

## การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Change Management) ไม่ได้เป็นเพียงแค่การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Roadmap) ที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการดำเนินงาน เพื่อเอาชนะคู่แข่งเท่านั้น แต่ยังรวมถึงเรื่องของการพัฒนาพฤติกรรมและทัศนคติของคนในองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงของอุตสาหกรรมอีกด้วย

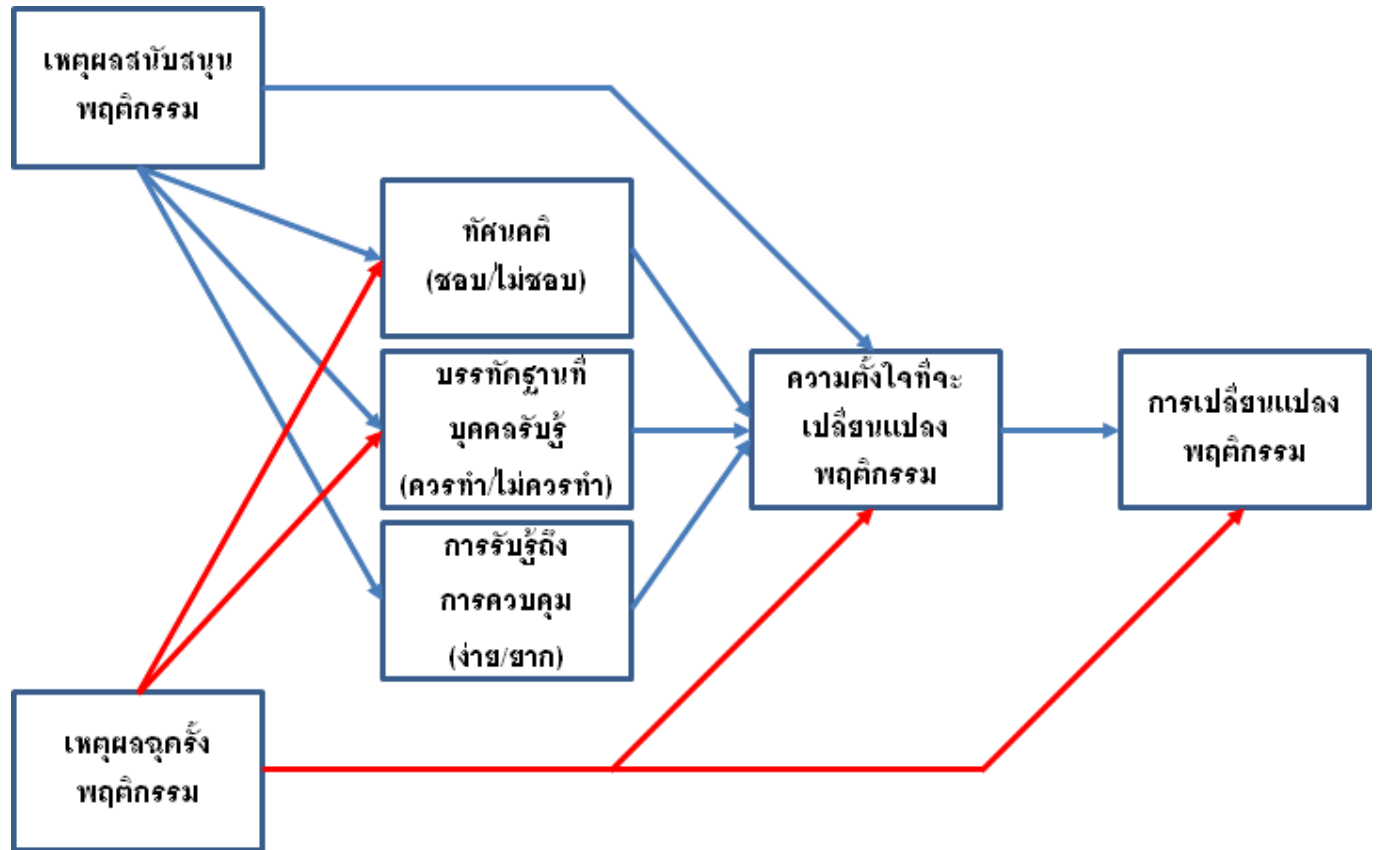
ในแต่ละองค์กรย่อมประกอบด้วยคนจำนวนหนึ่งที่มีความหลากหลายทั้งในด้านภูมิหลัง การศึกษา ประสบการณ์ ทัศนคติ ซึ่งส่งผลต่อการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แต่เมื่อมีคนหมู่มากเข้ามารวมกันแล้ว สิ่งที่เราเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กรจะถูกสร้างขึ้นจากการเรียนรู้สไตล์การคิดการตัดสินใจร่วมกัน ผ่านการพบปะพูดคุยประสานการทำงานระหว่างกันอย่างต่อเนื่องมาซึ่งระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งการที่จะประเมินว่าสิ่งใดเป็นวัฒนธรรมองค์กรนั้นสามารถพิจารณาได้จาก 3 ด้าน

- 1) จำนวนของคน que แสดงทัศนคติและพฤติกรรมใดๆ ในองค์กร (How Many)
- 2) ระยะเวลาที่คนกลุ่มนั้นแสดงทัศนคติและพฤติกรรมให้เห็น (How Long)
- 3) ความถี่ของการแสดงทัศนคติและพฤติกรรมให้เห็น (How Often)

กล่าวง่ายๆ ก็คือถ้าคนภายในองค์กรส่วนใหญ่แสดงทัศนคติและพฤติกรรมแบบไหนซ้ำๆ บ่อยๆ และทำมาเป็นระยะเวลานาน ถือว่าทัศนคติและพฤติกรรมนั้นเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งในวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรหนึ่งๆ มักจะประกอบด้วยกลุ่มของทัศนคติและพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งมีทั้งที่ส่งเสริมและอุดหนุนความสำเร็จขององค์กร

จากประสบการณ์ของที่ปรึกษาพบว่าถึงแม้การชักจูงโน้มน้าวให้คนเปลี่ยนความคิดจะเป็นสิ่งทำได้ยาก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนที่อยู่ Comfort Zone ให้ออกมาทำในแตกต่างมักจะได้รับ การต่อต้าน แต่หากผู้บริหารเข้าใจถึงศาสตร์และศิลป์ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคลแล้ว การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นก็จะเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

กรอบแนวคิดในการทำความเข้าใจกระบวนการคิดของบุคคล ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยอ้างอิงงานวิจัยของ Westaby<sup>1</sup> ซึ่งทำการทดลองและสำรวจพนักงานในบริษัทต่างๆ ทั้งในภาคการผลิตและการบริการ พบว่า "เหตุผล" เป็นตัวกำหนดความคิดและการกระทำ โดยสามารถอธิบายเป็นแผนภาพได้ดังนี้



จากแผนภาพข้างต้นจะพบว่า “เหตุผล” เป็นปัจจัยหลักที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรม ซึ่งเหตุผลมีทั้งเหตุผลสนับสนุนต่อพฤติกรรมที่องค์กรต้องการและเหตุผลที่จูงใจพนักงานให้ตัดสินใจไม่ปฏิบัติพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง โดยสามารถอธิบายแยกออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1) เหตุผลสนับสนุนพฤติกรรม เป็นปัจจัยที่กำหนดกรอบความคิด (Mindset) ของบุคคลที่มีต่อเรื่องต่างๆ ซึ่งแบ่งองค์ประกอบออกเป็นเรื่องของ “ทัศนคติ (Attitude)” ซึ่งหมายถึงความรู้สึกชอบเกลียดชังในเรื่องใดๆ “บรรทัดฐานที่บุคคลรับรู้ (Subjective Norm)” ซึ่งเป็นเรื่องของสามัญสำนึกว่าอะไรเป็นสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำ และ “การรับรู้ถึงการควบคุม (Perceived Control)” ซึ่งเกี่ยวข้องกับกรรับรู้ว่าตนสามารถควบคุมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้แค่ไหน ซึ่งปัจจัยด้านกรอบความคิด (Mindset) ทั้ง 3 เรื่องนี้นำไปสู่ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Intention) และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ในที่สุด

2) เหตุผลจุดรั้งพฤติกรรม เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เนื่องจากสามารถถ่วงใจให้ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมลดลง ไปจนถึงขั้นต่อต้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ถึงแม้ว่าบุคคลจะมีกรอบความคิด (Mindset) ที่สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงแล้วก็ตาม

กรอบแนวคิดข้างต้นสามารถนำมาใช้ในการออกแบบกิจกรรมที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ โดยมีตัวอย่างในสามารถประยุกต์ใช้ในคลิปต่อไปนี้

### The 2 Euro T-Shirt - A Social Experiment



[https://www.youtube.com/watch?v=KfANs2y\\_frk](https://www.youtube.com/watch?v=KfANs2y_frk)

ตัวอย่างข้างต้นเป็นกิจกรรมที่ใช้คอนเซปต์ “People Care If They Know” ทุกคนแคร์ ถ้ารู้ข้อมูล โดยการให้ข้อมูลแก่กลุ่มเป้าหมาย ผ่านการให้เรื่องราวและเหตุผลในการทำงานที่ทำให้เกิดความรู้สึกสงสารหรือเห็นใจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของทัศนคติ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ปกติแล้วคนจะเลือกรับรู้ในข้อมูลที่ตนเองจะได้ประโยชน์ หรือเป็นก่อกำให้ความสุขกับตัวเองก่อนเป็นอันดับแรก ในคลิปตัวอย่างเป็นการสร้างความสนใจให้แก่กลุ่มเป้าหมายผ่านการขายเสื้อยืดราคาถูกมาก ทำให้คนที่ผ่านไปมาเกิดความสนใจที่จะรับข้อมูลเพิ่มเติม จากนั้น เมื่อผู้ที่สนใจได้ใส่เงินเพื่อซื้อเสื้อยืดดังกล่าว เครื่องขายสินค้าได้แสดงภาพยนตร์สั้น เพื่อให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าเสื้อยืดราคาถูกนั้นมาจากการใช้แรงงานอย่างกตัญญูในต่างประเทศ ซึ่งกระตุ้นให้เกิดทัศนคติทางลบต่อการซื้อเสื้อยืดราคาถูก ซึ่งนำไปสู่การเชิญชวนในการบริจาคเงิน

เมื่อวิเคราะห์แนวทางนี้มาวิเคราะห์ผ่านกรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะพบว่าการสื่อสารวิธีนี้เป็น การสื่อสารให้เหตุผลผ่านข้อมูลข้อเท็จจริงว่าเสื้อยืดราคาถูกเป็นเสื้อยืดที่ได้มากจากการเอาเปรียบ

ผู้อื่น ส่งผลให้เกิดเหตุผลจุดรั้งการตัดสินใจซื้อเสื้อผ้าราคาถูก อีกทั้งใช้เนื้อหาที่กระตุ้นอารมณ์สงสาร ส่งผลให้เกิดทัศนคติในทางที่สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และการสร้างแรงกดดันทางสังคมจากผู้ที่ยืนอยู่ด้วยกันรอบด้าน ทำให้รู้สึกยิ่งขึ้นว่าการบริจาคเป็นสิ่งที่ควรทำ รวมถึงสร้างระบบให้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผ่านการลดบริจาคเงินได้ทันที ณ จุดสื่อสาร ซึ่งการผสมผสานขององค์ประกอบข้างต้นนำไปสู่ความตั้งใจและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทันที จากในทีแรกตั้งใจจะใช้ในการซื้อเสื้อผ้าราคาถูก เปลี่ยนไปเป็นการบริจาคเงินช่วยเหลือผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนแทน การสื่อสารด้วยวิธีข้างต้นมีประสิทธิภาพมาก เนื่องจากพบว่าคนส่วนใหญ่ตัดสินใจบริจาคเงินมากกว่าตัดสินใจซื้อเสื้อผ้า

จากกรอบแนวคิดดังกล่าว องค์กรสามารถนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมใหม่ที่องค์กรต้องการ ได้ โดยเน้นการใช้เหตุผลสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หรือเหตุผลที่ควรเลิกพฤติกรรมแบบเดิมๆ ซึ่งเปิดกว้างให้ผู้กำหนดกลยุทธ์การสื่อสารในการการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ โดยมีปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จคือ ความน่าสนใจ ความเข้าใจง่าย และตอบคำถามอย่างตรงประเด็น

<sup>1</sup> Westaby, James D. "Behavioral Reasoning Theory: Identifying New Linkages Underlying Intentions And Behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 98.2 (2005): 97–120.

คุณณัฐวี ไชยะสิริ ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษามีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานภาคเอกชน