

กลยุทธ์การสื่อสารสำหรับผู้บริหารการศึกษา STRATEGIC ON COMMUNICATION FOR EDUCATIONAL ADMINISTRATORS



สมุทรร ชำนาญ*

การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารสำหรับองค์การทางการศึกษาในฐานะองค์การเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ โดยเฉพาะระบบย่อยเกี่ยวกับคน เนื่องจากความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารองค์การเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลเป็นหลัก การสื่อสารเป็นวิธีการที่จะทำให้สมาชิกในองค์การแต่ละคนสามารถรับรู้และส่งข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง การสื่อสารจึงมีความสำคัญที่ช่วยให้กลไกต่าง ๆ ขององค์การสามารถขับเคลื่อนไปตามบทบาทหน้าที่ของตน และประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดความสมบูรณ์ ผู้บริหารองค์การจึงต้องเป็นนักสื่อสารที่ดีในขณะเดียวกันก็ต้องทำให้ผู้ร่วมงานของตนเองมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย เพื่อให้ทุกคนร่วมกันตระหนักว่า การสื่อสารที่ดีคือกุญแจสำคัญที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์การนั้น

ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสาร ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Communication มีพื้นฐานมาจากภาษาลาตินว่า Communis มีความหมายตรงกับคำว่า Common แปลว่า ความร่วมมือกันหรือความคล้ายคลึงกัน การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือที่บุคคลจะสามารถสร้างความร่วมมือกันในองค์การได้ กระบวนการที่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร มีผู้ให้นิยามการสื่อสารไว้อย่างหลากหลายดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์และคณะ (2546 หน้า 98) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการส่งข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันของบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่าย โดยฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้ส่งข่าวสาร (sender) ทำหน้าที่ประมวลข่าวสารที่ต้องการเข้ารหัส เพื่อส่งไปยังผู้รับข่าวสาร (receiver) ที่รับทราบและแปลความหมายข้อมูลเป็นความเข้าใจ โดยจะส่งข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ส่งข่าวสารว่าเขาได้รับสารแล้วเกิดความเข้าใจและปฏิบัติตนอย่างไร สอดคล้องกับวันชัย มีชาติ (2548, หน้า 138) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการติดต่อส่งผ่านข้อมูล ความคิด ความเข้าใจหรือความรู้สึกระหว่างบุคคล และนางลักษณะ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2545 หน้า 80) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนคำพูด ข้อเท็จจริง ข่าวสาร สัญลักษณ์เพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์การหนึ่งองค์การใดได้เข้าใจความหมายและเข้าใจฝ่ายอื่นได้

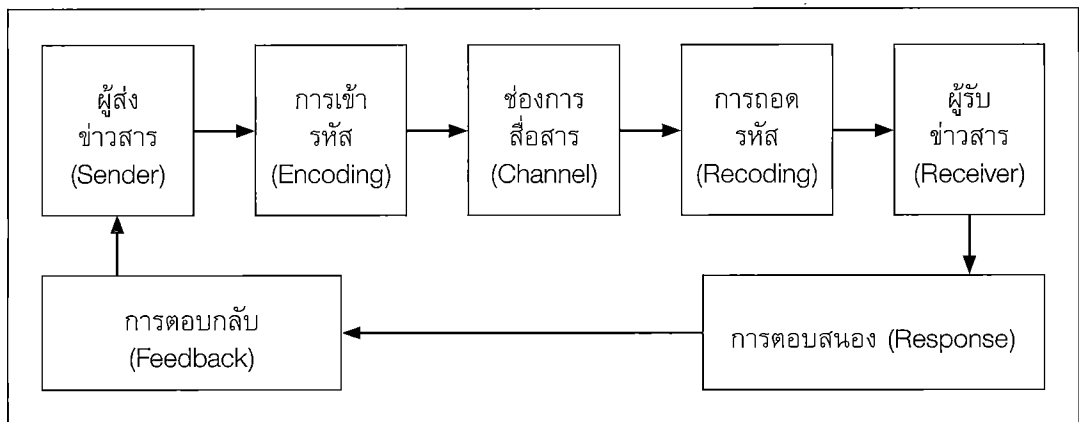
*อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา



กล่าวโดยสรุปการสื่อสารหมายถึงกระบวนการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่าง 2 ฝ่ายคือ ผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร โดยเริ่มจากการจัดข่าวสารที่ต้องการถ่ายทอดโดยผู้ส่งข่าวสาร (Sender) ข่าวสารจะถูกเข้ารหัส (Encode) จากผู้ส่งข่าวสารโดยเปลี่ยนเป็นรูปสัญลักษณ์ จากนั้นจะถูกถ่ายทอดผ่านตัวกลางหรือช่องทางการสื่อสาร (Channel) ไปยังผู้รับข่าวสาร (Receiver) ผู้รับข่าวสารจะทำการถอดรหัสหรือแปลความ (Decode) ข่าวสารที่ได้รับ ผลสุดท้ายคือ มีการถ่ายทอดความหมายจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง

การสื่อสารระหว่างบุคคลจึงไม่เพียงแต่เป็นการส่งข่าวสารเพื่อก่อให้เกิดผลตามเจตนาของ ผู้ส่งข่าวสาร แต่ยังมีหมายรวมถึง การรับข่าวสาร ปฏิกริยาย้อนกลับ(Feedback) และการปฏิสัมพันธ์ (Interaction)ระหว่างผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร ได้แก่ ปฏิกริยาที่มีต่อกันระหว่าง 2 ฝ่าย ซึ่งปฏิกริยานี้จะเป็นตัวนำไปสู่ความรู้ ความเข้าใจร่วมกันในเรื่องของความหมาย(Meaning) การสื่อสารในความหมายที่เป็นที่ยอมรับจึงเป็นการสื่อสารในลักษณะที่เป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two – Ways Communication)

ดังนั้น กระบวนการสื่อสาร จึงสามารถเขียนเป็นรูปแบบที่วิเคราะห์องค์ประกอบได้ดังต่อไปนี้ (Robbins, 2001,p.285)



จุดมุ่งหมายของการสื่อสาร การสื่อสารมีองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เป็นบุคคล มีลักษณะที่เป็นพลวัต (Dynamic) และเป็นผู้ใช้ประโยชน์จากการสื่อสารโดยตรง จึงกล่าวได้ว่า ในฐานะของบุคคลในองค์การ ต่างใช้การสื่อสารเพื่อให้การสื่อสารเป็นเครื่องมือทั้งในฐานะผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร (Sender and Receiver) ไปพร้อมๆ กันได้และมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ในลักษณะดังกล่าวสามารถวิเคราะห์จุดมุ่งหมายของการสื่อสารได้ดังนี้

ในฐานะผู้ส่งข่าวสาร (Sender)	ในฐานะผู้รับข่าวสาร (Receiver)
1. เพื่อแจ้งให้ทราบ	1. เพื่อรับทราบหรือเข้าใจข่าวสาร
2. เพื่อสอนหรือการให้ความรู้	2. เพื่อเรียนรู้
3. เพื่อให้ความบันเทิง	3. เพื่อพักผ่อนหย่อนใจ
4. เพื่อการจูงใจ	4. เพื่อการตัดสินใจ



เมื่อพิจารณาจากบทบาทของการสื่อสารทั้งในฐานะของผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร สามารถวิเคราะห์จุดมุ่งหมายในการสื่อสารได้ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายของผู้ส่งข่าวสาร ในการสื่อสารกันแต่ละครั้ง ผู้ส่งข่าวสารจะมีจุดมุ่งหมายดังนี้

1.1 เพื่อแจ้งให้ทราบ (Inform) เป็นกรณีที่ผู้ส่งข่าวสารมีความต้องการที่จะบอกกล่าวหรือชี้แจงข่าวสารเรื่องราว เหตุการณ์ ข้อมูลหรือสิ่งอื่นใดให้ผู้รับข่าวสารได้รับทราบหรือเกิดความเข้าใจ โดยผ่านทางเครื่องมือสื่อสารประเภทต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประชุมเพื่อแจ้งข่าวสารการศึกษาแก่เพื่อนครูในสถานศึกษา เป็นต้น

1.2 เพื่อสอนหรือการให้ความรู้ (Teach or Educate) ผู้ส่งข่าวสารมีความต้องการที่จะสอนหรือให้องค์ความรู้ เนื้อหาสาระที่มีลักษณะเชิงวิชาการ เพื่อให้ผู้รับข่าวสารได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจากเดิม ตัวอย่างเช่น วารสารหรือจุลสารเฉพาะด้าน เช่น วารสารประชาศึกษาที่มีการลงตีพิมพ์บทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาให้วิชาความรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษา การสอน การฝึกอบรม เป็นต้น

1.3 เพื่อให้ความบันเทิง (Please or Entertain) เป็นกรณีที่ผู้ส่งข่าวสารมีความต้องการที่จะทำให้ผู้รับข่าวสารเกิดความรื่นเริงบันเทิงใจจากสารที่ตนเองส่งออกไป ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบของการพูด การเขียนหรือการแสดงกิริยาท่าทาง เช่น นวนิยาย เพลง ละคร เกมโชว์ ทอล์คโชว์ เป็นต้น

1.4 เพื่อการจูงใจ (Propose or Persuade) เป็นกรณีที่ผู้ส่งข่าวสารได้เสนอแนะสิ่งใดสิ่งหนึ่งต่อผู้รับข่าวสาร และมีความต้องการชักจูงให้ผู้รับข่าวสารมีความคิดคล้อยตามหรือยอมรับปฏิบัติตามการเสนอแนะของตน เช่น ผู้บริหารเสนอข้อเสนอสื่อเพื่อโน้มน้าวเพื่อนครูให้เห็นด้วยและยินยอมปฏิบัติตามข้อเสนอสื่อของตน เป็นต้น

2. จุดมุ่งหมายของผู้รับข่าวสาร เมื่อผู้รับข่าวสารได้เข้าร่วมในกิจกรรมทางการสื่อสารกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระดับใดก็ตาม ผู้รับข่าวสารอาจมีความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างจากการสื่อสารนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปมีดังนี้

2.1 เพื่อรับทราบหรือเข้าใจข่าวสาร (Understand) ในการเข้าร่วมกิจกรรมทางการสื่อสาร ผู้รับข่าวสารมีความต้องการที่จะทราบเรื่องราว ข่าวสาร ข้อมูล เหตุการณ์ หรือสิ่งอื่น ๆ ที่มีผู้แจ้งหรือรายงานให้ทราบ หากข่าวสารที่ได้รับทราบเป็นเรื่องใหม่ก็จะทำให้ผู้รับข่าวสารได้ข่าวสารเพิ่มเติม หากข่าวสารที่ได้รับทราบเป็นสิ่งที่เคยได้รับทราบมาก่อน จะเป็นการยืนยันความถูกต้องของข่าวสารที่ตนมีอยู่ให้เกิดความมั่นใจยิ่งขึ้น ตรงกันข้ามหากข่าวสารที่ได้มาใหม่ขัดแย้งกับข่าวสารที่ตนมีอยู่เดิม ผู้รับข่าวสารจะได้วิเคราะห์ว่าข่าวสารใดมีความน่าเชื่อถือ หรือมีความถูกต้องมากกว่ากัน เช่น ในการเข้าร่วมประชุมของคณะครูจุดมุ่งหมายหลักคือ การรับทราบข้อราชการและแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษานำมาเสนอเพื่อทราบและทำความเข้าใจ

2.2 เพื่อเรียนรู้ (Learn) เป็นการแสวงหาความรู้ของผู้รับข่าวสารจากการสื่อสาร ส่วนใหญ่ข่าวสารประเภทนี้มักจะมีลักษณะเป็นข่าวสารที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับวิชาความรู้และวิชาการ เป็นการหาความรู้เพิ่มเติม และเป็นการทำความเข้าใจกับเนื้อหาสาระในการสอนของผู้ส่งข่าวสาร เช่น การเข้าร่วมอบรม สัมมนาตามโอกาสต่าง ๆ ของครูเพื่อพัฒนาความรู้และวิชาชีพของตน เป็นต้น

2.3 เพื่อพักผ่อนหย่อนใจ (Enjoy) โดยทั่วไปนอกจากบุคคลจะทำการสื่อสารเพื่อให้ทราบข่าวสาร เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม และทำการสื่อสารเพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมให้กับตนเองแล้ว บุคคลยังมีความต้องการความบันเทิงด้วย เนื่องจากความบันเทิงสามารถช่วยผ่อนคลายความตึงเครียด ช่วยสร้างความสบายใจและเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ ดังนั้นเมื่อมีโอกาสบุคคลในฐานะ



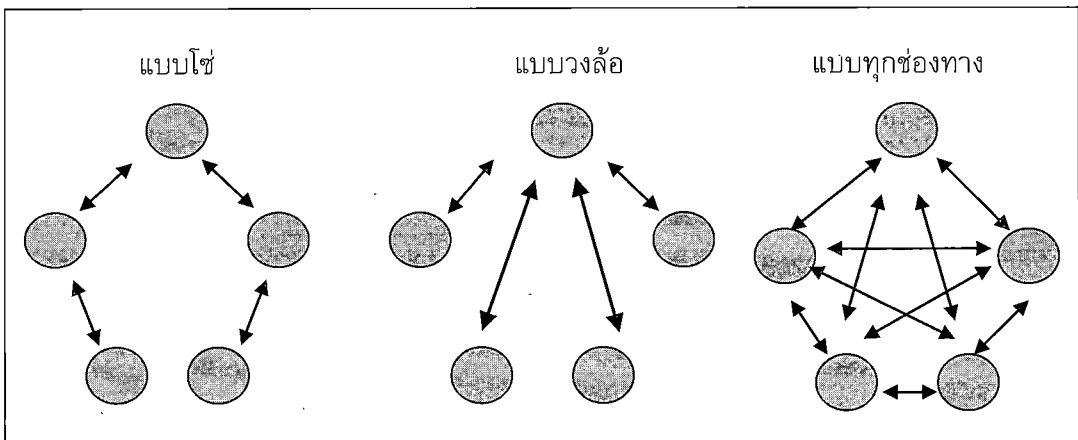
ผู้รับข่าวสารจึงมีความต้องการที่จะแสวงหาสิ่งที่สามารถมาช่วยสร้างความบันเทิงและสร้างความสบายใจให้แก่ตนเองบ้าง เช่น ผู้รับข่าวสารจะทำการสื่อสารด้วยการเลือกฟังเพลง อ่านหนังสือพิมพ์ หน้าบันเทิง คอลัมน์บันเทิงต่าง ๆ ชมรายการ โทรทัศน์ เกมโชว์หรือเลือกชมภาพยนตร์ที่ตนเองชื่นชอบ เป็นต้น

2.4 เพื่อการตัดสินใจ(Decision making) การตัดสินใจของบุคคลเพื่อที่จะเลือกรับหรือกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งมักจะเกิดจากการเสนอแนะหรือชักจูงจากบุคคลอื่นชักนำหรือให้การเสนอแนะอยู่เสมอ ดังนั้นการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไปย่อมจะมีการศึกษาทางเลือกว่าทางเลือกใดเหมาะสมที่สุด ซึ่งขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือและความเป็นไปได้ของข้อเสนอนั้น ๆ อย่างไรก็ตามนอกเหนือจากข้อเสนอแนะและการชักจูงจากบุคคลอื่น ๆ แล้ว การตัดสินใจของคนเราจะต้องคำนึงถึงการรับข่าวสาร ข้อมูลความรู้ และความเชื่อของแต่ละบุคคลที่ได้สั่งสมกันมาด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ทั้งผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสารต่างมีจุดมุ่งหมายของตนเอง เมื่อใดก็ตามที่จุดมุ่งหมายของทั้ง 2 ฝ่ายสอดคล้องต้องกัน การสื่อสารครั้งนั้นจะประสบผลสำเร็จในทางตรงกันข้ามหากจุดมุ่งหมายของทั้ง 2 ฝ่ายไม่สอดคล้องกันการสื่อสารก็จะประสบความล้มเหลว

เครือข่ายการสื่อสาร (Network of Communication) เครือข่ายการสื่อสารเป็นช่องทางที่ข้อมูลข่าวสารเคลื่อนไหลประกอบด้วยเครือข่าย 2 ลักษณะ ได้แก่

1. เครือข่ายการสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal small – group networks) มี 3 ลักษณะ ได้แก่ แบบโซ่ (Chain) แบบวงล้อ (Wheel) และแบบทุกช่องทาง (All channel) ดังภาพ(Robbins, 2001, p. 291)



จากภาพการสื่อสารแบบโซ่มีลักษณะค่อนข้างตายตัวที่เป็นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา ส่วนการสื่อสารแบบวงล้อจะมีผู้นำเป็นศูนย์รวมของการสื่อสารกับสมาชิกแต่ละคน สำหรับการสื่อสารแบบทุกช่องทางเป็นรูปแบบการสื่อสารโดยตรงซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกทุกคนโดยอิสระ ตารางต่อไปนี้จะแสดงการเปรียบเทียบการสื่อสารทั้ง 3 รูปแบบในประเด็นต่างๆ คือ ความรวดเร็ว ความถูกต้องแม่นยำ การแสดงบทบาทของผู้นำและความพึงพอใจของสมาชิก ปรากฏผลดังนี้



ประเด็น	การสื่อสาร		
	แบบโซ่ (Chain)	แบบวงล้อ (Wheel)	แบบทุกช่องทาง (All channel)
* ความรวดเร็ว	ปานกลาง	รวดเร็ว	รวดเร็ว
* ความถูกต้องแม่นยำ	สูง	สูง	ปานกลาง
* การแสดงบทบาทของผู้นำ	ปานกลาง	สูง	น้อยมาก/ไม่มี
* ความพอใจของสมาชิก	ปานกลาง	ต่ำ	สูง

2. เครือข่ายการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal network) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “การสื่อสารแบบเถาองุ่น” (Grapevine) หรือ “ข่าวลือ (Rumors)” เป็นการสื่อสารที่เป็นอิสระโดยไม่สามารถควบคุมได้แต่อย่างใด แต่มีความสำคัญเพราะเป็นแหล่งที่มาของข้อมูลข่าวสารขององค์การ ทั้งนี้ผลการสำรวจความคิดเห็นพบว่า มีผู้ปฏิบัติงานในองค์การกว่าร้อยละ 75 ที่รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นข่าวลือก่อนทั้งสิ้น การสื่อสารแบบเถาองุ่นมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก เป็นการสื่อสารที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของระบบบริหารหรือระบบบริหารไม่สามารถควบคุมได้ ประการที่สอง เป็นการสื่อสารที่ผู้ร่วมงานให้ความเชื่อถือและความไว้วางใจมากกว่าข่าวสารที่เป็นแถลงการณ์อย่างเป็นทางการของฝ่ายบริหาร และประการสุดท้าย เป็นรูปแบบการสื่อสารที่ถูกนำมาใช้ในการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนบุคคลมากที่สุด

จากคุณลักษณะดังกล่าวผู้บริหารสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารแบบเถาองุ่นเพื่อทดสอบความรู้สึกของผู้เกี่ยวข้องในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก่อนที่จะเลือกวิธีตัดสินใจตามสำนวนไทยที่ว่า “โยนก้อนหินตามทาง” ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบโครงการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ผู้บริหารอาจปล่อยข่าวให้แพร่ออกไปก่อนว่าต้องการปลดและต้องการแต่งตั้งใครเข้ารับหน้าที่แทน เพื่อศึกษาปฏิกิริยาสะท้อนกลับประกอบการตัดสินใจ เป็นต้น ในขณะเดียวกันสิ่งที่ผู้บริหารพึงตระหนักสำหรับการใช้การสื่อสารแบบเถาองุ่นได้แก่อาจเป็นประเด็นที่อาจสร้างปัญหาต่อองค์การได้มากเนื่องจากข่าวลือเป็นประเด็นที่คนเชื่อง่ายทั้งที่ไม่ได้พิสูจน์หรือยืนยันว่าเป็นจริงหรือไม่ ข่าวลือแพร่หลายได้รวดเร็วมาก ผ่านจากปากต่อปากทำให้มีการเติมแต่งข้อมูลเพิ่มหรือถูกบิดเบือนข้อมูลมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะข่าวลือที่มีผลกระทบที่สำคัญต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งส่วนบุคคลและองค์การไม่น้อย อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็สามารถลดผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้นให้อยู่ในวงจำกัดที่น้อยที่สุดด้วยวิธีดังนี้

- (1) การจัดทำตารางเวลา (Schedule) ที่แน่นอนชัดเจนในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ
- (2) การอธิบายถึงเหตุผลที่ต้องตัดสินใจและผลของการกระทำที่ยังไม่ชัดเจนหรือยังเป็นเรื่องลึบอยู่
- (3) การเน้นถึงสิ่งที่ลดลงหรือเพิ่มขึ้นที่เกิดจากการตัดสินใจตลอดจนแผนดำเนินการในอนาคต
- (4) เปิดให้มีการอภิปรายอย่างเปิดเผยถึงกรณีเลวร้ายที่อาจเกิดขึ้นได้ เพื่อป้องกันมิให้มีผู้นำ

ไปใช้ยูແຍျပုလုကးဒမ္မေမိးဂေကးတေတေတေ



การปรับปรุงกระบวนการสื่อสารขององค์กร

ในฐานะผู้บริหารเป้าหมายหลักของการสื่อสารคือ การสร้างความเข้าใจที่ตรงกันทั้งการสั่งการ การชี้แนะ ตลอดจนการแสดงออกถึงความต้องการของแต่ละฝ่าย ดังนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นการสื่อสารที่สามารถสนองตอบหรือมีบทบาทสำคัญที่ทำให้เกิดผลดังกล่าว การเลือกใช้เทคนิค การสื่อสารที่เหมาะสมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งและหากสามารถพัฒนาเทคนิคต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ได้ จะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารได้เป็นอย่างดีเทคนิคที่ใช้ในการ ปรับปรุงการสื่อสารขององค์กรให้มีประสิทธิผลสามารถทำได้หลายแนวทางซึ่งโรบินส์ (Robbins, 2001) ได้เสนอแนะเทคนิค 8 ประการในการปรับปรุงทักษะการสื่อสารของบุคคล ดังนี้

1. พยายามเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารแบบผสมผสาน (Use Multiple Channels) คือ การเลือกใช้หลายช่องทางในการสื่อสารเป็นการช่วยเน้นให้ความสำคัญและเพิ่มความชัดเจนของ ข่าวสารยิ่งขึ้น เช่น การสื่อสารด้วยเอกสารและด้วยโทรศัพท์ทำให้ได้เห็นทั้งภาพ และได้ยินเสียง

2. จัดข่าวสารให้เหมาะกับผู้รับหรือผู้ใช้ (Tailor the Message to the Audience) บุคคลแต่ละคนในองค์กรต้องการข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกันเช่น ข้อมูลที่ฝ่ายแผนงานต้องการจะแตกต่างจาก ของฝ่ายบัญชี ข้อมูลที่ฝ่ายบริหารต้องการจะต่างกับฝ่ายปฏิบัติการ จึงจำเป็นต้องแยกแยะข้อมูลและ เลือกสื่อสารให้ตรงกับความต้องการ

3. แสดงความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น (Empathize With Others) การสื่อสารที่ดีจะต้องระมัดระวัง ไม่ให้กระทบกระเทือนต่อความรู้สึกของผู้อื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราและฝึกตนเองให้ไวต่อการรับรู้ ความต้องการ ความรู้สึกและเจตคติของผู้อื่น

4. ตระหนักว่าการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามีความสำคัญมากโดยเฉพาะเมื่อต้องการให้เกิด การเปลี่ยนแปลง (Remember the value of face - to - face communication when dealing with change) ในสภาพแวดล้อมที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อ สถานภาพของบุคคลต่าง ๆ ทำให้เกิดความสงสัยและความวิตกกังวล การสื่อสารสองทางโดยตรง แบบเผชิญหน้ากันจึงจำเป็นอย่างยิ่งเพราะทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสามารถได้คำตอบข้อสงสัย ต่าง ๆ ตลอดจนข้อแนะนำที่จำเป็นในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

5. ฟังอย่างตั้งใจ (Practice Active Listening) บุคคลจำนวนมากไม่สามารถจำแนก ความแตกต่างระหว่างคำว่า การได้ยิน (Hearing) กับการฟัง (Listening) ได้อย่างถูกต้อง การได้ยิน เป็นเพียงการที่คลื่นเสียงมากระทบโสตสัมผัสเท่านั้น แต่การฟังมีความหมายมากกว่าการได้ยิน เพราะต้องใช้ความตั้งใจ การแปลความหมายและการจดจำเสียงเข้ามากระตุ้นประสาทโสตสัมผัส ผลการวิจัยพบว่าโดยเฉลี่ยมนุษย์สามารถพูดได้ประมาณ 120 - 200 คำต่อนาที แต่สามารถที่จะรับฟังอย่างเข้าใจได้ถึง 400 คำต่อนาที ช่วงเวลาที่แตกต่างดังกล่าวจึงช่วยให้เราได้ปล่อยใจระหว่างที่กำลังรับฟังนั้น

ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมที่ช่วยเสริมทักษะการฟังเชิงรุกหรือการฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening Skills) อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้การสื่อสารด้วยสายตา (Make Eye Contact) การใช้กิริยา การผงกศีรษะแสดงการรับฟังและแสดงออกทางสีหน้าที่เหมาะสม พยายามหลีกเลี่ยงการกระทำใด ๆ ที่จะรบกวนและทำให้การสนทนาเกิดไขว้เขวได้ ได้แก่ ขณะกำลังฟังไม่ควรก้มมองดูนาฬิกา ไม่ควร กรีดกระดาษหรือเคาะดินสอเล่นหรือกิจกรรมอื่นที่ทำให้เป็นปัจจัยที่มาเบี่ยงเบนความสนใจ การใช้



คำถามเพื่อซักถามในจังหวะที่เหมาะสม พยายามถอดความใหม่ (Paraphrase) โดยถอดความสิ่งที่ได้ยินออกมาเป็นสำนวนของตนเอง พร้อมพูดตอบกลับ (Feedback) เพื่อให้ผู้พูดยืนยันว่าเราเข้าใจต่อสิ่งที่ได้ยินนั้นถูกต้องแล้ว หลีกเลี่ยงการขัดจังหวะผู้และหลีกเลี่ยงการพูดมากเกินความจำเป็น เป็นต้น

6. การพูดต้องสอดคล้องกับการกระทำ (Match Your Words and Actions) จากคำกล่าวที่ว่า “การกระทำดังกว่าคำพูด” ดังนั้น ถ้าข่าวสารที่มีใช้คำพูดเกิดขัดแย้งกับข่าวสารที่เป็นทางการที่สื่อสารออกมาจากองค์กรแล้ว จะทำให้คนที่เกี่ยวข้องทั้งหลายเกิดความสับสนและข่าวสารที่เป็นทางการนั้นลดความสำคัญลงทันที ยิ่งกว่านั้นถ้าการกระทำกับคำพูดของผู้บริหารไม่เป็นไปตามกัน ก็จะทำให้ลดความน่าเชื่อถือลง

7. ใช้การสื่อสารแบบเถาองุ่น (Use the Grapevine) ในสถานการณ์ที่เหมาะสม การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการหรือแบบเถาองุ่นมิได้เป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไป เพราะทั้งผู้บริหารและครูที่ชำนาญด้านกลยุทธ์ของการทำงานต่างใช้ประโยชน์จากการสื่อสารแบบนี้ เช่น ครูได้ฟังข่าวลือเพื่อยืนยันสนับสนุนข่าวสารทางการที่ออกโดยฝ่ายบริหาร ขณะเดียวกันผู้บริหารก็ได้ใช้ข่าวสารแบบเถาองุ่นเพื่อตรวจสอบว่าสิ่งที่ครูถือว่าสำคัญคืออะไร หรืออะไรที่ทำให้ครูเกิดความกังวล การสื่อสารแบบเถาองุ่นยังช่วยทำหน้าที่เป็นกลไกถ่วงรอกและช่วยสะท้อนถึงประเด็นที่ครูสนใจว่าตรงกับที่ฝ่ายบริหารต้องการหรือไม่

8. การใช้ข้อมูลย้อนกลับ (Use Feedback) การสื่อสารที่ดีต้องเป็นกระบวนการสองทางระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ปัญหาการสื่อสารที่พบมากคือ เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Downward) ขององค์กร มีผู้บริหารระดับสูงเป็นฝ่ายควบคุมการสื่อสารด้วยการแจ้งทางจดหมายบันทึกช่วยจำ โดยถือว่าทุกคนในองค์กรต้องอ่านและมีหน้าที่ต้องรับรู้ ในกรณีดังกล่าวผู้บริหารจำเป็นต้องมีกลไกตรวจสอบว่าพนักงานระดับล่างได้รับและเข้าใจข่าวสารตรงตามที่ตนต้องการหรือไม่ จึงต้องใช้กลไกการมีข้อมูลย้อนกลับขึ้น

กลยุทธ์การสื่อสารสำหรับผู้บริหาร (Communication Strategies for Administrator)

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ต้องทำหน้าที่ท่ามกลางบุคลากรครูที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นการที่จะกระตุ้นให้ครูทุกคนทำหน้าที่ของตนให้เป็นไปตามที่องค์กรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้นั้น การทำความเข้าใจที่ตรงกันเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกและการกระตุ้นให้ครูทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถเป็นสิ่งสำคัญรองลงมา ผู้บริหารจึงต้องใช้กระบวนการสื่อสารเป็นเครื่องมือเพื่อให้บรรลุผลดังกล่าวดังนี้

(1) การสื่อสารเพื่อสร้างอำนาจ (Powerful Communication) การใช้กระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างพลังอำนาจในตัวผู้บริหารสามารถดำเนินการได้ดังนี้ (DuBryn, 2013, pp. 380-385)

1. การสื่อสารด้วยการพูดและการเขียน (Speaking and Writing) มีเทคนิคที่สังเคราะห์ได้ 3 กลุ่ม ได้แก่

1.1 เทคนิคการสื่อสารเพื่อการสร้างแรงดลใจ (A variety of inspirational Tactics) ประกอบด้วยวิธีการดังนี้

1.1.1 การสร้างความน่าเชื่อถือ (Be Credible) การที่ผู้บริหารจะสามารถกระตุ้นชักจูงบุคคลอื่นได้ สิ่งแรกที่ผู้บริหารต้องสร้างคือความน่าเชื่อถือ ศรีทธาในตนเอง ในสถานการณ์

ที่ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือ การพูดหรือการเขียนย่อมได้รับความเชื่อถือตามไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตระหนักว่าการสื่อสารด้วยวิธีใด ๆ กับบุคคลอื่นต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง เป็นการสื่อสารที่เต็มไปด้วยคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหาร เพราะการสื่อสารด้วยข้อมูลอันเป็นเท็จแม้ว่าอาจได้รับความเชื่อถือได้ในครั้งแรก ๆ แต่ที่สุดแล้วเมื่อทุกคนประจักษ์ในข้อเท็จจริง ผลที่ตามมาคือผู้บริหารเป็นบุคคลที่ขาดความน่าเชื่อถือในที่สุด

1.1.2 ปรับข่าวสารให้เหมาะสมกับผู้ฟัง (Gear Your Message to the Listeners) การสื่อสารที่ถูกใจผู้ฟังนั้น ผู้พูดต้องปรับข่าวสารให้เหมาะสมกับความสนใจของผู้ฟัง รวมทั้งต้องคำนึงถึงพื้นฐานความรู้ ค่านิยม ภาษา และความต้องการของผู้รับข่าวสารด้วย

1.1.3 บอกผู้ฟังถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากข้อเสนอของเรา (Sell Group Members on the Benefits of Your Suggestions) ผู้บริหารควรแจ้งเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากสิ่งที่ผู้บริหารนำเสนอ

1.1.4 ใช้คำพูดที่สร้างหรือปลุกเร้าอารมณ์ได้ (Use Heavy Impacts and Emotion Provoking Word) คือใช้คำพูดหรือวลีที่แสดงถึงอำนาจเพื่อทำให้เกิดสถานการณ์ที่ตื่นเต้น ทำหยาปลุกเร้าให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน

1.1.5 การใช้เกียรติประวัติเป็นเครื่องมือ (Use Anecdotes to Communicate Meaning) ผู้บริหารสามารถใช้ประวัติ ผลงานหรือความสำเร็จของตนเป็นแนวทางในการสื่อสารกับบุคคลอื่นหรือใช้ผลงานในอดีตขององค์กรเพื่อการสื่อสารสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาให้เกิดขึ้นในองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้เป็นอย่างดี

1.1.6 พยายามหาข้อมูลสนับสนุนข้อสรุป (Back up Conclusion with Data to the Point) เป็นการหาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนถึงสิ่งที่พูด เขียน หรือนำเสนอ เช่น หนังสือพิมพ์หน้าไหน ใครพูด เกิดขึ้นเมื่อไร เป็นต้น แต่ข้อควรระวังคือไม่ควรใช้ข้อมูลมากเกินไป เพราะจะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและหมดความน่าเชื่อถือได้

1.1.7 ลดการใช้ภาษา ไวยากรณ์ที่ผิดพลาดตลอดจนการใช้คำฟุ่มเฟือยและการเว้นจังหวะการพูดที่ไม่ถูกต้อง (Minimize Language Errors, Junk Words, and Vocalized Pauses) ผู้บริหารที่ดีควรพูดและเขียนได้อย่างกะทัดรัด ถูกหลักไวยากรณ์ จะทำให้เกิดความประทับใจและเป็นการแจ้งข่าวสารที่ถูกต้องและควรตระหนักว่าการใช้คำพูดที่ขยายความเข้าไปมาในเรื่องเดิม ๆ อย่างฟุ่มเฟือยจะทำให้คนฟังเบื่อหน่ายและสับสน จึงควรพูดให้ตรงประเด็น กะทัดรัดและข้อสำคัญอีกประการหนึ่งคือระมัดระวังการเว้นจังหวะการพูดที่ขาดความต่อเนื่องจนทำให้ความหมายสิ่งที่ต้องการสื่อผิดพลาดไปได้

1.1.8 ทำรายงาน ฉบับที่กึ่ง เหมือนมืออาชีพและนำประเด็นสำคัญไว้ในช่วงแรกของการสนทนา (Write Crisp, Clear Memos, Letters and Reports Including the Front Loaded Message) ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการสื่อสารมักเป็นคนที่เขียนรายงานหรือพูดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการมีลักษณะการเขียนหรือการพูดที่โดดเด่นกว่า มีการใช้หัวข้อย่อย พาดหัวเรื่อง และย่อหน้า แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารควรดึงประเด็นที่สำคัญไว้ในช่วงแรกของการสนทนาหรือช่วงต้นของการเขียน เพราะในช่วงแรกเป็นช่วงที่ผู้รับข่าวสารมีความกระตือรือร้นที่จะรับข้อมูลข่าวสาร



1.1.9 การใช้ภาษาเฉพาะกลุ่มอย่างเหมาะสม(Use Business Jargon In Appropriate Does) ผู้บริหารที่ดีควรมีความเข้าใจภาษาที่ใช้ในแต่ละวงการได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากภาษาของแต่ละวงการแม้ว่าจะออกเสียงหรือเขียนคล้ายกันแต่มีความหมายที่แตกต่างกัน เราพบว่าในสังคมไทยแม้แต่ภาษาถิ่นแต่ละท้องถิ่นมีความหมายที่ไม่เหมือนกัน ผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังและเลือกใช้ภาษาที่ถูกต้อง เหมาะสมและเข้าใจตรงกันในแต่ละสังคม

1.2 เทคนิคการสื่อสารโดยใช้สำเนียงภาษาที่มุ่งสร้างอำนาจ (Power- Oriented Linguistic Style) เป็นการใช้เสียงที่เปล่งออกไปให้เกิดผลต่อผู้ฟังอย่างรวดเร็ว ภาษาที่เปล่งออกไปที่มีน้ำเสียงแตกต่างกันย่อมก่อให้เกิดผลต่อผู้ฟังแตกต่างกัน บางครั้งการใช้เสียงที่เน้น หัว กระชับ อาจก่อให้เกิดผลในการสร้างพลังอำนาจแตกต่างกัน เช่นเสียงสัตว์ที่คำรามเราย่อมเกรงกลัวเสียงของเสือมากกว่าเสียงแมว เป็นต้น เทคนิคของการใช้สำเนียงภาษาเพื่อสร้างอำนาจ ได้แก่

1.2.1 การพูดเสียงดังให้ผู้ฟังได้ยินอย่างชัดเจนอย่างทั่วถึง (Speak Loud Enough to be Heard by the Majority of People)

1.2.2 ไม่เน้นสิ่งที่ไม่แน่นอน (Downplay Uncertainly)

1.2.3 การยืนยันในสิ่งที่เป็นข้อเสนอของตน (Use the Pronoun I to Receive More Credit for Your Ideas)

1.2.4 ลดการใช้คำถามที่มีนัยภายในตัวคำถามนั้น (Minimize the Question You Ask That Imply)ซึ่งเป็นการถามแบบชี้หน้า

1.2.5 ลดข้อความที่ขัดแย้งในตัวเอง (Minimize Self –Deprecation)

1.2.6 กล้ายอมรับผลสะท้อนกลับเชิงลบในข้อเสนอของตน (Offer Negative Feedback Directly, rather than Softening the Feedback)

1.2.7 กำหนดเป้าหมายของการสื่อสารอย่างรวดเร็ว (Make Your Point Quickly)

1.2.8 เน้นการพูดที่ตรงไปตรงมามากกว่าการอ้อมค้อม (Emphasize Direct Rather Than Indirect Talk)

1.2.9 ไม่ใช่คำหรือข้อความที่ไม่มีความหมายหรือไม่มีผลต่อการสื่อสาร (Weed Out Wimpy Words)

1.2.10 ทราบความต้องการในการสื่อสารของตนเองอย่างชัดเจน (Know Exactly What You Want)

1.2.11 การพูดโดยกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมกับประเด็นสนทนา(Speak at Length, Set the Agenda for a Conversation)

1.2.12 กล้าต่อสู้เพื่อให้ได้ตามข้อเสนอของตน (Strive to Be Bold in Your Statement)

1.2.13 เสนอความเห็นที่เป็นแนวทางเพิ่มการยอมรับของผู้ฟังให้มากยิ่งขึ้น (Frame Your Comments in a Way That Increases Your Listeners Receptively)

1.3 การใช้เทคนิคการโน้มน้าวใจ (Persuasion) เทคนิคการโน้มน้าวใจ ดูบริน (DuBrin, 2013, pp.385-386) เสนอแนะไว้ 6 หลักการ (The Six Basic Principles of Persuasion) ดังนี้

1.3.1 การค้นหาความชอบของบุคคล(Liking) โดยทั่วไปมนุษย์จะชอบบุคคลที่มีลักษณะใกล้เคียงกับตนเองเป็นทุนเดิม ผู้บริหารจึงควรรหาจุดที่บุคคลอื่นมีคุณลักษณะ วิธีคิดหรือความเชื่อคล้ายคลึงกับตนเองให้พบให้ได้ เช่น การชอบเดินทางท่องเที่ยวเหมือนกัน การชอบอ่านหนังสือเหมือนกัน มีกิจกรรมการใช้เวลาว่างคล้าย ๆ กัน ชอบเล่นกอล์ฟเหมือนกัน เป็นต้น การที่ค้นพบสิ่งที่คล้ายกันของบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นของการอยู่ร่วมกันในสังคมจนก่อให้เกิดการยอมรับในตัวผู้บริหารในที่สุด

1.3.2 การเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน(Reciprocity) การที่จะทำให้บุคคลในองค์การอยู่ร่วมกันในฐานะสมาชิกขององค์การ การมีส่วนร่วมในองค์การ(Participative) สิ่งสำคัญต้องทำให้เขารู้สึกว่าแต่ละคนมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ต่างก็ได้รับผลประโยชน์และต่างต้องทำงานเพื่อองค์การทั้งสิ้น ความเชื่อดังกล่าวจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาคและการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกันเป็นสำคัญ

1.3.3 การปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา(Social proof) ผู้บริหารต้องตระหนักว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมตามผู้บริหารที่ทำให้เขาเกิดความรู้สึกว่าตัวเขาได้รับการปกป้องจากผู้บริหารเท่านั้น เช่นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำข้อผิดพลาดเล็ก ๆ น้อย ๆ ผู้บริหารพร้อมที่จะปกป้อง ดูแล หรือแก้ไขปัญหาก็ให้เขาอย่างเต็มที่ ไม่มีพฤติกรรมที่จะทำให้เขารู้สึกเสียหน้า เป็นต้น

1.3.4 ความคงเส้นคงวา(Consistency) ผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับมักจะเป็นผู้ที่มีความคงเส้นคงวาในข้อเสนอต่าง ๆ(Clear Commitment) ไม่เปลี่ยนแปลงความเห็นหรือข้อเสนอกลับไปกลับมา

1.3.5 การสร้างอำนาจหน้าที่(Authority) โดยทั่วไปผู้ใต้บังคับบัญชามักจะยอมรับผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ(Expert) ผู้บริหารจึงต้องสร้างให้ตนเองเป็นผู้บริหารที่มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญในการบริหารภารกิจขององค์การและมีความเชี่ยวชาญในเรื่องอื่น ๆ อย่างแพร่หลาย

1.3.6 ความเป็นบุคคลที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป(Scarcity) โดยทั่วไปผู้บริหารที่มีความคล้ายคลึงกับบุคคลอื่น ๆ หรือเป็นประเภทที่หาที่ไหนก็ได้มักจะไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีคุณลักษณะบางอย่าง มีความรู้ ความสามารถบางเรื่อง ที่แตกต่างจากคนทั่วไปในองค์การ จะทำให้ได้รับการยอมรับมากขึ้น

2. การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำหรือการสื่อสารโดยใช้สัญลักษณ์ (Nonverbal communication)

เป็นการสื่อสารที่ใช้การแสดงออกทางปฏิกิริยาและพฤติกรรมทางกาย การแสดงออกทางสีหน้า รอยยิ้มตลอดจนการแต่งกาย การใช้เครื่องประดับ แว้งดังดูตทางกาย ระยะห่างระหว่างบุคคล ระดับเสียงและการกรอกสายตา (Duck & McMahan, 2015, p.89) การสื่อสารลักษณะนี้โดยรวมเรียกว่า ภาษากาย(Body Language) เป็นการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับลักษณะทางอารมณ์โดยตรง เพราะคำพูดหรือการเขียนบางครั้งไม่สามารถชักจูงคนได้ดีพอ ผู้บริหารที่มีความมั่นใจในตนเองจึงต้องมืองค์ประกอบทั้งจากการพูด การเขียนและการแสดงออกทางปฏิกิริยาท่าทางด้วย ซึ่งการทำความเข้าใจลักษณะการสื่อสารที่ไม่ใช้ถ้อยคำสำหรับผู้บริหาร มีแนวทางดังนี้

2.1 การศึกษาพฤติกรรมระหว่างการสนทนา ผู้บริหารควรสังเกตภาษากายของคู่สนทนาซึ่งมีความหมายหลากหลาย เช่น

(1) การเหลือบมองนาฬิกาบ่อยครั้ง หรือ นั่งแกว่งเท้าเล่นเป็นพฤติกรรมที่สื่อถึงความรู้สึกอึดอัด เบื่อ ไม่สนใจ หรือ ต้องการจบการสนทนา

(2) คู่สนทนาอีกฝ่ายมองตาท่านแล้วมองไปที่อื่นบ่อยครั้งหรือไม่กล้าสบตาสื่อถึงอาการพิรุณ อาจเป็นเพราะการทำคามผิด ประหม่า หรืออาจมีคำพูดบางคำที่เกิดความรู้สึกสะเทือนใจ

(3) การนั่งกอดอก มีความหมายที่สื่อถึง 2 ลักษณะคือความรู้สึกเริ่มไม่ไว้วางใจ หรือต้องการวางอำนาจเหนือคู่สนทนา

(4) การนั่งไขว่ห้าง สื่อถึงความมั่นใจในตัวเองหรือกำลังใช้จินตนาการสูง

(5) การนั่งประสานมือ สื่อถึงการระมัดระวังตัว

(6) การนั่งเท้าคาง สื่อถึงการใช้ความคิด

(7) การนั่งก้มหน้า สื่อถึงการซ่อนความรู้สึกบางอย่างเช่น ขาดความมั่นใจ

อาการเขินอาย

(8) การพูดไปและหัวเราะไปที่ดูมากเกินควร สื่อได้ 2 ลักษณะทั้งทางบวกและลบคือ ความหมายในเชิงบวกเป็นความรู้สึกมีอารมณ์ขันโดยแท้จริง ส่วนความหมายในเชิงลบอาจแสดงออกถึงการคิดไม่ซื่อ เป็นความรู้สึกประหม่าหรือความกลัว

(9) การใช้มือจับหรือเล่นใบหูของตนเองในขณะที่กำลังพูดเป็นการสื่อถึงการเป็นคนที่มีความมั่นใจน้อย ชอบสร้างความสะดวกสบายให้แก่ผู้อื่น

(10) การมีกิริยาหยุกหยิกเช่น ในขณะที่กำลังสนทนาชอบใช้มือสะกิดหรือตี หรือจับบ่าจับแขนของคู่สนทนา เป็นการสื่อถึงลักษณะนิสัยที่เป็นคนโลเลไม่แน่นอน หากนานเข้าผู้ฟังย่อมจะเกิดความรำคาญ และอาจทำให้คู่สนทนาประเมินว่าผู้ที่มีพฤติกรรมดังกล่าวกำลังถูกเขาด้วย

(11) การใช้มือปิดปากในขณะที่พูด เป็นการสื่อให้เห็นว่า ผู้พูดเป็นคนที่ไม่มีความจริงใจ และเป็นคนที่ไม่สามารถรักษาความลับไว้ได้

(12) การใช้มือเกาศีรษะในขณะที่พูด สื่อให้เห็นว่าผู้พูดกำลังคิดไม่ออกว่าควรจะทำอย่างไรดี และอาจส่งผลให้คู่สนทนา รู้สึกกลกั๊กไปด้วย

(13) การกัดเล็บในขณะที่พูด สื่อว่าผู้พูดเป็นบุคคลที่มีลับลมคมในซ่อนอยู่ และบางครั้งจะเกิดขึ้นกับบุคคลที่พบกับความผิดหวังมาไม่นาน

(14) การใช้มือจับคางในขณะที่พูด สื่อว่าผู้พูดกำลังใช้ความคิดโดยส่วนมาก จะแสดงให้เห็นว่าจะไม่ยอมให้ความช่วยเหลือแก่คู่สนทนาด้วย และหากผนวกกับท่าทางการก้มหน้าด้วยแล้วคู่สนทนาจะเริ่มเกิดความรู้สึกกลางแกลงใจทันที

(15) การเล่นหัวแม่มือในขณะที่พูด สื่อว่าผู้พูดยังมีความเป็นเด็กมากยากที่จะปรึกษาหารือด้วยได้ และยิ่งถ้าแสดงพฤติกรรมแบบลอยหน้าลอยตาด้วยแล้วเป็นการแสดงว่าไม่ให้เกียรติแก่คู่สนทนาด้วย

(16) การใช้นิ้วเคาะโต๊ะพร้อมกระดิกเท้าไปด้วยในขณะที่พูด สื่อว่ากำลังเบื่อหน่ายคู่สนทนา

(17) การหลับตาพูดหรือการขี้ตาในขณะที่พูด สื่อว่าบุคคลนั้นกำลังให้ข้อมูลที่เป็นเท็จแก่คู่สนทนา ในขณะเดียวกันอาจกำลังถูกเหยียดหยามคู่สนทนาอยู่ในใจ



(18) การเก็บมือ เช่น เก็บมือโพสหลัง มือล้วงกระเป๋า มือแนบลำตัวหรือล้วงกระเป๋ากางเกง สื่อว่าบุคคลนั้นมีบางสิ่งบางอย่างปิดบังซ่อนเร้นอยู่

(19) การไขว้เท้าซ่อนอยู่ใต้เก้าอี้และปลายเท้าชี้ไปทางด้านหลังรวมทั้งนั่งกระดิกเท้า หรือขยับเท้าตลอดเวลา สื่อว่าบุคคลนั้นกำลังโกหกซ่อนเร้นอยู่

2.2 การกรอกสายตา ทฤษฎีทางจิตวิทยาเชื่อว่า การกรอกตาของมนุษย์ไปยังทิศทางต่างๆสามารถบ่งบอกถึงลักษณะของการคิดของบุคคลนั้นๆได้ เช่น

- (1) การกรอกตาไปด้านซ้าย หมายถึง การคิดถึงอดีต หรือจุดเริ่มต้นของตนเอง
- (2) การกรอกตาไปด้านขวา หมายถึง การคิดถึงปัจจุบัน หรืออนาคต
- (3) การกรอกตาขึ้นด้านบน หมายถึง การคิดเชิงทำนาย
- (4) การกรอกตาลงล่าง หมายถึง การคิดถึงความรู้สึกของตนเอง

หากคู่สนทนากำลังโกหก ทิศทางของการกรอกตาจะเป็นไปในทางตรงกันข้าม เช่น ถ้าหากถามว่า เมื่อคืนไปไหนมา การกรอกตาควรจะเป็นด้านซ้ายล่าง แต่ถ้าคู่สนทนากรอกตาขึ้นบนขวาจึงเป็นพฤติกรรมที่น่าสงสัยว่า เขาอาจกำลังโกหกอยู่ก็ได้

2.3 ระยะห่างระหว่างบุคคล (Personal Space) หมายถึง ช่องว่างระหว่างบุคคลในสังคม เราสามารถใช้ช่องว่างระหว่างบุคคลแสดงความรู้สึกต่อบุคคลอื่นได้ 4 ระยะ ดังนี้ (Duck & McMahan, 2015, p.100)

(1) ระยะส่วนตัว (Intimate distance) เริ่มจากระยะสัมผัส - 18 นิ้ว เป็นระยะที่สามารถไต่กลิ่นของลมหายใจ รู้สึก ได้ยินและมองเห็นรายละเอียดของบุคคลคนนั้น เป็นระยะที่บ่งชี้ถึงการแสดงความรัก การปลอบโยนหรือการปกป้อง ระยะนี้เป็นระยะที่ไม่ปรากฏในที่สาธารณะ

(2) ระยะบุคคล (Personal distance) เริ่มจากระยะ 18 นิ้ว - 4 ฟุต เป็นระยะที่บ่งชี้ถึงความเป็นกลุ่มเพื่อนหรือคู่รักในระยะเริ่มต้น

(3) ระยะสังคม (Social distance) เริ่มจาก 4 ฟุต - 12 ฟุต เป็นระยะที่ใช้ในการพบปะกันทางสังคมและการทำภารกิจต่อกัน

(4) ระยะชุมชน (Public distance) เริ่มจากระยะมากกว่า 12 - 25 ฟุต เป็นระยะของที่พักอาศัยของคนทั่วไป

(2) การสื่อสารเพื่อการสนับสนุน (Supportive Communication) การสื่อสารสำหรับผู้บริหารนอกเหนือจากการมุ่งสร้างการยอมรับ การปฏิบัติตามที่ผู้บริหารต้องการแล้ว ในบางสถานการณ์จำเป็นต้องหาการสนับสนุนหรือหาพวก กลุ่มที่จะเข้ามาร่วมปฏิบัติงานหรือกลุ่มที่เข้ามาให้การสนับสนุน ข้อเสนอของผู้บริหารให้สามารถนำเสนอข้อคิดใหม่หรือนวัตกรรมต่างๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานมีแนวทางดำเนินการดังนี้

1. เน้นที่ปัญหาไม่เน้นที่ตัวบุคคล (Supportive Communication is Problem Oriented, not Person Oriented) เป็นวิธีการสื่อสารประเด็นปัญหา มากกว่าจะเน้นไปที่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น

2. การสื่อสารเป็นการอธิบายไม่ใช่การประเมินผล (Supportive Communication is Descriptive, not Evaluative) ผู้บริหารควรใช้การสื่อสารเพื่อการอธิบายมากกว่าจะเป็นการสื่อสารที่ประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะอาจทำให้เขาปกป้องตัวเอง ทำให้ความสัมพันธ์ถูกทำลายลง

3. ควรถือเกณฑ์ความสอดคล้องกันมากกว่าความขัดแย้ง(Supportive Communication is Based on Congruence, Not Incongruent) ความสอดคล้องกันทำให้เกิดการเข้าถึงกันได้ของสิ่งที่ผู้ส่งข่าวสารคิดและมีความรู้สึกอยู่

4. ควรเน้นความมีเหตุผลไม่ใช่เน้นที่ตัวบุคคล (Supportive Communication Validates Rather Than Invalidates People) การสื่อสารที่ยึดหลักเหตุผลจะยึดหลักความเที่ยงตรง ความเป็นเอกลักษณ์และความสำคัญของผู้รับข่าวสาร แม้ความคิดของผู้ส่งข่าวสารอาจไม่เป็นที่ยอมรับทั้งหมดก็ตาม ในการสื่อสารแสดงเหตุผลควรใช้การพูดที่รักษาน้ำใจซึ่งกันและกันและกันไว้ให้มากที่สุด

5. ต้องมีลักษณะรัดกุม กะทัดรัดไม่กว้างจนเกินไป (Supportive Communication is Specific, Not Global) ผู้บริหารควรใช้คำพูดที่เจาะจงอาจเป็นตัวเลข ไม่กว้างจนจับประเด็นสำคัญในการสื่อสารไม่ได้

6. ควรมีขั้นตอนที่ต่อเนื่องไม่ขาดช่วง (Supportive Communication is Conjunctive, Not Disconjunctive) การสื่อสารที่มีข้อความที่ต่อเนื่องจะช่วยให้ผู้รับข่าวสารเข้าใจและติดตามความคิดของผู้ส่งข้อมูลข่าวสารได้

7. ผู้สื่อสารต้องรับผิดชอบต่อข้อมูลที่ส่งออกไป (Supportive Communication is Owned, Not Disowned) ผู้ส่งข่าวสารต้องรับผิดชอบในสิ่งที่ส่งออกไปไม่ว่าจะโดยการพูด การเขียน หรือด้วยวิธีการใดๆ ก็ตาม และจะไม่แสดงอิทธิพลทางความคิดใดๆ เพื่อชักนำความคิดของผู้อื่น

8. ต้องเป็นผู้รับฟังที่ดี (Supportive Communication Requires Listening as well as Sending Messages) ผู้ส่งข้อมูลข่าวสารต้องเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังที่ดี เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีของทั้งสองฝ่าย ไม่ควรผูกขาดการพูดเพียงฝ่ายเดียว

(3) การสนทนาเพื่อการสื่อสาร (Conversation for Communication)

การสนทนาเพื่อการสื่อสารเป็นช่องทางการสื่อสารที่มีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two – Ways Communication) และเป็นรูปแบบการสื่อสารที่มีการใช้กันมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการสนทนาในที่ทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน การสนทนากับผู้บังคับบัญชา ลูกค้าหรือผู้รับบริการ การสนทนาในการพบปะกันในโอกาสหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น การสนทนาในการประชุมที่ผู้เข้าร่วมไม่รู้จักกันมาก่อน การไปร่วมงานเลี้ยงที่ผู้เข้าร่วมรู้จักกันในฐานะต่างๆ เป็นต้น ผู้บริหารในฐานะผู้เริ่มต้นการสนทนาหรือผู้ร่วมสนทนาจึงควรเลือกหัวข้อสนทนา ซึ่งบาวแมน (Bowman, 2007, pp.47-50) เสนอแนะว่าการเลือกหัวข้อสนทนาที่เหมาะสมสำหรับการพูดคุยโดยทั่วไปในสังคม มีดังนี้

1. ประเด็นเกี่ยวกับสภาพดินฟ้าอากาศ
2. ประเด็นเกี่ยวกับหนังสือ
3. ประเด็นเกี่ยวกับการคมนาคมหรือการจราจร
4. ประเด็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม
5. ประเด็นเกี่ยวกับกีฬาที่เป็นที่สนใจทั่วไป

7. หัวข้อสนทนาที่ควรหลีกเลี่ยง การเลือกหัวข้อการสนทนาผู้บริหารควรตระหนักว่ามีหัวข้อหรือประเด็นประเภทใดที่ควรหลีกเลี่ยงในการพูดคุยโดยทั่วไปในสังคม หัวข้อที่ทำลายมิตรภาพหรือเครือข่ายของบุคคลหรือหน่วยงานมีดังต่อไปนี้

- 7.1 ประเด็นเกี่ยวกับการเมืองโดยเฉพาะความขัดแย้งทางการเมือง
- 7.2 ประเด็นเกี่ยวกับความเชื่อทางศาสนา
- 7.3 ประเด็นที่เป็นเรื่องส่วนตัวของคุณสนทนา

สังคมเราทุกวันนี้เป็นสังคมของข้อมูลข่าวสาร (Information Society) ที่ข่าวสารต่างๆ เข้ามา มีส่วนสำคัญหรือมีบทบาทในการดำรงชีวิตของมนุษย์เกือบทุกรูปแบบ ในวันหนึ่งๆ ทุกคนจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการสื่อสารโดยเฉพาะการสื่อสารระหว่างบุคคลไม่มากก็น้อยเพราะตั้งแต่ตื่นนอนขึ้นมาจนกระทั่งถึงเข้านอน เราจะต้องปะทะสังสรรค์ (Interaction) กับผู้คนมากมาย ตั้งแต่คนที่ใกล้ชิดสนิทสนมกันตลอดจนถึงบุคคลที่เราไม่เคยมีความสนิทสนมกันมาก่อนเลย แต่เราจำเป็นต้องติดต่อสื่อสารด้วย ดังนั้น たらบใดที่มนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมกันเป็นสังคม การติดต่อสื่อสารย่อมมีความจำเป็นเพื่อสร้างความเป็นระเบียบในการอยู่ร่วมกันสร้างความเข้าใจ ความช่วยเหลือ และความสามัคคีกัน ในฐานะของผู้บริหารในองค์การจึงไม่สามารถที่จะมองข้ามความสำคัญในการใช้การสื่อสารเพื่อเป็นเครื่องมือสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างบุคคลในองค์การเพื่อการยอมรับ ยินดีและตอบสนองความคิด ความต้องการของแต่ละฝ่าย ดังนั้นการสื่อสารจึงนับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารในองค์การเป็นอย่างยิ่ง

เอกสารอ้างอิง

- นัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒนพันธ์. (2545). *การพัฒนาบุคลิกภาพผู้นำและนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Bowman, J. (2007). *Don't take the last donut: new rules of business etiquette*. New Jersey: The Career Press, Inc.
DuBryn, A. J. (2013). *The principles of Leadership*. 7theds. SOUTH-WESTERN: Cengage Learning.
Duck, S. & McMahan, D.T.(2015). *Communication in everyday life*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

**“สิ่งที่สอนในโรงเรียนและมหาวิทยาลัยไม่ใช่การศึกษา
แต่เป็นวิธีการศึกษา”**

ราล์ฟ วัลโด เอเมอร์สัน

