

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย “กลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้” เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์เรื่องราวแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแต่ละประเด็น โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง
 - 1.1 ประวัติความเป็นมา
 - 1.2 จำนวนบุคลากร
 - 1.3 โครงสร้างการบริหาร
 - 1.4 SWOT มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้
2. กลยุทธ์การบริหารองค์การ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร
 - 3.1 นโยบายด้านการสื่อสาร
 - 3.2 รูปแบบการสื่อสาร
 - 3.3 กระบวนการสื่อสาร
 - 3.4 กลยุทธ์การสื่อสาร
 - 3.5 บรรยากาศการสื่อสาร
 - 3.6 เครื่องข่ายทางการสื่อสาร
4. ความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหาร
 - 4.1 การแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสาร
 - 4.2 ทักษะการสื่อสาร
5. พฤติกรรมการสื่อสาร
 - 5.1 พฤติกรรมการสื่อสารภายในบุคคล
 - 5.2 พฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคคล
 - 5.3 การสร้างความสัมพันธ์ในการสื่อสารระหว่างบุคคล
6. การใช้ภาษาในการสื่อสาร
 - 6.1 การใช้ภาษาคำพูด
 - 6.2 การใช้ภาษาไม่ใช้คำพูด

7. เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

1. ประวัติความเป็นมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2462 โดย ธรรมการมณฑล นครศรีธรรมราช และธรรมการจังหวัดสงขลา ได้จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูมณฑลขึ้นรับนักเรียน ชั้นประถมบริบูรณ์ (ป.3) เข้าเรียนตามหลักสูตร ป.4 ป.5 และ ป.6 โดยเพิ่มวิชาครูเป็นพิเศษ ผู้เรียน สำเร็จ เรียกว่าครูประกาศนียบัตรมณฑล และทางการได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา ธรรมการมณฑลจึงได้ตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูประจำมณฑลขึ้น โดยเฉพาะ ณ ตำบลท่าชะมวง อำเภอ กำแพงเพชร (ปัจจุบัน อ.รัตภูมิ) ในปี พ.ศ. 2468 รับนักเรียนจบ ม.3 หรือครู ที่ทางอำเภอหรือจังหวัด ส่งมาเรียน 2 ปี ได้รับประกาศนียบัตรครูมูล (ป.)

พ.ศ. 2482 ได้เปลี่ยนเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัด (ว.) และได้ ย้ายมาเรียนที่ตำบลคอหงส์ อำเภอหาดใหญ่ในปี พ.ศ. 2490 และได้เปลี่ยนฐานะจากโรงเรียนฝึกหัด ครูประกาศนียบัตรจังหวัดเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู โดยรับนักเรียนที่จบ ป.6 มาเรียน 1 ปี ได้รับ ประกาศนียบัตรครูมูล

พ.ศ. 2498 กระทรวงศึกษาธิการ ปรับปรุงหลักสูตรใหม่ ให้สอนตาม หลักสูตร ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษารับนักเรียนที่จบ ม.6 เข้าเรียน 2 ปี ได้รับประกาศนียบัตรวิชา การศึกษา (ป.กศ.) โรงเรียนฝึกหัดครูมณฑลสงขลา ย้ายมาอยู่หมู่ที่ 4 ตำบลเขารูปช้าง อำเภอเมืองสงขลา ในวันที่ 1 มิถุนายน 2499 และยกฐานะเป็นวิทยาลัยครูสงขลา เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2504 ขยายชั้น เรียนในระดับ ป.กศ. สูง และรวมกิจการ โรงเรียนสตรีฝึกหัดครูสงขลาเข้ามาไว้ด้วยกันในวันที่ 1 พฤษภาคม 2510

พ.ศ. 2518 เปิดสอนถึงระดับปริญญาตรีตาม พ.ร.บ.วิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 โดยรับ นักเรียน ป.กศ. สูง หรือ พ.ม. เข้ามาเรียนอีก 2 ปี ได้รับวุฒิศาสตรบัณฑิต

พ.ศ. 2522 เปิดสอน อคป. ในระดับ ป.กศ. สูง และปริญญาตรีและต่อมาได้ขยาย กิจการอบรมครูไปเปิดสอนที่จังหวัดพัทลุงและสตูล

พ.ศ. 2524 เริ่มโครงการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กับวิทยาลัยครูภาคใต้ ซึ่งเรียกว่า “วิทยาลัยชุมชนสงขลา” เปิดสอนหลักสูตรการโรงแรม และเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ

พ.ศ. 2527 เริ่มตั้งโรงเรียนสาธิตวิทยาลัยครูสงขลา และเปิดดำเนินการได้ใน พ.ศ. 2528 เปิดสอนทั้งระดับเด็กเล็ก ระดับอนุบาล และระดับประถมศึกษา

พ.ศ. 2529 เปิดสอน กศ.บป. ในระดับอนุปริญญาและปริญญาทั้งในสาขาครุศาสตร์ และวิชาการอื่น

พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ” แทนวิทยาลัยครู เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535 วิทยาลัยครูสงขลาจึงใช้ชื่อใหม่ว่า “สถาบันราชภัฏสงขลา” มีฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

พ.ศ. 2538 มีฐานะเป็นสถาบันราชภัฏสงขลา ตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2538

พ.ศ. 2547 มีฐานะเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา” ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2547 (มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, 2552)

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

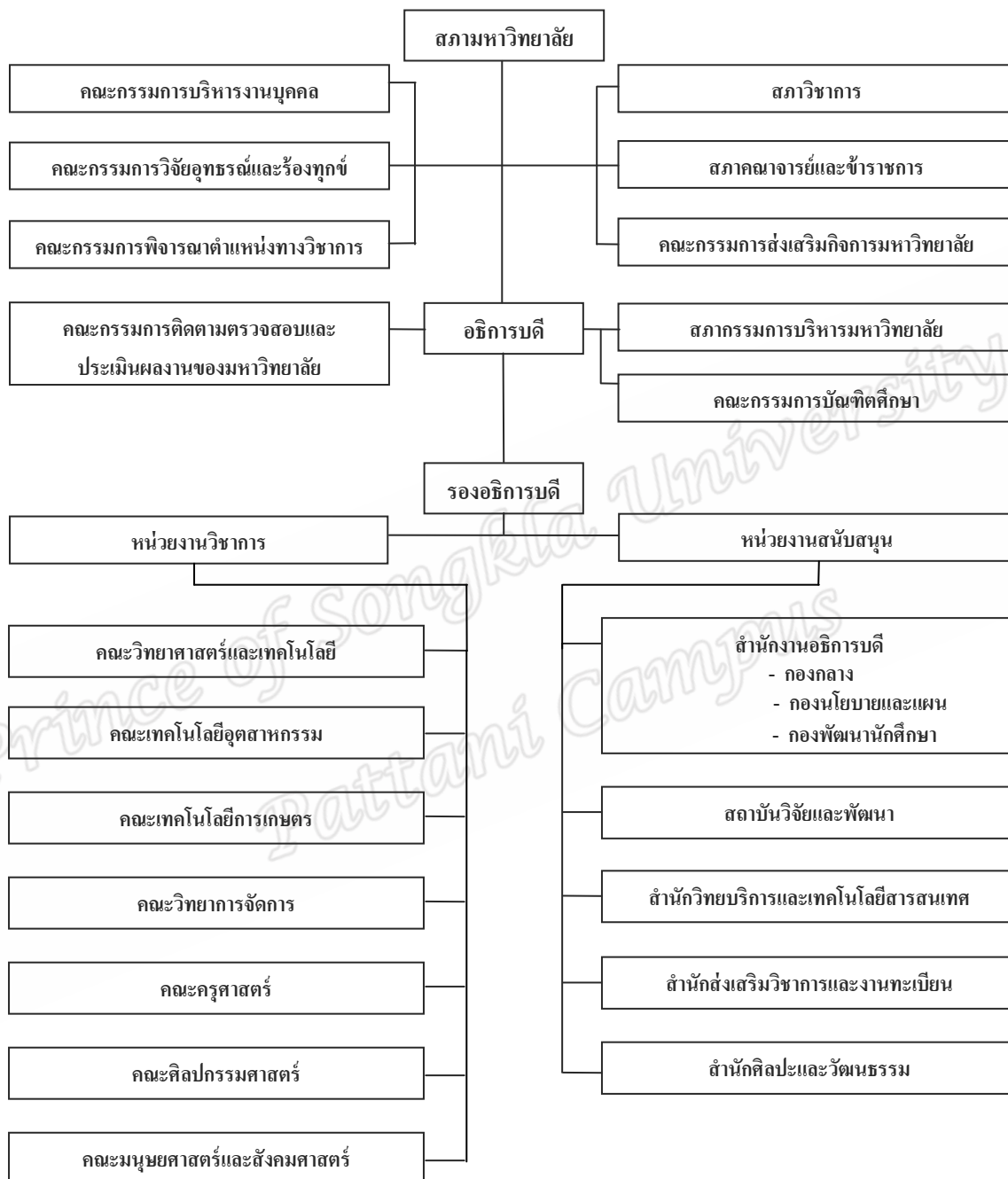
2. จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ตาราง 1 จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)
1. ข้าราชการพลเรือนสายผู้สอน	172
1.1 ปฏิบัติงาน	154
1.2 ลาศึกษาต่อ	18
2. ข้าราชการพลเรือนสายสนับสนุน	15
3. ลูกจ้างประจำ	37
4. พนักงานมหาวิทยาลัย	86
5. พนักงานราชการ	26
6. อาจารย์สัญญาจ้าง	75
7. อาจารย์ชาวต่างประเทศ	3
8. พนักงานสัญญาจ้าง	232
รวมทั้งหมด	646

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา (2552)

3. โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา



ภาพประกอบ 1 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา (2552)

4. SWOT มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

จุดแข็ง (Strengths)

1. ทำเลที่ตั้งของมหาวิทยาลัย
 - 1.1 มีทำเลที่ตั้งดี พื้นที่มาก
 - 1.2 มีทำเลที่ตั้งเหมาะสมการคมนาคมสะดวก ได้เปรียบต่อการจัดการศึกษา
 - 1.3 อยู่ในจังหวัดใหญ่ เป็นศูนย์กลางธุรกิจมีชุมชนที่มีความเป็นเอกลักษณ์
 - 1.4 อาคารสถานที่พร้อมสำหรับการให้บริการชุมชน
 - 1.5 เอื้อต่อการพัฒนาและเป็นแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งทางศิลปวัฒนธรรมธรรมชาติ
2. เป็นสถาบันเก่าแก่และมีชื่อเสียงและมีความน่าเชื่อถือ
 - 2.1 เป็นองค์กรที่ตั้งมานานเป็นที่รู้จักของชุมชน
 - 2.2 มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่นยาวนาน
 - 2.3 ได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติในเรื่องของการเผยแพร่ภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิปัญญาไทยทางศิลปะการแสดง
3. ศิษย์เก่า
 - 3.1 มีศิษย์เก่าจำนวนมากโดยเฉพาะสายครู
 - 3.2 มีศิษย์เก่ากระจายอยู่ทั่วประเทศ
 - 3.3 ศิษย์เก่ามีชื่อเสียง
 - 3.4 ศิษย์เก่ามีคุณภาพ ควบคุมในพื้นที่ภาคใต้
4. ความร่วมมือ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีเครือข่าย (ราชภัฏ) ทุกภาคทั่วประเทศ
5. วัฒนธรรมองค์กร เป็นคนในครอบครัวเดียวกันเป็นญาติพี่น้อง/เป็นสังคมที่มีความเป็นครอบครัวสูง

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ผู้บริหาร
 - 1.1 ผู้บริหารระดับสูงไม่ค่อยให้ความสนใจกับการเป็นอยู่ของบุคลากรในระดับต่ำ
 - 1.2 เกิดความขัดแย้งเนื่องจากการขาดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร

- 1.3 ไม่เคารพความเห็นของประชาคม
- 1.4 ขาดการเป็นผู้นำที่ดี ไม่มีวิสัยทัศน์
- 1.5 ไม่มีความเป็นมืออาชีพในการบริหาร
- 1.6 ภาพลักษณ์ของผู้บริหารยังติดกับสภาพเดิมที่เป็นวิทยาลัยครูทำให้
ไม่มีความเป็นสากล
- 1.7 วิธีการได้มาซึ่งผู้บริหาร(การสรรหาโดยสภามหาวิทยาลัย) มักจะ
ได้มาซึ่งผู้บริหารที่ไม่ตรงกับความต้องการของประชาคม ทำให้มีการต่อต้านและขัดแย้งสูง
2. นักศึกษา
 - 2.1 นักศึกษาที่เข้ามาเรียนส่วนใหญ่ความรู้พื้นฐานอ่อนมาก มีคุณภาพต่ำ
 - 2.2 นักศึกษาเลือกมหาวิทยาลัยเป็นลำดับรอง ๆ
3. ขาดการพัฒนาบุคลากร
 - 3.1 บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนเข้า- ออกบ่อยทำให้
หน่วยงานไม่ก้าวหน้า
 - 3.2 บุคลากรขาดคุณภาพเนื่องจากสอนมากเกินไป
 - 3.3 บุคลากรขาดประสบการณ์การบริหาร (ระดับมหาวิทยาลัย)
 - 3.4 การพัฒนาบุคลากรไม่มีความชัดเจน
 - 3.5 ขาดการวางแผนพัฒนาอาจารย์ทางวิชาการ
 - 3.6 อาจารย์ใหม่บางท่านไม่มีประสบการณ์การสอน ไม่มีความเป็นครู
(ต้นแบบ)
 - 3.7 บุคลากรขาดการพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวกับงานเฉพาะด้านอย่าง
ต่อเนื่อง
 - 3.8 สักส่วนอาจารย์ปริญญาเอกไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน
4. อาจารย์ไม่เพียงพอ
 - 4.1 อาจารย์ไม่เพียงพอ เปลี่ยนผู้สอนบ่อย
 - 4.2 ขาดแคลนอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
 - 4.3 มีอาจารย์เกษียณจำนวนมากทำให้ขาดแคลนบุคลากรที่มีความ
เชี่ยวชาญ และขาดอาจารย์ที่มีศักยภาพทำให้การพัฒนาหยุดชะงัก
 - 4.4 มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรบ่อย
 - 4.5 ไม่มีความมั่นคงในอาชีพเนื่องจากเป็นสัญญาจ้าง

5. บุคลากรสายสนับสนุน

- 5.1 สายสนับสนุนมีน้อย ทำให้อาจารย์มีงานค่อนข้างหนัก งานวิชาการไม่เข้มแข็งจึงทำให้การยอมรับจากสังคมลดลง
- 5.2 สักส่วนบุคลากรสายสนับสนุนต่อสายผู้สอนไม่เหมาะสม

โอกาส (Opportunities)

1. แหล่งเรียนรู้

- 1.1 มีแหล่งเรียนรู้ในชุมชนหลายแห่งที่สนับสนุนการเรียนการสอนงานวิจัยและภาระอื่น ๆ
- 1.2 มีปราชญ์ชาวบ้านและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้นักศึกษาได้เรียนรู้
- 1.3 มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมท้องถิ่น
- 1.4 สงขลา มีประวัติศาสตร์ที่ยาวนาน มีชุมชน โบราณ เมืองเก่าและเศรษฐกิจการท่องเที่ยว
- 1.5 มีแหล่งทรัพยากรทางสังคมและทางธรรมชาติที่มีคุณค่า
- 1.6 มีการค้นพบแหล่งทรัพยากรธรรมชาติมากขึ้นทำให้มีโอกาสในการสร้างหลักสูตรใหม่

2. ชุมชนท้องถิ่นและเครือข่าย

- 2.1 ชุมชนให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดี
- 2.2 อยู่ในแหล่งท่องเที่ยวมีโอกาสสร้างสรรคงานสู่เศรษฐกิจชุมชน
- 2.3 มีสถานประกอบการทั้งด้านอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ
- 2.4 สามารถเชื่อมโยงวัฒนธรรมกับประเทศเพื่อนบ้านได้
- 2.5 มีเครือข่ายการเรียนรู้
- 2.6 สร้างเครือข่ายวิจัยร่วมกับต่างประเทศ
- 2.7 ชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย
- 2.8 ความต้องการของสังคมมีความหลากหลายทางอาชีพ

3. ที่ตั้งมหาวิทยาลัย

- 3.1 ใกล้ชิดชุมชน ตัวจังหวัดเป็นแหล่งรวมธุรกิจและอุตสาหกรรมเหมาะแก่การเรียนรู้
- 3.2 รัฐมุ่งพัฒนาจังหวัดให้เป็นพื้นที่เศรษฐกิจ จึงเป็นโอกาสในหลาย ๆ ด้าน เช่น งบประมาณ การสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศ
- 3.3 มีการคมนาคมสะดวก

4. ศิษย์เก่า มีเครือข่ายศิษย์เก่าจำนวนมากอยู่ในหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ในพื้นที่ให้ความร่วมมือในการพัฒนามหาวิทยาลัย

5. งบประมาณ

5.1 มีแหล่งทุนและงบประมาณในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนสนับสนุน

5.2 ได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยเกี่ยวกับท้องถิ่น

5.3 ได้รับงบประมาณเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย เนื่องจากเปลี่ยนจากสถาบันเป็นมหาวิทยาลัย

5.4 มีหน่วยงานสนับสนุนงบประมาณในการทำกิจกรรม งานวิจัย บริการวิชาการและกิจกรรมนักศึกษา

อุปสรรค (Threats)

1. คู่แข่ง

1.1 มีสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดเดียวกันและในพื้นที่ภาคใต้หลายแห่ง

1.2 สถานการณ์การแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ประเทศ

และต่างประเทศ

1.3 มีจำนวนสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น

1.4 การเปิดหลักสูตรข้ามภูมิภาค เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2. ความรุนแรงใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

2.1 ปัญหาความไม่มั่นคงและความรุนแรงส่งผลต่อการเข้าศึกษาต่อของนักศึกษา

2.2 ผลกระทบต่อ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพนักศึกษาที่เข้ามาเรียน

3. นักศึกษา

3.1 นักเรียนมัธยมนิยมเรียนศิลปวัฒนธรรมน้อยลง

3.2 นักศึกษาในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้มีความรู้มัธยมปลาย

ต่ำกว่าปกติ

3.3 ความล้มเหลวของการศึกษาพื้นฐาน

3.4 คุณภาพชีวิตนักศึกษารอบ ๆ มหาวิทยาลัยที่อาศัยบ้านเช่าหรือ

หอพักไม่ดี

3.5 นักศึกษาเหลือเลือกจากสถาบันอื่น

4. ท้องถิ่น

4.1 ท้องถิ่นขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

4.2 มีแหล่งอบายมุขรอบ ๆ มหาวิทยาลัยซึ่งเสี่ยงต่อการนำนักศึกษา

ไปในทิศทางที่ไม่เหมาะสม

4.3 ชุมชนขาดการประสานและการดำเนินการ

4.4 ชาวบ้านรอบมหาวิทยาลัยเป็นเจ้าของพื้นที่เดิมเข้ามาว่านวายใน

มหาวิทยาลัย

4.5 กระแสวัฒนธรรมและ โลกาภิวัตน์ส่งผลต่อวิถีคิดใหม่และ

ขนบธรรมเนียมเดิม (ขาดการใส่ใจต่อปัญหาด้านจริยธรรมของประชากรในอนาคต)

4.6 สังคมแสดงออกถึงการนิยมวัฒนธรรมตะวันตกมากขึ้น

5. การเมือง

5.1 การเมืองไม่นิ่งมีผลต่อการกำหนดทิศทางการศึกษา

5.2 รัฐบาลไม่มีเสถียรภาพ

5.3 บางครั้งการเมืองท้องถิ่นเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารมหาวิทยาลัย

มากเกินไป

5.4 การพัฒนาการเมืองท้องถิ่นมีความเป็นเจ้าของจากบางกลุ่มส่งผลต่อ

การร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา

5.5 การเมืองระดับชาติเกิดความแตกแยกส่งผลต่อนโยบายในการจัด

การศึกษาของชาติ และกระทบต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

1. ประวัติความเป็นมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตตั้งอยู่ ณ เลขที่ 21 หมู่ที่ 6 ถนนเทพกระษัตรี ตำบลรัษฎา อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต บนที่ดินเนื้อที่ประมาณ 354 ไร่ 78 ตารางวา ซึ่งเป็นที่ดินขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต 78 ไร่ ที่ดินที่ได้รับบริจาคจากขุนเลิศโกการักษ์และทายาท 273 ไร่ และได้รับบริจาคจากนายโสภณ เอกวานิช 3 ไร่ 78 ตารางวา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต เดิมชื่อว่า วิทยาลัยครูภูเก็ต เกิดจากกระทรวงศึกษาธิการมีโครงการจัดตั้งวิทยาลัยครูในส่วนภูมิภาคเพิ่มอีก 3 แห่ง เพื่อให้การผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (2515 - 2519) ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา วิทยาลัยครูภูเก็ตได้รับสถาปนาขึ้น เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ.2514 ซึ่งตรงกับวันเฉลิมฉลองครบรอบ 25 ปี การครองราชย์ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช และกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศตั้งวิทยาลัยครูภูเก็ต เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ.2514 มีนายฉลอง ภิรมย์รัตน์ เป็นผู้อำนวยการ ปีการศึกษา 2518 ได้รับการยกฐานะเป็นวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 โดยมีนายฉลอง ภิรมย์รัตน์ เป็นอธิการบดีคนแรก ต่อมาในวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามวิทยาลัยครูใหม่ว่า สถาบันราชภัฏ วิทยาลัยครูภูเก็ตจึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น สถาบันราชภัฏภูเก็ต แต่โดยนิตินัยไม่สามารถใช้ชื่อดังกล่าวได้ เพราะยังอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการจึงได้เสนอร่างพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏไปยังสภาผู้แทนราษฎรเพื่อใช้แทนพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู ซึ่งมีลำดับขั้นตอน ดังนี้ วันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2537 สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรได้ผ่านพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2537 วุฒิสมาชิกได้ผ่านความเห็นชอบพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ วันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2538 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงลงพระปรมาภิไธยใน และวันที่ 24 มกราคม พ.ศ. 2538 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ทำให้พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏภูเก็ตมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2538 และเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 121 ตอนพิเศษ 23 ก และมีผลบังคับใช้ เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ทำให้สถาบันราชภัฏทั่วประเทศ เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย เป็นนิติบุคคลและมีอิสระในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เป็นแหล่งความรู้ และที่พึ่งของท้องถิ่น รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการศึกษาของประเทศ มีพันธกิจหลักในการสร้างโอกาสทางการศึกษา สร้างระบบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ สร้างองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น (มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 2552)

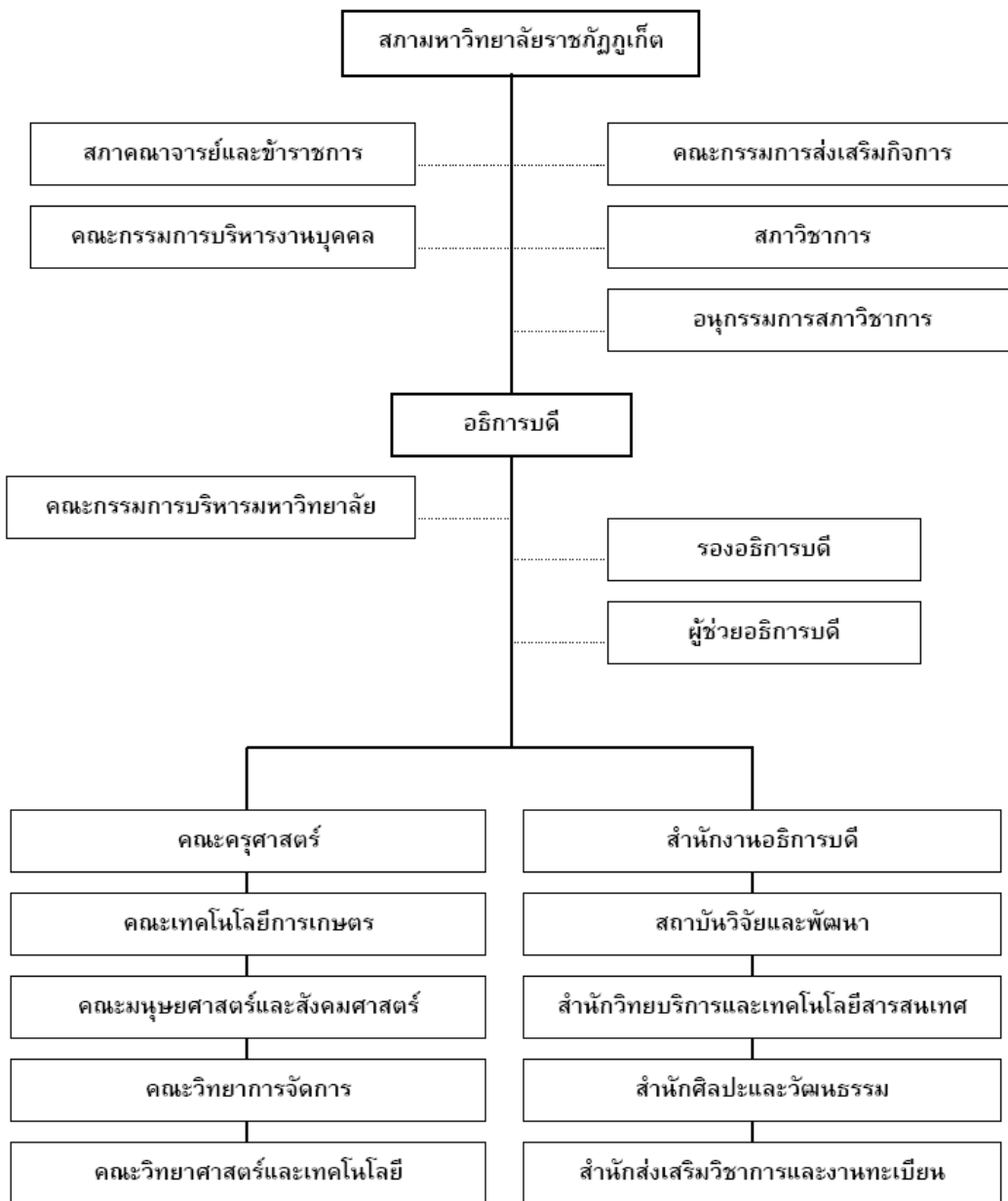
2. จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

ตาราง 2 จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

ประเภทบุคลากร	จำนวนที่สังกัด	จำนวนที่ปฏิบัติงาน	ลาศึกษาต่อ
1. อาจารย์ข้าราชการ	141	135	6
2. อาจารย์พนักงานราชการ	7	7	-
3. อาจารย์พนักงานมหาวิทยาลัย	8	8	-
4. อาจารย์สัญญาจ้างกับมหาวิทยาลัย	110	108	2
5. ข้าราชการสายสนับสนุน	18	18	-
6. พนักงานราชการ	9	9	-
7. พนักงานมหาวิทยาลัย	5	5	-
8. ลูกจ้างประจำ	31	31	-
9. ลูกจ้างชั่วคราว	125	125	-
รวมทั้งหมด	454	446	8

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (2552)

3. โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (2552)

4. SWOT มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

จุดแข็ง (Strengths)

มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มีจุดแข็งที่สำคัญอันจะมีส่วนส่งผลต่อการดำเนินงานภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยมีที่ตั้งหลักอยู่ในจังหวัดซึ่งเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ
2. มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับให้เป็นคลังแห่งความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นแหล่งข้อมูลทางด้านศิลปวัฒนธรรมภูเก็ต และท้องถิ่นในเขตอันดามัน และเผยแพร่ข้อมูลที่มีอยู่ไปสู่สาธารณชน รวมถึงการร่วมมือกับท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมเข้ากับการเรียนการสอนในโปรแกรมวิชาต่าง ๆ และการจัดกิจกรรมนักศึกษา มีการสร้างระบบกลไกในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
3. มีรูปแบบการจัดการศึกษาและหลักสูตรที่หลากหลาย ทำให้คนในท้องถิ่นมีทางเลือกในการเข้าศึกษา โดยมีหลักสูตรที่จัดอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตทั้งหมด 6 สาขา คือ สาขาครุศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์ สาขาเกษตรศาสตร์ สาขาสังคมศาสตร์ สาขาการจัดการ และสาขาบริหารธุรกิจ เพื่อให้ให้นักศึกษาได้เลือกเรียนตามความสามารถ ความเหมาะสมกับฐานะแห่งตน ความต้องการงานอาชีพ และความต้องการของสังคม
4. มหาวิทยาลัยมีความโดดเด่นในการผลิตบัณฑิต ในสาขาอุตสาหกรรมบริการ เช่น สาขาวิชาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งได้รับความรู้ และวิทยาการใหม่ ๆ ตลอดจนได้รับการฝึกประสบการณ์อย่างดีในสถานประกอบการในจังหวัดภูเก็ต
5. มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่ให้บริการวิชาการแก่ท้องถิ่น หน่วยงานราชการ หน่วยงานเอกชน ที่มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับ
6. มหาวิทยาลัยมีศูนย์ศิลปวัฒนธรรมแสดงผลงานและประวัติศาสตร์ของจังหวัดภูเก็ต และจังหวัดใกล้เคียง โดยให้บริการความรู้และการศึกษาค้นคว้าในภาคใต้และฝั่งทะเลอันดามัน เป็นแหล่งเพื่อการทำนุบำรุง ส่งเสริม เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม มีงานวิจัยเพื่ออนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมในชั้นดีมากและมีกิจกรรมร่วมกับชุมชนอยู่เสมอ มีการส่งเสริม แลกเปลี่ยนวัฒนธรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ด้านการบริหารจัดการ มีจุดอ่อน ดังนี้
 - 1.1 มหาวิทยาลัยขาดเอกภาพการบริหารเชิงเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางการพัฒนาภาพรวม มหาวิทยาลัยขาดจุดเน้น และจุดเด่นที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย วิสัยทัศน์

พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติในระดับคณะ ศูนย์ และสำนัก
ยังขาดความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในการกิจ

1.2 ระบบและกลไกปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure System) เพื่อสนับสนุน
การจัดการศึกษา การปรับปรุงยั่งล่าง้า ติดขัดกับระบบการจัดซื้อจัดจ้าง บุคลากรยังขาดความรู้ และ
ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ไม่สามารถตอบสนอง และไม่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียน
การสอน เช่น ครุภัณฑ์ประกอบอาคาร อุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย รวมทั้งขาดบุคลากรช่วย
สนับสนุน

1.3 ระบบการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณไม่เน้นผลงานเชิงคุณภาพ
การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรไม่เป็นธรรมแก่หลายหน่วยงาน ขาดทิศทางและเป้าหมายใน
การสร้างเสริมความเข้มแข็ง และศักยภาพทางวิชาการและการผลิตบัณฑิต

1.4 การระดมทุน และการจัดหารายได้จากทรัพย์สินมหาวิทยาลัย ยังขาด
ประสบการณ์และมีปัญหาในการบริหารจัดการ การตลาด การจำแนกประเภททรัพย์สินและรายได้
การผลิต การบริการ การใช้ทรัพยากรยังขาดประสิทธิภาพ

1.5 ระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย คณะ ศูนย์ และสำนัก ไม่สนอง
ตอบการปฏิรูประบบราชการและประสิทธิภาพ ยังติดระบบการสั่งการจากส่วนราชการ ทำให้ขาด
ทักษะการริเริ่ม (Initiative) และการปรับปรุงงาน ติดกับการปฏิบัติงานประจำ (Routine) ต้องการ
พัฒนาและปรับปรุงสมรรถภาพของผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ และพนักงาน ทั้งด้านความรู้
ทักษะ ความรัก ทัศนคติ และเจตคติที่ดีต่อการทำงานและหน่วยงาน

1.6 ระบบและกลไกการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ยังไม่มีความ
ก้าวหน้าตามเป้าหมาย ทั้งการวางระบบการตรวจสอบภายใน การกำกับ ติดตาม และการควบคุม
ภายใน ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขานี้ ทำให้การบริหารการเงิน การ
คลัง และระบบบัญชียังขาดประสิทธิภาพ

1.7 ขาดอัตราตำแหน่งข้าราชการในการบรรจุอาจารย์ระดับปริญญาเอก
และปริญญาโท ในสาขาวิชาที่ขาดแคลน และเป็นความต้องการในการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย
มีเฉพาะตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย หรืออัตราจ้างสอน ทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ
ไม่สนใจมาสมัคร

2. ด้านการจัดการเรียนการสอน มีจุดอ่อน ดังนี้

2.1 ระบบการเรียนการสอนยังไม่ตอบสนองนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้อ
การผลักดันนโยบายการปฏิรูปการเรียนการสอนระดับมหาวิทยาลัยยังไม่มีเป้าหมาย และนโยบายที่
ชัดเจน

2.2 การผลิตบัณฑิตไม่สนองต่อความต้องการของชุมชนและสังคม
หลักสูตร การเรียน และการสอนไม่สนองต่อการพัฒนาชุมชนและสังคม

2.3 นักศึกษาส่วนใหญ่มีพื้นฐานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พื้นฐานทาง
เศรษฐกิจ และสังคมในระดับปานกลางและค่อนข้างต่ำ ทำให้มีข้อจำกัดในการรับนักศึกษา
ตลอดจนการส่งเสริมประสิทธิภาพทางด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง
มหาวิทยาลัยขาดกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนานักศึกษา ทั้งด้าน
บุคลิกภาพ วินัย คุณธรรม จริยธรรม และการดูแลให้คำปรึกษานักศึกษา

2.4 ระบบการส่งเสริมงานวิชาการและแผนพัฒนาอาจารย์ขาดความต่อเนื่อง
และไม่มีประสิทธิภาพ ประกอบกับอาจารย์ส่วนใหญ่มีภาระงานสอนมาก และขาดทักษะภาษา จึง
ขาดเวลาที่จะใช้ในการพัฒนาตนเอง ทั้งการศึกษาต่อ การทำผลงานวิชาการ และการทำวิจัยเพื่อสร้าง
องค์ความรู้ใหม่

3. ด้านการวิจัย มีจุดอ่อน ดังนี้

3.1 งานวิจัยไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

3.2 การวิจัยองค์ความรู้ใหม่ การพัฒนาเอกสาร ตำรา และนวัตกรรม ยังไม่
สอดคล้องต่อนโยบาย และเป้าหมายสู่ความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย ผลงานวิจัยและผลงานทาง
วิชาการยังมีน้อยมากทั้งปริมาณและคุณภาพ มีการนำผลงานไปใช้ประโยชน์ทั้งในระดับชาติและ
ระดับนานาชาติ รวมทั้งการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา หรืออนุสิทธิบัตรน้อย

3.3 ขาดการประชาสัมพันธ์งานวิจัย

4. ด้านการบริการวิชาการ มีจุดอ่อน ดังนี้

4.1 ขาดเอกภาพในการจัดทำโครงการ ไม่มีทิศทางในการบริการวิชาการที่
ชัดเจน ขาดการจัดสรรทรัพยากรร่วมกัน

4.2 เนื้อหาของหลักสูตรในการให้บริการวิชาการไม่สอดคล้องกับ
ความต้องการของชุมชน ขาดการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

4.3 ขาดหน่วยงานกลาง (หรือเป็นหน่วยงานภายนอกที่ควบคุมโดย
มหาวิทยาลัยที่ให้ความสะดวกในการบริการวิชาการและการจัดอบรม เช่น การสำรวจความต้องการ
การประชาสัมพันธ์ การประสานงานอื่น ๆ)

4.4 ขาดการหารายได้จากทรัพย์สินทางปัญญา

4.5 ขาดการวางแผนการฝึกอบรมและจัดปฏิทินการฝึกอบรมระยะยาว
(ตลอดทั้งปี) ขาดการฝึกอบรมนอกสถานที่

5. แผนพัฒนาผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ยังไม่สนองตอบความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารตั้งแต่ประธานสาขาวิชาจนถึงอธิการบดี และการพัฒนาบุคลากรขาดแผนการพัฒนาและฝึกอบรมที่เป็นระบบและต่อเนื่อง

6. การประชาสัมพันธ์และการตลาดของมหาวิทยาลัยที่ผ่านมา ขาดยุทธศาสตร์และแผนงานการประชาสัมพันธ์และการตลาดเชิงรุก ทำให้ภาพลักษณ์และชื่อเสียงมหาวิทยาลัยด้อยไป

โอกาส (Opportunities)

1. จากกระแสโลกาภิวัตน์ สังคมมุ่งหวังให้ภูเก็ตเป็นเมืองนานาชาติ เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวทางทะเลระดับโลก และการบริการทางธุรกิจ มหาวิทยาลัยจึงต้องพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพในการแข่งขันให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม จึงจำเป็นต้องเร่งรัดในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

2. จากการเป็นมหาวิทยาลัยอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในจังหวัดภูเก็ต รวมทั้งจังหวัดใกล้เคียงมาช้านาน ทำให้เกิดการยอมรับ และมีความสัมพันธ์กับท้องถิ่นอย่างใกล้ชิด ตลอดจนได้รับการสนับสนุนด้วยดีมาจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ทำให้มหาวิทยาลัยมีศักยภาพในการนำทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสนับสนุนและพัฒนาโปรแกรมวิชาการต่าง ๆ เพื่อผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เนื่องจากเป็นจังหวัดท่องเที่ยว มีแหล่งธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการด้านโรงแรมในระดับชั้นเยี่ยมเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้การผลิตบัณฑิตสาขาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและภาษาอังกฤษเพื่อการท่องเที่ยว วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์การอาหาร วิทยาศาสตร์สุขภาพ เช่น แพทย์ทางเลือก และสาขาที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว มีสถานที่ฝึกปฏิบัติงานที่ดีให้กับนักศึกษา ตลอดจนโอกาสของนักศึกษาในการเข้าทำงานหลังจากที่จบการศึกษาและสามารถขยายหลักสูตรบัณฑิตในสาขานี้ให้เป็นหลักสูตรระดับนานาชาติได้

4. จังหวัดภูเก็ตเป็นจังหวัดที่มีสถานที่ท่องเที่ยวที่ดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศมาเยี่ยมชมเป็นจำนวนมาก ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตสามารถพัฒนาให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยวในการให้การศึกษา เป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าเรื่องศิลปวัฒนธรรมของจังหวัด รวมทั้งการท่องเที่ยวเชิงเกษตร โดยจัดเป็นอุทยานการศึกษาแก่นักท่องเที่ยวและผู้สนใจเข้าเยี่ยมชมและเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ผลงานของนักศึกษาเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยให้ทั่วโลกรู้จัก

5. มหาวิทยาลัยได้ริเริ่มเปิดหลักสูตรบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาเอกสาขา Development Strategy ขึ้น แสดงให้เห็นถึงศักยภาพและการพัฒนาของมหาวิทยาลัยโดยรวมที่

นำไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง โดยจะเป็นตัวเร่ง (Catalyst) ในการสร้างองค์ความรู้และผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยได้ในอนาคตอันใกล้

6. สามารถพัฒนาสหกิจศึกษาให้เกิดความสำเร็จ เนื่องจากมีทรัพยากรภายในจังหวัดกลุ่มอันดามันที่เพียงพอ โดยเฉพาะทางด้านการโรงแรมและธุรกิจ ศูนย์ภาษา ศูนย์วิทยาศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ศูนย์คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ศูนย์พัฒนาครู และศูนย์ปฏิบัติการอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น จึงสามารถสร้างความเข้มแข็ง แข็งแกร่ง และพัฒนาภารกิจในแต่ละด้านในโอกาสต่อไป

7. จังหวัดภูเก็ตมีแผนพัฒนาเป็นเมือง IT (Information Technology City) ระดับนานาชาติ ความต้องการบัณฑิตในสาขาคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเพิ่มมากขึ้น

8. รัฐบาลมีนโยบายพัฒนาพื้นที่ภาคใต้ให้เป็นพื้นที่อุตสาหกรรมในโครงการ Southern Seaboard ประกอบด้วยอุตสาหกรรมเกษตร น้ำมัน ปิโตรเคมี และอุตสาหกรรมอาหาร มหาวิทยาลัยสามารถขยายบริการการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด เช่น สาขาวิชาอุตสาหกรรม บริหารธุรกิจ ปิโตรเคมี เป็นต้น และเร่งรัดเปิดการเรียนหลักสูตรนานาชาติ (International Program) ในบางสาขาที่มีความพร้อม เช่น สาขาบริหารธุรกิจ เป็นต้น

9. ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ

9.1 โครงการความร่วมมือด้านการศึกษากับต่างประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อขอความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศที่เป็นมาตรฐานในการให้การสนับสนุนคณาจารย์ และนักศึกษาได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม และศึกษาดูงานในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ มาปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย ตลอดจนแลกเปลี่ยนคณาจารย์ในบางสาขาวิชาที่แต่ละสถาบันมีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้การเรียนการสอนกับนักศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเร่งรัดให้เกิดความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรมกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่ได้มีข้อตกลงร่วมกัน

9.2 โครงการความร่วมมือด้านการศึกษาภายในประเทศ นอกจากความร่วมมือด้านการศึกษากับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีภายในประเทศด้วยกันแล้ว จะขยายความร่วมมือด้านการศึกษากับสถาบันการศึกษาอื่นที่มีชื่อเสียงภายในประเทศทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนทางด้านการศึกษา เช่น การพิจารณาทบทวนหลักสูตรการเรียนการสอนในแต่ละสาขาวิชาให้เหมาะสม ทันต่อสถานการณ์ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การเชิญคณาจารย์ที่มีชื่อเสียงของสถาบันอื่นมาบรรยายพิเศษให้แก่ักศึกษาในบางหัวข้อวิชา เป็นต้น

อุปสรรค (Threats)

1. จากกระแสโลกาภิวัตน์ แนวนโยบายในการบริหารงานของรัฐ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เช่น เงินอุดหนุน (งบประมาณ) การใช้ระบบประเมินองค์การ (มาตรฐาน) การเปิดเสรีทางการศึกษาของไทยกับประเทศอื่น (เช่น จีน ออสเตรเลีย สิงคโปร์ อเมริกา) ทำให้มีการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยเฉพาะทางด้านการจัดการศึกษา กล่าวคือ มีทั้งมหาวิทยาลัยในภูมิภาคส่วนกลาง และมหาวิทยาลัยเปิดเข้ามาเปิดสอนในเขตจังหวัดภูเก็ตเพิ่มขึ้น
2. จากสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลต่อการได้รับการจัดสรรด้านงบประมาณที่น้อยลง และในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องออกนอกกรอบระบบสามารถบริหารจัดการงบประมาณแบบพึ่งตนเองได้ ทำให้มหาวิทยาลัยซึ่งเคยได้รับงบประมาณมาอย่างไม่เพียงพอมาโดยตลอดจะยิ่งไม่เพียงพอมากขึ้น
3. การจำกัดอัตรากำลังอันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจ ทำให้อาจารย์ถูกเพิ่มภาระงานสอนมากยิ่งขึ้นทั้งในด้านการสอนและงานธุรการ จึงไม่มีเวลาในการพัฒนางานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และการพัฒนางานในด้านการศึกษาต่อ รวมทั้งการทำผลงานวิชาการ
4. ภาวะการจ้างงานลดลงในสถานะที่เศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจประเทศถดถอย มีผลให้บัณฑิตที่จบการศึกษาไม่มีงานทำเพิ่มขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

1. ประวัติความเป็นมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชในอดีตคือ “โรงเรียนฝึกหัดครู” ก่อนพัฒนา มาเป็น “วิทยาลัยครู” “สถาบันราชภัฏ” และเป็น “มหาวิทยาลัย” ในที่สุด ด้วยพื้นที่ประมาณ 300 ไร่ บริเวณเชิงเขาหราชัย หมู่ที่ 4 ตำบลท่าจี้ อำเภอมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช ห่างจากตัวเมือง นครศรีธรรมราชไปทางทิศตะวันตกตามถนนนคร-นบพิตา เป็นระยะทาง 13 กิโลเมตร เป็นสถานที่ที่พลเอกมังกร พรหมโยธี อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้มาสำรวจและตกลงใจที่จะ จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูขึ้นมาใหม่ในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ปี พ.ศ. 2448 ตรงกับรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีการ จัดตั้ง “โรงเรียนฝึกหัดครูเมืองนครศรีธรรมราช” ขึ้น โดยใช้กุฏิของพระวัดท่าโพธิ์เป็นสถานที่เรียน ต่อมาเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2500 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครู นครศรีธรรมราช แต่เนื่องจากก่อสร้างอาคารเรียนไม่ทัน จึงเปิดทำการสอนชั่วคราวที่อาคาร ห้องสมุดประชาชน สนามหน้าเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช และเปิดสอนจริงในสถานที่ปัจจุบันปี

พ.ศ. 2502 วันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2512 กระทรวงศึกษาธิการ ประกาศยกระดับฐานะจาก “โรงเรียนฝึกหัดครู” เป็น “วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช” และต่อมาได้มีพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทาน เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2538 เป็นผลให้วิทยาลัยครูทั่วประเทศได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สถาบันราชภัฏ” จนกระทั่งวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตรา “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547” ให้เรียกชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏตามชื่อของสถาบันราชภัฏเดิมตามความในราชกิจจานุเบกษาโดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราชจึงเปลี่ยนเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช” ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2550)

Prince of Songkla University
Pattani Campus

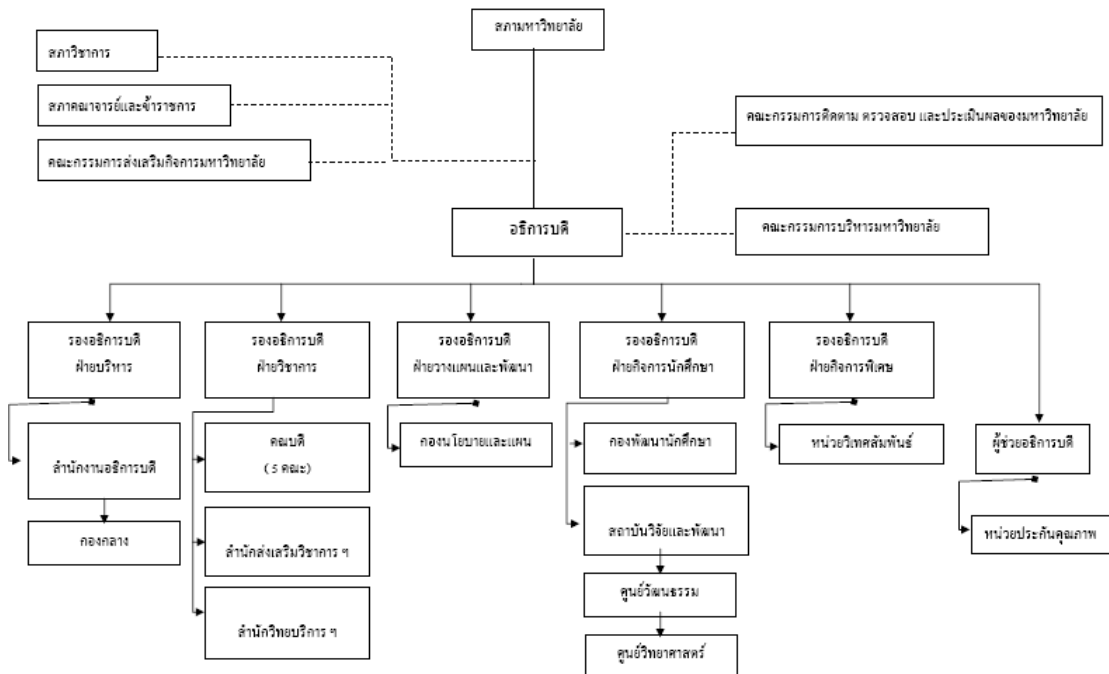
2. จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ตาราง 3 จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)
1. อาจารย์ประจำ	170
1.1 ปฏิบัติงาน	148
1.2 ลาศึกษาต่อ	20
1.3 ไปช่วยราชการ	1
1.4 มาช่วยราชการ	1
2. ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	16
3. อาจารย์ประจำสัญญาจ้าง	98
4. พนักงานมหาวิทยาลัย (สายผู้สอน)	21
5. ลูกจ้างประจำ	46
6. พนักงานราชการ (สายสนับสนุน)	23
7. พนักงานมหาวิทยาลัย (60 ปีขึ้นไป)	10
8. ลูกจ้างชั่วคราวมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน)	151
9. ลูกจ้างชั่วคราวโรงเรียนสาธิต (สายสนับสนุน)	7
10. อาจารย์โรงเรียนสาธิต	17
11. อาจารย์ชาวต่างประเทศ	5
รวมทั้งหมด	564

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช (2551)

3. โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช (2550)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้แบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยออกเป็น 8 หน่วยงานดังนี้ 1. สำนักงานอธิการบดี 2. คณะครุศาสตร์ 3. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 4. คณะวิทยาการจัดการ 5. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 6. สถาบันวิจัยและพัฒนา 7. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ 8. สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน และจากประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชเรื่องการจัดตั้งหน่วยงานภายใน เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2548 ได้จัดตั้งให้มีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม เป็นส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ต่อมา ณ วันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2550 มีการตราพระราชบัญญัติการบริหารส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2550 ให้คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเป็นส่วนราชการภายในตามพระราชบัญญัติ เป็นผลให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชมีส่วนราชการหลักจำนวน 9 ส่วนราชการ อันประกอบด้วยหน่วยงานจัดการศึกษาคือ คณะจำนวน 5 คณะ และหน่วยงานสนับสนุนอีกจำนวน 4 หน่วยงาน แบ่งออกเป็น สำนักจำนวน 3 สำนัก และอีก 1 สถาบัน

4. SWOT มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล

จุดแข็ง (Strengths)

1. ตั้งมานาน มีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชนในการผลิตบัณฑิตและการพัฒนาวิชาชีพครู
2. มีส่วนร่วมกับชุมชนในการดำเนินการด้านศิลปวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น และมีประสบการณ์ในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมายาวนาน
3. ผลงานที่ผ่านมา เป็นที่ยอมรับของสังคมและ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคภาคใต้

จุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses)

1. คุณภาพบัณฑิต ยังไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บัณฑิต และมีอัตราการมีงานทำต่ำโดยได้ผลการประเมินในความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตต่ำกว่าร้อยละ 80
2. บัณฑิตปริญญาตรียังมีจุดอ่อนในด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ และความสามารถในการแก้ปัญหา คิดวิเคราะห์
3. การพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่เปิดรับนักศึกษายังดำเนินการได้ไม่เต็มศักยภาพ เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรสายวิชาการที่มีประสบการณ์ และยังคงพึ่งพาคณาจารย์จากภายนอก
4. มีปัญหาด้านการจูงใจอาจารย์ที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์มาปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยในส่วนกลาง
5. ขาดผลงานวิจัยที่เป็นชุด โครงการ การผลิตผลงานทางวิชาการ ผลงานวิจัยมีจำนวนน้อยและการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน วิจัย มีน้อยมาก เมื่อเทียบกับจำนวนอาจารย์ นักวิจัย
6. ขาดระบบ กลไก การศึกษาปัญหาและประเด็นการวิจัยที่เป็นปัญหาและความต้องการของชุมชนจึงส่งผลให้ผลงานวิจัยที่ตอบสนองปัญหาของชุมชน สังคม และประเทศชาติยังมีไม่มากนักส่วนใหญ่เป็นการวิจัยที่อยู่บนพื้นฐานความสนใจของอาจารย์
7. ผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ที่น่าไปสู่การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา และนำไปสู่การผลิตเป็นสินค้าหรือบริการในเชิงพาณิชย์ยังมีน้อยมาก
8. บัณฑิตระดับปริญญาโท-เอก มีจุดอ่อนในเรื่องผลงานวิทยานิพนธ์ยังไม่โดดเด่นและยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากเท่าที่ควรจะเป็น ซึ่งจะเห็นได้จากผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์มีน้อย

9. คณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย มีศักยภาพแตกต่างกันค่อนข้างมากจากผลของการประเมินโดย สมศ. ก.พ.ร. และ สกอ. สะท้อนความแตกต่างจึงเป็นเรื่องที่มหาวิทยาลัยต้องแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน

โอกาส (Opportunities)

1. นโยบายและการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาและระบบราชการของรัฐบาล เป็นโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะกำหนดทิศทาง นโยบาย และการผลักดันสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นที่ มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนาศิลปะ และวัฒนธรรมได้ง่ายขึ้นและมีโอกาสที่จะได้รับการ สนับสนุนงบประมาณหรือการสนับสนุนในรูปแบบอื่น ๆ มากขึ้น

2. การขยายโอกาสทางการศึกษาตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550 และรัฐบาลมี นโยบายกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดการศึกษาได้หลากหลาย รูปแบบ มีกลุ่มเป้าหมายที่มากขึ้น

3. ความต้องการในการศึกษาระดับอุดมศึกษามีมากขึ้นทั้งจากจำนวนผู้สำเร็จ การศึกษาในชั้นมัธยมเพิ่มสูงขึ้น จากบุคลากรในวัยทำงานที่ต้องการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิและจาก ความต้องการของส่วนราชการ สถานประกอบการที่ต้องการพัฒนาบุคลากรของตนเป็นการเฉพาะ ทำให้การผลิตบัณฑิตและการบริการวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชยังขยายตัวได้

4. นโยบายการขยายกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของนักศึกษาที่มีฐานะยากจน ได้กู้ยืมเรียนจนจบการศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีโอกาสในการเรียนในระดับอุดมศึกษามากขึ้น

5. รัฐบาลสนับสนุนโครงการสหกิจศึกษาโดยการสร้างโอกาสให้บัณฑิตได้ เรียนรู้และปฏิบัติการในสถานประกอบการ

อุปสรรค (Threats)

1. แนวโน้มการเปิดเสรีทางการค้าและบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้าน การศึกษา และ ด้านอื่น ๆ ระหว่างประเทศไทยและต่างประเทศ อาจส่งผลให้มีมหาวิทยาลัย ต่างประเทศมาตั้งในประเทศไทย ทำให้การแข่งขันรุนแรงยิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยทั้งในส่วนกลางและ ภูมิภาคมีนโยบายในการเปิดรับนักศึกษาจำนวนมากขึ้นและประชาสัมพันธ์เชิงรุกกับนักศึกษาใน พื้นที่

2. การปฏิรูประบบการเงินอุดมศึกษาและกองทุนเงินให้กู้ยืมที่ผูกติดกับ รายได้ในอนาคตมีแนวโน้มที่ อาจทำให้มหาวิทยาลัยต้องพึ่งตนเองมากขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อ การกิจของมหาวิทยาลัย ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่ในพื้นที่มีค่านิยม ในการส่งบุตรหลานเข้า ศึกษาที่กรุงเทพหรือส่วนกลาง

3. ผู้เรียนมีทางเลือกมากขึ้นในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา ขณะที่แนวโน้มจำนวนนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายลดลง

4. ตลาดแรงงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีอัตราและความต้องการแรงงานลดน้อยลง เกิดภาวะการตกงานสูงผลการวิเคราะห์ปัจจัย/สภาพแวดล้อมภายใน

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

จุดแข็ง (Strengths)

1. มีความสัมพันธ์และความร่วมมือกับองค์กรท้องถิ่นเป็นอย่างดี เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยมากขึ้น เปิดโอกาสให้ชุมชน/ท้องถิ่นมาใช้บริการแหล่งเรียนรู้และทรัพยากรของมหาวิทยาลัย

2. มีศิษย์เก่าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานระดับท้องถิ่นและเป็นเครือข่ายอยู่ในพื้นที่เป็นจำนวนมาก

3. มีนโยบายร่วมมือกับองค์กรท้องถิ่นภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาการศึกษา ผลิตรายการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การเปิด/ขยายโอกาสการศึกษาให้แก่กลุ่มเป้าหมายที่อยู่นอกระบบและการเชื่อมโยงหลักสูตรนอกระบบ ตามอรรถศาสตร์ กับในระบบยังมีน้อย

2. การดำเนินกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรม/ภูมิปัญญาท้องถิ่นยังมีของมหาวิทยาลัย การแสวงหาการมีส่วนร่วม และการใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาท้องถิ่นยังมีน้อย และมหาวิทยาลัยยังมีบทบาทหรือผลงานในการอนุรักษ์และพัฒนางานด้านศิลปวัฒนธรรม/ภูมิปัญญาพื้นบ้านน้อยมาก

3. ขาดการบูรณาการศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้าไปในกระบวนการเรียนการสอน การวิจัยและกิจกรรมการบริการทางวิชาการ

4. การให้บริการด้านศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย ยังไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงหลายหน่วยงานที่ร่วมดำเนินการยังมีจุดอ่อนในด้านความเชื่อมโยงและความเข้าชื้อนของการให้บริการ ส่งผลต่อภาระงบประมาณและปัญหาของการจัดสรรทรัพยากร คุณภาพของการให้บริการ และความสับสนของผู้มารับบริการ ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

5. ผลงานด้านบริการทางวิชาการขึ้นกับโครงสร้างและภารกิจของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจโดยตรง อาทิ หน่วยงานที่มีหน้าที่ผลิตบัณฑิต มีข้อจำกัดในการสร้างผลงานบริการทางวิชาการ เนื่องจากต้องให้ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตและการวิจัยเป็นภารกิจ

หลักก่อนประกอบกับระยะเวลาการให้บริการ งบประมาณและกลไกสนับสนุนยังไม่เอื้อและจูงใจต่อการให้บริการทางวิชาการ

6. การจัดบริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัยยังมีจุดอ่อนในกระบวนการให้ชุมชนมีส่วนร่วมและการทำงานเชิงรุกเพื่อเข้าถึงชุมชน

7. การดำเนินกิจกรรมบริการทางวิชาการในมหาวิทยาลัยมีไม่มากและเท่าที่มาก็กระจัดกระจาย แต่ยังไม่สะท้อนผลกระทบที่เกิดผลในเชิงพัฒนาท้องถิ่นภาคใต้ตามปณิธานของมหาวิทยาลัย

8. คณาจารย์ที่เป็นนักวิจัยศักยภาพสูงระดับภูมิภาค ระดับชาติยังมีน้อยมาก ตลอดจนการวิจัยร่วมกับนักวิจัยจากภูมิภาคอื่น ๆ หรือในประเทศของอาจารย์ นักวิจัย ยังมีน้อยมาก

โอกาส (Opportunities)

1. ท้องถิ่น ชุมชน องค์กรต่าง ๆ ให้ความร่วมมือ สนับสนุน โดยผ่านกระบวนการความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ มีมาก

2. ความคาดหวังของท้องถิ่นที่มีต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสูงมาก และมีความใกล้ชิดและสัมพันธ์กับท้องถิ่นมายาวนาน

3. นโยบายของรัฐบาลยุคปัจจุบันมุ่งเน้นพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากหญ้า เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยในภูมิภาคได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในรูปแบบต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น

อุปสรรค(Threats)

1. ภาวะเศรษฐกิจและรายได้ของประชาชนในพื้นที่ต่ำ ไม่มีเงินทุนเพื่อการศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย

2. มหาวิทยาลัยทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคมีนโยบายในการเปิดรับนักศึกษาจำนวนมากขึ้นและประชาสัมพันธ์เชิงรุกกับนักศึกษาในพื้นที่ต่างจังหวัดมากขึ้น

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

จุดแข็ง (Strengths)

1. สามารถออกระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยได้เอง ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

2. สามารถจัดหารายได้และสามารถใช้จ่ายได้เองภายใต้ระเบียบข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย

3. การกำหนดนโยบายทิศทางและนโยบายเป็น “สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” นั้น เป็นความชัดเจนของเป้าหมายที่จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการพัฒนาภาคใต้พื้นฐานด้านวิจัยและการถ่ายทอดเทคโนโลยี อาทิ ศูนย์บ่มเพาะ

วิสาหกิจ (UBI) มีส่วนสำคัญที่จะผลักดันและส่งเสริมให้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ประสบความสำเร็จในการเข้าสู่การเป็น “สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” อย่างแท้จริง

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ระบบบริหารจัดการขาดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ โดยเฉพาะการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารร่วมกับผู้แทนของบุคลากรและผู้แทนหน่วยงานในรูปแบบคณะกรรมการต่าง ๆ ยังมีน้อยมาก อาทิ สภามหาวิทยาลัย ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการประจำคณะ/สถาบัน/สำนัก
2. ขาดแคลนบุคลากรสายวิชาการในบางสาขาวิชา ในขณะที่อาจารย์มีภาระงานสอนมากจึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ไม่สามารถปฏิบัติได้เต็มที่
3. สิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนและสภาพห้องเรียนยังไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
4. ขาดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ดี ที่เอื้อต่อการดำเนินการตามภารกิจของมหาวิทยาลัย
5. ระบบการจัดการด้านการเงินยังไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ได้
6. มีระบบการประเมินมหาวิทยาลัยหลากหลายระบบ ซึ่งมีผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย จุดอ่อนคือ ความเข้าใจ การให้ความสำคัญ และความร่วมมือของทุกระดับในมหาวิทยาลัยยังมีน้อย
7. ขาดแคลนหอพัก อาคารเรียน แหล่งสาธารณูปโภค และสถานที่จอดรถของนักศึกษาและบุคลากร
8. ระบบบริหารงานบุคคลไม่เอื้อให้มหาวิทยาลัยสามารถดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงมาเป็นอาจารย์และรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าเอาไว้ได้
9. ขาดระบบการเตรียมบุคคลที่เข้าสู่ตำแหน่งบริหารอย่างเป็นทางการ
10. ระบบการบริหารบุคคลที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผลงาน ยังไม่เชื่อมโยงภารกิจระดับบุคคลไปสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัย
11. ความเข้าใจและความสามารถในการบูรณาการภารกิจ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้ผสมผสานเป็นกิจกรรมเดียวกัน ยังมีน้อย

โอกาส (Opportunities)

1. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นนิติบุคคลมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ
2. นโยบายการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลเพื่อสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมีมากขึ้น
3. กระแสการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (ก.พ.ร.) และการประเมินคุณภาพภายนอก จาก สมศ.และการกำกับติดตามประเมินผล เป็นไปอย่างรัดกุมและชัดเจน
4. นโยบายด้านต่างประเทศของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช สามารถสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการกับประเทศในภูมิภาคอาเซียนกับประเทศอื่น ส่งผลให้สามารถที่จะจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษาและการจัดหลักสูตรร่วมในอนาคต และที่สำคัญสร้างโอกาสให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชเป็นที่รู้จักกว้างขึ้นในภูมิภาคอาเซียน

อุปสรรค (Threats)

1. นโยบายของรัฐบาลผลักดันให้มหาวิทยาลัยรับนักศึกษาที่จบมัธยมศึกษาตอนปลายเข้าศึกษาในสถาบัน โดยไม่ได้คำนึงถึงความพร้อมและการจัดงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ
2. นโยบายของรัฐบาลในเรื่องการลดอัตราข้าราชการลง ทำให้มหาวิทยาลัยขาดแคลนอาจารย์ผู้สอน และการจ้างอาจารย์ทดแทนบางครั้งได้อาจารย์ที่ขาดประสบการณ์และการทำงานที่ต่อเนื่อง
3. นโยบายรัฐบาลในด้านอัตรากำลังประเภตบุคลากรมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เป็นอุปสรรคในการวางแผนอัตรากำลัง

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

จุดแข็ง (Strengths)

1. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทุกระดับในการสนับสนุนทั้งงบประมาณ และเทคโนโลยี
2. มีนโยบายที่สร้างความมั่นคงและขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร
3. มีสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ รมรื่นมีสถานที่เพื่อการออกกำลังกาย ช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของบุคลากรและนักศึกษา

4. มีระบบสวัสดิการ ด้านที่พักอาศัย ด้านการศึกษาบุตร และด้านการรักษาพยาบาลที่ดีต่อบุคลากรของมหาวิทยาลัย

5. ตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชนท้องถิ่นที่มีการคมนาคมสะดวก

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการยังไม่มีความพร้อม ความทันสมัย และมีประสิทธิภาพเพียงพอ

2. บุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยตามโครงสร้างใหม่

3. ระบบการจัดการความปลอดภัย การจัดระเบียบสังคม และสิ่งแวดล้อมรอบมหาวิทยาลัยยังมีข้อจำกัดอยู่มาก

4. การสื่อสารในองค์กรยังไม่สามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ทุกระดับทั่วทั้งองค์กรและระบบการประชาสัมพันธ์ ยังไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

5. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แม้ว่าในด้านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ จะได้รับการพัฒนาและสนับสนุนอย่างต่อเนื่องแต่ยังไม่เพียงพอ และระบบซอฟต์แวร์เพื่อการบริหาร การจัดการเรียนการสอนส่วนกลางจะได้รับการพัฒนาและใช้งานได้แล้ว แต่ยังมีจุดอ่อนจากการนำไปใช้งานระบบฐานข้อมูลในภาพรวมและในแต่ละหน่วยงานมีการพัฒนาดีขึ้น แต่ยังมีจุดอ่อนในด้านความถูกต้อง ความทันสมัย ความทันเวลาต่อการใช้งาน ความร่วมมือของผู้ให้ข้อมูล และความเชื่อมโยงของฐานข้อมูล

6. โครงสร้างและระบบการบริหารองค์กรทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะยังไม่เอื้อต่อการรองรับ การเปลี่ยนแปลงที่เป็นภาวะคุกคามจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

7. บุคลากรทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุนส่วนใหญ่ยังมีศักยภาพไม่พร้อมในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และยังยึดติดในกระบวนการทำงานแบบเดิม

8. วัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร คณะและหน่วยงานยังไม่มองภาพรวมของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับผลประโยชน์ของตนและหน่วยงานเท่านั้น

9. หลักสูตรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ส่วนใหญ่พัฒนาขึ้นภายใต้การริเริ่มของโปรแกรม/ภาควิชาจึงมีลักษณะแคบและขาดการบูรณาการของสาขาวิชาอื่น ๆ นอกภาควิชาหรือนอกคณะ โดยเฉพาะขาดการนำความต้องการจริงของผู้ใช้บัณฑิตมาใช้ในการกำหนดหลักสูตรอย่างจริงจัง การกำหนดวิชาที่มีในหลักสูตรอยู่ในพื้นฐานของความเชี่ยวชาญ/ความต้องการของอาจารย์ในภาควิชา นั้น ๆ เท่านั้น ดังนั้น การเกิดหลักสูตรที่มีลักษณะบูรณาการ

หลายสาขาวิชาในคณะหนึ่ง ๆ จึงเกิดขึ้นได้ยากมาก ส่วนการเกิดหลักสูตรในระดับปริญญาตรีที่มีการบูรณาการระหว่างคณะและในระดับบัณฑิตศึกษามีค่อนข้างน้อย

โอกาส (Opportunities)

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาล ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล
2. รัฐบาลส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. กระแสการแข่งขันขององค์การผลักดันให้ทุกองค์การเร่งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
4. นโยบายของรัฐบาลในการบริหารงานแบบบูรณาการเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยมีบทบาทในการพัฒนาภูมิภาคได้มากยิ่งขึ้น
5. การประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดย ก.พ.ร.เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยได้พัฒนาองค์กรและพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของ Outside in และมิติของการมีส่วนร่วมของประชาชนรวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้รับเงินรางวัลอันเป็นผลจากการผ่านการประเมิน
6. การประเมินและรับรองโดย สมศ. เป็นกลไกที่เปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยได้รับทราบข้อดีและข้อด้อย กระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวที่จะไปสู่การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง การประเมินโดยจำแนกเป็นกลุ่มสาขาวิชาต่าง ๆ เปิดโอกาสให้คณะต่าง ๆ ในกลุ่มสาขาวิชาเดียวกันช่วยเหลือกันได้มากขึ้น
7. การจัดอันดับของมหาวิทยาลัยโดย สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีผลกระทบในวงกว้างต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของสถาบันจึงเป็นปัจจัยเชิงบวกหากได้รับการจัดอันดับที่ดีและเป็นปัจจัยเชิงลบหากได้รับการจัดอันดับต่ำแต่เป็นโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะได้ปรับปรุงและพัฒนาให้ได้ค่าคะแนนที่ดีขึ้นตามตัวชี้วัด การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช หากได้รับการจัดอันดับในกลุ่มดีเลิศ ที่มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรม เป็นโอกาสที่สำคัญที่จะส่งผลต่อความเชื่อถือของผู้เรียน และจะส่งผลต่อจำนวนนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ด้วย

อุปสรรค (Threats)

1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาของมหาวิทยาลัยให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง
2. มหาวิทยาลัย และองค์กรต่าง ๆ มีการแสวงหากคนดี คนเก่ง โดยการดึงบุคลากรจากหน่วยงานอื่นมากขึ้น

3. ปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวนมาก ภายใต้ทรัพยากรและการสนับสนุนที่จำกัด โอกาสที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชจะได้รับการสนับสนุนเหมือนเดิมจะลดลง

4. การบริหารภายใต้ระบบราชการแบบเดิม ซึ่งยังคงไม่คล่องตัวและระบบการบริหารงานบุคคลยังมีบุคลากรหลายประเภทซึ่งมีสถานะและสิทธิแตกต่างกัน เป็นสถานะที่เป็นข้อจำกัดอย่างมากในปัจจุบันและถือเป็นภาวะคุกคามอย่างหนึ่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

1. ประวัติความเป็นมา

ปี พ.ศ. 2516 วิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานีได้จัดตั้งขึ้นตามนโยบายและเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 3 ในโครงการเงินยืมธนาคารโลก บนพื้นที่ 600 ไร่เศษ ตำบลขุนทะเล อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยเปิดรับนักเรียนรุ่นแรกในปี พ.ศ. 2519 ในหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาตอนต้น (ป.กศ.ต้น) และขยายการรับทั้งด้านสาขาและจำนวนจนเปิดสอนถึงระดับปริญญาตรีในปี พ.ศ. 2522

ในปีการศึกษา 2525 ได้มีการขยายศูนย์ให้การศึกษานอกสถาบันเป็นครั้งแรกที่จังหวัดชุมพร ซึ่งต่อมาได้เปิดเพิ่มที่จังหวัดระนอง อำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดกระบี่ วันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระราชทานนามให้วิทยาลัยครูทั่วประเทศว่า “สถาบันราชภัฏ” ในปีพ.ศ. 2542 ได้เปิดรับนักศึกษาระดับปริญญาโทเป็นครั้งแรกในสาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา และได้ขยายสาขาเพิ่มอีกหลายสาขา วันที่ 14 มิถุนายน 2547 ได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ พุทธิชีวิน ดำรงตำแหน่งอธิการบดีจนถึงปัจจุบัน นับแต่ได้มีการตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุราษฎร์ธานีเป็นต้นมา

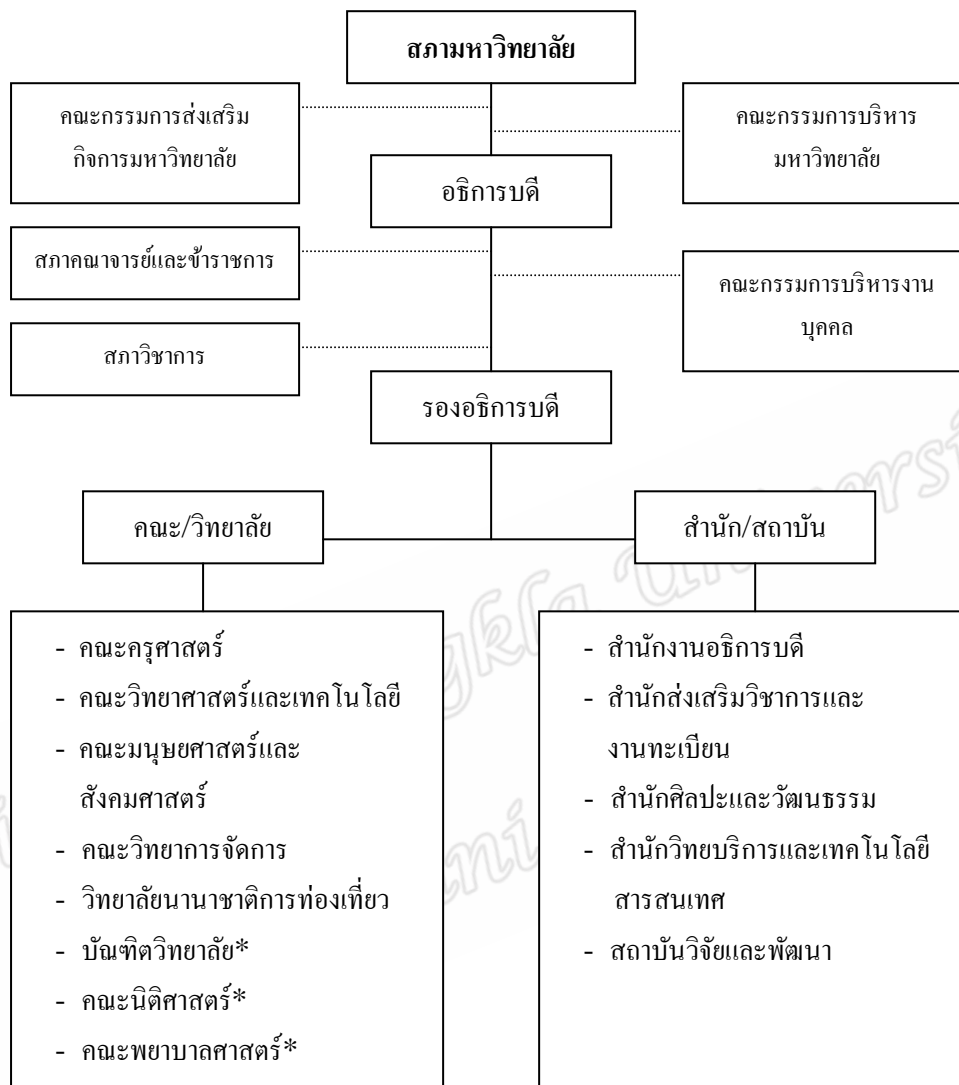
2. จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 4 จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)
1. สายวิชาการ	
1.1 ข้าราชการ	124
1.2 พนักงานมหาวิทยาลัย	83
1.3 อาจารย์ประจำตามสัญญา	188
2. สายสนับสนุนวิชาการ	
2.1 ข้าราชการ	13
2.2 พนักงานมหาวิทยาลัย	42
2.3 ลูกจ้างประจำ	28
2.4 พนักงานราชการ	20
2.5 พนักงานประจำตามสัญญา	227
รวมทั้งหมด	725

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี (2553)

3. โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



*จัดตั้งตามประกาศสภามหาวิทยาลัย

ภาพประกอบ 4 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี (2553)

4. SWOT มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

จุดแข็ง (Strengths)

1. มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชนในการผลิตบัณฑิตและการพัฒนาครู
2. มหาวิทยาลัยมีจำนวนนักศึกษาที่เข้ารับการศึกษามากเมื่อเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ในท้องถิ่น
3. มหาวิทยาลัยมีระบบในการประชาสัมพันธ์การรับนักศึกษาเข้าศึกษาต่อหลากหลายรูปแบบ
4. มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชนท้องถิ่นที่มีเขตรับผิดชอบสะดวกในการให้บริการ
5. มหาวิทยาลัยตระหนักและมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนในการดำเนินการด้านศิลปวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น
6. มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการทำงานตามภารกิจอย่างเพียงพอ
7. มหาวิทยาลัยมีประสบการณ์ในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมายาวนาน
8. มหาวิทยาลัยมียุทธศาสตร์ การวิจัย/มีระบบการบริหารจัดการงานวิจัยที่ชัดเจน
9. มหาวิทยาลัยมีความรับผิดชอบต่อการสร้างและ ต่อยอดองค์ความรู้แก่ชุมชนท้องถิ่น
10. มหาวิทยาลัยมีบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่มีคุณภาพ
11. มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์บริการการศึกษา กระจายตามจังหวัดต่าง ๆ ในภาคใต้ตอนบน
12. มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรที่เป็นที่นิยม อาทิ หลักสูตรธุรกิจการบิน คอมพิวเตอร์ธุรกิจสิ่งแวดล้อมศึกษา
13. มหาวิทยาลัยมีผู้สมัครศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี โควต้ารับตรงมากที่สุด在全国ภูมิภาค จึงมีโอกาที่จะคัดเลือกนักศึกษาได้มากขึ้น

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. มหาวิทยาลัยขาดแคลนบุคลากรสายวิชาการในบางสาขาวิชา
2. อาจารย์มีภาระงานสอนมาก จึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านอื่น

3. การดำเนินการพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่เปิดรับนักศึกษายังดำเนินการได้ไม่เต็มศักยภาพ เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรสายวิชาการที่มีประสบการณ์ และยังคงพึ่งพาอาจารย์จากภายนอก

4. มหาวิทยาลัย มีปัญหาด้านการจูงใจอาจารย์ที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์มาปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยในกรุงเทพ

5. คุณภาพของนักศึกษายังถูกตั้งคำถามจากสังคม

6. การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยมีน้อย

7. การผลิตผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัยมีจำนวนน้อย

8. ขาดผลงานวิจัยที่มีคุณภาพดี

9. ขาดผลงานวิจัยที่เป็นชุด โครงการ

10. การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ค่อนข้างน้อย

โอกาส (Opportunities)

1. นโยบายและการดำเนินการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล

2. การขยายโอกาสทางการศึกษาตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550 และนโยบายการขยายกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของนักศึกษาที่มีฐานะยากจนได้กู้ยืมเรียนจนจบการศึกษา

3. รัฐบาลสนับสนุน โครงการสหกิจศึกษาโดยการสร้างโอกาสให้บัณฑิตได้เรียนรู้และปฏิบัติการ ในสถานประกอบการ

4. รัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาที่จัดตั้งใหม่

5. รัฐบาลมีนโยบายกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น

อุปสรรค(Threats)

1. มหาวิทยาลัยทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคมีนโยบายในการเปิดรับนักศึกษาจำนวนมากขึ้นและประชาสัมพันธ์รับนักศึกษาในพื้นที่

2. ผู้เรียนมีทางเลือกมากขึ้นในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา

3. ตลาดแรงงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีอัตราและความต้องการแรงงาน

ลดน้อยลง

4. แนวโน้มจำนวนนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายลดลง

ด้านคุณภาพการให้บริการ

จุดแข็ง (Strengths)

1. มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

2. มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ชุมชน /ท้องถิ่นมาใช้บริการแหล่งเรียนรู้และ
ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย

3. มหาวิทยาลัยมีศิษย์เก่าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานระดับท้องถิ่นและเป็น
เครือข่ายอยู่ในพื้นที่เป็นจำนวนมาก

4. มหาวิทยาลัยมีนโยบายร่วมมือกับองค์กรท้องถิ่นภาครัฐและเอกชนในการ
พัฒนาการศึกษา ผลิตภัณฑ์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่าง ๆ

5. มหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์และความร่วมมือกับองค์กรท้องถิ่นอย่างดียิ่ง

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การพัฒนาระบบสารสนเทศไม่ทันต่อความก้าวหน้า

2. อาจารย์ต้องรับภาระงานสอนมาก ทำให้บริการวิชาการชุมชนไม่ทั่วถึง

3. มหาวิทยาลัยยังขาดการจัดบริการวิชาการที่เป็นระบบ

โอกาส (Opportunities)

1. ความร่วมมือ การสนับสนุนจากท้องถิ่น ชุมชน องค์กรต่าง ๆ โดยผ่าน
กระบวนการร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ

2. มหาวิทยาลัยมีความใกล้ชิดและสัมพันธ์กับท้องถิ่นมายาวนาน

3. ความหวังของท้องถิ่นต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสูง

4. นโยบายของรัฐบาลปัจจุบันมุ่งเน้นพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

อุปสรรค (Threats)

1. ภาวะเศรษฐกิจและรายได้ของประชาชนต่ำลง

2. องค์กรท้องถิ่นยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญของวงเงินงบประมาณที่ว่าง

ในการรับบริการ

3. รัฐบาลได้ลงนามความตกลงการค้าเสรี ทำให้ต่างชาติสามารถให้บริการ

ทางการศึกษาได้

ด้านประสิทธิภาพการจัดการ

จุดแข็ง (Strengths)

1. มหาวิทยาลัยสามารถออกระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยได้เอง ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

2. มหาวิทยาลัยได้เปิดสอนและพัฒนาการในการจัดการศึกษามานานทำให้มี
ศักยภาพในการบริหารจัดการ

3. มหาวิทยาลัยจัดหารายได้และสามารถใช้จ่ายได้เองภายใต้ระเบียบข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย

4. มหาวิทยาลัยมีระบบการรับนักศึกษาที่หลากหลายรูปแบบ โดยคำนึงถึงความเสมอภาคทางการศึกษาของประชาชนในท้องถิ่น

5. มหาวิทยาลัยมีอาจารย์ที่มีประสบการณ์ และมีความสามารถในการดำเนินการกิจของมหาวิทยาลัย

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. มหาวิทยาลัยขาดแคลนบุคลากรบางสาขาที่ปฏิบัติงานด้านสนับสนุนงานด้านวิชาการ

2. สิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนและสภาพห้องเรียนยังไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

3. ขาดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ดี

4. มหาวิทยาลัยมีอัตราการเจริญเติบโตในอัตราเร่งสูง มีนักศึกษามากทำให้ขาดแคลนหอพัก อาคารเรียน แหล่งสาธารณูปโภค และสถานที่จอดรถของนักศึกษาและบุคลากร

โอกาส (Opportunities)

1. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นนิติบุคคลมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

2. นโยบายการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลเพื่อสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมีมากขึ้น

3. กระแสการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (ก.พ.ร.) และการประเมินคุณภาพภายนอก จาก สมศ. และการกำกับติดตามประเมินผล เป็นไปอย่างรัดกุมและชัดเจน

อุปสรรค (Threats)

1. นโยบายของรัฐบาลผลักดันให้มหาวิทยาลัยรับนักศึกษาที่จบมัธยมปลายเข้าศึกษาในสถาบัน โดยไม่ได้คำนึงถึงความพร้อมและการจัดงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ

2. นโยบายของรัฐบาลในเรื่องการลดอัตราข้าราชการลง ทำให้มหาวิทยาลัยขาดแคลนอาจารย์ผู้สอน และการจ้างอาจารย์ทดแทนบางครั้งได้อาจารย์ที่ขาดประสบการณ์และการทำงานที่ต่อเนื่อง

3. นโยบายรัฐบาลในด้านอัตรากำลังประเภทยุทธการมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา

ด้านพัฒนาองค์กร

จุดแข็ง (Strengths)

1. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในการสนับสนุนงบประมาณ และเทคโนโลยี
2. มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานได้จัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรและบุคลากร
3. มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
4. มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่สร้างความมั่นคงและขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. มหาวิทยาลัยยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในระบบสารสนเทศ
2. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการยังไม่มี ความพร้อมและมีประสิทธิภาพเพียงพอ
3. มหาวิทยาลัยมีข้าราชการเกษียณอายุแนวโน้มมากขึ้นเรื่อย ๆ ขาดการเชื่อมต่อบุคลากรรุ่นเก่าและรุ่นใหม่
4. การแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยตามโครงสร้างใหม่ บุคลากรต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจซึ่งต้องใช้เวลาอีกระยะหนึ่ง

โอกาส (Opportunities)

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาล ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล
2. รัฐบาลส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. กระแสการแข่งขันขององค์กรผลักดันให้ทุกองค์กรเร่งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

อุปสรรค (Threats)

1. ระบบการประสานข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังมีความล่าช้า
2. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
3. องค์กรต่าง ๆ มีการแสวงหากคนดี คนเก่ง โดยการดึงบุคลากรจากหน่วยงานอื่นมากขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

1. ประวัติความเป็นมา

ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา เดิมเป็นโรงเรียนอาชีพประจำจังหวัด ตั้งขึ้นเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2477 ที่หมู่บ้านมลาญบางกอก ผู้ว่าราชการจังหวัดยะลาเป็นผู้จัดตั้งใช้เงินศึกษาพลี (เงินศึกษาพลีเป็นเงินที่รัฐเก็บจากชายไทย อายุ 18 – 60 ปี) เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินการจัดการศึกษา) ในสมัยนั้นพระภูมิพิชัยเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด วันที่ 15 ธันวาคม 2486 ได้ย้ายโรงเรียนไปตั้งที่สะเตง ที่ตั้งศาลากลางจังหวัดเดิม ต่อมา พ.ศ. 2504 โรงเรียนฝึกหัดครูยะลาได้ย้ายมาจากศาลากลางเก่าที่สะเตง มาอยู่ที่ปัจจุบันได้ก่อสร้างอาคารเรียน 1 หลัง หอนอน 1 หลัง และโรงอาหารชั่วคราว 1 หลัง และยังใช้สถานที่เดิมอยู่ด้วย เพราะสถานที่สร้างใหม่ไม่เพียงพอ ที่สถานที่ปัจจุบันนี้ ฯพณฯศาสตราจารย์ ม.ล.ปิ่น มาลากุล อธิการบดีกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดแผนผังไว้ให้ตั้งแต่เมื่อแรกที่ได้ที่ดินมาดำเนินการก่อสร้าง พ.ศ. 2505 กรมการฝึกหัดครู ประกาศยกฐานะโรงเรียนฝึกหัดครูยะลาเป็นวิทยาลัยครูยะลา และในปีการศึกษา 2506 ได้เปิดชั้นประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูงเป็นรุ่นแรก และขยายการเปิดสอนชั้น ปกศ.สูงวิชาเอกต่าง ๆ ต่อ ๆ มา

พ.ศ. 2518 ได้มีประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 95 ตอน 48 วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2518 ฉบับพิเศษเรื่อง “พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518” ทำให้วิทยาลัยทั่วประเทศสามารถเปิดสอนระดับปริญญา วิทยาลัยครูยะลาได้เปิดสอนระดับปริญญาตรีรุ่นแรก บัณฑิตวิชาเอกภาษาอังกฤษ และวิชาโทภาษาไทย และได้เปิดสอนมาถึงปัจจุบันเป็นจำนวนหลายวิชาเอกและวิชาโท เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามสถาบันว่า “สถาบันราชภัฏ” แทนวิทยาลัยครู วันที่ 24 มกราคม 2538 ได้มีประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 112 ตอนที่ 4ก. “พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538” วิทยาลัยครูยะลาจึงได้นามใหม่ว่า “สถาบันราชภัฏยะลา” ซึ่งทำให้สถาบันฯสามารถเปิดสอนในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี และในปี พ.ศ. 2547 ได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา โดยมีปรัชญาของมหาวิทยาลัยคือ เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นจังหวัดชายแดนใต้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพชีวิตด้วยกระบวนการทางการศึกษา กระบวนการพัฒนาองค์ความรู้บนพื้นฐานการบูรณาการศาสตร์สาขาสากลและภูมิปัญญาท้องถิ่น (มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2552)

2. จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ตาราง 5 จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)
1. สายวิชาการ	
1.1 อาจารย์ที่ปฏิบัติงานจริง	195
1.2 อาจารย์ที่ลาศึกษาต่อ	5
2. สายสนับสนุนวิชาการ	
2.1 ข้าราชการพลเรือน	12
2.2 พนักงานราชการ	14
2.3 ลูกจ้างประจำ	29
2.4 ลูกจ้างชั่วคราว	145
รวมทั้งหมด	400

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา (2552)

3. โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา



ภาพประกอบ 5 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา (2552)

4. SWOT มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

จุดแข็ง (Strengths)

1. มหาวิทยาลัยมีฐานรากมายาวนาน และมีความเชี่ยวชาญในการผลิตครู จึงเป็นที่พึงของนักศึกษาในท้องถิ่น
2. มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในท้องถิ่น เป็นแหล่งภูมิยุทธศาสตร์ สามารถเชื่อมโยงกับท้องถิ่นและภายนอกได้
3. มีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง
4. มีนโยบายสนับสนุนงานวิจัย และบริการวิชาการมีหน่วยงานรับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพ
5. กระบวนการผลิตครูมีความเข้มแข็งเนื่องจากการดำเนินการร่วมกัน

ระหว่าง 3 คณะ

ให้กับมหาวิทยาลัย

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การพัฒนาบุคลากรไม่ต่อเนื่อง ไม่มีแผนหรือเส้นทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน อีกทั้งบุคลากรไม่เพียงพอ ทำให้มีภาระงานที่รับผิดชอบมาก รวมทั้งการไม่ได้ใช้ศักยภาพความเชี่ยวชาญที่มีให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ นอกจากนี้อัตราการเข้า-ออกของบุคลากรมีบ่อย ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง บุคลากรขาดแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. เครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีไม่ได้ใช้อย่างเต็มศักยภาพ ขาดระบบ (คน) การจัดการให้มีความพร้อมในการใช้งาน ส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้
3. ขาดมาตรฐานในเรื่องต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์การมีคุณภาพในแต่ละระบบ เช่น ระบบการเรียนการสอน ระบบวิจัย เป็นต้น
4. ขาดประสิทธิภาพการสื่อสาร ข้อมูลข่าวสาร ทั้งภายในและภายนอก องค์กร ส่งผลให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน และได้รับข้อมูลล่าช้า รวมทั้งขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง และเชิงรุก
5. ขาดการรวบรวมองค์ความรู้/วัฒนธรรมที่หลากหลาย ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรหรือการสร้างองค์ความรู้ใหม่

6. หลักสูตรที่เปิดสอนยังไม่ตอบสนองความต้องการของสังคม ขาดหลักสูตรเฉพาะทาง หลักสูตรระยะสั้น ขาดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การฝึกปฏิบัติ หรือการสร้างประสบการณ์วิชาชีพเพื่อความชำนาญความเชี่ยวชาญของนักศึกษา ขาดการปรับปรุงพัฒนาและประเมินหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

7. การบริหารจัดการหลักสูตรสาขาการศึกษาที่ไม่ได้สังกัดคณะครุศาสตร์ไม่มีความชัดเจน

8. มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการน้อย ไม่เต็มศักยภาพ

9. บุคลากรส่วนน้อยอุทิศเวลาทำงานให้กับมหาวิทยาลัย และพร้อมต่อการพัฒนา

10. การบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ไม่กระจายอำนาจ

11. ขาดแผนแม่บทในการพัฒนามหาวิทยาลัย

12. ไม่มีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

13. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ไม่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หรือดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม

14. วัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นแบบเดิมไม่สอดคล้องกับภารกิจ และเกณฑ์การประเมินคุณภาพ

15. กฎ ระเบียบ ไม่ทันสมัย และไม่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

16. ภาวะการณ์มีงานของบัณฑิตค่อนข้างต่ำ

17. ขาดนโยบายหรือแนวปฏิบัติเชิงรุก

18. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับภาระงาน และควรมีระบบการติดตามอย่างต่อเนื่อง

19. ขาดระบบการส่งเสริมการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

20. โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยไม่สอดคล้องกับภารกิจ

21. บุคลากรขาดค่านิยมร่วมกันในองค์กร

โอกาส (Opportunities)

1. จากสถานการณ์พื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ทำให้ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐทั้งนโยบายและงบประมาณ

2. ในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และความสมบูรณ์ของทรัพยากร ส่งผลต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่
3. ประชากรในพื้นที่ส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ทำให้นักศึกษาไม่สะดวกไปเรียนต่อต่างพื้นที่ ทำให้มาศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
4. ได้รับความร่วมมือจากท้องถิ่น ทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นอย่างดี
5. มติคณะรัฐมนตรีโอนุมัติกรอบอัตรากำลังพนักงานมหาวิทยาลัยให้แก่มหาวิทยาลัย
6. สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการดำเนินการเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ
7. ผู้สนใจเข้าเรียนเป็นจำนวนมากในสาขาวิชาชีพครู
8. โอกาสในการเข้าทำงานในสถานศึกษาในพื้นที่จำนวนมาก

อุปสรรค (Threats)

1. สถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้มีความไม่มั่นใจในชีวิตและทรัพย์สิน บางหน่วยงานหวาดระแวงไม่กล้ารับนักศึกษาเข้าฝึกประสบการณ์หรือเข้าทำงาน
2. คุณภาพของนักเรียนในพื้นที่ เรียนวิชาสามัญน้อย ทำให้ขาดพื้นฐานที่เหมาะสมในการศึกษาต่อ
3. ระบบการประเมินจากภายนอกมีมากเกินไป มีรูปแบบที่หลากหลาย
4. ในพื้นที่มีสถาบันคู่แข่งมากขึ้น โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยต่าง ๆ และมีการเปิดสอนหลักสูตรที่หลากหลาย
5. มหาวิทยาลัยไม่ได้รับการยอมรับในการเข้าสู่งานจากสังคม
6. คุณภาพของนักเรียนที่เป็นตัวป้อนค่อนข้างต่ำ

2. กลยุทธ์การบริหารองค์การ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์

เหล่านั้น ไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด

กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์การที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision Making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่น ๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ

1. เป็นกระบวนการของการบริหารองค์การโดยรวม
2. เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว
3. เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป
4. ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรใน

องค์กร

5. มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่าง ๆ และแสดงให้เห็นทุกคนในองค์กรเข้าใจ

ตรงกัน

ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีความหมายที่แตกต่างกันบ้างในรายละเอียด แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานานโดยคำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategic มีที่มาจากคำว่า Strategia ในภาษากรีกซึ่งหมายความว่า Generalship โดยคำว่ายุทธศาสตร์มักจะถูกนำมาใช้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร และได้เข้าสู่แวดวงการศึกษาในเวลาต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายทางธุรกิจที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาส หรืออุปสรรคแก่องค์กรได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารโดยคำนึงถึง

1. ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร
2. ลักษณะธุรกิจในอนาคต
3. สภาพแวดล้อม
4. การจัดสรรทรัพยากร
5. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

แนวคิดที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว

ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์กรได้

ฉะนั้นองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเสีย

ในแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะมีความแตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป ซึ่งมักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ และเน้นหนักไปที่การจัดการและการบริหารภายในองค์กร แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญ

กับปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กร หรือสถานะแวดล้อมภายนอกด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน คำนี้ถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสถานะการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม

สรุปได้ว่า การจัดการกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้อย่างไรนั้น มีหลักสำคัญดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ภารกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร และช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสถานะความเปลี่ยนแปลงได้

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมีการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์กรที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและและสะท้อนของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายใน

องค์การ เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้ว การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์การในส่วนต่าง ๆ

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. กำหนดทิศทาง (Direction Setting)

ในการกำหนดทิศทางขององค์การจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์การจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์การจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

เป้าหมาย (Goal) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจที่จะต้องทำสิ่งใด

2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท

(SWOT Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength –S) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness –W) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity –O) และการวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis)

การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) การวิเคราะห์ (Value Chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core Business Process) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core Competency)

2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor)

สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์กร

2.1.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม (Value Chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยง

กิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยขององค์กร โดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การการจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม จะทำให้องค์กรได้รับรู้ถึงค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้าเข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร

2.1.3 การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core Business Process) และระบบการ

ดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์กร และลูกค้าเข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร ทราบจุดแข็งคือลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า และทราบจุดอ่อนคือลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis)

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

2.2.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment-P) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment-E) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment-S) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment-T)

สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ยกตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ก็จะส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

2.2.2 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) Michael E. Porter ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน โดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ The Five Competitive Force ซึ่งจะช่วยให้เราทราบถึงสมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้าสามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ การระมัดระวังไม่ให้ลูกค้าหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นตัวอย่างที่ช่วยในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี

การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (New Entrance) ผู้ที่เข้ามาใหม่มีความมุ่งหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วม หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึงเป็นภาวะที่คุกคาม ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามาและภาวะการตอบโต้ขององค์กร โดยสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาใหม่ ได้แก่

2.2.2.1 Economies of Scale ความประหยัดที่เกิดจากการผลิตจำนวนมาก (Economies of Scale) ทำให้คู่แข่งต้องมีการผลิตที่มีขนาดใหญ่พอ จึงจะสามารถต่อสู้กับกิจการเดิมได้

2.2.2.2 ความแตกต่างของสินค้า Differentiation หรือ ขนาดของทุน Capital Requirement เนื่องจากผู้ที่เข้ามาใหม่จะต้องแบกภาระต้นทุนที่สูงมากในด้านต่าง ๆ เป็นต้น เหล่านี้เป็นตัวอย่างของอุปสรรคสำหรับผู้ที่เข้ามาใหม่ ซึ่งนักบริหารจะต้องสร้างภาวะการตอบโต้ โดยอาศัยความได้เปรียบด้านอุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ในด้านต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer) การวิเคราะห์ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitute) การวิเคราะห์คู่แข่ง (Rival)

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์กร ทราบ โอกาสคือการผสมผสานระหว่าง

เหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้ห้องค์การมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง และทราบอุปสรรคคือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอะไรขององค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7 - S Framework เป็นต้น

3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แต่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์การ โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-Goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะทำหน้าที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ นั่นเอง

ความสำเร็จขององค์การนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงาน ขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเท ใจกับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารใน ฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความ ร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและ ประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จของ องค์การ การใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่ จะช่วยสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และ ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัย วิสัยทัศน์ของผู้นำองค์การเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการ บริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการ องค์การที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์การและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร

ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

การสื่อสาร (Communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสาร หรือ การส่งข่าวสารของ บุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง อันมีผลทำให้เกิดการตอบสนองในรูปแบบต่าง ๆ กัน เป็นกิจกรรมที่มีความ สำคัญและเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต การปฏิบัติของตน โดยทั่วไป กล่าวคือ คนต้องการ สื่อสารเพื่อถ่ายทอดแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันและกัน ระหว่างบุคคลในครอบครัว ระหว่าง ผู้ร่วมงาน ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงาน ทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน เพื่อให้เกิดความรู้

ความเข้าใจและปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ในปัจจุบันการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญของสังคมองค์กร การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรนั้น การสื่อสารนับว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งของทุกคนในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กรเนื่องจากทุกคนต่างก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในรูปแบบต่างๆ กันในการที่จะให้องค์กรสามารถปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงเป้าหมายได้ ดังที่ เสนาะ ดิยาวี (2538) กล่าวว่าไว้ว่าการที่องค์กรจะทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายจะต้องจัดให้มีนโยบายที่เหมาะสม ระเบียบปฏิบัติที่รัดกุม สายการบังคับบัญชางานที่ถูกต้อง การแบ่งงานที่แน่นอน และการขยายการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ได้มีผู้ให้คำนิยามของการติดต่อสื่อสารไว้ในลักษณะแตกต่างกันดังต่อไปนี้

Bass และ Riverbank (1979) ให้ความหมายไว้ว่า “การสื่อสารในองค์กรเป็นกระบวนการของสมาชิกในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กิจกรรมงานสามารถดำเนินไปได้และช่วยในการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยอาศัยการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด ความรู้สึก และทัศนคติ”

กรีซ สืบสนธิ (2526) ให้ความหมายการสื่อสารว่า “หมายถึงกระบวนการในการถ่ายทอดข่าวสาร ความคิด อารมณ์ ทักษะ ประสบการณ์ ฯลฯ ด้วยการใช้สัญลักษณ์ อันได้แก่ คำพูด รูปภาพ ตัวเลข ตัวหนังสือ แผนภูมิ อากัปกิริยา ท่าทาง”

วินิจ เกตุขำ (2535) ให้ความหมายว่า “การสื่อสารเป็นกระบวนการติดต่อเกี่ยวข้องกับและประสานงานกันระหว่างบุคคลโดยอาศัยการถ่ายทอดและการรับรู้ข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้”

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) กล่าวว่า “การติดต่อสื่อสาร คือ สื่อ หรือ เครื่องมือซึ่งมนุษย์ใช้สำหรับเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันกับฝ่ายอื่น ๆ

ปรารมภ์ บุญถนอม (2540) ได้ให้ความหมายว่า “การติดต่อสื่อสารคือ การส่งข้อความหรือเรื่องราวจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งซึ่งอาจเป็นคน ๆ เดียวกันหรือหลายคน เพื่อให้ผู้รับนั้นทราบข้อความดังกล่าว แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีต้องไม่หยุดอยู่เพียงเท่านั้น การติดต่อสื่อสารที่ดีและจะได้ผลสมบูรณ์ต่อเมื่อผู้รับสารสามารถรับทราบข้อความนั้นได้ถูกต้อง เข้าใจข้อความนั้นอย่างถ่องแท้ และมีปฏิกริยาหรือพฤติกรรมต่อไปตามกับผู้ส่งข้อความนั้นจะมีให้ด้วย”

กรีซ สืบสนธิ (2541) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กร (Organization Communication) คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กับภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยายขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจน

สาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและปฏิบัติหลายประการ คือ

1. เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอด เป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน การสื่อสารในองค์กร การเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารดังนั้นทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเองพอ ๆ กับทักษะในการบริหารงาน

2. เป็นเครื่องมือช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่ายการสื่อสารช่วยให้ความเข้าใจตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และกับพนักงาน โดยส่วนรวม

3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจหากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถาม กล้าที่จะออกความคิดเห็น ท้วงติงและช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องกันมากยิ่งขึ้น

4. ช่วยให้การปฏิบัติการกิจของทุกหน่วยงานทุกส่วนไปได้ และประสานกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ การสื่อสารมีส่วนอย่างมากในการประสานงานให้กับทุกหน่วยงานอื่น ๆ จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์การตามกำหนดไว้

5. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์กรทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความเข้าใจวางใจซึ่งกันละกัน มีความกล้าที่จะสื่อสารยอมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์กรไปสู่ความเจริญ การยอมรับในความคิดสร้างสรรค์ จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด คนเรานั้นเมื่อพูดอะไรหรือสื่อสารอะไรออกไปก็ต้องการให้ผู้รับฟังแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม

จากความหมายของการสื่อสาร ดังกล่าว สรุปได้ว่า การสื่อสารเป็นการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยน ความรู้ ความคิด ประสบการณ์ แนวนโยบายต่าง ๆ ให้ผู้อื่นได้รับรู้และมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อการรับรู้นั้นให้เป็นไปในทางที่ผู้ส่งสารต้องการ และเกิดผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของการสื่อสารนั้น ๆ

ความสำคัญของการสื่อสาร

เสนาะ ดิเชาว์ (2538) ได้รับความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร ไว้ 3 ลักษณะ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้คือ

1. การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย คนเรียนรู้ความหมายของสิ่งต่าง ๆ ที่ได้จากการสื่อสาร เมื่อคนฟังคนอื่นพูดจะได้รับความรู้ ประสบการณ์ ยิ่งฟัง ได้ค่อย ๆ ก็ยิ่งรับความเข้าใจใน

เรื่องราวต่าง ๆ มากขึ้น การที่บุคคลมีความเข้าใจความหมายของการสื่อสารก็เพราะเข้าใจในความหมายอย่างเดียวกัน

2. การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดได้ การที่บุคคลติดต่อสื่อสารใช้สัญลักษณ์หรือเครื่องหมายใด ๆ เป็นเวลานาน นอกจากจะทำให้เข้าใจความหมายกันแล้วได้แล้ว ยังทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถคาดคะเนการกระทำหรือความคิดได้ เพราะบุคคลย่อมจะเรียนรู้จากประสบการณ์ว่ารูปแบบการสื่อสารอย่างหนึ่งซึ่งแตกต่างกัน การเลือกใช้คำหรือกลวิธีการตลอดจนการแสดงกิริยาที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารหนึ่งซับซ้อน การเลือกใช้คำหรือวิธีการตลอดจนการแสดงกิริยาอาการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารจะสะท้อนให้เห็นแนวความคิดหรือพฤติกรรมบางอย่างของบุคคล ซึ่งหากได้มีการติดต่อสื่อสารในระยะแรก ๆ อาจไม่เข้าใจแต่เมื่อสื่อสารกันนาน ๆ จนเกิดความคุ้นเคยและเรียนรู้พฤติกรรมทางการสื่อสารจึงสามารถคาดคะเนพฤติกรรมและแนวความคิดของอีกฝ่ายหนึ่งได้

3. การสื่อสารทำให้มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลมี 2 ลักษณะ คือ ประการแรก เป็นรูปแบบการสื่อสารที่สำคัญมี 2 อย่าง คือ การสื่อสารด้วยการใช้คำได้แก่ การพูด หรือเขียน โดยที่ผู้บริหารอาจออกคำสั่งให้พนักงานดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วนอีกแบบหนึ่ง คือการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด เช่น การแสดงออกทางสีหน้า น้ำเสียงที่พูดกิริยาท่าทางการแต่งตัว การใช้เครื่องประดับ การจัดโต๊ะและเก้าอี้ในที่ทำงาน เป็นต้น การสื่อสารที่เป็นคำพูดและไม่เป็นคำพูดเป็นข้อมูลที่ทำให้ผู้ติดต่อสื่อสารเข้าใจความหมายได้เป็นอย่างดี

ประการที่สอง เป็นสภาพการสื่อสารในองค์กร สภาพการสื่อสารในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มย่อย หรือกลุ่มใหญ่ภายในองค์กร ต่างมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน

วินิจ เกตุขำ (2535) สรุปความสำคัญของการสื่อสารไว้ดังนี้

1. การสื่อสารมีความจำเป็นมากขึ้น เนื่องจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในองค์กรไม่สามารถจะใช้วิธีการสื่อสารปกติธรรมดาในชีวิตประจำวันได้อีกต่อไป
2. ถ้าองค์กรมุ่งใช้วิธีการบริหารงานโดยยึดบุคคลเป็นหลักเท่าใด การสื่อสารจะต้องมีความจำเป็นมากขึ้นด้วยตามไปด้วย
3. แม้ว่าองค์กรใช้เครื่องมือที่ทันสมัยแทนการทำงานของมนุษย์การสื่อสารจะต้องถูกนำมาใช้ในรูปแบบการสื่อสารความ เพื่อรู้วิธีใช้เครื่องมือเหล่านั้น
4. ถ้ามีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานใหม่หน่วยงานเมื่อใดการสื่อสารจำเป็นต้องใช้เมื่อนั้น

5. การสื่อสารด้วยมนุษย์ยังจำเป็นอยู่ แม้มีเทคนิคที่ทันสมัยมาช่วยมากมาย เพราะมนุษย์สามารถถ่ายทอดข้อมูล หรือข่าวสารในด้านความคิด ความรู้สึก ค่านิยม และเจตคติได้มากกว่าเครื่องมือ หรืออุปกรณ์

6. การสื่อสารในองค์การที่ดีจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันจะทำให้เกิดความพอใจในการทำงานแก่ทุกฝ่าย

กรีซ สืบสันธ (2526) ได้สรุปความสำคัญของการสื่อสารในองค์การไว้ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับบริหารทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่ง que ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเองพอ ๆ กับทักษะในการบริหารงาน

2. เป็นเครื่องช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่ายให้เข้าใจตรงกันนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน โดยส่วนรวม

3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น ทำให้เกิดความไว้วางใจกล้าที่จะสื่อสารกล้าถาม กล้าแสดงความคิดเห็น ท้วงติงเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

4. ช่วยให้การปฏิบัติการกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสานกันจนบรรลุวัตถุประสงค์

5. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์การสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี ย่อมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ คิดทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์การไปสู่ความเจริญได้

Mintzberg (1979) อธิบายถึง ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่มีต่อบทบาทของ ผู้บริหาร ดังนี้

1. บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำของหน่วยงาน เกี่ยวพันกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องติดต่อกับเพื่อนร่วมงานภายในองค์การด้วย มินท์ซเบิร์กชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารจะใช้เวลาของการติดต่อประมาณร้อยละ 45 กับเพื่อนร่วมงานร้อยละ 45 กับบุคคลที่อยู่ภายนอกหน่วยงาน และประมาณร้อยละ 10 กับผู้บังคับบัญชา

2. บทบาททางด้านข่าวสาร ผู้บริหารจะแสวงหาข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และการติดต่อกับบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่องานและความรับผิดชอบ และยังเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารที่มีความสำคัญอีกด้วย นอกจากนี้จะให้ข่าวสารเกี่ยวกับหน่วยงานโดยส่วนรวม เพื่อนร่วมงาน และกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้อง

3. บทบาททางด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องดำเนินโครงการใหม่ ๆ จัดการกับความยุ่งยากต่าง ๆ และจัดสรรทรัพยากรให้กับสมาชิกและแผนกงานของหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องทำการติดต่อสื่อสารการตัดสินใจเรื่องดังกล่าวไปยังบุคคลอื่น ๆ

จากความสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร คือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคคลที่อยู่ในหน่วยงานนั้นดำเนินการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นด้วยความพึงพอใจ ผู้บริหารจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารที่ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อบริหารงานในองค์กรให้ดำเนินงานนำไปสู่ความสำเร็จไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว การสื่อความหมายมีวัตถุประสงค์ที่จะกระจายข่าวสาร ความเข้าใจที่จำเป็นสำหรับการทำงานของสมาชิกในองค์กรเพื่อสร้างเจตคติที่สำคัญต่อการจูงใจ ตลอดจนการร่วมมือกันทำงานและมีความรู้สึกที่ดีในการทำงาน การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในกิจวัตรประจำวันนั้นส่วนมากต้องมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นเสมอ เพื่อที่จะส่งข่าวสารหรือสร้างความเข้าใจระหว่างกัน เสนาะ ดิเยาว์ และคณะ (2521) กล่าวว่า ในทัศนะขององค์กรมีวัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสาร 2 อย่าง คือ

1. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของเขา
2. เพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีซึ่งจะช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

ให้มีการทำงานดีขึ้น และช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการแก้ปัญหา การสื่อสารจะช่วยแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ผู้นำต้องหาวิธีสร้างระบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ รู้จักแหล่งของข้อมูลและประหยัดเวลาในการให้ข้อมูล

2. เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและทัศนคติ ผู้นำมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนความคิดเห็น ทัศนคติและพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องรู้จักการใช้อิทธิพล (Influence) และผู้นำก็สื่อสารเพื่อใช้อิทธิพลนี้

3. เพื่อเป็นการให้ข้อมูล หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานด้วยความถูกต้องและทันเวลา มนุษย์เราคิดหรือตัดสินใจอะไรก็โดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่ ถ้าผู้นำให้ข้อมูลแก่ผู้ร่วมงานไม่เพียงพอ อาจทำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาคิดไปต่าง ๆ นานา ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนสถานศึกษาโดยส่วนรวม

4. เพื่อเป็นการเกลี้ยกล่อม จุดประสงค์ประการนี้ก็เพื่อเกลี้ยกล่อมจิตใจและกระตุ้นเพื่อร่วมงานให้ลงมือกระทำตามความปรารถนาของกลุ่ม

5. เพื่อเป็นการหาข้อมูล ในการบริหารงานนั้นผู้นำจำเป็นต้องตัดสินใจ การได้ข้อมูลมากเท่าใดก็จะช่วยให้การตัดสินใจผิดพลาดน้อยลง

6. เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจสถานศึกษาและงานของสถานศึกษาดีขึ้น หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องสื่อความหมายเพื่อให้ผู้อื่น เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม เข้าใจงานที่ผู้นำกำลังทำอยู่ ผู้นำอาจต้องใช้วิธีการใช้ข่าวสารหรือการประชาสัมพันธ์

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2540) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารพอจะสรุปได้ 2 ประการ คือ

1. เพื่อให้ข่าวสารข้อเท็จจริงและความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปด้วยดีและเกิดพลังความสามารถของกลุ่มปฏิบัติงาน โดยกระบวนการต่าง ๆ ทางบริหารจะดำเนินได้ โดยผ่านการติดต่อสื่อสาร คล้ายกับว่าการติดต่อสื่อสารโดยตรงของบุคคลซึ่งกระบวนการอื่นจะต้องใช้เป็นทางผ่าน

2. ช่วยสร้างทัศนคติที่จะเป็นสำหรับกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ความร่วมมือและเกิดความพึงพอใจในหน่วยงาน หน่วยงานใดที่มีระบบการติดต่อสื่อสาร มักจะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพเพราะทุกคนต้องการมีส่วนร่วมรับรู้และยอมรับ นักบริหารที่ดีจะต้องสนใจในสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อให้ทุกคนเห็นเราสนใจเขาไม่เคยละทิ้ง

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในทางการบริหารก็คือ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลให้เป็นไปตามที่ต้องการ เพื่อที่จะควบคุมองค์การนั้น ดังนั้นถ้าเกิดความผิดพลาดขึ้นในการติดต่อสื่อสารองค์การก็อาจจะประสบกับความล้มเหลวได้ เพราะการติดต่อสื่อสารนี้เองที่เป็นสื่อเชื่อมโยงบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การให้ปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้วัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การสัมฤทธิ์ผล

คุณลักษณะของการสื่อสารในองค์การที่ดี

การจะบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีระบบของการสื่อสารในองค์การที่ดี ซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. จะต้องเป็นเครือข่ายของการสื่อสารที่ยืดหยุ่น มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างทุกทิศเปิดโอกาสให้มีการทำงานร่วมกันขององค์การในเชิงบูรณาการ

2. พนักงานทุกคนต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ นโยบาย กติกา และขั้นตอนในการทำงาน ได้ครบถ้วน

3. สมาชิกในองค์กรต้องมีความไว้วางใจกัน เปิดเผยข้อมูลแก่กันอย่างโปร่งใสมีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันที่ดี สนับสนุนซึ่งกันและกัน

4. มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน เพื่อให้มีความเข้าใจการทำงานของแต่ละคนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการร่วมมือกันที่ดี มีประสิทธิภาพและมีความเข้าใจกัน

5. พนักงานทุกคนในทุกระดับของทุกฝ่าย ควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และกำหนดแนวทางในการทำงาน ภายใต้การนำของผู้บริหารที่มีหัวใจเป็นประชาธิปไตยที่ยินดีรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคน

6. การสื่อสารจะต้องทำให้ได้ครบถ้วน ในการเป็นเครื่องมือของการบริหารองค์การ กล่าวคือ การสื่อสารในองค์กรจะต้องทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

6.1 ก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

6.2 ดำรงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกขององค์กร

6.3 สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทั้งหลายยินดีรับการแลกเปลี่ยนเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรไม่แน่นอน โดยยึดหลักดังนี้

7. ต้องทำให้เกิดความชัดเจนในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างพนักงานเพื่อลดความไม่แน่นอน โดยยึดหลักดังนี้

7.1 การสื่อสารในองค์กรจะต้องเกิดขึ้นเพื่อลดความไม่แน่นอน (Entropy) ไม่ให้มีอยู่ในสมาชิกขององค์กร

7.2 พนักงานทุกคนควรรับข้อมูลที่จำเป็นในการทำงานถูกต้อง และครบถ้วนทันเวลา

7.3 หัวใจแห่งความสัมฤทธิ์ของการสื่อสารในองค์กรก็คือ คนที่ควรรู้ข้อมูลข่าวสารอะไร ก็ต้องได้รู้ ดังนั้นข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรต้องได้รับการกระจายไปยังบุคคลต้องรู้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนทันเวลา

7.4 องค์กรที่ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพจะมีอุปสรรคในการทำงาน

7.5 การกระจายข้อมูลที่จำเป็นในการทำงานไปยังบุคคลที่ไม่รู้ หากไม่ครบถ้วนไม่ทันเวลา จะทำให้เกิดปัญหาของการทำงานในองค์กรได้ และการสื่อสารที่ดีจึงต้องเป็นการสื่อสารสองทาง

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของการสื่อสารในองค์กรที่ดี ควรจะต้องมีเครือข่ายการสื่อสาร มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการกระจายข้อมูลอย่างทั่วถึงให้กับทุกคนในองค์กร และการสื่อสารที่ดีต้องเป็นการสื่อสารสองทาง หากองค์กรมีคุณลักษณะเหล่านี้ย่อมจะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและการทำงานเกิดประสิทธิผล

3.1 นโยบายด้านการสื่อสาร

ความหมายของนโยบายการสื่อสาร

นโยบายการสื่อสาร หมายถึง แนวทางที่ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดไว้เป็นกรอบการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานด้านการสื่อสารเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เช่น ถ้าเป็นหน่วยงานที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการสื่อสารก็คือแนวทางการบริหารจัดการที่ผู้บริหารระดับสูงได้ประกาศไว้เพื่อเป็นกรอบปฏิบัติของกิจการสื่อสาร แต่ถ้าเป็นหน่วยงานที่มีได้ดำเนินกิจการสื่อสารก็คือแนวทางที่ใช้เป็นกรอบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารของหน่วยงานดังกล่าว พรสิทธิ์ พิธานุกรักษาและเสน่ห์ จุ้ยโค (2548)

ความสำคัญของนโยบายการสื่อสาร

เพื่อให้การบริหารจัดการของทุกหน่วยงานหรือกิจการที่มีการจัดตั้งขึ้นบรรลุตามจุดมุ่งหมายนั้น ผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการในระดับสูงจึงต้องมีการกำหนดนโยบายไว้เป็นกรอบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ยึดถือ จุดตั้งเข็มทิศไว้เพื่อบ่งชี้ทิศทางในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือกิจการนั้นว่า ผู้บริหารระดับสูงที่เข้ามารับผิดชอบได้วาดหวังว่าต้องการผลลัพธ์จากการดำเนินการนั้นไปอย่างไร ควบคู่ไปกับการที่ผู้บริหารระดับสูงนั้นจะต้องเข้ากำกับควบคุมการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายที่เป็นกรอบดังกล่าว อันคล้ายเสมือนหนึ่งการถือหางเสือ เพื่อคัดการดำเนินงานของหน่วยงานหรือกิจการให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ เพราะแต่ละหน่วยงานหรือกิจการทางด้านการสื่อสารต่างก็มีการกำหนดนโยบายที่ใช้เป็นกรอบเกี่ยวกับการสื่อสารไว้เป็นแนวทางเพื่อถือปฏิบัติ ฉะนั้นจะเห็นว่าการมีนโยบายการสื่อสารนับเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งของการบริหารจัดการ เนื่องจากนโยบายมีความสำคัญต่อหน่วยงานหรือกิจการสื่อสาร ดังนี้

1. เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานหรือกิจการ
2. เป็นกรอบลายแทงเพื่อมุ่งบอกสิ่งที่หน่วยงานหรือกิจการต้องปฏิบัติ
3. เป็นกรอบสัญญาประชาคมการดำเนินงานของหน่วยงานหรือกิจการ
4. เป็นกรอบพันธกิจการดำเนินงานของหน่วยงานหรือกิจการ

ซึ่งความสำคัญของนโยบายการสื่อสารนี้ นอกจากจะมีผลต่อหน่วยงานหรือกิจการด้านการสื่อสาร และหน่วยงานที่มีได้มุ่งดำเนินกิจการด้านการสื่อสาร แต่ได้ประกาศนโยบายด้านการสื่อสารไว้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการสื่อสารแล้ว สามารถสรุปถึงคุณค่าของนโยบายได้ว่า

1. ทำให้เกิดความรับผิดชอบระหว่างผู้เกี่ยวข้อง
2. ช่วยให้การตัดสินใจมีความลงเส้นคงวา

3. เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน
4. ประหยัดระยะเวลาและค่าใช้จ่าย
5. เสริมสร้างการประชาสัมพันธ์
6. เป็นกำแพงป้องกันความกดดันจากกลุ่มต่าง ๆ
7. ลดคำวิพากษ์วิจารณ์ว่าการบริหารไม่มีหลัก
8. ให้ทิศทางความชัดเจนในการดำเนินงาน
9. ส่งผลให้มีการทบทวนอย่างเป็นระบบ
10. ย้ำความเข้าใจอันดีระหว่างผู้เกี่ยวข้อง

3.2 รูปแบบการสื่อสาร

รูปแบบการสื่อสารความหมายในองค์กร การสื่อสารความหมายในองค์กร มีรูปแบบได้มากมายหลายชนิด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นักวิชาการต่าง ๆ ใช้เป็นหลักในการจำแนก ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้จำแนกอาจแตกต่างกันไป เนื่องจากการสื่อสารมีความจำเป็นในการบริหารงาน เพราะทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานเกี่ยวข้องกับการสื่อสารในหลายรูปแบบ ดังที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2529) ได้เสนอไว้ว่า กิจกรรมในการบริหารงานประจำวันในรูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารการศึกษา ปรากฏในหลายรูปแบบได้แก่

1. การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร การออกคำสั่ง หรือการส่งร่างคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้เกี่ยวข้อง
2. การตีความคำสั่งและชี้แจงนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน
3. การมอบหมายงาน และการสอนแก่ผู้บังคับบัญชา
4. การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน
5. การติดตามตรวจสอบงานที่มอบหมาย
6. การจูงใจ บำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา
7. การเจรจาต่อรอง
8. การแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการประชุมกับผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้อง
9. การไกล่เกลี่ยกรณีพิพาทและปัญหาขัดแย้ง
10. การแก้ไขความเข้าใจผิด ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ตลอดจนข่าวลือต่าง ๆ
11. การให้ความกระจ่างเฉพาะเรื่อง เฉพาะกรณี แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง

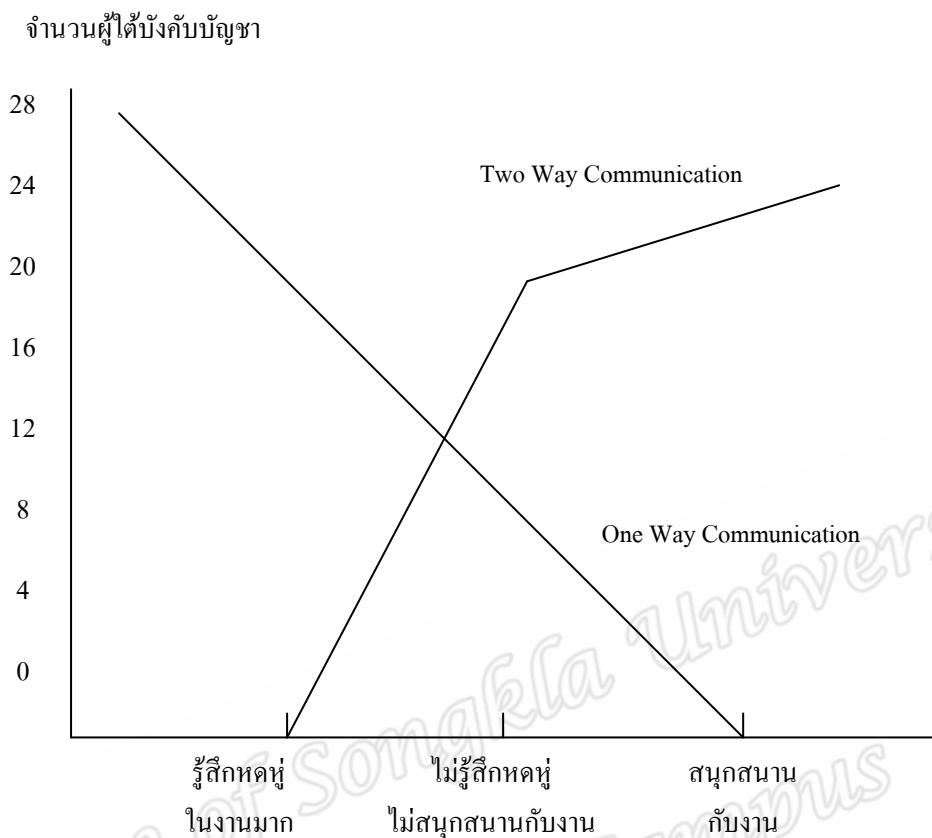
อย่างไรก็ตาม สามารถ คำหอม (2531) ได้แบ่งลักษณะ ของการสื่อสารในองค์กร ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้สื่อสารหรือผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่ง ไปยังผู้รับสาร หรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะ เป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับหรือคูปฏิกริยาของผู้รับสาร ซึ่งการสื่อสารแบบนี้จะมีลักษณะเป็นไปในรูปของนโยบาย คำสั่งของผู้บริหารระดับสูงผู้ใต้บังคับบัญชา ที่อาจจะผ่านสื่อในประกาศต่าง ๆ หรือสื่อมวลชนเสนอข่าวสารสู่ประชาชนหรือรายงานข่าวสารขององค์กรต่าง ๆ เป็นต้น

2. การสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถส่งข่าวสาร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน การสื่อสารสองทาง ผู้ส่งสารให้ความสนใจกับปฏิกิริยาโต้ตอบกลับของผู้รับสาร (Feedback) ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับการบริหาร เปรียบเสมือนหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้รับสารจากลูกน้อง ในขณะเดียวกันนั่นเอง การเปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็นและความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ นับเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่ดีความหมายไปคนละทิศคนละทาง ประการสำคัญ การสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญ และการมีส่วนร่วมในงานความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานจะออกมาในลักษณะของการประชุมหรือปรึกษาหารือกัน

Leavitt (1964) กล่าวคือการทดลองเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารแบบทางเดียวกับแบบสองทาง ปรากฏผลการทดลองว่า

1. การสื่อสารทางเดียวรวดเร็วกว่าการสื่อสารสองทาง
2. การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องเร็วกว่าทางเดียว
3. การสื่อสารสองทางสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับข่าวสารมากกว่าการสื่อสารทางเดียว
4. แม้ว่าการสื่อสารทางเดียวจะมีความถูกต้องแม่นยำน้อยกว่า แต่ก็มีความเป็นระเบียบมากกว่าการสื่อสารที่มีการรบกวนและยุ่งเหยิงมากกว่า
5. การที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารทางเดียวมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกสลดหดหู่มากกว่า (Frustrate) ผู้บังคับบัญชาที่ให้มีการสื่อสารสองทาง อันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสนุกสนานกับงาน



ภาพประกอบ 6 แสดงประสิทธิภาพของการสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทางที่มีต่อความรู้สึกรู้สึกของผู้บังคับบัญชาในการทำงาน

ที่มา : H.J.Leavitt (1958)

แม้ในระดับผู้บริหารก็พบว่า มีผู้บริหารระดับกลางถึงร้อยละ 73 ที่รู้สึกหาคู่ในการสื่อสารทางเดียวของผู้บริหารระดับสูง แต่มีผู้บริหารเพียงร้อยละ 17 เท่านั้น ที่รู้สึกหาคู่เมื่อมีการสื่อสารสองทางของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารเหลืออีกร้อยละ 10 ไม่มีความรู้สึกแตกต่างการสื่อสารทางเดียวหรือการสื่อสารสองทาง การสื่อสารสองทางจะทำให้ข่าวสารที่ผู้รับสารได้รับฟังมีความถูกต้องถึงร้อยละ 80 เมื่อเปรียบเทียบกับ การสื่อสารทางเดียว (Bass and Ryterbandm, 1979)

ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) กล่าวว่า การสื่อสารจะเกิดประโยชน์มากถ้ามีการนำไปใช้ได้เหมาะสมกับจุดประสงค์และมีการบูรณาการให้สอดคล้องกับสภาพโรงเรียน และสามารถจำแนกตามลักษณะการสื่อสารได้ 2 รูปแบบ คือ

1. การติดต่ออย่างเป็นทางการ (Formal Communication) เป็นการติดต่อที่เป็นแบบแผนมีระบบและขั้นตอน มีคำสั่งหรือการกระทำที่เป็นลายลักษณ์อักษร

2. การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นการติดต่อที่เป็นแบบแผนมีระบบและขั้นตอน มีลักษณะอาศัยรูปแบบความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545) กล่าวว่า การสื่อสารโดยทั่วไปมี 2 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบการสื่อสารในแนวตั้ง (Vertical Organization) เกิดจากหน่วยงานต่างระดับกัน 2 ระดับขึ้นไป ซึ่งแยกออกเป็น การติดต่อสื่อสารจากระดับสูงสู่ระดับล่าง (Downward) และการติดต่อสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับสูง (Upward)

2. รูปแบบการสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Organization) อาจเกิดขึ้นภายในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงาน

การสื่อสารทั้งในแนวตั้งและแนวนอน จัดเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) ที่เกิดขึ้นตามสายงานการบังคับบัญชา หรือระหว่างหน่วยงานและมีการสื่อสารอีกแบบหนึ่งเป็นการสื่อสารระหว่างตัวบุคคลไม่เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชาหรือตามตำแหน่งงานเรียกว่าการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ซึ่งการสื่อสารที่กล่าวมานี้สามารถจำแนกรูปแบบการสื่อสารตามจำนวนของผู้ทำการสื่อสารที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับสถานการณ์การสื่อสาร ได้ดังนี้

1. การสื่อสารภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Communication) เป็นการสื่อสารที่บุคคลคนเดียวทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร และผู้รับสาร

2. การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นสื่อสารตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปโดยผู้ส่งสารกับผู้รับสารสามารถติดต่อแลกเปลี่ยนสารกันได้โดยตรง

3. การสื่อสารกลุ่มใหญ่ (Large Group Communication) เป็นการสื่อสารระหว่างคนจำนวนมาก ซึ่งอยู่ในที่เดียวกันหรือใกล้เคียงกันสื่อสารในกลุ่มเดียวกันหรือต่างกลุ่มกัน

4. การสื่อสารในองค์การ (Organizational Communication) เป็นการสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์การหรือหน่วยงานเพื่อปฏิบัติการกิจของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย การสื่อสารจึงเป็นส่วนหนึ่งในระบบของโรงเรียน เพราะบุคลากรต้องใช้การสื่อสารในรูปแบบของการพูดและการเขียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้ความสนใจในเรื่องการสื่อสารเป็นอย่างมากเพราะเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ มีความเข้าใจที่ตรงกันและมีความถูกต้องเป็นประโยชน์ต่อองค์การและผู้เกี่ยวข้อง คุณภาพของกระบวนการสื่อสารยังสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานตลอดจนมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของโรงเรียนโดยรวม

สุรัช เทียนขาว (2545) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในทักษะทางการสื่อสารโดยต้องรู้หลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การสื่อสารไม่สามารถแยกออกจากกระบวนการบริหารอื่น ๆ ได้ไม่ว่าจะเป็น การจูงใจ การตัดสินใจ หรือในภาวะผู้นำ
2. การที่โรงเรียนจำนวนมากไม่ประสบผลสำเร็จ เกิดจากการสื่อสารภายใน ล้มเหลว
3. การสื่อสารที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือช่วยแก้ปัญหาในองค์การได้
4. การสื่อสารเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การกระทำหากการสื่อสารผิดพลาดก็ไม่สามารถนำไปเป็นข้อมูลในการบริหารที่ดีได้

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547) กล่าวว่ารูปแบบการสื่อสารมี 4 รูปแบบคือ

1. การสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) การติดต่อสื่อสาร จากผู้บริหารมายังพนักงานผู้ปฏิบัติ ในรูปของการแจ้งข่าวสาร การสั่งการ คำสั่ง ประกาศ การ ประสานงาน หรือการประเมินผลงาน
2. การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Updownwar Communication) คือ การติดต่อ สื่อสารจากผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้บริหารในรูปของการรายงานผลการปฏิบัติงาน หรือปัญหาต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ไปยังผู้บังคับบัญชา
3. การสื่อสารแบบระนาบ (Lateral Communication) คือการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เป็นการสื่อสารในแนวนอน (Horizontal) ทำให้เกิดความร่วมมือกัน เป็นการประสานงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ
4. การสื่อสารแบบทแยงมุม (Diagonal Communication) คือการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์การเดียวกันแต่ข้ามแผนกหรือข้ามหน่วยงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาด้านเอกภาพของ การบังคับบัญชา (Unity of Command) รูปแบบการติดต่อสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง (Fact) ทรรศนคติ (Viewpoints) ความคิดเห็น (Ideas) ประสบการณ์ (Experiences)

กระบวนการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นในสังคมจะมีรูปแบบการติดต่อสื่อสาร 2 รูปแบบ คือ

1.1 กระบวนการสื่อสารแบบทางเดียว (One – Way)

1.2 กระบวนการสื่อสารแบบสองทาง (Two – Way)

ซึ่งการติดต่อสื่อสารตามกระบวนการสื่อสารทั้งสองรูปแบบ เป็นการสื่อสารใน สังคม เพื่อสื่อความหมายถึงกันและกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารโดยมีวัตถุประสงค์ในการ ติดต่อ สื่อสารซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารในสถานศึกษาใช้รูปแบบทั้ง 2 ลักษณะดังกล่าว เพราะการสื่อสารในโรงเรียน ประกอบด้วยจุดประสงค์สำคัญเพื่อการถ่ายทอดข้อเท็จจริงเพื่อให้

สามารถบริหารจัดการการศึกษา การจัดการเรียนการสอน และหรือการประสานสัมพันธ์สามารถบรรลุตามเป้าหมาย นโยบาย กฎ ข้อบังคับ

รูปแบบการติดต่อสื่อสารตามจำนวนสมาชิกและขนาดของโรงเรียนมีผลกระทบต่อกระบวนการสื่อสารภายในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ และให้ความสำคัญในระบบการสื่อสารที่เป็นทางการและมีการบริหารเป็นลำดับขั้นตอน มีโครงสร้างมีการจัดระดับความสำคัญในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งในการสื่อสารภายในโรงเรียนบางครั้งมีลักษณะที่ไม่เป็นทางการไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์และช่องทางการสื่อสาร ซึ่งลักษณะการสื่อสารที่ไม่เป็นแบบทางการจะมีรูปแบบการติดต่อสื่อสารขั้นพื้นฐานของการรวมตัวกันเฉพาะกลุ่มตามความสนใจ และตามความต้องการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บางครั้งจะมีรูปแบบการสื่อสารที่มีการควบคุมภายในเฉพาะกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มที่มีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน จึงต้องทำความเข้าใจให้เหมาะสมกับช่องทางการสื่อสาร ซึ่ง สมยศ นาวิกาน (2544) เรียกว่าเป็นสายใยแห่งความสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้จะส่งผลกระทบต่อบุคคลในองค์กรใน 3 ลักษณะ คือ 1. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2. ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่ง และ 3. ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543) กล่าวว่า การสื่อสารในโรงเรียนมีทิศทางการสื่อสาร 3 ลักษณะ คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Up-Low) ได้แก่ การติดต่อสื่อสารจากผู้ที่มีตำแหน่งสูงไปยังผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า เช่น การสั่งการ ในลักษณะต่าง ๆ จากผู้บริหาร ไปสู่ผู้ปฏิบัติ
2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Down-Flow) ได้แก่ การติดต่อสื่อสารจากผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าไปยังผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า เช่น การขออนุญาต การขอคำแนะนำ การขอรับคำสั่ง ซึ่งในการสื่อสารจากล่างขึ้นบนนี้เป็นกระบวนการวิธีการหนึ่งที่เป็นเครื่องมือการควบคุมทางการบริหาร เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชา สามารถที่จะให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลได้ทันเวลา และสามารถประเมินความถูกต้องของการสื่อสารได้ การสื่อสารลักษณะนี้จึงมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

3. การสื่อสารในแนวราบ (Horizontal Flow) คือการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน จากผู้ที่มีตำแหน่งสถานภาพในระดับเดียวกัน หรือใกล้เคียงกันทั้งภายในองค์กรเดียวกัน และภายนอกองค์กรทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทำให้สมาชิกในระดับเดียวกันมีความเข้าใจ มีการแบ่งปันข้อมูลกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ช่วยแก้ไขปัญหาการขัดแย้งในองค์กรได้

สมยศ นาวิการ (2544) ได้วิเคราะห์รูปแบบการติดต่อสื่อสารได้ 9 แบบ คือ

1. แบบของความสัมพันธ์ที่เกี่ยวพันระหว่างกันของลักษณะในการสื่อสาร สรุปดังนี้

1.1 ผู้บังคับบัญชาใช้เวลาหนึ่งในสามและสองในสามที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 แบบของความสัมพันธ์ส่วนใหญ่จะเป็นแบบเผชิญหน้า (Two – Way Communication)

1.3 ความสัมพันธ์ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับงาน

1.4 ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความช่วยเหลือทางข่าวสารในสภาพแวดล้อมของการทำงานจากผู้บังคับบัญชามากกว่าจากเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

1.5 ความขัดแย้งของบทบาทและความคลุมเครือทางบทบาทของผู้บังคับบัญชาสัมพันธ์กับความเกี่ยวพันระหว่างกัน โดยตรงกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร สรุปได้ดังนี้

2.1 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะตอบสนองความพึงพอใจจากงานที่ปฏิบัติมาก ถ้าหากผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารร่วมกัน

2.2 การเปิดโอกาสของการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การ

2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจต่อการตอบสนองของผู้บังคับบัญชาที่ให้มีการเปิดโอกาสติดต่อสื่อสาร

2.4 ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบการตอบสนองที่ไม่รับรองจากผู้บังคับบัญชาและไม่พอใจกับสิ่งที่ย้อนกลับที่ไม่มีเหตุผล

3. ความบิดเบือนจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนในการติดต่อสื่อสาร

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อบุคคลหนึ่งไม่ไว้วางใจ จะปกปิดความรู้สึกและจะมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่ก้าวร้าว หรือหลีกเลี่ยงและมีการร้องเรียน

3.2 ผู้ใต้บังคับบัญชาโน้มเอียงที่จะละเว้นการวิจารณ์ที่ล่อแหลมเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจต่อผู้ปฏิบัติโดยตรง

3.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกเป็นอิสระน้อยในการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ที่สามารถกำหนดตำแหน่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

3.4 ความโน้มเอียงของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาที่จะบิดเบือนการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนและสามารถลดลงได้โดยการเพิ่มความสนใจของผู้บังคับบัญชา หรือโดยการเพิ่มความถูกต้องการส่งข่าวสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างของผู้บังคับบัญชา

3.5 ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาที่ถูกใจจากภายในมีความโน้มเอียงที่จะบิดเบือนข่าวสารน้อยกว่าผู้อยู่ได้บังคับบัญชาที่ถูกใจจากภายนอก

4. อิทธิพลของการติดต่อสื่อสาร

4.1 ผู้บังคับบัญชาที่ใช้อิทธิพลขึ้นไปข้างบนกับผู้บังคับบัญชาของตนในระดับที่สูงจะมีผู้ได้บังคับบัญชาพึงพอใจสูง

4.2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มองผู้บังคับบัญชาของตนว่ามีอิทธิพลขึ้นไปในระดับสูงจะมีความต้องการเกี่ยวพันและการคาดคะเนความถูกต้องของข่าวสารสูงที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาสูงตามไปด้วย

4.3 ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จของผู้บังคับบัญชาในความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูง

5. ความห่างกันในความหมายของคำในการติดต่อสื่อสาร

5.1 ความห่างกันในความหมายของคำระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ได้บังคับบัญชาในการติดต่อสื่อสารมีมากขึ้น ขวัญและกำลังใจของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาจะลดลง

5.2 ผู้บังคับบัญชาโน้มเอียงที่จะประมาณความรู้เรื่องที่กำหนดค่าให้ของผู้ได้บังคับบัญชามากเกินไป ความห่างกันของคำความหมายในการติดต่อสื่อสารที่ร้ายแรงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ได้บังคับบัญชาจะมีอยู่บ่อยครั้ง

6. ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ดังนี้

6.1 ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพมีความโน้มเอียงที่จะพูดอย่างสนุกสนาน พูดเสียงดังในการประชุมสามารถที่จะอธิบาย ให้คำแนะนำและมอบหมายนโยบาย ตลอดจนการสนทนากับผู้อยู่ได้บังคับบัญชาได้อย่างสนุกสนาน

6.2 ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพโน้มเอียงที่จะถามหรือซักชวนมากกว่าการบอกหรือบงการ

6.3 ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพโน้มเอียงที่จะรู้สึกไวต่อความรู้สึกและความต้องการศักดิ์ศรีของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา

6.4 ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพโน้มเอียงที่จะเปิดเผยในการส่งข่าวสารด้วยการใช้คำเตือนการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และอธิบายเหตุผลและข้อบังคับ

6.5 ความมีประสิทธิภาพของการบังคับบัญชาขึ้นอยู่กับปัจจัย เช่น โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และอำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา

7. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

7.1 ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ถูกควบคุมจากภายในจะมองว่าผู้บังคับบัญชาของพวกเขาคนว่ามุ่งคนมากกว่า

7.2 ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ถูกควบคุมจากภายนอก และพอใจผู้บังคับบัญชาแบบมีส่วนร่วมมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมจากภายในจะใช้รูปแบบการชักจูงเพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

7.3 ผู้บังคับบัญชาที่ควบคุมจากภายนอกจะใช้อำนาจบังคับ

7.4 ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแบบเผด็จการพอใจมากเมื่อได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาแบบบงการหรือแบบสั่งการ

7.5 ความพึงพอใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา

8. สิ่งย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

8.1 การตอบสนองของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะมีมากเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาถูกบอกในสิ่งที่จะต้องทำด้วยการมอบหมายงานที่สมบูรณ์ และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนสามารถได้รับคำชี้แจงรายละเอียดการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง

8.2 สิ่งย้อนกลับทางบวกไปยังผู้บังคับบัญชา โนม์เอียงที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชามุ่งงาน

8.3 ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา โนม์เอียงที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเมื่อได้รับสิ่งย้อนกลับจากผู้ใต้บังคับบัญชา

8.4 สิ่งย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาที่แสดงให้เห็นถึงการขาดความไว้วางใจต่อกัน จะก่อให้เกิดความไม่พอใจและความรู้สึกที่ก้าวร้าวในผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

9. ผลกระทบของตัวแปรที่เกิดในองค์การที่มีผลต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

10. เทคโนโลยีของสถานศึกษา โนม์เอียงที่จะมีผลกระทบต่อ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

11. ผู้บังคับบัญชาระดับสูง โนม์เอียงที่จะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บังคับบัญชาระดับต่ำ

ทั้งหมดที่กล่าวมานี้แสดงถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์การซึ่งรวมหมายถึงในสถานศึกษาด้วย จึงเป็นความสำคัญและมีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรับทราบเรื่องของการสื่อสารภายในสถานศึกษา เพราะการสื่อสารเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะต้องสัมพันธ์กับงานและมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวมีผลต่อความเปลี่ยนแปลงในองค์การ

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ โรงเรียนมีความสำคัญในฐานะที่เป็นบทบาทกลางที่ต่อเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู นักเรียน และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถบรรลุความสำเร็จในงานตามเป้าหมายหรือนโยบาย ซึ่งการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพเพียงใดผู้สื่อสารต้องมีทักษะในการป้อนกลับข้อมูลให้มีอุปสรรคน้อยที่สุด ความสำเร็จของงานในโรงเรียนส่วนใหญ่จึงขึ้นอยู่กับ การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา และในฐานะที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในสถานศึกษา จึงเป็นผู้ใช้อำนาจและมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในโรงเรียนซึ่งผลที่เกิดขึ้นย่อมสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยตรง

รูปแบบของการสื่อสารตามแนวคิดของ Jerry Kart และ Ronald

Jerry, Kart และ Ronald (1981) ได้เสนอรูปแบบพื้นฐานของการติดต่อสื่อสารไว้ 6 รูปแบบ (ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530) คือ

1. เชิงควบคุม (Controlling Style) ความหมายของการสื่อสาร คือ การติดต่อสื่อสารที่เป็นการมุ่งจำกัดขอบเขต มีการใช้อำนาจบังคับและควบคุมพฤติกรรมหรือความคิด ให้มีการตอบสนองจากองค์การ การสื่อสารไม่สนใจการรับรู้ในข้อมูลป้อนกลับ เว้นแต่จะใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัวของผู้นำเอง ไม่สนใจว่าผู้อื่นจะคิดอย่างไร และโดยทั่วไปแล้วจะพยายามใช้อำนาจเพื่อบีบบังคับคนอื่นให้ยอมตามทัศนคติความเห็นของผู้นำ ซึ่งในการวิจัยที่บริษัทเจเนอร์อิเล็กทริก (General Electric) พบว่า การสื่อสารแบบนี้มีผลที่ก่อให้เกิดความวิตกกังวลต่อสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย มีผลสะท้อนในทางลบและเกิดการตอบสนองในเชิงลบ แม้ว่าการสื่อสารรูปแบบเชิงควบคุมนี้จะสามารถใช้เพื่อการชักชวนให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในบางกรณีผลการควบคุมส่วนใหญ่จะไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานเท่าที่ควร

ลักษณะของการสื่อสารเชิงควบคุมนี้เป็นลักษณะของการสื่อสารทางเดียว (One-Way) มีการแสดงพฤติกรรมในการสื่อสารโดยการใช้อำนาจหน้าที่ทางระบบราชการ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดไว้ โดยไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ การตัดสินใจ การประเมินผล มีการนิเทศงานในลักษณะของการสั่งการ การควบคุมกำกับติดตามและมีการจำกัดขอบเขตการรับรู้ข่าวสารเฉพาะเรื่อง ไม่สนใจรับฟังการแสดง

ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สั่งการหรือกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติให้เท่านั้น

2. เชิงสภาพ (Equalitarian Style) เป็นการสื่อสารที่กระตุ้นให้ผู้อื่นตอบสนอง โดยทั้งผู้ส่งและผู้รับต่างมีการใช้อิทธิพลและมีการริเริ่มงานร่วมกันในการแลกเปลี่ยนข่าวสารทำให้การติดต่อสื่อสารสะดวกง่ายดายยิ่งขึ้น และโดยลักษณะการสื่อสารแบบนี้เป็นสิ่งที่มิมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความเห็นอกเห็นใจ มีการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดในองค์กรและกับผู้ร่วมงานได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของการสื่อสารเชิงสมภาพนี้มีการไหลของข่าวสารสองทาง (Two – Way) ซึ่งการแสดงพฤติกรรมที่ใช้ในการสื่อสารทำให้องค์กรมีความสะดวกสบายยิ่งขึ้น โดยการรวบรวมความคิดของผู้ร่วมงานทุกคนเป็นเครือข่ายในการติดต่อสื่อสารร่วมกันจะให้ความสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาทีมงาน ส่งเสริมความเห็นอกเห็นใจให้โอกาสผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างฉันทมิตรและสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการร่วมมือในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องร่วมกัน มีการยอมรับฟังความคิดเห็นที่ขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์อย่างอบอุ่น เน้นความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ซับซ้อน มีระบบการให้ขวัญกำลังใจและยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จในการการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยคำนึงถึงความสำคัญของข้อมูลข่าวสารร่วมกัน

3. เชิงโครงสร้าง (Structuring Style) มีความหมายเพื่อการสื่อสารตามโครงสร้างตามระเบียบขององค์กรที่กำหนดไว้ การสื่อสารโดยพื้นฐานแล้วสนใจในการสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยใช้ร่วมกันในเป้าหมาย มาตรฐาน กำหนดการ ข้อบังคับ นโยบาย ทั้งนี้ข่าวสารในการสื่อสารตามโครงสร้างจะต้องมีการดำเนินการเพื่อให้เกิดความกระฉับกระเฉงเพื่อให้การปฏิบัติดำเนินการไปตามลักษณะ โครงสร้างขององค์กร

ลักษณะการสื่อสารเชิงโครงสร้างจึงเป็นการสื่อสารทางเดียว (One – Way) ใช้ระบบโครงสร้างของการสื่อสารเพื่อจัดตั้งระเบียบขององค์กร จะให้ความสนใจในการใช้อิทธิพลต่อคนอื่นตามโครงสร้างขององค์กรในเรื่องเป้าหมาย มาตรฐานมีการกำหนดข้อบังคับหรือวิธีการดำเนินการที่ปรับใช้ต่อสถานการณ์ข่าวสารในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ซับซ้อน การกำหนดโครงสร้างจะเน้นให้มีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการติดต่อสื่อสารมุ่งเน้นข่าวสารตามภาระงาน จึงเป็นพฤติกรรมการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่มอบหมายโดยยึดถือการปฏิบัติงานตามโครงสร้างของสถานศึกษา ตามระบบสายงานการบังคับบัญชา มีการกำหนดแบบแผนและมาตรฐานของงาน มีระบบของการกำกับติดตามตรวจสอบผลงานตามกฎ ระเบียบ

ข้อบังคับ แนวปฏิบัติตามเงื่อนไขและวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องตามโครงสร้างของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

4. เชิงพลวัต (Dynamic Style) มีความหมายของการติดต่อสื่อสารที่มุ่งเน้นให้มีระบบการสื่อสารที่รวดเร็ว จับใจ แนวโน้มมีการเสริมสร้างและรุกร้ากำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของการสื่อสารเชิงพลวัตจึงเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two – Way) เน้นการสื่อสารที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง กระจือหรือร้อน ผู้ปฏิบัติมีอิสระในความคิดของการปฏิบัติ มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาการปฏิบัติ มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในการสื่อสาร เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และมีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้รวดเร็วทันเหตุการณ์ มีการกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ตรงวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานสามารถลดขั้นตอนระบบงานตามสายการบังคับบัญชาได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ผลงานที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลภายใต้ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

5. เชิงยอมตาม (Relinquishing Style) มีความหมายที่ผู้ส่งสารจะต้องเปิดเผยแนวคิดในการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานทราบโดยพร้อมที่จะให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานสามารถวินิจฉัยและตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ได้ โดยผู้บังคับบัญชายินยอมพร้อมให้มีการปฏิบัติ ซึ่งการสื่อสารรูปแบบนี้จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากหากผู้ปฏิบัติงานมีความรอบรู้และมีความสามารถ มีประสบการณ์ มีจิตสำนึกที่ดี มีความเข้าใจและเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานที่ดำเนินการ

ลักษณะของการสื่อสารเชิงยอมตามจึงมีลักษณะของการสื่อสารทางเดียว (One – Way) แต่มุ่งเน้นให้ผู้ส่งสารแสดงบทบาทในการปฏิเสธที่จะเป็นผู้ใช้อำนาจ โดยจะยินยอมให้ผู้รับสารในฐานะผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจวินิจฉัยตัดสินใจการปฏิบัติได้ ซึ่งในบางครั้งของการแสดงบทบาทเชิงยอมตาม ถ้าผู้รับสารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถจะช่วยให้มีส่วนสร้างทีมงานได้อย่างดี มีประสิทธิภาพและการสื่อสารเชิงยอมตามนี้ยังสามารถแสดงให้เห็นได้ว่า ผู้ส่งสารจะแสดงตนเป็นผู้ถูกกระทำหรือเป็นผู้ยอมรับสารมากกว่าการเป็นผู้ส่งสารที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะแนวทางการปฏิบัติและจัดให้มีระบบการนิเทศงาน ผู้บริหารในฐานะผู้ส่งสารให้การสนับสนุนการกระจายบทบาทและอำนาจหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเองตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญคำนึงถึงประสบการณ์ และผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. เชิงถอนตัว (Withdrawing Style) มีความหมายที่ค่อนข้างสับสนให้เห็นอย่างเด่นชัดในการขาดความรับผิดชอบต่องาน เป็นการติดต่อสื่อสารที่ย่ำแย่ บุคคลจะปรับใช้รูปแบบการสื่อสารนี้เมื่อไม่ต้องการสื่อสาร เพราะปัญหาการขัดแย้งหรือมีความยุ่งยากต่าง ๆ โดยการแสดงพฤติกรรมจากการสื่อสารด้วยหนังสือ กิริยาท่าทางหรือคำพูด เช่น ฉันไม่ต้องการเข้าไปเกี่ยวข้องกับคุณ เป็นต้น ซึ่งการสื่อสารแบบนี้จะไม่เอื้ออำนวยต่อการสื่อสารและผลการปฏิบัติงานในองค์กรหรือสถานศึกษาแต่ประการใด

ลักษณะของการสื่อสารเชิงถอนตัวจึงเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One – Way) ระบบการติดต่อสื่อสารมีลักษณะเป็นรูปแบบค่อนข้างแสดงให้เห็นว่าในการปฏิบัติงานชอบบ่นขบถ เบี่ยงงาน ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ชอบละเว้นการวางแผนและจะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ปรากฏเท่านั้น ซึ่งจะไม่ให้ความสนใจในงานที่รับผิดชอบเท่าที่ควร จะคำนึงถึงบทบาทและสถานภาพของตนเองเป็นสำคัญ ไม่กล้าตัดสินใจและจะปฏิเสธความรับผิดชอบโดยอ้างระบบงาน การมอบหมายและการกระจายความรับผิดชอบในการบังคับบัญชาให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตามขั้นตอน โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสรับคำปรึกษา บทบาทของผู้ส่งสารจะเป็นลักษณะของการปิดกั้นตนเอง จะไม่สนใจการรับผิดชอบงาน เป็นลักษณะของการสื่อสารที่ไม่ดี และหลีกเลี่ยงในการที่จะติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ขาดศักยภาพในการบริหารจัดการ ในการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้จะเป็นลักษณะของการหลีกเลี่ยง ซึ่งจะไม่เกิดผลดีในการปฏิบัติงานขององค์กรแต่อย่างใด

การสื่อสารเป็นงานที่เป็นภารกิจของผู้บริหาร รูปแบบการสื่อสารจึงเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคลของผู้บริหาร ความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารและทักษะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งส่งผลให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ ดังนั้นการสื่อสารจึงเป็นเป้าหมายสำคัญของสถานศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (อรอนงค์ ระวังพิศย์, 2538) การสื่อสารที่ดีจึงมีความสำคัญมากและเป็นหัวใจที่สำคัญยิ่งของการบริหารสถานศึกษาที่จะทำให้ทุกคนเข้าใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ เต็มความสามารถ และนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (อรพร อุณากรสวัสดิ์, 2536) ในการติดต่อ สื่อสารที่จัดว่ามีประสิทธิภาพที่สุดเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two – Way) ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้เทคนิคการป้อนข้อมูลย้อนกลับซึ่งจะมีประสิทธิภาพดีกว่าการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One – Way) (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548 ; ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, 2544)

สรุปได้ว่ารูปแบบของการติดต่อสื่อสารที่จะมีประสิทธิภาพนั้นต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์พื้นฐานของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งการติดต่อสื่อสารแบบเชิงสมภาพ (Equalitarian)

เป็นอุดมคติการสื่อสารแบบเชิงโครงสร้าง (Structuring) เชิงพลวัต (Dynamic) และเชิงยอมตาม (Relinquishing) ใช้ได้แต่ต้องพิจารณาปัจจัยการสื่อสารต่าง ๆ ร่วมด้วยอย่างมีกลยุทธ์จึงจะเกิดผลดี ส่วนการสื่อสารรูปแบบเชิงควบคุม (Controlling) จึงมีลักษณะแนวโน้มที่จะเป็นอุปสรรคปิดกั้นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและมีประโยชน์ในสถานศึกษา รวมทั้งการสื่อสารรูปแบบเชิงถอนตัว (Withdraw) ื่อประโยชน์อย่างใดต่อการบริหารสถานศึกษาเท่าที่ควร ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักพิจารณาและเลือกรูปแบบในการสื่อสารเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องตามสถานการณ์จริง ซึ่งการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพคือการสื่อสารแบบสองทาง (Two – Way Communication) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรพัฒนาทักษะการสื่อสารให้มีคุณภาพ เพราะความล้มเหลวของการสื่อสารเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นในสถานศึกษาและผู้บริหารที่มีศักยภาพ มีประสิทธิภาพในการสื่อสารจะสามารถช่วยแก้ปัญหาความยุ่งยากที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาให้หมดไปได้

3.3 กระบวนการสื่อสาร

การสื่อสารทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นวิธีใดก็ตามต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ ซึ่ง สุเมธ เดียว อิศเรศ (2527) กล่าวถึงองค์ประกอบของการสื่อความหมายมีดังนี้ คือ

1. ผู้ส่งข่าว หมายถึง ผู้แจ้งเรื่องราวอาจเป็นบุคคลเดียวหรือเป็นกลุ่มหมู่คณะ
2. ข่าวสาร หมายถึง เรื่องราวที่ผู้ส่งข่าวสารถ่ายทอด ไปให้แก่ผู้รับข่าว รวมความไปถึงสิ่งซึ่งมิได้เป็นถ้อยคำหรือตัวหนังสือด้วย เช่น รหัส กริยาท่าทางที่มีความหมาย เป็นต้น
3. ผู้รับข่าว หมายถึง ผู้ที่รับรู้เรื่องราวที่ส่งมาอาจเป็นบุคคลเดียวหรือเป็นหมู่คณะ
4. ความเข้าใจ หมายถึง ความรู้สึกของผู้รับข่าวที่มีต่อข่าวสารที่ส่งมานั้น
5. การตอบสนอง หมายถึง ปฏิกริยาที่เกิดขึ้นเมื่อได้รับข่าวและเกิดความเข้าใจในข่าวนั้นแล้วซึ่งอาจจะก่อให้เกิดการกระทำหรืองดเว้นการกระทำ การได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้นด้วย

บุญศรี ปราบณศักดิ์ และ ศิริพร จิรสันต์กุล (2538) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสื่อสารซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ ว่ามีองค์ประกอบหลักดังนี้

1. ผู้สื่อสารในการสื่อสารใด ๆ ก็ตามจะต้องการมีผู้สื่อสาร 2 ฝ่ายขึ้นไปเสมอ
2. เรื่องราวที่สื่อสารกัน ประกอบด้วย สาร ที่เป็นความคิดหรือเรื่องราวที่ส่งผ่านไปมาตามสื่อ และสารสนเทศ หรือสารนิเทศ หรือ ข้อมูลข่าวสาร มุ่งเน้นที่ลักษณะของเนื้อหาเป็นสำคัญ

3. ช่องทางหรือสื่อ คือทางที่ทำให้ผู้สื่อสารรับรู้ติดต่อกันได้หลาย ๆ ช่องทางในเวลาเดียวกัน

4. ผลของการสื่อสาร คือสิ่งที่เกิดขึ้นเนื่องจากการมีความหมายร่วมกันระหว่างผู้สื่อสาร

กวี วงศ์พุด (2539) กล่าวว่า องค์ประกอบในระบบการติดต่อสื่อสาร น่าจะประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. แหล่งที่มาของข่าวสาร (Source) การติดต่อสื่อสารทั้งหมดจะต้องมาจากแหล่งข่าวสาร ซึ่งอาจจะมาจากคน ๆ เดียวหรือหลายคนก็ได้ รวมทั้งกลุ่มบุคคลที่ให้ข่าวสาร

2. ข่าวสาร (Message) อาจเป็นภาษาธรรมชาติ กริยาท่าทางหรือการพูด ซึ่งมีเนื้อหาสามารถสรุปได้

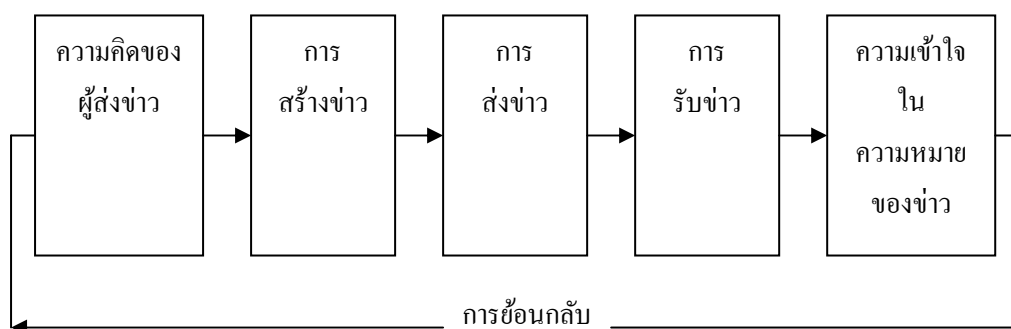
3. วิธีการส่งข่าวสาร (Channel) เป็นการส่งข่าวสาร ซึ่งมีหลายวิธีด้วยกัน เช่น มองเห็นข่าวสาร ได้ยินข่าวสาร ได้สัมผัสข่าวสารรวมถึงได้กลิ่น ได้รับรสข่าวสาร ประกอบด้วย การพูด วิทยุ โทรสาร โทรภาพ การสาธิต หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิดีโอ การประชุม การออกเสียงตามสบาย เป็นต้น

4. เครื่องรับข่าวสาร (Receiver) บุคคลที่อยู่อีกฝ่ายหนึ่งหรือผู้อยู่ปลายทาง ต้องมีความรู้ความสามารถในการแปลรหัส แปลความหมายให้ตรงกับความต้องการของข่าวสาร มีความสามารถในการรับรู้ มีความเข้าใจในการสื่อสารความหมาย มีทั้งทัศนคติและความรู้เรื่องการสื่อสารที่ดี ทั้งนี้ เพื่อสามารถแปลข่าวสารดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

การสื่อความหมายมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) ซึ่งหมายถึง การมีลักษณะที่ต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาในการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ทัศนคติ ความคิดเห็นประสบการณ์ต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นการกระทำโต้ตอบกลับไปกลับมากระบวนการผู้ส่งสารจึงมีประเด็นที่ต้องพิจารณาอยู่ 3 ประการ (วิรัช ลภีรัตนกุล, 2535) คือ

1. การสื่อสารต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือมากกว่านั้น
2. การสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบ 2 ทาง
3. ก่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องร่วมกัน

ในกระบวนการสื่อสาร (Communication Process) จะมีองค์ประกอบประการใดบ้าง หรือมีจำนวนเท่าใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับขอบข่ายของความสนใจที่ศึกษา ซึ่ง สุขเมธ ศึกษวิเศษ (2527 : 95) ได้กล่าวว่ากระบวนการสื่อความหมายประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ ความคิดของผู้ส่งข่าว การสร้างข่าว การส่งข่าว การรับข่าว ความเข้าใจความหมายของข่าว และการย้อนกลับ ซึ่งเป็นแผนภาพได้ดังนี้



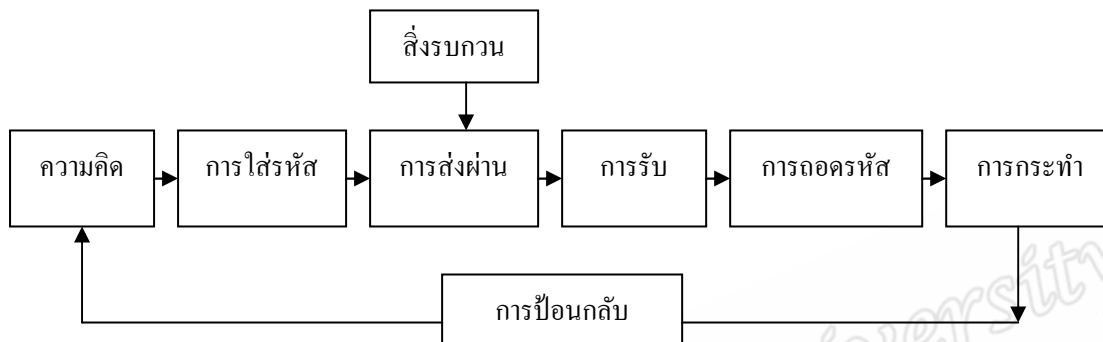
ภาพประกอบ 7 กระบวนการสื่อความหมายแนวคิดที่ 1

ที่มา : สุเมธ เดียววิเศษ (2527)

กิตติมา ประดิลก (2529) ได้แบ่งกระบวนการติดต่อสื่อสารออกเป็น 7 ขั้นตอนคือ

1. ความคิด เป็นการสร้างความคิดของผู้ส่ง สร้างเนื้อหาและพื้นฐานของข่าวสาร ผู้ส่งจะต้องกระจ่างชัดในเรื่องที่ส่ง
2. การใส่รหัส ในขั้นนี้ความคิดที่เกิดขึ้นจะถูกแปลออกมาในรูปสัญลักษณ์ซึ่งใช้สื่อสารกับผู้รับได้ ในขั้นนี้ผู้ส่งสารรู้ว่าเขาต้องการสื่อสารอะไร เพื่อจะเลือกใช้สัญลักษณ์ที่เหมาะสม ผู้ส่งต้องเลือกตัวกลางสำหรับส่งผ่านสัญลักษณ์ การเลือกใช้ตัวกลางต้องเหมาะสมทั้งผู้ส่งและผู้รับ
3. การส่งผ่าน ขั้นตอนนี้ เป็นการส่งผ่านความคิดที่แท้จริง โดยผ่านตัวกลางที่ได้รับพิจารณาเลือกไว้แล้ว ซึ่งตอนนี้จะเริ่มสูญเสียการควบคุม เพราะสิ่งอื่นเข้ามารบกวน
4. การรับ ในขั้นนี้ผู้รับจะต้องรับข่าวสารที่ส่งมาและพิจารณาให้ความร่วมมือ ถ้าผู้รับไม่ให้ความร่วมมือ ถ้าผู้รับไม่ให้ความร่วมมือหรือต่อต้าน หรือไม่ยอมรับแล้ว ไม่ว่าข่าวนั้นจะดีเพียงใด ข่าวนั้นก็สูญเปล่า
5. การถอดรหัส ในขั้นนี้ผู้รับจะแปลสัญลักษณ์กลับมาในรูปของความคิด ผู้รับแปลความหมายและประเมินข่าวสาร ทำการถอดรหัสเป็นไปอย่างผู้ส่งต้องการแล้ว ความเข้าใจจะเกิดขึ้นระหว่างผู้รับกับผู้ส่ง
6. การกระทำ ในขั้นนี้ผู้รับจะแสดงพฤติกรรมอันสืบเนื่องมาจากข่าวสาร ผู้รับอาจกระทำหรือตอบสนองต่อข่าวสารในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น ผู้รับเก็บข้อมูลไว้ในสมองเพื่อใช้อ้างอิงต่อไป ผู้รับถามเพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมหรือผู้รับแสดงความเห็นไม่เห็นด้วย

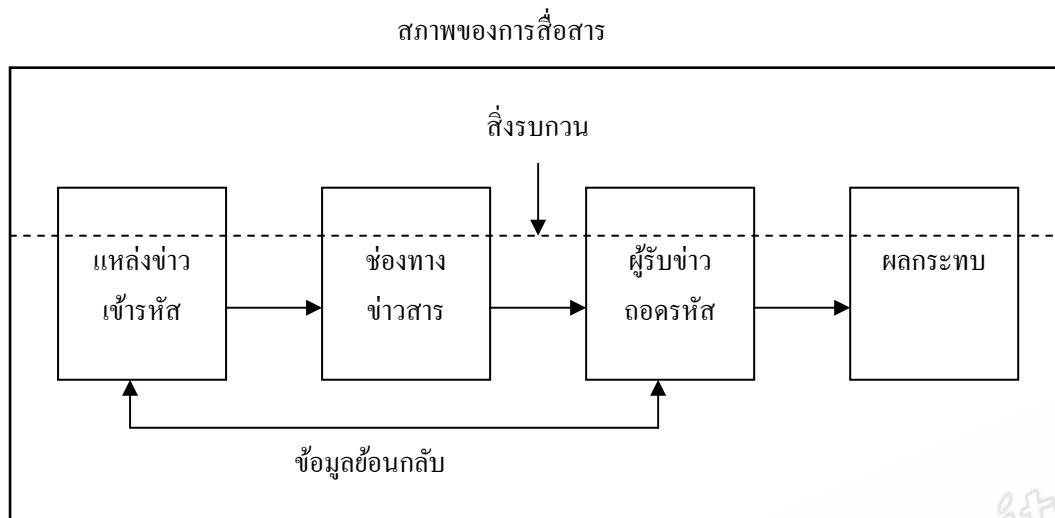
7. การป้อนกลับ เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบ ประเมินผลการส่งข้อความอันจะทำให้การติดต่อสื่อสารสมบูรณ์ขึ้น ถ้าขาดการป้อนกลับแล้วจะเชื่อไม่ได้แน่นอนว่าข่าวสารนั้นผู้รับได้ถูกต้องหรือไม่ ผู้ส่งสารจำเป็นต้องเตรียมพร้อมต่อการย้อนกลับที่เกิดขึ้น จะช่วยทำให้การสื่อสารความหมายมีผลดี มีความเข้าใจร่วมกัน ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 8 กระบวนการติดต่อสื่อสารแนวความคิดที่ 2

ที่มา : กิติมา ปรีดิolk (2529)

เสนาะ ดิยาวี (2538) กล่าวว่า กระบวนการสื่อสารประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ คือ สภาพของการสื่อสาร (Context) แหล่งข่าว (Source) ข่าวสาร (Receiver) ช่องทาง (Channel) สิ่งรบกวน (Noise) กระบวนการส่งข่าวหรือเข้ารหัส (Encoding) กระบวนการรับข่าวสารหรือถอดรหัส (Decoding) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และผลกระทบจากการสื่อสาร (Effect) ส่วนประกอบดังกล่าวนี้ นับว่าเป็นส่วนประกอบขั้นพื้นฐานสำหรับการสื่อสารทุกประเภท



ภาพประกอบ 9 กระบวนการติดต่อสื่อสารแนวความคิดที่ 3
ที่มา : เสนาะ ดิยาวี (2538)

จากแนวคิดในกระบวนการสื่อสารต่าง ๆ สรุปได้ว่า กระบวนการสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ทักษะ ความคิดเห็น และประสบการณ์ต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลหนึ่ง การสื่อสารจึงเป็นกระบวนการพิเศษ ซึ่งก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์กันในมวลมนุษยชาติและทำให้มนุษย์สามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้ การสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการ เพราะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงจากจุดหนึ่งไปอีกจุดหนึ่ง และดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องกันไปอยู่เสมอตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง ไม่มีจุดเริ่มต้น และไม่มีจุดสิ้นสุด เพราะมนุษย์เราทำการสื่อสารอยู่ตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป มนุษย์สื่อสารกันอย่างมีเป้าหมาย การที่จะสื่อสารให้มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องเข้าใจถึงองค์ประกอบ และกระบวนการของการสื่อสาร การมีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาส่วนต่าง ๆ ของการสื่อสาร ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในจุดต่าง ๆ ของการสื่อสารได้

3.4 กลยุทธ์การสื่อสาร

กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางหลักในการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ในเชิงการจัดการการสื่อสารขององค์กร เรามักพบคำว่า “กลยุทธ์” หรือ “กลยุทธ์ขององค์กร” และคำว่า “กลยุทธ์ในการสื่อสาร” (communication strategies) โดยกลยุทธ์หรือ กลยุทธ์องค์กร หมายถึง แนวทางหลักต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งแนวทางดังกล่าวอาจเป็น

แนวทางที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารตัวอย่างเช่น องค์กรที่ต้องการการยอมรับจากสังคม อาจกำหนดกลยุทธ์ในด้านการมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เป็นต้น หรืออาจเป็นแนวทางที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ตัวอย่างเช่น องค์กรขนาดเล็กที่ต้องการรายได้เพิ่มขึ้นในระยะสั้นอาจเลือกใช้กลยุทธ์การทุ่มตลาดราคาสินค้า ณ จุดขาย หรือการลดปริมาณการบรรจุผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

ส่วนกลยุทธ์ในการสื่อสาร หมายถึงแนวทางหลักต่างๆ ที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในการสื่อสารได้ ซึ่งทำให้กลยุทธ์ในการสื่อสารมีขอบเขตแคบกว่ากลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้กลยุทธ์ในการสื่อสารยังเป็นแนวทางที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการสื่อสารขององค์กร ตลอดจนการสะท้อนให้เห็นถึงบทบาท (Roles) และจุดยืน (Position) ในด้านการสื่อสารขององค์กรที่ชัดเจน

การกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าหมาย (Goal) ขององค์กร ภารกิจ (Mission) ขององค์กร เป้าหมายในการสื่อสาร (Communication Goal) วัตถุประสงค์ในการสื่อสาร (Communication Objective) ขององค์กร ตลอดจนสถานการณ์แวดล้อมภายนอก กลุ่มเป้าหมายหลัก และความคุ้มค่าในด้านต่างๆ อาทิ กำลังคน กำลังเงิน เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารอาจดำเนินการโดยการอิงกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล การเลือกกลยุทธ์การสื่อสารสำเร็จรูปต่างๆ หรือการผสมผสานแนวทางต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

1. การกำหนดกลยุทธ์โดยการอิงกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยในกรณีนี้มักดำเนินการโดยการนำข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานะแวดล้อมมาดำเนินการวิเคราะห์เพื่อใช้ประโยชน์การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในทางปฏิบัตินิยมใช้แนวทางวิเคราะห์ข้อมูลแบบ “สวอต” S – W – O – T เข้ามาสนับสนุนการจัดระเบียบข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์แวดล้อมให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายต่อการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

คำว่า “สวอต” (S – W – O – T) เป็นตัวอักษรย่อมาจากคำว่า จุดแข็ง (S: Strengths) จุดอ่อน (W: Weaknesses) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ผนวกกับคำว่า โอกาส (O: Opportunities) และอุปสรรค (T: Threats) ซึ่งสะท้อนให้เห็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสวอตนี้ได้รับความนิยมในแวดวงธุรกิจมาเป็นเวลากว่าสามทศวรรษ อย่างไรก็ตาม บางคนอาจเรียกการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะดังกล่าวว่า การวิเคราะห์ข้อมูลแบบทาวส์ (TOWS) โดยให้ความสำคัญกับการพิจารณาสถานะแวดล้อมภายนอก คือ อุปสรรค (T: Threats) และโอกาส (O: Opportunities) ก่อน แล้วจึงหันมาพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ จุดอ่อน (W: Weaknesses) จุดแข็ง (S: Strengths)

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ SWOT ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลักคือ การพิจารณาแยกแยะข้อมูลและการตัดสินใจในเชิงยุทธศาสตร์

1.1 การพิจารณาแยกแยะข้อมูล เป็นขั้นตอนแรกในการวิเคราะห์แบบสวอต โดยขั้นตอนนี้ นักจัดการการสื่อสารมักดำเนินการโดยการแบ่งข้อมูลเบื้องต้นออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ภายในองค์กร และข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ภายนอกองค์กร

1.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ภายในองค์กร ได้แก่ ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และข้อมูลเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างองค์กรกับสาธารณชน ซึ่งจะนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ในเชิงจุดแข็งและจุดอ่อนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่องค์กร และความเป็นไปได้ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

1.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ภายนอกองค์กร ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กรต่าง ๆ และข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของสาธารณชน ซึ่งจะนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ในเชิงโอกาส และอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร และความเป็นไปได้ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

1.2 การตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการภายหลังการแยกแยะข้อมูลเสร็จสิ้นลงโดยในขั้นตอนนี้ นักจัดการการสื่อสารมักนำข้อมูลมาเปรียบเทียบความเหมาะสมในการเลือกยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินการ อันได้แก่

1.2.1 SO Strategies ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์โดยคำนึงถึงจุดแข็งภายในองค์กร และโอกาสต่าง ๆ ภายนอกที่เอื้อประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมาย

1.2.2 ST Strategies ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์โดยคำนึงถึงจุดแข็ง มีความโดดเด่นภายในองค์กร และมีความเป็นไปได้ในการเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอก

1.2.3 WO Strategies ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์โดยคำนึงถึงโอกาสต่าง ๆ ภายนอกที่เอื้อกับองค์กร และการใช้โอกาสต่าง ๆ ในการกำจัดจุดอ่อนภายในองค์กร

1.2.4 WT Strategies ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์โดยคำนึงถึงการหาหนทางลดจุดอ่อนต่าง ๆ และหลีกเลี่ยงอุปสรรคต่าง ๆ ที่กำลังคุกคาม

ในทางปฏิบัติ Hunger และ Wheelen (1996) เสนอแนะให้นำตารางการวิเคราะห์ข้อมูลเข้ามาใช้ เพื่อให้สะดวกต่อการพิจารณาแยกแยะข้อมูลและการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตาราง 6 ตารางการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสวอต (ปรับปรุงจาก Hunger & Wheelen, 1996)

องค์ประกอบภายใน องค์การ องค์ประกอบ ภายนอกองค์การ	จุดแข็ง (S:Strengths) (ระบุจุดแข็งที่สำคัญภายใน องค์การ ประมาณ 5-10 ประการ)	จุดอ่อน (W:Weaknesses) (ระบุจุดอ่อนที่สำคัญภายใน องค์การ ประมาณ 5- 10 ประการ)
โอกาส (O:Opportunities) (ระบุโอกาสที่สำคัญในเชิง สถานการณ์แวดล้อมภายนอก ประมาณ 5 – 10 ประการ)	1. SO Strategies (ระบุกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็ง ต่าง ๆ และโอกาสภายนอกที่ เอื้อประโยชน์ในการบรรลุ จุดเป้าหมาย)	3. WO Strategies (ระบุกลยุทธ์ที่ใช้โอกาส ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้ในการ เอาชนะจุดอ่อนภายใน องค์การ)
อุปสรรค (T:Threats) (ระบุอุปสรรคที่สำคัญในเชิง สถานการณ์แวดล้อมภายนอก ประมาณ 5 – 10 ประการ)	2. ST Strategies (ระบุกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็ง ต่าง ๆ เป็นช่องทางหลีกเลี่ยง อุปสรรคจากภายนอก)	4. WT Strategies (ระบุกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่แสวงหา แนวทางในการลดจุดอ่อน ภายในองค์การ และหลีกเลี่ยง อุปสรรคจากภายนอก)

2. การกำหนดกลยุทธ์โดยการเลือกกลยุทธ์สำเร็จรูป

นอกจากการนำหลักการวิเคราะห์ข้อมูลแบบ SWOT แล้ว การกำหนดกลยุทธ์ยังสามารถดำเนินการโดยอิงกลยุทธ์สำเร็จรูปต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวทางที่ผ่านการประมวลกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การที่ต้องการดำเนินการกิจด้านการสื่อสาร โดยกลยุทธ์สำเร็จรูปประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Communication Strategies) และกลยุทธ์เชิงรับ (Reactive Communication Strategies)

2.1 กลยุทธ์ที่สื่อสารเชิงรุก กลยุทธ์ที่สื่อสารเชิงรุก (Proactive Communication Strategies) หมายถึง การวางแผนการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในอนาคต โดยคำนึงถึงสถานะแวดล้อม กลุ่มเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการสื่อสารขององค์การเป็นที่ตั้ง กลยุทธ์การสื่อสารเชิงรุกประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ การวางระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพกับสาธารณชนกลุ่มต่าง ๆ การ

ชี้แนะประเด็นในการสื่อสาร การสื่อสารผ่านกิจกรรมต่าง ๆ การกระตุ้นการมีส่วนร่วมกับสาธารณชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.1 การวางระบบการแพร่กระจายข้อมูล การวางระบบการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสาร (Information Dissimination) เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญ ในการนี้องค์การจำเป็นต้องพิจารณาคุณสมบัติของทีมงานและกลุ่มเป้าหมายให้รอบคอบ ก่อนเลือกระบบการแพร่กระจายข้อมูลผ่านสื่อ

1) ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Exchange System) หมายถึง การดำเนินการใด ๆ ที่อาจเน้นแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในลักษณะสองทางอย่างสมดุล โดยการดำเนินการดังกล่าวเป็นการพบปะกันระหว่างองค์การกับสาธารณะชนกลุ่มต่าง ๆ หรือการจัดเวทีเสมือนจริง เช่น เวทีการประชุมสัมมนา การจัดเวทีสัญจรพบปะสาธารณะชนกลุ่มต่าง ๆ หรือการจัดเวทีเสมือนจริง อาทิ การแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเว็บบอร์ด (Web Board) เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจออกแบบช่องทางการสื่อสารสองทางแบบไม่สมดุลต่าง ๆ อาทิ การเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านสื่ออื่น ๆ เช่น ผ่านไปรษณีย์บัตร ผู้รับความคิดเห็น และโทรศัพท์ระบบตอบรับ หรือการจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นสาธารณะชน เป็นต้น

ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเหมาะกับกรณีและกลุ่มเป้าหมายที่มีความกระตือรือร้นในการทำความรู้จักการรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของอีกฝ่าย และต้องการแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลตนกับอีกฝ่ายหนึ่ง

นอกจากความกระตือรือร้นของทั้งสองฝ่ายแล้ว ระบบดังกล่าวจะสามารถดำเนินการได้ดีหรือไม่นั้น ยังขึ้นอยู่กับลักษณะของเทคโนโลยีที่เลือกใช้ และความสอดคล้องกับจิตของกลุ่มเป้าหมาย

2) ระบบสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ (Information Searching System) หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ในด้านการเตรียมข้อมูลให้สอดคล้องกับความสนใจ และความจำเป็นของกลุ่มเป้าหมาย และการวางระบบการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสาร โดยการอิงการร้องขอจากกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก เพื่อให้เกิดการสนับสนุนองค์การในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ระบบสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ เหมาะกับกรณีที่กลุ่มเป้าหมายมีความกระตือรือร้นสูง ในขณะที่องค์การมีความกระตือรือร้นต่ำ หรือมีภารกิจในด้านอื่น ๆ มากมายจนอาจไม่มีเวลาในการจัดกิจกรรมเชิงรุกต่าง ๆ หรือเป็นองค์การที่มีงบประมาณในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อยู่จำกัด แต่เล็งเห็นความสำคัญของการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ให้กับสาธารณะชน

นอกจากนั้น การวางระบบสืบค้นข้อมูลข่าวสารยังให้ความสำคัญกับการออกแบบการจัดวางสื่อต่าง ๆ สำหรับการสืบค้นข้อมูลให้เหมาะสม เข้าถึงได้ง่าย และเป็นระเบียบ ตลอดจนพร้อมจะเปิดโอกาสให้ผู้สนใจเข้ามาใช้หรือหยิบยืมได้ โดยในการปฏิบัติอาจดำเนินการจัดวางสื่อต่าง ๆ ในบริเวณที่เป็นจุดที่กลุ่มเป้าหมายสะดวกในการเข้าถึง ซึ่งอาจอยู่ในองค์การหรือตามพื้นที่สาธารณะเพื่อการพบปะต่าง ๆ เป็นต้น

ในปัจจุบันการวางระบบสืบค้นข้อมูลได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะภายหลังที่ระบบคอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย โดยมักนิยมวางระบบการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต โดยการบรรจุเรื่องราวต่าง ๆ ที่สำคัญ และต้องการเผยแพร่ให้กับกลุ่มเป้าหมายไว้ใน Website หรือการลงทุนพัฒนาระบบฐานข้อมูล เพื่อให้บุคคลที่อยู่ในที่ต่าง ๆ สามารถสืบค้นข้อมูลที่ต้องการได้อย่างสะดวก ง่าย ละเอียด และครบถ้วน

อย่างไรก็ตาม ระบบสืบค้นข้อมูลไม่เหมาะสมในกรณีที่กลุ่มเป้าหมายขาดการกระตือรือร้นรับทราบข้อมูลใหม่ ๆ หรือองค์การขาดความเข้าใจธรรมชาติของข้อมูลที่คนสนใจหรือไม่สามารถควบคุมในด้านระยะเวลาได้อย่างเหมาะสม อันทำให้ข้อมูลที่เผยแพร่อาจมีความแห้ง ขาดเนื้อหาสาระ ลีลา และไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ หรือเป็นข้อมูลข่าวสารเพียงด้านเดียว อันนำไปสู่การยุติการสืบค้นของกลุ่มเป้าหมายในที่สุด

3) ระบบการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อที่ควบคุมได้ (Controlled Media) ในที่นี้ สื่อที่ควบคุมได้ หมายถึงสื่อต่าง ๆ ที่อยู่ในการกำกับ ดูแล หรือควบคุมเนื้อหาขององค์การโดยใกล้ชิด อันส่งผลให้ข้อความ เนื้อหา และรูปแบบต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในสื่อที่มีลักษณะตรงตามต้นฉบับหรือความต้องการขององค์การทุกประการ โดยอำนาจการควบคุมสื่อดังกล่าวส่วนหนึ่งอาจมาจากการที่องค์การได้เป็นเจ้าของสื่อดังกล่าว หรือดำเนินการจัดซื้อพื้นที่/เวลาในสื่อดังกล่าวเพื่อใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเรามักเรียกการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อสารควบคุมได้ว่า การโฆษณา สื่อที่ควบคุมได้เป็นช่องทางที่ได้รับความนิยมเผยแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไปสู่กลุ่มเป้าหมาย การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อที่ควบคุมได้เป็นจุดเด่นคือ ข้อมูลที่มีการเผยแพร่ไปยังสาธารณะชนมักมีความถูกต้อง ชัดเจน และตรงกับสิ่งที่องค์การต้องการนำเสนอ แต่การดำเนินการดังกล่าวมีจุดอ่อนในด้านความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่เผยแพร่ในสายตาสาธารณะชน สื่อที่สำคัญสำหรับองค์การที่เลือกกลยุทธ์การแพร่กระจายข้อมูลผ่านสื่อต่างๆ จำเป็นต้องดำเนินการโดยพิจารณาความเป็นไปได้ในด้านต่างๆ 4 ประการ เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกช่องทางที่เหมาะสม คือ ความเป็นไปได้ในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อเข้าใจคุณลักษณะต่าง ๆ ของสื่อที่เลือกใช้ อาทิ ศักยภาพของสื่อในการกระตุ้นการมี

ส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมาย ความเป็นไปได้ในการควบคุมเนื้อหาในสื่อดังกล่าว ความเร็ว-ช้าในการกระจายข้อมูล ตลอดจนการคำนึงถึงค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินการ และความสามารถในการจัดการของทีมงานเพื่อสามารถเผยแพร่ข้อมูลได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

2.1.2 การพัฒนาและการรักษาสัมพันธ์ภาพกับสาธารณชนกลุ่มต่าง ๆ การพัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพ (Relationship Development and Maintainance) กับสาธารณชนกลุ่มต่าง ๆ หมายถึง การดำเนินการใด ที่เกี่ยวข้องกับการก่อให้เกิดความใกล้ชิด สนับสนุน และไว้วางใจระหว่างองค์กร และสาธารณชนกลุ่มต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร โดยสาธารณชนกลุ่มสำคัญได้แก่ กลุ่มสื่อมวลชน กลุ่มผู้นำทางความคิด กลุ่มชุมชนในพื้นที่ใกล้เคียง กลุ่มผู้กำหนดนโยบายต่าง ๆ กลุ่มผู้ถือหุ้น และกลุ่มพนักงานภายในองค์กร

กลุ่มสื่อมวลชนสะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะของสื่อที่ควบคุมไม่ได้ (Uncontrolled Media) ซึ่งหมายถึงสื่อต่าง ๆ ที่มีได้อย่างในการกำกับ ดูแล หรือควบคุมเนื้อหา โดยองค์กร หรือองค์กรมิสามารถซื้อพื้นที่หรือเวลาในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้มีรูปแบบและเนื้อหาตรงกับความต้องการ หรือต้นฉบับขององค์กรได้ โดยในการนี้ องค์กรต้องดำเนินการติดต่อ ประสานงาน และให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ในสื่อดังกล่าวอย่างใกล้ชิด ในการเผยแพร่ข้อมูลที่มีคุณค่าเป็นข่าว (News Value) ไปสู่ผู้บริโภคเป้าหมายของสื่อ นั้น ๆ ซึ่งเรามักเรียกการเผยแพร่ข้อมูลผ่านสื่อที่ควบคุมไม่ได้ “การประชาสัมพันธ์” (Public Relations) และมองว่าการพัฒนาสัมพันธ์ภาพกับกลุ่มบุคคลที่มีสื่อมวลชน หรือ “สื่อมวลชนสัมพันธ์” (Media Relations) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งในการประชาสัมพันธ์

ดังนั้น สื่อมวลชนเป็นกลุ่มหลักที่นักจัดการการสื่อสารโดยทั่วไปมักให้ความสำคัญในการพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ด้วย และดำเนินการควบคู่ไปกับการขอความร่วมมือในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ขององค์กร โดยองค์กรขนาดใหญ่และเอเจนซี่/ด้านการโฆษณา/การประชาสัมพันธ์มักมอบหมายให้เจ้าหน้าที่อย่างน้อยหนึ่งคนรับผิดชอบการดำเนินการต่าง ๆ เช่น การพบปะสื่อมวลชนเป็นครั้งคราว การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ การประสานงานในการสัมภาษณ์ของผู้บริหาร เป็นต้น โดยการแพร่กระจายข้อมูลผ่านสื่อที่ควบคุมไม่ได้ดังเช่น สื่อมวลชนมีจุดเด่นคือ ในสายตาของผู้บริโภค ข้อมูลดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือมากกว่าข้อมูลที่เผยแพร่ในพื้นที่โฆษณา เนื่องจากเป็นข้อมูลที่ผ่านการวินิจฉัยจากเจ้าหน้าที่ในองค์กรสื่ออย่างรอบคอบก่อนนำออกเผยแพร่ แต่อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนของการดำเนินการดังกล่าวอยู่ที่การไม่สามารถรับประกันได้ว่าข้อมูลดังกล่าวจะได้รับการเผยแพร่ผ่านสื่อที่ต้องการหรือไม่ และเผยแพร่ในลักษณะที่ต้องการเพียงใด

นอกจากนี้ องค์การยังจำเป็นต้องพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพกับสื่ออื่น ๆ อาทิ ผู้นำทางความคิด กลุ่มชุมชน กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย และกลุ่มพนักงาน ทั้งนี้ เนื่องจากคำพูดและการกระทำต่าง ๆ ของกลุ่มดังกล่าวสามารถส่งผลต่อการรับรู้ของสาธารณชนเกี่ยวกับองค์การ พฤติกรรมองค์การ และคุณสมบัติต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ขององค์การได้อย่างชัดเจน และอาจเป็นตัวอย่างในการเลียนแบบการกระทำของสาธารณชนกลุ่มอื่น ๆ นอกจากนี้ คำพูดและการกระทำของบุคคลกลุ่มดังกล่าวในหลายประเด็นยังสามารถกลายเป็นข่าวในสื่อมวลชนได้ อาทิ การขึ้นชมการกระทำขององค์การ การประณามการขาดการรับผิดชอบขององค์การ ดังนั้นหลายองค์การจึงเล็งเห็นความจำเป็นในการพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพในระยะยาวกับกลุ่มบุคคลดังกล่าว

1) การชี้แนะประเด็นในสื่อ (Media Advocacy) หมายถึง การกระทำการใด ๆ ที่ทำให้สื่อมวลชนให้ความสนใจกับข้อมูลหรือข่าวต่าง ๆ อันส่งผลให้สื่อมวลชนให้ความสำคัญกับประเด็นและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

โดยหลักปฏิบัติ การชี้แนะประเด็นนิยมดำเนินการกับสื่อมวลชน โดยเฉพาะในกรณีที่องค์การมีเรื่องราวที่น่าสนใจ มีคุณค่าด้านความเป็นข่าว หรือมีบุคคลที่น่าสนใจทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะประเด็น

ในส่วนของการชี้แนะประเด็นผ่านเรื่องราวที่น่าสนใจนั้น พบว่า มักเป็นเรื่องราวต่าง ๆ ใหม่ แปลก มีสาระที่น่าสนใจ สะท้อนให้เห็นถึงคุณค่า มีประโยชน์ต่อสาธารณชน หรือมีความเกี่ยวเนื่องกับเรื่องอื่น ๆ ที่สาธารณชนกำลังให้ความสนใจขณะนั้น

ส่วนการชี้แนะประเด็นผ่านประเด็นที่น่าสนใจ พบว่า บุคคลดังกล่าวมักเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง หรือบุคคลที่มีข้อมูลในความสนใจของสื่อมวลชน หรือมีคุณสมบัติทั้งสองประการควบคู่กัน

อย่างไรก็ตาม การชี้แนะประเด็นจะประสบความสำเร็จ หากองค์การต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กระแสความสนใจของสาธารณชนและสื่อมวลชน และอาศัยช่วงจังหวะเวลาที่เหมาะสมในการมอบหมายให้ตัวแทนขององค์การทำหน้าที่ในการชี้แนะประเด็นที่องค์การต้องการนำเสนอผ่านสื่อมวลชน โดยอาจใช้กลวิธีต่าง ๆ อาทิ การเขียนบทความที่สอดคล้องกับกระแสความสนใจ การเข้าร่วมในรายการเสวนาทางสื่อต่าง ๆ หรือการจัดแถลงข่าว เป็นต้น

การชี้ประเด็นในสื่อมวลชน มีความแตกต่างจากการเผยแพร่ข้อมูลผ่านสื่อต่าง ๆ ในเชิงจังหวะเวลาในการนำเสนอข้อมูลโดยการเผยแพร่ข้อมูลผ่านสื่อต่าง ๆ มักดำเนินการในสถานการณ์ปกติในขณะที่การชี้แนะประเด็นมักดำเนินการโดยเน้นการวิเคราะห์และคาดเดา

สถานการณ์ล่วงหน้าเป็นอย่างดี และการตัดสินใจเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสมในการนำเสนอประเด็นที่ต้องการออกสู่สาธารณะชน

ในทางปฏิบัติ ทางเลือกยุทธศาสตร์การขึ้นำประเด็นในสื่อมวลชน จำเป็นต้องดำเนินการโดยอาศัยทีมงานที่มีความเข้าใจพัฒนาการของวาระต่าง ๆ ในสื่อมวลชน การติดตามพัฒนาการของกระแสต่าง ๆ ในสังคม ตลอดจนการเข้าใจ “จริต” และคุณค่าความเป็นข่าวในสื่อต่าง ๆ นอกจากนั้นยังจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์เป้าหมายและกลุ่มผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับสื่อต่าง ๆ และสนใจที่จะติดตามความคืบหน้าของสถานการณ์ต่าง ๆ และเกมส์การเมืองอย่างใกล้ชิด ก่อนการดำเนินการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขึ้นำประเด็นผ่านสื่อมวลชน

นอกจากนั้น ในปัจจุบัน การขึ้นำประเด็นอาจดำเนินการผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต โดยทีมงานอาจคอยติดตามกระทู้ต่าง ๆ ในเว็บไซต์ที่มีการเผยแพร่ในระบบอินเทอร์เน็ต และเข้าไปตั้งกระทู้ต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นความสนใจของสังคม โดยพบว่า กระทู้ที่ได้รับความสนใจสูงมักปรากฏเป็นประเด็นในสื่อมวลชนในช่วงเวลาถัดไป

อย่างไรก็ตาม การขึ้นำประเด็นในสื่อจะสำเร็จได้ หากมิใช่แค่เป็นข่าวในสื่อ แต่สามารถทำให้การเป็นข่าวต่าง ๆ ขยายสู่การค้นพบพันธมิตรใหม่ ๆ และการสร้างความร่วมมือกับกลุ่มพันธมิตรที่หลากหลายในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ตลอดจนการผลักดันประเด็นที่ต้องการเรียกร้องให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2) การสื่อสารผ่านกิจกรรมต่าง ๆ กลยุทธ์การสื่อสารผ่านกิจกรรม (Activity – Based Communication Strategies) ให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเราอาจแบ่งเป็นกิจกรรมที่องค์กรจัดการเอง กิจกรรมที่องค์กรร่วมมือกับองค์กรอื่นจัดขึ้นและกิจกรรมอื่นที่องค์กรมีหน้าที่เป็นผู้อุปถัมภ์ (Sponsor)

ในกรณีที่องค์กรเป็นเจ้าของภาพในการจัดกิจกรรม องค์กรอาจเน้นความสำคัญกับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ กิจกรรมที่แสดงให้เห็นความสามารถขององค์กร ผลิตภัณฑ์ ระบบการให้บริการ หรือ กิจกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมาย กิจกรรมที่เรียกร้องความสนใจ และกิจกรรมเชิงการรณรงค์ต่าง ๆ

ในกรณีที่องค์กรไปร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการจัดกิจกรรม หรือเป็นผู้อุปถัมภ์ในการสนับสนุนการจัดกิจกรรมของหน่วยงานอื่น ๆ องค์กรอาจให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของกลุ่มอื่น ๆ ที่อยู่ในสายงานเดียวกัน หรือกิจกรรมของกลุ่มอื่น ๆ ที่อาจข้ามสายงานไปจากงานของกลุ่มตนตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลสำคัญ บุคคลมีชื่อเสียง หรือบุคคลที่มีสถานภาพสูง หรือได้รับความยอมรับในสังคม เป็นต้น

การพิจารณาร่วมมือกับองค์กรอื่น หรือให้การสนับสนุนกิจการต่าง ๆ หน่วยงานจำเป็นต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้องระหว่างกิจกรรม กับภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ความเป็นไปได้ในการสะท้อนสัญลักษณ์ด้านสถานภาพที่เหมาะสมขององค์กร และความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมดังกล่าวกับภาพลักษณ์ด้านการรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

นอกจากนั้น องค์กรยังต้องมีการร่วมกันพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับความเหมาะสมกับที่ไปที่ไป แนวคิดหลัก และแนวคิดอื่น ๆ ตลอดจนสถานที่ในการจัดกิจกรรม ลักษณะของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดภายหลังการสื่อสารผ่านกิจกรรมเสร็จสิ้นลง

3) การกระตุ้นการมีส่วนร่วมของสาธารณชน การกระตุ้นการมีส่วนร่วมของสาธารณชน (Public Participation) เป็นอภิปรัชญาหนึ่งที่สำคัญ ไม่ว่าองค์กรจะกำหนดรูปแบบ (Modes) การสื่อสารไปในด้านการโน้มน้าวใจ ซึ่งเน้นหลักเกี่ยวกับการให้ข้อมูลข่าวสาร และการชี้แนะความคิดเห็นหรือพฤติกรรมต่าง ๆ หรือการให้ความสำคัญกับการสื่อสารในรูปแบบของการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งเน้นหนักในด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน

ในทางปฏิบัติ การกระตุ้นการมีส่วนร่วมของสาธารณชนอาจดำเนินการผ่านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ บริเวณพื้นที่ขององค์กร เช่น กิจกรรมการเยี่ยมชมสถานที่หรือดำเนินการกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรเป็นเจ้าของ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขัน ชิงรางวัล หรือการสัมมนา นอกจากนี้ ยังอาจกระตุ้นการมีส่วนร่วมผ่านพื้นที่กลางอื่นๆ เช่น เข้าไปสนับสนุนการจัดงานศิลปะในย่านพบปะของประชาชน เป็นต้น

การกระตุ้นการมีส่วนร่วมของสาธารณชนจะนำไปสู่การพัฒนาการสื่อสารสองทางบนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน อันทำให้องค์กรและสาธารณชนกลุ่มต่าง ๆ ได้มีโอกาสรับรู้ข้อมูลซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนทัศนคติกัน การปรับความเข้าใจกัน หรือการขยายความร่วมมือออกไปสู่การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันในอนาคต

2.2 กลยุทธ์การสื่อสารเชิงรับ (Reactive Strategies) หมายถึง การวางแผนการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อแก้ไขสภาพปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคหลัก (Issues) ในการก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนด หรือเพื่อรับมือวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ โดยคำนึงถึงสถานะแวดล้อม กลุ่มเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการสื่อสารขององค์กรเป็นที่ตั้ง

กลยุทธ์หลักในการสื่อสารเชิงรับประกอบด้วย 6 กลยุทธ์หลัก คือ การช่วงชิงจังหวะในการให้ข้อมูลกับสาธารณชน การแสดงปฏิกิริยาเชิงกร้าว การแสดงปฏิกิริยาปกป้อง การพุดจาให้ดูน่าสงสาร การกระทำพฤติกรรมเชิงแก้ไข และการไม่เคลื่อนไหวอย่างมีชั้นเชิง ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 การช่วงชิงจังหวะในการให้ข้อมูลกับสาธารณชน ในที่นี้ การช่วงชิงจังหวะในการให้ข้อมูลกับสาธารณชน หมายถึง การที่องค์กรทำหน้าที่รายงานข้อมูลเกี่ยวกับวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นให้กับสาธารณชน ก่อนที่องค์กรอื่นจะดำเนินการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิกฤติการณ์ ไม่ว่าจะเป็นการคัดค้าน การประท้วง การประณาม หรือการเปิดเผยความจริง เป็นต้น โดยองค์กรมักนิยมใช้ยุทธวิธีในการแถลงข่าวหรือให้สัมภาษณ์กับสื่อมวลชน เพื่อให้สื่อมวลชนทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการแพร่กระจายข่าวสารต่อไปยังสาธารณชน

จุดเด่นของการใช้กลยุทธ์นี้คือ จังหวะเวลาในการให้ข้อมูลข่าวสารกับสาธารณชน โดยการที่องค์กรสามารถช่วงชิงเวลาในการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับวิกฤติการณ์ให้สาธารณชนได้ก่อนที่องค์กรอื่น ๆ จะเคลื่อนไหวหรือดำเนินการใด ๆ นั้น มักเป็นการกระทำที่นำไปสู่การสร้างการรับรู้ของสาธารณชนเกี่ยวกับท่าทีและจุดยืนขององค์กร ซึ่งหากองค์กรได้มีการเตรียมการในการให้ข้อมูลเป็นอย่างดี และสามารถให้ข้อมูลได้ละเอียด ชัดเจน และครบถ้วน และต่อเนื่อง การดำเนินการดังกล่าวมักส่งผลต่อการกระตุ้นการรับรู้ของสาธารณชนเกี่ยวกับท่าทีจริงใจในการเปิดเผยความจริง และพยายามแก้ไขปัญหขององค์กร

อย่างไรก็ตาม องค์กรที่สามารถช่วงชิงจังหวะในการให้ข้อมูลกับสาธารณชนมักเป็นองค์กรที่ได้มีการวางระบบการสำรวจสถานะแวดล้อมต่าง ๆ และมีการออกแบบการจัดเก็บระบบข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรเป็นอย่างดี อันทำให้องค์กรสามารถรับรู้เกี่ยวกับสภาพปัญหาภายในองค์กรอย่างชัดเจน และสามารถประมวลมุมมอง ท่าที และความเคลื่อนไหวของกลุ่มต่าง ๆ ที่มีต่อปัญหาดังกล่าวได้อย่างแม่นยำ

2.2.2 การแสดงปฏิกิริยาเชิงก้าวร้าว หมายถึง การกระทำใด ๆ ในเชิงการจู่โจม การคุกคาม หรือการทำให้อีกฝ่ายหนึ่งซึ่งอาจจะเป็นคู่แข่ง ฝ่ายตรงข้าม หรือศัตรูเกิดความอับอาย ภายหลังจากฝ่ายตรงข้ามพยายามให้ข้อมูลกับสาธารณชนเกี่ยวกับวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้น และพยายามชี้ให้เห็นว่าองค์กรหรือผู้กระทำผิด โดยองค์กรและฝ่ายตรงข้ามนิยมใช้ยุทธวิธีการแถลงข่าวกับสื่อมวลชน หรือการให้ข้อมูลกับผู้สื่อข่าวโดยตรงแบบตัวต่อตัว หรือแบบเฉพาะกลุ่ม

จุดเด่นของการใช้กลยุทธ์นี้คือ การที่องค์กรมีข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับวิกฤติการณ์อย่างชัดเจน ทั้งในเชิงที่มาที่ไป สาเหตุ พัฒนาการของวิกฤติการณ์ และผลกระทบต่าง ๆ ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรยังจำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามเป็นอย่างดี โดยเฉพาะข้อมูลด้านลบเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของฝ่ายตรงข้าม ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับท่าทีของสาธารณชนต่อองค์กรดังกล่าว

การแสดงปฏิกิริยาก้าวร้าวจะกระทำได้ดีในกรณีที่สถานการณ์วิกฤติมิใช่เกิดขึ้นจากการกระทำขององค์กรโดยตรง หรือเป็นข้อมูลที่ถูกฝ่ายตรงข้ามบิดเบือนความจริง

และในขณะเดียวกัน องค์กรมีข้อมูลที่เป็นความจริงอยู่ในมือพร้อม ๆ กับข้อมูลด้านลบของ องค์กรฝ่ายตรงข้าม

อย่างไรก็ตาม การแสดงปฏิกิริยาก้าวร้าวจะนำไปสู่การเกิดวิกฤติซ้ำซ้อนกับ องค์กรอย่างรุนแรงและอาจนำไปสู่การขาดความเชื่อมั่น การยอมรับ และการปฏิเสธการบริโภค ผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการล่มสลายของผลิตภัณฑ์หรือขององค์กร ในกรณีที่องค์กรเป็นต้นตอของ วิกฤติการณ์จริง และพยายามปกปิดข้อมูลที่แท้จริงที่เกี่ยวข้องกับวิกฤติการณ์หรือปัญหาภายใน องค์กร

2.2.3 การแสดงปฏิกิริยาปกป้อง หมายถึงการที่องค์กรมีท่าทีเชิงการปฏิเสธ ว่าตนเองมิได้เกี่ยวข้องกับวิกฤติการณ์ หรือเป็นต้นตอของวิกฤติการณ์ หรือการพยายามแก้ตัวใน ประเด็นต่าง ๆ ที่ถูกกล่าวหาหรือโจมตี หรือพยายามบัญญัติศัพท์ขึ้นมาใหม่ เพื่อใช้ในการอธิบาย วิกฤติการณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้สาธารณชนรู้สึกเบาใจลงเกี่ยวกับระดับความรุนแรงของวิกฤติการณ์ โดย นิยมใช้กลวิธีการให้สัมภาษณ์กับสื่อมวลชน การแถลงข่าว และการให้ข้อมูลโดยตรงกับ สื่อมวลชนเฉพาะราย หรือการผลิตสื่อต่าง ๆ อาทิ ข่าวเพื่อการประชาสัมพันธ์ หรือบทความต่าง ๆ และนำสื่อดังกล่าวเผยแพร่ผ่านสื่อมวลชน ตลอดจนการให้บุคคลที่สามที่มีความน่าเชื่อถือออกมา ทำหน้าที่ให้ข้อมูลเชิงปกป้องแทนองค์กร

จุดเด่นของกลยุทธ์นี้ได้แก่ วิกฤติการณ์ดังกล่าวมีความคลุมเครือ และเป็นไป ได้ยากที่จะระบุว่าใครคือต้นตอที่แท้จริงของวิกฤติการณ์ ในขณะที่ฝ่ายตรงข้ามพยายามกล่าวหา ประณาม หรือเรียกร้องให้องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้น

การแสดงปฏิกิริยาปกป้องจะกระทำได้ดีในกรณีที่องค์กรสามารถเกาะติด และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของกลุ่มต่าง ๆ ทั้งที่ผ่านสื่อมวลชนและไม่ผ่าน สื่อมวลชนได้อย่างละเอียด และในขณะเดียวกันก็มีข้อมูลต่าง ๆ ที่ถูกต้องและแม่นยำอยู่ในมือ หรือรู้ว่าใครคือบุคคลที่มีข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้นอยู่ในมือ และองค์กรสามารถเจรจาให้บุคคล ดังกล่าวทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลกับสาธารณชนแทนองค์กรได้

อย่างไรก็ตาม หากข้อมูลที่องค์กรหรือเผยแพร่กับสาธารณชนไม่เป็นความ จริงหรือองค์กรพยายามปกปิดข้อมูลที่แท้จริง องค์กรก็อาจจะเผชิญกับวิกฤติการณ์ซ้ำอีกครั้งหนึ่ง ไม่ว่าจะ เป็นในเชิงการขาดความเชื่อมั่นต่อองค์กร การปฏิเสธการใช้สินค้าขององค์กร อัน นำไปสู่การล่มสลายได้ เมื่อมีกลุ่มบุคคลต่าง ๆ นำเสนอความจริงกับสาธารณชน

2.2.4 การพุดจาให้ดูน่าสงสาร การเจรจาให้ดูน่าสงสารหมายถึงการแสดง ท่าทีต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้สาธารณชนเกิดความรู้สึกสงสารหรือเห็นอกเห็นใจที่องค์กรต้องเผชิญ กับวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้น โดยกลยุทธ์นี้สามารถใช้ได้ใน 2 กรณี คือ ในกรณีที่องค์กรเองยังไม่มี

ความชัดเจนกับวิกฤติการณ์ และในกรณีที่มีความชัดเจนแล้วว่า องค์กรเป็นต้นตอหรือเกี่ยวข้องกับวิกฤติการณ์โดยตรง

ในกรณีแรก องค์กรมักให้สัมภาษณ์กับสื่อมวลชนถึงความรู้สึกห่วงใยหรือเศร้าโศกที่เกิดวิกฤติการณ์ดังกล่าวขึ้น และรู้สึกเสียใจที่ฝ่ายต่าง ๆ มองว่าองค์กรคือต้นตอของวิกฤติการณ์ ส่วนในกรณีหลัง องค์กรมักกล่าวคำขอโทษที่เกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนแสดงออกถึงท่าทีต่าง ๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกเสียใจต่อเหตุการณ์นั้น ๆ

จุดเด่นของกลยุทธ์การพูดจาให้ดูน่าสงสารอยู่ที่วิธีการสื่อสารและบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงที่ทำหน้าที่สื่อสารกับสาธารณชน ไม่ว่าจะเป็นการเลือกใช้คำพูด น้ำเสียง จังหวะในการพูด สีหน้า แววตา ตลอดจนการแต่งกาย และการใช้องค์ประกอบเชิงสัญลักษณ์อื่นๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึงท่าทีขององค์กรต่อวิกฤติการณ์ดังกล่าว

2.2.5 การกระทำพฤติกรรมเชิงแก้ไข การกระทำพฤติกรรมเชิงแก้ไขเป็นกลยุทธ์ที่ดำเนินการใน 2 กรณี คือ ในกรณีที่ภายในองค์กรเองยังไม่มี ความชัดเจนเกี่ยวกับที่มาที่ไปของวิกฤติการณ์ หรือในกรณีที่มีข้อมูลชัดเจนแล้วว่า องค์กรเป็นต้นตอของวิกฤติการณ์ โดยกรณีที่ยังไม่มีความชัดเจน องค์กรอาจใช้ยุทธวิธีในการให้ข้อมูลกับสื่อมวลชนเป็นระยะ ๆ เกี่ยวกับความพยายามดำเนินการสืบสวนข้อมูลเพิ่มเติม และความคืบหน้าต่างๆ ที่เกิดขึ้น เข้ามาดำเนินการสืบสวนข้อมูลเพิ่มเติมร่วมกับองค์กร และรายงานข้อมูลกับสาธารณชนเป็นระยะ ๆ

ส่วนในกรณีที่องค์กรรู้ว่าตนเองเป็นต้นตอของวิกฤติการณ์ องค์กรอาจแสดงความรับผิดชอบต่าง ๆ อาทิ การใช้ยุทธวิธีแถลงข่าวเกี่ยวกับการกระทำผิด และในขณะเดียวกัน ก็ให้สัญญาเกี่ยวกับความพยายามในการปรับปรุงพฤติกรรม นอกจากนี้ยังอาจเปิดโอกาสในการจัดกิจกรรมเชิงหารือกับกลุ่มบุคคลที่สาธารณชนให้ความเชื่อถือ เพื่อแสวงหาทางออกร่วมกัน และในขณะเดียวกัน องค์กรก็ปฏิบัติตามคำแนะนำเกี่ยวกับทางออกที่เหมาะสมนั้น ๆ พร้อมทั้งให้ข้อมูลกับสาธารณชนเกี่ยวกับความคืบหน้าในการแก้ไข เป็นต้น

การกระทำพฤติกรรมเชิงแก้ไขเหมาะกับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารสองทางอย่างสมดุล หรือองค์กรที่ไม่สามารถหาทางออกได้อย่างชัดเจนด้วยตนเอง หรือ องค์กรที่ถูกสาธารณชนกดดันให้แสวงหาทางออกโดยเร่งด่วน ซึ่งการใช้ยุทธศาสตร์ในการกระทำพฤติกรรมเชิงแก้ไขจะเป็นการช่วยลดความกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และในขณะเดียวกันก็ยังสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามขององค์กรในการรับผิดชอบต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ดังกล่าวไม่เหมาะกับวิกฤติการณ์ที่ยังมีความคลุมเครือ และไม่รู้ว่าใครเป็นต้นตอของวิกฤติการณ์บ้าง และไม่เหมาะกับองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงมีความเป็นเผด็จการสูง ไม่เชื่อมั่นในทีมงานการจัดการสื่อสาร และไม่ยินยอมฟังข้อแนะนำจากกลุ่มอื่นๆ

เนื่องจากการกระทำดังกล่าวอาจนำไปสู่การไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารในหน่วยงาน และอาจทำให้พนักงานจัดการสื่อสารไม่สามารถแสดงฝีมือในการแก้ไขวิกฤติได้

2.2.6 การไม่เคลื่อนไหวอย่างมีชั้นเชิง การไม่เคลื่อนไหวอย่างมีชั้นเชิงหรือการวางเฉยหมายถึงการไม่ดำเนินการใด ๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึงท่าที มุมมอง และปฏิกิริยาขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับวิกฤติการณ์ ในขณะที่เดียวกันก็พยายามใช้จังหวะดังกล่าวในการติดตามสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของกลุ่มอื่น ๆ ในด้านที่เกี่ยวข้องกับวิกฤติการณ์อย่างใกล้ชิด

จุดเด่นประการหนึ่งของกลยุทธ์การไม่เคลื่อนไหวอย่างมีชั้นเชิงอยู่ที่การวางแผนการจัดการข้อมูลขององค์กร โดยองค์กรที่เลือกยุทธศาสตร์การไม่เคลื่อนไหวอย่างมีชั้นเชิงจำเป็นต้องมีความแม่นยำในการจัดเก็บ และมีการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ทั้งในเชิงข้อมูลภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับวิกฤติการณ์ มุมมองของพนักงานภายในองค์กรต่อวิกฤติการณ์และต่อความเกี่ยวข้องกับวิกฤติการณ์ นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญของข้อมูลภายนอกองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะจุดยืนและท่าทีของสื่อมวลชนและบุคคลต่าง ๆ ที่ให้สัมภาษณ์ในสื่อมวลชน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวมีความสำคัญต่อการตัดสินใจต่าง ๆ ในเชิงท่าทีขององค์กร และของผู้บริหารองค์กรต่อวิกฤติการณ์

นอกจากนั้น ท่าทีของผู้บริหารองค์กรยังมีความสำคัญต่อการเลือกใช้ยุทธศาสตร์การไม่เคลื่อนไหวอย่างมีชั้นเชิง โดยผู้บริหารองค์กรมักแสดงท่าทีการวางเฉยต่อเหตุการณ์ดังกล่าวด้วยการปฏิเสธการให้สัมภาษณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิกฤติการณ์ ไม่ว่าจะเป็นมุมมองส่วนตัวต่อวิกฤติการณ์ ท่าทีขององค์กรต่อวิกฤติการณ์ ที่มาที่ไป และแนวทางแก้ไข ตลอดจนหลีกเลี่ยงการไปปรากฏตัวในที่สาธารณะและการพูดคุยกับบุคคลทั่วไปเกี่ยวกับวิกฤติการณ์ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องติดต่อประสานงานอย่างใกล้ชิดกับนักจัดการสื่อสารขององค์กร และพร้อมที่จะรับฟังและดำเนินการใด ๆ ที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์การไม่เคลื่อนไหวอย่างมีชั้นเชิงเป็นสิ่งที่เหมาะสม ในกรณีที่องค์กรมิได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับวิกฤติการณ์ หรือในกรณีที่วิกฤติการณ์ดังกล่าวยังมีความคลุมเครือในด้านต่าง ๆ อาทิ ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับสาเหตุของวิกฤติการณ์และผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์การไม่เคลื่อนไหวอย่างมีชั้นเชิงไม่เหมาะที่จะใช้ในกรณีที่องค์กรเป็นต้นตอของวิกฤติการณ์ ทั้งนี้ เนื่องจากการที่องค์กรซึ่งเป็นต้นเหตุของวิกฤติการณ์ไม่พยายามดำเนินการใด ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาจทำให้ถูกตั้งคำถามได้ว่า องค์กรพยายามปิดบังความจริง และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ต่าง ๆ ซึ่งสภาพการณ์ดังกล่าวสามารถพัฒนาไปสู่การล่มสลายขององค์กรได้ดีที่สุด

2.3 การกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน นอกเหนือจากการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารโดยการอิงการวิเคราะห์ข้อมูล และอิงกลยุทธ์สำเร็จรูปแล้ว ในทางปฏิบัติบ่อยครั้งเรามักพบการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communication Strategies) โดยการผนวกรวมการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ โดยอิงหลักการวิเคราะห์แบบ SWOT เข้ากับการตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์เชิงสำเร็จรูปที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ และทางออกที่เหมาะสมอีกด้วย หรือการปรับเปลี่ยนผสมผสานยุทธศาสตร์สำเร็จรูปต่าง ๆ หรือการพัฒนายุทธศาสตร์ขึ้นใหม่ โดยดำเนินการต่าง ๆ บนพื้นฐานความสอดคล้องกับการพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และคุณค่าทางศีลธรรม (Morality) ความสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) และวิถีทางปฏิบัติ (Means) ขององค์กร ตลอดจนความเป็นไปได้ในการปฏิบัติการจริง

Thomas J. Lee ได้กำหนด 12 กลยุทธ์ในการสื่อสารในองค์กร ดังนี้

1. กลยุทธ์ในการนำเสนอและเชิงบังคับ (Strategic Orientation and Imperative) การสื่อสารเป็นสายเลือดในองค์กร วัตถุประสงค์ของการสื่อสารก็เพื่อจะทำให้พนักงานรู้ทิศทางขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องชี้บ่ง ส่งสาร รับสาร และเข้าใจสารที่น่าเชื่อถือ การประสบความสำเร็จขององค์กรมักมาจากการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเอาชนะเป้าหมายที่ท้าทายและยาก ๆ ซึ่งจะเน้นที่ความตระหนัก ความเข้าใจการยอมรับกลยุทธ์ของพนักงาน และให้สัญญาณว่าจะทำการตัดสินใจบนกลยุทธ์ และนโยบาย จะต้องเป็นไปในลักษณะเชิงบังคับ โดยการสื่อสารที่ ท้าทาย ภารกิจการสื่อสาร จะต้องใช้ความสามารถพิเศษ ในการสื่อสารด้วย

2. ความซื่อสัตย์และการมององค์กรรวม (Integrity and Integration) การสื่อสารจะต้องน่าเชื่อถือ ซึ่งเกิดจากความซื่อสัตย์จริงใจ ที่ได้มาจากความคงเส้นคงวา สม่าเสมอ สอดคล้องต้องกันระหว่างการสื่อสารกับการกระทำ ซึ่งต้องสื่อสาร โดยรูปแบบทั้งแบบทางการ และแบบไม่เป็นทางการ ผสมผสานเป็นองค์กรรวม

3. ยศตำแหน่งและการยอมรับ (Dignity and Respect) การสื่อสารจะคูมีพลังถ้าผ่านโดยผู้มียศตำแหน่งและคนยอมรับ เพื่อสร้างการสื่อสารที่น่าเชื่อถือน่าไว้วางใจและตรวจสอบที่มาได้นั้น องค์กรจะต้องสร้างข้อสัญญาภายในอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จขององค์กรมักเกิดจากการสอดคล้องต้องกันระหว่างกฎเกณฑ์ หลักการ และแรงจูงใจ ของพนักงาน

4. การไหลเวียนของกลยุทธ์ข่าวสาร (Flow of Strategic Information) ข่าวสารจะเป็นสื่อสารไหลเวียนเหมือนการไหลเวียนของเงิน จะทำให้องค์กรมีสุขภาพดี ข่าวสารที่ไหลได้รวดเร็วและสม่าเสมอ จะทำให้องค์กรมีพลัง องค์กรจะต้องมีระบบที่ยั่งยืนในการไหลของข่าวสารที่น่าเชื่อถือ รับรู้ไว ตรงเวลาดันทันเวลา และเกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งจะต้องมีผู้นำให้ข้อ

สัญญา และใช้เทคโนโลยี การมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากพนักงานทุกคนด้วย ในด้านข่าวสารที่เป็นผลร้าย จะสะท้อนถึงความเชื่อมั่นของประชาชนไม่ว่าจะเป็นข่าวดีหรือข่าวร้าย สิ่งนี้คือตัวชี้วัดความเป็นบารอมิเตอร์ วัดความสามารถขององค์กรในการสื่อสารด้วย

5. ความชัดเจนและสารที่ทรงอนุภาพ (Clarity and Power of Messages) ความชัดเจนเป็นสิ่งที่ยอดเยี่ยมในการสื่อสาร การขาดความชัดเจนเป็นเหตุให้เกิดความสับสน ความงงววมึนงง สารนั้นต้องมีอำนาจและชัดเจน ซึ่งจะต้องให้สมดุลพอดีระหว่างความง่ายและความยุ่งยาก ต้องพยายามใช้คำให้พอดี แต่ให้ความหมายชัดเจนพอภาษาที่ควรเป็นภาษาที่ใช้ในชีวิตประจำวัน สารที่ชัดเจนนั้นต้องการให้ผู้ฟังทราบผ่านการพูดสนทนา มากกว่าการบรรยายหรือข่าวประกาศ และสารนั้นจะตอบความสงสัยและคำถามที่อาจจะเกิดขึ้นได้

6. มุมมองจากบุคคลภายนอก (External Perspective) ระบบการสื่อสารต้องการมุมมองจากบุคคลภายนอกกลยุทธ์ก็คือ จะได้ว่าภายใต้ขอบเขตการทำงานขององค์กรภายใต้สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นมุมมองของลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ ชุมชนข้าราชการ ไม่ว่าจะเป็นแต่ละบุคคล หรือทีมงานในองค์กรจะหากกลยุทธ์ในทางปฏิบัติ ที่จะต้องเข้าใจทั้งกลยุทธ์เอง รวมทั้งเหตุผลด้วย ตลอดจนการวัดความสำเร็จ ระบบการสื่อสารขององค์กรภายใต้สิ่งแวดล้อมภายนอก จะต้องเน้นข่าวสารด้วยข้อความที่คืนจากนี้จะต้องสมดุลให้ดีระหว่างกลยุทธ์ที่จะสื่อสารกับข้อมูลข้อเท็จจริงด้วย

7. หน้าที่และความรับผิดชอบ (Roles and Responsibilities) สมรรถนะสื่อสารที่ดีจะขึ้นอยู่กับเวลา พลังใจ และการมีส่วนร่วม ของพนักงาน ผ่านทางองค์กร พนักงานแต่ละคนต้องมีหน้าที่สื่อสาร และนิยามความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการสื่อสารในแนวราบตามตำแหน่งการรับและส่งข้อความจะต้องลงที่อยู่ด้วย ต้องสร้างความสัมพันธ์ให้ดีสื่อสารเร็ว น่าเชื่อถือ รับผิดชอบไปเลย จะต้องสื่อสารถึงใคร เมื่อไร อย่างไร และทำไม

8. การฟังและท่าทางที่สังเกตเห็น (Listening and Visible Presence) การฟังเป็นเส้นใยแห่งการสื่อสารที่ดี ต้องสมดุลระหว่างการประกาศ การชักชวน การสนทนา การพูดแก้ปัญหา จะไม่มีการสื่อสารหากขาดคนฟัง จะไม่มีการฟังหากขาดการยอมรับ การฟังที่ดีต้องมากกว่าการรับฟังอย่างเงิบ ๆ สุภาพ ๆ และตั้งใจ เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งพูด แต่จะหมายถึงการเข้าใจความเป็นจริงที่สะท้อนและความเชื่อพื้นฐานของผู้พูด และมีความเต็มใจที่จะเรียนรู้จากอีกฝ่าย ด้วยความยอมรับ ไม่ติดยศ และรวดเร็วในการสื่อสาร

9. การอบรมและสนับสนุน (Training and Support) พนักงานจะต้องได้รับการฝึกอย่างดีในการสื่อสารตลอดจนการใช้เครื่องมือ การให้การศึกษาที่ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรจนสามารถสื่อสารกับคนที่งานยุ่งมาก แต่ก็สามารถสื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพและดูสบาย ๆ

10. โครงสร้างและกระบวนการ (Structure and Process) โครงสร้างและกระบวนการในการสื่อสารภายในจะต้องสะท้อนความจริงในการสื่อสาร และความหมาย การสื่อสารในสถานที่ทำงานจะเป็นสมรรถนะขององค์กร เพื่อให้เกิดพลังในหมู่พนักงานให้ทำงานสอดคล้องรับกัน เป็นการบริหารทีมงาน การสื่อสารอาจเป็นแบบรวมศูนย์ หรือแบบกระจายศูนย์

11. ระบบการวัดผล (Measurement Systems) การวัดผลเป็นสิ่งสำคัญว่าการสื่อสารในสถานที่ทำงานเป็นอย่างไร ซึ่งจะต้องทำอย่างระมัดระวัง และมีทักษะ อาจวัด ความซื่อสัตย์ ความพากเพียร ทีมงาน ความไว้วางใจ ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร วัดผลทั้งการสื่อสารแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งน่าจะเป็นการวัดถึง ความตระหนัก ความเข้าใจ การยอมรับ การให้ข้อสัญญา หลังจากให้สารไป

12. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) จึงทำให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ อย่าคิดว่าวิธีเดิมดีที่สุดแล้วเพื่อจะปรับปรุงการสื่อสาร ภายในองค์กร ต้องพัฒนาความเป็นเลิศในทางปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

การกำหนดยุทธวิธีการสื่อสาร

ยุทธวิธีการสื่อสาร (Communication Tactics) หมายถึง กิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่ได้กำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การสื่อสาร งบประมาณ และระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจนเป็นกิจกรรมหรือโครงการที่จำเป็นต้องดำเนินการให้ลุล่วง ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การเลือกยุทธวิธีการสื่อสารให้ความสำคัญกับการกำหนดยุทธศาสตร์วิธีด้านสาร (Message Tactics) และยุทธวิธีด้านสื่อ (Media Strategies)

1. ยุทธวิธีด้านสาร

ยุทธวิธีด้านสารให้ความสำคัญกับการจัดวางองค์ประกอบสำคัญต่าง ๆ ของแนวคิดหลักโดยรวม (Total Concept) ซึ่งหมายถึง สารสำคัญหรือประเด็นที่ต้องการนำเสนอผู้สังคมให้มีความชัดเจน และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

องค์ประกอบสำคัญต่าง ๆ ของแนวคิดหลักโดยรวม ประกอบด้วยหลัก 3 Ts คือ แก่นหลัก (Theme) สภาพบรรยากาศที่สะท้อนผ่านเรื่องราวในสาร (Tone) และกลุ่มเป้าหมาย (Target Groups)

1.1 แก่นหลัก (Theme) หมายถึง ข้อความสำคัญที่พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดหลัก การนำเสนอแก่นหลักจำเป็นต้องมีความชัดเจน มีเอกภาพ และมีการออกแบบชุดของสื่อต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายให้สอดคล้องกับแก่นหลัก ตลอดจนไม่ควรมีหลายแก่นในการนำเสนอเรื่องราวในแต่ละครั้ง

1.2 สภาพบรรยากาศที่สะท้อนผ่านเรื่องราวในสาร (Tone) หมายถึง การจัดวางองค์ประกอบต่างๆ ในการนำเสนอแก่นหลัก ภายใต้สถานการณ์หนึ่งๆ อันสะท้อนให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับบุคลิกลักษณะขององค์การ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ทำที่ในการสื่อสาร และสิ่งทีคาดหวังจะให้เกิดขึ้นภายหลังการบริโภคสารหนึ่ง ๆ องค์ประกอบต่าง ๆ ที่สอดแทรกผ่านสภาพบรรยากาศ (tone) ประกอบด้วย

1.2.1 มิติของข้อมูลที่ปรากฏในสาร เช่น การเน้นการให้ข้อมูลด้านเดียว หรือการให้ข้อมูลสองด้าน

1.2.2 จุดจับใจในสาร (Appeal) เช่น การให้ข้อมูลโดยอิงจุดจับใจเชิงเหตุผล อาทิ สถิติ หลักฐานต่างๆ หรือการให้ข้อมูลโดยการอิงจุดจับใจเชิงอารมณ์ เช่น การเน้นอารมณ์เชิงความน่ากลัว (Fear Appeal) เชิงตลกขบขัน (Humor Appeal) เป็นต้น

1.2.3 การใช้สัญลักษณ์ต่างๆ (Symbols) เช่น การจัดวางองค์ประกอบด้านสี แสง เงาต่างๆ และการใช้วัสดุต่างๆ ประกอบการนำเสนอ ตลอดจนการสะท้อนผ่านบุคลิกลักษณะของฟรีเซ็นเตอร์ที่นำเสนอผ่านสารอีกด้วย

1.3 กลุ่มเป้าหมาย (Target Groups) ในกรณีนี้มีได้หมายความถึงการดำเนินการเลือกกลุ่มเป้าหมายใหม่ แต่หมายถึงการแสวงหายุทธวิธีในการทำให้กลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจแก่นหลักที่นำเสนอผ่านบรรยากาศต่าง ๆ ในสาร และมีปฏิกิริยาต่าง ๆ ต่อสารที่ได้รับในแต่ละครั้ง อาทิ การคิดคล้ายตาม การตั้งคำถามเชิงวิเคราะห์กับข้อความหลัก และการตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

ในทางปฏิบัติ การพัฒนาแนวคิดหลักจำเป็นต้องดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ โดยทีมงานด้านสร้างสรรค์ซึ่งมีความสามารถในการอ่านใจกลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน เช่นรู้ว่าผู้บริโภคคิดอะไรอยู่ รู้ว่าเจ้าของผลิตภัณฑ์ต้องการอะไร รู้ว่าผู้กำหนดนโยบายต้องการตรวจสอบอะไร เป็นต้น นอกจากนั้น ก่อนการนำแนวคิดหลักดังกล่าวไปใช้จริง ยังนิยมที่จะนำแนวคิดหลักดังกล่าวไปทดสอบ (Concept Testing) กับกลุ่มเป้าหมายกลุ่มย่อย ๆ ทั้งในเชิงทำที่ ปฏิบัติ และความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าแนวคิดดังกล่าวสามารถกระแทกความคิดและจิตใจของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

2. ยุทธวิธีด้านสื่อ (Media Tactics)

ยุทธวิธีด้านสื่อเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ หรือการดำเนินงานต่าง ๆ ในอันที่จะถ่ายทอดแนวคิดหลัก (Concept) ไปสู่กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ โดยยุทธวิธีด้านสื่อที่ได้รับความนิยม ได้แก่ ยุทธวิธีการผลิตสื่อ ยุทธวิธีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ยุทธวิธีการประสานสื่อมวลชน ยุทธวิธีการซื้อพื้นที่เวลาในสื่อต่าง ๆ และยุทธวิธีการใช้ฟรีเซ็นเตอร์

2.1 ยุทธวิธีการผลิตสื่อ การผลิตสื่อต่าง ๆ เป็นยุทธวิธีการสื่อสารที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยองค์การมีหน่วยงานภายในองค์การทำหน้าที่ผลิตสื่อต่าง ๆ เพื่อใช้ภายในองค์การ และเผยแพร่แก่นักชคภายนอกองค์การ หรืออาจจัดจ้างหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินการผลิตสื่อต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ การผลิตสื่อของแต่ละองค์การมักมีความหลากหลายกันไป ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการใช้สื่อคุณลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย และคุณลักษณะขององค์การ โดยเราอาจจัดกลุ่มสื่อต่าง ๆ ที่มีการผลิตและเผยแพร่ไว้ดังนี้

2.1.1 สิ่งพิมพ์ภายในองค์การ ได้แก่ สื่อต่าง ๆ ที่้องค์การผลิตและเผยแพร่เฉพาะภายในองค์การเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญสามารถหมุนเวียนได้ในหมู่พนักงาน อาทิ ปรชญาองค์การ วิทยทัศน์้องค์การ คู่มือการปฏิบัติงาน จดหมายจากผู้บริหาร จดหมายข่าวภายใน กระดานข่าว ปฏิทินกิจกรรม ภาพข่าวการจัดกิจกรรมต่าง ๆ และบันทึกข้อความ เป็นต้น โดยอาจเผยแพร่ด้วยการแจกเป็นรายบุคคล การเผยแพร่ให้เฉพาะบางคน หรือการติดประกาศในพื้นที่พบปะของพนักงาน

2.1.2 สิ่งพิมพ์สำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ อาทิ แคตาล็อกสำหรับสมาชิก รายงานประจำปีสำหรับผู้ถือหุ้น และผู้กำหนดนโยบายต่าง ๆ นามบัตรสำหรับแจกลูกค้า โบรชัวร์แนะนำองค์การสำหรับผู้มาเยี่ยมชมองค์การ หรือการจัดทำเอกสารแนะนำแหล่งข้อมูลเพื่อการสืบค้นในด้านต่าง ๆ สำหรับผู้สนใจหาข้อมูลเพิ่มเติม

2.1.3 สื่อต่าง ๆ สำหรับนักข่าว อาทิ ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ ตารางปฏิทินกิจกรรมต่าง ๆ กำหนดการ บันทึกสรุปการสัมภาษณ์ ข่าวเพื่อการประชาสัมพันธ์ ข่าวประกาศเชิญชวนเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ สรุปประเด็นข่าวสำคัญขององค์การ ภาพข่าวพร้อมคำบรรยาย บทความเชิงสารคดี หนังสือถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งดำเนินการจัดทำโดยคำนึงถึงคุณค่าในการเป็นข่าวของประเด็นต่าง ๆ ความสะดวกของนักข่าวในการนำไปใช้งาน ซึ่งบางครั้งอาจมีการเตรียมสื่อในลักษณะของชุดเอกสารสำหรับนักข่าว หรือบันทึกลงบนสื่อสมัยใหม่ เช่น ซีดีรอม เป็นต้น

2.1.4 สื่อประชาสัมพันธ์สำหรับผู้สนใจทั่วไป อาทิ เอกสาร แผ่นพับ โบรชัวร์ หนังสือ ตลอดจนสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ อาทิ โทรศัพท์ระบบแจ้งข้อมูลต่าง ๆ เว็บไซต์ กระดานสนทนาทางอินเทอร์เน็ต การถ่ายทอดการประชุมทางไกล เป็นต้น โดยส่วนหนึ่งอาจเผยแพร่เพื่อกระตุ้นความสนใจของสาธารณชนหรือให้ข้อมูลแก่ผู้ที่สนใจติดตามข้อมูลข่าวสารขององค์การอย่างใกล้ชิด ซึ่งอาจจัดเก็บไว้ในองค์การ และเผยแพร่ตามคำร้องขอของผู้สนใจ การ

นำไปเผยแพร่ในที่สาธารณะต่าง ๆ หรือการเผยแพร่ควบคู่ไปกับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนการเผยแพร่ในระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อให้ผู้สนใจสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตามความสะดวกของตน

2.1.5 สื่อโฆษณา อาทิ ชิ้นงานโฆษณาในหน้าหนังสือพิมพ์ นิตยสาร สปอตโฆษณาในวิทยุกระจายเสียง/วิทยุโทรทัศน์ โปสเตอร์โฆษณา แผ่นป้ายโฆษณา แผ่นป้ายประกาศ แผ่นป้ายสามมิติ บิลบอร์ด เอกสารแทรกตามนิตยสารหรือหนังสือพิมพ์ต่าง ๆ

2.1.6 อุปกรณ์สนับสนุนต่าง ๆ อาทิ สติกเกอร์ เข็มกลัด เสื้อยืด แผ่น VCD แผ่น DVD และสินค้าตัวอย่างต่าง ๆ ซึ่งอาจมีการแจกให้กับกลุ่มเป้าหมายฟรี หรือมีการจัดจำหน่ายสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ตลอดจนการจัดจำหน่ายผ่านสื่อมวลชน

2.2 ยุทธวิธีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เป็นยุทธวิธีการสื่อสารที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะในด้านการเผยแพร่ข้อมูล การสร้างการมีส่วนร่วม และการพัฒนาสัมพันธภาพ โดยองค์การอาจดำเนินการจัดกิจกรรมเอง หรือร่วมมือกับองค์กรอื่นในการจัดกิจกรรม หรือให้การสนับสนุนองค์กรอื่น ๆ ในการจัดกิจกรรม โดยเราสามารถแบ่งกิจกรรมออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ ดังนี้

2.2.1 กิจกรรมเชิงวิชาการ อาทิ การจัดสัมมนาทางวิชาการ การจัดเสวนา การจัดปาฐกถาพิเศษ การจัดงานแสดงความก้าวหน้าทางสิ่งประดิษฐ์ การนำเสนอผลการวิจัย การให้ทุนด้านต่างๆ การจัดประกวดคำขวัญ การโต้วาที และการกล่าวสุนทรพจน์ เป็นต้น

2.2.2 กิจกรรมเชิงสนุกสนานและ/หรือเรียกร้องความสนใจต่าง ๆ โดยอาจเป็นกิจกรรมจริง ๆ หรือการจัดสถานการณ์จำลองในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเทืองปัญญา หรือสุนทรียศิลป์ เช่น งานศิลปะต่าง ๆ งานแข่งขัน งานประกวดบทความ ดนตรี กีฬา งานแสดงละคร งานชุมนุมต่าง ๆ เช่น การจัดพาเหรด การเฉลิมฉลอง งานประเพณี งานเทศกาล งานวันหยุดสุดสัปดาห์ งานแฟชั่นโชว์ งานแฟร์ การจัดงานในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์และวันเฉลิมฉลองต่าง ๆ ตลอดจนงานแสดงความคิดริเริ่มต่าง ๆ ของหน่วยงาน

2.2.3 กิจกรรมเชิงธุรกิจ อาทิ การพบปะเจรจาการค้า การเข้าร่วมงานแสดงสินค้า การจัดตั้งบูธในย่านชุมนุมชน การแนะนำผลิตภัณฑ์ การสาธิต/การทดสอบผลิตภัณฑ์ การจัดแสดงระบบการให้บริการประชาชน

2.2.4 กิจกรรมเชิงการรณรงค์ โดยการหยิบยกประเด็นที่มีแนวโน้มจะได้รับความสนใจจากสาธารณชนมาเป็นประเด็นหลักในการรณรงค์ โดยองค์การทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพหลักในการรณรงค์ อาทิ ธุรกิจเครื่องสำอางค์อาจจัดการรณรงค์เกี่ยวกับการป้องกันมะเร็งในทรวงอกของสตรี หรืออาจสนับสนุนการรณรงค์ขององค์กรอื่น เช่น เป็นเจ้าภาพในการสนับสนุนค่าใช้จ่ายด้านการจัดตั้งศูนย์ประสานงานผู้เดือดร้อนในด้านต่าง ๆ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ กับสาธารณชนมักเน้นไปที่ความพยายามในการตอบสนองทั้งในด้านความรู้ ความบันเทิง และประโยชน์ต่าง ๆ ที่กลุ่มเป้าหมายจะได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรม ทั้งนี้ เพื่อดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย การกระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายนำความประทับใจไปเล่าต่อยังกลุ่มอื่น ๆ ตลอดจนการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรอีกด้วย

2.3 ยุทธวิธีการประสานงานกับสื่อมวลชน การประสานงานกับสื่อมวลชนเป็นกลวิธีหลักที่สำคัญสำหรับองค์กร โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว เพื่อให้เข้าถึงสาธารณชนในวงกว้าง หรือสาธารณชนกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้บริโภคหลักของสื่อมวลชนแต่ละประเภทตลอดจนในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรต้องเผชิญกับวิกฤติการณ์ต่าง ๆ

ในทางปฏิบัติ องค์กรอาจมีเจ้าหน้าที่หลักซึ่งรับผิดชอบในการประสานงานกับสื่อมวลชนโดยเฉพาะหรือทำงานประสานงานกับสื่อมวลชนควบคู่ไปกับกิจกรรมอื่น ๆ หรืออาจจ้างบริษัทที่ปรึกษาทำหน้าที่ประสานงานกับสื่อมวลชน เจ้าหน้าที่ดังกล่าวมักทำหน้าที่ในการติดต่อกับสื่อมวลชนเพื่อดำเนินการต่าง ๆ อาทิ การจัดส่งเอกสารต่าง ๆ ให้กับสื่อมวลชน ประสานงานในการเชิญสื่อมวลชนเข้าร่วมการแถลงข่าวหรือการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหาร ประสานงานเชิญสื่อมวลชนเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ จัดกิจกรรมพบปะเพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารองค์กรและผู้บริหารสื่อมวลชนและการจัดกิจกรรมด้านการเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆ ขององค์กร

นอกจากนั้น อาจมีการจัดตั้งศูนย์ข่าว/ศูนย์แถลงข่าว ในกรณีองค์กรขนาดใหญ่หรือองค์กรกำลังเผชิญกับวิกฤติการณ์ที่ได้รับความสนใจจากสื่อมวลชน และอาจใช้บุคคลที่สามทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ ในทางปฏิบัติ องค์กรมักดำเนินการผลิตสื่อต่าง ๆ ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ ข่าวเพื่อการประชาสัมพันธ์ บทความเพื่อเผยแพร่ สื่อวีดิทัศน์ ฯลฯ และประสานงานในการจัดส่งไปสู่หน่วยงานที่เป็นเจ้าของสื่อ หรือองค์กรอาจว่าจ้างเอเจนซี่ให้รับผิดชอบในการผลิตสื่อ และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานด้านสื่อสารมวลชนในการแพร่กระจายข้อมูลในสื่อเหล่านั้นไปสู่สาธารณชน

2.4 ยุทธวิธีการซื้อพื้นที่/เวลาในสื่อต่าง ๆ โดยองค์กรอาจดำเนินการประสานงานกับฝ่ายขายพื้นที่และเวลา เพื่อดำเนินการซื้อพื้นที่/ซื้อเวลาในสื่อต่าง ๆ และผลิตชิ้นงานโฆษณาเผยแพร่ในพื้นที่หรือในช่วงเวลาดังกล่าวด้วยตนเองหรือใช้ยุทธวิธีการว่าจ้างเอเจนซี่ด้านการประชาสัมพันธ์ หรือโฆษณา ให้รับผิดชอบในการวางแผนการซื้อพื้นที่/เวลาในสื่อต่าง ๆ

พร้อมทั้งผลิตสื่อต่าง ๆ ให้เพื่อเผยแพร่ข้อมูลไปยังกลุ่มเป้าหมาย และการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม พบว่าหลายองค์กรได้ดำเนินการมากกว่าการซื้อพื้นที่/เวลา แต่ดำเนินการซื้อหุ้นในองค์กรสื่อ อันนำไปสู่การก้าวเข้าไปเป็นเจ้าของสื่อ และการสั่งการโดยตรงไปยังเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้ดำเนินการเชิงการให้ข้อมูลกับสาธารณชน และสอดแทรกในรายการต่าง ๆ ในความดูแล เป็นต้น

อีกแนวทางหนึ่งที่ได้รับคามนิยมนมากขึ้นคือการสอดแทรกข้อมูลผ่านสื่อประเภทรายการ (Time-In Program) โดยดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลในลักษณะของการสอดแทรกประเด็นที่องค์กรต้องการนำเสนอผ่านข่าวและบทความต่าง ๆ ในสื่อสิ่งพิมพ์ หรือการดำเนินการสอดแทรกไว้ในรายการต่าง ๆ ทางวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ โดยมีได้แยกออกมาเป็นสัดส่วนของโฆษณาอย่างชัดเจน

ในทางปฏิบัติ องค์กรมักดำเนินการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ หรือมอบหมายให้เอเจนซีทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานงานกับรายการต่าง ๆ เพื่อขอซื้อพื้นที่/เวลาอย่างไม่เปิดเผย และใช้ช่องทางดังกล่าวในการสอดแทรกข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างแนบเนียน และดูน่าเชื่อถือเหมือนเดียวกับช่องทางที่ควบคุมไม่ได้

2.5 ยุทธวิธีการใช้ฟรีเซ็นเตอร์ คำว่า “ฟรีเซ็นเตอร์” (Presenter) หรือตัวแทนที่นำเสนอข้อมูล ข่าวสาร และอัตลักษณ์ต่าง ๆ ขององค์กร เป็นอีกยุทธวิธีหนึ่งที่ได้รับคามนิยมในรอบทศวรรษที่ผ่านมา โดยมักมีการคัดเลือก การประกวด หรือการว่าจ้างคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดเข้ามาทำหน้าที่เป็นฟรีเซ็นเตอร์ให้กับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ และ/หรือการผลิตชิ้นงานโฆษณาขององค์กรภาคธุรกิจต่าง ๆ อาทิ ธุรกิจรถยนต์ ธุรกิจธนาคาร นอกจากนั้นในส่วนองค์กรภาครัฐ อาจมีการสรรหา การคัดเลือก และการเชื้อเชิญบุคคลที่เป็นที่รู้จัก หรืออาจเป็นผู้นำทางความคิดในกลุ่มต่าง ๆ ให้เข้ามาเป็นฟรีเซ็นเตอร์ในการจัดกิจกรรมและการผลิตชิ้นงานโฆษณาต่าง ๆ ขององค์กรอีกด้วย ในเชิงหลักการ ฟรีเซ็นเตอร์ที่ดีควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ หรือ หลัก 3 Cs คือความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความมีเสน่ห์ (Charisma) และพลังอำนาจในการควบคุมผู้อื่น (Control)

2.5.1 ความน่าเชื่อถือ เน้นไปที่การเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ในด้านที่สอดคล้องกับองค์กร มีความเชี่ยวชาญและความถนัดที่แท้จริง มีความจริงใจในการพูด และการกระทำ ตลอดจนมีสถานภาพดีในสังคม

2.5.2 ความมีเสน่ห์ เน้นไปที่บุคคลที่สามารถสร้างความสะดุดตาให้กับผู้พบเห็น มีความเป็นกันเอง น่าเคารพยกย่อง และสามารถเข้าถึงได้ง่าย

2.5.3 พลังอำนาจในการควบคุมผู้อื่น เน้นไปที่การคัดเลือกบุคคลที่มีตำแหน่งสำคัญต่าง ๆ มีอำนาจในการบังคับบัญชา และมีระบบการตรวจสอบการใช้อำนาจได้อย่างโปร่งใส

ในทางปฏิบัติเป็นไปได้ยากมากที่จะหาบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนในทุก ๆ ด้าน ดังนั้นองค์การต่าง ๆ จึงอาจให้ความสำคัญในน้ำหนักด้านใดด้านหนึ่งที่มีความโดดเด่น และสอดคล้องกับแนวคิดหลักที่ต้องการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย ภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนาขององค์การ ตลอดจนพิจารณาถึงความกระตือรือร้นและความเอาใจใส่ในการแสวงหาข้อมูลของบุคคลดังกล่าว และภาพลักษณ์ของเขาในสายตาของสาธารณชน เป็นต้น

สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าหมาย (Goal) ขององค์การ ภารกิจ (Mission) ขององค์การ เป้าหมายในการสื่อสาร (Communication Goal) วัตถุประสงค์ในการสื่อสาร (Communication Objective) ขององค์การ ตลอดจนสถานการณ์แวดล้อมภายนอก กลุ่มเป้าหมายหลัก และความคุ้มค่าในด้านต่าง ๆ เช่น กำลังคน กำลังเงิน เป็นต้น และการกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารต้องดำเนินการ โดยการอิงกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล การเลือกกลยุทธ์การสื่อสารสำเร็จรูปแบบต่าง ๆ หรือการผสมผสานแนวทางต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

3.5 บรรยากาศการสื่อสาร

บรรยากาศการสื่อความหมาย (Communication Climate) ได้มีผู้ให้ความหมายของบรรยากาศการสื่อความหมายในองค์การไว้ดังนี้

Goldhaber (1972) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศสื่อความหมายไว้ว่า เป็นบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความรู้สึกว่า องค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร

Bass (1979) ได้ให้ความคิดสนับสนุนว่า บรรยากาศการสื่อความหมายในองค์การเกิดจากความเชื่อถือได้และการเปิดเผยของคนทั้งหมดในองค์การ รวมทั้งการได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง การมีเจตคติและความรู้สึกที่จะทำให้งานสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

กรีซ สืบสนธิ์ (2538) ได้กล่าวถึงบรรยากาศการสื่อความหมายในองค์การว่า บรรยากาศการสื่อสารในองค์การจะเป็นไปอย่างเป็นกันเอง เป็นบรรยากาศแบบรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการสื่อสารในระบบเปิด หรือการสื่อสารสองทาง ซึ่งถือว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งผู้บริหารและพนักงานต่างยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ปรีกษาหรือกัน

เสมอ ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย มีความเข้าใจกัน ความเข้าใจทำให้เกิดความเห็นอกเห็นใจและนำไปสู่ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือระบุไว้สำหรับแต่ละคน

สุพิศ ประสบศิลป์ (2540) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาจึงควรสร้างบรรยากาศของการสื่อสารความหมาย ซึ่งหมายถึง สภาพทางสังคมและจิตวิทยาในขณะมีการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ กิจกรรมของการสื่อสาร และบรรยากาศทางอารมณ์ระหว่างที่กิจกรรมนั้น ๆ ดำเนินไปอย่างเป็นกันเอง เป็นบรรยากาศแบบเปิดรับฟังความคิดเห็น ปกติบรรยากาศของการติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้นจากทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร และอาจเป็นบรรยากาศทั้งทางบวกและทางลบ อันเป็นระดับของการกำหนดคุณค่า และเจตคติระหว่างกันของผู้ทำการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเกิดจากพฤติกรรม การติดต่อสื่อสาร วิธีโต้ตอบ และลักษณะความสัมพันธ์ของผู้รับและส่งข่าวสารขณะทำการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการจัดการติดต่อสื่อสารในองค์การ

นอกจากนี้ สุพรรณิ ทรัพย์กิตติคุณ (2533) กล่าวคือ บรรยากาศการสื่อสารในองค์การประกอบด้วยพฤติกรรมของคน การแสดงออก ความรู้สึก ความคิดริเริ่มในการทำงาน ความสำเร็จของงาน และความกระตือรือร้นในการทำงานที่จะทำให้งานก้าวหน้า

บรรยากาศการสื่อสารความหมาย คือการส่งเสริมความเป็นมิตรให้บุคลากร ได้มีโอกาสในการสื่อสารกัน ส่งเสริมบุคคลได้มีโอกาสในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนั้นการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวย เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเชื่อถือ มีการสื่อสารตรงไปตรงมาและยังปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2533)

เสนาะ ดิเยาว์ (2538) กล่าวว่า บรรยากาศการสื่อสารในองค์การประกอบด้วย พฤติกรรมของคน การรับรู้เหตุการณ์ การตอบสนองระหว่างบุคคล การคาดหวัง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และโอกาสที่บุคคลจะเจริญเติบโตในหน้าที่การงานตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน บรรยากาศทางด้านวัตถุในองค์การจะกระทบการปฏิบัติงาน แต่บรรยากาศการสื่อสารในองค์การจะกระทบต่อพฤติกรรมของคน การแสดงออก ความรู้สึก ความคิดริเริ่มในการสร้างงาน ความสำเร็จของงาน และความกระตือรือร้นในการทำงานที่จะทำให้งานก้าวหน้า

สรุปได้ว่า บรรยากาศการสื่อสารความหมายในองค์การ คือ สภาพการณ์ที่บุคคลมีความสนใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การเกิดจากได้รับ ข่าวสาร โอกาส ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนผลงานที่บุคคลแสดงออก บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร สามารถกระตุ้นให้บุคคลสนใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีความสุข

Beck (1999) กล่าวถึง พื้นฐานของบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรไม่ว่าระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือระหว่างบุคคลกับองค์กร เช่น หัวหน้างาน จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดการสื่อสารทั้งที่สนับสนุนและต่อต้านในองค์กร บรรยากาศการสื่อสารที่สนับสนุนจะช่วยให้เกิดการเปิดรับสิ่งต่าง ๆ ขึ้นในองค์กร ในทางกลับกันบรรยากาศการสื่อสารที่ต่อต้านจะเป็นตัวขัดแย้งหรือป้องกันไม่ให้เกิดกระบวนการสื่อสารในองค์กร โดยเขาได้เปรียบเทียบบรรยากาศที่ทำให้เกิดการสนับสนุน และการต่อต้านการสื่อสารในองค์กรออกเป็น 6 ประการ ดังตาราง 7

ตาราง 7 เปรียบเทียบระหว่างบรรยากาศที่ต่อต้านและสนับสนุนของการติดต่อสื่อสารในองค์กร

ต่อต้าน (Defensive)	สนับสนุน (Supportive)
การประเมินผล (Defensive)	การอธิบาย (Description)
การควบคุม (Control)	การทำความเข้าใจปัญหา (Problem Orientation)
ความเป็นกลาง (Neutrality)	ความรู้สึกลึก (Empathy)
กลยุทธ์ (Strategy)	ลักษณะเฉพาะตัว (Spontaneity)
การแบ่งระดับ (Superiority)	การเท่าเทียมกัน (Equality)
ความแน่นอน (Certainty)	ความไม่แน่นอน (Provisional)

ที่มา : (Beck, 1999)

Goldhaber (1979 ; อ้างถึงใน กัลยิมา โตะกะคุณะ, 2541) ได้อธิบายถึงบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์กรว่า ประกอบด้วยปัจจัย 5 อย่าง คือ

1. บรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน คือ พนักงานรับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาช่วยให้พวกเขาสร้าง รักษาคุณค่า และความสำคัญในตัวเองไว้ได้ โดยการอธิบาย ได้ถาม เพื่อขอข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ การทำความเข้าใจและช่วยพนักงานในการแก้ไขปัญหา ชื่อสัตย์และเปิดเผยต่อกันให้ ความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ทั้งในเรื่องความเชื่อและความเคารพ พยายามทำความเข้าใจ รับฟัง และแบ่งปันปัญหาร่วมกัน และยินดีรับฟังปัญหา พฤติกรรมใหม่ และพร้อมที่จะนำไปทดลองใช้

2. การเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันตัดสินใจ
3. ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในแหล่งสาร
4. มีการเปิดกว้างทั้งในการพูดและการรับฟัง
5. มีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานในสมาชิกภายในองค์กรทราบ

สมยศ นาวิการ (2527) กล่าวว่า บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร คือ คุณลักษณะ สภาพแวดล้อมของงาน ประกอบขึ้นด้วยการประเมินและปฏิกริยาต่อกิจกรรมบางอย่างที่เกิดขึ้นใน องค์กร บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารขององค์กรเกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ที่ขึ้นอยู่กับระหว่างกัน สามส่วนตามที่แสดงให้เห็นในภาพประกอบ 10

ส่วน ก	ส่วน ข	ส่วน ค
การรับรู้ต่อ : <ul style="list-style-type: none"> ● ทศนคติต่อ ● ความคาดหวังต่อ ● ความพึงพอใจต่อ 	การหามาได้ของข่าวสาร : <ul style="list-style-type: none"> ● สภาพะของการทำงาน ● การบังคับบัญชา ● การจ่ายผลตอบแทน ● ความก้าวหน้า ● เพื่อนร่วมงาน ● นโยบายขององค์กร 	โดยที่สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นอย่างไร : <ul style="list-style-type: none"> ● ความไว้วางใจ ● การสนับสนุน ● การรับผิดชอบ ● ข่าวสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างที่ ถูกต้องและเปิดเผย ● ข่าวสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนที่ เชื่อถือได้ และตรงไปตรงมา ● การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ● การมุ่งเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ สูง และงานที่ทำหาย

ภาพประกอบ 10 แสดงส่วนที่เกี่ยวข้องกันระหว่างกันของบรรยากาศการติดต่อสื่อสารในองค์กร
ที่มา : สมยศ นาวิการ (2527)

ดังนั้น บรรยากาศการติดต่อสื่อสาร เป็นผลจากการที่สมาชิกรับรู้ (ทัศนคติและ ความคาดหวังหรือความพึงพอใจ) ต่อคุณลักษณะขององค์กร เช่น นโยบาย การส่งข่าวสาร งาน ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา โดยสิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า องค์กรวางใจและยอมให้เขามีอิสระ สนับสนุนและให้เขารับผิดชอบต่องาน ส่งข่าวสาร เกี่ยวกับองค์กรที่ถูกต้องและเพียงพอ ปกป้องหรือกับสมาชิกขององค์กร

การสร้างบรรยากาศการสื่อสารจะทำให้ได้ง่ายในองค์กรที่มีลักษณะเปิด คือ เปิด โอกาสให้ทุกฝ่ายสื่อสารกัน ผู้บริหารที่มีความชำนาญมักเห็นความสำคัญของการสร้างบรรยากาศ การสื่อสาร ก่อนที่ปัญหาต่าง ๆ จะบานปลาย การสร้างความสนิทสนมคุ้นเคย แลกเปลี่ยนความ

คิดเห็น ย่อมทำให้ทั้งสองฝ่ายมีโอกาสเปิดเผยความรู้สึก ความคิดเห็น ที่นำไปสู่ความเข้าใจซึ่งกัน และกัน มองเห็นปัญหาร่วมกัน ใฝ่ใจกัน ทำให้เกิดบรรยากาศที่จะเอื้ออำนวยในการแก้ปัญหา

บรรยากาศการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับปัจจัยอย่างอื่นขององค์การ เช่น โครงสร้างระเบียบข้อบังคับ ขวัญและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หากปรับปรุงบรรยากาศการสื่อสารให้ดีขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพขององค์การสูงขึ้นด้วย ดังนั้น องค์การจึงต้องสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่สร้างความพอใจให้แก่สมาชิก หมายถึง การให้สมาชิกรู้ข้อมูลต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์ องค์การต้องให้ข้อมูล ในปริมาณที่เท่ากับความต้องการอยากรู้ของบุคคลในองค์การ

ในการสร้างความพอใจในบรรยากาศการสื่อสารในองค์การให้เกิดขึ้นแก่สมาชิก สามารถทำได้โดยยึดหลักปัจจัย 7 ประการ คือ (เสนาะ ดิยาวี, 2538)

1. การทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานของตัวเอง ด้วยการจ่ายค่าจ้างอย่างยุติธรรม การให้ประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่นที่เหมาะสม การเลื่อนขั้นให้มีความก้าวหน้า และการมอบหมายงานที่ตรงกับความชอบความถนัด เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานของตน ก็จะเป็นส่วนที่ทำให้เกิดความพอใจในบรรยากาศการสื่อสารขององค์การด้วย

2. การให้ข้อมูลและข่าวสารที่เพียงพอ ซึ่งต้องรวมข้อมูลต่าง ๆ 5 รายการ คือ การแจ้งให้รู้ถึงนโยบายขององค์การเทคโนโลยีใหม่ ๆ ของการทำงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและพนักงาน แผนงานเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ และผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน การให้ข้อมูลข่าวสารดังกล่าว เป็นการแสดงให้เห็นถึงแนวความคิดหลักของการสื่อสารขององค์การ

3. การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์การ จัดทำโครงการพัฒนาพนักงาน โดยให้ทุกคนเข้าฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ต้องกำหนดนโยบายฝึกอบรมไว้อย่างแน่นอน และจัดให้มีการฝึกอบรมจากหน่วยงานทั้งภายในหรือภายนอกองค์การ

4. การจัดให้มีช่องทางติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยจัดให้มีระบบและวิธีการแจ้งข้อมูลหรือเผยแพร่ข่าวสารให้พนักงานรับรู้โดยทั่วถึง อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น วารสาร หนังสือเรียน บันทึกราย หรือศูนย์เผยแพร่ข่าวสาร บุคคลในองค์การจะเกิดความพึงพอใจ หากเขาสามารถหาหรือส่งข้อมูลไปยังบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึงและตามต้องการ

5. การจัดให้มีสื่อในการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ ความพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลในองค์การมีความเชื่อถือในข่าวสารหรือสื่อที่ใช้ในการติดต่อ คุณภาพของการติดต่อสื่อสารหมายถึง รวมถึงวิธีการที่อำนวยความสะดวกให้บุคลากรแจ้งข่าวสารไปยังบุคคลอื่นในองค์การได้ ข่าวสารตรงกับความจริง เชื่อถือได้ เนื้อหาข่าวสารมีคุณค่า และเสนอข่าวได้รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์

6. การอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อกันได้ องค์การต้องสร้างการสื่อสารตามแนวนอน ที่เป็นลักษณะส่วนตัวระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงาน เพื่อให้ติดต่อกัน

ได้ ทั้งในการประสานงานและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน จัดให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน จะทำให้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลดี และสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น

7. การสร้างความพอใจในระบบการติดต่อสื่อสาร โดยส่วนรวมขององค์การ รวมถึงวิธีการที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายใน การสนับสนุนกิจกรรมทางการสื่อสาร และให้ข้อมูลโดยไม่ปิดบัง เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์การกับสมาชิก ระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ

องค์ประกอบของบรรยากาศการสื่อความหมายในองค์การ

ในเรื่องของบรรยากาศการสื่อความหมายนี้ Goldhaber (1974) กล่าวว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การรับรู้ของบุคลากรในองค์การว่าผู้ใดหรือแหล่งใดเป็นผู้สื่อความหมาย มีคำถามในประเด็นนี้คือ

1.1 สมาชิกขององค์การพอใจในข่าวสารที่มาจากผู้บริหาร พอใจในข่าวสารที่มาจากเพื่อนร่วมงาน หรือพอใจในข่าวสารที่มาจากผู้ได้บังคับบัญชาหรือไม่

1.2 แหล่งข่าวสารเหล่านี้ มีความสำคัญเพียงใด

1.3 แหล่งข่าวสารนี้น่าเชื่อถือเพียงใด

1.4 แหล่งข่าวสารนี้ เปิดรับการสื่อสารย้อนกลับหรือไม่

2. การรับรู้ข่าวสารนั้น ทัวถึงสมาชิกขององค์การทุกคนหรือไม่ มีคำถามในประเด็นนี้คือ

2.1 ข่าวสารที่ได้รับนั้นเป็นเรื่องสำคัญหรือไม่

2.2 ข่าวสารที่ได้รับมานั้นมีประโยชน์หรือไม่

2.3 ถ้าบุคคลให้ข้อมูลย้อนกลับ จากผลการรับข่าวสารนั้น ข้อมูลย้อนกลับจะไปถึงแหล่งข้อมูลหรือไม่

3. การรับรู้ของบุคลากรต่อองค์การที่ตนเองปฏิบัติงาน ซึ่งมีคำถามในประเด็นต่อไปนี้คือ

3.1 การตัดสินใจของสมาชิกในองค์การ มีผลกระทบต่อตัวเขาอย่างไร

3.2 สมาชิกทุกคนในองค์การทราบวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายทางขององค์การหรือไม่

3.3 สมาชิกในองค์การทุกคนได้รับการสนับสนุนหรือได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงานดีหรือไม่

3.4 ระบบการสื่อความหมายขององค์การเปิดให้บุคลากรทุกคนแสดงความคิดเห็นได้หรือไม่

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจะทำให้คนมีความรู้สึก และมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อกิจกรรมทุกอย่างขององค์กร ความรู้สึกและปฏิกิริยาตอบสนองแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ (กัลยิมา โทกะคุณะ, 2541)

1. ความรู้สึกและการรับรู้ของแต่ละคนที่ก่อให้เกิดทัศนคติ ความคาดหวัง และความพอใจ ไม่พอใจของคน
2. สภาพแวดล้อมที่พวกเขาเห็น ความรู้สึกของคนที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในเรื่องของสภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ค่าจ้างหรือเงินเดือน ความเจริญก้าวหน้าในงาน เพื่อนร่วมงาน ข่าวสารที่ได้รับ และนโยบายขององค์กร
3. ผลที่เกิดขึ้นจากการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร การแสดงออกเหล่านี้คือความไว้วางใจต่อกัน ทั้งต่อฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร การเสี่ยงภัย ความสำเร็จ รับผิดชอบต่องาน การเปิดเผยข้อมูล ความตั้งใจ ความเชื่อถือ การแจ้งข่าวสาร การตัดสินใจ และการอุทิศตนเองให้กับงานขององค์กร

สรุปได้ว่า บรรยากาศการสื่อสารมีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจสำหรับการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ได้มาก เนื่องจากเมื่อพนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ก็ทำให้เข้าใจและวางแผนปฏิบัติตนเองให้เหมาะสม ถ้าพนักงานขาดข้อมูลข่าวสาร ก็จะขาดแนวคิดในการปฏิบัติ เพื่อความก้าวหน้าต่อไปของตนเองในองค์กร การบอกให้พนักงานรับรู้ถึงโอกาสที่จะปรับตัว พัฒนาความรู้ความสามารถ การเตรียมตัวที่จะก้าวไปข้างหน้าในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ผู้บริหารควรให้ข้อมูลว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร จะดำเนินงานด้วยวิธีการใด มีแผนที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอะไรบ้างอย่างไร ข้อมูลและคำอธิบายต่าง ๆ จะช่วยให้พนักงานมองเห็นทิศทางขององค์กรร่วมกัน และเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมากขึ้น นั่นก็หมายถึง การต้องการเรียนรู้ให้มากขึ้นด้วยนั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้ทีมงานได้รับรู้ร่วมกัน

3.6 เครือข่ายทางการสื่อสาร

แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายและเครือข่ายทางการสื่อสาร

Jan Van Dijk (2001) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ Network Society ไว้ว่า สังคมเครือข่าย คือ กระบวนการก่อตัวของรูปแบบทางสังคม ที่มีโครงสร้างพื้นฐานทางสังคมและระบบเครือข่ายที่ใช้ในการจัดการกับบุคคลทุกระดับ (เฉพาะบุคคล, กลุ่ม/องค์กร และสังคม) ในสังคมตะวันตก ระดับเฉพาะบุคคลจะถูกเชื่อมโยงกับเครือข่ายกลายมาเป็นหน่วยพื้นฐานของสังคม ส่วนสังคมตะวันออก ยังคงเป็นระดับกลุ่ม (ครอบครัว ชุมชน กลุ่มคนทำงาน) ที่ถูกเชื่อมโยงโดยเครือข่าย

ซึ่งประวัติศาสตร์ของเครือข่ายมนุษย์ หรือเครือข่ายทางสังคม (Social Network) นั้น มีความเป็นมา ยาวนานพร้อม ๆ กับการกำเนิดของมนุษยชาติ มนุษย์คนเดียวมักจะติดต่อกับบางคนมากกว่าคนอื่น ๆ เนื่องจากพวกเขาอาศัยอยู่เป็นหมู่ และเผ่า และได้ข้อสรุปสำคัญเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ของเครือข่ายมนุษย์ ดังนี้

1. ทุกเครือข่ายมีการร่วมมือกันและมีการแข่งขันกัน การติดต่อสื่อสารจะช่วย สนับสนุนการร่วมมือกันระหว่างมนุษย์ ในการร่วมมือกันนี้จะทำให้เกิดการแบ่งปันและความไม่ เท่าเทียมกันในสังคมเกิดขึ้น รวมทั้งความไม่เท่าเทียมกันระหว่างสังคม ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขัน เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือกันกับคนอื่น ๆ

2. ทิศทางของประวัติศาสตร์เครือข่ายมนุษย์ จะเป็นไปในทางที่มีการร่วมมือกัน ทางสังคมที่ใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งโดยสมัครใจ และถูกบังคับโดยมีการแข่งขันทางสังคมเป็นแรงขับเคลื่อน กลุ่มและสังคมที่ร่วมมือกันจะสามารถพัฒนาและอยู่รอดได้ การร่วมมือกันจะทำให้เกิดความ ได้เปรียบทางด้านเศรษฐกิจ, ด้านการทหาร, และด้านสาธารณสุข

3. เครือข่ายมนุษย์จะเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ โดยไม่มีสังคมมนุษย์ไหนที่ยังคงอยู่โดยที่ แยกตัวอยู่โดดเดี่ยวอีกต่อไป การติดต่อสื่อสารมีการพัฒนาให้มีปริมาณและความเร็วมากขึ้นทำให้เกิดผลกระทบกับสังคมในปัจจุบันมากกว่าการติดต่อสื่อสารในสังคมสมัยโบราณ

4. การติดต่อสื่อสารของมนุษย์ ทั้งในรูปแบบของการร่วมมือกัน และการแข่งขัน กัน ก่อให้เกิดผลกระทบต่อโลกอย่างใหญ่หลวง มีการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจและประชากร สังคมเมืองและเทคโนโลยีส่วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อระบบนิเวศวิทยา

องค์ประกอบของเครือข่าย

จากผลสรุปการสัมมนาองค์ความรู้และการจัดการเครือข่าย โครงการเสริมสร้าง การเรียนรู้ชุมชนเป็นสุข : 2546 (อ้างอิง พระมหาสุทิตย์ อภากรโ, 2547 ในกมลรัฐ อินทรทัศน์, 2547) ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของเครือข่ายไว้ 4 ประการ คือ

1. การมีกิจกรรมร่วมกันของสมาชิก กิจกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สมาชิกทั้ง ในและนอกเครือข่ายมีโอกาสพบปะหารือ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน การมีกิจกรรมต่อกัน เช่น การ ร่วมแสดงความคิดเห็น การทำงานร่วมกัน การติดตามประเมินผล สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้ เครือข่ายมีความต่อเนื่อง และที่สำคัญ คือ เป็นการผลักดันให้ภารกิจหรือกิจกรรมนั้นบรรลุ ความสำเร็จ

2. การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ ความหมายและโลกทัศน์ร่วมกัน ได้แก่ การที่ เครือข่ายมีการติดต่อสื่อสารกันภายในเครือข่าย เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในทิศทาง และ ความหมายร่วมกันของเครือข่ายนั้น ๆ เพื่อช่วยให้เกิดกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น

เครือข่ายสิ่งแวดล้อม ที่มีการร่วมกันสร้างความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้เกิดการกำหนดมาตรฐานในการจัดการสิ่งแวดล้อมในประเทศ เป็นต้น ทั้งนี้การสื่อสารที่สร้างความหมายร่วมกันนั้น จะเป็นการนำไปสู่การขยายแนวคิด อุดมการณ์ของเครือข่ายให้กว้างขวางออกไป

3. ความเท่าเทียมของฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ บุคคล และกลุ่มบุคคล ที่เข้ามาร่วมกันเป็นเครือข่าย จะต้องยึดหลักการทำงานบนความเท่าเทียมกันของทุกฝ่าย โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้ การสร้างพื้นที่ทางสังคมให้เกิดความภูมิใจในสิ่งที่ทำร่วมกัน และพยายามหลีกเลี่ยงการครอบงำจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะมีผลให้เครือข่ายนั้น ๆ มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด

4. การให้ผลประโยชน์ต่างตอบแทน ได้แก่ การแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน โดยการให้ผลประโยชน์ต่างตอบแทนนั้น อาจมีได้หมายถึง การให้เงินหรือทุนเท่านั้น แต่หมายถึง ความร่วมมือและความเอื้ออาทรต่อกัน และในบางครั้งอาจปรับเปลี่ยนเป็นการให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นความรู้สึกพึงพอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือของเครือข่ายนั้น ๆ โดยจะมีการพบปะเสวนากัน ภายใต้วามสัมพันธ์ของความเป็นพี่น้องและการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย

ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่สำคัญต่อการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ คือ (พระมหาสุทิตย์ อภากร, 2547 อ้างถึงใน กมลรัฐ อินทรทัศน์, 2547)

1. ปัจจัยภายใน ที่มีผลต่อการพัฒนาความเข้มแข็ง ได้แก่ การมีส่วนร่วมของภาคประชาชน จิตสำนึกต่อส่วนรวมของปัจเจกบุคคล การมีผู้นำเครือข่ายที่มีความรู้ความสามารถ การมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นระบบ หรือมีกลไกที่เหมาะสมกับเครือข่าย การมีระบบสารสนเทศ ข้อมูล ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีพันธกรณีที่สร้างความสัมพันธ์ที่ศิระหว่างกัน การจัดการและการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้างภูมิความรู้และขบวนการทางปัญญา และการมีกิจกรรมที่ต่อเนื่อง

2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การส่งเสริมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แหล่งทุน สถาบันวิชาการ หน่วยงานวิจัย และกองทุนสนับสนุนต่าง ๆ การมีเวทีสาธารณะ ขบวนการประชาสังคม และสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการรวมพลังเครือข่าย เช่น เหตุการณ์ทางธรรมชาติ สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน เป็นต้น

นอกจากนี้ สัมพันธ์ เตะชะอริค (2537 ; อ้างจาก พระมหาสุทิตย์ อภากร, 2547 ใน กมลรัฐ อินทรทัศน์, 2547) ได้กล่าวถึงปัจจัยความเข้มแข็งของเครือข่ายในระดับชุมชนไว้ 2 ลักษณะ คือ

1. เครือข่ายภายในชุมชน มีข้อควรพิจารณาอยู่ 3 ประการ คือ การมีส่วนร่วมของชาวบ้าน ผลของกิจกรรม และความเข้มแข็งของผู้นำ

2. เครือข่ายภายนอกชุมชน ได้แก่ การเชื่อมโยงของท้องถิ่น และกระบวนการเรียนรู้ของคนนอกชุมชน

ดังนั้นการที่มนุษย์มาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มนั้นจำเป็นต้องใช้ “การสื่อสาร” มาเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงกลุ่มบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งมีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับแนวคิดเครือข่ายการสื่อสารไว้มากมาย อาทิ

ถิรนนท์ อนุวัชศิริวงศ์ (2526) กล่าวว่า เครือข่ายการสื่อสาร หมายถึง ระบบการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารในบรรดาสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งมีทั้งเครือข่ายที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

วินิจ เกตุขำ (2522) ได้ให้ความหมายของเครือข่ายการสื่อสารไว้ว่า หมายถึง แบบแผนการติดต่อเกี่ยวข้อง และประสานกันภายในกลุ่ม โดยสมาชิกภายในกลุ่มจะมีการรับการถ่ายทอด เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ การวิเคราะห์เครือข่ายการสื่อสารจะใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลักในการวิเคราะห์ ดังนั้นสถานภาพของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มจะต้องสัมพันธ์กับการสื่อสารระหว่างบุคคล ยิ่งบุคคลใดที่มีสถานภาพทางสังคมสูง เช่น เป็นผู้นำ การสื่อสารมักจะออกมาในรูปของการเสนอความคิดเห็น และเป็นผู้รับเอาความคิดเห็นจากสมาชิกอื่น ๆ โดยรวมแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสาร และสถานภาพของสมาชิก อาจแยกได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การสื่อสารมักมีแนวโน้มเกิดขึ้นที่บุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมสูงในกลุ่ม เช่น ผู้นำ หรือ ประธานกลุ่ม จะมีการสื่อสารกับคนอื่นในกลุ่มมากกว่าสมาชิกโดยทั่วไป เพราะผู้นำต้องคอยติดต่อประสานงาน รับฟังสมาชิกในกลุ่ม

2. การสื่อสารจะมีแนวโน้มเกิดขึ้นที่บุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมเท่าเทียมกันมากกว่าสถานภาพทางสังคมที่แตกต่างกัน เช่น กลุ่มคนที่มีหลายฐานะ ต่างวัยวุฒิ ต่างคุณวุฒิกันมาก ๆ การสื่อสารจะเกิดขึ้นน้อยกว่าในกลุ่มที่มีฐานะ วัยวุฒิ คุณวุฒิเท่าเทียมกันหรือคล้าย ๆ กัน

3. การสื่อสารจะไม่ค่อยเกิดขึ้นในกลุ่มที่บุคคลมีสถานภาพเหลื่อมล้ำต่ำสูงกว่ากันมาก หรือที่มีสถานภาพไม่เป็นที่บังชัดเจน

ในเรื่องเครือข่ายการสื่อสาร โดยภาพรวมพบว่า เครือข่ายการสื่อสารอาจสามารถจัดแยกออกได้เป็น 2 แบบ คือ การสื่อสารแบบที่มีศูนย์กลาง กับเครือข่ายการสื่อสารแบบกระจายอำนาจ

1. การสื่อสารแบบมีศูนย์กลาง (Centralized Communication) เป็นการสื่อสารที่มีคนใดคนหนึ่งเป็นศูนย์กลางหรือทางผ่าน โดยที่สมาชิกคนอื่น ๆ ไม่มีการติดต่อกันโดยตรง แต่ต้องผ่านคนกลาง

2. การสื่อสารแบบกระจายอำนาจ (Decentralization Communication) เป็นการสื่อสารที่สมาชิกในกลุ่มติดต่อกันโดยอิสระ ไม่มีใครตัดสินใจคนเดียว แต่ร่วมกันคิดร่วมกันแก้ปัญหา เป็นวิธีที่ใช้ได้ตรงกับกระบวนการกลุ่มมาก เพราะทุกคนมีปฏิสัมพันธ์กัน ผลที่ออกมาจะได้ทั้งผลผลิต และกระบวนการของกลุ่ม การสื่อสารแบบนี้คำนึงถึงการเอาใจใส่ผู้ทำงานถึงแวดล้อมในการทำงาน ขวัญและกำลังใจของกลุ่มด้วย

Shaw (อ้างจาก จารุณี พัทธพิมานสกุล, 2542 ในกมลรัฐ อินทรทัศน์, 2547) ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวข้องกับเรื่องของเครือข่ายการสื่อสารไว้โดยสังเขป ดังนี้

1. เครือข่ายแบบรวมอำนาจสู่ส่วนกลางจะก่อให้เกิดผู้นำเพียงคนเดียว และเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าแบบกระจายอำนาจ เพราะคนกลางในโครงสร้างจะได้รับข่าวสารเกี่ยวกับปัญหามากกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ทำให้กลายเป็นผู้ควบคุมความสำเร็จในการทำงานของกลุ่ม เพราะเขาอยู่ในตำแหน่งตัวเชื่อมการสื่อสารที่สำคัญ

2. โครงสร้างการสื่อสารแบบกระจายอำนาจ มีประสิทธิภาพมากกว่าในการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน แต่โครงสร้างการสื่อสารแบบรวมอำนาจ มีประสิทธิภาพมากกว่าในการทำงานและแก้ปัญหาง่าย ๆ ใช้ข้อมูลข่าวสารน้อย ในงานที่ต้องการข้อมูลเพียงประการเดียว เครือข่ายแบบรวมอำนาจจะทำงานโดยก่อให้เกิดข้อผิดพลาดน้อย และสำเร็จเร็วกว่าแบบกระจายอำนาจ เพราะการติดต่อสื่อสารแบบนี้เป็นการติดต่อทางเดียวที่ถูกครอบงำโดยผู้นำคนเดียว ความเป็นระเบียบถูกกำหนดขึ้น เพื่อไม่ให้ข่าวสารมาก ส่วนการติดต่อสื่อสารแบบวงกลมกระจายอำนาจ หรือสมาชิกของกลุ่มจะติดต่อกับบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายได้ พวกเขาจึงใช้เวลามากกว่า แต่ในงานที่ต้องใช้ข้อมูลร่วมกัน และต้องมีการปฏิบัติด้วยนั้น โครงสร้างการสื่อสารแบบกระจายอำนาจจะทำงานได้รวดเร็วและมีข้อผิดพลาดน้อยกว่าแบบรวมอำนาจ

3. สภาวะข่าวสารท่วมท้น (Overloaded Information) มักจะเกิดขึ้นในเครือข่ายการสื่อสารแบบรวมอำนาจ เพราะข่าวสารและการตัดสินใจจะไปรวมอยู่ที่จุดศูนย์กลางของเครือข่าย ทำให้ผู้นำของโครงสร้างการสื่อสารแบบอยู่ในสภาวะข่าวสารท่วมท้นได้ ส่วนเครือข่ายการสื่อสารแบบกระจายอำนาจนั้น ทุกคนต้องใช้ข้อมูลร่วมกัน ต้องเป็นผู้ตัดสินใจ และเป็นผู้นำ ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะมีใครเกิดสภาวะข่าวสารท่วมท้นได้

สำหรับการเกิดขึ้นของเครือข่ายการสื่อสารนั้น โดยปกติมนุษย์จะมีปฏิริยาโต้ตอบกัน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลหนึ่งกับอีกบุคคลอื่น ๆ และก็จะเพิกเฉยกับ

บุคคลอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน (เมื่อระบบนั้นมีขนาดใหญ่) การไหลของการสื่อสารระหว่างบุคคลจึงเป็นรูปแบบที่เรียกว่า “โครงสร้างการสื่อสาร” (Communication Structure) หรือ “เครือข่าย” (Networks) (เจษฎา รัตนเขมากร, 2540)

การเกิดขึ้นของเครือข่ายการสื่อสารสามารถแบ่งออกได้เป็น (พัชนี เจริญรยา, 2541 : 43)

1. เครือข่ายการสื่อสารที่เกิดขึ้นเอง หรือเครือข่ายการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เกิดขึ้นจากการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ไม่มีใครได้รับมอบหมาย หรือบังคับให้ใช้การติดต่อผ่านช่องทางใดช่องทางหนึ่งอย่างตั้งใจ ตรงกันข้ามเครือข่ายเหล่านี้เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างอิสระในอัตราความถี่และความเข้มข้นของการสื่อสารต่าง ๆ กัน โดยเมื่อระยะเวลาผ่านไปเครือข่ายที่เกิดขึ้นเองนี้จะค่อย ๆ กลายเป็นแหล่งข้อมูลที่ไม่เป็นระเบียบ

2. เครือข่ายการสื่อสารที่ได้ถูกกำหนดไว้ หรือเครือข่ายการสื่อสารแบบเป็นทางการ เป็นประเภทของการสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดปฏิสัมพันธ์ในเครือข่ายที่ได้มีการวางแผนไว้อย่างแน่นอน ดังนั้นเครือข่ายเหล่านี้มีโครงสร้างที่มีแบบแผน

ม.ร.ว.อภินันท์ รพีพัฒน์ (2536) ได้เสนอลักษณะสำคัญที่เอื้อต่อองค์ประกอบในการรวมกลุ่มหรือสานเครือข่ายสังคมและการสื่อสารในสังคมหมู่บ้านหรือท้องถิ่นไทย ไว้ดังนี้

1. ลักษณะครอบครัวขยายที่อาศัยรวมกันในบริเวณบ้านเดียวกัน
2. ระบบเครือญาติที่นับญาติกันทั้งสองฝ่าย
3. การให้ความสำคัญต่อกลุ่มบ้านที่เป็นเพื่อนบ้านกัน
4. กลุ่มแลกเปลี่ยนแรงงาน
5. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใหญ่ผู้น้อย
6. การจัดแบ่งชนชั้นและสถานภาพ
7. ผู้นำและบริวาร
8. กลุ่มการเมือง
9. หมู่บ้านในฐานะเป็นองค์การบริหารและปกครอง
10. สังคมหมู่บ้านและ
11. วัดของหมู่บ้าน

ผลสัมฤทธิ์ของความเป็นเครือข่าย

ในกระบวนการทำงานของเครือข่ายนั้น สิ่งหนึ่งที่ได้รับนอกจากผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ ความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผลสัมฤทธิ์ของความเป็นเครือข่ายที่ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาที่ต่อเนื่องมีดังนี้ (อ้างจาก พระมหาสุทิตย์ อากาศโร, 2547 ในกมลรัฐ อินทรทัศน, 2547)

1. เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นปัจเจกบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการร่วมกับเครือข่าย สิ่งหนึ่งที่ดีถือว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ และเป็นทุนภายในตนเองคือ ทุกคนมีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์มากขึ้น หลังจากที่ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีการทำงานร่วมกัน โดยกระบวนการเรียนรู้จะช่วยให้อุบัติ และองค์การได้มีการปรับตัวในการ

แสวงหาความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ และแนวร่วมใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลให้การทำงานในด้านต่าง ๆ ของเครือข่ายมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การเพิ่มโอกาสในการแก้ปัญหา กลุ่มเครือข่ายจำนวนไม่น้อยเช่นกัน ที่พยายามผลักดันในการแก้ปัญหาภายในกลุ่มองค์กรของตน แต่ส่วนหนึ่งไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากปัญหาที่ประสบอยู่นั้นเป็นปัญหาที่สลับซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับกลุ่มองค์กรอื่นๆ หรือปัญหาอื่น ๆ การรวมกลุ่มและการประสานงานกับภาคที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นการเพิ่มโอกาสในการแก้ไขปัญหา เพราะเป็นการระดมความเห็น และความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งถ้าไม่มีการรวมตัวเป็นเครือข่ายแล้ว โอกาสในการแก้ปัญหานั้น ๆ อาจไม่ได้รับการตอบสนองเพราะขาดแนวร่วมในการดำเนินงานร่วมกันนั่นเอง

3. เกิดการพึ่งพาตนเอง เมื่อเครือข่ายมีกระบวนการทำงานที่เข้มแข็ง และสามารถแก้ไขปัญหของเครือข่ายได้แล้ว เครือข่ายและสมาชิกเครือข่ายก็สามารถที่จะพึ่งพาตนเองได้ โดยการพึ่งพาตนเองนั้นเป็นการพึ่งพาตนเองในเรื่องของทุน ทรัพยากร ความรู้ และการจัดการ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาสังคมหรือชุมชนโดยรวมนั่นเอง และนับว่าเป็นการพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายที่ต่อเนื่อง

4. เกิดการจัดการทรัพยากรในท้องถิ่น การรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายนับว่าเป็นหนึ่งในความสำเร็จที่จะสามารถร่วมกันพัฒนาการจัดการทรัพยากรในท้องถิ่นของตนได้ร่วมกัน และเข้มแข็ง เช่น เครือข่ายอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของชาวบ้านหินกรูดและบ้านบ่อนอก จ. ประจวบคีรีขันธ์

5. เกิดกระบวนการผลักดันเชิงนโยบาย จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันประเด็นปัญหาสาธารณะจำนวนไม่น้อยที่เกิดขึ้นและสามารถนำไปสู่ข้อยุติด้วยพลังของเครือข่ายและการจัดการเชิงนโยบาย เช่น การรวมกลุ่มขององค์กรเครือข่ายด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อผลักดัน พ.ร.บ.ป่าชุมชน เป็นต้น

6. เกิดอำนาจหรือพลัง อำนาจหรือพลังจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างเข้มแข็งถ้าไม่มีการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย เพราะเครือข่ายทำให้เกิดความสามัคคี เกิดมิตรภาพ และการพึ่งพาอาศัยกันและกัน ซึ่งในที่สุดก็นำพาไปสู่ความสำเร็จร่วมกันและยั่งยืน

สรุปได้ว่า เครือข่ายทางการสื่อสารเป็นแบบแผนการติดต่อเกี่ยวข้องและประสานกันภายในกลุ่มสมาชิก ซึ่งจะมีการรับ การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในเครือข่าย และก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีของความเป็นเครือข่าย

4. ความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสาร (Communication Competence)

แนวคิดเรื่องความสามารถทางการสื่อสารเกิดขึ้นจากความสนใจทางด้านภาษาศาสตร์ จึงเน้นการศึกษาถึงพฤติกรรมทางภาษามนุษย์ และมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ “ความสามารถทางการสื่อสาร” ไว้อย่างหลากหลาย ตัวอย่างเช่น Hymes (อ้างถึงใน Bostrom N., 1984) ได้นิยามความสามารถทางการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ประกอบไปด้วย ความรู้ (Knowledge) และความสามารถในการใช้ความรู้ (Ability for Use) โดยสนใจในตัวแปรเรื่องสังคมวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อความรู้ทางภาษาของผู้พูด และข้อสังเกตว่า ความสามารถในการใช้ความรู้เป็นสิ่งที่เห็นได้ยาก ดังนั้นการที่จะบอกว่ามีความสามารถทางการสื่อสารหรือไม่ นั้นจำเป็นต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ (Relation) ของทั้งส่วนที่เป็นความรู้และการใช้ความรู้ นั้นด้วยสถานการณ์ที่มีการกระตุ้นให้เกิดการใช้รู้นั้นออกมา

Larson และคณะ (Bostrom N., 1984) อธิบายนิยามความสามารถทางการสื่อสารไว้ว่า คือความสามารถในการการแสดงความรู้ทางด้านสังคมในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมใน สถานการณ์ต่าง ๆ

Wiemann และ Backlund (อ้างถึงใน Cooley E. & Roach A : 1984) ได้ให้ความหมายของ “ความสามารถทางการสื่อสาร” ว่าเป็นความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interact) ระหว่างการเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมทางการสื่อสารในแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้บรรลุผลตาม วัตถุประสงค์แต่ละบุคคล

ในขณะที่ McCrosky (1984) กลับมีมุมมองที่แตกต่างออกไปโดยเขามีความเห็นว่ สาขานิเทศศาสตร์มีความหลากหลายทางสาขาวิชา ดังนั้นจึงเป็นเรื่องยากที่จะนิยามความสามารถ ทางการสื่อสาร แต่เชื่อว่าจะหมายถึง การสื่อสารที่ดีเลิศทั้งในเรื่องเป้าหมายทางการสื่อสารและ การทำให้กลุ่มเป้าหมายเข้าใจ แสดงถึงการให้ความสำคัญกับ “กลุ่มผู้รับสาร” (Receiver) ซึ่งเป็นสิ่ง ที่ทำให้สาขานิเทศศาสตร์แตกต่างจากสาขาอื่นตรงที่มีการวิเคราะห์ผู้รับสาร (Audience Analysis) ก่อนทำการสื่อสารนั่นเอง

นิยามความหมายเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสารดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงจุด สนใจในเรื่องพฤติกรรมสื่อสาร ซึ่งเป็นเรื่องที่ยาก แต่แนวคิดเหล่านี้ก็ยังคงได้รับความ สนใจแพร่หลายทั้งในสาขาจิตวิทยา การเมือง และการบริหารจัดการและเริ่มขยายความสนใจ ออกไปจากการศึกษาพฤติกรรมทางภาษา ไปยังการเลือกใช้ความรู้ก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมทาง ภาษาออกมาด้วย เช่น Trenholm และ Jensen (2009) ได้เสนอความหมายของความสามารถทางการ

สื่อสารว่าคือ ความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสังคมถึงนัยยะ 2 ระดับ คือ ความสามารถในระดับของการกระทำหรือพฤติกรรมสื่อสารที่แสดงออก (Performative Competence) และระดับลึกลงไปคือ ความสามารถในการรู้ว่าต้องสื่อสารออกไปอย่างไรจึงเหมาะสม (Process Competence) ซึ่งหมายถึงการรู้ว่าการกระทำใดจำเป็นต้องใช้ความรู้เรื่องใดในการสื่อสารให้ออกมาอย่างเหมาะสม นั่นคือ ความสามารถทางการสื่อสารภายในบุคคลจะประกอบด้วย ความสามารถด้านเนื้อหาสาร และความสามารถในการตีความ

สำหรับความสามารถด้านเนื้อหานั้น เป็นการเลือกเนื้อหาสารส่งไปยังผู้รับสาร รวมทั้งความสามารถในการให้ความหมายและถอดความหมาย ส่วนความสามารถในการตีความนั้น เป็นความสามารถในการกำหนดคำอธิบาย ความสามารถในการจัดการ และความสามารถในการตีความตามเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยความสามารถ 3 ประการ คือ ความสามารถทางบทบาท คือ ความสามารถที่ผู้ส่งสารรู้ว่าควรใช้บทบาททางสังคมใดและรู้ว่าพฤติกรรมใดที่เหมาะสมกับบทบาทนั้น ความสามารถส่วนบุคคล เป็นความสามารถในการเลือกและการนำเสนอสิ่งที่ตนคิดหรือต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจ และความสามารถทางเป้าหมาย คือ ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย ตอบโต้กับปัญหา และเลือกกระทำการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Monge Dillard และ Eisenberg (1994) เสนอว่า ความสามารถในการสื่อสารนั้นมีองค์ประกอบอยู่ 2 มิติ คือ ความสามารถในการใส่รหัส (Encoding Ability) หมายถึง ความสามารถของผู้ส่งสารในการถ่ายทอดสารให้ผู้รับสารเข้าใจได้ตรงกัน และความสามารถในการถ่ายทอดสารให้ผู้รับสารเข้าใจได้ตรงกัน และความสามารถในการถอดรหัส (Decoding Ability) หมายถึง ความสามารถในการตีความสารได้ตรงกับความประสงค์ของผู้ส่งสาร ในขณะที่ Coolley & Roach (1984) : Infante Rancer & Womack (1977) กล่าวว่า องค์ประกอบขั้นพื้นฐานที่สุดสำหรับความสามารถในการสื่อสาร คือ ความรู้เกี่ยวกับการใช้รูปแบบวิธีการสื่อสารในสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม (Appropriateness) และทักษะที่จะนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ซึ่งตรงกับข้อค้นพบจากงานวิจัยของ จันท์ทิพย์ ปาละนันท์ (2545) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง “ความสามารถทางการสื่อสารของผู้นำชุมชน” โดยการวิเคราะห์ถึงกระบวนการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร การจัดการข้อมูลข่าวสาร และกลวิธีการสื่อสารของผู้ชุมชนที่เอื้อต่อการนำไปสู่การเป็นผู้นำชุมชนที่ประสบความสำเร็จ พบว่ากระบวนการแสวงหาข้อมูลข่าวสารของผู้นำชุมชน มี 4 ขั้นตอน คือ ความต้องการข้อมูลข่าวสารเพื่อตอบสนองความสนใจหรือเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ กำหนดวัตถุประสงค์ในการแสวงหาข้อมูล เพื่อนำไปใช้อย่างมีจุดหมาย การเลือกแสวงหาประเภท/เนื้อหาของข้อมูลข่าวสารนั้น และการเลือกแหล่งข้อมูลข่าวสารและช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ แสดงถึงความสำคัญของการแสวงหาข้อมูลข่าวสารและการจัดการข้อมูลข่าวสารผ่าน

กลวิธีการสื่อสารต่าง ๆ ซึ่งก็คือเทคนิคหรือวิธีการพลิกแพลงองค์ประกอบของการสื่อสารในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น หากมองถึงการบริหารงานในยุคเทคโนโลยีเช่นปัจจุบันที่สังคมเต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารมากมาย ทำให้บุคคลและสังคมแวดล้อมไปด้วยข่าวสารที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับตนเอง คนเราจึงต้องหาทางจัดการกับข้อมูลข่าวสารด้วยกระบวนการต่าง ๆ ตามความสนใจและความต้องการของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่จำเป็นต้องตัดสินใจในเรื่องราวต่าง ๆ จึงต้องมีความสามารถทางการสื่อสาร โดยจะต้องมีความรู้ในข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและสามารถจัดการกับข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นได้ นั่นคือผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสารที่ดีทั้งการเป็นผู้รับสาร (Receiver) ที่จะแสวงหาข้อมูลข่าวสารและจัดการกับข่าวสาร และเป็นผู้ส่งสาร (Sender) ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะฉะนั้น แนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางการสื่อสารที่สามารถอธิบายถึงความสามารถในการสื่อสารของผู้บริหารนั่นก็คือ แนวคิดเกี่ยวกับการแสวงหาข้อมูลข่าวสารและการจัดการข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารของผู้บริหาร ที่จะถ่ายทอดสารเพื่อให้การบริหารงานที่อาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือสามารถดำเนินไปอย่างเหมาะสมและประสบความสำเร็จ

4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการแสวงหาข้อมูลข่าวสารและการจัดการข้อมูลข่าวสาร

ข้อมูลข่าวสารในปัจจุบันมีอยู่มากมายการเปิดรับและการเลือกสรรข่าวสารที่ตรงกับความต้องการของตนเอง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้จึงมีมุมมองไปที่องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการข่าวสาร แนวคิดเกี่ยวกับการแสวงหาข่าวสาร แนวคิดเกี่ยวกับการเลือกรับสาร แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในการจัดการข้อมูลข่าวสาร

แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการข่าวสาร

Maslow (เสรี วงษ์มณฑา, 2533) กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการอยากเรียนรู้ (Needs of Cognitive) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะแสวงหาระเบียบและความเข้าใจสภาวะแวดล้อมของตนเอง ความต้องการที่จะเรียนรู้จึงเป็นแรงผลักดันให้มนุษย์เรียนรู้จากสังคม ซึ่งพรทิพย์ วรรกิจโกคาทร (2539) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของผู้รับสารต่อข่าวสารว่ามี 4 ประการ คือ

1. ความต้องการข่าวสารที่เป็นประโยชน์ (Utilization) ผู้รับสารจะเปิดรับข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองเป็นสำคัญ

2. ความต้องการข่าวสารที่สอดคล้อง (Consistency) กับค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติของผู้รับสาร ผู้รับสารมักจะเปิดรับข่าวสารที่สอดคล้องกับความเชื่อ ค่านิยม หรือทัศนคติของตน ข่าวสารใดที่ไม่สอดคล้องมักจะไม่ได้ได้รับความสนใจ หรือได้รับการปฏิเสธจากผู้รับสาร

3. ความต้องการข่าวสารที่สะดวกในการได้มา (Availability) ผู้รับสารนั้นมีข้อจำกัดในการเปิดรับข่าวสาร ถึงแม้ข่าวสารจะเป็นข่าวสารที่ให้ประโยชน์และสอดคล้องกับตัวเอง แต่ถ้าข่าวสารนั้นได้มาด้วยความยากลำบากหรือไม่สะดวก ผู้รับสารก็อาจไม่เปิดรับข่าวสารนั้น ดังนั้นพฤติกรรมหนึ่งของผู้รับสาร คือ ความสะดวกในการได้รับข่าวสาร

4. ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) เป็นความต้องการที่อยากมีประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์อย่างหนึ่ง และยังอยู่ในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ใหม่ ๆ ตลอดเวลา เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้มนุษย์เปิดรับข่าวสาร

จากหลักพื้นฐานความต้องการข่าวสารของผู้รับสาร 4 ประการนี้ McCombs และ Becker (1979) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการอ่านหนังสือพิมพ์ การฟังรายการวิทยุกระจายเสียงและการชมรายการวิทยุโทรทัศน์ของมนุษย์ ได้สรุปผลว่า ผู้รับสารจะเลือกเปิดรับสื่อเพื่อสนองความต้องการของตนในการ อ่าน ฟัง และชมด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

1. เพื่อติดตามความเคลื่อนไหวและสังเกตการณ์รอบตัว เพื่อที่จะได้รู้ว่าอะไรกำลังเกิดขึ้น เพื่อให้ทันเหตุการณ์ ทันสมัย และเรียนรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่ควรรู้
2. เพื่อใช้ข่าวสารที่ได้มานั้น เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจแต่ละวัน
3. เพื่อให้ได้ข่าวสารที่จะใช้ประโยชน์ในการถกเถียงปัญหาประจำวันกับบุคคลอื่น
4. เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมอยู่ร่วมในเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นด้วย
5. เพื่อใช้ข่าวสารที่ได้จากสื่อมวลชนช่วยเสริมความคิดเห็นที่มีอยู่เดิม
6. เพื่อพักผ่อนหย่อนใจและเพื่อความบันเทิง

แนวคิดเกี่ยวกับเกี่ยวกับการแสวงหาข่าวสาร

การที่ข่าวสารในสังคมมีมากมายหลากหลายรูปแบบ การแสวงหาข่าวสารมาเพื่อตอบสนองความต้องการด้านต่าง ๆ ของคนเราจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่ง Charles K. Atkin (1973) ได้ชี้ให้เห็นว่า การแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking) หรือความต้องการของปัจเจกบุคคลนั้นคือต้องการได้รับข่าวสาร (Information) และ ความบันเทิง (Entertainment) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการข่าวสารนั้น เกิดจากความไม่รู้หรือความไม่แน่ใจ (Uncertainty) ของปัจเจกบุคคลที่มาจากความไม่สอดคล้องกันระหว่างระดับความรู้ของปัจเจกบุคคลขณะนั้น กับระดับความต้องการที่อยากรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และถ้าหากเป็นเรื่องที่สำคัญ เป็นเรื่องที่บุคคลอยากรู้มากและมีความไม่แน่ใจสูง บุคคลนั้นก็ยิ่งต้องการข่าวสารที่จะให้ตนมีความรู้และความแน่ใจมากขึ้น

และความไม่สอดคล้องกันระหว่างความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นของปัจเจกบุคคลกับความรู้ที่ตนต้องการ จึงทำให้ปัจเจกบุคคลเกิดความต้องการข่าวสารมากขึ้น

ในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารของบุคคล สิ่งจำเป็นในการแสวงหาข่าวสาร คือ แหล่งสาร Chen & Hennon (อ้างถึงใน ชูบล เบ็ญจรงค์กิจ และคณะ, 2534) ได้แบ่งประเภทแหล่งสารเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มบุคคล ได้แก่ เพื่อน ญาติ หรือบุคคลใกล้ชิด ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกิดจากความคิดและประสบการณ์ของแต่ละปัจเจกบุคคล
2. กลุ่มสถาบัน ได้แก่ โรงเรียน ห้องสมุด ศาสนา บริษัท ห้างร้าน องค์กรเอกชน หรือภาครัฐ
3. สื่อ ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต สื่อสังคมออนไลน์ หรือรูปแบบสื่ออื่น ๆ

ดังนั้น ในสังคมปัจจุบันที่มีข้อมูลข่าวสารมากมาย จึงเป็นที่น่าสนใจว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคใต้มีการแสวงหาข้อมูลข่าวสารอะไร โดยวิธีใด และอย่างไร ซึ่งการแสวงหาข้อมูลข่าวสารจึงแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การรอรับข้อมูลข่าวสาร (Passive Strategy) เป็นการสังเกตประสบการณ์ของบุคคลอื่นหรือได้รับข่าวสารจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว
2. การเฝ้าหาข้อมูลข่าวสาร (Active Strategy) เป็นการแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ หรืออาจนำตัวเองเข้าไปสู่สิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ ๆ
3. การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อให้ได้ข้อมูลข่าวสาร (Interactive Strategy) เป็นการได้ข้อมูลข่าวสารจากประสบการณ์โดยตรงของบุคคลและทดลองด้วยตนเอง

การแสวงหาข่าวสารนั้น นอกจากจะเป็นการสนับสนุนทัศนคติหรือความคิด ความเข้าใจเดิมของตนเองแล้ว ยังเป็นการแสวงหาเพื่อไปใช้ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น เพื่อเป็นความรู้เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ปัญหา รวมทั้งสนองความสนใจส่วนบุคคลและเพื่อความบันเทิง

แนวคิดเกี่ยวกับการเลือกรับสาร

เมื่อคนเรามีความต้องการข้อมูลข่าวสารโดยเหตุผลความต้องการต่าง ๆ กัน และข่าวสารที่มีอยู่แวดล้อมตัวเราก็มียากมายในสังคมยุคเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารเช่นนี้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละบุคคลต้องมีการเลือกรับสารให้สอดคล้องเหมาะสม ซึ่งการเลือกสรรข่าวสารของผู้รับสาร เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้รับสารในการเลือกรับข่าวสารจากสื่อมวลชน โดยการเลือกสรรในการรับสาร (Selective Process) คือกระบวนการเลือกสรรของผู้รับสาร ถือว่าเป็น

ตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการส่งสารไปยังผู้รับสาร เพราะผู้รับสารจะมีกระบวนการเลือกรับรู้ข่าวสารที่แตกต่างกันไปตามประสบการณ์ความต้องการ ตามความเชื่อทัศนคติ ตามความรู้สึกนึกคิด ฯลฯ ที่ไม่เหมือนกัน Klapper และ Joseph T (1960) เสนอแนวคิดของการเลือกสรรที่เปรียบเสมือนเครื่องกรอง (Filter) ข่าวสารในการรับรู้ของมนุษย์ว่าประกอบไปด้วยการกลั่นกรอง 3 ชั้น ดังนี้ คือ

1. การเปิดรับหรือเลือกสนใจ (Selective Exposure or Selective Attention) หมายถึงแนวโน้มที่ผู้รับสารจะเลือกสนใจ หรือเปิดรับข่าวสารจากแหล่งหนึ่งแหล่งใดที่มีอยู่ด้วยกันหลายแหล่ง โดยการเลือกเปิดรับข่าวสารนั้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ได้แก่ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น ระดับการศึกษา วัย อาชีพ รายได้ ความเชื่อ อุดมการณ์ ศาสนา ประเพณีวัฒนธรรม ประสบการณ์ส่วนบุคคล ฯลฯ

2. การเลือกรับรู้หรือตีความ (Selective Perception or Selective Interpretation) เมื่อบุคคลเลือกเปิดรับข่าวสารจากแหล่งหนึ่งแหล่งใด ผู้รับสารแต่ละคนอาจจะตีความข่าวสารขึ้นเดียวกันที่ส่งผ่านสื่อมวลชนไม่ตรงกัน ผู้รับสารจะเลือกรับรู้และตีความหมาย ตามความเข้าใจของตัวเองหรือตามทัศนคติ ประสบการณ์ ความเชื่อ ความต้องการความคาดหวัง แรงจูงใจ ตามสภาวะร่างกายหรือสภาวะอารมณ์ในขณะนั้น เป็นต้น

3. กระบวนการเลือกจดจำ (Selective Retention) เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเลือกรับข่าวสารหรือแสวงหาข่าวสารจากสื่อมวลชนเพื่อการใช้ประโยชน์และการได้รับความพึงพอใจของตนเอง

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นตัวกำหนดให้เกิดความแตกต่างกันในการเลือกรับข่าวสารของมนุษย์ ซึ่งการศึกษาของ Defleuer (1986) ได้เสนอทฤษฎีที่เกี่ยวกับตัวแปรแทรกที่มีอิทธิพลในกระบวนการสื่อสารมวลชนระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยเน้นให้เห็นว่า ข่าวสารมิได้ไหลผ่านจากสื่อมวลชนผู้รับสาร โดยเน้นให้เห็นว่า ข่าวสารมิได้ไหลผ่านจากสื่อมวลชนถึงผู้รับและเกิดผลโดยตรงทันที แต่มีปัจจัยบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับสารแต่ละคน เช่น จิตวิทยาและสังคม ตลอดจนอิทธิพลของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลนั้นสังกัดอยู่ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการเปิดรับข่าวสารนั้น ๆ ทำให้เกิดผลไม่เหมือนกัน หรือไม่เป็นไปตามเจตคติของผู้ส่งสาร

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในการจัดการข้อมูลข่าวสาร

ระหว่างกระบวนการแสวงหาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ บุคคลย่อมมีการดำเนินการจัดการข้อมูลข่าวสารไปด้วย โดยในแต่ละขั้นตอนย่อมต้องมีการตัดสินใจว่าจะเลือกทางใด ดังนั้นถึงแม้ผู้บริหารจะได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารนั้น ๆ หรือมีขั้นตอนในการตัดสินใจมากมายอย่างไรก็ตาม แต่ในที่สุดแล้วผู้บริหารซึ่งเป็นผู้แสวงหาข่าวสารก็จะเป็นผู้ตัดสินใจ

ซึ่งอาจเป็นไปได้ในทางที่ถูกต้องหรือทางที่ผิดพลาดได้ การวัดประสิทธิผลของการตัดสินใจจึงพิจารณาได้จาก การเป็นทางเลือกที่ปฏิบัติได้จริง (Action-Oriented) และจุดมุ่งหมายที่ต้องการ (Objective-Oriented) ซึ่งอาจสรุปเป็นขั้นตอน (John S. Carroll and Eric J. Johnson, 1990) ได้ดังนี้

1. Recognition หมายถึง เมื่อตระหนักถึงสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องมีการตัดสินใจเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ
 2. Formulation หมายถึง การค้นหาและแยกแยะสถานการณ์ ก่อนการตัดสินใจเลือกทางเลือกใด จะต้องมีการค้นหาหรือแยกแยะสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดตัดสินใจ โดยมีสมมติฐานในการตัดสินใจว่าต้องให้ได้ผลตอบแทนที่ดีที่สุด
 3. Alternative Generation หมายถึง การสร้างตัวเลือกหลาย ๆ ตัวเลือกขึ้นมาเพื่อใช้ในการตัดสินใจ อันอาจมีแหล่งข้อมูลจากช่องทางเดียวหรือหลายช่องทาง
 4. Information Search หมายถึง การหาข่าวสารเกี่ยวกับทางเลือกต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ ให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด
 5. Judgment or Choice หมายถึง การเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของทางเลือกต่าง ๆ
 6. Action หมายถึง การตัดสินใจกระทำการเลือก
 7. Feedback หมายถึง การได้รับข้อมูลย้อนกลับเมื่อได้ทำการตัดสินใจแล้ว ข้อมูลที่ได้อาจส่งผลให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ หรือก่อให้เกิดเกณฑ์ใหม่ ๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจในขั้นต่อไป
- หลังจากกระทำการตัดสินใจไปแล้ว โดยข้อมูลที่รับมา อาจมีผลทำให้เกิดความรู้ใหม่ หรือมีเกณฑ์ใหม่สำหรับการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นต่อไป

สรุปให้เห็นว่า กระบวนการตัดสินใจในการจัดการข้อมูลดังกล่าวนี้ ในครั้งแรกอาจเป็นการลองผิดลองถูก แต่เมื่อได้ผ่านการตัดสินใจหลายครั้งและหลังจากที่กระบวนการตัดสินใจนี้เกิดขึ้นในหลายครั้ง ในท้ายที่สุดผู้แสวงหาข่าวสารก็อาจจะเลือกใช้แบบแผนที่แน่นอนของการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร ที่ให้หลักประกันว่า กระบวนการแสวงหาข้อมูลข่าวสารนี้อาจจะสมบูรณ์และบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้การที่แบบแผนของกระบวนการแสวงหาข่าวสารจะเป็นไปในรูปแบบใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้แสวงหาข่าวสารหรือผู้บริหารนั่นเอง

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการสื่อสาร

Bostrom (1984) เสนอถึงความสามารถในการสื่อสารว่าประกอบด้วยสิ่งสำคัญประการหนึ่งนั่นคือ ทักษะในการสื่อสาร (Tactic Communication Skill หรือ Communication Skill) ซึ่งก็คือ ทักษะในการนำความรู้เกี่ยวกับรูปแบบวิธีการสื่อสาร ไปใช้ให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะในการให้คำแนะนำ รับฟังคำแนะนำ ทักษะในการพูด ทักษะในการฟัง ทักษะในการแก้ปัญหา

ทักษะในการตัดสินใจ ทักษะการโน้มน้าวใจ เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจรวมถึงความสามารถเชิงทักษะในการสื่อสาร ที่เรียกว่า เทคนิคการอ่านใจ (Mind Reading Technique) ซึ่งอาจไม่สื่อกันด้วยคำพูดตรงไปตรงมา แต่คาดหวังให้คู่ปฏิสัมพันธ์รู้ความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง จึงไม่ได้เป็นเพียงทักษะในการสื่อสารที่สามารถใช้ในการปฏิบัติงานทั่วไป แต่อาจเรียกได้ว่าเป็นทักษะเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ เพราะมีส่วนช่วยเสริมสร้างความประทับใจให้กับคู่สนทนาอีกฝ่ายหนึ่งด้วย

สำหรับทักษะในการสื่อสารที่ดีนั้น นพ. ชาญ ชาติชนานนท์ ได้กล่าวไว้ว่า (2552 : ออนไลน์) จะต้องประกอบไปด้วย

1. Attending คือ การตั้งใจ ให้ความสำคัญต่อการส่งและรับสื่อ เช่น การพูดอย่างตั้งใจ การแสดงความสนใจ การสบตา การแสดงท่าทีกระตือรือร้น สนใจ เช่น การขยับตัวเข้าไปใกล้ การผงกศีรษะ แสดงความเข้าใจ เป็นต้น

2. Paraphrasing คือ การพูดทวนการสะท้อนคำพูด เป็นการแสดงความสนใจและความต้องการที่จะรู้เพิ่มเติม

3. Reflection of feeling คือ การสะท้อนอารมณ์ที่อีกฝ่ายแสดงออกมา กลับไปให้ผู้สนทนาเข้าใจอารมณ์ของตนเองมากขึ้น

4. Summarizing คือ การสรุปความ ประเด็นที่สำคัญเป็นระยะ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

5. Probing คือ การซักเพิ่มเติมประเด็นที่สนใจ เพื่อหาความชัดเจนเพิ่มขึ้น

6. Self disclosure คือ การแสดงท่าทีเปิดเผยเป็นมิตรของผู้ส่งสาร โดยการแสดงความคิดเห็นหรือความรู้สึกของตน ที่ไม่ใช่การขัดแย้ง หรือตำหนิ

7. Interpretation คือ การอธิบายแปรความหมายในประสบการณ์ที่อีกฝ่ายแสดงออก เพื่อให้เกิดความเข้าใจ รู้ในสิ่งที่มีอยู่นั้นมากขึ้น

8. Confrontation คือการนำประเด็นที่ผู้ส่งสารพูดหรือแสดงออกด้วยท่าทาง ที่เกิดจากความขัดแย้ง สับสน ภายในของผู้ส่งสารเองกลับมา ให้ผู้ส่งสาร ได้เผชิญกับความขัดแย้ง สับสนที่มีอยู่ในตนเอง เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในตนเองเพิ่มขึ้น

โดยปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

(1) ความพร้อมของผู้ส่งและผู้รับสาร : ผู้ส่งและผู้รับสารต้องมีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านสังคม และด้านสติปัญญาด้านร่างกาย ต้องพร้อม ไม่เจ็บป่วย พิการอ่อนเพลีย หิวเกิน อิ่มเกิน สมองและระบบประสาท ทำงานเป็นปกติ เป็นต้น จิตใจและอารมณ์ อยู่ในสภาวะสุขสบายตามสมควร ไม่เครียดมาก ไม่วิตกกังวล ฟุ้งซ่าน หวาดระแวง ไม่ถูกรบกวนด้วยอารมณ์ที่รุนแรง หรือด้วยความคิดที่มีอคติ (ไม่ตรงต่อความจริง) สังคมและสิ่งแวดล้อมควร อยู่ใน

สภาวะที่เอื้ออำนวย ไม่มีสภาพของความกดดันมาก ผู้สื่อสารควรมีความรู้ความเข้าใจ ในวัตถุประสงค์ของการสื่อสารนั้น เข้าใจการใช้ภาษาทั้งภาษาพูด ภาษากาย เข้าใจและรู้กระบวนการสื่อสาร เป็นต้น

(2) สภาพของสื่อ: สื่อที่ดีควรมีลักษณะง่าย สั้น ไม่ซับซ้อน ใช้ภาษาและท่าทางที่เข้าใจกัน บนพื้นฐานทางสังคมประเพณี วัฒนธรรมที่คล้าย ๆ กัน มีการเรียบเรียงออกมาอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

(3) กระบวนการสื่อสาร : สื่อไม่ว่าในรูปของเสียง คำพูด หรือภาษากาย ควรแสดงออกมาโดยชัดเจน สามารถส่ง และรับสารได้ไม่ยาก เหมาะสมกับเนื้อหา เหตุการณ์ และโอกาส เช่น พูดชัด มองเห็นได้ชัดเจน มีการเคลื่อนไหวร่างกายที่สอดคล้องกัน เป็นต้น

(4) สัมพันธภาพ : สัมพันธภาพที่ดีต่อกันเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าผู้ส่งและผู้รับสื่อมีสัมพันธภาพต่อกันโดยเหมาะสม การสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งสองก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นการจัดการที่ดี โดยเทคนิคหรือทักษะการสื่อสารที่เหมาะสม จะช่วยลดการแข่งขันและขัดแย้ง เกิดความอริอารถ และการยอมรับซึ่งกันและกัน เกิดสังคมที่เป็นสุข และก้าวหน้าต่อไป

นอกจากนี้ เสริมพรรณ สุธิธานี (2548, ออนไลน์) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) ของผู้ส่งสารนับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้เป็นที่เข้าใจและตรงประเด็นอย่างที่ต้องการ ทั้งนี้ คุณสมบัติของผู้สื่อความที่ดี จะต้องประกอบด้วย

1. ผู้สื่อความจะต้องมีสำนึกที่ได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี ว่าทักษะ เจตคติและการกระทำของเขามีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร
2. ความมั่นใจในความเชื่อและคุณค่าและความซื่อสัตย์ในการติดต่อกับคนอื่นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ
3. ความสามารถในการติดต่อกับคนทุกประเภท ในทุกสถานการณ์ ความสามารถในการยืดหยุ่นวิธีการต่อรองความต้องการ เป็นสัญลักษณ์ของผู้สื่อความที่มีทักษะส่วนบุคคล โดยให้รายละเอียดในกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการสื่อความหมาย ไว้ดังนี้

1. กระบวนการสื่อความกับลูกค้าภายนอก

1.1 บุคลิกภาพ (Personality) การสร้างภาพเป็นสิ่งที่แต่ละคนจะต้องมีเพื่อให้คนเห็นแล้วเกิดความเชื่อมั่น Packaging เป็นด่านแรกที่จะดึงดูดใจคนสนใจในสินค้าเพราะกระบวนการสื่อความทั้งหมดเริ่มต้นตั้งแต่สิ่งที่มองเห็นก่อน ซึ่งทฤษฎีนี้มาจากแนวคิดในเรื่องของ CEM (Consumer Experience Marketing) คือ ไม่ว่าจะป็นข้อมูลหรือสินค้าอะไรก็ตามที่เราสื่อสารออกไป การที่ลูกค้าจะเอาไปใช้ เขาก็จะต้องดูจากสิ่งที่เคยทำให้เขาพึงพอใจ และเป็นภาพที่เขาคุ้นเคยและเชื่อมั่น

1.2 ความต้องการของลูกค้า (Needs) ลูกค้าแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ลูกค้าภายใน (Internal Customer) คือ คนทุกคนที่อยู่ในองค์กรถือเป็น ลูกค้า ทำอย่างไรเราจะตอบสนองความต้องการของทุกคนทั้งในเรื่องของการทำงานอย่างมีความสุขของลูกค้า และในแง่ของผลงานที่มีคุณภาพที่ผู้บริหารอยากได้ ส่วนลูกค้าภายนอก (External Customer) คือ กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการใช้บริการจากเรา ซึ่งหมายถึง ภาครัฐมนตรี กระทรวง ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป

ในกระบวนการสื่อสารปัจจุบันเราต้องแทรกเข้าไปในกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มที่เราต้องการให้รู้ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มได้

1.3 การสื่อสาร (Communication) กระบวนการสื่อสาร ต้องผสมผสานระหว่าง น้ำเสียงและ บุคลิกภาพ โดยวิธีการสื่อสารมีหลายวิธี ได้แก่ สื่อด้วยภาพ สื่อด้วยวาจา และสื่อด้วยท่าทาง หน้าตา ซึ่งเป็นการกระบวนการสื่อสารแบบ Interactive Communication หรือการสื่อความระหว่างกัน มีองค์ประกอบ 3 ตัว คือ 1) Emotion 2) Physical 3) Verbal

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคคลให้มีทักษะการสื่อสารที่ดี ฐานแรกของการที่จะนำไปสู่กระบวนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือ จะต้องเริ่มจากการเก่งเรียน เก่งงาน (Task Ability) เก่งคิด (Conceptual Ability) และ เก่งคน (Human Ability) โดยเฉพาะในยุคนี้ การเก่งทางด้านความคิดสำคัญมาก แต่ไม่ว่าจะเป็นเก่งเรียน เก่งคิด เก่งคน ก็ไม่สำคัญเท่ากับ การเก่งดำเนินชีวิต

2. กระบวนการสื่อความภายในองค์กร

กระบวนการสื่อความภายใน ผู้นำสำคัญที่สุด ปัจจุบันองค์กรธุรกิจเห็นว่าคนทุกคนในองค์กร คือ ลูกค้า ไม่มีลูกน้องมีแต่เพื่อนร่วมงาน เป็นกระบวนการสื่อสารยุคใหม่ที่คนทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ตามแนวคิดของทฤษฎี CRM (Customer Relation Management or Customer Relation Marketing) เราจะบริการอย่างไร ให้มีความใกล้ชิดลูกน้องที่เป็นลูกค้าของเรา ทำอย่างไรให้พนักงานมีความสุข ธรรมชาติของมนุษย์จะเกิดกระบวนการตัดสินใจกับประสบการณ์ที่คุ้นเคย เช่น เราอยู่กับหัวหน้า เขาให้อะไรเรา เขาเอื้ออาทรหรือไม่ เขาพูดดี คนที่จะรัก หรือเกลียดเรานั้นอยู่ที่ประสบการณ์ที่เขาได้รับมา เพราะฉะนั้น ถ้าคุณเป็นสินค้า อยู่ที่ว่าคุณจะสื่อออกมาอย่างไรให้ตรงและถูกใจของลูกค้า

3. แนวคิดใหม่ในกระบวนการสื่อ / กระบวนการทำงานร่วมกัน

3.1 ความเชี่ยวชาญในตัวเอง คือ ต้องมี Self Awareness ต้องเฝ้าระวังและเตือนพฤติกรรมที่ไม่ดีของตัวเอง เช่น เป็นคนปากไว Self Control รู้จักควบคุมตัวเอง และ Self Motivation ต้องรู้จักจูงใจตัวเอง ปลุกตัวเองขึ้นมาทำให้ชีวิตเรามีคุณค่าให้มากกว่าเดิม

3.2 Social Relationship ในการสื่อความต้องมีความเอื้ออาทร Input ที่ใส่เข้าไปดี Outcome ที่ออกมาจะดี วัตถุประสงค์ขององค์กร/เป้าหมาย คือ ความสำเร็จในองค์กร แต่กระบวนการที่จะไปสู่ความสำเร็จอยู่ที่เรา การสื่อสารต้องให้ความสำคัญกับคน การให้เกียรติ ยกย่อง แสดงความยินดี และน้ำเสียงต้องดี โดยเฉพาะในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง แข่งขันอยู่ตลอดเวลา การทำงานที่ต้องเร่งรีบ รวดเร็วและต้องมาพร้อมคุณภาพ การที่จะให้คนทุ่มเท ภาษาที่ใช้ ต้องมีความอบอุ่น เอื้ออาทร ดังนั้น กระบวนการสื่อสาร เน้นในเรื่อง มโนกรรม คิดดี กายกรรม ยิ้มแย้ม แจ่มใส และวัจกรรม ภาษาและวาจาที่ใช้จะต้องเป็นน้ำมนต์

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้นำต้องเป็น Change Agent มองให้เห็นภาพ สามารถจูงใจให้คนอื่นเชื่อ แต่ต้องเชื่อแบบมีเหตุผล พิสูจน์ได้ Conflict Management สังคมแบบประชาธิปไตย ต้องเป็นสังคมแบบมีดุลยภาพ มี Balance of Power ระหว่างตัว C 2 ตัว คือ Conflict ความขัดแย้ง และ Consensus สมานฉันท์ จะต้องถ่วงดุลกันให้ดี เพราะฉะนั้น กระบวนการสื่อสาร เมื่อเราใส่ Input ที่เป็นบวก จะได้ Output ที่เป็น Outcome ออกมาดี Productivity สูง Service ดี ทุกคนในองค์กรได้รับความพอใจจากชีวิตการทำงานของพวกเขา และการทำงานทำให้เขาสามารถสนองความต้องการและความพอใจของพวกเขาได้ แสดงว่าผู้นำเป็นสินค้าที่ทำให้ทุกคนมีความเชื่อมั่น ไว้วางใจ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

5. พฤติกรรมการสื่อสาร

5.1 พฤติกรรมการสื่อสารภายในบุคคล

5.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารภายในบุคคล

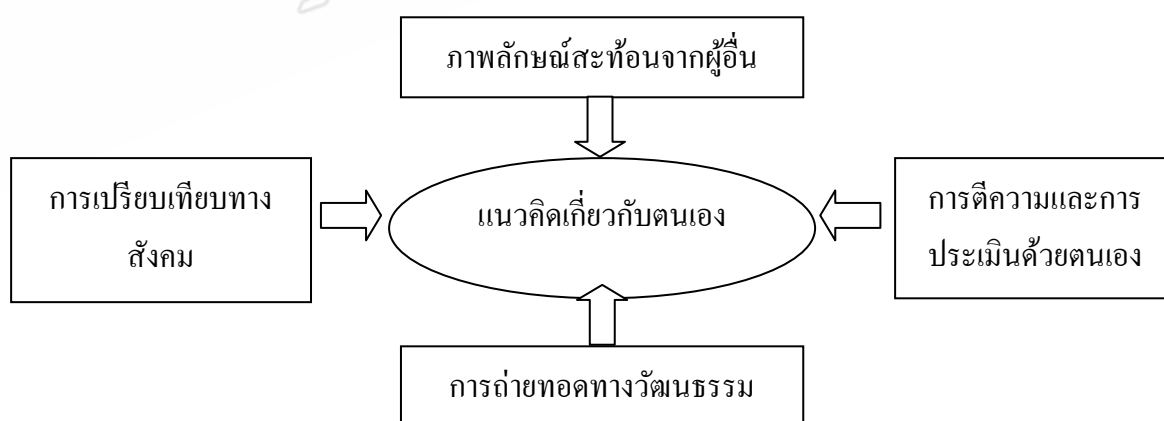
ความหมายการสื่อสารภายในบุคคล (Interpersonal Communication)

การสื่อสารภายในบุคคลหมายถึงการสื่อสารภายในตนเองของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้ความหมาย ติความสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งเร้าทั้งที่อยู่ภายในตัวของบุคคลและสิ่งเร้าจากภายนอก ตามประสบการณ์ที่แต่ละคนมีอยู่ ดังนั้นทุกครั้งที่มีการคิด การรับรู้ การวิเคราะห์ใคร่ครวญ การหาคำตอบในเรื่องต่าง ๆ ให้กับตัวเอง นั่นก็คือได้มีการสื่อสารกับตนเองเกิดขึ้น ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับความเป็นตัวตนของคนแต่ละคนนั้นส่วนหนึ่งจึงมาจากการสื่อสารกับตนเองนี้เอง การสื่อสารภายในบุคคลกระทำโดยคน ๆ เดียวดังนั้นการเข้ารหัสและถอดรหัสสารในการสื่อสารภายในตัวบุคคลจึงเกิดขึ้นภายในตัวบุคคลผ่านกระบวนการรับรู้ข่าวสาร หรืออวัจนสารและการตีความตาม

ประสบการณ์ของแต่ละคน การสื่อสารภายในตัวบุคคลจึงนับเป็นการสื่อสารที่มีความสำคัญยิ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการสื่อสารในระดับต่าง ๆ ที่นักสื่อสารทุกคนควรได้ทำความเข้าใจ

ที่มาของแนวคิดเกี่ยวกับตนเอง

การจะพัฒนาขีดความสามารถด้านการสื่อสารกับผู้อื่น ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับตนเองอย่างถูกต้องเสียก่อนเป็นลำดับแรกเนื่องจากแนวคิดเกี่ยวกับตนเองเป็นปัจจัยกำหนดพฤติกรรมการสื่อสารของบุคคลแต่ละคนให้แสดงออกในแนวทางที่แตกต่างกัน แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง คือการคิดเกี่ยวกับตนเองหรือหาคำตอบให้ตนเองว่า ตัวเองคือใคร? มีลักษณะเป็นอย่างไร ทั้งด้านกายภาพที่มองเห็นได้ เช่น สูง เตี้ย อ้วน ผอม ฯลฯ ตลอดจนส่วนที่เป็นลักษณะทางจิตใจ ได้แก่ความรู้สึก อารมณ์ ความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อต่าง ๆ นอกจากจะรู้ว่าตัวเองคือใคร มีลักษณะเป็นอย่างไรแล้วยังประเมินคุณค่าของตัวเองรวมถึงขีดจำกัดของตัวเองเพื่อสร้างการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ให้เกิดขึ้นไปพร้อม ๆ กันอีกด้วย แนวคิดเกี่ยวกับตนเองและสร้างการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองให้เกิดขึ้นนี้ นับเป็นปัจจัยสำคัญส่งผลให้พฤติกรรมการสื่อสารทั้งต่อตนเองและสร้างการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองให้เกิดขึ้นนี้ นับเป็นปัจจัยสำคัญส่งผลให้พฤติกรรมการสื่อสารทั้งต่อตนเองและการสื่อสารในระดับอื่น ๆ ให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับตนเองที่มีอยู่ นักสื่อสารที่มีความสามารถและการรับรู้ผู้อื่น สามารถเข้าใจได้ว่าเหตุใดคนแต่ละคนจึงมีพฤติกรรมการสื่อสารสนองตอบต่อเรื่องเดียวกันในทิศทางที่แตกต่างกันได้ แนวคิดเกี่ยวกับตนเองมิได้เกิดขึ้นติดตัวแต่กำเนิดแต่ผ่านกระบวนการที่ทำให้แต่ละคนได้รู้จักตนเองจากที่มาหลายแห่งดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 แหล่งที่มาของแนวคิดเกี่ยวกับตนเอง

1.1 เกิดขึ้นจากการที่คนอื่น ๆ ได้สะท้อนภาพลักษณ์ของเราในสายตาของเขาให้ได้รับรู้ (Other's Images) วิพากษ์วิจารณ์ และการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่นต่อตัวเรา เป็นส่วนสำคัญได้สะท้อนทำให้มองเห็นตัวตนของตนเองได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น การที่มารดาเตือนว่า “อย่าเป็นคนใจร้อน ให้ใจเย็น ๆ” ย่อมสะท้อนทำให้ได้รู้จักจุดอ่อนด้านอารมณ์ของตัวเองได้ เป็นต้น

1.2 จากการเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่นที่มีความสำคัญต่อเราในสังคม (Social Comparisons) การเปรียบเทียบกับ “คนอื่น ๆ” ในที่นี้หมายถึงคนที่เราให้ความสำคัญไม่ใช่ใคร ๆ ก็ได้ทั่ว ๆ ไป แต่เป็นการเปรียบเทียบตัวเองกับผู้ที่เราใส่ใจต่อความคิดของเขา การเปรียบเทียบดังกล่าวมีส่วนสำคัญทำให้ได้รู้จักตัวตนของตัวเอง เช่น การเปรียบเทียบตนเองกับพี่น้อง การเปรียบเทียบประเมินความสามารถตนเองกับเพื่อนในกลุ่มที่เรียนด้วยกัน เป็นต้น

1.3 จากการสืบทอดการสั่งสมและการสอนผ่านวัฒนธรรมประเพณี ความคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ของผู้คนรุ่นอดีต และบทบาทต่าง ๆ ที่ผู้คนในสังคมให้ความสำคัญ (Cultural Teaching) เช่น การที่สังคมบางประเทศให้ความสำคัญกับวัตถุนิยม ย่อมประเมินหรือให้คุณค่าความสำคัญกับ วัตถุสิ่งของ ความสำเร็จ การแข่งขัน อำนาจ ฐานะความมั่งคั่ง ในขณะที่บางสังคมให้ความสำคัญกับความรู้สึกลึกซึ้ง ความเอื้ออาทร การช่วยเหลือ การแบ่งปัน และความพออยู่พอกิน เป็นต้น การถ่ายทอดกระบวนการทางความคิดผ่านทางวัฒนธรรมความเชื่อต่าง ๆ นี้ทำให้ผู้คนมีแนวคิดเกี่ยวกับตนเองที่แตกต่างกัน

1.4 จากการประเมินด้วยความคิดของตัวเอง (Interpretations and Evaluations) การคิดได้ด้วยตนเองนับเป็นแหล่งที่มาของแนวคิดเกี่ยวกับตนเองที่สำคัญ เนื่องจากมนุษย์มีความสามารถในการคิดการแปลความหมายและประเมินการกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง การทำสิ่งที่ทำให้สบายใจย่อมทำให้มีแนวคิดที่ดีเกิดแนวคิดด้านบวกเกี่ยวกับตนเอง ในขณะที่การทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วไม่สบายใจรู้สึกอับอาย รู้สึกต้องปิดบัง ย่อมส่งผลทำให้ผู้กระทำมีภาพลักษณ์และแนวคิดเกี่ยวกับตนเองในทางลบ เป็นต้น

ข้อเท็จจริงที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ควรตระหนักก็คือ ความเป็นตัวตนในทัศนะของตัวเองหรือแนวคิดเกี่ยวกับตนเองนั้นอาจแตกต่างในทัศนะของผู้อื่นก็ได้ หน้าต่าง โจฮารี พัฒนาขึ้นโดยโจเซฟ ลูฟต์ (Joseph Luft) และฮารี อิงแกรม (Harry Ingham) นับเป็นเครื่องมือในการอธิบายแนวคิดการตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) ทั้งในส่วนที่ตนเองรู้และในส่วนที่ผู้อื่นรับรู้ตัวเรา หน้าต่างดังกล่าวนี้สามารถแบ่งได้เป็นสี่ส่วน แต่ละส่วนแสดงการรับรู้ของคนแต่ละคนที่มีต่อตนเองและการรับรู้ของผู้อื่นที่มีต่อคนผู้นั้นดังแสดงในภาพประกอบ 12

	ตนเองรู้	ตนเองไม่รู้
คนอื่นรู้	เปิด Open	บอด Blind
คนอื่นไม่รู้	ซ่อนเร้น Hidden	ไม่รู้ Unknown

ภาพประกอบ 12 หน้าต่างโจฮารี

ส่วนที่หนึ่ง เรียกว่าส่วนเปิด หมายถึงข้อมูลทั้งหมดในส่วนที่เป็นพฤติกรรมทัศนคติ ความรู้สึก ความต้องการ แรงจูงใจ ความคิดเห็น ฯลฯ ที่เป็นที่รับรู้ทั้งของผู้อื่นและของตัวเอง ซึ่งพื้นที่ในส่วนนี้จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อกันของแต่ละคน

ส่วนที่สอง เรียกว่าส่วนบอด หมายถึงส่วนที่ผู้อื่นสามารถรู้แต่ตนเองไม่รู้ เช่น หน้าแดงด้วยความรู้สึกอับอาย หรือเพราะความโกรธที่เจ้าตัวไม่รู้ หรือการแสดงออกความวิตกกังวลผ่านสีหน้าและแววตาของตนเองซึ่งคนอื่นสังเกตเห็นโดยเจ้าตัวไม่รู้ เป็นต้น

ส่วนที่สาม เรียกว่าส่วนปิดบังซ่อนเร้น หมายถึงส่วนที่เจ้าตัวรู้แต่ผู้อื่นไม่รู้ เป็นส่วนที่เจ้าตัวต้องการปกปิด ไม่อยาก让别人รู้ เช่น ความล้มเหลวในอดีต ความรู้สึกไม่พอใจที่ไม่ต้องการเปิดเผย เป็นต้น

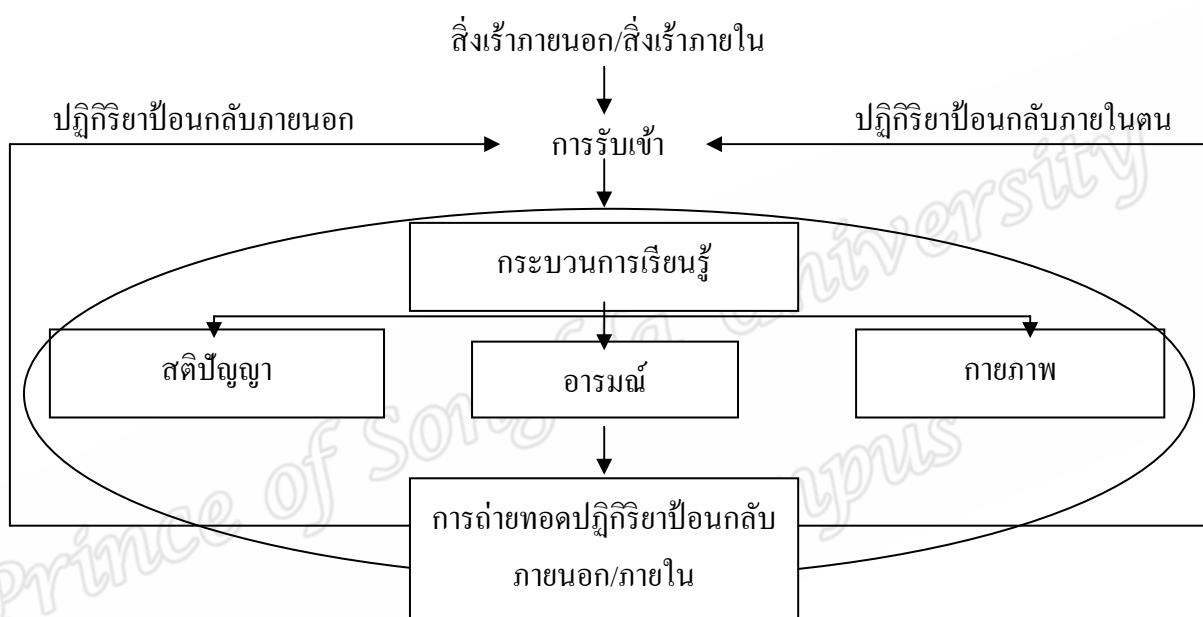
ส่วนที่สี่ เรียกว่าส่วนไม่รู้ หมายถึงส่วนที่ไม่มีใครรู้แม้แต่เจ้าตัวเองก็ตาม ซึ่งอาจเป็นส่วนที่เป็นได้ทั้งเชิงบวกและลบ เช่น ความสามารถพิเศษที่เจ้าตัวไม่รู้ หรือในส่วนที่เป็นปมปัญหาภายในจิตใจ ดังนั้นส่วนนี้จึงเป็นส่วนที่ค่อนข้างซับซ้อนและบางครั้งต้องอาศัยเวลามากกว่าที่บางคนจะพบว่าตนเองมีพรสวรรค์ด้านใดด้านหนึ่ง หรือในส่วนที่เป็นด้านลบอาจต้องอาศัยนักจิตวิทยาหรือกระบวนการทางจิตบำบัดในการช่วยค้นหาคำตอบ พฤติกรรมบางพฤติกรรมเกิดขึ้นเป็นผลสืบเนื่องจากส่วนนี้ เช่น การที่พบว่าเด็กผู้หญิงเกลียดแม่ของตนเอง อาจเกิดจากความรู้สึกอิจฉา การรู้สึกอยากแข่งขันเพื่อได้รับความรักจากพ่อของตน เป็นต้น

การได้รู้จักตนเองในแง่มุมต่าง ๆ ทั้งด้านกายภาพ ด้านจิตใจ ด้านอารมณ์ ความต้องการ ความเชื่อ ความรู้สึก ฯลฯ นับเป็นก้าวแรกที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองให้เป็นนักสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ยิ่งได้รู้จักตัวตนของตัวเองได้มาเท่าไร ก็จะมีผลยิ่งทำให้รู้จักที่จะควบคุม

การคิด และแสดงออกพฤติกรรมการสื่อสารของตัวเอง ไปในแนวทางที่เหมาะสม ขณะเดียวกันก็จะมีส่วนทำให้เกิดความเข้าใจในตัวตนของผู้อื่นสามารถเปิดตนเองให้ผู้อื่นได้เข้ามารู้จักและพร้อมที่จะรู้จักผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กระบวนการสื่อสารภายในบุคคล

กระบวนการสื่อสารภายในบุคคลประกอบด้วยองค์ประกอบและกระบวนการสำคัญดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 กระบวนการสื่อสารภายในบุคคล

กล่าวคือกระบวนการสื่อสารภายในตนเองเกิดขึ้น เมื่อมีสิ่งเร้าเกิดขึ้นทั้งที่เป็นสิ่งเร้าจากภายในตนเอง (Internal Stimuli) เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการภายในหรือสิ่งเร้าภายนอกตัวเอง (External Stimuli) เช่น เสียงจากวิทยุ อากาศที่หนาวเย็น กลิ่นอาหารที่ลอยมา ฯลฯ การรับสัมผัสสิ่งเร้าเหล่านี้จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านกายภาพ เช่น ระบบสารเคมีต่าง ๆ ในร่างกายเปลี่ยนแปลง กลไกการทำงานของระบบต่าง ๆ ภายในร่างกาย มีการทำงานตอบสนองต่อสิ่งเร้านั้น ๆ อวัยวะรับสัมผัสต่าง ๆ อันได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น ผิวหนัง จะส่งข้อมูลการรับสัมผัสรูปแบบต่าง ๆ ไปยังสมองเพื่อการรวบรวมและแปลผลข้อมูลต่าง ๆ นั้น กระบวนการที่สมองรับสิ่งเร้าต่าง ๆ เข้ามาทั้งหมดนี้เรียกว่า การรับสัมผัส (Reception) ส่วนการที่สมองมีการเลือกรับรู้ มีการเรียบเรียงจัดกระทำข้อมูลด้วยหลักการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่กระบวนการตีความหรือแปล

ผลข้อมูลที่ได้จากประสาทสัมผัสทั้งห้าเรียกว่า กระบวนการรับรู้ (Perceptual Process) ซึ่งกระบวนการรับรู้นี้เกิดขึ้นได้ใน 3 ระดับคือ

1. กระบวนการระดับความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Process) ซึ่งเกี่ยวกับความจำ การระลึกได้ การนำข้อมูลกลับมาใช้ใหม่ การเลือกหยิบข้อมูลมาใช้ เป็นต้น

2. กระบวนการระดับอารมณ์ (Emotional Process) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความเชื่อทัศนคติที่มีต่อเรื่องต่าง ๆ และ

3. กระบวนการระดับกายภาพ (Physiological Process) หมายถึงกระบวนการทางกายภาพที่เกิดขึ้นที่ตัวตนของผู้สื่อสารเอง เช่น ระดับการเต้นของหัวใจ ระดับความดันโลหิต ปริมาณอุณหภูมิในร่างกาย เป็นต้น

กระบวนการถ่ายทอดและตีความข้อมูล (Transmission) ทั้งหมดเกิดขึ้นภายในตัวผู้สื่อสาร ดังนั้นปฏิกิริยาป้อนกลับอาจเป็นไปได้ทั้งในรูปแบบของปฏิกิริยาป้อนกลับภายในตนเอง (Internal Self-Feedback) ที่แสดงออกทางกายภาพ เช่น การเกร็งที่กล้ามเนื้อบริเวณใบหน้า หรือที่ริมฝีปาก มือที่สั่นเนื่องจากความหิว หรือใบหน้าสีแดง เนื่องจากความโกรธ ฯลฯ สำหรับปฏิกิริยาป้อนกลับภายนอกร่างกาย (External Self-Feedback) เป็นปฏิกิริยาป้อนกลับในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาร ได้แก่ การทบทวนข้อมูลใหม่ หรือการนำข้อมูลที่รับรู้มาทดแทนแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เช่น การที่พบว่าตนเองพูดหรือคิดบางอย่างที่ผิดไป ก็สามารถแก้ไขความคตินั้นใหม่ ทบทวนความคตินั้น ๆ อีกครั้ง เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า กระบวนการรับรู้ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันไปตามปัจจัยเรื่องความแตกต่างด้านกายภาพของประสาทสัมผัส ความแตกต่างด้านประสบการณ์และภูมิหลังในอดีตของแต่ละคน ความแตกต่างด้านความรู้สึกและสถานการณ์บริบทต่าง ๆ ในขณะนั้น ๆ รวมทั้งความแตกต่างในด้านการเลือกให้ความสนใจในข่าวสารนั้น ๆ ที่แตกต่างกันอีกด้วย

5.1.2 ปัจจัยภายในตนเองที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมสื่อสาร

ความเป็นตัวตนของคนแต่ละคนประกอบด้วยปัจจัยกำหนดมากมายทั้งด้านที่มองเห็นได้ทางกายภาพ เช่น รูปร่างหน้าตา ความสมบูรณ์ของอวัยวะที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารและอวัยวะสัมผัส บุคลิกภาพส่วนบุคคล และส่วนที่มองไม่เห็นได้แก่ความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก การให้เหตุผลด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสื่อสารของบุคคล และยังแสดงออกให้เห็นได้จากพฤติกรรมสื่อสารของแต่ละคนอีกด้วย การศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับปัจจัยภายในตนเองที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมสื่อสารจึงค่อนข้างมีความแตกต่างกันไปตามแนวทางการศึกษาและมุมมองของนักทฤษฎีกลุ่มต่าง ๆ ดังนั้นในการหยิบยกมาอธิบายในเรื่องนี้ผู้เขียนขอนำแนวคิดของนักทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญ ๆ 4 กลุ่มปัจจัยที่ได้มีการศึกษา

ว่ามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารของมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัยความเป็นตัวตนด้านกายภาพ (Physical Self) ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Orientations) บุคลิกภาพส่วนบุคคล (Personality Traits) และกลไกการป้องกันตนเอง (Defense Mechanisms) ซึ่งแต่ละปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมเป็นตัวตนด้านกายภาพ

ปัจจัยด้านกายภาพภายในตนของคู่สื่อสารซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคคลที่สำคัญคือ ปัจจัยด้านสรีระที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารโดยตรงทั้งในส่วนของการส่งสารและการรับสาร ได้แก่ อวัยวะที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการส่งสารทั้งวงจรรังสีและอวัยวะรับสาร ได้แก่ อวัยวะที่สัมพันธ์กับการทำหน้าที่ในการออกเสียงต่าง ๆ เช่น ฟัน ลิ้น ริมฝีปาก หลอดเสียง ฯลฯ ความบกพร่องหรือความสมบูรณ์ของอวัยวะต่าง ๆ เหล่านี้มีผลต่อคุณภาพและความสามารถในการส่งวงจรรังสีของมนุษย์ทั้งสิ้น นอกจากนี้อวัยวะที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงวงจรรังสีดังกล่าวแล้ว ยังรวมไปถึงอวัยวะที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออกทางอวัยวะด้วย เช่น การแสดงออกด้วยสีหน้า การแสดงออกทางสายตา หรืออากัปกริยาที่ใช้ส่วนต่าง ๆ ของร่างกายในการสื่อสาร การสื่อสารด้วยวงจรรังสีล้วนต้องพึ่งพาปัจจัยทางกายภาพทางสรีระที่สมบูรณ์ในการสื่อสารไปยังผู้อื่นทั้งสิ้น ปัจจัยด้านกายภาพทางสรีระนี้นอกจากจะหมายถึงอวัยวะด้านการส่งสารแล้วอวัยวะสำคัญในการรับสัมผัสของมนุษย์ทั้งห้า ได้แก่ ตา หู จมูก ปาก ลิ้น ผิวกาย ก็นับเป็นอวัยวะสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการรับสารและตีความสารที่ดีของอวัยวะสัมผัส เช่น การที่คนหูตึงได้ยินเสียงไม่ชัด คนตาบอดสี ไม่สามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างไฟเขียวกับไฟแดงได้ คนที่สูญเสียประสาทรับกลิ่น หรือรส ย่อมตีความสารอันได้แก่กลิ่นหรือรสที่ได้รับผิดเพี้ยนไปจากความเป็นจริงหรือคนที่เป็นไข้มไม่สามารถตีความอุณหภูมิที่แท้จริงของห้องที่ได้ถูกต้องตามความเป็นจริง เป็นต้น ปัจจัยทางกายภาพทางสรีระภายในตนเองของผู้ส่งสารและผู้รับสารจึงนับเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารที่สำคัญ

ปัจจัยความเป็นตัวตนด้านกายภาพนอกจากส่วนที่มองเห็นและสังเกตได้จากความสมบูรณ์ของอวัยวะส่วนต่าง ๆ ทั้งในส่วนของการรับสารและส่งสารนี้แล้ว แนวคิดเกี่ยวกับตนเองของคู่สื่อสารด้านกายภาพทางสรีระทั้งทางบวกและทางลบ เช่น ความภาคภูมิใจในสรีระ หรือความรู้สึกอับอายเกี่ยวกับความบกพร่องของร่างกายส่วนใดส่วนหนึ่งยังมีส่วนเสริมสร้างหรือทำลายความมั่นใจในการสื่อสารของมนุษย์ได้อีกด้วย เช่น คนที่คิดว่าตนเองมีความบกพร่องด้านการออกเสียงอันเกิดจากความผิดปกติของอวัยวะการออกเสียง เช่น การมีเสียงเล็ก หรือเสียงใหญ่มาก อาจทำให้ไม่อยากพูดคุยกับใคร ค่อนข้างเป็นคนเก็บตัว เป็นต้น

2. ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะคุณลักษณะที่อยู่ภายในจิตใจนับเป็นปัจจัยกำหนดพฤติกรรมของคนแต่ละคน และเราสามารถรับรู้ปัจจัยเหล่านี้ได้จากพฤติกรรมการสื่อสารที่เขาแสดงออก องค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่

2.1 การให้คุณค่าต่อสิ่งต่าง ๆ หรือค่านิยม (Values) หมายถึง การตัดสินสิ่งต่าง ๆ ด้วยการพิจารณาให้ความสำคัญของสิ่งต่าง ๆ นั้นในทัศนะของตนซึ่งมักมีองค์ประกอบด้านศีลธรรม จริยธรรม ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลแฝงอยู่ในค่านิยมนั้น นอกจากนั้น โดยปกติค่านิยมมักเป็นไปในทางที่สอดคล้องกับความคิดของคนส่วนใหญ่ในสังคมที่ตนอาศัยอยู่ อย่างไรก็ตามในสังคมหนึ่ง ๆ จะมีกลุ่มคนที่มีค่านิยมที่แตกต่างกันอาศัยอยู่ร่วมกัน

2.2 ความเชื่อ (Beliefs) หมายถึง อะไรก็ตามที่คนทั่วไปยอมรับว่าเป็นจริง (A Belief is Anything Accepted as True.) เช่น ความเชื่อที่ว่า ทุกคนต้องตาย ความเชื่อที่ว่าโลกกลม ความเชื่อที่ว่าพระอาทิตย์ขึ้นทางทิศตะวันออกและตกทุกวันทางทิศตะวันตก ความเชื่อดังกล่าวนี้แตกต่างจากทัศนคติตรงที่ความเชื่อไม่มีองค์ประกอบด้านความรู้สึกส่วนตัวเข้าไปอยู่ด้วย ความเชื่อเป็นการยอมรับทางความคิดกับสิ่งที่เชื่อว่าเป็นข้อเท็จจริง (ขงยุทธ พงษ์ภิรมย์สานต์ : 2540) องค์ประกอบเรื่องความเชื่อนี้จึงมักเป็นเรื่องของการถ่ายทอดทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านกระบวนการให้การศึกษาโดยสถาบันต่าง ๆ ในสังคม

2.3 ทัศนคติ (Attitude) หมายถึง ความคิดซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันตามปัจเจกบุคคล ทัศนคติเป็นตัวชักนำให้คนปฏิบัติไปในแนวทางต่าง ๆ กัน ทัศนคติประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบคือส่วนที่เป็นความรู้เกี่ยวกับความเชื่อนั้น ๆ ส่วนที่เป็นอารมณ์ได้แก่ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งนั้น ๆ และส่วนที่เป็นพฤติกรรมอันหมายถึงแนวโน้มในการปฏิบัติในแนวทางใดแนวทางหนึ่งที่สอดคล้องกับความเชื่อและความรู้สึกของตน ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นองค์ประกอบที่ฝังลึกภายในจิตใจอีกทั้งมีระดับความมากน้อยที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตามบริบทและความรู้ความเชื่อที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ตัวอย่างเช่น สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่มีทัศนคติทางบวกต่อการทำแท้งเสรีอย่างถูกกฎหมายก็มักจะมี ความเชื่อว่าการเปิดให้มีการทำแท้งเสรีต่อรัฐสภา และแนวโน้มที่สมาชิกผู้นี้จะแสดงพฤติกรรมยกมือผ่านกฎหมายฉบับนี้จึงเป็นเรื่องที่เป็นไปได้มากที่สุด อย่างไรก็ตามมีข้อควรคำนึงในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทัศนคติและพฤติกรรมนี้ที่สำคัญก็คือ การมีความรู้ และทัศนคติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งก็อาจจะทำให้คนมีพฤติกรรมในทิศทางที่สอดคล้องกับความรู้หรือทัศนคติที่ตนมีในทุกเรื่องตัวอย่างเช่น การที่ผู้ใช้รถจักรยานมากมีความรู้ว่าการยนต์ของตนสามารถเติมเบนซิน 91 ได้โดยมีงานวิจัยรับรองอย่างเชื่อถือได้ว่าไม่ทำลายสมรรถนะของเครื่องยนต์แต่อย่างใด และแม้ว่าเขาจะมีทัศนคติที่ดีต่อการประหยัดพลังงาน

แต่เขาเหล่านั้นก็ไม่เปลี่ยนพฤติกรรมมาใช้เบนซิน 95 ที่เคยใช้ หรืออีกตัวอย่างหนึ่งเช่นวัยรุ่นที่มีความรู้ว่ามีปัญญาท้องถิ่นเป็นสิ่งที่มีความรู้ค่า รู้ว่าการแต่งกายด้วยเสื้อผ้าแบบไทยหรือการรับประทานอาหารไทยเป็นศิลปะที่บ่งบอกความเจริญทางวัฒนธรรมที่น่าภาคภูมิใจ แต่วัยรุ่นเหล่านี้ยังพอใจกับใส่กางเกงยีนส์ราคาแพงที่สั่งเข้าจากต่างประเทศและรับประทานอาหารจานด่วนมากกว่า เป็นต้น

3. บุคลิกภาพ

บุคลิกภาพเฉพาะส่วนบุคคล หมายถึงคุณลักษณะแต่ละบุคคลที่แสดงออกให้เห็น ทำให้สามารถแยกความแตกต่างของคนแต่ละคนออกจากกันได้ บุคลิกภาพบางประการส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการสื่อสารและบุคลิกภาพบางประการนับเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการสื่อสาร ตัวอย่างคุณลักษณะของบุคลิกภาพประเภทต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารได้แก่

3.1 ความดื้อรั้น ดันทุรัง (Dogmatism) ผู้มีลักษณะหัวรั้นมักเชื่อใจและฝังใจในความคิดของตนเอง คนที่มีบุคลิกภาพเช่นนี้สูงจะมีความกังวลใจสูง มีความรู้สึกไม่ปลอดภัย ไม่ยืดหยุ่นในการสนทนา ไม่ผ่อนปรนเมื่อมีผู้ไม่เห็นด้วยกับตนเอง ความดื้อและหัวรั้นเชื่อมั่นในความคิดของตนเองอาจเป็นอุปสรรคจนไม่ยอมรับความคิดเห็น หรือสิ่งใหม่เข้ามาในชีวิต

3.2 ความสามารถในการควบคุมสิ่งต่าง ๆ (Locus of Control) หมายถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งมีที่มาจากแนวคิดเรื่องของศูนย์กลางของอำนาจการควบคุมสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ผู้ที่มีลักษณะเชื่อการควบคุมจากภายในตน (Internal Locus of Control) จะเชื่อว่าตนสามารถกำหนดสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองจะมีพฤติกรรมสื่อสารที่แตกต่างจากผู้ที่มีลักษณะเชื่อในการควบคุมจากภายนอก (External Locus of Control) ซึ่งเชื่อว่าทุกสิ่งในโลกไม่สามารถควบคุมได้ แต่เป็นผลจากโอกาส โชคชะตา พรหมลิขิต เป็นต้น การสื่อสารของผู้ที่เชื่อว่าจะสามารถกำหนดและควบคุมสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองจะเชื่อในความสำเร็จอันมีมาจากการพัฒนาความสามารถด้านการสื่อสารของตนเอง ไม่กลัวที่จะสื่อสารและมักจะไม่มีรีรอที่จะนำเสนอความคิดใหม่ ๆ ของตนเองต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมาแม้ความคิดนั้นจะแตกต่างกับผู้อื่นก็ตาม

3.3 ความใจกว้าง ความอดทนต่อสิ่งที่ไม่ชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ (Tolerance of Ambiguity) คุณลักษณะในข้อนี้อาจเปรียบกับคนบางคนที่ยอมรับได้ว่าในโลกนี้มีพื้นที่สีเทาอยู่เสมอในเรื่องต่าง ๆ ในขณะที่คนบางคนไม่สามารถยอมรับที่จะอยู่ในพื้นที่สีเทาได้แต่ต้องการคำตอบเฉพาะที่ชัดเจนเท่านั้นคือสีขาวหรือสีดำ ความอดทนหรือใจกว้างที่จะยอมรับสิ่งต่าง ๆ ซึ่งอาจแตกต่างจากสิ่งที่ตัวเองคิดนับเป็นคุณลักษณะที่ทำให้คนบางคนสามารถเปิดใจรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นที่แตกต่างในขณะที่บางคนรู้สึกทนไม่ได้

3.4 การให้คุณค่าประเมินความสำคัญของตนเอง (Self-Esteem) ในแง่การสื่อสารแล้วความเชื่อมั่นในตนเองจากการประเมินค่าตนเองมีผลกระทบต่อกระบวนการสื่อสารทั้งต่อผู้ส่งสารและผู้รับสาร สำหรับผู้ที่เห็นคุณค่าในตัวเองและมีทัศนคติต่อตนเองในทางบวกจะตระหนักในความสามารถของตนเอง เชื่อมั่นและรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองคิด สิ่งที่ตนเองพูดและพร้อมจะยอมรับฟังความเห็นผู้อื่น ในขณะที่ผู้ประเมินค่าตนเองต่ำจะขาดความมั่นใจในการสื่อสาร มองตนเองแง่ลบไม่กล้าแสดงความคิดเห็น คิดว่าความเห็นของตนไม่ดีไม่เป็นที่ยอมรับ เป็นต้น

3.5 ความเป็นผู้ใหญ่หรือการมีวุฒิภาวะ (Maturity) การเติบโตทางความคิดหรือวุฒิภาวะนี้ นับเป็นคุณลักษณะกำหนดความสามารถด้านการสื่อสารภายในตนเองในด้านการประมวลผล การตีความสิ่งต่าง ๆ ที่รับรู้คุณลักษณะในข้อนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับอายุมากกว่าจะมีความเป็นผู้ใหญ่หรือมีความสมบูรณ์ทางความคิดมากกว่าแต่เป็นคุณลักษณะที่หมายถึงความสามารถเฉพาะส่วนบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติการกิจเพื่อตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของตนได้ด้วยตนเองอย่างอิสระในบริบททางสังคม โดยได้รับการยอมรับจากผู้คนในสังคมทั่วไป

นอกจากที่กล่าวมาแล้วนี้ยังมีบุคลิกภาพอีกมากอันเป็นปัจจัยภายในตนเองของแต่ละบุคคลที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคของการสื่อสารในระดับต่าง ๆ เช่น การชอบเผชิญภัย การเปิดตัว-การปิดตัว การชอบวางอำนาจ ความวิตกกังวล ฯลฯ บุคลิกภาพที่ยกตัวอย่างข้างต้น เช่น คนที่หัวรั้น ไม่ยอมรับความแตกต่าง ใจแคบ ไม่มั่นคงทางอารมณ์ และประเมินคุณค่าตัวเองต่ำ นับเป็นบุคลิกภาพที่เป็นอุปสรรคสำคัญในการสื่อสารทั้งภายในตัวเองในด้านการรับรู้และตีความสิ่งต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีกระทบสืบเนื่องต่อไปยังการสื่อสารระดับอื่น ๆ ที่จะได้มีการนำเสนอในหน่วยต่อ ๆ ไป ในขณะที่คนที่มึนงงลักษณะตรงข้ามจะสามารถประสบความสำเร็จในการสื่อสารได้ดีกว่า

4. กลไกการป้องกันตนเอง

มนุษย์ทุกคนล้วนมีความวิตกกังวลภายในตัวเอง โดยมีระดับความเข้มข้นตั้งแต่ความกังวลเล็ก ๆ น้อย ไปจนถึงความวิตกกังวลระดับที่ส่งผลต่อร่างกายและจิตใจถึงขนาดกินไม่ได้ นอนไม่หลับ เช่น ความผิดหวังอย่างรุนแรง ความวิตกเหล่านี้เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่สอดคล้องกันระหว่างความต้องการภายในตัวบุคคลกับสภาพความเป็นจริงที่เผชิญ และนับเป็นอุปสรรคต่อการรับรู้ หรือกระบวนการสื่อสารภายในตนเองที่เกิดขึ้นภายในของแต่ละคน วิธีที่แต่ละบุคคลใช้เพื่อลดความวิตกกังวลเหล่านั้นเรียกว่า กลไกการป้องกันตนเองของบุคคล กลไกเหล่านี้เป็นส่วนช่วยให้คนแต่ละคนผ่านพ้นสภาวะความเจ็บปวดทางจิตใจ ช่วยให้สามารถปรับภาวะภายในจิตใจให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงภายนอกได้ คนแต่ละคนจะใช้กลไกในการป้องกันตนเองที่มี

ความแตกต่างกันอีกทั้งยังส่งผลให้พฤติกรรมการสื่อสารของคนแต่ละคนมีความแตกต่างกันอีกด้วย กลไกการป้องกันตนเองที่สำคัญ ได้แก่

4.1 การให้เหตุผล (Rationalization) เพื่อให้เหตุผลกับความไม่ลงรอย

ความคิดหรือความผิหวานั้น ๆ เช่นคนที่ยื่นใบสมัครงานและได้รับการปฏิเสธ อาจใช้วิธีให้เหตุผลกับผู้อื่นว่าเป็นเพราะตนเองยังไม่ชอบงานนั้น จริง ๆ หรือเพราะวุฒิการศึกษาไม่ตรงกับที่บริษัทต้องการ เป็นต้น พฤติกรรมการสื่อสารของคนที่ใช้กลไกการป้องกันตนเองแบบนี้จึงมักมีลักษณะการพยายามหาเหตุผลมาสนับสนุนการสื่อสารของตน ทั้งนี้ก็เพื่อลดความไม่สบายใจหรือลดความขัดแย้งภายในจิตใจของตน เพื่อสร้างภาวะสมดุลให้เกิดขึ้นภายในตนเอง

4.2 การฉายภาพว่าผู้อื่นเป็นผู้กระทำ (Projection) เป็นการหลีกเลี่ยงปัญหา

วิธีการการโทษผู้อื่น การฉายภาพว่าผู้อื่นเป็นผู้กระทำสิ่งนั้น ๆ จัดเป็นวิธีการที่ทำให้ตนเองรู้สึกสบายใจด้วยการอ้างอิงหรือการปิดความผิดไปให้ผู้อื่นเพื่อสร้างภาวะสมดุลหรือความชอบธรรมในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ตัวอย่างของการฉายภาพว่าผู้อื่นเป็นผู้กระทำ เช่น ในขณะที่เรากำลังพยายามลดน้ำหนักและควบคุมการกินอาหารอยู่ เมื่อเรารับประทานอาหารแต่รู้สึกยังไม่อิ่มขณะนั้นเราอยากสั่งอาหารหรือรับประทานเพิ่มขึ้น แต่แทนที่จะบอกว่าเราเองที่ต้องการสั่งอาหารเพิ่มเรากลับบอกว่า เพราะเพื่อยังไม่อิ่มทำให้ต้องสั่งอาหารเพิ่ม หรือที่สั่งอาหารมาเพิ่มนี้ก็เพราะต้องการรับประทานเป็นเพื่อน ทั้งที่จริงแล้วเพื่อนเราเขาอาจอิ่มแล้วก็ได้

4.3 การหลีกเลี่ยงแยกตัวออกจากสิ่งที่ทำให้ตนเองไม่สบายใจ หรือสิ่งที่สังคมไม่ยอมรับนั้น ๆ (Reaction Formation) วิธีนี้จะตรงไปตรงมาในการหลีกเลี่ยงปัญหาตนเอง

4.4 การเทียบเคียงตนเองกับคนที่ได้รับการยอมรับ (Identification) เช่น การ

ที่วัยรุ่นแต่งตัวเลียนแบบนักร้องยอดนิยมก็เพื่อให้ตนเองได้รับการยอมรับเช่นกัน การสื่อสารของผู้ใช้กลไกป้องกันตนเองลักษณะนี้จึงมักใช้การอ้างอิงเอาคำพูดของคนที่ได้รับการยอมรับมากกล่าวอ้างเพื่อให้ตนเองได้รับการยอมรับ เป็นต้น

4.5 การควบคุมอารมณ์ การอดกลั้น ต่อความไม่พอใจต่าง ๆ (Repression)

คนแต่ละคนจะมีความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งต่าง ๆ ที่มากระทบในระดับที่แตกต่างกันตามลักษณะการเลี้ยงดู และการฝึกฝนตนเอง ลักษณะการสื่อสารเมื่อเผชิญกับความไม่พึงพอใจสิ่งต่าง ๆ จึงมีความแตกต่างกันขึ้นกับความสามารถในการควบคุมตนเองที่แตกต่างกันนั่นเอง เราจึงเห็นว่าคนบางคนสามารถควบคุมอารมณ์และแสดงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ความไม่พึงพอใจ ในขณะที่บางคนแสดงความก้าวร้าวเมื่อเผชิญกับความไม่พึงพอใจ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ความเป็นตัวตนของคนแต่ละคนประกอบด้วยปัจจัยกำหนดมากมายทั้งด้านที่มองเห็นได้ทางกายภาพ เช่น รูปร่างหน้าตา ความสมบูรณ์ของอวัยวะที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารและอวัยวะสัมผัส บุคลิกภาพส่วนบุคคล และส่วนที่มองไม่เห็นได้แก่ความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก การให้เหตุผลด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคคล และยังสามารถออกให้เห็นได้จากพฤติกรรมการสื่อสารของแต่ละคนอีกด้วย

5.1.3 แนวทางการพัฒนาการสื่อสารภายในตนเอง

การพัฒนาการสื่อสารภายในตนเองจะต้องเริ่มจากการมีแนวคิดเกี่ยวกับตนเองที่ชัดเจน มีการค้นหาตัวตนที่แท้จริงของตนเอง มีการตระหนักในคุณค่าของตนเองในทางที่ถูกต้อง และมีการเปิดเผยตนเองเพื่อการสื่อสารที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างการรับรู้ความหมายร่วมกันโดยอาศัยแนวทางดังต่อไปนี้คือ

1. การค้นหาตัวตน (Gain Your Self-Concept) การค้นหาตัวตนที่แท้จริงคือการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับตนเองด้วยการเปิดใจ ค้นหาทั้งสิ่งที่ตัวเองคิดว่าตัวเองเป็น อาจเริ่มจากการลองเขียน หรือทบทวนเกี่ยวกับตนเองทั้งด้านกายภาพและด้านจิตใจ ค้นหาจุดอ่อนข้อจำกัดของตัวเองในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งจุดเด่น สิ่งที่น่าภาคภูมิใจ นอกจากนั้นควรรับฟังความเห็นจากผู้อื่นให้หลากหลายเพื่อสะท้อนความเป็นตัวตนที่อาจแตกต่างจากสิ่งที่ตัวเองคิด เช่น ความเป็นตัวเราในสายตาพ่อแม่ ในสายตาเพื่อนสนิท ในสายตาเพื่อนบ้าน ฯลฯ เราอาจจะพบว่าในขณะที่เราคิดว่าตัวเองเป็นคนใจเย็น คนอื่นอาจเห็นว่าเป็นคนเฉื่อยชาก็ได้ นอกจากการค้นหาความเป็นตัวตนให้ได้แล้วยังควรเลือกหรือกำหนดในสิ่งที่เราต้องการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตนเอง ซึ่งบางครั้งอาจต้องพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์หรือบทบาทที่กำหนดตัวเราอยู่ด้วยว่ามีความเป็นไปได้หรือมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการหรือไม่ สถานการณ์นั้น ๆ เราเป็นผู้กำหนดเองและเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเอง หรือถูกกำหนดโดยผู้อื่น เช่น ในกรณีของมารดาที่มีลูกเล็กแต่มีความต้องการปรับปรุงความรู้ความสามารถด้วยการจะศึกษาต่อ สถานการณ์เช่นนี้มีใช้การกำหนดได้ด้วยตนเองแต่เพียงลำพัง แต่เป็นสถานการณ์ที่ต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในครอบครัวว่าเวลาที่เคยมีอยู่จะต้องถูกนำไปใช้ในการเรียน สมาชิกในครอบครัวบางคนต้องใช้เวลาของตนทดแทนเพื่อแบ่งเบาภาระในการเลี้ยงดูบุตรเพื่อเอื้อให้สามารถใช้เวลาในการศึกษาต่อได้หรือไม่อีกด้วย หลังจากกำหนดสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้แล้ว ควรมีการกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงแสวงหาทางเลือกต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ๆ และกำหนดแนวทางในการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวอย่างชัดเจน โดยพยายามหาบุคคลที่ไว้วางใจให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดความสำเร็จในสิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้

2. การประเมินคุณค่าของตนเอง (Self-Esteem) การประเมินคุณค่าของตนเองมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพกับความรู้สึกที่มีต่อตนเอง ความชอบในความเป็นตัวตนของตนเอง การประเมินคุณสมบัติด้านต่าง ๆ ของตัวเองว่ามีมากน้อยและเหมาะสมเพียงไร การประเมินในคุณค่าของตนเองนับเป็นจุดเริ่มต้นและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสื่อสารและพฤติกรรมส่วนบุคคลของคนแต่ละคน เมื่อเรามีความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับตัวเอง เราจะเชื่อในความสามารถของตนเอง และมีความมั่นใจในการสื่อสาร ความรู้สึกภูมิใจในคุณค่าของตนเองไม่ได้สำคัญแต่เฉพาะด้านการสื่อสารเท่านั้น ความเชื่อมั่นในความสามารถและตระหนักในคุณค่าของตนเองจะช่วยให้เราทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำอะไรก็ตามหากเริ่มต้นด้วยความรู้สึกว่าเป็นเรื่องยากเกินความสามารถ เป็นสิ่งที่คงทำไม่ได้หรือคงทำไม่สำเร็จนับเป็นการมองข้ามคุณค่าของตนเองและเป็นจุดเริ่มต้นของความล้มเหลว ดังนั้นจึงควรพยายามจัดความเชื่อ ความยึดมั่นถือมั่นในสิ่งที่ทำลายความรู้สึกตระหนักในคุณค่าของตนเองออกไป ตัวอย่างของความเชื่อและความยึดมั่นถือมั่นที่นับว่าเป็นตัวการทำลายความรู้สึกตระหนักในคุณค่าของตนเองของคนที่สำคัญ ได้แก่

2.1 ความเชื่อ หรือการยึดมั่นในเรื่องของความสมบูรณ์แบบ (To Be Perfect) ความเชื่อดังกล่าวจะทำให้เราตั้งเกณฑ์ในการทำงาน การเรียน หรืออะไรก็ตามที่สูงเกินกว่าความเป็นจริง และในที่สุดจะทำให้ไม่สามารถยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นต่ำกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้

2.2 ความเชื่อเรื่องความเข้มแข็ง ความแข็งแรง (To Be Strong) แนวคิดนี้จะทำให้มีทัศนคติว่า ความอ่อนแอ ความล้มเหลว ความรู้สึกเศร้า หรือความเปล่าเปลี่ยวเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องเป็นสิ่งที่ไม่ควรให้เกิดขึ้น หรือไม่ควรแสดงออก ซึ่งในโลกความเป็นจริงเป็นสิ่งที่มนุษย์หลีกเลี่ยงไม่ได้

2.3 ความเชื่อเรื่องของการทำให้ตนให้เป็นที่ชื่นชอบของคนทุกคน (To Please Others) จะทำให้เกิดความพยายามที่จะแสวงหาความเห็นชอบจากคนทุกคนในทุกเรื่องซึ่งนับเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ในความเป็นจริงอีกเช่นกัน

3. การเปิดเผยตนเอง (Self-Disclosure) งานวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้การเปิดเผยตนเองทำได้มากน้อยเพียงไร ยังขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่ม ความชอบ ความไว้วางใจที่มีต่อกัน ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน เช่นในกลุ่มเล็กการเปิดเผยตนเองที่มีต่อกันจะมีมากกว่าในกลุ่มใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากในกลุ่มเล็กสามารถให้ความสนใจ มีการรับฟังและการตอบสนอง มีการประเมินกันและกันได้สะดวกกว่าในกลุ่มใหญ่ หรือในระหว่างคนที่มีความรักและความไว้วางใจจะมีการเปิดเผยตนเองที่แท้จริงต่อกันมากกว่าในกลุ่มคนที่ไม่ชอบไม่ไว้วางใจ เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบว่าการเปิดเผยตนเองยังขึ้นอยู่กับปัจจัยลักษณะทางประชากร ได้แก่ อายุ หรือเพศ อีกด้วยตัวอย่างเช่นงานวิจัยเชิงสำรวจของ สุกันยา ชลิตาพงศ์ ในปี 2540 เรื่อง การเปิดเผยตนเองของผู้หญิงและผู้ชาย

ในองค์กรไทย และปฏิสัมพันธ์การเปิดเผยตนเองระหว่างเพศเดียวกันและต่างเพศกัน สถานภาพการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและในฐานะผู้ร่วมงาน ผลการวิจัยพบว่า “ลักษณะการเปิดเผยตนเองของผู้หญิงและผู้ชายในองค์กรไทยความแตกต่างกันกล่าวคือ ผู้หญิงมักจะใช้อารมณ์ ความรู้สึกเปิดเผยตนเองโดยไม่ทันยั้งคิด ขณะที่ผู้ชายมักจะคิดเรื่องราวไว้ก่อนที่จะเปิดเผยตนเอง” เป็นต้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาการสื่อสารภายในตนเองจะต้องเริ่มจากการมีแนวคิดเกี่ยวกับตนเองที่ชัดเจน มีการค้นหาตัวตนที่แท้จริงของตนเอง มีการตระหนักในคุณค่าของตนเองในทางที่ถูกต้อง และมีการเปิดเผยตนเองเพื่อการสื่อสารที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างการรับรู้ความหมายร่วมกัน

5.2 พฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคคล

5.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคคล

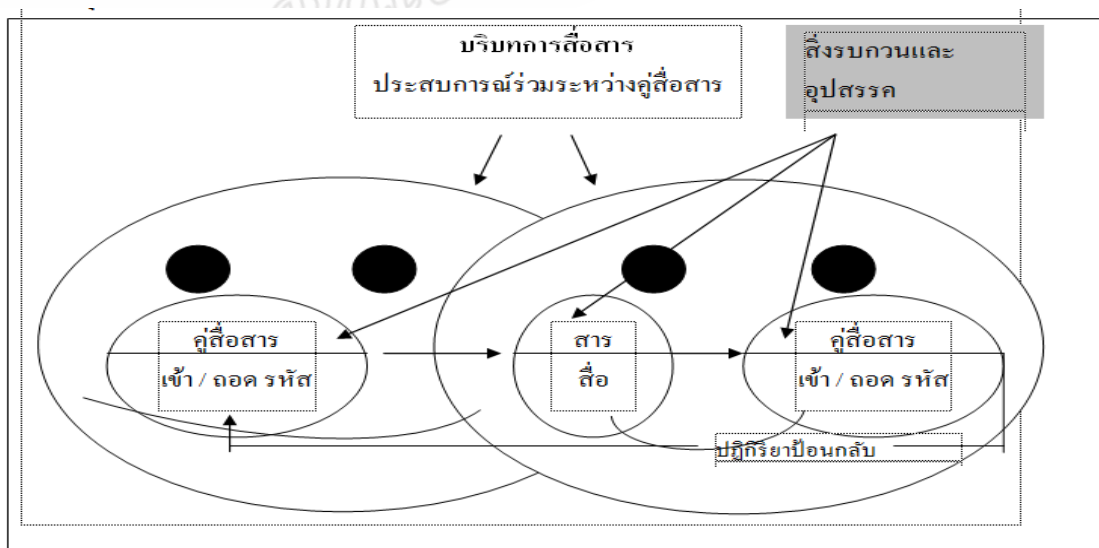
ความหมายการสื่อสารระหว่างบุคคล

โดยทั่วไปหมายถึงกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารเพื่อสื่อความหมายให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในส่วนที่เป็น ข้อมูล ความคิดเห็น อารมณ์และความรู้สึกของคู่สื่อสาร (The Sharing of Meaning and Emotion) โดยทั่วไปการสื่อสารระหว่างบุคคลมักเป็นการสื่อสารแบบเห็นหน้ากันและเป็นไปในลักษณะการสื่อสารสองทาง กล่าวคือคู่สื่อสารสามารถแสดงปฏิกิริยาป้อนกลับให้กันและกัน ในระหว่างการสื่อสารเกิดขึ้นในทันทีแต่ด้วยเหตุที่ปัจจุบันเทคโนโลยีการสื่อสารได้พัฒนาขึ้นอย่างไร้ขีดจำกัด พัฒนาการของเทคโนโลยีดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาด้านคำจำกัดความการสื่อสารระหว่างบุคคลอยู่พอสมควร เช่น การสื่อสารระหว่างบุคคลจะขยายความครอบคลุมการสื่อสารรูปแบบที่กระทำผ่านสื่อด้วยเทคโนโลยีขั้นสูงที่เอื้ออำนวยให้คู่สื่อสารสามารถสื่อสารแบบสองทางโดยแสดงปฏิกิริยาป้อนกลับถึงกันได้ทันที เช่น การพูดคุยผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรือไม่ เป็นต้น ในเรื่องนี้ผู้เขียนเห็นว่าบริบทของการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยผ่านสื่อใหม่ได้แก่สื่ออินเทอร์เน็ตย่อมมีความแตกต่างจากบริบทการสื่อสารระหว่างบุคคลในความหมายเดิมอยู่อย่างมาก เช่น การสื่อสารระหว่างบุคคลในความหมายเดิมเน้นที่ผู้ส่งสารมักรู้จัก และสามารถแสดงตัวตนที่แท้จริงต่อคู่สื่อสารได้ การเปิดเผยตนเองเป็นปัจจัยสำคัญในการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพในขณะที่การสื่อสารระหว่างบุคคลที่กระทำผ่านระบบคอมพิวเตอร์นั้นแทบจะไม่สามารถรู้จักตัวตนที่แท้จริงของคู่สื่อสารได้เลย นักวิชาการบางท่านจึงมักอธิบายการสื่อสารผ่านสื่อใหม่ประเภทการสนทนาผ่านคอมพิวเตอร์ระบบอินเทอร์เน็ตนี้ว่าเป็นการผสมผสาน

กันระหว่างการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารมวลชนเพื่อตอบสนองความต้องการด้านการสื่อสารของบุคคลนั่นเอง

กระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคล

ในขณะที่มีการสื่อสารระหว่างบุคคล บุคคลแต่ละคนจะทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารในขณะเดียวกัน ถ้าหยุดกระบวนการสื่อสารไว้ชั่วเวลาหนึ่งเพื่อวิเคราะห์กระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จะเห็นว่า การสื่อสารเกิดขึ้น เมื่อ บุคคลหนึ่ง สมมติว่าเป็นนาย ก. เกิดความคิดที่จะสื่อสารกับอีกคนหนึ่งสมมติว่าเป็นนาย ข. เพื่อให้ นาย ข. ได้รับรู้และเข้าใจในความคิดของเขาดังนั้นนาย ก. จะเข้ารหัสความคิดของเขาให้ออกมาในรูปของสารซึ่งอาจเป็นข้อเท็จจริง หรือ ข้อคิดเห็นที่ปะปนด้วยอารมณ์และความรู้สึกต่าง ๆ แล้วถ่ายทอดผ่านช่องทางการสื่อสารไปยังคู่สื่อสาร คือนาย ข. ในขณะที่นาย ข. รับสารจากนาย ก. เขาจะทำการถอดรหัสสารและตีความสารผ่านกระบวนการรับรู้ขึ้นที่ระบบสมองของเขาจากประสบการณ์ที่มีอยู่และประสบการณ์ร่วมของคนทั้งสอง พร้อม ๆ กันนั้น นาย ข. ก็จะทำหน้าที่เข้ารหัสความคิดของตนเองให้ออกมาในรูปของสารที่พร้อมจะผ่านกระบวนการถ่ายทอดผ่านช่องทาง ไปยัง นาย ก. เช่นเดียวกับกระบวนการถ่ายทอดที่นาย ก. ถ่ายทอดมายังตนเองเช่นกัน กระบวนการนี้เกิดขึ้นรวดเร็วและซ้ำไปซ้ำมาแทบจะไม่สามารถแยกได้ว่าใครคือผู้รับและใครเป็นผู้ส่ง เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดนิ่ง ไม่มีสิ้นสุดภายใต้บริบทการสื่อสาร โดยอาจเกิดสิ่งรบกวนอันเป็นอุปสรรคของการสื่อสารได้ในทุกองค์ประกอบของการสื่อสารดังแสดงในภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 กระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคล

1. ลักษณะสำคัญของการสื่อสารระหว่างบุคคล

จากคำจำกัดความและกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลดังเสนอข้างต้นจะเห็นได้ว่าการสื่อสารระหว่างบุคคลมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากการสื่อสารรูปแบบอื่น ๆ ในองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการสื่อสารดังต่อไปนี้

ตาราง 8 ลักษณะสำคัญของการสื่อสารระหว่างบุคคลเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบการสื่อสาร

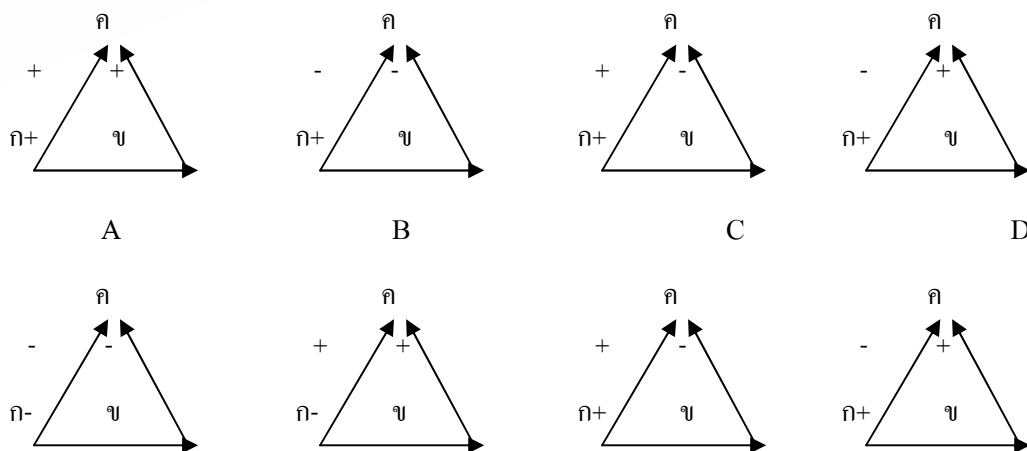
องค์ประกอบการสื่อสาร	ลักษณะสำคัญของการสื่อสารระหว่างบุคคล
แหล่งสาร	ผู้ส่งสารเป็นแหล่งการทำการส่งสารด้วยตนเอง ทั้งนี้ โดยทั่วไปผู้ส่งสารและผู้รับสารมักมีความรู้สึกมีความเข้าใจเกี่ยวกับคู่สื่อสารของตน กล่าวคือมีประสบการณ์ร่วมกันระหว่างคู่สื่อสาร
การเข้ารหัสสาร	ใช้การเข้ารหัสสารในขั้นตอนเดียวคือผู้ส่งสารสามารถส่งสารผ่านไปยังผู้รับสารได้โดยตรง
เนื้อหาสาร	เป็นเรื่องส่วนตัวสาธารณะก็ได้ สามารถปรับเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้รับสารแต่ละคนได้ง่าย โดยสารนั้นอาจอยู่ในรูปแบบของวัจนภาษา หรืออวัจนภาษาก็ได้ นอกจากนี้ลักษณะเนื่องที่สื่อสารระหว่างกันมักเป็นการปะปนกันระหว่างข้อมูล ข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็นรวมทั้งอารมณ์และความรู้สึกต่าง ๆ
สื่อที่ถ่ายทอด	ไม่จำเป็นต้องมีเครื่องจักรกลเข้าไปช่วยในกระบวนการสื่อความหมายระหว่างกัน สามารถสื่อสารผ่านสื่อธรรมชาติได้แก่เสียงเดินทางผ่านอากาศ ไปยังประสาทรับสัมผัสของคู่สื่อสารได้โดยตรง
การถอดรหัสสาร	ผู้รับสารสามารถถอดรหัสสารแปลความหมายได้ในขั้นตอนเดียว
ผู้รับสาร	เป็นผู้รับสารคนเดียวหรือกลุ่มเล็ก ๆ ที่ผู้ส่งสารสามารถแสดงตนให้ผู้รับสารเห็นได้ นอกจากนี้ผู้ส่งสารยังสามารถกำหนดหรือจำกัดผู้รับสารของตนเองได้ตามความต้องการ
ปฏิกิริยาป้อนกลับ	คู่สื่อสารสามารถแสดงปฏิกิริยาป้อนกลับได้อย่างทันทีทันใด
สิ่งแวดล้อมและอุปสรรคการสื่อสาร	อุปสรรคด้านบริบทการสื่อสารและความเข้าใจทางภาษา ตลอดจนประสบการณ์ร่วมกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารนับเป็นอุปสรรคสำคัญในการสื่อสาร
บริบทการสื่อสาร	คู่สื่อสารทำการสื่อสารภายใต้บริบททางการสื่อสารเดียวกันในมิติด้านกายภาพ หรือเวลาขณะที่สื่อสาร

5.2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างบุคคล

ด้วยเหตุที่การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นระดับการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับวิถีการดำรงชีวิตของผู้คนอย่างใกล้ชิด นักวิชาการผู้สนใจในเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคลจึงค่อนข้างหลากหลายทำให้มีมิติมุมมองจากนักวิชาการในเรื่องทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันอยู่ไม่น้อย นักทฤษฎีบางกลุ่มเน้นเรื่องของกระบวนการสร้างความหมายที่เกิดขึ้นระหว่างการสื่อสารระหว่างบุคคล สำหรับชุดวิชานี้มุ่งเน้นการอธิบายเชิงพฤติกรรมผู้เขียนจึงขอหยิบยกทฤษฎีมาเสนอขอสังเขปเพียง 2 ทฤษฎีซึ่งอธิบายและสามารถใช้ประโยชน์นำไปประยุกต์อธิบายในด้านและทฤษฎีการสื่อสาร ได้แก่ ทฤษฎีความสมดุลของไฮเดอร์ Heider's Balance Theory (อ้างในจาระไน 2529) และทฤษฎี ABX ของซีไอคอร์ นิวคอมบ์ (อ้างในธนวดี 2529) อย่างไรก็ตามแต่ละทฤษฎีก็มีข้อจำกัดที่ต้องตระหนักในการนำไปใช้อธิบายดังต่อไปนี้

1. **ทฤษฎีความสมดุลของไฮเดอร์** มุ่งเน้นอธิบายการสื่อสารในมิติของความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติที่มีต่อกันของคู่สื่อสารและทัศนคติที่ทั้งสองฝ่ายมีต่อเรื่องหรือบุคคลที่สามที่ทำการสื่อสาร โดยอธิบายว่าการที่คนสองคนจะอยู่ในภาวะสมดุลของทัศนคติได้เกิดขึ้นในกรณี สองกรณีคือ 1) เมื่อคนที่เราชอบหรือมีทัศนคติทางบวกมีทัศนคติเหมือนกับเรา 2) เมื่อคนที่เราไม่ชอบหรือมีทัศนคติทางลบมีทัศนคติต่างกับเรา

โปรดดูภาพข้างล่างนี้ ในภาพ ก. คือคน ๆ หนึ่ง ข. หมายถึงคนอีกคน และ ค. หมายถึงเรื่องที่กำลังกล่าวถึงหรือบุคคลที่สาม เครื่องหมาย + หมายถึงทัศนคติทางบวก และ เครื่องหมาย - หมายถึงทัศนคติทางลบและ A หรือ H คือกรณีหรือสถานการณ์การสื่อสารในลักษณะที่แตกต่างกัน



ไฮเดอรัอธิบายว่าในกรณี A หรือ D เป็นกรณีสมดุลทางทัศนคติ กล่าวคือ กรณี A จะเห็นว่า ก. มีทัศนคติทางบวกต่อ ข. และต่างฝ่ายต่างมีทัศนคติที่ดีต่อเรื่องที่กำลังสื่อสาร ในกรณี B ก. ยังคงมีทัศนคติที่ดีต่อ ข. และต่างมีทัศนคติทางลบต่อเรื่องที่กำลังสื่อสาร ในกรณี C และ D จะเห็นว่า ก. มีทัศนคติทางลบต่อ ข. และต่างมีทัศนคติที่แตกต่างกันต่อเรื่องที่กำลังสื่อสาร

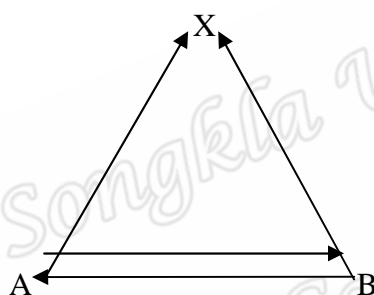
สำหรับกรณี E ถึงกรณี H เป็นกรณีแสดงความไม่สมดุลทางทัศนคติ กล่าวคือ กรณี E และ F จะเห็นว่า ก. มีทัศนคติทางลบต่อ ข. แต่ทั้งสองมีทัศนคติต่อเรื่องที่กำลังสื่อสารที่เหมือนกัน สำหรับกรณี G และ H ซึ่ง ก. มีทัศนคติทางบวกต่อ ข. แต่ต่างฝ่ายกลับมีทัศนคติต่อเรื่องที่กำลังสื่อสารแตกต่างกัน เป็นต้น

ทฤษฎีของไฮเดอรัมีข้อจำกัดที่มุ่งพิจารณาทิศทางของทัศนคติระหว่างคู่สื่อสารและต่อเรื่องที่กำลังสื่อสาร โดยให้ความสำคัญกับความเหมือนหรือความต่างของทัศนคติว่ามีแนวโน้มไปในทางที่ถ้าเปลี่ยนก็เปลี่ยนหมดหรือไม่เปลี่ยนก็ไม่เปลี่ยนแปลง ในขณะที่เกิดความสมดุลแต่ละคนจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าเกิดความไม่สมดุลกันก็จะเกิดความพยายามที่จะให้เกิดความสมดุลกันหรือลดความขัดแย้งนั้นซึ่งหมายความว่าจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติขึ้นกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่ในความเป็นจริงแล้วในกรณีที่เรามีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนคนหนึ่งก็ไม่ได้หมายความว่าเราต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติขึ้นกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งก็ไม่ได้หมายความว่าเราต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของเราให้มีทัศนคติทางบวกกับคนที่เพื่อนเราชอบหรือบุคคลที่สามนั้นเสมอไป หรือถ้าเราไม่สามารถทำใจให้มีทัศนคติที่ดีต่อคนที่เพื่อนเราชอบก็ไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของเราให้เป็นลบต่อเพื่อนเพื่อสร้างภาวะสมดุลให้เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะในชีวิตจริงเรายังสามารถมีทัศนคติหรือความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนของเราได้แม้เราจะมีความแตกต่างกับบุคคลที่สามก็ตาม

2. ทฤษฎีของธีโอดอร์ นิวคอมบ์ เป็นทฤษฎีซึ่งสามารถใช้ได้ดีในการอธิบายการสื่อสารระหว่างบุคคลในมิติของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ โดยมีเนื้อหาสำคัญ คือ การสื่อสารช่วยให้เกิดความตกลงใจหรือยอมรับในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเหมือนกัน การสื่อสารทำหน้าที่สำคัญคือทำให้บุคคล 2 คนหรือมากกว่า 2 คนขึ้นไปสามารถธำรงรักษาไว้ซึ่งความเข้าใจหรือความเหมือนกันในสิ่งซึ่งได้สื่อสารกัน ดังนั้นการสื่อสารจึงเปรียบเสมือนการให้คำตอบหรือให้เรียนรู้ถึงวิธีแก้ไขความเครียด ความขัดแย้งและในสถานการณ์ที่เกิดความไม่สมดุลกันหรือมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้น มนุษย์เราจะพยายามทำการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นไปในรูปของการแสวงหาข้อมูล การให้ข้อมูล การแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้เกิดความสมดุลหรือความเหมือนกันเกิดขึ้น

ตามทฤษฎีของนิวคอมป์รูปแบบความสัมพันธ์ของคน 2 คนกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะเป็นรูปสามเหลี่ยม คนทั้งสองคือ A และ B จะมีท่าทีต่อกันและต่อวัตถุ X ดังภาพ กระบวนการสื่อสารเกิดขึ้นเพื่อที่จะสนับสนุนทัศนคติที่มีต่อกัน เพื่อรักษาความสมดุลให้คงไว้ หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความสมดุลยิ่งขึ้น ต่อมานิวคอมป์ยังได้เพิ่มแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความสมดุลในการสื่อสารว่า การสื่อสารจะเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไข 3 ประการคือ

- 1) เมื่อเกิดความประทับใจหรือแรงดึงดูดใจอย่างแรงระหว่างบุคคล
- 2) เมื่อบุคคลที่ 3 หรือวัตถุ X มีความสำคัญต่อบุคคลอย่างน้อย 1 ใน 2 คนที่ทำการสื่อสารกัน
- 3) เมื่อวัตถุ X หรือบุคคลที่ 3 มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ร่วมกันในระหว่างบุคคลทั้งสอง



นิวคอมป์เสนอว่า เมื่อคน ๆ หนึ่งถ่ายทอดเรื่องราวไปยังคนอื่นคนหนึ่ง ถ้าทุกอย่างดำเนินไปตามปกติ เราจะสามารถคาดคะเนผลการสื่อสารได้ เช่น A ชอบ B หรืออย่างน้อยไม่เกลียด B แนวโน้มที่ B จะรับรู้เรื่องราวเกี่ยวกับ X คล้าย ๆ กับ A จะมีความเป็นไปได้สูง นอกจากนั้นยังพบว่าคนเราจะกลับไปหาแหล่งสารที่มีความคล้ายคลึงกับสถานภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันของคน ๆ นั้น และพยายามแสวงหาข่าวสารที่สนับสนุนหรือยืนยันพฤติกรรมปัจจุบันที่เป็นอยู่ของคน ๆ นั้นอีกด้วย แต่ทฤษฎีของนิวคอมป์มีข้อจำกัดคือ ไม่สามารถอธิบายการสื่อสารในทุกบริบทได้ เนื่องจากโดยข้อเท็จจริงแล้วเหตุและผลของการสื่อสารนั้นมิได้เป็นไปเพื่อการสร้างความเหมือนกันหรือความสมดุลให้เกิดขึ้นเท่านั้น แต่อาจเป็นไปเพื่อยืนยันความแตกต่างหรือต้องการสร้างสัมพันธ์ภาพใหม่ให้เกิดขึ้นได้

โดยสรุปทฤษฎีการสื่อสารสามารถอธิบายการสื่อสารระหว่างบุคคลในมิติของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ โดยการ

สื่อสารทำหน้าที่สำคัญคือทำให้บุคคล 2 คนหรือมากกว่า 2 คนขึ้นไปสามารถธำรงรักษาไว้ซึ่งความเข้าใจหรือความเหมือนกันในสิ่งซึ่งได้สื่อสารกัน

5.2.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารระหว่างบุคคล

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารระหว่างบุคคลที่สำคัญได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ส่งสารและผู้รับสาร ปัจจัยเกี่ยวกับเนื้อหาสารและการนำเสนอสาร ปัจจัยเกี่ยวกับช่องทางในการสื่อสาร และปัจจัยเกี่ยวกับบริบทการสื่อสาร

1. ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ส่งสารและผู้รับสาร

ในการสื่อสารระหว่างบุคคลคู่สื่อสารนับเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคล คุณลักษณะของผู้ส่งสารและผู้รับสารจึงเป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการสื่อสารระหว่างบุคคลปัจจัยแรก คุณลักษณะที่เอื้ออำนวยให้การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ คุณลักษณะของคู่สื่อสารดังนี้ คือ

1.1 คุณลักษณะความเปิดใจของคู่สื่อสาร ความเปิดใจครอบคลุมพฤติกรรมของคู่สื่อสารใน 3 ประการ คือความตั้งใจจริงที่จะเปิดเผยตนเองกับคู่สื่อสาร ความตั้งใจจริงที่แสดงปฏิกิริยาป้อนกลับที่ตรงไปตรงมาระหว่างการสื่อสาร และการแสดงความรับผิดชอบต่อการสื่อสารและยอมรับผลอันเกิดจากการสื่อสารครั้งนั้น ๆ

1.2 ความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา หมายถึงความสามารถรับรู้ความรู้สึก ความคิดเห็นของผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ราวกับเป็นคน ๆ นั้น

1.3 การมีทัศนคติที่เป็นบวก ทั้งต่อตัวเองและคู่สื่อสาร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อเนื้อหาที่สื่อสาร

1.4 การให้การสนับสนุนคล้อยตามและให้แรงเสริม ในการสื่อสารระหว่างบุคคล การพยักหน้า การสบสายตา การแสดงความใส่ใจและสนใจในสิ่งที่คู่สื่อสารกำลังนำเสนอ จัดเป็นแรงเสริมที่สำคัญทำให้คู่สื่อสารมีกำลังใจในการถ่ายทอดเนื้อหา นำเสนอสารต่อคู่สื่อสารของตนได้อย่างดียิ่งขึ้น

1.5 ความเสมอภาคระหว่างคู่สื่อสาร หมายถึงคู่สื่อสารต่างได้รับประโยชน์จากการสื่อสารตามที่ตนคาดหวังอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งได้ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้พูดและ/หรือผู้ฟังที่ดีในระหว่างการสื่อสาร

1.6 ความรู้ในเรื่องราวที่ต้องการสื่อสารและความสามารถด้านการสื่อสาร เพื่อการสื่อความหมายให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน

2. ปัจจัยเกี่ยวกับเนื้อหาสารและการนำเสนอสาร

เป้าหมายของการสื่อสารระหว่างบุคคลคือการทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างคู่สื่อสาร สารในการสื่อสารระหว่างบุคคลประกอบด้วยสารสองประเภทคือ วจนสาร หมายถึงสารที่ใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียนและอวจนสารคือสารที่ไม่ใช่ภาษาพูด เนื้อหาสารและการนำเสนอสารทั้งในส่วนที่เป็นวจนสารและอวจนสารจึงต้องผ่านกระบวนการเข้ารหัส การถอดรหัส และการตีความหมายเพื่อการรับรู้ความหมายที่ตรงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร การสื่อสารครั้งนั้น ๆ จึงประสบความสำเร็จ ความหมายร่วมกันระหว่างคู่สื่อสารจึงเป็นเป้าหมายสำคัญของการสื่อสารระหว่างบุคคล อย่างไรก็ตามมีข้อเท็จจริงที่นักศึกษาคควรตระหนักเกี่ยวกับภาษาที่ใช้ในการถ่ายทอดวจนสารเพื่อสร้างความหมายร่วมกันระหว่างคู่สื่อสารดังนี้คือ

2.1 ความหมายของภาษาขึ้นอยู่กับคนแต่ละคนผู้ให้ความหมาย ประโยคเดียวกันหรือคำเดียวกันไม่ได้แปลคนสองคนที่ใช้ประโยคหรือคำนั้นจะเกิดความเข้าใจร่วมในความหมายเดียวกัน เช่น คำว่าอาหารกลางวันของเศรษฐี มีความหมายแตกต่างอย่างสิ้นเชิงสำหรับคำว่าอาหารกลางวันของยากที่อดมื้อกินมื้อ

2.2 ความหมายของภาษาขึ้นอยู่กับบริบท เราสามารถแปลความหมายของภาษาได้จากการพิจารณาบริบทที่อยู่ประกอบ เช่น เมื่อเขียนคำว่า “กบ” แต่ละคนอาจแปลความหมายว่าเป็นสัตว์ครึ่งบกครึ่งน้ำชนิดหนึ่ง บางคนอาจแปลความหมายว่า อุปกรณ์การเลาดินสอ และบางคนอาจแปลความหมายถึงเพื่อนคนหนึ่งที่ชอบกบ แต่ถ้ามีบริบทที่ประกอบกันขึ้นก่อนเป็นคำนั้นเช่นเป็นการพูดขณะกำลังเขียนหนังสืออยู่ว่า “ช่วยส่งกบให้หน่อย” บริบทคือสถานการณ์ขณะนั้นจะทำหน้าที่ช่วยทำให้ความหมายของคำว่ากบเป็นไปอย่างชัดเจนมากขึ้น

2.3 การใช้ภาษาของแต่ละชาติ หรือแต่ละกลุ่มคนมีโครงสร้างและกฎเกณฑ์การใช้ที่แตกต่างกัน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดได้แก่การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อผ่านระบบอินเทอร์เน็ต แม้หลักไวยากรณ์การใช้ภาษาอังกฤษทั่วโลกจะเป็นมาตรฐานเดียวกันเป็นหลักสากล แต่การนำเสนอกลับจำเป็นต้องพิจารณาถึงกฎเกณฑ์กติกาท่างสังคมนที่ผู้เข้าร่วมกันกำหนดขึ้นมาอีกด้วย ไม่เช่นนั้นผู้ใช้ไม่ถูกกาลเทศะ อาจถูกมองว่าหยาบคาย ไม่สุภาพ ไม่ให้เกียรติ เช่น การใช้อักษรตัวใหญ่ทั้งหมดในการพิมพ์ในกระดานสนทนาจะถูกมองว่าเป็นการตะโกนใส่ผู้ที่กำลังสื่อสารด้วย การจะเน้นหรือต้องการให้ความสำคัญส่วนใดส่วนหนึ่งจะไม่ใช้การพิมพ์อักษรตัวใหญ่แต่จะใช้วิธีการตีเส้นใต้ข้อความหรือการใช้เครื่องหมาย * * ไว้หน้าและหลังส่วนที่ต้องการเน้น เป็นต้น

2.4 ภาษามีระดับการใช้ทั้งที่ให้ความหมายทั่วไปจนถึงความหมายเฉพาะ นอกจากนั้นภาษายังช่วยเป็นทางออกให้บุคคลสามารถสื่อความหมายที่ไม่ตรงกับความหมายที่

แท้จริงได้อีกด้วยในกรณีที่ผู้พูดไม่ต้องการบอกอย่างตรงไปตรงมา หรือเพื่อการรักษามารยาททางสังคม เช่น ในขณะที่เกี่ยวกับการสนทนาที่ไร้สาระในงานเลี้ยง ผู้พูดอาจกล่าวว่า “ขอโทษที ตอนนี้คึกมากแล้วจำเป็นต้องกลับบ้าน เพราะพรุ่งนี้มีงานสอนตอนเช้า” แทนที่จะพูดว่า “เบื่อแล้ว อยากกลับบ้านมากกว่า” เป็นต้น อย่างไรก็ตามสำหรับการใช้สารที่ไม่ตรงไปตรงมาเช่นนี้ก็อาจส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการสื่อสารด้วยเช่นกันเพราะอาจถูกมองว่าเป็นคนไม่จริงจัง หรือหลอกลวงได้

3. ปัจจัยเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสาร

การสื่อสารระหว่างบุคคลอาศัยการรับรู้ของผู้สื่อสารผ่านทางประสาทสัมผัส ซึ่งเอื้อให้ผู้สื่อสารสามารถมองเห็นกันและกัน ได้ยินได้ฟัง หรือแม้แต่สามารถสัมผัสกันและกัน และสามารถแสดงปฏิกิริยาป้อนกลับต่อกันได้ในทันที ดังนั้นการสื่อสารที่เกิดขึ้นจึงมักใช้ช่องทางการสื่อสารแบบเห็นหน้ากัน หรือหากเป็นการสื่อสารผ่านสื่อก็มักเป็นสื่อซึ่งเอื้ออำนวยให้ผู้สื่อสารสามารถแสดงตัวตนอันแท้จริงผ่านวัจนภาษาหรืออวัจนภาษาแก่กันและกันได้โดยที่ผู้สื่อสารสามารถสังเกตและแสดงปฏิกิริยาป้อนกลับไปยังกันและกันได้ทันทีเช่น การใช้โทรศัพท์ เป็นต้น ความสามารถในการรับสารและส่งสารของผู้สื่อสารผ่านประสาทสัมผัสอันได้แก่ ปาก ตา หู จมูก ลิ้น ผิวกายจึงนับเป็นปัจจัยเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารที่มีอิทธิพลกำหนดความสำเร็จในการสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมาก ผู้สื่อสารที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความพิการหรือความบกพร่องของประสาทสัมผัสในเรื่องใดเรื่องหนึ่งย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพการสื่อสารลดน้อยลงกว่าปกติ

4. ปัจจัยเกี่ยวกับบริบทการสื่อสาร

บริบทหมายถึงสภาพแวดล้อมในขณะที่ทำการสื่อสาร บริบทจึงรวมความหมายทั้งบริบททางกายภาพ เช่น สถานที่ อุณหภูมิ ความเงียบ ความร้อน ความเย็น ฯลฯ และบริบททางจิตใจ เช่น ความวิตกกังวล ความดีใจ ความเศร้า ฯลฯ ภาพฝังใจก็จัดเป็นส่วนหนึ่งของบริบทการสื่อสาร ภาพฝังใจเป็นภาพลักษณ์ของคนหรือสิ่งต่าง ๆ ที่แต่ละคนตัดสินใจเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ จากประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ตนเผชิญในอดีต เช่น ภาพฝังใจเกี่ยวกับอาชีพแพทย์ว่าต้องเป็นคนเรียนเก่ง ผู้คนให้ความเคารพนับถือ ในขณะที่ภาพฝังใจที่มีต่อเกษตรกร คือ การทำงานหนัก ความยากจน เป็นต้น ผู้สื่อสารต้องตระหนักในข้อเท็จจริงที่ว่าบริบทในการสื่อสารและภาพฝังใจที่แต่ละคนมีต่อบุคคลหรือสิ่งต่าง ๆ เป็นตัวแปรที่กำหนดความหมายของสารทั้งวัจนสารและอวัจนสาร สารอย่างเดียวกันกลับให้ความหมายที่แตกต่างกันเมื่ออยู่ในบริบทที่แตกต่างกัน หรือขึ้นอยู่กับภาพฝังใจที่แต่ละคนมีต่อเรื่องนั้น ๆ อีกด้วย ดังนั้นการนำเสนอสารจึงต้องพิจารณาบริบทและภาพฝังใจที่มีอยู่ในการสื่อสารเป็นสำคัญด้วย ตัวอย่างเช่น การพูดแสดงความยินดีในบริบทที่อีกฝ่ายหนึ่งอยู่ในความเศร้าอาจไม่ให้เกิดผลดีในการสร้างความสัมพันธ์และอาจถูกแปลเจตนาเป็นการเยาะเย้ย หรือการพูดของนักการเมืองบางคนซึ่งผู้คนมักมีภาพฝังใจว่ามักพูดไม่จริง พูดเพื่อหาเสียง

ยามต้องการคะแนนเสียงเลือกตั้ง ดังนั้นคำพูดของเขาก็ดูไม่มีความหมายใด ๆ เลยกับคู่สื่อสาร เนื่องจากผู้ฟังไม่เชื่อเสียตั้งแต่ยังไม่เริ่มพูดด้วยซ้ำไป เป็นต้น

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารระหว่างบุคคลที่สำคัญได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ส่งสารและผู้รับสาร ปัจจัยเกี่ยวกับเนื้อหาสารและการนำเสนอสาร ปัจจัยเกี่ยวกับช่องทางในการสื่อสาร และปัจจัยเกี่ยวกับบริบทการสื่อสาร ซึ่งหากการสื่อสารประกอบด้วยปัจจัยเหล่านี้ ย่อมทำให้เกิดการรับรู้ความหมายที่ตรงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร การสื่อสารครั้งนั้น ๆ จึงจะประสบความสำเร็จ

5.2.4 แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคคล

ทักษะและแนวทางในการพัฒนาทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล

นักนิเทศศาสตร์ควรพัฒนาทักษะบางประการที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการสื่อสารระหว่างบุคคลให้เกิดขึ้น ดังนี้

1. การแสดงออกและการตีความความรู้สึกต่าง ๆ นักนิเทศศาสตร์ควรหมั่นฝึกฝนวิธีการแสดงออกความคิดเห็น ความรู้สึกของตนแก่คู่สื่อสารอย่างเหมาะสม และสามารถตีความการแสดงออกของคู่สื่อสาร ทั้งด้านวจนภาษา คือภาษาที่ใช้คำพูดและอวจนภาษา ได้แก่ ภาษาที่ไม่ใช้คำพูดรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

2. การเปิดเผยตนเองของคู่สื่อสาร นักนิเทศศาสตร์ควรสามารถสื่อสารเพื่อเปิดเผยตนเองให้คู่สื่อสารได้รู้จักการเปิดเผยตนเองนี้ไม่ใช่คุยแต่เรื่องของตัวเอง แต่เป็นการคุยเพื่อให้ผู้อื่นได้รู้จักตัวเรามากขึ้น การเปิดเผยตนเองเป็นทักษะสำคัญที่จะช่วยให้คู่สื่อสารเกิดความเชื่อถือศรัทธาและวางใจในการสื่อสารต่อกันอย่างจริงใจอันเป็นที่มาของการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน

3. ความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ทักษะในข้อนี้หมายความว่ามีความสามารถในการที่จะเข้าใจ มีความอ่อนไหวต่อการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจและสามารถรับรู้เข้าใจความรู้สึกของคนอื่น ได้ราวกับเป็นตัวเขาเอง

4. การแสดงปฏิกิริยาป้อนกลับที่ตรงไปตรงมา ทักษะข้อนี้เป็นทักษะที่สำคัญที่จะช่วยเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับคู่สื่อสารในการปรับเปลี่ยนกันและกันให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน การแสดงปฏิกิริยาป้อนกลับ ไม่ว่าจะเป็นด้วยวจนสารหรืออวจนสารจะต้องดำเนินไป โดยให้ความสำคัญต่อการให้คำอธิบายความเห็นต่อเรื่องที่กำลังพูดถึงหลีกเลี่ยงคำพูดในลักษณะการประหม่นหรือตัดสินผิด-ถูก ตี-เลว นอกจากนั้นยังควรคำนึงถึงเวลาในการแสดงปฏิกิริยาป้อนกลับให้เหมาะสมด้วย บางโอกาสที่ปฏิกิริยาป้อนกลับเป็นเรื่องที่อ่อนไหว และคู่สื่อสารอาจยังไม่พร้อมรับปฏิกิริยาป้อนกลับ คู่สื่อสารต้องรอเวลาในการที่จะแสดงปฏิกิริยาป้อนกลับด้วย

5. การเปิดใจตนเอง ให้มีทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างยืดหยุ่น คุณลักษณะข้อนี้เป็นสิ่งที่คุณนักวิทยาศาสตร์ควรยึดเป็นแนวทางในการสื่อสารของตน กล่าวคือ ไม่ตัดสินแบบสุดโต่งคืออย่างนี้ถูก อย่างนี้ผิดในทุกเรื่อง ไม่ตัดสินทุกเรื่องแบบ ขาวหรือดำแต่ระลึกในใจเสมอว่ามีสีเทาเสมอในทุกเรื่องและทุกสถานการณ์

สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมสื่อสารระหว่างบุคคลควรมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพการสื่อสารระหว่างบุคคล ทั้งในด้านการแสดงออกและการตีความรู้สึกต่าง ๆ การเปิดเผยตนเอง การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การแสดงปฏิกิริยาป้อนกลับ และการเปิดใจตนเองให้มีทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างยืดหยุ่น

5.3 การสร้างความสัมพันธ์ในการสื่อสารระหว่างบุคคล

5.3.1 แนวคิดในการสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อสร้างความสัมพันธ์

1. เหตุผลของการสร้างความสัมพันธ์

บทบาทสำคัญของการสื่อสารระหว่างบุคคลนอกจากจะเป็นการสื่อความหมายร่วมกันให้เกิดขึ้นตรงกันระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารแล้วผลที่เกิดขึ้นและนับเป็นหัวใจสำคัญของการสื่อสารระหว่างบุคคลก็คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันให้เกิดขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการด้านต่าง ๆ ดังนี้คือ

1.1 ความต้องการที่จะลดความรู้สึกเหงา เปล่าเปลี่ยว ความรู้สึกเหงาเปล่าเปลี่ยวนี้เป็นความรู้สึกภายในที่เกิดขึ้นได้แม้ในเวลาที่เราอยู่ท่ามกลางผู้คนมากมาย การสื่อสารระหว่างบุคคลช่วยลดความรู้สึกเหงาทำให้รู้สึกว่าเราไม่ได้อยู่แต่เพียงลำพังแม้ในขณะที่ด้านกายภาพที่ปรากฏจะเป็นการอยู่เพียงลำพังผู้เดียวก็ตาม

1.2 ความต้องการได้รับการกระตุ้นทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา การสื่อสารระหว่างบุคคลเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีการสัมผัสกันและกันทางด้านร่างกายเพื่อสื่อความรู้สึกผ่านการสัมผัสนั้น ๆ เช่น การจับมือแสดงความดีใจ การแตะบ่าเพื่อแสดงความเห็นใจ การแสดงความรักด้วยการโอบกอดซึ่งเชื่อกันว่าจะทำให้เด็กเล็กเกิดพัฒนาการที่เหมาะสมทั้งร่างกายและจิตใจ นอกจากนั้นการสื่อสารระหว่างบุคคลยังมีส่วนช่วยกระตุ้นทำให้เกิดพัฒนาการด้านอารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์จากการได้รับข้อมูลและแลกเปลี่ยนทัศนะความคิดเห็นกันและกันอีกด้วย

1.3 ความต้องการจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง การสื่อสารระหว่างบุคคลช่วยสะท้อนความเป็นตัวตนของตนเองให้ได้รับรู้

1.4 ความต้องการที่เพิ่มความพึงพอใจลดความวิตกกังวลหรือความขัดแย้งภายในจิตใจ การได้สื่อสารระหว่างกันช่วยทำให้คู่สื่อสารได้มีโอกาสแบ่งปันทั้งความสุขและความทุกข์ที่ต่างมีอยู่แก่กันและกัน ช่วยทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ปลดปล่อยความเครียด ความวิตกกังวลหรือลดระดับความขัดแย้งภายในจิตใจ

2. กระบวนการสร้างความสัมพันธ์และเลิกร่างความสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างกันจะเกิดขึ้นได้ต้องผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต้องอาศัยเวลาอยู่บ้าง ความสัมพันธ์ที่เข้าใจลึกซึ้งระหว่างคู่สารเกิดขึ้นทันทีในการพบปะพูดคุยครั้งแรกแต่ต้องผ่านขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ซึ่งมาร์ค แนปป์ (Mark L. Knapp, 1996) นักวิชาการและนักวิจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ระบุไว้ดังนี้คือ

2.1 ขั้นการเริ่มความสัมพันธ์ (initiating) คู่สื่อสารจะเริ่มต้นจากการสำรวจคุณสมบัติที่น่าสนใจของคู่สื่อสาร เช่น อาจเริ่มต้นจากการมองดูจากสิ่งที่ปรากฏให้เห็นภายนอก ได้แก่ ความสวยงาม การแต่งตัว บุคลิกภาพ รูปร่าง สัดส่วน หรือแม้แต่ความเฉลียวฉลาดที่แสดงให้เห็น หลังจากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจที่จะเริ่มต้นความสัมพันธ์หรือไม่ ขั้นนี้จะมีการประเมินความสนใจของตนเองที่มีต่อคู่สื่อสารว่าตัวเองต้องการที่จะติดต่อสัมพันธ์หรือไม่ เช่น ชายที่พบหญิงที่ต้องตาในงานเลี้ยงสังสรรค์และต้องการจะเริ่มสร้างความสัมพันธ์อาจมองดูว่าหญิงที่ตนพึงพอนั้นแต่งงานหรือยังจากแหวนแต่งงานหรือทำที่สนิทสนมที่เธอมีต่อชายที่พูดคุยอยู่กับเธอ เป็นต้น เมื่อตัดสินใจที่จะเริ่มต้นการสร้างความสัมพันธ์ การสื่อสารทั้งในรูปแบบวัจนภาษาและอวัจนภาษาก็จะเกิดขึ้นซึ่งส่วนใหญ่จะเริ่มต้นจากอวัจนภาษา เช่น การมองไปยังผู้ที่เรานสนใจ ยิ้มให้ การแสดงให้ถึงความสนใจ การพยายามที่จะเข้าไปในระยะที่ใกล้พอจะเริ่มการสนทนา และเมื่อเริ่มใช้วัจนภาษา บทสนทนาเบื้องต้น อาจเป็นเรื่องการแนะนำตนเองต่อคู่สื่อสาร การพูดคุยถึงสิ่งต่าง ๆ ทั่วไป มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแสดงการยอมรับหรือการสนับสนุนความคิดเห็นนั้น ๆ ในขั้นนี้อาจมีการเริ่มต้นการเปิดเผยตนเองต่อคู่สื่อสารบ้างแล้วเป็นการเริ่มต้นเท่านั้น การเปิดเผยที่มากเกินไปเป็นผลในแง่ลบมากกว่า ลองคิดถึงคนที่พบกันครั้งแรกแล้วพูดถึงแต่ความสำเร็จของตนเอง ความเก่งของตนเอง แม้ว่าจะเป็นความจริงก็ตามแต่ก็อาจถูกมองได้ว่าขี้คุยอวดตัว ฯลฯ

2.2 ขั้นการทดลอง (Experimenting) ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นหลังจากที่คู่สื่อสารพบว่าต่างมีความสนใจกันและกันและต้องการจะสานต่อความสัมพันธ์ต่อไป ทั้งคู่จะมีการสื่อสารกันต่อไปเพื่อการเรียนรู้กันและกันในเรื่องต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทักษะการให้คุณค่าเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ และคู่สื่อสารจะเริ่มมีการเปิดเผยให้ข้อมูลเกี่ยวกับกันและกันมากขึ้น ๆ ความสัมพันธ์ขั้นตอนนี้เกิดขึ้นในระดับคนรู้จักคุ้นเคยต้องพบปะเกี่ยวข้องกัน ในเรื่องธุรกิจ เรื่อง

การงาน อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ขั้นตอนนี้อาจพัฒนาต่อไปได้ในระดับต่อไป เช่น ความสัมพันธ์ในระดับสนิทสนมเป็นเพื่อนสนิทไปจนถึงความสัมพันธ์ฉันคนรัก แต่ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ในระดับใดก็ตาม ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอายุใดหรือมีการสานต่อได้เสมอ การยุติความสัมพันธ์อาจเกิดขึ้นด้วยหลายเหตุผล เช่น เนื่องจากความต้องการเริ่มความสัมพันธ์นั้นได้รับการตอบสนองแล้วหรือในงานเลี้ยงที่ต้องการเพียงใครสักคนเป็นเพื่อนคุย หลังจากเสร็จสิ้นงานเลี้ยงจึงไม่จำเป็นต้องมีการสานต่อ นอกจากนั้นก็อาจจำเป็นต้องยุติอันเนื่องมาจากเหตุการณ์หรือระยะทางทำให้ต้องแยกจากกันหรือเงื่อนไขทางสังคมต่าง ๆ เปลี่ยนไป เช่น การต้องเดินทางไปทำงานต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงที่อยู่ ที่ทำงาน การมีงานภาระความรับผิดชอบที่ต้องทุ่มเท การพบว่าความคิดเห็นรสนิยม ความชอบไม่สามารถเข้ากันได้ เป็นต้น

2.3 ขั้นการเพิ่มพูนความสัมพันธ์ (Intensifying) สำหรับคู่สื่อสารที่ต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ที่มีต่อกันต่อไปอาจด้วยเหตุผลด้านอารมณ์ความรู้สึก เช่น ความชอบ มิตรภาพหรือความรัก ทั้งสองฝ่ายจะใช้เวลาด้วยกันและกันมากขึ้นในการสื่อสารและการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน ทั้งสองฝ่ายจะมีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นส่วนตัวแก่กันและกันมากขึ้น ใช้การสื่อสารรูปแบบไม่เป็นทางการเพื่อแสดงออกทางอารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ ที่เป็นส่วนตัวมากขึ้น การเล่าเรื่องตลกขำขัน การเรียกชื่อเล่น การพูดคุยเรื่องส่วนตัวจะมีมากขึ้น และความผูกพันมักเกิดขึ้นในตอนปลายของขั้นตอนนี้เนื่องจากการรับรู้และเรียนรู้กันและกันมากขึ้นนั่นเอง

2.4 ขั้นการบูรณาการ (Integrating) เมื่อทั้งสองฝ่ายได้มาสู่ขั้นตอนนี้สิ่งนี้จะพบว่าทั้งสองฝ่ายจะรู้สึกเข้ากันได้ดียิ่งขึ้น ทั้งด้านความชอบ ทักษะคิด ความคิดเห็นที่มีต่อเรื่องต่าง ๆ ทั้งคู่จะสามารถตอบสนองความต้องการของอีกฝ่ายได้อย่างถูกใจมากขึ้น นอกจากนั้นบุคลิกภาพของคู่สื่อสารทั้งสองจะถูกเชื่อมโยงเข้าด้วยกันในสายตาผู้อื่น ด้วยเหตุที่ทั้งสองมักใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่ด้วยกัน มีเพื่อนกลุ่มเดียวกัน ผู้คนที่พบเห็นก็มักเห็นทั้งสองอยู่ด้วยกันเสมอ ดังนั้นเมื่อเห็นคนหนึ่งคนก็มักคาดว่าจะเป็นอีกคนหนึ่งคน อาจมีการถามถึงความเห็นของคนหนึ่งจากอีกคนหนึ่งด้วยเหตุที่มักเหมาะเอาว่าคนทั้งสองต่างรู้และเข้าใจอีกฝ่ายได้ดี ความสัมพันธ์ขั้นนี้จึงเป็นความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งและมีความหมายมากสำหรับคู่สื่อสารทั้งสอง เช่น เพื่อนสนิท คู่สามีภรรยาหรือบุตรกับบิดามารดา เป็นต้น

2.5 ขั้นการสร้างพันธภาพระหว่างกัน (Bonding) ขั้นตอนนี้เกิดขึ้นเมื่อสองฝ่ายพบว่าต้องการผูกพันกันและกันอย่างเป็นทางการให้เป็นที่รับรู้ เช่น การประกาศแต่งงาน การจดทะเบียนสมรส เป็นต้น การสร้างพันธนาการระหว่างกันในขั้นนี้จึงหมายถึงสิ่งที่ผูกพันทั้งสองให้แยกจากกันหรือเลิกสร้างความสัมพันธ์ได้ยากขึ้นนั่นเอง

นอกจากนั้นยังพบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ให้เกิดขึ้นยังขึ้นอยู่กับ การยอมรับในพันธะผูกพันที่ทั้งสองฝ่ายมีต่อกันอีกด้วย การยอมรับในพันธะที่เกิดขึ้นจากการ แต่งงานของคู่สมรสทำให้ทั้งสองฝ่ายต่างมีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างครอบครัวที่มีความสุข มีความ ต้องการร่วมกันในการธำรงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างครอบครัว ที่มีความสุข มีความต้องการร่วมกันในการธำรงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอย่างยั่งยืนนานและมีความ รับผิดชอบร่วมกันในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ความสัมพันธ์ที่ยืนยาวมักเกิดจากพันธะผูกพันที่เกิดขึ้น อย่างไม่มีเงื่อนไข เช่น ความสัมพันธ์ที่บิดา มารดามีต่อบุตร เป็นต้น นอกจากนั้นการใช้บทบาทของ การสื่อสารด้วยการสนทนากันและกันอย่างสม่ำเสมอ การเปิดเผยความรู้สึก ความคาดหวังที่มีต่อ กันและกันจะช่วยทำให้ต่างเข้าใจกันและกัน และช่วยทำให้ความสัมพันธ์นั้นแน่นแฟ้นมากขึ้น การ ได้บอกเล่าความรู้สึก สะท้อนความต้องการที่แท้จริงระหว่างกันเป็นการทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รู้จักกัน และกัน ลดปัญหาความขัดแย้ง ได้มากกว่าการเก็บอารมณ์ความรู้สึก หลีกเลี่ยง ไม่พูดถึง เพราะวิธี เหล่านี้มิได้ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นหมดไป เป็นเพียงการชะลอเวลาการปรากฏผลของปัญหาเหล่านั้น เท่านั้น ด้วยเหตุที่พัฒนาการของความสัมพันธ์ในขั้นที่ 4 และ 5 มีความซับซ้อนและต้องอาศัยความ ร่วมมือจากคู่สื่อสารทั้งสองฝ่ายค่อนข้างมาก ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในสังคมทั่วไปจึงเกิดขึ้นใน ระดับ 3 ขั้นตอนแรกเท่านั้น การพัฒนาไปสู่ขั้นตอนที่ 4 และ 5 เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลา ความ อดทนและพันธะผูกพันระหว่างกันอย่างมาก

สิ่งที่ควรระลึกถึงเสมอในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นก็คือ การสื่อสาร ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกันของมนุษย์ นอกจากนั้นระดับและรูปแบบการสื่อสารระหว่างกัน ยังเป็นตัวบ่งบอกความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของมนุษย์ด้วยเช่นกัน ในภาวะที่ความสัมพันธ์เลิกร้างซึ่ง อาจเกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอนของขั้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้น การสื่อสาร ระหว่างบุคคลจะมีลักษณะแตกต่างไปจากขั้นตอนที่เสนอข้างต้นแต่จะเริ่มเข้าสู่กระบวนการเลิกร้าง (Relationship Disintegration) กล่าวคือเข้าสู่ขั้นตอนอีก 5 ขั้นตอนเช่นกันคือ

1) **ขั้นการรู้สึกถึงความแตกต่าง (Differentiating)** เมื่อคู่สื่อสารได้เริ่มเรียนรู้กัน และกันจากผลการสื่อสารที่มีระหว่างกันในระยะหนึ่ง และรู้สึกว่าความแตกต่างเริ่มมากขึ้น มากขึ้น ซึ่งอาจเป็นความแตกต่างด้านความคิด ความต้องการ วิถีการใช้ชีวิต ฯลฯ ความแตกต่างดังกล่าวนี้จะ ทำให้คู่สื่อสารเข้าสู่ภาวะเกิดช่องว่างทางการสื่อสารระหว่างกัน ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะเริ่มรู้สึกอยากเป็น อิสระ ไม่ต้องการความสัมพันธ์ในระดับที่เคยมีต่อกันมาก่อน ดังนั้นในขั้นตอนนี้พฤติกรรม การ สื่อสารของทั้งสองที่เคยมีต่อกันอย่างสม่ำเสมอจะเริ่มลดน้อยลง

2) **ขั้นจำกัดวง (Circumscribing)** ในขั้นนี้คู่สื่อสารจะจำกัดวงการสื่อสารอยู่ เฉพาะในหัวข้อที่คิดว่าจะไม่สร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้น ความสัมพันธ์ที่माणอย่างผิวเผินจากคน

นอกดูเหมือนทุกอย่างจะยังคงเหมือนปกติ แต่ลึกลงไปแล้วคู่สื่อสารจะพยายามจำกัดหรือสร้างระยะห่างในการสื่อสารระหว่างกันมากขึ้น ในขั้นนี้คู่สื่อสารมีแนวโน้มที่จะไม่แสดงออกทั้งทางวจนภาษา หรืออวัจนภาษา หรืออวัจนภาษาก็ตามที่ทำให้รู้สึกถึงการผูกพันระหว่างกัน เพื่อนสนิทที่เคยไปออกกำลังกายด้วยกันแทบทุกวันอาจปฏิเสธ โดยข้ออ้างต่าง ๆ มากขึ้น หรือคู่รักที่เคยบอกรักหรือแสดงออกให้เห็นว่ารักกันทุกวัน หากความสัมพันธ์มาถึงขั้นนี้พฤติกรรมดังกล่าวแทบจะไม่เกิดขึ้นอีกต่อไป

3) ขั้นเฉยชา (Stagnating) ขั้นนี้คู่สื่อสารจะเข้าสู่ภาวะที่เรียกว่าเย็นชาต่อกัน แทบไม่มีความพยายามที่จะสื่อสารกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกันที่อาจมีอยู่ก็จะอยู่ในลักษณะความจำเป็นหรือจำยอม เช่น เพื่อนที่พังกาศัยด้วยการเช่าที่พักอยู่ร่วมกันอาจต้องอยู่ด้วยกันเนื่องจากต้องเสียเงินค่าห้องพักร่วมกันแต่ก็จะเป็นการอยู่แบบต่างคนต่างอยู่ และหากเป็นคู่สามี/ภรรยา ความสัมพันธ์ขั้นนี้อาจเรียกว่าเป็นขั้นการหย่ากันทางอารมณ์ไปแล้วแต่ที่ยังต้องอยู่ด้วยกันอาจเป็นเพราะความจำเป็นที่ต้องพึ่งพากันทางเศรษฐกิจ หรือเพราะต้องการคงสถานภาพทางสังคมที่มีอยู่ไว้ เป็นต้น

4) ขั้นการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ความสัมพันธ์ขั้นนี้จะสังเกตพฤติกรรมของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือทั้งสองฝ่ายจะทำราวกับอีกฝ่ายหนึ่งไม่มีตัวตน มีการหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกันตามลำพัง การเผชิญหน้ากันหรือสื่อสารกันจะกระทำเมื่อเป็นกิจกรรมทางสังคมหรือมีบุคคลที่สามอยู่ด้วยเท่านั้น

5) ขั้นสิ้นสุดความสัมพันธ์ (Terminating) ขั้นนี้ทั้งสองฝ่ายได้เดินทางมาสู่จุดสุดท้ายของความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน แล้วแต่ว่าความสัมพันธ์ที่มีต่อกันเป็นลักษณะใด เพื่อนที่เคยเช่าห้องอยู่ด้วยกันอาจใช้วิธีย้ายที่พักไปเช่าร่วมกับเพื่อนคนอื่น คู่สามี/ภรรยาอาจสิ้นสุดความสัมพันธ์ด้วยการที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดย้ายออกจากบ้าน หรือตกลงที่จะไปจดทะเบียนหย่าขาด เป็นต้น

5.3.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สำคัญได้แก่ ความดึงดูดใจระหว่างบุคคล การเปิดเผยตนเอง ความไว้วางใจ และการแสดงปฏิกริยาป้อนกลับไปมาระหว่างกัน ทั้งที่เป็นวจนสารและพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นอวัจนสาร (Larry L. Barker & Deborah A. Gaut, 1996) แต่ละปัจจัยมีอิทธิพลต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดังต่อไปนี้คือ

1. ความดึงดูดใจระหว่างบุคคล

ปัจจัยดึงดูดให้เกิดความต้องการการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวข้อง 5 ตัวแปรดังนี้คือ 1. ลักษณะดึงดูดใจของคู่สื่อสาร 2. ความใกล้ชิด

ของคู่สื่อสาร 3. การให้แรงเสริมแก่คู่สื่อสาร 4. ความคล้ายคลึงกันของคู่สื่อสาร และ 5. การเสริมความแตกต่างของคู่สื่อสาร

1.1 ลักษณะดึงดูดใจของคู่สื่อสาร ความดึงดูดใจในกันและกันของคู่สื่อสารเกิดขึ้นจากองค์ประกอบหลายส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏให้เห็นจากรูปร่างหน้าตา ผิวพรรณองค์ประกอบต่าง ๆ ทางกายภาพที่บุคคลได้มาจากการถ่ายทอดทางพันธุกรรมแต่กำเนิดและส่วนที่เป็นบุคลิกภาพที่บุคคลปรุงแต่งขึ้น เช่น เสื้อผ้า เครื่องแต่งกาย ฯลฯ ตลอดจนบุคลิกภาพที่แสดงออกให้เห็นจากภาวะจิตใจของบุคคลแต่ละคน เช่น บุคลิกภาพร่าเริง เป็นมิตร ก้าวร้าว เป็นต้น ลักษณะที่ดึงดูดใจของคู่สื่อสารแต่ละคนยังมีความแตกต่างกันอีกด้วย บางคนอาจให้ความสำคัญกับรูปร่างหน้าตาและลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏ ในขณะที่บางคนอาจให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพอันเป็นผลจากจิตใจ เช่น การมีอารมณ์ขัน ความร่าเริง ของคู่สื่อสาร

1.2 ความใกล้ชิดของคู่สื่อสาร ความใกล้ชิดในที่นี้เป็นไปได้ทั้งในลักษณะความใกล้ชิดในแง่ที่เกิดจากระยะทาง และใกล้ชิดในแง่ที่ได้มีโอกาสมีส่วนร่วมแสดงปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันได้บ่อยครั้ง เมื่อบุคคลได้มีโอกาสใกล้ชิดกันจะมีโอกาสในการสื่อสารกันและกันมากขึ้นและการมีปฏิสัมพันธ์กันและกันในระหว่างการสื่อสารจะเป็นผลให้คู่สื่อสารรู้จักกันและกัน มีความเข้าใจและไว้วางใจกันมากขึ้น

1.3 การให้แรงเสริมแก่คู่สื่อสาร บุคคลมีแนวโน้มที่จะสื่อสารกับคนที่ให้สิ่งที่ตนพึงพอใจ และบุคคลที่ให้แรงเสริมแก่ตน การให้แรงเสริมในการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ดีคือการรับฟังและการแสดงปฏิกิริยาป้อนกลับของผู้ฟัง การมองที่ผู้พูด สบตาและแสดงออกด้วยความสนใจนับเป็นแรงเสริมให้กับคู่สื่อสารที่จะดำเนินการสนทนาต่อไป การพูดขัดจังหวะ การพูดขัดคอบนับเป็นส่วนทำลายความสัมพันธ์และมีอิทธิพลทำให้คู่สื่อสารไม่ต้องการสานต่อการสนทนาครั้งนั้น ๆ

1.4 ความคล้ายคลึงกันของคู่สื่อสาร ความคล้ายคลึงกันของคู่สื่อสารหมายความถึง ความคล้ายคลึงกันทางลักษณะทางประชากรศาสตร์ ความคล้ายคลึงกันทางภูมิหลังและความคล้ายคลึงกันทางทัศนคติ กล่าวคือ

ความคล้ายคลึงกันทางลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ ความคล้ายคลึงกันของคู่สื่อสารในแง่กายภาพและคุณลักษณะทางสังคมของแต่ละบุคคลที่เป็นข้อเท็จจริงที่มีอยู่เป็นอยู่ รับรู้และเห็นได้ชัดเจนโดยทุกคนเหมือน ๆ กันเป็นต้นว่า อายุ เพศ การศึกษา ฯลฯ คู่สื่อสารที่มีความคล้ายคลึงกันมากทางลักษณะทางประชากรศาสตร์ จะสามารถเข้าใจและคาดทำนายพฤติกรรมคู่สื่อสารได้ดีกว่าคู่สื่อสารที่มีความแตกต่างกัน เช่น ผู้หญิงกับผู้ชายย่อมสื่อสารและเข้าใจในความเห็นของกันและกันได้มากกว่าการสื่อสารต่างเพศ

ความคล้ายคลึงกันทางภูมิหลัง แตกต่างจากลักษณะทางประชากรศาสตร์ เพราะความคล้ายคลึงกันทางภูมิหลังนี้ไม่ใช่ข้อเท็จจริงที่สามารถระบุได้ชัดเจนเหมือนลักษณะประชากรศาสตร์ เช่น ความเป็นชาย หรือความเป็นหญิง แต่ความคล้ายคลึงกันทางภูมิหลังเป็นความคล้ายคลึงที่เกิดจากการจัดกลุ่มการรับรู้ในสิ่งที่คล้ายกันของคนแต่ละคน เช่น เมื่อคนไทยเราต้องเดินทางไปศึกษาต่อในประเทศตะวันตก ที่นั่นเมื่อเราเห็นคนผมดำ ตาคำ ผิวเหลือง กระบวนการรับรู้ของเราจะจัดประเภทคนที่เราพบนี้เป็นพวกเดียวกับเรา ไม่ว่าโดยข้อเท็จจริงเขาจะเป็นคนไทยหรือไม่ แต่คุณลักษณะที่พบเห็นทำให้เราจัดประเภทว่าเขามีความคล้ายคลึง เรารู้สึกคุ้นเคยทั้ง ๆ ที่ยังไม่ได้เริ่มการสื่อสารพูดคุยกับเขาเลยก็ตาม ความรู้สึกคุ้นเคยเกิดขึ้นเนื่องจากบุคลิกภาพที่แสดงออก และเป็นปัจจัยส่งเสริมทำให้เกิดความรู้สึกไว้วางใจในการเข้าไปพูดคุยสื่อสารด้วย

สำหรับความคล้ายคลึงกันด้านทัศนคติ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่กำหนดพฤติกรรมการสื่อสาร เพราะหมายถึงความคล้ายคลึงกันในเรื่องความเชื่อและการให้คุณค่าต่าง ๆ ถ้าจะเปรียบเทียบแล้วความคล้ายคลึงกันด้านทัศนคตินี้จะเกิดขึ้นได้จะต้องมีการสื่อสารเกิดขึ้นก่อน คู่สื่อสารจึงจะรู้ได้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งมีความเหมือน หรือมีความแตกต่างทางทัศนคติระหว่างกันมากน้อยเพียงใด การมีความคล้ายคลึงกันในเรื่องทัศนคตินับเป็นปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จการสื่อสารของคู่สื่อสารได้อย่างมาก เนื่องจากทัศนคติประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ความรู้สึกและแนวโน้มของพฤติกรรม คู่สื่อสารที่มีทัศนคติคล้ายคลึงกันจึงมักสามารถสื่อสารกันและเกิดความเข้าใจร่วมกันได้ง่ายกว่าคู่สื่อสารที่มีความแตกต่างด้านทัศนคติ

1.5 การเสริมความแตกต่างของคู่สื่อสาร ในขณะที่ความเหมือนหรือความคล้ายคลึงกันของคู่สื่อสารนับเป็นปัจจัยส่งเสริมการสื่อสารระหว่างบุคคล ความแตกต่างก็จะเป็นอุปสรรคในการสื่อสารเสมอไป เพราะความแตกต่างของคู่สื่อสารก็นับว่ามีอิทธิพลส่งเสริมให้คู่สื่อสารทำการสื่อสารกันด้วยเช่นกัน เพราะบางครั้งและบางสถานการณ์คนเราก็ชอบที่จะสื่อสารกับคนที่มีความแตกต่างไปจากตัวเอง ถ้าสิ่งที่แตกต่างไปนั้นได้สนองต่อความต้องการของตนเอง และความแตกต่างนั้นเป็นส่วนเติมเต็มทำให้ตนเองรู้สึกสมบูรณ์มากขึ้นจากการเสริมความแตกต่างของคู่สื่อสาร เช่น คนช่างพูด ช่างคุยมักชอบสื่อสารพูดคุยกับเพื่อนที่ชอบฟัง เป็นต้น

2. การเปิดเผยตนเอง

การเปิดเผยตนเองนับเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้บุคคลสองฝ่ายได้รู้จักกันและกัน ทั้งด้านความคิด ความรู้สึกสิ่งที่แต่ละคนให้ความสำคัญ การเปิดเผยตนเองจะค่อย ๆ มีมากขึ้นตามระดับความสัมพันธ์ที่สองฝ่ายมีต่อกันแต่การเปิดเผยตนเองในระดับใดจึงจะเหมาะสมเป็นเรื่องที่ค่อนข้างซับซ้อนและขึ้นกับระดับความสัมพันธ์ที่คู่สื่อสารมีต่อกันตลอดจนกระบวนการเตรียมการบุคคลเข้าสู่สังคมที่เรียกว่ากระบวนการขัดเกลาทางสังคมที่แต่ละคนได้รับการสั่งสมในระบบสังคม

และวัฒนธรรมของตนเองอีกด้วย ตัวอย่างเช่น การเก็บความรู้สึก การไม่แสดงออกตัวคนที่แท้จริง มักเกิดขึ้นในสังคมตะวันออกอันเป็นผลสืบเนื่องจากคำสอนที่ถ่ายทอดให้บุตรหลานรู้จักเก็บงำ ซ่อนความรู้สึก ในขณะที่สังคมตะวันออกให้ความสำคัญกับการแสดงออกที่ตรงไปตรงมา

นักวิจัยด้านการสื่อสาร ได้พยายามศึกษาธรรมชาติของการเปิดเผยและความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดเผยตนเองกับการสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น นักจิตวิทยาชื่อ สตีเวน บรอดีร์ (Steven Broder) ได้ค้นพบว่า

1) การเปิดเผยว่าข้อมูลที่เป็นส่วนตัวกับคู่สื่อสารนับเป็นวิธีการที่คู่สื่อสารใช้เพื่อตอบสนองต่อการเปิดเผยตนเองของผู้อื่นที่มีต่อตนแม้ว่าจะจะเป็นคนที่เขาไม่ชอบมากนักก็ตาม

2) ความชอบนับว่ามีบทบาทสำคัญในการเปิดเผยตนเองของคู่สื่อสาร นอกจากนั้นการเปิดเผยตนเองแก่กันและกันยังเป็นความสัมพันธ์ทางสังคมในลักษณะต่างตอบแทนอีกด้วย กล่าวคือคนมักเปิดเผยตนเองกับคนที่ตัวเองชอบ อีกทั้งระดับความชอบจะยิ่งมากขึ้นเมื่ออีกฝ่ายเปิดเผยตนเองกับตน

3) ความไว้วางใจนับเป็นตัวแปรสำคัญทำให้คนกล้าเปิดเผยตนเอง

4) การเปิดเผยตนเองช่วยให้คนรู้สึกผ่อนคลาย และเป็นวิธีที่ช่วยให้คนเราเข้าถึงและใกล้ชิดกับคนที่เราใส่ใจ

3. ความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความไว้วางใจในกันและกันเป็นความรู้สึกที่ไม่เกิดขึ้นได้ในทันทีแต่ต้องอาศัยเวลา เกมเบิ้ล และเกมเบิ้ล (T.K.Gamble & M.Gamble) ระบุว่าทำให้ความไว้วางใจผู้อื่นจะเป็นส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจในตัวผู้นั้น นอกจากนั้นยังเป็นตัวแปรสำคัญทำให้ได้รับการสนับสนุนและการร่วมมือ อย่างไรก็ตามพฤติกรรมการแสดงออกซึ่งความไว้วางใจระดับไหนจึงจะเหมาะสมขึ้นอยู่กับบริบทและสถานการณ์ซึ่งมีแต่ตัวของแต่ละคนเองเท่านั้นที่จะตัดสินใจได้ว่าเมื่อไรและกรณีใดบ้างที่ควรไว้วางใจผู้อื่น

4. ปฏิกริยาป้อนกลับไปมาระหว่างคู่สื่อสารทั้งที่เป็นวัจนสารและพฤติกรรมที่เป็นวัจนสาร

ปฏิกริยาป้อนกลับด้วยวัจนสารและอวัจนสารที่สลับไปมาระหว่างคู่สื่อสาร นับเป็นส่วนที่สำคัญที่คู่สื่อสารใช้เป็นปัจจัยในการคาดเดาความสัมพันธ์ที่มีต่อกันและช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของกันและกันให้ตอบสนองความต้องการของอีกฝ่าย นอกจากนั้นพฤติกรรมที่เป็นอวัจนสารต่าง ๆ ยังเป็นส่วนช่วยเสริมสร้างความสนิทสนม ความคุ้นเคยหรือบ่งบอกความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างคู่สื่อสาร เช่น การมองตาคู่สื่อสาร การหลบสายตา การสัมผัส

การโอบกอด ระยะห่างระหว่างคู่สื่อสาร ฯลฯ อัจฉริยะเหล่านี้เป็นส่วนสร้างความสัมพันธ์อันใกล้ชิดให้เกิดขึ้นและยังสื่อความหมายให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างกันของคู่สื่อสารอีกด้วย

5.3.3 แนวทางการสร้างและธำรงรักษาความสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นสิ่งที่ใช้เวลาในการพัฒนาให้เกิดขึ้นด้วยกระบวนการสื่อสาร นอกจากนั้นความสัมพันธ์ที่ดีเกิดขึ้นแล้วยังจำเป็นต้องพยายามรักษาให้ความสัมพันธ์นั้นยืนนานต่อไปด้วยแนวทางการสื่อสารที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ฝึกให้เป็นผู้รู้จักฟัง แบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา

หมายถึงการฟังเพื่อให้เข้าถึงความรู้สึกของผู้พูด เป็นการฟังแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรานั้นเอง การฟังแบบนี้เราต้องแยกความรู้สึกส่วนตัวของเราออกจากการฟังนั้น ๆ และพยายามที่จะฟังในสิ่งที่คู่สนทนาของเราต้องการพูดโดยไม่ต้องไม่ประเมินความรู้สึกของเขาด้วยความรู้สึกของเราเอง การตอบสนองคู่สนทนาด้วยบทสนทนาประเภทตัดบทและใช้ความคิดตัวเองตัดสิน เช่น “คุณคิดมากไปมั้ง ไม่มีอะไรหรอก” เมื่อคู่สนทนาเริ่มปรับทุกข์ว่า “วันนี้ทุกคนดูมีท่าที่แปลก ๆ กับเขา” นับว่าเป็นการสื่อสารที่ทำลายความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างน่าเสียดายแท้จริงแล้ว ควรฟังให้จบ สอบถาม เปิดโอกาสให้คู่สนทนาได้มีโอกาสขยายความ ได้แสดงความคิดเห็น ได้แสดงความรู้สึกของเขาว่าเหตุใดเขาจึงประเมินแต่ละคนว่ามีท่าที่แปลกไปอย่างไร โดยระหว่างที่เขาเล่าให้ฟังนั้นควรให้ความสนใจต่อสิ่งที่เขาเล่าและตอบสนองด้วยท่าทีที่เหมาะสม เช่น แสดงความเห็นใจในสิ่งที่เขาได้เผชิญอย่างจริงจังทั้งวันภาษาและอวัจนภาษาเพราะด้วยแนวทางการตอบสนองดังกล่าวนี้จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกสบายใจและเกิดความไว้วางใจในการสื่อสารและยังช่วยกระชับความสัมพันธ์ที่มีระหว่างกันมากขึ้น

2. ฝึกการใช้บทสนทนาที่เหมาะสม

ในเรื่องของบทสนทนาที่เป็นประโยชน์ในด้านการรักษาความสัมพันธ์นี้ งานวิจัยของ รีเบคคา คไลน์ และบอนนี จอห์นสัน (Rebecca Cline and Bonnie Johnson) พบว่า บทสนทนาที่มีลักษณะการวิพากษ์วิจารณ์ที่เน้นไปที่คู่สื่อสาร (“You” Message) มักทำให้คู่สื่อสารเกิดปฏิกิริยาตอบโต้ทางลบมากกว่าการใช้บทสนทนาในลักษณะ ที่เน้นที่ตัวผู้พูด (“I” Message) เสียเอง เช่น ถ้าต้องการบอกเพื่อนว่าการเปิดดังวิทยุเสียงดังของเขาทำให้ท่านอ่านหนังสือไม่ได้วิธีบอกสองทางถ่าเน้นที่คู่สื่อสารหรือ “You” Message บทสนทนาจึงเป็นดังนี้ “คุณเปิดวิทยุเสียงดังรบกวนมาก” บทสนทนาเช่นนี้ผู้ฟังจะเกิดปฏิกิริยาทางลบ เสมือนว่าตนเองถูกตำหนิ

ดังนั้นการปรับบทสนทนาจากลักษณะเน้นคู่สื่อสาร “You” Message ให้เป็นการเน้นที่ตัวผู้พูดหรือ “I” Message ว่า “ผมอ่านหนังสือไม่ได้ถ้ามีเสียงวิทยุดังเกินไป” การปรับบทสนทนาเช่นนี้ทำให้คู่สื่อสารสนใจที่ปัญหาที่คุณเผชิญมากกว่าจะรู้สึกว่าคุณกำลังถูกตำหนิ

การฝึกฝนให้รู้จักตอบสนองด้วยการพูดที่เหมาะสมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเสริมสร้างความสัมพันธ์ และรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อกันให้ยืนยาว

3. ฝึกการแสดงออกทั้งวจนภาษาและอวจนภาษาที่ตรงไปตรงมาและชัดเจน

ในการสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อสร้างความสัมพันธ์ต่อกันไม่ว่าจะเป็น ความสัมพันธ์ระดับใดก็ตามคู่สื่อสารสองฝ่ายจะมีการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากันได้จากการสังเกต สิ่งที่ปรากฏให้เห็นจากปฏิกริยาป้อนกลับที่ต่างมีต่อกันอย่างตรงไปตรงมาทั้งวจนภาษาและอวจน ภาษา ดังนั้นการสื่อสารที่ขัดกันระหว่างวจนภาษาและอวจนภาษาในลักษณะที่คนไทยเรียกว่า “ปาก อย่างใจอย่าง” คือพูดอย่างหนึ่งแต่ทำอีกอย่างหนึ่งนับเป็นอุปสรรคที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนา ความสัมพันธ์และธำรงรักษาความสัมพันธ์ให้ยืนยาว กระนั้นก็ตามการแสดงออกที่ตรงไปตรงมา และชัดเจนนี้จะต้องอยู่บนหลักการสำคัญของการถ่วงถ่วงคำพูดและการแสดงออกที่เหมาะสม ด้วยเช่นกัน เพื่อให้คำพูดและการแสดงออกนั้น ๆ เหมาะสมกับกาลเทศะไม่ทำลายความสัมพันธ์ ด้วยคำพูดตามอารมณ์ที่ขาดการ ถ่วงถ่วงก่อนจะพูด แนวทางการใช้บทสนทนาที่ได้กล่าวข้างต้น ในข้อ 2 จึงเป็นสิ่งที่ควรระลึกในการแสดงออกเช่นกัน

4. ฝึกใช้การสื่อสารเป็นทางออกในกระบวนการบริหารความขัดแย้ง

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสองฝ่ายเกิดขึ้นได้ทั้งในลักษณะพัฒนาการเป็น ความสัมพันธ์ที่แนบแน่นมากขึ้นขณะเดียวกันความสัมพันธ์ระหว่างกันก็มีวันเสื่อมสลายได้เช่นกัน อุปสรรคสำคัญที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเสื่อมสลายได้แก่ความขัดแย้ง เพราะเมื่อความ ขัดแย้งเกิดขึ้นความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายที่มีอยู่มากได้รับผลกระทบจากความขัดแย้งนั้น ๆ แนวทางที่เหมาะสมเมื่อทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่ามีเริ่มเกิดความขัดแย้งโดยที่ทั้งสองฝ่ายยังต้องการที่จะธำรง ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันให้ยืนยาวต่อไปคือการใช้บทสนทนาการสื่อสารให้เป็นประโยชน์ในการ คลี่คลายเป็นปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการบริหารความขัดแย้งด้วย การสื่อสารระหว่างบุคคลได้ให้คำแนะนำและเสนอขั้นตอนในกระบวนการคลี่คลายปัญหาความ ขัดแย้งโดยการสื่อสารไว้ดังนี้

ในขั้นแรก เริ่มต้นด้วยการประเมินความขัดแย้งด้วยการสื่อสารภายในตัวเอง โดยต่างฝ่ายควรวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งด้วยเหตุผลอย่างมีสติ เช่น ถามตนเองว่ารู้สึกอย่างไร กับปัญหาที่เกิดขึ้น อะไรเป็นสาเหตุของปัญหา อะไรเป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ และ อะไร เป็นความรู้สึกของคนที่มีต่อปัญหานั้น ๆ ในขั้นตอนนี้เป็นการหาข้อเท็จจริง หากอธิบายสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่เป็นสาเหตุของปัญหานั้น ๆ

ขั้นที่สอง ในขั้นนี้ทั้งสองฝ่ายควรหันมาพูดคุยถึงตัวปัญหานั้น ๆ ร่วมกัน ปัญหาความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดขึ้นเนื่องจากความแตกต่างของการมองปัญหานั้นของทั้งสองฝ่าย

เช่น ในขณะที่ฝ่ายหนึ่งอธิบายว่าปัญหาคืออะไร อีกฝ่ายอาจไม่เคยรับรู้ว่าสิ่งนั้นเป็นปัญหาของอีกฝ่าย หรือคิดว่าสิ่งนั้นไม่น่าเป็นปัญหาก็ได้ ดังนั้นในขั้นตอนนี้จำเป็นต้องมีการฟังกันและกันอย่างตั้งใจและแสดงออกความคิดเห็นและความรู้สึกของตนเองอย่างตรงไปตรงมาหลีกเลี่ยงการประเมินหรือตัดสินอีกฝ่ายด้วยความรู้สึกของตน ในขั้นนี้ทั้งสองฝ่ายจะได้รับรู้และเข้าใจปัญหาที่แท้จริงในทัศนะของทั้งสองฝ่าย ทั้งในส่วนที่เป็นข้อมูล และส่วนที่เป็นความรู้สึกของทั้งสองฝ่ายที่มีต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

ขั้นที่สาม ทั้งสองฝ่ายควรมีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน โดยเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในขั้นนี้ทั้งสองฝ่ายต้องพยายามแสดงจุดยืนความต้องการของตนเองที่มีต่อปัญหานั้น ๆ เมื่อทั้งสองฝ่ายได้แสดงจุดยืนของตนออกมาแล้วอาจพบว่าความต้องการของทั้งสองอาจมีส่วนที่ตรงกันอยู่บ้าง

ขั้นที่สี่ ทั้งสองฝ่ายต่างคิดหาแนวทางข้อตกลงที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ ซึ่งแต่ละฝ่ายอาจมีข้อเสนอในการแก้ไขที่แตกต่างกัน พยายามบันทึกแนวทางที่แต่ละฝ่ายคิดว่าเป็นทางออกที่เหมาะสมเพื่อนำมาพิจารณาร่วมกัน

ขั้นที่ห้า นำทางเลือกของทั้งสองฝ่ายมาพิจารณาร่วมกันเพื่อหาทางเลือกที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากที่สุดที่จะยอมรับร่วมกันได้

ขั้นที่หก เป็นขั้นสุดท้ายหลังจากที่ทั้งสองได้ตกลงร่วมกันใช้แนวทางใดแนวทางหนึ่งในการคลี่คลายปัญหาที่เกิดขึ้นไปแล้วระยะหนึ่ง ในขั้นนี้ทั้งสองฝ่ายควรมีการพูดคุยกันอีกครั้งเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ ว่าได้คลี่คลายหรือจำเป็นต้องมีการทบทวนแนวทางเลือกที่ได้เลือกร่วมกันไปแล้วอีกครั้ง

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นสิ่งที่ใช้เวลาในการพัฒนาให้เกิดขึ้น ด้วยกระบวนการสื่อสาร นอกจากนั้นความสัมพันธ์ที่ดีเกิดขึ้นแล้วยังจำเป็นต้องพยายามรักษาให้ความสัมพันธ์นั้นยืนนานต่อไปด้วยแนวทางการสื่อสารที่สำคัญได้แก่ ฝึกให้เป็นผู้รู้จักฟัง แบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา การฝึกใช้บทสนทนาที่เหมาะสม ฝึกการแสดงออกทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาที่ตรงไปตรงมาและชัดเจน และ ฝึกใช้การสื่อสารเป็นทางออกในกระบวนการบริหารความขัดแย้ง

6. การใช้ภาษาในการสื่อสาร

6.1 การใช้ภาษาที่เป็นคำพูด

โดยเหตุที่ภาษาประเภทนี้ใช้ถ่ายทอดความคิดความรู้สึกที่ก่อกำเนิดมาจากสมอง และเหตุผล การใช้ภาษาที่เป็นคำพูดจึงแสดงความรู้สึกตัว (Awareness) มากกว่าการใช้ภาษาที่ไม่ใช่คำพูด การใช้ภาษาคำพูดในที่ประชุมจึงมีข้อควรพิจารณา ดังนี้

1) ภาษาเทคนิค ได้แก่ ภาษาที่ใช้เฉพาะหมู่เหล่า สถาบัน องค์กร ภารกิจการใดภารกิจการหนึ่ง เมื่อผู้ฟังมาจากต่างสถาบันหรือมีภูมิหลังต่างออกไปก็อาจจะเกิดความสับสนได้ เช่น ในการรณรงค์หาเสียงเลือกตั้งผู้แทนราษฎร หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์ของพรรคการเมืองหนึ่งซึ่งอาจจะมีพื้นความรู้ในทฤษฎีศาสตร์ ได้แถลงนโยบายแก่ผู้ร่วมงานว่า “ผมคิดว่า ถ้าเราได้ประชาสัมพันธ์ผู้สมัครรับเลือกตั้งของเราและใช้วิธีหาเสียงโดยใช้สื่อบุคคล จะมีผลทางการโน้มน้าวใจมากกว่าเพราะเป็นยุคลวิถี ปฏิภิกิริยาป้อนกลับฉับพลันและชัดเจน แต่ถ้าหากใช้สื่อมวลชนแน่นอนประชาชนจำนวนมากจะรับรู้ข้อมูลแม้จะเป็นวิธีการสื่อสารแบบอวัชวิธี” วิธีการพูดเช่นนี้ต้องระวังว่าสมาชิกกลุ่มจะเกิดความงุนงงสับสนได้

2) ภาษาแสดง คือภาษาที่ใช้ตามสมัยนิยมไม่มีในพจนานุกรมเพราะเป็นภาษาที่ใช้อยู่ระยะหนึ่งและจะหายไป ภาษาชนิดนี้อาจจะสื่อความหมายได้ถ้าผู้พูดและผู้ฟังประสบการณ์และภูมิหลังคล้ายกัน แต่ประเด็นสำคัญคือในการพูดที่จริงจังเป็นพิธีรีตอง การใช้ภาษาแสดงจะทำลายบุคลิกภาพของผู้พูดได้ เช่น ในการประชุมที่มีบรรยากาศเป็นพิธีการ ผู้นำการประชุมไม่ควรกล่าวว่า “ผมไม่สนหรอกว่าแต่ละคนจะซำส์ขนาดไหน ขอแต่อย่าให้แซวกันและให้ได้ผลสรุปแจ้ง ๆ ไปเสนอเจ้านายก็แล้วกัน”

3) ภาษากลุ่มเครือ ได้แก่ ภาษาที่ผู้ใช้มิได้พิถีพิถันและอาจสร้างความงุนได้ เช่น ประธานกลุ่มอาจจะพูดว่า “ปัญหาที่เราอภิปรายกันเมื่อครู่นี้ ผมขอให้พวกคุณรีบดำเนินการร่างข้อเสนอเพื่อแก้ไขโดยด่วน ผมขอคำตอบภายในอาทิตย์หน้าอย่างช้า” คำพูดเช่นนี้จะตีความได้หลายอย่างเช่น “ปัญหา” เรื่องใดที่ประธานพูดถึงในกรณีที่มีการอภิปรายหลายปัญหาจะสร้างความสับสนได้ “พวกคุณ” ในที่นี้หมายถึงใครบ้าง “ภายในอาทิตย์หน้า” หมายถึงวันไหนในสัปดาห์ถ้าหากประธานเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้ส่งปฏิริยาตอบกลับ ความคลุมเครือก็จะถูกขจัดไปด้วยคำถามจากลูกน้อง

4) ภาษาผสม ในหน่วยงานหลายแห่งในประเทศไทยมักมีการใช้ภาษาปนกันสองภาษาขึ้นไปอยู่เสมอซึ่งในบางครั้งอาจก่อความงุนงให้ผู้ฟังได้ เช่น “คนเขาเคยมี Perception ที่ไม่ค่อยดีเกี่ยวกับบริษัทเราว่าขาด Efficiency เดียวนี้เรามี System ที่ปรับปรุงใหม่ ผม Expect ว่าไม่ช้า

ไม่นาน บริษัทของเราคง Well-Known เทียบคนอื่นได้เราต้องใช้ Effort นิดหน่อยที่จะให้มัน “Well Established” ผู้ฟังอาจจะจับความได้บ้าง ไม่ได้บ้างในกรณีที่ไม่มีพื้นฐานทางภาษาต่างประเทศผู้พูดอาจจะหลีกเลี่ยงถ้าไม่จำเป็นหรือพยายามใช้ให้น้อย แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นกับวัตถุประสงค์ของผู้พูดซึ่งบางครั้งอาจจะพยายามให้เพื่อนร่วมกลุ่มชินกับภาษาต่างประเทศเพื่อเป็นการฝึกฝนหรือต้องการแสดงบุคลิกบางอย่างของผู้พูด

5) ภาษาติดปาก ได้แก่ วลีหรือประโยคที่ติดปากผู้ใช้ บางครั้งมีความหมาย บางครั้งไม่มีความหมาย เช่น สมัยหนึ่งมีคำว่า “แบบ” หรือ “แบบว่า” สอดแทรกอยู่ในคำพูดโดยไม่มีความหมาย “เช่น...แบบว่า...สินค้าของเราถึงจะราคาแพงกว่าของคนอื่นนิดหน่อย แต่...แบบว่า...ของเรามีคุณภาพเหนือกว่ามาก” บางครั้งผู้พูดติดสำนวน “ไซมัย” “เข้าใจมัย” โดยต้องจบประโยคด้วยวลีนี้ ความจริงการพูดเช่นนี้ในการประชุมไม่ใช่เรื่องเสียหาย แต่บางครั้งอาจก่อความรำคาญ และกลายเป็นเรื่องล้อเลียนได้

นอกจากด้านภาษาต่าง ๆ เหล่านี้แล้ว การใช้ภาษาที่เป็นคำพูดในการประชุมยังต้องคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

1) อย่าด่วนสรุป เรามักจะสรุปโดยมีข้อมูลไม่พอเพียง ข้อมูลที่พอเพียงได้มาจากการสังเกตการณ์ด้วยประสาทรับรู้ทั้งห้าของเรา (การเห็น การได้ยิน การได้กลิ่น การรู้รส การสัมผัส) และที่สมบูรณ์แบบที่สุดคือเราต้องรับรู้ได้ทุก ๆ ประสาทสัมผัสจึงจะพูดได้โดยมีความแน่นอน (Certainty) มากที่สุด อย่างไรก็ตามในชีวิตจริงโอกาสที่จะเกิดการรับรู้เช่นนั้นมีมากบ้างน้อยบ้าง เราจึงสื่อสารด้วยความระมัดระวังคือพูดด้วยระดับที่แสดงความเป็นไปได้เพื่อจะเกิดข้อผิดพลาด (Probability) ตัวอย่างเช่น

1.1) ท่านรองฯ อยู่ในห้องประชุมกับผู้อำนวยการ (ข้อความรับรู้ได้ด้วยตา)

1.2) คงประชุมเรื่องใครจะได้สองขั้นปีนี้ (ข้อความจากการสรุป)

1.3) ผมคิดว่าน่าจะเป็นคุณนะ (ข้อความจากการสรุป) ดูท่าทางท่านรองฯ

ชอบคุณออก (ข้อความจากการสรุป)

1.4) เสียงผู้อำนวยการดังจริง ๆ (ข้อความรับรู้ได้ด้วยหู)

ประเด็นคือ เราต้องพยายามชะลอตัวเราในการที่จะสรุปสิ่งต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว นั่นคือ มีการไตร่ตรองอย่างรอบคอบเสียก่อน ในขณะที่สื่อสารกับตนเองหรือกับผู้อื่น ต้องพยายามบอกว่า เรากำลังพูดข้อความสรุป วลีเช่น “ในความเห็นของข้าพเจ้า...” “เท่าที่ผมมองดู...” “ดิฉันรู้สึก...” แสดงว่าข้อความต่อจากวลีพวกนี้เป็นการสรุป

2) ต้องเข้าใจสิ่งที่เรียกว่าข้อสันนิษฐานที่ผิด (Faulty Assumptions)

ข้อสันนิษฐานที่ผิดประการแรก คือ ความหมายอยู่ที่คำ แต่ที่จริงความหมายอยู่ที่ผู้ใช้คำหรือมนุษย์นั่นเอง เช่น ในตอนใกล้เที่ยงวันหนึ่ง ผู้จัดการสาวซึ่งมีครอบครัวและมีลูกเล็ก ๆ สองคนได้เรียกนักการของบริษัทเข้ามาสั่งว่า “นายชม เดี่ยวช่วยไปซื้อหมูแดงให้ด้วย” พร้อมกับให้ธนบัตรร้อยบาท เกือบหนึ่งชั่วโมงผ่านไป ผู้จัดการรออาหารกลางวันคือหมูแดงด้วยความกระวนกระวาย นายชมกลับมา เหยื่อแตกทั้งตัวในมือหิ้วหมูแดงทำด้วยกระดาษแข็งทาสีแดงทั้งตัว ปากก็รายงานว่ “ไอ้โฮ ผู้จัดการครับ มันหายากจริง ๆ สมัยนี้เขาไม่ค่อยทำขายแล้วครับเขาบอกว่าเด็กชอบซื้อจักรยานมากกว่าซื้อหมูแดง” ถ้าเราถามว่า ความผิดอยู่ที่ใคร ก็คงจะไม่มีผู้ใดตอบได้ แต่เราวิเคราะห์ได้ว่า สำหรับปัญหานี้ ถ้าจะแก้ไข เราต้องถามตัวเองว่า “ฉันจะให้มันมีความหมายอย่างไร ถ้าฉันอยู่ในฐานะอย่างเขา” “การตีความของฉันตรงกับการตีความของเขาหรือเปล่า” “สิ่งที่เขาพูดนั้นสำหรับฉันมีความหมายอย่างไร สำหรับเขามีความหมายอย่างไร” ในกรณีที่ไม่น่าใจว่าผู้ส่งสารหมายความว่าอย่างไร ให้ถามคำถามหรือพูดข้อความนั้น ๆ ใหม่ เป็นปฏิกิริยาป้อนกลับ (Feedback) การทำเช่นนี้เปิดโอกาสให้ผู้ส่งสารได้ตรวจทานดูว่า เขาหมายความว่าอย่างไรเราเข้าใจหรือไม่ นอกจากนี้ การมีความรู้สึกไวต่อสภาพแวดล้อมที่คำนั้นถูกใช้ ทำให้เราสามารถเข้าใจความตั้งใจของผู้ส่งสารและคาดคะเนความหมายที่ผู้ส่งสารตั้งใจก็เป็นได้

ข้อสันนิษฐานที่ผิดประการที่สอง คือ เราสามารถจัดประเภทของคนและสิ่งของออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้อย่างเด็ดขาด ข้อสันนิษฐานนี้ปกติมีอยู่ 2 ประเภท ประเภทแรก เมื่อคน ๆ หนึ่งพยายามจะจัดเพื่อนมนุษย์หรือสิ่งของเขาไว้ในหมวดหมู่ใดหมวดหมู่หนึ่ง (Stereotyping หรือ One-Valued Orientation) ประเภทที่สอง เมื่อคน ๆ หนึ่งพยายามจัดเพื่อนมนุษย์หรือสิ่งของเขาไว้ในหมวดหมู่ใดหมวดหมู่หนึ่งในสองหมวดหมู่ที่มีความแตกต่างกันประเภทขาวและดำ (Either or Alternatives หรือ Two – Valued Orientation) วิธีแก้ไขคือเราต้องพยายามยอมรับว่าแต่ละคนแต่ละที่แต่ละสิ่งมีความเป็นเอกภาพในตัวเอง นั่นคือ แตกต่างจากคนอื่น ที่อื่น สิ่งอื่น ข้อนี้เป็นข้อที่ทำให้ได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากเราถูกอบรมมาแต่เด็กให้พยายามมองหาความละม้ายคล้ายคลึงมากกว่าความแตกต่าง ให้พยายามจัดหมวดหมู่ของสิ่งของต่าง ๆ แทนที่จะแยกแยะ วิธีขจัดปัญหาคือ ไม่ว่าจะสื่อสารกับตนเองหรือกับบุคคลอื่น เราพยายามบ่งชี้ให้เด่นชัดว่า เรา พูดถึงบุคคลสถานที่หรือสิ่งของใด เช่น เราพูดว่า “นักการเมืองนี้มีการคอร์รัปชัน” เราพยายามบ่งว่านักการเมืองคนไหน “นายจ. เป็นประธานบริษัท ก. ไม่ชอบ เช่น มาก เล็กน้อย ปานกลาง โดยทั่วไป นาน ๆ ครั้ง โดยเฉลี่ยบ่อยครั้ง ฯลฯ นอกจากนี้ พยายามหลีกเลี่ยงการใช้คำที่แบ่งประเภทโดยเด็ดขาด เช่น ไม่เคย ไม่มีใคร ทุก ๆ คน ทั้งหมด พยายามถามตัวเองว่าในชีวิตจริงเป็นเช่นนั้นหรือ โดยสรุปคือพยายามอย่านำลักษณะของคน วัตถุ สถานที่ เพียงคนเดียว ไปสรุปรวมทั้งหมด (Overgeneralization)

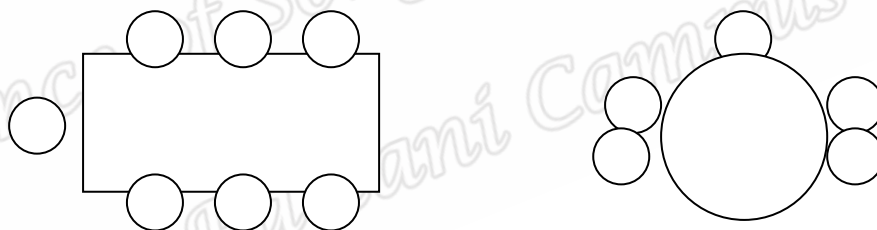
3) พยายามหลีกเลี่ยง “วลีมาตรฐาน” วลีเหล่านี้เป็นวลีที่ “ฆ่า” ความคิดอ่านสร้างสรรค์ของผู้เข้าร่วมประชุม ตัวอย่างของวลีเหล่านี้ ได้แก่ “คุณคิดว่าคุณเป็นใคร” ถ้ามันจริงคนอื่นเขาคงเสนอมาก่อนแล้วล่ะ” “คุณไม่มีวันเข้าใจปัญหานี้” “คุณเคยทำมาแล้วหรือไง” “เขาทำของเขามาตั้ง 20 ปี แล้วล่ะคุณ” “ผมมองไม่เห็นทางสำเร็จ” ฯลฯ

สรุปได้ว่า การใช้ภาษาพูดสื่อสารความหมายเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้เพราะภาษาพูดต้องใช้ถ่ายทอดความคิดความรู้สึกที่กลั่นกรองมาจากสมองและเหตุผล การใช้ภาษาที่เป็นคำพูดจึงแสดงความรู้สึกตัวมากกว่าการใช้ภาษาที่ไม่ใช่คำพูด และหากใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสมอาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ดังนั้นการใช้ภาษาพูดที่เหมาะสมและถูกต้องจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการสื่อสารในทุกระดับและทุกองค์การ

6.2 การใช้ภาษาไม่ใช่คำพูด

ภาษาไม่ใช่คำพูดสามารถแยกเป็นประเภทได้ดังนี้

1. ภาษาทางด้านสถานที่ (Proxemics) หมายถึงภาษาที่เกิดจากลักษณะของสถานที่ที่บุคคลทำการสื่อสารกันรวมทั้งระยะห่างของบุคคลที่ทำการสื่อสารกัน ในการสื่อสารในกลุ่ม



การจัดโต๊ะมีความสำคัญเช่นกัน สำหรับโต๊ะสี่เหลี่ยมผืนผ้า ผู้ที่นั่งหัวโต๊ะมักจะมีบทบาทเป็นประธานหรือผู้นำการประชุมไปโดยปริยายแม้จะไม่ได้รับการแต่งตั้ง ในขณะที่การนั่งรายล้อมโต๊ะกลมจะให้บรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตยมากกว่า

ในการพูดในที่ประชุม บางครั้งผู้พูดจะยืนอยู่ด้านหน้าของกลุ่มตรงกลางห้อง ในกรณีเช่นนี้อาจตีความได้ว่า สิ่งที่คุณพูดมีความสำคัญเป็นงานเป็นการ ถ้าผู้พูดยืนพูดตรงมุมใดมุมหนึ่งของห้อง แสดงว่าสารนั้นไม่สู้จะมีความสำคัญนักหรือเป็นเพียงข้อเตือนใจมากกว่าจะเป็นเรื่องใดที่เป็นพิเศษ นักวิชาการได้จัดแบ่งช่องว่างออกเป็นระยะต่าง ๆ คือ

1.1 ระยะสนิทสนม (Intimate Distance) ได้แก่ ประเภทที่ใกล้ชิดที่สุดจนถึง 18 นิ้วเฉพาะผู้ที่เราสนิทสนมด้วยมาก ๆ จึงจะเข้ามาในรัศมีนี้ได้ ถ้าหากคนแปลกหน้าเข้ามาใกล้ขนาดนี้เราจะรู้สึกอึดอัดผิดปกติทันที

1.2 ระยะส่วนตัว (Personal Distance) ได้แก่ ระยะห่างระหว่าง 18 นิ้วถึง 4 ฟุต นี่เป็นช่วงห่างซึ่งเราสามารถให้สมาชิกกลุ่มซึ่งคุ้นเคยแล้วเข้ามาในรัศมีได้ แต่ในช่วงห่างขนาดนี้คนแปลกหน้าก็ทำให้เราอึดอัดใจได้

1.3 ระยะทางสังคม (Social Distance) ได้แก่ ระยะระหว่าง 4 ฟุตถึง 12 ฟุต ระยะห่างนี้ปกติเป็นรัศมีที่เราทำการติดต่อกับคนอื่น การจัดโต๊ะและเก้าอี้ในการประชุมกลุ่มขนาดเล็กก็คำนึงถึงความห่างระยะนี้เช่นกัน เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึก “เผชิญหน้า”

1.4 ระยะต่อชุมชน (Public Distance) ได้แก่ ระยะห่างระหว่าง 12 ฟุตไปจนถึงสุดเขตรัศมีที่จะได้เห็นและได้ยิน ระยะนี้เป็นรัศมีห่างที่เราสามารถตัดขาดจากกลุ่มอื่นได้ และมุ่งเอาใจใส่ต่อสิ่งที่กำลังสื่อสารภายในกลุ่ม

2. ภาษาทางด้านเวลา (Chronemics) การใช้เวลาเป็นอีกวิธีหนึ่งของการสื่อสารเชิงอวัจนะซึ่งผู้ส่งสารสามารถแสดงความหมายให้ผู้รับสารเข้าใจได้ การเรียกประชุมเมื่อใดก็ได้ตามใจชอบเป็นวิธีที่ไม่ถูกต้องแสดงว่าประธานไม่ใส่ใจทางด้านเวลา ภาษาทางเวลาที่พบเห็นอีกอย่างในการสื่อสารในกลุ่มย่อย คือการเลิกประชุมสายการใช้เวลาในการประชุมนานกว่าปกติอาจจะหมายความว่ามิระเบียบวาระการประชุมมากต้องใช้เวลาาน แต่บ่อยครั้งที่การเลิกประชุมสาย อาจจะหมายความว่าผู้นำการประชุมมีภาษาเวลาที่ขาดประสิทธิภาพ เช่น อาจจะไม่สนใจว่าสมาชิกแต่ละคนจะพูดนานเท่าใดได้สาระมากน้อยเพียงใด หรือมีสิ่งอื่น ๆ เข้ามารบกวนขณะประชุมทำให้เสียเวลามากขึ้น

3. ภาษาทางอาการ (Kinesics) หมายถึง ภาษาอวัจนะที่อยู่ในรูปของการเคลื่อนไหวร่างกายเพื่อสื่อสารซึ่งครอบคลุมร่างกายทั้งหมด ได้แก่ ใบหน้า ศีรษะ แขน ขา ลำตัว เป็นต้น

ในการสื่อสารในกลุ่ม ยิ่งผู้พูดโน้มตัวไปหาผู้ฟังมากเท่าใดก็แสดงให้เห็นทัศนคติทางบวกที่ผู้พูดมีต่อผู้ฟังมากเท่านั้น ในทำนองเดียวกัน ผู้ฟังที่โน้มตัวเข้าไปหาผู้พูดก็แสดงถึงความตั้งใจสนใจฟัง ผิดกับผู้ฟังที่นั่งเหยียดเท้าตามสบาย หลังพิงพนักเก้าอี้ ดวงตาเหม่อลอย อย่างไรก็ตามดวงตาเป็นอวัจนสารที่สำคัญในการสื่อสารในกลุ่มย่อย แม้จะมีสมาชิกบางคนที่นั่งตามสบาย หากแต่ถ้าดวงตาจับอยู่ที่ผู้พูด ก็อาจตีความได้ว่ามีความสนใจเช่นกัน นักวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่าอาการหรีตาแสดงความสงสัย ไม่แน่ใจ หรือรำคาญ แต่ถ้าดวงตาของเพื่อนสมาชิกกลุ่มเบ่งโตม่านตาหรือล่งแม้ภายใต้ที่ท่าที่อาจแสดงว่าไม่สบายใจ แสดงว่าคำพูดของผู้พูดได้จุดความสนใจบางอย่างขึ้นในตัวผู้ฟัง

ดวงตามิใช่เป็นสิ่งเดียวบนใบหน้าที่สื่อสารได้ทรงพลัง ปากที่มีรอยยิ้มก็สื่อสารได้ดีเช่นกัน รอยยิ้มแสดงถึงการที่ผู้ยิ้มคลายความเครียด มีความอบอุ่นเป็นมิตร ซึ่งเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศทางสังคม – อารมณ์ของกลุ่มได้เป็นอย่างดี

ภาษาทางอาการรวมถึงการแสดงท่าทางประกอบ ผู้ใช้ท่าทางประกอบควรระลึกว่า การใช้ท่าทางประกอบนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ความหมายชัดเจนขึ้น หรือเพื่อย้ำหรือเพื่อสร้างความสนใจให้เกิดขึ้น ในทำนองเดียวกันการใช้ท่าทางมากเกินไปหรือท่าทางที่มีได้ระมัดระวัง อาจทำให้เสียสมาธิหรือสื่อความหมายผิด ๆ ได้ ซิกมันด์ฟรอยด์ กล่าวว่า คนมีดวงตาที่มองเห็นและหูที่ได้ยินขอให้มั่นใจเถิดว่า ไม่มีมนุษย์คนใดจะสามารถรักษาความลับไว้ได้ (จากเพื่อนมนุษย์) ถึงแม้ว่าปากเขาจะปิดแน่น แต่นิ้วมือเขาก็จะพูด การแสดงออกมานั้นจะปรากฏให้เห็นทุกรูขุมขน โดยปกติแล้วในสภาพการสื่อสารระหว่างบุคคลในกลุ่ม เราอาจจะสื่อสารมากกว่าที่เราต้องการก็เป็นได้ บ่อยครั้งที่เราเคาะเท้า เขย่าขา เล่นดินสอหรือที่เขียนหรือบนโต๊ะ บิดนิ้วไปมา พยักหน้าตามคำพูดของเพื่อนสมาชิก โยกตัว ฯลฯ เหล่านี้ล้วนแต่ส่งสารออกมาทั้งสิ้น

การสัมผัสเป็นหนึ่งในภาษาทางอาการ การแตะหลังอย่างสุภาพอาจแสดงความสนิทสนมคุ้นเคยไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างสมาชิกในกลุ่มเดียวกันและเป็นกิริยาที่ผู้มีสถานภาพสูงกว่าจะกระทำแก่ผู้มีสถานภาพต่ำกว่า การแตะบ่าและศีรษะชิดกันขณะสนทนาอาจจะหมายถึงความสนิทสนมที่ให้แก่คนหนึ่งคนใดเป็นพิเศษหรือหมายถึงการสนทนาที่เป็นความลับก็ได้ ในบางครั้งสัมผัสภาษาอาจใช้เป็นเครื่องหมายบ่งบอกอำนาจได้ ถ้าผู้มีอำนาจสูงกว่าออกคำสั่งและจับแขนผู้รับคำสั่ง การกระทำเช่นนั้นถือเป็นการตอกย้ำคำสั่งในขณะที่เดียวกัน ถ้าผู้มีอำนาจน้อยกว่าจับแขนผู้มีอำนาจมากกว่า จะกลายเป็นการท้าทายให้มีการต่อสู้ อวัจนภาษาเช่นนี้จะเป็นที่สังเกตแก่สมาชิกกลุ่ม ผู้ที่จะใช้การสื่อสารเช่นนี้ต้องมีความระมัดระวังเช่นกัน

4. ภาษาทางวัตถุ (Objective) เครื่องแต่งกาย เครื่องประดับ ยานพาหนะที่ใช้ ห้องที่ใช้ประชุม สถานที่ประชุม เครื่องเรือนในห้องประชุม เหล่านี้เป็นตัวอย่างของภาษาทางวัตถุซึ่งจะมีความหมายในการสื่อสารในกลุ่ม

วัตถุภาษาเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างบุคลิก ความไว้เนื้อเชื่อใจแก่ผู้พบเห็น มีการทดลองครั้งหนึ่งมีการวางเหรียญ 10 เซ็นต์ไว้ในตู้โทรศัพท์ ปรากฏว่าผู้แต่งตัว “ดี” คนหนึ่ง และผู้แต่งตัว “มอซอ” คนหนึ่งอ้างว่าเป็นของเหรียญอันนั้น จากการทดลองปรากฏว่าร้อยละ 77 ของคนที่เก็บเหรียญให้แก่ผู้แต่งตัว “ดี” ในขณะที่ร้อยละ 33 เชื่อผู้แต่งตัว “มอซอ” ในการทดลองอีกครั้งหนึ่งได้มีคนแบ่งเป็น 2 พวก พวกหนึ่งแต่งกายเครื่องแบบและอีกพวกแต่งกายแบบพลเรือนคอยให้คำสั่งแก่คนที่เดินไปมาบนถนน ปรากฏว่าร้อยละ 83 เชื่อบุคคลในเครื่องแบบในขณะที่ร้อยละ 46 เชื่อบุคคลที่แต่งกายพลเรือน สรุปได้ว่า เครื่องแต่งกายบางอย่างบ่งบอกอำนาจในตัวมันเอง ในการ

ทดลองอีกครั้งหนึ่ง ที่ปรึกษาทางด้านเสื้อผ้าของนิวยอร์ก ได้ให้นักแสดง 2 คน อายุประมาณ 40 เศษ ผมสีเทาเดินเข้าไปในบริษัทประกันภัยเพื่อพบกับพนักงานที่สุ่มเลือกมา เป็นชายหญิงประมาณ 50 คน นักแสดง 2 คนนั้น คนหนึ่งแต่งตัวฉลาด ดูราคาต่ำ ไม่ภูมิฐาน ในขณะที่อีกคนหนึ่งแต่งตัวด้วยเสื้อผ้าสีเข้มขริมคูมิสง่าราศี สิ่งที่สองคนต้องการคือ ขอข้อมูลบางอย่างจากแฟ้มส่วนตัวของลูกค้า ปรากฏว่าสำหรับนักแสดงที่แต่งตัวฉลาด เขาได้รับข้อมูลจากพนักงานเพียง 13 รายจาก 50 รายที่เขาติดต่อด้วย ในขณะที่สำหรับนักแสดงที่แต่งตัวแบบนักบริหารระดับสูง เขาได้รับข้อมูลถึง 42 รายจาก 50 ราย ที่เขาติดต่อด้วย และเมื่อมีทดลองเปลี่ยนเครื่องแต่งกายสลับกันระหว่างนักแสดงทั้งสอง ปรากฏว่าผลลัพธ์ออกมาใกล้เคียงกันมาก คือ ผู้แต่งกายภูมิฐานได้รับความร่วมมือ 40 และ 50 ราย และผู้แต่งกายฉลาดได้รับความร่วมมือเพียง 12 รายจาก 50 ราย ซึ่งแสดงว่าว่าตฤणाสามารถสื่อสารได้และมีอิทธิพลไม่น้อยเช่นกันมีผู้รวบรวมว่า สีชมพู ทอง เขียว เป็นสีที่ไม่ให้ความรู้สึกแข็งแรงแรงสมเป็นชาย สีฟ้า เทา เนื้อ จะลดความน่าเกรงขามลง ในขณะที่สีดำและสีกรมท่า เป็นสีที่แสดงถึงอำนาจพลัง และความน่านับถือ

5. ภาษาน้ำเสียง (Vocalics) หมายถึง ภาษาที่ใช้น้ำเสียงประกอบถ้อยคำการพูด ปกติน้ำเสียงจะไปพร้อมกับการเปล่งถ้อยคำเสมอ มีผู้ตั้งข้อสังเกตว่าในการสื่อความหมาย น้ำเสียงจะมีความสำคัญมากกว่าเนื้อหา ถ้าน้ำเสียงและเนื้อหาขัดกัน ผู้ฟังจะตัดสินใจความจากน้ำเสียง เฮย์ (Hayes) แบ่งภาษาน้ำเสียงออกเป็น 4 ชนิด คือ คุณภาพของเสียง ได้แก่ ระดับเสียงสูง – ต่ำ ความก้องกังวาน ความดังค่อย อัตราเร็วช้าและจังหวะ ลักษณะของเสียง ได้แก่ การหัวเราะ การไอ การกระแอม และการถอนหายใจ ได้แก่ เสียงที่พยายามทำลายความเงียบ เช่น อ้า เอื้อ หรือแม้แต่ตัวความเงียบเอง การเปลี่ยนอัตราเสียงให้เร็วขึ้น อาจหมายถึงการหมดความอดทน ความโกรธ หรือความกระสับกระส่ายที่เกิดขึ้นในตัวผู้ส่งสาร ในขณะที่เดียวกัน การลดอัตราเสียงให้ช้าลงอาจหมายถึง การใช้ความคิด ความใกล้ชิดผูกพัน หรือแม้แต่ความเบื่อหน่ายเราอาจจะสังเกตได้ว่า ในภาษาไทย การลากเสียง การลงเสียงสูงต่ำหนักเบาจะให้ความหมายที่ต่างกัน เช่น การกล่าวของประธานกลุ่มว่า “ตามใจนะเรื่องนี้ไม่บังคับ” นักศึกษาอาจจะลองกล่าวด้วยน้ำเสียงที่ทำให้สมาชิกรู้สึกว่ประธานกลุ่มหมายความอย่างที่พูดจริง ๆ และอาจจะลองกล่าวด้วยน้ำเสียงที่ทำให้รู้สึกว่ประธานกลุ่มกำลังประชดแค้น แล้วลองสังเกตว่าน้ำเสียงที่ใช้แตกต่างกันอย่างไรเพื่อที่จะให้ความหมายแตกต่างกัน

อวัจนภาษาที่ได้กล่าวมาแล้วทั้ง 5 ชนิดล้วนมีความสำคัญในการสื่อความหมายในกลุ่มทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม มีสองสิ่งที่คุณควรเอาใจใส่เกี่ยวกับการสื่อสารเชิงอวัจนที่เฮย์ได้เตือนไว้ประการแรก ตัวอย่างที่ยกมาในการสื่อสารเชิงอวัจนนั้น เป็นตัวอย่างที่สรุปมาจากประสบการณ์ที่พบเห็นอยู่เสมอ แต่มิได้หมายความว่าผู้ส่งสารตั้งใจจะหมายความอย่างนั้นเสมอไป เช่น ผู้นำกลุ่ม

เกาหมึก อาจจะหมายถึงการลึงเล ข้อควรระวัง คืออย่าด่วนสรุปประการที่สองการตีความหมายของการสื่อสารเชิงอวัจนะ ควรจะพิจารณาบริบท (Context) ด้วย โดยเฉพาะถ้ามีวัจนสารประกอบ จะทำให้ความหมายชัดเจนขึ้นมา

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นคือการเข้าใจจิตวิทยาของกลุ่มที่เราพบปะติดต่อดำเนินบ่อยครั้งที่ผู้พูดหรือใช้ภาษาท่าทางโดยไม่รู้ตัวหรือมิได้ไตร่ตรองถึงจิตใจของผู้ฟังซึ่งอาจก่อให้เกิดความรู้สึกสะเทือนใจได้ ปัญหาทางด้านการใช้ภาษานี้ อาจจะพอแก้ไขได้ ถ้าเราเข้าใจหลักมนุษยสัมพันธ์เบื้องต้นที่ว่า มนุษย์ทุกคนชอบการยกย่องชมเชย (แต่ต้องไม่ฟังคำบ่นยอจนเกินควรจนกลายเป็น “ปากหวาน”) การได้รับเกียรติจากผู้อื่นทำให้มนุษย์รู้สึกว่าคุณค่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและสังคมให้การยอมรับ ในทำนองเดียวกันมนุษย์ไม่ชอบถูกตำหนิหรือดูถูก ฉะนั้นในการสื่อสารในกลุ่มความเข้าใจในจิตวิทยาขั้นพื้นฐานการเอาใจเขามาใส่ใจเราก็จะช่วยเราในด้านการทำงานและการสร้างบรรยากาศที่ดีในกลุ่ม

หน้าที่ของอวัจนภาษา นักวิชาการชื่อ เมร์ราเบียน (Mehrabian) สรุปว่าพฤติกรรมที่เป็นอวัจนภาษาสัมพันธ์กับองค์ประกอบ 3 ประการของกลุ่มสมาชิก คือสถานภาพระหว่างสมาชิก ความดึงดูดใจในหมู่สมาชิกและความรุนแรงของปฏิกริยาในหมู่สมาชิก การดูแลลักษณะของสัมพันธภาพนี้เราดูจากปฏิสัมพันธ์ของหมู่สมาชิกภายใต้สถานการณ์หนึ่ง ๆ

สถานภาพระหว่างสมาชิก (Status) สมมติวันชัยสมาชิกกลุ่มคนหนึ่งได้มาเล่าให้เพื่อน ๆ ฟังว่า พวกเราเจ็ดคนนั่งล้อมโต๊ะกลม คุณสมพงษ์ซึ่งเป็นประธานกลุ่มนั่งฟังเก้าอี้ตามสบาย สายตาจับอยู่ที่เพดานในขณะที่ผมกำลังรายงานให้กลุ่มทราบถึงโครงการของผม คนอื่น ๆ ดูเหมือนจะฟังด้วยความสนใจ นั่งโน้มตัวมาข้างหน้าตาจ้องอยู่ที่ผม ผมสงสัยว่าคุณสมพงษ์ไม่เห็นโครงการของผมไม่ได้เรื่องได้ราวขนาดไหน

สมาชิกกลุ่มคนนี้ตีความอวัจนภาษาของประธานกลุ่มถูกต้องหรือไม่ สมพงษ์ไม่เห็นด้วยกับโครงการของวันชัยใช่หรือไม่ สมพงษ์ไม่ชอบวันชัยใช่หรือไม่ คำตอบคงจะเป็น “ไม่ใช่” ผลของการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีสถานภาพสูงกว่า เช่น ระหว่างผู้นำกลุ่มกับสมาชิกกลุ่มผู้นำสามารถแสดงพฤติกรรมได้หลากหลายมากกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในขณะที่ปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกกลุ่มที่มีสถานภาพต่ำกว่า ผู้นำจะมีท่าทางผ่อนคลาย ไม่เครียดทางด้านการประสานสายตาสู่ผู้ฟังที่มีสถานภาพสูงกว่ามักจะไม่ประสานสายตากับผู้พูดซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาในขณะที่ฟังเขาพูด ในทำนองเดียวกันผู้ที่ด้อยสถานภาพกว่าจะมองตรงไปยังผู้ฟังที่มีสถานภาพสูงกว่า

เรื่องสถานภาพในกลุ่มเป็นเรื่องที่ตัดสินใจยาก ดังได้กล่าวมาแล้วว่า สมาชิกในกลุ่มจะผลัดกันเล่นบทบาทของผู้นำตามแต่สถานการณ์มากกว่าจะมีผู้นำจริง ฉะนั้น การที่สมาชิกแต่ละคนจะแสดงบทบาทอย่างไรและกลุ่มจะมองเห็นว่าเขาเป็นใครขึ้นอยู่กับการที่เขาวางตัว

(Self-Presentation) ในด้านภาษาน้ำเสียง ผู้ที่พูดเสียงต่ำมักจะถูกมองว่ามีอากัปกริยาสำรวม มีเหตุมีผลมากกว่าผู้ที่พูดเสียงดัง

ความดึงดูดใจในหมู่สมาชิก (Attraction) ไม่ได้หมายถึงความดึงดูดใจอันหนุ่มสาว แต่หมายถึงความชอบความต้องการที่จะคบหาสมาคมกับผู้ที่เรารู้สึกน่าคบค้าในกลุ่มหนึ่งกลุ่มใด เราจะมีปฏิริยาตอบสนองกับสมาชิกบางคนอย่างชื่นชมมากกว่ากับสมาชิกคนอื่น ๆ ปฏิริยาทางบวกของเรานี้จะแสดงออกทั้งทางวจนภาษาและอวจนภาษา เมื่อเราคิดว่าสมาชิกกลุ่มคนใดคนหนึ่งดึงดูดใจเรา เรามีแนวโน้มที่จะ (ก) สนับสนุนความคิดของเขาและพยายามให้เขาสนับสนุนความคิดเราด้วย (ข) ลดระยะห่างให้น้อยลงขณะที่เราสื่อสาร เช่น อาจจะนั่งใกล้กัน (ค) แสดงอากัปกริยาทางกายภาพซึ่งแสดงว่าเรามีทัศนคติทางบวกต่อบุคคลนั้น เช่น การตั้งใจฟัง การที่เราหันไปทางเขา (ง) ใช้น้ำเสียงที่แสดงการยอมรับ (จ) พยายามที่จะเพิ่มจำนวนครั้งของปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร

ความรุนแรงของปฏิริยาในหมู่สมาชิก (Intensity) เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งสื่อสารกับกลุ่มด้วยอารมณ์รุนแรง การสื่อสารทั้งวจนภาษาและอวจนภาษานั้นจะทำให้เราทราบว่าบุคคลนั้นอยู่ในสภาวะอารมณ์เช่นใดในบางครั้งผู้ส่งสารอาจจะสะกดกลืนคำพูดแต่ผู้รับสารอาจจะเห็นอวจนภาษาที่ไม่สอดคล้องกับวจนภาษา ในสมาชิกกลุ่มที่สภาวะอารมณ์ไม่ปกติ อวจนภาษาจะพบมากในภาษาน้ำเสียงและภาษาอาการ โดยเฉพาะสีหน้าและแววตา

กล่าวโดยสรุป อวจนภาษาเป็นการสื่อสารที่มีความสำคัญไม่แพ้วจนภาษา จากอวจนภาษาเราทราบเกี่ยวกับลักษณะของสมาชิกกลุ่ม และลักษณะของสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่จะแก้ปัญหาและทำงานในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกกลุ่มต้องเอาใจใส่ต่ออวจนภาษาเท่า ๆ กับวจนภาษาด้วย เพราะภาษาทั้งสองชนิดนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดมิติทางด้านอารมณ์ – สังคมของกลุ่ม

7. เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)

จุมพล พูลภัทรชีวัน (2529) ได้ให้ความหมายการวิจัยเชิงอนาคตไว้ว่า เป็นวิธีการศึกษาอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับทางเลือกในอนาคตต่าง ๆ ที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็น ของกลุ่มประชากร หรือกลุ่มสังคมใดสังคมหนึ่ง

จุมพล พูลภัทรชีวัน (2530) กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคต มิใช่การทำนายที่ถูกต้อง แต่เป็นการสำรวจ ศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นไปได้ในเรื่องที่ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์เพื่อจะหาทาง ทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์นั้นเกิดขึ้น

และ ป้องกัน ขจัด แนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ ให้หมดไป หรือ หาทางเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากต้องเกิดขึ้นจริงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ฉะนั้น ข้อมูลที่ได้ จึงมีประโยชน์โดยตรงต่อ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจและวิธีปฏิบัติ

บุญใจ ศรีสถิตยัณราฎร (2544) ได้กล่าวถึงการวิจัยเชิงอนาคต เป็นการทำนาย อนาคตการณ์ หรือพยากรณ์เหตุการณ์ หรือ ปรากฏการณ์ในอนาคต เพื่อให้มีแนวโน้มที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด

บุญใจ ศรีสถิตยัณราฎร (2544) ได้กล่าวถึง สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การ อนาคตการณ์มีแนวโน้มที่ชัดเจน คือ ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือก ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรอบรู้ และมีประสบการณ์ในประเด็นที่ศึกษาอย่างแท้จริง รวมทั้งเป็นผู้ที่ตระหนักถึงความสำคัญและมีความสนใจเกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษา ดังนั้น การพิจารณาเลือกผู้เชี่ยวชาญ จึงมีความสำคัญยิ่งต่อ ความตรงและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย ผู้วิจัยต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนในการคัดเลือก โดยอาจ ใช้วิธีบอกต่อ (Snowball Technique หรือ Network Technique) ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับ นำมาใช้ในประชากรของงานวิจัยที่หายากหรือพบได้น้อย รวมทั้งผู้วิจัยไม่ทราบว่ามีบุคคลใดบ้างที่มีความเชี่ยวชาญในประเด็นที่ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยอาจเริ่มจากการรวบรวมความคิดเห็น จากผู้เชี่ยวชาญเพียงจำนวนหนึ่งที่ผู้วิจัยทราบเท่านั้น จากนั้นจึงขยายจำนวนผู้เชี่ยวชาญโดยการ ชักถามจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนี้ เพื่อขอให้แนะนำผู้เชี่ยวชาญกลุ่มอื่นๆ ที่รู้จัก จนกระทั่งได้ผู้เชี่ยวชาญ ครบ ตามจำนวนที่ต้องการ

Textor (1980) กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคต เป็นวิธีการศึกษาอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับทางเลือกในอนาคต ที่คนกลุ่มหนึ่งหรือสังคมหนึ่งคิดว่าเป็นไปได้ (Possible) หรือน่าจะเป็นไปได้ (Probable) สำหรับตน จุดมุ่งหมายการวิจัยเชิงอนาคต เพื่อ 1) เพื่อบรรยายทางเลือกในอนาคตที่อาจเป็นไปได้ของกลุ่มประชากรที่ศึกษา 2) เพื่อประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับ ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ในแต่ละทาง 3) เพื่อบ่งชี้ถึงผลกระทบและผล ต่อเนื่องที่อาจจะเกิดขึ้นจากอนาคตที่เป็นไปได้ 4) เพื่อเตือนให้ทราบล่วงหน้า เกี่ยวกับ อนาคตที่ไม่ พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นได้ และ 5) เพื่อเข้าใจเบื้องหลังของกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นั่นคือ ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงอนาคต จะมีประโยชน์ต่อการวางแผน การพัฒนา การกำหนดกลยุทธ์ ทิศทางที่ควรจะเป็น ในการพัฒนา ตัวบ่งชี้คุณภาพบริการในอนาคตได้ครอบคลุม รวมทั้ง แนวโน้ม ที่คาดการณ์ว่าอาจจะเกิดขึ้นและสามารถกำหนดมาตรการป้องกันในสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ได้

ประเด็นปัญหาวิจัยที่เหมาะสมกับการวิจัยเชิงอนาคต ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ควรเป็นประเด็นเหตุการณ์ที่ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอนและไม่สามารถแสวงหาคำตอบได้ด้วยวิธีวิเคราะห์โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง แต่สามารถแสวงหาคำตอบได้โดยการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆอย่างกว้างขวาง
2. ผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมในการนำมาศึกษาเพื่อรวบรวมความคิดเห็นนั้น ไม่สะดวกที่จะมารวมกลุ่มกัน เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ทั้งที่อาจเนื่องด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณ เวลา เป็นต้น
3. ผู้วิจัยไม่ประสงค์ให้ผู้เชี่ยวชาญได้เผชิญหน้ากันหรือไม่ประสงค์ให้ผู้เชี่ยวชาญทราบว่าใครบ้างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ เพื่อป้องกันการถูกครอบงำความคิดจากผู้เชี่ยวชาญที่มีบุคลิกหรือการแสดงออกที่เหนือกว่า ซึ่งเรียกว่า Bandwagon Effect

ประโยชน์ของการวิจัยเชิงอนาคต

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2533) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการศึกษาและการวิจัยอนาคตไว้ว่า มีประโยชน์ในการช่วยให้ได้ข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับอนาคตที่จะนำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายและการวางแผน ช่วยเตรียมมนุษย์ให้มีความพร้อมที่จะเผชิญกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ช่วยให้นักวิจัยเห็นถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ของระบบต่างๆที่ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันมากขึ้น ช่วยชี้แนะและเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และความคิด ช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะไม่ติดอยู่กับปัญหาในอดีตและปัจจุบัน เป็นต้น

สรุปการศึกษาการวิจัยเชิงอนาคต มีประโยชน์ ดังนี้

1. ช่วยในกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจาก การศึกษาการวิจัยเชิงอนาคต จะได้ข้อมูลเบื้องต้นที่เป็นประโยชน์ในการมองปัญหา หาวิธีแก้ปัญหา ประเมินทางเลือก หลีกเลี่ยงการสูญเสีย
2. ช่วยในการเตรียมคนสำหรับอนาคตที่กำลังเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการมองไปข้างหน้า เน้นโอกาสการพัฒนา ความมั่นใจ ดำเนินการตามแผนอย่างรัดกุม ลดความสับสน
3. ส่งเสริมให้เกิดความปรองดองและร่วมมือ มุ่งไปสู่อนาคต
4. ช่วยในการสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหา
5. เป็นเทคนิคในการศึกษาชักนำให้ผู้ที่อยู่ในวัยเรียนตระหนักถึงการสร้างอนาคต เลือกสรรในสิ่งที่ดี
6. ช่วยสร้างปรัชญาแห่งชีวิต ช่วยให้นักคิดอย่างเป็นระบบ เปลี่ยนบทบาท จากของตนเองที่มีปฏิกริยากับปัญหา เป็นการเตรียมตัวป้องกันปัญหาล่วงหน้า

เทคนิคการวิจัยอนาคต

เทคนิคการวิจัยอนาคต มีหลายวิธี แต่เป็นที่รู้จักกันและนิยมนำมาใช้ สรุปได้ดังนี้ (เทียนฉาย กิระนันท์, 2537: อโนชา ทองกองทุน, 2544)

1. Trend Extrapolation เป็นการศึกษาอนาคตจากแนวโน้ม โดยการตรวจสอบอดีตที่เพิ่งผ่านมา ซึ่งอาจให้ร่องรอยที่จะศึกษาในปัจจุบันและนำไปสู่สิ่งที่จะศึกษาในอนาคตได้ แนวโน้มจะเห็นได้ชัดโดยแสดงในรูปกราฟ โดยไม่ต้องใช้เครื่องมือวัด

2. Scenario Technique เป็นการเขียนเรื่องราวในอนาคต เป็นการแสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เกี่ยวกับอนาคตที่อาจเป็นไปได้ และ กระบวนการสร้างภาพนี้ จะทำให้ผู้เขียนและผู้อ่านได้แนวทางในการตรวจสอบและตัดสินใจในแนวทางนั้นๆ ลักษณะการเขียนจะเป็นการพรรณนาเรื่องราวที่เกิดขึ้นว่าจะก้าวไปสู่อนาคตได้อย่างไร

3. Simulation Technique เป็นการสร้างอนาคตจำลองและใช้พยากรณ์ความเป็นไปได้ของอนาคต เทคนิคนี้ มักใช้คอมพิวเตอร์เป็นองค์ประกอบ

4. Matrix Forecasting หรือ Cross-Impact Matrix เป็นเทคนิคที่แสดงให้เห็นว่า แนวโน้มหรือเหตุการณ์ต่างๆ มีผลกระทบต่อกันได้อย่างไร เป็นการพิจารณาแรงผลักดันที่มีผลต่ออนาคตซึ่งเป็นวิธีการที่แยกแยะอนาคตที่มีความซับซ้อนเป็นองค์ประกอบย่อยๆ โดยแต่ละองค์ประกอบเป็นอิสระจากกัน ทางเลือกอนาคตแต่ละอย่างมีการเปรียบเทียบกันในลักษณะต่างๆ ผลที่ได้จะนำมาผสมผสานกันใหม่สำหรับประสบการณ์ในอนาคต

5. Future Wheel เป็นเทคนิคการประเมินความคงที่ภายในของการพยากรณ์แนวโน้ม โดยเริ่มปัญหาที่ศูนย์กลางและเชื่อมโยงต่อไป

6. Relevance Tree Technique เป็นวิธีการพยากรณ์ ที่มุ่งเป้าหมายเป็นหลัก มีทางเลือกเป็นแนวทางไปสู่เป้าหมายอนาคตที่ตั้งใจไว้ เป็นการวางแผนว่า จะไปสู่ หรือหลีกเลี่ยงอนาคตได้อย่างไร จึงเป็นเครื่องมือเหมาะสำหรับการกำหนดข้อจำกัดและการตัดสินใจต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายอนาคตที่ตกลงกันได้

7. Technology Assessment เป็นการทำนายและวางแผนอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการอธิบายถึงค่าใช้จ่ายและผลที่ได้จากเทคโนโลยี โดยเน้นการพิจารณาจาก สภาพแวดล้อมสังคมที่มีต่อโปรแกรมและผลิตผลที่ต้องการศึกษา

8. Delphi Forecasting เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังเรื่องอนาคตจากบุคคลที่เราเห็นว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นๆ โดยไม่มีการเผชิญหน้ากัน โดยตรง ผู้เชี่ยวชาญ จะมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และมีการนำคำตอบไปให้ผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์และป้อนข้อมูลกลับพิจารณาอีกครั้ง ปกติขั้นตอนนี้จะดำเนินการ 2-3 รอบ

หรือจนกว่าจะได้คำตอบที่เป็นฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญ ผลที่ได้จากการใช้เทคนิคนี้จะช่วยให้ง่ายต่อการตัดสินใจ เพราะสามารถนำไปทดแทนการตัดสินใจทางเลือกอื่นได้

9. Ethnographic Futures Research (EFR) เป็นเทคนิคการวิจัยที่พยายามจะดึงเอาอนาคตภาพและค่านิยมต่างๆที่เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมวัฒนธรรมของกลุ่มประชากรที่ศึกษา โดยการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเฉพาะ คือ เป็นการสัมภาษณ์แบบเปิด ไม่ชี้นำ

10. Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุดมุ่งหมาย และความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่ง ในปัจจุบันเป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR กับ Delphi เข้าด้วยกัน โดยผนวกจุดดีของทั้งสองแบบ ช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิค มีความยืดหยุ่นและเหมาะสม

เทคนิคการวิจัยอนาคต Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR)

พัฒนาขึ้นโดย จุมพล พูลภัทรชีวิน ในฤดูใบไม้ร่วง ปี พ.ศ. 2522 ขณะที่กำลังศึกษาปริญญาเอกที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ร่วมกับ ศาสตราจารย์ ดร.โรเบิร์ต บี เท็กซ์เตอร์ (Robert B. Textor) แห่งมหาวิทยาลัย แอสตนฟอร์ด เป็นผู้พัฒนาเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR ซึ่งมีบางจุดในระเบียบวิธีที่น่าจะได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นระบบและมีความน่าเชื่อถือของข้อมูลยิ่งขึ้น จึงได้มีการผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR กับ Delphi รวมเอาจุดเด่นของทั้งสองเทคนิคไว้ด้วยกัน การรวมข้อดี ข้อเด่น ของทั้งสองเทคนิคช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี ขั้นตอนต่างๆ ของ EDFR จึงคล้ายกับ Delphi เพียงแต่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น ได้เป็นเทคนิควิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุด วิธีหนึ่งในปัจจุบัน และได้ทดลองใช้ครั้งแรกกับงานวิจัยเรื่อง Alternative Futures of Thai University: An EDFR Study ในปี พ.ศ. 2523 ซึ่งต่อมาได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Cultural and Educational Future จากเทคนิคที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัย เลือกเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR เนื่องจากการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้เป็นการศึกษาที่ต้องได้รับความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องในสาขาเหล่านี้มากที่สุด และยังไม่มีผู้ใดศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานด้วยฐานการสื่อสาร ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาแล้วว่า เทคนิค EDFR เป็นเทคนิคที่เหมาะสม ทำให้ผลการวิจัยเป็นที่น่าเชื่อถือ มีความสมบูรณ์ มากกว่าเทคนิคการวิจัยแบบอื่น

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยอนาคต แบบ EDFR

การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ กลุ่มผู้ที่คาดการณ์อนาคตและมองภาพได้ชัดเจน น่าเชื่อถือ กว่าคนทั่วไป และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

นั่น บุคคลที่อยู่เบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงก็คือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเรื่องนั้น ๆ นั่นเอง การเลือกอยู่ที่จุดมุ่งหมายของการวิจัย ว่าต้องการอะไร ถ้าต้องการจะทำให้ผลการวิจัยเกิดขึ้นจริง ก็ควรเลือกผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้บริหารในปัจจุบัน กลุ่มผู้ที่มีศักยภาพในการบริหารรุ่นต่อไป และกลุ่มวิชาการโดยสัดส่วนผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจะเป็นผู้กำหนดเอง กล่าวคือ ต้องการเน้นจุดไหนมาก ก็เลือกผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนั้นให้มากกว่ากลุ่มอื่น แต่ทั้งนี้จะมีกลุ่มนักวิชาการอยู่ด้วยเสมอเนื่องจากกลุ่มนักวิชาการ เป็นกลุ่มที่ค่อนข้างจะมีข้อคิดเห็นที่อิสระ และมีความคิดสร้างสรรค์หลายรูปแบบนักวิชาการจึงน่าจะช่วยให้เรื่องที่ศึกษามีความหลากหลาย รายละเอียดมากขึ้น สำหรับวิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจะเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญเอง เพื่อคัดกลุ่มคนที่เข้าร่วมในการวิจัยหรืออาศัยการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญในวงการนั้นๆ ให้เสนอรายชื่อบุคคลซึ่งควรได้รับการเลือกให้เป็นผู้เชี่ยวชาญก็ได้

ขนาดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่จะคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง เทคนิค EDFR เปิดโอกาสให้ ยืดหยุ่นได้มากกว่าวิธีอื่น กล่าวคือ จะใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญเท่าไร ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัย งบประมาณ เวลา และเรื่องที่ศึกษา ว่ามีความสลับซับซ้อนเพียงใด นอกจากนี้ ขึ้นอยู่กับกำลังคนด้วย อาจใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ดังที่ แมคมิลแลน (1971) ได้ศึกษาวิจัยไว้พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ระดับความคลาดเคลื่อนจะลดลงอย่างคงที่ และมีความคลาดเคลื่อนน้อยมาก (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2544) แต่โดยปกติทั่วไป มักใช้ประมาณ 20-30 คน นอกจากนี้ ถ้ามีเหตุผลหรือความจำเป็นที่ทำให้จำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละรอบมีจำนวนแตกต่างกันออกไปก็ไม่มีปัญหาใด ๆ แต่ควรให้ ในรอบแรกของการเก็บข้อมูลมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด เพื่อให้ได้แนวโน้มหรือทางเลือกมากที่สุด ส่วนรอบอื่นๆจำนวนผู้เชี่ยวชาญอาจจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงบ้างตามความจำเป็น แต่ถ้าต้องการให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ก็อาจเพิ่มจำนวนผู้เชี่ยวชาญในรอบสุดท้ายให้มากขึ้น และอาจมากกว่าในรอบแรกก็ได้ โดยผู้ที่เพิ่มขึ้นมาต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง แต่การที่ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละรอบเท่ากันหมด จะมีส่วนดีในด้านที่ว่า สะดวกสำหรับการคิดค่าทางสถิติ และการนำเสนอผลการวิจัย และเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับงานวิจัยอีกทางหนึ่ง (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2544)

ขั้นตอนการวิจัย แบบ EDFR

ขั้นตอนใหญ่ ๆ ของการวิจัยแบบ EDFR มีดังนี้ คือ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2539; บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2544)

1. การกำหนดและเตรียมผู้เชี่ยวชาญ (Preparing Subjects) ขั้นนี้ นับว่ามีความสำคัญและจำเป็นมาก เชื่อว่า ยังกได้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญจริงๆ ยิ่งทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากขึ้น การเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ก็มีความจำเป็น เพราะผู้เชี่ยวชาญอาจมองไม่เห็น

ความสำคัญของการวิจัยลักษณะนี้หรืออาจไม่มีเวลาเต็มที่ให้กับผู้วิจัย ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องมีการติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมายขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำวิจัย เวลาที่ต้องใช้โดยประมาณและประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของการใช้ผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงขอความร่วมมือ ถ้าไม่ได้ความร่วมมือก็จำเป็นต้องหาผู้เชี่ยวชาญรายอื่นต่อไป เมื่อได้รับการตอบรับการร่วมมือ ก็นัดเวลาสำหรับสัมภาษณ์ การเตรียมผู้เชี่ยวชาญจะทำให้เกิดความมั่นใจการได้รับความร่วมมือและเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญมีเวลาเตรียมตัว เตรียมข้อมูลและความคิดล่วงหน้า ช่วยให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น

2. การสัมภาษณ์ (Interview : EDFR รอบที่ 1) ผู้สัมภาษณ์จะมีโครงสร้างเป็นกรอบกว้างๆไว้ส่วนหนึ่ง เนื้อหาครอบคลุมเรื่องที่จะศึกษา และเตรียมใช้ถามเมื่อผู้เชี่ยวชาญไม่ได้พูดถึง หรือครอบคลุมเรื่องนั้น ๆ โครงสร้างนี้สามารถเพิ่มได้ตลอดเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล (Interactive Interview) ในรอบแรกของการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การสัมภาษณ์แบบปลายเปิดไม่ชี้แนะ ตามกระบวนการของเทคนิค EFR มีการใช้เทคนิค การสรุปสะสม (Cumulative Summarization Technique) ตลอดเวลา การสัมภาษณ์ และอาจมีรายการ การสัมภาษณ์ (Protocol) ไปให้ผู้เชี่ยวชาญอ่านอีกครั้งหนึ่ง หรือเพียงแต่สรุปคำให้สัมภาษณ์ทั้งหมดหลังจากสัมภาษณ์เสร็จแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญฟัง ซึ่งเทคนิค EDFR มีความยืดหยุ่นมากกว่า เทคนิค EFR คือ ผู้วิจัยสามารถเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ที่สนองตอบต่อจุดมุ่งหมาย เวลา งบประมาณ และสถานการณ์การวิจัยได้

3. การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูล ในรอบที่ 2 ใช้ข้อมูลที่ได้ในรอบแรกทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Content Analysis) จัดให้เป็นหมวดหมู่ เป็นระบบ แม้ว่าบางข้อคำตอบจะได้รับการตอบจากผู้เชี่ยวชาญจำนวนน้อยก็ตาม เพราะผู้วิจัยต้องเคารพในความเชี่ยวชาญและความคิดเห็น ถ้าข้อคำตอบนั้นไม่เด่นจริง ก็จะตกไปในเทคนิคเดลฟายรอบหลัง ๆ เอง ในขณะเดียวกัน ถ้าเป็นข้อคิดเห็นที่เด่น จะได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ในเดลฟายรอบหลังได้เช่นกัน

4. การสร้างเครื่องมือในการวิจัยรอบที่สอง สร้างเครื่องมือ โดยนำมาสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมประเด็น ใช้รูปแบบมาตรฐานค่า 5 ระดับ (Rating Scale) หรือแบบเติมค่า เปอร์เซนต์ จัดอันดับความเป็นไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัยว่าต้องการอะไร และถ้าผู้วิจัยสนใจถึงแนวโน้มแต่ละข้อว่าเป็นอนาคตด้านบวกหรือด้านลบ ก็อาจมีช่องว่างแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมลงในแบบสอบถาม ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามกระบวนการของเทคนิค

เดลฟาย นำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ทางสถิติ หาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อหาความเหมาะสมในการนำไปใช้

5. Delphi Probling ในรอบที่ 3 จะส่งแบบสอบถามชุดเดิม ไปให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมตอบ เพื่อให้ยืนยัน หรือปฏิเสธข้อความคิดเห็น หากเปลี่ยนแปลงข้อคิดเห็น จะขอเหตุผลประกอบ (ทั้งนี้ แบนตำแหน่งค่าทางสถิติที่คำนวณได้ ให้ผู้เชี่ยวชาญรับทราบ เพื่อจะได้ทราบถึงความคิดเห็นที่สอดคล้องของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ) หากผู้เชี่ยวชาญยืนยันในคำตอบเดิม ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นต้องให้เหตุผลประกอบด้วย นอกจากนี้ผู้วิจัยยังสามารถเพิ่มเติมแนวคิด และแนวโน้มที่น่าสนใจ ที่ได้รับการแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ ในการตอบแบบสอบถามลงไป ในแบบสอบถามในรอบต่อ ๆ ไป ได้เรื่อย ๆ จำนวนรอบในการทำเดลฟายขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของเรื่องที่ทำ ถ้าเรื่องไม่ซับซ้อน และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นเอกฉันท์ตั้งแต่รอบแรก ก็อาจทำเพียงรอบเดียวก็ได้ จึงไม่สามารถกำหนดจำนวนที่แน่นอนตายตัวได้ การเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละรอบผู้วิจัยต้องใช้เวลาแก่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญอย่างเหมาะสม ไม่เร่งรัด และไม่ทิ้งช่วงห่างนานไป ในการตอบคำถามแต่ละรอบ

6. การวิเคราะห์ข้อมูลและการเรียบเรียงผลการวิจัย จะพิจารณาจากผลการตอบแบบสอบถามรอบสุดท้ายของการวิจัยเป็นหลัก ด้วยสถิติที่เกี่ยวกับ การวัดแนวโน้มสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม มัชยฐาน ค่าเฉลี่ย โดยผู้วิจัยต้องเลือกประเภทของสถิติให้เหมาะสมกับเรื่องที่ศึกษา และใช้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มาพิจารณาการกระจายของความคิดเห็น ข้อคิดเห็นใด มีพิสัยกว้าง แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ข้อคิดเห็นใดมีพิสัยแคบ แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ซึ่งอาจนำข้อความนั้นมาเป็นข้อสรุปของการวิจัยได้ การเขียนเรียบเรียงผลการวิจัยจะใช้ภาษาเขียนธรรมดาและเชื่อมข้อมูลต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กัน หรือ อาจแยกเขียนเป็นรายข้อ โดยสิ่งที่นำมาเขียนนั้นควรมีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยตั้งไว้

ลักษณะเด่น และ ลักษณะด้อย ของเทคนิค EDFR

ลักษณะเด่นของเทคนิค EDFR อยู่ที่ เทคนิคนี้ ช่วยลดจุดอ่อนของการวิจัยอนาคตได้มากที่สุดและมีระเบียบวิธีที่ตอบสนองต่อปรัชญาแนวคิดพื้นฐานของอนาคตนิยมได้เป็นอย่างดี (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2533) กล่าวคือ

1) มีรูปแบบที่ยืดหยุ่น ภายใต้ระบบที่เป็นระบบมากกว่าเทคนิคเดลฟาย เพราะไม่มีการกำหนดกรอบที่แน่นอนให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นได้ทุกด้านที่คิดว่ามีความเป็นไปได้สำหรับการวิจัยเรื่องนั้นสามารถเพิ่มเติมกรอบหรือโครงสร้างสำหรับสัมภาษณ์ในแบบสอบถามได้ทุกรอบ ตลอดเวลาในการรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานของการวิจัยอนาคตที่ว่า พยายามหาแนวโน้มของทางเลือกทุกทางที่เป็นไปได้

2) สามารถอธิบายอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุดได้อย่างชัดเจน ด้วยการใช้สถิติอย่างง่ายกับข้อมูลรอบที่ 2 ,3 ... ตามกระบวนการเทคนิคเดลฟาย จึงสามารถแก้ไขจุดอ่อนของ

เทคนิค EFR ได้อย่างดี และทำได้ครอบคลุมกว่า เพราะในการสร้างแบบสอบถามทุกข้อปัญหาและความคิด จะถูกเสนอไปยังผู้เชี่ยวชาญ โดยไม่มีการตัดแนวโน้มนำได้ออก ผู้เชี่ยวชาญทุกคนจึงได้รับทราบและประเมินทุกข้อคำถามเท่าเทียมกัน

3) เทคนิค EDFR และ Delphi เป็นเทคนิคที่เป็นทั้งวิธีวิจัยในการคาดการณ์อนาคต เป็นเทคนิคการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญ แลกเปลี่ยนความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ เป็นการเพิ่มความเชี่ยวชาญให้กับผู้เชี่ยวชาญ ทำให้เขาเชื่อในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพิ่มมากขึ้น ลักษณะด้อย หรือจุดอ่อนของเทคนิค EDFR นั้นยังไม่มีเอกสารใดกล่าวถึงไว้อย่างเด่นชัด แต่มักพบว่า ต้องใช้เวลานานในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพราะต้องเก็บหลายรอบ และเสียเวลาในการเก็บรอบแรกค่อนข้างมาก เพราะผู้เชี่ยวชาญมักเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงมีภาระหน้าที่การงานมาก และการออกแบบสอบถามต้องใช้เวลานาน เพราะต้องพิจารณาอย่างละเอียดกว่าแบบสอบถามแบบอื่น

ความตรงและความเที่ยงของเนื้อหา

ความตรงของเนื้อหา (Content Validity) จะแฝงอยู่ในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจาก เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง และได้จากการที่ผู้เชี่ยวชาญทำการอ่าน ทบทวนข้อคำถาม คำตอบหลาย ๆ รอบ ในขณะที่ออกแบบสอบถาม และแก้ไขจนได้ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือได้

ความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) ได้จากการที่ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามซ้ำ 2 – 3 รอบ ยืนยันในข้อคำตอบเดิม รวมทั้งการที่ผู้วิจัยพิจารณาเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญ มีความรู้ ประสบการณ์ ในเรื่องที่ศึกษาความเป็นมาและความหมาย

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่พัฒนาโดย จุมพล พูนภักทรชีวิน เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่ง เป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของ EFR (Ethnographic Delphi Future Research) และ เทคนิคเดลฟาย (The Delphi Technique) เข้าด้วยกัน ทั้งสองเทคนิคช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี

ขั้นตอนต่าง ๆ ของเทคนิค EDFR ก็คล้าย ๆ กับเดลฟาย เพียงแต่ได้มีการปรับปรุงวิธีให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น โดยในรอบแรกของการวิจัยจะใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR ที่ปรับปรุงแล้ว หลังจากการสัมภาษณ์ในรอบแรกผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วสร้างเป็นเครื่องมือซึ่งมักจะมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามรูปแบบของเดลฟาย เพื่อที่จะทำการกรองความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาฉันทมติ ซึ่ง

มักจะทำประมาณ 2-3 รอบ หลังจากนั้น จะนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเขียนเป็นอนาคตภาพ

กระบวนการหรือขั้นตอนของการวิจัยแบบ EFR สามารถสรุปได้ดังนี้

1. กำหนดและเตรียมผู้เชี่ยวชาญ ขั้นนี้สำคัญมาก เพราะเชื่อว่ายิ่งได้ผู้เชี่ยวชาญจริง ๆ ยิ่งทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยต้องติดต่อขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือหรือผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นความสำคัญก็จำเป็นต้องหาผู้เชี่ยวชาญใหม่และต้องใช้เวลาผู้เชี่ยวชาญเตรียมตัวล่วงหน้า

2. สัมภาษณ์รอบที่ 1 อาจเริ่มโดยการมองทางเลือก 3 ทางแบบ EFR คืออนาคตภาพที่ดี อนาคตภาพที่ร้าย และอนาคตภาพที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด หรือเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และน่าจะเป็น โดยไม่คำนึงถึงแนวโน้มเหล่านั้นจะเป็นไปในทางที่ดี หรือร้าย

3. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับทำเดลฟาย

4. สร้างเครื่องมือ

5. ทำเดลฟาย

6. เขียนอนาคตภาพ

ข้อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง EDFR กับเดลฟาย

1. EDFR ต่างจากเดลฟายตรงที่ ในรอบแรกของการวิจัยนั้น EDFR ใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR ซึ่งโดยวิธีการนี้จะช่วยให้ผู้วิจัยได้แนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดและทุกแนวโน้มจะนำไปศึกษาต่อในรอบที่สองและสาม การทำเช่นนี้เป็นการเคารพความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง

2. การวิจัยแบบเดลฟายตามรูปแบบเดิมนั้น มักจะเริ่มด้วยแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองในการเก็บข้อมูลรอบที่หนึ่ง วิธีการนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นการดูถูก (Underestimate) ความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญ เพราะไปจำกัดข้อมูลที่ควรจะได้จากผู้เชี่ยวชาญโดยผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัยอาจจะเลยแนวโน้มหรือประเด็นที่สำคัญอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยคาดไม่ถึงหรือไม่รู้ไปอย่างน่าเสียดาย ดังนั้น วิธี EDFR จึงน่าจะเป็นวิธีวิจัยที่ได้แนวโน้มอย่างครอบคลุมเป็นระบบและน่าเชื่อถือมากกว่าเดลฟาย

สรุปได้ว่า เทคนิค EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุดมุ่งหมาย และความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่ง โดยเป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR กับ Delphi เข้าด้วยกัน ด้วยการผนวกจุดดีของทั้งสองแบบ ช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิค ทำให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมในการตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ได้เป็นอย่างดี

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมผลการศึกษานี้ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารไว้ดังนี้

จากการศึกษาของ Berlo (อ้างในเสาวลักษณ์ สิงห์โกวินทร์, 2525) ในเรื่องการสื่อสารของผู้บริหาร พบว่า 70% ของชั่วโมงการทำงานของนักบริหารหมดไปกับเรื่องการสื่อสาร ความเข้าใจในการฟัง การพูด การอ่านและการเขียนตามลำดับ เป็นต้นว่า เข้าประชุม นัดสัมภาษณ์ โทรศัพท์ อ่านรายงาน จดหมาย เอกสารต่างๆและถ้าคิดเป็นจำนวนชั่วโมงพบว่านักบริหารใช้เวลาในการสื่อความเข้าใจถึง 10-11 ชั่วโมง/วัน และที่กล่าวนี้ยังไม่รวมการสื่อความเข้าใจด้วยวิธีอื่นๆ นอกจากนี้ ยังมีผู้สำรวจพบว่า 50% ของการทำงานจะเป็นการสื่อความเข้าใจโดยการพูดและในบรรดาการสื่อความเข้าใจกับบุคคลต่างๆในองค์กรนั้น 60% หมดไปกับการสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชา 30% กับผู้บังคับบัญชาและ 10 % กับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน

ลิขิต สุทธิพิณทุ (2525 : 101) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บังคับบัญชาด้านการติดต่อสื่อสารที่มีผลต่อขวัญของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ปฏิบัติการกิจที่เสี่ยงต่ออันตรายและตั้งอยู่ในพื้นที่ทุรกันดาร : ศึกษาเฉพาะกรณีหน่วยงาน ระดับหมวดตำรวจตระเวนชายแดน เขต 2 พบว่าการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับหมวดกับกำลังพล เมื่อจำแนกตามลักษณะที่ใช้คือ การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการและการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการในหน่วยกำลังระดับหมวด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญและกลุ่มที่มีระดับขวัญสูง ปานกลางและต่ำจะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างลักษณะที่ใช้กันในการติดต่อสื่อสารทั้ง 2 แบบ คือ แบบเป็นทางการกับแบบไม่เป็นทางการ

ส่วนกริช สืบสนธิ (2525) ได้ศึกษาการสื่อสารในองค์กรที่มหาวิทยาลัยเปอร์ดู พบว่า

1. ความเต็มอกเต็มใจในการรับสาร ความสามารถในการรับสาร ความสามารถในการฟัง การตอบสนองต่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบังคับบัญชาที่ดี มีประสิทธิภาพ
2. ความฉับไวในการตระหนักถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ

3. ความเต็มใจในการแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสาร การบอกกล่าวให้บุคลากรได้รู้ถึงความเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และการอธิบายเหตุผลต่าง ๆ เกี่ยวกับนโยบายจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น ยังมีรูปแบบการสื่อสาร ซึ่งควรให้ความสนใจในเครือข่ายของการสื่อสาร ในองค์กรนั่นคือ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งแตกต่างจากการสื่อสารแบบเป็นทางการ คือเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นโดยไม่เป็นตามระบบแบบแผนขององค์กร เป็นลักษณะการสื่อสารซึ่งเกิดจากความใกล้ชิดกันและรู้จักกันดีในรูปแบบของการซุบซิบนินทา นับว่าเป็นช่องทางกระจายข่าวสารที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นเครื่องวัดขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี การซุบซิบนินทา ทำให้เกิดข่าวลือและมืออยู่บ่อย ๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสนใจและควรแก้ไขโดยการให้ข่าวสารที่ถูกต้อง กระจ่างแจ้งและอธิบายข้อเท็จจริงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ

ในขณะที่ เก็จวลิ จิตวิฒนวิไล (2530) ได้ศึกษารูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะข้าราชการสาย ข และ ค ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์พบว่า

1. หากข้าราชการมีการสื่อสารสองทางมาก ก็มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง
2. หากข้าราชการมีการสื่อสารสองทางมาก ก็มีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายการบริหาร เงินเดือน/รายรับและสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. หากข้าราชการมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมาก ก็จะมีแนวโน้มที่ข้าราชการจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง
4. หากข้าราชการมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมาก ก็มีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายการบริหาร เงินเดือน/รายรับ และสภาพการทำงานซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สำหรับ ทิชาพร เลิศสมบุรณ์ (2532) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณี : การส่งเสริมอุตสาหกรรม ศึกษากลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 322 คน เป็นข้าราชการระดับ 3 ถึงระดับ 7 พบว่า ในเรื่องของการสั่งงาน โดยปกติทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบใช้วิธีการสั่งงาน แบบลายลักษณ์อักษรเป็นทางการมากที่สุด เพราะเป็นไปตามระเบียบทางราชการ มีหลักฐานชัดเจนในความรับผิดชอบและการปฏิบัติงาน ในกรณีที่หัวหน้าสั่งงานไม่ชัดเจนและ

ลูกน้องไม่เข้าใจ เขาก็จะเข้าพบและถามจากหัวหน้าโดยตรง พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอันประกอบด้วยตัวแปรย่อย ความถูกต้องชัดเจนของสารและการเปิดโอกาสในการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชามีค่อนข้างมาก เช่นเดียวกับคุณลักษณะความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชาอันประกอบด้วยตัวแปรย่อย ความรู้สึกไว้วางใจจากลูกน้อง ความสามารถในการปฏิบัติงานและบุคลิกดึงดูดใจเฉพาะตัวมีค่อนข้างมาก ระดับความพึงพอใจทั้งหมดในการทำงานโดยเฉลี่ยค่อนข้างมาก แต่หากแยกพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อย พบว่าความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในลักษณะงานค่อนข้างมาก ในขณะที่ความพึงพอใจในนโยบาย การบริหารงานและความพึงพอใจในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งค่อนข้างมีน้อย

ในลักษณะที่คล้ายกัน โอภาส บุตรากาศ (2533) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในกลุ่มกับความพึงพอใจในการทำงาน : กรณีศึกษากรมชลประทาน พบว่าการที่บุคคลแสดงรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันมีผลกับความพึงพอใจที่ต่างกัน โดยบุคคลที่แสดงรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบสอดคล้องกัน แบบขัดแย้งกัน จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าแบบซ่อนเร้น เฉพาะแบบซ่อนเร้น พบความสัมพันธ์ที่น่าสังเกตคือ บุคคลที่แสดงรูปแบบการสื่อสารแบบซ่อนเร้นน้อย จะพึงพอใจในการทำงานมาก แต่เมื่อพิจารณาผลในทางกลับไม่ยืนยันว่าถ้าบุคคลมีการใช้รูปแบบการสื่อสารแบบซ่อนเร้นมากจะไม่พึงพอใจในการทำงานมาก

ในขณะที่ สิริวรรณ จันทรศรี (2534) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารภายในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ศึกษาจากบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ 5 บริษัทจากบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ทั้งหมด 72 บริษัท พบว่า ลักษณะภูมิหลังของแต่ละบุคคลในเรื่องของเพศ อายุ อายุงาน ตำแหน่งและระดับการศึกษา ไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและขนาดขององค์กรที่แตกต่างกันมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร องค์กรขนาดกลางหรือขนาดเล็กมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่และยิ่งขนาดองค์กรใหญ่มากเท่าไรควรจะทำให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมากขึ้นเท่านั้น

สำหรับ กมลเวช นิตยสุทธิ (2535) ได้ศึกษาการติดต่อสื่อสารภายในของโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร พบว่ารูปแบบการสื่อสารในโรงเรียนใช้แบบเป็นทางการมากกว่าเป็นแบบไม่เป็นทางการ ใช้ทิศทางการสื่อสารจากบนลงล่างมากกว่าล่างขึ้นบนและใช้วิธีการส่งผ่านข่าวสารโดยตรงมากกว่าวิธีการส่งผ่านบุคคลอื่น การใช้โอกาสแบบเป็นทางการใช้การประชุมคณะกรรมการที่ตั้งไว้มากที่สุด วิธีการบริหารเรียกพบเป็นรายบุคคลใช้น้อยที่สุด ผู้บริหารและอาจารย์ใช้หลักสำคัญ 7 ประการในการติดต่อสื่อสาร โดยคำนึงถึงด้านความน่าเชื่อถือ

มากที่สุดบ่อยครั้ง และคำนึงถึงความสามารถของผู้รับน้อยที่สุดนาน ๆ ครั้ง โรงเรียนมัธยมสาธิต ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารด้วยวาจามากกว่าลายลักษณ์อักษรบ่อยครั้ง และมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันทั้ง 2 วิธีทางวาจาใช้การประชุมคณะกรรมการมากที่สุดและใช้การประกาศเสียงตามสายหรือทางเครื่องกระจายเสียงน้อยที่สุด ส่วนทางลายลักษณ์อักษรใช้หนังสือเวียนมากที่สุดและใช้จดหมายส่วนตัวน้อยที่สุด เรื่องอุปสรรคการสื่อสารพบว่า โรงเรียนมัธยมส่วนใหญ่มีครบทุกรายการนอกจากเครื่องติดต่อภายใน สภาพการใช้งานอุปสรรคเกือบทุกชนิดใช้งานได้ดี นอกจากวิทยุสื่อสารที่พอใช้งานได้ ชนิดของข่าวสารที่ผู้บริหารและอาจารย์สนใจมากที่สุดคือ ข่าวกิจกรรมนักเรียน และสนใจข่าวงานสัมพันธ์กับชุมชนและการประชาสัมพันธ์น้อยที่สุด แต่สนใจมากในข่าวทั้ง 5 ด้าน ปัญหาที่พบในการสื่อสารในโรงเรียนมีน้อย ส่วนที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ การแจกข่าวสารกระชั้นชิดจนเกินไปจนไม่สามารถปฏิบัติตามได้ ส่วนที่เป็นปัญหาน้อยที่สุดคือขนาดของตัวหนังสือและความชัดเจนของการเขียนหรือการพิมพ์

ทำนองเดียวกัน วนิตา เตชะวิศิษฐ์พงษ์ (2541) ได้ศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้นและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร พบว่าโดยภาพรวมมีความพึงพอใจปานกลางค่อนข้างน้อยใน 7 ประเด็น คือ 1) ความพึงพอใจในงาน 2) การใช้ข้อมูลและข่าวสารที่เพียงพอ 3) การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร 4) การจัดให้มีช่องทางการติดต่อที่มีคุณภาพ 5) การจัดให้มีสื่อในการติดต่อที่มีคุณภาพ 6) การอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อกันได้ และ 7) การสร้างความพอใจในระบบการติดต่อสื่อสารโดยส่วนรวมของทั้งองค์กร จากการศึกษาพบว่าพนักงานตลาดหลักทรัพย์มีการตอบสนองสูงต่อเหตุการณ์และข่าวสารในองค์กร ดังนั้นสาเหตุความไม่พอใจในบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรที่เกิดขึ้นน่าจะมาจากตัวองค์กร ไม่ได้เกิดจากความเฉื่อยชาในการตอบสนองต่อเหตุการณ์และข่าวสารของพนักงาน ข้อเสนอแนะที่ได้คือจากการที่บรรยากาศทางการสื่อสารมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร การปรับปรุงบรรยากาศการสื่อสารให้ดีขึ้นแล้ว จะทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรสูงขึ้นด้วย

ในปีต่อมา แก้วตา ชัยมะโน (2542) ได้ศึกษารูปแบบการสื่อสารเพื่อการบริหาร องค์กรสวัสดิการสังคม:ศึกษาเฉพาะกรณี กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พบว่ารูปแบบการสื่อสารที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน คือ รูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงมองเห็นความสำคัญของการสื่อสารที่สื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ มากกว่าจะคอยรับแต่คำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียวและเพิ่มบทบาทการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการให้มากขึ้น ในองค์กรมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร มี

ความคุ้นเคยสนิทสนม มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรในทางส่วนตัวมากกว่า ใช้อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาช่วยในการติดต่อสื่อสารและควรใช้การสื่อสารทั้งตามแนวดิ่ง แนวนอน การติดต่อสื่อสารข้ามหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยใช้ในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม แต่ควรเน้น รูปแบบการสื่อสารตามแนวนอน เพื่อช่วยขจัดความล่าช้าของระเบียบและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในการสื่อสารและช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

นอกจากนี้ อูไรรัตน์ ทองคำ ชื่นวิวัฒน์ (2542) ได้ศึกษาความพึงพอใจของผู้ป่วยต่อการสื่อสารระหว่างบุคคลของพยาบาลกับภาพลักษณ์ของโรงพยาบาล : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลราชวิถี ผลการศึกษาพบว่า ผู้ป่วยมีความพึงพอใจมากในการสื่อสารระหว่างบุคคลของพยาบาล ทั้งในบทบาทของผู้ส่งสารและผู้รับสาร ในบทบาทที่พยาบาลเป็นผู้ส่งสาร ผู้ป่วยมีความพึงพอใจมากที่สุด คือเรื่องที่พยาบาลไม่พูดศัพท์แพทย์หรือศัพท์เทคนิคกับผู้ป่วยและผู้ป่วยมีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือเรื่องที่พยาบาลอธิบายอาการเจ็บป่วยของผู้ป่วยไม่ชัดเจน ส่วนในบทบาทที่พยาบาลเป็นผู้รับสาร ผู้ป่วยมีความพึงพอใจมากที่สุด คือเรื่องพยาบาลตอบผู้ป่วยได้ตรงคำถามที่ผู้ป่วยต้องการ และเรื่องที่ผู้ป่วยมีความพึงพอใจน้อยที่สุดคือเรื่องที่พยาบาลศึกษาหาปัญหาของผู้ป่วยและหาวิธีแก้ปัญหาในทุก ๆ ปัญหา และผู้ป่วยมีการรับรู้ภาพลักษณ์ที่ดีต่อโรงพยาบาลราชวิถีของผู้ป่วยอยู่ในระดับที่ดี การรับรู้ภาพลักษณ์ที่ดีที่สุดคือ ด้านที่ผู้ป่วยมีความเชื่อถือโรงพยาบาลในความเชี่ยวชาญรักษาโรคและการรับรู้ภาพลักษณ์ที่ด้อยที่สุดคือ ด้านการรักษาพยาบาลของโรงพยาบาลราชวิถี

จากการศึกษาที่เกี่ยวข้องพอจะสรุปได้ว่า การสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในองค์กรเพราะในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าหน่วยงานนั้นจะมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ต้องการสื่อสาร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีการใช้รูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ ประสิทธิภาพในการทำงานก็จะแตกต่างกันด้วย ถ้าในองค์กรมีการใช้รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมจะส่งผลให้คนในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการทำงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจและได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารงานด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ เพื่อประโยชน์ของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้นำผลวิจัยนี้ไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรด้วยฐานการสื่อสาร รวมทั้งผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้กับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ในระดับประเทศ และสามารถใช้เป็นองค์ความรู้พื้นฐานเพื่อต่อยอดในการพัฒนางานวิจัยด้านการบริหารงานด้วยฐานการสื่อสารต่อไป