

# DIVERSITY COMMUNICATIONS

## การสื่อสารท่ามกลางความหลากหลายในองค์กร

ภายในองค์กรแต่ละแห่งประกอบด้วยผู้คน บุคลากร มากมายหลากหลาย ต่างคนต่างมี ประสบการณ์ ความรู้ ความถนัด ความรับผิดชอบ ตามตำแหน่งงาน ภารกิจล้วนแตกต่างกันไป การบริหารการสื่อสารท่ามกลางความหลากหลายในองค์กร การวางแผน เพื่อปรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ จัดวางระบบ ในอันที่จะบริหารคนในองค์กร เพื่อให้เกิดคุณภาพสูงสุด ลดความเสียหายอันเกิดจากความหลากหลาย



### ข้อดีของความหลากหลายในองค์กร

ความหลากหลายในองค์กร ทำให้เกิดทั้งข้อดีเปรียบ และเสียเปรียบ ก็ว่าได้ เพราะจาก สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การแข่งขัน พฤติกรรม วิถีชีวิตความเป็นอยู่ เทคโนโลยี การบริหารองค์กรในปัจจุบันต้องอาศัยหลายปัจจัย มาช่วยเสริมศักยภาพให้สมบูรณ์แบบมากที่สุด ปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้ประสบผลสำเร็จ คือ การเตรียมความพร้อม ความสามารถในการปรับตัวให้ทันสภาพแวดล้อม ความสามารถในการนำความคิดสร้างสรรค์ที่มีความหลากหลายที่ตอบโจทย์ มาตอบสนอง ความต้องการขององค์กรและสังคมที่เกี่ยวข้อง



### ความหลากหลายที่ทำให้ในองค์กรมีความแตกต่าง

การบริหารความหลากหลายนับเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายในการพัฒนาองค์กร ซึ่งแท้จริงแล้ว ความหลากหลายได้อยู่คู่กับความเป็นองค์กรมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สำหรับการสร้างปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร ที่แตกต่างกัน จาก อายุ เพศ อัตลักษณ์ทางเพศ เชื้อชาติ ศาสนา สถานภาพ การศึกษา รายได้ ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ประสิทธิภาพ ภูมิหลัง มุมมอง ความคิด ความชอบ ความเชื่อ ความสนใจ ลักษณะส่วนตัว เป็นต้น



### การสื่อสารท่ามกลางความหลากหลายในองค์กร

การสื่อสารท่ามกลางความหลากหลายในองค์กร (Diversity Communications) นับเป็นอีกกลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้นได้ ในทุกสถานการณ์ สร้างโอกาสหรือเสียเปรียบในการแข่งขัน อันเป็นสิ่งที่ไม่ว่ามองข้ามได้ ด้วยการทำให้ความหลากหลายที่มีอยู่ เกิดเป็นความกลมกลืนกัน เพื่อแปลงความหลากหลายของบุคลากร ให้เป็นคุณค่าขององค์กรในเชิงนวัตกรรม อันประกอบด้วย

### ความหลากหลายที่ทำให้ในองค์กร มีความแตกต่าง

- ✓ อายุ วัย ที่ต่างกัน
- ✓ ความแตกต่างทางเพศ
- ✓ สถาบันการศึกษา ‘สถาบันนิยม’
- ✓ ความเป็นภูมิภาคนิยม จังหวัดนิยม ‘พูดภาษาเดียวกัน คนบ้านเดียวกัน’
- ✓ ปัญหาการเมืองภายใน ลูกหม้อ คนเก่าคนแก่ แบ่งพรรคแบ่งพวก ตามผู้บริหาร ตามสายงาน ลักษณะของหน่วยงานที่พนักงานมีความขัดแย้ง แข่งขันกัน
- ✓ ต่างชาติ ต่างภาษา ต่างวัฒนธรรม
- ✓ ลักษณะของกลุ่มอาชีพ อดิศาสู เช่น แพทย์ วิศวกร นักวิชาการ
- ✓ รูปแบบการจ้างงานที่ต่างกัน แต่ทำงานในหน่วยเดียวกัน เช่น ข้าราชการ บุคลากร
- ✓ ลักษณะการทำงาน หรือฐานะตำแหน่ง รายได้ที่แตกต่างกัน เช่น เจ้าหน้าที่-อาจารย์
- ✓ โครงสร้างขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง
- ✓ ความแตกต่างกันทางด้านฐานะ ตระกูล ค่านิยม สนิยม
- ✓ เชิงกายภาพ ของบุคลากร

### ◆ Communications Management

การบริหารการสื่อสาร กล่าวได้ว่าในความหลากหลายนั้น การสื่อสาร นอกจากจะมีความสำคัญที่สุดแล้ว การสื่อสารยังเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

## เทคนิคการสื่อสาร และแก้ไขปัญหาความหลากหลายในองค์กร

- ✓ การสื่อสารอย่างมีส่วนร่วม
- ✓ การวิเคราะห์และสื่อสารสภาวะแวดล้อมองค์กร
- ✓ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
- ✓ การปรับปรุงสถานที่ทำงานหรือสำนักงาน ทำให้คนอยากมาทำงาน
- ✓ การฝึกอบรม เช่น ทักษะคติเชิงบวก การคิดเชิงรุก
- ✓ การปรับปรุงสภาพการจ้าง หรือ สิทธิประโยชน์ (คำนึงถึงหลัก WIN WIN)

หากองค์กรไม่วางรูปแบบการสื่อสารที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้เกิดอุปสรรค ปัญหา ส่งผลต่อการพัฒนาด้านอื่นๆ นำมาซึ่งความล้มเหลวขององค์กรในที่สุด

### ◆ Conflict Management

การบริหารความขัดแย้ง คือ กระบวนการแก้ไขความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน หรือข้อพิพาทที่ยังหาข้อยุติไม่ได้ เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป และสามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นการรับมือสถานการณ์ รูปแบบที่แตกต่างกันไป ซึ่งประเภทของความขัดแย้งได้คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict), ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict), ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict), ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intraorganizational Conflict) และความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Interorganizational Conflict)

### ◆ Building Trust

การสร้าง ความเชื่อถือและความไว้วางใจ เป็นปัจจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกัน การที่บุคลากรมีความเชื่อถือต่อเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้นำ และองค์กร ว่าน่าเชื่อถือและมีความน่าไว้วางใจ ความไว้วางใจจะช่วยลดความไม่แน่นอน ลดความเสี่ยงและเพิ่มความระมัดระวังของกระบวนการความคิดในการตอบสนองเชิงลบ ให้กลายเป็นการผลักดันเชิงบวก จะนำมาซึ่งความไว้วางใจในองค์กร เพื่อผลของความสำเร็จในงานนั้นร่วมกัน

### ◆ Teamwork

การทำงานเป็นทีม การที่บุคลากรขององค์กรมีความร่วมแรงร่วมใจกัน ก่อให้เกิดพลังที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ดีกว่าการแยกกันทำแบบไม่มีทิศทางที่ชัดเจน การให้ความสำคัญกับการทำงานระบบทีม รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดแนวทางตลอดจนพัฒนาทักษะ



ดร.พจน์ ใจชาญสุขกิจ

ที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์และสื่อสารองค์กร  
"drphottjai@gmail.com"

นักสื่อสารเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ ด้วยประสบการณ์กว่า 25 ปี ในด้านบริหารยุทธศาสตร์ สื่อสารการตลาดแบรนด์ ภาพลักษณ์ขององค์กรจนถึงระดับชาติ ผู้บรรยายในระดับปริญญาโท-เอก ให้กับมหาวิทยาลัยทั่วประเทศมีผลงานวิชาการกว่า 300 ผลงานกับตำแหน่งที่หลากหลายทั้งด้านธุรกิจ สังคม และศิลปวัฒนธรรม รวมถึงการเป็นนายกสมาคมประชาสัมพันธ์ไทย

การทำงานเป็นทีมอย่างจริงจัง มีการกำหนดเป้าหมาย มีการวางแผนงานวางระบบการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน ทุกคนรู้หน้าที่ ผลักดันที่จะทำให้ภารกิจสำเร็จ มีการช่วยเหลือ ร่วมมือ ส่งเสริมกัน มีการประเมินผลหาแนวทางแก้ไขปัญหา ทุกคนทำเพื่อผลสำเร็จเดียวกันที่เป็นภาพรวมของทีม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### ◆ Dimensions of Learning Organization

สร้างมิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์กรเป็นปัจจัยที่สามารถพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรได้เป็นอย่างดี ด้วยการวางระบบ และสร้างบรรยากาศของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาทิ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้หาทางเลือกในคำตอบของประเด็นปัญหาพบ หรือหาสิ่งที่ต้องการพัฒนาด้วยตนเอง การสร้างความชัดเจนให้บุคลากรรับทราบถึงบทบาทหน้าที่ในงานของตน มีการฝึกอบรมผ่านออนไลน์ และใช้ฐานข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานผ่านแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดการความรู้ มีตัวแทนขององค์กร หัวหน้างาน ให้ปรึกษาอย่างใกล้ชิด และแนวทางอื่นๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างจริงจัง

การนำเอากลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการต่อความหลากหลายของบุคลากรมาใช้ในการจัดการองค์กรนั้น เป็นการสร้างจุดแข็งขององค์กรจากความหลากหลาย ที่อาจก่อให้เกิดผลต่อความสำเร็จ หรือกลายเป็นอุปสรรคในการทำงานก็ได้ องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการบุคลากรให้ไปขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรให้สำเร็จ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจะต้องนำมาใช้ในการสร้างความผสมกลมกลืน แสวงหาจุดร่วม สงวนความแตกต่าง เพื่อ ยุติ ลด ป้องกัน หรือแก้ไข ปัญหาความแตกต่างที่หลากหลาย คือ หากละเลยไม่ดำเนินการใดๆ ย่อมจะก่อให้เกิดกลายเป็นปัญหา หรือส่งผลเสียหายได้ในที่สุด 