

**บทที่ 13**  
**การอภิปรายและการประชุมกลุ่ม**  
**Groups Discussion and Conference**

**เค้าโครงเรื่อง**

ความนำ

1. ความจำเป็นในการอภิปรายและการประชุมกลุ่ม
  - 1.1 ประเภทของการอภิปรายกลุ่ม
    - 1.1.1 เป็นการตัดสินใจ
    - 1.1.2 เพื่อความกระจ่าง
  - 1.2 รูปแบบของการอภิปรายกลุ่ม
  - 1.3 ข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบของการประชุมตัดสินใจ
    - 1.3.1 ข้อได้เปรียบ
    - 1.3.2 ข้อเสียเปรียบ
2. ปัจจัยที่มีผลต่อการประชุมกลุ่ม
  - 2.1 วัตถุประสงค์ของการประชุม
  - 2.2 ขนาดของกลุ่ม
  - 2.3 สภาพแวดล้อม
  - 2.4 การจัดที่นั่งประชุม
  - 2.5 เวลาในการอภิปราย
  - 2.6 เป้าหมายส่วนบุคคล
  - 2.7 แบบของการเป็นผู้นำ
    - 2.7.1 บรรยากาศที่จะพบในภาวะการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
    - 2.7.2 บรรยากาศที่จะพบในทางการเป็นผู้นำแบบเอกราชไทย
    - 2.7.3 บรรยากาศที่จะพบในภาวะการเป็นผู้นำแบบตามสบาย
3. ทางเลือกของการอภิปรายกลุ่ม
  - 3.1 การระดมความคิด
  - 3.2 เทคนิคการให้คะแนนนิยม
4. สรุป

## สาระสำคัญ

1. การดำเนินการประชุมหรืออภิปรายกลุ่มกระทำขึ้นเพื่อช่วยให้เกิดความกระจ่าง และเพื่อช่วยในการตัดสินใจในกรณีปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
2. การอภิปรายกลุ่มมีหลายรูปแบบด้วยกันได้แก่ การอภิปรายแบบกลุ่มปิด การประชุมโต๊ะกลม การประชุมกับสาธารณชน และการชุมนุมอภิปราย
3. การจัดประชุมกลุ่มหรืออภิปรายกลุ่มจะสำเร็จหรือไม่นั้นจะมีปัจจัยบางประการเข้ามามีอิทธิพล ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการประชุม ขนาดของกลุ่ม สภาพแวดล้อม การจัดที่นั่งประชุม เวลาในการอภิปราย เป้าหมายส่วนบุคคลของผู้ร่วมอภิปราย และการจัดรูปแบบของการเป็นผู้นำการอภิปราย
4. ผู้ดำเนินการอภิปรายกลุ่มสามารถเลือกอภิปรายได้ 2 วิธีคือการระดมความคิดกับการให้คะแนนนิยมความคิด

## จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาเนื้อหาในบทที่ 13 นี้แล้วจะสามารถ

1. เห็นความจำเป็นของการอภิปรายและการประชุมกลุ่มในธุรกิจ
2. เลือกใช้การประชุมกลุ่มแบบต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
3. ตระหนักถึงปัจจัยที่จะเข้ามามีผลกระทบต่อ การอภิปรายและการประชุมกลุ่มเพื่อความรอบคอบในการจัดประชุมกลุ่มในโอกาสข้างหน้า
4. เลือกผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับการประชุม
5. เลือกวิธีการประชุมกลุ่มได้ตรงกับวัตถุประสงค์
6. อธิบาย การนำการระดมความคิดมาใช้ในการประชุมกลุ่ม

## บทที่ 13 การอภิปรายและการประชุมกลุ่ม Groups Discussion and Conference

### ความนำ

การอภิปรายกลุ่มได้เป็นที่นิยมนำมาใช้ในการสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ในโลกของธุรกิจนั้น ผู้จัดการอาจใช้เวลาในการทำงานเกือบครึ่งหนึ่งกับการประชุม ประชาชนอาจอภิปรายกันในห้องของตนเพื่อหารือเรื่องการเลือกตั้งครั้งต่อไป หรืออาจจะเป็นการประชุมกลุ่มย่อยของนักศึกษาในส่วนของหลักสูตรการเรียนการสอน

คนเราทำการสื่อสารกับกลุ่มด้วยวัตถุประสงค์หลายประการ บางครั้งก็เป็นการรวมกลุ่มกันเพียงไม่กี่คนพูดคุยสนทนากันเรื่องทั่ว ๆ ไป หรืออาจจะรวมกลุ่มกันอภิปรายหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ หรือเพื่อการตัดสินใจ เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือเพื่อตอบคำถามบางอย่าง

พื้นฐานของการประชุมกลุ่มก็คือ การร่วมมือกัน (Cooperation) ซึ่งหมายความว่า สมาชิกในกลุ่มจะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน แต่อาจจะไม่ได้ปรารถนาที่จะสำเร็จตามทิศทางเดียวกัน เพียงแต่ต้องการเสียสละตัวเองในการหาข้อสรุปของกลุ่มมากกว่าตัดสินใจด้วยตัวเอง การประชุมกลุ่มไม่ใช่หมายความว่าความคิดเห็นของแต่ละคนจะไม่แตกต่างกัน เพียงแต่ว่าทุกคนเปิดใจอภิปราย รับฟัง และได้แย้งกันเท่านั้นเอง

การอภิปรายกลุ่มกระทำขึ้นภายใต้วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างหนึ่ง การประชุมกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ไม่ใช่เพียงแต่ช่วยให้เกิดการตัดสินใจเท่านั้น แต่ยังเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม

### 1. ความจำเป็นในการอภิปรายและการประชุมกลุ่ม

การอภิปรายและการประชุมกลุ่มได้กลายมาเป็นสิ่งที่จำเป็นของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการประชุมประจำของพนักงาน การประชุมกรรมการ การฝึกภาคปฏิบัติ หรือการประชุมหารือ Zeiko และ Dance ได้กล่าวถึงแนวโน้มซึ่งบางส่วนมีประโยชน์ต่อการเพิ่มพูนความเชื่อถือของการประชุมกลุ่มดังนี้

ก. แนวโน้มต่อการเพิ่มการประทะสังสรรค์ (Interaction) ของสังคมในการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (แต่ละคนมีความสามารถเฉพาะในแต่ละงานและเป็นอิสระต่อกันแต่การปรึกษาและการประชุมก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงาน)

ข. แนวโน้มของการให้โอกาสในการได้มีส่วนร่วมของพนักงานที่จะบรรยายความรู้สึกและได้รับทราบสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตนเอง

ค. มีการปฏิบัติกับพนักงานมากขึ้นในเรื่องของการปรึกษาหารือจนกลายเป็น การจัดการเกี่ยวกับปรึกษาหารือ โดยอาศัยการประชุมเพื่อดึงเอาความคิดเห็นและการตัดสินใจของสมาชิกในกลุ่ม

ง. ระดับความน่าเชื่อถือของการตัดสินใจของกลุ่มซึ่งจะเป็นใครก็ได้ที่มีความสามารถในงานของผู้อื่นและมีผลกระทบโดยตรงที่นำวิธีการประชุมกลุ่มมาใช้

จ. วิธีการจัดการแบบประชาธิปไตยนี้ทำให้ความสัมพันธ์กับผู้นำกลุ่มแน่นแฟ้นขึ้น

เมื่อเราพิจารณาถึงระยะเวลาที่เราใช้ในการประชุมกลุ่มและได้ตระหนักว่าเวลาที่เสียไปนี้ทำให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อนเมื่อไรแล้วละก็ ก็เท่ากับว่าเรากำลังสร้างสำนึกของการหาวิธีสร้างความเข้าใจที่ดีขึ้นบรรยากาศของการโต้ตอบกันในกลุ่ม(1)

1.1 ประเภทของการอภิปรายกลุ่ม Types of Group Discussion การแบ่งประเภทของการประชุมกลุ่มนั้นจัดแยกประเภทตามวัตถุประสงค์ และจำนวนของผู้ฟัง กลุ่มนั้นแยกได้ตามวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งดังนี้คือ

1.1.1 เพื่อการตัดสินใจ (Decision Making)

1.1.2 เพื่อความกระจ่าง (Enlightenment)

การประชุมคณะกรรมการบริหารเป็นการประชุมเพื่อพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่จะกระทำในอนาคต แต่ถ้าเป็นการแสดงทัศนะของนักวิชาการในรายการโทรทัศน์เกี่ยวกับภาวะการจ้างงาน ก็เป็นการประชุมหรืออภิปรายเพื่อให้ความกระจ่างแก่ผู้ชมรายการ ดังนั้นการแบ่งปัญหาของกลุ่มโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการประชุมจึงเป็นเพียงวิธีการแยกประเภทของกลุ่มวิธีหนึ่ง

นอกจากนี้การแบ่งประเภทของกลุ่มยังสามารถแบ่งได้โดยอาศัยจำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมในการประชุมว่ามีลักษณะเป็นการประชุมเฉพาะแบบปิด (Closed-Group) หรือเป็นการอภิปรายกับสาธารณชน (Public) ถ้าเป็นการสื่อสารระหว่างกันเท่านั้น ก็จะเป็นการอภิปรายแบบกลุ่มปิด (Closed-Group Discussion) แต่ถ้าเป็นการสื่อสารกับคนภายนอกซึ่งเป็นผู้ฟังนอกกลุ่มก็เป็นการอภิปรายกับสาธารณชน (Public Discussion) ซึ่งผู้ฟังไม่จำเป็นต้องปรากฏตัวอยู่ในขณะอภิปรายอย่างเช่นรายการวิทยุและโทรทัศน์

ประเภทต่าง ๆ ของกลุ่มเหล่านี้อาจจะเกิดขึ้นแบบผสมผสานกันก็ได้ อย่างเช่น การที่นักศึกษามีการประชุมกันก่อนสอบก็เป็นการประชุมแบบกลุ่มปิดและเพื่อความกระจ่าง แต่ถ้ากลุ่มนักศึกษามีการรวมกลุ่มกันเพื่อวางแผนการแสดง รูปแบบจะกลายเป็นการประชุมกลุ่มปิดเพื่อการตัดสินใจ หรือเมื่อสมาชิกสภาจังหวัดอภิปรายเกี่ยวกับการจัดสวนสุขภาพในจังหวัดต่อหน้าสาธารณชนก็จะกลายเป็นการอภิปรายกับสาธารณชนและเป็นการให้ความกระจ่าง สมมติ

---

(1) Harold P. Zelko and Frank E.X.Dance, Business and Professional Speech Communication (New York Holt, Rinehart and Winston, 1965), p. 161.

ว่าถ้าสมาชิกสภาจังหวัดมีการอภิปรายว่าจะสร้างศาลากลางจังหวัดใหม่ขึ้นหรือบูรณะซ่อมแซมอาคารเก่าก็ดี ถ้าประชาชนเข้าร่วมการอภิปรายด้วยการอภิปรายนั้นก็เป็นการอภิปรายกับสาธารณชนเพื่อการตัดสินใจ

## 1.2 รูปแบบของการอภิปรายกลุ่ม Forms of Discussion Groups

1.2.1 รูปแบบทั่วไปของการประชุมแบบกลุ่มปิดก็คือรูปแบบของกรรมการ (Committee) คณะกรรมการเป็นกลุ่มย่อยขององค์กรขนาดใหญ่ ที่มีถูกกำหนดหน้าที่ไว้ส่วนมากเป็นเรื่องของการตัดสินใจ คณะกรรมการบางคนมีอำนาจหน้าที่เพียงการแนะนำนโยบายหรือการปฏิบัติให้กับองค์กรที่ตนเองสังกัดอยู่ คณะกรรมการบางคนก็ทำหน้าที่ในการตัดสินใจหรือสร้างงาน คณะกรรมการบริหารของบริษัทก็เป็นกรรมการที่มีลักษณะเฉพาะมาจากการเลือกตั้งซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจกับเจ้าของหรือหุ้นส่วน

1.2.2 การประชุมโต๊ะกลม (Round-Table Discussion) เป็นการประชุมกลุ่มปิดโดยอาศัยการจัดโต๊ะประชุมเป็นวงกลมเป็นการให้ความสำคัญกับผู้เข้าร่วมประชุมเท่าเทียมกันทุกคน เป็นรูปแบบการประชุมเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือเพื่อความกระจ่าง ตัวอย่างเช่นการประชุมภาควิชาของคณาจารย์ในภาควิชา นั้น ๆ เพื่อพิจารณาเปลี่ยนแปลงหลักสูตรของภาควิชา เป็นต้น

1.2.3 การประชุมกับสาธารณชนมักจะเป็นไปในรูปของการประชุมคณะบุคคลต่อหน้าสาธารณชน (Panel) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการอภิปรายได้หัวข้อใดหัวข้อหนึ่งต่อหน้ากลุ่มชนวัตถุประสงค์ของการประชุมแบบนี้เป็นได้ทั้งการให้ความกระจ่างและการตัดสินใจแต่ไม่ว่าจะมีวัตถุประสงค์อย่างไรก็ตามก็เป็นการประชุมเพื่อประโยชน์ทั้งผู้อภิปรายเองและประชาชน

1.2.4 อีกรูปแบบหนึ่งที่คล้ายคลึงกับการประชุมกับสาธารณชนก็คือการประชุมอภิปราย (Symposium) คือผู้เข้าร่วมอภิปรายจะผลัดกันแสดงวาทะของตนในหัวข้อการประชุม นั้นจนจบโดยไม่มีการขัดจังหวะ การชุมนุมอภิปรายนี้เป็นการพูดต่อหน้าชุมชนโดยผู้เชี่ยวชาญ (Experts) ไม่เข้าเป็นการอภิปรายกลุ่มโดยตรง ในการชุมนุมอภิปรายนี้ไม่ได้เป็นการเปิดให้แสดงทัศนะโดยเสรี

ไม่ว่าจะเป็นการประชุมคณะบุคคลหรือการประชุมอภิปราย จะมีการเปิดโอกาสให้ถามคำถามหรือตั้งข้อสังเกตจากผู้ฟังได้ ถ้ามีการถามหรือให้มีการตั้งข้อสังเกตได้ ก็เรียกว่าเป็นการประชุมโต้แย้งของคณะบุคคล (Panel-Forum) หรือการประชุมอภิปรายโต้แย้ง (Symposium-Forum) การจัดการประชุมโดยให้มีการโต้แย้งได้นี้จะมีประสิทธิผลยิ่ง หากเป็นการกระทำโดยการกระจายเสียงทั้งโดยวิทยุ และโทรทัศน์ โดยให้ผู้ชมหรือผู้ฟังสามารถโทรศัพท์เข้ามาถามคำถามหรือแสดงทัศนะได้ตอบได้

1.3 ข้อได้เปรียบและข้อเสียของการประชุมตัดสินใจ การนำเอาการสื่อสารของกลุ่มขนาดเล็กมาใช้ในองค์กรเป็นความพยายามที่จะใช้ความได้เปรียบโดยการอ้างถึงคณะกรรมการและการประชุม แต่อย่างไรก็ตาม วิธีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการตัดสินใจก็มีข้อเสียมากมายเช่นกัน

1.3.1 **ข้อได้เปรียบ** ได้มีการวิจัยเพื่อศึกษาถึงผลกระทบของการเข้าร่วมตัดสินใจ และระดับของการผูกมัด กับการตัดสินใจพบว่า ผู้เข้าร่วมจะผูกมัดกับการตัดสินใจ (คือจะมีทัศนคติที่ดีขึ้นต่อการตัดสินใจนั้นและซื่อสัตย์ต่อการปฏิบัติตามการตัดสินใจ) เมื่อได้ มีส่วนในการตัดสินใจครั้งนั้น ๆ(2) ผลของการวิจัยนี้สามารถอธิบายโดยปัจจัย 2 ประการคือ

**ประการแรก** การเข้าร่วมในการประชุมกลุ่มเพื่อการพิจารณาโยบายเป็นการยืนยันได้ว่าสมาชิกในกลุ่มนั้นอยู่ในสภาพอย่างเดียวกัน มีพื้นความเป็นมาเหมือนกันและมีความต้องการที่จะกำหนดนโยบายซึ่งกลุ่มต่าง ๆ ก็เข้าใจกันดีว่าจำเป็นจะต้องมีการกำหนดนโยบาย

**ประการที่สอง** ทัศนคติสนับสนุนกันเพราะต่างก็มีสำนึกในการที่จะตัดสินใจร่วมกัน การตัดสินใจโดยกลุ่มย่อมดีกว่าการตัดสินใจโดยคนเดียว(3) การตัดสินใจโดยกลุ่มนี้ก็ไม่ได้หมายความว่าดีกว่าการตัดสินใจโดยคนเดียวเสมอไป เพียงแต่ว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มนั้นเป็นกระบวนการที่มีการเสนอแนะที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่เพื่อให้ได้ข้อมูลและข้อคิดและเป็นการสรุปผลจากคนส่วนมาก การตัดสินใจโดยกลุ่มจะดีกว่าโดยบุคคลเดียวด้วยเหตุผล 2 ประการ

**ประการแรก** เป็นการแบ่งความรับผิดชอบในการหาข้อมูลเพื่อความหลากหลายในการอภิปราย

**ประการที่สอง** ข้อเท็จจริงที่แต่ละบุคคลนำมาเสนอมาจากวงกรอบเพื่อการอ้างอิง (Frame of Reference) เดียวกัน จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจได้ดี

ถ้าเอาข้อได้เปรียบ 2 ประการนี้มาพิจารณาเราก็ได้ทราบเหตุผลของคำกล่าวที่ว่า “2 หัวดีกว่าหัวเดียว” และเราก็สามารถจะสร้างความเข้าใจได้ว่าคนหลายคนสามารถจะปฏิบัติงานได้มากกว่า เช่น สัมภาษณ์คนได้มากกว่า อ่านได้มากกว่า สืบหาได้มากกว่า คนคนเดียวอย่างแน่นอน

อย่างไรก็ตาม เหตุผลประการที่ 2 ที่เกี่ยวกับวงกรอบเพื่อการอ้างอิงนั้น สามารถอธิบายได้กว้างขวางขึ้นเพราะแต่ละคนก็จะมีวงกรอบเพื่อการอ้างอิงเป็นของตนเอง เป็นความหลากหลายเพราะแต่ละคนจะมีการเลือกรับรู้และเลือกจดจำ (Selective Perception and Retention) ย่อมจะดีกว่าของตนเพียงคนเดียว และเมื่อมีการนำเอาการรับรู้ของแต่ละคนมารวมกันเข้าก็จะทำให้ได้ข้อสรุปที่มีคุณภาพมาก

1.3.2 **ข้อเสีย** การประชุมเพื่อการตัดสินใจของกลุ่มต้องเสียเวลามาก เช่นการประชุมของรัฐสภาเป็นต้นก็ต้องใช้เวลาหลาย ๆ เดือน ในการตรากฎหมายก่อนจะนำเข้าสู่การลงมติในขณะที่นายกรัฐมนตรีหรือประธานาธิบดีสามารถตัดสินใจด้วยคนเดียว เป็นการออก

---

(2) Howard H. Martin and Kenneth Anderson. *Speech Communication-Analysis and Readings*. eds. (Boston Allyn Bacon, 1968). pp. 70-71  
(3) Wayne N Thompson. *Quantitative Research in Public Address and Communication* (New York : Random House. 1967). pp.97-105.

คำสั่งแม้ว่าเราจะกล่าวในตอนต้นว่าการที่เรามีวงรอบแห่งการอ้างอิงต่างกันเป็นข้อได้เปรียบก็ตาม เราก็อาจจะพิจารณาเป็นข้อเสียเปรียบได้เช่นกัน ถ้าเราพิจารณาในแง่ของเงื่อนไขเวลาที่ใช้ไปในการเห็นคล้อยหรือตั้งข้อสังเกตกับข้อคิดของแต่ละคน และก็มีบ่อยครั้งที่เดียวที่การประชุมหรืออภิปรายกลุ่มทำให้เสียโอกาสดี ๆ ไปในกรณีที่ต้องการปฏิบัติอย่างเร่งด่วน

ระยะเวลาที่ใช้ในการประชุมกลุ่มที่เสียไปไม่ใช่สิ่งที่เลวร้ายซะทีเดียวพวกเราคิดว่าเวลาที่เสียไปไม่ได้เป็นการเสียไปแบบสูญเปล่า แต่การประชุมกลุ่มก็เสียเวลาไปเป็นการสูญเปล่าในหลาย ๆ ลักษณะคือ

1.3.2.1 เสียเวลาในการงูใจให้เห็นสอดคล้องกันเพียงเพื่อความคิดเดียว โดยไม่ได้ทำให้วาระการประชุมนั้นสมบูรณ์ สำเร็จลุล่วงไป

1.3.2.2 สมาชิกในกลุ่มยื่นกรานที่จะอภิปรายในประเด็นที่ไม่ตรงจุด

1.3.2.3 สมาชิกใช้เวลามากในการที่จะรักษาศีลธรรมของกลุ่มและความสัมพันธ์ซึ่งไม่ช่วยในการแก้ปัญหาที่กำลังพิจารณาอยู่

บางครั้งการประชุมกลุ่มก็เป็นการเสี่ยงโดยไร้เหตุผลคือการตัดสินใจในบางครั้งก็มีสมาชิกบางคนที่ไม่เห็นด้วย และบางทีก็เสียเวลาไปโดยไม่ได้อะไรเลย

#### กิจกรรมการเรียนรู้ 1

1. ให้นักศึกษาช่วยกันกำหนดปัญหาขึ้นมา และให้นักศึกษาแต่ละคนคิดหาหนทางแก้ปัญหา

2. ทดลองจัดการประชุมกลุ่มรูปแบบต่าง ๆ ทั้ง 4 แบบ

## 2. ปัจจัยที่มีผลต่อการประชุมกลุ่ม (Factors affecting Group Discussion)

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการอภิปรายหรือการประชุมกลุ่มมีอยู่หลายปัจจัยด้วยกันคือ

2.1 **วัตถุประสงค์ของการประชุม (Purpose of Meeting)** ประเภทและวัตถุประสงค์ของการประชุมหรือการประชุมกรรมการจะมีอิทธิพลต่อกระบวนการสื่อสารในกลุ่มขนาดเล็ก ซึ่งวัตถุประสงค์ของการประชุมกลุ่มนั้นผู้บริหารได้แจ่มแจ้งไว้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลและทัศนคติ (Information Sharing) โน้มน้าวใจ (แนะนำการปฏิบัติ) สร้างสรรค์ (เสนอแนวคิด) และพิจารณานโยบาย (ตัดสินใจหลัก ๆ) วัตถุประสงค์ทั้ง 2 ประการนี้ โดยมากมักจะเป็นเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล และการโน้มน้าวใจ ซึ่งมีงานวิจัยได้พบว่าการประชุมกรรมการนั้นเป็นการจัดประชุมขึ้น

เพื่อเป็นแหล่งของข้อมูล (Source of Information) เพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจ และเพื่อขยายความคิดและข้อเสนอแนะให้กับผู้ได้บังคับบัญชา<sup>(4)</sup> นอกจากนี้การวิจัยในครั้งนั้นยังพบว่าผู้บริหารประมาณร้อยละ 60 ก็ชอบมีการประชุมพนักงานอยู่เสมอจะตัดสินใจตั้งก่อนและหลังการประชุมมากกว่าจะตัดสินใจในระหว่างการประชุม อย่างไรก็ตาม ก็ไม่ได้หมายความว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มไม่สำคัญในธุรกิจปัจจุบันในทางตรงกันข้ามได้มีการสำรวจตัวอย่าง 1,200 ตัวอย่างพบว่า 30.3% ของบริษัทที่ใช้การตัดสินใจโดยกลุ่ม ซึ่งมีสมาชิกการประชุมโดยเฉลี่ยประมาณ 8.6 คน และประชุม 27 ครั้งต่อปี

การประชุมกลุ่มย่อยในธุรกิจอุตสาหกรรมอาจจะจำแนกได้ตามประเภทของการประชุม แต่ส่วนใหญ่เป็นการประชุมพนักงาน (Staff Conference) โดยการนำเอาหัวหน้างานและพนักงานระดับรองลงมาประชุมกันทุกสัปดาห์เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ พิจารณานโยบายและแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ส่วนการประชุมกรรมการจะมีน้อยครั้ง ซึ่งเขาเหล่านี้อาจจะเป็นที่กรรมการถาวรหรือเป็นกรรมการเฉพาะกิจ ส่วนการประชุมการผลิต (Production Conference) นั้นจะแตกต่างไปจากการประชุมพนักงาน เป้าหมายของการประชุมการผลิตก็เพื่อหาทางแก้ปัญหาการการผลิต โควต้า และตารางการผลิต ฯลฯ สำหรับการประชุมอบรม (Training Conference) เป็นการประชุมพิเศษ อาจจะทำภายในหรือภายนอกบริษัทก็ได้ซึ่งส่วนใหญ่ประชุมเพื่อพัฒนาทัศนคติ และประสานความเข้าใจมากกว่าการนำเสนอข้อมูล

**2.2 ขนาดของกลุ่ม (Group Size)** จำนวนสมาชิกของกลุ่มสามารถมีได้ตั้งแต่ 3 คน การประชุมอภิปรายนั้นควรจะมีสมาชิกไม่เกิน 15 คน และให้ทุก ๆ คนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ถ้ายังมีสมาชิกมากก็จะยิ่งทำให้เวลาพูดของแต่ละคนน้อยลงไปขนาดของกลุ่มที่ดีที่สุดก็คือประมาณ 5-9 คน<sup>(5)</sup> ซึ่งไม่ควรจะเป็นเลขคู่ เพราะจะเกิดกรณีเสียงเท่ากันเวลาที่ประชุมต้องการลงมติ

ตามที่ได้กล่าวไว้ตอนต้นว่า ผลการวิจัยชิ้นหนึ่งได้ชี้ให้เห็นว่า คณะกรรมการซึ่งเป็นผู้ที่กำหนดนโยบาย จะมีจำนวนโดยเฉลี่ย 8.6 คน จะมากกว่านี้หรือน้อยกว่านี้ก็จะมีความอุปสรรคบางประการ ในงานการวิจัยที่เกี่ยวกับขนาดของกลุ่ม ได้ชี้ว่าจากการสำรวจคณะกรรมการ 1,685 คน ส่วนใหญ่ต้องการให้มีสมาชิกในกลุ่มเพียง 8 คน แต่ส่วนใหญ่ก็เห็นว่าควรจะมีไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่มากกว่า 9 คน

มีผู้ได้สรุปเอาไว้ว่าสมาชิกในคณะกรรมการอาจจะมีประมาณ 5 คน เพราะจะช่วยให้งานได้ง่ายขึ้นโดยเฉพาะผู้มีการศึกษาและจะยังมีประสิทธิภาพในกรณีของการแลกเปลี่ยนข่าวสาร การร่วมมือ การวิเคราะห์ และการประเมินผลข้อมูลนั้น นอกจากนี้ถ้ากลุ่มมีขนาดใหญ่พอสมควรสมาชิกทุกคนก็จะรู้สึกที่สามารถแสดงทัศนะได้อย่างอิสระ แต่ถ้ากลุ่มเล็กหากมีการขาดประชุม

---

(4) Marfin Kriesberg "Executive Evaluate Administrative Conferences" *Advanced Management* 15 (March 1950) pp 15-17

(5) S Bernard Rosenblatt, p 225



จะทำให้เกิดปัญหา

แต่ต้องไม่ลืมว่าถ้ากลุ่มยังมีขนาดใหญ่แต่ละคนก็จะได้อภิปรายน้อยลง และยิ่งถ้ามีเวลาจำกัดการอภิปรายก็จะมีขึ้น การนี้กลุ่มที่มีสมาชิกมากจะนำสมาชิกแต่ละคนมีโอกาสได้ตอบน้อยลงด้วย แต่ก็สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ กันได้เพราะหลากหลายความคิดคนยิ่งมากก็ยิ่งมากด้วยความคิด

**2.3 สภาพแวดล้อม (Environment)** สภาพแวดล้อมของสถานที่ที่ใช้ในการประชุมจะมีผลกระทบต่อกรอภิปรายหรือการประชุมสมาชิกในการอภิปรายควรพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคในการสื่อสารอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของการประชุม เช่น อุณหภูมิต้องไม่ร้อนจนทำให้ผู้ร่วมประชุมหงุดหงิด หรือต้องไม่ต่ำจนหนาวเกินไปจะทำให้ผู้ร่วมประชุมรู้สึกไม่สบายกาย

นอกจากนี้เสียงรบกวนและสิ่งรบกวนก็ยังมีส่วนทำให้การประชุมไม่ประสบความสำเร็จ ห้องที่ใช้ประชุมควรจะมีประตูและหน้าต่างเพื่อป้องกันเสียงหรือกิจกรรมภายนอกอย่างอื่น จะมารบกวนผู้เข้าร่วมประชุมห้องที่เหมาะสมสำหรับการประชุมที่ดีที่สุดคือห้องส่วนตัว

**2.4 การจัดที่นั่งประชุม (Seating Arrangement)** การจัดการพื้นที่ในการสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในการอภิปรายนั้นการจัดที่นั่งให้สบาย ซึ่งในบางครั้งก็มีผลส่งเสริมการประชุมหรืออาจทำลายการประชุมก็ได้การจัดเก้าอี้ที่นั่งควรจัดให้ไกลพอที่จะอภิปรายได้ง่าย และสะดวกสามารถได้ยินโดยทั่วกัน ในขณะที่เดียวกันเก้าอี้นั้นก็ไม่ต้องไม่ใกล้ชิดกันจนทำให้ผู้ร่วมในการประชุมหรืออภิปรายเกิดความรู้ว่าพื้นที่ของตนถูกรุกรานการจัดที่นั่งให้ผู้ร่วมประชุมอย่างดีจะช่วยให้ผู้ร่วมประชุมแต่ละคนสามารถประสานสายตากันได้ และการประสานสายตากันได้นี้จะเป็นพลังที่ทำให้ผู้ร่วมประชุมตื่นตัวตลอดเวลา

**2.5 เวลาในการอภิปราย (Time for Discussion)** เวลาที่เหมาะสมสำหรับการจัดประชุมคือช่วงเวลาที่มีสมาชิกร่วมการประชุมเตรียมพร้อมและไม่ควรจัดการประชุมหรือการอภิปรายเมื่อใกล้เวลาอาหารเที่ยง หรือหลังเลิกงานโดยเฉพาะวันที่ยุง ๆ เพราะว่าบุคคลที่หิวและเหนื่อยไม่สามารถที่จะใช้เหตุผลได้ดี

กลุ่มที่ร่วมประชุมต้องแน่ใจว่ามีเวลาเพียงพอในการแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน หรือสามารถลงมติตัดสินใจได้ในช่วงเวลานั้น หากการประชุมไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้ให้รีบดำเนินการประชุมใหม่เร็วเท่าที่จะสามารถกระทำได้เพราะผู้ร่วมประชุมยังสามารถจำสิ่งที่ได้พูดกันในครั้งแรกได้ และมีการสรุปคร่าว ๆ เกี่ยวกับเรื่องที่ได้ประชุมในวันแรกซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในการประชุมจดจำได้และนี่ก็ว่าการประชุมครั้งแรกได้ยุติลงที่ตรงไหน แต่ถ้การประชุมจะต้องดำเนินโดยใช้เวลานาน ๆ ก็ควรจะจัดให้มีการพักการประชุมชั่วคราว หลังจากหยุดพักได้สัก 2-3 นาที ก็รีบเข้าประชุมต่อซึ่งจะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหา

**2.6 เป้าหมายส่วนบุคคล (Personal Goals)** การที่สมาชิกเข้าร่วมอภิปรายหรือประชุมกลุ่มก็เพื่อต้องการให้บรรลุเป้าหมายบางอย่าง เป้าหมายเหล่านั้นก็อาจจะเป็นการตัดสินใจร่วม การแก้ปัญหาหรือการแลกเปลี่ยนข้อมูล ยิ่งไปกว่านั้นสมาชิกบางคนก็ปรารถนาที่จะให้บรรลุ

เป้าหมายส่วนตัวของตนเอง ซึ่งอาจจะหมายความรวมถึงภาวะการเป็นผู้นำ ความมีมิตรภาพ ความปรารถนาในความมั่นคง บางครั้งความต้องการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลจะช่วยให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุผลด้วย แต่ในบางครั้งเป้าหมายส่วนบุคคลก็เป็นอุปสรรคต่อความพยายามในการที่จะให้กลุ่มได้บรรลุเป้าหมาย กล่าวคือ

2.6.1 เป้าหมายส่วนบุคคลซึ่งรวมถึงภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership) อาจจะมีผลกระทบอย่างมากต่อกลุ่ม บางคนชอบแต่จะนำแต่ไม่ชอบตาม แต่ก็ยากที่จะให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มได้เป็นผู้นำในขณะเดียวกัน สำหรับการรวมกลุ่มประชุมหรืออภิปรายใหม่ ๆ บางครั้งสมาชิกในกลุ่มจะต้องเสียเวลาและพลังงานไปอย่างมากเพื่อที่จะแสดงพลังให้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ จนไม่มีเวลาและนวกำลังเหลือพอใช้ในการตัดสินใจ เมื่อใดที่มีการรวมกลุ่มขึ้นก็มักจะมีอยู่ช่วงเวลาหนึ่งที่เสียไปสำหรับการเลือกผู้นำกลุ่ม หรือบางทีก็อาจจะคอยจนได้ผู้นำเอาสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งปกติ สำคัญเพียงแต่ว่าอย่าปล่อยให้เป้าหมายส่วนบุคคลมาครอบงำเป้าหมายของกลุ่ม โดยอาศัยภาวะการเป็นผู้นำ สมาชิกในกลุ่มจะต้องพยายามควบคุมให้ดี ซึ่งก็ไม่ใช่เป็นเรื่องที่ง่าย ดังนี้สมาชิกจะต้องมีความตั้งใจจริงในการที่จะหาผู้นำที่เล็งเห็นความสำคัญของเป้าหมายของกลุ่มว่าจะต้องมาก่อนเป้าหมายส่วนบุคคล

2.6.2 การที่สมาชิกในกลุ่มต้องการให้กลุ่มยอมรับเป้าหมายส่วนบุคคลนั้นจะมีผลกระทบต่ออภิปราย บางทีการได้รับการยอมรับจากกลุ่มก็จะเป็นผลดีกับคนส่วนใหญ่ คนเรามากจะคิดอะไรตามความคิดของกลุ่มแม้ว่าจะตรงข้ามหรือไม่ตรงกับ ความคิดของตนเองก็ตามในบางโอกาสนั้นสมาชิกเพียงไม่กี่คนก็สามารถที่จะโน้มน้าวใจผู้อื่นจนเหมือนกับว่าความคิดของเขาเหล่านั้นเป็นความคิดของคนส่วนใหญ่ทั้ง ๆ ที่จริง ๆ แล้วไม่ใช่

2.6.3 เป้าหมายส่วนบุคคลอีกประการหนึ่งที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับความร่วมมือกันของกลุ่มก็คือความสามัคคี (Cohesiveness) ซึ่งจะเข้าไปมีผลกระทบต่ออภิปรายด้วยเช่นกัน ถ้ากลุ่มมีความสามัคคีกันก็จะมีความเป็นหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่มถ้ากลุ่มมีความสามัคคีน้อย สมาชิกในกลุ่มก็จะไม่ค่อยพยายามร่วมอภิปราย การประชุมก็จะดำเนินไปแบบเกรงใจกันและน่าเบื่อและมักจะจบเร็ว วิธีการแก้ปัญหาคือความไม่ร่วมมือในกลุ่มก็คือพยายามทำให้สมาชิกกระตือรือร้นและรู้สึกผูกพันกับเป้าหมายของกลุ่ม สมาชิกจะต้องเข้าร่วมการประชุมอภิปรายและเพื่อสละเวลาและพลังงานเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่มีคุณภาพ

2.7 **แบบของการเป็นผู้นำ** (Leadership Styles) แบบของการเป็นผู้นำเป็นตัวแปรที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารในกลุ่มเล็ก ๆ Nichols และ Booth ได้สรุปข้อสังเกตของนักทฤษฎีที่มีต่อภาวะการเป็นผู้นำในแบบต่าง ๆ คือ แบบประชาธิปไตย (Democratic) แบบเอกราธิปไตย (Autocratic) และแบบตามสบาย (Laissez-Faire)<sup>(6)</sup>

---

(6) Martin P Anderson, E. Ray Nichols, Jr., and Herbert W Booth. *The Speaker and this Audience Dynamic Interpersonal Communication* (New York Harper & Row, Publishing, 1974), pp. 534-536

- 2.7.1 บรรยากาศที่จะพบในภาวะการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ
- 2.7.1.1 การตัดสินใจด้านนโยบายนำโดยกลุ่มโดยได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้  
 2.7.1.2 แผนของกิจกรรมกระทำโดยกลุ่ม ส่วนผู้นำจะเข้ามามีบทบาทในการให้คำแนะนำส่วนที่เกี่ยวกับเทคนิค
- 2.7.1.3 ความพอใจของสมาชิกในกลุ่มมาจากการตัดสินใจของแต่ละบุคคล
- 2.7.1.4 สมาชิกมีความเชื่อมั่นในตัวเอง และยอมรับตัวเองมากขึ้น
- 2.7.1.5 สภาวะระหว่างผู้นำกับสมาชิกจะเป็นไปในลักษณะเพื่อน
- 2.7.1.6 มีการเคารพนับถือมากขึ้นในขณะที่ความรู้สึกแตกต่างในเรื่องสถานภาพจะลดลง
- 2.7.1.7 มีการพัฒนาด้านการฟัง อันเป็นผลมาจากการยอมรับความคิดเห็น  
 ของผู้อื่น
- 2.7.1.8 ไม่ค่อยมีความกดดันนอกจากว่าจะถูกบังคับโดยกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจะเป็นกันเอง ช่วยเหลือกันและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- 2.7.1.9 ผู้นำจะมีความเชื่อว่าสมาชิกในกลุ่มจะยืนอยู่บนพื้นฐานข้อมูล  
 ของตัวเอง
- 2.7.1.10 การมอบหมายงานให้กลุ่มย่อยจะกระทำโดยกลุ่ม
- 2.7.1.11 ความรับผิดชอบจะเป็นของสมาชิกทั้งหมดร่วมกัน
- 2.7.2 บรรยากาศที่จะพบในภาวะการเป็นผู้นำแบบเอกาธิปไตย
- 2.7.2.1 แผนของกิจกรรมกระทำโดยผู้นำ ซึ่งสมาชิกส่วนหนึ่งจะไม่แน่ใจว่าควรจะทำอะไรต่อไป
- 2.7.2.2 การตัดสินใจด้านนโยบายกระทำโดยผู้นำ
- 2.7.2.3 ความสับสนของสมาชิกจะเพิ่มขึ้นเมื่อผลผลิตมีสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้นำ กำหนดมาตรฐานไว้สูง
- 2.7.2.4 สมาชิกและผู้นำจะคำนึงถึงคือความแตกต่างด้านสถานภาพ
- 2.7.2.5 กิจกรรมที่ต้องการสถานภาพที่ก้าวร้าวจะเกิดขึ้นจากสมาชิกที่ต้องการสถานภาพก้าวร้าว
- 2.7.2.6 สมาชิกจะตั้งใจฟังการแนะนำของผู้นำและจะไม่สนใจสิ่งที่คนอื่นพูด
- 2.7.2.7 มีความกดดันด้านการไต่ตรงและด้านระเบียบของกลุ่มในการทำงาน
- 2.7.2.8 ผู้นำมีความเชื่อว่าการจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายจะต้องกำหนดทิศทางให้แน่นอน
- 2.7.2.9 การมอบหมายงานให้กลุ่มย่อยจะกระทำโดยผู้นำ

2.7.2.10 สมาชิกแต่ละคนจะถูกจำกัดความรับผิดชอบและมีการมอบหมายงานเฉพาะแต่ละบุคคล

2.7.2.11 ผู้นำเป็นผู้กำหนดสถานภาพซึ่งเป็นเรื่องส่วนตัวและไม่แน่นอน

2.7.3 บรรยากาศที่ 2 พบในภาวะการเป็นผู้นำแบบตามสบาย

2.7.3.1 สมาชิกจะให้ความช่วยเหลือกับกิจกรรมโดยการขอร้องจากผู้นำเท่านั้น

2.7.3.2 กลุ่มมีอิสระในการตัดสินใจด้านนโยบายโดยไม่ได้ได้รับความช่วยเหลือและแนะนำจากผู้นำ

2.7.3.3 สมาชิกไม่แน่ใจในความคาดหวังที่ต้องการจากตน และไม่มีความเป็นเอกภาพ

2.7.3.4 สมาชิกไม่ค่อยมีความรู้สึกว่าจะต้องปฏิบัติงานให้สำเร็จ

2.7.3.5 มีการติดต่อกันระหว่างผู้นำกับสมาชิกน้อย และสมาชิกมีมิตรภาพกับผู้นำน้อย

2.7.3.6 ยึดถือในสถานการณ์อันเป็นผลมาจากความรู้สึกเป็นคู่แข่งและเป็นศัตรู

2.7.3.7 สมาชิกสนใจแต่สิ่งที่ตนเกี่ยวข้องไม่ค่อยสนใจฟังสิ่งที่ผู้อื่นตั้งข้อสังเกต

2.7.3.8 ไม่นึกถึงระเบียบวินัย นึกถึงแต่ตนเองไม่นึกถึงคนอื่น

2.7.3.9 ผูกพันกับการบรรลุเป้าหมายน้อย

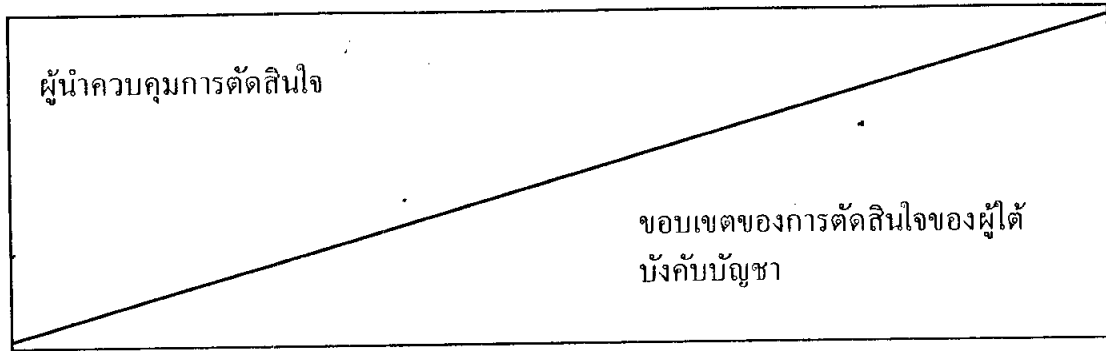
2.7.3.10 ไม่ค่อยมีการตั้งข้อสังเกตในกิจกรรมของสมาชิก ผู้นำเองก็ไม่พยายามที่จะเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม

2.7.3.11 ผู้นำไม่รับผิดชอบต่อสมาชิกที่ไม่ได้มอบหมายงานให้

2.7.3.12 ขาดความรู้สึกเป็นเอกภาพ ความเชื่อมั่นและความเป็นกันเอง

แม้ว่าจะมีแนวโน้มของการนำการบริหารแบบประชาธิปไตยมาใช้ก็ตาม แต่ภาวะการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยนั้นไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ มีอยู่หลายครั้งที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจหลังจากที่ได้ปรึกษากับพนักงาน หลายครั้งที่ต้องตัดสินใจก่อนปรึกษา หลายครั้งที่ผู้บริหารยินยอมให้พนักงานร่วมในการตัดสินใจและก็มีอีกหลาย ๆ ครั้งที่ผู้บริหารปล่อยให้พนักงานเป็นผู้ตัดสินใจในกรณีต่าง ๆ

Zelko และ Dance ได้แสดงทางเลือกของผู้นำ และผลกระทบต่อ การตัดสินใจของกลุ่มไว้ดังนี้



|                                     |   |                                      |  |  |   |
|-------------------------------------|---|--------------------------------------|--|--|---|
| *                                   | *                                       | *                                    | *  | *  | *   |
| ผู้นำตัดสินใจ<br>และประกาศ<br>ออกไป | ผู้นำ<br>ขายการ<br>ตัดสินใจ<br>ของตนเอง | ผู้นำเสนอ<br>ปัญหาและ<br>ขอข้อสังเกต | ผู้นำขอข้อสังเกต<br>และคำแนะนำ<br>แต่ตัดสินใจเอง | ผู้นำปล่อย<br>ให้กลุ่มตัดสินใจ<br>ภายในขอบเขต<br>จำกัด | ผู้นำปล่อย<br>ให้กลุ่มตัด<br>สินใจได้<br>อย่างอิสระ |

### แผนภูมิการควบคุมการตัดสินใจ

ที่มา : จากหนังสือ Business and Professional Speech Communication

ที่เขียนโดย Harold P. Zelko และ Frank E.X. Dance ในปี ค.ศ. 1965.

**กิจกรรมการเรียนรู้ 2**

1. ให้นักศึกษาพิจารณาร่วมกันว่าการประชุมกลุ่มนั้น ทำให้จึงให้ผลแตกต่างกันในแต่ละสถานการณ์
2. ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มเป็น 3 กลุ่ม และให้แต่ละกลุ่มมีผู้นำแต่ละแบบคือ
  - 2.1 แบบประชาธิปไตย
  - 2.2 แบบเอกาธิปไตย
  - 2.3 แบบตามสบาย

แล้วเริ่มกิจกรรมปัญหาที่กำหนดขึ้นมาปัญหาเดียวกันแต่ละกลุ่ม

### 3. ทางเลือกของการอภิปรายกลุ่ม Alternative to Group Discussion

ตามที่ได้กลุ่มมาแล้วถึงรูปแบบของการสื่อสารโดยกลุ่มว่าเป็นการอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion). ซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบันอย่างไรก็ตามการอภิปรายกลุ่มสามารถจะเป็นกระบวนการที่ค่อนข้างช้าและยากเย็นโดยเฉพาะเมื่อกลุ่มมีขนาดใหญ่ทางเลือกของการอภิปรายกลุ่ม

2 แบบคือ การระดมความคิด (Brainstorming) และให้คะแนนนิยม (Nominal Technique) ซึ่งแต่ละแบบจะมีข้อดีแตกต่างกันในการอภิปรายกลุ่ม

3.1 การระดมความคิด (Brainstorming) เทคนิคการระดมความคิดนี้ บางครั้งก็นำมาใช้ในทางธุรกิจ เมื่อมีความต้องการจะได้มีการเสนอความคิดสร้างสรรค์มาก ๆ ในระยะเวลาสั้น เช่นการอภิปรายกลุ่มเมื่อการระดมความคิดจะมีสมาชิกประมาณ 3 หรือ 4 คนที่ร่วมกันอภิปรายหาทางแก้ปัญหาหรือเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน การระดมความคิดนี้เป็นลักษณะของการเสนอความคิดอย่างรวดเร็วโดยไม่มีรอ เพราะวัตถุประสงค์ของการระดมความคิดก็คือการเสนอความคิดโดยไม่มี การวิพากษ์วิจารณ์ สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการร้องขอให้เสนอความคิดเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ แม้จะไม่คุ้นเคยก็ตาม วัตถุประสงค์ก็คือการเอาความคิดของแต่ละคนมาช่วยเสริมความคิดของสมาชิกคนอื่น การระดมความคิดเป็นขั้นเริ่มแรกของการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจ ความคิดที่ได้เสนอขึ้นมานั้นจะถูกบันทึกไว้แต่จะไม่มีการประเมินความคิดในระหว่างการอภิปราย การประเมินความคิดและการพิจารณาความคิดที่ได้มีการเสนอนั้นจะกระทำภายหลังเสร็จสิ้นการอภิปราย สมาชิกที่อภิปรายในการอภิปรายกลุ่มอาจจะเป็นชุดเดียวกันหรือต่างชุดกันกับการระดมความคิดก็ได้

3.2 เทคนิคการให้คะแนนนิยม (The Nominal Technique) เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม โดยการให้คะแนนนิยมนี้ กระทำขึ้นเพื่อลดปัญหา 2 ประการที่เกิดขึ้นในระหว่างการอภิปรายกลุ่มก็คือ

- เสียเวลามากในการอภิปราย
- จะมีสมาชิก 2-3 คน คอยชี้นำการอภิปรายกลุ่ม

กลุ่มที่ใช้วิธีการจัดอภิปรายแบบการให้คะแนนนิยม จะเริ่มด้วยการให้สมาชิกเขียนหนทางแก้ไขปัญหากลุ่มที่เป็นไปได้ โดยจะมีสมาชิกร่วมการอภิปรายประมาณ 7-9 คน ซึ่งขั้นตอนแรกนี้จะใช้เวลาประมาณ 10-15 นาที แล้วแต่ละคนก็จะถูกเรียกให้เสนอความคิดที่เขียนไว้นั้นคนละความคิด โดยที่ทุกคนจะได้รับทราบแนวคิดทั้งหมด แล้วต่อจากนั้นก็อาจจะให้แต่ละคนเสนอแนวคิดอีกสัก 2-3 แนวคิดขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่มและจำนวนแนวคิดที่ต้องการ ขั้นที่สามเป็นการขยายความของแนวคิดนั้น เป็นการขยายความเพื่อความกระจ่างซึ่งอาจจะมีการประเมินแนวคิดเหล่านั้น ต่อจากนั้นก็ใช้วิธีการลงคะแนนลับโดยให้สมาชิกเรียงลำดับตามที่แต่ละคนเลือกให้ความสำคัญตามลำดับ ขั้นสุดท้ายก็คือดูผลการลงคะแนนนั้น ความคิดที่ได้คะแนนมากที่สุดก็คือว่าเป็นแนวทางออกของกลุ่ม

เทคนิคการเสนอแนวคิดอาจจะช่วยลดเวลาที่เสียไปในทางตัดสินใจและป้องกันการชี้นำสมาชิกในกลุ่มของสมาชิกบางคน แต่การอภิปรายแบบนี้ก็ไม่ได้จำกัดการอภิปรายแบบลึกหรือเข้าไปในรายละเอียดของปัญหาซึ่งมักจะเป็นการตัดสินใจที่ฉลาดที่สุด

### กิจกรรมการเรียนรู้ 3

ให้นักศึกษาระบุว่าวิธีการประชุมแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อเสียอย่างไร ทั้งการระดมความคิด และเทคนิคการให้คะแนนนิยม

#### สรุป

การอภิปรายและการประชุมกลุ่มเป็นเทคนิคที่นิยมใช้กัน ซึ่งผู้บริหารในวงธุรกิจส่วนใหญ่จะใช้เวลาเกือบครึ่งของการทำงานในการอภิปรายหรือประชุม โดยมีพื้นฐานแนวความคิดของการอภิปรายหรือการประชุมกลุ่มว่าเป็นการหาความร่วมมือกัน ซึ่งโดยแท้จริงแล้วการอภิปรายกลุ่มกระทำขึ้นภายใต้วัตถุประสงค์เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายของกลุ่ม

การอภิปรายกลุ่มนี้อาจจะเป็นการประชุมประจำของพนักงาน การประชุมคณะกรรมการ ฝักภาคปฏิบัติหรือการประชุมหารือ การอภิปรายกลุ่มกระทำขึ้นด้วยเหตุผล 2 ประการคือ

1. เพื่อการตัดสินใจ

2. เพื่อความกระจ่าง

ในการประชุมกลุ่มนี้จะมีรูปแบบของการประชุมแตกต่างกันออกไป คือ

- การประชุมกลุ่มปิด (Closed-Group Discussion) หรือการประชุมโต๊ะกลม
- การประชุมกับสาธารณชน (Panel)
- การชุมนุมอภิปราย (Symposium)

มีการนำเอาการประชุมกลุ่มมาใช้เพื่อเป็นข้ออ้างว่าข้อสรุปของการตัดสินใจนั้นมาจากกลุ่ม แต่ในขณะเดียวกันก็มีข้อเสียด้วยเช่นกัน ในการจัดการประชุมกลุ่มนั้นมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการประชุมกลุ่ม คือ

1. วัตถุประสงค์ของการประชุม
2. ขนาดของกลุ่ม
3. สภาพแวดล้อม
4. การจัดที่นั่งประชุม
5. เวลาในการอภิปราย
6. เป้าหมายส่วนบุคคล

ในการประชุมกลุ่มนั้นจำเป็นต้องมีผู้นำในการประชุมซึ่งพอจะแยกลักษณะภาวะการเป็นผู้นำได้ 3 ลักษณะ ที่ให้บรรยากาศในการประชุมแตกต่างกันไปคือ

1. การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
2. การเป็นผู้นำแบบเอกราชปไตย
3. การเป็นผู้นำแบบตามสบาย

นอกจากนี้ยังมีลักษณะของการอภิปรายยังมีทางเลือกให้ดำเนินการอภิปรายได้ 2 ลักษณะคือ

1. การระดมความคิด
2. เทคนิคการให้คะแนนนิยม

### แบบฝึกหัด

ให้นักศึกษาพิจารณาว่าข้อความต่อไปนี้ข้อใดถูกต้อง และข้อใดไม่ถูกต้อง

1. เราทำการอภิปรายและประชุมกลุ่มก็เพื่อหาข้อมูล ความกระจ่างเพื่อการตัดสินใจ
2. การประชุมแบบต่าง ๆ จะให้ผลที่แตกต่างกันและใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประชุมกลุ่มที่แตกต่างกัน จะให้ผลการประชุมแตกต่างกันด้วย
4. ขนาดของการประชุมกลุ่มที่ดีที่สุดควรมีสมาชิกตั้งแต่ 5 คน จนถึง 9 คน
5. การจัดที่นั่งสามารถให้ผลทั้งเป็นการส่งเสริมการประชุม หรือทำลายการประชุมได้เช่นเดียวกัน
6. การจัดที่นั่งประชุมควรจัดให้ชิดกันมากที่สุดเพื่อความอบอุ่น และเป็นกันเองระหว่างสมาชิก
7. การจัดประชุมเมื่อใกล้เวลาเที่ยง เพื่อจะได้รับประทานอาหารไปพร้อมกันเป็นการช่วยผ่อนคลายการประชุม
8. ในการประชุมกลุ่ม แม้กลุ่มมีเป้าหมายการประชุมก็ตาม แต่สมาชิกแต่ละคนก็ตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลในการประชมนั้น ๆ ด้วย
9. การมีผู้นำแบบประชาธิปไตยในการประชุมกลุ่มจะทำให้ได้ข้อสรุปที่มาจากกลุ่มในด้านนโยบาย
10. วิธีการประชุมกลุ่มแบบการระดมความคิด จะทำให้เสียเวลามาก
11. การใช้เทคนิคการให้คะแนนนิยมเป็นการป้องกันปัญหาอื่นเนื่องจากการมีผู้นำการอภิปรายกลุ่ม
12. วัตถุประสงค์ของการระดมความคิดก็คือการเสนอความคิดโดยไม่มีกรวิพากษ์วิจารณ์