



พฤติกรรม สื่อสาร ใน องค์การ

ศาสตราจารย์ ดร.ปิญญู สาร*



สิ่งที่ทำให้มนุษย์แตกต่างจากสัตว์เด่นชัดที่สุดคือ “ภาษา” ภาษาคือเครื่องมือที่มนุษย์ใช้สื่อสารความหมายต่อกัน ภาษาทำให้มนุษย์แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันได้ ภาษาทำให้มนุษย์สร้างสังคมขึ้นมาจนมนุษย์กลายเป็นสัตว์สังคม ภาษาทำให้มนุษย์ถ่ายทอดวัฒนธรรมจากคนรุ่นหนึ่งไปยังคนอีกรุ่นหนึ่ง ภาษาหรือถ้อยคำของมนุษย์เป็นเครื่องมือที่ควบคุมพฤติกรรมได้ ทั้งพฤติกรรมของตนเองและพฤติกรรมของผู้อื่น พฤติกรรมสื่อสารจึงเป็นเครื่องมืออันสำคัญที่ควบคุมหรือกำหนดทิศทางของพฤติกรรมต่าง ๆ ในสังคมหรือในองค์การ

มนุษย์แสดงพฤติกรรมที่ตนเองคิดว่าถูกต้อง และมักคิดว่าผู้อื่นคงคิดอย่างที่เราคิดเช่นเดียวกัน ผู้อื่นคงเข้าใจอย่างที่เราเข้าใจเช่นเดียวกัน ดังนั้น พฤติกรรมสื่อสารจึงดำเนินไปโดยผู้สื่อสารคิดและเข้าใจว่าผู้รับการสื่อสารคิดและเข้าใจ อย่างที่เราคิดและเข้าใจ นี่คือสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการสื่อสารในองค์การ เป็นประการแรก

การสื่อสารในที่นี้หมายถึง การแลกเปลี่ยนความหมายระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งจะเกิดขึ้นหรือเป็นผลสำเร็จ มีความเข้าใจตรงกัน เมื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ (Cognitions), ความต้องการ (Wants), และทัศนคติ (Attitudes) อย่างเดียวกัน

คำว่าทัศนคติในที่นี้มีองค์ประกอบ 3 ประการ ชาติอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ คือ การรับรู้ (Cognitions), ความรู้สึกทางอารมณ์ (Emotional Feelings), และ ความพร้อมหรือแนวโน้มที่จะกระทำตามที่รับรู้ และมีความรู้สึก (Tendency to Act)

ภาษาที่ใช้ในพฤติกรรมสื่อสารมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ สามารถกระตุ้นความต้องการ สามารถกระตุ้นอารมณ์และสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้

ภาษาที่ใช้ในพฤติกรรมสื่อสาร มีความหมายแตกต่างกันไปในด้านของฝ่ายรับ การสื่อสารเพราะประสบการณ์ในอดีตมีผลกระทบบต่อความเข้าใจ ดังนั้น พฤติกรรมสื่อสารในองค์การจึงต้องคำนึงถึงประส-

* อาจารย์อาวุโสประจำสำนักอธิการบดี มหาวิทยาลัยสุรนารี
บัณฑิตย และศาสตราจารย์พิเศษ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การณ์ของบุคคลที่รับการสื่อสารด้วย การสื่อสารจึงจะสำเร็จ

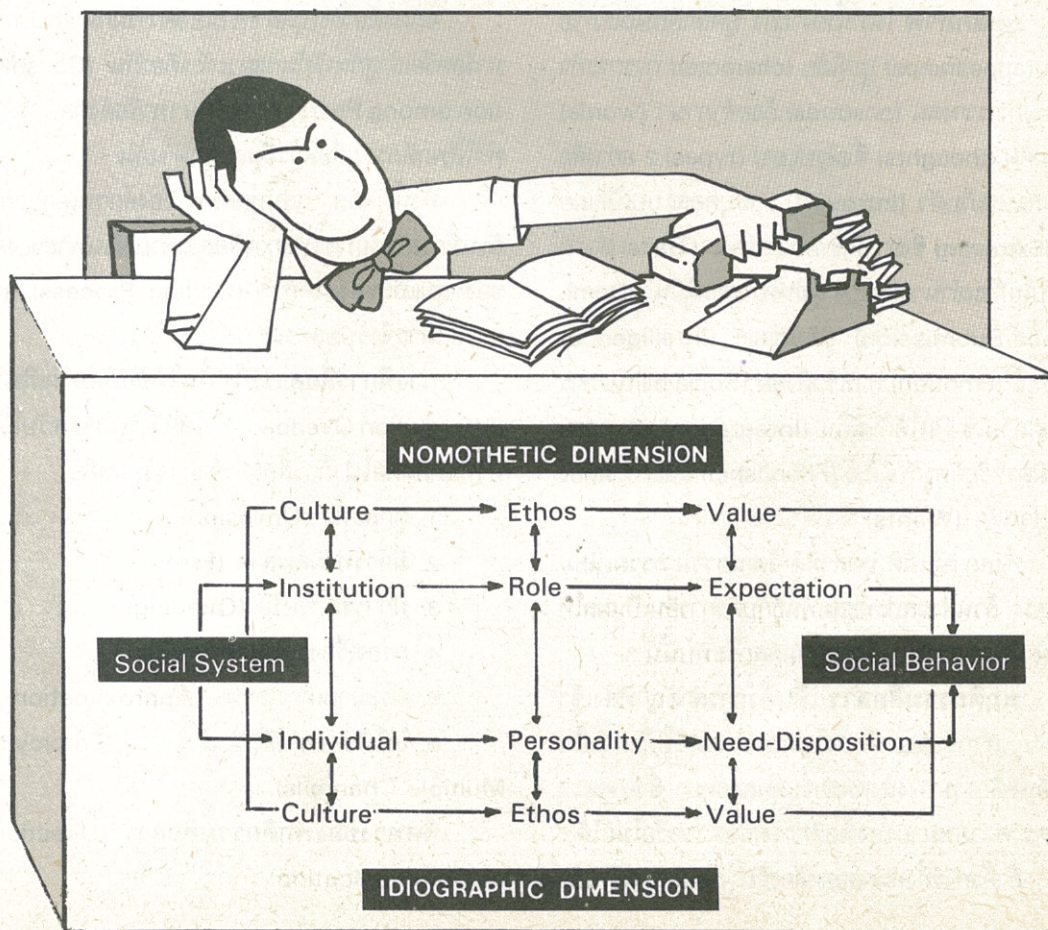
นอกจากนี้อารมณ์และแรงกระตุ้นของบุคคลฝ่ายรับในขณะมีพฤติกรรมสื่อสารมีส่วนทำให้การแปลความหมายของการสื่อสารแตกต่างกันไป

สถานการณ์ขณะมีการสื่อสารมีส่วนสำคัญทำให้พฤติกรรมสื่อสารถูกแปลความหมายแตกต่างกันได้เช่นเดียวกัน

พฤติกรรมสื่อสารอาจกลายเป็นพฤติกรรมฝ่ายเดียว มีใช้สองฝ่ายอย่างที่เราเรียกว่า Pseudo-Communication โดยผู้ส่งรู้แต่ลำพัง ผู้รับไม่รับรู้ด้วย ถ้าผู้ส่งมีประสบการณ์แตกต่างจากผู้รับ ซึ่งมักทำให้การแปลความหมายผิดไปจากเป้าประสงค์หรือความหมายที่แท้ของการสื่อสารนั้น ๆ พฤติกรรมสื่อสารในองค์การจึงต้องนำเอาประสบการณ์ของผู้รับมาพิจารณาประกอบด้วยเสมอ



ในระบบสังคมทุกระบบรวมทั้งระบบสังคมในองค์การ **รูปแบบของพฤติกรรม** เป็นผลกระทบของตัวการหลายอย่าง Getzels กับ Guba ให้ Model ของพฤติกรรมในสังคมไว้ดังนี้



Gestzels กับ Guba กล่าวว่า พฤติกรรมในสังคมหรือองค์การทุกชนิดเป็นผลของตัวการใน 2 มิติคือ

1. สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension)

ประกอบด้วยการปะทะสัมพันธ์ของสถาบัน (Institution) บทบาท (Role) และความคาดหวังของผู้อื่นที่บุคคลที่ครองตำแหน่งคิดเอา (Expectation)

2. บุคคลมิติ (Idiographic Dimension)

ประกอบด้วย ตัวบุคคล (Individual) บุคลิกภาพของบุคคล (Personality) และความต้องการ (Need-Disposition)

สถาบันต้องการให้บุคคลที่ครองตำแหน่งต่าง ๆ แสดงบทบาทตามตำแหน่งพร้อมกันนั้นผู้อื่นก็มีความคาดหวังบางอย่างจากผู้ครองตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย ผลรวมจึงเป็นพฤติกรรมในสังคม

ในด้านบุคคลในส่วนตัว แต่ละคนมีบุคลิกภาพของตนเอง แสดงความต้องการส่วนตัวที่ต้องการให้ได้รับหรือให้ความขาดแคลนหมดไป

บุคลิกภาพ ในที่นี้หมายถึง บุคลิกลักษณะภายนอก (appearance) อุปนิสัย (character) การกระทำ (acts) การวางตน (postures) ถ้อยคำภาษา (words) ความคิด (thoughts) ซึ่งมีรูปแบบ (types) 2 อย่างคือ บุคคลแบบเก็บตัว (Introvert) และบุคคลแบบเปิดเผยตัว (Extrovert) ซึ่งอาจมีลักษณะเฉพาะ (Traits) ต่าง ๆ กันไปในด้านอำนาจครอบงำผู้อื่นหรือยอมผู้อื่น (Dominance-Submission) สติปัญญา (Intelligence) อารมณ์ (Emotion) การเข้าสังคม (Sociality) การผสมผสานเข้ากันได้กับผู้อื่น (Integration) และความเป็นมิตรหรือศัตรูกับผู้อื่น (Friendship) และความต้องการส่วนตัว (Wants)

ทั้งสถาบันมิติ บุคคลมิติ วัฒนธรรม ธรรมเนียม ค่านิยม ล้วนส่งผลปะทะสัมพันธ์กับตัวการอื่นเป็นผลให้บุคคลมีพฤติกรรมในสังคมตามผลกระทบนั้น ๆ

พฤติกรรมสื่อสาร เป็นตัวการสำคัญ ที่ส่งเข้าไปยังบุคลากรขององค์การไปผสมผสานกับตัวการอื่น จึงได้พฤติกรรมทางสังคมของบุคคลออกมา ซึ่งอาจตรงเป้าหมายหรือความหมายของพฤติกรรมสื่อสารหรือไม่ก็ได้

ถ้าตัวการทั้งหมดสอดคล้องกัน ก็ไม่มีความขัดแย้ง

ในการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมสนองตอบ แต่ถ้าตัวการต่าง ๆ ขัดกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นในองค์การมากหรือน้อยแล้วแต่ผลกระทบของตัวการทั้งหมด

นอกจากนี้ยังมีแรงปะทะสัมพันธ์ในการสังคมของบุคลากร (Social Interaction) อีกอย่างหนึ่งที่มากระทบต่อพฤติกรรมสื่อสารด้วย

ความแรงของการปะทะสัมพันธ์ทางสังคมมีมากหรือน้อยแต่ระดับสูงต่ำในตำแหน่งของบุคลากรในองค์การ ถ้าตำแหน่งสูงก็จะมีพลังสูงทั้งในทางบวกและในทางลบ ถ้าตำแหน่งต่ำพลังก็น้อยลงมา (Hierarchical Differentiation) ความแรงของพฤติกรรมสื่อสารจึงถูกกระทบโดยตำแหน่งลดหลั่นด้วย

ในองค์การยังมีการแข่งขัน (Competition) ระหว่างบุคคลอีกด้วย ทำให้พฤติกรรมสื่อสารถูกปิดบังหรือบิดเบือนในทางบวกหรือลบแล้วแต่ลักษณะของผู้ส่งและผู้รับการสื่อสารแต่ละคนว่าแข่งขันกันมากน้อยเพียงใด

ขณะเดียวกันบุคลากรในองค์การมักมีการปรึกษาหารือหรือเล่าสู่กันฟังในกลุ่มระดับเดียวกัน (Consultation among Peers) การปรึกษาหารือดังกล่าวมีส่วนทำให้พฤติกรรมสื่อสารมีผลแตกต่างกัน

ทั้งนี้บุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์การแต่ละอย่างล้วนมีกระบวนการแปลงการสื่อสารด้วยวิธีเฉพาะของตนของกลุ่มและขององค์การ (Coding Process) ด้วยการสื่อสารจึงรับผลกระทบต่าง ๆ กันไป

บางที่การสื่อสารที่ให้นั้นให้ข้อมูลมากเกินไป (Information Overload) ทำให้ฝ่ายรับไม่อาจรับไว้ได้ทั้งหมดอีกต่อไป การสื่อสารจึงอาจรับผลคือ

1. ถูกละทิ้ง (Omission)
2. มีการทำผิดพลาด (Error)
3. มีการรอเรื่องไว้ (Queuing)
4. กรองเรื่องใหม่ (Filtering)
5. ประมาณการเอามา (Approximation)
6. ใช้ให้ช่องทางอื่นดำเนินการ (Employing Multiple Channels)

ทิศทางของพฤติกรรมสื่อสาร

(Directions of Communication) มี 3 ทาง คือ

1. ลงล่าง (Downward Communication)
2. แนวนอน (Horizontal Communication)
3. ขึ้นบน (Upward Communication)

1. การสื่อสารลงล่าง เหมาะในงานต่อไปนี้คือ

- (1) อธิบายลักษณะงาน (job instructions) หรือสั่งงาน
- (2) ให้เหตุผลประจำงาน (job rationale)
- (3) อธิบายวิธีปฏิบัติ (procedures and practices)
- (4) แจ้งผลปฏิบัติ (feedback)
- (5) สั่งสอนให้ยอมรับวัตถุประสงค์ (indoc-trination of goals)

2. การสื่อสารแนวนอน คือพฤติกรรมสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีตำแหน่งเสมอกันยากที่จะได้ผลเพราะธรรมชาติของบุคคลจะรับจากผู้ตรงอำนาจเหนือตน จึงใช้พฤติกรรมสื่อสารแบบนี้ได้เฉพาะเพื่อขอให้สังคมทั่วไปยอมรับ หรือเป็นการขอความร่วมมือ หรือเป็นการสื่อสารในวงจำกัด

3. การสื่อสารขึ้นบน เหมาะสำหรับบอกกล่าว

- (1) เกี่ยวกับตนเองหรือเสนอผลงาน
- (2) เกี่ยวกับผู้อื่นหรือปัญหาของผู้อื่น

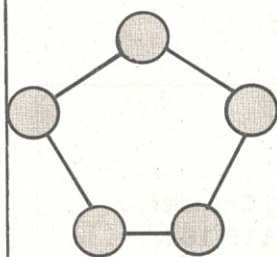
(3) เกี่ยวกับทางปฏิบัติและนโยบายขององค์กร

(4) เกี่ยวกับความจำเป็นที่ต้องขอให้ทำอะไร และอย่างไร

ลักษณะของพฤติกรรมสื่อสาร (Characteristics of Communication Networks) ต้องคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้ด้วยคือ

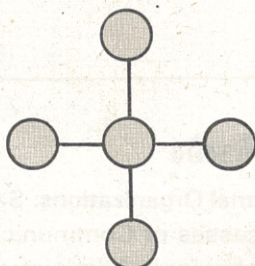
1. ขนาดของพื้นที่สื่อสารในองค์กร (the size of the loop or the organization space)
2. ธรรมชาติของสายสื่อสาร (the nature of the circuit) ซึ่งอาจรับสื่อสารซ้ำๆ ได้ หรือจะต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทุกทีไป
3. ลักษณะของสังคมนั้นๆ ว่าเป็นสังคมเปิดหรือสังคมปิด (the open or closed character of the circuit)
4. ประสิทธิภาพของสายสื่อสาร (the efficiency of the circuit)
5. ความเหมาะสมระหว่างสายสื่อสารกับระบบทำงานที่เกี่ยวข้อง (the fit between the circuit and the systemic functions it serves)

รูปแบบของการสื่อสาร (Types of Communication) อย่างที่ต้องคำนึงถึงคือ



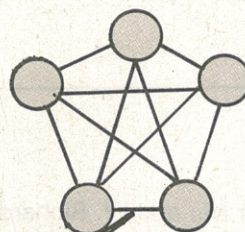
Circle

1. วงกลม



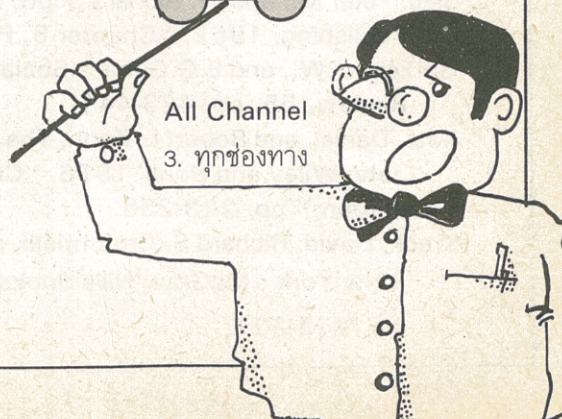
Wheel

2. วงล้อ



All Channel

3. ทุกช่องทาง



แบบวงกลม (Circle) เหมาะกับการรับการสื่อสารแล้วส่งต่อให้

แบบวงล้อ (Wheel) เหมาะกับระบบรวมศูนย์

แบบทุกช่องทาง (All Channel) เหมาะกับระบบเปิดกว้างที่ต้องการความร่วมมือกันทำงานอย่าง

Control Circles) ซึ่งหมายถึงการให้บุคลากรเป็นกลุ่ม ๆ ละไม่เกิน 10 คน ร่วมกันวิเคราะห์การปฏิบัติงานของทุกคนในกลุ่ม ทุก ๆ ระยะเวลาสั้น ๆ อาจเป็นทุกสัปดาห์หรือทุกเดือน เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาและปรับปรุงการปฏิบัติให้ได้ผลดีขึ้นเมื่อผลงานปรากฏจะต้องให้ผล



มนุษย์แสดงพฤติกรรมที่ตนเองคิดว่าถูกต้องและมักคิดว่าผู้อื่นคงคิดอย่างที่เราคิดเช่นเดียวกัน ผู้อื่นคงเข้าใจอย่างที่เราเข้าใจเช่นเดียวกัน ดังนั้นพฤติกรรมสื่อสารจึงดำเนินไปโดยผู้สื่อสารคิดและเข้าใจว่าผู้รับการสื่อสารคิดและเข้าใจอย่างที่เราคิดและเข้าใจ นี่คือการหาเหตุแห่งความล้มเหลวของการสื่อสารในองค์การ



เสมอภาค

พฤติกรรมสื่อสารทุกชนิดควรมีการประเมินผลปฏิบัติย้อนกลับ (Operational Feedback) หรือมีการวิจัยการปฏิบัติโดยบุคลากรผู้ปฏิบัติ (Operational Research) ซึ่งปัจจุบันนิยมระบบ **Q.C. (Quality**

ตอบแทนแก่กลุ่มนั้น ๆ ตามสัดส่วนของผลที่ดีขึ้นด้วย จึงจะเต็มรูป **Q.C.**

สรุปได้ว่า ความสำเร็จขององค์การ ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของพฤติกรรมสื่อสารในองค์การนั้น ๆ ผู้บริหารจึงต้องดูแลในเรื่องนี้เป็นพิเศษ. □

หนังสืออ้างอิง

- Blau, Peter M., and W. Richard Scott, **Formal Organizations**. San Francisco : Chandler Publishing, 1962, "Chapter 5, Processes of Communication," pp. 116-164.
- Getzels, J.W., and E.G.Guba, "Social Behavior in Administrative Process," **School Review**, 55, pp. 423-441.
- Katz, Daniel, and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**. New York John Wiley and Sons, 1966, "Chapter 9, Communication : The Flow of Information," pp. 223-258.
- Kreck, David, Richard S. Crutchfield, and Egerton L. Ballachey. **Individual in Society**. New York : McGraw-Hills Books, 1962, "8 : Language and Communication," pp. 273-307.