

บทที่ 6

เทคนิคการให้คำปรึกษา (Counseling Techniques)

เค้าโครงเรื่อง

เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

เทคนิคการฟัง

เทคนิคการพูด

เทคนิคการสะท้อน

เทคนิคการทำคู่สัญญา

เทคนิคการให้คำแนะนำ

บทสรุป

สาระสำคัญ

1. การให้คำปรึกษาจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งมาจากเทคนิคการให้คำปรึกษา ได้แก่ เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เทคนิคการฟัง เทคนิคการพูด เทคนิคการสะท้อน เทคนิคการทำคู่สัญญา เทคนิคการให้คำแนะนำและอื่น ๆ

2. ผู้ให้คำปรึกษาสามารถเข้าใจสิ่งที่ผู้ขอคำปรึกษาต้องการสื่อความหมายได้ด้วยการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้ให้คำปรึกษาสามารถช่วยเหลือผู้ขอคำปรึกษาคด้วยคำพูดให้เขาเข้าใจตนเอง ผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม

4. เทคนิคการสะท้อนเปรียบผู้ให้คำปรึกษาเหมือนกระจกเงาที่ดี ที่ช่วยสะท้อนชีวิตและจิตใจของผู้ขอคำปรึกษา

5. ผู้ขอคำปรึกษาอาจใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยใช้เทคนิคการทำคู่สัญญา โดยแสวงหาผู้ที่เคารพนับถือและแก้ไขปัญหตามขั้นตอนที่กำหนด

6. การให้คำแนะนำ เป็นการช่วยเหลือบุคคลโดยเสนอทางเลือกต่าง ๆ พร้อมข้อดี ข้อเสีย ของแต่ละทางเลือก ส่วนการตัดสินใจ ผู้ขอคำปรึกษาจะตัดสินใจเอง

จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อศึกษาจบบทนี้แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. อธิบายการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ
3. อธิบายวัตถุประสงค์ของการพูด พูดอย่างไรให้พูดดี พูดเป็น
4. อธิบายเทคนิคการสะท้อนด้วยคำพูด และภาษาท่าทาง
5. อธิบายกระบวนการแก้ปัญหาโดยเทคนิคการทำคู่สัญญา

บทที่ 6

เทคนิคการให้คำปรึกษา (Counseling Techniques)

การให้คำปรึกษาจะประสบความสำเร็จถ้าผู้ขอคำปรึกษาให้ความร่วมมือในการเปิดเผยข้อมูล ข้อเท็จจริง ร่วมแก้ไขปัญหานั้น ผู้ให้คำปรึกษาจำเป็นต้องมีเทคนิคการให้คำปรึกษา ซึ่งคล้ายกับการใช้การสื่อสารอื่นๆ เช่น เทคนิคการฟัง, เทคนิคการพูด, เทคนิคการให้คำแนะนำ, ทักษะการสะท้อน, ทักษะการทำคู่สัญญา และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้คำปรึกษาที่เป็นผู้บังคับบัญชา กับผู้ขอคำปรึกษาที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการปรึกษาหารือ กรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาทั้งในเรื่องส่วนตัวและการปฏิบัติงาน

เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่สำคัญนอกจากการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลแล้วหน้าที่ในการบริหารคนก็นับว่าสำคัญยิ่งอีกประการหนึ่ง เพราะงานต่างๆ จะสำเร็จได้นั้นมาจากคนเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเป็นเทคนิคที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชา สามารถให้คำปรึกษาแนะนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ถึงแม้ว่าการให้คำปรึกษาจะเป็นเรื่องจำเป็นในการบริหารงาน แต่ก็มีผู้บังคับบัญชาจำนวนมากไม่มีโอกาสให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สาเหตุที่สำคัญคือ

(1) ผู้บังคับบัญชาขาดความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน ไปงานสังสรรค์ หรือ ไปเที่ยว ไม่พูดเล่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าเข้าพบเพื่อขอคำปรึกษา ในกรณีที่มีปัญหาต่างๆ หรือเข้าพบแต่ไม่กล้าเปิดเผยข้อมูลที่เป็นทั้งหมด ทำให้การให้คำปรึกษาไม่ได้ผล

(2) ผู้บังคับบัญชาไม่มีเวลาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากมีภารกิจมากจนไม่สนใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามักใช้การสื่อสารทางเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชา คือมีแต่คำสั่งให้ปฏิบัติ แต่ไม่รับฟังความเห็นหรือข้อซักถาม การที่ผู้บังคับบัญชาไม่จัดตารางเวลาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อขอคำปรึกษาบ้าง ทำให้การพัฒนางานน้อยลง ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจดำเนินการเอง

ตามที่เห็นเหมาะสม โดยไม่ขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

(3.) ผู้บังคับบัญชาบริหารงานโดยใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ เนื่องจากไม่กล้าในการตัดสินใจ เกรงจะมีผลกระทบต่อตนเอง จึงมักจะหลีกเลี่ยงการให้คำปรึกษา ปล่อยให้เป็นการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหากันเอง

(4.) ผู้บังคับบัญชาขาดทักษะในการให้คำปรึกษา โดยไม่รู้จักรับฟังปัญหาและค้นหาสาเหตุของปัญหา บางครั้งโยนความผิดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเบื่อหน่าย และไม่ขอคำปรึกษา

ดังนั้นจากสาเหตุที่ผู้บังคับบัญชาขาดความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การให้คำปรึกษาแนะนำไม่เกิดขึ้นในการบริหารงาน เทคนิคการให้คำปรึกษาแนะนำถือได้ว่าเป็นแนวการบริหารงานที่จะทำให้งานสำเร็จโดยผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจมากที่สุด ถ้าผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี การบริหารงานย่อมประสบความสำเร็จ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้น อาจมีวิธีการดังนี้

1. ควรรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว

ผู้บังคับบัญชา ควรรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผลงาน หรือประวัติการทำงาน ผู้บังคับบัญชาควรรู้เรื่องความสามารถพิเศษ ทักษะคติ สุขภาพ ครอบครัว ฐานะการเงิน ความทะเยอทะยาน เป็นต้น การที่ผู้บังคับบัญชารู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี ทำให้สามารถมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ สามารถจัดทำแผนหรือพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ควรมีวิธีตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม

ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมเกิดข้อผิดพลาดได้ การที่ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและแก้ไขหรือปรับปรุงตนเอง ไม่ควรตำหนิต่อหน้าสาธารณชน หรือบุคคลอื่น เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอับอาย และอาจมีผลต่อการปฏิบัติงานของเขาได้ ผู้บังคับบัญชาควรพูดจาเป็นการส่วนตัว ใช้คำพูดในลักษณะแนะนำและให้ความช่วยเหลือ เพื่อปรับปรุงแก้ไขจะได้ผลดีกว่า

3. ควรใช้วิธีการขอร้องมากกว่าการออกคำสั่ง

ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานใดงานหนึ่งควรใช้คำพูดที่เป็นลักษณะการขอร้อง เช่น โปรดดำเนินการ กรุณา เป็นต้น จะดีกว่าการออกคำสั่งให้ปฏิบัติ ซึ่ง

ผู้ได้บังคับบัญชาจะพอใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากกว่าและได้ผลงานเป็นที่น่าพอใจ หรือการใช้คำว่าขอบคุณ หรือชอบใจ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความยินดี และให้ความร่วมมือในโอกาสต่อไปด้วย

4. ควรช่วยแก้ปัญหาคือร้องทุกข์

ผู้บังคับบัญชามักจะพบกับปัญหาคือร้องทุกข์ หรือการแสดงความไม่พอใจ ผู้บังคับบัญชาไม่ควรละเลยข้อร้องทุกข์นั้น และรีบดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยทันที โดยเชิญผู้ร้องทุกข์มาพบ รับฟังปัญหาและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้ข้อร้องทุกข์ยุติลง เพราะการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหนทางของการนำไปสู่การช่วยเหลือระหว่างกัน คิดด้วยกัน เห็นด้วยกัน และทำด้วยกันตลอดไป

5. ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจด้วยตนเอง

การบริหารงานควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถคิดและตัดสินใจด้วยตนเองในบางเรื่อง จะทำให้เขาเกิดความกระตือรือร้นและมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่เพิ่มขึ้น เพราะการบริหารงานโดยผู้บังคับบัญชาตัดสินใจทั้งหมดและผู้ใต้บังคับบัญชารับคำสั่งและปฏิบัติตามแต่เพียงอย่างเดียว ทำให้ไม่เกิดการพัฒนาความคิด ศักยภาพของบุคคลไม่เกิด ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญและกำลังใจ ท้อถอย ไม่สนใจปรับปรุงงาน และขาดความคิดสร้างสรรค์ จึงควรใช้วิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้จักคิด ตัดสินใจ และการแก้ปัญหาร่วมกัน ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น

6. ควรให้คำชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา

การให้คำชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขาดำเนินการแล้วได้ผลตามที่กำหนดไว้ จะช่วยสร้างกำลังใจ และเกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรชมเชยหรือให้รางวัลในเรื่องที่เหมาะสม แต่ไม่ควรใช้พร่ำเพรื่อจนดูไม่จริงจัง

7. ไม่ควรแทรกแซงการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาเมื่อมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ควรให้เขาปฏิบัติงานตามความสามารถของเขา ผู้บังคับบัญชาเพียงให้คำปรึกษา แนะนำ หรือติดตามงาน แต่ไม่ควรเข้าไปแทรกแซง หรือชี้นำโดยตรง เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง เทคนิคการให้คำปรึกษาของผู้บังคับบัญชาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรใช้การสังเกต เมื่อเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความล้มเหลวในการทำงาน หรือการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปในแนวทางที่กำหนด การให้คำปรึกษาจะช่วยให้

การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนั้นกรณีผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม ผู้บังคับบัญชาควรเข้ามาเกี่ยวข้องกับคำปรึกษาแนะนำ เพื่อขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาควรใช้เทคนิคการให้คำปรึกษา ดังนี้^(๑)

1. เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์เป็นอย่างดี
2. ความสามารถในการสื่อสาร ผู้ขอคำปรึกษาเข้าใจ และยอมรับได้
3. ศิลปะในการพูด โดยเฉพาะการพูดชักนำ โน้มน้าว
4. มีศิลปะในการฟัง
5. มีลักษณะผู้นำ และใช้ภาวะผู้นำ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
6. เป็นนักคิด วิเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ ตัดสินใจโดยเหตุและผล
7. วิธีการให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นแนวทางที่กระตุ้น รุงใจ สำหรับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา
8. ผู้บังคับบัญชาควรทำความเข้าใจกับปัญหา อารมณ์ของผู้ได้บังคับบัญชา และขจัดอารมณ์ไม่พึงปรารถนาของผู้ได้บังคับบัญชา

เทคนิคการฟัง

การฟังเป็นเทคนิคการให้คำปรึกษา แนะนำ ประการหนึ่ง และจะเป็นส่วนที่ต้องใช้เวลามากกว่าเทคนิคอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารประจำวัน พบว่า 16% เพื่อการอ่าน 9% เพื่อการเขียน 30% เพื่อการพูด และเราใช้เวลาประมาณ 45% เพื่อการฟังอย่างเฉียว การฟัง (Listening) ต่างกับการได้ยิน (Hearing) ตรงที่การได้ยินอะไรก็ผ่านไป แต่การฟัง หลังจากรับฟังแล้วผู้ฟังจะต้องสามารถแปลความหมาย (interpret) ประเมินค่า (evaluate) และสามารถแสดงอาการได้ตอบ (respond) ต่อสิ่งที่ได้รับฟังนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาใช้เวลาประมาณ 55-60% ของเวลาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารทั้งหมด ปัจจุบันหน่วยงานต่างๆ เริ่มมีการจัดโปรแกรมศิลปะการฟังให้กับพนักงานระดับบริหาร เพราะเห็นว่ากรฟังเป็นเทคนิคที่สำคัญและเป็นทักษะที่ต้องเรียนรู้และฝึกหัด เราสามารถปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการฟังของแต่ละคนได้ แต่การฟังก็มีอุปสรรคคือการพะวงกับการหาข้อซักถาม ขณะเดียวกันสมองของคนจะรับฟังคำพูดได้นาทีละ 800 คำ แต่คนสามารถพูดได้เพียง 100 คำต่อนาที ทำให้สมองไปคิดเรื่องอื่น หูไปทาง ตา

ไปทาง ใจไปทาง ทำให้การฟังไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ดังนั้นการให้คำปรึกษาจะต้องมีเทคนิคการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้ให้คำปรึกษาจะต้องแปลความหมายของคำพูดของผู้ขอคำปรึกษาได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องทั้งในเนื้อหาและความรู้สึกของผู้ขอคำปรึกษา

การฟังอย่างมีประสิทธิภาพเป็นความพยายามเข้าใจว่าอะไรที่คนอื่นคิดอยู่และต้องการสื่อความหมายให้ทราบ ผู้ให้คำปรึกษานอกจากการฟังอย่างตั้งใจแล้ว ควรจะมีการสบตา (eye contact) และทำตัวสบายๆ และตั้งใจฟังว่าอะไรเป็นสิ่งที่ขอคำปรึกษา พูดหรือพยายามที่จะพูดคืออะไร

การเป็นผู้ฟังที่ดี

1. สร้างบรรยากาศให้ผู้ขอคำปรึกษามีโอกาสพูดอย่างอิสระ ไม่ให้มีสิ่งรบกวน แทรกแซงจากภาวะแวดล้อม เช่น ห้องที่เย็นหรือร้อนเกินไป เก้าอี้ที่นั่งไม่สบาย กลิ่น เสี่ยงรบกวน การเคาะโต๊ะ กัดเล็บ กระดิกเท้า หรือผู้ให้คำปรึกษาไม่อยู่ในอารมณ์ที่เอื้อต่อการฟัง ไม่ควรให้สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น เพราะจะทำให้การฟังไม่มีประสิทธิภาพ

2. การตั้งใจฟังอย่างสุภาพ ฟังแนวความคิดและความเห็น (ideas and concepts) ของผู้ขอคำปรึกษา พยายามทำความเข้าใจเรื่องที่เขาพูดตามทัศนะของเขา นักฟังที่ดีต้องสนใจเอาใจจดจ่อที่จะจับประเด็นของแนวความคิดที่ได้รับฟังมาวิเคราะห์ต่อไป อย่างควนสรุป หรือมีอคติในการฟัง เช่น เรื่องไม่น่าสนใจ, ปล่อยใจล่องลอยไปเรื่องอื่นๆ

3. อดทนและฟังให้จบ ถึงแม้ว่าผู้ขอคำปรึกษาบางคนจะมีคำพูดที่ยืดยาว หรือพูดเรื่องที่จะขัดแย้งกับตนเอง อย่างวิพากษ์วิจารณ์ การอธิบาย หรืออากัปกิริยาของผู้พูด ทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นข้อบกพร่อง

4. ควบคุมอารมณ์ให้เป็นปกติ สร้างสมาธิในการฟัง และจงหยุดพูดถ้าได้ยินแต่เสียงเท่านั้น

5. ตรวจสอบความเข้าใจและเหตุผลโดยการถามกลับว่าเขาหมายความว่าอย่างไรหรือไม่ เพื่อให้แน่ใจว่าเข้าใจตรงกัน การทบทวนคำพูด (Restatement) ที่เขาพูดกับเรา โดยพูดให้เขาฟังอีกที เขาจะรู้สึกที่เราฟังเขา เช่น คุณหมายความว่า.....

ผู้ฟังที่ดีควรมีมารยาทในการฟังด้วย เช่น การฟังอย่างสนใจ ไม่แสดงอาการที่ไม่เหมาะสม เช่น หาวอย่างเปิดเผย พูดคุยรบกวน ตะโกนขัดจังหวะ ก้มหน้าทำกิจกรรมอย่างอื่น โห่ฮาป่า การถูกนั่งเก้าอี้ที่จำเป็น ถ้าไม่ต้องการฟังจริงๆ ก็ควรจะค่อยๆ ออกไปอย่างสงบ

ดังนั้นผู้ให้คำปรึกษาจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีแล้ว ภาษาท่าทางในการรับฟังที่สำคัญที่จะเป็นองค์ประกอบในการฟังให้มีประสิทธิภาพคือ การนั่งหันหน้าให้ตรงกับผู้ขอคำปรึกษา ห่างกันประมาณ 3 ฟุต การนั่งโดยทำที่เปิดเผย ผ่อนคลาย ไม่ไขว่ห้าง กอดอก แข็งเกร็งเป็นท่อนไม้ และโน้มตัวไปข้างหน้าเพื่อแสดงความสนใจในตัวผู้ขอคำปรึกษา และสบตาแต่ไม่ใช่จ้องตา ทำให้เป็นธรรมชาติ การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ให้คำปรึกษาอาจต้องใช้เทคนิคอื่นประกอบด้วย เช่น การแสดงความรู้สึกหรือตอบรับ (reflecting feeling) โดยแสดงออกทางคำพูดหรือสีหน้า ท่าทาง เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการสื่อความหมาย เพื่อให้การช่วยเหลือเป็นไปอย่างถูกต้องและตรงกับประเด็นปัญหา

ประโยชน์ของการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ

1. ท่านจะได้รับความรู้จากการสนทนาหรือการประชุมมากกว่าผู้ที่ไม่สนใจฟัง สำหรับท่านที่เป็นหัวหน้างาน การรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสนใจ ทั้งปัญหาความเป็นอยู่ของครอบครัว ปัญหาทางการเงิน ความสนใจในกีฬาที่เขาถนัด ไม่ว่าจะรับฟังเรื่องใดควรรับฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจ พร้อมทั้งให้คำแนะนำและแก้ปัญหามาของเขาได้ทุกครั้ง
 2. ท่านจะไม่ต้องเสียเวลาในการปรับความเข้าใจภายหลัง แต่ท่านสามารถนั่งฟังอย่างสงบ และตั้งใจ ไม่ขัดคอเขาในขณะที่เขากำลังพูดอยู่
 3. ท่านสามารถตัดสินใจแก้ปัญหามีเหตุผล และให้คำตอบที่ถูกต้องแก่ผู้พูดได้ดีขึ้น เพราะท่านฟังและเข้าใจข้อเท็จจริง ทศนคติ และความคิดเห็นของเขาเป็นอย่างดี
 4. การตั้งใจฟังอาจช่วยให้ผู้พูดแสดงความคิดเห็นได้อย่างสมบูรณ์ วิธีแสดงการตั้งใจฟังรับฟังควรแสดงทั้งสีหน้า ท่าทาง และการซักถามเป็นครั้งคราวเพื่อส่งเสริมการพูดของเขา เมื่อบุคคลใดพูดนานๆ เข้า เขาจะค่อยๆ ขยายความรู้สึกลึกและข้อเท็จจริงส่วนตัวออกมา ทำให้ท่านเข้าใจเขาได้ลึกซึ้งขึ้น
 5. การรับฟังอย่างตั้งใจช่วยให้ท่านพัฒนาประสิทธิภาพในการพูดด้วย ทั้งนี้เพราะท่านจะสังเกตได้ว่า ผู้อื่นสามารถหรือทำผิดพลาดในการที่จะพูดให้ผู้อื่นเข้าใจได้นั้นเป็นเพราะเหตุใด การพูดกับบุคคลระดับใดควรใช้คำพูดอย่างไร การพูดที่สมบูรณ์ด้วยสาระทัศนคติและความรู้สึกที่เหมาะสมกับผู้ฟังควรจะเป็นอย่างไร เมื่อถึงคราวที่ท่านจำเป็นต้องพูดบ้างจะได้ไม่กระทำผิดพลาดเช่นเขา หรือเลือกกระทำสิ่งที่ถูกต้องและได้ผลดีของเขามาปฏิบัติตาม
- เมื่อการฟังมีคุณประโยชน์มากมายดังกล่าวแล้ว ก็ควรหาหนทางพัฒนาความสามารถใน

การฟังให้ดีขึ้น ดังนั้นผู้ให้คำปรึกษาที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณสมบัติของการเป็นนักฟังที่ดี การฟังจะช่วยสร้างขวัญในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การรับฟังข่าวสารข้อมูลโดยการฟังจะเพิ่มความถูกต้องและรวดเร็วในการสื่อสารและแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา

เทคนิคการพูด

กิจกรรมในการสื่อสารของบุคคลที่สำคัญและถูกนำมาใช้มากเป็นอันดับสองรองจากฟังก็คือ การพูด หรือการสื่อสารด้วยวาจา การพูดเป็นการแสดงออกทางอารมณ์และความรู้สึก โดยใช้ภาษาและเสียงสื่อความหมายจากบุคคลหนึ่งไปบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน การพูดจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ จึงมักได้ยินเสมอที่มีคำว่า “วาทศิลป์” และ “วาทวิทยา” ซึ่งนับว่ามีประโยชน์และมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะอยู่ในสายอาชีพใด การพูดจึงต้องมีหลักหรือศิลปะการพูดประกอบด้วย การพูดดี พูดเป็น เป็นเครื่องมือที่ทำให้การติดต่อ การปรึกษาหารือ หรือ การแสดงความคิดเห็นได้ผล ส่งเสริมความก้าวหน้า ความสำเร็จในอาชีพการงานและสังคม

การพูดใครๆ ก็พูดได้ แต่พูดแล้วเกิดผลอย่างไร เป็นที่พอใจหรือไม่ การพูดดี พูดเป็น พูดให้ผู้อื่นทราบความประสงค์ของตนเอง มิใช่ทำกันได้ง่ายๆ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรม เพราะการพูดจะถูกนำมาใช้ในกิจกรรมต่างๆ มากมาย อาทิเช่น

- การพูดจูงใจ (แสดงเหตุผล, ปลุกเร้า, ขอความร่วมมือ)
- การพูด โกล่เกลี่ย
- การปรึกษาหารือ
- การสัมภาษณ์
- การประชุม
- การกล่าวสุนทรพจน์, ให้โอวาท, ปราศรัย, อวยพร, ไว้อาลัย
- การแสดงปาฐกถา
- การอภิปราย
- การออกคำสั่ง
- การพูดทางโทรศัพท์
- การสนทนา โดยทั่วไป

การเป็นผู้ให้คำปรึกษา คือ การสามารถช่วยเหลือผู้ขอคำปรึกษาในทางคำพูด ให้ผู้ขอคำปรึกษาเข้าใจในตนเองอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นการใช้คำพูดของผู้ให้คำปรึกษาจะต้องได้รับการฝึกฝนเพิ่มทักษะให้ผู้พูดให้ตรงจุด เข้าถึงจิตใจของผู้ขอคำปรึกษา ไม่ใช่พูดพลาถ่ม ขาวไป จนทำให้ผู้ฟังเกิดความเบื่อหน่าย ไม่สนใจฟัง หรือ พูดไม่รู้เรื่อง พูดสับสนวุ่นวาย พูดไม่ชวนฟัง หรือ พูดสั้นไปจนขาดสาระสำคัญ เป็นต้น

ดังนั้นการพูดจึงเป็นเทคนิคการให้คำปรึกษาประการหนึ่งที่ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องได้รับการศึกษาและการฝึกฝนการใช้ภาษาเพื่อให้พูดดีและพูดเป็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์ของการพูด

1. **เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจ** การพูดมีวัตถุประสงค์ให้ผู้ฟังได้รับข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ผู้พูดต้องการจะสื่อความหมาย เช่น การพูดอภิปรายหรือการบรรยายของนักวิชาการ ครู อาจารย์, การออกคำสั่ง, การประชุม, การปรึกษาหารือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา, การให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ เป็นต้น

2. **เพื่อการจูงใจ** เป็นการพูดที่มีวัตถุประสงค์ให้ผู้ฟังยอมรับความคิดเห็นของผู้พูดโดย

2.1 **การแสดงเหตุผล** ผู้พูดจะพูดให้ผู้ฟังเปลี่ยนความคิดหรือทัศนคติ เช่นกรณีการประท้วงหรือการคัดค้าน เป็นการพูดเพื่อแก้ไขสถานการณ์ เพราะการรวมตัวของกลุ่มคนจำนวนมาก อาจเกิดเหตุวุ่นวาย กลุ่มคนอารมณ์ร้อน ขาดสติ เกิดความรู้สึกไม่กลัวใคร พร้อมทั้งจะเปิดความรุนแรงในรูปแบบต่างๆ หากความไม่พอใจถึงขีดสุด ดังนั้นการพูดจึงต้องพูดด้วยความจริงใจ อ่อนน้อมถ่อมตน บางครั้งต้องทำถึงขั้นประนามตนเอง หรือยกสิ่งศักดิ์สิทธิ์ที่ผู้ฟังนับถือมาพูดอ้างอิง ควรใช้คำพูดที่กินใจให้ผู้ฟังรู้สึกว่าคุณพูดเห็นกับประโยชน์ของผู้ฟัง อย่างแสดงอารมณ์แข็งขืนหรือแสดงอำนาจบาทใหญ่เด็ดขาด ให้ใช้วิธีพูดโดยแสดงเหตุผล พร้อมข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อให้ผู้ฟังเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง

2.2 **การปลุกเร้าให้กำลังใจ** ผู้พูดมีวัตถุประสงค์พูดปลุกเร้าให้กับผู้สิ้นหวัง พลาดหวัง (ผู้หมดกำลังใจ) สถานการณ์ในขณะนั้นผู้ฟังหมดอาลัยตายอยาก ไม่เห็นคุณค่าของตนเอง พฤติกรรมแยกตัวจากสังคม หาทิศทางออกโดยทำร้ายตนเอง (อาจฆ่าตัวตาย) ดังนั้นการพูดโดยการปลุกเร้า เราจะพูดอย่างไรให้เขาตั้งสติได้และมีกำลังใจ ควรพูดด้วยความจริงใจ ใช้เหตุผลแสดงให้เขา

เห็นว่าเรื่องที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมดาที่ใครๆ ก็ประสบกันได้ ยังมีโอกาสข้างหน้าที่จะฟื้นฟูได้ ทำเรื่องใหญ่ให้เป็นเรื่องเล็ก ถ้าใช้ถ้อยคำซ้ำเดิมบางครั้งเกิดการฮึดขึ้นได้บ้าง แต่มีใช้วิธีการที่ถูกต้อง และได้ผลเสมอไป จึงต้องระมัดระวังถ้อยคำด้วย การพูดให้กำลังใจ เห็นคุณค่าความสำคัญของตนเองมากขึ้น ตั้งสติได้พร้อมที่จะต่อสู้อุปสรรคต่อไป

2.3 การให้ปฏิบัติตาม การพูดที่ต้องการให้ผู้ฟังหรือบุคคลโดยทั่วไปเชื่อฟังและปฏิบัติตาม แต่ไม่ใช่ในกรณีข้อ 2.1 และข้อ 2.2 เป็นการพูดที่ชักนำให้บุคคลกระทำตาม ขอมรับและเห็นด้วยกับสิ่งที่ผู้พูดเสนอ เช่น ผู้พูดรู้เรื่องของคุณภาพปากกา หรือสิ่งของอื่นๆ และต้องการให้ผู้อื่นรู้ด้วย ดังนั้นการพูดจึงทำให้ผู้ฟังทราบว่าสิ่งของนั้น, ข้อปฏิบัตินั้นมีประโยชน์อย่างไร หาข้อสนับสนุน ขณะเดียวกันต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่าคนชอบอะไร ไม่ชอบอะไร เช่น ชอบสิ่งแปลกใหม่ ชอบฟังเรื่องที่ตนเองชอบ สนใจและอยากรู้อยากเห็น เช่น เด็กชอบเรื่องสนุกสนานวัยรุ่นชอบสิ่งแปลกใหม่ ทำท่าย วัยกลางคนชอบเรื่องการสร้างฐานะ ความมั่นคง คนสูงอายุสนใจเรื่องสุขภาพ เรื่องอดีต นอกจากเรื่องของอายุแล้ว เพศและฐานะ ยังแบ่งแยกความสนใจด้วย

3. เพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ เป็นการพูดที่มีวัตถุประสงค์ตามที่กล่าวมาข้างต้น เช่น การกล่าวสุนทรพจน์, การให้โอวาท, การกล่าวปราศรัย, การกล่าวอวยพร, การกล่าวไว้อาลัย, การพูดทางโทรศัพท์, การสนทนาโดยทั่วไป เป็นต้น

นอกจากผู้พูดจะต้องทราบวัตถุประสงค์ของการพูดเพื่อให้คุณสามารถใช้การพูดให้ประสบความสำเร็จแล้ว จึงต้องมีการฝึกฝนและเรียนรู้ให้ผู้เป็น พูดอย่างไรให้คนอื่นชอบ คนเชื่อถือ คล้อยตาม ปฏิบัติตาม พูดเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย พูดเรื่องง่ายๆ ให้เป็นเรื่องสนุก การพูดจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในขณะเดียวกัน สามารถเรียนรู้และฝึกหัดได้ และคงไม่มีใครพูดเก่งจนไม่มีอะไรต้องปรับปรุงแก้ไขอีก การฝึกพูดให้ถูกวิธีจะช่วยส่งเสริมบุคลิกภาพในทางบวก ดังนั้นการพูดเป็นมีลักษณะที่สำคัญๆ ดังนี้คือ

1. มีเนื้อหาสาระดี

การพูดควรมาจากข้อมูลที่ถูกต้อง มีเหตุมีผล บนหลักของความเป็นจริง ซึ่งอาจได้จากประสบการณ์ การเรียนรู้ การศึกษาค้นคว้าของผู้พูดก็ได้

2. มีวาทศิลป์

ผู้พูดต้องมีความสามารถในการแสดงออก การสร้างความเชื่อถือ ความสนใจ ความพอใจและความเข้าใจแก่ผู้ฟัง โดยใช้ถ้อยคำสุภาพและเหมาะสมกับผู้ฟัง โดยพิจารณาว่าพูดให้ใคร

ฟัง ผู้ใหญ่ เพื่อนร่วมงาน วัยรุ่น ถ้อยคำต้องชัดเจน เข้าใจง่าย น้ำเสียง ท่าทาง สายตา อารมณ์
ขัน ไม่พูดจาประชดประชัน เลียดสี แดกดัน นินทาหรือการพูดให้ผู้อื่นเสียหาย ไม่ควรพูดก้าว
ร้าว ไม่ใช้อารมณ์ในการพูด พูดด้วยเหตุผล อย่าพูดในขณะที่ผู้อื่นยังพูดไม่จบ ต้องขอโทษ ขอ
อภัยเสียก่อน

3. นึกอกลิก

ผู้พูดควรเป็นบุคคลที่มีท่าทางสุภาพเรียบร้อย หน้าตาขี้มึนแจ่มใส แต่งกายสุภาพ
เหมาะสม มีความสง่าผ่าเผย ซึ่งจะทำให้ผู้ฟังมีความเชื่อถือในคำพูด การแต่งกายไม่เรียบร้อย
ทำให้เสียบุคลิกภาพ เช่น ผมปรกหน้า ต้องเสยตลอดเวลา หรือใส่เครื่องประดับมากเกินไป ทำ
ให้ผู้ฟังสนใจเครื่องประดับมากกว่าเนื้อหาที่พูด

4. มีความจริงใจ

ผู้พูดจะต้องมีความจริงใจ สุจริตใจต่อผู้ฟัง เพราะผู้ฟังถือว่าเป็นบุคคลสำคัญ เรื่องที่พูด
ต้องเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม จึงควรพูดให้เกิดการสร้างสรรค์และมีคุณค่า มีจริยบรรณ หรือ
จริยธรรม ไม่หลอกลวง หรือไปปดมดเท็จ เป็นต้น

การให้คำปรึกษาแนะนำจะใช้เทคนิคในการพูดมาใช้ในเรื่องต่างๆ เช่น การพูดให้เกิด
ความรู้และเข้าใจตนเอง การพูดจูงใจโดยแสดงเหตุผลกับผู้ประห้วงหรือผู้คัดค้าน พูดปลุกเร้า
ให้กำลังใจกับผู้สิ้นหวังหรือพลาดหวัง การพูดเพื่อให้ปฏิบัติตามแล้ว นอกจากนั้นยังมีการพูด
เพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ อีกเช่น

การค้นคว้าในการให้คำปรึกษา (Counseling Interview) เพื่อให้คนงานเกิดความพอใจ
ในการทำงานและการดำเนินชีวิต ซึ่งปัญหาอาจเกิดจากคนงานหรืองานที่ปฏิบัติ เช่น คนงานไม่
สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่ทำงานหรือที่บ้าน และส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นในหน่วย
งาน เช่น ปัญหาทางกาย จิตใจ ขาดทัศนคติ พืชสุราเรื้อรัง เศร้าหมอง ไม่รับผิดชอบ และการปฏิบัติ
งานไม่มีประสิทธิภาพ หรือปัญหาของคนงานที่ได้ทำงานที่ตนไม่ชอบ ไม่ถนัด ทำให้เกิดความขัด
แย้งในตัวเอง ตัดสินใจไม่ได้ หรือตัดสินใจผิดพลาด การให้คำปรึกษาแนะนำจะถูกนำมาใช้ใน
หน่วยงานเพื่อให้คนงานเข้าใจตนเองและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้นจึงต้องมีการพูดคุยกัน
ระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้ขอคำปรึกษา

การค้นคว้าทางวินัย (Disciplinary Interview) เพื่อสอบสวนและดำเนินการทางวินัย
กับคนงานที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ประพฤติตนผิดระเบียบวินัย ทั้งนี้ทำให้ทราบข้อเท็จจริง
และนำมาตราการทางวินัยมาใช้ได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมต่อไป

การสัมภาษณ์เกี่ยวกับการร้องทุกข์ (Grievance Interview) เป็นการพูดเพื่อให้ทราบปัญหาของพนักงาน พนักงานได้ระบายอารมณ์ ความรู้สึก ความไม่พอใจ ความต้องการต่างๆ เมื่ออารมณ์ผ่อนคลายก็จะเกิดความร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่อไป

การสัมภาษณ์ปัญหาส่วนตัว (Personal Counseling Interview) เป็นการพูดคุยกันเพื่อช่วยเหลือคนงานที่มีปัญหาการไม่เข้าใจตนเอง การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม

การสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้นก็เป็นการใช้เทคนิคการพูดเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการแก้ปัญหาต่างๆ บางครั้งคนงานที่ใกล้เกษียณอายุหรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ อาจถูกโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหรือความรับผิดชอบตามความรู้ ความสามารถขณะนั้น อาจเกิดปัญหาการไม่ยอมรับ เทคนิคการพูดเพื่อทำความเข้าใจจะถูกนำมาใช้เพื่อมิให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา จึงต้องมีความรู้และเทคนิคในการพูด ซึ่งนับว่าเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ

เทคนิคการสะท้อน

การให้คำปรึกษานอกจากใช้เทคนิคการฟัง เทคนิคการพูดแล้ว ต้องมีอีกเทคนิคหนึ่งประกอบด้วยคือ การแสดงความรู้สึกหรือตอบรับ (Reflecting feelings) เทคนิคนี้เป็นการแสดงออกทางคำพูด หรือภาษาท่าทาง สีสหน้า การใช้คำเพื่อให้ทราบความรู้สึกของผู้ขอคำปรึกษา วัตถุประสงค์คือ การต้องการทราบความรู้สึกที่อยู่ในความสับสน เคลือบคลุม และให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่เกิดขึ้นให้ปรากฏชัดเจน ทำให้ให้ปัญหามีความชัดเจนและนำไปสู่การให้ความช่วยเหลืออย่างถูกต้อง

เทคนิคการสะท้อน (Reflective Techniques) เปรียบเสมือนผู้ให้คำปรึกษาเป็นเสมือนกระจกที่สะท้อนความรู้สึกและความนึกคิด หรือการสะท้อนสิ่งที่ผู้ขอคำปรึกษาแสดง และสิ่งที่อยู่ลึกๆ ในจิตใจของเขาให้เขาได้ทราบ วัตถุประสงค์ของการใช้เทคนิคการสะท้อน คือ

1. การให้คำปรึกษาที่ใช้เทคนิคนี้ จะทำให้ผู้ขอคำปรึกษารู้ว่าอารมณ์ของเขาเป็นอย่างไร
2. ผู้ให้คำปรึกษาที่ดีเปรียบเสมือนกระจกเงาที่ดี บอกรับความเป็นมนุษย์ของผู้ขอคำปรึกษาว่ามีความแตกต่างกัน ดังนั้นการเป็นกระจกเงาที่ดี คือ

2.1 **ไม่เป็นสนิม** ผู้ให้คำปรึกษาต้องทำตนเปรียบเสมือนกระจกเงาที่ไม่เป็นสนิมจะต้องสามารถยอมรับคำนิยามของผู้อื่น ไม่ยึดความคิดของตนเองแต่เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

2.2 **ผู้ไม่จับ** ผู้ให้คำปรึกษาต้องทำตนเปรียบเสมือนกระจกเงาที่ใสสะอาด ไม่มีฝุ่นจับ ทำให้เห็นภาพชัดเจน เป็นผู้ที่รับรู้สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเป็นสำคัญ หรือทันสมัย

2.3 **ไม่เป็นกระจกทึบ** ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องไม่ทำตนเสมือนกระจกทึบ ที่มีคุณสมบัติในการขยายสิ่งของที่มองเห็นให้มีขนาดใหญ่ขึ้น เมื่อผู้ให้คำปรึกษารับทราบปัญหา จึงไม่ควรขยายปัญหาของผู้มาขอคำปรึกษาหรือให้ความรู้สึกว่ารุนแรงกว่าความเป็นจริง

2.4 **ไม่เป็นกระจกเว้า** ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องไม่ทำตนเสมือนกระจกเว้าที่มีคุณสมบัติในการลดขนาดของสิ่งของที่มองเห็น เมื่อผู้ให้คำปรึกษารับทราบปัญหาจึงไม่ควรใช้วิธีปิดล้อม โยนเกินความเป็นจริง เป็นการลดปัญหาแต่ไม่มีความจริงใจ การช่วยเหลือผู้ขอคำปรึกษาจะต้องกระทำด้วยความจริงใจ

2.5 **วางไว้ในสถานที่เหมาะสม** ผู้ให้คำปรึกษาเปรียบเสมือนกระจกเงาที่ควรวางไว้ในสถานที่ที่เหมาะสม กล่าวคือ ผู้ให้คำปรึกษาควรบอกในสิ่งที่ควรบอกแก่ผู้ขอคำปรึกษา และในเวลาและจังหวะที่เหมาะสม

3. ผู้ให้คำปรึกษาที่ดีและมีประสิทธิภาพ จะสะท้อนเงาได้ดีกว่ากระจกเงาที่ดี มากกว่าตรงที่ผู้ให้คำปรึกษาสามารถสะท้อนชีวิตจิตใจที่อยากช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ให้ปรากฏชัดเจนจนทำให้ผู้ขอคำปรึกษาารู้และเข้าใจ ซึมซับความรู้สึกได้

ดังนั้นผู้ให้คำปรึกษาที่ใช้เทคนิคการสะท้อนได้ดี จะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการให้คำปรึกษา แม้ว่าสัมพันธภาพที่ดีไม่ใช่องค์ประกอบเดียวที่เพียงพอ หรือสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แต่ความสัมพันธ์จะต้องมีอยู่อย่างเพียงพอในระดับหนึ่งของการให้คำปรึกษาไม่ว่าจะใช้วิธีการให้คำปรึกษาแบบใดก็ตาม ผู้ให้คำปรึกษาต้องสะท้อนทุกสิ่งทุกอย่างให้ผู้ขอคำปรึกษาทราบ สื่อให้ผู้ขอคำปรึกษารับรู้และสังเกตเห็น โดยอาจจะสะท้อนได้ 2 วิธีคือ

ก. **คำพูด (Verbal expression)** ผู้ให้คำปรึกษาใช้หลักและเทคนิคการพูดเพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน แสดงความรู้สึกโดยใช้ภาษาและเสียงเป็นสื่อการพูดด้วยความจริงใจ พูดอย่างมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประโยชน์กับผู้ขอคำปรึกษา ขณะเดียวกันอาจมีการทบทวนคำพูดของผู้ขอคำปรึกษา โดยพูดให้เขาฟังอีกครั้งหนึ่ง เขาจะเกิดความรู้สึกว่าเราฟังเขาเป็นการสะท้อนภาพของเขาว่ารู้สึกและต้องการอะไร

ข. **ภาษาท่าทาง (Nonverbal expression)** ในการให้คำปรึกษาไม่จำเป็นต้องไปว่าผู้ให้คำปรึกษาจะต้องใช้การสื่อสารโดยคำพูดเสมอไป บ่อยครั้งที่ผู้ให้คำปรึกษาสามารถแสดงออกโดยใช้ภาษาท่าทางได้ ทำให้เกิดความเข้าใจกัน แสดงออกซึ่งความรู้สึกแทนการใช้คำพูด

โดยมีลักษณะ ดังนี้

(1) **สายตา (eye contact)** สายตาเป็นสื่อที่บอกให้ทราบว่าผู้ฟังยอมรับหรือไม่เห็นด้วย ดังนั้นการให้คำปรึกษาควรมีการสบสายตากันบ้างเป็นครั้งเป็นคราว อย่าใช้วิธีการจ้องตาหรือ การมองไกลเกินตัว (มองข้ามตัวเขาไป) แสดงความรู้สึกว่าเราสนใจในการฟังเขาพูด ห้ามมองนานเกินไป สนใจความรู้สึก ดูที่ดวงตา โกรธ เศร้า วิตกกังวล

(2) **ร่างกาย (body expression)** ผู้ให้คำปรึกษาต้องมีลักษณะท่าทางที่แสดงความสนใจ การนั่งในการให้คำปรึกษาควรมีแบบสบาย หันหน้าเข้าหากัน โน้มตัวเข้าไปหาผู้ขอคำปรึกษาเล็กน้อย ถ้าไกลเกินไปแสดงว่าไม่สนใจ ถ้าใกล้มากเกินไปจะทำให้เขาอึดอัดใจ (ปกติประมาณ 3 ฟุต) มีท่าทางเปิดเผย ไม่นั่งไขว่ห้าง หรือ กอดอก มีการขยับตัวบ้างแต่อย่าให้มากเกินไป

(3) **สีหน้า (Facial expression)** การแสดงออกทางหน้าเป็นภาษาที่แสดงความหมายได้ชัดเจนที่สุดเมื่อเทียบกับส่วนอื่นๆ ของร่างกาย เช่น การทำหน้าผากย่นเป็นการแสดงความคิดหรือความโกรธหรือไม่พอใจ การยิ้มริมฝีปากเป็นการแสดงความไม่เข้าใจ การขมก้สื่อทางภาษาได้หลายอย่าง การยิ้มแบบเปิดเผย การยิ้มมุมปากแสดงว่าไม่เชื่อในสิ่งที่ได้ฟังเป็นการฝืนยิ้ม เป็นต้น ดังนั้นในการให้คำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาควรใช้สีหน้าในการสื่อภาษาให้ผู้ขอคำปรึกษาเข้าใจความหมายที่เขาพูดถึงปัญหาให้ฟังว่าเข้าใจมากน้อยเพียงใด เช่นการผงกศีรษะแสดงว่าต้องการให้เล่าเรื่องต่อไป หรือ การส่ายศีรษะแสดงถึงความไม่เข้าใจ เป็นต้น

(4) **น้ำเสียง (Tone of Voice)** เสียงพูดของคนนั้นมีระดับแตกต่างกัน มีทั้งเสียงสูง เสียงต่ำ เสียงสั้น ลากเสียง ดังนั้นการแสดงความรู้สึกของผู้ให้คำปรึกษาอาจใช้เสียงเป็นการสื่อสาร เช่น ...อ้อ, นั่นซี, นั่นหรือ, มีอะไรอีกไหม เป็นต้น

ดังนั้นผู้ให้คำปรึกษาที่จะใช้เทคนิคการสะท้อน (Reflective Techniques) จึงต้องกระทำตนเช่นกระจกเงาที่ดี ที่จะสะท้อนทุกสิ่งทุกอย่างของผู้ขอคำปรึกษา ทั้งความรู้สึกและความนึกคิด โดยทางคำพูดหรือภาษาท่าทางไม่ว่าจะเป็นทางสายตา ท่านั่ง, สีหน้า และน้ำเสียงที่แสดงการต้อนรับ หรือรับฟังอยู่ ซึ่งแสดงถึงความอยากจะช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน

เทคนิคการทำคู่สัญญา

การให้คำปรึกษาเป็นกระบวนการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นที่มีปัญหาให้สามารถตัดสินใจและ

แก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง โดยวิธีการนั้น ผู้ให้คำปรึกษาอาจใช้เทคนิควิธีการหลายอย่างในการให้คำปรึกษาดังที่กล่าวมาข้างแล้ว สำหรับเทคนิคการทำคู่สัญญา ผู้ขอคำปรึกษาจะแสวงหากคนที่เขาเคารพนับถือ และผู้ขอคำปรึกษาไม่กล้าทำให้เขาผิดหวัง ให้เขารับรู้และช่วยเสริมกำลังใจ โดยผู้ขอคำปรึกษาเจรจากับบุคคลนั้นเพื่อทำคู่สัญญากัน บุคคลนั้นจะเป็นผู้คอยติดตามผล แต่ผู้ขอคำปรึกษาเป็นผู้ปฏิบัติ

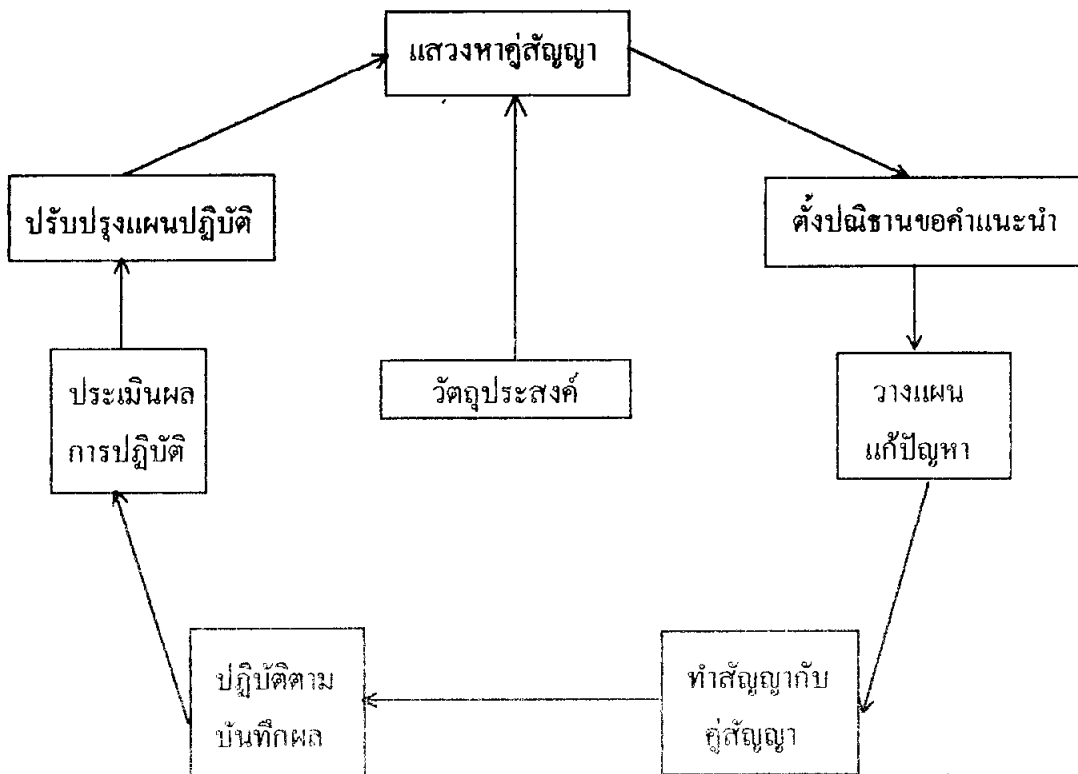
การแก้ปัญหาและการพัฒนาตนเองโดยเทคนิคการทำคู่สัญญา

การที่บุคคลจะแก้ไขปัญหาให้สำเร็จด้วยตนเองได้ โดยการใช้เทคนิคการทำคู่สัญญานั้น ผู้ขอคำปรึกษาจะต้องสามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ โดย

1. ผู้ขอคำปรึกษาต้องมองเห็นปัญหาของตนเอง
2. ผู้ขอคำปรึกษามีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหานั้น
3. การจะแก้ปัญหาให้สำเร็จได้ ต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ นำปัญหามาวิเคราะห์หาสาเหตุและหาวิธีการแก้ไข
4. นำวิธีการที่คิดว่าแก้ปัญหาได้ไปปฏิบัติ
5. ให้ทำการบันทึกผลการปฏิบัติว่าเป็นอย่างไร
6. การกำหนดระยะเวลาในการแก้ปัญหา และมีการประเมินผล

เทคนิคการทำคู่สัญญา เป็นการแก้ปัญหาและพัฒนาตนเอง โดยใช้วิธีการให้ผู้ต้องการแก้ไขปัญหา (ผู้ขอคำปรึกษา) ต้องควบคุมพฤติกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาของตนเอง ภายใต้การรับรู้ของคู่สัญญา (ผู้ให้คำปรึกษา)

กระบวนการแก้ปัญหาโดยเทคนิคการทำคู่สัญญา



จากภาพเป็นกระบวนการแก้ปัญหาโดยเทคนิคทางทำคู่สัญญา ซึ่งเริ่มจากบุคคลที่มีปัญหา (ผู้ขอคำปรึกษา) มีวัตถุดิบที่ต้องการแก้ไขปัญหานั้นและพัฒนาตนเอง แล้วดำเนินการแสวงหาคู่สัญญาที่เขานับถือและไม่กล้าทำให้ผิดหวัง (ผู้ให้คำปรึกษา) เป็นคู่สัญญา โดยมีขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาคู่สัญญา คู่สัญญาควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นบุคคลที่มีปัญหาทรงใจและไม่กล้าทำให้ผิดหวัง
2. เป็นบุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่อผู้มีปัญหา
3. เป็นบุคคลที่ผู้ต้องการแก้ไขปัญหานั้นสามารถให้คำแนะนำแก่เขาได้

ขั้นตอนที่ 2 ตั้งปณิธานขอคำแนะนำ

1. ผู้มีปัญหากล่าวปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหานั้นอย่างคร่าวๆ

2. ผู้มีปัญหาดังปณิธานในการแก้ปัญหาอย่างแน่วแน่

3. ขอคำแนะนำจากคู่สัญญา

ขณะเดียวกันผู้ทำหน้าที่คู่สัญญาก็ต้องแสดงความตั้งใจในการช่วยเหลือ โดย

- มีความเข้าใจในปัญหานั้นอย่างน้อยเพียงใด

- ทราบผลดีผลเสียในการแก้ปัญหาหรือไม่

- ต้องเสนอแนะความคิดเห็นที่ทำให้ผู้แก้ปัญหาสามารถนำไปแก้ปัญหาได้

- รับรู้ในความตั้งใจของผู้ต้องการแก้ปัญหา ดังปณิธานและให้กำลังใจ

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนแก้ปัญหา

1. สำรวจสภาพปัญหาว่าเป็นอย่างไร

2. กำหนดว่าจะต้องทำอะไรบ้าง อย่างไร

3. กำหนดระยะเวลาสั้นๆ ในการแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 4 การทำสัญญากับคู่สัญญา

1. ทำแผนการแก้ปัญหาไปให้ผู้ทำสัญญาและสัญญาว่าจะปฏิบัติตามนั้น

2. กำหนดส่งผลการปฏิบัติ

3. คู่สัญญาให้ข้อเสนอแนะ กำลังใจ

ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติตามแผน

1. ผู้ต้องการแก้ปัญหาปฏิบัติตามแผนอย่างจริงจัง

2. บันทึกผลเป็นระยะๆ ถ้าทำได้ทุกวันยิ่งดี

3. ส่งผลการปฏิบัติตามแผนให้คู่สัญญาทราบ

4. คู่สัญญาติดตามผล และให้กำลังใจ

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล

1. เพื่อให้ทราบถึงพัฒนาการของตนเอง จดกระบวนการเรียนรู้

2. รายงานการประเมินผลให้ผู้ปฏิบัติทราบ

3. หากยังไม่บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ คู่สัญญาควรกระตุ้นให้ทำต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 การปรับปรุงแผน

1. หากการประเมินผลพบว่ามีข้อผิดพลาด ให้ปรับปรุงแก้ไขแผน

2. เมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ เขามองหาแนวทางแก้ไขปัญหานี้
อื่นๆ ได้เช่นกัน

เทคนิคการให้คำแนะนำ

การให้คำแนะนำ (Advising) เป็นเทคนิคประการหนึ่งที่ใช้ในการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นในการแก้ปัญหา โดยการเสนอทางเลือกต่างๆ และอธิบายถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในแต่ละทางเลือก ให้ผู้ขอคำแนะนำสามารถเลือกทางเลือกได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นการให้คำแนะนำควรจะเป็นอย่างไร เมื่อไรควรจะให้คำแนะนำ มีความรู้สึกที่ดี และสามารถนำไปแก้ปัญหาของตนเองได้

นักวิชาการ H. W. Weies⁽²⁾ ได้ให้หลักเกณฑ์ในการให้คำแนะนำดังนี้ คือ

1. หลีกเลี่ยงการให้คำแนะนำ ถ้าไม่มีผู้มาขอคำแนะนำ ก็อย่าเสนอคำแนะนำให้ผู้อื่น เพราะการที่คนสามารถเรียนรู้และตัดสินใจด้วยตนเองจะดีกว่าการขอความช่วยเหลือจากคนอื่น
2. ให้คำแนะนำในรูปแบบการแสดงออกซึ่งความเคารพยกย่อง ทำให้ผู้ขอคำแนะนำ ยินดีและเต็มใจนำไปปฏิบัติ การให้คำแนะนำง่ายๆ ธรรมดาๆ มักใช้ได้ผลดี คุณสมบัตินำคำแนะนำโดยสมมติตัวเองถ้าอยู่ในสถานการณ์เช่นนั้น คุณจะทำอย่างไร ส่วนผู้ขอคำแนะนำจะนำไปปฏิบัติหรือไม่สำคัญ
3. หลีกเลี่ยงการพูดซ้ำๆ เพราะผู้ขอคำแนะนำ อาจจะอยู่ในภาวะวิตกกังวล คำพูดของผู้ให้คำแนะนำจะมีน้ำหนักและมีผลต่อการตัดสินใจของเขาอย่างมาก ควรปล่อยให้เขามีเวลาคิดด้วยตนเอง
4. เสนอทางเลือกหรือโอกาสที่ดีที่สุด และทางเลือกที่เป็นไปได้ แนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ขอคำแนะนำ ผู้ขอคำแนะนำสามารถนำไปปฏิบัติได้ บอกถึงผลดีผลเสียของแต่ละทางเลือก
5. การแสดงท่าทางประกอบคำแนะนำ ควรจะเป็นไปในทางบวกและมองโลกในแง่ดี ซึ่งให้เห็นผลดีหรือประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อปฏิบัติตามคำแนะนำ
6. การเลือกช่วงจังหวะเวลาในการให้คำแนะนำ ก็มีความสำคัญ เพราะคำแนะนำที่ดี ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เวลาที่ผู้ให้คำแนะนำ และผู้ขอคำแนะนำ สะดวกและอยู่ในอิริยาบถต่างๆ กำลังพักผ่อน คลายเครียด เวลาที่ไม่เหมาะสมคือ ทั้งผู้ให้คำแนะนำและผู้ขอคำแนะนำ กำลังเหนื่อยหรือหงุดหงิด
7. การให้คำแนะนำควรเป็นเรื่องส่วนตัว ควรทำตามลำพัง ไม่ควรแนะนำต่อหน้าผู้อื่น อาจทำให้ผู้ขอคำแนะนำเกิดความไม่สบายใจ หรือไม่พอใจ เพราะเขาไม่ชอบให้ใครมองว่าเป็น

คนที่ไม่สามารถคิดอะไรด้วยตนเอง

8. ข้อควรหลีกเลี่ยงในการให้คำแนะนำคือ ไม่ควรพูดผูกมัด หรือ ชี้นำ ต่อท้ายเพิ่มเติม คำแนะนำใดๆ ทั้งสิ้น เพราะการให้คำแนะนำจะแตกต่างจากการออกคำสั่งมาก เช่น ไม่ควรพูดว่า “ฉันบอกคุณแล้ว” เป็นต้น

คำพูดที่สามารถนำมาใช้ได้แก่ “ผมรู้สึกว่ามีความหลายสิ่งหลายอย่างที่คุณสามารถทำได้”, “ผมมั่นใจว่าคุณสามารถเลือกคำตอบได้อย่างถูกต้อง”

กิจกรรมและคำถาม

1. ทำไมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีความสำคัญต่อการให้คำปรึกษา (counseling) ท่านจะมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา จงอธิบาย พร้อมยกตัวอย่างประกอบ
2. ถ้าท่านเป็นผู้บังคับบัญชาของบริษัทแห่งหนึ่ง ให้ท่านอธิบายเทคนิคที่สำคัญ ๆ ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มาพอสังเขป
3. การฝึกทักษะการพูด ให้นักศึกษาพูดคนละ 2 นาที หน้าชั้นเรียนในกรณีต่อไปนี้
 - ก. การเล่าเรื่อง
 - ข. การกล่าวอวยพร
 - ค. การกล่าวต้อนรับจากนั้นให้ผู้นำประเมินผลการพูดเกี่ยวกับ การเริ่มเรื่อง คำเนิ่นเรื่อง สรุป ทำทาง น้ำเสียง และอื่น ๆ
4. การฝึกทักษะการฟัง แบ่งนักศึกษาเป็น 3 กลุ่ม แบ่งเป็น ผู้ฟัง ผู้พูด และผู้ตัดสิน อาจารย์กำหนดหัวข้อการอภิปราย แล้วหมุนเวียนกันเป็นผู้ฟัง ผู้พูด ผู้ตัดสิน จากนั้นให้นักศึกษาตอบคำถามต่อไปนี้
 - 4.1 ท่านรู้สึกอย่างไรต่อบทบาทผู้พูด ผู้ฟัง และผู้ตัดสิน
 - 4.2 อะไรเป็นอุปสรรคต่อการฟังในระหว่างกิจกรรม
 - 4.3 ท่านได้เรียนรู้อะไรจากกิจกรรมนี้

บทสรุป

การให้คำปรึกษาจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งมาจากเทคนิควิธีการที่ผู้ให้คำปรึกษานำไปใช้ในการให้คำปรึกษา ซึ่งมีด้วยกันหลายเทคนิค การให้คำปรึกษาบางครั้งอาจใช้เพียงหนึ่ง หรือสอง เทคนิค แต่ในบางกรณีอาจใช้มากกว่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของเทคนิคที่ผู้ให้คำปรึกษาเห็นว่าควรนำไปใช้ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จำเป็นต้องสร้างขึ้น มิฉะนั้นการให้คำปรึกษาจะไม่เกิดขึ้นในองค์กร การแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ปัญหาความขัดแย้ง ปัญหาส่วนตัว เป็นต้น สำหรับเทคนิคการฟังและเทคนิคการพูดก็จะเป็นเครื่องมือที่ใช้มากในการให้คำปรึกษา โดยเฉพาะผู้ให้คำปรึกษาจะใช้การฟังมากกว่าการพูด ฟังอย่างไรให้มีประสิทธิภาพและเข้าใจในสิ่งที่ผู้ขอคำปรึกษาต้องการสื่อความหมาย การพูดอย่างไรที่สามารถช่วยเหลือผู้ขอคำปรึกษา ให้เข้าใจตนเองและปรับปรุงตนเองให้เข้ากับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อมได้ และผู้ให้คำปรึกษาทราบเรื่องราวที่เกิดขึ้น ไม่ว่าปัญหาทางกายหรือจิตใจ ปัญหาคนงานที่ประพฤติผิดระเบียบวินัย ปัญหาการร้องทุกข์ และอื่นๆ เป็นต้น เทคนิคอีกประการหนึ่งคือเทคนิคการสะท้อน ที่เปรียบผู้ให้คำปรึกษาเหมือนกระจกเงาที่สะท้อนสิ่งต่างๆ ให้ผู้ขอคำปรึกษาทราบทั้งความรู้สึกและความนึกคิด โดยทางคำพูด หรือ ภาษาท่าทาง เพื่อให้การให้ความช่วยเหลือประสบความสำเร็จ เทคนิคอีกอย่างหนึ่งก็คือ เทคนิคการทำคู่สัญญา ผู้ขอคำปรึกษาจะแสวงหาคู่สัญญา (ผู้ให้คำปรึกษา) ที่เขาเคารพ และไม่กล้าทำให้ผิดหวัง แล้วดำเนินการแก้ปัญหาเป็นขั้นเป็นตอน มีการวางแผน ปฏิบัติตามแผนและการประเมินผล แต่ควรเป็นการกระทำในระยะสั้นของการแก้ปัญหา โดยมีความหวังว่าถ้าบุคคลธรรมดาสามารถแก้ปัญหาหนึ่งได้ เขาย่อมสามารถแก้ไขปัญหาอื่นๆ ได้เช่นกัน ประการสุดท้ายเทคนิคที่น่าสนใจในบทนี้ก็คือ เทคนิคการให้คำแนะนำ เป็นเทคนิคที่ใช้ในการให้ความช่วยเหลือบุคคลในการแก้ปัญหา โดยผู้ให้คำแนะนำเสนอทางเลือกต่างๆ ว่าควรทำอย่างไร ในการแก้ปัญหา จุดอ่อน จุดแข็งของแต่ละทางเลือก และจะให้การให้คำแนะนำที่ดีอย่างไร เพื่อให้ผู้ขอความช่วยเหลือสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกได้อย่างถูกต้องในการแก้ปัญหาของตนเองต่อไป

การประเมินผลท้ายบท

1. จงอธิบายเทคนิคการให้คำปรึกษาดังต่อไปนี้
 - ก. เทคนิคการสะท้อน (Reflective Techniques)
 - ข. เทคนิคการทำคู่สัญญา
2. ท่านใช้เทคนิคการฟังและการพูดอย่างไร เพื่อให้การให้คำปรึกษาเกิดประสิทธิภาพ

เชิงอรรถ

1. วิชัย โฉสุวรรณจินดา, **จัดการคน จัดการงาน**, บริษัทดีไลท์ จำกัด t-m., 2539, หน้า 168-170.
2. H. W. **Weies**, Advice on giving advice, Senior **Management**, 1985. p.5.

บรรณานุกรม

- กิตติวรรณ หลิมอมรรัตน์. **การฟัง : ฤๅณๅแหๅถๅกๅฐๅนๅกๅรๅบๅรๅหๅรๅทๅมๅปๅระๅสๅทๅธๅคๅภๅ**, การบริหารเพื่อธุรกิจ
การธนาคาร. ธนาคารกรุงไทย, 2531.
- ปรณๅ กๅองๅทๅอง. **ทๅดๅปะๅการๅพูด**, เอกๅสารๅปะๅกๅอบๅการๅบๅรๅรๅยๅ หลๅกๅสุๅตรๅเทๅคๅนๅกๅการๅเสๅรๅมๅนๅคๅลๅกๅภๅ,
- 2521.
- เพๅชรๅบูรๅณๅ โรๅจๅนๅชๅรๅมๅ. **การๅพูดๅจๅงๅใจ**, เอกๅสารๅการๅอๅบๅรๅมๅศๅลๅปะๅการๅพูดๅ สๅถๅบๅนๅบๅนๅทๅดๅพๅฒๅนๅบๅรๅหๅรๅ-
ศๅสๅตรๅ กๅทๅมๅ., 2532.
- โๅชๅรๅนๅ คๅนๅสนๅนๅนๅทๅ. **มๅนๅยๅธๅมๅพันๅนๅ จๅตๅวๅทยาๅการๅทๅงๅนๅในๅองๅคๅการๅ**, ศูนย์ๅสๅงๅเสๅรๅมๅวๅชๅการๅ กๅทๅมๅ.,
2530.
- สๅมๅเนๅยๅงๅ มๅณๅกๅญๅจๅนๅ และๅคๅณะๅ. **หลๅกๅนๅกๅพูด**, สๅนๅกๅพๅมๅพๅชๅวๅฟๅงๅ กๅทๅมๅ., 2539.
- เสๅนๅอะๅ ดๅเๅยๅวๅ. **การๅสๅอๅธๅรๅในๅองๅคๅการๅ**, โรงๅพๅมๅพๅมๅหๅวๅทยๅลๅยๅชๅรๅมๅศๅสๅตรๅ, 2541.
- Fast, Julius. **Body Language**, New York : Evans and Company, 1970.
- Hunt, G. T. **Communication skills in the organization**, New Jersey : Prentice-Hall, 1980.
- Newstrom J. and Davis K. **Organizational Behavior : Human behavior at work**, 10th ed.
New York : McGraw-Hill, 1997.