

บทที่ 9

การสื่อสารและการตัดสินใจของกลุ่ม (Communication and Group Decision Making)

การสื่อสารที่ทรงประสิทธิภาพจะช่วยส่งเสริมให้ระดับของประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามการสื่อสารที่ไร้ประสิทธิภาพนอกจากจะไม่ส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้วยังนำมาซึ่งความขัดแย้งระหว่างบุคคลอีกด้วย การทำงานภายในองค์กรนั้นประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ของเวลาทำงานจะถูกใช้สำหรับกิจกรรมเพื่อการสื่อสารโดย

- การเขียน (Writing)
- การอ่าน (Reading)
- การตีความหมาย (Interpreting)
- การพูด (Speaking) และ
- การฟัง (Listening)

กิจกรรมดังกล่าวจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการทำงานภายในองค์กรไม่ว่าจะดำเนินการเรื่องใด ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า การสื่อสารที่ทรงประสิทธิภาพคือพลังที่สำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารงาน

ไม่มีกลุ่มใดที่จะรวมตัวกันอยู่ได้โดยไม่มี การสื่อสารต่อกัน การสื่อสารเป็นการถ่ายทอดความหมายในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ไม่เพียงแต่เป็นการถ่ายทอดประเด็นสำคัญหรือแนวคิดเท่านั้น แต่จะต้องเป็นการสื่อความหมายให้ผู้รับเข้าใจในเรื่องที่ต้องการถ่ายทอดด้วย ภายในกลุ่มหากมีสมาชิกสักคนหนึ่งพูดภาษาเยอรมัน แต่เพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ ไม่มีใครรู้ภาษาเยอรมันเลย การพูดของสมาชิกผู้นี้จึงเป็นการสื่อสารที่ล้มเหลว ไม่สมบูรณ์เพราะเข้าใจเฉพาะผู้สื่อ ผู้รับไม่เข้าใจ ดังนั้นคำว่า Communication จึงหมายถึง การถ่ายทอดและความเข้าใจความหมาย (Transference and understanding of meaning)

ความคิดหรือแนวคิดแม้จะยิ่งใหญ่และสำคัญเพียงใดก็ไร้ประโยชน์หากไม่มีการถ่ายทอดให้คนอื่นเข้าใจความหมายและความสำคัญ การสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ (Perfect Communication) คือการที่ความคิดหรือแนวคิดที่ถูกถ่ายทอดออกมาแล้ว ผู้รับมีความเข้าใจความหมาย มีภาพในจินตนาการเช่นเดียวกับที่ผู้ส่งต้องการ แต่ในทางปฏิบัติการสื่อสารที่สมบูรณ์แบบยังไม่เคยเกิดขึ้นตามทฤษฎี

วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร (The Objectives of Communication)

มีวิธีการมากมายที่จะใช้จำแนกประเภทของการสื่อสาร การจำแนกตามวัตถุประสงค์หรือตามเจตจำนงที่ใช้สื่อความหมายก็เป็นวิธีการที่นิยมนำมาใช้ วิธีการนี้เป็น การจำแนกตามเจตนาของเบื้องต้นของผู้ส่ง พอสรุปได้ดังนี้

- 1) การสื่อสารเพื่อการจูงใจ (Persuasion Communication)
- 2) การสื่อสารเพื่อการบอกกล่าว (Informational Communication)
- 3) การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดอารมณ์ความรู้สึก (Emotional Communication)
- 4) การสื่อสารเพื่อบิดเบือนความจริง (Distortion Communication)

□ การสื่อสารเพื่อการจูงใจ (Persuasion Communication)

การสื่อสารแบบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจหรือทำให้ผู้รับเกิดความรู้สึกมั่นใจหรือเชื่อมั่นในข้อความที่ใช้สื่อและเกิดความเห็นคล้อยตาม ในเรื่องการขายสินค้าหรือบริการ ส่วนใหญ่ใช้การสื่อสารแบบนี้ ตัวแทนขายมักใช้วิธีการโน้มน้าวจิตใจของลูกค้าในขณะสนทนากันโดยอาจเสนอว่า "สินค้าของเราเหมาะสำหรับการใช้งานในกิจการของท่านอย่างยิ่ง หากซื้อสินค้าตอนนี้ท่านจะได้รับข้อเสนอพิเศษๆหลายประการ โอกาสดี ๆ อย่างนี้ไม่มีบ่อยๆ รีบตัดสินใจซื้อเลยนะคะ"

□ การสื่อสารเพื่อการบอกกล่าว (Informational Communication)

วัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสื่อสารแบบนี้ก็คือเพื่อบอกให้ทราบถึงข้อเท็จจริงหรือข้อมูลข่าวสารทั่วไป เช่นประกาศของทางราชการ ประกาศรับสมัครงานของบริษัท ประกาศเตือนเรื่องลมฟ้าอากาศของกรมอุตุนิยมวิทยา เป็นต้น

□ การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดอารมณ์ความรู้สึก (Emotional Communication)

การสื่อสารแบบนี้ ผู้ส่งจะใช้ความพยายามที่จะถ่ายทอดอารมณ์ ความรู้สึก เช่น ความโกรธ ความแค้น ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจออกมาเพื่อให้ผู้รับเกิดอารมณ์ความรู้สึกเช่นเดียวกันกับผู้ส่ง เช่นการพูดเพื่อปลุกระดมมวลชนในการนัดหยุดงานเพื่อขอขึ้นค่าแรง การหาเสียงของนักการเมือง การรวมพลังเพื่อต่อสู้กับความไม่ยุติธรรม การที่ประเทศชาติถูกคุกคามจากภัยภายนอกแล้วมีการรวมพลังเพื่อต่อต้าน เป็นต้น

□ การสื่อสารเพื่อบิดเบือนความจริง (Distortion Communication)

วัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสื่อสารแบบนี้ก็เพื่อถ่ายทอดข้อความที่เป็นเท็จ ให้ผู้รับได้รับรู้อย่างผิด ๆ เพื่อบิดเบือนความจริงเอาไว้ ผู้ส่งข้อความมีเจตนาที่ไม่บริสุทธิ์ต่อผู้รับ เพราะต้องการให้เกิดความเข้าใจผิดจากความเป็นจริงที่ควรทราบ

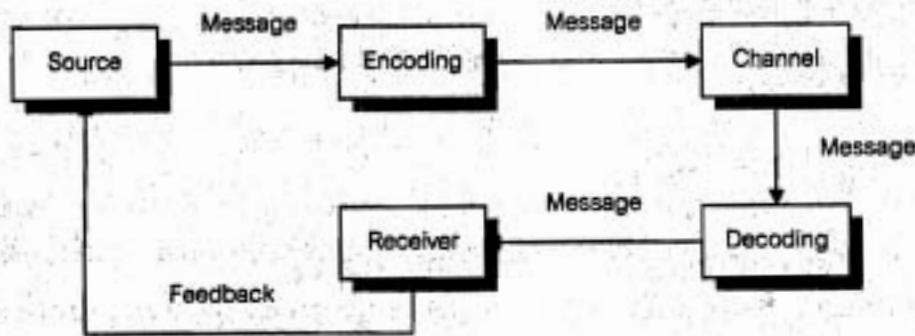
กระบวนการการสื่อสาร (The Communication Process)

กระบวนการสื่อสาร (Communication Process) หมายถึงขั้นตอนต่าง ๆ ระหว่างแหล่งข้อมูลข่าวสาร (Source) กับผู้รับข้อมูลข่าวสาร (Receiver) ซึ่งมีผลทำให้เกิดการส่งผ่านหรือการถ่ายทอดและเกิดความเข้าใจความหมายของข้อมูลนั้น ๆ

ในกระบวนการสื่อสาร ช่วงที่เป็นช่องทางกีดขวางของข้อมูลหากมีการหักเห เบี่ยงเบนหรือมีสิ่งกีดขวางเกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดปัญหาต่อการสื่อสาร กระบวนการสื่อสารสามารถจำลองระบบได้ดังนี้

จากรูปที่ 9.1 ซึ่งให้เห็นกระบวนการในการสื่อสารประกอบขึ้นด้วยส่วนที่สำคัญ 7 ประการคือ

- 1) แหล่งสื่อสารหรือผู้ส่ง (Communication Source or Sender)
- 2) การใส่รหัส (Encoding) คือการแปลงข้อความที่ต้องการสื่อสารให้เป็นรหัสหรือสัญลักษณ์ในรูปแบบต่างๆ
- 3) ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการสื่อความหมาย (Message)



รูปที่ 9.1 แบบจำลองกระบวนการสื่อสาร
(The Communication Process Model)

- 4) ช่องทางสำหรับส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร (Channel) หรือสื่อกลางที่จะนำข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับ
- 5) การถอดรหัส (Decoding) หรือการตีความหมายของข้อมูลข่าวสารที่ถูกส่งมา
- 6) ผู้รับ (Receiver)
- 7) ผลสะท้อนกลับหรือการป้อนกลับ (Feedback) อันเป็นผลจากการตีความข้อมูลข่าวสารที่ส่งมา

□ ผู้ส่งหรือแหล่งข้อมูลข่าวสาร (Sender or Source)

คือผู้ที่ทำหน้าที่ส่งความคิดหรือข้อมูลข่าวสารอันเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการสื่อสารและเป็นจุดรวบรวมความคิดและข้อความที่ต้องการสื่อสาร

□ การใส่รหัส (Encoding)

คือการนำเอาความคิดหรือข้อมูลข่าวสารที่ต้องการสื่อสารไปยังผู้รับมาทำการแปลงให้เป็นรหัสหรือสัญลักษณ์ในรูปแบบต่างๆ การใส่รหัสจะประสบความสำเร็จเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคลทางด้าน

- 1) ทักษะ (Skills)
- 2) ทศนคติ (Attitudes)

- 3) ความรู้ (Knowledge)
- 4) ระบบวัฒนธรรมทางสังคม (Social-cultural System)

□ ข้อมูลข่าวสาร (Message)

คือสิ่งที่เป็นรูปธรรมซึ่งจะนำมาใช้สำหรับการใส่รหัส (Encoding) เพื่อส่งผ่านไปยังผู้รับ (Receiver) สิ่งเหล่านี้เรียกว่า Message ดังนั้น Message จึงหมายถึงสิ่งต่างๆ มากมาย เช่น

เมื่อเราพูด	คำพูดคือ Message
เมื่อเราเขียน	ข้อความที่เขียนคือ Message
เมื่อเราวาดรูป	ภาพวาดคือ Message
เมื่อเราแสดงกิริยา ท่าทาง	กิริยา ท่าทางก็คือ Message

□ ช่องทาง (Channel)

คือสื่อกลางหรือตัวกลางสำหรับใช้ในการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารที่ต้องการสื่อสาร ผู้ส่งจะเป็นผู้เลือกช่องทางสำหรับส่งซึ่งอาจจะเป็นการส่งหรือไม่เป็นการส่งแล้วแต่ความเหมาะสม ในองค์การข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมมักถูกส่งไปยังบุคลากรระดับต่างๆ โดยช่องทางที่เป็นทางการซึ่งเป็นเส้นทางเดียวกันกับสายการบังคับบัญชา ส่วนการสื่อสารข้อมูลข่าวสารอื่นๆ เช่น เรื่องส่วนตัว เรื่องสังคมเป็นต้น มักถูกส่งไปในช่องทางที่ไม่เป็นทางการ

□ การถอดรหัส (Decoding)

ผู้รับคือเป้าหมายสำคัญของกระบวนการสื่อสาร ก่อนที่จะมีการรับข้อมูลข่าวสาร จะต้องมีการแปลงสัญญาณหรือสัญลักษณ์ในรูปแบบต่างๆ ให้เป็นรูปแบบที่ผู้รับสามารถเข้าใจได้ง่าย ซึ่งการกระทำดังกล่าวนี้เรียกว่าการถอดรหัส (Decoding)

ในการใส่รหัส ผู้ที่ทำหน้าที่ใส่รหัสจะต้องมีทักษะด้านต่างๆ มีทัศนคติ มีความรู้ และระบบวัฒนธรรมทางสังคมเพื่อใช้ในการเขียน การพูด ในทำนองเดียวกัน ผู้รับก็จะต้องมีทักษะในการอ่านหรือการฟังด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพราะว่าระดับของความรู้

ความสามารถ ทักษะ มีผลกระทบต่อ การรับและการส่งข้อมูลข่าวสาร ความสำเร็จในการสื่อสารจะเพิ่มหรือลดระดับลงตามปัจจัยดังกล่าว

□ ผลสะท้อนกลับหรือการป้อนกลับ (Feedback)

คือขั้นตอนที่จะตรวจสอบว่าการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารจากแหล่งหรือผู้ส่ง (Source or Sender) ไปยังผู้รับนั้นประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด และยังชี้ให้เห็นอีกว่า ผู้รับมีความเข้าใจในเนื้อหาของข้อมูลข่าวสารตามที่ผู้ส่งต้องการหรือไม่ เพราะผลสะท้อนกลับของข้อมูลข่าวสารที่กลับเข้ามาสู่ระบบเป็นตัวบอกถึงระดับประสิทธิภาพของกระบวนการสื่อสาร

แหล่งที่ก่อให้เกิดการบิดเบือน (Source of Distortion)

ในบรรดาองค์ประกอบ 7 ประการในแบบจำลองกระบวนการสื่อสารนั้น แต่ละองค์ประกอบมีโอกาสที่จะก่อให้เกิดการบิดเบือนขึ้นได้ ข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งตั้งใจส่งอาจถูกตีความไปในทิศทางอื่นให้หักเห บิดเบือน ผิดเพี้ยนจากวัตถุประสงค์ที่ผู้ส่งต้องการ ด้วยเหตุและปัจจัยดังกล่าว การหักเห บิดเบือน ผิดเพี้ยนหรือความคลาดเคลื่อนอาจเกิดจากสาเหตุหลายประการเช่น

- การใส่รหัสที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน กำกวม การตีความอาจผิดวัตถุประสงค์ได้
- เนื้อหาของตัวข้อมูลข่าวสารเองอาจเป็นสาเหตุให้เกิดความเข้าใจผิดได้
- สัญญาณหรือสัญลักษณ์อาจทำให้เกิดความเข้าใจและตีความแตกต่างกันได้
- ช่องทางสำหรับส่งผ่านที่ขาดประสิทธิภาพหรือมีสิ่งรบกวนเกิดขึ้นในระหว่างทำการส่งผ่าน
- ตัวผู้รับมีปัจจัยมากมายที่จะทำให้เกิดการบิดเบือนเช่นความรู้ ทักษะคิด ระดับสติปัญญา ทักษะในการฟัง การอ่าน การตีความเป็นต้น

สิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่สามารถก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนในด้านความหมายได้ทั้งสิ้น

พื้นฐานการสื่อสาร (Communication Fundamentals)

การเรียนรู้เรื่องการสื่อสารจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดเบื้องต้นในบางเรื่องเสียก่อน ในที่นี้เราจะพิจารณาแนวคิดเบื้องต้นในเรื่องต่างๆต่อไปนี้

- 1) รูปแบบ ทิศทางการเคลื่อนตัวของการสื่อสาร (The Flow Patterns of Communication)
- 2) การเปรียบเทียบเครือข่ายการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Compare Formal and Informal Communication Networks)
- 3) ความสำคัญของการสื่อสารด้วยภาษากาย (The Importance of Nonverbal Communication)
- 4) อุปสรรคสำคัญสำหรับการสื่อสารที่ดี (Major Barriers to Effective Communication)

ทิศทางการสื่อสาร (Direction of Communication)

การสื่อสารสามารถเคลื่อนตัวไปได้ทั้งในแนวดิ่งและแนวราบหรือแนวนอน การเคลื่อนตัวในแนวดิ่งสามารถแยกพิจารณาได้ 2 แนวทางคือ

□ การเคลื่อนตัวจากเบื้องบนลงล่าง (Downward)

การสื่อสารแบบนี้เป็นการสื่อสารจากระดับหนึ่งเคลื่อนตัวไปสู่ทิศทางที่ต่ำกว่า โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารมักใช้ในการสื่อความไปยังบุคลากรภายในองค์การเพื่อแจ้งให้ทราบเรื่องข้อกำหนดนโยบาย เป้าหมายในการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน ชี้ประเด็นปัญหาที่สำคัญ สั่งการ มอบหมายงานและอื่นๆ

□ การเคลื่อนตัวจากล่างสู่เบื้องบน (Upward)

เป็นการสื่อสารที่มีการเคลื่อนตัวจากระดับหนึ่งไปในทิศทางที่สูงขึ้น พนักงานสะท้อนให้ผู้บริหารได้รับทราบผลการดำเนินการบางอย่าง การรายงานความก้าวหน้าใน

การทำงาน การแจ้งให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานหรืออื่นๆทำนองนี้เรียกว่า การสื่อสารจากล่างสู่เบื้องบน

ในการสื่อสารแบบนี้ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าพนักงานมีความรู้สึกอย่างไรต่องานที่เขาทำ ต่อเพื่อนร่วมงานหรือต่อองค์การโดยรวม นอกจากนี้แล้วยังได้รับทราบความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ตลอดจนแนวคิดในการปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้นอันมีความหมายรวมไปถึงผู้รับความคิดเห็น การสำรวจทัศนคติของพนักงาน การประชุมปรึกษาหารือของหน่วยงานย่อยต่างๆ หากผู้บริหารมีความตั้งใจ มุ่งมั่นที่จะทำการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น การสื่อสารแบบนี้มีส่วนช่วยให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติม สำหรับการตัดสินใจ

□ การเคลื่อนตัวไปในแนวนอนหรือแนวนอน (Lateral)

การสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงานในฝ่ายเดียวกัน สมาชิกทีมงานเฉพาะกิจ ผู้จัดการระดับเดียวกันหรือพนักงานอื่นๆที่อยู่ในระดับเดียวกัน เราเรียกการสื่อสารแบบนี้ว่า การสื่อสารแนวนอน (Lateral Communication)

เมื่อมีการสื่อสารแบบแนวตั้ง (Vertical Communication) ที่มีประสิทธิภาพแล้ว อาจมีคำถามว่าการสื่อสารแบบแนวนอน (Lateral Communication) ยังมีความจำเป็นอยู่หรือไม่ คำตอบก็คือว่าการสื่อสารแบบแนวนอนมักทำให้เกิดการประหยัดเวลา สะดวกต่อการประสานงานภายในองค์การ ในบางกรณีความสัมพันธ์ในแนวนอนกลายเป็นการอนุมัติหรืออนุญาตอย่างเป็นทางการได้ หรือสามารถเร่งรัดการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เร็วกว่าปกติได้ ดังนั้นการสื่อสารแบบนี้มีผลได้ทั้งทางบวกและทางลบ ภายในองค์การการสื่อสารในแนวนอนมักเป็นการสื่อสารที่ค่อนข้างเป็นทางการซึ่งจะมีการเคลื่อนตัวไปสายการบังคับบัญชา ส่วนการสื่อสารในแนวนอนหรือแนวนอนมักเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่และเป็นตัวเสริมให้การสื่อสารที่เป็นทางการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เครือข่ายการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal vs. Informal Networks)

เครือข่ายการสื่อสาร (Communication Networks) คือการกำหนดช่องทาง (Channels) ที่จะส่งผ่านข้อมูลข่าวสารไปยังจุดต่างๆ ซึ่งช่องทางดังกล่าวนี้สามารถแยกออกเป็น 2 ทางคือ

- 1) เครือข่ายทางการ (Formal Network)
- 2) เครือข่ายไม่เป็นทางการ (Informal Network)

□ เครือข่ายทางการ (Formal Network)

โดยทั่วไปมักหมายถึงการสื่อสารแนวตั้งตามสายการบังคับบัญชาทั้งแบบจากเบื้องบนลงสู่ล่างและจากล่างขึ้นสู่เบื้องบน ส่วนใหญ่มักจะเป็นเรื่องการสื่อสารที่เกี่ยวกับงาน การสื่อสารแบบนี้พอแยกพิจารณาได้ 3 แบบคือ

1) แบบลูกโซ่ (Chain)

เป็นการสื่อสารที่มีทิศทางแน่นอนตายตัวเช่นสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หากระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับมีความถูกต้อง เทียบตรงและเหมาะสม การสื่อสารแบบนี้จะเอื้ออำนวยให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

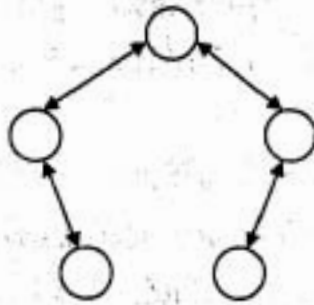
2) แบบกงล้อ (Wheel)

เป็นการสื่อสารที่อาศัยผู้นำซึ่งเป็นศูนย์กลางทำหน้าที่ประสานงานกับเครือข่ายทุกคนให้ได้รับทราบเรื่องราวต่างๆที่ต้องการสื่อสาร วิธีการแบบนี้เป็นการเอื้ออำนวยให้ผู้ที่ เป็นศูนย์กลางได้มีโอกาสแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในตัวให้ปรากฏมากยิ่งขึ้น

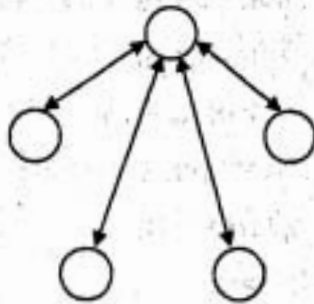
3) แบบอเนกประสงค์ (All-Channel)

เป็นการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้ติดต่อสื่อสารกันและกันโดยตรงอย่างอิสระ การสื่อสารแบบนี้จะก่อให้เกิดผลดีและมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อภายในกลุ่ม

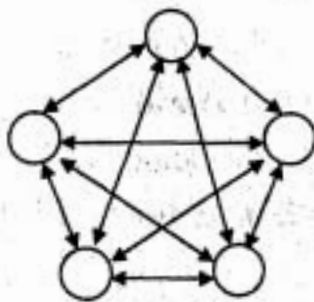
ความขัดแย้งมีน้อยหรือมีระดับต่ำ สมาชิกทุกคนยินดีและพึงพอใจที่จะติดต่อซึ่งกันและกัน



แบบลูกโซ่ (Chain)



แบบกงล้อ (Wheel)



แบบอเนกประสงค (All-Channel)

รูปที่ 9.2 เครือข่ายทางการของการสื่อสารภายในกุ่มขนาดเล็ก
(Formal Small-Group Network)

□ เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ (Informal Network)

การสื่อสารชนิดที่ไม่เป็นทางการนี้มีรูปแบบมากมาย อาจมาในรูปของการสื่อสารแบบปากต่อปาก (Person-to-Person Method) ซึ่งเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าเป็นเรื่องของการกระจายข่าวอย่างไม่เป็นทางการ (Grapevine) หรือข่าวลือ (Rumor) นั้นเอง ลักษณะของข่าวลือภายในองค์การพอสรุปประเด็นสำคัญได้ 3 ประการคือ

ประการแรก ข่าวลือเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร (Uncontrollable Factor)

ประการที่สอง พนักงานเมื่อได้รับทราบแล้วมักคิดว่าเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ น่าเชื่อถือมากกว่าการแจ้งข่าวอย่างเป็นทางการของฝ่ายบริหาร

ประการสุดท้าย ส่วนใหญ่ข่าวลือมักเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ส่วนบุคคล ส่วนกลุ่มหรือส่วนรวมทั้งองค์การ

เคยมีการประเมินผลว่า ความน่าเชื่อถือของข่าวลือมีน้ำหนักมากน้อยแค่ไหน หลายคนให้คำตอบว่า มีความน่าเชื่อถือมากกว่าร้อยละ 75 ถ้าเป็นเช่นนี้ก็แสดงว่าข่าวลือเชื่อถือได้ระดับหนึ่ง การกระจายข่าวในลักษณะที่เป็นข่าวลือหรือการซุบซิบนินทาเกิดขึ้นได้เสมอในทุกองค์การทั้งนี้เพราะว่าการกระจายข่าวเช่นนี้ทำให้ผู้พูดและผู้ฟังเกิดความรู้สึกตื่นเต้น อยากรู้อะไร ฟัง จิกจี้หรือสะใจอะไรทำนองนั้น ดังนั้นข่าวลือหรือการซุบซิบนินทาสามารถก่อให้เกิดผลหลายประการคือ

- 1) เพิ่มหรือลดความกังวลได้
- 2) เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารชนิดขาดๆเกินๆ
- 3) ทำให้คนหันมารวมกลุ่มกันเพื่อผลอย่างใดอย่างหนึ่ง
- 4) ทำให้เกิดการจำแนก แยกส่วนว่าใครเป็นพวกของใคร ใครคือคนในคนนอก

ข่าวลือมักเกิดขึ้นเพื่อเป็นปฏิปักษ์ได้ตอบสนองสถานการณ์ที่สำคัญๆ สถานการณ์ที่คลุมเครือ หรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความวิตกกังวลขึ้น ตัวอย่างที่พอจะชี้ให้เห็นในองค์การเช่น

- การแต่งตั้งนายคนใหม่ อาจมีข่าวลือว่าใครบ้างจะได้รับการคัดเลือก
- การจะเปิดสาขาใหม่ อาจมีข่าวลือเรื่องทำเลที่ตั้งสำนักงาน
- การแบ่งงานหรือการมอบหมายงาน อาจมีข่าวลือว่าใครจะได้ทำหน้าที่อะไรเป็นต้น

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นชี้ให้เห็นว่า การกระจายข่าวอย่างไม่เป็นทางการในลักษณะต่าง ๆ มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในองค์กร ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อการสื่อสารประเภทนี้เพราะจะทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้พิจารณาประกอบการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมขององค์กร

การสื่อสารด้วยภาษากาย (Nonverbal Communication)

นอกจากการสื่อสารด้วยคำพูดแล้ว มีสิ่งอื่น ๆ ที่ไม่ใช่คำพูดแต่สามารถสื่อความหมายให้เกิดความเข้าใจได้เช่น

- การยิ้ม
- การไหว้
- การโค้งคำนับ
- การชำเลืองมองด้วยสายตา
- การจ้อง
- การแสดงอาการหน้ามือคว่ำมือหงาย อาการงุน
- การแลบลิ้นปลิ้นตาหรือทำสิ่งหลอกเจ้า
- อื่นๆในทำนองนี้

ท่าทางต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ต้องใช้คำพูดอธิบาย ไม่ต้องมีการบอกกล่าวชี้แจงก็มีความหมายสมบูรณ์ในตัวแล้ว เราเรียกท่าทางเหล่านี้ว่าภาษากาย ซึ่งรวมความไปถึงการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของร่างกาย สำเนียงสูงต่ำของการสวดมนต์ การเน้นเสียงสำหรับคำพูดบางคำ การแสดงสีหน้า ตลอดจนระยะห่างทางกายภาพระหว่างผู้สื่อสารกับผู้รับด้วย

เคยมีการโต้เถียงกันเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับเรื่องภาษากายแต่ก็ไม่อาจสรุปความได้ บางรายกล่าวว่าทุก ๆ อิริยาบถในการเคลื่อนไหวของร่างกายล้วนมีความหมายทั้งสิ้น ไม่มีการเคลื่อนไหวใด ๆ เกิดขึ้นโดยบังเอิญหรือเป็นการยากมากที่เราจะแสดงกิริยาท่าทางโดยไร้จิตสำนึก แต่เราแสดงกิริยาท่าทางต่าง ๆ ออกมาเพื่อสื่อภาษากายต่างหาก

- เรายกมือไหว้ เพื่อแสดงความเคารพนับถือ
- เราโบกมือลา เพื่อแสดงการอำลาจากกัน
- เราส่งยิ้ม เพื่อแสดงความเป็นมิตรภาพหรือดีใจ
- เราทำหน้าบึ้ง เพื่อแสดงความโกรธหรือไม่พอใจ

- เราสั้นศีรษะ เพื่อแสดงความไม่เห็นด้วย

ท่าทางบางอย่างอาจตีความหมายได้หลายอย่าง ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมในขณะนั้นจะเป็นตัวช่วยตีความหมายว่าหมายถึงอะไร

ถ้าเราอ่านรายงานการประชุมโดยตีความหมายตามตัวอักษร เราจะไม่สามารถทราบถึงผลกระทบที่เกิดจากการพูดคุยหรือประเด็นที่หารือในที่ประชุม แต่เราจะทราบและเข้าใจอย่างละเอียดลึกซึ้งหากเราอยู่ในที่ประชุม เพราะว่าการแสดงกิริยาท่าทาง สีหน้า การเน้นคำพูดหรือน้ำเสียงที่ใช้ในการพูดเพื่อยกประเด็นปัญหาไม่สามารถบันทึกลงในรายงานการประชุมได้เลย ดังนั้นผู้ที่อยู่ในที่ประชุมและผู้ที่ไม่อยู่ในที่ประชุมจะรับรู้ตีความและเข้าใจความหมายรายงานการประชุมฉบับเดียวกันต่างกัน ทั้งนี้เพราะมีเรื่องของภาษากายเข้ามาเกี่ยวข้องกับการตีความหมายด้วย

อุปสรรคสำหรับการสื่อสารที่ดี (Barriers to Effective Communication)

การสื่อข้อความจากผู้ส่งไปยังผู้รับในกระบวนการสื่อสารประกอบขึ้นด้วยส่วนที่สำคัญหลายประการ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านั้นอาจก่อให้เกิดการบิดเบือน ผิดเพี้ยนหรือหักเหขึ้นได้ ต่อไปนี้เราจะมาพิจารณาถึงอุปสรรคที่จะทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพไม่เป็นที่พอใจตามเจตจำนงของผู้ส่ง อุปสรรคดังกล่าวอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

- 1) การกั้นกรอง (Filtering)
- 2) การเลือกรับรู้ (Selective Perception)
- 3) อารมณ์ ความรู้สึกของผู้รับ (Emotions)
- 4) ภาษาที่ใช้สื่อสาร (Language)

□ การกั้นกรอง (Filtering)

การกั้นกรองหมายถึงการที่ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (Sender or Source) ได้เข้ามาทำการตกแต่ง ดัดแปลง ปรับปรุงข้อมูลข่าวสารที่จะส่งไปให้รู้สึกว่าคุณติในสายตาของผู้รับ ตัวอย่างง่ายๆที่เห็นอยู่บ่อยๆ เช่นการที่ผู้จัดการรายงานการปฏิบัติงานหรือความคืบหน้าในการดำเนินงานให้นายใหญ่ฟัง ผู้จัดการจะต้องพยายามรายงานเฉพาะสิ่งที่นายใหญ่

ต้องการฟังโดยการกลั่นกรองข้อความและเนื้อหาสาระก่อน "ในองค์การต่างๆ เหตุการณ์ที่ตนเองนี้เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก จริงหรือไม่?" คำตอบก็คือ "จริงแท้แน่นอน" ข้อมูลข่าวสารก่อนที่จะส่งไปยังผู้บริหารระดับสูงจะต้องนำมาทำการย่อ สรุปเฉพาะเนื้อหาสาระที่สำคัญๆ เพื่อให้ผู้บริหารเสียเวลากับการอ่านน้อยที่สุด เข้าใจง่าย ได้ใจความ หรืออีกเหตุผลหนึ่งก็คือข้อมูลข่าวสารที่ได้รับการตัดแปลง ประูแต่งแล้วจะทำให้เกิดความน่าสนใจ สามารถมองเห็นประเด็นที่สำคัญได้อย่างเด่นชัด

สิ่งสำคัญที่ทำให้มีการกลั่นกรองข้อมูลข่าวสารก็คือโครงสร้างขององค์การที่มีระดับการบริหารงานหลายระดับ ยังมีสายการบังคับบัญชายาวเท่าไร โอกาสที่จะกลั่นกรองข้อมูลข่าวสารก็มีมากเท่านั้น

□ การเลือกรับรู้ (Selective Perception)

โดยทั่วไปแล้วผู้รับ (Receivers) ในกระบวนการสื่อสารจะเลือกดูหรือฟังสื่อต่างๆ ขึ้นอยู่กับ

- 1) ความต้องการ (Needs)
- 2) สิ่งจูงใจ (Motivations)
- 3) ประสบการณ์ (Experience)
- 4) พื้นฐานทางการศึกษาหรือครอบครัว (Background)
- 5) ลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ (Other Personal Characteristics)

ผู้รับมักมีการวางโครงการสำหรับสิ่งที่สนใจและสิ่งที่คาดหวังเอาไว้ในการรับข้อมูลข่าวสารในขณะที่เขาตีความหมาย

□ อารมณ์ ความรู้สึกของผู้รับ (Emotions)

ในขณะที่มีการรับข้อมูลข่าวสาร อารมณ์หรือความรู้สึกของผู้รับในขณะนั้นจะมีอิทธิพลต่อการตีความหมายอย่างมาก ข้อความเดียวกันถ้าผู้รับมีอารมณ์โกรธ โมโหหรือความคิดสับสนวุ่นวาย จะทำการตีความหมายที่แตกต่างไปจากการรับในขณะที่สภาพจิตใจเป็นปกติ

ความรู้สึกที่รุนแรงทั้งทางบวกและทางลบ ความยินดีปรีดาหรือความปิติยินดีอย่างสุดซึ้ง ความผิดหวังอันใหญ่หลวงหรือความเศร้าโศกเสียใจ ความรู้สึกดั่งกล่าวย่อมนับเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการสื่อสารที่ดี

□ ภาษาที่ใช้สื่อสาร (Language)

คำพูดย่อมนับมีความหมายที่แตกต่างกันออกไปตามความแตกต่างของผู้ตีความ "ความหมายที่แท้จริงของคำพูดไม่ได้อยู่ที่คำพูด แต่อยู่ที่ผู้ตีความต่างหาก" ตัวแปรที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตีความคำพูดหรือภาษาก็คือ

- 1) อายุ (Age)
- 2) พื้นฐานการศึกษา (Education)
- 3) พื้นฐานทางวัฒนธรรม (Cultural Background)

ในองค์กรต่างๆ พนักงานมักมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน ยิ่งไปกว่านั้นการจัดแผนงานมักจัดตามความชำนาญเฉพาะด้าน ภาษาเฉพาะ (Technical Term or Technical Language) ของแต่ละวิชาชีพย่อมแตกต่างกันไป ในองค์กรใหญ่ๆ มีการกระจายพนักงานไปประจำยังภูมิภาคต่างๆ คำพูดหรือภาษาที่ใช้จึงแตกต่างกัน บางครั้งคำพูดคำเดียวกันก็อาจมีความหมายต่างกันได้

ทักษะที่สำคัญสำหรับการสื่อสารที่ดี (Key Communication Skills)

เมื่อได้ทราบถึงอุปสรรคสำหรับการสื่อสารที่ดีแล้วเราก็ควรจะทราบทักษะที่สำคัญสำหรับการสื่อสารที่ดีด้วยเพื่อจะได้สามารถสร้างการสื่อสารที่ทรงประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร ทักษะที่สำคัญดังกล่าวได้แก่

- 1) การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening Skills)
- 2) การเตรียมการสำหรับผลสะท้อนกลับ (Providing Feedback)

□ การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening Skills)

การสื่อสารจะประสบผลสำเร็จได้ผู้รับจะต้องมีการรับฟังอย่างตั้งใจ การกระตุ้นให้เกิดการตั้งใจฟังจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้คนส่วนใหญ่อาจจะฟังไปอย่างนั้นเองและหลายคนก็ยัง

สับสนกับความหมายของคำว่า "ได้ยิน" และคำว่า "ได้ฟัง" คำว่า "ได้ยิน" นั้นเพียงแค่ได้ยินเสียงเข้ามากระทบประสาทแห่งการรับฟังเท่านั้น แต่คำว่า "ได้ฟัง" เป็นการรับรู้ความหมายของสิ่งที่ได้ยินด้วย หมายความว่า การฟังผู้ฟังจะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยเหล่านี้คือ

- 1) มีความตั้งใจ (Paying Attention)
- 2) มีการตีความหมายของสิ่งที่ได้ยิน (Interpreting)
- 3) มีการจดจำเสียงที่มากระตุ้นได้ (Remembering)

การฟังอย่างตั้งใจดังกล่าวแล้วนี้จึงถือได้ว่าเป็นทักษะสำคัญที่จะนำไปสู่การสื่อสารที่ประสบผลสำเร็จ เคยมีการประมาณการไว้ว่า ในกระบวนการสื่อสารมักมีส่วนประสมเป็นดังนี้

การฟัง	45%	(Listening)
การพูด	30%	(Speaking)
การอ่าน	16%	(Reading)
การเขียน	9%	(Writing)
รวม	100%	(Total)

จากส่วนประสมที่กล่าวถึงข้างต้นชี้ให้เห็นว่าการฟังมีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการสื่อสารมีเปอร์เซ็นต์อยู่ในระดับสูงสุด แต่อย่างไรก็ตามสถาบันการศึกษาก็ยังจัดหลักสูตรการเรียนการสอนมุ่งเน้นทักษะทางด้าน การอ่าน (Reading) การพูด (Speaking) และการเขียน (Writing) เป็นส่วนใหญ่ เมื่อการฟังมีความสำคัญต่อกระบวนการสื่อสารเช่นนี้ก็มิ้นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาวิธีการฟังที่มีประสิทธิภาพต่อการสื่อสาร Steil ได้แนะนำขั้นตอนในการฟัง 4 ขั้นตอนโดยใช้ชื่อย่อว่า SIER ซึ่งมีลำดับขั้นตอนดังนี้

1) การรับรู้การสื่อความหมาย (Sense)

หมายถึงมีความสามารถที่จะรับรู้การสื่อความหมาย ทั้งได้ยินโดยตรงและการแสดงทางสีหน้าหรือการแสดงออกทางภาษากาย

2) การตีความหมาย (Interpret)

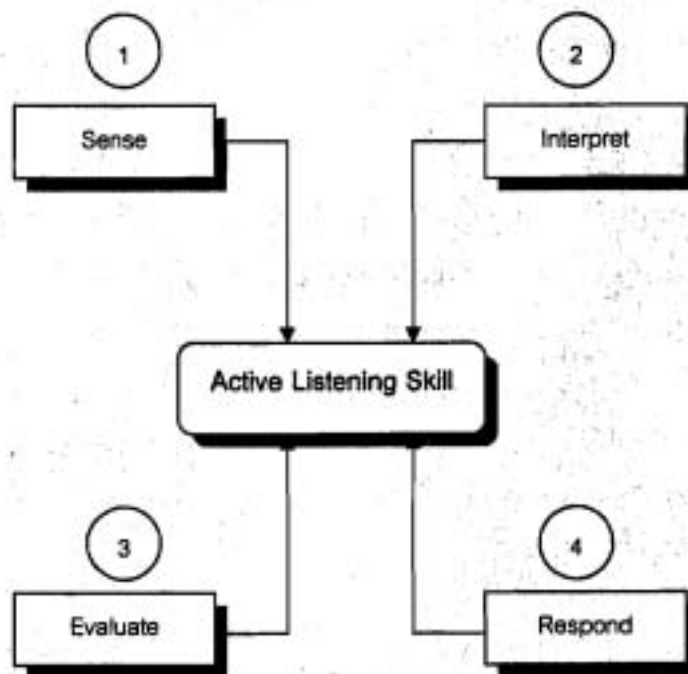
หมายถึงมีการตีความหมายและสามารถเข้าใจสิ่งที่ผู้ส่งสื่อความหมายออกมา

3) การประเมิน (Evaluate)

หมายถึงมีการตัดสินใจสิ่งที่สื่อความหมายออกมาว่าเป็นสิ่งถูกต้อง เทียบตรง จริงหรือไม่จริง ดีหรือไม่ดีอย่างไรภายในขอบเขตที่ผู้ฟังได้รับฟังมา

SIER : Four Stages in Listening Skills By Stell

SIER ย่อมาจากอักษรตัวหน้าของคำว่า Sense, Interpret, Evaluate และ Respond ตามลำดับ



รูปที่ 9.3 การฟัง : ปัจจัยสำคัญสำหรับการสื่อสารที่ประสบผลสำเร็จ
(Listening : A Key to Successful Communication)

4) การโต้กลับ (Respond)

หมายถึงมีปฏิกริยาโต้กลับทั้งที่เป็นคำพูดและภาษากายไปยังผู้สื่อสารให้ได้รับทราบว่าคุณรับข้อความที่ส่งมาแล้ว

Steil เชื่อว่าการฟังที่ครบทุกชั้นตอนดังกล่าวมาแล้วจะเป็นการฟังที่ส่งผลให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จได้

□ ผลสะท้อนกลับ (Feedback)

เมื่อกระบวนการสื่อสารได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆตั้งแต่ผู้ส่งไปจนถึงผู้รับแล้วย่อมจะเกิดผลสะท้อนกลับที่เรียกกันว่า "Feedback" Feedback ซึ่งเกิดจากผู้รับอาจเป็นได้ทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นผลทางบวกก็จะทำให้ผู้ส่งเกิดความรู้สึกมีความพร้อมหรือมีความกระตือรือร้นที่จะสื่อสารต่อไป แต่ถ้าหากเป็นผลทางลบก็จะทำให้ผู้ส่งเกิดความรู้สึกตรงกันข้ามกับที่กล่าวมา

โดยทั่วไปแล้ว Feedback ที่เป็นผลทางลบ ตัวผู้ส่งเองบางครั้งมักหลบหลีกที่จะรับ ปล่อยปละละเลยหรือแม้กระทั่งบิดเบือนความจริงที่เกิดขึ้นโดยทำเป็นไม่รู้ไม่เห็น ทั้งนี้เพราะโดยธรรมชาติคนมักไม่ชอบสิ่งที่ไม่ดี แต่ในการศึกษาเราจำเป็นต้องเข้าใจและเห็นความสำคัญของ Feedback ทั้งที่เป็นผลทางบวกและผลทางลบเพื่อนำ Feedback มาใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงกระบวนการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในการนำ Feedback มาพิจารณาเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจปรับปรุงกระบวนการสื่อสารนั้น สิ่งสำคัญยิ่งจะต้องพิจารณาความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของ Feedback ว่าเกิดจากการวิพากษ์วิจารณ์ด้วยความรู้สึกสำนึกผิด อคติส่วนตัวหรือการชี้แนะประเด็นปัญหาอย่างตรงไปตรงมาด้วยความรู้สึกเป็นกลางและเป็นการดีเพื่อก่อให้เกิดสิ่งที่ดีกว่าต่อสังคมส่วนรวม ซึ่งก็เป็นการยากที่จะประเมินได้เพราะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ สถิติปัญญา ความฉลาดปราศรัยเปรื่องของผู้บริหารแต่ละคน ในการเตรียมการจัดการกับ Feedback นั้นขอสรุปแนวทางต่างๆไว้ดังนี้

- 1) การเจาะจงลงไปที่พฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ (Focus on Specific Behaviors)
- 2) ไม่ควรระบุให้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับใครโดยเฉพาะ (Keep Feedback Impersonal)

- 3) มุ่งตรงไปที่เป้าหมายหลัก (Keep Feedback Goal-Oriented)
- 4) ควรมีการโต้กลับในเวลาอันสมควร (Make Feedback Well-timed)
- 5) ต้องมั่นใจว่าการโต้กลับจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี (Ensure Understanding)
- 6) ควรชี้แนะ Feedback ทางลบต่อพฤติกรรมที่ผู้รับปฏิบัติได้ (Direct negative feedback toward behavior that is controllable by the recipient)

■ การเจาะจงลงไปที่พฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ (Focus on Specific Behaviors)

Feedback ควรจะเป็นการระบุถึงผลสะท้อนของพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ ไม่ใช่เป็นการพูดแบบรวมๆโดยไม่ระบุอะไรเลย หากมีการระบุอย่างชัดเจนแล้วจะทำให้สะดวกต่อการนำไปพิจารณาประกอบการปรับปรุงแก้ไขได้ง่ายและตรงประเด็น จงหลีกเลี่ยงการพูดแบบรวมดังต่อไปนี้

- “คุณมีทัศนคติที่ไม่ดีเลยนะ”
- “ผมประทับใจที่คุณทำงานดี”
- “ผลงานของเขาไม่มีความเลย”

แต่จงระบุให้ชัดเจนดังต่อไปนี้

- “เมื่อวานคุณปฏิบัติต่อลูกค้าได้อย่างดีเยี่ยมและวิเศษจริงๆ เช้าวันนี้เขาโทรมาสั่งสินค้าของเราเพิ่มอีก”
- “เมื่อวานนี้คุณมาทำงานสาย ทำให้ลูกค้าเสียเวลานั่งรอ ต่อไปอย่าทำอีกนะ เดี่ยวเราจะเสียลูกค้า”

สองประโยคหลังนี้เป็นการระบุให้เห็นอย่างชัดเจนถึงสาเหตุที่ได้รับคำชมเชยและสาเหตุที่ได้รับการตำหนิ

ในการรับ Feedback จึงควรระบุให้ชัดเจนว่าสิ่งใดที่ผู้รับชอบ สิ่งใดที่ผู้รับไม่ชอบ

■ ไม่ควรระบุให้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับใครโดยเฉพาะ (Keep Feedback Impersonal)

โดยทั่วไปแล้ว Feedback จากกระบวนการสื่อสารมักเป็นผลทางลบมากกว่าผลทางบวก ดังนั้นจึงควรพูดถึงผลสะท้อนนี้ในลักษณะการบรรยายถึงความจริงที่เกิดขึ้นมากกว่าการที่ตัวเราไปตัดสินหรือประเมินผล Feedback นั้นๆ ถึงแม้ว่าเราจะไม่พึงพอใจต่อ Feedback นั้นมากนักน้อยเพียงใด หรือเราอาจรู้ว่าใครเป็นสาเหตุที่แท้จริงก็ตาม ก็จะต้องถือว่า Feedback นั้นเป็นเรื่องของงาน อย่าทำการวิพากษ์วิจารณ์บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือชี้ชัดว่าเขาคือต้นเหตุ การที่เราไประบุต่อผู้ปฏิบัติงานว่า

- "คุณทำงานไม่ได้เรื่อง"
- "คุณนะมันโง่"
- "คุณไร้ความสามารถ"
- "คุณขาดคุณสมบัติที่ดีสำหรับงานนี้"

คำพูดดังกล่าวมีแต่จะทำให้เกิดความเจ็บแค้น เกิดการผูกพยาบาทและเกิดความรู้สึกที่เป็นลบต่อผู้พูด ผลการปฏิบัติงานในลำดับต่อไปก็มีแต่จะทำให้ลดประสิทธิภาพ ลดปริมาณลงไปเรื่อยๆ ยิ่งวิพากษ์วิจารณ์ก็ยิ่งจะมีผลเสียต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังนั้นควรแจ้งผลให้ทราบแบบรวมๆ แล้วรีบดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงจุดที่เป็นสาเหตุของปัญหาทันที

■ มุ่งตรงไปที่เป้าหมายหลัก (Keep Feedback Goal-Oriented)

จงถือว่า Feedback เป็นการเปิดโอกาสให้เราได้ทำการปรับปรุง แก้ไข ข้อบกพร่อง จงแก้ไขข้อบกพร่องนั้นให้ตรงตามเป้าหมายที่ผู้รับต้องการ จงอธิบายถึงความจำเป็นและความสำคัญให้ทุกคนเข้าใจ แล้วร่วมมือร่วมใจกันแก้ไขโดยมีเป้าหมายหลักคือความพึงพอใจของผู้รับ

■ ควรมีการโต้กลับในเวลาอันสมควร (Make Feedback Well-timed)

ผลสะท้อนที่ผู้รับสะท้อนออกมาจะมีความหมายมากสำหรับผู้รับก็ต่อเมื่อการสะท้อนกลับมาอีกครั้งในเวลาที่เหมาะสม หากนานไปผู้รับจะละเลยต่อผลสะท้อนนั้นๆ และความหมายก็จะลดลงตามเวลาที่ห่างออกไป ตัวอย่างที่พอจะชี้ให้เห็นถึงเรื่องนี้เช่น

พนักงานใหม่รายหนึ่งซึ่งเกิดทำงานผิดพลาด เขาต้องการคำแนะนำจากหัวหน้าหลังจากที่
ทำผิดหรือภายในวันที่ทำผิดมากกว่าในช่วงที่มีการตรวจสอบผลงานซึ่งจะมีขึ้นในอีกสาม
เดือนต่อมา เป็นต้น

■ **ต้องมั่นใจว่าการโต้กลับจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี (Ensure Understanding)**

ควรตระหนักด้วยว่า Feedback ที่เราจะส่งไปยังผู้รับอีกครั้งหนึ่งนั้นมีความ
กะทัดรัด รัดกุมและสมบูรณ์เพียงพอที่จะทำให้ผู้รับเข้าใจอย่างชัดเจน ถูกต้องเพียงพอ
หรือไม่ และพึงระลึกว่าการสื่อสารที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องประกอบไปด้วยการ
ถ่ายทอดและการเข้าใจความหมายควบคู่กันไปเสมอ ในทำนองเดียวกัน Feedback จะมี
ประสิทธิผลได้เราจะต้องมั่นใจว่าผู้รับจะสามารถทำความเข้าใจในความหมายที่เราจะ
ต้องการถ่ายทอดไปสู่เขาได้

■ **ควรชี้แนะ Feedback ทางลบต่อพฤติกรรมที่ผู้รับปฏิบัติได้ (Direct negative feedback toward behavior that is controllable by the recipient)**

การชี้แนะถึงข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในลักษณะที่ไม่สามารถควบคุมได้จะเป็นการ
ชี้แนะที่มีค่าน้อยหรือไม่มีค่าเลย ผลสะท้อนที่มีผลทางลบควรชี้แนะต่อพฤติกรรมที่ผู้รับ
สามารถปฏิบัติได้เท่านั้น ตัวอย่างเช่น

- การกล่าวตำหนิพนักงานที่มาทำงานสายเพราะลืมตั้งนาฬิกาปลุกซึ่งมันช่วย
อะไรไม่ได้เลย เพราะการลืมนั้นเกิดขึ้นนอกเหนือการควบคุมของพนักงาน
- การกล่าวตำหนิพนักงานที่มาทำงานสายเพราะรถโดยสารเกิดอุบัติเหตุ ประเด็น
นี้อุบัติเหตุอยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้โดยสาร
- การกล่าวตำหนิพนักงานที่มาทำงานสายเพราะการนัดหยุดงานของพนักงาน
ขนส่งมวลชน เป็นต้น

แต่ถ้าหากผลสะท้อนซึ่งเป็นผลทางลบ (Negative Feedback) ทำการชี้แนะต่อ
พฤติกรรมที่ผู้รับสามารถปฏิบัติได้ก็อาจจะเป็นแนวคิดหรือข้อเสนอแนะที่ดี มีประโยชน์

ต่อการนำไปปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรมว่าอะไรควรไม่ควรในโอกาสต่อไป ซึ่งจะทำให้พนักงานค้นพบแนวทางที่ดีกว่าในการปฏิบัติตัวให้เป็นพนักงานที่ดีขององค์กร

การตัดสินใจของกลุ่ม (Group Decision Making)

การตัดสินใจของกลุ่มถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในเรื่องการสื่อสาร สมาชิกกลุ่ม จะทำการสื่อสารข้อความต่าง ๆ ต่อกัน และข้อความเหล่านั้นก็จะนำไปใช้ในการตัดสินใจ ยิ่งไปกว่านั้นการตัดสินใจของกลุ่มนั้นสมาชิกกลุ่มจำเป็นต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอทุกคน ดังนั้นประสิทธิภาพของกระบวนการสื่อสารจึงมีผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจของกลุ่ม

สุภาวดีโบราณกล่าวไว้ว่า "คนเดียวหัวหาย สองคนเพื่อนตาย" จากคำกล่าวนี้ไม่ทราบว่าเป็นจริงในเรื่องใดบ้าง แต่ความเชื่อตามสุภาษิตนี้หากพิจารณาให้รอบคอบแล้ว จะเห็นว่า การตัดสินใจหลายๆเรื่องในองค์กรมักอาศัยความเห็นร่วมของกลุ่มหรือมติของคณะกรรมการเป็นหลัก ดังจะเห็นได้จากการที่องค์กรได้ตั้งคณะกรรมการประเภทต่างๆ ไว้เพื่อดำเนินกิจการของ องค์กรเช่น

- เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร
- เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติและภารกิจที่จะต้องทำเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ
- เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- เพื่อแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาในด้านต่างๆ เป็นต้น

กลุ่มกับบุคคล (Group vs. the Individual)

การตัดสินใจโดยกลุ่มนั้นถูกนำมาใช้ในหลายๆเรื่องในการทำงานในองค์กร แต่มีได้หมายความว่าทุกเรื่องจะต้องตัดสินใจโดยกลุ่มโดยไม่มีการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียวเลย การตัดสินใจของกลุ่มอาจเหมาะสมกว่าสำหรับบางเรื่อง แต่การตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียวก็อาจเหมาะสมกว่าในบางเรื่องได้เช่นกัน การจะใช้การตัดสินใจแบบใดนั้นย่อมจะต้องพิจารณาปัจจัยหลายประการพร้อมทั้งพิจารณาข้อดีข้อเสียด้วย

ข้อดีของการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Advantages of Group Decision Making)

ในการตัดสินใจทั้งของกลุ่มและของส่วนบุคคลย่อมมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป ไม่มีวิธีการตัดสินใจแบบไหนที่จะเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้ สำหรับการตัดสินใจของกลุ่มมีข้อดีดังต่อไปนี้

1) ข้อมูลและความรู้ที่ได้มีความสมบูรณ์กว่า (More Complete Information and Knowledge)

โดยการรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่หลากหลาย จึงทำให้ได้ข้อมูลจำนวนมากมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจ

2) มีความหลากหลายทรรศนะ (Increased Diversity of Views)

นอกจากได้รับข้อมูลจำนวนมากเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจแล้ว กลุ่มยังมีความเห็นที่หลากหลายอันจะนำไปสู่การมีโอกาสที่จะเลือกวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดด้วย

3) มติของกลุ่มมักเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป (Increased Acceptance of a Solution)

มติของกลุ่มมาจากการลงความเห็นของคนส่วนมากในการประชุม เมื่อมีการลงมติไปแล้วทุกฝ่ายจึงต้องยอมรับและปฏิบัติตาม ทั้งนี้เพราะตนเองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสมาชิกในที่ประชุมก็มักจะพยายามกระตุ้นให้ผู้อื่นยอมรับมติด้วยเช่นกัน

4) เพิ่มความชอบธรรมตามกฎหมาย (Increased Legitimacy)

ในสังคมที่มีค่านิยมแบบประชาธิปไตยนั้น กระบวนการตัดสินใจของกลุ่มจะสอดคล้องกับอุดมการณ์ทางประชาธิปไตยเพราะมาจากเสียงส่วนใหญ่ของคนในกลุ่มหรือที่เรียกกันว่าเสียงข้างมาก ซึ่งถือว่ามีความชอบธรรมสูงในสังคม

ข้อเสียของการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Disadvantages of Group Decision Making)

การตัดสินใจโดยกลุ่มนอกจากจะมีข้อดีตามที่กล่าวมาแล้วยังมีข้อเสียด้วยเช่นกัน และข้อเสียที่สำคัญมีดังนี้

1) เสียเวลามาก (Time Consuming)

ในการรวบรวมสมาชิกทุกคนให้มารวมประชุมกัน หรือการจะให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันย่อมจะเสียเวลามาก ในการวิเคราะห์ปัญหา ถกเถียงปัญหาเพื่อหาข้อสรุปหรือทางเลือกในการแก้ไขปัญหาย่อมใช้เวลามากกว่าการตัดสินใจโดยคนเพียงคนเดียวซึ่งนำไปสู่ข้อจำกัดในเรื่องความสามารถทางการบริหารที่ต้องการความรวดเร็วแรงจูงใจและแน่นอนในบางกรณีที่สำคัญ

2) มีความกดดันให้ยอมตาม (Pressure to Conform)

ภายในกลุ่มมักมีความกดดันทางสังคมเกิดขึ้นหรือที่เราเรียกว่า "เป็นความต้องการของกลุ่มหรือสมาชิกส่วนใหญ่ในกลุ่ม" ความเป็นจริงแล้วความต้องการนี้อาจถูกปฏิเสธหรือไม่เห็นโดยเสียงข้างน้อย (Minority) แต่ต้องยอมตามเสียงข้างมาก (Majority) เพื่อปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ของกลุ่ม

3) ถูกครอบงำโดยคนส่วนน้อย (Domination by the Few)

ในการถกเถียงปัญหา การกำหนดนโยบายหรือการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาภายในกลุ่มอาจถูกครอบงำโดยบุคคลเพียงคนเดียว หรือโดยบุคคลเพียงสองสามคนเช่นโดยประธานและรองประธาน เป็นต้น มติที่ประชุมที่ออกมาจึงไม่ใช่เสียงส่วนใหญ่โดยแท้จริงเพราะสมาชิกอื่นๆไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นกันโดยอิสระ

4) เป็นความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน (Ambiguous Responsibility)

สมาชิกของกลุ่มจะต้องรับผิดชอบร่วมกัน แต่ใครล่ะที่จะเป็นผู้รับผิดชอบอย่างแท้จริงต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น หากเป็นผลดีจะหาผู้รับได้ไม่ยาก คงจะมีคนออกมารับกัน อย่างทั่วหน้าครบถ้วนกันทุกคน แต่หากเป็นผลเสียหรือผลร้ายแล้วต่างคนต่างก็หลบหน้า หายตากันไปหมด หาผู้กล่าวหาที่จะออกมารับผิดชอบได้ยากมาก

ในการตัดสินใจโดยกลุ่ม ความรับผิดชอบส่วนบุคคลของสมาชิกมักลดน้อยลง ส่วนในทางตรงกันข้ามการตัดสินใจโดยบุคคลนั้นย่อมแน่ชัดเลยว่าใครคือผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ ความรับผิดชอบไม่อาจโยนไปให้คนอื่นได้

เทคนิคการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group Decision Making Techniques)

ส่วนใหญ่แล้วการตัดสินใจโดยกลุ่มมักเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกของกลุ่มได้พบปะสังสรรค์ พูดคุย สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันแบบซึ่งหน้าในการประชุมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ต่อไปนี้เป็นเทคนิคการตัดสินใจโดยกลุ่ม

- 1) Brainstorming
- 2) Nominal Group Technique
- 3) Delphi Technique

□ Brainstorming

วิธีการตัดสินใจโดยกลุ่มแบบนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะเอาชนะความกดดันเพื่อให้เกิดการยอมรับในการประจันหน้ากันของสมาชิกกลุ่มซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการสร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่ม

Brainstorming มีวิธีการดังนี้

- 1) ในการประชุมเพื่อระดมสมองให้มีสมาชิกประมาณ 6-12 คนนั่งรอบโต๊ะกลม
- 2) ผู้นำกลุ่มทำการอธิบายประเด็นปัญหาอย่างชัดเจนเพื่อให้สมาชิกทุกคนเข้าใจตรงกัน
- 3) สมาชิกทุกคนมีอิสระอย่างเต็มที่ในการเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา และให้เสนอได้ทุกแนวทางเท่าที่จะคิดได้

- 4) ห้ามมีการวิพากษ์วิจารณ์แนวทางใดๆทั้งสิ้น ให้มีการบันทึกไว้ทุกแนวทาง เพื่อนำไปถกประเด็นและวิเคราะห์ในโอกาสต่อไป

ในการระดมสมองนี้เป็นเพียงกระบวนการระดมความคิดหลากหลายและรวบรวมไว้เท่านั้น ยังไม่มีการประเมินและสรุปข้อดีข้อเสียของแต่ละแนวคิดแต่อย่างใด

□ Nominal Group Technique

วิธีการนี้มักมีความหมายในเรื่องการโต้เถียงหรือการสื่อสารระหว่างบุคคลในกระบวนการตัดสินใจโดยกลุ่ม มีการมาประชุมร่วมกันตามวิธีการประชุมแบบทั่วไปและมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) ให้สมาชิกมาประชุมร่วมกัน แต่ก่อนจะมีการโต้แย้งเกี่ยวกับประเด็นปัญหา ให้สมาชิกแต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นปัญหานั้นๆโดยการเขียนอย่างอิสระ
- 2) ในช่วงที่ยังไม่มีการพูดคุยนี้ ให้สมาชิกแต่ละคนเสนอแนวคิดต่อกลุ่มได้ครั้งละหนึ่งแนวคิด มีการเขียนทุกๆแนวคิดให้ทุกคนได้รับรู้ (โดยทั่วไปมักเขียนแนวคิดต่างๆขึ้นบอร์ดเพื่อให้ทราบทั่วกัน) ในขั้นนี้จะยังไม่มีการพูดคุยกัน จนกว่าทุกแนวคิดจะได้รับการนำเสนอครบถ้วนและมีการบันทึกไว้เป็นที่เรียบร้อย
- 3) เริ่มมีการพูดคุยโต้แย้งเกี่ยวกับประเด็นปัญหาและแนวทางในการแก้ไขเพื่อความชัดเจนและเพื่อทำการประเมินผลแนวทางต่างๆร่วมกัน
- 4) สมาชิกทุกคนหยุดพูดคุยและให้คะแนนต่อแนวคิดต่างๆอย่างเงียบๆและอิสระ แนวคิดที่ได้คะแนนสูงสุดจะถือว่าเป็นการตัดสินใจโดยกลุ่มตามวิธีการนี้

ข้อดีของวิธีการนี้ก็คือให้สมาชิกมาประชุมตามปกติ แต่ในการรอกเสียงลงคะแนน สมาชิกมีอิสระซึ่งไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลใดๆในกลุ่ม

□ Delphi Technique

เป็นวิธีการที่ซับซ้อนและใช้เวลามากคล้ายกับ Nominal Group Technique ยกเว้นการมาประชุมร่วมกันของสมาชิกเพราะวิธีการนี้ไม่มีการประชุมร่วมกันของสมาชิกแบบประจันหน้ากัน

Delphi Technique มีขั้นตอนดังนี้

- 1) มีการแจ้งประเด็นปัญหาให้สมาชิกทราบ และให้สมาชิกเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยผ่านการตอบแบบสอบถามที่ออกแบบอย่างรอบคอบระมัดระวัง
- 2) ให้สมาชิกแต่ละคนตอบแบบสอบถามโดยอิสระและไม่มีใครทราบว่ามีใครตอบอย่างไร
- 3) ผลของการตอบแบบสอบถามครั้งแรกจะถูกรวบรวมเก็บไว้ที่ศูนย์กลาง จะมีการคัดลอกหรือนำมาพิมพ์ใหม่พร้อมถ่ายสำเนาไว้
- 4) ส่งผลการตอบแบบสอบถามของสมาชิกแต่ละคนให้กลับไปทำการทบทวนอีกครั้ง
- 5) หลังจากทำการทบทวนแล้ว สมาชิกแต่ละคนจะถูกถามคำถามเพื่อให้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาลีกครั้งหนึ่ง ซึ่งคำตอบอาจจะซ้ำกับครั้งแรกหรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงก็ได้
- 6) ขั้นที่ 4) และขั้นที่ 5) อาจมีการทำซ้ำอีกตามความจำเป็นจนกว่าจะได้รับความเห็นที่สอดคล้องกัน

ในการตัดสินใจโดยกลุ่มนี้ แต่ละวิธีอาจมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน หากจะนำวิธีการใดมาใช้จึงพิจารณาถึงสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในขณะนั้นประกอบด้วย และสิ่งซึ่งจะลืมไม่ได้เลยก็คือผลลัพธ์ที่จะได้จากการนำวิธีการนั้นมาใช้