

พลังแห่งการประชาสัมพันธ์ในการสร้างความแข็งแกร่ง ให้วัฒนธรรมองค์กร : สืบสาน สอดส่องประสานความเข้าใจ ในสภาวะการเปลี่ยนแปลง

Power of Public Relations in Term of Organization Culture Strengthen:
Maintain, Observe and the Collaboration in Change

ธีรวิทย์ โสภาบุตร *

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของบทความนี้เพื่อนำเสนอบทบาทของฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆ คือ ด้านการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่ ด้านการหล่อหลอมขัดเกลา และ ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสามารถของฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่ไม่ได้ถูกจำกัดขอบเขตการทำงานอยู่แต่เพียงงานประจำที่เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์องค์กรที่สื่อสารจากภายในองค์กรไปสู่ประชาชนภายนอกเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการพัฒนาในส่วนของภายในองค์กรอีกด้วย

Abstract

The purpose of this article is to present the role of public relations for the organization culture and the core value in areas such as to strengthen, refine the organization culture and core values, cultural change. To demonstrate the role of public relations is not limited on conventional communication to the external but also play the important role for the internal communication.

บทนำ

หากนึกถึงปัจจัยที่มีส่วนผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้นคงไม่อาจปฏิเสธได้ว่ามาจากการวางแผนอย่างรอบคอบในการใช้ส่วนผสมทางการตลาดหรือแม้กระทั่งการวางกลยุทธ์ทางการตลาด กลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่วางไว้ ไม่ว่าจะเป็นการทำกำไรสูงสุด มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น หรือการเป็นอันดับหนึ่งในใจผู้บริโภค โดยที่ปัจจุบัน นักการตลาดต่างก็พยายามคิดค้นกลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อเป็นช่องทางใหม่ๆ ในการสร้าง “ความเห็นอกว่า” ให้แก่องค์กรของตน ซึ่งกลยุทธ์ส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก โดยที่หลายองค์กรยังไม่ได้ตระหนักว่าการแข่งขันขององค์กรในโลกปัจจุบันได้เปลี่ยนจากการแข่งขันทางด้านเงินทุนมาเป็นการแข่งขันในเรื่อง “ทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งเน้นการลงทุนไปที่การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้ได้บุคลากรที่มี

* ธีรวิทย์ โสภาบุตร

อาจารย์ประจำภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม

ศักยภาพ การสร้างความแข็งแกร่งจากภายในเพื่อเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นแต่ละองค์กรจึงต้องใส่ใจและให้ความสำคัญกับบุคลากร ผู้เป็นเสมือนฟันเฟืองสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้องค์กร ซึ่งที่ผ่านมาได้ถูกละเลยเพียงเพราะไม่ได้เป็นผู้ทำกำไรให้บริษัทได้โดยตรง

ตามที่ได้ทราบกันแล้วว่าเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนเป็นหลักและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลก็มีหน้าที่ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของบุคคล เพราะฉะนั้นหน้าที่ในมิติต่างๆเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรก็ควรจะเป็นงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลแต่ในขณะเดียวกันเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องอาศัยการสื่อสารในการขับเคลื่อนเช่นกัน

บทความนี้จึงมีจุดมุ่งหมายในการศึกษาว่าฝ่ายประชาสัมพันธ์จะมีเข้ามามีบทบาทในการผลักดันวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆได้หรือไม่ เพราะฝ่ายประชาสัมพันธ์เป็นฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสื่อสาร การสร้างความร่วมมือ และความเข้าใจร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ดียิ่งขึ้นและในขณะเดียวกันก็สามารถสร้างความตระหนักในคุณค่าของฝ่ายประชาสัมพันธ์ว่าเป็นพลังสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรให้พัฒนาอย่างยั่งยืนอีกด้วย

เดิมพลังให้วัฒนธรรมองค์กร : เริ่มสืบสานจากการ “รับสมัคร”

เมื่อกล่าวถึงการสืบสานหรือธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์กรให้คงอยู่ต่อไปได้นั้นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกคือ “คน” เพราะองค์กรคือนามธรรมแต่ตัวตนที่แท้จริงคือคนในองค์กร ต้องมีการเลือกคนที่ใช่ตั้งแต่เริ่มต้น เพราะรับคนเป็นเรื่องง่าย แต่จะเห็นคนออกเป็นเรื่องยาก ด้วยเหตุนี้จึงต้องคัดเลือกบุคคลที่คาดว่าจะมีค่านิยม ความเชื่อ วิธีคิด วิธีทำงาน ตลอดจนประสบการณ์ที่ตรงหรือใกล้เคียงกับที่องค์กรต้องการ ผลจากการคัดเลือกจะทำให้ได้

บุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางในการดำเนินงานและแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนซึ่งนอกจากจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรได้สืบสานต่อไปยังสมาชิกรุ่นใหม่แล้ว ยังจะทำให้สมาชิกใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ง่าย เพราะมีค่านิยมความเชื่อ และแนวทางในการทำงานที่ใกล้เคียงกัน ผลที่ตามมาในระยะยาวคือ สมาชิกใหม่นั้นมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์กรได้ยาวนาน

โดยทั่วไปหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากรใหม่เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล แต่จากความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ต้องมีการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่โดยการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับองค์กรโดยใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือหลักเพราะฉะนั้นในกรณีนี้จึงกล่าวได้ว่าฝ่ายประชาสัมพันธ์สามารถเข้ามามีบทบาทโดยใช้การสื่อสารเพื่อทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับและเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ได้อีกทางหนึ่ง

ฝ่ายประชาสัมพันธ์ต้องวางแผนกระบวนการทำการประชาสัมพันธ์องค์กรให้ออกไปสู่สาธารณชนโดยสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมที่คนในองค์กรได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกันและสื่อสารถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริงขององค์กรให้มากที่สุด เพราะเมื่อถึงช่วงเวลาของการรับสมัครบุคลากรใหม่จะทำให้บุคคลที่ต้องการที่จะเข้าร่วมงานในองค์กรนั้นได้รับรู้ถึงวัฒนธรรมที่องค์กรมีอยู่และมีการพิจารณาตนเองในขั้นต้นว่าตนเองได้มีค่านิยม ความเชื่อ วิธีคิดวิธีทำงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆหรือไม่โดยบุคคลจะทำการศึกษาจากข้อมูลที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ได้ทำการสื่อสารออกไป และที่สำคัญในกรณีนี้ทางฝ่ายประชาสัมพันธ์ต้องมีการประสานการทำงานกับฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในการทำการสื่อสารซึ่งแต่เดิมการคัดเลือกบุคลากรจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนใหญ่ เช่นในการจัดนิทรรศการเพื่อรับสมัครบุคลากรใหม่นั้น นอกจากตัวแทนของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องทำ

หน้าที่ในการแนะนำองค์กรแล้ว ยังต้องมีตัวแทนจากทางฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่กำหนดรูปแบบการสื่อสารเพื่อสะท้อนถึงภาพลักษณ์ที่แท้จริงขององค์กรให้แก่ผู้ที่ต้องการจะสมัครเข้าทำงานกับองค์กรได้ทราบอีกด้วย

สำหรับยุคปัจจุบันที่คนส่วนใหญ่นิยมหาข้อมูลข่าวสารขององค์กรที่ตนเองสนใจจากอินเทอร์เน็ต การให้ข้อมูลขององค์กรผ่านสื่อออนไลน์รวมถึงการออกแบบเว็บไซต์ขององค์กรเป็นสิ่งที่นักประชาสัมพันธ์ต้องมีบทบาทในการบริหารจัดการโดยไม่ปล่อยให้เป็นที่หน้าของเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคนิคเป็นผู้ดำเนินการเพียงฝ่ายเดียว นักประชาสัมพันธ์ต้องมีการควบคุมดูแลให้เนื้อหาที่เผยแพร่ออกไปสะท้อนถึงภาพลักษณ์ที่ดีและแสดงถึงตัวตนขององค์กรให้มากที่สุด

เลือกได้แล้วต้อง “หล่อหลอม ชัดเกลา”

หลังจากที่องค์กรได้บุคลากรใหม่ที่มีความคิดทัศนคติและพฤติกรรมที่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรแล้ว ขั้นตอนไปจึงเป็นเรื่องของการหล่อหลอม ชัดเกลาให้บุคลากรใหม่เปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับองค์กร การเปลี่ยนแปลงชนิดนี้เป็นเรื่องของการเรียนรู้บทบาท ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ และพฤติกรรมที่พึงปรารถนา การหล่อหลอมชัดเจนขององค์กรมีลักษณะของความพยายามชักจูงใจหรือชี้แนะให้บุคลากรปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตวิถีปฏิบัติบางประการเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ผลที่ตามมาก็คือจะทำให้บุคลากรสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับการสืบสานให้คงอยู่ต่อไป

โดยฝ่ายประชาสัมพันธ์สามารถเข้าไปมีบทบาทในการชักจูงหรือชี้แนะให้บุคลากรยอมรับวัฒนธรรมองค์กรได้ด้วยการหาแรงจูงใจของบุคลากรให้เชื่อว่ามีความแรงจูงใจที่จะทำให้องค์กรนำมาใช้ในการหล่อหลอมชัดเจนให้บุคลากรยอมรับวัฒนธรรมขององค์กรได้ ดังที่ กรรณิการ์ อัครเดชา (2550) กล่าวถึง แรงจูงใจ (Motives) ว่า แรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้น

ชี้แนะ และหลอมรวมพฤติกรรมของมนุษย์ เป็นสภาวะที่เกิดจากการเรียนรู้และเป็นสภาวะทางจิตวิทยา ที่จะนำบุคคลไปสู่วิธีการที่จะทำให้เกิดความพอใจ ทั้งทางด้านกายภาพ ด้านจิตวิทยาและด้านสังคม

เมื่อได้ตระหนักถึงแรงจูงใจที่บุคลากรมีอยู่ ฝ่ายประชาสัมพันธ์จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในวิธีการหล่อหลอมชัดเจนให้บุคลากรยอมรับวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การหล่อหลอมผ่านพิธีการและงานฉลองต่างๆ มีการจัดพิธีมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรดีเด่นที่เสียสละและอุทิศตน การมีแบบอย่างจากบุคลากรดีเด่นจะเป็นเครื่องมือให้บุคลากรเรียนรู้ถึงวิถีทำงานและการประพฤติปฏิบัติตนตามท้ององค์กรคาดหวัง เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรใหม่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการทำงานเพราะเมื่อปฏิบัติตามก็จะได้รับสิ่งตอบแทนที่สามารถตอบสนองแรงจูงใจที่มีอยู่ได้ นอกจากนี้ยังมีการปฐมนิเทศที่เป็นการแนะนำบุคลากรใหม่ให้ทราบเรื่องราวต่างๆเกี่ยวกับองค์กร เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อองค์กรในแง่มุมต่างๆ รวมทั้งการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรเรียนรู้วิถีคิด วิถีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตัวที่เหมาะสม

ไม่อยากขัดแย้ง ไม่พร้อมแตกแยก ต้อง “สอดคล้องและใส่ใจ”

การระมัดระวังการกระทำที่อาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรเพราะบางครั้งอาจเกิดปัญหาการกระทำของผู้บริหารที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยที่องค์กรมีค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐานอย่างหนึ่ง แต่ผู้บริหารกลับกระทำที่ที่มีความหมายไปในทางขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งอาจเกิดขึ้นเพราะเหตุจำเป็นบางประการ แต่การกระทำดังกล่าวอาจส่งผลเสียต่อการสืบสานวัฒนธรรมขององค์กรได้ ดังนั้นวิธีที่จะลดความขัดแย้งเพื่อให้วัฒนธรรมขององค์กรดำรงอยู่ต่อไปได้ โดยไม่เกิดความแตกแยก คือการที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ต้องเป็นตัวกลางเพื่อสื่อสาร ชี้แจง

ให้แต่ละฝ่ายเข้าใจถึงเหตุการณ์ ลดความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นและให้คำแนะนำต่อฝ่ายบริหารในเรื่องของการกระทำที่อาจทำให้เกิดความขัดแย้งกับวัฒนธรรมขององค์กรตามที่ วิจิตร อาวะกุล (2539) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์ว่า นักประชาสัมพันธ์ต้องให้คำแนะนำคำปรึกษาต่อคณะผู้บริหารในด้านนโยบายการวางแผนและการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ เสนอแนะและประสานงานเกี่ยวกับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรในด้านการประชาสัมพันธ์ และร่วมรับรู้นโยบาย วัตถุประสงค์การดำเนินงานและความเป็นไปของหน่วยงานร่วมกับผู้บริหาร เมื่อพิจารณาจากบทบาทหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์ในส่วนนี้แล้ว จึงพบว่าฝ่ายประชาสัมพันธ์ในองค์กรมีหน้าที่ที่เหมาะสมในการให้คำแนะนำต่อผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว

โดยฝ่ายประชาสัมพันธ์ต้องทำหน้าที่แนะนำฝ่ายบริหารให้ทำการสื่อสารเพื่อลดความขัดแย้งทางความคิดและความรู้สึกเช่น การสื่อสารผ่านการประชุมชี้แจง (Staff Meeting) เพื่ออธิบายข้อเท็จจริงและให้บุคลากรเข้าใจถึงเหตุผลที่ผู้บริหารต้องชะลอความช่วยเหลือให้แก่บุคลากรเพราะมีสาเหตุมาจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นและเมื่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจดีขึ้นทุกอย่างก็จะกลับสู่ภาวะปกติ โดยที่วัฒนธรรมการถือฤกษ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรก็ยังคงมีการสืบสานไว้เช่นเดิม โดยที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ต้องให้คำแนะนำแก่ฝ่ายบริหารว่าควรทำการชี้แจงผ่านการจัดประชุมภายในให้ทุกแผนกได้รับทราบและนักประชาสัมพันธ์ต้องทำการสื่อสารผ่านทางเครื่องมือทางการประชาสัมพันธ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการส่งจดหมายเวียน การส่งอีเมล เพื่อให้บุคลากรไม่เกิดความขัดแย้งและสับสนในวัฒนธรรมเดิมที่องค์กรต้องการธำรงรักษาไว้

ท้ายที่สุดเพื่อเป็นการสืบสานให้วัฒนธรรมองค์กรได้ดำรงอยู่ต่อไป นั่นคือการทำหน้าที่บริหารหมั่นสอดส่องดูแล ใส่ใจในค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรที่ถูกละเลยหรือฝ่าฝืนเพราะวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นนามธรรม

และมักจะถูกสืบทอดมาจากความคิดค่านิยมของบุคลากรในชีวิตการทำงานแต่ละวัน

“เก่าไป ใหม่มา” ทำอย่างไรเมื่อต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลง?

จากบทบาทของการประชาสัมพันธ์ที่มีต่อการสืบสานวัฒนธรรมองค์กรที่ได้กล่าวไปข้างต้น นับว่าเป็นการทำงานในสถานการณ์ปกติโดยที่ยังไม่มีเหตุการณ์ใดเข้ามาทำทลายการดำเนินงานขององค์กร แต่ในอีกแง่มุมหนึ่งถ้าองค์กรมีเหตุที่จะต้องปรับเปลี่ยนซึ่งอาจเกิดได้จากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การพัฒนาทางความคิดของประชาชน ความต้องการหรือความคาดหวังของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป สภาพการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้นทุกวัน หรือเมื่อองค์กรมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว เป็นต้น เหล่านี้ล้วนทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานเพราะอยู่ในภาวะที่ต้องใช้ทักษะในการบริหารงานที่ต่างไปจากการทำงานแบบปกติแน่นอนว่าเมื่อองค์กรมีรูปแบบการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมขององค์กรที่มีอยู่เดิมก็ต้องปรับเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน เพราะฉะนั้น ฝ่ายประชาสัมพันธ์ในฐานะที่ทำหน้าที่สื่อสารกับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร จึงมีส่วนสำคัญในการเข้ามาจัดการกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นคือการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรคือพฤติกรรมคนที่จะสะท้อนถึงความเชื่อ ทศนคติ และความคิด ดังนั้น ถ้าต้องการให้คนมีพฤติกรรมแบบใหม่สิ่งแรกที่ต้องทำคือหากระบวนกรในการเข้าไปเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติและความคิดของบุคคลก่อนเป็นอันดับแรก เพราะถ้ามุ่งแต่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อาจจะเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราวหรือเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพราะถูกบังคับ ไม่ได้เกิดจากการกำหนดจากภายในของคนที่จัดการการเปลี่ยนแปลงนั้น ฝ่ายประชาสัมพันธ์ต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อน จากนั้นจึงกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีการที่จะนำมาใช้ในการ

จัดการกับความเปลี่ยนแปลง แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผนที่ต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

ก่อนที่จะกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรควรมีการศึกษาถึงรูปแบบในการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในลำดับแรก ก่อนว่าฝ่ายประชาสัมพันธ์สามารถมีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างไร โดยได้นำรูปแบบในการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและการบริหารจัดการองค์กร ของมรกต จิรินิธิรัตน์ (2552) ที่ได้แบ่งช่วงเวลาของการสื่อสารออกเป็น 3 ช่วงด้วยกัน คือ ช่วงที่ 1 ระยะเริ่มสร้าง ช่วงที่ 2 ระยะปลูกฝังและพัฒนา ช่วงที่ 3 ระยะการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรและการสร้างภาพลักษณ์พิจารณาโดยจะพิจารณาเฉพาะช่วงที่ 1 และช่วงที่ 2 เพราะเป็นช่วงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรภายในโดยตรงและฝ่ายประชาสัมพันธ์สามารถเข้ามามีบทบาทในช่วงดังกล่าวได้

ช่วงที่ 1 ระยะเริ่มสร้าง

ระยะเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง โดยจะใช้ระยะเวลาไม่นานซึ่งช่วงนี้เป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง โดยต้องสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดขึ้นให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบ เป็นการป้อนข้อมูลต่างๆ เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ที่มีการปรับเปลี่ยนไป เพื่อให้บุคลากรได้ทราบและทำความเข้าใจ และเป็นการสร้างพื้นฐานให้เกิดการยอมรับต่อไป

โดยที่ต้องมีการกำหนดให้ฝ่ายประชาสัมพันธ์เป็นผู้ดำเนินการสื่อสาร ซึ่งหมายถึงการเป็นคนกลางในการประสานความเข้าใจ อันเป็นการสื่อสารตามแนวนอน ไม่ใช่การสื่อสารโดยสั่งการจากบนลงล่าง ทั้งนี้ เพื่อให้การสื่อสารในระยะเริ่มต้นมีประสิทธิภาพสูงสุด การเลือกตัวแทนที่จะมาทำหน้าที่ประสานความเข้าใจจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากฝ่ายประชาสัมพันธ์มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารเพื่อการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและใช้การสื่อสาร

เพื่อนำมาให้ความสนใจผ่านทางช่องทางการสื่อสารต่างๆได้

ช่วงที่ 2 ระยะปลูกฝังและพัฒนา

เมื่อบุคลากรในองค์กรเกิดการรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดจนนโยบาย วิสัยทัศน์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนไป จากนั้นจึงเป็นช่วงเวลาที่ยุทธศาสตร์จะต้องทำการปลูกฝังความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งในช่วงนี้จะเป็นช่วงที่สำคัญที่สุด เนื่องจากบุคลากรในองค์กรเกิดความร่วมมือร่วมกัน และพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นได้ เพื่อผลักดันองค์กรไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้

ทั้งนี้ระยะเวลาในการจัดการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงในช่วงที่ 2 อาจต้องใช้ระยะเวลานานพอสมควร เป็นเพราะพื้นฐานในการยอมรับของแต่ละบุคคลไม่เท่ากัน บางคนอาจจะใช้เวลาเพียง 1 ปี แต่บางคนอาจจะใช้เวลานานถึง 2 ปี เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเผื่อเวลาในแต่ละขั้นตอนไว้ให้เพียงพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนข้างต้น ไม่ควรเร่งรีบจนเกินไป เพราะจะส่งผลให้กระบวนการต่างๆ ไม่ตกผลึกในระดับที่ต้องการ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นจะไม่เป็นไปตามธรรมชาติ สอดคล้องกับที่ กริช สืบสนธิ์ (2538) ได้กล่าวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมว่า พนักงานต้องใช้เวลามาก กว่าจะคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง เรื่องนี้แก้ไขไม่ได้ ผู้บริหารที่พยายามจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะต้องให้เวลาแก่บุคลากรของตน อาริวิรอันและหวังที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพียงชั่วข้ามคืน

นอกจากนี้ กริช สืบสนธิ์ (2538) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมถึงวิธีการจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมว่าสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม มีดังนี้

- การให้ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยใช้สายสัมพันธ์ตามธรรมชาติของกลุ่มเพื่อน

- การสื่อสารจะได้ผลดียิ่งขึ้นในสถานการณ์ที่มีความไว้วางใจสูง
- มีการสร้างทักษะและฝึกรวมล่วงหน้าก่อนการเปลี่ยนแปลง กล่าวได้ว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในองค์กรเป็นอย่างดี
- บุคลากรจะใช้เวลามากกว่าจะคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องให้เวลาแก่บุคลากรอย่างรียบร้อนและหวังที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในระยะเวลายาวสั้น
- ต้องมีความยืดหยุ่น ขึ้นให้เห็นแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงว่าควรมุ่งไปทางไหนและเปิดโอกาสให้คนปรับแนวคิดตามที่เห็นเหมาะสม

ในที่นี้จึงนำวิธีจัดการการเปลี่ยนแปลงของคาร์เนล Carnell (1955 อ้างถึงใน มรกต จิรนิจิรัตน์, 2552) และแนวคิดของกริช สืบสนธิ์ (2538) ที่ได้กล่าวถึงสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม มาพิจารณาร่วมกับบทบาทหน้าที่ที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์พึงกระทำในส่วนของการจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เพราะดังที่ วิจิตร อวาทกุล (2539) ได้กล่าวถึงงานหลักของนักประชาสัมพันธ์ว่า มีหน้าที่เสนอแนวความคิดใหม่ ๆ การป้องกัน ตลอดจนมาตรการในด้านการประชาสัมพันธ์ เพื่อแก้ปัญหาของหน่วยงาน และให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหารเพื่อให้ความมั่นใจว่า หน่วยงานหรือองค์กรของตนจะเสนอสิ่งใดที่เป็นประโยชน์และถูกต้อง ตรงต่อความมุ่งหมายและในรูปแบบอันเหมาะสม ดังต่อไปนี้

การให้ทุกคนเห็นพ้องต้องกันโดยใช้สายสัมพันธ์ตามธรรมชาติของกลุ่มเพื่อน

โดยทั่วไปคนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทุกประเภทเพียงเพราะว่าขัดกับวิถีชีวิตและประเพณีปฏิบัติอย่างไรก็ตามอิทธิพลที่แข็งแกร่งที่สุดคืออิทธิพลของความผูกพันระหว่างบุคคลต่อบุคคล การสื่อสารระหว่างบุคคลที่เพื่อยอมรับกันและกันจึงเป็นเครื่องหมายของการอยู่ร่วมกันในวัฒนธรรม

บทบาทของฝ่ายประชาสัมพันธ์พึงกระทำได้ในกรณีนี้คือ การพัฒนาการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร ให้มีการสังสรรค์กันระหว่างบุคคลเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันซึ่งอาจส่งเสริมให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับหน้าที่การทำงาน มีการส่งเสริมให้มีการประสานความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรโดยมีการอำนวยความสะดวกในเรื่องช่องทางการสื่อสารเช่น การสื่อสารผ่านทางเครือข่ายสังคมออนไลน์หรือการสื่อสารผ่านสื่อภายในองค์กรประเภทต่างๆ โดยเน้นให้รูปแบบของช่องทางการสื่อสารดังกล่าวมีลักษณะของการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้มีการโต้ตอบระหว่างกัน สอดคล้องกับที่ วิจิตร อวาทกุล (2539) กล่าวไว้ว่า ฝ่ายประชาสัมพันธ์ต้องประสานงานและส่งเสริมกิจกรรมที่จะทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความสัมพันธ์อันดีของฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กร มีการจัดการฝึกอบรม ร่วมมือกับฝ่ายฝึกอบรม เผยแพร่ ประชุมชี้แจงให้พนักงานได้มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย งานหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ความเคลื่อนไหวของงานส่วนต่าง ๆ

“ใช้ความไว้วางใจสร้างความมั่นใจ” ในสภาวะการเปลี่ยนแปลง

สถานการณ์ที่องค์กรกำลังอยู่ในภาวะของการเปลี่ยนแปลงนอกจากอิทธิพลระหว่างบุคคลต่อบุคคลในการสื่อสารแบบให้สายสัมพันธ์ตามธรรมชาติระหว่างเพื่อน เพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นแล้วนั้น การสื่อสารที่จะให้ผลดียิ่งขึ้นในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นคือการสื่อสารในสถานการณ์ที่มีความไว้วางใจสูง ไม่เพียงแต่มีความไว้วางใจกันระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือบุคลากรแผนกต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกันเท่านั้น แต่หมายถึงความไว้วางใจที่บุคลากรมีต่อองค์กรด้วย

ลักษณะของงานด้านการประชาสัมพันธ์ที่มีบทบาทในการสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่องค์กร ในกรณีนี้ฝ่ายประชาสัมพันธ์จึงต้องทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเชื่อใจและไว้วางใจว่าการเปลี่ยนแปลง

ครั้งนี้จะทำให้องค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ และการเปลี่ยนวัฒนธรรมในรูปแบบเดิมไปสู่แบบใหม่นั้นจำเป็นต้องมีขึ้น เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือในตัวผู้บริหารว่าสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยฝ่ายประชาสัมพันธ์ต้องเป็นตัวกลางระหว่างบุคลากรและผู้บริหารเพราะความไว้วางใจและความเชื่อถือจะเกิดขึ้นได้ต้องเริ่มจากตัวผู้ส่งสารเป็นอันดับแรก

ดั่งที่ แอนนิต้า เทย์เลอร์ และคณะ (Anita Taylor and Associated, 1980) ได้กล่าวถึงความน่าเชื่อถือว่า ความน่าเชื่อถือของแหล่งสารหรือผู้ส่งสารจะประเมินได้จากมุมมองของผู้รับสารที่มีต่อความเชื่อถือของผู้ส่งสารในสถานการณ์หนึ่งๆ และเพิ่มเติมว่า กลุ่มคนจะให้ความเชื่อถือต่อข่าวสาร เมื่อผู้ส่งสารมีความน่าเชื่อถือสูงเพราะผู้ส่งสารที่มีความน่าเชื่อถือสูงไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้รับสารยอมรับในตัวเขาเท่านั้น หากแต่ยังยอมรับในสิ่งที่เขาพูด รวมทั้งสามารถจดจำผู้ส่งสารได้นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มที่จะเชื่อผู้ส่งสารที่มีความน่าเชื่อถือสูงมากกว่าผู้ส่งสารที่มีความน่าเชื่อถือต่ำ

ดังนั้นก่อนที่จะทำให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บทบาทของฝ่ายประชาสัมพันธ์คือการทำให้บุคลากรมีความไว้วางใจในผู้บริหารว่ามีความสามารถมากพอที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้นำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและรู้สึกเชื่อใจในตัวผู้บริหารว่ามีความเป็นมิตรและซื่อสัตย์ บุคลากรจะเกิดความไว้วางใจในตัวผู้บริหารและยอมรับในสิ่งที่ผู้บริหารกล่าวถึง โดยการอำนวยความสะดวกในเรื่องของช่อง

ทางการสื่อสารและส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารระหว่างบุคลากรและผู้บริหารให้มากขึ้น อีกทั้ง มีการสร้างทักษะและฝึกอบรมล่วงหน้าก่อนการเปลี่ยนแปลง กล่าวได้ว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง จึงต้องมีการประยุกต์ใช้รูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กรที่มีอยู่ให้เหมาะสมและต้องตระหนักว่าบุคลากรจะใช้เวลามากกว่าจะคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารและฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง จะต้องใช้เวลาแก่บุคลากร อยากรีบร้อนและหวังที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในระยะเวลานั้นสั้น อีกทั้งต้องมีความยืดหยุ่น ชี้ให้เห็นแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงว่าควรมุ่งไปทางไหน และเปิดโอกาสให้บุคลากรปรับแนวคิดตามความเห็นเหมาะสม

โดยสรุปแล้วฝ่ายประชาสัมพันธ์สามารถมีส่วนร่วมในการแสดงบทบาทหน้าที่ในการสืบสานหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในมิติต่าง ๆ ได้ภายในขอบเขตของการทำงานด้านการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นบทบาทหน้าที่ของการเป็นคนกลางระหว่างผู้บริหารและบุคลากร หรือการใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงบทบาทของฝ่ายประชาสัมพันธ์ว่ามีความใกล้ชิดกับฝ่ายบริหารและมีส่วนร่วมอย่างชัดเจนในการสืบสานวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นพลังสำคัญที่กำหนดความเป็นอยู่และสร้างความแข็งแกร่งจากภายในให้แก่องค์กร เพราะฉะนั้นจึงเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่ไม่ได้ถูกจำกัดขอบเขตการทำงานอยู่แต่เพียงงานประจำที่เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์องค์กรที่สื่อสารจากภายในองค์กรไปสู่ประชาชนภายนอกเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการพัฒนาในส่วนของภายในองค์กรอีกด้วย

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กรรณิการ์ อัครดรเดชา. การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- กรีซ สิบสนธิ์. วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- มรกต จิรนิธิรัตน์. “ภาพลักษณ์เปรียบเทียบของธนาคารพาณิชย์ไทยที่ร่วมทุนกับต่างชาติ.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- วิจิตร อวาทกุล. การประชาสัมพันธ์: หลักและวิธีปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่4 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช, 2539.

ภาษาอังกฤษ

- Hovland, C. I. and W. Weiss. The influence of source credibility on communication effectiveness. Public Opinion Quarterly. V.15, 1951.
- Lesly, P. Lesly's. Public Relations Handbook. 3rd Edition. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J., 1983.
- Taylor, Anita ... [et al.]. Communication. New Jersey : Prentice-Hall, 1980.
- Wanous, John P. Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
-