

การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร วนาวลัย ดาตี*

Communication for Organizational Changes

Wanawan Doherty*

ภาควิชานิเทศศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จ.พิษณุโลก 65000

Department of Communication Arts, Faculty of Management and Information Sciences, Naresuan University, Phitsanulok 65000

*Corresponding Author. E-mail address: pongt002@yahoo.com

Received 23 August 2011; accepted 2 February 2012

บทคัดย่อ

ทุกวันนี้องค์กรส่วนใหญ่จำเป็นต้องมีการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรอันเนื่องมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่องค์กรไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ เพื่อที่จะสามารถยืนหยัดในท่ามกลางภาวะการแข่งขันที่เข้มข้น ตลอดจนสามารถที่จะนำพาองค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้าต่อไปได้ และการที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการใช้การสื่อสารในองค์กรควบคู่ไปกับการบริหารจัดการอื่นๆ เนื่องจากการสื่อสารในองค์กรเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดและทัศนคติของกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน แต่มีความเชี่ยวชาญการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่แตกต่างกัน โดยมีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารนั้น ทั้งนี้เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้เขียนจึงได้นำเสนอแบบจำลองการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรสำหรับการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้กับบุคลากร โดยผ่านกระบวนการ 5 ขั้นตอน ขั้นตอนหนึ่งเป็นการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ (knowledge) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรว่าจะมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ ขั้นที่สองเป็นการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ (persuasion) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความร่วมมือในอันที่จะร่วมดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร ขั้นที่สามเป็นการสื่อสารภายในองค์กรที่จะให้ข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดการตัดสินใจ (decision) ในการร่วมมือกันเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ขั้นตอนที่สี่เป็นการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการนำการเปลี่ยนแปลงนั้นมาใช้ (implementation) ในองค์กรร่วมกัน และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการสื่อสารเพื่อการยืนยัน (confirmation) โดยการย้ำเตือนข่าวสารในทางบวกด้านความสำเร็จเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรเพื่อร่วมดำเนินการต่อไป ทั้งนี้การสื่อสารภายในองค์กรนั้นจะต้องมีการเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ ที่เหมาะสม โดยเฉพาะการใช้สื่อใหม่ที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นโดยลำดับ ทั้งหมดนี้ก็เพื่อสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรที่นำไปสู่ทัศนคติหรือความรู้สึกทางบวกจนนำไปสู่ความเข้าใจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และความมีอำนาจในการที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้น และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้ แต่หากองค์กรไม่ได้นำการสื่อสารในองค์กรเข้ามาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจกับสิ่งที่องค์กรจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในองค์กรหรือสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างพอเพียงแล้ว อาจทำให้เกิดทัศนคติหรือความรู้สึกทางลบ เกิดความกลัว ไม่เชื่อใจ รู้สึกไม่มั่นคง กังวลใจและการจะสูญเสียอำนาจ จนเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำไปสู่ความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและอาจทำให้องค์กรถดถอยหรือไม่ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการได้

คำสำคัญ: การสื่อสารภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร แบบจำลอง

Abstract

Nowadays many organizations are faced with the needs to implement corporate changes due to inevitable factors, both internal and external, in order to survive in the increasingly competitive environments as well as to progress and keep pace with the advancing world. The implementation of changes within an organization requires that the executives pay attention to the use of organizational/ internal communication in tandem with other means of administration and management. Communication in organization facilitates, through Information Technology, the exchange of news, viewpoints and attitudes of different groups of corporate personnel who are professionally related yet possessing different kinds of expertise to conduct activities that will lead to the attainment of the corporate goals. Since organizational changes are no longer to be avoided, effective organizational/ internal communication regarding the changes is essential. The researcher, therefore, proposes a model for organizational/ internal communication of corporate changes to inform the corporate personnel of any readjustment so that they share the knowledge and understanding of the changes. The proposed model features five communicative steps. Step One is Communication for Knowledge: to inform the personnel of the coming changes in the corporate operation. Step Two is Communication for Persuasion: to encourage the personnel to cooperate in the corporate changes. Step Three is Communication for Decision: to provide additional information to facilitate the personnel's decision to contribute to the corporate changes. Step Four is Communication for Implementation: to promote the implementation of the changes among the corporate personnel. Lastly, Step Five is Communication for Confirmation: to remind the personnel of positive news of the corporate changes to gain their trust and willingness for further cooperation. Communication in organization, in addition, should be conveyed through appropriate media, especially through certain new media that are becoming ever more popular, to generate the atmosphere of change within the organization. This will lead to positive attitudes and feelings, and eventually to trust, job security, the power to manage change, the readiness to transform into an organization of efficient and effective change, and the achievement of corporate goals. On the other hand, if communication in organization is ignored or not sufficiently implemented in the context of

internal change, the results could be unpleasant: negative attitudes and feelings, fear, distrust, sense of insecurity, and worries of losing control of power. This might lead to the resistance of change and eventually to the failure to implement changes in the organization. The end result would be a deteriorating organization with unfulfilled goals.

Keywords: organizational/internal communication, organizational change, model

บทนำ

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง องค์กรในหลายประเทศรวมถึงประเทศไทย ต่างก็ต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะให้องค์กรของตนสามารถอยู่ได้ในยุคแห่งการแข่งขันไร้พรมแดนนี้ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการให้ได้ Gilgeous (1997 อ้างใน Kitchen & Daly, 2002, p. 48) ได้อธิบายถึงเหตุผลที่ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ มีความจำเป็นต้องจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไว้ 2 ประการหลัก ๆ คือ หนึ่ง ปัจจัยภายนอก อันได้แก่ เทคโนโลยีสมัยใหม่ การเปลี่ยนแปลงของตลาด การเปลี่ยนแปลงของความคาดหวังของลูกค้า กิจกรรมของคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น คุณภาพและมาตรฐานที่กำหนด กฎหมายและการเมือง และวงจรทางเศรษฐกิจ และสอง ปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ ปรัชญาในการบริหารจัดการองค์กร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กรและระบบอำนาจและการควบคุมองค์กร ด้วยปัจจัยข้างต้นทำให้องค์กรต่าง ๆ จะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้อยู่ได้ในท่ามกลางสถานการณ์เช่นนี้ การสื่อสารในองค์กรนับเป็นปัจจัยหนึ่งที่ผู้บริหาร องค์กรเลือกใช้เพื่อมาสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มีงานวิจัยหลายชิ้นที่พบว่าการสื่อสารในองค์กรนั้นช่วยในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น งานวิจัยของ Asif & Sargeant (2000) ที่ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษานานการ 2 แห่งในประเทศสหราชอาณาจักรและพบว่า ท่ามกลางการแข่งขันด้านการบริการทางการเงินของธนาคารส่งผลให้องค์กรเห็นว่า พนักงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน การสื่อสารในองค์กรจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญมีการนำมาใช้เพื่อสื่อสารความต้องการของลูกค้า และคุณค่าขององค์กรให้กับพนักงานในทุกระดับ รวมไปถึงการกระตุ้นให้พนักงานทำการสื่อสารแบบสองทางกับฝ่ายบริหารขององค์กรอีกด้วย ในขณะที่การศึกษาของ Daly, F., Teague P. & Kitchen P. (2003) ได้ศึกษาบทบาทของการสื่อสารในองค์กรระหว่างที่มีการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในบริษัทที่เป็น Top Twenty ประเทศไอร์แลนด์เหนือ ด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร พบว่า การสื่อสารในองค์กรมีบทบาทที่ทำให้เกิดการประยุกต์ใช้โปรแกรมการจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพบความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารในองค์กรและความสำเร็จในการประยุกต์ใช้โปรแกรมการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ อย่างไรก็ตามผู้บริหารบางส่วนคิดว่า การสื่อสารในองค์กรสามารถที่จะใช้ได้ผลในองค์กรที่มีขนาดไม่ใหญ่นัก แต่จะยากมากขึ้นเมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น และเน้นว่าประเภท ขนาด วัฒนธรรม และวิธีการจัดการองค์กร เป็น

ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย

ทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Proctor & Doukakakis (2003) ที่ศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของการสื่อสารในองค์กรและการพัฒนาพนักงาน พบว่า ความสำเร็จในการแนะนำการเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่ที่มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารบนลงล่างโดยผ่านผู้จัดการหรือผ่านตำแหน่งสูงลงสู่ระดับที่ต่ำกว่าลงไปดูจะไม่ค่อยมีผลนักหากเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่และยังพบว่าการให้ข่าวสารข้อมูลจากบนลงล่างที่เข้าถึงทุกคนในองค์กรผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ ๆ เช่น อินทราเน็ต หรือการใช้อีเมลล์จะดีกว่า โดยที่การสื่อสารจะช่วยลดความคลุมเครือ ความไม่แน่ใจและการให้ข้อมูลและอำนาจแก่กลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (บุคคลากร) จะทำให้บุคคลากรเข้าใจถึงเหตุผลของความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงได้

สำหรับการวิจัยในประเทศไทย การวิจัยของวนาวลัย (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กร: ปัจจัยเอื้อความสำเร็จในการสร้างความแตกต่างขององค์กรระดับประเทศ 3 แห่ง พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความแตกต่างองค์กร ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง รวมถึงผู้ปฏิบัติเห็นความสำคัญของการสื่อสารในองค์กรเป็นอย่างมาก โดยที่องค์กรมีการสื่อสารนโยบาย แผนและข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ด้วยวิธีการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ ผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติคิดว่าองค์กรประสบความสำเร็จได้เพราะการสื่อสารในองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้หน้าที่เผยแพร่ นโยบายขององค์กรและข่าวสารอื่น ๆ ทำให้บุคคลากรสามารถปฏิบัติงานไปในทางทิศเดียวกันกับเป้าหมายองค์กรได้ ทั้งยังพึงพอใจต่อการสื่อสารในองค์กร เพราะสามารถที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน สามารถสร้างความร่วมมือและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรและนำไปสู่ความเชื่อใจ ความจงรักภักดีต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

การสื่อสารในองค์กรได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร มีผู้นิยามการสื่อสารในองค์กร หรือ Organizational Communication ไว้หลากหลายความหมาย ในขณะที่ศาสตร์ด้านธุรกิจได้ใช้การสื่อสารในองค์กร ในภาษาอังกฤษว่า Internal Communication และเมื่อมีการเปรียบเทียบการนิยามความหมายของคำทั้งสองแล้วก็พบว่ามีความใกล้เคียงกัน เช่น Lewis (1987) ได้นิยามความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร (Organizational Communication) ว่าเป็น การแบ่งปันข่าวสาร ความคิดและทัศนคติในองค์กร ระหว่างผู้จัดการ พนักงาน และทีมงาน โดยมีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารหรือสื่อสารมวลชนเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน ส่วน Gibson & Hodgetts (1991, p. 12) ให้ความหมายการสื่อสารในองค์กรว่าเป็นการส่ง

ข้อมูลและความรู้ระหว่างสมาชิกขององค์กรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับ Richmond, V. P. & McCroskey, J. C. (1992) ได้อธิบายความหมายของการสื่อสารในองค์กรว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลสื่อความหมายให้เกิดในใจของอีกคนโดยเนื้อหาเป็นได้ทั้งวจนภาษาและอวจนภาษาในบริบทขององค์กรที่เป็นแบบทางการ สำหรับกริช (2538, p. 64) นิยามความหมายของการสื่อสารในองค์กรว่าเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

ในขณะที่ Frank & Brownell (1989, อ้างใน Welch & Jackson, 2007) ได้นิยามความหมายของการสื่อสารในองค์กร (Internal Communication) ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในหลายระดับในหลายพื้นที่ที่ต้องการออกแบบองค์กรใหม่ เพื่อที่จะใช้ผลจากการออกแบบนั้นในการดำเนินงานขององค์กร สำหรับ Kalla (2005, p. 304) ให้ความหมายว่า เป็นการสื่อสารองค์กรเชิงบูรณาการ ที่การสื่อสารทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร ส่วน Mazzei (2010) นิยามว่า การสื่อสารที่การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารระหว่างกันของบุคลากรในองค์กร โดยที่ Argenti (2009) เห็นว่า การสื่อสารในองค์กร เป็นการสร้างบรรยากาศของการเคารพซึ่งกันและกันสำหรับสมาชิกทุกคนในองค์กร และการสื่อสารเพื่อการจัดการควรจะมาจากผู้จัดการคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งโดยตรงและจากหัวหน้าไปสู่พนักงาน หากองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพึ่งการสื่อสารในองค์กร

จึงพอที่จะกล่าวได้ว่าการสื่อสารในองค์กร (Organizational /Internal Communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดและทัศนคติของกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กันแต่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน โดยมีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร ทั้งนี้ก็เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นอกจากนี้การสื่อสารภายในองค์กรยังช่วยให้เกิดการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร และมากไปกว่านั้นยังจะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจให้สมาชิกในองค์กรดำเนินการในสิ่งที่เป็นประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและองค์กร รวมไปถึงส่งเสริมการยอมรับการดำเนินการและเป้าหมายขององค์กรและใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจ สร้างความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร การที่บุคลากรสามารถที่จะสื่อสารกันได้อย่างไม่มีข้อจำกัดก่อให้เกิดความไว้วางใจกันย่อมนำไปสู่การทำงานแบบสร้างสรรค์และเกิดผลงานที่ดีได้ ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้นั่นเอง (กริช, 2538; เสนาะ, 2541; สมยศ, 2544)

การสื่อสารในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถที่เข้าใจองค์กรในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย วิสัยทัศน์ แผนดำเนินการ สถานการณ์ของโลกที่เกี่ยวข้อง การติดตามและควบคุมการดำเนินการ การ

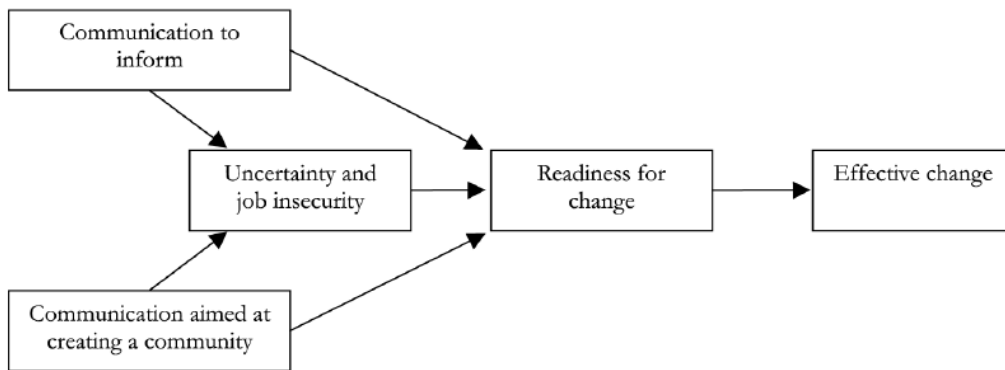
สร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน รวมไปถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สามารถที่จะกระทำการสื่อสารในองค์กรได้ เพื่อให้บุคลากรในทุกระดับเกิดการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและนำไปสู่การยืนหยัดขององค์กรที่สามารถจะอยู่ได้ในท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงได้

เมื่อการสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญในการที่จะผลักดันองค์กรที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นั้น มีนักวิชาการทางการสื่อสารในองค์กรได้เสนอแนวทางในการดำเนินการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลไว้อยู่หลายท่าน

Smythe (1996, pp. 41-42) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการของการสื่อสารในการจัดการการเปลี่ยนแปลงว่า การสื่อสารเป็นสิ่งที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการทำความเข้าใจกับผู้ที่ต้องยอมรับกับสิ่งใหม่ๆ ว่าทำไมถึงต้องดำเนินการ และสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

นอกจากนี้ Smythe (1996, pp. 42-44) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมถึงบทบาทของการสื่อสารในองค์กรที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรไว้ 9 ประการ ได้แก่ ประการที่ 1 การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สามารถจะสร้างความเข้าใจและทำให้เกิดการแสดงความคิดเห็นของผู้น้ององค์กรเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่องค์กรต้องการ พร้อมส่งเสริมการทำงานที่จะพัฒนาปรับปรุงความสัมพันธ์ในองค์กรให้ดีขึ้น ประการที่ 2 การสื่อสารมีบทบาทในอันที่จะการช่วยให้เกิดความเข้าใจในคุณค่า ความคาดหวัง จริยธรรม และพฤติกรรมที่ควรจะมีโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรกับกลุ่มบุคคลภายนอก ประการที่ 3 การสื่อสารมีบทบาทในการทำให้เกิดการผสมผสานของวัฒนธรรมองค์กรและตราสินค้าในโครงการต่างๆ ขององค์กรให้ไปด้วยกันได้ด้วยดี ประการที่ 4 การสื่อสารมีบทบาทในการใช้ช่องทางและสื่อต่างๆ เพื่อบอกเรื่องราวอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการ และสินค้าใหม่ๆ เพื่อให้เกิดเป็นภาพโดยรวมขององค์กร ประการที่ 5 การสื่อสารมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจในกระบวนการสร้างภาพองค์กรใหม่เพื่อนำไปสู่การวางแผนที่เป็นภาพใหญ่ขององค์กรต่อไป ประการที่ 6 การสื่อสารมีบทบาทในการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างทันที่ท่วงที เพราะผู้ปฏิบัติต้องการข่าวสารที่ชัดเจนรวดเร็วและเชื่อถือได้ ประการที่ 7 การสื่อสารมีบทบาทในการเสนอความต้องการเกี่ยวกับการจัดการที่เป็นที่ต้องการอย่างแท้จริง โดยจะต้องเน้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม ประการที่ 8 การสื่อสารมีบทบาทในการฟัง เพราะการฟังเป็นส่วนสำคัญในการจะเป็นที่องค์กรที่ดีได้ หากองค์กรทำการสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว ทันที่ทันใจจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และประการสุดท้าย องค์กรจะต้องมีการวางแผนการสื่อสารแบบใหม่ให้ผู้ให้ข่าวสารต้องนำเสนอข่าวสารที่ตรงตามความต้องการของผู้รับสาร

นอกจากนี้ Elving (2005) จึงได้เสนอแบบจำลองแนวคิดของการสื่อสารในระหว่างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไว้ดังนี้



รูปที่ 1 แบบจำลองการสื่อสารในระหว่างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Elving, 2005, p. 134)

Elving อธิบายว่า การที่องค์กรทำการสื่อสารให้ประชาคมขององค์กรได้ทราบถึงข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพร้อมไปกับข่าวสารที่กระตุ้นให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กรสามารถที่จะลดความไม่แน่ใจและความไม่มั่นคงในงานของสมาชิกได้ ซึ่งจะนำไปสู่ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด

ส่วนแบบจำลองของ Kurt Lewinian (อ้างใน Klein, 1996) พูดถึงขั้นตอนการสื่อสารในการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นละลาย (Unfreezing) วัตถุประสงค์ของการสื่อสารคือการเตรียมตัวของบุคลากรเพื่อให้เกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากบุคลากรไม่พร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะเกิดการต่อต้าน โดยจะต้องบอกถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการสื่อสารด้วยการเขียนและการพบปะพูดคุย

2. ขั้นเปลี่ยนแปลง (Change) เพื่อที่จะนำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างอย่างชัดเจนสำหรับผู้ที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้นโดยตรง เพื่อป้องกันข่าวลือและสำหรับผู้ที่ยังไม่ได้เข้าร่วมให้รับทราบและตระหนักถึงการเข้าร่วมในอนาคตว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะส่งผลอะไรตอบทบทวนและหน้าที่ใหม่ที่จะเกิดขึ้น

3. ขั้นทำให้คงที่ (Refreezing) เป็นการให้ข่าวสารในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นว่าได้ผลอย่างไรบ้าง องค์กรดีขึ้นหรือไม่ โดยที่ข่าวสารจะต้องมีการเผยแพร่ผ่านหลายช่องทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างทั่วถึง

และทั้งท้ายว่าการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสมกับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรประสบความสำเร็จลงไปได้ด้วยดี

อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงที่ใช้การสื่อสารในองค์กรเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนและการให้ความสำคัญจากผู้นำองค์กรเป็นอย่างดี เนื่องจาก ผู้นำ คือ ศักยภาพขององค์กร หากองค์กรใดขาดผู้นำที่มีความสามารถรอบด้าน ไม่มีความคิดสร้างสรรค์และวิสัยทัศน์กว้างไกลแล้ว การผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าหรือให้ประสบความสำเร็จเป็นไปได้ยาก

ผู้นำจึงได้มีการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ซึ่งก็คือ

การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นต้องวางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้จากการที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงอาจจะก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดแก่องค์กร (Opportunities and Treats) ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพภายในขององค์กรเพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อน (Strengths and Weaknesses) เพื่อที่จะสามารถหลีกเลี่ยงข้อจำกัดและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่และการจัดการเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ (พิศตรผจง และพสุ, 2542)

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร วาองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด อยากรู้ขององค์กรเป็นอย่างไร กรอบในการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไรและไปสู่เป้าหมายใด

2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่างๆ จะทำให้รู้ถึงปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรเป็นอย่างไร มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างไร

3. การจัดท่ากลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลต่างๆ จากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มาใช้ทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ ที่บ่งบอกถึงวิธีที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน เนื่องจากกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง มีความต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมที่ดำเนินตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเสมอเมื่อสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนไป

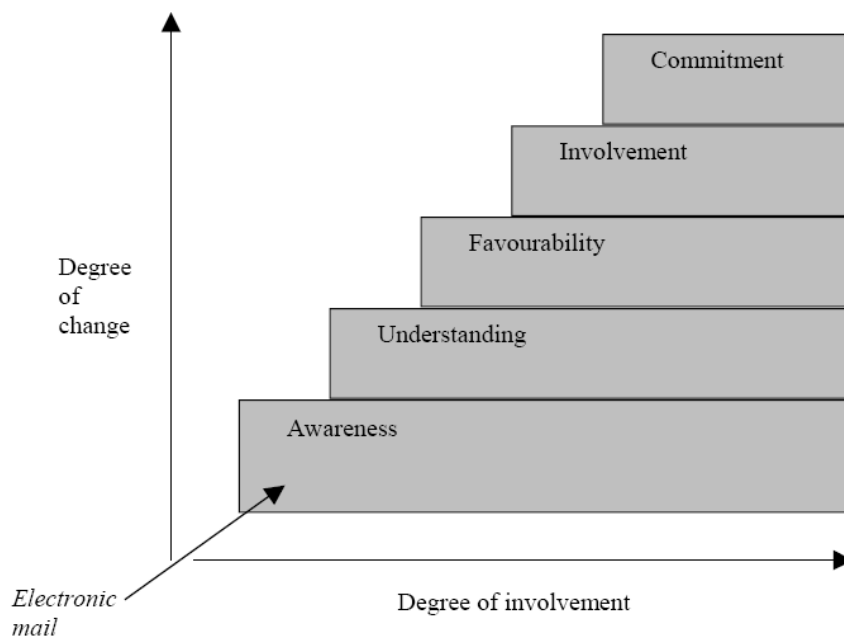
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก จะต้องนำสิ่งที่ได้วางไว้มาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เพราะหากผู้นำมีความชัดเจนในการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวางแผนการสื่อสารในองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงก็ย่อมมีความชัดเจนตามกัน หากการสื่อสารภายในองค์กรมีการวางแผนเป็นอย่างดี มีการใช้สื่ออย่างเหมาะสมก็สามารถที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและผลักดันองค์กรไปในทิศทางที่องค์กรตั้งไว้ได้ให้ประสบความสำเร็จได้และคง

ปฏิเสธไม่ได้ว่าเทคโนโลยีการสื่อสารกับการสื่อสารในองค์กร มักจะต้องไปด้วยกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อไรก็ตามที่เทคโนโลยีการสื่อสารมีการพัฒนาคิดค้นขึ้นใหม่ ก็ได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในการสื่อสารในองค์กรเสมอ เทคโนโลยีการสื่อสารได้เปลี่ยนจากการเป็นสิ่งที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของธุรกิจมาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของโครงสร้างองค์กร การควบคุมและการร่วมมือกันขององค์กรระดับโลก ในปัจจุบันชาวซูชิซิมไม่ได้อยู่ที่มูมาแฟหรือตุน้ำเย็นแล้ว แต่เป็นการซูชิซิมผ่านอีเมล การที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปมากและเทคโนโลยีการสื่อสารได้เปลี่ยนธรรมชาติของกระบวนการทางการทำธุรกิจและการตัดสินใจขององค์กรขนาดใหญ่และยังช่วยในด้านการคาดการณ์และตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Baines, 1998) นับว่าการใช้สื่อใหม่สร้างโอกาสและความท้าทายให้กับนักประชาสัมพันธ์ที่จะสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น การที่นักประชาสัมพันธ์สามารถที่จะได้ยินเสียงสะท้อนกลับของบุคลากรในทุกระดับโดยผ่าน เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรือนิเทศ เว็บบล็อก หรือจาก Facebook และ Twitter เป็นต้น ถือเป็นเสียงสะท้อนที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อองค์กรอย่างมาก

สำหรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร Hewitt (2006) พบว่า แม้ว่าเมื่อมีการเปรียบเทียบกันแล้วว่าการใช้อีเมลจะมีอิทธิพลน้อยกว่าการสื่อสารแบบเห็นหน้าตา แต่การใช้อีเมลก็มีอิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อมการสื่อสารและทำให้เกิดการแสดงความคิดเห็นของพนักงานไปยังองค์กร รวมถึงสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรในภาพใหญ่ และการยืนยันจากการวิจัยของวณาวลัย (2552) ที่พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความแตกต่างองค์กรนั้น การใช้อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต อีเมลจะได้รับความนิยมอย่างมาก ในขณะที่การสื่อสารแบบเห็นหน้ากันก็ยังคงมีความสำคัญในการที่จะชักจูงในให้บุคลากรร่วมกันทำงานและการสื่อสารสิ่งพิมพ์ก็ยังคงอยู่ใบบุคลากรบางส่วนได้ เช่น วารสาร และจดหมายข่าว เป็นต้น

นอกจากนี้ Hewitt (2006) ได้นำแบบจำลองของ Quirke เกี่ยวกับขั้นบันไดของการสื่อสารมาอธิบายเพิ่มเติมถึงการผนวกการสื่อสารสาธารณะทางบุคคลกับอีเมลที่เป็นสื่อใหม่ ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 แบบจำลองขั้นบันไดของการสื่อสาร (The communication Escalator) ของ Quirke (1995) อ้างใน Hewitt, 2006)

Hewitt ได้อธิบายแบบจำลองขั้นบันไดของการสื่อสารของ Quirke ว่า การใช้อีเมลเพื่อการสื่อสารทำให้เกิดระดับของความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ ความชื่นชอบ การมีส่วนร่วม จนไปถึงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันได้ แต่อย่างไรก็ตาม Hewitt ยังเห็นว่า การสื่อสารแบบเผชิญหน้ายังคงมีความสำคัญในการสื่อสารในองค์กรที่จะทำให้บุคลากรไปถึงขั้นสุดท้ายได้ โดยจะต้องมีการสื่อสารระหว่างบุคคลมารวมด้วยและต้องมีการใช้เวลาในการสื่อสารที่มากขึ้นเพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือและพร้อมที่จะทำตามในที่สุด

นอกจากนี้แนวคิดที่สามารถนำมาประยุกต์มาใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อีกแนวคิดหนึ่งก็คือ แนวคิดของ E.M. Rogers (1995) ที่เกี่ยวกับการเผยแพร่นวัตกรรม (Diffusion of Innovations) Rogers ได้อธิบายว่าการที่จะทำให้บุคคลยอมรับนวัตกรรม (ความคิด การกระทำ หรือ สิ่งของที่ถูกมองว่าเป็นสิ่งใหม่จากบุคคลที่ได้รับ) จะต้องมีการเผยแพร่ผ่านสื่อในระยะเวลาหนึ่งในระบบสังคมนั้น ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้นตอนสำคัญ คือ

1. ขั้นการรับรู้ (knowledge) การที่บุคคลได้รับรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่งในที่นี้คือ การเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่ยังไม่

ไม่ได้ต้องการที่จะหาข้อมูลเพิ่มเติม

2. ขั้นการโน้มน้าวใจ (persuasion) ในขั้นนี้บุคคลมีความสนใจเกี่ยวกับนวัตกรรม และพยายามที่จะหาข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้นมากขึ้น

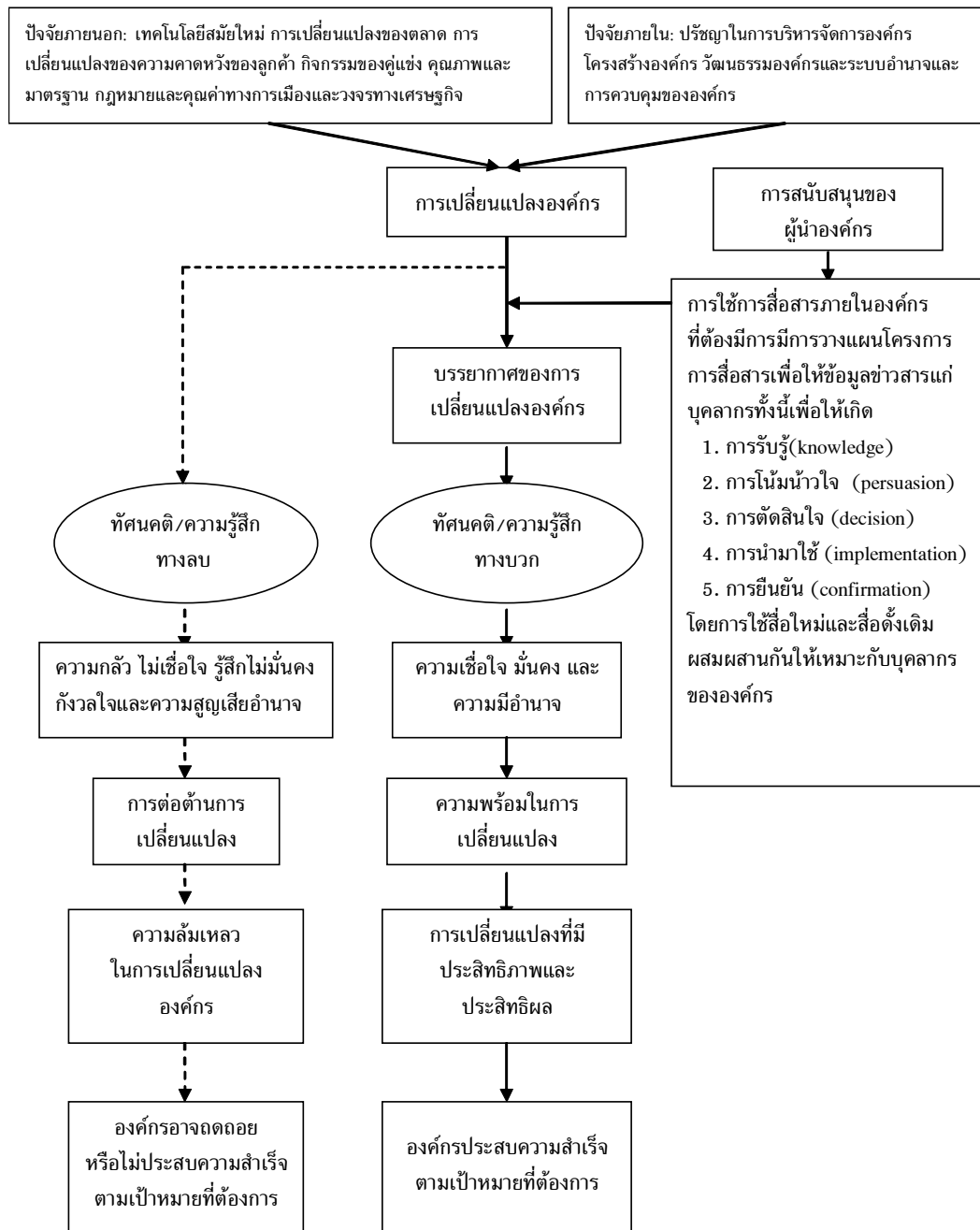
3. ขั้นการตัดสินใจ (decision) ในขั้นตอนนี้บุคคลได้เข้าใจนวัตกรรมและเข้าใจถึงข้อดีและข้อด้อยของการใช้นวัตกรรม โดยมีการตัดสินใจว่าจะรับหรือจะปฏิเสธนวัตกรรมนั้น

4. ขั้นการนำมาใช้ (implementation) การที่บุคคลมีการใช้นวัตกรรมอย่างหลากหลายขึ้นอยู่กับเหตุการณ์แวดล้อม บุคคลจะกำหนดความมีประโยชน์ของนวัตกรรมและอาจจะหาข้อมูลเพิ่มเติมได้อีกด้วย

5. ขั้นยืนยัน (confirmation) ในขั้นตอนนี้บุคคลตัดสินใจที่จะใช้นวัตกรรมเพื่อให้ได้รับประโยชน์สูงสุด

แต่อย่างไรก็ตาม Rogers กล่าวว่า นวัตกรรมที่จะทำให้เกิดการยอมรับนั้นควรจะต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ ต้องมีข้อดีมากกว่าข้อเสีย ใช้งานไม่มีความสลับซับซ้อน สามารถที่จะทดลองใช้ก่อนได้และสังเกตเห็นได้ด้วยตนเอง

จากการศึกษาเอกสารข้างต้นจะเห็นว่าการสื่อสารในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้เขียนจึงขอเสนอแบบจำลองของการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังรูปที่ 3 ขึ้น



รูปที่ 3 แบบจำลองการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

จากแบบจำลองข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากปัจจัยภายในและภายนอกที่องค์กรไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ในการแข่งขันเพื่ออยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กรในปัจจุบัน การที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการใช้การสื่อสารในองค์กรควบคู่ไปกับการบริหารจัดการด้านอื่นๆ และการสื่อสารในองค์กรนั้นควรจะต้องการมีการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้บุคลากรได้ทราบ โดยผ่าน 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่แรก เป็นการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ (knowledge) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรว่าจะมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้บุคลากรได้รับทราบ ในขั้นที่สองจะทำการโน้มน้าวใจ (persuasion) ผ่านการสื่อสารในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความร่วมมือในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร ส่วนในขั้นที่สามเป็นการสื่อสารที่ช่วยให้ข้อมูลทำให้เกิดการตัดสินใจ (decision) ในการร่วมมือเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ขั้นตอนที่สี่เป็นการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการนำการเปลี่ยนแปลงนั้นมาใช้ (implementation) ในองค์กรร่วมกัน และขั้นตอนที่ห้าเป็นการสื่อสารเพื่อการยืนยัน (confirmation) โดยการย้ำเตือนข่าวสารในทางบวกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อที่จะให้บุคลากรร่วมดำเนินการต่อไป ทั้งนี้การสื่อสารภายในองค์กรนั้นจะต้องมีการเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ ที่เหมาะสมโดยเฉพาะการใช้สื่อใหม่ที่ได้รับการยอมรับเพิ่มขึ้นมาโดยลำดับ ทั้งหมดนี้ก็เพื่อสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรที่จะนำไปสู่ทัศนคติหรือความรู้สึกทางบวก จนนำไปสู่ความเชื่อใจ ความมั่นใจในหน้าที่การทำงานและความมีอำนาจในการที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้น จนพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้ แต่หากองค์กรไม่ได้นำการสื่อสารในองค์กรเข้ามาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจกับสิ่งที่องค์กรจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในองค์กรอย่างพอเพียงแล้ว อาจทำให้เกิดทัศนคติหรือความรู้สึกทางลบเกิดความกลัว ไม่เชื่อใจ รู้สึกไม่มั่นคง กังวลใจและความสูญเสียอำนาจ จนเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและองค์กรอาจเกิดการถดถอยหรือไม่ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการได้

บทสรุป

การสื่อสารในองค์กรนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารควรใช้พร้อมไปกับการบริหารจัดการด้านอื่นๆ ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีงานวิจัยจากหลายประเทศยืนยันว่า การสื่อสารภายในองค์กรสามารถช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลงองค์กรในท่ามกลางภาวะการแข่งขันที่สูงเช่นในปัจจุบันจนสามารถที่จะนำพาองค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้าต่อไปได้ และการได้รับความ

ร่วมมือจากบุคลากรกลายเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยิ่งยวดอีกด้วย ผู้เขียนจึงได้เสนอแบบจำลองการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรขึ้น ทั้งนี้เพื่อสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยขั้นตอนสำคัญอยู่ 5 ขั้นตอน คือ การสร้างรับรู้ (knowledge) การโน้มน้าวใจ (persuasion) การทำให้เกิดการตัดสินใจ (decision) การนำมาใช้ (implementation) และการยืนยัน (confirmation) ที่รวมดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไป โดยจะต้องมีการเลือกใช้สื่อใหม่ เช่น อินเทอร์เน็ต ผสมผสานไปกับสื่อดั้งเดิม ไม่ว่าจะเป็นสื่อบุคคลหรือสื่อสิ่งพิมพ์ที่ยังคงเป็นที่นิยมในหมู่บุคลากรขององค์กร ก็เพื่อที่จะนำไปสู่การมีทัศนคติหรือความรู้สึกทางบวก สู่ความเชื่อใจ ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การทำงาน และการมีอำนาจในการที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้นของบุคลากร จนพร้อมไปสู่การเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และองค์กรก็จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ในที่สุด ซึ่งสิ่งนี้เองเป็นสิ่งที่องค์กรทุกองค์กรพึงปรารถนา คงถึงเวลาแล้วที่ผู้นำองค์กรต้องดึงพลังและศักยภาพของบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งใจไว้ได้อย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- กริช สืบสนธิ์. (2538). *วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พักรัตน์ผจก วัฒนสินธุ์ และพล เดชะรินทร์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การติดต่อสื่อสารขององค์กร*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- เสนาะ ดิยาว. (2541). *การสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วนาวลัย ดาดี. (2552). *การสื่อสารภายในองค์กร: ปัจจัยเอื้อความสำเร็จในการสร้างความแตกต่างขององค์กรระดับประเทศ*. พิษณุโลก: คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.

Argenti, P. (2009). *Corporate Communication*. Singapore: Mc Graw Hill.

Asif, S. & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial sector. *European Journal of Marketing*, 34, 299-317.

- Daly, F., Teague P., & Kitchen P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8, 153–162.
- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 129–138.
- Gibson, J.W. & Hodgetts, R.M. (1991). *Organizational Communication: A managerial Perspective*. New York: Harper Collins.
- Hewitt, P. (2006). Electronic mail and internal communication: a three-factor model. *Corporate Communication: An International Journal*, 11, 78–92.
- Kalla, H.K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 302–314.
- Kitchen P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change Management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7, 46–53.
- Klein, J.M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9, 32–46.
- Lewis, P. V. (1987). *Organizational Communication: the Essence of Effective Management* (3rd Edition). New York: John Wiley & Sons.
- Mazzei, A. (1010). Promoting active communication behaviors through internal communication. *Corporate communication: International Journal*, 15, 221–234.
- Proctor, T & Doukakis, I. (2003). Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal*, 8, 268–277.
- Richmond, V.P. & McCroskey, J.C. (1992). *Organizational Communication For Survival*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Smythe, J. (1996). The Changing role of internal communication in tomorrow's company. *Managing Service Quality*, 6, 41–44.
- Welch, M. & Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 177–198.