

10 ข้อปฏิบัติในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ตอนที่ 2)

ในฉบับที่แล้วผมได้กล่าวถึง 3 ข้อปฏิบัติซึ่งถือได้ว่าเป็นการเตรียมตัวก่อนเริ่มการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมรับมือเรื่องคน มีการแสดงความจริงใจและพฤติกรรมตัวอย่างจากทีมผู้บริหารระดับสูง และมีการมอบหมายการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ ในขั้นต่อไปคือการเดินเครื่องการเปลี่ยนแปลงที่ทุกคนจะต้องเห็นอย่างเป็นรูปธรรมและให้ความร่วมมือ ด้วยข้อปฏิบัติต่อไปนี้

ข้อปฏิบัติที่ 4 ประกาศการเริ่มปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการ

คนเราคิดหลักในการมีเหตุผลไม่เหมือนกัน และเป็นไปได้ที่ไม่ว่าอย่างไร ก็ยังมีผู้ที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และถามถึงขอบเขตหรือจุดสิ้นสุดของการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนั้นก็ยังเป็นไปได้ว่ายังมีผู้ที่ไม่ทราบว่าองค์กรกำลังเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงและเขาจะได้รับผลกระทบด้วย ซึ่งทั้งหมดถือเป็นอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้ไม่ว่าองค์กรจะดำเนินการมาถูกทางเพียงใด ดังนั้นก่อนเริ่มเดินเครื่องการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการจัดการกับปัญหานี้เสียก่อน โดยอาศัยการประกาศการเริ่มปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการ ทั้งการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร และการประกาศด้วยวาจาของผู้บริหารสูงสุด กล่าวคือ การประกาศครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือต้องทำให้บุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กรรับทราบการเปลี่ยนแปลง และในโอกาสเดียวกันก็ถือเป็นการตอกย้ำความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงอีกครั้งหนึ่ง ขั้นตอนในการประกาศการเริ่มปฏิบัติการอย่างเป็นทางการประกอบด้วย

1. ร่างถ้อยแถลงการเปลี่ยนแปลงเป็นลายลักษณ์อักษร (Statement) ลงนามโดย

ผู้บริหารสูงสุด ซึ่งในถ้อยแถลงควรประกอบไปด้วย

- ความจริงที่ทำให้ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง
- ข้อความโน้มน้าวและสร้างศรัทธาต่อความเข้มแข็งขององค์กรที่ต้องดำรงอยู่และแข่งขันได้ไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้น
- ข้อความสรุปเพื่อให้ทุกคนยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามความจริงที่ปรากฏและความอยู่รอดขององค์กรซึ่งหมายถึงการอยู่รอดร่วมกันของทุกคน
- ลำดับขั้นการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดการเปลี่ยนแปลง

(Road map)

2. จัดพิธีเปิดอย่างเป็นทางการ (Official Kickoff) ท่ามกลางพนักงานทั้งหมด และผู้บริหารทุกระดับเข้าร่วม โดยมีผู้บริหารสูงสุดเป็นประธาน แต่ทั้งนี้ต้องมีการประชาสัมพันธ์ด้วยแถลงที่กล่าวมาข้างต้น ผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ ขององค์กร เช่น เสียงตามสาย บอร์ด ป้าย ประกาศ แผ่นพับ นิตยสารหรือจดหมายข่าวภายใน ให้ทุกคนรับทราบโดยทั่วกันเสียก่อน จากนั้นจึงมีการจัดพิธีเปิดอย่างเป็นทางการ ตามกำหนดการต่อไปนี้

- ลงทะเบียนและเข้าประชุมโดยพร้อมเพรียงกัน
- มีผู้กล่าวรายงานที่มาที่ไปของพิธีการในครั้งนี้ ต่อประธานในพิธี
- ผู้บริหารสูงสุดในฐานะประธานในพิธีกล่าวด้วยแถลงของการเปลี่ยนแปลง และให้คำมั่นถึงผลกระทบที่ดีต่อทุกคน และการสนับสนุนเอาใจจ้ดต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการขอความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง
- แจกของที่ระลึกที่มีการสื่อถึงผลลัพธ์สุดท้ายที่จะได้จากการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ เช่น เสื้อที่มีการพิมพ์คำขวัญของการเปลี่ยนแปลง
- ตัวแทนพนักงานกล่าวตอบรับการเปลี่ยนแปลงและให้คำมั่นในการให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลง

ข้อปฏิบัติที่ 5 จัดตั้งคณะทำงานติดตามผลการเปลี่ยนแปลง

ภายหลังการจัดพิธีเปิดอย่างเป็นทางการแล้ว ต้องมีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อทำหน้าที่ในการติดตามผลการเปลี่ยนแปลง และรายงานผลต่อทีมผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้เพื่อนำผลการรายงานดังกล่าวมาปรับปรุงแผนและกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่อไป คณะทำงานชุดนี้ควรประกอบด้วย ตัวแทนของทีมผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารจากฝ่ายต่างๆ และตัวแทนของพนักงานระดับปฏิบัติงานจากฝ่ายต่างๆ สาเหตุที่คณะทำงานชุดนี้ต้องเป็นคณะทำงานร่วมที่มาจากหลายฝ่ายหลายระดับ ก็เพื่อประโยชน์ทางการสื่อสารทั้งในแนวตั้งและแนวนอน การสื่อสารในแนวตั้งหมายถึงการสื่อสารจากบนลงล่าง (Bottom-up) และจากล่างขึ้นบน (Top-down) เพื่อให้ความต้องการของผู้บริหารระดับสูงและความต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติการสื่อถึงกันตลอดเวลา อันจะนำไปสู่การปรับตัวเข้าหากันในที่สุด ส่วนการสื่อสารในแนวนอนหมายถึงการสื่อสารระหว่างฝ่าย เพื่อการประสานงานที่ดีและราบรื่น

ข้อปฏิบัติที่ 6 มีการวัดผลและการนำเสนออยู่ตลอดเวลา

คณะทำงานติดตามผลการเปลี่ยนแปลง นอกจากจะทำหน้าที่ในการรายงานผลต่อทีมผู้บริหารระดับสูงแล้ว ยังมีหน้าที่ในการวัดผลและนำเสนอความคืบหน้าให้กับทุกคนในองค์กรทราบในลักษณะของข้อมูลสาธารณะ โดยนำการนำเสนอผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆภายในองค์กร ทั้งนี้ข้อมูลที่น่าสนใจควรจะทำให้เห็นในเชิงปริมาณ เช่นเปอร์เซ็นต์ความสำเร็จ ประกอบกับข้อมูลเชิงคุณภาพเช่นปัญหา อุปสรรค และความต้องการหรือข้อร้องเรียนของฝ่ายต่างๆ อย่างไรก็ตามการนำเสนอข้อมูลต่างๆควรจะทำให้เห็นเป็นภาพเช่นกราฟ แผนผัง หรือไดอะแกรมต่างๆ รวมทั้งภาพถ่าย เพื่อให้น่าสนใจและง่ายต่อการทำความเข้าใจ

(ต่อฉบับหน้า)