

# บทที่ 1

## มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ

### ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

ในองค์การอุตสาหกรรมหรือองค์การประเภทอื่น สิ่งที่มีความสำคัญเหนือระบบ เครื่องจักร อุปกรณ์คือ การประสานงานทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากร มนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

มนุษยสัมพันธ์ คือ ศิลปะและการปฏิบัติในการนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ มาใช้ในการติดต่อเกี่ยวข้องกับเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ส่วนตัวหรือส่วนรวม

มนุษยสัมพันธ์ ในโรงงานอุตสาหกรรม คือ ศิลปะและทักษะในการใช้ประโยชน์จาก พฤติกรรมมนุษย์จากสายงานต่างๆ ในโรงงานอุตสาหกรรมประสานงานกันเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ของอุตสาหกรรม

ความหมายอื่นๆ ในองค์การอุตสาหกรรม

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจูงใจคนให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อย่างพึงพอใจ

มนุษยสัมพันธ์ คือ การรวมกันทำงานของคนในลักษณะของการร่วมมือ เพื่อให้งาน ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การที่มุ่งให้เกิด ความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มบุคคลหรือสังคม เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ โดยที่ทุกฝ่ายต่างมีความพึงพอใจ ทุกด้าน รวมทั้งการสร้างและพัฒนาตนเองให้เป็นที่รู้จักรักใคร่ชอบพอกันบุคคลทั่วไปและ เป็นการสร้างตนเองให้เป็นคนดีของสังคม

### ประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ต่อองค์การ

1. ช่วยให้เข้าใจธรรมชาติของพนักงาน เพื่อนร่วมงานและ หัวหน้า
2. เข้าใจในความแตกต่างของตัวพนักงานและตอบสนองความแตกต่างให้เกิด ประโยชน์
3. ขจัดปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงาน
4. บรรลุเป้าหมายด้วยความร่วมมือร่วมใจ เต็มใจ

5. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน
6. เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รักษาผลประโยชน์ของกลุ่มขององค์กร
7. สร้างความพึงพอใจในการทำงาน

### หลักการและลักษณะของแนวความคิดมนุษยสัมพันธ์

1. เน้นพฤติกรรมของคนมากกว่าการให้ความสำคัญอุปกรณ์ ระบบ เครื่องจักร
2. การรวมกันของคนเป็นระบบสังคม มีพฤติกรรมตอบสนองต่อกันเป็นระบบ
3. เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเกิดพฤติกรรมการตอบสนองที่สร้างสรรค์
4. ใช้วิธีการจากหลักความรู้ สาขาต่าง ๆ และทักษะเฉพาะตัวในการติดต่อสัมพันธ์ เป็นการผสมระหว่างวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์
5. จูงใจให้ทำงานเป็นทีมด้วยความเต็มใจ
6. ก่อให้เกิดความตอบสนองเป้าหมายของบุคคลและองค์กร อันสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์องค์กร

### ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

1. การส่งเสริมกัน เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน
2. ลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม
3. เกิดขวัญ กำลังใจที่จะปฏิบัติงาน
4. ทำให้ตนเอง ผู้อื่น และสังคมมีความสุข

### หลักมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน มีดังนี้

- รับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน
- ไม่มองคนในด้านเดียว
- ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์โดยยังมั่นคงต่อเป้าหมายเดิม
- มองคนในด้านดี เห็นโอกาส เปิดใจ ในการคบคนอื่น
- การคบคนต้องพิจารณาให้รอบคอบ มีจิตเมตตา
- ตัดสินใจและแก้ปัญหาาร่วมกัน

### การเข้าใจธรรมชาติมนุษย์

1. มนุษย์มีความแตกต่างทางด้านร่างกาย ทางด้านอารมณ์ ทางด้านสติปัญญา และทางด้านสังคม

2. มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องการรวมกันด้วยสภาพทางสังคม รวมตัวกันเพราะสภาพบังคับ รวมตัวกันเพราะมีทัศนคติ และรวมตัวกันทางเศรษฐกิจ

3. มนุษย์มีความต้องการของตน

### แนวคิดพื้นฐานของมนุษย์สัมพันธ์

1. มนุษย์ต้องการยอมรับให้เกียรติ ทุกคนมีความต้องการการยอมรับ มีคุณค่าเท่ากัน มีศักดิ์ศรี ต้องการการยกย่องจากคนอื่นในสังคม ไม่ต้องการการดูถูกเหยียดหยาม

2. มนุษย์ต้องการแรงจูงใจในการทำงาน มนุษย์จะทำงานหรือทำการใดก็ตามจะเป็นไปเพื่อสนองความต้องการ ดังนั้นการจัดการเพื่อให้ความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองสามารถใช้เป็นแรงจูงใจได้

### ธรรมชาติของมนุษย์ในด้านทฤษฎีการจูงใจ

#### 1. การจูงใจด้วยทฤษฎี X-Y

หัวหน้างานมีทัศนคติต่อลูกน้อง 2 ด้าน

##### 1. หัวหน้าแบบทฤษฎี X

- มนุษย์โดยธรรมชาติไม่ชอบทำงาน ต้องบังคับ ควบคุม ลงโทษ ชมเชย เข้มงวด
- ลูกน้องไม่ชอบเป็นผู้นำ
- ไม่ชอบความรับผิดชอบ
- เฉื่อยชา เลี่ยงงาน ไม่มีความคิดสร้างสรรค์
- ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- ให้ความสำคัญกับตนเองเท่านั้น ไม่สนใจความต้องการผู้อื่น

##### ทฤษฎี Y

หัวหน้ามีทัศนคติต่อลูกน้อง

- คนโดยธรรมชาติ รักงาน ต้องการงานเต็มที่เพื่อแสดงความสามารถ มีความสุขในการทำงาน
- มีความรับผิดชอบ ต้องการความสำคัญ
- ชอบทำงานเป็นกลุ่ม
- ต้องการเป็นผู้นำ
- มีความคิดสร้างสรรค์
- มีจิตนาการ มีความเฉลียวฉลาด

นอกจากนั้น ในปัจจุบันยังมี อีกทฤษฎีที่พัฒนาเพิ่มเติมคือ

##### ทฤษฎี Z

มนุษย์มีความซับซ้อน ไม่สามารถแบ่งเป็นดีหรือเลวได้อย่างเด็ดขาด

- มนุษย์มีความตั้งใจในการทำงาน
- ยอมรับทั้งความดีและความชั่ว
- สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมทำให้แสดงออกแนวทางต่างๆ
- มีเหตุผลเป็นแรงจูงใจในการทำงาน
- มีความสัมพันธ์ในสังคม
- ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

### ความเหมือนของคน

ความคล้ายคลึงของมนุษย์ในการติดต่อประสานงาน ทำงานร่วมกันของคน เพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร คนจะต้องมีความคล้ายคลึงกัน โดยส่วนที่มีความคล้ายคลึงมีด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความต้องการพื้นฐาน คนที่อยู่ในกลุ่ม หรือเกิดความสัมพันธ์กันในองค์กร มีความต้องการในระดับที่ใกล้เคียงกัน

ความต้องการ (Need) คือ ความจำเป็นในการตอบสนองต่อสิ่งที่ตัวเองขาดไป  
ระดับชั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์

- คนมีความต้องการ 5 ระดับชั้น
- ระดับล่างต้องได้รับการตอบสนองก่อนจึงจะสนใจ ระดับความต้องการสูงขึ้น
  1. ความต้องการส่วนตัว ความต้องการความสำเร็จสมหวังในเป้าหมายของชีวิตที่ตั้งไว้ (Self – Actualization Need)
  2. ความยอมรับ ชื่อเสียง - ความต้องการมีเกียรติได้รับการยกย่อง ยอมรับ (Esteem Need)
  3. ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม- ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม คนที่ตนมีส่วนร่วม (Social needs) ได้แก่ ด้านจิตใจ : การต้องการความรัก ความผูกพัน และการยอมรับเป็นสมาชิก
  4. ความต้องการด้านความปลอดภัย - ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security needs) ความมั่นใจว่าสิ่งที่ตนมีทั้งอาหารรายได้ บัณฑิต สี่ จะปลอดภัยต่อการคุกคาม
  5. ความต้องการพื้นฐานในการอยู่ (กายภาพ) - ความต้องการสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต (Physiological needs) ได้แก่ บัณฑิต : อาหาร ที่พัก เสื้อผ้า และยารักษาโรค

4. มนุษย์ให้ความสนใจของตนเอง เช่น ใช้ความคิดของตนเป็นใหญ่ มีความอิจฉาริษยา และชอบทำอะไรตามความสะดวกสบาย เป็นต้น
5. มนุษย์สามารถเรียนรู้เพื่อปรับตัวได้

ในการทำงาน สามารถสรุปความต้องการของพนักงานโดยทั่วไปได้ดังนี้

- ต้องการผู้นำที่ยุติธรรม
- มีเป้าหมายการทำงานชัดเจน
- ได้รับการให้เกียรติ จากเพื่อนร่วมงาน
- มีแรงจูงใจ โอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ
- มีอิสระในการทำงาน
- ไม่ต้องการความขัดแย้ง
- ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบความมั่นคง
- ความสะดวกสบาย
- ความสำเร็จ
- ความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน

## 2. ความรู้สึก อารมณ์

ความคล้ายคลึงของคนในกลุ่มเดียวกันควรมีพื้นฐานจาก ความรู้สึกอารมณ์ที่คล้ายกันทั้ง **ด้านบวก** คือ ความชอบ พอใจ **ด้านลบ** คือ ความเกลียด โกรธ กังวล

## 3. ความคิด

ทัศนคติ แนวความคิด ต่อสิ่งต่างๆ แสดงออกในพฤติกรรม การพูด เขียน ออกความเห็น

4. การรับรู้ (Perception) กระบวนการตีความ สิ่งที่มากระทบการรับรู้สัมผัส โดยผ่านทาง การตีความ เกิดจากความแตกต่างของประสบการณ์ และปัจจัยอื่น

1. คุณสมบัติของสิ่งที่มากระทบ หน้า เบา รุนแรง น้ำเสียง
2. สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมรอบด้าน
3. ตัวบุคคล ขึ้นอยู่ประสบการณ์ ความคาดหวัง การเรียนรู้

5. ความเชื่อและทัศนคติ ความโน้มเอียงของบุคคลในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม

## ความแตกต่างของมนุษย์

### 1. ความแตกต่างทางภายนอก

ความแตกต่างทางกาย รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง การแสดงออก ความแข็งแรง

2. ความแตกต่างด้านอารมณ์ความรู้สึก  
อารมณ์ของคนแตกต่างกันมาจากพัฒนาตั้งแต่เด็ก สภาพแวดล้อม ทำให้มีลักษณะ  
อารมณ์ต่างกันตามสภาพ เช่น ดีใจ ไม่พอใจ สนุกสนาน ร่าเริง ขี้อิจฉา วิตกกังวล มองโลกใน  
แง่ร้าย

3. ความแตกต่างจากฐานะ ทางเศรษฐกิจและสังคม  
ฐานะทางสังคม ความร่ำรวย ความยอมรับของสังคม

4. ความแตกต่างด้านสติปัญญาความสามารถ

- จากพันธุกรรม
- การอบรมสั่งสอน
- สภาพแวดล้อม

ทำให้เกิดความแตกต่างในความฉลาด การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เหตุผล ความคิด  
เป็นระบบขั้นตอน

5. ความแตกต่างด้านความต้องการ

- ระดับความต้องการที่แตกต่างกัน
- ความต้องการ ความชอบส่วนตัว
- ความพึงพอใจ
- รูปแบบการดำเนินชีวิต
- รสนิยม

6. ความแตกต่างกันด้านลักษณะส่วนตัว

- ใว์กำลังใจ เฉื่อยชา
- คล่องแคล่ว
- ชอบความท้าทาย
- ชอบความมั่นคง ไม่ชอบเสี่ยง
- ท้อแท้
- มีกำลังใจ
- อุดหนุน

ปัจจัยที่มีผลทำให้บุคลิกของคนแตกต่างกัน

1. ระดับของการเข้าสังคม ระดับการเข้าสังคม การชอบพบปะผู้คน เจาะจงสนทนา  
แลกเปลี่ยนความคิดเห็น

2. ความมั่นคงทางอารมณ์ ระดับความมั่นคงของอารมณ์ที่ไม่เปลี่ยนแปลงง่ายตาม  
สถานการณ์ทั้งอารมณ์ โกรธ เสียใจ อาย สับสน กังวล วิตก

3. การคล้อยตามได้ ระดับการเป็นคนที่เชื่อถือได้ ซื่อสัตย์ การประสานงาน

4. ระดับความมั่นคง ใว์วางใจได้ รับผิดชอบงาน มีระเบียบ วางแผนดี มีเหตุผล

5. รับประสบการณ์ใหม่ ยอมรับความคิดใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ เปิดใจรับความคิดเห็นผู้อื่น ใจกว้าง

การพิจารณาลักษณะของหัวหน้าหรือผู้นำ สามารถพิจารณาจากการให้ความสำคัญ

- เน้นความสนใจงาน (Task oriented leader) งานต้องเสร็จ ผลงาต้องได้ตามเป้าหมาย โดยไม่สนใจ ความรู้สึกหรือตัวบุคคล

- เน้นความสนใจคน (People oriented leader) ให้ความสำคัญเอาใจใส่ ความพอใจของลูกน้องเป็นหลัก สนใจความเป็นอยู่ สภาพแวดล้อมชีวิต

### ความแตกต่างของมนุษย์ด้านบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพของคนสามารถแบ่งประเภทได้ ตามการบริหาร 5 ประเภท

1. หัวหน้างานประเภท (Impoverished) ไม่ใส่ใจทำงานและคน ไม่สนใจลูกน้องและงาน ไม่กล้าตัดสินใจ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่กล้าแก้ปัญหา

2. หัวหน้าประเภทให้ความสำคัญลูกน้อง (Country club Managers) สโลมสร เน้นความสำคัญที่ตัวลูกน้อง ด้านความพึงพอใจ ความเป็นอยู่ ความสุขสบาย มองโลกในแง่ดี เอาใจลูกน้อง แต่ไม่ได้สนใจด้านงาน

3. หัวหน้าประเภทเน้นงาน (Authoritarian Managers) เน้นผลของงานให้เสร็จตามเป้าหมาย อย่างมีคุณภาพแก้ปัญหาโดยพิจารณางาน ไม่สนใจผลกระทบต่อลูกน้อง ใช้อำนาจเป็นหลัก ไม่ค่อยสนใจความคิดเห็นผู้อื่น

4. หัวหน้าแบบกลางๆ (Middle of the road) ประนีประนอม ให้งานมีผลงานบ้างโดยคนพึงพอใจบ้าง การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าสร้างสมดุลทั้งงานและคน

5. หัวหน้าที่สนใจทั้งงานและคน (Team Mangers) สร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีม แก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยคำนึงถึงความต้องการลูกน้อง สร้างความมีส่วนร่วม ทำให้ได้ผลของงานสูงสุด ในขณะที่ลูกน้องพึงพอใจจากการทำงานเป็นทีม

### จุดมุ่งหมายในการดำเนินการด้านมนุษยสัมพันธ์

1. เพื่อความเข้าใจในตัวเองและรู้จักตนเองมากขึ้น
2. เพื่อเข้าใจและรู้จักเพื่อนร่วมงาน
3. เพื่อความไว้วางใจ จากเพื่อนร่วมงาน
4. เกิดการทำงานร่วมกัน เพื่อเป้าหมายขององค์กรได้บรรลุอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ลดความขัดแย้ง
6. เพื่อสร้างความพึงพอใจ ความสุขในการทำงาน

### สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

1. การแสดงอวจน ภาษานินทาในทางลบ สีหน้า ท่าทาง บุคลิกภาพที่ไม่เป็นมิตร

2. การโต้แย้ง ถกเถียง
3. การตำหนิผู้อื่น
4. การพูดเรื่องของตนเอง
5. การพูดจา ประชด นินทา ว่าร้าย
6. ไม่สนใจความเห็นผู้อื่น
7. อิจฉาริษยา
8. โมโหร้าย
9. ไม่ยุติธรรม
10. ข่มเหงผู้อื่น
11. ไม่รักษาคำพูด
12. ไม่ยอมรับผิด
13. ไม่เห็นว่าผู้อื่นสำคัญ
14. มีอคติ

#### คุณสมบัติของผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

- สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีและสื่อสารกับคนอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ต้องมีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ รู้เรื่องความต้องการของคน รู้สภาพจิตใจและอารมณ์ของคน รู้วิธีปรับตัวในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

#### การสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

การสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบระหว่างบุคคล 2 คน หรืออาจจะมากกว่าสองคนขึ้นไป โดยใช้การสื่อสารที่เป็นภาษาพูดและภาษาท่าทางเป็นสื่อการในการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกต่างๆ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะมีผลกระทบต่อบุคคลทั้งสองฝ่าย ทำให้มีความรู้สึกที่ดีต่อกันและกัน

#### แนวทางการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

- มองโลกในแง่ดีเสมอ เพื่อส่งเสริมให้มีเจตคติที่ดีต่อบุคคลอื่น
- ยอมรับศักยภาพของบุคคลทุกคน
- แสดงความรู้สึกที่ดีในการพบปะกับบุคคลอื่นๆ
- แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมเมื่อพบปะกับบุคคลอื่น ๆ โดยการทักทายด้วย

#### อาการ ยิ้มแย้มแจ่มใส

- ช่วยเหลือบุคคลอื่นด้วยความเต็มใจเสมอ
- มี                    มี                    ต                    ร                    ภ                    ำ



## บทที่ 2

### การศึกษาตัวเองและบุคลิกภาพ

#### หัวข้อเนื้อหาที่สำคัญ

- การศึกษาตัวเอง
- องค์ประกอบของการศึกษาตนเอง
- ความสำคัญของบุคลิกภาพ
- บุคลิกภาพที่ดี
- บุคลิกภาพของมนุษย์
- การปรับปรุงบุคลิกภาพ

## บทที่ 2

### การศึกษาดตนเองและบุคลิกภาพ

#### การศึกษาเพื่อรู้จักตนเอง

การศึกษาเพื่อรู้จักตนเอง ศึกษาให้รู้ถึงพฤติกรรม บุคลิกภาพ ความคิด เพื่อประโยชน์ในด้านมนุษยสัมพันธ์ พฤติกรรม ความคิดของคนมีสาเหตุมาจากปัจจัย 4 อย่าง คือ ค่านิยม การรับรู้ ทศนคติ และบุคลิกภาพ

#### 1. ค่านิยม (values)

ค่านิยม คือ สิ่งที่กลุ่มคนยอมรับตัดสินว่าดีหรือไม่ดี เป็นความนิยมซึ่งมีผลมาจากศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม การสั่งสอน มีผลต่อความคิดว่าอะไรควรคิดว่าดี น่ากระทำ ยอมรับได้ บางสิ่งที่ไม่ควรยอมรับ น่ารังเกียจ ควรปฏิเสธ

#### 2. การรับรู้ (Perceptions)

คือ กระบวนการสังเกต จัดหมวดหมู่ ประมวลผล ตีความข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เหตุการณ์ กิจกรรม สถานการณ์ต่างๆ เป็นกระบวนการที่ผสมผสานการรับรู้จากภายนอก ด้วยการได้ยิน เห็น สัมผัส ได้กลิ่น รสชาติ จากสภาพแวดล้อมภายนอก กับประสบการณ์และความคิด แล้วเกิดความรู้สึกตอบสนอง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ

- การสังเกต (noticing)
  - ก. คอยใส่ใจ
  - ข. ความคาดหวัง
  - ค. ภาษาที่ใช้
- การจัดกลุ่ม (Organizing)
  - ก. การสร้างรูปแบบ
  - ข. การคิดแบบ Stereotype
  - ค. บทบาท (Scriptc)
- การตีความ (Interpretation)
  - ก. ทฤษฎีบุคลิกภายในของตัวคน
  - ข. ทฤษฎีลักษณะ

## การสังเกต (Noticing)

เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการรับรู้

### ก. ความใส่ใจ (Mindfulness)

คือการใส่ใจให้ความสำคัญต่องานที่รับผิดชอบ ที่จะก่อให้เกิดการสังเกต รายละเอียดของเหตุการณ์

### ข. ความคาดหวัง (Expectations)

ความคาดหวังต่อเหตุการณ์ส่งผลถึงการรับรู้ ระดับความแตกต่างของสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวัง การเลือกใช้คำพูด น้ำเสียง วิธีการพูดส่งผลถึงการรับรู้

## การจัดกลุ่ม Organizing

คือการจัดหมวดหมู่ของสิ่งที่มากระทบจากภายนอก

### - การสร้างรูปแบบล่วงหน้า (Prototypes)

สร้างรูปแบบของประเภทแนวความคิดชนิดต่างๆ ไว้ล่วงหน้า เป็นแนวทางในการจัดกลุ่ม หรือแนวทางการตอบสนองต่อเหตุการณ์ คน เฉพาะประเภท

### - การคิดแบบ (Stereotypes)

การคิดแบบรวมคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งจะมีลักษณะอย่างไรบ้าง เช่น คนแต่งตัวย่อมซอสสะพายเป้ เป็นคนฐานไม่ดี

### - บทบาท (Scripts)

ลำดับเหตุการณ์ที่คาดหวังไว้ล่วงหน้าของคนต่อสถานการณ์เฉพาะ

## การตีความ (Interpretation)

ทฤษฎีบุคลิกภาพในตัวตน Implicit personality theory

คนทั่วไปใช้ลักษณะบุคลิกภาพเพียงลักษณะเดียว หรือสอง สามลักษณะ ตัดสินคนอื่น

แนวโครงสร้างของบุคลิกลักษณะ เช่น

ความแข็งแรง	อ่อนแอ
ความดีใจ	เสียใจ
ความใกล้ชิด	ห่างไกล

ระดับการศึกษา

เพศ

ฐานะ เช่น การตัดสินคนด้วยการพบครั้งแรก "First Impression Bias"

ทฤษฎีลักษณะ ตัดสินลักษณะคนอื่นด้วย

### - หลักการความสม่ำเสมอ

- หลักความแตกต่าง เพื่อกำหนดสรุปลักษณะคนอื่น

### **หลักความสม่ำเสมอ (Principle of consistency)**

ตัดสิน สรุป พฤติกรรมคนอื่นจากการสังเกตพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซ้ำ เมื่อเวลาผ่านไป

### **หลักความแตกต่าง (Principle of distinctiveness)**

คนตัดสินผู้อื่นในด้านพฤติกรรมด้วยเหตุการณ์เฉพาะที่เกิดขึ้น สัมพันธ์กับลักษณะเฉพาะตัว

## **ผลของวัฒนธรรมต่อการรับรู้**

วัฒนธรรม (Cultures) คือ รูปแบบความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม รูปแบบพฤติกรรมของกลุ่มคน

### **ความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงาน**

1. อำนาจ (Power distance) ระยะห่างของอำนาจ อิทธิพลความแตกต่างของอำนาจ ระหว่างบุคคล ระหว่างผู้จัดการ - ลูกน้อง
2. การหลีกเลี่ยง ความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) ระดับการยอมรับความไม่แน่นอน ความไม่ชัดเจนของเหตุการณ์ การยอมรับระดับความเสี่ยง
3. ความเป็นส่วนตัว (Individualism) ระดับค่านิยมของตนเอง หรือกลุ่ม
4. ความยอมรับผู้อื่น (Masculinity)
5. ระยะเวลา (time frame) ทำงานในช่วงระยะเวลายาวหรือสั้น

### **3. ทศนคติ (Attitudes)**

ทศนคติ คือ ความคิดเห็นส่วนตัวต่อสิ่งต่างๆ ทั้งเหตุการณ์ คน สภาพแวดล้อม โดยแสดงออกในลักษณะความชอบ ไม่ชอบ รัก เกลียด มีผลต่อการแสดงออก สื่อสาร สัมพันธ์กับผู้อื่น

### **4. บุคลิกภาพ**

#### **ความหมายของบุคลิกภาพ**

บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะส่วนรวมของบุคคลแต่ละคน ที่แตกต่างกันแต่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละคน ซึ่งสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ซึ่งแต่ละคนจะมีรูปแบบของการแสดงออกทางพฤติกรรมต่างๆกัน

## ความสำคัญของบุคลิกภาพ

1. สร้างความมั่นใจ
2. สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น
3. ช่วยสร้างความสำเร็จ
4. การยอมรับของกลุ่ม

## ประเภทของบุคลิกภาพ

**บุคลิกภาพภายนอก** คือ พฤติกรรมต่างๆที่สามารถรับรู้ได้ด้วยประสาทสัมผัสภายนอก คอ หู ตา จมูก ปาก เช่น

- รูปร่างหน้าตา
- การแต่งกาย
- การแสดงออกของตน
- กิริยาท่าทาง
- การใช้น้ำเสียง
- การพูดคุย

**บุคลิกภาพภายใน** คือ พฤติกรรมต่างๆที่ไม่สามารถมองเห็นได้ ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์พฤติกรรมภายในจึงจะรับทราบได้ เช่น

- ความเชื่อมั่นในตนเอง
- ความรอบรู้
- ความคติริเริ่ม
- ความจริงใจ
- ปฏิภาณไหวพริบ
- ความรับผิดชอบ
- อารมณ์ขัน
- ความจำ
- นิสัย (การเอาเปรียบ , การตรงต่อเวลา)

## ทฤษฎีของ JOHARI – WINDOW

ช่วยอธิบายการเปิดใจในการสัมพันธ์กับผู้อื่น

ตัวเองรู้

ตัวเองไม่รู้

คนอื่นรู้	เขตเปิดเผย (Open area)	เขตจุดบอด (Blind area)
คนอื่นไม่รู้	เขตซ่อนเร้น (Hidden area)	เขตไม่ทราบ (Unknown area)

ช่วงที่ 1 คือพฤติกรรมเปิดเผย เรารู้ และกล่าวบอกคนอื่นรู้

: เกิดความเป็นกันเอง ง่ายในการติดต่อขอความร่วมมือ

ช่วงที่ 2 คือ เราเหมือนคนตาบอด เราไม่รู้ คนอื่นรู้

: เราเป็นฝ่ายเสียเปรียบ การคบค้าสมาคมจะเป็นฝ่ายเสียเปรียบและเสื่อมเสีย

ช่วงที่ 3 คือ พฤติกรรมซ่อนเร้น เรารู้ แต่คนอื่นไม่รู้

: เราลำบากใจ ต้องระมัดระวังตนตลอดเวลา ในขณะที่ต้องสังสรรค์สมาคมกับคนอื่น

ช่วงที่ 4 คือ ต่างก็ไม่รู้ เราไม่รู้ คนอื่นก็ไม่รู้

: เราวางตัวโดยไม่ลำบากใจ มีข้อเสีย คือ ทำให้ไม่มีการปรับปรุงตัว

### ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

เมื่อคนเรามีการเปิดเผยแก่กันมากขึ้น ความเป็นกันเองก็จะมีมากขึ้น การสื่อสารจะมีประสิทธิผล ลดความไม่เข้าใจกันให้น้อยลง สร้างความมั่นใจ เปิดใจต่อกัน

### กระบวนการพัฒนาบุคลิกภาพ

#### บุคลิกของคนสามารถปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างเหมาะสม

##### 1. การตรวจสอบตนเอง

เพื่อทราบว่าตนเองมีบุคลิกอย่างไร เป็นการประเมินวิเคราะห์ก่อนการปรับปรุง โดยวิเคราะห์ ส่วนต่างๆ คือ ร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ นิสัยส่วนตัว สถานะภาพสังคม

##### 2. ปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนาบุคลิก ปัจจุบันให้ดีขึ้น

การพัฒนาบุคลิกภาพภายนอกและการพัฒนาบุคลิกภาพภายใน

##### 3. การสื่อสารบุคลิกต่อผู้อื่น

##### 4. การประเมินผล

การพัฒนาบุคลิกภาพตามขั้นตอนดังที่นี้ บางอย่างอาจทำด้วยตัวเอง บางอย่างต้องอาศัยความเห็นของคนอื่นช่วย

## บทที่ 3

### การสื่อสาร

#### หัวข้อเนื้อหาที่สำคัญ

- ความสำคัญของการสื่อสาร
- องค์ประกอบและหลักการการสื่อสาร
- รูปแบบการสื่อสาร
- อุปสรรคของการสื่อสาร
- การสื่อสารเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

# บทที่ 3

## การสื่อสาร

### ความหมายของการสื่อสาร

**การสื่อสาร (Communication)** คือ กระบวนการส่งสารและรับสาร ซึ่งเป็นสัญลักษณ์แทนความหมายระหว่างบุคคล

### การสื่อสาร คือ การสื่อความหมาย

- การถ่ายทอดเรื่องราว
- การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- การแสดงออกของความคิด และความรู้สึก
- รวมถึงระบบ (ระบบโทรศัพท์) เพื่อการติดต่อสื่อสาร

### วิธีการติดต่อสื่อสาร มี 4 วิธี

1. การสื่อสารด้วยวาจา (วจนภาษา)
2. การสื่อสารที่มีใช้วาจา (อวจนภาษา)
3. การสื่อสารด้วยภาษาเขียน
4. การสื่อสารด้วยการมองเห็น

### วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

1. เพื่อแจ้งให้ทราบ (To inform) เช่น ประกาศ, หนังสือเวียน
2. เพื่อให้เกิดความรู้ (To educate) เช่น ประกาศ
3. เพื่อโน้มน้าวให้มีความเห็นคล้อยตาม (To persuade) เช่น การโฆษณา, ประชาสัมพันธ์
4. เพื่อให้เกิดความบันเทิง (To entertain) เช่น การเล่าเรื่องตลก



## องค์ประกอบของการสื่อสาร

1. ผู้ส่ง (Sender) เป็นผู้รับผิดชอบแปลงข้อความให้อยู่ในรูปแบบที่ส่งผ่านกระบวนการสื่อสาร โดยอยู่ในรูปสัญลักษณ์ที่มีความหมาย
2. ช่องทางการสื่อสาร (Communication Channel) เป็นวิธีการต่างๆ ในการสื่อสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ
3. ผู้รับ (Receiver) เป็นผู้รับแปลงสารกลับมาอยู่ในรูปความหมายที่เข้าใจได้
4. การตอบสนอง (Feedback) คือการตอบรับจากผู้รับส่งกลับมายังผู้ส่งสารเพื่อแสดงการรับทราบสารที่ส่งแล้วแสดงความคิดเห็น

## รูปแบบของการสื่อสาร

**การสื่อสารทางเดียว (One-way communication)** เป็นการสื่อสารในลักษณะที่ผู้พูด หรือผู้ส่งข่าวสารถ่ายทอดข่าวสารให้กับผู้ฟัง หรือผู้รับสารฝ่ายเดียว ผู้ฟังไม่สามารถซักถาม หรือโต้ตอบอะไรทั้งสิ้น เช่น การบรรยายทางวิทยุ, คำสั่งทางราชการ

**การสื่อสารสองทาง (Two-way communication)** เป็นการสื่อสารในลักษณะที่ผู้ส่งสารกับผู้รับสารสามารถซักถาม และโต้ตอบ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้ เช่น การพูดโทรศัพท์

## ทิศทางการสื่อสาร

**การสื่อสารจากบนมาล่าง (Downward communication)** เป็นลักษณะการเดินทางของข่าวสารตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงมายังฐานข้างล่าง เช่น การสั่งการ, ระเบียบ, ข้อบังคับ

**การสื่อสารจากล่างไปบน (Upward communication)** เป็นการติดต่อเพื่อสนองตอบตามการติดต่อสื่อสารจากบนมาล่างเป็นส่วนใหญ่ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่อผู้นำหรือหัวหน้างานได้เต็มที่ เช่น การเสนอรายงานผลงานต่างๆ

**การสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal communication)** เป็นการสื่อสารกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในระดับเดียวกัน หรือระหว่างสมาชิกของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการประสานงาน และการแก้ปัญหาขององค์กร เช่น การติดต่อประสานงานขอความช่วยเหลือระหว่างหน่วยงาน

## หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

1. ผู้ส่งข่าวสารจะต้องทำความเข้าใจและกระจ่างชัดในสิ่งที่ต้องการจะสื่อ

2. เลือกช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับข่าวสารที่ต้องการจะสื่อ
3. พยายามสื่อความให้สมบูรณ์ ชัดเจน
4. คำนึงถึงพื้นฐานของผู้รับข่าวสาร ได้แก่ ความรู้ ประสบการณ์ ความเชื่อ และทัศนคติ
5. เวลาที่เหมาะสมในการสื่อสาร จะต้องไม่น้อยเกินไป หรือเนิ่นนานเกินไปจนเกิดปัญหาในทางปฏิบัติ
6. พยายามหลีกเลี่ยงการประเมิน หรือตีความหมายพฤติกรรม
7. การถามย้ำเพื่อรับทราบการสนองตอบ

### ประสิทธิภาพของการสื่อสาร (Effective Communication)

การประสบความสำเร็จ คือ ผู้รับสารมีความเข้าใจตรงตามกับผู้ส่งสารต้องการครบถ้วนสมบูรณ์ประสิทธิภาพของการสื่อสาร (Effective Communication) คือ ค่าใช้จ่ายทรัพยากรที่ใช้ในการสื่อสาร

### อุปสรรคของการสื่อสาร (Noise)

อุปสรรคของการสื่อสาร คือ สิ่งที่ทำให้การสื่อสารไม่เกิดประสิทธิผลไม่ประสบความสำเร็จ ไม่เป็นไปตามที่ผู้ส่งสารต้องการ

1. ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม ใช้วิธีการสื่อสารกับผู้รับสารไม่เหมาะสม
  - ใช้ศัพท์เทคนิคกับผู้ที่ไม่มีพื้นฐานความรู้เฉพาะ
  - ภาษาของผู้ส่งสารกับผู้รับสารไม่ตรงกัน

#### การเขียน

- เป็นการสื่อสารที่ง่ายต่อการส่งสาร เช่น นโยบาย, คำสั่ง, ประกาศ
- ไม่ซับซ้อน
- ไม่ต้องการการตอบสนอง

#### การพูด

- เหมาะกับการสื่อสารที่ซับซ้อนยากต่อการเข้าใจ, การสอน, การถ่ายทอดความรู้ หรือต้องการ การยอมรับ และการสนับสนุน

2. ทักษะในการพูดและเขียนไม่ดี ผู้ส่งสารมีทักษะในการเขียนและพูดไม่เหมาะสมเข้าใจยาก ไม่ชัดเจน สร้างความสับสน เพราะใช้คำพูดที่ยืดยาวสับสน

3. ไม่ให้ความสำคัญกับสัญลักษณ์ท่าทางของผู้ส่งสาร เช่น สายตา ท่าทาง สีหน้า เป็นสิ่งที่สื่อสารทางอ้อม และมีความสำคัญในการสื่อสาร

### อุปสรรคทางกายภาพ

อุปสรรคภายนอก เช่น เสียงรบกวน, แสงจ้า, โทรศัพท์ เป็นต้น

## การปรับปรุงการสื่อสาร

การฟัง คือ การพยายามรับสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสาร

1. พยายามฟังสิ่งที่อยู่ในสาร (ใจความเนื้อหา)
2. พยายามรับรู้ความรู้สึกของผู้ส่งสาร
3. มีการตอบสนอง แสดงให้ผู้ส่งสารได้รับรู้ว่า เรารับทราบ รับรู้ และมีความรู้สึกร่วม
4. สังเกตสิ่งประกอบการสื่อสาร
5. แสดงการรับรู้รับทราบ

## การตอบสนอง (Feedback)

การตอบสนอง คือ การแสดงตอบต่อผู้ส่งสารให้ทราบความรู้สึกและการแสดงออกต่อสิ่งที่รับ

## วิธีการแสดงการตอบสนองอย่างสร้างสรรค์

1. การตอบสนองโดยตรงต่อผู้ส่งสารด้วยความรู้สึกที่แท้จริง
2. การตอบสนองอย่างเฉพาะเจาะจง ชัดเจน
3. การตอบสนองในเวลาที่เหมาะสม
4. ตอบสนองในสิ่งที่สามารถปรับปรุงได้
5. ตอบสนองในปริมาณที่เหมาะสม ไม่มากเกินไปกว่าจะรับได้

## วิธีการในการสื่อสาร

ความสมบูรณ์ของช่องทางการสื่อสาร (Channel Richness) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความสมบูรณ์สูง และความสมบูรณ์ต่ำ

### ความสมบูรณ์สูง (High Richness)

- ลักษณะของการสื่อสารที่เป็นส่วนตัว
- มีการสื่อสาร 2 ทาง
- มีข้อเสียคือช้า

### ความสมบูรณ์ต่ำ (Low Richness)

- ลักษณะของการสื่อสารแบบไม่เป็นส่วนตัว
- เป็นการสื่อสารทางเดียว
- มีความรวดเร็วในการสื่อสาร

## วิธีการ, ช่องทางการสื่อสารเรียงจากน้อยไปมาก

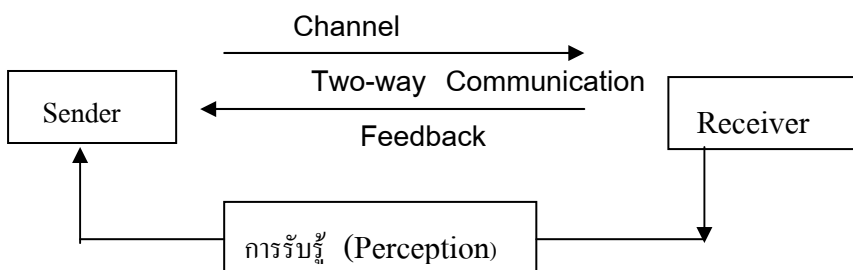
1. เป็นการพบปะตัวต่อตัว
2. โทรศัพท์
3. E-mail, ฝากข้อความ
4. จดหมายเวียน, บันทึก
5. ประกาศ, ลงข้อความในจดหมายข่าว

## การออกแบบสถานที่ทำงาน

ส่งเสริมการสื่อสารได้ด้วย การออกแบบสถานที่ทำงานต่อการพบปะสื่อสาร การสร้างบรรยากาศการทำงาน ลดความเป็นส่วนตัว มีระยะห่างหรือระดับของสิ่งกีดกั้นการสื่อสาร ทางกายภาพ

## การใช้เทคโนโลยีส่งเสริมการสื่อสาร

เช่น การใช้ E-mail, VDO Conference, Online Meeting



## การรับรู้ (Perception)

การรับรู้ คือ กระบวนการที่คนรับทราบ และแปลงข้อมูลสารสนเทศสู่ความหมายที่เข้าใจ โดยได้รับอิทธิพลทางสิ่งแวดล้อม

## ความเป็นเหตุเป็นผล (Attribution)

เป็นธรรมชาติของคนที่พยายามจะอธิบายสิ่งที่ตนเองสังเกตหรือสิ่งที่เกิดขึ้นต่อตนเอง

## ความผิดพลาดในเหตุผล (Attributlum Error)

เป็นการมองความผิดพลาดของคนอื่นว่าเป็นความผิดพลาดของปัจจัยภายในมากกว่าความเป็นจริง มองความผิดพลาดจากปัจจัยภายนอกน้อยกว่าความเป็นจริง

## ความลำเอียงของตนเอง (Self-serving bias)

มองความผิดพลาดของตนเอง ว่าเป็นความผิดพลาดจากปัจจัยภายนอกเป็นหลัก

## แนวโน้มของการรับรู้

เป็นพฤติกรรมของคนที่ผลมาจากการรับรู้ (Perception) ที่บิดเบือนจากความเป็นจริง แบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

- 1. Stereotype** คือ การมองคนแบบเหมารวมจากกลุ่ม หรือประเภทของบุคคลนั้น เช่น เพศ อายุ และชนชาติ
- 2. Halo Effect** คือ ลักษณะหนึ่งของคน ที่ถูกใช้เป็นเครื่องตัดสินลักษณะของบุคคลนั้น เช่น การแต่งกาย ลักษณะท่าทาง
- 3. Selectivity** คือ แนวโน้มที่จะอธิบายปัญหาต่างๆ จากมุมมองของตนเองสนใจในด้านที่ตนเองสนใจ หรือตรงตามความเชื่อ ค่านิยมตามความต้องการของตนเอง เช่น การแก้ปัญหาจากคนแผนกต่างๆ ด้านการมองปัญหาต่างกัน
- 4. Projection** คือ ใช้ลักษณะ ทัศนคติ ความคิดของตนเองเป็นหลัก และใช้กับคนอื่นด้วย

## ทักษะการสื่อสารในมนุษยสัมพันธ์

**ทักษะ (Skill)** หมายถึง การกระทำซ้ำๆ เป็นขั้นตอนการกระทำที่มีจุดหมาย ในแต่ละสถานการณ์ และเป็นการใช้ความรู้ประยุกต์ให้เข้ากับการแก้ปัญหา ตัดสินใจในเหตุการณ์ต่างๆ ได้

ดังนั้น ทักษะ คือ พฤติกรรมที่ทำไปเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้ในแต่ละสถานการณ์

### หลักการที่เกี่ยวข้องกับทักษะ

ทักษะ คือ การกระทำ

การกระทำ (Action) คือ พฤติกรรมที่ทำโดยคน ดังนั้นจึงแตกต่างจากความรู้ หรือความสามารถ

ทักษะ คือ สิ่งที่มีเป้าหมาย

ทักษะ คือ กลุ่มพฤติกรรมที่ทำเพื่อจุดประสงค์เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้นจึงบรรลุเป้าหมายได้มากเพียงใดก็ยิ่งมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น เป้าหมายจึงเป็นสิ่งที่กำหนดทักษะโดยตรง คือ เป้าหมายเพื่อสร้างแรงจูงใจ

ทักษะ คือ สิ่งที่เกิดขึ้นซ้ำได้ เช่น การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำอีก ทักษะที่เคยใช้แก้ปัญหาสำเร็จในอดีต สามารถใช้เพื่อแก้ไขได้

ทักษะ คือ ความต่อเนื่องเป็นลำดับ ทักษะมีความต่อเนื่องของการกระทำเหมือนบทบาท บทละคร เช่น การกระทำที่ต่อเนื่องเป็นลำดับ เหตุการณ์เฉพาะหน้า

ทักษะสัมพันธ์กับบริบท ทักษะมีความเกี่ยวข้องกับบริบท เช่นเดียวกับที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย ดังนั้น ทักษะในการสื่อสารของคนเพื่อการสังคม หรือส่วนตัวย่อมต่างกับทักษะของการสื่อสารของคนในการปราศรัย

### **ความเฉพาะเจาะจงของทักษะ**

ทักษะสามารถพิจารณาได้ในหลายระดับทั้งระดับทั่วไป และระดับเฉพาะเจาะจง

ทักษะในระดับเฉพาะเจาะจง (Specific- level skills) คือการพิจารณาพฤติกรรม เช่น ท่าทาง การประสานสายตา การยิ้ม ศัพท์ที่ใช้

ทักษะในระดับทั่วไป (General – level skills) คือ ทักษะและพฤติกรรม เช่น เปิดเผย การเฝ้าสังเกต ทักษะความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ทักษะและความประทับใจ

### **ชนิดของทักษะมนุษย์สัมพันธ์**

ความสนใจผู้อื่น (Attentiveness) คือ ทักษะในการแสดงความสนใจ ใส่ใจผู้อื่นที่เราทำการติดต่อสื่อสารด้วย แสดงถึงความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและการแสดงของตัวคนที่เราติดต่อด้วย

การสนใจผู้อื่น ใส่ใจไม่เหมือนกับการตั้งใจฟังตรงที่การใส่ใจ สนใจ เพราะจุดประสงค์ที่ใช้กระทำความเข้าใจสารที่ผู้อื่นส่งมาแต่เป็นการแสดงความมีส่วนร่วม สนับสนุน

#### **ข้อแนะนำในการให้ความสนใจผู้อื่น**

- ถามคำถามอย่างเหมาะสม
- อย่ายุ่ห่างเกินไป
- รักษาระยะที่เหมาะสม
- พุดสนับสนุนให้กำลังใจ
- พุดในเรื่องที่คู่สนทนาสนใจ
- พุดถึงตนเองเล็กน้อย
- พยักหน้า
- สายตา

### **การควบคุมกำกับการสนทนา (Composere)**

- รักษาระดับน้ำเสียงที่แสดงความมั่นใจ
- รักษาท่าทางที่ไม่เป็นทางการเกินไปหรือรุนแรงเกินไป
- อย่ายุ่พุดนาน
- รักษาการสบสายตา

- แสดงความเห็น

### **การประสานสัมพันธ์ (Coordinating)**

คือ ทักษะการจัดการการติดต่อประสานงานให้ต่อเนื่อง การจัดลำดับการพูด และเวลาที่ผู้ใดควรพูด

การเริ่มและการจบการสนทนา ทักษะนี้แสดงออกจากการสื่อสารสนทนาที่ราบรื่น ยิ่งราบรื่นก็ยิ่งมีการประสานสัมพันธ์ดี

การแทรกการสนทนา บทสนทนาสามารถเป็นในหลายรูปแบบ การเสริมการสนทนา (talkover) คือการพูดแทรกขณะมีผู้อื่นยังพูดไม่จบ เพื่อแสดงอาการการเข้าใจในขณะที่ผู้พูดพูดเกือบจบ หรืออาจจะพูดหรือส่งเสริมแสดงความเข้าใจสิ่งที่ได้ยิน เสริมคำที่ผู้พูดคิดไม่ออก หรือเสริมสนับสนุนความคิด

*ข้อแนะนำการประสานสัมพันธ์*

- การริเริ่มหัวข้อสนทนา
- การพูดหัวข้อเดิม
- การสนับสนุนการสนทนา
- ความเร็วในการพูด

### **การแสดงออก (Expressions)**

การแสดงออกเป็นทักษะของการแสดงทั้งทางภาษา หรือไม่ใช้ภาษา เพื่อเพิ่มสีสันชีวิตชีวาให้การสื่อสาร

ความหมายโดย การแสดงสีหน้า ท่าทาง เสียง การเลือกใช้คำ

*ข้อแนะนำการแสดงออก*

- การแสดงออกทางสีหน้าการกระทำ
- การใช้ท่าทางแสดง เพื่อเป็นสิ่งที่ต้องการสื่อสาร
- การยิ้มหรือการหัวเราะ
- การเสริมคำ การหัวเราะเรื่องตลก
- การพูดจาชัดเจน
- โทนเสียงที่เปลี่ยนแสดงหลากหลาย
- ระดับเสียงพอดีไม่ดัง ไม่ค่อยเกินไป
- แสดงความคิดเห็นของตนเอง