

การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร

Change Management: Role of Leadership and Organizational Communication

ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ (Chatichai Kongpetdit)*

ธีระวัฒน์ จันทิก (Thirawat Chantuk)**

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและรูปแบบความสัมพันธ์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ กับบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารองค์การ และ 2) เพื่อเสนอกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ กับบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารองค์การ จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาองค์ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ กับบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารองค์การ ถือว่ามีความสำคัญมากสำหรับองค์การในปัจจุบัน ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น องค์การจำเป็นต้องขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ เพื่อความอยู่รอด เจริญเติบโต และสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างมั่นคงยั่งยืน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การและผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงได้ทราบถึงการดำเนินการในสภาพที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารองค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, การสื่อสารองค์การ, การเปลี่ยนแปลงองค์การ, การบริหารการเปลี่ยนแปลง

Abstract

This article comprise two purposes (1) to study basic knowledge of theory and research form of the relationship model of organization change with the role of leadership and organizational communication and (2) to propose the conceptual framework of the relationship between change management , the role of leadership and organizational communication.

* นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

E-mail: chatichaik@gmail.com

PhD students Doctor of Philosophy Program in Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Asst. Prof. Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University

Studying the literature review in order to study the basic knowledge of the conceptual framework of change management, the role of leadership and organizational communication. It is very important for organizations today that faced with dynamic change and high competition. Organizations need to reinvent themselves to survive, growth including the ability to stably and sustainably operate on. In order to, success the role, organization and concerned person should gain from the human resources management. Including how to operate the organization with change situation, the role of leadership and organizational communication that bring to high benefit to human resource management with more efficiency and effectiveness.

Keyword: Leadership, Organizational Communication, Organizational Change, Change Management

บทนำ

การบริหารจัดการองค์การในปัจจุบันอยู่ในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องรับมือกับความท้าทาย จากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่มากขึ้น ต้นทุนการบริหารจัดการสูงขึ้น ความหลากหลายของพนักงาน ความต้องการของลูกค้าทั้งสินค้าและบริการที่ ต้องการทั้งความรวดเร็ว คุณภาพ และราคา ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรพื้นฐานขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากรด้านการเงิน ด้านสินทรัพย์ถาวร ด้านข้อมูล และด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทรัพยากรที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์ (พัชลีรี ชมภูคำ, 2552: 3-7) นอกจากนี้การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน นับว่าเป็นประเด็นสำคัญหนึ่ง ที่ทุกองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสนใจและเตรียมพัฒนาปรับปรุง ทั้งในด้านโครงสร้างองค์การ บุคลากร และกลยุทธ์ในการดำเนินการ เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ จากสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น ต้องอาศัยผู้นำเป็นผู้รับมือการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มองการไกลไปข้างหน้า และสามารถกำหนดทิศทาง รวมทั้งสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นสู่คนในองค์การให้คล้อยตามได้ จูงใจให้คนทุ่มเท เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (พัชลีรี ชมภูคำ, 2552: 196-197) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ เบส(Bass, 1997) กล่าวว่าเป็นเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) เน้นการกระจายอำนาจหรือมอบหมายอำนาจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ นอกจากนั้นประเด็นเรื่อง การสื่อสารองค์การ นับว่าเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ ตามที่ ร็อบบินส์ และโคลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2008: 132) กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสารนั้นมีความสำคัญต่อผู้บริหาร และต่อองค์การเพราะการติดต่อสื่อสารนั้นมีหน้าที่สำคัญ คือ เป็นการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน ใจจูงใจพนักงาน ใช้แสดงออกถึงความรู้สึกรู้สึกต่างๆของพนักงาน และพนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆจากผู้บริหารหรือองค์การ

บทความนี้มุ่งเสนอความรู้ที่เกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารและการสื่อสารองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำและการสื่อสารองค์การที่ได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในบริบทประเทศไทยที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจ ทางสังคม และการเมือง ซึ่งพบว่านักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่างค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น ประกอบด้วย ตัวบุคคลากรหรือคน ทักษะคิดแลความสามารถของบุคคลากร โครงสร้างองค์การ สายการบังคับบัญชาและการสื่อสารในองค์การ รวมถึงเทคโนโลยี วัฒนธรรม และค่านิยม ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นนักวิชาการเสนอว่ารูปแบบของผู้นำเชิงสถานการณ์นั้นเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนักวิชาการส่วนมากให้ความสำคัญเกี่ยวกับศักยภาพของตัวผู้นำ ทั้งด้านการชี้นำแนวทาง การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การส่งเสริมและสนับสนุนผู้ตาม นอกจากนั้นนักวิชาการส่วนมากกล่าวว่างค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น ผู้นำต้องสามารถเลือกใช้สื่อได้อย่างเหมาะสม หลายช่องทาง การเลือกใช้ภาษาที่ง่ายๆ และการตั้งใจรับฟัง ซึ่งความสำคัญและความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นมีอิทธิพลต่อบทบาทของผู้นำและการสื่อสารองค์การ ที่ผู้นำองค์การจำเป็นต้องให้ความสนใจศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การให้เกิดประโยชน์ต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และพัฒนาองค์การต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

1. การศึกษาทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและรูปแบบข้อเสนอของบทบาทของผู้นำและการสื่อสารองค์การที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมสำหรับศึกษาทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการศึกษาถึงนิยามความหมายแนวคิดเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการกำหนดตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย รวมถึงเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยกลุ่มตัวอย่างประชากรที่สอดคล้องกับการวิจัย และเพื่อศึกษาถึงรูปแบบข้อดีและข้อจำกัดของกรณีศึกษาในประเด็นที่มีหัวข้อที่ใกล้เคียงกับงานวิจัย โดยการศึกษาในครั้งนี้สามารถแบ่งออกได้ดังต่อไปนี้คือแนวความคิดด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ แนวความคิดด้านภาวะผู้นำ แนวความคิดด้านการสื่อสารองค์การ และนำไปกำหนดกรอบแนวคิดและตั้งสมมุติฐานในการวิเคราะห์ต่อไป

แนวความคิดด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change)

การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นประเด็นที่สำคัญ เพราะปัจจุบันองค์การต้องดำเนินการอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เป็นพลวัตมากขึ้น การแข่งขันรุนแรงขึ้น และความต้องการทางสังคมจะเพิ่มขึ้นอย่างมากด้วย (อุดม ทุมโฆสิต, 2544: 17) ดังที่ ร็อบบินส์และโคลเตอร์ (Robbins and Coulter, 2008: 161-163) และร็อบบินส์ (Robbins, 1994: 261) กล่าวว่าเมื่อคลื่นลมแรง คือสิ่งแวดล้อมต่างๆมีความไม่แน่นอนและเป็นพลวัต ผู้บริหารต้องมีความคล่องตัวพร้อมปรับตัวให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลง และปรับวิถีปฏิบัติให้เป็นโอกาส เพื่อให้องค์การเติบโตได้ในทุกสถานการณ์ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น หมายถึงการเปลี่ยนแปลงคน (People) โครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology) ผู้บริหารต้องเป็นผู้จัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากนั้นร็อบบินส์และโคลเตอร์ยังกล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ประกอบด้วย (1) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพตลาดหรือการแข่งขัน กฎระเบียบทางราชการ เทคโนโลยี ตลาดแรงงาน เศรษฐกิจโลก

การเมืองโลก และการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดในการจัดการ โดยเฉพาะด้านการบริหารบุคคล เกิดแนวความคิดใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา (2) ปัจจัยภายใน ได้แก่ การดำเนินงานภายในองค์กร คือต้องมีการเปลี่ยนแปลงจากการมีกลยุทธ์ใหม่ๆ พนักงานขององค์กรที่ต้องการมีการเปลี่ยนแปลงด้าน อายุ ระดับการศึกษา ทักษะ ประสิทธิภาพ รวมถึงการนำเครื่องจักรใหม่ๆเข้ามาประยุกต์ใช้ ซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางกระบวนการผลิต การใช้แรงงาน ต้นทุนการผลิต เป็นต้น

การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Managing Change)

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2005: 473) ตั้งข้อสังเกตว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งที่เป้าหมายหลัก 5 ประการคือ 1) เปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของพนักงาน ซึ่งหมายรวมถึง พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนการออกแบบการทำงานใหม่ 2) บุคลากร ทักษะและความสามารถของพนักงาน ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน 3) วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม แนวปฏิบัติที่นำไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ของพนักงานแต่ละคน และการทำงานเป็นทีม 4) เทคโนโลยีระบบการทำงานและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนระบบการทำงานในองค์กร และ 5) โครงสร้างองค์การ สายการบังคับบัญชาและการสื่อสารในองค์กร ส่วนโรบินส์และคูลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2008: 164-165) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นมีรูปแบบที่สำคัญ 3 ส่วนด้วยกันคือ 1) การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายใน ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่างๆ ของโครงสร้างองค์การ เช่น ความชำนาญ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดฝ่าย และแผนงาน การจัดสายบังคับบัญชา หรือช่วงการบังคับบัญชาใหม่ การปรับเปลี่ยนระดับการรวมอำนาจ การจัดระเบียบงาน การออกแบบงานใหม่ หรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างโดยรวมทั้งหมดขององค์การ 2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขกระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน รวมทั้งการนำเครื่องจักร เครื่องมือใหม่ๆ ที่ทันสมัยและอัตโนมัติมาแทนที่เครื่องจักรเดิม และให้การควบคุมโดยคอมพิวเตอร์ แทนการใช้พนักงาน เป็นต้น และ 3) การเปลี่ยนแปลงคน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามปรับเปลี่ยนพนักงานในด้านต่างๆ เช่น ทักษะ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในขณะที่ ดาฟท์ (Daft, 2008: 348-357) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ องค์การมักจะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือระบบผลิต 2) การเปลี่ยนแปลงผลผลิต 3) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และ 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือคน

เมื่อองค์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมักส่งผลกระทบทั้งทางลบและทางบวกต่อคนในองค์การ และมักมีการต่อต้านเสมอ โรบินส์และคูลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2008: 166-167) โรบินส์ (Robbins, 1994: 270) กล่าวว่า สาเหตุของการต่อต้านนั้นสามารถสรุปได้ 3 ประการคือ (1) เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้เกิดความคลุมเครือไม่ชัดเจน (Ambiguity) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) (2) เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (Economic Insecurity) หรือสูญเสียสถานภาพเดิม (Status Quo) และ (3) เมื่อมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การ ส่วน โฮลทซ์ (Holtz, 2004: 166) และ พร็อกเตอร์ และดุกากิส (Proctor and Doukakis, 2003: 268) สรุปว่า พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ 1) ความกลัวการสูญเสียประโยชน์ส่วนตน เพราะ

พนักงานมักจะเคยชินกับการทำงานที่ตนเองทำอยู่ และมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เข้ามาคุกคาม ซึ่งทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ และโดยทั่วไปพนักงานมีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว (Ash, 2009: 1) 2) ความกลัวสิ่งที่ตนเองไม่รู้ เพราะการเรียนรู้สิ่งใหม่ ทำให้รู้สึกกังวลว่าจะสามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายใหม่ หรือทำงานในระบบใหม่ได้หรือไม่ 3) ความเชื่อที่ต่างกัน พนักงานอาจจะไม่เชื่อว่าการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารนั้น เป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง และ 4) การขาดความเชื่อถือในตัวผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสงสัยในเจตนาที่แท้จริงของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

โรบบินส์และโคลเตอร์ (Robbins and Coulter, 2008: 167) ยังได้เสนอเทคนิคที่ผู้บริหารใช้เพื่อลดการต่อต้านไว้ 6 วิธีได้แก่ (1) โดยการใช้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้พนักงานทราบ (2) ให้พนักงานที่ต่อต้านมีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ (3) ให้ความสะดวกและให้การสนับสนุนต่างๆ แก่พนักงาน เช่น การฝึกอบรม (4) ทำการเจรจาต่อรองกับผู้ต่อต้าน มีการแลกเปลี่ยนข้อเสนอ หรือเงื่อนไขต่างๆ (5) ใช้กลวิธีต่างๆ ดึง ผู้ต่อต้านให้มาเข้ากลุ่มผู้สนับสนุน หรือโดยการให้ข้อมูลไม่เต็มที่ หรือไม่ให้ความสะดวกแก่ฝ่ายต่อต้าน และ (6) ใช้การบังคับขู่เข็ญพวกที่ต่อต้าน (Coercion) ซึ่งสอดคล้องกับที่ วันชัย มีชาติ (2556, 318-321) สรุปไว้ว่าการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น องค์การสามารถทำได้โดย 1) การให้การศึกษาและติดต่อสื่อสาร เพราะสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการที่พนักงานขาดข้อมูลและความรู้ 2) การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม 3) การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและอำนวยความสะดวก เพราะการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดความกลัวสภาพที่จะเกิดขึ้นและก่อให้เกิดความวิตกกังวล 4) การเจรจาต่อรอง เพื่อเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์บางประการแก่ผู้ต่อต้าน 5) การดึงผู้ต่อต้านเข้ามาเป็นพวก โดยให้มีบทบาทในการตัดสินใจ 6) การบังคับ หรือบีบให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 7) การประกันความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง 8) ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเฉพาะที่จำเป็น และ 9) สร้างความเชื่อถือและใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว

ลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารจัดการองค์การต่างเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และภายในองค์การ ซึ่งส่งผลกระทบต่ออำนาจหน้าที่ของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานในองค์การ และต่อการสื่อสารในองค์การ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2558: 2) การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้นั้น ดาฟต์ (Daft, 1992: 254-255) กล่าวว่ามียอดประกอบดังนี้ คือ 1) ความต้องการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการที่องค์การและสมาชิกในองค์การไม่พอใจกับสภาพต่างๆ ที่เป็นอยู่ เช่น ผลงานขององค์การไม่เป็นที่พอใจ 2) แนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงในข้อแรก 3) การยอมรับที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งผู้บริหารและพนักงานต้องสอดคล้องและไปด้วยกัน 4) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง องค์การต้องนำแนวคิดใหม่วิธีการใหม่ รวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ และพฤติกรรมการทำงานใหม่มาสู่พนักงานเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงสู่สภาพปฏิบัติ 5) การจัดสรรทรัพยากร ทั้งด้านเวลาและทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ เช่น คน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนงบประมาณในการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงให้เกิดความสำเร็จ นั้นเป็นความท้าทายของผู้นำองค์การ สิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงคือการที่ผู้นำสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์การ (Burnes, 2000)

เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) กล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (Robbins & Coulter, 2008: 163) คือ 1) การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) เป็นขั้นตอนการเตรียมการไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการเพิ่มแรงขับเคลื่อน การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมใหม่ที่ฝ่ายบริหารต้องการ เป็นความพยายามลดแรงต้านของพนักงานที่จะทำงานตามแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง โดยการให้ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นขององค์การที่ต้องเปลี่ยนแปลง 2) การเปลี่ยนแปลง (Changing) ไปสู่ดุลยภาพใหม่ เป็นการดำเนินการปรับปรุงระบบ ขั้นตอนสินค้า บริการ หรือผลลัพธ์อื่นๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนด เพราะการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการที่พนักงานต้องเรียนรู้และต้องทำในสิ่งที่ต่างไปจากเดิม ในขั้นตอนนี้การต้องให้ข้อมูลใหม่ รูปแบบพฤติกรรมใหม่ กระบวนการใหม่ หรือวิธีการทำงานแบบใหม่แก่พนักงาน และ 3) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้มีความยั่งยืน หรือทำให้แข็ง (Refreezing) องค์กรต้องสร้างกลไกในการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดทัศนคติหรือพฤติกรรมการทำงานใหม่ และกลายเป็นสิ่งที่ทำเคยชิน องค์กรต้องมีการให้แรงเสริมบวกหรือสร้างแรงจูงใจ ในรูปของรางวัลหรือเงินแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานใหม่นี้ด้วย ในขั้นตอนนี้การสามารถใช้การสอนงาน หรือการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้างานและฝ่ายบริหาร

จอห์น คอตเตอร์ (John Kotter, 1996) กล่าวว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 1) การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วน (Create sense of urgency) ของการเปลี่ยนแปลง ทำให้คนในองค์กรตระหนักว่าตอนนี้มีปัญหอะไร ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง มีเหตุผลหรือความจำเป็นเร่งด่วนอย่างไร ขั้นตอนการอธิบายให้พนักงานในองค์กรเข้าใจนี้สำคัญมาก มิฉะนั้นจะเกิดแรงต้านได้ง่าย 2) การริเริ่มแนวทางร่วมกัน (Build guiding coalition) หรือสร้างแกนนำพันธมิตร เช่นการสร้างพนักงานแกนนำ (Change agents) จากผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง ซึ่งคนกลุ่มนี้ต้องเป็นพนักงานที่มีความสามารถ เชื่อมมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีทักษะในการสื่อสาร มีอิทธิพลต่อผู้อื่น 3) สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และริเริ่มสร้างสรรค์ (Form strategic vision and initiatives) คือควรวางเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของบริษัทให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่สิ่งที่คาดหวังและสื่อสารออกไปให้ทุกคนในองค์กรทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะเป็น 4) การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ (Communicating the change vision) หมายถึงการหาโอกาสและใช้ช่องทางในการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์และพฤติกรรมใหม่ๆที่ต้องการ 5) การมอบอำนาจ (Empower Action) หมายถึงการมอบหมายอำนาจให้บุคคลมีอำนาจในการทำงานได้ เช่น ให้ข้อมูลที่สำคัญเพื่อตัดสินใจ 6) สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Establish Short-term wins) การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่จนประสบความสำเร็จต้องใช้เวลา ซึ่งทำให้คนในองค์กรที่มองไม่เห็นภาพรวม และรู้สึกท้อแท้กับการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจึงควรตั้งเป้าหมายระยะสั้น เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นความสำเร็จในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลง 7) สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่อง (Creating a constantly change) หมายถึงการส่งเสริม การพัฒนาบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และ 8) ให้ความสำคัญกับผลงานที่ดีและวัฒนธรรมการทำงานใหม่ๆ

แนวความคิดด้านภาวะผู้นำ: ความสำคัญของภาวะผู้นำองค์การที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ร็อบบินส์และโคลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2008: 229) ให้ความหมายของ ผู้นำ (Leader) ไว้ว่า ผู้นำหมายถึงผู้ที่มีความสามารถหรือศิลป์ในการจูงใจให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม และภาวะผู้นำ (Leadership) คือ สิ่งที่ทำหน้าที่นำกระทำ ซึ่งก็คือ กระบวนการจูงใจให้กลุ่มหรือองค์การปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์การ อุดม ทุมโฆสิต (2544: 230) สรุปความหมายของผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ พิชสิรี ชมภูคำ (2552: 194) สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการของผู้นำ ซึ่งมีอิทธิพลที่สามารถโน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ ให้คนอื่นทำตาม เพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ นอกจากนั้น พิทยา บวรวัฒนา (2556: 68) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าคือ ความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่มในการให้คนอื่นนั้น เกิดความมุ่งมั่นทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนรวม ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ซึ่งสามารถโน้มน้าว จูงใจ เพื่อให้ผู้อื่นๆ มีความมุ่งมั่นทำงาน เพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น มักสนใจศึกษาอยู่ 3 กลุ่มทฤษฎีด้วยกันคือ

1) ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เป็นแนวคิดที่แสวงหาลักษณะต่างๆ ของกลุ่มคนที่เป็นผู้นำ ว่ามีประการใดบ้างที่เป็นลักษณะเฉพาะของคนที่เป็นผู้นำที่มีเหมือนกัน บางคนเกิดมาเป็นผู้นำโดยสายเลือด การเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่สร้างขึ้นไม่ได้ ในทางปฏิบัติปรากฏว่าการศึกษาตามแนวนี้นี้มีปัญหา เพราะผู้นำแต่ละคนนั้นบางครั้งมีลักษณะที่แตกต่างกันมากและการศึกษาไม่คำนึงถึงอิทธิพลของปัจจัยสถานการณ์ นอกจากนี้ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างคน คือ ต้องมีกลุ่มผู้ตามด้วย ดังนั้นกล่าวได้ว่าลักษณะของคนที่มีมักพบอยู่ในตัวผู้นำ ได้แก่ ความฉลาด การขบครอบงำผู้อื่น ความมั่นใจในตัวเอง การมีพลังสูง และการมีความรู้อย่างดีเกี่ยวกับงานที่ทำ (พิทยา บวรวัฒนา, 2556: 69) ในขณะที่ ร็อบบินส์ (Robbins, 2005: 126) ร็อบบินส์และโคลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2008: 230) กล่าวว่าคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วย ดังนี้คือ มีความเฉลียวฉลาด มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น มีความรอบรู้ในงาน มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มีความซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรง และอื่นๆ ผู้นำจะมีคุณลักษณะบางอย่างที่พิเศษโดดเด่นกว่าผู้ตาม และต้องสามารถเลือกใช้คุณลักษณะต่างๆ ให้ถูกกาลเทศะ หรือเหมาะสมกับสถานการณ์ด้วย นอกจากนี้คุณลักษณะยังเป็นตัวกำหนดความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ที่มิได้เป็นผู้นำ คุณลักษณะดังกล่าวได้แก่ ขนาดของร่างกาย บุคลิกภาพ ระดับชั้นทางสังคม ความมั่นคงทางอารมณ์ ความสามารถในการพูด และความสามารถทางสังคม เป็นต้น

2) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory) เป็นแนวความคิดที่แสวงหาพฤติกรรมที่คล้ายกันของผู้นำทั้งหลาย เพื่อที่จะนำไปใช้ศึกษาและเป็นแนวทางในการจัดโครงการฝึกอบรมผู้นำ ซึ่งจากการศึกษาของนักวิชาการที่มหาวิทยาลัย Ohio State ได้ค้นพบว่าพฤติกรรมของผู้นำมีอยู่ 2 แบบได้แก่ แบบแรกคือพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งปรับปรุงระบบการทำงาน จัดให้คนงานทำงานอย่างมีมาตรฐานตามกำหนดเวลาที่วางไว้ แบบที่สอง ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งสู่ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความเชื่อใจซึ่งกันและกัน การเคารพความคิดของลูกน้อง และการคำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้อง ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้ที่ช่วยเหลือลูกน้อง มีความเป็นกันเอง และถือว่าลูกน้องมีความเท่า

เทียบกับตน โดยสรุปแล้ว ผู้นำที่มีลักษณะเป็นแบบแรกและแบบที่สองอย่างสูง ทั้งสองแบบจะเป็นผู้นำที่ทำให้เกิดผลดีต่อองค์กร (พิทยา บวรวัฒนา, 2556: 69-70) และจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่ศึกษาเพื่อหาพฤติกรรมของผู้นำซึ่งเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการดำเนินงาน ซึ่งได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำไว้ 2 มิติคือ แบบแรก คือ ผู้นำที่มุ่งพนักงาน (Employee Oriented) คือผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ให้ความสนใจเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล แบบที่สอง คือ ผู้นำที่มุ่งการผลิต (Productivity Oriented) คือผู้นำที่มุ่งบรรลุผลด้านเทคนิคหรือรายละเอียดของการทำงานเป็นสำคัญ (Robbins, 2005: 127)

3) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งแนวคิดทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจจัยสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จของผู้นำต่างๆในองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายคนให้ความสนใจศึกษาและนำเสนอแนวคิดไว้ ซึ่งผู้เขียนได้นำมาเสนอดังต่อไปนี้

ผู้นำแบบประชาธิปไตยและเผด็จการ ซึ่งถือหลักว่าผู้นำจะมีลักษณะเผด็จการหรือประชาธิปไตยนั้นขึ้นอยู่กับว่าผู้นำจะมีส่วนผสมของความเป็นเผด็จการและประชาธิปไตยมากน้อยแค่ไหน ซึ่งลักษณะผสมดังกล่าวสามารถวัดได้เหมือนกับไม้บรรทัด สามารถดูได้ว่าผู้นำมีความเป็นประชาธิปไตยก็เปอร์เซ็นต์และมีความเป็นเผด็จการก็เปอร์เซ็นต์ จึงสามารถแยกแยะประเภทของผู้นำของผู้นำออกนอกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับรูปแบบไหนเหมาะสมกับสถานการณ์ใด และจากการศึกษาพบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยทำให้อุทกน่องเกิดความพึงพอใจมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ และสรุปได้ว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด (พิทยา บวรวัฒนา, 2556: 73-75)

โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House, 1971) ได้นำเสนอทฤษฎีผู้นำแบบค่านึงเป้าหมายของคณงาน (Path-Goal Theory) มองว่างานหลักของผู้นำคือการช่วยให้ผู้ตามเดินตามเส้นทาง (Path) ที่ถูกต้องในการที่จะบรรลุเป้าหมายและมีรางวัลที่มีคุณค่าสำหรับผู้ตาม และเฮาส์ยังเห็นว่าผู้นำแต่ละคนสามารถแสดงรูปแบบของผู้นำได้มากกว่า 1 รูปแบบและควรปรับปรุงรูปแบบ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ในปี 1996 เฮาส์เสนอรูปแบบของผู้นำเพิ่ม เป็น 8 รูปแบบได้แก่ (1) การทำให้เห็นหนทางไปสู่เป้าหมายชัดเจน (Path-goal Clarifying) (2) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Oriented) (3) การช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน (Work Facilitation) (4) การให้การสนับสนุน (Supportive) (5) การช่วยการประสานติดต่อปฏิสัมพันธ์ (Interaction Facilitation) (6) การเน้นการตัดสินใจด้วยกลุ่ม (Group-oriented Decision Making) (7) การเป็นตัวแทนและสร้างเครือข่าย (Representation and Networking) และ(8) การสร้างคุณค่า (Value Based) (พัชสิริ ชมพุดา, 2009: 208)

เฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1988) ได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิตกำหนดแบบผู้นำ (Lifecycle Theory) โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมของผู้ตาม ซึ่งความพร้อมนั้นหมายถึงความถึงระดับความสามารถ (Ability) และความเต็มใจ (Willingness) ในการทำงานนั้นๆให้สำเร็จ โดยที่ความเต็มใจนั้นมืองค์ประกอบจากความมั่นใจ ความทุ่มเท และแรงจูงใจตามแนวคิดเฮอร์เชย์ และบลานชาร์ดนั้น แบ่งระดับความพร้อมของผู้ตามออกเป็น 4 ระดับคือ (1) ผู้ตามไม่มีความสามารถและไม่มีความเต็มใจที่จะทำ (2) ผู้ตามไม่มีความสามารถแต่เต็มใจที่จะทำ (3) ผู้ตามมีความสามารถแต่ไม่มีความเต็มใจที่จะทำ และ(4) ผู้ตามมีความสามารถและเต็มใจที่จะทำ

นอกจากนั้นเฮอร์เชย์ และบลายชาร์ดยังได้นำระบบการวัดในแต่ละมิติเข้ามาพิจารณา คือ พฤติกรรมมุ่งมิติสัมพันธ์ และพฤติกรรมมุ่งงาน และจำแนกสไตล์ของภาวะผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังนี้ (1) รูปแบบบอกให้ทำ (Telling Style) คือการบอกวิธีการทำอย่างละเอียด พร้อมกับติดตามดูแลอย่างใกล้ชิดซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูงแต่มีมิติสัมพันธ์ต่ำ (2) รูปแบบการขายความคิด (Selling Style) คือการขายแนวความคิดและวิธีการตัดสินใจ พร้อมทั้งให้โอกาสผู้ตามซักถามสิ่งที่ไม่เข้าใจในการทำงาน ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูง (High Task) และมีมิติสัมพันธ์สูง (High Relationship) (3) รูปแบบให้มีส่วนร่วม (Participating Style) คือการให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมในการตัดสินใจ คือภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ (Low Task) และมีมิติสัมพันธ์ต่ำ (Low Relationship) และ (4) รูปแบบมอบหมายงาน (Delegating Style) คือ การมอบหมายให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบสำหรับงานที่ต้องทำ คือภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ (Low Task) และมีมิติสัมพันธ์ต่ำ (Low Relationship)

ในขณะที่ วรูม และเยตตัน (Vroom & Yetton,) ได้นำเสนอตัวแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader-participation Model) ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยได้พิจารณารูปแบบของภาวะผู้นำไว้ 5 รูปแบบคือ (1) แก้ปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลเท่าที่มีอยู่ในขณะนั้น (2) เก็บข้อมูลที่เป็นจากลูกน้อง เสร็จแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเองในการเลือกทางแก้ไขปัญห โดยมียุคน้องเป็นผู้ให้ข้อมูล ไม่ใช่เป็นผู้เสนอแนะทางเลือกในการแก้ไขปัญห (3) อธิบายปัญหาที่ต้องการแก้ไขให้กับลูกน้อง ทีละคน และฟังความเห็นที่ลูกน้องมี โดยไม่ให้ลูกน้องเหล่านั้นได้ปรึกษาซึ่งกันและกัน แล้วผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง (4) อธิบายปัญหาที่ต้องการแก้ไขให้กับลูกน้องทั้งกลุ่มพร้อมๆกัน เพื่อขอความคิดเห็น เสร็จแล้วผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง (5) อธิบายปัญหาที่ต้องการแก้ไขให้กับลูกน้องทั้งกลุ่มพร้อมๆกัน เสร็จแล้วให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางแก้ไขทั้งหลาย และหาข้อตกลงภายในกลุ่มว่าจะเลือกทางแก้ไขปัญหทางใด (Robbins และ Coulter, 2008: 238-239)

ร็อบบินส์ และโคลเตอร์ ยังกล่าวว่าผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นมี 2 ลักษณะคือ 1) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) หมายถึง ผู้นำที่ชี้แนะ จูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติในแนวทางที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งพฤติกรรมหรือบทบาทที่พนักงานควรปฏิบัติ และทั้งการปฏิบัติที่พนักงานคนนั้นต้องรับผิดชอบ 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) หมายถึง ผู้นำที่สามารถลดบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเองทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่างๆ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือทำเพื่อองค์กรมากขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมักต้องเป็นผู้มีบารมี (Charisma) ที่คอยให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นที่รัก เคารพ ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้สามารถเป็นผู้นำที่เปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของพนักงานได้ทั้งกาย และใจ ร็อบบินส์ และโคลเตอร์ เสนอว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น มีความสามารถและลักษณะคือ (1) มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้ง (Profound Effect) ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (2) เป็นผู้มีความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (3) สามารถเปลี่ยนความคิดความอ่านของผู้ใต้บังคับบัญชา และ (4) กระตุ้นและลดแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเททำงานได้มากเป็นพิเศษ (5) เพิ่มและเสริมประสิทธิภาพผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่เหนือกว่าระดับ Transaction และ (6) มีผลเป็นที่ประจักษ์ในหลายองค์การ และพบว่าผู้นำแบบ Transformational เหนือกว่าแบบ Transactional ส่วน

ไอเซนบัคและคณะ (Eisenbach, Watson, & Pillai, (1999: 80–88) ฮิกส์และโรว์แลนด์ (Higgs & Rowland, 2011: 309–335) กล่าวไว้ว่า ในกระบวนการการวางแผนของการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพที่โดดเด่น ในมุมมองของ พอดซาคอฟฟ์ และคณะ (Podsakoff et al, 1990: 107–142) เสนอว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง มักจะมองหาโอกาสใหม่ ๆ ให้กับองค์กร สร้างแรงบันดาลใจให้กับคนอื่น ๆ ด้วยแผนการของเขาที่มีในอนาคต และมีความสามารถสร้างความมุ่งมั่นให้ผู้อื่นจากความฝันของเขาเอง และจากการศึกษาของโจริส แวน เดอร์ โวท์ (Joris van der Voet, 2013) แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีส่วนน้อยที่จะมีการวางแผนกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการแบบฉุกเฉินของการเปลี่ยนแปลงสำหรับในบริบทที่ไม่ใช่ระบบราชการเท่านั้นและจากการศึกษาของเซบเนม อัสลาน และคณะ (Sebnem Aslana et al, 2011) สรุปไว้ว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มีผลในเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

เบิร์น (Burn, 1979) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจ สำคัญของอำนาจคือแรงจูงใจ (Motives) และทรัพยากร (Resource) โดยมองว่าภาวะผู้นำเป็นการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน 3 ด้านคืออำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งการปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะคือ ลักษณะแรกเรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional Leadership) ลักษณะที่สองเรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และลักษณะที่สามเรียกว่า ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) (อุดม ทุมโฆสิต, 2544: 254) ชิเอลท์ซ์ (Schlietz, 2013) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ ดังนี้ (1)การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) (2)การจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) (3)การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ (4)การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557: 27)

ความสำเร็จของผู้บริหาร ในการจัดการองค์การในสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆด้านที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้น กิบสัน และคณะ (Gibson et al, 1997) กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำที่สอดคล้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ และมีความพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายอย่าง เช่น ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ อดทน รวมทั้งมีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำความเจริญก้าวหน้าแก่องค์การ ยุคัล (Yukl, 2010, Yukl, 2010: 81-93) กล่าวว่าผู้นำต้องเห็นคุณค่าและประโยชน์จากโอกาสในการเพิ่มคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรม รวมถึงการพัฒนาทักษะต่างๆที่จำเป็นและสอดคล้องกับภาวะผู้นำด้วย นอกจากนั้นผู้นำต้องสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและไม่แน่นอนด้วยความมุ่งมั่นและอย่างมีคุณธรรม นอกจากนั้นผู้บริหารต้องบูรณาการแนวความคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำทั้งทฤษฎีเชิงคุณลักษณะผู้นำ (Trait Leadership Theory) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Leadership Theory) และทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) ซึ่งสอดคล้องกับ แอชชัว และลูซเซียร์ (Achua & Lussier, 2010) ที่สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมสมัยว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยใช้แนวความคิดทฤษฎีภาวะ

ผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ในการจูงใจผู้ตาม รวมถึงพัฒนา และแก้ไขปัญหาขององค์การเพื่อให้การบริหารเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสรุป จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี ด้านภาวะผู้นำ สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ ที่สำคัญได้คือการมีศักยภาพด้านการชี้นำ แนวทาง การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การส่งเสริมและสนับสนุนผู้ตาม

แนวความคิดด้านการสื่อสารองค์การ: ความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารจัดการนั้น การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญของการศึกษาองค์การ การจัดการ และ พฤติกรรมองค์การ ทั้งนี้เพราะความหลากหลายของบุคลากร (วันชัย มีชาติ, 2556: 137) ซึ่งอรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555: 105-106) สรุปความหมายของการสื่อสารจากแนวคิดของวิชาการเหล่านี้คือ โรเจอร์สและชูเมกเกอร์ (Rogers & Shoemaker, 1971) เบเรลสันและสไตเนอร์ (Berelson & Steiner, 1964) ออสกู๊ด (Osgood, 1954) รวมถึง แดนซ์และลาร์สัน (Dance & Larson, 1976) ไว้ว่า เป็นการถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับ สารโดยผ่านสื่อ ผ่านความคิดของผู้ส่งสารเป็นคำพูดหรือสัญลักษณ์ไปยังผู้รับสาร ในลักษณะของการสื่อสาร แบบสองทางระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร ผ่านสื่อต่างๆ เช่นคำพูด ท่าทาง รวมถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ จาก การศึกษาของ กอร์เก็ม (Görkem, 2014: 859-861) สรุปว่าการสื่อสารองค์การเป็นเครื่องมือขององค์การ ในการ ชี้นำกิจกรรมการสื่อสารทั้งหมดของขององค์การ รวมถึงการแนะนำแนวทางการสื่อสารของหน่วยงานอื่นๆ ซึ่ง คาบเกียตังแต่ภาพลักษณ์ขององค์การ ความสัมพันธ์กับภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ ร็อบบินส์และ โคลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2008: 132) ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า คือการถ่ายโอนและการทำความเข้าใจในความหมาย ส่วนแมคเคน และพอน กลินาว (McShane & Von Glinow, 2005: 324) ให้ความหมายของการสื่อสารว่า หมายถึงกระบวนการส่งผ่านข่าวสาร และการทำความเข้าใจกันระหว่างคนสองคน ขึ้นไป เบลช์และเบลช์ (Belch & Belch, 2004: 5) ให้ความหมายว่า การสื่อสาร คือ การที่ผู้ส่งและผู้รับ ทำการ ส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความคิด หรือกระบวนการทำความเข้าใจความหมายร่วมกันนั่นเอง โดยสรุป แล้วการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการการถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับ หรือการถ่ายโอนและการทำความเข้าใจในความหมาย และใช้เป็นเครื่องมือขององค์การในการสื่อสารทั้งหมดของขององค์การ

จากการวิจัยของ รูดนีย์ เกรย์ (Rodney Gray, 2003: 242) พบว่า การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงและการสื่อสารจากพนักงานไปยังผู้บริหาร (upward communication) เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพราะใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการประกาศ การอธิบาย การเตรียมคนสำหรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบที่กำลังจะเกิดขึ้น (Spike and Lesser, 1995: 17-23) อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการที่ดี ต้องเป็นไปอย่างทันเวลา รวมถึงข้อความที่ออกจากสื่อต่างๆขององค์การต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันด้วย (Gray & Castles, 2006: 240-256) ส่วน โฮลทซ์ (Holtz, 2004:165-166) กล่าวว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความเกี่ยวข้องกับการทำให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์การ รวมทั้งให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ตลอดจน การสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ต้องอาศัยการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อโน้มน้าวจูงใจพนักงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับพนักงาน ซึ่ง

แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารในองค์การที่มีประสิทธิภาพนั้น มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Barrett and Lueddecke, 1996: 31; Barrett, 2002: 219; Cornelissen, 2008: 201; D'Aprix, 1996: 3; Daly, Teague and Kitchen, 2003: 161; Proctor and Doukakis, 2003: 275)

การเปลี่ยนแปลงองค์การมักก่อให้เกิดปัญหา คือความไม่เข้าใจของพนักงาน (Quirke, 1997: 133) ซึ่งอาจเกิดจากการที่ผู้นำองค์การ สื่อสารกับพนักงานน้อยเกินไป (Kotter, 1996: 97) ส่งผลให้พนักงานเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งการป้องกัน การลดหรือแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นประเด็นสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าปล่อยให้ลุกลามใหญ่โต องค์การจะไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ อย่างไรก็ตามการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Elving, 2005: 130; Lewis, Schmisser, Stephens and Weir, 2006: 122; Lippitt, 1997: 18-20) การสื่อสารที่จะช่วยขจัดปัญหาการต่อต้านของพนักงานประกอบด้วย การที่องค์การโน้มน้าวใจให้พนักงานเกิดความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีกว่าการที่องค์การไม่ทำอะไร การทำให้พนักงานมั่นใจว่าองค์การจะให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาทักษะที่จำเป็น ตลอดจนการมีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การสื่อสารต้องเปิดกว้าง รวมถึงองค์การมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างตรงไปตรงมาและสม่ำเสมอ (Holtz, 2004: 167)

การสื่อสารภายในองค์การเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การจัดการการสื่อสารในองค์การ ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น องค์การส่วนใหญ่บริหารการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารที่เป็นทั้งแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ร็อบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter, 2008: 132) กล่าวว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่อผู้บริหารและองค์การ เพราะการสื่อสารนั้นทำหน้าที่ที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) ควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน ในสายการบังคับบัญชาของทุกองค์การ 2) จูงใจพนักงาน เพราะผู้บริหารต้องอธิบายรายละเอียดของงาน ในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา 3) เป็นสิ่งที่พนักงานใช้สำหรับพูดคุยแสดงความรู้สึกต่างๆ รวมถึงใช้ปรับทุกข์กัน และ 4) ใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับงาน หน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน สิทธิประโยชน์ และข้อมูลข่าวสารอื่นๆ ส่วน จอร์จและโจนส์ (George & Jones, 2005: 438-440) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การนั้นมีหน้าที่ 4 ประการคือ 1) การให้ความรู้ แก่สมาชิกองค์การ 2) การจูงใจสมาชิกในองค์การ เพราะใช้เป็นศูนย์กลางในการจูงใจ 3) การควบคุมและการประสานงาน กิจกรรมของกลุ่ม และ 4) การแสดงความรู้สึกและอารมณ์

เมื่อพิจารณาจากขั้นตอนตามโมเดลของ เคิร์ท เลวิน ในขั้นตอนแรก การละลายพฤติกรรม ซึ่งขั้นตอนนี้อาจต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมใหม่ ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ดาเวนพอร์ท และลิปตัน (Davenport and Lipton, 1995:17) กล่าวว่า องค์การควรสื่อสารให้พนักงานทราบถึงแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง เป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจใหม่ขององค์การ ระยะเวลาในการดำเนินการ โอกาสที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง แจ้งให้ทราบว่าใครจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ให้ความมั่นใจแก่พนักงานที่จะได้รับผลกระทบ ว่าองค์การจะให้การสนับสนุนตลอดช่วงของการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงระบุบุคคลที่รับผิดชอบ ตลอดจนส่งเสริมให้พนักงานสอบถามข้อสงสัยจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งการให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้พนักงานทราบสาเหตุของการ

เปลี่ยนแปลง รวมถึงการให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นเทคนิคที่ผู้บริหารใช้เพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Robbins and Coulter, 2008: 167; Holbeche, 2006: 313; Cornelissen, 2008: 206-207) ช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนั้นเป็นการบริหารจัดการการสื่อสารที่จำเป็น เพราะปกติพนักงานได้รับข้อมูล 70% จากเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ (Quirke, 1997: 132) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารกับผู้นำทางความคิดของกลุ่มต่างๆ (Barrett and Luedecke, 1996: 31) อย่างไรก็ตาม เกรย์และแคสเทิลส์ (Gray and Castles, 2006: 242) เสนอว่าพนักงานต้องได้รับทราบเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากสื่อที่เป็นทางการก่อนการรับทราบจากข่าวลือภายในบริษัท นอกจากนี้การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงเป็นประเด็นที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการและควรเน้นการสื่อสารแบบสองทางตัวต่อตัว (face-to-face communication) (Quirke, 1997: 135)

รูปแบบและช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การพิจารณารูปแบบและช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรให้เหมาะสมนั้น เป็นประเด็นสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังที่ เควิร์ก (Quirke, 1995: 128) ได้กล่าวถึงชนิดของการสื่อสารเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับต่างๆกันดังนี้ 1) การสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง โดยการชี้แจงหมายข่าว ประกาศบนบอร์ด บันทึกรายการ วีดิโอ อีเมล ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการทางเดียวจากบนลงล่าง เพื่อแจ้งให้พนักงานทราบถึงการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามการสื่อสารแบบนี้มีจุดอ่อน เพราะพนักงานสามารถตีความจากข้อความที่ได้รับ ไปในทิศทางที่แตกต่างกัน (Holbeche, 2006: 314) 2) การสร้างความเข้าใจ โดยการประชุมผู้บริหาร การนำเสนอผ่านระบบสัญญาณดาวเทียม การประชุมทางไกลโดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารในการเชื่อมโยงผู้เข้าประชุม ที่อยู่ในสถานที่ต่างกันให้สามารถประชุมร่วมกันได้ รวมถึงการประชุมลูกค้า จะเห็นได้ว่าทั้งหมดนี้เป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการสองทาง ที่มีการอธิบายให้ข้อมูลมากกว่าสื่อระดับแรก และสามารถถาม-ตอบ ในกรณีมีข้อสงสัยได้ 3) การสร้างการยอมรับสนับสนุน โดยการจัดหลักสูตรอบรม การจัดสัมมนา การประชุมทางธุรกิจ การใช้สื่อหลายอย่างประกอบกัน ซึ่งเป็นการเน้นเรื่องการให้ความรู้และเพิ่มพูนทักษะใหม่ที่จำเป็นแก่พนักงาน 4) การสร้างการเข้ามามีส่วนร่วม โดยการประชุมทีม การประชุมข้ามสายงาน การประชุมเพื่อให้พนักงานให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมถึงการจัดโครงการให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดประชุมที่มีการปฏิสัมพันธ์ 5) การสร้างความผูกพันทางใจต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการให้ข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์ การแก้ปัญหาของทีม การที่ผู้บริหารประชุมเพื่อให้ข้อมูลกับพนักงานทุกระดับเพื่อรับฟังความคิดเห็น เพื่อให้รูปแบบและช่องทางการสื่อสารดังกล่าวข้างต้น เป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้สื่อสารควรคำนึงถึงแนวทางการแก้ไขอุปสรรคของการสื่อสารรวมถึงการสร้างระบบการสื่อสารที่ดีในองค์กรด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ร็อบบินส์และคูลเตอร์ ได้เสนอแนวคิดเพื่อแก้ไขอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร โดยใช้วิธีต่างๆ ดังนี้คือ 1) การให้โอกาสผู้รับข่าวสารโต้กลับ (Use Feedback) 2) การเลือกใช้ภาษาที่ง่ายๆ (Simplify Language) 3) การตั้งใจรับฟัง (Listen Actively) 4) ระวังการมีอารมณ์และความรู้สึก (Constrain Emotions) 5) สังเกตอาการปฏิกิริยาของคู่สนทนา (Watch Nonverbal Cues) (Robbins and Coulter, 2008: 136) ส่วน ซิลลาจี และมาร์ค (Szilagyi & Marc, 1990: 502-504) กล่าวถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร เพื่อลดข้อผิดพลาดของการติดต่อสื่อสารและการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่ในองค์กรมีหลายวิธี คือ 1) การติดตาม

ผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Follow-up and Feedback) 2) การใช้การสื่อสารหลายช่องทาง (Parallel Channels) 3) การกำหนดระยะเวลา (Timeline) 4) การเลือกใช้ระดับของคำและความหมายที่ง่าย (Simplify Language) 5) การมีศูนย์กลางข้อมูล (Information Center) 6) การให้รู้เท่าที่จำเป็น (the Exception Principle and the Need to Know) 7) การกำหนดธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร และ 8) การฟังอย่างตั้งใจ (Listen Actively)

บทบาทและทักษะด้านการสื่อสารของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการสื่อสารองค์การนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) แจ้งให้ทราบ (Inform) 2) สอนหรือให้ความรู้ (Teach or Educate) 3) สร้างความพึงพอใจหรือความบันเทิง (Pease or entertain) 4) การแก้ปัญหา (Problem-solving) และ 5) การจัดการความขัดแย้งในองค์การ (Conflict management) (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555: 113-116) รวมถึงเพื่อให้เห็นถึงความเสี่ยงที่ยึดติดกับสภาพปัจจุบันและรางวัลหรือผลตอบแทนที่มีศักยภาพของการเปิดรับอนาคตที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิง (Denning, 2005: 12) เกรย์และแคสเทิลส์ (Gray and Castles, 2006: 253) กล่าวว่า การสื่อสารให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเริ่มจากผู้นำองค์การ โดยผู้นำต้องทำหน้าที่สื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารระดับกลางและระดับหัวหน้างานทำหน้าที่สื่อสารข้อมูลไปยังระดับปฏิบัติการ (Holtz, 2004: 174) ทั้งนี้ เพราะการสื่อสารระหว่างองค์การกับผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างาน นั้นมีความสำคัญเนื่องจากผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดและมีอิทธิพลทางความคิดต่อพนักงานมากที่สุด (Larkin and Larkin, 1994: 5) นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้นำองค์การที่มีทักษะด้านการสร้างแรงจูงใจและทักษะด้านการสื่อสาร นั้นมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Ann Gilley, Jerry W. Gilley and Heather S. McMillan, 2009: 75-94)

ในโลกแห่งการแข่งขันปัจจุบัน การติดต่อสื่อสารนับว่าเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารหรือผู้นำทีม เพราะสามารถใช้ควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในสายการบังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ใช้จูงใจพนักงาน เนื่องจากผู้บริหารต้องอธิบายถึงรายละเอียดของงาน เป้าหมายงาน วิธีปฏิบัติงานที่ได้ผลลัพธ์ที่ดี ตลอดจนผลตอบแทนต่างๆ เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ดี เป็นต้น (Robbins and Coulter, 2008: 132) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารในองค์การที่มีประสิทธิภาพนั้นมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพราะการสื่อสารสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการสร้างแรงจูงใจพนักงานให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Luecke, 2003) การสื่อสารที่เหมาะสม ช่วยให้พนักงานที่มีข้อเสนอแนะและเป็นการเสริมแรงในช่วงการเปลี่ยนแปลง (Peterson and Hicks, 1996) รวมถึงช่วยให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นและเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานทั้งประเด็นที่เป็นข้อดีและข้อเสียของการเปลี่ยนแปลง (Saunders, 1999) ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการสร้างบรรยากาศการสื่อสารในระหว่างการเปลี่ยนแปลง โดยต้องเข้ามามีส่วนโดยตรงและมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องของการสื่อสารในทุกทิศทาง จึงเป็นหน้าที่ขององค์การในการสร้างความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารทุกระดับว่าเมื่อดำเนินการแล้ว

องค์การจะมีผลการประกอบการที่ดีขึ้น เพราะถ้าผู้บริหารเองไม่มีความมั่นใจ ก็จะไม่สามารถไปโน้มน้าวใจพนักงานได้

นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าทักษะในการสื่อสารของผู้บริหารทุกระดับมีผลต่อความสำเร็จของการบริหาร การเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพราะผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารทิศทางที่ชัดเจนของพฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์กับพนักงาน ต้องสามารถเลือกใช้การสื่อสารกับพนักงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะมีสื่อที่หลากหลายในการสื่อสารกับพนักงาน ในแต่ละช่องทางนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การกระจายของข้อมูลเป็นไปอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกันและทันเวลา ต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริง และควรให้ข้อมูลทั้งด้านบวกและลบ เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจอย่างแท้จริงในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เป็นการลดความเข้าใจผิดและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ เมน (Men, 2015: 461-471) กล่าวว่า ผู้บริหารควรใช้เครื่องมือในการสื่อสารที่มีความหลากหลาย ผู้นำตั้งแต่แบบดั้งเดิม เช่น แบบการเผชิญหน้า (Face-to-face) สื่อสิ่งพิมพ์ อีเมล โทรศัพท์ จนไปถึงสื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่สำคัญองค์การต้องเปิดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน นอกจากนี้การบริหารช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำด้วย เพราะเป็นการสื่อสารที่อาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ที่ไม่มีรูปแบบตายตัว ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพของแต่ละกลุ่มหรือองค์การ ไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอนชัดเจน (พิบูล ธิปะपाल, 2555: 209)

2. เพื่อการเสนอกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารองค์การ ที่มีผลกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

จากการศึกษาทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและรูปแบบข้อเสนอของความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารองค์การที่มีผลกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อหาองค์ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดของความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารองค์การที่มีผลกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในแนวความคิดด้านภาวะผู้นำ (Leadership) แนวความคิดด้านการสื่อสารองค์การ (Organizational Communication) แนวความคิดด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศเพื่อนำไปเป็นแนวคิดในเสนอกรอบแนวคิดของความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารองค์การที่มีผลกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการ

โรเบิร์ต เฮาส์ (1971) ทฤษฎีผู้นำแบบค่านึง เป้าหมายของคณงาน (Path-Goal Theory)	1) การทำให้เห็นหนทางไปสู่เป้าหมายชัดเจน (Path-goal Clarifying) 2) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Oriented) 3) การช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน (Work Facilitation) 4) การให้การสนับสนุน (Supportive) 5) การช่วยการประสานติดต่อปฏิสัมพันธ์ (Interaction Facilitation) 6) การเน้นการตัดสินใจด้วยกลุ่ม (Group-oriented Decision Making)
--	--

	7) การเป็นตัวแทนและสร้างเครือข่าย (Representation and Networking) และ 8) การสร้างคุณค่า (Value Based)
เฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (1988) ทฤษฎีวงจรชีวิตกำหนดแบบผู้นำ (Lifecycle Theory)	1) พฤติกรรมมุ่งมิติสัมพันธ์ 2) พฤติกรรมมุ่งงาน รูปแบบของผู้นำ (1) รูปแบบบอกให้ทำ (Telling Style) (2) รูปแบบการขายความคิด (Selling Style) (3) รูปแบบให้มีส่วนร่วม (Participating Style) และ (4) รูปแบบมอบหมายงาน (Delegating Style)
วรูม และเยตต์สัน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader-participation Model)	1) แก้ปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเอง 2) เก็บข้อมูลที่จำเป็นจากลูกน้อง เสร็จแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเองในการเลือกทางแก้ไขปัญหา 3) อธิบายปัญหาที่ต้องการแก้ไขให้กับลูกน้องทีละคน และฟังความเห็นที่ลูกน้องมี 4) อธิบายปัญหาที่ต้องการแก้ไขให้กับลูกน้องทั้งกลุ่มพร้อมๆกัน เพื่อขอความคิดเห็น 5) อธิบายปัญหาที่ต้องการแก้ไขให้กับลูกน้องทั้งกลุ่มพร้อมๆกัน เสร็จแล้วให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางแก้ไขทั้งหลาย
รีอบินส์ และโคลเตอร์ (2008)	1) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders)
เบิร์น (Burn, 1979)	1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 3) ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

จากตารางที่ 1 พบว่า รูปแบบของผู้นำเชิงสถานการณ์นั้น นักวิชาการ ส่วนมากให้ความสำคัญเกี่ยวกับศักยภาพของตัวผู้นำ ทั้งด้าน การชี้แนะแนวทาง การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การส่งเสริมและสนับสนุนผู้ตาม ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของผู้วิจัยที่ได้จำแนกรูปแบบของภาวะผู้นำไว้

ที่มา: จากการสังเคราะห์ การทบทวนวรรณกรรม ของผู้วิจัย

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการสื่อสารองค์การในความหมายตามแนวคิดของนักวิชาการ

ที่	องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์การที่เกิดประสิทธิภาพ	(1) Quirke, 1995)	(2) Robbins & Coulter. (2008)	(3) Szilagyi & Marc, (1990)	ผลการสังเคราะห์
1	เลือกใช้สื่ออย่างเหมาะสม หลายช่องทาง	✓	-	✓	2
2	การให้โอกาสผู้รับข่าวสารโต้กลับ	-	✓	-	1
3	การเลือกใช้ภาษาที่ง่ายๆ	-	✓	✓	2
4	การตั้งใจรับฟัง	-	✓	✓	2
5	การควบคุมอารมณ์และความรู้สึก	-	✓	-	1
6	สังเกตอาการปฏิกิริยาของคู่สนทนา	-	✓	-	1
7	การติดตามผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ	-	-	✓	1
8	การกำหนดระยะเวลา	-	-	✓	1
9	การให้รู้เท่าที่จำเป็น	-	-	✓	1
10	การมีศูนย์กลางข้อมูล	-	-	✓	1
11	การกำหนดธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร	-	-	✓	1

หมายเหตุ เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีข้อมูลที่สอดคล้อง (-) หมายถึง ไม่มีข้อมูลสอดคล้อง

จากตารางที่ 2 พบว่า องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์การที่เกิดประสิทธิภาพ นักวิชาการ ส่วนมากให้ความสำคัญกับ การเลือกใช้สื่ออย่างเหมาะสม หลายช่องทาง การเลือกใช้ภาษาที่ง่ายๆ และการตั้งใจรับฟัง ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของผู้วิจัยที่ได้จำแนกความหมายของการสื่อสารองค์การไว้

ที่มา: จากการสังเคราะห์ การทบทวนวรรณกรรม ของผู้วิจัย

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแนวคิดของนักวิชาการ

ที่	องค์ประกอบของเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง องค์การ	(1) Robbins & Coulter, (2008)	(2) Schermerhorn, (2005)	(3) Daft, (2008)	ผลการสังเคราะห์
1	เปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของพนักงาน	-	✓	-	1
2	บุคลากร ทักษะและความสามารถของ บุคลากร	✓	✓	✓	3
3	วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม	-	✓	✓	2
4	เทคโนโลยี	✓	✓	✓	3
5	โครงสร้างองค์การ สายการบังคับบัญชาและ การสื่อสารในองค์การ	✓	✓	✓	3
6	การเปลี่ยนแปลงผลผลิต	-	-	✓	1

หมายเหตุ เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีข้อมูลที่สอดคล้อง (-) หมายถึง ไม่มีข้อมูลสอดคล้อง

จากตารางที่ 3 พบว่า องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงองค์การ นักวิชาการส่วนมากให้ความสำคัญกับ ตัวบุคลากรหรือคน ทักษะและความสามารถของบุคลากร โครงสร้างองค์การ สายการบังคับบัญชาและการสื่อสารในองค์การ รวมถึงเทคโนโลยี รองลงมาคือวัฒนธรรม ค่านิยม ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของผู้วิจัยที่ได้จำแนกเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้

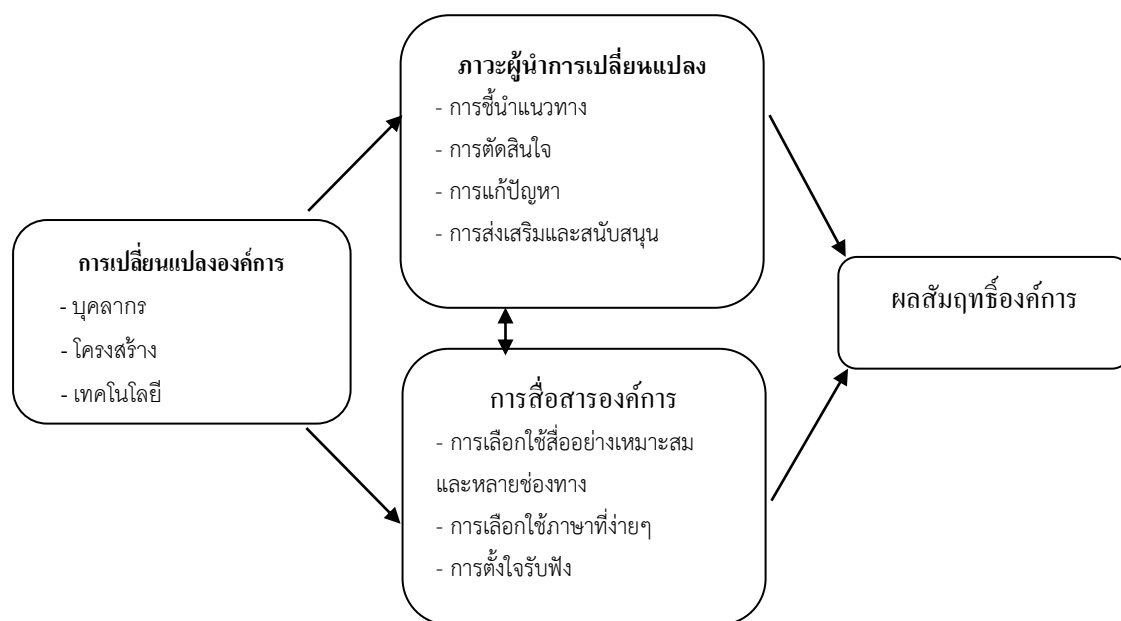
ที่มา: จากการสังเคราะห์ การทบทวนวรรณกรรม ของผู้วิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในมิติของบุคลากร โครงสร้างองค์การ และเทคโนโลยีนั้นส่งผลต่อบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในมิติด้านการชี้แนะแนวทาง การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการส่งเสริมและสนับสนุน และส่งผลต่อ การสื่อสารองค์การซึ่งผู้นำต้องสามารถเลือกใช้สื่อได้อย่างเหมาะสมและหลายช่องทาง โดยเลือกใช้ภาษาที่ง่ายๆ และต้องให้เทคนิคการรับฟังด้วยความตั้งใจ ดังแสดงตามภาพที่ 1

สรุป

บทความนี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารองค์การ และบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ นั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลและมีความสัมพันธ์กัน ด้วยเหตุผลและปัจจัยดังกล่าว ส่งผลให้ องค์การต่างๆ ให้ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและเตรียมความพร้อมองค์การให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ต้องเผชิญ มิติหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญนั้นคือ ภาวะผู้นำ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

องค์การ ทั้งในด้านคน (People) โครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology) (Robbins and Coulter, 2008: 161) และตามทัศนะของผู้วิจัย ต้องบูรณาการแนวความคิดด้านภาวะผู้นำ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งมีนักคิดหลายท่านได้เสนอแนวความคิดและทฤษฎีไว้ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งเหมาะกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดภาวะผู้นำและการสื่อสารองค์การที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ที่มา: จากการสังเคราะห์ การทบทวนวรรณกรรม ของผู้วิจัย

อย่างไรก็ตามยังมีนักวิชาการอีกมากมายที่ศึกษา เรื่องภาวะผู้นำ และได้เสนอแนวคิดทฤษฎีไว้อีกจำนวนมาก ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องบูรณาการองค์ความรู้เหล่านั้นและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับที่ ยุคส์ (Yukl, 2010) กล่าวว่าผู้บริหารต้องบูรณาการแนวความคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำทั้งทฤษฎีเชิงคุณลักษณะผู้นำ (Trait Leadership Theory) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Leadership Theory) และทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) และสอดคล้องกับแอชชัว และลูเซียร์ (Achua & Lussier, 2010)) ที่กล่าวว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมสมัยว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยใช้แนวความคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ในการจูงใจผู้ตาม รวมถึงพัฒนาและแก้ไขปัญหาขององค์การเพื่อให้การบริหารเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในมิติของเรื่องการสื่อสารองค์การนั้น นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการศึกษาองค์การ การจัดการ และพฤติกรรมองค์การ ทั้งนี้เพราะความหลากหลายของบุคลากร (วันชัย มีชาติ, 2556: 137) มีมากขึ้น และเป็น

สมรรถนะหลักที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารหรือผู้นำพึงมี นอกจากนั้นการสื่อสารยังเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารในองค์กรต้องให้ความสำคัญและแน่ใจว่าบุคลากรในองค์กรสามารถเลือกใช้การติดต่อสื่อสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิผลต่อลูกค้าเพื่อตอบสนองความพึงพอใจสูงสุด ทั้งนี้ผู้บริหารเองต้องเข้าใจในแนวคิดทฤษฎี ตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจในหน้าที่ของการสื่อสารองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร ทิศทางของการสื่อสาร การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารในองค์กร ตลอดจนปัญหาหรืออุปสรรคของการสื่อสาร และแนวทางการป้องกันหรือการเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารด้วย เพื่อให้ผู้บริหารเองสามารถให้การสื่อสารเป็นเครื่องมือหรือสื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งไปกว่านั้นต้องสามารถนำไปพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้สามารถเลือกใช้การติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ร็อบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2008: 132) และ จอร์จ และโจนส์ (George & Jones, 2005: 438-440) ที่กล่าวว่าการสื่อสารมีความสำคัญต่อผู้บริหารและองค์กร เพราะการสื่อสารนั้นทำหน้าที่ที่สำคัญๆ คือ 1) ควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน ในสายการบังคับบัญชาของทุกองค์การ 2) จูงใจพนักงาน 3) เป็นสิ่งที่พนักงานใช้สำหรับพูดคุยแสดงความรู้สึกต่างๆ รวมถึงใช้ปรับทุกข์สุขกัน 4) ใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวกับงาน หน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน สิทธิประโยชน์ และข้อมูลข่าวสารอื่นๆ และ 5) การให้ความรู้ แก่สมาชิกองค์การ จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าเมื่อองค์การอยู่ในสถานะของการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพคือ การเลือกใช้สื่ออย่างเหมาะสม หลายช่องทาง การเลือกใช้ภาษาที่ง่าย ๆ และการตั้งใจรับฟัง

จากบทความวิชาการที่ได้ศึกษาสามารถนำกรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ กับบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารองค์การ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยในอนาคต โดยผู้ศึกษาได้ทำการทบทวน วรรณกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ: บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารและการสื่อสารองค์การ โดยการศึกษาบริษัทโฆษณาในบริเวณศูนย์กลางเขตธุรกิจ และพิจารณาการทำวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อหาองค์ความรู้ความเข้าใจในการบริหาร ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการสื่อสารองค์การ เพื่อสามารถนำองค์การไปในทิศทางที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันให้สามารถแข่งขันได้ และเกิดความยั่งยืนต่อองค์การสืบไป

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2558). *การพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริบเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: ดี. เค. พรินต์ติ้งเวิลด์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2556). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ*. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพมหานคร: ศักติโสภาคการพิมพ์.
- พัชรีร์ ชมภูคำ. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

- วันชัย มีชาติ. (2556). **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: หจก. ทิพย์วิสุทธิ์.
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี. พรินท์ (1991) จำกัด.
- อุดม ทุมโฆสิต. (2544). **การจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ภาษาต่างประเทศ

- Achua, C. F., and Lussier, R. N. (2010). **Effective Leadership**. 4th ed. Canada: South-Western, Cengage Learning.
- Armenakis, A. A., and Bedeian, A. G. (1999). "Organizational change: A review of theory and research in the 1990s." **Journal of Management** 25, (3) : 293-315.
- Ash, P. (2009). Fast and Effective Change Management. **Asian Development Bank** : 1-5.
- Aslana S., Diken A., and Sendoqduc A. A. (2011). "Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty." **Procedia Social and Behavioral Sciences** 24, : 627-642.
- Barney, J. B., and Griffin, R. W., (1992). **The Management of Organization Strategy Structure Behavior**. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Barrett, D. J. (2002). "Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change." **Corporate Communications: An International Journal** 7, (4) : 219-231.
- Barrett, M., and Ludecke, B. (1996). "What Management Says it Wants in Communicating Change." **Communication World** : 29-33.
- Bass, B., and Avolio, B. J. (1997). **Full range leadership development : Manual for the Multifactor leadership Questionnaire**. Pale Alto, CA: Mind garden.
- Belch, G. E., and Belch, M. A. (2004). **Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective**. 6th ed. Boston: McGraw-Hill Company.
- Burnes, B. (2000). **Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics**. 3rd ed. New York: Prentice Hall.
- Cornelissen, J. (2008). **Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice**. 2nd ed. Thousand Oaks, California: Sage.

- D'Aprix, R. M. (1996). **Communicating for Change: Connecting the Workplace with the MarketPlace**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Daly, F., Teague, P. and Kitchen, P. (2003). "Exploring the Role of Internal Communication During Organizational Change." **Corporate Communications: An International Journal** 8, (3) : 153-162.
- Daft R. L. (2008). **New Era of Management**. 2nd ed. China: China Translation and Printing Services.
- _____. (1992). **Organization Theory and Design**. 4th ed. Singapore: West Publishing Company.
- Denning, S. (2005). "Transformational innovation." **Strategy and Leadership** 33 (3) : 11–16.
- Drucker, P. F. (1994). "The Age of Social Transformation." **The Atlantic Monthly**, November.
- Eisenbach, R., Watson, K., and Pillai, R. (1999). "Transformational leadership in the context of organizational change." **Journal of Organizational Change Management** 12 (2) : 80–88.
- Elving, W. (2005). "The Role of Communication in Organisational Change." **Corporate Communications: An International Journal** 10, (2) : 129-138.
- Hersey, P., and Blanchard, K. (1988). **Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resource**. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Higgs, M. J., and Rowland, D. (2011). "What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders." **Journal of Applied Behavioral Science** 47, (3) : 309–335.
- Holbeche, L. (2006). **Understanding Change: Theory, Implementation and Success**. Burlington, M.A.: Butterworth-Heinemann.
- George, J. M., and Jones, G. R. (2005). **Understanding and Managing Organizational Behavior**. 4th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnelly, J. H. (1997). **Organization: Behavior, Structure, Process**. Boston: McGraw-Hill.
- Gilley, A., Gilley, W. J., and McMillan, S. H. (2009). "Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness." **Performance Improvement Quarterly** 21, (4) : 75-94.
- Görkem, S. Y. (2014). "Corporate communication in large-scale organizations in Turkey: Structure and Responsibilities." **Public Relations Review** 40, : 859-861.

- Gray, R. and Castles, J. (2006). "Communicating Major Change within the Organization." In T. Gilis (ed.). **The IABC Handbook of Organizational Communication**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Holtz, S. (2004). **Corporate Conversations: a Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communication**. New York: AMACOM.
- Kinicki, A. and Kreitner, R. (2009). **Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices**. 4th ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Kotter, J. (1996). **Leading Change**. Harvard Business Review Boston: MA.
- Larkin, T. J., and Larkin, S. (1994). **Communicating Change: How to Win Employee Support for New Business Directions**. McGraw-Hill, Inc: New York.
- Lee V., Ridzi F., Lo W. A., and Coskun E. (2011). "A healthcare case study of team learner style And change management." **Journal of Organizational Change Management** 24 (6) : 830-852.
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K. and Weir, K. E. (2006). "Advice on Communicating during Organizational Change." **Journal of Business Communication** 43 (2) : 113-137.
- Lippitt, M. (1997). "Say what you mean, mean what you say." **Journal of Business Strategy** 19, (4) : 18-20.
- Luecke, R. (2003). **Managing change and transition**. Boston: Harvard Business School Press.
- McShane, S. L., and Von Glinow, Mary Ann. (2005). **Organizational Behavior**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill Company.
- Men, L. R. (2015). "Review the internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness." **Public Relations Review** 41, : 461-471.
- Metselaar, E. E. (1997). **Assessing the willingness to change: Construction and validation of the DINAMO (Doctoral dissertation)**. Free University of Amsterdam.
- Peterson, D. B., and Hicks, M. D. (1996). **Leader as coach: Strategies for coaching and developing others**. Minneapolis: Personnel Decisions International.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R. (1990). "Transformational leadership behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors." **Leadership Quarterly** 1, (2) : 107-142.

- Proctor, T. and Doukakis, I. (2003). "Change Management: the Role of Internal Communication And Employee development." **Corporate Communications: An International Journal** 8, (4) : 268-277.
- Quirke, B. (1995). **Communicating Change**. London: McGraw-Hill Book Company.
- _____. (1997). "Communicating Change." In T. Foster and A. Jolly (eds.). **Corporate Communication Handbook** : 131-136.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2008). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ** แปลจากเรื่อง Management โดย วิรัช สงวนวงษ์วาน พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- Robbins, S. P. (2005). **พฤติกรรมองค์การ** แปลจาก Organizational Behavior โดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- _____, S. P. (1994). **Essentials of Organizational Behavior**. 4th ed. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hill, Inc.
- Russ, T. L. (2008). "Communicating change: A review and critical analysis of programmatic and participatory implementation approaches." **Journal of Change Management** 8,(3-4) : 199-211.
- Saunders, R. (1999). "Communicating change." **Harvard Management Communication Letter** 8, (1) : 35-36.
- Schermerhorn, J., R. (2005). **Management**. 8th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Self, D. R., Armenakis, A. A., and Schraeder, M. (2007). "Organizational change content, process and context: A simultaneous analysis of employee reactions." **Journal of Change Management** 7, (2) : 211- 229.
- Simpson P. (2012). "Complexity and change management: analyzing church leaders' narratives." **Journal of Organizational Change Management** 25, (2) : 283-296.
- Spike and Lesser. (1995). "We have met the enemy." **Journal of business strategy** 16, (2) : 17-23.
- Szilagyi, A. D. Jr. W., and Marc, J. Jr. (1990). **Organizational Behavior and Performance**. Glenview Illinois: Scott, Foreman and Company.
- Van der Voet, J. (2013). "The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure." **European Management Journal**.

- Yilmaz S., Ozgen H., and Akyel R. (2013). “The impact of change management on the attitudes of Turkish security managers towards change.” **Journal of Organizational Change Management** 26, (1) : 117-138.
- Yukl, G. (2010). **Leadership in Organization**. 7th ed. New Jersey: Pearson.
- _____, G. (2010). “Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential.” **Consulting Psychology Journal** 62, (2) : 81-93.