

กลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำและประเภทอำนาจของผู้นำที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพ ในการประชุมขององค์การ กรณีศึกษา องค์การ
รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

**Leadership Communication Strategies and Types of Leadership
Power that Affect Organizational Meeting Effectiveness :
A Case Study of a State Enterprise.**

พิมพ์ศิริ ตังคุณศิริ¹ วาสิตา บุญसार²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประชุม 2. ศึกษาประเภทอำนาจของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประชุม กรณีศึกษา องค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากการประชุมของคณะกรรมการชุดพิเศษ จำนวน 4 ชุด รวมทั้งสิ้น 8 การประชุม โดยที่มีเกณฑ์การเลือกการประชุมที่มีประสิทธิภาพจากแนวคิดของ Nixon และ Littlepage (1992) คือ 1) การมุ่งผลงานที่สัมฤทธิ์ให้เป็นไปตามวาระการประชุม 2) วิธีการเตรียมการประชุมให้เป็นระบบ 3) ความตรงเวลาในการประชุม และขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง จำนวน 5 ท่าน ซึ่งเป็นประธานในที่ประชุม คณะกรรมการชุดพิเศษ ที่มีประสิทธิภาพทั้ง 4 ชุด ที่ศึกษา โดยเก็บข้อมูลจากการรวบรวมเทปบันทึกการประชุม ทั้งสิ้น 8 การประชุม เพื่อนำมาถอดคำ

¹ นักศึกษาศาขากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์

² อาจารย์ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์

สนทนจากเทปให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อที่จะนำมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และนำข้อมูลทั้งหมดมาตีความในลักษณะของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า 1. กลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประชุมขององค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง คือ 1) การสรุปประเด็น 2) การสื่อสารที่ใช้ภาษาตัวเอง กระชับ และชัดเจน 3) การมอบหมายงานที่ต้องรับผิดชอบ 4) การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม 5) การตั้งคำถามที่ชัดเจน และเฉพาะเจาะจง และ 2. ประเภทอำนาจของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประชุม คือ 1) อำนาจของผู้นำในการบริหารเวลาการประชุม 2) อำนาจของผู้นำในการอนุญาตให้มีการตัดสินใจหรือลงมติ 3) อำนาจของผู้นำในการสั่งการและมอบหมายงาน 4) อำนาจของผู้นำในการสร้างบรรยากาศในที่ประชุม

คำสำคัญ : กลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำ, ประเภทอำนาจของผู้นำ, ประสิทธิภาพในการประชุม, รัฐวิสาหกิจ

Abstract

The objectives of this study were to examine leadership communication strategies and types of leadership power that leads to meeting effectiveness at one state enterprise in Thailand. Qualitative research was adopted. The scope of the study pertained 8 effective meetings selected in accordance with concepts of meeting effectiveness by Nixon and Littlepage (1992) which consisted of (1) Task - Focus (2) Systematic Approach, and (3) Timeliness. Respondents of the research were 5 executives from

a state enterprise who were the chair of the chosen meetings. The data was collected by transcribing conversations from tape recordings of the meetings so as to be interpreted through content analysis and descriptive analysis.

The findings revealed that leadership communication strategies affecting organizational meetings of the state enterprise were (1) summarizing issues (2) communicating concisely (3) assigning task (4) pushing participation (5) stimulating question. Meanwhile, types of leadership power leading to effective meetings were (1) time management power (2) decision-making power (3) delegation power (4) climate enhancement power.

Keywords : Leadership communication strategies, Leadership power, Meeting effectiveness, State enterprise

บทนำ

การประชุมคือหน้าที่ประการหนึ่งของบุคลากรในองค์กร ที่จะผลักดันให้เกิดผลผลิตและเกิดแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ การประชุมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญต่อการขับเคลื่อนขององค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งนี้การประชุมมีค่าใช้จ่ายที่มองไม่เห็น และไม่ได้คาดคิดมากมาย ทั้งค่าตัวผู้เข้าประชุมและค่าของเวลาในการประชุม ค่าใช้จ่ายเช่นนี้เรียกว่า “ค่าสูญเสียโอกาส” ความสำคัญของการประชุมจะปรากฏให้เห็นผลเมื่อมีการประชุม คือ ได้สื่อกลางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในหน่วยงานเดียวกัน และเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลต่างหน่วยงาน และเป็นเครื่องมือ

ของนักบริหาร ที่จะเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (สมิต สัจฉกร, 2540)

การประชุมทุกครั้งนั้นถือว่าต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นโดยตรงหรือทางอ้อมก็ตาม โดยที่การเปรียบเทียบต้นทุนที่เกิดขึ้นนั้น มักจะคิดจากจำนวนชั่วโมงของการประชุม อย่างในองค์การรัฐวิสาหกิจที่ศึกษานั้นผู้เข้าประชุมส่วนใหญ่เป็นระดับผู้บริหาร ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้เงินเดือนค่อนข้างมาก ตัวอย่างเช่น ผู้ช่วยผู้จัดการ ทำงานได้เงินเดือน 1,770,000 บาท หมายถึงมีค่าแรงอยู่ที่ 880 บาทต่อชั่วโมง หากเราให้ระดับผู้บริหารที่มีเงินเดือนนี้เข้าประชุม 10 คน หมายความว่าการประชุมครั้งนั้นอาจจะทำให้องค์การเสียเงินถึงประมาณ 17,700 บาทหรือมากกว่านั้น ด้วยการประชุมเพียงชั่วโมงเดียว จึงทำให้เห็นได้ว่าการประชุมที่มีประสิทธิภาพที่มีความสำคัญต่อองค์การทั้งด้านของเวลาที่ใช้ไป และด้านของค่าใช้จ่ายที่องค์การต้องเสียไป โดยที่ต้องคำนึงถึง ROI (Return On Investment) ผลตอบแทนจากเวลาที่เสียไปด้วย (Tracy, 2017) โดยที่การประชุมที่มีผู้บริหารเข้าร่วมนั้นก็จะมีทั้งการประชุมที่มีเบียดประชุม และไม่มีเบียดประชุม ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นที่องค์การจะต้องจ่ายเพิ่มนอกเหนือจากเงินเดือนของผู้บริหารเช่นกัน

การประชุมที่มีประสิทธิภาพจึงส่งผลดีต่อองค์การ ทั้งในแง่ของทรัพยากรและเวลาของบุคลากรที่จะต้องสูญเสียไปในที่ประชุม ทั้งนี้การประชุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้พิจารณาจากงานวิจัยของ Nixon และ Littlepage (1992) สามารถวัดได้ 2 ปัจจัย คือ บรรลุเป้าหมายของการประชุม และความพึงพอใจในการตัดสินใจในการประชุม โดยมีการวิเคราะห์องค์ประกอบของขั้นตอนการเข้าร่วมประชุม ผลการวิจัยของการประชุมที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นว่า กระบวนการสำคัญที่จะนำไปสู่การประชุมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) การมุ่งผลงานที่สัมฤทธิ์ให้เป็นไปตามวาระการประชุม (Task - focus) วิธีการ

เตรียมการประชุมให้เป็นระบบ (Systematic approach) ความตรงเวลาในการประชุม (Timeliness) ผู้นำที่มีความเป็นธรรม (Leader impartiality) (Nixon และ Littlepage, 1992)

การประชุมที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับผู้ที่เข้าร่วมประชุม ทั้งในฐานะต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำการประชุม (ประธาน) หรือผู้เข้าร่วมประชุม (สมาชิก) ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้เลือกที่จะศึกษาวิจัย “ประธานในที่ประชุม” Carlozzi, C.L. (1999) ชี้ให้เห็นว่า ประธานในที่ประชุมสามารถอำนวยความสะดวกในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการประชุม โดยการกำหนดทิศทางของการประชุม และการอธิบายเกี่ยวกับเป้าหมาย โดยเฉพาะประธานในที่ประชุมมักเป็นบุคคล ที่เรียกประชุม กำหนดวาระการประชุม มอบหมายงาน และเป็นผู้ประสานในระหว่างการประชุม ให้กับผู้เข้าร่วมประชุมทุกคน

กลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการประชุม โดยที่ผู้นำหรือประธานในที่ประชุมใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบังคับให้บรรลุผลตามเป้าหมาย หรือศิลปะในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจเต็มความสามารถและความกระตือรือร้น โดยที่แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำของ โชติรส คำรงศานติ (2554) สรุปว่ากลยุทธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรนั้น ประกอบด้วย 1.การตั้งเป้าหมายในการทำงาน (Goal Setting) 2. การให้และรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) 3. ความเชื่อถือของผู้นำ (Trust) 4. การโน้มน้าวใจ (Persuasion)

นอกจากการสื่อสารแล้วผู้นำในที่ประชุมมาพร้อมอำนาจในการตัดสินใจ การสรุปมติในที่ประชุม โดยที่อำนาจในตัวผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลในการบังคับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตัดสินใจทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ขณะเดียวกันอำนาจจะหมายถึง ความสามารถในการทำให้งานต่าง ๆ บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายของผู้นำ แม้ว่าจะมีการต่อต้านจากผู้อื่นก็ตาม (Bateman and

Zeithaml, 1993) โดยที่อำนาจนั้นแบ่งได้หลายประเภทด้วยกัน ตามแนวคิดของ French and Raven (1962) และ Greene and Elffers (1998) (อ้างถึงใน Tubbs และ Moss, 2008) ได้มีการแบ่งอำนาจเป็น 5 ประเภท โดยที่ 3 ประเภทของอำนาจเป็นอำนาจที่ขึ้นตรงกับตำแหน่ง และ อีก 2 ประเภทเป็นชนิดของอำนาจที่เป็นลักษณะเฉพาะบุคคล 1. อำนาจที่ได้รับมอบหมายหรืออำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) เป็นอำนาจที่บุคคลได้รับเนื่องจากตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นหลัก 2. อำนาจในการให้รางวัล (Reward power) เป็นอำนาจในการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่บุคคลอื่น 3. อำนาจในการบังคับ (Coercive power) เป็นอำนาจในการลงโทษบุคคลอื่น 4. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) เป็นอำนาจจากตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่เป็นที่ต้องการจากบุคคลอื่น เนื่องจากมีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง และ ประสบการณ์ 5. อำนาจจากการอ้างอิง (Referent power) เป็นอำนาจจากตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่เป็นที่ต้องการจากบุคคลอื่นเนื่องจากบุคคลนั้น เป็นบุคคลที่มีอำนาจที่ทำให้บุคคลอื่นยกย่องนับถือ ซึ่งอำนาจต่าง ๆ ที่ผู้นำใช้มีผลต่อประสิทธิภาพของการประชุมเป็นอย่างยิ่ง

บริบทขององค์การที่ศึกษาเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ที่มีการควบคุมดูแลโดยกระทรวงที่เป็นหน่วยงานของรัฐ โดยที่มีรูปแบบของการสื่อสารส่วนใหญ่เป็นแบบบนลงล่าง คือ ผู้บังคับบัญชาสื่อสารสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารของบุคลากรภายในองค์การที่ถือได้ว่าเป็นงานหลักที่ต้องสื่อสาร และเป็นวิธีที่ใช้ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร หรือหาแนวทางแก้ไขประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ก็คือ การประชุม ซึ่งถือได้ว่าเป็นงานหลักของผู้บริหารที่ต้องใช้เวลาต่อวันในการเข้าประชุม และมักจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดพิเศษขึ้นมา เพื่อพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นกรณี เมื่อพิจารณาเสร็จสิ้นก็จะมีคณะกรรมการชุดเหล่านั้น จึงทำให้ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษากลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำและประเภทอำนาจของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ

การประชุมขององค์การ โดยที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีการเก็บข้อมูลจากข้อมูลทุติยภูมิ คือ การบันทึกเสียงการประชุม นำมาถอดคำสนทนา และวิเคราะห์เนื้อหา โดยที่เลือกศึกษาประธานในที่ประชุม ของคณะกรรมการชุดพิเศษที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดการประชุมที่มีประสิทธิภาพของ Nixon และ Littlepage, (1992) ทั้ง 4 ชุด รวมทั้งสิ้น 8 การประชุม ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ประธานในที่ประชุมทั้งสิ้น 5 คน

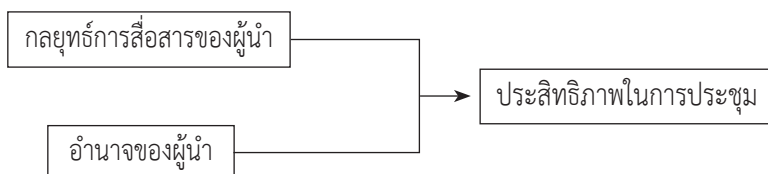
คำถามในการวิจัย

- 1) กลยุทธ์การสื่อสารแบบใดของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประชุมขององค์การ
- 2) ประเภทอำนาจใดของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประชุมขององค์การ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประชุมขององค์การ
- 2) เพื่อศึกษาประเภทอำนาจของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประชุมขององค์การ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากการถอดคำสนทนาของการบันทึกเสียงการประชุมคณะกรรมการชุดพิเศษ (Committee) ที่จัดตั้งขึ้นเฉพาะกิจ ซึ่งจะมีคำสั่งในการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดพิเศษเหล่านี้ขึ้นมา เพื่อให้พิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเมื่อพิจารณาเรื่องนั้นจบสิ้นคณะกรรมการชุดพิเศษเหล่านั้นก็จะไม่ปรากฏอีกต่อไป จึงทำให้การพิจารณาในเรื่องนั้น ๆ จะมีกรอบเวลาที่ชัดเจนและต้องทำให้สำเร็จลุล่วงตามอำนาจหน้าที่คำสั่งแต่งตั้ง จึงเป็นเหตุผลในการเลือกคณะกรรมการชุดพิเศษมาศึกษาในครั้งนี้ และเกณฑ์การเลือกการประชุมของคณะกรรมการชุดพิเศษที่มีประสิทธิภาพ จะนำแนวคิดของ Nixon และ Littlepage (1992) มาพิจารณาซึ่งประกอบด้วย คือ

1. การมุ่งผลงานที่สัมฤทธิ์ให้เป็นไปตามวาระการประชุม (Task - Focus)
2. วิธีการเตรียมการประชุมให้เป็นระบบ (Systematic Approach)
3. ความตรงเวลาในการประชุม (Timeless) โดยที่ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารขององค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) คือ ประธานของการประชุม จำนวน 5 คน สามารถแจกแจงได้ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางสรุปข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างแยกตามรายบุคคล

ชื่อการประชุมคณะกรรมการชุดพิเศษ	นามสมมติ	ระดับตำแหน่ง	เพศ	จำนวนการประชุม (ครั้ง)
ชุด A	คุณเที่ยงตรง	กรรมการบอร์ดบริหาร	ชาย	2
ชุด B	คุณครบถ้วน	รองผู้ว่าการ	ชาย	2
ชุด C	คุณรอบคอบ	ผู้ช่วยผู้ว่าการ	ชาย	2
ชุด D	คุณชัดเจน	ปลัดกระทรวง	ชาย	1
	คุณแม่นยำ	รองปลัดกระทรวง	ชาย	1

ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้การเก็บข้อมูลจากการบันทึกเสียงการประชุม คณะกรรมการชุดพิเศษ ทั้งหมด 4 ชุด โดยการบันทึกเสียงรายงานการประชุมนี้ มีการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2559 – เดือนเมษายน 2561

เครื่องมือที่ใช้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การวิเคราะห์จากการถอดคำสนทนาการบันทึกเสียงการประชุม ซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิที่มีการบันทึกเสียงสนทนาการประชุม โดยที่มิต้องความเที่ยงตรง (Validity) คือ เป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงที่มีการดำเนินการประชุมจริง ซึ่งจะไม่มิต้องการบิดเบือนข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างการวิจัย และข้อมูลมีความชัดเจนและเที่ยงตรง ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวอย่างการประชุมคณะกรรมการชุดพิเศษ ทั้งหมด 4 ชุด อย่างเฉพาะเจาะจง และได้เข้าร่วมการประชุมพร้อมทั้งบันทึกเสียงการประชุม เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และแปลผลเพื่อหาคำตอบให้ได้ตามจุดประสงค์ของการวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัยที่ตั้งไว้

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย เพื่อความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจในงานวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ (Trustworthiness) ผู้วิจัยได้ตรวจทานคำพูด ในขั้นตอนการวิเคราะห์ สังเคราะห์งานวิจัย เพื่อตรวจสอบความเข้าใจให้ตรงกับคำถามในงานวิจัยที่ได้ตั้งไว้ และมีการใส่คำพูด (Quotes) เพื่อให้เห็นถึงบริบทที่สอดคล้องกับผลการวิจัยในการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการบันทึกเสียงการประชุม ผู้วิจัยได้ทำการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purpose Sampling) โดยการเลือกเป้าหมายใน

ที่นี้ คือ คณะกรรมการชุดพิเศษ 4 ชุด จำนวนทั้งสิ้น 8 การประชุม และเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทั้งหมด โดยเกณฑ์การเลือกตามแนวคิดของ Nixon และ Littlepage, (1992) ประกอบด้วย คือ 1. การมุ่งผลงานที่สัมฤทธิ์ให้เป็นไปตามวาระการประชุม (Task - Focus) 2. วิธีการเตรียมการประชุมให้เป็นระบบ (Systematic Approach) 3. ความตรงเวลาในการประชุม (Timeless) โดยที่ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขั้นตอน ดังนี้

1. เลือกกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาแบบเฉพาะเจาะจง โดยการเลือกผู้บริหารขององค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่เข้าร่วมการประชุมในฐานะ ประธานในที่ประชุมจำนวน 5 คน และคัดเลือกการประชุมที่มีประสิทธิภาพมาศึกษาตามแนวคิดของ Nixon และ Littlepage, (1992) ทั้งสิ้น 8 การประชุมด้วยกัน รวมทั้งศึกษาในประเด็นของ กลยุทธ์ของการสื่อสารผู้นำ และประเภทของอำนาจผู้นำ ที่ส่งผลให้การประชุมนั้นมีประสิทธิภาพ

2. ผู้วิจัยทำการรวบรวมเทปบันทึกการประชุมทั้งสิ้น 8 การประชุม เพื่อนำมาถอดคำสนทนาจากเทปเป็นลายลักษณ์อักษร วิเคราะห์ผลเชิงพรรณนา และสรุปผลอย่างละเอียดต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกเสียงการประชุมของคณะกรรมการชุดพิเศษ 4 ชุด จำนวนทั้งสิ้น 8 การประชุม มาทำการถอดคำสนทนาจากเทปที่ได้บันทึกไว้ และผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งหมดมาตีความในลักษณะของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยใช้วิธีการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ประยุกต์จากขั้นตอนตามแนวคิดของ Moustakas (1994) (อ้างถึงใน ตูลาวุฒิ ชุ่มจิตต์, 2556) ต่อไปนี้

1. การแปลงข้อมูล (Data Transcribing) จากเทปการประชุมผู้วิจัยจะฟังคำสนทนาหลายครั้งจากเครื่องบันทึกเสียง จากนั้นจะมีการถอดคำสนทนาในการประชุมอย่างละเอียดชนิดคำต่อคำรวมทั้งการจดบันทึกการสนทนาโต้ตอบของเป้าหมายในการศึกษา และผู้ไม่ใช่เป้าหมายของการศึกษา เพื่อให้การถอดคำสนทนานั้นชัดเจน และสมบูรณ์มากที่สุด รวมทั้งมีการทบทวนการถอดคำสนทนาว่าครบถ้วนและเพียงพอต่องานวิจัยหรือไม่ โดยพิจารณาว่าสามารถตอบโจทย์งานวิจัยได้มากน้อยเพียงใด

2. การจัดการข้อมูล (Data Managing) ขั้นตอนนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากการถอดเทปคำสนทนาในที่ประชุมทั้งหมด จัดเรียงลงในไฟล์เดอร์ในคอมพิวเตอร์ และมีการบันทึกหัวข้อต่าง ๆ ที่เป็นหัวข้อที่ต้องการทราบไว้ในตอนท้ายของแต่ละบทสนทนา

3. การอ่านและการบันทึกข้อมูล (Data Reading and Memoing) อ่านผลการถอดคำสนทนาทั้งหมด เพื่อสร้างความเข้าใจในเนื้อหาที่ต้องการพร้อมทั้งเหตุผล

4. การจัดกลุ่มข้อมูล (Data Classifying) เลือกข้อความที่มีลักษณะไปในทิศทางเดียวกันตามการตอบโจทย์ของตัวแปรต้น จากนั้นจัดกลุ่มข้อความทุกข้อความที่คล้ายคลึงกันไว้ในหมวดเดียวกัน

5. การแปลความหมายของข้อมูล (Data Interpreting) ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์โดยละเอียด เพื่อสร้างหัวข้อ และทำการวิเคราะห์แต่ละหมวดหมู่ และตัดทอนข้อมูลที่ไม่ต้องการออกไปและนำมาสรุปเพื่อหาความเชื่อมโยงเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของบทสนทนาแต่ละการประชุมเพื่อตอบคำถามวิจัย ว่ากลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำเสนอส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประชุมขององค์การอย่างไร และประเภทอำนาจของผู้นำเสนอส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประชุมขององค์การอย่างไร พร้อมทั้งเชื่อมโยงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัย

จากคำถามวิจัยที่ 1 : กลยุทธ์การสื่อสารแบบใดของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประชุมขององค์การ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สามารถแบ่งกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. การสรุปประเด็น หมายถึง การสรุปสาระสำคัญ หรือใจความสำคัญของเรื่องที่ประชุม โดยที่นำประเด็นสำคัญมากล่าวย้ำให้เข้าใจอย่างเด่นชัด ซึ่งเป็นการใช้ประโยคสั้น ๆ กระชับ และชัดเจน นำมาเรียบเรียงให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถเข้าใจได้พร้อมกัน ผู้วิจัยพบว่า มีประธานในที่ประชุมใช้กลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการประชุมในองค์การด้านการสรุปประเด็น ซึ่งทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Nixon และ Littlepage, (1992) ดังจะขอยกตัวอย่างคำพูดของประธานในที่ประชุม คือ

จากที่กรรมการที่ 1 และที่ 2 กล่าวมาทั้งหมด ผมขอสรุปว่าสามารถพิจารณาได้ 2 กรณี กรณีแรก สัญญาได้ระบุไว้ให้สามารถเปลี่ยนแปลงงานได้ กรณีที่สอง อาจจะไม่ถูกต้องตามสัญญาควรจะมีการแก้ไข โดยภาพรวมของโครงการต่อสัญญานี้ ยังพบหลายประเด็นที่มีการเปลี่ยนแปลง

(คุณแม่น่าย่, ประธานในคณะกรรมการชุดพิเศษ D)

2. การสื่อสารที่ใช้ภาษากันเอง กระชับ และชัดเจน หมายถึง การสื่อสารที่ใช้ภาษาอย่างไม่เป็นทางการ โดยที่เลือกภาษาที่เป็นกันเองในการสนทนา และเลือกใช้คำหรือวลีที่สั้น กระชับ ชัดเจน และกะทัดรัด เพื่อให้สื่อสารแล้วเข้าใจกันได้ง่ายมากขึ้น ผู้วิจัยพบว่า มีประธานในที่ประชุมใช้กลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการประชุมในองค์การด้านการ

สื่อสารที่ใช้ภาษาตนเอง กระชับ และชัดเจน ซึ่งทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Nixon และ Littlepage, (1992) ดังจะขอยกตัวอย่างคำพูดของประธานในที่ประชุม คือ

เราต้องเร่งสปีดขึ้น เพราะมันเย็นได้เดือนละครั้ง เย็นเดือนหนึ่ง 2 งวดแบบนี้อะเธอ

(คุณครบถ้วน, ประธานในคณะกรรมการชุดพิเศษ B)

3. การมอบหมายงานที่ต้องรับผิดชอบ หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ โดยที่มอบหมาย กระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตนั้น ๆ ให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ ซึ่งต้องระบุหน้าที่หรืองานที่ต้องรับผิดชอบ และอธิบายหน้าที่อย่างชัดเจน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้วิจัยพบว่า มีประธานในที่ประชุมใช้กลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการประชุมในองค์การด้านการมอบหมายงานที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Nixon และ Littlepage, (1992) ดังจะขอยกตัวอย่างคำพูดของประธานในที่ประชุม คือ

รายงานดังกล่าวยังไม่ได้ครอบคลุมถึงความเห็นของคณะกรรมการกำกับดูแล รายงานที่จะส่งไปที่กระทรวง ควรจะต้องประกอบด้วย 1.จัดทำหนังสือส่งไปที่ xxx ให้ดำเนินการตามที่คณะกรรมการกำกับดูแล มีความคิดเห็น เรื่องทำให้มีมาตรฐาน 2.มติของแต่ละวาระที่เป็นสาระสำคัญ ให้นำมาใส่ในรายงานที่จะนำเสนอกระทรวงต่อไป และให้แจ้งเวียนคณะกรรมการฯ ให้ตรวจสอบภายหลังอีกครั้ง โดยที่ให้เลขานุการเป็นผู้ติดตามดูแลในประเด็นนี้ด้วยครับ

(คุณชัดเจน, ประธานในคณะกรรมการชุดพิเศษ D)

4. การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม หมายถึง การสื่อสารที่ใช้คำพูด โดยการพูดเชิงชักจูง โน้มน้าวใจ ควบคุมหรือสั่งการ ตลอดจนสร้างบรรยากาศให้ผู้ฟังได้มีส่วนร่วมในการประชุม โดยที่อาจจะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้แสดงความคิดเห็น หรือการให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประเด็น หรืออาจจะเป็นการพูดชี้แนะเพื่อเป็นการเปิดบทสนทนาให้ผู้ฟังได้นำเสนอ ตลอดจนแสดงข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่กำลังดำเนินการประชุม ผู้วิจัยพบว่า มีประธานในที่ประชุมใช้กลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการประชุม ในองค์การด้านการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม โดยการใช้คำถามชี้แนะเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีส่วนร่วม ซึ่งทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Nixon และ Littlepage, (1992) ดังจะขอยกตัวอย่างคำพูดของประธานในที่ประชุม คือ

*ในประเด็นนี้เชิญท่านอนุกรรมการครับมีใครมีประเด็นอย่างไรบ้าง
สอบถามเชิญได้เลยครับ หรือว่าท่าน xxx เริ่มก่อน ได้เลยครับ
(คุณเที่ยงตรง, ประธานในคณะกรรมการชุดพิเศษ A)*

5. การตั้งคำถามที่ชัดเจน และเฉพาะเจาะจง หมายถึง กระบวนการหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยที่เลือกใช้คำถามที่ตรงประเด็น ชัดเจน และเฉพาะเจาะจง โดยที่ตั้งคำถามทั้งปลายเปิดและปลายปิด และเป็นคำถามนำเพื่อให้ผู้ฟังสามารถตอบได้ถูกต้องตามประเด็นที่มีการอภิปราย ผู้วิจัยพบว่า มีประธานในที่ประชุมใช้กลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการประชุมในองค์การด้านการตั้งคำถามที่ชัดเจน และเฉพาะเจาะจง ซึ่งทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Nixon และ Littlepage, (1992) จะขอยกตัวอย่างคำพูดของประธานในที่ประชุม คือ

อำนาจในการเปลี่ยนแปลงสัญญาณนั้น ใช้อำนาจของอะไร และเป็น
อำนาจตามสัญญาหรือไม่

(คุณแม่นำ, ประธานในคณะกรรมการชุดพิเศษ D)

นอกจากเรื่องการสื่อสารข้างต้นแล้วการใช้อำนาจของผู้นำก็เป็นอีก
ประเด็นที่มีความสำคัญต่อการประชุมเป็นอย่างยิ่ง จากคำถามวิจัยที่ 2 :
ประเภทอำนาจใดของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประชุมขององค์การ
ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์พบว่าสามารถแบ่งการใช้อำนาจของผู้นำ
เป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. อำนาจของผู้นำในการบริหารเวลา คือ อำนาจของประธานในที่
ประชุมที่มีหน้าที่ควบคุมบริหารการประชุมให้ตรงตามเวลาที่วางไว้ โดยที่มี
อำนาจในการดำเนินการเปิดการประชุม และปิดการประชุมในแต่ละครั้งให้ตรง
ตามกรอบเวลาของการประชุมที่ตั้งไว้ โดยที่ที่มีการนำกลวิธีการสื่อสารที่แสดง
อำนาจของผู้นำ โดยที่เป็นการกล่าวสรุปความจากที่มีการอภิปรายในการ
ประชุม หรือเป็นการกล่าวในเชิงตัดบทเพื่อให้การประชุมอยู่ในระยะเวลาที่
กำหนด ซึ่งทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจในการประชุมที่ตรงกัน และมุ่งไปใน
ทิศทางการประชุมเดียวกัน ผู้วิจัยพบว่า มีประธานในที่ประชุมแสดงให้เห็นถึง
ประเภทอำนาจของผู้นำในการบริหารเวลา ซึ่งทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพ
ตามแนวคิดของ Nixon และ Littlepage, (1992) ดังจะขอคำพูดของประธาน
ในที่ประชุม คือ

จะนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกรรมการ มาปรับแก้ในรายงาน
ความคืบหน้างานตามสัญญาสัมปทานโครงการต่อไปและจะมารายงานเพิ่มเติม
ในการประชุมครั้งต่อไป เพื่อไม่ให้เป็นการยืดเยื้อต่อวาระต่อไปด้วยครับ

(คุณชัดเจน, ประธานคณะกรรมการชุดพิเศษ D)

2. อำนาจของผู้นำในการอนุญาตให้มีการตัดสินใจหรือลงมติ หมายถึง อำนาจหน้าที่ของประธานในที่ประชุมที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจประเด็นต่าง ๆ โดยที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศ และอนุญาตให้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมอภิปรายประเด็นต่าง ๆ ให้ได้ข้อสรุป โดยที่ข้อสรุปนั้นเป็นการตัดสินใจร่วมกัน และประธานในที่ประชุมจะเป็นผู้สรุปมติที่ประชุมในครั้งนั้น ๆ เพื่อเป็นข้อสรุปของการประชุม ช่วยต่อการทำความเข้าใจ และเป็นประโยชน์ต่อการบันทึกการประชุมต่อไปด้วย โดยที่มีการนำกลวิธีการสื่อสารที่แสดงอำนาจของผู้นำ โดยที่เป็นการใช้สรุปใจความสำคัญ ประเด็นหลัก ๆ จากในการประชุมให้กับผู้เข้าร่วมประชุม ผู้วิจัยพบว่า มีประธานในที่ประชุมแสดงให้เห็นถึงประเภทอำนาจของผู้นำในการอนุญาตให้มีการตัดสินใจหรือลงมติ ซึ่งทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Nixon และ Littlepage, (1992) ดังจะขอยกตัวอย่างคำพูดของประธานในที่ประชุม คือ

ระเบียบวาระที่ 4 ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานตามสัญญานั้น ขอสรุปมติว่า ให้เลขานุการฯ จัดทำหนังสือเพื่อสอบถามหน่วยงาน A ในการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงงานซึ่งดำเนินการแก้ไขเปลี่ยนแปลงตามวิธีการในสัญญาฯ ตามข้อ 12 ว่าเป็นการแก้ไขสัญญาหรือไม่ ตามความเห็นของที่ประชุมฯ ก่อนนำเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงต่อไป
(คุณแม่นันย่า, ประธานคณะกรรมการชุดพิเศษ D)

3. อำนาจของผู้นำในการสั่งการและมอบหมายงาน คือ อำนาจของประธานในที่ประชุม ที่ใช้อิทธิพลของอำนาจหน้าที่ควบคู่กับสิ่งจูงใจให้ผู้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติตามคำแนะนำ โดยเป็นการสั่งการแบบออกคำสั่ง ตลอดจนการมอบงานให้ผู้เข้าร่วมประชุมจัดทำหลังจากการประชุม เพื่อให้การประชุมสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ได้มีการใช้กลวิธีการสื่อสาร คือ ใช้ภาษาที่สั้น กระชับ

ชัดเจน สังเกตได้จากการใช้ภาษาในการแสดงอำนาจในการสั่งการและมอบหมายงานในที่ประชุม ให้ผู้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติตาม ประธานไม่ได้ใช้คำที่ฟุ่มเฟือย หรือเยิ่นเย้อ เพื่อเป็นการสั่งการได้ชัดเจน และต้องการให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจโดยเร็ว จะได้นำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง ผู้วิจัยพบว่า มีประธานในที่ประชุมแสดงให้เห็นถึงประเภทอำนาจของผู้ดำเนินการสั่งการและมอบหมายงาน ซึ่งทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Nixon และ Littlepage, (1992) ดังจะขอยกตัวอย่างได้ คือ

ให้ฝ่ายเลขาฯ เป็นคนติดตามและทำแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบงานระบบ และข้อมูลเพิ่มเติมที่จะใช้ในการประชาสัมพันธ์

(คุณครบถ้วน, ประธานในคณะกรรมการชุดพิเศษ B)

4. อำนาจของผู้ดำเนินการสร้างบรรยากาศการประชุม คือ อำนาจของประธานในที่ประชุม ที่ใช้อำนาจให้เกิดบรรยากาศในที่ประชุมที่ดีต่อการประชุม เหมาะสมต่อการแสดงความคิดเห็น การอภิปราย ทำให้ผู้ร่วมประชุมมีความรู้สึกที่ต้องการจะเสนอแนะแนวทางต่าง ๆ หรือหาวิธีแก้ปัญหา ตลอดจนได้ผลลัพธ์ในการประชุมที่มีคุณค่ามีประโยชน์ ที่สามารถนำไปใช้ได้ตามเป้าหมายของการประชุม มีประธานในที่ประชุมแสดงให้เห็นถึงประเภทอำนาจของผู้ดำเนินการสร้างบรรยากาศการประชุม ซึ่งทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Nixon และ Littlepage, (1992) ดังจะขอยกตัวอย่างได้ คือ

ผมขออนุญาตเปิดประชุมนะครับ ขอขอบคุณทุกท่านที่เสียสละมานะครับ ซึ่งทางท่านประธานบอร์ดมอบหมายให้พวกเรามาช่วยตรวจสอบให้รอบคอบขึ้น จริง ๆ เรื่องนี้ก็เกิดมานานแล้วก็ได้ผ่านทั้งอนุกฎหมายและอนุก่อสร้างเรียบร้อยแล้ว แต่มีบางประเด็นที่ยังสงสัยอยู่ วันนี้ก็จะมาช่วยกัน

ตรวจสอบ อยากจะเรียนว่าโครงการนี้เป็นของการที่เหมือนดูว่าเร่งด่วนจริง ๆ โครงการดังกล่าวจะเปิดเดือนธันวาคมแต่ขยับมาเปิดเดือนสิงหาคม อาจจะเกิดจากบางที่เจ้าหน้าที่ตามไม่ค่อยทัน หรือไม่ได้ทำตามระเบียบหรือความที่เราเคยชินกับโครงการที่ผ่าน ๆ มา แต่อย่างไรก็ตามผมก็ดูจากเอกสารที่ผ่านบอร์ดที่ก่อสร้างไปบางส่วนแล้วและมีหนังสือประสานใครเป็นผู้ว่าจ้างรับจ้างผมดูในเอกสารน่าจะครบถ้วนพอสมควรแต่ในแง่การทำงานในปัจจุบันอนาคตคงต้องปรับปรุง จึงต้องมาคุยกันในวันนี้

(คุณเที่ยงตรง, ประธานในคณะกรรมการชุดพิเศษ A)

จากผลการวิจัยข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปกลยุทธ์การสื่อสารและประเภทอำนาจของผู้นำที่ส่งผลต่อ ประชุมที่มีประสิทธิภาพขององค์การรัฐวิสาหกิจ โดยผู้นำจะต้องมีกลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในที่ประชุม คือ สามารถสรุปประเด็นในการประชุม สามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาตนเอง กระชับ และชัดเจน และมอบหมายงานที่ต้องรับผิดชอบให้กับผู้เข้าร่วมประชุม กระตุ้นให้ผู้ร่วมประชุมเกิดการมีส่วนร่วม และตั้งคำถามที่ชัดเจน และเฉพาะเจาะจง ซึ่งประเภทอำนาจของผู้นำในที่ประชุมที่แสดงและส่งผลให้การประชุมมีประสิทธิภาพ คือ สามารถบริหารเวลาในการประชุม และอำนาจในการตัดสินใจหรือลงมติ รวมทั้งอำนาจในการสั่งการและมอบหมายงาน ตลอดจนอำนาจในการสร้างบรรยากาศการประชุม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 2 สรุปประเด็นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการประชุมขององค์การ

มิติ	ประเด็นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการประชุมขององค์การ	จำนวนคนที่กล่าวถึงและแสดงถึงประเด็นนี้
กลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำ	4.2.1 การสรุปประเด็น (Summarizing Issue)	4
	4.2.2 การสื่อสารที่ใช้ภาษาตัวเอง กระชับ และชัดเจน (Concisely Communicating)	5
	4.2.3 การมอบหมายที่ต้องรับผิดชอบ (Assigning Task)	5
	4.2.4 การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (Pushing Participation)	5
	4.2.5 การตั้งคำถามที่ชัดเจน และเฉพาะเจาะจง (Stimulating question)	5
ประเภทอำนาจของผู้นำ	4.3.1 อำนาจของผู้นำในการบริหารเวลา (Time Management Power)	5
	4.3.2 อำนาจของผู้นำในการอนุญาตให้มีการตัดสินใจหรือลงมติ (Decision Making Power)	5
	4.3.3 อำนาจของผู้นำในการสั่งการและมอบหมายงาน (Delegation Power)	5
	4.3.4 อำนาจของผู้นำในการสร้างบรรยากาศการประชุม (Climate Establish Power)	5

อภิปรายผลการวิจัย

คำถามวิจัยที่ 1 กลยุทธ์การสื่อสารแบบใดของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประชุมขององค์การโดยที่กลยุทธ์การสื่อสารในการศึกษาคครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยการถอดเทปบันทึกเสียงการประชุม ผลของการศึกษากลยุทธ์การศึกษาจึงเป็นวัจนภาษาทั้งสิ้น โดยที่จะพบเห็นการใช้กลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำในที่ประชุมได้ตลอดการประชุม ไม่ว่าจะเป็นช่วงเปิด ช่วงปิด

หรือระหว่างการประชุม โดยพบว่ากลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประชุมที่พบบ่อยที่สุด คือ การสรุปประเด็น และการตั้งคำถามที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง ซึ่งส่งผลทำให้การประชุมเกิดประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Nixon และ Littlepage, (1992) จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำ สามารถนำแนวคิดและทฤษฎีของ Gostick และ Elton (2009) ซึ่งแบ่งประเภทความสามารถของผู้นำ เป็น 4 ประเภท โดยเมื่อมีการเปรียบเทียบกับผลการวิจัย พบว่า 1) การสรุปประเด็น มีความสอดคล้องและใกล้เคียงกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการบรรลุถึงเป้าหมาย (Accountability) 2) การสื่อสารที่ใช้ภาษาตนเอง กระชับ และชัดเจน 3) การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม และ 4) การตั้งคำถามที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง มีความสอดคล้องและใกล้เคียงกับการสื่อสารแบบเปิดโอกาส (Communication) 5) การมอบหมายงานที่ต้องรับผิดชอบ มีความใกล้เคียงกับการกำหนดเป้าประสงค์ในการทำงาน (Goal Setting) แต่มีความแตกต่างไปจากแนวคิดและทฤษฎีของ Gostick และ Elton (2009) คือ ความน่าไว้วางใจของผู้นำ (Trust) ซึ่งเป็นประเด็นที่ไม่ได้ปรากฏในผลการวิจัย

อีกทั้งแนวคิดกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำของ โซติรอส ดำรงสานติ (2554) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภท โดยเมื่อมีการเปรียบเทียบกับผลการวิจัย พบว่า 1) การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม มีความสอดคล้องและใกล้เคียงกับการโน้มน้าวใจ 2) การสรุปประเด็น และ 3) การมอบหมายงานที่ต้องรับผิดชอบมีความสอดคล้องและใกล้เคียงกับ ความน่าเชื่อถือของผู้นำ และแนวคิดของ โซติรอส ดำรงสานติ (2554) มีความแตกต่างและไม่ปรากฏผลการวิจัยที่สอดคล้องในด้าน 1) ใช้ภาษาตนเอง กระชับ และชัดเจน และ 2) การตั้งคำถามที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง

ตลอดจนแนวคิดกลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิผลของผู้นำตามแนวคิดของ Baldoni (2004 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549) ประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก โดยเมื่อมีการเปรียบเทียบกับผลการวิจัย พบว่า

1) การสรุปประเด็น และ 2) การมอบหมายงานที่ต้องรับผิดชอบ สอดคล้องและใกล้เคียงกับปัจจัยการชี้แจง (inform) 3) การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม และ 4) การสื่อสารที่ใช้ภาษาตนเอง กระชับ และชัดเจน สอดคล้องและใกล้เคียงกับปัจจัยมีส่วนร่วม (Involve) 5) การตั้งคำถามที่ชัดเจน และเฉพาะเจาะจง สอดคล้องและใกล้เคียงกับปัจจัยจุดประกาย (Ignite) โดยที่แนวคิดกลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิผลของผู้นำตามแนวคิดของ Baldoni (2004) มีความแตกต่างจากผลการวิจัยในด้านปัจจัยเชิญชวน (invite)

คำถามวิจัยที่ 2 ประเภทอำนาจใดของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประชุมขององค์การ โดยที่อำนาจของผู้นำในการประชุมที่ศึกษา เป็นอำนาจที่ได้จากการแต่งตั้งตามคำสั่งของคณะกรรมการชุดพิเศษนั้น จึงทำให้มีอำนาจเพื่อให้การประชุมนั้นบรรลุเป้าหมายและสำเร็จตามอำนาจหน้าที่ในคำสั่งแต่งตั้ง ตลอดจนประเภทอำนาจของผู้นำในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยการถอดเทปบันทึกเสียงการประชุม ผลของการศึกษาประเภทอำนาจของผู้นำ จึงเป็นวัจนภาษาทั้งสิ้น โดยที่จะพบเห็นการใช้ประเภทอำนาจในรูปแบบต่าง ๆ ในที่ประชุมได้ตลอดการประชุม และพบการใช้ประเภทอำนาจของผู้นำที่พบบ่อยที่สุด คือ อำนาจของผู้นำในการสั่งการและมอบหมายงาน อำนาจของผู้นำในการอนุญาตให้มีการตัดสินใจหรือลงมติ ซึ่งส่งผลทำให้การประชุมเกิดประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Nixon และ Littlepage, (1992)

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประเภทอำนาจของผู้นำ สามารถนำแนวคิดและทฤษฎีของ French and Raven (1962) และ Greene and Elffers (1998) (อ้างถึงใน Tubbs และ Moss, 2008) ที่มีการแบ่งประเภทอำนาจเป็น 5 ประเภท โดยเมื่อมีการเปรียบ

เทียบกับผลการวิจัย พบว่า 1) อำนาจของผู้นำในการบริหารเวลา 2) อำนาจของผู้นำในการอนุญาตให้มีการตัดสินใจหรือลงมติ 3) อำนาจของผู้นำในการสั่งการและการมอบหมายงาน และ 4) อำนาจของผู้นำในการสร้างบรรยากาศการประชุม มีความสอดคล้องและใกล้เคียงกับประเภทอำนาจที่ได้รับมอบหมายหรืออำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power)

ซึ่งแนวคิดประเภทอำนาจของผู้นำตามทฤษฎีของ French and Raven (1962) และ Greene and Elffers (1998) ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยในประเภทของอำนาจในการให้รางวัล (Reward power) อำนาจในการบังคับ (Coercive power) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) และอำนาจจากการอ้างอิง (Referent power)

อีกทั้งแนวคิดทฤษฎีผู้นำแบบวิถีทาง และเป้าหมาย ของ Robert House (1996 อ้างถึงใน สุธีลักษณ์ แก่นทอง, 2555) มีการแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ โดยเมื่อมีการเปรียบเทียบกับผลการวิจัย พบว่า 1) อำนาจของผู้นำในการบริหารเวลา และ 2) อำนาจของผู้นำในการสร้างบรรยากาศการประชุม มีความสอดคล้องและใกล้เคียงกับผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement – oriented Leader Style) 3) อำนาจของผู้นำในการอนุญาตให้มีการตัดสินใจหรือลงมติ มีความสอดคล้องและใกล้เคียงกับประเภทผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participate Leader Style) 4) อำนาจของผู้นำในการสั่งการและการมอบหมายงาน มีความสอดคล้องและใกล้เคียงกับประเภทผู้นำแบบผู้นำแบบสั่งการ (Directive leader Style) ซึ่งในทฤษฎีของ House (1996) รูปแบบผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader Style) ไม่ปรากฏในผลการวิจัย

รวมทั้งแนวคิดประเภทผู้นำตามพฤติกรรมตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ของ Linsis Likert (1961 อ้างถึงใน พิชาภพ พันธุ์เพ, 2554) ได้จำแนกผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ โดยเมื่อมีการเปรียบเทียบกับผลการวิจัย พบว่า

1) อำนาจของผู้ผู้นำในการบริหารเวลา และ 2) อำนาจของผู้ผู้นำในการสั่งการและการมอบหมายงาน มีความสอดคล้องใกล้เคียงกับรูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) 3) อำนาจของผู้ผู้นำในการอนุญาตให้มีการตัดสินใจหรือลงมติ มีความสอดคล้องใกล้เคียงกับรูปแบบผู้นำแบบใช้กลุ่มปรึกษา (Consultative Leadership) 4) อำนาจของผู้ผู้นำในการสร้างบรรยากาศการประชุม มีความสอดคล้องใกล้เคียงกับรูปแบบผู้นำแบบใช้กลุ่มร่วมมือ (Participate Leadership) ผลการวิจัยไม่พบรูปแบบผู้นำแบบผู้นำเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Leadership) ตามแนวคิดประเภทผู้นำตามพฤติกรรมตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ของ Linsis Likert (1961)

ข้อเสนอแนะ

1. ควรเพิ่มเติมการเก็บรวบรวมข้อมูลที่นอกเหนือจากการถอดเทปบันทึกการสนทนาเพียงอย่างเดียว โดยเพิ่มการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเพิ่มมากขึ้น

2. เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นข้อมูลเชิงลึกและเพิ่มการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล เพื่อจะสามารถนำผลการศึกษามาอภิปรายได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เลือกใช้การศึกษาจากการประชุมคณะกรรมการชุดพิเศษเพียงอย่างเดียว ควรจะมีการศึกษาการประชุมอื่น ๆ ขององค์การ เพื่อจะได้เห็นความแตกต่าง ลักษณะเฉพาะของการประชุมนั้น เพื่อจะได้พัฒนาให้การประชุมขององค์การมีประสิทธิภาพ

4. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรเพิ่มมิติที่นอกเหนือจากมิติของกลยุทธ์การสื่อสารของผู้ผู้นำ และมิติของประเภทอำนาจของผู้ผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการประชุมขององค์การ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่แตกต่าง และหลายมิติมากยิ่งขึ้น เช่น กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในที่ประชุม

สามารถนำไปใช้ประโยชน์เกี่ยวกับการประชุมที่มีประสิทธิภาพ ในมิติของ กลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำไม่ว่าจะเป็นการสรุปประเด็น การสื่อสารที่ใช้ภาษา กันเอง กระชับ ชัดเจน การมอบหมายงานที่ต้องรับผิดชอบ การกระตุ้นให้เกิด การมีส่วนร่วม การตั้งคำถามที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง เพราะเป็นประเด็นที่ ล้วนทำให้เกิดการประชุมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ เป็นอย่างดี รวมทั้งมิติของประเภทอำนาจของผู้นำ ที่มีผลส่งต่อประสิทธิภาพ ของการประชุม คือ อำนาจของผู้นำในการบริหารเวลา อำนาจของผู้นำในการ อนุญาตให้มีการตัดสินใจหรือลงมติ อำนาจของผู้นำในการสั่งการและมอบหมาย งาน และอำนาจของผู้นำในการสร้างบรรยากาศในการประชุม ทั้งสี่ลักษณะนี้ ต้องเสริมทักษะให้ผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ต้องนำการประชุม โดยควรที่จะพัฒนาในการ สอนงาน (Coaching) การติดตามงาน (Monitoring) เพิ่มขึ้น และเสริมทักษะ ด้านการสื่อสาร เช่น สรุปใจความสำคัญ จับประเด็นที่สำคัญ หรือเทคนิคการ พูดในที่ประชุม รวมทั้งการเพิ่มอำนาจ (empowerment) กลายมาเป็นการ พัฒนาผลลัพธ์ทางการทำงาน เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการประชุมของ องค์กร

เอกสารอ้างอิง

- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่ (Organization Leadership)*. กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์.
- โชติรส ดำรงสานติ. (2554). *การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์การ สื่อสารของผู้นำที่มีผลต่อความรักและพลังงานขับเคลื่อนองค์กร ของคนเก่ง*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พิชาภพ พันธุ์เพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Leadership and change management)*. กรุงเทพฯ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมิต สัจฉกร. (2547). **การบริหารการประชุม**. กรุงเทพฯ : บริษัท
วิศิษฐ์สรอรรถ จำกัด.

สุธีลักษณ์ (นิติธรรม) แก่นทอง. (2555). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล
เอ็ดดูเคชั่น.

Carlozzi, C. L. (1999). Make your meeting count. **Journal of
Accountancy**, 187, 53-55.

Gostick, A. และ Elton, C. (2009). **The Carrot Principle : How to Best
Manager Use Recognition to Engage Their People,
Rretain Talent, and Accelerate Performance**. New
York : Free Press.

Nixon, C. T., & Littlepage, G. E. (1992). Impact of Meeting Procedures
on Meeting Effectiveness. **Journal of Business and
Psychology**. 1992 : 361-369.

Tracy, B. (2560). **ประชุมยังไงให้ได้ผลคุ้มค่า**. แปลจาก Meetings that get
results โดย นวพันธ์ ปิยะวรรณกร. กรุงเทพฯ : ทัช พับลิเคชั่น.

Tubbs, S.L. และ Moss. (2008). **Human Communication : Principles
and Contexts**. New York : McGraw-Hill Education.