

## 7. PR กับการรับมือการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (PR for the Organization Changes)

องค์กรธุรกิจทุกวันนี้ต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้นหลายรูปแบบ จากที่เคยอยู่กันอย่างสงบนับสิบๆปี แล้ววันหนึ่งก็มีชองขวามาวางอยู่บนโต๊ะพร้อมกับเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยของบริษัทที่เข้ามาช่วยดูแลเก็บข้าวเก็บของและเชิญให้ออกจากบริษัทโดยเร็วที่สุด เป็นตัวอย่างการจัดการกับพนักงานที่ลอกแบบอย่างฝรั่ง เห็นทำกันอย่างนั้นจนในที่สุดพนักงานส่วนที่เหลือก็พากันทนไม่ได้ทยอยลาออกกันไปเกือบหมดในที่สุด ความสูญเสียที่ใหญ่หลวงขององค์กรก็คือ พนักงานไม่มีใจเหลือให้องค์กรอีกต่อไปแล้ว ที่ยังอยู่ก็อยู่กับแบบซังกะตาย หมดพลังผลักดันองค์กร และผู้บริหารคิดว่ายังสามารถบริหารองค์กรที่ตกอยู่ในสภาพเช่นนี้ต่อไปได้หรือ

เมื่อองค์กรต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงจากเงื่อนไขต่างๆ เช่น ลดขนาดองค์กร การควบรวมกิจการ การแปรรูป ฯลฯ มีองค์กรไม่มากนักที่จะชี้แจงทำความเข้าใจกับพนักงาน บางบริษัทยิ่งแล้วใหญ่ กรรมการผู้จัดการเองก็ยังออกมาอมรับกับพนักงานว่าแม้แต่ตนเองยังไม่รู้อนาคตเลยว่าอะไรจะเกิดขึ้นตนเองหรือองค์กร

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงหรือตกอยู่ในภาวะวิกฤต การสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งยวด ถึงแม้ไม่มีการสื่อสารกันอย่างเป็นทางการ ก็มีการแลกเปลี่ยนพูดคุยกันปากต่อปากอยู่ดี ยังมีประเด็นที่เป็นความลับมากเท่าไรก็ยังมี การซุบซิบ ปล่อยข่าวจริงบ้างเท็จบ้าง ซึ่งเป็นอันตรายอย่างช้าๆที่เกิดจากการซุบซิบนิทาส่วนใหญ่มักจะเป็นลบจึงจะเรียกร้องให้มีการแพร่กระจายออกไปอย่างรวดเร็ว ข่าวดีๆ มักหยุดอยู่กับที่ หากท่านต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วไม่ให้ความสำคัญกับงานพีอาร์แล้วก็คงต้องเสี่ยงกับกระแสข่าวคลื่นใต้น้ำที่คอยบั่นทอนการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ล่าช้า และอาจส่งผลในทางลบได้

ในการบริหารงานยุคใหม่ผู้บริหารมักให้ความสำคัญกับขั้นตอนการสื่อสารเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง หากยังอยู่ในขั้นตอนของการเจรจาซึ่งยังไม่ได้ข้อสรุปและมีเงื่อนไขว่าประเด็นเหล่านี้จะหลุดออกไปภายนอกไม่ได้ เพราะอาจส่งผลถึงระดับราคาหุ้น การเก็งกำไร หรือผิดกฎหมายของตลาดหลักทรัพย์ฯ นั้น ผู้บริหารต้องให้ผู้มีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลน้อยที่สุด เฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องจริงๆ หากเป็นความลับก็ต้องเป็นความลับอย่างแท้จริง

พีอาร์จะถูกเรียกเข้าไปก็ต่อเมื่อทราบสถานการณ์ที่ชัดเจน ซึ่งแน่นอนว่ามีเวลาในการเตรียมการไม่มากนัก แต่ผู้ที่รับผิดชอบตรงนี้ควรเข้าใจเงื่อนไขเวลา รวมถึงการตอบโคงที่ทันกับสถานการณ์หมายความว่า เมื่อเรื่องถึงพีอาร์ก็มีเวลาไม่มากนักที่จะทำการสื่อสารให้ถึงกลุ่มเป้าหมายก่อนที่ประเด็นดังกล่าวจะถูกปล่อยให้เป็นข่าวลือ เพราะหากปล่อยไปถึงขั้นนั้นแล้ว การสื่อสารที่ตามมา ก็ไปตกอยู่ในกระบวนการแก้ข่าว หากข่าวลือถูกทำให้เชื่อกแล้ว ข่าวจาก

ผู้บริหารอาจถูกแปลงสภาพไปเป็นค่าแก้ตัว ดังนั้นจังหวะเวลาของการสื่อสารในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ

การนำเสนอเนื้อหาที่จะสื่อสารออกไปก็เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาอย่างใกล้ชิดกับคณะทำงาน ข้อเสนอแนะก็คือ เนื้อหาที่สื่อสารออกไปควรเป็นข้อเท็จจริง หากเป็นข้อเท็จจริงที่เจ็บปวดก็จำเป็นต้องนำเสนออย่างตรงไปตรงมา เช่น ปัญหาที่บริษัท ประสบภาวะการขาดทุนมาโดยตลอดทำให้บริษัทมีความจำเป็นต้องลดขนาดองค์กรและปรับเปลี่ยนวิธีการผลิต ทำให้บริษัทจำเป็นต้องพิจารณาลดจำนวนพนักงานลงเป็นจำนวน 100 คน ..... สถานการณ์เลวร้ายก็ต้องยอมรับว่าเลวร้ายการให้ข้อมูลเท็จ ทำให้พนักงานไม่มีความเชื่อถือเชื่อมั่นบริษัทอีกต่อไป

ลำดับต่อมาคือการจัดการ การลดพนักงานลง 100 คนอาจทำในระยะเวลา 3-6 เดือน มีขั้นตอนที่ชัดเจน เช่น ใช้กระบวนการเกษียณอายุก่อนกำหนด หรือลาออกแบบสมัครใจโดยมีเงินช่วยเหลือที่น่าพอใจ กระบวนการเหล่านี้ควรนำมาใช้เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีทางเลือก และผู้ที่ยังคงอยู่ร่วมกับบริษัทก็ยังคงมีใจกับบริษัทว่าเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบ มีน้ำใจ พร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อให้องค์กรหลุดพ้นจากวิกฤตการณ์

มีประสบการณ์จากบริษัทน้ำมันรายใหญ่อายหนึ่งที่อยู่ในภาวะควบรวมกิจการกับอีกบริษัทหนึ่ง ในขณะที่การควบรวมกิจการได้แจ้งให้กับพนักงานได้ทราบโดยยังไม่มีแนวทางชัดเจนเลยว่าจะมีการลดขนาด หรือปลดคน หรือปรับเปลี่ยนตำแหน่งหรือไม่นั้น ก็มีเมล์จากฝ่ายบุคคลเวียนถึงพนักงานทุกคนว่า บริษัทมีแพคเกจสำหรับพนักงานที่ต้องการเกษียณอายุก่อนกำหนด โดยมีรายละเอียดว่าทำงานมากี่ปี มีผลตอบแทนตามจำนวนปีที่ทำบวกกับค่า.....

ตัวอย่างการสื่อสารที่ออกมาผิดเวลาเช่นนี้ ได้สร้างความหวั่นไหวกับพนักงานในองค์กรนั้นเป็นอย่างมาก พนักงานแต่ละคนไม่เป็นอันทำงานได้แต่พูดคุยกันว่า ใครจะอยู่ใครจะไป คำสั่งจะมาเมื่อไหร่ แผนกไหนจะอยู่ แผนกไหนจะไป ลือกันไปต่างๆ นานา

ข้อเท็จจริงก็คือเมล์นี้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใครเลยกับการควบรวมกิจการ เป็นนโยบายเดิมที่ต้องการลดจำนวนพนักงานลง แต่เนื่องจากฝ่ายบุคคลทำงานเป็นเอกเทศกับคณะทำงานควบรวมกิจการ จึงไม่มีการประสานงานกันแต่อย่างใด

ข้อเท็จจริงก็คือการตกลงว่าจะควบรวมกิจการของบริษัทใหญ่นั้นมีกระบวนการที่ค่อนข้างยาวนานในการจัดการระบบบัญชี ทรัพย์สิน การตลาด ฯลฯ จึงเป็นไปได้ที่จะมีการเสนอแพคเกจมาพร้อมกับการประกาศควบรวมอย่างทันทีทันควันเช่นนี้

ข้อเท็จจริงเหล่านี้ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงและแนะนำผู้บริหารถึงจังหวะเวลาที่ควรพูด รวมถึงเนื้อหาที่ควรนำเสนอในแต่ละสถานการณ์

ประเด็นที่พีอาร์ต้องพร้อมรับมือในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรคือ ความรู้สึกหวั่นไหว ไม่มั่นคงของพนักงาน ดังนั้นพีอาร์ต้องใช้ความพยายามในการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ เข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ได้

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรย่อมมีที่มาที่ไป ไม่มีองค์กรไหนต้องการสร้างความวุ่นวาย ดังนั้นที่มาของการเปลี่ยนแปลงจึงน่าจะเป็นเรื่องราวที่สำคัญที่พีอาร์ควรถ่ายทอดไปสู่พนักงานทุกระดับ และวิธีการถ่ายทอดและสื่อสารเข้าถึงนั้นก็ควรจะใช้ทั้ง

รูปแบบที่เป็นทางการ เช่น สารจากกรรมการผู้จัดการ จดหมายข่าว จดหมายเปิด ฯลฯ

รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับพนักงานอาวุโส พนักงานที่มีอิทธิพลทางความคิด หรืออาจนำผู้มีชื่อเสียงนักวิชาการจากภายนอกมาให้ความรู้ตอกย้ำในประเด็นดังกล่าว เป็นต้น

การสื่อสารเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องไม่ละเลยที่จะดูแลเรื่องราวกระแสจากภายนอกองค์กรด้วย ข่าวจากภายนอกอาจทำให้พนักงานตื่นตกใจไปก่อนก็ได้ การไปทำดีลโดยมีที่ปรึกษาจากภายนอก ประเด็นอาจหลุดออกไปเกิดเป็นข่าวลือที่มาจากภายนอกแล้วซึมเข้ามาในองค์กรได้

การให้สัมภาษณ์สื่อมวลชนของผู้บริหารอาจหลุดเรื่องดีลโดยไม่ตั้งใจเพราะสื่อไปได้ประเด็นมาบ้าง จึงเจาะไซ้จนมีข่าวที่ลงไปอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดและเกิดประเด็นคำถามมากมายทั้งจากพนักงาน ลูกค้า คู่ค้าได้

นอกจากนี้ข่าวที่หลุดจากพนักงานที่แสดงความไม่พึงพอใจต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเป็นความคิดเห็นของพนักงานเพียงคนเดียว หรือกลุ่มเล็กๆ ก็อาจสร้างความเข้าใจผิด หรือภาพลักษณ์ที่เสียหายต่อองค์กรได้

ประเด็นเหล่านี้เป็นเรื่องที่พีอาร์ต้องติดตามและพยายามทำงานเชิงรุก โดยมีการนำเสนอเรื่องราวการเปลี่ยนแปลงแก่สื่อ โดยไม่เก็บงำประเด็นจนทำให้สื่อต้องไปเสาะหาข่าวผิดๆ จากแหล่งอื่นๆ ได้

การคุยกับสื่อและพนักงานก็จำเป็นต้องกำหนดเวลาก่อนหลังให้ดี ต้องให้ข่าวที่สมดุลจนกระทั่งสิ่งที่นักข่าวได้รับจากพนักงานนั้นไม่ใช่เรื่องใหม่อีกต่อไป และในทางกลับกันข่าวที่สื่อเสนอนั้นก็ไม่มีอะไรเป็นที่ประหลาดใจ แปลกใจหรือไม่เคยรู้ในสายตาของพนักงาน

พีอาร์ควรมีระบบสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า Early Warning System ในแง่ข่าว ทั้งที่เป็นข่าวจากพนักงานและข่าวจากสื่อ ควรมีระบบที่จะรับได้ว่าขณะนี้พนักงานกำลังเป็นกังวล ห่วงใยในเรื่องอะไร ที่อาจนำไปสู่เหตุการณ์รุนแรง เช่น ชุมนุมประท้วง เป็นต้น ในด้านสื่อมวลชนก็เช่นเดียวกัน พีอาร์ที่ดีควรได้รับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าว่าสื่อกำลังติดตามข้อมูลของบริษัทใน

เรื่องใด โดยเฉพาะประเด็นที่ร้ายแรงและเป็นลบ เพื่อที่จะได้มีการหารือกับฝ่ายบริหารในการรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวที่เป็นข่าวร้ายก็จะได้ลดระดับลงมาได้บ้าง

ปัจจุบันงานฟิวเจอร์ไม่ได้เผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงแบบเป็นเรื่องๆ อย่างที่ผ่านมาเสียแล้ว เขารู้ว่ากันว่าในยุคนี้ทุกองค์กรกำลังเผชิญหน้ากับ Continuous Changes ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ก็หมายความว่าฟิวเจอร์ก็ต้องทำงานรับมือกันอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

จึงขอให้เป็นแนวทางว่า การติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องนั้นฟิวเจอร์จะสังเกตได้จากอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงมักมีการส่งสัญญาณล่วงหน้า ดังนั้นฟิวเจอร์มีอาชีพต้องทำการบ้านต้องจัดระบบเตือนภัยไว้

ประเด็นที่ต้องจับตามองเป็นอันดับแรกก็คือ โครงสร้างของสังคม เราต้องรู้จักสังเกตเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของสังคมโดยเฉพาะเรื่องที่จะมากระทบกับธุรกิจ เช่น โครงสร้างประชากรในสังคมไทยมีแนวโน้มการเกิดลดลง และกลุ่มคนผู้สูงอายุมากขึ้น โครงสร้างเช่นนี้ กำลังส่งสัญญาณการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกับธุรกิจของเรา เช่น การบริโภคสินค้าเด็กลดลงแต่มุ่งเน้นคุณภาพมากขึ้น สินค้าสุขภาพเติบโตมีช่องทางมากขึ้นเพราะกลุ่มผู้สูงอายุมีแนวโน้มอายุยืนขึ้นจึงเกิดความต้องการสินค้าที่ดูแลเอาใจใส่สุขภาพมากขึ้น

ประเด็นถัดมาก็คือประเด็นทางสังคม เช่น ปัญหาสิ่งแวดล้อม อย่างกรณีนี้ที่เจ้าของบ้านย่านสุขุมวิทรวมตัวกันฟ้องร้อง เจ้าของและบริษัทก่อสร้างคอนกรีตที่ทำให้บ้านร้าว น้ำไม่มีใช้ เกิดมลภาวะทางอากาศและเสียงจากอาคารจอดรถ เป็นต้น กรณีนี้มีการฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายกันเป็นร้อยล้าน เป็นประเด็นทางสังคมที่ผู้ประกอบการเพิกเฉยไม่ได้ จำเป็นต้องเข้าไปรับรู้ รับมือกันตั้งแต่ต้น ดังเห็นได้จากองค์กรตะวันตก ขยาดกับเรื่องนี้มามาก ชดใช้เรื่องนี้มามาก การพัฒนาโครงการแต่ละโครงการจึงใช้งบประมาณกันถึง 1/4 ของงบประมาณเป็นค่าดูแลจัดการ รวมถึงการนำเอาเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อมเข้ามาใช้งาน

ประเด็นทางสังคม ยังมีเรื่องราวด้านชุมชน วัฒนธรรมที่มีการพัฒนาทางวัตถุนิยมการพัฒนาจิตใจของคนในชุมชนก็อาจก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมตามมา เช่นปัญหาครอบครัว ปัญหายาเสพติด ล้วนสร้างความอ่อนแอให้กับสังคมนั้นในระยะยาว และแน่นอนที่สุดธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ก็ถูกควบคุมกันอย่างเข้มงวด ส่งผลกระทบต่องานโฆษณา ยอดขายเกิดปัญหาใหม่ตามมา คือ สาวเซียร์เปียร์กันเต็มเมือง ฟิวเจอร์ของบริษัทเหล่านี้คงต้องติดตามกันอย่างดีว่า จะเกิดประเด็นทางสังคมตามมาจากกิจกรรมเหล่านี้หรือไม่

นอกจากนี้ยังอาจเป็นประเด็นทางกฎหมาย ทางรัฐสภา ซึ่งกำลังพิจารณาออกกฎหมายการยกเลิกการผูกขาด การยกเลิกสิทธิพิเศษทางภาษี ฯลฯ พิจารณากันว่าจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เช่นทำให้เกิดคู่แข่งในตลาดมากขึ้น สูญเสียข้อได้เปรียบทางการตลาด เป็นต้น

การรู้ตัวล่วงหน้าทำให้เรามีเวลาในการเตรียมตัว เตรียมความพร้อมและไม่ถูกเกี่ยวเข้าไปในสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อ นับเป็นหน้าที่ที่สำคัญของพีอาร์ที่จะต้องส่งสัญญาณให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงแนวโน้มของสังคมก่อนที่จะก้าวไปสู่หุบเหวที่หากจะดึงตัวออกมาได้ก็คงต้องเสียค่าใช้จ่ายมากมาย หรือไม่ก็ตกระบวนกันไป งานพีอาร์ในยุคนี้จึงจำเป็นต้องรู้เท่าทันกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่อง Continuous Changes มีการทำงานทำการบ้าน และวางแผนพีอาร์ในเชิงรุกเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้