

# Information is Power

ตอน ความลับจากข้อมูลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้การบริหารคนและงาน  
เข้าใกล้เป้าหมายที่ผู้บริหารต้องการมากขึ้น

โดย นายสายชล คล้อยเอี่ยม  
นักวิชาการสาธารณสุขปฏิบัติการ  
สำนักงานบริหารการเปลี่ยนแปลง

Information is Power เป็นคำกล่าวหนึ่งที่สะท้อนความสำคัญของข้อมูลหรือสารสนเทศ ซึ่งหมายความว่า ผู้ที่มีสารสนเทศหรือได้รับสารสนเทศที่มีคุณค่าและทันสมัย มีความต่อเนื่องทันเหตุการณ์ และสามารถนำสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้นั้นย่อมมีพลังหรือมีอำนาจ ได้เปรียบผู้อื่นในทุก ๆ ด้าน (อ.ธนู บุญญานันต์)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organizational Change Management) ตามคำนิยามของ Moran และ Brightman (๒๐๑๑) หมายถึง กระบวนการที่ปรับปรุงทิศทาง โครงสร้าง และความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอของกลุ่มคนเป้าหมายทั้งภายในและภายนอก จะเห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยคนในองค์กรในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและบ่อยครั้งนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงมักถูกต่อต้านจากคนในองค์กรเสียเอง ดังนั้นเพื่อลดแรงต้าน เราจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือแนวคิดของคนในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กรนั่นเอง

ในยุคของ Big Data และ Internet of Things การใช้ชีวิตของมนุษย์ในแต่ละวันในบริบทที่หลากหลายได้ถูกบันทึกไว้ในรูปแบบ Digital ที่สามารถนำมาวิเคราะห์ ประมวล และเรียกดูได้เมื่อต้องการ ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ ทางภาคเอกชนมักใช้ในการออกแบบสินค้าและบริการต่าง ๆ และวางแผนการปล่อยผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้ซื้อหรือแม้แต่ค่อย ๆ ปรับพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ เมื่อผู้ประกอบการมีข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้ามากเท่าไร ก็จะยิ่งตอบสนองต่อพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้ามากขึ้นเท่านั้น

กรมอนามัย มีนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมอบหมายให้สำนักงานบริหารการเปลี่ยนแปลงกำกับ ติดตาม และขับเคลื่อนงานบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม กิจกรรมหนึ่งคือการสำรวจความเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานตนเองผ่านการสำรวจออนไลน์ ตามกรอบแนวคิดของ John Kotter ๘ step change management ซึ่งมีผู้ให้ความร่วมมือสะท้อนความเห็นกลับมากกว่า ๒,๖๐๐ คน

ผลการสำรวจส่วนหนึ่งได้ถูกนำมาวิเคราะห์และนำเสนอให้กับผู้บริหารในเวทีประชุมในวาระต่าง ๆ อาทิ สายงานใดมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับดี กลุ่มคนในช่วงอายุใดมักมีทัศนคติเชิงบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เชิงพรรณนา ข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจหรือออกนโยบายที่มีความน่าจะเป็นมากขึ้นที่จะประสบผลสำเร็จ หรือตรงกับสถานการณ์ที่เป็นไปมากขึ้น หรือที่เรียกว่า evidence based/informed decision มากกว่าการใช้ดุลพินิจหรือประสบการณ์ของตนเองที่มีความแปรปรวนมากกว่า (มีความแปรปรวนด้วยปัจจัยอื่น ๆ เข้ามากระทบ เช่น ข้อจำกัดด้านเวลา อารมณ์ ณ ตอนนั้น เป็นต้น)

ข้อค้นพบหนึ่งที่ยังไม่เคยมีการเปิดเผยที่ใดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานต่าง ๆ ในช่วงเดือนสิงหาคม ๒๕๕๙ - กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ คือ อิทธิพลของระดับตำแหน่งต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (จริงหรือ ? ที่การมีเจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งงานสูง จะมีแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงน้อยลง หรือกลับกัน) ข้อมูลนี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถปรับกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีจุดเน้นมากขึ้น ละเอียตมากขึ้น (ลงไปถึงระดับตำแหน่ง ไม่ใช่เพียงแค่ช่วงอายุ) นั่นหมายความว่า เป็นการ LEAN แนวทางการบริหารคนและงานที่กำลังเข้าใกล้เป้าหมายที่ผู้บริหารต้องการมากขึ้น

ทั้งนี้ การนำเสนอข้อค้นพบข้างต้น ยังสามารถเป็นตัวอย่างหนึ่งของการนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์ (Assessment) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ A<sup>๒</sup>IM ในการอภิบาลระบบการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมด้วย