

**บทที่ 11**  
**การตอบข้อซักถามข้อใจ**  
**(Question and Answer or the Q & A)**

**เนื้อหา**

- วัตถุประสงค์ของการตอบข้อซักถามข้อใจ
- วิธีดำเนินการ
- การเตรียมตัวตอบข้อซักถามข้อใจ
- รู้ลักษณะของผู้ซักถามข้อใจ
- เทคนิคและวิธีตอบข้อซักถามข้อใจ

**สาระสำคัญ**

1. การพูดหลาย ๆ ประเภทในที่สาธารณะมักเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถามข้อข้อใจ ทั้งนี้เพื่อผู้ฟังจะได้ซักถามข้อข้อใจต่าง ๆ ได้เสนอข้อคิดเห็นที่แตกต่างกับข้อคิดเห็นของผู้พูด และเพื่อเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้พูดกับผู้ฟัง
2. การตอบข้อซักถามข้อใจ แยกออกเป็น 2 แบบคือ แบบที่เป็นพิธีการ และแบบที่ไม่เป็นพิธีการ
3. ผู้ตอบข้อซักถามจะต้องมีการเตรียมตัวมาอย่างดี และรู้ลักษณะของผู้ซักถาม ตลอดจนรู้เทคนิคและวิธีตอบข้อซักถาม

**วัตถุประสงค์**

มุ่งให้ผู้ศึกษาสามารถ :

1. บอกถึงวัตถุประสงค์ของการตอบข้อซักถามข้อใจ
2. อธิบายวิธีดำเนินการตอบข้อซักถามข้อใจ
3. อธิบายถึงการเตรียมตัวตอบข้อซักถามข้อใจ
4. บอกถึงลักษณะของผู้ซักถาม
5. อธิบายถึงเทคนิค และวิธีตอบข้อซักถาม
6. ตอบข้อซักถามได้

**บทที่ 11**  
**การตอบข้อซักถามข้อใจ**  
**(Question and Answer Periods or the Q & A)**

ในสายงานของการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น นอกจากตนเองจะเป็นผู้ซักถามผู้อื่นแล้ว บางครั้งบางครั้งผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ตอบคำถามหรือเป็นผู้ถูกซักถามหลายคนอาจเคยได้ยินคำว่า “ซักฟอก” ในวงการเมือง และการศึกษามาแล้ว และสิ่งที่คุณถูก “ซักฟอก” จะต้องทำก็คือการตอบคำถามนั่นเอง ถ้าจะถามว่าใครเป็นผู้ถูกซักฟอกก็อาจประมวลได้ว่าส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้มีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา ผู้นำตลอดจนผู้ที่มีความรู้เช่น วิทยากร ผู้บรรยาย ฯลฯ ส่วนผู้ที่ทำหน้าที่ซักถาม หรือซักฟอกอาจเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไป ผู้ใต้บังคับบัญชา นักหนังสือพิมพ์ นักข่าว สมาชิก นักศึกษา ฯลฯ

โดยปกติแล้ว หลังการพูดแถลงข้อเท็จจริง หรือการพูดบรรยายสรุปหรือการพูดโน้มน้าวจิตใจ (Informative and persuasive speech) แล้ว มักจะเป็นช่วงที่เปิดให้มีการซักถามข้อสงสัยหรือข้อข้อใจ ซึ่งศัพท์ในภาษาอังกฤษเรียกว่า “The Q & A” ผู้พูดบางคนไม่นิยมให้มี Q & A แต่ในหลาย ๆ วงการที่เป็นประชาธิปไตยแล้วกลับนิยมให้มี Q & A เพราะเมื่อมีการตอบคำถามเป็นการสร้างความพอใจให้กับผู้ฟังอย่างหนึ่ง และเป็นการช่วยให้ผู้ตอบ (ผู้พูด) ทราบขอบเขต หรือเรื่องที่คุณจะต้องพูดต่อไป ฉะนั้นผู้ที่จะเป็นผู้นำหรือผู้ตอบข้อซักถามข้อใจจึงควรจะทราบถึงหลักการและวัตถุประสงค์ตลอดจนกลวิธีดำเนินการเพื่อนำไปใช้

1. วัตถุประสงค์ของการตอบข้อซักถามข้อใจ การตอบข้อซักถามข้อใจนั้นมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. ให้โอกาสผู้พูดเน้นหรือย้ำเนื้อหาสาระสำคัญของเรื่องที่พูดอีกครั้งหนึ่ง
2. ให้โอกาสผู้ฟังซักถามข้อสงสัยหรือความข้อใจต่าง ๆ ให้หมดไป
3. ให้โอกาสผู้ฟังเสนอข้อคิดเห็นที่แตกต่างหรือขัดแย้งกับของผู้พูด
4. เปิดโอกาสให้ผู้พูดแสดงความสามารถในการพูดซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความศรัทธา ความเชื่อถือ และความไว้วางใจของผู้ฟังที่มีต่อผู้พูด
5. เป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้พูดกับผู้ฟัง

2. วิธีดำเนินการ วิธีดำเนินการตอบข้อซักถามข้อใจนั้นมีอยู่ 2 วิธีคือ

1. ในรูปแบบอย่างเป็นพิธีการที่มีผู้ฟังมาก และมีประธานในสถานที่นั้น (เช่นการประชุม การอภิปราย ฯลฯ) ผู้เป็นประธานจะเป็นผู้ริเริ่มรายการ จากนั้นก็จะให้ผู้ตอบเป็นผู้รับช่วงต่อไป)

2. ในรูปแบบที่ค่อนข้างจะไม่เป็นพิธี หรือที่ต้องการความคล่องตัว (เช่นการซักถามข้อข้อใจในคณะกรรมการ คณะผู้บริหาร ฯลฯ) ในกรณีนี้ผู้ตอบข้อข้อใจจะเป็นผู้ตอบโดยตรงแต่ละคนแล้วแต่คำถามที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ถามจะปองตัวผู้ตอบไว้ จะไม่มีผู้ที่เป็นตัวกลางเป็นผู้รับช่วงคำถามจากผู้ฟัง และหรือเชิญผู้ตอบคำถามตอบ

ตามความนิยมในสังคมแล้ว (ส่วนใหญ่ในด้านธุรกิจและการเมือง) นิยมใช้แบบหลังนี้มาก

3. การเตรียมตัวตอบข้อซักถามข้อใจ ผู้ที่จะตอบข้อซักถามข้อใจควรเตรียมตัวดังนี้

1. แสดงความเต็มใจที่จะตอบข้อซักถาม ไม่แสดงท่าทางเบื่อหน่ายเหน้อย หรือรำคาญ เช่นนั่งในท่านอน เอามือทำคาง เกาศีรษะ ทำหน้านิ้วคิ้วขมวด หาว ฯลฯ

2. ตั้งใจและอดทนฟังคำถาม บางครั้งผู้ซักถามอาจพูดวกวนเข้าใจยากหรืออาจใช้ถ้อยคำที่ไม่เหมาะสม ผู้ตอบข้อซักถามควรจะอดทนฟัง

3. นับถือผู้ซักถามว่าเป็นผู้มีเกียรติ และมีความรู้ และควรระลึกว่าข้อซักถามนั้น ๆ จะนำความเข้าใจดีมาให้ทั้งสองฝ่าย

4. มีการเตรียมตัวมาอย่างดี ผู้ตอบข้อซักถามข้อใจจะไม่ประสบผลสำเร็จเลยถ้าไม่มีการเตรียมตัวมาก่อนในด้านเนื้อหา หรือเรื่องที่จะมาพูดหรือตอบ เพราะการพูดที่ดีย่อมจะต้องมีการตระเตรียมล่วงหน้า

ในกรณีเช่นนี้ผู้ตอบข้อซักถามข้อใจอาจพูดว่า “ก็จะให้เตรียมอะไรละ ในเมื่อยังไม่มีคำถาม?” เมื่อเป็นเช่นนี้อาจตอบได้ว่า ผู้ตอบคำถามควรใช้วิจรรณญาณพิจารณาทั่ว ๆ ไปว่า ผู้ที่ซักถามส่วนใหญ่คงต้องถามเกี่ยวกับเรื่องที่ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้อง หรือเรื่องที่ตนมีความรู้ อย่างแน่นอน ฉะนั้นจึงควรที่จะตระเตรียมเรื่องในขอบเขตนี้ไว้

5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ผู้พูดที่ขึ้นเวทีหรือพูดต่อที่ประชุมชนนั้นย่อมจะเกิดอาการประหม่าหรืออาการวิตกซึ่งเป็นอาการปกติของผู้ที่ยังไม่คุ้นเคย หรือยังมี

ประสบการณ์น้อย วิธีที่จะแก้หรือบรรเทาอาการเหล่านี้ได้ก็คือเตรียมเรื่องมาพูดให้พร้อม และพยายามควบคุมตัวเองให้เป็นปกติ นอกจากนี้อาจทำได้ด้วยการหายใจเข้าลึก ๆ สัก 4-5 ครั้ง และสร้างความเชื่อมั่นให้กับตนเองว่าไม่มีอะไรที่น่ากลัว เพราะผู้ที่ซักถามคือผู้ที่ไม่รู้ และตนเองซึ่งเป็นผู้ตอบคือผู้ที่มีรู้และเป็นผู้ที่ตอบให้หายข้องใจ

4. รู้ลักษณะของผู้ซักถามข้อข้องใจ การที่ผู้ตอบข้อซักถามข้อข้องใจจะเตรียมตัวตอบข้อซักถามได้นั้น นอกจากการเตรียมตัวดังได้กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น ผู้ตอบข้อซักถามข้อข้องใจควรจะทราบลักษณะของผู้ซักถามเพิ่มเติมอีกด้วย นั่นก็คือควรทราบว่าผู้ซักถามจะถามไปทำไม? ทั้งนี้ได้หมายความว่าผู้ตอบคำถามจะต้องถามผู้ถาม แต่ผู้ตอบคำถามควรทราบว่าปกติแล้วคนที่ถามคำถามมักจะมีเหตุผลดังนี้

1. ถามเพื่อลดความกดดันภายในของตน หรือระบายความคับแค้นใจ
2. ถามเพื่อแสวงหาผู้ที่มีความคิดเห็นแบบเดียวกับตน
3. ถามเพื่อลองดีผู้ตอบว่าจริงหรือไม่
4. ถามขัดจังหวะเล่นสนุก ๆ เท่านั้นเอง
5. ถามเพื่อผลัดผ่อนให้การตัดสินใจเลื่อนออกไป
6. ถามเพื่อเรียกความสนใจของผู้ฟังไปสู่จุดหรือประเด็นที่ตนต้องการ
7. ถามเพื่อกลบเกลื่อนความผิดที่ตนไม่ได้ฟัง
8. ถามเพื่อให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเป็นคนฉลาด
9. ถามเพื่อต้องการความกระจ่างชัดของเรื่องที่ฟังหรืออยากรู้ เพื่อเนื้อหาที่ละเอียดยิ่งขึ้น, เพื่อพิจารณาตัดสินใจ

5. เทคนิคและวิธีตอบข้อซักถามข้อข้องใจ เมื่อผู้ตอบข้อซักถามข้อข้องใจพร้อมแล้วก็ควรจะตอบข้อซักถามดังต่อไปนี้

1. ให้ความเป็นกันเองและเพื่อช่วยให้บรรยากาศไม่ตึงเครียดหรือเป็นพิธีการ ผู้ตอบข้อซักถามข้อข้องใจควรจะถามด้วยสีหน้ายิ้มแย้มว่า “ใครมีข้อสงสัย หรือปัญหาที่ถามได้นะครับ” หรือ “ถ้าท่านอยากทราบรายละเอียดหรือเรื่องราวเพิ่มเติม ก็เชิญถามได้เลยครับ” หรือ “ใครมีคำถามก็เชิญถามได้นะครับ” ฯลฯ

2. ในกรณีที่ผู้ฟังค่อนข้างจะขี้อาย, ไม่กล้า และ หรือเกรงใจที่จะถามผู้พูดตอบข้อซักถามควรที่จะพูดชักจูงใจ และส่งเสริมให้ผู้ฟังมีส่วนร่วมในการซักถามด้วย

3. ในกรณีที่ผู้ฟังหรือผู้ซักถามได้ถามคำถามหรือเรื่องและผู้ตอบข้อซักถามไม่สามารถจะตอบได้ ผู้ตอบคำถามควรตอบไปตามความเป็นจริงว่า ตนไม่ทราบ การไม่ทราบคำตอบนั้นไม่ใช่เป็นของที่น่าอับอาย เพราะไม่มีใครในโลกนี้จะรู้เรื่องหมดทุกอย่าง ควรระลึกว่าผู้ตอบข้อซักถามไม่ควรจะตอบคำถามใด ๆ ที่ตนไม่ทราบ ไม่มีความรู้ หรือไม่รู้ลึกซึ้งในคำถามนั้น ๆ เพราะคำตอบที่ตนให้ไปนั้นอาจนำความเสียหายมาให้ภายหลังก็ได้ เช่นในกรณีที่มิให้นำไปอ้างอิง หรือนำไปตีพิมพ์เผยแพร่

วิธีตอบปฏิเสธนั้นควรตอบอย่างสุภาพและมีศิลปะกล่าวคือเมื่อตอบปฏิเสธแล้วควรที่จะเพิ่มข้อความที่ไม่ทำให้ผู้ฟังเกิดการดูแคลนว่า ผู้ตอบตอบไม่ได้แต่ควรตอบปฏิเสธในแนวที่ว่า ผู้ตอบตอบไม่ได้เพราะไม่มีความสันทัดในด้านนั้น แขนงนั้น หรือยังมีได้ศึกษาข้อเท็จจริง ดังนั้นผู้ตอบปฏิเสธอาจตอบว่า “ขอโทษครับ ผมคงให้คำตอบคำถามนี้ไม่ได้เพราะผมไม่ทราบรายละเอียดครับ” หรือ “เสียใจด้วยครับที่ผมไม่สามารถจะตอบปัญหานี้ได้เพราะผมไม่ได้ศึกษามาโดยตรงครับ” หรือ “ขอโทษครับ ตอนนี้นผมคงจะให้คำตอบปัญหานี้ไม่ได้เพราะผมไม่มีข้อมูลเลยครับ” หรือ “ผมเห็นจะต้องผ่านปัญหานี้ไปก่อนครับจนกว่าจะได้ศึกษาข้อเท็จจริงเสียก่อนครับ” หรือ “ขอโทษค่ะ ที่ให้คำตอบไม่ได้ แต่ว่าจะสอบถามผู้รู้ให้แนะค่ะ” ฯลฯ

4. ในกรณีที่ผู้ฟังหรือผู้ซักถามถามคำถามหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องหรือเรื่องที่ขาดเหตุผล ผู้ตอบควรตอบเสียงอย่างสุภาพว่า “ขอโทษครับ ผมว่าคำถามนี้ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่พูดในวันนี้ะครับ” หรือ “ขอโทษค่ะ คำถามนี้ไม่ได้อยู่ในญัตติที่กำลังพูดกันนะค่ะ” จากนั้นจึงตอบคำถามอื่นต่อไป

ในกรณีที่มีการซักถามปัญหาเดียวกันนานเกินไป หรือปัญหานั้น ๆ จะต้องใช้เวลาตอบมาก ผู้ตอบคำถามควรเสียงหรือผลัดผ่อนไปตอบในเวลาอื่น แล้วดำเนินการตอบข้อซักถามข้ออื่นต่อไป

ในการตอบเสียงหรือผลัดผ่อนนั้น ผู้ตอบควรจะตอบให้สุภาพมากที่สุดโดยคำนึงถึงจิตวิทยาของคนเราว่า คนเราไม่ชอบให้ผู้อื่นขัดใจ ฉะนั้นความสุภาพและการพูดที่มีเหตุผลจึงจะช่วยผ่อนคลายความไม่พอใจของผู้ซักถามได้บ้าง ผู้ตอบข้อซักถามอาจตอบในทำนองที่ว่า “เนื่องจากปัญหาข้อนี้จะต้องตอบยืดเยื้อมาก ผมจึงขอเก็บเอาไว้ตอบตอนท้ายรายการครับ” หรือ “เนื่องจากเราพูด (หรืออภิปราย) ปัญหานี้มานานพอสมควรแล้วกระผมคิดว่าเราควรที่จะพูดถึงปัญหาต่อไป ถ้าท่านผู้ใดต้องการจะถามปัญหานี้อีก กระผมยินดีตอบให้ตอนท้ายรายการครับ” หรือ “เนื่องจากเรามีเรื่องอื่น ๆ ที่จะต้องร่วมกันพิจารณาต่อไป ฉะนั้นจึงขอความกรุณานำเรื่องนี้ไปพูดกันตอนสุดท้ายค่ะ แต่ตอนนี้ขอให้พิจารณาเรื่องในอันดับต่อไปนะค่ะ” ฯลฯ

5. การตอบข้อซักถามนั้นควรจะดำเนินไปอย่างคล่องตัวไม่ชักช้าเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายทั้งผู้ซักถามและผู้ตอบคำถามตลอดจนผู้ที่มาร่วมฟังอยู่ด้วย ผู้ที่ตอบข้อซักถามควรจะตอบข้อซักถามให้ตรงจุดและตอบให้กระชับ ถ้าผู้ตอบไม่เข้าใจคำถามก็สามารถที่จะถามผู้ถามได้ใหม่ ซึ่งจะเป็นผลดีกว่าการตอบอย่างไม่ตรงเป้าหมาย

6. เมื่อผู้ตอบข้อซักถามเห็นว่าใกล้จะหมดเวลาแล้ว ผู้ตอบควรจะสรุปควรระลึกไว้แล้ว การยุติการตอบข้อซักถามข้อใจในขณะที่ผู้ฟังหรือผู้ซักถามยังมีความสนใจดีกว่าการยุติเมื่อผู้ฟังหรือผู้ซักถามปรารถนาที่จะให้ยุติ

ศิลปะในการปิดการตอบข้อซักถามนั้นควรเป็นไปในแนวที่ก่อให้เกิดความเสียหายที่จะต้องยุติการซักถามนั้น ๆ ลง ผู้ตอบข้อซักถามอาจพูดขึ้นว่า “เหลือเวลาอีกคำถามเดียวครับ ใครจะถามเชิญได้ครับ” หรือ “ฉันเหลือเวลาพอที่จะตอบอีกคำถามเดียวเท่านั้นค่ะ.....”

เมื่อผู้ตอบข้อซักถามได้ตอบคำถามสุดท้ายแล้ว ก็ควรที่จะพูดสรุปและย้ำถึงเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการตอบข้อซักถามในครั้งนั้นด้วย

หลังจากการยุติการตอบข้อซักถามแล้ว ผู้ตอบข้อซักถามอาจอยู่เพื่อตอบข้อซักถามที่จะมีต่อไปอีกก็ได้

ถ้าเป็นการซักถามข้อข้อใจภายในหน่วยงานเดียวกัน หรือหน่วยงานเปิดให้สื่อสารมวลชนซักถามข้อข้อใจ มักนิยมจัดให้มีการรับประทานอาหารว่าง หรือรับประทานอาหาร ในช่วงระยะเวลานั้นก็คือช่วงเวลาที่คุณตอบข้อซักถามจะต้องอยู่เพื่อให้ผู้ที่ยังมีข้อข้อใจได้ซักถามต่อไป และยังเป็นการสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองอีกด้วย

การตอบข้อซักถามข้อข้อใจหรือ “The Q & A” เป็นการพูดชนิดหนึ่งที่คุณน่าจะจะต้องพบ และนับว่าเป็นการพูดที่ท้าทาย (Challenge) ผู้พูดมากเป็นการพูดที่ก่อให้เกิดผลและปฏิกริยารวดเร็ว ผู้พูดจะประสบผลสำเร็จได้ด้วยการเตรียมตัวให้พร้อมและมีประสบการณ์มาบ้างพอสมควร

สำหรับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยอาจฝึกได้ด้วยการกล้าตอบปัญหาหรือข้อซักถาม (ที่รุนแรง) ในหมู่เพื่อนฝูง หรือในที่ที่มีคนมาก ๆ

---

“.....ผู้ที่เฉลียวฉลาด ถ้าปรารถนาอยู่เหนือผู้อื่นจะต้องถ่อมตนให้ต่ำกว่าผู้อื่น จะต้องทำตนให้อยู่หลังผู้อื่น แม้ว่าเขาจะไม่หยิ่งยะโสถือว่าคุณเป็นใหญ่ ถึงแม้ว่าจะมีบุญวาสนาเหนือผู้อื่น แต่เขาจะไม่อวดเด่นให้เหนือผู้อื่น.....”

ขงจื้อ

## สรุปเนื้อหาในบทที่ 11

1. การตอบข้อซักถามข้อใจ (The Q & A) มีวัตถุประสงค์ให้ผู้ฟังมีโอกาสซักถามข้อสงสัยข้อข้องใจต่าง ๆ และให้ผู้ฟังได้เสนอข้อคิดเห็นที่แตกต่างหรือขัดแย้งกับของผู้พูด ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการให้โอกาสผู้พูดได้เน้นเนื้อหาสำคัญของเรื่องทีผู้พูดอีกครั้งหนึ่ง
2. วิธีดำเนินการตอบข้อซักถามข้อใจนั้นมีอยู่ 2 วิธีคือ วิธีที่เป็นพิธีการ และวิธีที่ไม่เป็นพิธีการ
3. ผู้ที่จะตอบข้อซักถามข้อใจควรเตรียมตัวมาอย่างดีในด้านเนื้อหา มีความเต็มใจ และตั้งใจที่จะตอบคำถาม มีความอดทนพอสมควร และมีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. นอกจากการเตรียมตัวตอบข้อซักถามแล้ว ผู้ที่จะตอบคำถามควรรู้ลักษณะของผู้ซักถามด้วยว่ามีจุดประสงค์อย่างไรในการซักถาม เช่น บางคนถามเพื่อระบายความคับแค้นใจ บางคนก็ถามเพื่อได้ข้อมูลมาพิจารณาตัดสินใจ ฯลฯ
5. ผู้ตอบข้อซักถามควรรู้เทคนิคและวิธีตอบบางประการ เช่น สร้างบรรยากาศไม่ให้ตึงเครียด รู้จักการตอบปฏิเสธ และการตอบเลี่ยงอย่างมีศิลปะและสุภาพ และรู้จักศิลปะในการปิดการตอบข้อซักถาม เป็นต้น

## แบบฝึกหัดการตอบข้อซักถามข้อใจ (The Q & A)

1. สมมติว่าท่านเป็นผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมขนาดย่อมแห่งหนึ่ง ปรากฏว่ากรรมกรได้นัดหยุดงาน และได้ชุมนุมกันที่บริเวณที่ทำการโดยได้ส่งผู้แทนเข้าพบท่านเพื่อเรียกร้องให้ทางโรงงานเพิ่มเงินค่าครองชีพให้กรรมกรคนละ 300 บาท ทั้งนี้ท่านจะต้องให้คำตอบภายใน 24 ชั่วโมง

ให้ท่านเตรียมตอบข้อเรียกร้องนั้น ๆ ต่อหน้ากรรมกรที่มาชุมนุมกันโดยให้สมมติสิ่งที่เกี่ยวข้องของเธอเอง

(หมายเหตุ : ห้ามตอบตกลงทันทีว่าจะให้คนละ 300 บาท)

2. สมมติให้ท่านเป็นผู้บริหารหน่วยงานหนึ่ง ปรากฏว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจในการบริหารงานของท่าน ท่านจึงได้จัดให้มีการพบปะเพื่อซักถามข้อข้องใจขึ้น ให้ท่านเตรียมตอบข้อข้องใจเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

ก. การลงเวลาในการปฏิบัติงาน

ข. วิธีพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

ค. สวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา (เช่นการจัดรถรับส่ง การให้กู้ยืมเงิน ค่าช่วยรักษาพยาบาล ฯลฯ)

3. สมมติว่าท่านเป็นอาจารย์ใหญ่โรงเรียนแห่งหนึ่งซึ่งหนังสือพิมพ์โจมตีว่าโรงเรียนเก็บค่าเล่าเรียนแพงไป เรียกค่ากินเปล่า ไม่สนใจในความประพฤติของนักเรียน ฯลฯ ท่านจึงจัดให้มีการแถลงข้อเท็จจริงและซักถามข้อข้องใจขึ้นที่ห้องรับรองของโรงเรียน โดยเชิญหนังสือพิมพ์และผู้ปกครองเข้ารับฟัง ให้ท่านจัดสถานที่และเตรียมตอบข้อซักถามต่าง ๆ โดยสมมติให้เพื่อนท่านเป็นผู้ปกครองและผู้แทนหนังสือพิมพ์

4. ท่านจะตอบข้อซักถามต่อไปนี้ได้อย่างไร?

ก. “ท่านครับ ผมต้องการคำตอบคำเดียวเท่านั้นสะว่าท่านจะแก้ไขปัญหา เรื่องน้ำในแม่กลองแม่น้ำได้หรือไม่ได้”

ข. “ท่านครับ ทางโรงเรียนอุดมวิทยาให้ครูที่สไตร์คือออก 20 คนนั้นท่านว่าเจ้าของโรงเรียนทำถูกไหมครับ”

ค. “ทำไมไม่ตอบสะครับ ที่ผมถามไปนะครับ”



- ง. “ท่านคะ เขาพูดกันว่าค่าโดยสารรถประจำทางในกรุงเทพฯ นี่ถูกที่สุดในโลกใช่ไหมคะ”
- จ. “ท่านครับ ได้ยินเขาพูดกันว่าผู้ก่อการร้ายล้อมอำเภอนครไทยไว้แล้วใช่ไหมครับ”
- ฉ. “ท่านครับ ได้ข่าวว่ามีการอมเงินค่าก่อสร้างในกรณีจริงไหมครับ”
-

## (เอกสารอ่านประกอบ) วิธีทำงานร่วมกับข้าราชการสตรี\*

ไม่ว่าท่านจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับการที่สตรีเข้ามาบริหารราชการ ไม่ว่าท่านจะชอบหรือไม่ชอบที่มีข้าราชการสตรีอยู่ในกองหรือแผนกของท่าน แต่ก็มีข้อเท็จจริงอยู่ประการหนึ่งซึ่งท่านปฏิเสธไม่ได้ นั่นคือทุกวันนี้ได้มีสตรีร่วมบริหารราชการมากยิ่งขึ้น และนับวันแต่จะมากยิ่งขึ้นทุกที

ในเทศบาลฉบับก่อน ๆ ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั่ว ๆ ไปไว้มากแล้ว สำหรับฉบับนี้จะได้กล่าวถึงการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีโดยเฉพาะ การปฏิบัติตนในที่นี้หมายถึงว่า การปฏิบัติตนเพื่อให้ได้ผลในการทำงานให้มากที่สุดและดีที่สุด

เท่าที่ข้าพเจ้าทราบ ข้าพเจ้าเข้าใจว่าบทความนี้เป็นครั้งแรก ในประเทศไทยที่ได้มีการกล่าวถึง “วิธีทำงานร่วมกับข้าราชการสตรี” เนื่องจากเรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่ แม้แต่ตำราฝรั่งเองก็กล่าวถึงไว้น้อยมาก ฉะนั้น ถ้าท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยประการใด ขอได้โปรดแจ้งให้ข้าพเจ้าทราบด้วย เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงแก้ไขหลักการนี้ให้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ท่านข้าราชการสตรีเอง ถ้าท่านเห็นว่าหลักการนี้จริงหรือไม่จริงอย่างไร ขอได้โปรดแจ้งให้ข้าพเจ้าทราบด้วย

### ทำใจให้เป็นกลาง

หลักการแรกในการทำงานร่วมกับข้าราชการสตรีก็คือ ทำใจของท่านให้เป็นกลางอย่างแท้จริง เมื่อทางการจัดส่งลูกน้องผู้หญิงมาให้ท่าน ท่านอย่านึกเอาเองว่า ผู้หญิงทำงานสู้ผู้ชายไม่ได้ ท่านจะต้องให้โอกาสลูกน้องของท่านนั้น จะเป็นหญิงหรือชายก็ตามให้ได้ พิสัญญ์ตัวเองเสียก่อน ไม่ใช่มีความลำเอียงล่วงหน้าเสียแล้วว่าผู้หญิงทำงานสู้ผู้ชายไม่ได้

เมื่อท่านพบลูกน้องผู้ชายเป็นครั้งแรก สิ่งที่ท่านนึกก็คือคน ๆ นี้มีท่าว่าสามารถทำงานได้เพียงใด แต่ถ้าท่านพบลูกน้องผู้หญิงเป็นครั้งแรก ท่านมักจะนึกว่าลูกน้องคนนี้สวยเพียงใด ในฐานะผู้บังคับบัญชาท่าน ไม่มีหน้าที่ที่จะวินิจฉัยความงามของลูกน้องหน้าที่ของท่านก็คือดูแลให้เขาทำงานให้ดีที่สุด

---

\* วิทยุ อังคนารักษ์ วิธีทำงานร่วมกับข้าราชการสตรี จากหนังสือเทศบาล

## หมั้นตอบปัญหา

โดยปกติแล้ว ลูกน้องผู้หญิงมักจะมีนิสัยอยากรู้อยากเห็นมากกว่าลูกน้องผู้ชาย การที่เธอมีนิสัยอยากรู้อยากเห็นเกี่ยวกับงานแสดงว่าเธอมีความสนใจในการทำงาน แสดงว่าสมองของเธอมีได้กว้าง ๆ แต่พยายามคิดอยู่เสมอ ท่านจะต้องส่งเสริมนิสัยอันนี้ ถ้าลูกน้องของท่านชอบถามเรื่องเกี่ยวกับการงานอย่าแสดงความเบื่อหน่ายออกมาเป็นอันขาด พยายามตอบและอธิบายให้เธอฟังอย่างแจ่มแจ้ง แม้ว่าคำถามนั้นจะเป็นเรื่องง่าย ๆ สักเพียงใดก็ตาม

## หมั้นตรวจงานบ่อย ๆ

จากผลของการทดสอบในสหรัฐอเมริกาเมื่อไม่นานมานี้แสดงว่า ประมาณร้อยละ 82 ของลูกน้องสตรีชอบให้เจ้านายของเธอได้ตรวจสอบงานของเธอเสมอ ๆ โดยทั่วไปแล้วลูกน้องผู้ชายไม่ชอบให้เจ้านายมาคอยเช็คงานอยู่ตลอดเวลา แต่ถ้าเป็นลูกน้องผู้หญิงแล้วเจ้านายยิ่งเช็คงานบ่อยเท่าใดยิ่งดี ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า ลูกน้องผู้หญิงมักจะมีความภาคภูมิใจในผลงานของตนยิ่งกว่าผู้ชาย อยากให้เจ้านายของตนได้เห็นผลงานของตนอยู่เสมอ การที่เจ้านายมีความสนใจในงานของเธอ ยิ่งทำให้เธอมีความสนใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

## ลูกน้องผู้หญิงมีความแตกต่างกัน

หลักสำคัญประการหนึ่งในการควบคุมบังคับบัญชาก็คือ การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล (individual differences) แต่ผู้บังคับบัญชาบางคนมักจะคำนึงถึงความแตกต่างของลูกน้องผู้ชายเท่านั้น ส่วนลูกน้องผู้หญิงไม่ว่าจะมีกี่คน ก็มักจะจัดไว้เป็นประเภทเดียวกัน นึกเสียวว่าเป็นผู้หญิงเหมือนกันคงจะมีความรู้สึกความต้องการเหมือน ๆ กัน ความจริงแล้วหาเป็นเช่นนั้นไม่ ลูกน้องผู้หญิงยังมีความแตกต่างกันมากเสียยิ่งกว่าลูกน้องผู้ชาย ท่านจะต้องพยายามถามตัวเองอยู่เสมอว่า “ลูกน้องคนนี้เป็นอย่างไร สามารถเรียนได้เร็วหรือได้ช้า มีความสนใจในการทำงานเพียงใด มีความสามารถในการทำงานเพียงใด”

## ปฏิบัติโดยเท่าเทียมกัน

ถ้าในกองของท่านมีประจำแผนกเป็นผู้หญิงบ้าง ผู้ชายบ้างท่านปฏิบัติต่อประจำแผนกที่เป็นชายอย่างไร ท่านจะต้องปฏิบัติต่อประจำแผนกที่เป็นหญิงอย่างนั้น ผู้หญิงที่ดำรงตำแหน่งอย่างเดียวกับผู้ชายต้องการให้ปฏิบัติต่อตนอย่างเดียวกับคนอื่น ๆ ที่ดำรงตำแหน่งนั้น การให้

ความขมขื่นต่อเธอมากกว่าปกติหรือการยกเว้นการปฏิบัติบางประการให้โดยเห็นว่าเป็นผู้หญิง เป็นการกระทำผิด ทำให้เธอมีความน้อยเนื้อต่ำใจ เจ้านายเห็นว่าเธอไม่สามารถทำได้เท่าคนอื่น การแบ่งงานและการให้ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ในการทำงานนั้นท่านจะต้องทำโดยเสมอภาคกัน ทั้งลูกน้องที่เป็นหญิงและชาย

### อย่าทำให้เกิดความรู้สึกว่าไม่สำคัญ

สิ่งหนึ่งซึ่งลูกน้องผู้หญิงไม่ชอบอย่างมากก็คือ ความรู้สึกที่ว่าเพื่อนร่วมงานไม่สู้จะชอบตน นึกเสียว่าเธอมาดำรงตำแหน่งนั้นเพียงชั่วคราว แต่ความจริงแล้วเธออาจจะดำรงตำแหน่งนั้นอยู่นานตลอดชีวิตของเธอก็ได้ ในฐานะผู้บังคับบัญชา ท่านจะต้องให้โอกาสลูกน้องของท่านทุกคนโดยเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะหญิงหรือชายก็ตาม ท่านจะต้องให้โอกาสเธอได้ทดลองทำงานใหม่ ๆ ดู และวินิจฉัยเธอจากผลของการทำงาน ไม่ใช่จากความรู้สึกว่าเธอเป็นหญิงหรือชาย งานบางอย่างเธออาจจะทำได้ดีเป็นพิเศษก็ได้ เมื่อท่านมีลูกน้องเป็นผู้หญิง ก็ต้องใช้ลูกน้องผู้หญิงนั้นทำงานให้เต็มที่ อย่างนี้ว่าเธอมาดำรงตำแหน่งนั้นเพียงชั่วคราว

### ลักษณะพิเศษบางประการของผู้หญิง

ที่กล่าวมาแล้วแต่ต้นจนบัดนี้ หนักไปในทางที่ว่า ให้ท่านปฏิบัติต่อลูกน้องผู้หญิงให้เท่าเทียมกับลูกน้องผู้ชาย แต่ผู้หญิงก็ยังคงเป็นผู้หญิง และผู้หญิงมีลักษณะบางประการที่แตกต่างกว่าผู้ชาย ฉะนั้น ในการปฏิบัติต่อลูกน้องที่เป็นผู้หญิง ท่านจะต้องคำนึงถึงหลักต่อไปนี้ไว้ด้วย กล่าวคือ

— ผู้หญิงมักจะเป็นคนที่ชอบการสมาคมมากกว่าผู้ชาย ลูกน้องผู้หญิงมักจะรวมกันเป็นกลุ่ม ชอบทำงานด้วยกัน ไปไหนมาไหนด้วยกัน ในการแบ่งงานและกำหนดหน้าที่ ท่านจึงควรจะคำนึงถึงความจริงข้อนี้ไว้ด้วย

— ผู้หญิงมีความรู้สึกต่อคำกล่าวติหรือกล่าวชมมากกว่าผู้ชาย ไม่ว่าจะติหรือชมลูกน้องผู้หญิงก็ตาม ท่านจะต้องทำด้วยความระมัดระวัง ถ้าจะติก็ต้องมีเหตุผลว่า ผิดพลาดอย่างไร ต้องการให้ทำอย่างไร ถ้าจะชมก็ต้องชมอย่างมีเหตุผล ชมให้เห็นเด่นชัดว่าทำดีอย่างไร

— ผู้หญิงมีความสนใจต่อสิ่งแวดล้อมมากกว่าผู้ชาย สภาพของที่ทำงาน ความสะอาดของเครื่องใช้และเครื่องประดับต่าง ๆ ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของเอกสารและหนังสือ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ลูกน้องที่เป็นหญิงมักจะสนใจมากกว่าชาย รวมทั้งการตกแต่งประดับประดาให้หน้าดูยิ่งขึ้น

— ผู้หญิงมีสภาพร่างกายต่างกว่าผู้ชาย เช่น โดยทั่วไปแล้วผู้หญิงมักจะสูงน้อยกว่าผู้ชาย มีความแข็งแรงน้อยกว่า ในการแบ่งงานให้ทำจึงต้องคำนึงถึงความจริงข้อนี้ไว้ด้วย

---