคม 2005.

การประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์ในองค์การร่วมทุน

องค์การร่วมทุนไม่อยู่ในข่ายบังคับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จึงไม่ได้รับผลกระทบจากสิ่งที่ประกาศในกลยุทธ์เนื่องจากองค์การร่วมทุนมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมตามข้อกำหนดของคณะกรรมการบริหารองค์การร่วมทุนซึ่งแต่งตั้งจากผู้ร่วมทุนทั้งสองฝ่ายซึ่งแตกต่างกันไปจากของเอ็กมอนท์ แต่กระนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การร่วมทุนได้ให้ข้อมูลว่าวิสัยทัศน์ในการ ‘เป็นองค์การสื่อ’ อยู่ในทิศทางเดียวกันกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่หลายคน และเห็นว่าพันธกิจ ‘สร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว’ และกรอบกลยุทธ์ ‘We bring stories to life’ ไม่สอดคล้องกับองค์การของตน จึงทำให้ความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์ในองค์การร่วมทุนอยู่ที่ระดับความเข้าใจเท่านั้น ดังนี้

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การร่วมทุนเห็นว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ ไม่สอดคล้องกับองค์การของตน

แม้ว่าองค์การร่วมทุนไม่ต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามเอ็กมอนท์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การร่วมทุนเห็นว่าวิสัยทัศน์ของเอ็กมอนท์ไม่สอดคล้องกับองค์การของตนเท่าใดนักเนื่องจากเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเห็นว่าองค์การของตนไม่ใช่องค์การสื่อ แต่เป็นเพียงสำนักพิมพ์เท่านั้น ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเห็นเหมือน ๆ กันว่าองค์การของตนไม่เป็นที่ดึงดูดใจต่อและพันธมิตรธุรกิจ ดังนี้ “วิสัยทัศน์นั้นสามารถปรับ ใช้ได้กับองค์การของเรา แต่ฉันไม่แน่ใจว่าองค์การในเครือของเราเป็นองค์การที่มีความดึงดูดใจกับพนักงานหรือไม่เพราะเราไม่ได้เสนอผลตอบแทนที่ดีให้พนักงานเท่าไรนัก แต่มันก็เรื่องท้าทาย หากเราพยายามทำให้องค์การเป็นเช่นนั้น แต่เรามีความดึงดูดลูกค้าและพันธมิตรธุรกิจอย่างแน่นอน”⁸⁷ และ “ฉันไม่คิดว่าองค์การในเครือมีคุณสมบัติในการดึงดูดพนักงานหรือพันธมิตรธุรกิจ”⁸⁸

นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเห็นว่าพันธกิจ ‘สร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว’ และกรอบกลยุทธ์ ‘We bring stories to life’ ไม่สอดคล้องกับองค์การของตนเนื่องจากองค์การของตนไม่ได้สร้างเนื้อหาเอง แต่ซื้อลิขสิทธิ์มาแปลเป็นภาษาท้องถิ่นเท่านั้น ดังนี้ “ฉันไม่คิดว่าองค์การในเครือสามารถสร้างสรรค์และเล่าเรื่องราวเพราะเราไม่ได้สร้างเนื้อหาด้วยตนเอง เราเพียงซื้อลิขสิทธิ์มา

⁸⁷ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากตุรกี, 8 พฤศจิกายน 2005.

⁸⁸ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากจีน, 12 ธันวาคม 2005.

แปลเท่านั้น มันจึงไม่สอดคล้องกับสิ่งที่เราทำอยู่”⁸⁹ และ “ฉันไม่ค่อยพอใจกับพันธกิจมากนัก เพราะเราไม่ใช่ผู้ผลิตเรื่องราว เราเป็นเพียงผู้แปลเรื่องราวตามต้นฉบับของเจ้าของลิขสิทธิ์เท่านั้น เราจึงเป็นเพียงการนำเรื่องที่ดีของคนอื่นมาเล่าต่อเท่านั้น”⁹⁰

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การร่วมทุนไม่มีความขัดแย้งต่อค่านิยม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การร่วมทุนทั้งหมดไม่มีความขัดแย้งต่อค่านิยมและมีความเห็นต่อการใช้ภาษาเดนมาร์กในค่านิยมเช่นเดียวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ในองค์การที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ว่าเป็นอุปสรรคในการแปลความหมาย โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งชอบค่านิยมชุดเดิมมากกว่าและเห็นว่าค่านิยมชุดใหม่เอ็กมอนท์มีนิยามกว้างเกินไป “ฉันยอมรับมันเพราะในที่สุดเอ็กมอนท์มีค่านิยม แต่ฉันชอบค่านิยมเดิมมากกว่า” ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกคนหนึ่งเห็นว่าค่านิยมของเอ็กมอนท์เป็นเรื่องทั่ว ๆ ไปจนสามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรใดก็ได้ เพราะเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการให้พนักงานเป็นอยู่แล้ว⁹¹ อย่างไรก็ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การร่วมทุนทั้งหมดพึงพอใจค่านิยมเนื่องจากเห็นว่าค่านิยมใหม่สามารถนำมาปรับใช้ได้ง่าย และสอดคล้องกับการดำเนินงานในองค์การร่วมทุน อีกทั้งยังหวังว่าผู้ร่วมทุนท้องถิ่นจะพิจารณาใช้ค่านิยมนี้เป็นค่านิยมขององค์การร่วมทุนในอนาคต

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งไม่เห็นด้วยกับการใช้ค่านิยมเป็นภาษาเดนมาร์กในประเด็นการสร้างปัญหาในการแปลความหมายโดยกล่าวว่า

ฉันไม่ชอบคำว่าสุ่มมะลิห์ตรงที่เห็นว่า ค่านิยมควรเป็นภาษาอังกฤษ ฉันเข้าใจดีที่เราไม่สามารถหาคำในภาษาอังกฤษมาใช้ทดแทนความหมายของภาษาท้องถิ่นในบางครั้งจึงต้องใช้ภาษาเดนมาร์ก แต่ไม่ใช่พวกเราทุกคนที่เข้าใจภาษาเดนมาร์ก ดังนั้นฉันจึงคิดว่ามันเป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้อง⁹²

ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกคนหนึ่งยอมรับการใช้ภาษาเดนมาร์กในค่านิยมสุ่มมะลิห์เนื่องจากมันสะท้อนความเป็นเดนมาร์กหรือบรรทัดระหว่างประเทศของเอ็กมอนท์

สรุปได้ว่าความเห็นของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การผู้ร่วมทุนมีทิศทางเดียวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายคนในองค์การที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ กล่าวคือ ไม่มีความขัดแย้ง

⁸⁹ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากจีน, 12 ธันวาคม 2005.

⁹⁰ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากตุรกี, 8 พฤศจิกายน 2005.

⁹¹ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากจีน, 12 ธันวาคม 2005.

⁹² สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากตุรกี, 8 พฤศจิกายน 2005.

ต่อค่านิยมทั้งสามประการ แต่มีความเห็นแตกต่างกันเรื่องค่านิยมสุขุมมะลิห์ ซึ่งมีทั้งไม่เห็นด้วยกับการใช้ค่านิยมเป็นภาษาเดนมาร์กและยอมรับการใช้ภาษาเดนมาร์ก

- องค์การร่วมทุนไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์

องค์การร่วมทุนไม่ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์เนื่องจากใช้ตราเอกลักษณ์ขององค์การซึ่งแตกต่างไปจากเอกลักษณ์ของเอ็กมอนท์อยู่แล้ว ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่แสดงความเห็นใด ๆ ต่อตราเอกลักษณ์

สรุปได้ว่าการที่องค์การร่วมทุนไม่ได้รับผลกระทบใด ๆ จากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของเอ็กมอนท์ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในขายนี้อาจแสดงความเห็นต่อเรื่องนี้แบบไม่มีความรู้สึกมีส่วนร่วมเมื่อเปรียบเทียบกับความเห็นที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากองค์การที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่มีต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในครั้งนี้จึงกล่าวได้ว่าประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์ในองค์การร่วมทุนจึงอยู่ที่ระดับความเข้าใจซึ่งเป็นระดับการวัดประสิทธิผลขั้นที่สองเท่านั้น

การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารขององค์การ

ผู้ศึกษาได้กล่าวในข้อค้นพบในบทที่ 5 แล้วว่าองค์การไม่มีนโยบายในการตรวจสอบการสื่อสารซึ่งมาจากวัฒนธรรมองค์การเรื่องการกระจายอำนาจและไม่นิยมระบบการทำงานที่เข้มงวด อีกทั้งกลยุทธ์องค์การมีลักษณะทางนามธรรมสูงทำให้วัดผลได้ยากจึงทำให้องค์การไม่สามารถกำหนดกรอบเวลาของการสื่อสารที่ชัดเจนทั้ง ๆ ที่องค์การจำเป็นต้องมีการตรวจสอบองค์การในเครือข่ายว่าได้มีการสื่อสารและนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์/ตราสินค้า ไปสู่การปฏิบัติมากน้อยเพียงใดในการผลักดันให้การดำเนินด้านกลยุทธ์เป็นไปตามเป้าหมายนั้น

สิ่งที่องค์การได้แจ้งกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพนักงานทุกคน (ในสมุดปกดำ) คือการขอความร่วมมือในการสร้างกลยุทธ์ให้เกิดขึ้นในองค์การ 6 ข้อ ได้แก่ ความรับผิดชอบและความคิด สร้างสรรค์ในการนำเสนอการเปลี่ยนแปลง การให้ความสำคัญในการสื่อสาร เรื่องการเปลี่ยนแปลง ความรับผิดชอบในการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงต่องาน การแสดงความใจกว้าง และยินดีต่อการเปลี่ยนแปลง และการพูดคุยเรื่องการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในภาพรวมและพร้อมช่วยเหลือซึ่งกันและกันเท่านั้น และองค์การได้จัดทำระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ภายหลังการประกาศการเปลี่ยนแปลงเพียงเรื่องการผลักดันให้เกิดตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าภายในเวลาที่กำหนด

การตรวจสอบการใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าและการวิเคราะห์กลุ่ม ซึ่งผู้ศึกษาจะกล่าวถึงประเด็นนี้อีกครั้งในเรื่องการประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศกลยุทธ์องค์การ

การศึกษาพบว่าแม้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดพึงพอใจกับแนวคิดเรื่องการบริหารแบบกระจายอำนาจและวัฒนธรรมองค์การที่ไม่นิยมการควบคุม แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายคนต้องการให้หน่วยงานระดับบรรษัทติดตามผลและการประเมินผลการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นช่องทางให้พวกเขาได้แสดงปฏิกิริยาตอบและหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อสร้างประสิทธิภาพการสื่อสารมากยิ่งขึ้น ดังเช่นผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนแสดงความไม่พอใจในเรื่องนี้ เช่น “มันเป็นเพียงการนำเสนอซึ่งไม่ต้องการติดตามผลและการประเมินผล ดังนั้นเราจึงเปรียบเสมือนถูกทอดทิ้งในหน่วยงานของเรา ซึ่งมันโอเคในความเห็นของผม แต่ผมก็อยากรู้เหมือนกันว่าสำนักงานใหญ่มีความคาดหวังหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร”⁹³

ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายคนรู้สึกว่ตนถูกทอดทิ้งและมีความคาดหวังลึก ๆ ในการสนับสนุนจากหน่วยงานระดับบรรษัทนั้น ฝ่ายสื่อสารองค์การกลับคาดหวังในสิ่งที่ตรงกันข้าม คือคาดหวังว่าผู้นำเปลี่ยนแปลงควรทำความเข้าใจกับกลยุทธ์องค์การหลังจากวันประกาศกลยุทธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การของตน และระหว่างเวลานั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรแสดงปฏิกิริยาตอบกลับมายังฝ่ายการสื่อสารองค์การเพื่อขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลือซึ่งผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์การ กล่าวว่า มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่แสดงปฏิกิริยาตอบกลับ ดังนั้นสิ่งที่ฝ่ายการสื่อสารองค์การได้ทำ คือ การติดตามไปยังองค์การในเครือต่าง ๆ เพื่อทราบความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์องค์การในแต่ละแห่งซึ่งไม่สามารถครอบคลุมครบทุกแห่งโดยเฉพาะองค์การในสายธุรกิจระหว่างประเทศ ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์การได้ให้ข้อมูลดังนี้

ต้องยอมรับว่าการสื่อสารที่ทำให้สายธุรกิจระหว่างประเทศยังทำไม่ได้ดีพอ และสายธุรกิจระหว่างประเทศได้ถูกละเลยไป อาจเป็นไปได้ว่าในขณะนั้นยังไม่มีตัวแทนจากสายธุรกิจระหว่างประเทศอยู่ในคณะกรรมการบริหาร (Management Board) เช่นเดียวกับสายธุรกิจอื่น ๆ จึงทำให้สายธุรกิจระหว่างประเทศไม่ได้มีส่วนร่วมใน

⁹³ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 1, 25 ตุลาคม 2005.

การวางกลยุทธ์องค์การและทำให้เกิดความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นการ
สั่งการมากกว่าการมีส่วนร่วม⁹⁴

นอกจากนี้ ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์การแสดงความผิดหวังที่องค์การไม่ได้จัดการ
ควบคุมการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์องค์การในครั้งนี้แม้ว่าจะยอมรับว่าการควบคุมไม่ใช่วิธีการของ
เอ็กมอนท์ก็ตาม ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์การขยายความต่อไปว่าการที่องค์การไม่ได้จัดระบบ
ควบคุมการสื่อสารหรือเปิดโอกาสให้แสดงความเห็นต่อสารอย่างเพียงพออาจสร้างปัญหาเรื่อง
ความถูกต้องของสารเนื่องจากยินยอมให้การสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การดำเนิน
ไปโดยอิสระโดยปราศจากการควบคุม อย่างไรก็ตามเขาเห็นว่าฝ่ายการสื่อสารองค์การเองก็ไม่ได้
สามารถรับมือกับการสื่อสารเรื่องนี้ในทุกประเทศได้ เขาจึงสรุปว่าองค์การได้เลือกการจัดการผ่าน
การจัดการค่านิยม (value based management) แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการควบคุมการสื่อสาร
ที่ดีพอซึ่งอาจนำมาสู่ปัจจัยเสี่ยงจากการตีความที่ผิดเพี้ยนไป ดังนี้

เมื่อหันกลับไปมองถึงหนทางที่ฝ่ายจัดการได้เลือกคือระบบการจัดการค่านิยมซึ่ง
หมายความว่าเรามีกลยุทธ์และสร้างเอกภาพผ่านค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ แต่วิธี
การสื่อสารยังขาดการควบคุมที่ดีพอทำให้องค์การกำลังเผชิญกับความเสี่ยงต่อ
การแปลความหมายที่อาจผิดเพี้ยน...การที่องค์การได้มอบหมายความรับผิดชอบ
แก่พนักงานทุกคนในการสื่อสารกลยุทธ์นี้อย่างอิสระตามวิธีทางของตนเพราะการ
สื่อสารในเอ็กมอนท์ไม่ใช่ลักษณะชั้นนำ แต่เป็นการมอบหมายให้ผู้ผ่านการเปลี่ยน
แปลงดำเนินการซึ่งฉันคิดว่าเป็นวิธีการ ที่เหมาะสมเพราะเอ็กมอนท์เป็นองค์การที่
มีความหลากหลายและมีพนักงานส่วนใหญ่เป็นนักสื่อสารมืออาชีพตามทิศทาง
ของตนเอง เช่น นักวาดภาพประกอบ นักเขียน นักการตลาด แม้ว่าฉันเห็นว่าอาจมี
ความเสี่ยงในการสื่อสารจากการป้อนข้อมูลบนความหลากหลายนี้⁹⁵

อย่างไรก็ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งเชื่อว่าผลกำไรที่ดีขึ้นคือตัวชี้วัดตัวหนึ่งที่ทำให้
ทราบว่าได้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้นำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติเพราะผลประโยชน์ที่ดีย่อมมา
จากการใช้ค่านิยมร่วมกับการทำงาน ดังนี้

⁹⁴ เอ็กมอนท์ได้แต่งตั้งหัวหน้าสายธุรกิจระหว่างประเทศชาวเยอรมันให้ดำรงตำแหน่ง
กรรมการบริหาร เมื่อเดือนตุลาคม 2548 ซึ่งก่อนหน้านั้นไม่มีตัวแทนจากสายธุรกิจระหว่างประเทศ
อยู่ในคณะกรรมการบริหาร

⁹⁵ สัมภาษณ์ ชาสซา อมาราลิงห์, ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์การ, 29 กันยายน 2005.

ถ้าคุณใช้ค่านิยมคุณจะมีผลประกอบการที่ดีขึ้น เพราะความหลงใหล ความทะเยอทะยานทำให้คุณทดลองสิ่งใหม่ ๆ ไม่ละเลยสิ่งต่าง ๆ และรับผิดชอบเพื่อให้ผลการดำเนินงานออกมาดี และผลดังกล่าวไม่เพียง แต่สะท้อนออกมาในรูปของกำไรสุทธิหรือยอดขายเท่านั้น แต่ยังอยู่ในรูปของสปีริตที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้น ความหลงใหล ความทะเยอทะยานจึงผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และปรากฏผลทางการเงิน ในที่สุด⁹⁶

ความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารขององค์กรอยู่ที่ระดับความเข้าใจซึ่งเป็นระดับการวัดขั้นที่สองเท่านั้น เนื่องจากไม่สามารถนำการสื่อสารไปสู่การสร้างปฏิสัมพันธ์ผ่านการสื่อสารแบบสองทางอย่างมีประสิทธิภาพได้

สรุปได้ว่าผลของการสื่อสารในวันประกาศกลยุทธ์องค์กรในภาพรวมคือระดับการผูกมัดซึ่งเป็นระดับสูงสุดแม้ว่าภาพรวมของการสื่อสารอยู่ในระดับดี แต่ยังต้องปรับปรุงโดยเฉพาะเรื่องการแสดงปฏิกิริยาตอบกลับหรือการสื่อสารแบบสองทาง การมีส่วนร่วมรวมถึงระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสาร แต่กระนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่กลับไม่ต้องการสนับสนุนเรื่องการสื่อสารจากหน่วยงานระดับบรรษัทเนื่องจากเห็นว่าการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ครั้งนี้เป็นหน้าที่ของตน ผู้ศึกษาพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดพึงพอใจกิจกรรมการสื่อสารกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์กรในฐานะการสร้างจุดเริ่มต้นของการสื่อสารที่ดี แต่ต้องมีกระบวนการการต่อยอดเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติมากกว่านี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เห็นว่าการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าโดยการประชุมชี้แจงเป็นกิจกรรมที่สร้างความเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ดี รองลงมา ได้แก่ วิดีทัศน์และสมุดปกดำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่พึงพอใจวิธีการนำเสนอในวิดีโอ แต่คิดว่าควรมีการแปลเป็นภาษาท้องถิ่นด้วยเพราะมีพนักงานจำนวนมากไม่รู้ภาษาอังกฤษเช่นเดียวกับความเห็นที่มีต่อสมุดปกดำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกือบทั้งหมดมีความพึงพอใจกับการจัดการกระบวนการการสื่อสาร ได้แก่ ผู้ส่งสารและสารและปริมาณสารในระดับสูงเห็นว่าผู้ส่งสารหลักคือผู้นำองค์กรสามารถนำเสนอเรื่องการเปลี่ยนแปลงได้ดี สารและปริมาณสารเพียงพอต่อความเข้าใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นว่าการจัดการกับสิ่งรบกวนหรือการต่อต้านยังมีข้อบกพร่องเพราะนอกจากการจัดให้มีบรรยากาศการสื่อสารเชิงบวกแล้วองค์กรไม่ได้มีการจัดการกับสิ่งรบกวนหรือความขัดแย้งอย่างอื่นเลย นอกจากนี้การศึกษาไม่พบการแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ เหตุผลแรกคือเพราะเป็นเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้นำองค์กร

⁹⁶ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 1, 25 ตุลาคม 2005.

เนื่องจากเป็นเรื่องของนโยบายที่ต้องนำไปปฏิบัติ และองค์การไม่ได้จัดระบบเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงปฏิกิริยาตอบกลับรวมถึงระบบติดตามผลและการประเมินผลการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้วย

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่พึงพอใจวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมเพราะเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีอยู่แล้วในองค์การจึงสอดคล้องกับองค์การและพึงพอใจกับกรอบกลยุทธ์ 'We bring stories to life' แม้ว่าจะมีความเห็นปลีกย่อยต่อวิสัยทัศน์เช่นต้องการให้มีความเป็นรูปธรรมที่วัดผลได้มากกว่านี้ ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนเห็นว่าสิ่งที่กระตุ้นการทำงานที่ดีของพนักงาน คือจรรยาบรรณขององค์การหรือความเป็นองค์การการกุศลของเอ็กมอนท์ ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางส่วนเห็นว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงในองค์การคือการเน้นเรื่องผลกำไรมากกว่าเดิม นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับการใช้ภาษาเดนมาร์กเป็นค่านิยมเพราะต้องแปลความหมายสุ่มมะลิห์และพวกเขาประสบปัญหาในการให้คำอธิบายแม้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพียงส่วนน้อยที่ยอมรับค่านิยมสุ่มมะลิห์เพราะเห็นว่าสะท้อนความเป็นเดนมาร์กหรือบรรทัดระหว่างประเทศของเอ็กมอนท์

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์และยอมรับว่าตราเอกลักษณ์ใหม่สามารถอธิบายความแตกต่างของธุรกิจในเอ็กมอนท์ได้ดีกว่าเดิมและได้ร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ในองค์การตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายแม้ว่าพวกเขาไม่พึงพอใจตราเอกลักษณ์ใหม่เพราะมีรูปแบบเป็นทางการขาดสีสันซึ่งไม่เหมาะกับสื่อสำหรับเด็กอีกทั้งไม่สะท้อนความเป็นองค์การสื่อ รวมถึงความรู้สึกผูกพันที่พวกเขามีต่อตราเอกลักษณ์ นอกจากนี้ผู้ศึกษาพบว่าระดับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์นี้ขึ้นอยู่กับภูมิหลังการใช้ตราเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้การศึกษายังพบอีกว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่มีผลต่อการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์แม้ว่ามีข้อขัดแย้งต่อค่านิยมภาษาเดนมาร์กและตราเอกลักษณ์ก็ตาม แต่ข้อขัดแย้งนั้นไม่ได้นำมาสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้ความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารของการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์องค์การที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่อยู่ที่ระดับการผูกมัด

อนึ่ง องค์การร่วมทุนระหว่างเอ็กมอนท์กับองค์การในท้องถิ่นไม่อยู่ในเกณฑ์ที่ต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จึงไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การร่วมทุนจึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เท่าใดนัก แต่กระนั้นพวกเขามีความเห็นต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์ในทิศทางเดียวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มอื่นทำให้ความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์องค์การในองค์การร่วมทุนจึงอยู่ที่ระดับความเข้าใจเท่านั้น

สำหรับระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารขององค์กรนั้นไม่สามารถสร้างการสนับสนุน การมีส่วนร่วม หรือการผูกมัดให้เกิดขึ้นได้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรของเอ็กมอนด์ทำให้อิสระต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสื่อสารกลยุทธ์องค์กรตามแนวทางที่ตนเห็นสมควรโดยไม่นิยมการควบคุม อย่างไรก็ตามการศึกษาพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องการโอกาสในการแสดงปฏิกิริยาตอบกลับผ่านติดตามผลและการประเมินผลอย่างมีระบบ ดังนั้นประสิทธิผลของระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารจึงอยู่ที่ระดับความเข้าใจเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการสื่อสารกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์กรในภาพรวมนั้นอยู่ในระดับการผูกมัดโดยกิจกรรมการสื่อสารในช่วงนี้เริ่มจากขั้นตอนการสร้างการรับรู้ความเข้าใจ ความสนับสนุน จนสามารถการผูกมัดในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้ แม้ว่าการศึกษาไม่พบเรื่องการมีส่วนร่วมที่ชัดเจนก็ตาม แต่เมื่อใช้เกณฑ์การบรรลุเป้าหมายและการขจัดปัญหาแล้วพบว่ากิจกรรมการสื่อสารกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์กรบรรลุเป้าหมายและการขจัดปัญหาโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเข้าใจสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงและไม่ได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากพวกเขาเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแม้ว่าปรากฏการณ์ได้แย่งในระดับแตกต่างกันไป การศึกษาพบว่าเรื่องการใช้ภาษาเด่นชัดและการเปลี่ยนตราเอกลักษณ์ได้รับการโต้แย้งในระดับสูง แต่ไม่รุนแรงจนมีผลกระทบต่อความสำเร็จของกิจกรรมการสื่อสารกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์กร

การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเพื่อดำเนิน กลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศกลยุทธ์องค์กร

การศึกษาพบว่าองค์กรไม่ได้จัดระบบตรวจสอบและประเมินผลการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศกลยุทธ์องค์กรนอกเหนือไปจากการตรวจสอบตราเอกลักษณ์และการสำรวจผลการใช้อินทราเน็ตโดยฝ่ายสื่อสารองค์กร และการวิเคราะห์กลุ่มซึ่งเป็นการสำรวจทัศนคติของพนักงานต่อการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายคนต้องการให้หน่วยงานระดับบรรษัทติดตามผลและการประเมินผลการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นช่องทางให้พวกเขาได้แสดงปฏิกิริยาตอบและหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อสร้างประสิทธิภาพการสื่อสารมากยิ่งขึ้นนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่กลับไม่ได้สร้างมาตรการควบคุมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ภายในองค์กรของตนเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารที่มีพวกเขาเป็นผู้ส่งสารและพนักงานในองค์กรในเครือเป็นผู้รับสารและผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เกือบทั้งหมดเห็นว่าพนักงานไม่ได้แสดงปฏิกิริยาเชิงลบหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การเนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เข้าใจและยอมรับเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งพนักงานเห็นว่าวิสัยทัศน์และพันธกิจสอดคล้องกับองค์การในภาพรวม ขณะที่ค่านิยมนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานอยู่แล้ว และผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นว่าค่านิยมสุ่มมะลิห์อาจสร้างประเด็นเรื่องการแปลความหมายหรือประเด็นเรื่องความแปลกแยก แต่เมื่อพิจารณาผลในภาพรวมแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลับไม่พบผลกระทบเชิงลบของค่านิยมสุ่มมะลิห์ต่อพนักงาน และผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นตรงกันว่าประเด็นหลักที่สร้างความลำบากใจในการยอมรับแก่พนักงาน คือ การเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ซึ่งพนักงานเกือบทั้งหมดมีความผูกพันกับตราเอกลักษณ์เดิมสูง แม้ว่าในที่สุดแล้วพนักงานก็ยอมรับและให้ความร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลง ดังที่พนักงานบางคนได้กล่าวต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งว่า “เราทำเพราะองค์การต้องการให้เป็นอย่างนั้น แต่เราไม่เต็มใจหรอกนะ”⁹⁷

การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศกลยุทธ์องค์การแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ การตรวจสอบการสื่อสารที่มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ส่งสารหลักไปยังพนักงานในหน่วยงานของตนซึ่งผู้ศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์การในเครือในสายธุรกิจระหว่างประเทศจำนวน 7 กลุ่ม เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้รับจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น มีความถูกต้องมากน้อยเพียงใดและบรรลุเป้าหมายการสื่อสารหรือไม่ และอีกส่วนหนึ่ง คือ การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารขององค์การของหน่วยงานระดับบริษัท โดยผู้ศึกษาแบ่งข้อค้นพบและการประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารของการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศกลยุทธ์องค์การออกเป็น 4 หัวข้อ ซึ่งผู้ศึกษาเน้นความสำคัญต่อการประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหลักอยู่ในหัวข้อ 1-3 และการสื่อสารของหน่วยงานสนับสนุนระดับบริษัทเป็นรองอยู่ในหัวข้อ 4 ซึ่งมีข้อค้นพบดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของกิจกรรมการสื่อสารและกระบวนการสื่อสาร การศึกษาพบว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของกิจกรรมการสื่อสารและกระบวนการสื่อสารในเบื้องต้นอยู่ที่ระดับเข้าใจ และสื่อที่ได้รับจากสำนักงานใหญ่เป็นอุปสรรคต่อการรับรู้และเข้าใจ แต่ในที่สุดพนักงานได้ผูกมัดตนเองต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การเนื่องจากภาวะผู้นำและทักษะการสื่อสารของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศการสื่อสารในองค์การจึงทำให้ความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของกิจกรรมการสื่อสารและกระบวนการสื่อสารอยู่ที่ระดับการผูกมัด

⁹⁷ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากโปแลนด์, 3 พฤศจิกายน 2005.

2. การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์ในองค์การที่เอ็กมอนด์เป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด การศึกษาพบว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมอยู่ที่ระดับการผูกมัดเพราะพนักงานเห็นว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมเป็นสิ่งที่อยู่แล้วในองค์การแม้ว่ามีข้อขัดแย้งต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ค่านิยมภาษาเดนมาร์ก ส่วนตราเอกลักษณ์อยู่ที่ระดับการผูกมัดเช่นกันแม้ว่าพนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อตราเอกลักษณ์เดิม แต่ในที่สุดก็ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงเพราะองค์การบังคับให้องค์การในเครือต้องเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ตามรูปแบบและเวลาที่กำหนดทำให้ข้อขัดแย้งต่าง ๆ นั้นไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยยะสำคัญและยังมีผลให้การสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์ดำเนินในทิศทางที่องค์การต้องการ

3. การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์ในองค์การร่วมทุน การศึกษาพบว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์ในองค์การร่วมทุนอยู่ที่ระดับการรับรู้เท่านั้นเพราะองค์การร่วมทุนไม่อยู่ในข่ายต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ

4. การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารขององค์การของหน่วยงานระดับบริษัท การศึกษาพบว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารขององค์การของหน่วยงานระดับบริษัท ดังนี้ การใช้ตราเอกลักษณ์อยู่ในระดับการผูกมัด ขณะที่การวิเคราะห์กลุ่มอยู่ในระดับการรับรู้ในองค์การร่วมทุนและการมีส่วนร่วมในองค์การในเครือและอยู่ที่ระดับการผูกมัดในผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารของ ‘อินไซด์’ อยู่ในระดับการรับรู้ ความเข้าใจและการสนับสนุน ซึ่งแตกต่างกันไปในองค์การในเครือ แต่องค์การ

ข้อค้นพบของการศึกษาในหมวดนี้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารของกิจกรรมการสื่อสารและกระบวนการการสื่อสาร

หลังจากที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลับจากการประชุม “The Next 125 Years” เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม ค.ศ. 2003 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเลือกการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าโดยการประชุมชี้แจงในการสื่อสารกับพนักงานในหน่วยงานของตนร่วมกับสื่อที่ได้รับจากการประชุม ได้แก่ พาวเวอร์พอยท์ วิดีทัศน์ และสมุดปกดำ การศึกษาพบว่าการประชุมชี้แจงเป็นกิจกรรมการสื่อสารที่ทำให้พวกพนักงานเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด รองลงมาคือ สมุดปกดำและ

วิดิทัศน์ แต่ไม่ได้สร้างความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารอย่างมีนัยยะสำคัญ การศึกษาไม่พบกระบวนการการสื่อสารหรือกิจกรรมการสื่อสารที่โดดเด่น แต่กลับพบว่าปัจจัยที่โดดเด่นที่มีผลต่อความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารในภาพรวมอยู่ในระดับการผูกมัดคือภาวะผู้นำของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความน่าเชื่อถือของสาร และพบว่าภาวะผู้นำนี้เอื้อต่อวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดซึ่งเป็นการสื่อสารสองทางสามารถสร้างบรรยากาศการสื่อสารเชิงบวกให้พนักงานรับรู้และเข้าใจ สนับสนุน มีส่วนร่วม และผูกมัดตนเองต่อการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

ผู้ศึกษามีข้อค้นพบเกี่ยวกับกิจกรรมการสื่อสารและกระบวนการการสื่อสาร ดังนี้

กิจกรรมการสื่อสาร

กิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงหลัก คือ การประชุมชี้แจงซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกือบทั้งหมดถ่ายทอดสารไปยังพนักงานร่วมกับเนื้อหาตามสื่อที่ตนได้รับและมีการปรับใช้สื่อตามดุลยพินิจและแนวทางการสื่อสารของผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละคน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนเลือกใช้การแสดงประกอบเพื่อโน้มน้าวใจพนักงานในบรรยากาศเชิงบวกและได้จัดกิจกรรมการประกวดนิทานภาพเพื่อกระตุ้นให้พนักงานสนใจและสร้างการมีส่วนร่วมในการตีความค่านิยมชุมชนะลิซึ่งเป็นได้รับความสนใจจากพนักงานอย่างดีและสามารถทำให้พนักงานจดจำค่านิยมนี้ได้ดี แต่การประกวดกลับสร้างผลข้างเคียงเรื่องความเข้าใจค่านิยมคลาดเคลื่อนเพราะทำให้พนักงานเข้าใจว่าองค์กรมีค่านิยมนี้เพียงค่านิยมเดียวและไม่ทราบค่านิยมประการอื่น ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งไม่ได้นำเสนอวิดิทัศน์แก่พนักงานของตน อย่างไรก็ตามผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความเห็นหรือซักถามข้อสงสัยตอนท้ายของการประชุม การศึกษาพบว่าพนักงานทั้งหมดเห็นว่าการประชุมชี้แจงเป็นกิจกรรมที่มีผลต่อความเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด และพนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญต่อสมุดปกดำและวิดิทัศน์แม้ว่าพนักงานบางส่วนพึงพอใจการใช้ประโยชน์จากสมุดปกดำและวิดิทัศน์และมีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับสื่อนี้ ผู้ศึกษาพบว่าข้อด้อยที่สำคัญของสื่อวิดิทัศน์และสมุดปกดำ คือ การใช้ภาษาอังกฤษซึ่งเป็นอุปสรรคในการสื่อสารต่อพนักงานที่ไม่รู้ภาษาอังกฤษซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ในสายธุรกิจระหว่างประเทศ ดังนี้

- การประชุมชี้แจงเป็นกิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลมากที่สุด

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดได้จัดการประชุมชี้แจงเป็นกิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงหลักต่อพนักงานโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้บรรยายในการประชุมร่วมกับสื่ออื่น ได้แก่ พาวเวอร์พอยท์ สมุดปกดำและวิดิทัศน์ การศึกษายังพบว่าการประชุมชี้แจงนี้ช่วยสร้างสมานในการรับสารแก่พนักงานอันเป็นการข้ามอุปสรรคเรื่องการแข่งขันของสารจำนวนมากใน

กระบวนการการสื่อสารประจำวันในองค์กรซึ่งมีผลต่อการรับรู้ ถอดรหัสและตีความสาร⁹⁸ อีกทั้งสามารถลดอุปสรรคด้านภาษาและทัศนคติเพราะเกิดการเห็นหน้าค่าตา มีผลให้พนักงานทั้งหมดเห็นว่าการประชุมชี้แจงสามารถสร้างความเข้าใจให้พวกตนได้ดี เช่น “หัวหน้าของเราเรียกประชุม แจ้างเรื่องและอธิบายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้ทราบ”⁹⁹ และ “โคเปนเฮเกนส่งสมุดปกดำมาให้พวกเรา เราเห็นว่ามันไม่ใช่เรื่องยากที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง เรายอมรับมัน แม้ว่าเรารู้สึกอึดอัดในตอนแรก ๆ”¹⁰⁰

การประชุมชี้แจงผสมผสานกิจกรรมพิเศษและการแสดงที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งเลือกใช้ในการสื่อสารสร้างความประทับใจและความเข้าใจในสารให้พนักงานทุกคนได้เป็นอย่างดี พนักงานสามารถจดจำเหตุการณ์การประชุมได้และเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถเฉพาะตัวในการสื่อสารแบบฉบับพิเศษและพนักงานมีความพึงพอใจต่อกิจกรรมการสื่อสารดังกล่าวอย่างสูง พนักงานในองค์กรดังกล่าวให้ข้อมูลว่า

ฉันจำได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงสวมเสื้อคลุมแปลก ๆ และสงสัยว่าทำไมเขาจึงสวมเสื้อคลุมทั้ง ๆ ที่อากาศไม่หนาวเลย จากนั้น มีการเปิดเพลงจากภาพยนตร์เรื่องเดอะบรูบาธอร์ ซึ่งเขาพยายามบอกพวกเราว่าสีดำเป็นสีที่เช็กสี และเสนอตัวอย่างสีดำที่เช็กสีอีกหลายอัน แล้วเขาถอดเสื้อคลุมออกทำให้เห็นชุดสีดำข้างในซึ่งฉันประทับใจมาก¹⁰¹

- สื่อวิทัศน์และสมุดปกดำเป็นภาษาอังกฤษเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารไปยังพนักงานที่ไม่รู้ภาษาอังกฤษ

นอกจากการประชุมแล้วพนักงานส่วนใหญ่จดจำสมุดปกดำและวิทัศน์ได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แปลความสื่อวิทัศน์และสมุดปกดำเป็นภาษาท้องถิ่นระหว่างการทำนำเสนอในที่ประชุมเนื่องจากสื่อทั้งสองประเภทเป็นภาษาอังกฤษจึงทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นพ้องต้องกันว่าการใช้ภาษาอังกฤษเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารไปยังพนักงานในประเทศที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลัก พวกเขาเห็นว่าองค์กรควรทำเนื้อหาในสมุดปกดำเป็นภาษาท้องถิ่นด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนเห็นว่าควรมีบทพากย์วิทัศน์เป็นภาษาท้องถิ่นเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องความไม่รู้ภาษา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งเคยคิดเรื่องพากย์เป็นภาษาท้องถิ่น แต่ในที่สุดไม่ได้ดำเนินการเพราะยุ่งยากเกินไป ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งตัดปัญหาเรื่องความซับซ้อนและยุ่งยากใน

⁹⁸Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, op. cit., footnote 29, p. 23.

⁹⁹สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

¹⁰⁰สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากบัลแกเรีย, 29 มิถุนายน 2005.

¹⁰¹สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากโปแลนด์, 3 พฤศจิกายน 2005.

การนำเสนอวิถีทัศน์โดยการไม่นำเสนอวิถีทัศน์แก่พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรของตนเลยซึ่งผลก็คือพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรนี้ไม่ทราบเรื่องวิถีทัศน์เลย ดังนี้ “ฉันไม่ได้นำเสนอวิถีทัศน์ให้แก่พนักงานทุกคน แต่ฉันได้นำเสนอเฉพาะพนักงานระดับผู้จัดการ เพราะพนักงานส่วนใหญ่ไม่เข้าใจภาษาอังกฤษมากนัก ฉันได้ให้พนักงานยืมวิถีทัศน์ซึ่งฉันไม่แน่ใจว่ามีพนักงานคนใดได้ดูมันบ้าง”¹⁰² ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกคนหนึ่งเห็นว่าการนำเสนอของวิถีทัศน์ซับซ้อนเกินไปและมีบทพูดมากเกินไป เช่น “ควรมีการแสดงภาพในภาพยนตร์มากกว่านี้ ควรนำเสนออย่างเรียบง่าย ไม่ใช่มีแต่บทพูดและควรทำในภาษาท้องถิ่นด้วย”¹⁰³

ในเวลาต่อมาพนักงานส่วนใหญ่ได้รับแจกวิถีทัศน์และสมุดปกดำซึ่งพวกเขาไม่ได้ให้ความสำคัญกับสื่อทั้งสองประเภท พนักงานส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า “ฉันจำวิถีทัศน์ได้” แต่พวกเขากลับไม่สามารถจดจำรายละเอียดของวิถีทัศน์ได้ พนักงานทั้งหมด กล่าวว่า พวกเขาไม่ได้ดูวิถีทัศน์อีกเลยหลังจากที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้นำเสนอในที่ประชุมซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานจำเรื่องราวในวิถีทัศน์แทบไม่ได้เลย อย่างไรก็ตาม พนักงานบางคนพึงพอใจวิถีทัศน์และจดจำได้ว่าเห็นเพื่อนร่วมงานจากหลายประเทศซึ่งสร้างความรู้สึกว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่และเป็นบรรษัทระหว่างประเทศ ทำให้พนักงานภาคภูมิใจ พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าวิถีทัศน์ใช้ประโยชน์ได้น้อยเพราะพนักงานส่วนใหญ่ไม่รู้ภาษาอังกฤษแม้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอธิบายให้พวกเขารับทราบก็ตาม

นอกจากการใช้ภาษาอังกฤษในสมุดปกดำและวิถีทัศน์มีผลต่อการรับรู้และเข้าใจกับพนักงานที่ไม่รู้ภาษาอังกฤษแล้ว พนักงานยังมีความเห็นต่างกันในเรื่องนี้ เช่นพนักงานบางกลุ่มเห็นว่าสมุดปกดำดูจริงจังเกินไป พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าองค์กรน่าจะจัดทำสื่อได้ดีกว่าการแจกสมุดปกดำและวิถีทัศน์เพราะดูน่าเบื่อและทำให้พวกเขาไม่มีความผูกพันในการสื่อสาร มีพนักงานเพียงส่วนน้อยเห็นว่าสมุดปกดำช่วยในการสร้างความเข้าใจหรือช่วยในการทบทวนความเข้าใจเรื่องค่านิยมในภายหลังและพวกเขาได้พยายามนำไปปรับใช้ในการทำงานประจำวันเช่นพยายามทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ตนรับผิดชอบยอดเยี่ยมและมีกำไร

- กิจกรรมการประกวดกระตุ้นความสนใจและสร้างการมีส่วนร่วมในการตีความค่านิยมฮัมมะลิห์เป็นอย่างดี แต่การประกวดกลับสร้างผลข้างเคียงเรื่องความเข้าใจค่านิยมคลาดเคลื่อน

ผู้นำองค์กรในองค์กรแห่งหนึ่งได้จัดทำกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมในหมู่พนักงานโดยให้ความสำคัญกับคำว่าฮัมมะลิห์เนื่องจากเขามีความกังวลว่าพนักงาน

¹⁰² สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

¹⁰³ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากโปแลนด์ 1, 3 พฤศจิกายน 2005.

อาจไม่เข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมนี้เพราะเป็นคำแปลก ๆ ที่พนักงานไม่คุ้นเคย ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจัดการประกวดนิทานที่อธิบายความหมายของค่านิยมนี้เพื่อสร้างความเข้าใจความหมายคำว่า สุมมะลิห์แก่พนักงาน การศึกษาพบว่า การประกวดได้กระตุ้นความสนใจและสร้างการมีส่วนร่วมในการตีความค่านิยมสุมมะลิห์เป็นอย่างดี ดังนี้ “การแข่งขันเรื่องสุมมะลิห์เป็นความพยายามเพื่อให้เรามีความเข้าใจความหมายของคำ ๆ นี้ การแข่งขันทำให้เราทุ่มเทเพื่อทำความเข้าใจมัน”¹⁰⁴ แต่การประกวดกลับสร้างผลข้างเคียงเนื่องจากการประกวดเน้นเฉพาะการให้ความหมายกับคำว่า สุมมะลิห์มากเกินไปจนทำให้พนักงานบางคนเข้าใจว่าค่านิยมขององค์กรคือสุมมะลิห์เพียงค่านิยมเดียว และพนักงานส่วนใหญ่จะจดจำได้เพียงคำว่าสุมมะลิห์เท่านั้น

นอกจากนี้ พนักงานได้เสนอกิจกรรมการสื่อสารแบบอื่นที่พวกเขาคิดว่าอาจมีผลในการสร้างประสิทธิผลของกิจกรรมการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์ได้ อาทิ ไปสเตอร์ที่ออกแบบอย่างสนุกสนานสร้างให้พนักงานพูดถึง พนักงานหลายคนเสนอให้สื่อสารในกลุ่มขนาดเล็ก บางคนเสนอให้จัดการประชุมนอกสำนักงานและมีกิจกรรมสนุก ๆ ร่วมกันเพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องวิสัยทัศน์และค่านิยมได้มากกว่านี้ ขณะที่พนักงานบางคนเสนอว่าควรให้พนักงานได้ร่วมประชุมที่เดนมาร์กหรือให้เจ้าหน้าที่จากเดนมาร์กเดินทางมาเยี่ยมพวกเขา

อนึ่ง พนักงานหลายคนเห็นว่าการมีโอกาสดังกล่าวได้สื่อสารกับผู้บริหารจากสำนักงานใหญ่เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศในการสื่อสารเชิงบวกแบบหนึ่งซึ่งปรากฏว่ามีการดำเนินการเช่นนั้นในองค์กรในเครือแห่งเดียวเท่านั้น ซึ่งพนักงานคนหนึ่งในการ์ดแห่งนั้นกล่าวว่า

ในการประชุมเรื่องการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำองค์กรและผู้อำนวยความสะดวกฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มาที่สำนักงานของเรามาพูดเรื่องสุมมะลิห์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีที่ได้ยินเรื่องนี้จากผู้นำองค์กร มันช่วยสร้างความเข้าใจเพราะว่าเขาพยายามอธิบายค่านิยมสุมมะลิห์ให้เรา... บางทีน่าจะสื่อสารกันบ่อยกว่านี้ เพราะพวกเราที่ไม่ใช่ทุกคนที่เคยพบผู้นำ องค์กร หรือคนที่มาจากสำนักงานใหญ่¹⁰⁵

ขณะที่พนักงานคนหนึ่งในการ์ดในเครือแห่งอื่นได้กล่าวถึงเรื่องนี้อย่างน้อยใจว่า “ไม่มีเจ้าหน้าที่จากเดนมาร์กมาสื่อสารเรื่องนี้กับเราที่นี่และแม้ว่ามีเจ้าหน้าที่จากเดนมาร์กมา เขาก็มาด้วยเหตุผลอื่นและไม่เคยมาพูดคุยกับพนักงานระดับปฏิบัติการ”¹⁰⁶

¹⁰⁴ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากโปแลนด์, 3 พฤศจิกายน 2005.

¹⁰⁵ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากเยอรมัน, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁰⁶ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากอังกฤษ, 25 ตุลาคม 2005.

กระบวนการการสื่อสาร

การศึกษาพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้ส่งสารหลักมีทักษะในการสื่อสาร มีความเข้าใจในสาร พนักงานและวัฒนธรรม พนักงานบางคนเห็นว่าสารที่ได้รับมีปริมาณไม่เพียงพอ เนื่องจากต้องการคำอธิบายมากกว่านี้ เช่นวิธีการคัดสรรคำที่ใช้เป็นคำนิยาม อีกทั้งพนักงานยังต้องการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงปฏิกิริยาตอบกลับหลังจากที่นำเสนอกลยุทธ์ใหม่เพื่อตรวจสอบว่าเกิดอะไรขึ้น ไม่ใช่เพียงแค่เป็นเรื่องแจ้งให้ทราบว่าเป็นคือวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคำนิยามเท่านั้น ดังนี้

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีทักษะในการสื่อสารและมีความรู้เกี่ยวกับสารเพียงพอต่อการสร้างความเข้าใจและสนใจ

การศึกษาพบว่าผู้ส่งสารคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีทักษะในการสื่อสารและมีความรู้เกี่ยวกับสารเพียงพอต่อการสร้างความเข้าใจและสนใจ รวมถึงการเป็นคนท้องถิ่นจึงเป็นผู้มีความเข้าใจองค์กร พนักงานและวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมชาติทำให้เขาสามารถเลือกวิธีการสื่อสารให้สอดคล้องกับองค์กรเพื่อให้การสื่อสารเป็นไปตามวัตถุประสงค์ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำหรือเลือกเนื้อหาของสารที่ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะและการเลือกใช้กิจกรรมการสื่อสาร

“ผมจำได้ว่าหลังจากกลับมาจากโคเปนเฮเกน หัวหน้าที่เราเป็นคนดำเนินการประชุมด้วยตัวเองทำให้พนักงานทั้งหมดมีความเข้าใจเรื่องความทะเยอทะยาน ความหลงใหล และฮัมมะลิห์”¹⁰⁷

“มีการประชุมอย่างเป็นทางการโดยพนักงานทุกคนเข้าประชุม... การประชุมเต็มไปด้วยข้อมูล หัวหน้าที่เราบรรยายในการประชุม ให้สารสนเทศและทิศทางการทำงานขององค์กร”¹⁰⁸

การนำเสนอของหัวหน้าทำให้ฉันเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่จากสมุดปกดำหรือวิดีโอ ฉันคิดว่ามันเหมือนเวลาเราเล่าเรื่องให้เด็กฟัง เขาฟังพวกเราเพราะเขารู้จักเรา เขาเข้าใจเราและมันเป็นก้าวสำคัญในการก้าวออกสู่โลกอื่น เช่นเดียวกับการที่ฉันเข้าใจเรื่องนี้เพราะฉันรู้จักผู้นำการเปลี่ยนแปลงดีเพราะตัวเขาและบุคลิกภาพของเขาทำให้เขาสามารถเล่าเรื่องราวได้อย่างพิเศษและได้ผล เราได้ชมวิดีโอหลังจากการนำเสนอของเขา และฉันรู้สึกว่ามันแปลก ๆ สำหรับพวกเรา เราเข้าใจวิดีโอเพราะการนำเสนอของผู้นำการเปลี่ยนแปลง”¹⁰⁹

¹⁰⁷ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

¹⁰⁸ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากอังกฤษ, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁰⁹ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากโปแลนด์, 3 พฤศจิกายน 2005.

- สารที่มีความชัดเจนและเพียงพอ

พนักงานเกือบทั้งหมดรับทราบและยอมรับสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่สื่อมาจากผู้นำ การเปลี่ยนแปลงซึ่งพนักงานเห็นว่าสารที่มีความชัดเจนและเพียงพอต่อการดำเนินงานของพวกตน แม้ว่ามีพนักงานบางคนต้องการสารที่มีความชัดเจนมากกว่านั้น เช่น

เรามักได้ยินเรื่องเกี่ยวกับทิศทางธุรกิจว่าเรามาจากไหนเราจะไปทางใด แต่เราไม่ค่อยทราบเรื่องรายละเอียด เรื่องส่วนใหญ่เกี่ยวกับท้องถิ่น เป้าหมายในอนาคตขององค์กรท้องถิ่น... ฉันอยากให้พันธกิจมีวัตถุประสงค์ที่ ชัดเจนเพื่อให้ฉันปฏิบัติได้ตามที่องค์กร... ฉันอยากรู้ว่าพวกเขาคิดอะไร และเกิดอะไรขึ้น¹¹⁰

- การจัดการกับสิ่งรบกวนหรือความขัดแย้ง

แม้ว่าการศึกษาไม่พบเรื่องการวางแผนในการจัดการกับสิ่งรบกวนในกระบวนการสื่อสาร แต่พบว่าการกระจายอำนาจการสื่อสารให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงท้องถิ่นรวมถึงภาวะผู้นำ และการสื่อสารของผู้นำ ความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่พนักงานและโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อนนั้น สามารถจัดการความขัดแย้งผ่านการสร้างบรรยากาศเชิงบวกซึ่งมีผลต่อความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสาร ดังนี้

- การมอบหมายการสื่อสารให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงท้องถิ่น

การมอบหมายให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นคนท้องถิ่นเป็นดำเนินการสื่อสารช่วยขจัดปัญหาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเนื่องจากผู้ส่งสารและผู้รับสารมีภูมิหลังวัฒนธรรมองค์กร และประสบการณ์พื้นฐานร่วมกันจะช่วยเพิ่มความสามารถในการสื่อสารระหว่างกันทำได้อย่างครบถ้วนตามวัตถุประสงค์

- ภาวะผู้นำและการสื่อสารของผู้นำ

การศึกษาพบว่าภาวะผู้นำและการสื่อสารของผู้นำมีผลต่อความเชื่อมั่นในสารบรรยากาศความไว้วางใจระหว่างกันและการสื่อสารแบบเปิดสร้างอันเป็นปัจจัยเชิงบวกต่อความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสาร

การศึกษายังพบอีกว่าหัวหน้าสายธุรกิจระหว่างประเทศเป็นผู้ตอกย้ำและอำนวยความสะดวกภาวะผู้นำและการสื่อสารแบบเปิดในสายธุรกิจระหว่างประเทศเข้มแข็งมากยิ่งขึ้นจนอาจกล่าวได้ว่าเป็นหนึ่งในลักษณะเด่นขององค์กรในสายธุรกิจระหว่างประเทศ

¹¹⁰ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากเยอรมัน, 25 ตุลาคม 2005.

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกล่าวถึงหัวหน้าสายธุรกิจระหว่างประเทศว่า

หัวหน้าสายธุรกิจระหว่างประเทศได้สร้างความเป็นทีมจากคุณลักษณะส่วนตัวของเขาและได้สร้างความเปลี่ยนแปลง แม้ว่าในอดีตผู้นำองค์กรอาจสร้างบรรยากาศในสายธุรกิจระหว่างประเทศในแง่ของผลประโยชน์ที่ดี แต่เขาไม่สามารถสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรอย่างที่ว่าหัวหน้าสายธุรกิจระหว่างประเทศทำได้¹¹¹

“ผู้นำสายธุรกิจระหว่างประเทศได้สร้างความรู้สึกร่วมกันในฐานะสมาชิกกลุ่มอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน”¹¹²

“หัวหน้าของเราเป็นคนเปิดกว้างและความทะเยอทะยานและมีอุดมคติ เขาเข้าใจความหลากหลายในทีมของเราจึงทำให้การทำงานของเราลงตัวเป็นอย่างดี”¹¹³

ขณะเดียวกันพนักงานองค์กรในเครือก็ชื่นชมภาวะผู้นำและการสื่อสารแบบเปิดต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนดังนี้

หัวหน้าของเราเป็นคนเปิดเผยและเปิดกว้าง สามารถแก้ปัญหาร่วมกับเราได้ ห้องทำงานของเธอเปิดรับพวกเราเมื่อมีปัญหา หรือต้องการถามเรื่องเกี่ยวกับงาน... ไม่มีระยะห่างระหว่างพนักงานและ หัวหน้าของเรา...ฉันรู้สึกมีอิสระ และสามารถพูดคุยกับเธอได้ไม่ว่าความคิดนั้นจะดีหรือไม่...เธอยอมรับความคิดโง่ ๆ ของเรา¹¹⁴

“ผู้บังคับบัญชาของเราเป็นคนเปิดกว้างเราคุยกับเขาได้ เราสามารถเข้าไปพบเขาที่ห้องทำงานเมื่อเราต้องการ”¹¹⁵

“ที่เอ็กมอนท์ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับสิ่งที่คุณคิดและแสดงความเห็นเชิงบวกและในองค์กรเดิมที่ฉันเคยทำงาน ฉันไม่เคยทำอย่างนี้ได้”¹¹⁶

¹¹¹ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ 1, 25 ตุลาคม 2005.

¹¹² สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 1, 21 ตุลาคม 2005.

¹¹³ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 4, 25 ตุลาคม 2005.

¹¹⁴ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

¹¹⁵ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากเยอรมัน, 25 ตุลาคม 2005.

¹¹⁶ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากบัลแกเรีย, 29 มิถุนายน 2005.

- ความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่พนักงานสร้างบรรยากาศการสื่อสารเชิงบวก

การศึกษาพบว่าบรรยากาศการสื่อสารทุกระดับในองค์กรในเครือเกิดจากความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันที่มีต่อนื่องจากองค์การส่วนใหญ่มีขนาดเล็กจึงทำให้พนักงานใกล้ชิดกันทั้งกายภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีผลต่อการสื่อสารที่รวดเร็ว ช่วยลดความวิตกกังวล ความคลุมเครือ และการบิดเบือนของสารด้วย เช่น

“เราเป็นคนเปิดกว้าง... เราอยู่อย่างคนในครอบครัวเดียวกันเพราะองค์การของเรามีขนาดเล็กจึงไม่มีปัญหาที่จะเดินเข้าไปหาเพื่อนร่วมงานเพื่อพูดคุยและแก้ปัญหาในงานทุกวัน ทำให้เรามีความสนิทสนมกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวด้วย”¹¹⁷

แม้ว่าเรามีสายบังคับบัญชาในองค์กร แต่บรรยากาศในเอ็กมอนด์ดีมากและแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ เพราะเราสามารถพูด ถกเถียงกันในองค์กร มันดีมากที่เราสามารถพูดกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเราเพื่อแก้ปัญหาในงาน เราสามารถพูดกับผู้บังคับบัญชาของเราในทุกเรื่อง ทุกคนที่นี่เปิดกว้างและเป็นมิตร¹¹⁸

“มันคือครอบครัวที่แท้จริง มันดีมาก ฉันสามารถสื่อสารอย่างเป็นมิตรและเปิดเผยและมาทำงานพร้อมกับความรู้สึกดี ๆ”¹¹⁹

“ครอบครัวของเราก็ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานด้วย บางครั้งฉันปรึกษาสมาชิกในครอบครัวเรื่องงานของฉัน ดังนั้นงานจึงเปรียบเสมือนครอบครัวด้วย”¹²⁰

- โครงสร้างองค์การเอื้อต่อการสื่อสารเชิงบวก

การศึกษาพบว่าองค์การในเครือทั้งหมดมีโครงสร้างองค์การที่ไม่ซับซ้อนและมีช่วงการควบคุมสั้นทำให้เกิดกระบวนการการสื่อสารและการตัดสินใจที่รวดเร็ว และมีผลต่อการบิดเบือนต่ำซึ่งสร้างบรรยากาศการสื่อสารเชิงบวกด้วย เช่น “ที่นี่ไม่มีโครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชามากและที่เดนมาร์กสายบังคับบัญชาจะแบนกว่านี้ ทำให้ไม่มีช่องว่างระหว่างกันและกัน”¹²¹ และ “สิ่งที่ดีในเอ็กมอนด์คือไม่มีชั้นชั้นตามสายบังคับบัญชา เราเชื่อมั่นกันและเรารู้สึกดีเวลาทำงานที่นี่ไม่ค่อย

¹¹⁷ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากบัลแกเรีย, 29 มิถุนายน 2005.

¹¹⁸ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากเยอรมัน, 25 ตุลาคม 2005.

¹¹⁹ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

¹²⁰ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากบัลแกเรีย, 29 มิถุนายน 2005.

¹²¹ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากเยอรมัน, 25 ตุลาคม 2005.

มีการควบคุมมากนัก พวกเรามีอิสระในการทำงาน” และ “เราไม่มีโครงสร้างการทำงานซับซ้อนหลายชั้น”¹²²

- การสื่อสารเปิดโอกาสให้แสดงปฏิกิริยาตอบกลับ

แม้ว่าในการประชุมชี้แจงนั้นเป็นการสื่อสารทางเดียวจากระดับบนสู่ระดับล่าง แต่เนื่องจากปัจจัยที่เอื้อต่อบรรยากาศการสื่อสารเชิงบวกและวัฒนธรรมองค์การดังได้กล่าวแล้วได้สร้างการสื่อสารสองทางอย่างและเปิดโอกาสให้แสดงปฏิกิริยาตอบกลับทั้งในการประชุมและการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการเช่นมุมชงกาแฟเป็นต้น ตัวอย่างเช่น

การสื่อสารในองค์การของเราเป็นการสื่อสารแบบเปิดกว้าง การสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งเพราะช่วยให้เราทำงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย การสื่อสารจึงเป็นหนทางในการบรรลุเป้าหมายเพราะมันช่วยสร้างการผูกมัดให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน¹²³

การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์ในองค์การที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

พนักงานส่วนใหญ่พึงพอใจต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมเพราะเห็นว่าสอดคล้องกับองค์การในเครือเพราะเป็นสิ่งที่อยู่กับองค์การก่อนการประกาศเปลี่ยนแปลงพนักงานพึงพอใจค่านิยม แต่มีข้อขัดแย้งต่อค่านิยมฮัมมะลิห์ พนักงานส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจต่อตราเอกลักษณ์ใหม่ซึ่งในภาพรวมแล้วพนักงานมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงไม่พบความขัดแย้งในการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพนักงาน จึงสรุปได้ว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์ในองค์การที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่อยู่ในระดับการผูกมัดดังนี้

¹²² สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากอังกฤษ, 25 ตุลาคม 2005.

¹²³ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากบัลแกเรีย, 29 มิถุนายน 2005.

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยอมรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมในภาพรวมและสอดคล้องกับองค์การเพราะเป็นสิ่งที่องค์การมีอยู่แล้ว

การศึกษาพบว่าพนักงานเห็นว่าองค์การจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม และพนักงานยอมรับที่มาและเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง และพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นและความพึงพอใจต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม แต่ไม่เห็นด้วยกับการใช้ภาษาเด่นมาร์กเป็นค่านิยมรวมทั้งเห็นว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมในภาพรวมสอดคล้องกับธุรกิจองค์การที่ตนสังกัดและเป็นสิ่งที่อยู่ในองค์การก่อนการประกาศกลยุทธ์ใหม่

พนักงานบางคนเห็นว่าเป็นเรื่องที่ยากที่คิดถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจในงานประจำวัน “เราไม่ได้มาทำงานทุกวันแล้วคิดถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจ”¹²⁴ ขณะที่พนักงานส่วนหนึ่งยอมรับว่าไม่ได้การพูดถึงค่านิยมในการทำงานประจำวันมากนัก แต่เชื่อมั่นว่ามันถูกนำมาสู่การปฏิบัติในชีวิตการทำงานจริง ดังนี้ พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสอดคล้องกับองค์การในเครือเพราะเป็นสิ่งที่อยู่กับองค์การก่อนการประกาศเปลี่ยนแปลง ขณะที่พนักงานบางคนเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ครั้งนี้ไม่ได้สร้างอะไรใหม่ เช่น “ฉันไม่คิดว่าการนำเสนอเรื่องกลยุทธ์ได้สร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การของเราเพราะองค์การของเราเป็นอย่างนี้มาก่อนแล้ว”¹²⁵ และ “ค่านิยมเป็นเรื่องที่องค์การของเรามีอยู่แล้ว ก่อนการประกาศซึ่งมันเป็นเรื่องที่ดีที่องค์การจะมีค่านิยมที่ใช้ร่วมกัน”¹²⁶ และ “ฉันไม่คิดว่าองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะก่อนหรือหลังการเปลี่ยนกลยุทธ์เพราะเรามีเป้าหมายที่จะเป็นองค์การที่ความตั้งใจตลอดมาในการสร้างความสนุกสนานและบันเทิงต่อเด็ก ๆ”¹²⁷

พนักงานทั้งหมดเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์เรื่อง “ความเป็นองค์การสื่อที่มีความตั้งใจดูแลต่อพนักงาน พันธมิตรธุรกิจ และลูกค้า” และพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าวิสัยทัศน์ของกลุ่มสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสิ่งที่องค์การเป็นอยู่แล้ว ดังนี้

¹²⁴ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากอังกฤษ, 25 ตุลาคม 2005.

¹²⁵ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากโปแลนด์, 3 พฤศจิกายน 2005.

¹²⁶ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากเยอรมัน, 25 ตุลาคม 2005.

¹²⁷ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

- ความดึงดูดใจต่อพนักงาน เช่นข้อมูลต่อไปนี้

เอ็กมอนท์เป็นองค์การที่เอาใจใส่พนักงานที่มีความคิดดี ๆ ... ฉันเริ่มต้นทำงานกับเอ็กมอนท์ตั้งแต่องค์กรก่อตั้ง ฉันเห็นว่ามันเป็นพื้นที่ที่น่าดึงดูดใจในการทำงานทั้งผลิตภัณฑ์และกิจกรรม¹²⁸

- ความดึงดูดใจต่อลูกค้า เช่นข้อมูลต่อไปนี้

แม้ว่าเป็นการยากที่จะบอกว่าเราเป็นองค์กรสื่อที่มีความดึงดูดใจ แต่เราคือ สำนักพิมพ์ชั้นนำที่มีชื่อเสียงต่อลูกค้าและพันธมิตรธุรกิจ แต่พูดได้ว่าเอ็กมอนท์เป็นองค์กรที่ดึงดูดใจในประเทศนี้¹²⁹

- ความดึงดูดใจต่อพันธมิตรธุรกิจ เช่นข้อมูลต่อไปนี้

เราเป็นองค์กรที่มีความดึงดูดใจต่อพันธมิตรธุรกิจ พวกเขาให้อภิสิทธิ์เรามาก เพราะเราเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงในด้านการดำเนินธุรกิจอย่างยุติธรรม และลูกค้าคือเป้าหมายทางภารกิจของเรา¹³⁰ และ ลูกค้ารู้จักผลิตภัณฑ์ของเราเพราะเรามีผลิตภัณฑ์ของดิสเนย์ที่เป็นที่รู้จัก เราเป็นผู้นำตลาด เด็ก ๆ อ่านหนังสือเราทุกวัน¹³¹

พนักงานทั้งหมดเห็นว่าพันธกิจนั้นสอดคล้องกับงานขององค์กร คือ การเล่าเรื่องในฐานะสำนักพิมพ์ แม้ว่ามีพนักงานหลายคนเห็นว่าองค์กรของตนไม่ใช่องค์กรสื่อ แต่เป็นเพียงสำนักพิมพ์เท่านั้นก็ตามและพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจพันธกิจในระดับสูงและกรอบกลยุทธ์ 'We bring stories to life' เนื่องจากเห็นว่าพันธกิจสอดคล้องกับการทำงานเป็นอย่างดี เช่น "การสร้างสรรค์และเล่าเรื่องราวเป็นสิ่งสำคัญเพราะมันคือสิ่งที่เราทำที่นี่ทุกวัน"¹³² และ "การเล่าเรื่องคืองานของเรา เราพยายามสร้างผลงานใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ผลงานของเรา"¹³³ เป็นต้น

- พนักงานทั้งหมดเห็นด้วยกับค่านิยมองค์กร แต่ไม่เห็นด้วยกับการใช้ภาษาเคนมาร์ก

การศึกษาพบว่าพนักงานทั้งหมดเห็นด้วยกับค่านิยมและเห็นว่าเป็นสิ่งที่มืออยู่แล้วในองค์กรโดยเห็นว่าคุณค่าความหลงใหล ความทะเยอทะยานและฮุมมะลิห์เป็นสิ่งที่องค์กรมี

¹²⁸ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากโปแลนด์, 3 พฤศจิกายน 2005.

¹²⁹ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

¹³⁰ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากอังกฤษ, 25 ตุลาคม 2005.

¹³¹ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากบัลแกเรีย, 29 มิถุนายน 2005.

¹³² สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากอังกฤษ, 25 ตุลาคม 2005.

¹³³ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากโปแลนด์, 3 พฤศจิกายน 2005.

อยู่แล้วก่อนการประกาศกลยุทธ์ของกลุ่มเพราะคือคุณสมบัติของสำนักพิมพ์ คือความหลงใหลและ
 สุมมะลิห์ ส่วนความทะเยอทะยานนั้นทำให้องค์การกำลังขับเคลื่อนไปข้างหน้า อย่างไรก็ตาม
 พนักงานส่วนใหญ่มีประเด็นถกเถียงเรื่องการใช้ภาษาเดนมาร์กเป็นค่านิยม แต่ไม่มีนัยยะเชิงลบ
 อย่างรุนแรง และพนักงานบางคนเห็นว่าค่านิยมสุมมะลิห์สะท้อนความเป็นองค์การของเดนมาร์ก
 ของเอ็กมอนท์ เช่น “เรามีความหลงใหล เราพยายามสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ พยายามหาโอกาส
 ทางการตลาดใหม่ ๆ”¹³⁴ และ “เราเป็นคนเปิดกว้าง เราอยู่อย่างคนในครอบครัวเดียวกัน”¹³⁵ และ
 “พนักงานของเราทำงานด้วยความหลงใหลและแม้ว่าผลิตภัณฑ์และตลาดจะแตกต่างไปจากอดีต
 แต่ฉันยังรู้สึกได้ถึงความหลงใหลในองค์การของเรา ฉันไม่คิดว่าสิ่งนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป”¹³⁶ และ
 “พนักงานทุกคนที่ที่มีความทะเยอทะยาน และเราต้องให้ความทะเยอทะยานของเราสอดคล้องกับ
 ธุรกิจ”¹³⁷ พนักงานอีกคนหนึ่งเห็นว่า “องค์การมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีและนั่น คือ ความหลงใหล
 การทำงาน คือ การผสมผสานระหว่างความหลงใหลซึ่งมีอยู่แล้วกับความทะเยอทะยานที่องค์การ
 กำลังสร้างซึ่งยังต้องใช้ระยะเวลา”¹³⁸ และ “ความทะเยอทะยานคือสิ่งที่องค์การต้องการทำและเรา
 ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ผ่านค่านิยม เมื่อผมเข้ามาทำงานที่นี่ผมรู้สึกได้เลยว่าที่นี่เหมาะกับผมเพราะ
 ผมรู้สึกถึงมิตรภาพที่อบอุ่น ๆ ตัวและผู้คนให้ความสนใจกับงานที่พวกเขา กำลังทำอยู่ ผมเคย
 ทำงานในหลายองค์การที่มีการเมืองในองค์การ แต่ผมไม่พบมันที่นี่”¹³⁹

การศึกษายังพบข้อค้นพบที่น่าสนใจว่าพนักงานส่วนใหญ่จดจำคำว่าสุมมะลิห์ได้
 เป็นอย่างดี แม้ว่าคำว่าสุมมะลิห์จะเป็นภาษาเดนมาร์กและสร้างความขัดแย้งมากที่สุด ผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลงหลายคนให้ข้อมูลว่าพนักงานมีการถกเถียงต่อค่านิยมสุมมะลิห์อย่างกว้างขวางใน
 ประเด็นเรื่องความไม่มั่นใจว่าตนเข้าใจและแปลความหมายของค่านิยมนี้ได้อย่างถูกต้อง ความไม่
 เห็นด้วยเพราะมีความรู้สึกเรื่องชาตินิยมและคำที่ดูตลกเพราะตนไม่คุ้นเคยนั้น ดังนี้

¹³⁴ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

¹³⁵ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากบัลแกเรีย, 29 มิถุนายน 2005.

¹³⁶ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากอังกฤษ, 25 ตุลาคม 2005.

¹³⁷ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากโปแลนด์, 3 พฤศจิกายน 2005.

¹³⁸ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากเยอรมัน, 25 ตุลาคม 2005.

¹³⁹ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากอังกฤษ, 25 ตุลาคม 2005.

- พนักงานไม่มั่นใจว่าตนเข้าใจและแปลความหมายของคำนิยามสุ่มมะลิถูกต้องหรือไม่

พนักงานส่วนใหญ่ไม่มั่นใจว่าพวกตนเข้าใจความหมายที่แท้จริงของคำนิยามสุ่มมะลิหรือไม่ ดังนี้ “เราจะระบุมันอย่างชัดเจนอย่างไร สำหรับเราแล้วมันเป็นเรื่องยากที่จะเข้าใจความหมาย”¹⁴⁰ และ “มีพนักงานบางคนได้แสดงตั้งข้อสงสัยและแสดงความเห็นเกี่ยวกับสุ่มมะลิที่เช่นบางคนถามว่าสุ่มมะลิที่มีความหมายอย่างไร”¹⁴¹ และ “ฉันไม่แน่ใจว่าฉันเข้าใจความหมายของสุ่มมะลิ ชัดเจนหรือไม่”¹⁴²

พนักงานคนหนึ่งตั้งข้อสงสัยกับตัวเองว่าเขาจะอธิบายเรื่องนี้ให้กับพนักงานใหม่ได้อย่างไรเพราะตัวเขาเองยังไม่มี ความเข้าใจเรื่องนี้อย่างชัดเจน ขณะที่พนักงานที่เข้ามาทำงานภายหลังการประกาศกลยุทธ์ กล่าวว่า “ผมได้รับหนังสือสีดำและคำอธิบายถึงคำนิยาม 3 คำ ซึ่งผู้ที่อธิบายให้ผมฟังยังไม่ค่อยเข้าใจว่าคำเหล่านั้นหมายความว่าอย่างไร ผมเข้าใจว่าสุ่มมะลิคือคำที่ไม่มีคำโดยตรงในภาษาอังกฤษซึ่งมันเป็นเรื่องที่ดี แต่หาคำอธิบายได้ยาก”¹⁴³

- พนักงานไม่เห็นด้วยเพราะมีความรู้สึกเรื่องชาตินิยม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ข้อมูลว่าพนักงานบางคนถามเขาว่าเหตุใดต้องใช้ภาษาเดนมาร์กหรือถามผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า “ทำไมต้องใช้คำนี้ มันดูเยโสจังเลย (arrogant)” ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงความเห็นว่าสุ่มมะลิเป็นการแสดงความเยโสของคนนอร์ดิกที่ต้องการบอกว่าการควรเป็นอย่างไร ทั้ง ๆ ที่ความจริงแล้วสุ่มมะลิหมายถึงการเปิดกว้างสู่วัฒนธรรมทุกประเภท การสร้างอิทธิพลใหม่ ๆ ต่อการเตรียมตัวเติบโตในวิถีใหม่ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเห็นว่าสุ่มมะลิที่มีความหมายได้หลายอย่างพร้อม ๆ กับไม่มีความหมายต่อใครเลย

- พนักงานเห็นว่าสุ่มมะลิ เป็นคำที่ตนไม่คุ้นเคยจึงดูตลก

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ข้อมูลว่าพนักงานหลายคนเห็นว่าสุ่มมะลิเป็นสิ่งที่ตลกเนื่องจากความไม่คุ้นเคย แต่ไม่ใช่ตลกในความหมายลบ ดังนี้ “สุ่มมะลิเป็นคำเดนมาร์ก ดังนั้นพนักงานหลายคนจึงเห็นมันเป็นเรื่องตลกและสิ่งนี้เกิดขึ้นในทุกสำนักงานที่ผมได้ไปเดินทางไปสื่อสาร”¹⁴⁴ และ “พนักงานบางคนหัวเราะ บางคนไม่ชอบมันเพราะมันดูแปลก ๆ และประชดว่า ‘มาใช้คำนิยามแปลก ๆ กันเถอะ’ ซึ่งผมเข้าใจได้ว่าการที่มีคำแปลก ๆ เข้ามาช่วยกระตุ้นให้พนักงานแสดง

¹⁴⁰ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากอังกฤษ, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁴¹ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากบัลแกเรีย, 29 มิถุนายน 2005.

¹⁴² สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากโปแลนด์, 3 พฤศจิกายน 2005.

¹⁴³ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากอังกฤษ, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁴⁴ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 1, 25 ตุลาคม 2005.

ปฏิกิริยาบางอย่างซึ่งการที่พนักงานแสดงปฏิกิริยานั้นดีกว่าการไม่แสดงปฏิกิริยาเลย”¹⁴⁵ และ “ฮุมมะลิห์เป็นภาษาเดนมาร์ก ดังนั้นพนักงานหลายคนจึงเห็นว่าคำนี้เป็นเรื่องตลก”¹⁴⁶ ขณะที่พนักงานให้ข้อมูลว่าการที่พนักงานรู้สึกตลกกับคำนิยามฮุมมะลิห์เป็นเพียงเพราะความไม่คุ้นเคยเท่านั้น และไม่มีความรู้สึกเชิงลบไปมากกว่านั้น เช่น “ฉันชอบพูดถึงคำว่าฮุมมะลิห์เพราะว่ามันเป็นตลก ๆ แต่ก็ก็เป็นคำที่คนจดจำได้มากที่สุด”¹⁴⁷ และ “แน่นอนเราทำตลกใส่คำว่าฮุมมะลิห์ แต่ไม่ใช่ในทางลบเพราะเรารู้สึกว่าคำนี้ดูตลกดี ไม่ใช่ที่ความหมาย”¹⁴⁸

- พนักงานบางคนเห็นว่าคำนิยามฮุมมะลิห์สะท้อนความเป็นองค์กรการของเดนมาร์กของเอ็กมอนท์

นอกจากนี้ การศึกษาพบว่าพนักงานหลายคนไม่มีความเห็นเชิงลบต่อคำนิยามฮุมมะลิห์เนื่องจากเห็นว่าคำนิยามนี้สะท้อนความหลากหลายในองค์กรได้เป็นอย่างดี พนักงานบางคนพึงพอใจคำนิยามฮุมมะลิห์เพราะรู้สึกว่าเป็นคำที่มีเสียงไพเราะ ขณะที่พนักงานหลายคนเห็นว่าการใช้คำเดนมาร์กมีสหสัมพันธ์กับการที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรการในเดนมาร์ก ดังตัวอย่างต่อไปนี้ “เอ็กมอนท์เป็นองค์กรขนาดใหญ่ เรามีสำนักงานกับองค์กรในเครือจำนวนมาก มันเป็นเรื่องที่ดีที่จะเรียนรู้และทำงานร่วมกันจึงทำให้ฉันชอบคำว่าฮุมมะลิห์”¹⁴⁹ และ “การใช้คำเดนมาร์กสัมพันธ์กับการที่องค์กรการของเราเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรการในเดนมาร์ก”¹⁵⁰ และ “ฉันเห็นด้วยว่ามันยากที่จะแปลความหมายคำที่คุณไม่รู้จัก แต่นั่นแหละคือเอ็กมอนท์ ฉันคิดว่าคงไม่มีองค์กรใดในโลกที่คิดเรื่องคำนิยามฮุมมะลิห์ ความหลงใหลความทะเยอทะยาน และพยายามจะให้ทุกพื้นที่มีความรู้สึกเดียวกันโดยความพยายามส่งสิ่งเหล่านี้เข้าไปซึ่งมันเป็นเรื่องที่น่ารักมากที่ทำให้คนจากประเทศต่าง ๆ เข้าใจมัน”¹⁵¹ และ “ฮุมมะลิห์ฟังดูแปลก ๆ ... ฉัน ไม่ถือเรื่องการใช้ภาษาเดนมาร์กเพราะเราอยู่ในองค์กรการของเดนมาร์ก แต่คนอื่นที่อยู่ในธุรกิจระหว่างประเทศอาจรู้สึกว่ามันแปลกเพราะพวกเขาไม่รู้ว่ามันแปลว่าอะไร”¹⁵² เป็นต้น นอกจากนี้ พนักงานบางคนเห็นว่าการประกาศ

¹⁴⁵ สัมภาษณ์กลุ่ม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 1, 30 มิถุนายน 2005.

¹⁴⁶ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 2, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁴⁷ สัมภาษณ์กลุ่ม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 3, 29 มิถุนายน 2005.

¹⁴⁸ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากเยอรมัน, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁴⁹ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากเยอรมัน, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁵⁰ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากเยอรมัน, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁵¹ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

¹⁵² สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากอังกฤษ, 25 ตุลาคม 2005.

กลยุทธ์ใหม่ทำให้พนักงานตระหนักว่าเอ็กมอนท์เป็นบรรษัทระหว่างประเทศที่ประกอบด้วยคนทำงานหลายคน และองค์การของตนเป็นส่วนหนึ่งของบรรษัทขนาดใหญ่

ตราเอกลักษณ์

การศึกษาพบว่าพนักงานทั้งหมดเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ว่ามาจากความพยายามในการสร้างพื้นฐานร่วมกันในองค์การเช่นตราเอกลักษณ์ พนักงานบางคนกล่าวว่า “ฉันเข้าใจเหตุผลที่ต้องเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ไม่ว่าฉันจะชอบมันหรือไม่ก็ตาม” และ “ฉันเข้าใจว่าเอ็กมอนท์เปลี่ยนตราเอกลักษณ์เพราะต้องการขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดผู้ใหญ่ และตราเอกลักษณ์เดิมดูเป็นเด็กมากเกินไป”

การเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์มีผลกระทบแตกต่างกันขึ้นอยู่กับภูมิหลังการใช้ตราเอกลักษณ์ขององค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์มีผลกระทบระดับสูงในองค์การที่ใช้ตราเอกลักษณ์เดิมของเอ็กมอนท์อยู่แล้ว และผลกระทบระดับต่ำในองค์การที่ใช้ตราเอกลักษณ์อื่นอยู่ก่อนแล้ว ดังที่หัวหน้าสายธุรกิจระหว่างประเทศ กล่าวว่า

พนักงานในสายธุรกิจระหว่างประเทศส่วนใหญ่ไม่ชอบตราเอกลักษณ์ใหม่เพราะตราเอกลักษณ์เดิมเป็นส่วนหนึ่งของเอกลักษณ์องค์การของพวกเขา พวกเขาบอกว่าตราเอกลักษณ์ใหม่ดูเหมือนตราของธนาคาร ดูจริงจังและไม่สนุกสนานแม้ว่าพนักงานไม่ได้ชื่นชมกับตราเอกลักษณ์ใหม่ แต่ก็ไม่ได้แสดงทัศนคติเชิงลบมากมายนัก เรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องใหญ่สำหรับพนักงานในเยอรมันเพราะขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ระดับบรรษัทนั้นก็มีการเปลี่ยนแปลงตราสัญลักษณ์ระดับองค์การในเครือด้วยมันจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงพร้อมกันทั้งสองอย่างซึ่งพนักงานมีความรู้สึกร่วมในตราสัญลักษณ์ขององค์การในเครือของตนมากกว่า ขณะที่พนักงานในสายธุรกิจระหว่างประเทศที่องค์การ ก่อตั้งมาพร้อมกับตราเอกลักษณ์ ‘ฟีน็อกซิโอ’ รู้สึกว่ามันเป็นการเปลี่ยนครั้งใหญ่สำหรับพวกเขา¹⁵³

- การเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์มีผลกระทบระดับสูงในองค์การที่ใช้ตราเอกลักษณ์เดิมของเอ็กมอนท์อยู่แล้ว

พนักงานเกือบทั้งหมดยอมรับว่าตราเอกลักษณ์ใหม่ครอบคลุมธุรกิจของเอ็กมอนท์ได้มากกว่าของเดิมแต่การที่พวกเขาไม่พึงพอใจตราเอกลักษณ์ใหม่มาจากสาเหตุสองประการคือตราเอกลักษณ์ใหม่ไม่สอดคล้องกับธุรกิจขององค์การและความผูกพันที่พนักงานมีกับตราเอกลักษณ์เดิม

¹⁵³ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 1, 25 ตุลาคม 2005.

- ตราเอกลักษณ์ใหม่ไม่สอดคล้องกับธุรกิจขององค์การ

พนักงานเกือบทั้งหมดยืนยันความพึงพอใจที่มีต่อตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าเดิม เพราะมีสีสันสวยงามและสามารถสร้างความดึงดูดใจให้แก่ผลิตภัณฑ์เพราะว่าสอดคล้องกับเด็ก ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์การในสายธุรกิจระหว่างประเทศ แต่ตราเอกลักษณ์ใหม่ที่มีสีขาว-ดำ ไม่เหมาะกับผลิตภัณฑ์สำหรับเด็กจึงเห็นว่าตราเอกลักษณ์ใหม่นี้ไม่สอดคล้องกับธุรกิจของเอ็กมอนท์ ดังนั้นเมื่อพนักงานคนหนึ่ง กล่าวว่า เธอชอบตราเอกลักษณ์ใหม่ พนักงานหลายคนที่เหลือแสดงอาการโต้แย้งอย่างไม่พอใจทันที และพนักงานหลายคนเห็นว่าตราเอกลักษณ์ใหม่เปรียบเสมือน การไม่มีตราเอกลักษณ์เพราะพวกเขาเห็นว่าควรเป็นรูปกราฟฟิกมากกว่าตัวอักษร เช่น “ตราเอกลักษณ์เดิมมีสีสันสวยงามและสามารถสร้างความดึงดูดใจให้แก่ผลิตภัณฑ์”¹⁵⁴ และ “ฉันไม่ชอบสีดำเพราะไม่เหมาะกับเด็ก”¹⁵⁵ และ “ฉันชอบตราเอกลักษณ์เดิม เพราะมีสีสันสดใส ของใหม่ดูน่าเบื่อและไม่ลักษณะพิเศษ”¹⁵⁶ และ “ตราเอกลักษณ์ใหม่ไม่สะท้อนธุรกิจของเรามากเหมือนธุรกิจฉาปนิกหรือสุสานหรือตราธนาคาร”¹⁵⁷ เป็นต้น อย่างไรก็ตามพนักงานคนหนึ่งได้พูดถึงตราเอกลักษณ์ใหม่ในแง่ดีว่า ทำให้เห็นชื่อองค์การได้ชัดเจนขึ้นดังนี้ “แม้ว่าตราเอกลักษณ์ใหม่ไม่สอดคล้องกับธุรกิจขององค์การ ที่เกี่ยวกับเด็ก แต่มีแง่ดีคือตราเอกลักษณ์ใหม่ทำให้ชื่อองค์การเห็นได้ชัดเจน”¹⁵⁸

- ความผูกพันกับตราเอกลักษณ์เดิม

การศึกษายังพบว่าเหตุผลของความไม่พึงพอใจที่มีต่อตราเอกลักษณ์ใหม่นอกเหนือไปจากเหตุผลเรื่องความไม่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์สำหรับเด็กแล้วยังมีมาจากความรู้สึกผูกพันกับตราเอกลักษณ์เดิมซึ่งความผูกพันนี้ทำให้พวกเขายากจะทำใจได้แม้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พยายามสื่อสารอย่างดีเพียงใดก็ตาม พนักงานส่วนใหญ่แสดงความผูกพันที่พวกตนมีต่อตราเอกลักษณ์เดิม ดังนี้ “ความไม่สบายใจของเราอยู่ที่ตราเอกลักษณ์เพราะเป็นเรื่องยากมากในทั้งตราเอกลักษณ์เดิม แม้ว่าเราการนำเสนอของผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่เขาไม่สามารถโน้มน้าวใจให้พวกเขายอมรับตรา

¹⁵⁴ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากอังกฤษ, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁵⁵ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากโปแลนด์, 3 พฤศจิกายน 2005.

¹⁵⁶ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากเยอรมัน, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁵⁷ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากโปแลนด์, 3 พฤศจิกายน 2005.

¹⁵⁸ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

เอกลักษณ์ใหม่ได้”¹⁵⁹ และ “ฉันชอบตราเอกลักษณ์เดิมเพราะมันสวยและจำง่าย ฉันรู้สึกเสียใจเมื่อเราต้องทิ้งมันไป”¹⁶⁰

- องค์การที่ใช้ตราเอกลักษณ์เดิมของเอ็กมอนท์ แต่ไม่สามารถปรับใช้ตราเอกลักษณ์ระดับองค์การเป็นตราสินค้าได้รับผลกระทบระดับสูง

การศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์มีผลกระทบระดับสูงในองค์การที่ใช้ตราเอกลักษณ์เดิมนอกเหนือไปจากเหตุผลเรื่องความเหมาะสมกับผลิตภัณฑ์สำหรับเด็กแล้ว ยังมีส่วนมาจากความรู้สึกผูกพันกับตราเอกลักษณ์เดิมแล้ว องค์การยังได้รับผลกระทบต่อข้อจำกัดในการปรับใช้ตราเอกลักษณ์ระดับสินค้าตามข้อกำหนดการใช้ตราเอกลักษณ์ได้เนื่องจากชื่อหน่วยงานเป็นชื่อที่มีลักษณะทั่วไป (generic name) จึงนำไปสู่การสร้างข้อยกเว้นในการปรับใช้ตราเอกลักษณ์เป็นตราสินค้า ได้แก่ องค์การในเครือในประเทศอังกฤษ¹⁶¹ ซึ่งมีหน่วยธุรกิจหลักชื่อ ‘เอ็กมอนท์เพรส’ และประสบปัญหาการจัดการตราเอกลักษณ์เนื่องจากไม่สามารถใช้ตราเอกลักษณ์ได้ในกรอบเอ็กมอนท์ได้ เพราะเมื่อนำคำว่า ‘เพรส’ (สำนักพิมพ์) ไว้ในกรอบชื่อเอ็กมอนท์ตามข้อกำหนดแล้วจะเกิดตราเอกลักษณ์ใหม่ซึ่งไม่มีความหมายเชิงเอกลักษณ์ ขาดความเด่นชัดของตราเอกลักษณ์ในฐานะตราสินค้า รวมถึงยังไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ทางการตลาดระหว่างตราสินค้ากับลูกค้าได้ (การดำเนินการดังกล่าวไม่มีปัญหากับเอ็กมอนท์บู๊คและเอ็กมอนท์แม็กกาซีนเพราะเป็นหน่วยที่หนังสือโดยการซื้อลิขสิทธิ์มาพิมพ์และนิตยสารสำหรับเด็กนั้นใช้ตราสินค้าของเจ้าของลิขสิทธิ์แทนเนื่องจากลูกค้ารู้จักนิตยสารจากตราสินค้าของเจ้าของลิขสิทธิ์และไม่ได้ให้ความสำคัญกับตราเอกลักษณ์ของเอ็กมอนท์)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ กล่าวว่า

เราไม่สามารถหาความลงตัวให้กับตราสินค้าในกลุ่มของหน่วยเอ็กมอนท์เพรสซึ่งเป็นสำนักพิมพ์ได้ เพราะหากว่าเราใส่คำว่า ‘press’ ในกรอบตามแบบที่เอ็กมอนท์ได้ให้แนวทางมานั้นมันไม่มีความหมายทางการตลาด ขณะที่เราไม่มีปัญหาในการใช้ตราสินค้าในหน่วยเอ็กมอนท์แม็กกาซีนซึ่งผลิตนิตยสารเพราะว่าเราไม่ใช้ตรา

¹⁵⁹ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากโปแลนด์, 3 พฤศจิกายน 2005.

¹⁶⁰ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากบัลแกเรีย, 29 มิถุนายน 2005.

¹⁶¹ องค์การในเครือชื่อเอ็กมอนท์ยูเค ประกอบด้วยหน่วยธุรกิจหลัก 3 หน่วย ได้แก่ เอ็กมอนท์แม็กกาซีนผลิตนิตยสารสำหรับเด็ก เอ็กมอนท์บู๊คผลิตหนังสือสำหรับเด็กและเยาวชนที่ได้รับลิขสิทธิ์จากเจ้าของลิขสิทธิ์อื่น และเอ็กมอนท์เพรสเป็นสำนักพิมพ์ที่ผลิตหนังสือสำหรับเด็กและเยาวชนจากนักเขียนที่อยู่ในสังกัดของตนเอง

สินค้าเอ็กมอนท์ แต่เราใช้ตราสินค้าของตัวการ์ตูนที่เราซื้อลิขสิทธิ์มาทำให้ลูกค้าไม่รู้จักรตราสินค้าเอ็กมอนท์และไม่ได้ให้ความสำคัญกับมัน ดังนั้นตราสินค้าของเอ็กมอนท์จึงเป็นที่รู้จักเฉพาะลูกค้าทางธุรกิจเท่านั้น แต่ผมถือว่าใช้ได้ ณ ขณะนี้เราหวังว่าในอนาคตเราจะสร้างเอกลักษณ์ทางธุรกิจและตราสินค้าผู้บริโภคได้มากกว่านี้และในการทำ เช่นนั้นเราอาจจะต้องซื้อสินค้าให้สอดคล้องกับโครงสร้างตราสินค้าของกลุ่ม¹⁶²

ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสร้างสัญลักษณ์ในการรับรู้ของลูกค้า การสื่อสารการตลาดกับลูกค้าโดยการเพิ่มตรารับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์รูปวงกลมที่ปกหน้าแทนตราเอกลักษณ์องค์กรและให้ตราเอกลักษณ์องค์กรไปอยู่ที่ปกหลัง ดังนี้

ภาพที่ 7.3

แสดงการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์องค์กรในเครือและการปรับใช้
ตราเอกลักษณ์ระดับตราสินค้าร่วมกับตราสัญลักษณ์อื่น



¹⁶²สัมภาษณ์ ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงจากอังกฤษ, 25 ตุลาคม 2005.

ความยุ่งยากที่เกิดขึ้นนี้ทำให้พนักงานบางคนแสดงความไม่พอใจเนื่องจากสิ่งเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการจัดการกับตราสินค้าในองค์การของพวกเขาและได้แสดงความเห็นว่าองค์การควรการจัดทำเอกลักษณ์เพื่อให้ครอบคลุมธุรกิจขององค์การในเครือโดยการศึกษาเกี่ยวกับตราเอกลักษณ์อย่างละเอียดรอบคอบ รวมถึงการสอบถามความเห็นจากพนักงานในส่วนต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบนี้ด้วย เช่น “เราทราบว่ามีส่วนงานใหญ่ในโคเปนเฮเกน แต่ทำไมพวกเขาจะต้องบอกเราให้ทำอย่างนั้นอย่างนี้”¹⁶³, “เราเห็นตราเอกลักษณ์ทุกวันเมื่อเรามองไปยังผลิตภัณฑ์ บางคนพูดว่าส่วนงานใหญ่กำลังสร้างความแปลกใหม่บางอย่าง แต่มันคือเดนมาร์กและโคเปนเฮเกนซึ่งฉันไม่คิดว่ามันมีความหมายอะไรในอังกฤษ”¹⁶⁴ และ “เขาควรทำการศึกษาและสอบถามเราว่าเราเห็นด้วยกับมันหรือไม่”¹⁶⁵

อนึ่ง องค์การในเครืออีกแห่งได้สร้างข้อยกเว้นในการใช้ตราสินค้ากับบางผลิตภัณฑ์เนื่องจากผลิตภัณฑ์บางกลุ่มไม่สอดคล้องกับการรับรู้ของลูกค้าที่มีต่อตราสินค้าเอ็กมอนท์หรือไม่มีความสัมพันธ์ในการสื่อสารการตลาดกับลูกค้าเลย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบของเรื่องนี้ให้ข้อมูลว่าฝ่ายสื่อสารขององค์การไม่เคยตรวจสอบเกี่ยวกับการกระทำเช่นนี้ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงกล่าวว่า

ผมได้ใช้ตราสินค้าเดิมซึ่งไม่ใช่ตราเอกลักษณ์ของเอ็กมอนท์กับนิตยสารสำหรับผู้ใหญ่ชื่อแชทคอมิค (Chat Comic) และการ์ตูนญี่ปุ่นเพราะตราสินค้าของเอ็กมอนท์มีตำแหน่งการตลาดว่าเป็นหนังสือสำหรับเด็กที่ชัดเจน ผมไม่ใช่ตราสินค้าบนปกนิตยสารใด ๆ เพราะมันไม่มีความสำคัญกับลูกค้าเลยแล้วไม่เห็นมีใครมาติดตามผลเกี่ยวกับมัน ¹⁶⁶

- การเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์มีผลกระทบระดับต่ำในองค์การที่ไม่เคยใช้ตราเอกลักษณ์ของเอ็กมอนท์อยู่แล้ว

การศึกษาพบว่าองค์การในเครือทั้งหมดในเยอรมันซึ่งเดิมใช้ตราเอกลักษณ์ ‘พิน็อคคิโอ’ เฉพาะในเอกสารทางธุรกิจ แต่องค์การในเครือเหล่านี้มีตราเอกลักษณ์ย่อยของตนเองในผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ อยู่แล้วจึงได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ระดับต่ำเพราะนอกจากพนักงานไม่มีความผูกพันกับตราเอกลักษณ์ ‘พิน็อคคิโอ’ มากนักแล้ว องค์การดังกล่าวยัง

¹⁶³ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากอังกฤษ, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁶⁴ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากอังกฤษ, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁶⁵ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากอังกฤษ, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁶⁶ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากโปแลนด์ 1, 3 พฤศจิกายน 2005.

ไม่ได้สูญเสียเอกลักษณ์ที่ตนเคยมีอีกด้วย ดังนั้นการศึกษาจึงไม่พบความขัดแย้งของพนักงานเรื่องการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ เช่น “โครงสร้างตราเอกลักษณ์ใหม่จะช่วยสร้างความเข้าใจที่เอิกมอนด์ มีร่วมกันและเรายังสามารถใช้ตราสินค้าเดิมของเราในตราเอกลักษณ์ใหม่ได้ ดังนั้นความเป็นองค์การเดิมของเราจึงยังหลงเหลืออยู่”¹⁶⁷

อย่างไรก็ตาม การศึกษาพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ในองค์การที่มีการใช้ตราเอกลักษณ์ทั้งสองประเภทยอมรับและพึงพอใจตราเอกลักษณ์ใหม่มากขึ้นเมื่อเกิดความคุ้นเคยตามเวลาที่ผ่านมา และพนักงานส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาการใช้ตราเอกลักษณ์ในทางปฏิบัติแล้วแม้ว่ามีปัญหาเกี่ยวกับตราเอกลักษณ์ในช่วงต้น เช่น การวางตราเอกลักษณ์บนปกหนังสือซึ่งภายหลังได้แก้ปัญหาโดยการวางตราเอกลักษณ์ใหม่ไว้ที่ปกหลังและพนักงานเห็นว่าคู่มือในการใช้ตราเอกลักษณ์สามารถช่วยในการทำงานของเขาได้เป็นอย่างดีเช่นข้อมูลต่อไปนี้

ฉันมีความลำบากใจในการยอมรับตราเอกลักษณ์ใหม่เพราะตราเอกลักษณ์เดิม มีความเชื่อมโยงกับเด็ก มีสีลันที่สะท้อนความสนุกสนานและความสุข ขณะที่ตราเอกลักษณ์ใหม่มีความเข้มแข็งซึ่งทำให้ยากในการจะทำความเข้าใจให้ยอมรับในตอนแรก แต่ตอนนี้ฉันยอมรับได้แล้วและเพื่อนร่วมงานของฉันก็คิดเช่นเดียวกัน¹⁶⁸

ตอนที่มีการเปลี่ยนแปลงช่วงแรกฉันยังไม่เข้าใจเท่าใดนัก ฉันต้องใช้เวลาทบทวนไตร่ตรอง... ฉันเข้าใจเรื่องการจัดระเบียบตราเอกลักษณ์เมื่อฉันเห็นนามบัตรที่มีการปรับใช้ตราเอกลักษณ์จากองค์กรต่าง ๆ จึงเห็นว่ามันสร้างภาพของความเป็นกลุ่มบริษัทได้ดีมาก... เมื่อฉันเห็นตราเอกลักษณ์ใหม่ที่แฟรงค์เฟิร์ต ฉันคิดว่ามันดูมีเอกลักษณ์และมีความเป็นสากลมาก ทั้ง ๆ ที่ตอนแรกฉันมีความรู้สึกว่ามันดูตลกมาก แต่ตอนนี้มันช่วยสร้างความรู้สึถึงความเป็นองค์การขนาดใหญ่แม้ว่าตอนแรกฉันรู้สึกเสียใจกับตราเอกลักษณ์เดิม แต่ตอนนี้มันดูดีและฉันเข้าใจมัน¹⁶⁹

- ความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่มีผลต่อการยอมรับเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

พนักงานเกือบทั้งหมดเห็นว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่มีผลต่อการยอมรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม และไม่มีผลต่อการทำงานในเอ็กมอนด์ พนักงานคนหนึ่งเห็นว่าสิ่งที่สำนักงานใหญ่ทำได้ดี คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การและค่านิยม แม้ว่าพนักงานบางคนเห็นว่าสำนักงานใหญ่ควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การที่ต่างวัฒนธรรมและควรมีการสื่อสารเมื่อมีสิ่ง

¹⁶⁷ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากบัลแกเรีย, 29 มิถุนายน 2005.

¹⁶⁸ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากโปแลนด์, 3 พฤศจิกายน 2005.

¹⁶⁹ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากเยอรมัน, 25 ตุลาคม 2005.

ใหม่ ๆ เกิดขึ้นในองค์กรมากกว่านี้ และสำนักงานใหญ่ควรศึกษาด้วยว่าพนักงานมีปฏิกริยากับสิ่งใหม่ ๆ นั้นอย่างไร

ค่านิยมใหม่ไม่มีข้อขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรเพราะความเปิดกว้างอันเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่นี้ นอกจากนี้พนักงานส่วนใหญ่ภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรขนาดใหญ่ รู้สึกว่าเป็นสมาชิกของครอบครัวใหญ่ และรู้สึกดีต่อการทำงานในบรรษัทระหว่างประเทศ¹⁷⁰

“ฉันคิดว่ามีความแตกต่างระหว่างเยอรมันกับเดนมาร์กเชิงส่วนตัวไม่ใช่เรื่องงาน เช่น พวกคุณเรียกหัวหน้าสายธุรกิจระหว่างประเทศโดยเรียกชื่อหน้าเฉย ๆ แต่พวกเราเรียกเขาว่า ‘hare (คุณผู้ชาย)’ ตามด้วยนามสกุล แต่นั่น คือ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมซึ่งไม่มีผลต่องาน”¹⁷¹

“ฉันไม่คิดว่ามีความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมเพราะเพื่อนพนักงานที่สำนักงานอื่น มีทัศนคติเหมือน ๆ กัน ทุกคนช่วยเหลือกันและเป็นมิตรมาก...พวกเขาสุภาพใจกว้างและเป็นมิตร และทำงานและแก้ปัญหาอย่างมืออาชีพ”¹⁷²

การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์ในองค์การร่วมทุน

เนื่องจากองค์การในเครือที่เป็นองค์การร่วมทุนระหว่างเอ็กมอนท์กับองค์การในท้องถิ่น (องค์การในจีนและตุรกี) ดำเนินกลยุทธ์ตามนโยบายขององค์การร่วมทุนจึงทำให้องค์การร่วมทุนดังกล่าวไม่อยู่ในเกณฑ์ที่เอ็กมอนท์บังคับให้เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมหรือนำเรื่องไปหารือกับฝ่ายผู้ร่วมทุนท้องถิ่นเพื่อขอความเห็นชอบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยต้องรักษาคุณภาพทางการจัดการและการสื่อสารเพื่อไม่ให้เกิดการให้น้ำหนักความสำคัญโน้มเอียงไปยังฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไปรวมถึงข้อจำกัดของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรอีกด้วย ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การในเครือที่เป็นองค์การร่วมทุนจึงไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปมากกว่าเรื่องแจ้งให้พนักงานทราบ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การในเครือที่เป็นองค์การร่วมทุนคนหนึ่ง กล่าวว่า “สิ่งที่ฉันทำได้ คือ การแจ้งให้พนักงานทราบข่าวสารต่าง ๆ ของเอ็กมอนท์และไม่ได้พยายามผลักดันให้

¹⁷⁰ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

¹⁷¹ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากเยอรมัน, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁷² สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากบัลแกเรีย, 29 มิถุนายน 2005.

พวกเขายอมรับหรือปฏิบัติตาม”¹⁷³ นอกจากนี้ องค์การร่วมทุนมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ต่างไปจาก เอ็กมอนท์อยู่แล้ว ดังนั้นหลังจากที่เขาได้สื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ และพันธกิจของเอ็กมอนท์ไปแล้วจึง ไม่ได้มีการพูดถึงเรื่องนี้กันอีกซึ่งเขาไม่คิดว่ามีพนักงานคนใดจดจำมันได้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งเห็นว่าวิสัยทัศน์ของเอ็กมอนท์ไม่สอดคล้องกับขององค์การ ในเครือเพราะองค์การร่วมทุนไม่ใช่องค์การสื่อสารหากเป็นเพียงสำนักพิมพ์เท่านั้น ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกคนหนึ่งกลับเห็นว่าวิสัยทัศน์ของเอ็กมอนท์นั้นสามารถปรับใช้ได้กับองค์การร่วมทุน อย่างไรก็ตามผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเห็นว่าองค์การร่วมทุนตนมีความดึงดูดใจต่อพนักงาน หรือพันธมิตรธุรกิจแม้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสองคนยอมรับว่าองค์การไม่ได้เสนอผลตอบแทน ที่ดีแก่พนักงานเท่าใดนัก

- พนักงานส่วนใหญ่ในองค์การร่วมทุนมีความเห็นต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ในทิศทางเดียวกับพนักงานในองค์การที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

ดังได้กล่าวแล้วว่าองค์การร่วมทุนมีกลยุทธ์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม) นโยบาย การบริหารงานและตราเอกลักษณ์ต่างไปจากองค์การในเครือที่เอ็กมอนท์เป็นเจ้าของเต็มส่วน ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การร่วมทุนต้องระมัดระวังเรื่องการสื่อสารเรื่องเปลี่ยนแปลงกับ พนักงานเพื่อรักษาคุณภาพของสารระหว่างผู้ร่วมทุนทั้งสองฝ่าย และขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การศึกษาพบว่าพนักงานในองค์การร่วมทุนทุกรายรับทราบเรื่องการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ของเอ็กมอนท์พอสมควร ขณะที่พนักงานในองค์การร่วมทุนจีนแทบไม่ทราบเรื่องการ เปลี่ยนแปลงเลย พนักงานในองค์การร่วมทุนจีนคนหนึ่ง กล่าวว่า “ฉันไม่รู้ ไม่มีใครบอกฉันเลย”¹⁷⁴ ขณะที่เพื่อนร่วมงานบางคนของเขาทราบการเปลี่ยนแปลงผ่านกิจกรรมสื่อสารต่าง ๆ กับบางคน ทราบจากจดหมายข่าว และบางคนทราบจากจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

การศึกษาพบว่าแม้ว่าพนักงานในองค์การร่วมทุนไม่ได้รับสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงใน ปริมาณที่เท่ากันและไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ แต่พวกเขากลับแสดง ความเห็นส่วนใหญ่ไปในทิศทางเดียวกับเดียวกับพนักงานในองค์การในเครืออื่น ๆ โดยพนักงานใน องค์การร่วมทุนส่วนใหญ่เห็นด้วยกับวิสัยทัศน์เรื่องการเป็นองค์การที่ดึงดูดใจต่อลูกค้า พนักงาน และพันธมิตรธุรกิจ และเห็นว่าองค์การร่วมทุนของตนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์เรื่อง ‘ความเป็นองค์การ สื่อ’ เฉพาะเพียงสำนักพิมพ์เท่านั้น เช่น “ผมเห็นว่าวิสัยทัศน์สอดคล้องกับองค์การของเรา เพราะลูกค้า

¹⁷³ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากตุรกี, 8 พฤศจิกายน 2005.

¹⁷⁴ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากจีน, 12 ธันวาคม 2005.

ของเราให้ความสนใจกับองค์การเราและไว้วางใจเรา”¹⁷⁵ และ “จากมุมมองของบรรณาธิการ ฉันเห็นว่าหนังสือของเรามีอิทธิพลต่อสำนักพิมพ์หนังสือเด็กที่สำคัญแห่งหนึ่งในจีน”¹⁷⁶

พนักงานในองค์การร่วมทุนส่วนใหญ่เห็นด้วยกับพันธกิจ ‘สร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว’ ขณะที่พนักงานบางคนเห็นว่างานของตนเป็นเพียงการนำต้นฉบับที่ได้รับลิขสิทธิ์การแปลจากองค์การขนาดใหญ่เช่นดิสนีย์หรือแมทเทล (เจ้าของสิทธิบาร์บี้) เท่านั้น พนักงานในองค์การร่วมทุนหลายคนหวังว่าองค์การร่วมทุนจะสามารถผลิตเนื้อหาของตนเองขึ้นมาในอนาคตซึ่งจะทำให้องค์การมีความดึงดูดใจยิ่งขึ้น

ฉันไม่คิดว่า ‘การสร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว’ สอดคล้องกับองค์การในแง่ของการสร้างสรรค์เพราะองค์การไม่ได้สร้างสรรค์อะไรมากไปกว่าการนำต้นฉบับมาแปลเป็นภาษาท้องถิ่น ส่วนเนื้อหาที่ผลิตเองของเรายังมีสัดส่วนน้อยเกินไปจึงทำให้เราทำได้เพียงแค่การเปลี่ยนสีปกให้แตกต่างไปจากต้นฉบับเท่านั้นและส่งไปจำหน่าย¹⁷⁷

“เราอยากสร้างเรื่องราวของเราเองนอกเหนือจากการซื้อสิทธิ์ เราอยากมีเรื่องจากท้องถิ่น”¹⁷⁸

พนักงานในองค์การร่วมทุนส่วนใหญ่เชื่อในค่านิยมทั้ง 3 ประการ โดยให้เหตุผลว่าค่านิยมดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและเป็นสิ่งสากลที่องค์การจำเป็นต้องมีเพื่อทำงานไม่ว่าจะเป็นองค์การใด เช่น “ความทะเยอทะยานทำให้เราพยายามจะบรรลุ เป้าหมายความหลงใหลซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การจำเป็นต้องมีในการทำงานและฮুমมะลิห์เป็นเรื่องจำเป็นโดยเฉพาะการเปิดใจให้กว้างต่อความผิดพลาด”¹⁷⁹ และ “ความหลงใหลในงานเป็นเรื่องจำเป็นมากเพราะเป็นแรงผลักดันอยากมาทำงานทุกวัน ถ้าไม่มีความหลงใหลก็ไม่สามารถทำงานได้ดีและจำเป็นที่องค์การต้องสร้างเป้าหมายทางใจ ส่วนฮুমมะลิห์เป็นเรื่องที่ดีเพราะบางครั้งมีการผิดพลาดในการทำงานกันได้”¹⁸⁰

การศึกษาพบข้อมูลที่น่าสนใจจากพนักงานในองค์การร่วมทุนจีนตรงที่พนักงานเกือบทั้งหมดเชื่อมโยงพันธกิจและค่านิยมเข้ากับ ‘เงินหรือผลตอบแทน’ อย่างมีนัยยะสำคัญซึ่งอาจ

¹⁷⁵ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากตุรกี, 8 พฤศจิกายน 2005.

¹⁷⁶ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากจีน, 12 ธันวาคม 2005.

¹⁷⁷ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากตุรกี, 8 พฤศจิกายน 2005.

¹⁷⁸ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากจีน, 12 ธันวาคม 2005.

¹⁷⁹ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากตุรกี, 8 พฤศจิกายน 2005.

¹⁸⁰ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากตุรกี, 8 พฤศจิกายน 2005.

สะท้อนมาจากภูมิหลังและสภาพเศรษฐกิจของจีนที่ยากลำบาก ดังนี้ “ฉันเห็นด้วยกับการสร้างสรรค์และเล่าเรื่องราว และยิ่งกว่านั้นเราได้เงินจากการเล่าเรื่องดี ๆ ด้วย”¹⁸¹ “ฉันชอบความทะเยอทะยานทุกปีเจ้านายจะต้องกดดันให้เราหาเงินมามาก ๆ ดังนั้นเราจะต้องทำงานของเราให้ดีที่สุด”¹⁸² “ถ้าไม่มีความหลงใหลก็ไม่มีงานดี ๆ เพราะในฐานะพนักงานทุกคนต้องการเงินมาก ๆ จากองค์กรและมันยิ่งใหญ่และสำคัญสำหรับพนักงานทุกคน”¹⁸³ “พวกเราควรมีความหลงใหลในการทำงานความทะเยอทะยานทำให้พวกเรามีเงินเดือนสูงขึ้นและตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น”¹⁸⁴ และ “ฉันว่าค่านิยมของพวกเราที่นี่ก็คือมีเงินและมีเงินมาก ๆ (หัวเราะทั้งกลุ่ม) นี่คือนิยมขององค์กรและของเรา”¹⁸⁵

นอกจากนี้พนักงานในองค์กรร่วมทุนเกือบทั้งหมดไม่เห็นเชิงลบต่อคำว่าฮุมมะลิห์และยอมรับการใช้ภาษาเดนมาร์กได้เพราะยอมรับว่าตนทำงานในองค์กรที่มีเจ้าของมาจากประเทศเดนมาร์ก

- องค์กรร่วมทุนไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรร่วมทุนได้สื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ของเอ็กมอนท์ไปยังพนักงาน แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการให้เหตุผลเรื่องนี้ และยืนยันว่าองค์กรในเครือที่เป็นองค์กรร่วมทุนจะไม่ใช้ตราเอกลักษณ์ของเอ็กมอนท์ได้อย่างแน่นอน

แม้ว่าองค์กรร่วมทุนไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์ครั้งนี้ แต่พนักงานในองค์กรร่วมทุนจำนวนมากมีความเห็นต่อตราเอกลักษณ์นี้ในทิศทางเดียวกับพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรในเครืออื่น กล่าวคือ พวกเขาชอบตราเอกลักษณ์เดิมเนื่องจากมีสีสันสวยงาม เช่นเห็นว่าตราเอกลักษณ์ใหม่ไม่ให้ความรู้สึกของตราเอกลักษณ์ (โลโก้) แต่เป็นเพียงการเรียงตัวอักษรทำให้ดูเหมือนตราของผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า ตัวอย่างเช่น “ฉันชอบตราที่มีสีสันสวยงามเพราะเหมาะกับเด็ก ฉันว่าลูกค้าน่าจะชอบตราที่มีสีสันสดใสด้วยไม่ว่าเอ็กมอนท์มีผลิตภัณฑ์สำหรับเด็ก ผู้ชาย ผู้หญิง”¹⁸⁶ และ “ตราเอกลักษณ์สะท้อนกิจการขององค์กร และดึงดูดความสนใจ

¹⁸¹ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากจีน, 12 ธันวาคม 2005.

¹⁸² สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากจีน, 12 ธันวาคม 2005.

¹⁸³ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากจีน, 12 ธันวาคม 2005.

¹⁸⁴ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากจีน, 12 ธันวาคม 2005.

¹⁸⁵ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากจีน, 12 ธันวาคม 2005.

¹⁸⁶ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากจีน, 12 ธันวาคม 2005.

ของคุณ ตราเอกลักษณ์ใหม่เป็นเพียงตัวอักษรทำให้เขาไม่สามารถจินตนาการเกี่ยวกับกิจการขององค์กรได้”¹⁸⁷

อย่างไรก็ตามพนักงานในองค์การร่วมทุนเกือบทั้งหมดไม่ได้มีการพูดคุยเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์การหลังจากที่ได้รับการสื่อสารเพราะองค์การร่วมทุนมีชุดของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม เช่นเดียวกับตราเอกลักษณ์ขององค์การซึ่งแตกต่างไปจากของเอ็กมอนท์ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องกลยุทธ์องค์การจึงไม่มีผลต่อองค์การร่วมทุน

พนักงานในองค์การร่วมทุนเกือบทั้งหมดไม่ได้มีการพูดคุยเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์การหลังจากที่ได้รับการสื่อสารเพราะองค์การร่วมทุนมีชุดของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม เช่นเดียวกับตราเอกลักษณ์ขององค์การซึ่งแตกต่างไปจากของเอ็กมอนท์ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องกลยุทธ์องค์การจึงไม่มีผลต่อองค์การร่วมทุน ดังนั้นความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์ในองค์การร่วมทุนจึงอยู่ในระดับการรับรู้เท่านั้น

การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของระบบติดตามและประเมินผลสื่อสารของ องค์การของหน่วยงานระดับบริษัท

การสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศกลยุทธ์องค์การนั้น องค์การไม่ได้จัดระบบเพื่อตรวจสอบและประเมินผลการสื่อสารในการดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศกลยุทธ์องค์การนอกเหนือไปจากการตรวจสอบตราเอกลักษณ์ การสำรวจผลการใช้อินทราเน็ตของฝ่ายสื่อสารองค์การ และการวิเคราะห์กลุ่มของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ต้องการให้หน่วยงานระดับบริษัทติดตามผลและการประเมินผลการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นช่องทางให้พวกเขาได้แสดงปฏิกิริยาตอบและหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อสร้างประสิทธิผลของการสื่อสารมากยิ่งขึ้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- การศึกษาไม่พบการสร้างระบบควบคุมหรือประเมินผลการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟู แต่สิ่งที่องค์การมีแผนกำกับเสมือนการควบคุม คือ การดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟู คือ การกำหนดเป้าหมายดำเนินการเรียกว่า “เป้าหมายโอลิมปิก (Olympic goal)” ผ่านการประชุมปฏิบัติการชื่อ “การประชุม 100 วัน” กำหนดเป้าหมาย ความรับผิดชอบและระยะเวลาดำเนินการเพื่อให้ผู้บริหารนำไปสู่แผนปฏิบัติการและปฏิบัติการแล้วจึงกลับมาประชุมกันอีกทุก ๆ 100 วัน เพื่อรับทราบความคืบหน้า ประเมินผล และกำหนดแผนการดำเนินการในระยะถัดไป การประชุม 100 วันได้ใช้ระยะเวลา

¹⁸⁷ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากจีน, 12 ธันวาคม 2005.

ทั้งสิ้นประมาณ 1 ปี แต่สิ่งที่พิสูจน์ได้ถึงความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสาร คือ การบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ฟื้นฟู

- การศึกษาไม่พบการจัดระบบควบคุมหรือประเมินผลการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์การนอกเหนือไปจากการกำหนดแผนงานและระยะเวลา แต่ความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารคือระดับการผูกมัดในการสร้างการเปลี่ยนแปลงของผู้นำการเปลี่ยนแปลงแม้ว่ามีความเห็นแตกต่างในส่วนปลีกย่อย

- การศึกษาไม่พบการจัดระบบควบคุมหรือประเมินผลการควบคุมหรือการประเมินผล การสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศกลยุทธ์องค์การ แต่ความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารกลับบรรลุเป้าหมายถึงระดับการผูกมัดในการสร้างการเปลี่ยนแปลงของพนักงานแม้ว่า จะมีความเห็นแตกต่างในส่วนปลีกย่อย

อย่างไรก็ตาม การศึกษาพบว่าฝ่ายสื่อสารองค์การได้สร้างกรอบการควบคุม ได้แก่ แผน นโยบาย กระบวนการหลักไว้ ส่วนรายละเอียดย่อยนั้นได้ละไว้ให้เป็นความรับผิดชอบของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในแต่ละหน่วยให้ดำเนินการตามแนวทางเพื่อให้สอดคล้องกับองค์การในเครือ แต่ละแห่ง และการกำกับการผูกมัด (ได้แก่ การสร้างความหมายร่วม การสร้างความเป็นเจ้าของร่วม และการมีกรอบอ้างอิงเดียวกัน) ได้สร้างผ่านการประชุม The Next 125 Years ส่วนฝ่ายทรัพยากร มนุษย์สนับสนุนเรื่องการเปลี่ยนแปลงโดยการสำรวจของพนักงานต่อการทำงานและความเห็นต่อ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับงาน

ดังนั้นระบบควบคุมหรือประเมินผลในการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวัน ประกาศกลยุทธ์องค์การขององค์การแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ระบบควบคุมหรือประเมินผลเรื่อง การตรวจสอบการใช้ตราเอกลักษณ์ (Brand Audit) และการวิเคราะห์กลุ่ม (Group Analysis) ได้แก่ การสำรวจทัศนคติของพนักงานต่อการทำงานและความเห็นต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมดำเนินการ โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

อนึ่ง ขณะที่ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลนั้นเป็นเวลาทีอินเทอร์เน็ต ‘อินไซด์’ เพิ่งเปิดใช้ในสายธุรกิจ ระหว่างประเทศและยังไม่ปรากฏระบบควบคุมหรือประเมินผลโดยฝ่ายสื่อสารองค์การ ดังนั้นผู้ศึกษา จึงยังไม่สามารถประเมินผลของอินไซด์ได้มากไปกว่าประเด็นการใช้ประโยชน์และความพึงพอใจใน เบื้องต้นเท่านั้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การควบคุมและการตรวจสอบการใช้ตราเอกลักษณ์

การศึกษาพบว่าในการจัดเตรียมเครื่องเขียนในสำนักงานในเบื้องต้นนั้นฝ่ายการสื่อสาร องค์การเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการเพื่อสร้างมาตรฐานเกี่ยวกับการใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้า ตามกลยุทธ์ใหม่เพื่อให้มั่นใจได้ว่า เครื่องเขียนพื้นฐานเช่นนามบัตร กระดาษเขียนจดหมายของ

องค์การในเครือต่าง ๆ นั้นได้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันเนื่องจากตราเอกลักษณ์เป็นเรื่องใหม่และต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จในระยะเวลาอันสั้น ต่อจากนั้นแต่ละองค์การในเครือสามารถดำเนินการจัดหาเองในท้องถิ่นโดยมีฝ่ายการสื่อสารขององค์การเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำและทำการตรวจสอบการนำตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าไปใช้ในทางปฏิบัติต่อไป ผลการตรวจสอบตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าปรากฏว่าองค์การส่วนใหญ่ใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าตามแนวทางที่กำหนดไว้ในระดับสูงเพราะเป็นการปฏิบัติอันเกิดจากการบังคับ ขณะที่ส่วนที่ไม่ได้ถูกบังคับนั้นส่วนใหญ่ไม่ได้รับความสนใจจากองค์การในเครือเท่าที่ควร นอกจากนี้ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการกับตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าพึงพอใจกับคู่มือการใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้า ดังนี้

- องค์การในเครือส่วนใหญ่ใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าตามข้อกำหนด

ฝ่ายการสื่อสารขององค์การได้ตรวจสอบการใช้ตราเอกลักษณ์เพื่อสร้างความมั่นใจว่าพนักงานสามารถนำตราเอกลักษณ์ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดีโดยไม่รู้สึกลัวว่าตราเอกลักษณ์เป็นอุปสรรคการทำงานโดยฝ่ายสื่อสารขององค์การได้ส่งแบบสอบถามไปยังสายธุรกิจต่าง ๆ ผ่านหัวหน้าสายธุรกิจเพื่อส่งต่อไปยังองค์การในเครือต่อไป หลังจากที่ต้องนำตราเอกลักษณ์ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น เอกสารการตลาดและขาย ผลิตภัณฑ์และเอกสารทางธุรกิจต่าง ๆ ตามนโยบายการกระจายอำนาจ

การตรวจสอบประกอบด้วยชุดคำถามเกี่ยวกับการจัดการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์หรือตราสินค้าและการนำไปใช้ว่าสอดคล้องกับนโยบายขององค์การหรือไม่ การตรวจสอบนี้จึงเป็นเพียงการตั้งคำถามว่าองค์การในเครือได้จัดการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์หรือตราสินค้าไปแล้วมากน้อยเพียงใดซึ่งอาจไม่ได้ตอบคำถามว่าองค์การในเครือได้จัดการกับตราสินค้าดีเพียงใด ดังนั้นวิธีการทำการตรวจสอบตราสินค้าจึงมีลักษณะนุ่มนวลมากกว่าการกำกับควบคุม เช่น ตรวจสอบว่าแผนกผลิตได้ใช้ตราเอกลักษณ์ใหม่หรือไม่อย่างไร พนักงานรับรู้และมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการใช้ตราเอกลักษณ์ใหม่หรือไม่ พนักงานได้ดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนดไว้หรือไม่ และพนักงานประสบปัญหาในการใช้ตราเอกลักษณ์ใหม่หรือไม่อย่างไร ซึ่งผลจากการตรวจสอบตราสินค้านี้ทำให้ฝ่ายสื่อสารขององค์การนำไปพัฒนาปรับปรุงแนวทางการใช้ตราเอกลักษณ์ต่อไป ขณะเดียวกันฝ่ายการสื่อสารขององค์การก็แก้ไขปรับปรุงแนวทางการใช้เอกลักษณ์ดังกล่าวเพื่อให้ทุกคนสามารถใช้ประโยชน์ได้ดียิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามฝ่ายสื่อสารขององค์การเข้าใจดีว่าพนักงานบางคนอาจไม่ชอบคำว่า ‘การตรวจสอบ’ เพราะพวกเขาไม่คิดว่าตัวเองไร้ความสามารถในการทำงานจนทำให้ต้องมีการตรวจสอบซึ่งผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารขององค์การ กล่าวว่า

หลักการของการตรวจสอบตราสินค้าเป็นเพียงการตรวจสอบการดำเนินการจัดทำตราเอกลักษณ์และตราสินค้าตามแนวทางที่ฝ่ายสื่อสารองค์การได้วางไว้ แต่ไม่ใช่ข้อห้าม หากว่าองค์การใดต้องการดำเนินการใด ๆ ที่แตกต่างไปจากแนวทางที่ให้ไว้ควรปรึกษาฝ่ายสื่อสารองค์การ แม้ว่าบทบาทของฝ่ายการสื่อสารองค์การคือการตรวจสอบตราตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไม่ใช่ลักษณะจับผิดแบบตำรวจจับผู้ร้าย แต่กระนั้นอาจไม่เป็นที่ชื่นชอบขององค์การบางองค์การเพราะอาจมีวันใดวันหนึ่งที่ฝ่ายการสื่อสารองค์การเข้าไปแล้วบอกว่าการทำตราสินค้าที่ใช้ไม่สอดคล้องกับความคิดหมายขององค์การและเป็นเหตุให้องค์การในเครือนั้นอาจต้องยกเลิกผลิตภัณฑ์เป็นจำนวนหมื่น ๆ ชิ้น¹⁸⁸

ผลการตรวจสอบตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าปรากฏว่าการใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าตามแนวทางที่กำหนดไว้ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูงเพราะเป็นการปฏิบัติอันเกิดจากการบังคับโดยกลุ่มที่มีความถูกต้องในการใช้ตราเอกลักษณ์อยู่ในระดับสูง ได้แก่ คู่มือการใช้ตราสินค้า โฆษณาในสิ่งพิมพ์ เครื่องเขียนในสำนักงานและนามบัตร หนังสือ เกม ซีดี และของเล่น รองลงมา ได้แก่ ผลิตภัณฑ์อื่นและ template และระดับต่ำที่สุด คือ การใช้แบบฟอร์มในจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ส่วนการใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าในหมวดที่เปิดเป็นทางเลือกนั้นปรากฏว่าส่วนใหญ่ไม่ได้รับความสนใจจากองค์การในเครือเท่าที่ควรโดยหมวดที่ได้นำไปใช้ระดับสูง ได้แก่ การใช้ Pay-off 'We bring stories to life' ลายเซ็น แผ่นพับและเว็บไซต์ และหมวดที่มีผลการตรวจสอบการนำไปใช้ในระดับค่อนข้างต่ำ ได้แก่ การตกแต่งร้านในงานแสดงสินค้า สินค้า (merchandise) และการตกแต่ง ณ จุดขาย (point of sale)¹⁸⁹

¹⁸⁸ สัมภาษณ์ ชาญชา อมาราลิงห์, ผู้อำนวยการฝ่ายการสื่อสารองค์การ, 29 กันยายน 2005.

¹⁸⁹ ข้อมูลผลการสำรวจจัดทำโดยฝ่ายสื่อสารองค์การจากฝ่ายสื่อสารองค์การ 2007, พาวเวอร์พอยต์

ภาพที่ 7.4

แสดงตัวอย่างการตรวจสอบการใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้า



- องค์การในเครือพึงพอใจคู่มือการใช้ตราเอกลักษณ์

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการกับตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าจึงไม่มีความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ ขณะที่ผู้ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการกับตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าพึงพอใจกับคู่มือการใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้า ดังนี้

เรามีกิจกรรมร่วมกัน และเราได้พูดคุยกันเกี่ยวกับเรื่องตราสินค้ากับสำนักงานใหญ่ ... ร่วมกับสิ่งที่พนักงานจะต้องทำไม่ว่าจะเป็นเรื่องตลาด เรื่องงานบรรณาธิการ เรื่องการผลิต ... ทำให้พนักงานมีความเข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับเรื่องการเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่มีความยุ่งยากเลย เพราะเราได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายสื่อสารองค์กร และคู่มือการตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าจากมีประโยชน์มาก¹⁹⁰

“ฉันต้องประสานงานเรื่องการเปลี่ยนตราเอกลักษณ์และเครื่องเขียนในสำนักงาน ซึ่งฉันคิดว่าข้อมูลการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ตจาก ‘อินไซต์’ ทำได้ดี”¹⁹¹

สรุปได้ว่าการประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องการใช้ตราเอกลักษณ์เพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศกลยุทธ์องค์กรอยู่ในระดับการผูกมัดเพราะองค์การในเครือได้การใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าตามแนวทางที่กำหนดไว้ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง และพนักงานผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าเห็นว่าคู่มือการใช้ตราเอกลักษณ์ช่วยให้การทำงานในเรื่องนี้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรประสงค์อย่างปราศจากปัญหา

¹⁹⁰ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 3, 29 มิถุนายน 2006.

¹⁹¹ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากเยอรมัน, 25 ตุลาคม 2005.

การประเมินผลการใช้อินเทอร์เน็ต ‘อินไซท์’¹⁹²

ช่วงเวลาที่ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลอินเทอร์เน็ต ‘อินไซท์’ ในหลายประเทศนั้นใน ค.ศ. 2005 นั้น ‘อินไซท์’ เพิ่งเปิดตัวในสายธุรกิจระหว่างประเทศในเดือนพฤศจิกายนในปีเดียวกัน ดังนั้น พนักงานส่วนใหญ่จึงยังไม่คุ้นเคยกับการเปิดรับและใช้ประโยชน์จาก ‘อินไซท์’ มากนัก พนักงานในองค์การพบอุปสรรคในการเปิดรับ ‘อินไซท์’ เนื่องจากมีปัญหาเรื่องการเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตจากปัญหาของโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ อย่างไรก็ตามผู้ศึกษาพบว่าพนักงานคาดหวังการใช้ประโยชน์จาก ‘อินไซท์’ ในระดับสูง ส่วนองค์การในเครือที่เป็นองค์การร่วมทุนมีการเปิดรับ ‘อินไซท์’ น้อยที่สุดเนื่องจากยังไม่มี การเชื่อมต่อกับอินไซท์จากสำนักงานใหญ่

- พนักงานที่เปิดรับ ‘อินไซท์’ ส่วนใหญ่พึงพอใจ ‘อินไซท์’

พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ‘อินไซท์’ มีประโยชน์ต่อพวกเขาในการให้ข้อมูลข่าวสาร ทำให้พวกเขาทราบความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การและทราบข้อมูลของพนักงานอื่น ๆ ที่เขาติดต่อกับงานด้วย ดังนี้

“ ‘อินไซท์’ ช่วยในการหาข้อมูลของฉัน ที่อยู่จดหมายอิเล็กทรอนิกส์นั้นทำให้การติดต่อสื่อสารง่ายขึ้น”¹⁹³

ฉันชอบ ‘อินไซท์’ มาก ตอนแรกฉันใช้มันในการแสวงหาข่าวสารที่ฉันสนใจ ต่อมาเป็นเรื่องเฉพาะที่สนใจ เช่น การจัดการกับตราเอกลักษณ์ คู่มือตราสินค้าและ Egmont digital เพราะงานของฉันเกี่ยวข้องกับการพัฒนาเว็บไซต์ และมันดีในแง่ของการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันและกัน เช่น แผนการตลาด ผลการวิจัยตลาดที่เป็นประโยชน์กับฉัน ส่วน discussion board ก็ดี แต่ใช้เวลามากเกินไป¹⁹⁴

- พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ‘อินไซท์’ ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ในเอ็กมอนท์

พนักงานบางคนเห็นว่า ‘อินไซท์’ ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์กับพนักงานจากหน่วยงานอื่น ๆ ในเอ็กมอนท์ เช่น “ฉันชอบเรื่องพนักงานคนอื่น ๆ ตรงที่มีรูปภาพเพราะทำให้ฉันนึกภาพออกว่าฉันกำลังสื่อสารกับใครและมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องอื่น ๆ ของคนนั้นก่อนที่จะเราจะยกหูโทรศัพท์คุย

¹⁹² ฝ่ายสื่อสารขององค์การได้ทำการสำรวจผลการใช้อินเทอร์เน็ต ‘อินไซท์’ เมื่อมิถุนายน ค.ศ. 2007 และขณะที่กำลังเขียนรายงานนี้ผู้ศึกษายังไม่ทราบผลการสำรวจ

¹⁹³ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากเยอรมัน, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁹⁴ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากบัลแกเรีย, 29 มิถุนายน 2005.

กับเขาและ ‘อินไซต์’ เป็นเรื่องดีเวลาที่ฉันต้องการข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานบางคน หรือต้องการทราบความเป็นไปในองค์กร มันน่าสนใจในการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องในองค์กรในเครือข่ายอื่น ๆ”¹⁹⁵

นอกจากนี้ พนักงานหลายคนเห็นว่า ‘อินไซต์’ ช่วยเพิ่มความสัมพันธ์กับสำนักงานใหญ่ในโคเปนเฮเกนและในเอ็กมอนด์ เช่น “เป็นวิธีที่ดีในการสร้างความรู้สึกใกล้ชิดกับโคเปนเฮเกน การทราบเรื่องบางอย่างทำให้ฉันเกิดความรู้สึกคุ้นเคยกับโคเปนเฮเกนและมันช่วยเพื่อนร่วมงานที่ยังไม่เคยไปโคเปนเฮเกนด้วย”¹⁹⁶ และพนักงานในองค์กรร่วมทุน กล่าวว่า “เอ็กมอนด์มี ‘อินไซต์’ สำหรับเราเพื่อให้เราทราบข่าวสารจากเอ็กมอนด์ พวกเราตื่นเต้นมากเพราะผู้ร่วมทุนท้องถิ่นไม่เคยสนใจเรา”¹⁹⁷

- พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าภาษาอังกฤษเป็นอุปสรรคในการเปิดรับ ‘อินไซต์’

เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ในสายธุรกิจระหว่างประเทศไม่รู้ภาษาอังกฤษ ดังนั้นการใช้ภาษาอังกฤษใน ‘อินไซต์’ จึงทำให้พนักงานไม่สามารถใช้ประโยชน์จาก ‘อินไซต์’ ได้มากเท่าที่ควร เช่น “มันเป็นภาษาอังกฤษทำให้คนหลายคนไม่สนใจมัน”¹⁹⁸ และ “อินทราเน็ตจากเอ็กมอนด์เป็นภาษาอังกฤษและไม่ใช้พนักงานทุกคนจะอ่านภาษาอังกฤษออก”¹⁹⁹

- พนักงานส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจความล่าช้าในการเปิด ‘อินไซต์’

องค์กรในเครือในสายธุรกิจระหว่างประเทศส่วนใหญ่อยู่ในประเทศที่โครงสร้างพื้นฐานยังไม่รองรับการเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตอย่างสะดวกและองค์กรในเครือบางแห่งยังไม่สามารถเชื่อมต่อกับ ‘อินไซต์’ ได้จึงมีผลให้พนักงานพึงพอใจความล่าช้าในการเปิด ‘อินไซต์’ เช่น “ฉันมี ‘อินไซต์’ เป็นหน้าแรกของการใช้อินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นการบังคับให้ฉันต้องเห็นมัน แต่การเปิดเว็บไซต์นั้นช้ามากจนทำให้ฉันอยากเอามันออกไป”²⁰⁰

นอกจากนี้ พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าพวกตนต้องเรียนรู้วิธีการใช้ประโยชน์จาก ‘อินไซต์’ ซึ่งต้องใช้เวลาและยังเห็นว่า ‘อินไซต์’ จะมีประโยชน์เมื่อเปิดรับมัน ดังที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่งกล่าวว่า

¹⁹⁵ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากเยอรมัน, 25 ตุลาคม 2005.

¹⁹⁶ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากบัลแกเรีย, 29 มิถุนายน 2005.

¹⁹⁷ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากจีน, 12 ธันวาคม 2005.

¹⁹⁸ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากสาธารณรัฐเช็ก, 26 มิถุนายน 2006.

¹⁹⁹ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากบัลแกเรีย, 29 มิถุนายน 2005.

²⁰⁰ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากโปแลนด์, 3 พฤศจิกายน 2005.

‘อินไซต์’ เป็นเครื่องมือการสื่อสารที่สำคัญ แต่ยังต้องปรับปรุงอีกมากเพื่อให้พนักงานสามารถใช้ประโยชน์ได้มากกว่านี้ เพราะตอนนี้ข้อมูลใน ‘อินไซต์’ ไม่มีผลโดยตรงต่อการทำงานประจำวันของพนักงานและในฐานะผู้จัดการเราเองควรต้องใช้มันมากกว่านี้ ตอนนี้ฉันใช้อินไซต์ของสายธุรกิจระหว่างประเทศมากกว่าของสแกนดิเนเวีย ฉันจึงเห็นว่าเราควรสร้างตัวเชื่อมโยง (Link) ระหว่างหน้าทั้งสองหน้า²⁰¹

สรุปได้ว่าการประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารของ ‘อินไซต์’ อยู่ในระดับการรับรู้ ความเข้าใจและการสนับสนุน ซึ่งแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การในเครือแต่ละองค์การ พนักงานที่สามารถถอดองค์การสามารถใช้ประโยชน์จาก ‘อินไซต์’ ได้ดีแล้วส่วนใหญ่เห็นว่า ‘อินไซต์’ มีประโยชน์ในการให้ข้อมูลข่าวสารทำให้พวกเขาทราบความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและทราบข้อมูลของพนักงานอื่น ๆ ในองค์การ แต่หากพิจารณาความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารของ ‘อินไซต์’ ในภาพรวมแล้วสรุปได้ว่าอยู่ในระดับการรับรู้ และความเข้าใจเท่านั้น

การวิเคราะห์กลุ่ม

การวิเคราะห์กลุ่ม คือ การสำรวจพนักงาน (Employee Survey)²⁰² ที่ถูกออกแบบมาโดยเฉพาะเพื่อช่วยให้ฝ่ายจัดการทราบเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงาน ซึ่งหลายองค์การใช้การสำรวจเพื่อตรวจวินิจฉัยในการปรับปรุงกระบวนการสื่อสาร แบบสำรวจที่ดีต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้อธิบายว่าพวกเขาทราบข้อมูลมาน้อยเพียงใดและพวกเขาต้องการทราบเรื่องใด ส่วนมากแล้วการสำรวจมักตามด้วยการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้สื่อสารอย่างอิสระและตรงไปตรงมาเกี่ยวกับความต้องการและความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ข้อเสนอแนะของพนักงานควรถูกนำไปวิเคราะห์ก่อนที่จะสรุปต่อพนักงานและฝ่ายจัดการซึ่งกิลเดย์และเอ็มมานูเอลเสนอว่าการสำรวจนี้ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างการสื่อสารสองทางแบบระยะยาวโดยกล่าวว่า การสำรวจควรรวมถึงการถูกต้องในกลุ่มพนักงานอย่างมีเหตุผลในการประชุมกลุ่มย่อย สร้างประสิทธิผลและมีความต่อเนื่องทางการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง และควรมีการตอบสนองต่อข้อเสนอแนะของพนักงาน โดยการแสดงปฏิกิริยาตอบกลับอย่างเหมาะสมเพราะพนักงานต้องการทราบปฏิกิริยาของฝ่ายจัดการต่อข้อเสนอไม่ว่าจะถูกละเลยหรือไม่ก็ตาม และพนักงานที่มีข้อเสนอแนะที่ดีควรได้รับรางวัลเพื่อเป็นกำลังใจในระยะสั้น กิลเดย์และเอ็มมานูเอลยังกล่าวว่าการสื่อสารสองทางช่วยลดความเชื่อของพนักงานที่ว่าฝ่ายจัดการมักเอาความคิดของตนเป็นใหญ่หรือที่ว่าฝ่ายจัดการมักไม่ได้ใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการสร้างมาตรฐานการวัดทัศนคติของพนักงาน และควรมีการสำรวจ

²⁰¹ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบัลแกเรีย 3, 29 มิถุนายน 2006.

²⁰² Robert W. Rasberry and Laura L. Lindsay, op. cit., footnote 98, p. 97.

อีกครั้งภายหลังจากดำเนินการสื่อสารดังกล่าวเพื่อเปรียบเทียบผลการสื่อสารกันการสำรวจในครั้งแรก ซึ่งผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กล่าวว่า การวิเคราะห์กลุ่มของเอ็กมอนท์ คือ การสำรวจทัศนคติของพนักงานต่อการทำงานและความเห็นต่อ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งการวิเคราะห์กลุ่มช่วยให้องค์กรสามารถติดตาม (monitor) คุณภาพของภาวะผู้นำ ในแบบสอบถามการวิเคราะห์กลุ่มประกอบด้วยคำถามเช่น พนักงานได้ใช้ค่านิยมกับการทำงานหรือไม่ พนักงานใช้ชีวิตกับค่านิยมหรือไม่ และคำถามเกี่ยวกับค่านิยมได้ถูกเชื่อมโยงเข้ากับคุณภาพภาวะผู้นำเช่น คำถามว่ากระบวนการแบบภาวะผู้นำแบบใดที่ควรใช้เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีความดึงดูดใจ เป็นต้น

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กล่าวสรุปผลการวิเคราะห์กลุ่มโดยรวมว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าค่านิยมขององค์กรมีความสัมพันธ์กับเขาไม่ว่าจะเป็นความหลงใหลความทะเยอทะยาน และฮัมมะลิห์ ซึ่งการเลือกใช้คำว่าฮัมมะลิห์นี้มีความเหมาะสมกับองค์กรในสแกนดิเนเวีย แต่สำหรับพนักงานในองค์กรนอกสแกนดิเนเวียนี้ยังไม่มี ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับคำ ๆ นี้ ดังนั้น เขาจึงคิดว่าความหลงใหลและความทะเยอทะยานเป็นค่านิยมที่สอดคล้องกับพนักงานในภาพรวม ยกเว้นคำว่าฮัมมะลิห์ อย่างไรก็ตามฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีแผนในการสร้างระบบตรวจสอบฝ่ายจัดการ (Management Assessment system) ซึ่งประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับค่านิยมและวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำในอนาคต

- ผลการสำรวจการวิเคราะห์กลุ่มของสายธุรกิจระหว่างประเทศอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ แม้ว่าพนักงานจำนวนมากไม่เห็นด้วยกับแนวทางของการจัดการเรื่องวิเคราะห์กลุ่ม

การศึกษาพบว่าคะแนนผลการสำรวจการวิเคราะห์กลุ่มของสายธุรกิจระหว่างประเทศส่วนใหญ่ใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (ไม่รวมคะแนนจากองค์กรในเครือที่เป็นองค์กรร่วมทุน) และผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เห็นว่าการวิเคราะห์กลุ่มเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรในเครือของเอ็กมอนท์เพราะเปิดโอกาสให้พนักงานถกเถียงกันเพื่อพัฒนาการทำงานและแลกเปลี่ยนทัศนะระหว่างกัน ขณะที่พนักงานบางส่วนเห็นว่าการวิเคราะห์กลุ่มเป็นเรื่องระดับบรรษัท แต่สามารถนำมาใช้ได้ในชีวิตประจำวัน และช่วยสร้างความเข้าใจในการทำงานให้พวกเขามากขึ้นและสร้างการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ส่วนพนักงานบางกลุ่มเห็นว่าการวิเคราะห์กลุ่มไม่มีประโยชน์มากนักเพราะพวกเขาสื่อสารระหว่างกันตลอดเวลาจึงไม่มีปัญหาในการทำงานหรือปัญหาระหว่างกัน อย่างไรก็ตาม พนักงานหลายคนแสดงความเห็นเชิงลบต่อการวิเคราะห์กลุ่ม เช่นคำถามไม่ชัดเจน และมีจำนวนมากขึ้นไป พนักงานบางคนไม่ชอบบรรยากาศการถกเถียงกัน หรือไม่ปรากฏการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีตามที่ถกเถียงกัน และพนักงานบางคนมองว่าแบบสอบถามที่ดำเนินการโดยส่วนกลางไม่สอดคล้องกับองค์กรท้องถิ่น ดังนี้

พนักงานหลายคนเห็นว่าคำถามไม่ชัดเจน ก้าวมจนสร้างคำตอบได้หลายทาง มีคำถามมีจำนวนมากเกินไปจนทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายจึงรีบตอบให้เสร็จโดยเร็ว ขณะที่พนักงานบางคนไม่ชอบการถกเถียงกันหลังจากทราบผลทางการวิเคราะห์กลุ่มเพราะสร้างปัญหาความขัดแย้งตามมาภายหลัง โดยกล่าวว่า “เราได้มีการถกเถียงกัน ฉันไม่คิดว่าฉันได้เรียนรู้อะไรหรือได้ประโยชน์จากสิ่งนั้น”²⁰³ และ “การวิเคราะห์กลุ่มทำให้แย่งเพราะหัวหน้าบางคนไม่ยอมรับผลของมันและไม่ยอมรับการถูกวิพากษ์วิจารณ์”²⁰⁴

นอกจากนี้พนักงานบางคนเห็นว่าการวิเคราะห์กลุ่มเป็นเรื่องที่ดี แต่สร้างปัญหาเนื่องจากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การในภายหลังจนทำให้พนักงานหลายคนมองว่าองค์การไม่มีความจริงจังในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ “มีการพูดคุยถกเถียงกัน แต่ไม่เห็นมีอะไรเกิดขึ้นมันคงเป็นเรื่องของบางอย่างที่คุณไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้”²⁰⁵ และ “การวิเคราะห์กลุ่มเป็นเรื่องที่ดี และพนักงานทุกคนคาดหวังว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดีในองค์การ แต่ควรมีบทสรุปจากมันไม่ใช่เป็นเพียงการถกเถียงเกี่ยวกับปัญหาและไม่เกิดอะไรขึ้นอีกเลย ดังนั้นไม่ว่าจะทำกี่ครั้งผลก็คือมันไม่สร้างความเปลี่ยนแปลงอะไร”²⁰⁶

พนักงานบางคนมองว่าแบบสอบถามที่ดำเนินการโดยส่วนกลางไม่สอดคล้องกับองค์การท้องถิ่น ดังนี้ “คำถามบางคำถามไม่สอดคล้องกับองค์การของเรา ซึ่งอาจทำให้ดีกว่านี้หากระดับจัดการของเราได้มีส่วนในการเตรียมคำถามจากสำนักงานใหญ่”²⁰⁷ “สำนักงานใหญ่อยากหาความเข้าใจในทางปฏิบัติกับพนักงานในองค์การท้องถิ่นทำให้ข้อเสนอหลายอย่างจากสำนักงานใหญ่ดูไม่เป็นมืออาชีพซึ่งหน่วยงานที่อยู่สำนักงานใหญ่น่าจะศึกษาเกี่ยวกับองค์การในเครือมากกว่านี้”²⁰⁸ และ “คำถามแบบสอบถามมีลักษณะของวัฒนธรรมเดนมาร์กสูง”²⁰⁹

- ผลการวิเคราะห์กลุ่มแสดงให้เห็นว่าองค์การร่วมทุนไม่เข้าใจเรื่องค่านิยมของเอ็กมอนท์ การศึกษาพบว่าพนักงานในองค์การร่วมทุนที่ไม่เข้าใจเหตุผลของการทำการวิเคราะห์กลุ่มซึ่งผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ข้อมูลว่าพนักงานในองค์การในเครือที่เป็น

²⁰³ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากโปแลนด์, 3 พฤศจิกายน 2005.

²⁰⁴ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากตุรกี, 8 พฤศจิกายน 2005.

²⁰⁵ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากตุรกี, 8 พฤศจิกายน 2005.

²⁰⁶ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากตุรกี, 8 พฤศจิกายน 2005.

²⁰⁷ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากโปแลนด์, 3 พฤศจิกายน 2005.

²⁰⁸ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากอังกฤษ, 25 ตุลาคม 2005.

²⁰⁹ สัมภาษณ์กลุ่ม หนึ่งในผู้ให้ข้อมูลจากอังกฤษ, 25 ตุลาคม 2005.

องค์การร่วมทุนมีความสับสน เกี่ยวกับเรื่องค่านิยมเพราะพวกเขาอยู่ระหว่างค่านิยมขององค์การ
ผู้ร่วมทุนสององค์การและมีชุดค่านิยมเฉพาะที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในบริษัทร่วมทุน ทำให้พวกเขา
ตั้งคำถามว่าเหตุใดเขาจึงต้องตอบคำถามเกี่ยวกับค่านิยมของเอ็กมอนท์แทนค่านิยมขององค์การ
ร่วมทุนเพราะสร้างความลำบากใจในการตอบแบบสอบถามแก่พนักงาน และแม้ว่าผู้อำนวยการ
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเชื่อว่าพนักงานขององค์การร่วมทุนมีความพอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของเอ็กมอนท์
แต่ความท้าทายของพวกเขา คือ การอยู่ในองค์การร่วมทุนและการเผชิญสถานการณ์ทางธุรกิจจึงทำ
ให้พวกเขาไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องค่านิยมนี้ และหัวหน้าสายธุรกิจระหว่างประเทศกล่าวถึง
เรื่องนี้ว่า

ผมคิดว่าการสื่อสารทางวัฒนธรรมจะทำได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้จัดการ และสิ่งนี้จะ
ไม่เกิดขึ้นในองค์การร่วมทุนเพราะในองค์การดังกล่าวประกอบด้วยวัฒนธรรมสอง
วัฒนธรรมและวัฒนธรรมของเอ็กมอนท์ก็ไม่เคยปรากฏที่นั่นแล้วคุณจะสื่อสาร
เรื่องนี้ได้อย่างไรเมื่อคุณพูดถึงสิ่งที่ไม่มีใครรู้จัก²¹⁰

ดังนั้นผลของการวิเคราะห์หากลุ่มจึงแสดงว่าพนักงานในองค์การร่วมทุนไม่มีความเข้าใจ
เกี่ยวกับค่านิยม ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การร่วมทุนเห็นว่าการเปรียบเทียบผลสำรวจการ
วิเคราะห์หากลุ่มและการเปิดให้พนักงานถกเถียงกันเรื่องผลสำรวจนั้นไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมใน
องค์การร่วมทุนของตน ดังนี้

ฉันมีความรู้สึกว่าการเปรียบเทียบผลของการวิเคราะห์หากลุ่มเป็นเรื่องไม่สมควร
เพราะองค์การในเครือมีความแตกต่างกันมาก ในวัฒนธรรมของเรา พนักงานไม่
คุ้นเคยกับการถูกประเมินผล และคนตุรกีเป็นคนชอบวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงลบ
ขณะที่โลกตะวันตกมีการวิพากษ์วิจารณ์ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ดังนั้นการปล่อยให้
พนักงานมีอิสระเสรีแบบประชาธิปไตยในการแสดงความเห็น ทำให้พวกเขามีแนว
โน้มจะแสดงความเห็นเชิงลบต่อกันมากกว่า²¹¹

ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกคนหนึ่งเห็นว่าแผนพัฒนาในองค์การหลังจากทราบ
ผลสำรวจใช้เวลามากเกินไปจึงทำให้พนักงานไม่สนใจสานต่อแผนนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้
แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

²¹⁰ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเยอรมัน 1, 25 ตุลาคม 2005.

²¹¹ สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากตุรกี, 8 พฤศจิกายน 2005.

การวิเคราะห์กลุ่มไม่ได้มีส่วนในฐานะเป็นเครื่องสนับสนุนการสื่อสารมากนัก เราได้ทำการสื่อสารผลวิเคราะห์กลุ่ม และประสบปัญหาในการดำเนินการตามแผน เพราะพนักงานอ้างว่ามีภารกิจมากท่ามกลางแผนที่มีเวลาปฏิบัติจำกัด... ฉันจึงไม่คิดว่าการวิเคราะห์กลุ่มเป็นเครื่องมือที่ดีในการสื่อสารกับพนักงาน มันเป็นตัวชี้วัดที่ดีที่ช่วยให้เราเข้าใจพนักงาน และหาวิธีปรับปรุง แต่ตอนนี้ไม่ใช่เวลาที่จะต้องปรับปรุงเนื่องจากพนักงานต้องการรู้อนาคตขององค์กรมากกว่า²¹²

แต่ผู้ศึกษาพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นี้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กลุ่ม เนื่องจากผลสำรวจในองค์กรที่เขารับผิดชอบค่อนข้างต่ำแสดงว่าพนักงานมีทัศนคติเชิงลบต่อการทำงานขององค์กรและผู้ศึกษายังพบอีกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้สื่อสารผลการสำรวจนี้ไปยังพนักงานอีกด้วย

อย่างไรก็ตามการศึกษาสรุไปได้ว่าการวิเคราะห์กลุ่มได้รับการยอมรับจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เพราะเปิดโอกาสให้พนักงานถกเถียงกันเพื่อพัฒนาการทำงานและแลกเปลี่ยนทัศนระหว่งกันขณะที่พนักงานบางส่วนเห็นว่าการวิเคราะห์กลุ่มมีประโยชน์ หรือบางส่วนเห็นว่าไม่เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติมากนักเพราะเกิดปัญหาการไม่ยอมรับการถกเถียงกัน อย่างไรก็ตามผลการสำรวจการวิเคราะห์กลุ่มของสายธุรกิจระหว่างประเทศอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ แม้ว่าพนักงานจำนวนมากไม่เห็นด้วยกับแนวทางของการจัดการเรื่องวิเคราะห์กลุ่ม ส่วนพนักงานในองค์กรร่วมทุนไม่เข้าใจเรื่องค่านิยมของเอ็กมอนท์เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรที่ผสมผสานวัฒนธรรมสองวัฒนธรรมจากองค์กรร่วมทุนและพนักงานมีความผูกพันใกล้ชิดกับองค์กรร่วมทุนท้องถิ่นมากกว่าเอ็กมอนท์ทำให้ ผลของการวิเคราะห์กลุ่มแสดงว่าพนักงานในองค์กรร่วมทุนไม่เข้าใจเรื่องค่านิยมของเอ็กมอนท์ ดังนั้นการประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารของการวิเคราะห์กลุ่มอยู่ในระดับการรับรู้ในองค์กรร่วมทุน และระดับการมีส่วนร่วมในองค์กรส่วนใหญ่ และการผูกมัดในกลุ่มของผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งบริหารองค์กรในเครือที่เอ็กมอนท์ถือหุ้นเต็มส่วน

สรุปว่าภาพรวมของการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศกลยุทธ์องค์กรนั้น องค์กรไม่ได้จัดระบบตรวจสอบและประเมินผลการสื่อสารนอกเหนือไปจากการตรวจสอบตราเอกลักษณ์ การสำรวจผลการใช้อินทราเน็ตและการวิเคราะห์กลุ่มซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ต้องการให้หน่วยงานระดับบรรษัทติดตามผลและการประเมินผลการสื่อสารพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการนำตราเอกลักษณ์ไปสู่การปฏิบัติมีความพึงพอใจต่อคู่มือการจัดการกับตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าของฝ่ายสื่อสารองค์กร และแม้ว่าอินทราเน็ต ‘อินไซต์’ พึ่งจะเปิดตัวใช้ในสายธุรกิจ

²¹²สัมภาษณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากจีน, 12 ธันวาคม 2005.

ระหว่างประเทศ แต่การศึกษาพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ยังไม่คุ้นเคยกับการเปิดรับและใช้ประโยชน์จาก 'อินไซต์' มากนัก พนักงานในบางองค์การพบอุปสรรคในการเปิดรับ 'อินไซต์' เนื่องจากปัญหาของโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ ส่วนองค์การในเครือที่เป็นองค์การร่วมทุนยังไม่มี การเชื่อมต่ออินไซต์จากสำนักงานใหญ่ (ในขณะที่ผู้ศึกษาเก็บข้อมูล) อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาพบว่าพนักงานบางส่วนคาดหวังการใช้ประโยชน์จากการเปิดรับ 'อินไซต์' ในระดับสูง พนักงานบางส่วนที่เปิดรับ 'อินไซต์' แล้วส่วนใหญ่พึงพอใจ 'อินไซต์' เนื่องจากประโยชน์เรื่องข้อมูลข่าวสาร และเชื่อมความสัมพันธ์กับพนักงานจากหน่วยงานอื่น ๆ และพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าความล่าช้าในการเปิดและภาษาอังกฤษเป็นอุปสรรคในการเปิดรับ 'อินไซต์'

สำหรับสำรวจการวิเคราะห์หากลุ่มซึ่งดำเนินการโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้นปรากฏว่าคะแนนรวมผลการสำรวจการวิเคราะห์หากลุ่มของสายธุรกิจระหว่างประเทศใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (ไม่รวมคะแนนจากองค์การในเครือที่เป็นองค์การร่วมทุน) ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เห็นว่าการวิเคราะห์หากลุ่มเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์การในเครือเพราะเปิดโอกาสให้พนักงานถกเถียงกันเพื่อพัฒนาการทำงานและแลกเปลี่ยนทัศนะระหว่างกัน ขณะที่พนักงานบางส่วนเห็นว่าการวิเคราะห์หากลุ่มเป็นเรื่องระดับบรรษัท แต่สามารถนำมาใช้ได้ในชีวิตประจำวันและช่วยสร้างความเข้าใจในการทำงานให้พวกเขามากขึ้นและสร้างการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ขณะที่พนักงานบางกลุ่มเห็นว่าการวิเคราะห์หากลุ่มไม่มีประโยชน์มากนักเพราะพวกเขาสื่อสารระหว่างกันตลอดเวลา และพนักงานหลายคนแสดงความเห็นเชิงลบต่อการวิเคราะห์หากลุ่มและบางคนมองว่าแบบสอบถามไม่สอดคล้องกับองค์การท้องถิ่น นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์หากลุ่มแสดงให้เห็นว่าองค์การร่วมทุนไม่เข้าใจเรื่องค่านิยมเนื่องจากองค์การเหล่านั้นใช้ค่านิยมที่กำหนดโดยผู้ร่วมทุน

ผลสำเร็จเชิงประสิทธิผลของระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารขององค์การของหน่วยงานระดับบรรษัทคือเรื่องการใช้ตราเอกลักษณ์อยู่ในระดับการผูกมัด เรื่อง 'อินไซต์' ในระดับการรับรู้และความเข้าใจ ส่วนการวิเคราะห์หากลุ่มอยู่ในระดับการรับรู้ในองค์การร่วมทุน และการมีส่วนร่วมในองค์การในเครือและระดับการผูกมัดในกลุ่มของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เอ็กมอนท์ ถือหุ้นเต็มส่วน

บทสรุป

การวัดประสิทธิผลของการสื่อสารออกเป็น 3 ช่วง เพื่อให้สอดคล้องกับระยะการวางแผนการสื่อสาร 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟู ช่วงการดำเนินกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์กร และช่วงการดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศใช้กลยุทธ์องค์กร ซึ่งการศึกษาพบว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารในช่วงกลยุทธ์ฟื้นฟูอยู่ที่ระดับการผูกมัดผ่านความรู้สึกเร่งด่วน แม้ว่ากระบวนการสื่อสารไม่พบเรื่องการแสดงปฏิกิริยาตอบกลับหรือการสื่อสารแบบสองทางก็ตาม และในช่วงเวลาที่ทับซ้อนกันนี้เกิดการทบทวนจุดยืนขององค์กรซึ่งสร้างความพึงพอใจต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสแกนดิเนเวียและความไม่พึงพอใจของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสายธุรกิจระหว่างประเทศ แต่ไม่พบปฏิกิริยาเชิงลบที่ชัดเจนและมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ส่วนความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารกลยุทธ์เติบโตในวันประกาศกลยุทธ์องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงประสิทธิผลที่ระดับการผูกมัด แม้ว่ากระบวนการสื่อสารยังด้อยเรื่องการแสดงปฏิกิริยาตอบกลับหรือการสื่อสารแบบสองทาง แต่ผู้ศึกษาไม่พบว่าเป็นปัญหาของการสื่อสารอย่างมีนัยยะสำคัญ ผู้ศึกษาแบ่งข้อค้นพบและการประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารของการสื่อสารออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของกิจกรรมการสื่อสารและกระบวนการสื่อสารซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นว่าการจัดการกระบวนการสื่อสารเรื่องผู้ส่งสาร สารและปริมาณสารทำได้ดีและเห็นว่าการสื่อสารสาธารณะแบบซึ่งหน้าโดยการประชุมชี้แจงเป็นกิจกรรมที่สามารถสร้างความเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ดีที่สุดรองลงมา ได้แก่ สื่อวีดิทัศน์และสมุดปกดำ แต่พวกเขาไม่พึงพอใจต่อการจัดการกับสิ่งรบกวนและการเปิดโอกาสให้แสดงปฏิกิริยาตอบกลับซึ่งแสดงให้เห็นว่าการจัดการกับการต่อต้านและการสร้างการมีส่วนร่วมขององค์กรยังต้องปรับปรุง แต่กระนั้นพวกเขาได้ผูกมัดตนเองต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพราะเห็นว่ากิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปยังผู้ได้บังคับบัญชานั้นเป็นหน้าที่ของตน จึงกล่าวได้ว่าความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของกิจกรรมการสื่อสารและกระบวนการสื่อสารอยู่ที่ระดับการผูกมัด การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์ในองค์กรที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่อยู่ที่ระดับการผูกมัดโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมในกลยุทธ์ใหม่นี้เป็นสิ่งที่มียุ่อยู่แล้วในองค์กร และสอดคล้องกับองค์กร อีกทั้งเห็นว่าค่านิยมมีความหมายดีแม้ว่ามีข้อขัดแย้งต่อประเด็นค่านิยมภาษาเดนมาร์กประสบปัญหาในการให้คำอธิบาย ผู้ศึกษาพบว่าประเด็นซ่อนเร้นเรื่องชาตินิยมด้วยการศึกษายังพบอีกว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่มีผลต่อการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจตราเอกลักษณ์ใหม่เนื่องจากตราเอกลักษณ์ใหม่มีรูปแบบ

เป็นทางการขาดสีสัน รวมถึงความรู้สึกผูกพันที่พวกเขามีต่อตราเอกลักษณ์และระดับของผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงตราเอกลักษณ์นี้ขึ้นอยู่กับภูมิหลังการใช้ตราเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์ในองค์การร่วมทุนอยู่ที่ระดับความเข้าใจเพราะองค์การร่วมทุนไม่อยู่ในข่ายต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ แต่กระนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การผู้ร่วมทุนมีความเห็นในทิศทางเดียวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายคนคนที่อยู่ในองค์การที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ส่วนการประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารขององค์การนั้นอยู่ที่ระดับความเข้าใจเท่านั้นเพราะองค์การไม่ได้จัดระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารขององค์การ

ส่วนการประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารของการสื่อสารเพื่อดำเนินกลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศกลยุทธ์องค์การออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของกิจกรรมการสื่อสารและกระบวนการการสื่อสาร ซึ่งพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกือบทั้งหมดใช้การประชุมชี้แจงเป็นกิจกรรมหลักร่วมกับเนื้อหาตามสื่อที่ตนได้รับซึ่งปรับใช้สื่อตามดุลยพินิจและแนวทางการสื่อสารของผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละคน และผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความเห็นหรือซักถามข้อสงสัยตอนท้ายของการประชุม การศึกษาพบว่าพนักงานทั้งหมดเห็นว่ากิจกรรมการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงหลัก คือ การประชุมชี้แจงและพนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญต่อสมุดปกดำและวิดีโอแม้ว่าพนักงานบางส่วนพึงพอใจการใช้ประโยชน์จากสมุดปกดำและวิดีโอและมีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับสื่อนี้เนื่องจากสื่อทั้งสองประเภทเป็นภาษาอังกฤษซึ่งเป็นอุปสรรคในการสื่อสารต่อพนักงานที่ไม่รู้ภาษาอังกฤษซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ในสายธุรกิจระหว่างประเทศ การศึกษาพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้ส่งสารหลักมีทักษะในการสื่อสาร มีความเข้าใจในสาร พนักงานและวัฒนธรรม ซึ่งพนักงานเห็นว่าสารมาจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงชัดเจนและเพียงพอต่อการดำเนินงานของพวกเขา การศึกษาไม่พบการวางแผนในการจัดการกับสิ่งรบกวนในกระบวนการการสื่อสารแต่พบว่าการกระจายอำนาจการสื่อสารให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงท้องถิ่นจัดการกับภาวะผู้นำในการสร้างและการสื่อสารของผู้นำ ความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่พนักงาน และโครงสร้างองค์การที่ไม่ซับซ้อนและมีช่วงการควบคุมสั้นทำให้เกิดกระบวนการการสื่อสารและการตัดสินใจที่รวดเร็วและมีผลต่อการบิดเบือนของสารต่ำ และสามารถจัดการความขัดแย้งผ่านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและตราเอกลักษณ์ในองค์การที่เอ็กมอนท์เป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมดอยู่ในระดับการผูกมัดเพราะพนักงานส่วนใหญ่พึงพอใจต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมเพราะเห็นว่าสอดคล้องกับองค์การในเครือ และพึงพอใจค่านิยม แต่มีข้อขัดแย้งต่อค่านิยมฮุมมะลิห์ พนักงานทั้งหมดเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงขององค์การ แต่พนักงานส่วนใหญ่

ไม่พึงพอใจต่อตราเอกลักษณ์ใหม่ซึ่งมีความเห็นในทิศทางเดียวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตน กล่าวคือ มีระดับไม่พึงพอใจตามผลกระทบแตกต่างกันขึ้นอยู่กับภูมิหลังการใช้ตราเอกลักษณ์ขององค์กร และพนักงานเกือบทั้งหมดเห็นว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่มีผลต่อการยอมรับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม และไม่มีผลต่อการทำงานในเอ็กมอนด์ การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และตราเอกลักษณ์ในองค์การร่วมทุน อยู่ในระดับการรับรู้เท่านั้นเนื่องจากองค์การในเครือที่เป็นองค์การร่วมทุนระหว่างเอ็กมอนด์กับ องค์การในท้องถิ่นนั้นดำเนินกลยุทธ์ตามนโยบายขององค์การร่วมทุนจึงไม่อยู่ในเกณฑ์ที่เอ็กมอนด์ บังคับให้เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ แต่การศึกษาพบว่าแม้ว่าพนักงานในองค์การร่วมทุนไม่ได้รับสารเรื่อง การเปลี่ยนแปลงในปริมาณที่เท่ากันและไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ แต่พวกเขากลับแสดงความเห็นส่วนใหญ่ไปในทิศทางเดียวกับเดียวกับพนักงานในองค์การในเครืออื่น ๆ และพวกเขาไม่แสดงความเห็นต่อตราเอกลักษณ์มากนัก การประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผล ของระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารขององค์การของหน่วยงานระดับบรรษัทซึ่งองค์การ ไม่ได้จัดระบบตรวจสอบและประเมินผลการสื่อสารนอกเหนือไปจากการตรวจสอบตราเอกลักษณ์ การสำรวจผลการใช้อินทราเน็ตและการวิเคราะห์กลุ่มซึ่งเป็นการสำรวจทัศนคติของพนักงานต่อการ ทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ต้องการให้หน่วยงานระดับบรรษัท ติดตามผลและการประเมินผลการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นช่องทางให้พวกเขาได้แสดงปฏิกิริยาตอบและหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อสร้างประสิทธิผลของการสื่อสารมากยิ่งขึ้น ดังนั้นประสิทธิผลของระบบติดตามและประเมินผลการสื่อสารจึงอยู่ที่ระดับความเข้าใจเท่านั้น เนื่องจากไม่สามารถนำการสื่อสารไปสู่การสร้างปฏิสัมพันธ์ผ่านการสื่อสารแบบสองทางอย่างมีประสิทธิภาพได้ อย่างไรก็ตามองค์การได้จัดระบบควบคุมหรือประเมินผลในการสื่อสารเพื่อดำเนิน กลยุทธ์เติบโตหลังวันประกาศกลยุทธ์ขององค์การ 2 ส่วน ได้แก่ ระบบควบคุมหรือประเมินผลเรื่อง การตรวจสอบการใช้ตราเอกลักษณ์ในองค์การในเครือ และการวิเคราะห์กลุ่ม การศึกษาพบว่าใน เบื้องต้นฝ่ายการสื่อสารขององค์การเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างมาตรฐานเกี่ยวกับการใช้ตราเอกลักษณ์/ ตราสินค้าตามกลยุทธ์ใหม่นั้น ต่อจากนั้นจึงให้แต่ละองค์การในเครือดำเนินการจัดหาเองในท้องถิ่น โดยมีฝ่ายการสื่อสาร องค์การเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำและทำการตรวจสอบการนำตราเอกลักษณ์/ ตราสินค้าไปใช้ในทางปฏิบัติต่อไป ผลการตรวจสอบตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าที่ดำเนินการโดยฝ่าย สื่อสารขององค์การปรากฏการใช้ตราเอกลักษณ์/ตราสินค้าตามแนวทางที่กำหนดไว้ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ สูงเพราะเป็นการปฏิบัติอันเกิดจากการบังคับโดยกลุ่มที่อยู่ในระดับสูง ได้แก่ คู่มือการใช้ตราสินค้า โฆษณาในสิ่งพิมพ์ เครื่องเขียนในสำนักงานและนามบัตร หนังสือ เกม ซีดี และของเล่น รองลงมา ได้แก่ ผลิตภัณฑ์อื่น และ template และระดับต่ำที่สุด คือ การใช้แบบฟอร์มในจดหมาย

อิเล็กทรอนิกส์ จึงสรุปได้ว่าการจัดการตราเอกลักษณ์หลังวันประกาศกลยุทธ์องค์การอยู่ในระดับการผูกมัด ส่วนการประเมินความสำเร็จเชิงประสิทธิผลของการสื่อสารของ ‘อินไซต์’ อยู่ในระดับการรับรู้ ความเข้าใจและการสนับสนุน ซึ่งแตกต่างกันไปในองค์การในเครือ แต่องค์การ เช่น องค์การในเครือบางองค์การไม่สามารถเข้าระบบได้เนื่องจากปัญหาโครงสร้างพื้นฐานเช่นเข้าระบบได้ช้าหรือพนักงานที่รับรู้และเข้าใจ ‘อินไซต์’ เข้าระบบ ‘อินไซต์’ ได้ แต่ไม่รู้ภาษาอังกฤษ จึงทำให้พวกเขาไม่สามารถสนับสนุน กิจกรรมต่าง ๆ ใน ‘อินไซต์’ ได้ ส่วนพนักงานที่สามารถองค์การสามารถใช้ประโยชน์จาก ‘อินไซต์’ ได้ดีแล้วส่วนใหญ่เห็นว่า ‘อินไซต์’ มีประโยชน์ในการให้ข้อมูลข่าวสารทำให้พวกเขาทราบความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและทราบข้อมูลของพนักงานอื่น ๆ ในองค์การ ส่วนผลการสำรวจการวิเคราะห์กลุ่มของสายธุรกิจระหว่างประเทศอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เห็นว่าการวิเคราะห์กลุ่มเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์การในเครือ เพราะเปิดโอกาสให้พนักงานถกเถียงกันเพื่อพัฒนาการทำงานและแลกเปลี่ยนทัศนะระหว่างกัน ขณะที่พนักงานบางส่วนเห็นว่าการวิเคราะห์กลุ่มเป็นเรื่องระดับบริษัท แต่สามารถนำมาใช้ได้ในชีวิตประจำวันและช่วยสร้างความเข้าใจในการทำงานให้พวกเขามากขึ้นและสร้างการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ขณะที่พนักงานบางกลุ่มเห็นว่าการวิเคราะห์กลุ่มไม่มีประโยชน์มากนักเพราะพวกเขาสื่อสารระหว่างกันตลอดเวลาจึงไม่มีปัญหาในการทำงานหรือปัญหาระหว่างกัน อย่างไรก็ตามพนักงานหลายคนแสดงความเห็นเชิงลบต่อการวิเคราะห์กลุ่มและบางคนมองว่าแบบสอบถามที่ดำเนินการโดยส่วนกลางไม่สอดคล้องกับองค์การท้องถิ่น และผลการวิเคราะห์กลุ่มแสดงให้เห็นว่าองค์การร่วมทุนไม่เข้าใจเรื่องค่านิยมเนื่องจากองค์การเหล่านั้นใช้ค่านิยมที่กำหนดโดยผู้ร่วมทุน ทำให้ภาพรวมของการประเมินประสิทธิผลของการวิเคราะห์กลุ่มอยู่ในระดับการรับรู้ในองค์การร่วมทุนระดับการมีส่วนร่วมในองค์การในเครือส่วนใหญ่ และการผูกมัดในกลุ่มของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เอ็กมอนท์ถือหุ้นเต็มส่วน