

## บทที่ 11 การจัดการประชุม

### การประชุมกลุ่ม

การประชุมกลุ่มเป็นการสนทนาอย่างมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของคนตั้งแต่สองคนหรือมากกว่าขึ้นไป โดยมีนิยามและวาระที่แน่นอนเกี่ยวกับการประชุมกลุ่มนั้น การประชุมกลุ่มนั้นอาจจะมีลักษณะทั้งที่เป็นแบบทางการ (Formal Group Meeting) หรือการประชุมแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal Group Meeting)

การประชุมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการนั้นอาจเป็นการพูดคุยกันในสถานที่ไม่เป็นทางการ เช่น ในร้านอาหาร ขณะทานกาแฟ หรือหลังเลิกงาน เป็นต้น การประชุมแบบไม่เป็นทางการนี้จะมีลักษณะเป็นการส่วนตัว เหมาะกับโอกาสในกรณีที่ต้องการลดทอนความตึงเครียดจากหัวข้อที่ต้องสนทนา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นภายในกลุ่ม และมักจะเป็นประโยชน์ในการเสริมให้การประชุมกลุ่มที่เป็นทางการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การประชุมกลุ่มแบบเป็นทางการนั้น มักจะมีการกำหนดปัญหา สิ่งที่ต้องการแก้ไข ปรับปรุง หรือปฏิบัติ และกำหนดบทบาทหน้าที่ ตลอดจนพันธะผูกพันว่าใครจะต้องทำอะไรอย่างชัดเจน ทุกอย่างจะดูเป็นทางการ โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดวาระการประชุม การมีจดหมายเชิญประชุม การจดบันทึกรายงานการประชุม เป็นต้น

### วัตถุประสงค์และประเภทของการประชุม

การประชุมนั้นมีได้ในหลายลักษณะด้วยกัน ซึ่งพอจะแบ่งเป็นลักษณะสำคัญ 3 ประเภทอันได้แก่

1. การประชุมแบบให้ข้อมูล (Informative Meeting) การประชุมแบบนี้มีลักษณะที่ต้องการให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้รับทราบถึงข้อมูล ข่าวสาร ให้เกิดความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ การประชุมลักษณะนี้สามารถที่จะชักถามให้เกิดความเข้าใจในข้อมูลอย่างถ่องแท้ได้ แต่จะไม่มีลักษณะที่เป็นการร่วมกันแก้ไขปัญหา หรือการเสนอแนะ เปลี่ยนแปลงแก้ไขแต่อย่างใด เช่น การประชุมเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติ หรือกฎหมายใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงาน การแนะนำผู้บริหารใหม่ เป็นต้น

HR 401

105

HR 401

เสนอแนะ เปลี่ยนแปลงแก้ไขแต่อย่างใด เช่น การประชุมเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติ หรือกฎหมายใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงาน การแนะนำผู้บริหารใหม่ เป็นต้น

2. การประชุมเพื่อขอข้อเสนอแนะ (Suggested Solution Meeting) การประชุมแบบนี้มักมีเพื่อการรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะถึงทางออกหรือทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้จากคนที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเชิญประชุมผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน เป็นต้น การประชุมนี้อาจไม่มีข้อสรุปหรือการตัดสินใจใด ๆ เพียงแต่ได้รับข้อคิดเห็นสะท้อนกลับจากผู้เข้าร่วมประชุมก็เป็นต้น
3. การประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา (Problem Solving Meeting) การประชุมลักษณะนี้จะมีวัตถุประสงค์แน่ชัดเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มที่ประชุมร่วมกัน มีการระบุถึงปัญหาที่ชัดเจนแน่นอนในการประชุม การเปิดโอกาสให้สมาชิกทำการอภิปราย ระดมสมองในการนำเสนอทางเลือกในการแก้ตลอดจนการประเมินผลดีผลเสียของทางเลือก และท้ายสุดสมาชิกที่ประชุมได้ทำการสรุปถึงการตัดสินใจสุดท้ายตลอดจนมาตรการหรือสิ่งที่จะต้องทำต่อไป ว่าต้องทำอะไร โดยใคร และแล้วเสร็จเมื่อใด เป็นต้น

### การแก้ไขปัญหาในการประชุม

การสื่อสารกับคนหลาย ๆ คนในที่ประชุมจะมีความซับซ้อนและยากในการที่จะดำเนินการประชุมให้เป็นไปอย่างราบรื่น ให้มีความเห็นสอดคล้อง และได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด ในที่นี้จะได้นำเทคนิคในการแก้ไขปัญหาในการประชุมเป็นประเด็นและขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน (Authorization) ในหลายกรณีการประชุมเกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาหรือพิจารณาตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมที่มีลักษณะเป็นคณะกรรมการ ดังนั้นการที่องค์การมีการมอบหมายบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนของผู้ที่เป็นคณะกรรมการหรือผู้ที่อยู่ในการประชุมจะมีส่วนช่วยทำให้ผู้ที่ตัดสินใจหรือมีบทบาทที่แน่นอนในการเอื้อให้การประชุมนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ตัวอย่างเช่น มีการแต่งตั้งประธานที่ประชุม ประธานคณะกรรมการ เลขานุการการประชุม ผู้จัดการ โครงการฯ ฯลฯ เป็นต้น

2. การวิเคราะห์ปัญหา (Background Analysis) เมื่อมีการประชุมกลุ่มและมีประเด็นที่เป็นปัญหาในที่ประชุม เราอาจใช้วิธีการสามขั้นตอนนี้ในการวิเคราะห์ปัญหาเหล่านั้น นั่นคือ

2.1 การระบุถึงปัญหาหรือคำถามที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน ว่าอะไรที่เป็นสิ่งที่ผู้ประชุมจะต้องร่วมกันหาหรือ แก้ไข การระบุถึงประเด็นปัญหานี้จะต้องมีความชัดเจน ไม่อ้อมค้อมซึ่งจะทำให้เกิดความคลุมเครือ

2.2 การนิยามและกำหนดขอบเขตของปัญหา การประชุมจะเสียเวลามากและอาจหาข้อสรุปไม่ได้เลย หากที่ประชุมไม่ได้นิยามให้ชัดเจนว่าคืออะไร มีขอบเขตมากน้อยเพียงใด เรากำลังพูดหรือหาหรือขอบเขตของปัญหาเหล่านั้นหรือไม่ จึงต้องมีการนิยามถึงขอบเขตให้ชัดเจนอีกด้วย

2.3 การเก็บรวบรวมข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น เช่น เพื่อให้ทราบ ว่าปัญหานั้นได้เกิดมานานเพียงใดแล้ว ปัญหานั้นมีลักษณะและส่งผลกระทบต่ออะไรบ้าง บริษัทอื่น ๆ แก้ไขปัญหาในลักษณะเช่นนี้ได้อย่างไร เป็นต้น

3. การค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหา (Solution Discovery) ซึ่งเป็นขั้นตอนของการพัฒนาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาในที่ประชุมซึ่งทำได้โดย

3.1 การกำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยสำคัญของทางเลือกที่เหมาะสม เช่น การประชุมเพื่อพิจารณาตัดสินใจจ้างงาน ที่ประชุมก็ควรมีการตกลงกันว่ามีคุณสมบัติอะไรบ้างที่เป็นเรื่องสำคัญและควรนำมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ เป็นต้น

3.2 การสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้ ซึ่งอาจมีหลาย ๆ ทางเลือกที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อที่แล้วเพื่อการประเมินต่อไป วิธีการที่ได้มาอาจได้มาจากการอภิปรายระดมสมอง วิธีการออกเสียง หรืออื่น ๆ

4. การประเมินทางเลือก (Solution Evaluation) ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินถึงผลดี – ผลเสีย ต้นทุน – ประโยชน์ที่ได้รับ ผลกระทบในระยะสั้น-ระยะยาว ความเสี่ยง ตลอดจนความสัมฤทธิ์ผลในการแก้ไขปัญหา โดยทำการประเมินในทุก ๆ ทางเลือกที่ถูกสร้างขึ้นตามเกณฑ์การตัดสินใจ

5. การตัดสินใจเลือกทางเลือก (Choice of Action) เป็นขั้นตอนของการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่คิดว่าดีที่สุด การตัดสินใจนั้นขึ้นอยู่กับว่าใครจะเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ บางครั้งที่ประชุมอาจมีบทบาทในการตัดสินใจ หรืออาจเป็นเพียงแค่ทำหน้าที่ใน

การศึกษาและทำการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อให้ฝ่ายบริหารที่สูงขึ้นไปเพื่อพิจารณาจากผลของการประชุมและทำการตัดสินใจต่อไป

### **บทบาทของผู้นำในการประชุม (Leadership Responsibilities)**

การประชุมอาจเป็นเรื่องที่น่าเบื่อ เสียเวลา ไม่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดข้อขัดแย้ง ภายใน มีต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ไม่คุ้มค่า ฯลฯ หากผู้นำไม่รู้จักบทบาทหน้าที่ในการจัดการประชุมที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามเราควรมีความเข้าใจพื้นฐานว่า ผู้นำหรือผู้จัดการนั้นเป็นมนุษย์ปุถุชนที่มีรูปแบบการทำงาน ลักษณะนิสัยที่แตกต่างกันไป และมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอีกด้วย โดยทั่วไปเราอาจแบ่งประเภทของผู้นำได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ด้วยกัน ได้แก่

1. **ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian)** ผู้นำรูปแบบนี้มักจะชอบใช้อำนาจควบคุม ยึดการตัดสินใจและเหตุผลของตนเองเป็นหลักมากกว่าจะฟังหรือเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น ชอบผู้ที่เห็นด้วยกับตนเอง และต่อต้านคนที่ไม่เห็นด้วย อาจพูดเสียงดัง ชอบให้คำสั่ง ใช้อิทธิพลและหรือบังคับผู้อื่นให้คล้อยตาม
2. **ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic, Participative)** เป็นผู้นำที่เราเรียกว่าเป็นแบบประชาธิปไตย หรือแบบมีส่วนร่วม คนที่อยู่ในสังคมประชาธิปไตยย่อมจะเข้าใจดีถึงการรู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และเคารพสิทธิของเสียงส่วนน้อย ทำงานแบบให้โอกาสผู้อื่นในการมีส่วนร่วม ผู้นำลักษณะนี้จะไม่เป็นผู้ที่ใช้อำนาจควบคุม หรือบังคับชี้นำผู้อื่นในที่ประชุม แต่กลับจะเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
3. **ผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ (Leaderless)** ผู้นำแบบนี้จะขาดความเป็นผู้นำ แต่กลับยินยอมให้ผู้อื่นมีอำนาจในการชี้นำ ควบคุมการประชุม มีการแบ่งปันความเป็นผู้นำให้กับผู้อื่น การประชุมโดยผู้นำประเภทนี้อาจล้มเหลวได้หากผู้เข้าร่วมประชุมไม่มีภาวะผู้นำเช่นเดียวกัน หรือขาดความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา โดยใช้กระบวนการกลุ่ม

## การวางแผนก่อนการประชุม

ผู้นำมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการประชุมตั้งแต่การวางแผนก่อนที่จะมีการประชุมจริง สิ่งที่ผู้นำควรเตรียมการก็คือ

1. การพิจารณาและทบทวนถึงปัญหาและตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายของการประชุม ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำการประชุมจะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจและรู้ดีที่สุดถึงเป้าหมายและปัญหาที่จะทำการหยิบยกเข้ามาในที่ประชุม
2. ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าใครควรจะเป็นผู้เข้าประชุม โดยปกติแล้วจำนวนสมาชิกที่เข้าประชุมน้อยเช่น 3-5 คน จะทำให้การประชุมมีความสมานฉันท์มากกว่าการประชุมเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ บรรยากาศจะมีความเป็นมิตรและใกล้ชิดกว่า การหาข้อสรุปก็จะทำได้ง่ายกว่าการมีคนมาก ๆ ในที่ประชุม ในบางกรณีผู้นำอาจมีการนำผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้าร่วมประชุมก็ได้เช่นกัน
3. ผู้นำจะทำหน้าที่ตัดสินใจกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการประชุม โดยทำหน้าที่ในการตรวจเช็คและประสานความพร้อมของทุกฝ่ายสำหรับวันเวลาดังกล่าว
4. ทำหน้าที่ในการกำหนดวาระในการประชุม โดยแจ้งวาระหรือหัวข้อที่จะทำการประชุมให้กับสมาชิกเป็นการล่วงหน้าเพื่อให้รับทราบและมีการเตรียมตัวหรือข้อมูลสำหรับวาระที่ได้กำหนดไว้
5. การแจ้งหรือประกาศเกี่ยวกับการประชุมให้กับสมาชิกรับทราบถึงการประชุมอย่างเป็นทางการซึ่งในปัจจุบันเทคโนโลยีเอื้ออำนวยให้การนัดหมายนั้นทำได้ง่ายเช่น การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือ อีเมล เป็นต้น
6. การตรวจสอบถึงความพร้อมทางกายภาพ เช่น สถานที่ อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ เอกสารประกอบการประชุม เครื่องฉายแผ่นใส ที่นั่ง ฯลฯ เป็นต้น

## การดำเนินการระหว่างการประชุม

ในช่วงการประชุมผู้นำก็ต้องมีบทบาทในการดำเนินการประชุมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หน้าที่พื้นฐานจะครอบคลุมถึง

1. การเริ่มเปิดการประชุม ซึ่งปกติแล้วควรเริ่มด้วยคำพูดของประธานในที่ประชุม ซึ่งควรมีลักษณะที่เป็นกลาง ๆ เป็นไปในทางบวก และไม่มีอคติหรืออารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง โดยเด็ดขาด
2. การกระตุ้นให้มีการพูดและแสดงความคิดเห็น ด้วยการพยายามทำให้สมาชิกในที่ประชุมมีส่วนร่วมในการพูดคุย อภิปรายอย่างกว้างขวางและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากความคิดเห็นที่หลากหลาย
3. การคลี่คลายปัญหา สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร ไม่ตึงเครียดและเป็นผู้ประสานหรือกรรมการ ในการแก้ไขความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในที่ประชุม
4. การสงวนบทบาทและท่าทีตลอดจนความเห็นในประเด็นต่าง ๆ ในการประชุมในฐานะประธาน และปล่อยให้สมาชิกมีอิสระทางความคิด โดยไม่ถูกชี้นำหรือได้รับอิทธิพลจากผู้นำ แต่ถ้าหากต้องการที่จะอภิปรายหรือให้ความเห็นส่วนตัวก็อาจมอบหมายให้สมาชิกอื่นทำหน้าที่ประธานแทนก็ได้
5. การทำการสรุปบททวนประเด็นที่ได้หารือหรือตกลงกันในการประชุม มีการระบุให้ชัดว่าสิ่งที่จะต้องปฏิบัติต่อไปหลังจากการประชุมมีอะไรบ้าง และดำเนินการโดยใคร และต้องทำให้แล้วเสร็จเมื่อใด
6. ทำหน้าที่ในการปิดประชุม และแสดงความขอบคุณสมาชิกในการเข้าร่วมประชุม และทำหน้าที่ในการประชุมจนดูว่างแล้วเสร็จ

### การดำเนินการของผู้นำหลังการประชุม

หลังจากการประชุมเสร็จแล้ว ผู้นำยังคงมีหน้าที่สำคัญอีกสองประการในการติดตามต่อเนื่องนั่นก็คือ

1. การตรวจสอบรายงานการประชุมที่ได้บันทึกไว้ว่าถูกต้องเป็นไปตามความจริงที่เกิดขึ้นในการประชุม
2. การติดตามความคืบหน้าของการปฏิบัติงานตามข้อสรุปของสมาชิกให้เป็นไปตามการมอบหมายหรือตกลง จนเสร็จสิ้น และแล้วเสร็จตามกำหนด

## บทบาทหน้าที่ของผู้เข้าร่วมประชุม (Participant Responsibility)

ไม่เพียงแต่ผู้นำเท่านั้นที่มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องของการประชุม แต่ผู้เข้าร่วมการประชุมก็มีบทบาทหน้าที่ที่ต้องทำเช่นเดียวกัน สิ่งเหล่านั้นได้แก่

1. การเตรียมตัวสำหรับการประชุม โดยมีการเตรียมตัวเองในการช่วยทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพ ควรมีการทำการบ้านด้วยการศึกษาข้อมูล ทำความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ให้ชัดเจน และเตรียมความคิดล่วงหน้าที่จะร่วมอภิปรายหรือพูดคุยกับสมาชิกท่านอื่น ๆ ในที่ประชุม
2. การแสดงบทบาทที่ดีในการประชุม ด้วยการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ เป็นมิตร ไม่สร้างบรรยากาศที่ทำลายการประชุม หรือแสดงอารมณ์ความโกรธต่อหน้าในที่ประชุม ให้ความสนใจและฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ

## บทบาทที่มีประสิทธิภาพในการประชุม

ในระหว่างการประชุมนั้น ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถแสดงบทบาทได้ในหลาย ๆ รูปแบบที่จะช่วยทำให้การประชุมนั้นมีผลลัพธ์ออกมาดีและมีประสิทธิภาพ บทบาทเหล่านั้นได้แก่

1. Organizer เป็นบทบาทในการสนับสนุนให้เกิดการจัดการประชุมให้เป็นไปตามรูปแบบและขั้นตอนที่ดี มีทิศทาง มีการช่วยเตือนและดึงสมาชิกให้กลับมาอยู่ในกรอบของการประชุมในประเด็นที่กำหนดไว้ในวาระ เป็นต้น
2. Clarifier ในกรณีที่มีความคลุมเครือ หรือความเข้าใจผิด หรือแปลความผิด ผู้เข้าร่วมประชุมอาจแสดงบทบาทในการขยายความ อธิบายความให้เกิดความชัดเจนและความเข้าใจที่ถูกต้องขึ้น
3. Questioner ประเด็นที่ยังไม่ชัดเจนหรือไม่มีข้อมูลอธิบายอย่างเพียงพออาจทำให้เกิดผลเสียตามมาภายหลัง หรืออาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ ดังนั้นอีกบทบาทหนึ่งที่ได้ก็คือการเป็นผู้ที่คอยตั้งคำถาม ถามในสิ่งที่จำเป็นต้องขยายความให้มากขึ้น

4. Factual Contributor ผู้เข้าร่วมประชุมอาจแสดงบทบาทในการเป็นผู้ที่นำเสนอ และให้ข้อมูล ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นที่ประ โยชน์และมีคุณค่า ให้กับที่ประชุม
5. Energizer เป็นการทำหน้าที่ที่คอยกระตุ้นการประชุมให้มีการตื่นตัว มีความ กระตือรือร้น เสมือนหนึ่ง โต้ขลุ่ยบอลที่คอยเร่งเร้าและกระตุ้นให้ลูกทีมมี กำลังใจและพลังตลอดเวลา
6. Idea Creator เป็นผู้ที่คอยนำเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ เสนอทางเลือกอื่น ๆ ช่วย ในเรื่องของการคิดสร้างสรรค์ หรือมุมมองที่แตกต่าง ๆ หรือใหม่ ๆ ให้กับที่ ประชุม
7. Critical Tester เป็นบทบาทในลักษณะที่ทำหน้าที่ในการทดสอบความคิดของ ผู้อื่น มีการตั้งคำถาม วิจารณ์ ทำทนายความคิดต่าง ๆ ในการประชุม อาจเป็นใน เรื่องของความเป็นไปได้ของความคิดนั้น หรือข้อมูลที่ว่านั้นเป็นจริงหรือไม่ เป็นต้น สิ่งที่ต้องระวังอย่างมากก็คือการทดสอบความคิดนี้จะต้องทำด้วยความ แนบเนียน สร้างสรรค์ สุภาพ เป็นการวิจารณ์ ทดสอบในเรื่องของความคิดไม่ใช่ ตัวบุคคล หากมิฉะนั้นการประชุมจะเกิดความขัดแย้งได้
8. Conciliator บ่อยครั้งที่ในการประชุมพบทางตันไม่สามารถหาทางออกได้ และ เกิดการเผชิญหน้า ผู้เข้าร่วมประชุมอาจจะทำหน้าที่ในการประนีประนอม ประสานไม่ให้เกิดความขัดแย้ง และช่วยในการหาข้อสรุปได้
9. Helpers บทบาทในการเป็นผู้ช่วยเหลือผู้อื่นในการประชุม เช่นในกรณีที่สมาชิก เกิดความลำบากใจในสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ การถูกขัดจังหวะโดยผู้อื่น ความ ไม่พร้อมของอุปกรณ์ในการนำเสนอ หรืออื่น ๆ เป็นต้น บทบาทนี้ค่อนข้างกว้าง โดยเป็นผู้ช่วยเหลือผู้อื่นในทุก ๆ เรื่อง

การประยุกต์ใช้บทบาทต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องให้ดุลพินิจ และเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริงในที่ประชุม ไม่มีหลักเกณฑ์หรือสูตรสำเร็จใด ๆ ที่ สามารถแนะนำหรือใช้ได้อย่างได้ผลในทุกกรณี หากแต่การเลือกใช้และแสดงบทบาทที่ เหมาะสมจะช่วยให้การสื่อสารในรูปแบบการประชุมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น