

## บทที่ 2

### การติดต่อที่ใช้การพูดและการฟัง

ตามที่ท่านได้รู้แล้วว่างานของท่านจะรวมเอาการติดต่อที่เป็นการพูดและการเขียน บางทีการติดต่อโดยใช้ข้อเขียนจะสร้างปัญหาให้แก่ท่านมากกว่า แต่การติดต่อโดยใช้คำพูดจะทำให้ ต้องใช้เวลามากกว่า โดยความจริงแล้วท่านน่าจะใช้เวลามากในการติดต่อด้วยคำพูดมากกว่างานในด้านอื่น ๆ

ตามที่ท่านได้รู้มา การติดต่อโดยใช้คำพูดที่ใช้กันในวงการธุรกิจจะเป็นการติดต่อแบบกันเองอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคลที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลมาอยู่ร่วมกัน นอกจากการพูดกันอย่างไม่เป็นทางการที่ดำเนินอยู่ในธุรกิจแล้ว การติดต่อที่ใช้คำพูดอย่างเป็นทางการหลายแบบก็อาจมีขึ้นได้ เช่น บางครั้งนักธุรกิจต้องเสนอการพูดอย่างเป็นทางการ เช่น สุนทรพจน์ เลคเชอร์ การรายงานด้วยคำพูด ฯลฯ หรือบางครั้งนักธุรกิจต้องเข้ามีส่วนร่วมในการประชุม และการสัมมนา กลุ่ม หรือบางครั้งต้องสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน หรือคนงานที่กำลังจะลาออกหรือสัมภาษณ์คนงานเพื่อประเมินค่า หรือแม้กระทั่งการเขียนจดหมาย และรายงาน เขาก็จะเริ่มการเขียนจากคำพูดที่บอกให้จด การติดต่อโดยใช้คำพูดชนิดเป็นทางการทั้งหมดนี้เป็นงานส่วนหนึ่งที่นักธุรกิจทำ

#### การเสนอคำพูดอย่างเป็นทางการ

การติดต่อโดยใช้คำพูดชนิดที่ยากมากที่สุดสำหรับคนส่วนมากก็คือการเสนอคำพูดอย่างเป็นทางการต่อกลุ่ม คนส่วนมากรู้สึกไม่สบายใจ เมื่อพูดต่อหน้าผู้อื่น และโดยทั่วไปแล้วเรามักพูดไม่ได้ดี แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นเช่นนี้เสมอไป ถ้ามีความพยายามแล้ว เราสามารถปรับปรุงการพูดของเราได้ เราสามารถทำได้โดยการเริ่มเรียนรู้ว่าเทคนิคการพูดที่ดีเป็นอย่างไร แล้วเราก็สามารถปฏิบัติตามเทคนิคดังกล่าวนี้ได้

#### การพิจารณาบุคคลสภาพของตนเอง

ขั้นแรกของการกล่าวสุนทรพจน์ที่ดีก็คือการวิเคราะห์ตัวของท่านเองในฐานะผู้พูด

ในการเสนอคำพูดของท่านผู้พูดโดยแก่นแท้แล้วจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของข่าวสาร ผู้ฟังจะได้รับทราบไม่เพียงแต่คำพูดที่ท่านติดต่อเท่านั้น แต่ยังได้รับทราบจากสิ่งที่เขาเห็นท่านอีกด้วย สิ่งที่เขาได้เห็นท่านจะมีผลกระทบอย่างสำคัญมากต่อความภักดีที่พัฒนาขึ้นในจิตใจของผู้ฟัง ดังนั้นท่านควรจะมีระดับระวั่งในการประเมินผลกระทบในส่วนตัวท่านต่อข่าวสารที่ท่านเสนอ ท่านควรจะทำอะไรก็ตามที่ท่านสามารถเพื่อที่จะค้นหา และเอาชนะข้อบกพร่องต่าง ๆ ของตัวท่านและเพิ่มความเด่นให้กับส่วนดีของท่าน

ถึงแม้ว่าการสรุปลักษณะดังต่อไปนี้จะพิสูจน์ให้เห็นว่ามีประโยชน์ แต่ท่านก็อาจจะรู้จักแล้วโดยประสบการณ์ของท่าน เมื่อท่านได้รู้ถึงลักษณะที่ไม่ดีของท่านก็ให้พยายามปรับปรุงส่วนที่ไม่ดีนั้นให้กลายเป็นส่วนดี การทบทวนต่อไปนี้จะช่วยให้ท่านได้รู้ถึงปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ และเป็นการให้คำแนะนำว่าจะชนะปัญหาเหล่านี้ได้อย่างไร

### ความมั่นใจ

ลักษณะแรกของการรายงานด้วยคำพูดที่มีประสิทธิภาพก็คือความมั่นใจรวมทั้งที่เป็นความมั่นใจในตัวของท่านเองรวมกับความมั่นใจของผู้ฟังที่มีต่อตัวท่านผู้พูด โดยความจริงแล้วทั้งสองฝ่ายนี้ต่างก็ประกอบกัน สำหรับความมั่นใจของท่านต่อตัวท่านเองจะก่อให้เกิดภาพพจน์ที่ทำให้ผู้ฟังของท่านมั่นใจในตัวท่าน ในท่านเองเดียวกันความมั่นใจของผู้ฟังที่มีต่อตัวท่านจะทำให้เกิดความรู้สึกที่มั่นคงปลอดภัยแก่ตัวท่านเอง ดังนั้นจะทำให้ท่านมั่นใจในความสามารถของท่านมากยิ่งขึ้น

ความมั่นใจที่ผู้ฟังมีต่อตัวท่านนั้นต้องใช้เวลาอันจึงจะสร้างขึ้นมาได้ แต่ก็มีหลายสิ่งที่ท่านสามารถทำเพื่อที่จะวางแผนสร้างภาพพจน์ของความมั่นใจที่ผู้ฟังจะมีต่อตัวท่าน เช่น ท่านสามารถเตรียมคำพูดของท่านอย่างเอาใจใส่ ขยัน และฝึกฝนคำพูดนั้นโดยตลอด การเตรียมที่ระมัดระวังเช่นนี้จะทำให้ท่านมั่นใจในตัวของท่านเอง การมีความมั่นใจจะนำไปสู่การติดต่อกับมีประสิทธิผลมากขึ้น ผลที่ได้รับก็จะเป็นการสร้างความมั่นใจขึ้นในจิตใจของผู้ฟัง อีกสิ่งหนึ่งที่ท่านสามารถทำเพื่อให้ได้รับความมั่นใจก็คือการตรวจดูบุคคลิกภาพของตัวท่านเอง

เช่น ความไม่ยุติธรรม ความไม่มีเหตุผล การแต่งกายและแบบทรงผมจะช่วยสร้างภาพพจน์อย่างมากต่อจิตใจของผู้ฟัง ดังนั้นถ้าท่านต้องการติดต่ออย่างมีประสิทธิภาพ ท่านจะต้องวิเคราะห์ผู้ฟังของท่านเพื่อที่จะได้เข้าถึง เขามั่นใจเอง ท่านจะต้องพัฒนาปรับปรุงบุคลิกภาพของท่านเพื่อให้เป็นภาพพจน์ที่ดีในการที่จะทำให้ผู้ฟัง เกิดความมั่นใจ ส่วนคำแนะนำสุดท้ายที่จะช่วยสร้างความมั่นใจก็คือการพูดอย่างหนักแน่นชัดเจน น้ำเสียงเช่นนี้จะช่วยทำให้เกิดความมั่นใจ ถึงแม้ว่าคนส่วนมากสามารถ เปลี่ยนน้ำเสียงธรรมชาติได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น แต่เขาต้องพยายามเพื่อที่จะช่วย เพิ่มน้ำเสียงให้พอเพียง

### ความจริงใจ

พึงรู้ว่าผู้ฟังสามารถค้นพบความจริงใจในตัวของท่านได้ทันที เมื่อใดก็ตามที่เขาค้นพบ เขาก็จะให้น้ำหนักความเชื่อถือต่อคำพูดของท่านลดน้อยลง ความจริงใจเป็นสิ่งช่วยเสริมที่ดียิ่งต่อความมั่นใจ เมื่อผู้ฟังมีความมั่นใจในความสามารถของท่านแล้วท่านต้องมีความจริงใจ การแกล้งจริงใจนั้นยากที่จะทำได้สำเร็จ

### เรื่องความตลอดทั่วถึง

ถ้าท่านได้เสนอถ้อยคำพูดของท่านโดยตลอดเนื้อเรื่อง คำพูดของท่านก็จะเป็นที่ยอมรับมากกว่าที่ท่าน เสนอเนื้อความขาดตอนหรือรีบเร่ง การเสนอเนื้อความตลอดเรื่องนั้นแสดงให้เห็นว่าได้ใช้เวลาและความระมัดระวังในการเตรียม แต่ท่านต้องระมัดระวังไม่ทำงานมากเกินไป เช่นถ้าท่านเสนอรายละเอียดหรือข้อมูลที่มีรายละเอียดมากจนเกินไปแล้ว ก็จะทำให้ผู้ฟังเกิดความเบื่อหน่าย ไร้ค่า เคล็ดลับก็คือให้เลือกเปิดเผยแต่ข้อมูลที่มีความสำคัญ ส่วนที่ไม่สำคัญให้ตัดทิ้งไป การจะทำได้เช่นนี้ก็ขึ้นอยู่กับวิจรรย์ญาณของท่านเอง ท่านต้องเปรียบเทียบว่าถ้าท่านเป็นผู้ฟังเอง ท่านอยากจะรู้อะไรและไม่อยากจะรู้อะไรบ้าง

### ฉันท์มิตร

ผู้พูดซึ่งวางภาพพจน์ของความเป็นมิตรจะได้รับประโยชน์อย่างมากทางด้าน การติดต่อ คนจะชอบคนที่ เป็นมิตร และคำพูดจะเป็นที่ยอมรับมากขึ้น ถ้าคนที่ เป็นมิตรกันพูด ก็เหมือนกับ

ความจริงใจความเป็นมิตรยากที่จะเสแสร้งมนุษย์สัมพันธ์ต้องการความซื่อสัตย์ ถ้าต้องการกระชับความสัมพันธ์ให้ได้ผลดี คนส่วนมากชอบความเป็นมิตร ความเป็นมิตรต้องการความซื่อสัตย์ มีหลายคนที่ไม่สามารถวางภาพพจน์ของความมีมนุษยสัมพันธ์ได้ก็เพราะมีข้อบกพร่องดังกล่าว สิ่งเหล่านี้เปรียบเสมือนกระจกเงาส่องตัวท่านเองในขณะที่ท่านพูด ดังนั้นท่านจึงควรหาทางปรับปรุงความมีมนุษยสัมพันธ์ของท่าน

### การวิเคราะห์ผู้ฟัง

ผู้ที่จะกล่าวสุนทรพจน์ที่นั่นจะต้องรู้จักผู้ฟังของท่าน ท่านจะต้องศึกษาผู้ฟังของท่านก่อนที่จะให้คำพูด และท่านจะต้องศึกษาผู้ฟังของท่านขณะ เสนอคำพูดอีกด้วย

### การวิเคราะห์ขั้นแรก

ให้วิเคราะห์ผู้ฟังของท่านก่อนที่จะทำการพูดซึ่งก็จะเกี่ยวกับขนาดของกลุ่มที่ท่านกำลังมองหาถึงลักษณะใดก็ตามที่จะมีผลต่อวิธีการที่จะเสนอคำพูดของท่าน เช่น ขนาดของผู้ฟังจะมีผลต่อการ เสนอคำพูดของท่านว่าจะ เป็นแบบทางการหรือไม่เป็นทางการ (ตามกฎหมายแล้วถ้าผู้ฟังกลุ่มใหญ่ ต้องให้เสนอคำพูดแบบ เป็นทางการมากกว่า) ลักษณะส่วนตัวของผู้ฟังก็สามารถมีผลสะท้อนต่อวิธีที่จะกล่าวคำพูดของท่านด้วย ลักษณะเหล่านี้ก็ เช่น อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ และความรู้ จะเป็น เครื่องกำหนดว่าท่านจะ เสนอคำพูดอย่างไร จะเป็น เครื่องกำหนดคำพูดต่าง ๆ ที่จะใช้ ความจำเป็นที่จะต้องใช้ภาพประกอบ และรายละเอียดของข้อมูลที่ต้องการ ก็ เหมือนกับการเขียนที่ท่านจะต้องปรับปรุงคำพูดของท่านให้เข้ากับผู้ฟัง ดังนั้นการ รู้จักผู้ฟังของท่านก็เป็นก้าวแรกในการปรับปรุงคำพูดของท่าน

### การวิเคราะห์ในขณะกำลังพูด

การวิเคราะห์ผู้ฟังของท่านควรจะดำเนินต่อไปในขณะที่ท่านกำลังกล่าวคำพูด นั่นก็คือให้ดูจากการตอบสนอง ลักษณะของการตอบสนองของผู้ฟังจะให้รายละเอียดท่านเกี่ยวกับว่าผู้ฟังได้รับทราบคำพูดของท่านอย่างไรและท่านก็สามารถที่จะปรับปรุงคำพูดของท่าน เพื่อพัฒนาการติดต่อ

## ให้ดีขึ้น

ท่านจะต้องใช้สายตาและประสาทหูของท่านในการที่จะได้รับการตอบสนอง เช่น ลักษณะที่แสดงบนใบหน้าของผู้ฟังจะบอกให้ท่านทราบว่าผู้ฟังของท่านมีปฏิกิริยาต่อคำพูดของท่านอย่างไร จากการยิ้ม การจ้องอย่างสงสัย น้ำเสียง และการเคลื่อนไหวของร่างกาย เช่น สั่นศีรษะ การผงกศีรษะว่า เห็นด้วย เหล่านี้จะแสดงให้เห็นว่าผู้ฟัง เข้าใจในคำพูดของท่านหรือไม่ เห็นด้วย หรือยอมรับคำกล่าวของท่านหรือไม่ หรือท่านอาจทราบได้จากคำถาม เช่น ถ้าคำถาม ถามเรียงลำดับกันก็แสดงว่าผู้ฟังได้รับทราบคำพูดของท่านโดยตลอด สิ่งที่ท่านได้รับทราบจากการตอบสนองของผู้ฟังจะทำให้ท่านสามารถกล่าวสุนทรพจน์ที่ดีได้

## บุคคลิกและท่าทาง

เมื่อผู้ฟังได้ยินคำพูดของท่าน เขาก็จะมองมาที่ท่าน สิ่งที่เขาได้ยินได้มองเห็นก็ล้วนเป็นข้อมูลที่ท่านให้แก่เขาและจะมีผลต่อความสำเร็จในการพูดของท่าน สิ่งที่คุณมองเห็นก็คือตัวท่าน ท่าทางของท่านและสิ่งที่อยู่รอบตัวท่าน ดังนั้นการปรับปรุงทางด้าน การติดต่อกับการพูดก็คือการปรับปรุงในสิ่งที่ผู้ฟังได้เห็นและได้ยิน

## สิ่งแวดล้อมทางด้านการติดต่อ

สิ่งที่ผู้ฟัง เห็นก็คือสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวท่านทั้งหมดในขณะที่ท่านพูด สิ่งทั้งหมดนี้มักจะช่วยสร้างความประทับใจได้ สิ่งรอบตัวนี้ให้หมายถึงทางด้านวัตถุด้วย เวที ฉาก แสง ฯลฯ จากประสบการณ์ของท่านในฐานะผู้ฟังก็จะบอกให้ท่านทราบว่าอะไร เป็นสิ่งสำคัญ

## บุคคลิก

บุคคลิกของท่านเป็นส่วนหนึ่งของข่าวที่ผู้ฟังได้รับ ท่านควรจะยอมรับในรูปร่างหน้าตาของท่าน ไม่มีใครที่ต้องการมีลักษณะที่ไม่ดี สิ่งที่สำคัญก็คือท่านใช้ในสิ่งที่ท่านมีอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านควรจะแต่งตัวอย่างเหมาะสมถูกต้องกับ รสนิยมของผู้ฟังและ เหมาะสมตามโอกาส ท่านจะต้องแต่งตัวดีและสะอาด ท่านควรจะใช้การแสดงความรู้สึกด้วยใบหน้าและการเคลื่อนไหว

ทางร่างกายให้เป็นประโยชน์

### ท่าทาง (Posture)

ท่าทาง เป็นสิ่งที่แนบชิดมากที่สุดที่ผู้ฟังเห็นจากท่าน ถ้าผู้ฟังไม่สามารถอยู่ใกล้ชิดมากพอที่จะเห็นการแสดงความรู้สึกทางใบหน้าและการเคลื่อนไหวด้วยสายตา เขาก็สามารถเห็นภาพที่ร่างกายเคลื่อนไหว

ไม่มีใครที่จะบอกท่านว่าท่าทางที่ดีนั้นควรจะเป็นอย่างไร ท่านจะรู้สึกต่อเมื่อได้เห็นมัน แต่ท่านไม่สามารถเห็นได้ในตัวของท่านเอง วิธีแก้ก็คือต้องให้คนอื่นบอกท่านว่าท่าทางของท่าน จำเป็นต้องมีการปรับปรุงหรือไม่ อีกอย่างหนึ่งก็คือการฝึกการพูดต่อหน้ากระจกเงา

ในความพยายามที่จะปรับปรุงท่าทางของท่านนั้น ท่านต้องรู้อะไรที่จะต้องเคลื่อนไหวในร่างกายของท่าน เพื่อให้ดูท่าทางดี การทรงตัวของส่วนต่าง ๆ ของร่างกายต้องอยู่ในท่าที่สบายและสมดุลย์ตามแบบที่ท่านต้องการสร้างความประทับใจ ท่านควรจะทรงตัวให้ตรงแต่ไม่ใช่แข็งทื่อ ทรงตัวให้ตรงในท่าทางที่สบายแต่ไม่อ่อนปวกเปียก ท่าทางของท่านควรจะมีสมดุลย์ คล่องแคล่ว และยิ้มแย้มแจ่มใส ท่านจะต้องทำสิ่งเหล่านี้ให้เป็นไปตามธรรมชาติ อันตรายที่ร้ายแรงของการวางท่าทางก็คือการแสวงหาที่ผิดธรรมชาติ

### การเดิน

การเดินของท่านเบื้องหน้าของผู้ฟังจะทำให้เกิดภาพประทับใจแก่ผู้ฟัง การก้าวเดินที่มั่นคงมานั่ง ณ ที่นั่งพูดจะสร้างความประทับใจในความเชื่อถือ การก้าวเดินที่เชื่องช้า ลังเล จะสร้างภาพประทับใจในทางตรงข้าม การเดินในระหว่างพูดนั้นทำให้เกิดผลดีและไม่ดีขึ้นอยู่กับว่าท่านจะเดินอย่างไร ผู้พูดบางคนก้าวไปข้างหน้าและทางข้าง ๆ เพื่อที่จะแสดงท่าทางประกอบคำพูดโดยเฉพาะเพื่อเน้นถึงปัญหาต่าง ๆ อย่างไรก็ตามการเดินมาก ๆ ดึงดูดความสนใจดี แต่ก็หันเหความสนใจออกจากข่าวสารที่พูด ดังนั้นท่านควรเดินให้น้อยที่สุด นอกจากนี้ว่าเมื่อเดินแล้วมั่นใจว่าจะได้รับผลดียิ่งขึ้น

### การแสดงที่ใบหน้า (Facial expression)

การเคลื่อนไหวด้วยส่วนต่าง ๆ ของร่างกายที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อมากที่สุดก็คือ การแสดงที่ใบหน้า อย่างไรก็ตามปัญหาที่จะเกิดขึ้นคือท่านอาจแสดงที่ใบหน้าโดยไม่รู้สึกรู้ส และใบหน้าก็จะส่งความหมายออกมาโดยไม่ตั้งใจ เช่นในเวลาถูกทำให้ตกใจกลัวผู้พูดอาจขบ กรามแน่นอย่างไม่รู้สึกรู้ส ซึ่งจะช่วยให้เห็น ความสนใจไปจากการติดต่อ การยิ้ม การทำหน้า บู้บี้ การทำหน้านิ้วตัวขมวด เหล่านี้ต่างส่งความหมายทางการติดต่อออกมาอย่างชัดเจน จึง เป็นเครื่องมือทางการติดต่ออย่างมีประสิทธิภาพที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์

อีกอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญเท่ากับการแสดงที่ใบหน้าก็คือการติดต่อทางสายตา ดวงตานั้นได้เป็นที่ยอมรับกันมานานแล้วว่า เป็นหน้าต่างของดวงใจ หรือ เป็นกระจกส่องให้เห็น ถึงจิตใจ อันทำให้อีกฝ่ายหนึ่งได้ข้อมูลเกี่ยวกับความจริงใจ ค่านิยม (good will) และการ เปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเทศะ ผู้ฟังบางคนไม่ชอบและจะหลีกเลี่ยงจากผู้พูดที่ไม่ยอมมองมาที่ ผู้ฟัง ในทางตรงข้ามการติดต่อดวงตาที่ช่างสังเกตุจะแสดงให้เห็นว่าท่านมีความสนใจในตัว ผู้ฟังอย่างแท้จริง

### ท่าทางที่ประกอบคำพูด (Gestures)

คล้าย ๆ กับท่าทาง (posture) ที่ได้กล่าวไว้แล้ว แต่คำ gesture นี้ จะเพิ่มการใช้มือเป็นการประกอบคำพูดเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้นนั่นเอง แต่การทำมือประกอบ คำพูดนี้อาจมีความหมายมากกว่า ๑ อย่างก็ได้ เช่น การกำมือแน่น เป็นการเน้นถึงจุดหรือปัญหา ที่รุนแรง แต่ก็ยังมีความหมายเป็นอย่างอื่นอีก เช่น การทำท่าย การข่มขู่ หรือการต้องการให้ ผู้อื่นยกย่องนับถือ ดังนั้นท่าทางเหล่านี้จึง เป็นความหมายที่คลุมเคลือ

ถึงแม้ว่าการใช้มือประกอบจะมีความหมายคลุมเคลือ แต่ก็ใช้กันมากในการช่วย ประกอบคำพูด เช่น การเห็นด้วยก็แสดงออกด้วยการยกมือ ถ้าไม่เห็นด้วยก็เอามือลง หรือ เมื่อพูด เน้นว่าจะแบ่งแยกออกเป็นกลุ่ม ๆ ก็ทำมือแบออกสลับในอากาศประกอบคำพูด ท่าทางเหล่านี้

มีความหมายที่แน่ชัดจึงนิยมใช้กันมาก

จึงสรุปว่า ท่านสามารถใช้การเคลื่อนไหวทางร่างกายเพื่อช่วยการพูด แต่จะเคลื่อนไหวอย่างไรใช้ส่วนไหนนั้นก็ยากที่จะบอกได้ มันขึ้นอยู่กับบุคคลิกของท่านและขนาดของผู้ฟัง เช่น ถ้าผู้พูดอยู่ต่อหน้าชนกลุ่มหนึ่งที่มีพิธีรีตองก็ควรใช้การเคลื่อนไหวทางร่างกายให้น้อยลง แต่ถ้าอยู่ต่อหน้ากลุ่มชนที่เป็นกันเองก็สามารถใช้การเคลื่อนไหวของร่างกายหรือใช้มือประกอบคำพูดได้มากขึ้น ท่านจะใช้ในโอกาสไหนนั้นขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของท่าน

### การใช้เสียง

การพูดที่ดีต้องการน้ำเสียงที่ดี ก็เหมือนกับการเคลื่อนไหวของร่างกาย น้ำเสียงไม่ควรเป็นอุปสรรคต่อสมาธิของผู้ฟังที่จดจ่ออยู่กับข่าวสารที่กำลังรับฟัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งน้ำเสียงไม่ควรดึงความตั้งใจให้เขวออกจากข่าวสาร น้ำเสียงที่ทำให้เป็นปัญหาต่อการติดต่อนั้นแบ่งออกเป็น ๔ อย่าง คือ (๑) ขาดเสียงสูง เสียงต่ำ (๒) ขาดจังหวะความเร็วช้าในการพูด (๓) ขาดการเน้นด้วยน้ำเสียง (๔) คุณภาพของเสียงไม่เป็นที่น่าพอใจ

#### ขาดเสียงสูง เสียงต่ำ

ผู้พูดที่พูดระดับน้ำเสียงเดียวจะไม่ดึงความสนใจและคงความสนใจนั้นไว้ได้นาน การพูดเสียงสูงต่ำของแต่ละบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน แต่ก็สามารถฝึกและแก้ได้ การแก้ไขนั้นต้องทำให้เป็นนิสัย ดังนั้นจึงต้องใช้เวลานานเพื่อฝึกให้เกิดความเคยชิน

#### ขาดจังหวะความเร็วช้าในการพูด

การหาว่าจะพูดเร็วเท่าไรก็เป็นปัญหาสำคัญ ตามกฎทั่วไปแล้ว การพูดเนื้อความในส่วนที่ง่ายต่อการเข้าใจให้พูดค่อนข้างเร็วได้ แต่ถ้าเป็นการพูดเนื้อความที่ยากต่อการเข้าใจก็ให้พูดช้าลง สำหรับเหตุผลก็เป็นที่รู้แน่ชัดอยู่แล้ว สิ่งที่ยากต่อการเข้าใจถ้าพูดช้าก็จะก่อให้เกิดความรำคาญ สิ่งที่ยากต่อการเข้าใจถ้าพูดเร็วผู้ฟังก็จะไม่เข้าใจ

ปัญหาที่เกี่ยวกับขณะกำลังพูดก็คือการหยุดอย่างไม่ถูกต้อง แม้จะการหยุดเมื่อใช้



ในเวลาและสถานที่ที่เหมาะสมจะเกิดผลดี การหยุดนั้นจะใช้เน้นถึงว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ ร้ายแรง จึงเป็นวิธีที่ได้ผลในการเรียกร้องความเอาใจใส่ แต่การหยุดบ่อย ๆ อย่างไม่มีเหตุผล เป็นสิ่งน่ารำคาญและทำให้สมาธิของผู้ฟังเสียไป การพูดจะยิ่งเลวมากถ้าผู้พูดพูดติดปากเสมอ ขณะหยุดด้วยคำว่า เออ ๆ ๆ หรือ ใช่ไหมละ

### ขาดการเน้นด้วยน้ำเสียง

เคล็ดลับในการพูดที่ดีก็คือการเน้นคำด้วยน้ำเสียง ซึ่งจำแนกได้เป็น ๓ แบบ (๑) การเปลี่ยนแปลงเสียงสูง ต่ำ (๒) จังหวะของน้ำเสียง (๓) เปลี่ยนแปลงน้ำเสียงของท่าน สองอย่างแรกนั้นได้กล่าวไว้แล้ว จึงจะกล่าวเฉพาะประเด็นที่สาม

ท่านต้องพูดให้ดังมากพอสำหรับผู้ฟังทุกคนจะได้ยิน แต่ไม่ใช่ดังจนเกินไป เช่น พูดต่อหน้าชนกลุ่มใหญ่ต้องให้ดังกว่าพูดต่อหน้าชนกลุ่มเล็ก แต่ถ้าไม่คำนึงถึงขนาดของกลุ่มผู้ฟังแล้ว การพูดเปลี่ยนแปลงน้ำเสียงให้ดังขึ้นจะเป็นที่ดึงดูดความสนใจและเป็นการเน้นถึงความสำคัญอีกด้วย ผู้พูดบางคนเชื่ออย่างผิด ๆ ว่า การที่จะเน้นถึงความสำคัญนั้นควรพูดให้ดังขึ้นและดังขึ้นเป็นลำดับ การที่จะเน้นถึงความสำคัญนั้นท่านสามารถพูดจากเสียงดังลงไปสู่เสียงทุ้มได้ คือเมื่อถึงจุดสำคัญก็พูดให้ดังขึ้นและเมื่อผ่านพ้นไปแล้วก็พูดเสียงทุ้มตามเดิม

### คุณภาพของเสียงไม่เป็นที่น่าพอใจ

น้ำเสียงของแต่ละบุคคลนั้นย่อมแตกต่างกัน บางคนมีน้ำเสียงไพเราะ บางคนก็มีน้ำเสียงที่ไม่ค่อยจะไพเราะ เช่น เสียงใหญ่เกินไป หรือเสียงเล็กเกินไป แต่น้ำเสียงเหล่านี้ก็สามารถแก้ไขให้น่าฟังไพเราะหูได้ ถ้าได้แก้ไขตามหลักที่กล่าวแล้วข้างต้นคือ พูดย้ำเสียงสูงต่ำ จังหวะในการพูด การเน้นเสียงก็จะทำให้คำพูดที่เปล่งออกมาน่าฟังได้

### การปรับปรุงโดยการวิเคราะห์ตัวเอง

ท่านสามารถเอาชนะปัญหาเกี่ยวกับเสียงดังกล่าวยังต้นนี้โดยการวิเคราะห์ตัวเองด้วยวิธีใช้ซัคเทป เพื่อให้ได้ยินเสียงของตัวเอง ท่านก็จะรู้ว่าเป็นการพูดที่ดีหรือไม่เมื่อได้ยิน ทำให้ท่านสามารถปรับปรุงคำพูดของท่านได้

### การใช้ภาพประกอบการพูด

คำพูดเป็นการติดต่อที่มีขอบเขตจำกัด น้ำเสียงที่เปล่งออกมาชั่วคราวแล้วก็หายไป ถ้าผู้ฟังจับคำพูดไม่ได้ เขาก็จะไม่มีโอกาสได้ยินคำพูดนั้นอีก อันเนื่องมาจากขีดจำกัดนี้เอง คำพูดจึงจำเป็นต้องมีภาพประกอบ เช่น แผนที่ ตาราง กระดานดำ ฟิล์ม แผ่นสไลด์ ภาพประกอบเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการช่วยให้คำพูดประสบความสำเร็จ

#### การใช้ภาพที่เหมาะสม

ภาพที่ใช้ประกอบคำพูดที่จะมีประสิทธิภาพนั้นต้องเขียนจากข้อความที่จะพูด จึงเหมาะกับเรื่องที่จะพูดในเรื่องนั้นและกับผู้ฟังกลุ่มนั้น เท่านั้น

ในการเลือกเขียนภาพนั้นท่านต้องเลือกมาจากเรื่องที่คลุมเคลือหรือซับซ้อนยากต่อการเข้าใจจึงต้องใช้ภาพประกอบ ภาพประกอบถือเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของข้อความที่พูด

หลังจากที่ท่านได้ตัดสินใจว่าหัวข้อเรื่องนี้ต้องใช้ภาพประกอบก็ให้ท่านเลือกหาว่าจะใช้ภาพชนิดใด จะเป็น แผนที่ กราฟ รูปภาพ ฯลฯ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของท่านว่าจะใช้ภาพอะไรที่จะช่วยให้ผู้ฟังเข้าใจได้ดีที่สุด ไม่มีภาพใดที่ใช้ได้ดีกับทุกโอกาส ดังนั้นท่านต้องรู้ข้อดีข้อเสียของภาพแต่ละอย่าง

#### เทคนิคในการใช้ภาพประกอบคำพูด

ภาพที่ใช้ปกติแล้วจะเป็นส่วนสำคัญของบทความที่พูด ดังนั้นจึงเป็นจุดที่จะต้องเน้นในการพูด ให้ท่านผสมภาพนี้ลงในคำพูดของท่าน คือให้เสนอคำพูดที่มีภาพประกอบกลมกลืนกัน ต่อไปเป็นคำแนะนำในการใช้ภาพประกอบการพูด

- (๑) ให้ความมั่นใจว่าผู้ฟังทุกคนสามารถเห็นภาพที่ใช้ประกอบการพูด การให้แสงมากเกินไปหรือน้อยไปบนภาพจะทำให้ยากต่อการมองหรือภาพที่เล็กเกินไป ก็ไม่มีความหมายสำหรับผู้ฟังที่อยู่ไกล
- (๒) จงอธิบายภาพถ้ามีความยากต่อการเข้าใจ

- (๓) จัดภาพให้เป็นไปตามลำดับกับคำพูดที่เสนอ
- (๔) เน้นที่ภาพชี้แจงและให้คำอธิบาย เกี่ยวกับภาพ
- (๕) จงพูดกับผู้ฟังไม่ใช่พูดกับภาพ ให้มองไปที่ภาพก็ต่อเมื่อผู้ฟังมองไปที่ภาพ
- (๖) หลีกเลี่ยงการบังตาของผู้ฟังที่จะมองภาพ จงมั่นใจว่า โຕ๊ะ เสา เก้าอี้ ฯลฯ ไม่บังภาพที่ผู้ฟังจะมอง จงระมัดระวังว่าไม่ยื่นบังภาพขณะพูด

#### สรุปการฝึกการพูด

การทบทวนนี้จะคลุมไปถึงจุดสำคัญ โดยเฉพาะจะให้หลักที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติ ได้อย่างง่ายดาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะเป็นหลักปฏิบัติที่บอกว่าควรทำอะไร และไม่ควรถาอะไร ในการพูด

- (๑) รวบรวมคำพูดให้เป็นไปตามลำดับเพื่อที่จะนำผู้ฟังไปสู่ความคิดที่มีเหตุผลและ ไปสู่บทสรุป
- (๒) ในตอนท้ายของการพูดให้นำไปสู่บทสรุปด้วยความมั่นใจ อย่าทิ้งบทสรุปให้ว่างเปล่า หรือกล่าวซ้ำในสิ่งที่ไม่จำเป็นหรือไม่สามารถปิดท้ายรายการได้
- (๓) ให้ใช้ภาษาที่สามารถปรับ เข้ากันได้กับผู้ฟัง
- (๔) พูดอย่างชัดแจ้ง ร่า เร็ง และมีการ เน้น เมื่อสำคัญ หลีกเลี่ยงการบ่นพึมพำ และไม่ควรรใช้คำ เออ .... อ้า .....
- (๕) พูดอย่างถูกต้องทั้งการออกเสียงและการใช้ไวยากรณ์ที่ถูกต้อง
- (๖) คงไว้ด้วยท่าทางที่กระฉับกระ ฉะ มีความกระตือรือร้นและความมั่นใจ
- (๗) ให้ใช้การ เคลื่อนไหวอิริยาบถประกอบการพูดใช้เมื่อต้องการ เน้นจุดสำคัญ
- (๘) หลีกเลี่ยงท่าทางที่แข็งทื่อ
- (๙) กล้าสบสายตาและพูดกับผู้ฟังโดยตรง
- (๑๐) หลีกเลี่ยงอิริยาบถที่มากเกินไป เช่น หงุดหงิด งุ่นง่าน สิ่งแสดงถึงว่าเป็น ประสาท
- (๑๑) มีการค้นรายการพูดด้วยการ เสนอภาพประกอบ ใช้ภาพให้เป็นส่วนหนึ่งของการพูด

- (๑๒) ควบคุมอารมณ์ให้คงที่ คงที่เมื่อพบกับการขัดขวางที่ไม่ยุติธรรม การเสียอารมณ์ก็เท่ากับการเสียการควบคุมการพูด

#### การรายงานด้วยคำพูด

ในความหมายที่กว้างแล้ว การรายงานด้วยคำพูดเป็นการ เสนอรายละเอียดที่เป็นความจริงโดยใช้คำพูด การรายงานด้วยคำพูดทางธุรกิจจะกำหนดขอบเขตของรายละเอียดทางธุรกิจที่เป็นความจริงอย่างมีเหตุผล จากคำจำกัดความนี้รายงานทางธุรกิจด้วยคำพูดจึงคลุมไปถึงข้อความส่วนมากที่แลกเปลี่ยนกันเป็นประจำวันในการดำเนินธุรกิจ รายงานนี้จะเปลี่ยนแปลงไปมากเพียงไรขึ้นอยู่กับความเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทางด้านหนึ่งรายงานนี้จะคลุมไปถึงงานประจำวันและรายงานที่ไม่เป็นทางการ ส่วนในอีกด้านหนึ่งจะรวมเอาการ เสนอรายงานด้วยคำพูดอย่าง เป็นทางการ ซึ่งจะได้รับการ เน้นมากในหน้าต่อไปนี้เพราะ เป็นรายงานที่ต้องใช้ความระมัดระวังอย่างมาก

#### ความแตกต่างระหว่างรายงานที่เป็นข้อเขียนและคำพูด

รายงานด้วยคำพูดแตกต่างจากรายงานที่เป็นข้อเขียน ๓ ประการด้วยกันคือ

- (๑) ประโยชน์ทางการมองเห็น

ความแตกต่างที่สำคัญประการแรกระหว่างรายงานที่เป็นคำพูดและข้อเขียนก็คือว่าการเขียนทำให้สามารถมองเห็นได้จึงเป็นสิ่งช่วยอย่างมากทางการติดต่อ ท่านสามารถแบ่งการเขียนเป็นตอน ๆ เพื่อแสดงความคิดเห็นได้เด่นชัดในแต่ละตอน การเขียนนั้นท่านสามารถใช้เครื่องหมายต่าง ๆ ช่วย เช่น เครื่องหมายตกใจ เครื่องหมายคำถาม ฯลฯ นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งการเขียนออกเป็นประโยคใหญ่ประเล็ก กรรมวาจก (passive voice) กรรตุวาจก (active voice)

- (๒) ผู้อ่านควบคุมการอ่าน

ข้อแตกต่างประการที่สองในการเขียนรายงานที่เป็นข้อเขียนและคำพูดก็คือ ในรายงานที่เป็นข้อเขียน ผู้อ่านควบคุมความเร็วทางการติดต่อ คือ เขาสามารถอ่านเร็ว

อ่านช้า หยุด อ่านช้าใหม่ ตามที่ต้องการ ดังนั้นผู้อ่านจึงเป็นผู้กำหนดความเร็ว การเขียนของท่านอาจจะยากมากแต่ก็ยังคงติดต่อกันได้ แต่เมื่อติดต่อกันด้วยรายงานที่เป็นคำพูด ผู้ฟังไม่สามารถควบคุมความเร็วทางการพูด ข้อความที่ยากมากก็อาจจะไม่เข้าใจ ดังนั้นรายงานด้วยคำพูดที่ดีจึงต้องเป็นรายงานที่ง่าย ๆ

(๓) เน้นถึงความถูกต้องทางการเขียน

ข้อแตกต่างประการที่สามในรายงานที่เป็นคำพูดก็คือความถูกต้อง อันเนื่องมาจากว่า งานเขียนของท่านนั้นต้องได้รับการตรวจสอบอย่างระมัดระวัง งานของท่านจึงมีความถูกต้องสูงมาก นั่นก็คืองานเขียนของท่านต้องถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ การสร้างประโยค การใช้เครื่องหมาย ฯลฯ ในทางตรงกันข้ามถ้าท่านเสนอรายงานด้วยคำพูดท่านก็จะหย่อนในการใช้กฎเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น

#### การวางแผนการรายงานด้วยคำพูด

เหมือนกับการรายงานด้วยข้อเขียน การวางแผนเป็นก้าวแรกในงานด้านการรายงานด้วยคำพูด สำหรับรายงานที่สั้นและไม่เป็นทางการการวางแผนอาจมีเพียงเล็กน้อย แต่สำหรับรายงานที่เป็นทางการมากขึ้นโดยเฉพาะที่มีผู้ฟังมากกว่า ๑ คน การวางแผนที่เหมาะสมก็จะเข้ามาพัวพันเหมือนกับการเขียนรายงานด้วยข้อเขียน

การกำหนดวัตถุประสงค์ของรายงาน

ก้าวแรกในการวางแผนการรายงานด้วยคำพูดก็คือการกำหนดวัตถุประสงค์ของท่าน ท่านควรระบุวัตถุประสงค์ของรายงานไว้อย่างชัดเจนด้วยภาษาที่ง่ายและสั้น จากนั้นให้ท่านระบุปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันอย่างชัดเจนในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นี้ ขั้นตอนเหล่านี้จะเป็นเครื่องนำทางไปสู่รายละเอียดที่ท่านต้องเก็บรวบรวมเพื่อเสนอเป็นคำพูด

ในการที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ของท่าน ท่านต้องรู้ถึงความมุ่งหมายโดยทั่ว ๆ ไปเสียก่อนเกี่ยวกับการที่จะเสนอคำพูด เช่น ต้องการพูดชักชวน พูดบอกรายละเอียด พูดเพื่อรับรอง (recommend) คำสรุปของท่านจะมีผลอย่างมากต่อการพัฒนาเนื้อหาที่พูด

### การจัดหมวดหมู่ของเนื้อหา

การจัดหมวดหมู่ของรายงานด้วยคำพูดก็เหมือนกับรายงานด้วยข้อเขียน ท่านสามารถเลือกใช้การเรียงลำดับโดยตรงและลำดับทางอ้อม แต่รายละเอียดอย่างเดียวกับที่เสนอเป็นคำพูดและข้อเขียนไม่จำเป็นที่จะต้องเสนอเป็นแบบเดียวกัน เช่นถ้าเวลามีจำกัดก็เสนอรายงานด้วยคำพูดที่เป็นลำดับทางตรง ปัญหาของรายงานอย่างเดียวกันที่เสนอเป็นข้อเขียนอาจจะถูกจัดใหม่ให้ดีที่สุดให้เป็นการเรียงลำดับทางอ้อม (ให้ดูคำอธิบายการจัดหมวดหมู่ในการเขียนรายงานในบทท้าย ๆ) ผู้อ่านที่รีบร้อนจะข้ามไปอ่านบทสรุปหรือตอนท้ายของรายงาน แต่ถ้าเป็นผู้ฟังแล้วไม่มีความคิดเช่นนี้

ถึงแม้ว่ารายงานด้วยคำพูดอาจจะใช้การเรียงลำดับไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม การเรียงลำดับทางอ้อมนั้นใช้กันอย่างกว้างขวางมากและมีเหตุผลมากกว่า ทั้งนี้เพราะว่าผู้ฟังยังไม่รู้ปัญหาดีพอ จึงจำเป็นต้องมีบทนำเพื่อเป็นการนำทางไปสู่การรับทราบข่าว ยิ่งกว่านั้นท่านยังต้องการคำแนะนำเพื่อเร่งเร้าความสนใจ กระตุ้นความอยากรู้อยากเห็น หรือเพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้ฟังด้วย เรื่องที่สำคัญ วัตถุประสงค์อันสำคัญของบทนำก็คือการระบุถึงความมุ่งหวังหรือความตั้งใจ ให้คำจำกัดความของคำหรือความหมายที่ไม่คุ้นเคย อธิบายข้อจำกัดต่าง ๆ บอกถึงขอบเขตของปัญหา และคลุมไปถึงคำแนะนำที่จำเป็นทั้งหมด

ส่วนในตอนเนื้อเรื่องของรายงานด้วยคำพูด ท่านควรจะพัฒนาวัตถุประสงค์ที่ท่านได้ตั้งไว้ ซึ่งก็เหมือนกับการเขียนรายงานด้วยคำพูดนั่นเอง คือมีทั้งการแบ่งเรื่องออกเป็นส่วนๆ การเรียงลำดับที่มีเหตุผล มีบทนำเรื่อง มีบทสรุป ฯลฯ

ความแตกต่างที่สำคัญในการจัดหมวดหมู่ของรายงานที่เป็นคำพูดและข้อเขียนก็คือ ส่วนลงท้าย ทั้งสองแบบอาจลงท้ายด้วยคำสรุป คำรับรอง ความย่อ หรือส่วนผสมของทั้งสามอย่างรวมกัน แต่รายงานด้วยคำพูดจะมีความย่อตอนท้ายด้วยเสมอ โดยไม่คำนึงว่าจะมีบทสรุปหรือคำรับรองหรือไม่ก็ตาม ดังนั้นความย่อตอนท้ายจึงทำหน้าที่เป็นเหมือนบทสรุปโดยรวมเอารายละเอียดที่สำคัญ ๆ ทั้งหมด รวมทั้ง การวิเคราะห์ คำสรุป และคำรับรองในรายงานเข้าไว้ในความย่อตอนท้าย จึงรับใช้เสมือนเป็นสิ่งช่วยความจำโดยการเน้นเพิ่มเติมในจุดที่สำคัญ ๆ

### การจัดและการเข้าร่วมประชุม

ในรอบระยะเวลาของการดำเนินงานธุรกิจท่านจะต้องมีส่วน เข้าร่วมประชุม การประชุม จะมีทั้งชนิดที่เป็นทางการ เช่น การประชุมคณะกรรมการ และการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การอภิปรายกับกลุ่มคนงาน ไม่ว่าจะเป็นการประชุมแบบใดก็ตาม จำเป็นต้องใช้การติดต่อทั้งสิ้น โดยความจริงแล้วคุณภาพของการติดต่อที่ดีนั้นจะเป็นสิ่งกำหนดความสำเร็จในการประชุม

บทบาทของท่านในการประชุมจะเป็นทั้งผู้นำหรือผู้จัดการประชุมและผู้เข้าร่วมประชุม แต่ละ บทบาทของผู้เป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก แต่ผู้เข้าร่วมประชุมที่ดีก็จัดว่าสำคัญมากเช่นกัน ต่อไปจะเป็น เทคนิคของการทำหน้าที่ที่ดีของแต่ละบทบาท

#### เทคนิคในการจัดการประชุม

การประชุมอย่างเป็นทางการของกลุ่มต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการ กรรมการผู้ถือหุ้น และองค์การวิชาชีพต่าง ๆ ปกติแล้วก็ปฏิบัติตามกฎที่ยอมรับกันโดยทั่วไปที่เรียกว่า ระบบรัฐสภา กฎเหล่านี้มีรายละเอียดและเนื้อหามากมาย เกินกว่าที่จะกล่าวได้ในเนื้อที่จำกัดนี้ เมื่อท่านเข้ามา มีส่วนร่วมในการประชุมอย่างเป็นทางการท่านควรจะศึกษาจากหนังสือต่าง ๆ ที่คลุมไปถึงระบบ การประชุมรัฐสภา ยิ่งกว่านั้น ท่านควรจะรู้และฝึกหัดเทคนิคที่จะกล่าวดังต่อไปนี้ สำหรับการ ประชุมที่เป็นทางการน้อยลงท่านอาจจะ เลยกฎ เกณฑ์หรือเทคนิคบางอย่างก็ได้ แต่พึงระลึกว่า การ ประชุมทุกอย่างมีวัตถุประสงค์และการละ เลยต่อกฎ เกณฑ์หรือ เทคนิคบางอย่างจะไม่ขัดขวางการ เข้า สู่วัตถุประสงค์

#### วางแผนการประชุม

สิ่งที่สำคัญในการจัดการประชุมก็คือการวางแผนโดยตลอด นั่นก็คือท่านต้องเตรียม สิ่งที่จะต้องทำ (ระเบียบวาระการประชุม) รายชื่อของหัวข้อเรื่องที่จะคลุมไปถึง ในการจัดทำ ระเบียบวาระการประชุม ท่านจะต้อง เลือกหัวข้อที่จะพูดคลุมไปถึงทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของการประชุมนั้นเอง ท่านควรเตรียมรายการเหล่านี้เรียงลำดับอย่างมีเหตุผลมากที่สุด หลังจาก ที่ท่านได้เตรียมระเบียบวาระการประชุมแล้ว ท่านก็แจกจ่ายให้แก่ผู้ที่จะ เข้าร่วมประชุม

ถ้าการประชุมเป็นแบบทางการ สำหรับการประชุมที่ไม่เป็นทางการท่านอาจจะใช้ความจำเองเกี่ยวกับระเบียบวาระการประชุม

### ปฏิบัติตามแผนการประชุม

ท่านควรปฏิบัติตามแผนการประชุมเรียงลำดับรายการ ในการประชุมส่วนมากการอภิปรายกันมักจะทำนอกเหนือจากและรายการใหม่ก็จะตามเข้ามา ในฐานะที่เป็นประธานท่านต้องควบคุมให้การอภิปรายอยู่ในลู่ทาง ถ้าปัญหาใหม่เข้ามาในระหว่างการประชุมท่านก็สามารถนำเข้ามาพิจารณาได้ในตอนท้ายของการประชุม หรือบางทีก็วางแผนสำหรับนำ เข้าที่ประชุมในครั้งต่อไป

### จัดให้มีการอภิปรายกัน

ในฐานะที่เป็นประธาน ท่านจะต้องควบคุมระเบียบวาระการประชุม เมื่อเรื่องหนึ่งจบสิ้นท่านจะต้องเริ่มเรื่องถัดไป เมื่อการอภิปรายกันออกนอกเรื่อง ท่านต้องนำกลับเข้ามาในเรื่องตามเดิม กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ท่านควรจะทำในสิ่งที่จำเป็น เพื่อดำเนินการอภิปรายของแต่ละรายการอย่างมีประสิทธิภาพ ท่านจะต้องไม่หยุดการอภิปรายก่อนถึงเรื่องที่สำคัญ ๆ ดังนั้นท่านต้องใช้วิสัยทัศน์ของท่านให้ดี วัตถุประสงค์ของท่านก็คือการจัดให้มีการอภิปรายกันอย่างครบถ้วน และหลีกเลี่ยงการกระทำที่ซ้ำกัน รายละเอียดที่มากเกินไป และการให้ข้อสังเกตที่ไร้สาระ

### ควบคุมผู้ที่พูดมากเกินไป

งานที่ยากมากกว่าของท่านก็น่าจะเป็นการควบคุมสมาชิกไม่ให้พูดมากเกินไป ในกลุ่มคนส่วนมากมีคนอยู่ไม่กี่คนที่มีอิทธิพลต่อการอภิปราย งานของท่านในฐานะประธานก็คือการควบคุมคนเหล่านี้ นั่นละท่านต้องการให้การประชุมเป็นประชาธิปไตย ดังนั้นท่านจำเป็นต้องยอมให้สมาชิกทุกคนพูดกันให้นานเท่าที่นานเพื่อว่าจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เมื่อเขาออกนอกเรื่องหรืออภิปรายซ้ำหรือนำเรื่องไร้สาระมาอภิปราย ท่านควรจะก้าวเข้ามาควบคุม ท่านอาจก้าวเข้ามาอย่างมีศิลปะโดยการขอความคิดเห็นประการอื่น หรือโดยการสรุปการอภิปราย และพูดถึง



## เรื่องถัดไป

### ส่งเสริมคนพูดน้อยให้มีส่วนร่วมมากขึ้น

คนบางคนพูดมากเกินไป แต่บางคนก็พูดน้อยเกินไป ในกลุ่มของนักธุรกิจคนที่พูดน้อยมักจะมีตำแหน่งต่ำกว่าสมาชิกอื่นของกลุ่ม หน้าที่ของท่านในฐานะประธานก็คือการนำคนเหล่านี้ให้มาอภิปรายกัน ท่านสามารถทำได้โดยการขอร้องให้เขาแสดงความคิดเห็น พร้อมกันนั้นท่านก็สามารถกระตุ้นเขาให้มีส่วนร่วมโดยการแสดงความนับถือในข้อความที่เขาพูด โดยไม่คำนึง ว่ามันจะเป็นเหตุผลที่ดี ๆ ก็ตาม

### ควบคุม เวลา

เมื่อเวลาในการประชุมของท่านจำกัด ท่านก็มีหน้าที่เพิ่มขึ้นในการควบคุมเวลา เมื่อเป็นเช่นนี้ท่านจำเป็นต้องหาล่วงหน้าว่าจำเป็นต้องใช้เวลาเท่าไรในการพูดคลุมแต่ละรายการ และ เมื่อได้เวลาพอสมควรท่านก็ยุติการอภิปรายได้ ท่านจะพบว่า เป็นประโยชน์มากที่จะประกาศวัตถุประสงค์เรื่อง เวลาในตอน เริ่มการประชุม และให้เตือนสมาชิกของกลุ่มถึงระยะเวลาตลอดการประชุม

### การกล่าวสรุป

หลังจากที่ส่วนสำคัญได้ถูกอภิปรายกันแล้ว ท่านควรจะกล่าวสรุปสิ่งที่กลุ่มได้พูดคลุมไว้ในกรณีที่ต้องการการตัดสินใจของกลุ่ม การลงคะแนนเสียงของกลุ่มจะเป็นบทสรุป ท่านควรจะกล่าวสรุปแต่ละจุดและเคลื่อนไปพูดจุดถัดไปทันที ในตอนท้ายของการประชุมท่านควรจะกล่าวสรุปถึงความก้าวหน้า เป็นส่วนรวมที่ได้ทำขึ้น การทบทวน เช่นนี้จะช่วยให้สมาชิกทั้งหมดของกลุ่มได้เข้าใจถึงความสำเร็จของเขา สำหรับการประชุมที่เป็นทางการบางแห่ง รายงานการประชุมที่ออกโดย เลขาธิการกลุ่มจะให้ข้อความสรุปเหล่านี้

### เทคนิคในการ เข้าร่วมประชุม

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นถึง เทคนิคการ เป็นประธานในที่ประชุม ท่านได้รู้ถึง บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ เข้าร่วมประชุมควรปฏิบัติ ต่อไปนี่ก็เป็นข้อแนะนำสำหรับผู้ เข้าร่วมประชุม ควรยึดถือปฏิบัติ

### จงปฏิบัติตามระเบียบวาระการประชุม

เมื่อมีระเบียบวาระการประชุมแล้ว ท่านควรจะทำตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่าน ไม่ควรนำเอา เรื่องที่ไม่อยู่ในวาระ เข้ามารวมกัน หรือกล่าวถึง เรื่องที่ผู้อื่นหยิบยกขึ้นมาออกประเด็นของการประชุม ในกรณีที่ไม่มีระเบียบวาระการประชุม ท่านควรจะอยู่ในขอบเขตของ วัตถุประสงค์ของการประชุม

### จง เข้าร่วมประชุม

วัตถุประสงค์ของการประชุมก็คือการพยายามให้ทุกคนที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมการประชุม ดังนั้นท่านควรปฏิบัติในส่วนของท่านคือ เข้าร่วมประชุม การ เข้าร่วมประชุมของท่านจะมีความหมาย ท่านควรจะพูดเมื่อท่านมีบางสิ่งที่จะให้เท่านั้น และท่านควรที่จะพูดทุกครั้งที่ท่านมีบางสิ่งที่จะให้ ประโยชน์ในการพูด

### จงอย่าพูดมากเกินไป

เมื่อท่านเข้าร่วมการประชุม พึงรู้ว่าผู้อื่นกำลัง เข้ามาร่วมด้วย ท่านควรพูดเมื่อ ท่านมีบางสิ่งที่จะพูดอย่า ละเลย ให้นับถือนิสัยของผู้อื่นอยู่เสมอ ๆ ขณะที่ท่านพูดจงถามตัวของ ท่านเองว่าสิ่งที่ท่านกำลังพูดได้ให้ประโยชน์อะไรจริง ๆ ต่อการแก้ปัญหากันบ้าง

### จงให้ความร่วมมือ

การประชุมโดยธรรมชาติของมันเองแล้วก็ต้องการความร่วมมือจากผู้ เข้าร่วมทุกคน ดังนั้นพึงระลึกอยู่เสมอขณะที่ท่าน เข้าร่วมประชุม ท่านควรจะนับถือประธานและความพยายาม

ของเขาที่จะสร้างความก้าวหน้า ท่านควรนับถือผู้เข้าร่วมคนอื่น ๆ และท่านควรจะทำงานร่วมกับเขาในทางปฏิบัติทุกครั้ง

### จงสุภาพ

บางทีความสุภาพเป็นส่วนหนึ่งของความร่วมมือ ท่านควรจะสุภาพต่อสมาชิกอื่น ๆ ของกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านควรจะนับถือสิทธิและความคิดเห็นของผู้อื่น ท่านควรยอมให้ผู้อื่นได้พูดบ้าง

### การสัมภาษณ์

ในการทำงานด้านธุรกิจของท่านท่านอาจจะมีส่วนเข้าร่วมในการสัมภาษณ์ด้วยเหตุผลต่าง ๆ กัน ที่รู้จักกันดีที่สุดก็คือการสัมภาษณ์คนงานเพื่อรับเข้าทำงาน หรือเมื่อคนงานลาออกจากบริษัท ก็จะมีการสัมภาษณ์เพื่อหาเหตุผลสำหรับการลาออก บางครั้งการสัมภาษณ์ได้ถูกจัดขึ้นเพื่อเก็บรายละเอียดในเรื่องต่าง ๆ เช่น ทัศนคติของคนงาน สภาพการทำงาน สมรรถภาพทางด้านการบริหาร และแผนการของคนงาน

โดยที่การสัมภาษณ์เป็นแบบฟอร์มของการติดต่อส่วนตัวปกติแล้วก็ระหว่างคนสองคน ไม่ใช่เป็นงานที่มีกฎหลักตายตัวสำหรับผู้สัมภาษณ์จะทำตาม การสัมภาษณ์เป็นงานที่ยืดหยุ่นได้ซึ่งจะต้องใช้วิจารณญาณที่ดีในการตัดสินใจ แต่กระนั้นก็ยังพอมิแน่วที่ดีที่จะให้ยึดถือเป็นหลักปฏิบัติได้บ้าง

### แนวปฏิบัติสำหรับผู้สัมภาษณ์

โดยที่ผู้สัมภาษณ์รับผิดชอบต่อความสำเร็จในการสัมภาษณ์ ดังนั้นจึงมีความสำคัญเป็นพิเศษสำหรับผู้สัมภาษณ์ต้องรู้และปฏิบัติตามแนวชี้นำดังต่อไปนี้

### จงวางแผนการสัมภาษณ์

ท่านจัดการสัมภาษณ์เพราะว่าท่านต้องการรายละเอียด ดังนั้นเหมือนกับ เป็นจุดเริ่มต้นท่านจะต้องหาว่ารายละเอียดอะไรที่ท่านต้องการ ปกติแล้วท่านสามารถ เขียนสิ่งที่ท่าน

ต้องการ เป็นลำดับของคำถามโดยเฉพาะเจาะจง ท่านควรจัดทำรายชื่อดังกล่าวนี้และใช้เป็น  
โครงร่าง (outline) สำหรับการสัมภาษณ์

#### จงจัดให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์อยู่ในท่าที่สบาย

เป็นไปได้ที่ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์จะอยู่ในอารมณ์หงุดหงิด คนที่หงุดหงิดนั้นไม่อยู่ใน  
ในภาวะที่ดีที่สุดที่จะรับการสัมภาษณ์ ดังนั้นท่านจึงควรจัดให้เขาอยู่อย่างสบายใจเสียก่อน ท่านจะ  
ทำอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย และขึ้นอยู่กับความชำนาญทางด้านสังคมของท่าน  
เช่น ท่านสามารถเริ่มต้นด้วยการพูดฉันทมิตรในสิ่งที่มีความสนใจร่วมกัน หรือท่านสามารถเริ่ม  
ต้นด้วยการให้ข้อสังเกตหรือคำถามเกี่ยวกับผู้รับการสัมภาษณ์ เช่น บ้านเกิด ความสนใจในทาง  
ด้านกีฬา งานอดิเรก ฯลฯ

#### จงตั้งความมุ่งหมายให้ชัดเจน

ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ควรจะต้องรู้ถึงความมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ตั้งแต่เริ่มแรก บาง  
ทีผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ก็รู้จากลักษณะของการสัมภาษณ์ แต่ถ้าเขาไม่รู้ ท่านก็ควรอธิบายถึงความ  
มุ่งหมายอย่างชัดเจนและข้อสัถย์

#### จงให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์พูดให้มากที่สุด

ท่านสามารถได้รายละเอียดที่ท่านต้องการหา เมื่อผู้เข้ารับการสัมภาษณ์พูดเท่านั้น  
ดังนั้นท่านจึงควรยอมให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์พูดให้มากที่สุด ท่านควรจะต้องพูดเพียงแต่เพื่อนำทาง  
การสัมภาษณ์เท่านั้น ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์บางคนลังเลใจที่จะพูด บางทีท่านจำต้องทำงานเพื่อ  
ให้เขาได้พูด แต่ท่านจะต้องไม่พยายามชี้ช่องทางให้เขาพูดไปตามที่ท่านต้องการให้เขาพูดตามท่าน  
ทางที่ดีท่านควรพยายามให้เขาอยู่ในท่าที่สบาย อยู่ในอารมณ์ที่ผ่อนคลายและเป็นกันเองแล้วเขา  
ก็จะระบายคำพูดของเขาออกมา

#### จงขึ้นำการสัมภาษณ์

ถึงแม้ว่าผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ได้พูดแล้ว งานของท่านก็คือการขึ้นำการสัมภาษณ์

เพื่อให้ได้ข่าวตามที่ต้องการ นั่นก็คือท่านได้ทำตามแผนการที่ได้ตั้งไว้แต่แรกเริ่ม ท่านถามคำถาม (specific question) ที่เฉพาะเจาะจงลงไป และท่านก็ยุติการตอบ เมื่อท่านได้รายละเอียดที่ท่านต้องการ ในการขึ้นนำการสัมภาษณ์ท่านจะต้องจัดการในขณะหยุดชั่วคราว การหยุดเพียงเล็กน้อยก็ไม่เป็นไร เพราะว่าบางทีจะได้รายละเอียดเพิ่มเติมหลังจากการหยุดเพียงเล็กน้อยนั้น แต่การหยุดมาก ๆ และบ่อยครั้งก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายสำหรับผู้เกี่ยวข้องทั้งสองฝ่าย

#### จงรับฟัง

ท่านควรจะฟังอย่างระมัดระวังทั้งหมด เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้รับสัมภาษณ์พูดความมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ก็คือการที่ท่านให้ได้รับรายละเอียดที่แน่นอนและท่านจะได้รับก็โดยการฟัง

นอกจากการฟังแล้ว ท่านยังต้องแสดงท่าทีที่จะรับฟัง ผู้เข้าสัมภาษณ์จะผ่อนคลายความเครียดและจะพูดมากขึ้นถ้าเขารู้สึกว่าเขาได้รับการเอาใจใส่ฟังอย่างแน่วแน่

#### จงจดบันทึก

ขณะที่ท่านทำการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้รายละเอียด ท่านจำต้องทำการบันทึกรายละเอียด ท่านจะบันทึกรายละเอียดอย่างไรอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ เมื่อท่านต้องการรายละเอียดมากขึ้น ท่านจำต้องจดบันทึกในระหว่างการสัมภาษณ์ แต่การจดบันทึกของท่านอาจจะทำให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ไม่สบายใจ ดังนั้นตอนเริ่มการสัมภาษณ์ท่านควรอธิบายว่าทำไมท่านต้องจดบันทึก หลังจากที่ได้รับฟังคำอธิบายแล้วท่านควรจะเขียนให้เร็วและย่อที่สุดเท่าที่จะทำได้

ถ้าท่านสามารถจำรายละเอียดต่าง ๆ ที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ได้ ท่านก็ไม่จำเป็นต้องจดระหว่างการสัมภาษณ์ แต่ท่านควรจะบันทึกรายละเอียดทันทีหลังจากการสัมภาษณ์ได้เสร็จสิ้น แต่น้อยคนนักที่จะสามารถจำข้อความที่ยาว ๆ ได้

#### จงยุติการสัมภาษณ์

เมื่อท่านรับผิดชอบในการสัมภาษณ์ ท่านควรจะยุติการสัมภาษณ์ได้เมื่อเห็นสมควร

แก่เวลาแล้ว โดยใช้คำพูดที่เป็นกันเองหลังจากที่ได้เสร็จสิ้นคำถามแล้ว ท่านจะต้องหลีกเลี่ยงการสนทนาที่ออกนอกเรื่องและเป็นการพูดที่ไร้ความหมาย ทางที่ดีที่สุดที่จะยุติการสัมภาษณ์ก็คือคำถามสุดท้ายที่บอกว่าการสัมภาษณ์ได้เสร็จสิ้นลงแล้ว เช่น ยังมีอะไรอีกบ้างที่ท่านอยากจะบอกให้ผมได้รับทราบ ถ้าหากไม่มีก็ขอขอบคุณที่สละเวลามาคุยกับผม

#### แนวปฏิบัติสำหรับผู้เข้ารับการสัมภาษณ์

เมื่อท่านถูกสัมภาษณ์ท่านจะมีส่วนน้อยมากต่อการควบคุมสถานการณ์ของการสัมภาษณ์ แต่กระนั้นท่านก็สามารถช่วยให้การสัมภาษณ์สำเร็จผลด้วยดี แนวปฏิบัติต่อไปนี้จะบอกให้ท่านทราบว่าควรปฏิบัติอย่างไร

#### จงตระเตรียมสำหรับการสัมภาษณ์

เมื่อท่านรู้ถึงลักษณะของการสัมภาษณ์ท่านก็ควรวินิจฉัยตัวสำหรับเข้ารับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่แล้วการตระเตรียมของท่านควรประกอบไปด้วยการคิดถึงคำถามต่าง ๆ ที่ท่านน่าจะถูกลงถามและก็เตรียมคำตอบสำหรับคำถามเหล่านั้น นอกจากนั้นยังต้องเก็บรวบรวมรายละเอียดเพิ่มเติม ในการสัมภาษณ์ท่านควรจะเรียนรู้เท่าที่ท่านสามารถเกี่ยวกับบริษัท เช่น ประวัติความเป็นมา บริษัทประกอบกิจการอะไร แผนการของบริษัท กิจการของบริษัทในปัจจุบัน เป็นอย่างไร โดยการแสดงความรู้อย่างระมัดระวังระหว่างการสัมภาษณ์ ท่านจะสามารถประทับใจผู้สัมภาษณ์ พร้อมด้วยความสนใจของท่านที่มีต่อบริษัท ถึงแม้ว่าท่านจะได้ตระเตรียมอย่างขยันเพียงไรก็ตาม ก็คงจะไม่ครอบคลุมคำถามทั้งหมด จึงควรตระเตรียมสำหรับคำถามที่ไม่คาดคิดจะมีขึ้น

#### จงแต่งกายให้เหมาะสม

สิ่งที่ผู้สัมภาษณ์มองเห็นก็นับว่าเป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลที่เขาได้รับ ดังนั้นท่านจึงควรจะทำในสิ่งที่ท่านสามารถเพื่อทำให้บุคลิกของท่านเหมาะสม สิ่งที่เหมาะสมนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ท่านจึงควรพิจารณาถึงสถานการณ์ ในกรณีส่วนมากแล้วท่านจะพบว่ามาตรฐานที่นิยมกันก็คือความเรียบร้อยในการแต่งกาย ยิ่งกว่านั้นท่านยังต้องการแสดงกิริยาให้เป็นที่ประทับใจในทางที่ดี เช่น ท่าทาง การแสดงออกที่ใบหน้า และการเคลื่อนไหวส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย

โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านต้องหลีกเลี่ยงจากลักษณะที่เรียกว่า หงุดหงิด (ประสาท)

#### จงแสดงความสนใจ

ท่านสามารถสร้างความประทับใจได้โดยการแสดงความสนใจ ท่านจะแสดงความสนใจอย่างไรเปลี่ยนแปลงไปตามโอกาส ท่านต้องแสดงความเอาใจใส่อย่างแน่วแน่และมองไปให้ผู้สัมภาษณ์

#### จงตอบอย่างถูกต้องและครบถ้วน

การสัมภาษณ์จะเกิดผลดีตามความมุ่งหมายก็ต่อเมื่อได้รับคำตอบที่ดีและครบถ้วน ซึ่งท่านควรจะให้ความร่วมมือ คำตอบที่ไม่ซื่อสัตย์จะไม่เกิดประโยชน์อะไรเลย

#### จงสุภาพ

ปกติท่านก็ได้รู้ถึงคุณค่าของความสุขภาพในวงจรธุรกิจแล้ว ท่านรู้แล้วว่าความสุขภาพเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความประทับใจแก่ทุกท่านที่มาติดต่อด้วย การสัมภาษณ์ก็เช่นกัน ไม่มี การยกเว้น

---

ปัญหาเพื่อการทบทวน

- (๑) พนักงานผู้หนึ่งได้เสนอรายงานด้วยคำพูดต่อผู้ฟัง ๓๔ คน ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง จากนั้น เขาก็เสนอรายงานแบบเดียวกันต่อผู้ฟัง ๒ คน ซึ่งเป็นนักบริหารระดับสูงของบริษัท จงบอกถึงข้อแตกต่างที่จะเกิดขึ้นในการเสนอรายงานด้วยคำพูดนี้
- (๒) ท่าทางการแต่งกาย การไว้ทรงผม อุบิสัยส่วนตัว เหล่านี้ไม่ควรจะมีอิทธิพลต่อการติดต่อด้วยคำพูด จงวิจารณ์
- (๓) จงบรรยาย (หรือยกตัวอย่าง) เกี่ยวกับท่าทาง (postures) ที่ดี-เลว และการเดินไปมาขณะทำการพูดต่อหน้าผู้ฟัง
- (๔) จงอธิบายว่าการแสดงออกทางใบหน้าสามารถทำให้เป็นการติดต่อที่เข้าใจผิดได้
- (๕) จงอธิบายถึงท่าทาง (gestures) ที่สามารถให้ความหมายได้มากกว่า ๑ อย่าง
- (๖) ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดการใช้ภาพประกอบคำพูดมีอะไรบ้าง
- (๗) จงบอกถึงเทคนิคที่ดี-เลว ในการใช้ภาพประกอบคำพูด
- (๘) จงอธิบายความแตกต่างที่สำคัญระหว่างรายงานที่เป็นตัวเขียนและรายงานที่เป็นคำพูด
- (๙) การประชุมควรจะเป็นประชาธิปไตย ทุกคนที่เข้าร่วมประชุมควรจะได้รับอนุญาตให้พูดมากที่สุดเท่าที่เขาต้องการโดยไม่ได้รับการสอดแทรกจากประธาน จงวิจารณ์
- (๑๐) สมมติว่าท่านกำลังจะถูกสัมภาษณ์เข้าทำงาน ก กับบริษัท ท ท่านคาดว่าจะมีคำถามอะไรบ้าง แล้วท่านจะตอบคำถามนั้นอย่างไร
- (๑๑) สมมติว่าท่านเป็นผู้สอบสัมภาษณ์ จงบอกวิธีที่ท่านจะใช้เพื่อที่จะทำให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ ผ่ายในอิริยาบถที่สบาย