

“...การสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการสื่อสารเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่างๆ ระหว่างหน่วยงานในองค์กร ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจบทบาท และหน้าที่ของแต่ละคนให้ทำงานร่วมกันโดยอาศัยระบบ การจัดอำนาจบังคับบัญชา และแบ่งงานกันทำเพื่อบรรลุ เป้าหมายร่วมกัน หากขาดการสื่อสารที่ดี ไม่เพียงแต่จะ กระทบต่อการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ จะทำให้หน้าที่ต่างๆ ในองค์กรไม่อาจดำเนินงานต่อไปได้...”

การสื่อสาร : ดัชনীซี่ประสิทธิ์ภาพ การบริหารงานในมหาวิทยาลัย

เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์ *

1. บทนำ

การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่มีมนุษย์รู้จักและกระทำกันมาตั้งแต่เกิด การสื่อสารจะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และข่าวสารรวมถึงประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นระหว่างบุคคลกับบุคคลภายในครอบครัว บุคคล ภายในหน่วยงานหรือภายในองค์กรต่างๆ หรือเป็นการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็น การสื่อสารระหว่างสถาบันต่อสถาบัน จะเห็นได้ว่าการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพจะเป็นตัวช่วยทำให้เกิดความเข้าใจ เข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ทำให้สามารถติดต่อประสานงานสื่อสารข้อมูลหรือแจ้งข่าวความเคลื่อนไหว ความเป็นไป ในส่วนต่างๆ เกิดความกระจ่างชัดเจนทำให้มีข้อมูลในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งมีความหมาย มีคุณค่าและยังช่วย ให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างดี อีกทั้งยังเป็นการสืบทอดมรดกทางสังคมได้อย่างดียิ่ง ดังจะเห็นได้ว่า มนุษย์ทุกผู้ทุกนามทุกสถานภาพในสังคมไม่ว่าจะอยู่ในฐานะ บทบาทหรือหน้าที่อะไร จะมีภารกิจอะไรก็ตาม บุคคล นั้นๆ จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์ทางสังคมไม่ได้เลย หากว่าเป็นบุคคลที่ไม่สามารถสื่อสารกับผู้อื่นให้เข้าใจในสิ่งที่ ตนต้องการ ไม่สามารถติดต่อสั่งการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทางที่ดีได้เลย หากบุคคลนั้นๆ หรือ องค์กรนั้นๆ ไม่มีกระบวนการหรือระบบการสื่อสารที่ดีทั้งที่เกิดจากภายในตนเองหรือเกิดจากการเอื้ออำนวยของระบบ

* อาจารย์ ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

อย่างไรก็ตาม ในการสื่อสารประจำวันของบุคคลภายในมหาวิทยาลัยทั้งผู้ส่งสารหรือผู้ส่งสารภายในสถาบันหรือองค์กรและผู้รับสารที่เป็นคณาจารย์หรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม การที่จะให้เข้าใจตรงกันได้ตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กัตัวแปรหลายประการเมื่อมองในแง่หลักการสื่อสาร เช่น ทักษะการสื่อสารของผู้ส่งสารและผู้รับสาร ว่ามีทักษะในด้านนี้มากน้อยแค่ไหน หากว่ามีทักษะสูงการสื่อสารก็ย่อมประสบความสำเร็จได้สูง นอกจากนั้นก็ขึ้นอยู่กัความรู้ความเข้าใจของผู้ส่งสารกับความรู้ความเข้าใจของผู้รับสารด้วย ถ้าผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความรู้ความเข้าใจมีข้อมูลที่ต้องตรงกันก็จะเป็นตัวช่วยให้การสื่อสารในแต่ละเรื่องประสบผลสำเร็จได้อย่างดีเยี่ยมและตัวแปรที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสาร คือเจตคติที่เป็นความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อถือศรัทธา ความไว้วางใจกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารนั่นเอง จะเห็นได้ว่าถ้าผู้ส่งและผู้รับมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน มีความรู้สึกในแง่บวกต่อกัน แล้วเมื่อจะพูดจะคุย จะบอก จะแนะนำ จะชี้แจงอะไรก็เข้าใจกัน มีความเชื่อถือเชื่อใจ ไม่เกิดการระแวงสงสัย มีวัตถุประสงค์จะสื่อสารอะไรก็สำเร็จไม่มีอุปสรรค ไม่มีแรงต่อต้าน การอยู่ร่วมกันในสังคมหรือสถาบันก็มีความสุข บรรยากาศในการทำงานก็พลอยดีไปด้วย ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานในองค์กรหรือสถาบันเป็นอย่างดี

2. เป้าประสงค์การสื่อสาร

มหาวิทยาลัยทักษิณเป็นหน่วยงานที่เหมือนกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั่วไปที่จะต้องมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคคลภายในมหาวิทยาลัยที่มีระดับการบังคับบัญชาไปตามสายงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องใช้หลักและวิธีการในการติดต่อสื่อสาร เพื่อการบริหารงานภายในอย่างมีหลักเกณฑ์เหมือนหน่วยงานอื่น ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการสื่อสารของมหาวิทยาลัยหรือองค์กรอื่นนั้นไม่ว่าแบบใด ชนิดใดและในหน่วยงานใดก็ตามก็นำมาใช้โดยมีจุดมุ่งหมายเป้าประสงค์ที่คล้าย ๆ กันคือ เพื่อช่วยในการเสนอข้อมูล ข่าวสารอย่างถูกต้อง เพื่อช่วยให้มีการติดต่อเชื่อมโยง เพื่อให้การปฏิบัติในฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นกลไกสำคัญในการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยหรือภายในองค์กรที่เป็นส่วนต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงาน ให้มีความกลมกลืนและสอดคล้องไม่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วทันได้ อันเนื่องมาจากมีการติดต่อสื่อสารกับฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นที่เข้าใจนั่นเอง หากไม่มีการสื่อสารกันแล้วทำให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยเกิดความสงสัยแคลงใจไม่สนับสนุนกิจการงานต่าง ๆ ได้ จะเห็นได้ว่า การสื่อสารจะช่วยให้ข้อเท็จจริงอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารภายในมหาวิทยาลัยและการปฏิบัติภารกิจของบุคลากร นอกจากนั้นหากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยได้มีการติดต่อสื่อสารกันอยู่เสมอ ก็จะเป็นการช่วยชักจูงให้เกิดความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี

จึงอาจกล่าวได้ว่าหลักการและวิธีการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัย ถ้าได้มีการนำมาใช้นำมาปฏิบัติกันจริง ๆ แล้ว จะเห็นได้ว่า การสื่อสารระหว่างบุคลากรหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นเครื่องมือที่ดีของผู้บริหารระดับสูงที่ชาญฉลาด เพื่อใช้การสื่อสารภายในในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ๆ คนในระดับต่าง ๆ ทำให้มีความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้การดำเนินภารกิจอื่น ๆ ของทั้งสองฝ่ายได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้เกิดการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้ และทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป ทำให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ได้อย่างมีความสุข มีกำลังใจในการปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีได้ แต่ถ้าหากว่าภายในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันใด ๆ ไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้หรือไม่ค่อยได้มีการสื่อสารให้เข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร จะเห็นได้เสมอว่าฝ่ายบริหารทำอะไรมักจะไม่ค่อยได้รับความร่วมมือเท่าที่ควรเพราะเนื่องจากขาดการ

ติดต่อสื่อสารให้ทราบให้เข้าใจกันนั่นเอง

นอกจากนี้แล้ว การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยถ้าหากว่าปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ และจะมีการติดต่อสื่อสารกันทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือทุกครั้งที่มีการเคลื่อนไหวเกิดขึ้นก็จะทำให้เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยได้รับทราบข้อมูลและรับทราบปัญหาเรื่องราวต่างๆ ร่วมกัน สามารถได้รับทราบเรื่องราวอย่างถูกต้องตามสภาพที่เป็นจริง จะทำให้เกิดมีความรู้สึกผูกพันกับสิ่งต่างๆ ที่ได้เกิดขึ้น ไม่ใช่ผู้บริหารคิดและทำไปอย่างหนึ่ง ส่วนบุคลากรคนอื่น ๆ ก็คิดไปอีกอย่างหนึ่งทำให้การปฏิบัติภารกิจมีอุปสรรคเป็นอย่างยิ่ง

ดังจะเห็นได้ว่า ความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยจะเกิดขึ้นได้ก็เนื่องมาจากความมีประสิทธิภาพและความไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติภารกิจของบุคลากรทุกฝ่ายนั่นเอง แต่ถ้าหากได้มีการติดต่อสื่อสารกันจะทำให้มีความเข้าใจตรงกัน การปฏิบัติภารกิจก็ไม่มีอุปสรรคขัดขวาง ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนว่าต้องทำอะไร จะเห็นได้ว่าการสื่อสารนี้เองที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพเพราะถือว่าบุคลากรแต่ละคน เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยและได้มีความร่วมมือประสานสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง จึงเปรียบการสื่อสารภายในสถาบันเป็นเสมือนเส้นโลหิตขององค์กร

3. คุณค่าของการสื่อสารในสถาบันของเรา

องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นของรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชนก็ตาม ถ้าหากการดำเนินงานตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้ให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ได้ตั้งไว้อย่างดั้นนั้น จะขึ้นอยู่กับลักษณะการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานนั้นเป็นหลักสำคัญ มหาวิทยาลัยของเราก็เป็นหน่วยงานหนึ่งซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐบาล การบริหารงานของมหาวิทยาลัยไม่อาจดำเนินไปด้วยดีได้หากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งมีความปรารถดีต่อกันและกันระหว่างบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน เพราะว่าการติดต่อสื่อสารเป็นเสมือนสื่อที่นำความต้องการรวมทั้งความรู้สึกนึกคิดทั้งจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเสนอความรู้สึกนึกคิดความต้องการ ความปรารถนาดีต่อหน่วยงานในแง่มุมต่างๆ ที่เสนอต่อผู้บังคับบัญชา นอกจากนั้น การสื่อสารภายในสถาบันยังรวมไปถึงการติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอกสถาบันอีกด้วย เพื่อประโยชน์ของสถาบันเป็นพื้นฐานนั่นเอง

ดังนั้นในทำนองเดียวกัน การปฏิบัติภารกิจในประจำวันของแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา จะมีประสิทธิภาพ หรือการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งของหัวหน้างานหรือผู้มีบทบาทเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จะมีความหมายได้นั้นย่อมมีสิ่งหนึ่งทำให้เกิดขึ้นได้คือการติดต่อสื่อสารกันนั่นเอง แม้ในหน่วยงานหรือสถาบันจะมีระบบงานหรือแผนงานที่ดี มีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถสูงแต่ในขณะที่จะตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ หากผู้บริหารไม่อยู่ในสภาวะที่จะสื่อสารหรือสื่อความต้องการ หรือสื่อความหมายได้ไม่ชัดเจน การตัดสินใจสั่งการก็ไร้ผลและไร้ความหมายโดยสิ้นเชิง

การบริหารหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม กระบวนการบริหารที่อยู่ในรูปของการติดต่อสื่อสารถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญ ดูได้จาก การอำนวยความสะดวก การปฏิบัติภารกิจหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถาบัน จะเกิดขึ้นได้ก็ต่ออาศัยการติดต่อสื่อสารแทบทั้งสิ้น เพราะการสื่อสารจะเป็นตัวจักรที่ทำให้กลไกทุกส่วนดำเนินเดินหน้าต่อไปได้ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดมอบหมายงาน การเปลี่ยนแปลง การชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบข้อเท็จจริง การประสานงานในฝ่ายต่างๆ การประสานงานบุคลากรระดับต่างๆ ภายในหน่วยงาน ก็ต้องใช้การติดต่อสื่อสารแทบทั้งสิ้น ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องใช้การสื่อสารสิ่งการต่างๆ ในหน่วยงาน ทำให้ลักษณะของการสื่อสารที่เข้าไปมีบทบาทในการบริหารมีแทบทุกขั้นตอน ทั้งที่เป็นการสื่อสารที่เป็นทางการและการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เพื่อให้การดำเนินงานในสถาบันดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องจัดให้มีระบบการสื่อสารภายในหน่วยงานที่ดีเป็นแบบ

ระบบสองทาง ก็เพื่อประโยชน์ในการสร้างความเข้าใจที่ดีต่อการประสานความสัมพันธ์ สามัคคีในหน่วยงานนั่นเอง

4. ใช้การสื่อสารเพื่อบริหารสถาบันได้อย่างไร

การปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันของบุคลากรในหน่วยงานหรือสถาบันใด ๆ พฤติกรรมอย่างหนึ่งที่ขาดเสียไม่ได้ และจะต้องปฏิบัติเป็นประจำก็คือการสื่อสารนั่นเอง ดังนั้นในการสื่อสารของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน อันได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ เป็นต้น ถ้าหากว่าใครคนใดคนหนึ่งในหน่วยงานที่มีอิทธิพลหรือเป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ทำการสื่อสารถ่ายทอดเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งโดยการบิดเบือนข่าวสารไปจากความเป็นจริง หรือพยายามปกปิดข้อเท็จจริงที่ประชาคมในองค์กรนั้นควรรับรู้เสียแล้วก็จะทำให้องค์กรต้องเกิดความสับสน วุ่นวาย มีปัญหาต่างๆ ติดตามมาแทบไม่รู้จบสิ้น

ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะต้องยึดหลักการสื่อสาร และนำมาใช้ในการบริหารองค์กรอย่างจริงจังเพื่อประโยชน์และป้องกันปัญหาต่างๆ เป็นการให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างผู้บริหารที่อยู่ในฐานะผู้ส่งสารกับบุคลากรในหน่วยงานที่เป็นผู้รับสาร สามารถนำหลักการสื่อสารมาใช้บริหารสถาบันได้หลายลักษณะดังนี้

1. ใช้การสื่อสารในลักษณะเป็นเครื่องช่วยในการแก้ปัญหา เนื่องจากในการปฏิบัติงานบางอย่าง อาจจะมี ความบกพร่องเกิดขึ้นมาจากขาดการติดต่อสื่อสารที่เข้าใจตรงกัน อาจทำให้เกิดความเสียหายหรือเสื่อมเสียชื่อเสียง เสื่อมเสียภาพพจน์ที่ดีได้ ทั้งๆ ที่ปัญหาที่เกิดขึ้นมานั้นสามารถป้องกันได้ หากได้มีการสื่อสารกันตั้งแต่ตอนต้น เพราะการสื่อสารกันนั้นจะช่วยให้มีการแลกเปลี่ยน ได้มีการชี้แจง ดังนั้นเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในสถาบัน ผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิธีสร้างระบบในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้การสื่อสารกันในสถาบันได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้

2. ใช้การสื่อสารในลักษณะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติที่เป็นทัศนคติหรือความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถาบัน เนื่องจากในระบบการบริหารงานของหน่วยงานบางครั้งบางคราว ก็มีความจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรในหน่วยงานได้เปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือแนวคิด ความเห็นที่แตกต่างในด้านต่างๆ หรือ พฤติกรรมที่ขัดแย้งกับระบบบริหาร ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชามีความจำเป็นต้องใช้บทบาท อำนาจและหน้าที่ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้การสื่อสาร

3. ใช้การสื่อสารในลักษณะเป็นการให้ข้อมูล เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานหรือสถาบันของเราในแต่ละวัน อาจจะมีเรื่องสำคัญบางอย่างที่ไม่สามารถตัดสินใจได้ หรืออาจจะมีเรื่องบางอย่างที่ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเคลือบแคลงใจ มีข้อสงสัย จะเห็นได้ว่าหากผู้บริหารให้ข้อมูลแก่บุคลากรในหน่วยงานไม่เพียงพอ ก็อาจทำให้บุคลากรหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะคิดไปต่างๆ นานา หากผู้บริหารให้ข้อมูลไม่เพียงพอจะส่งผลเสียกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติภารกิจโดยรวมได้

4. ใช้การสื่อสารในลักษณะเพื่อการเกลี้ยกล่อม เมื่อผู้บริหารในหน่วยงานต้องการที่จะให้บุคลากรได้ปฏิบัติ ได้ลงมือกระทำอะไรสักอย่างที่เป็นการสร้างสรรค์หรือปรับปรุงหน่วยงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีการ สื่อสารกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อการจูงใจ กระตุ้นหรือเกลี้ยกล่อมให้บุคลากรได้บังคับบัญชาได้ลงมือกระทำ ตามที่ได้วางแผนงานไว้ต่อไป

5. ใช้การสื่อสารในลักษณะเป็นการหาข้อมูล เนื่องจากบางครั้งผู้บริหารก็มีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจาก ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้น เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ข้อมูลที่ได้รับหากมีมากเท่าใด ก็จะเป็นผลดียิ่งขึ้นต่อการตัดสินใจและก็จะช่วยให้การตัดสินใจมีความผิดพลาดน้อยลง ดังนั้นผู้บริหารจึง จำเป็นต้องมีการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากที่สุด แต่ถ้าไม่มีการสื่อสารกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับ

ผู้ได้บังคับบัญชา ก็คงยากที่จะได้ข้อมูลที่ต้องการมาช่วยในการตัดสินใจ

6. ใช้การสื่อสารในลักษณะทำให้บุคคลภายนอกเข้าใจสถาบัน ถือว่ามหาวิทยาลัยเป็นสถาบันหนึ่งที่สามารถชั้นนำสังคมได้ มหาวิทยาลัยจะต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับชุมชน จึงมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารกับชุมชน แจ้งข่าวความเคลื่อนไหว กิจกรรมต่างๆ ที่สถาบันได้กระทำเพื่อให้ชุมชนมีความเชื่อมั่น ชื่นชม ศรัทธาต่อมหาวิทยาลัยได้

การสื่อสารมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในชีวิตประจำวันของคนเรา ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลในครอบครัว หรือการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะเห็นว่าถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสารทำให้การประสานงานและการสร้างความสัมพันธ์ในส่วนต่างๆ เกิดขึ้นไม่ได้เลยเพราะว่าการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการสื่อความหมายที่มีการถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง

การปฏิบัติการกิจในหน่วยงานของบุคคลจะไม่สามารถปฏิบัติได้สำเร็จโดยลำพังคนเดียวได้ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ติดต่อให้ความสำคัญและใส่ใจกับการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้ทราบความคิด ความต้องการ ความเป็นจริงและปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อมีการสื่อสารกันแล้วผู้บริหารก็จะได้ถ่ายทอดความคิด ความต้องการ นโยบายหรือแผนงานที่ได้วางไว้ให้อีกฝ่ายหนึ่งที่อยู่ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ และจะได้ใช้การติดต่อสื่อสารชักนำ ชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามความมุ่งหวังบนพื้นฐานของความเข้าใจระหว่างกัน ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามจุดประสงค์ จึงกล่าวได้ว่าความสำเร็จหรือล้มเหลวของสถาบันส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับระบบการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรนั่นเอง

5. ยุทธการสื่อสารในมหาวิทยาลัย

ในหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดสามารถใช้วิธีการสื่อสารกันได้หลายวิธี เพื่อให้เกิดผลดีสูงสุดต่อการบริหารงาน ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้นจะเลือกใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่พิจารณาแล้วเห็นช่องทางใดที่สามารถเข้าถึงผู้รับที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าในการสื่อสารเพื่อหวังผลแต่ละคราวมีสื่อหรือช่องทางใดที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระที่จะสื่อสารมากที่สุด ช่องทางที่ใช้ก็จะมีอยู่สองลักษณะ ได้แก่ ลักษณะที่เป็นการสื่อสารโดยการใช้ลายลักษณ์อักษร ที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์กับลักษณะที่เป็นการสื่อสารโดยการใช้วาจาโดยผ่านบุคคล

ช่องทางการสื่อสารที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรโดยเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น

- การสื่อสารโดยทำเป็นหนังสือคำสั่ง
- การสื่อสารโดยทำเป็นหนังสือเวียน
- การสื่อสารโดยการทำเป็นบันทึกข้อความ
- การสื่อสารโดยการทำเป็นจดหมายข่าว
- การสื่อสารโดยการทำเป็นจดหมายส่วนตัว
- การสื่อสารโดยการทำเป็นสารประชาสัมพันธ์
- การสื่อสารโดยการทำเป็นเอกสารทางวิชาการ
- การสื่อสารโดยการทำเป็นป้ายประกาศข่าว เป็นต้น

เมื่อผู้บริหารใช้ช่องทางการสื่อสารโดยใช้เป็นลายลักษณ์อักษรไม่ว่าจะเป็นหนังสือ คำสั่งต่างๆ การเสนอรายงาน การแถลงนโยบาย การประกาศ การแถลงการณ์หรือหนังสือเพื่อการติดต่อสื่อสารอื่นๆ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรได้คำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ความชัดเจนของภาษา ควรใช้ภาษาเขียนที่อ่านแล้วทุกคนเข้าใจได้ทันที ใช้ภาษาง่ายๆ ไม่ซับซ้อน ในการเขียนควรเขียนเฉพาะเนื้อหาสาระสั้นๆ ให้ได้ใจความ ไม่ควรใช้ภาษาที่คลุมเครือหรือมีความหมายอื่นซ่อนเร้น

2. เขียนไม่เกินความเป็นจริง ก่อนที่จะทำการเขียนเพื่อการสื่อสารจะต้องทำการศึกษาข้อมูลให้ชัดเจน ศึกษาข้อเท็จจริงเป็นอย่างไร มีข้อมูลให้เพียงพอและต้องมีหลักฐานประกอบที่สามารถตรวจสอบได้ถึงความโปร่งใส ไม่ควรเขียนสื่อสารโดยการโมเมหรือใช้ความรู้สึกของตัวเองหรือได้รับข้อมูลเพียงจากผู้ใกล้ชิด ให้หาข้อมูลจาก บุคลากรส่วนใหญ่ด้วย

3. การเขียนรายละเอียด ในบางเรื่องผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความเข้าใจมากน้อยต่างกันในเรื่องที่จะสื่อสาร โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย เป้าหมาย จึงมีความจำเป็นต้องเขียนรายละเอียดเพื่อให้บุคลากรในระดับที่ต่างกันเข้าใจได้ตามความมุ่งหมาย ต้องไม่ลืมว่าทุกคนไม่อาจจะรับรู้หรือเข้าใจเรื่องสำคัญทั้งหมดได้ หากเขาไม่มีข้อมูลไม่มีรายละเอียดเพียงพอ

ช่องทางการสื่อสารที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรโดยใช้วาจาหรือการพูด เช่น

- การสื่อสารโดยการพบปะพูดคุยเป็นเฉพาะรายบุคคล
- การสื่อสารโดยการพบปะพูดคุยกันเป็นกลุ่ม
- การสื่อสารโดยการประชุมคณะกรรมการ
- การสื่อสารโดยการประชุมบุคลากรทั้งหมด
- การสื่อสารโดยการประกาศเสียงตามสาย
- การสื่อสารโดยการพูดทางโทรศัพท์
- การสื่อสารโดยใช้คำสั่งด้วยวาจา

เมื่อผู้บริหารใช้ช่องทางการสื่อสารโดยใช้วาจาหรือคำพูด จะต้องมีความระมัดระวังการใช้คำพูดให้มาก เพราะว่าการสื่อสารลักษณะนี้ผู้ฟังบางครั้งฟังแล้วไม่ตอบสนองหรือไม่เข้าใจตามที่ผู้พูดต้องการสื่อให้ทราบ ทั้งนี้ อาจจะมาจากสาเหตุ เช่น

- ผู้รับสารหรือผู้ฟังขณะนั้นอารมณ์หมกมุ่นขุ่นมัว อาจจะเป็นเพราะเหตุงานยุ่ง หรืออาจมีเรื่องขุ่นมัวมาจากที่อื่น ทำให้ไม่มีสมาธิในการฟัง

- บางครั้งผู้สื่อสารหรือผู้บังคับบัญชาได้เสนอปัญหาหลายๆ ปัญหาอาจทำให้บางครั้งผู้รับสารฟังแล้วเกิดความสับสนไม่อาจเข้าใจได้หมด หรืออาจทำให้เกิดความเครียดและทำให้เกิดความเบื่อหน่ายจนไม่ยอมติดตาม ไม่อยากทำความเข้าใจในเรื่องที่กำลังสื่อสาร

- บางครั้งผู้ฟังเป็นบุคคลที่ยึดมั่นในเหตุผลของตนเองและยึดมั่นในความคิดของตนเอง ถ้าผู้สื่อสารกำลังพูดในเรื่องที่ไม่ตรงกับที่เขาคิดยึดมั่น เขาก็จะไม่ยอมฟังเหตุผลของบุคคลอื่น และก็ยากที่จะสื่อสารข้อเท็จจริงให้ผู้รับยอมรับหรือโอนเอียงไปตามจุดมุ่งหมายของผู้สื่อสาร

- ในเรื่องทีสื่อสารแต่ละครั้งมีผู้รับสารบางประเภทที่หลงคิดว่าตนเองมีข้อมูลดี รู้เรื่องในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาพูดดีแล้วและเข้าใจดีแล้ว จึงทำให้ปฏิเสธที่จะรับฟังด้วยความตั้งใจและติดตามในสิ่งที่กำลังสื่อสาร แต่เมื่อเอาความจริงๆ แล้วกลับเป็นว่าสิ่งที่คิดว่าตัวเองเข้าใจแล้วก็เป็น การเข้าใจที่ผิดๆ

ดังนั้น ในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องระลึกเสมอว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีภูมิหลังที่ต่างกัน อยู่ในสิ่งแวดล้อมต่างกัน ซึ่งมักจะเป็นบ่อว่าในการสื่อสารแต่ละครั้ง บางคนพูดแล้วคนอื่นเข้าใจง่าย บางคนพูดแล้วคนอื่นไม่อาจเข้าใจได้เลย อาจเคยเห็นว่าคนบางคนมีข้อมูลดีพร้อมมูล แต่ไม่สามารถถ่ายทอดให้คนอื่นรู้และเข้าใจได้ ฉะนั้นเมื่อพูดขึ้นจะอะไรแล้วคนอื่นไม่เข้าใจ ก็มักจะถามเพื่อให้ อธิบายให้ชัดเจน ผู้บริหารจึงควรสร้างบรรยากาศในการสื่อสารที่ดี เช่น

- หยุดพูด คงเคยเห็นที่ผู้บริหารบางคนพูดสวนขึ้นมาทันควัน ทั้ง ๆ ที่ผู้ได้บังคับบัญชาพูดยังไม่จบ หรือ บางทีจะบอกว่า ยูไม่ต้องพูด....., ยูยังมีข้อมูลไม่เพียงพอ....., ยูพูดอย่าใช้อารมณ์ เป็นต้น เนื่องจากว่าหาก ท่านไม่ฟังจะไม่สามารถทราบข้อเท็จจริงได้เลย
- เมื่อท่านอธิบายชี้แจงอะไรให้คนอื่นไม่เข้าใจ แล้วถูกผู้ฟังถามย้อนขึ้นมา ผู้บริหารต้องแสดงให้ผู้ฟังรู้สึก ว่ามีความเป็นกันเอง เพื่อช่วยให้ผู้ฟังที่กำลังถามข้อที่สงสัยรู้สึกมีอิสระในการพูด ไม่ใช่คิดว่าผู้ฟังกำลังจับผิด
- ผู้บริหารต้องแสดงออกให้เห็นว่าท่านมีความตั้งใจฟัง เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาพูดแสดงความคิดเห็น ต้อง มองดูผู้ที่กำลังพูดอยู่เพื่อแสดงว่าท่านสนใจและมีความเห็นใจ เข้าใจผู้ได้บังคับบัญชา ให้พยายามนึกว่าเราอยู่ใน สภาวะแบบนั้นเพื่อจะได้เข้าใจความคิดของผู้ที่กำลังพูดได้ถูกต้อง
- ต้องมีความอดทน ให้โอกาสและเวลาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาพูดชี้แจงหรืออธิบาย อย่าพูดขัดคอขึ้นมา อย่า ออกจากห้องหากไม่จำเป็น ควรให้เรื่องของผู้ได้บังคับบัญชาพูดจบเสียก่อน
- ควรระงับอารมณ์ที่ไม่พึงพอใจ เพราะท่านที่อยู่ในอารมณ์ไม่พอใจหรือโกรธ ย่อมจะตีความหมายหรือ แปลความหมายของคำพูดไปในทางที่ผิด ๆ ได้ง่าย
- หากต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์ ควรทำในแบบบรรยากาศที่เป็นกันเอง เพราะการโต้เถียง วิพากษ์วิจารณ์ อาจทำให้ผู้พูดรู้สึกว่าคุณต่อต้านทำให้มีอารมณ์โกรธได้
- ผู้บริหารควรจะถามคำถามพูดคุยกับบุคลากรบ้าง เพื่อเป็นการให้กำลังใจในการปฏิบัติภารกิจหรือ เป็นการแสดงว่าท่านสนใจผู้ได้บังคับบัญชา

6. ประสิทธิภาพการสื่อสารทำได้อย่างไร

เพื่อให้การสื่อสารบรรลุผลที่สมบูรณ์ผู้บริหารควรได้พิจารณาให้ละเอียดรอบคอบก่อนทำการสื่อสารแต่ละคราว ข่าวสารที่เป็นการพูดก็ควรพูดด้วยอารมณ์แจ่มใส มีชีวิตชีวา วางสีหน้าท่าทางในลักษณะที่น่านิยมและสอดคล้อง กับเรื่องที่พูด เสียงชัดเจน นุ่มนวลน่าเชื่อถือ ใช้ภาษาง่ายๆ ที่เหมาะสมกับผู้รับสาร ให้ผู้ฟังหรือผู้รับสารได้มี โอกาสแสดงความคิดเห็นบ้าง ยอมรับในข้อโต้แย้งที่มีเหตุผล ใช้เวลาพอสมควร อย่าให้ข้อมูลมากเกินไปแต่ต้อง เพียงพอและกระชับ

ถ้าหากเป็นข่าวสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ควรเขียนลำดับขั้นตอนให้ติดต่อเชื่อมโยง ไม่สับสน วกวน หลีกเลี่ยงการใช้ภาษาที่ยากต่อการเข้าใจความหมาย อ่านง่าย ไม่ควรใช้ประโยคยาวเยิ่นเย้อเกินความจำเป็น ดังนั้น พอจะสรุปประเด็นสำคัญ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารได้ดังนี้

1. เรื่องที่จะสื่อสารจะต้องมีลักษณะข้อมูลที่ชัดเจน แปลความหมายเข้าใจได้ง่าย ไม่ใช่ถ้อยคำคลุมเครือ หรือแปลความหมายได้หลายทาง
2. ในการสื่อสารแต่ละครั้งต้องมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน ต้องเตรียมการให้ดีก่อนทำการสื่อสาร ต้อง พิจารณาความเหมาะสมของสิ่งแวดล้อมด้วย อาจพิจารณาบรรยากาศของการประชุม ความสัมพันธ์ของบุคลากร ในส่วนต่างๆ และสิ่งที่เคยปฏิบัติกันมาแต่ก่อนว่าเป็นอย่างไรบ้าง พิจารณาว่าควรจะปรับหรือคงวิธีการเดิม ๆ ไว้
3. ในการวางแผนการติดต่อสื่อสาร ควรจะปรึกษากับผู้อื่นบ้างตามสมควร เพื่อจะได้ประเด็นแง่คิดที่ เป็นมุมมองของผู้ฟังบ้าง อันจะได้นำมาเป็นแนวทางในการสื่อสาร และนอกจากนั้นเมื่อทำการสื่อสารก็พึง ระมัดระวังเรื่องน่าเสียดาย อาทิ กิริยาและคำพูดโดยเฉพาคำพูดที่กระทบกระเทือนต่ออารมณ์และความรู้สึกของ ผู้ฟัง ถ้าหากว่าผู้ฟังซึ่งเป็นผู้รับสารมีความรู้สึกไม่ติดต่อผู้สื่อสารแล้ว การสื่อสารคราวนั้นคงประสบความสำเร็จ ได้ยาก

4. ผู้สื่อสารที่ดีจะต้องใช้ลักษณะการจูงใจ พิจารณาความต้องการ เข้าใจความต้องการและตอบสนองความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่

5. ผู้บริหารต้องจัดให้การสื่อสารในหน่วยงานดำเนินไปได้สะดวกรวดเร็วทั่วถึงทั้งองค์การ ควรให้มีการสื่อสารจากบนลงล่าง และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน อย่าให้มีการสื่อสารด้านใดเพียงด้านเดียว และต้องเป็นการสื่อสารที่เดินทางเป็นแนวตรงที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ควรใช้การสื่อสารที่ผ่านบุคคลอื่นเพราะอาจมีการบิดเบือนข้อเท็จจริงได้มากกว่า

7. บทสรุป

การติดต่อสื่อสารในมหาวิทยาลัยก็คือ การส่งข่าวสารหรือการถ่ายทอดความคิดเห็นที่เป็นข้อเท็จจริงจากผู้บริหาร ที่เรียกว่าผู้ส่งสารหรือผู้สื่อสารไปยังผู้รับสารที่เป็นบุคลากร ซึ่งปฏิบัติการกิจในมหาวิทยาลัย หรือการส่งข่าวสาร ถ่ายทอดความคิดไปยังผู้บริหาร นอกจากการส่งข่าวสาร ถ่ายทอดความคิดแล้วการสื่อสารยังรวมถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ส่งกับผู้รับ ด้วยจุดประสงค์ที่จะให้มีการรับรู้และมีผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือช่วยสนับสนุนให้กิจการงานต่างๆ ดำเนินเกิดผลดี มีประสิทธิภาพ ผู้ส่งสารหรือผู้สื่อสารที่เป็นผู้บริหารในที่นี้คือ ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีทุกฝ่าย คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากองธุรกิจการวิทยาเขต ผู้ช่วยหัวหน้ากองธุรกิจการวิทยาเขต หัวหน้าภาค และหัวหน้างาน เป็นต้น

ในการสื่อสารเพื่อการบริหารภายในมหาวิทยาลัย ผู้สื่อสารมักจะมีคามคาดหวังไว้ต่อผู้รับสาร 5 ประการใหญ่ๆ คือ

1. สามารถรับข่าวสารที่ส่งไปและแปลความได้ถูกต้อง
2. เข้าใจในเนื้อหาของสารที่ส่งไปและเกิดการเรียนรู้
3. รับทราบทั่วถึง
4. เกิดการปฏิบัติหรือกระทำตามจุดมุ่งหมาย
5. มีปฏิกิริยาตอบสนองกลับ

หนังสืออ้างอิง

กิตติมา ปรีดีดิถลก. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2529.

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ดวงกมล, 2522.

Berlo, David k. The Process of Communication. New York :Holt Rinehart & Winston, 1969.

Rogers, Everette M. Communication in Organizations. New York :The Free Press, 1976.

Sayles, Leonard R. and George Strauss. Human Behavior in Organizations.Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1966.

Schramm, Wibur (ed.). The Process and Effects of Mass Communication.

Urbana, III. : University of Illinois Press, 1960.