

## บทบาทผู้นำกับการส่งเสริมการสื่อสารองค์กร

## LEADER'S ROLE AND SUPPORTING THE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

เมธาวี แก้วสนิท (ว.ม.สื่อสารมวลชน)

อาจารย์ประจำหลักสูตรนิเทศศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

Methawee Kaeosanit (Ph.D. International Public Relations)

Lecturer, Communication Arts Department, Faculty of Management Sciences,

Nakhon Si Thammarat Rajabhat University

### บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ควรจะมีปรากฏในทุกคน ไม่ว่าจะประกอบวิชาชีพใดก็ตามแล้วแต่ เพราะทุกคนมีบทบาทในการทำหน้าที่แตกต่างกันไปในแต่ละสถานการณ์ กล่าวคือ ในบางโอกาสก็เป็นผู้นำ หรือบางโอกาสก็สลับบทบาทเป็นผู้ตาม ฉะนั้นภาวะผู้นำจึงควรได้รับการฝึกฝนเพื่อจะได้ชี้แนะผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามได้อย่างถูกต้องและตรงเป้าหมายในแต่ละสถานการณ์นั้นๆ และบุคคลที่ควรจะมีภาวะผู้นำมากที่สุด คือ “ผู้น้ององค์กร” ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผู้น้ององค์กรที่จะต้องชี้แนะ สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะการทำงานกับคนหมู่มาก ทั้งคณะผู้บริหารด้วยกัน ผู้ใต้บังคับบัญชา และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายนั้น ย่อมต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในทุกโอกาส ทักษะการสื่อสาร ทั้ง ฟัง พูด อ่าน เขียน จึงต้องให้ความใส่ใจ โดยต้องคำนึงถึงเนื้อหาสาระ และสื่อ รวมทั้งผู้รับสารด้วยว่าคือใคร ในสถานการณ์อย่างไร นอกจากนี้ ผู้นำควรให้ความใส่ใจกับการประเมินและการติดตามผลการสื่อสารในแต่ละครั้งด้วย เพื่อให้การสื่อสารครั้งนั้นๆ ประสบความสำเร็จ หรือหากผิดพลาด ก็จะได้เกิดการแก้ไขปรับปรุงที่จะส่งผลดีต่อการสื่อสารขององค์กรในภาพรวมต่อไป

**คำสำคัญ :** ผู้นำ สื่อสารองค์กร การประชาสัมพันธ์

### Abstract

Leadership is the characteristic which should exist in whatever profession because everybody has to perform roles in different situations. That is to say, on some occasions, they are a leader and while on other occasions, they will switch to be a follower. Therefore, leadership should be practiced for directing practitioners and achieving the target of each situation. The person who should have leadership is a leader of any organization. From the study, it was found that the leader who directed or commanded the practitioners should be equipped with the effective communication skills because they had to work with a lot of people, including the administrators, practitioners and stakeholders, all of which depended on communication to achieve the success in every occasion. The communication skills, including listening, speaking, reading and writing, should be realized with awareness of messages, channels and receivers in various situations. Moreover, the leader should pay attention to the evaluation of communication results of each time so that such communication would be successful or unsuccessful. Whenever there were mistakes, they would be corrected and improved which would benefit the overall communication of the organization.

**Keywords :** Leader, Organizational communication, Public relations

## บทนำ

ในการดำเนินกิจการขององค์กรนั้นจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างคนในองค์กร เพื่อผลักดันให้บรรลุวัตถุประสงค์การทำงานแต่ละครั้งให้สำเร็จ ตลอดจนเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียกับกิจการขององค์กรนั้นๆ และบุคคลสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ย่อมหนีไม่พ้น “ผู้นำองค์กร” หากผู้นำองค์กรไม่เห็นความสำคัญของการสื่อสาร หรือสื่อสารด้วยข้อมูลและวิธีการที่ผิด ไม่เหมาะสม ก็อาจจะก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กรได้ แต่หากผู้นำองค์กรเห็นความสำคัญและมีความสามารถในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านข้อมูล การใช้วิธีหรือใช้สื่อ และสื่อได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการสื่อสารครั้งนั้นๆ ก็จะประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก อย่างไรก็ตาม ผู้นำองค์กรจะทำงานลำพังคนเดียวไม่ได้ ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือไม่ร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในองค์กร ความมี “ภาวะผู้นำ” ของผู้นำองค์กร จึงควรนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

## สาระประเด็น

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการชี้แนะและชักจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนโยบายเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการต่างๆ ที่ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้งานสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้โดยใช้ทักษะการสื่อสารและโน้มน้าวใจที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้สมาชิกในองค์กรร่วมมือทำงานอย่างเต็มที่ (ณัฐรัฐชดา วิจิตรจามรี, 2553 : 238)

คอตเตอร์ (Kotter, 1990 : 48 อ้างในอรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555 : 61) มองว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่แสดงวิสัยทัศน์ในอนาคตและสื่อสารให้บุคคลอื่นเห็นด้วย และกระตุ้นให้บุคคลอื่นมีกำลังใจในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ภาวะผู้นำ จึงหมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการของการบอกหรือชี้แนะผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น ดังนั้น คำว่า “ผู้นำ” จะมุ่งเน้นการศึกษาไปยังตัวบุคคลที่มีลักษณะของการเป็นผู้นำกลุ่ม ส่วนคำว่า

“ภาวะผู้นำ” เป็นการศึกษาที่มุ่งไปยังกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มในการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำ ไม่ได้กำหนดเจาะจงเพียง ภาวะของผู้นำ แต่ยังหมายรวมถึง ภาวะผู้นำที่ควรมีในวิชาชีพต่างๆ การทำงานในลักษณะต่างๆ อีกด้วย ดังที่ วิทวัสร ท่อแก้ว (ออนไลน์) เห็นว่าในการทำงานด้านการสื่อสารหรือการประชาสัมพันธ์จะต้องทำหน้าที่ในการนำความคิดหรือขายความคิด หรือข่าวสารของหน่วยงานต่อกลุ่มเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงานหรือการประชาสัมพันธ์ภายนอกก็ตาม นักประชาสัมพันธ์ที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจจากกลุ่มเป้าหมายมาก ซึ่งมีผลต่อการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้การมีภาวะผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่ดีของหน่วยงาน เมื่อใครมาพบเห็นอาจจะกล่าวหรือเข้าใจได้ว่า “นี่ขนาดนักประชาสัมพันธ์ยังมีภาวะความเป็นผู้นำขนาดนี้แล้ว ถ้าเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน หรือบุคลากรอื่น ๆ ก็คงมีความเป็นผู้นำด้วยเช่นเดียวกัน” นี่คือนิสัยสะท้อนต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงานที่ส่งผ่าน โดยนักประชาสัมพันธ์ได้ตลอดเวลา และทุกๆ อย่างก้าว

ภาวะผู้นำจึงควรมีอยู่ในทุกคน เพื่อที่จะประกอบกิจการงานที่ตนรับมอบหมายได้อย่างมั่นใจ โดดเด่น และมีความรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้ได้ เช่นเดียวกับด้านการสื่อสารองค์กร ภาวะผู้นำควรนำมาประยุกต์ใช้ในทุกๆ การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กร ในที่นี้ผู้เขียนจะแนะนำเสนอภาวะผู้นำของผู้มององค์กรในด้านการสื่อสารองค์กร ซึ่งในองค์กรนั้น จะประกอบไปด้วย ผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน แต่ย่อมต้องอาศัย “การสื่อสาร” เป็นเครื่องมือกลางในการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน

### คุณสมบัติที่ดีของผู้นำในการสื่อสารองค์กร

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555: 113-116) เสนอว่า หน้าที่ของการสื่อสารในองค์กรเริ่มต้นจากการจำแนกตามบทบาทหน้าที่ตามคุณลักษณะของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสามารถอธิบายในรูปของตาราง ดังนี้

## วัตถุประสงค์ของการสื่อสารจำแนกตามคุณลักษณะ

ผู้บริหาร	ผู้ใต้บังคับบัญชา
1. เพื่อแจ้งให้ทราบ (Inform) เป็นการที่ผู้บริหารแจ้งข้อมูลให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ เช่น การประกาศข่าว การแถลงนโยบายองค์กร การประชุม ฯลฯ	1. เพื่อรับทราบ (Understand) หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงข้อมูลที่ผู้บริหารส่งมาในรูปแบบของคำพูดและลายลักษณ์อักษร
2. เพื่อสอนหรือให้การศึกษา (Teach or education) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้การศึกษาหรือให้ความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุมและการสัมมนาใหม่เกี่ยวกับเทคนิคการให้บริการลูกค้า ฯลฯ	2. เพื่อเรียนรู้ (Learn) หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ ในประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เช่น การได้รับความรู้จากวิทยากรที่ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ในการนำเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เช่น เทคนิคการบริการลูกค้า เทคนิคการสื่อสาร ฯลฯ
3. เพื่อสร้างความพึงพอใจหรือความบันเทิง (Please or entertain) หมายถึง การที่ผู้บริหารได้จัดงานประจำปีหรืองานรื่นเริงที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความสนุกสนานความเพลิดเพลินจากการแสดงต่างๆ เช่น การจัดงานฉลองก่อตั้งบริษัทงานปีใหม่ ฯลฯ	3. เพื่อความพึงพอใจ (Enjoy) หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจหรือเพลิดเพลินกับงานรื่นเริงต่างๆ ของบริษัท
4. การแก้ปัญหา (Problem solving) ผู้บริหารใช้งานสื่อสารในการระดมความคิดร่วมกันระหว่างความคิดของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร	4. การสนองตอบต่อการแก้ปัญหา (Problem-solving response) หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมในการหาวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร
5. การจัดการความขัดแย้งในองค์กร (Conflict management) หมายถึง ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจในการจัดการนั้นๆ เช่น การที่ผู้บริหารใช้การสื่อสารในการสร้างความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในประเด็นเงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ ฯลฯ	5. การยอมรับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร (Conflict management response) หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร

การจะทำให้ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาสื่อสารกันได้ตรงตามวัตถุประสงค์แต่ละครั้ง จำเป็นจะต้องมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพด้วย โดยเฉพาะผู้นำ ซึ่งมักเป็นฝ่ายเริ่มต้นการสื่อสาร งานวิจัยจำนวนมาก พบว่า ได้ศึกษาถึงความสามารถและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ และได้พบคุณสมบัติ 7 ประการที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ (Lewis, 1980 : 265-266 อ้างใน ญัฐชุตตา วิจิตรจามรี, 2553 : 240-241)

1. มีสติปัญญาและไหวพริบมากกว่าผู้ตาม อย่างไรก็ตาม ผู้นำไม่ได้มีความเหนือกว่ามากเกินไปจนผู้ทำงานร่วมด้วยเกิดความไม่เข้าใจ
2. มีความรอบรู้ กล่าวคือ ไม่ได้รู้เฉพาะเรื่องที่ตนสนใจหรือถนัด แต่จะสนใจ ถนัดและมีความรู้กว้างขวางขึ้น
3. มีความสามารถในการสื่อสาร พูด และเขียนด้วยภาษาต่างๆ ที่สามารถโน้มน้าวใจและเป็นที่ยอมรับได้
4. มีวุฒิภาวะทางจิตใจและอารมณ์

5. มีแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นภายในที่ทรงพลังที่กระตุ้นให้เขาต่อสู้เพื่อความสำเร็จ

6. มีทักษะทางสังคม (Social skills) เพื่อให้การประสานร่วมมือในการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ใช้ทักษะทางการปกครองหรือบริหารมากกว่าทักษะทางด้านเทคนิคเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ

ด้านสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 อ้างใน ดิลก บุญเรืองรอด, 2552 : 28-29) ได้รวบรวมเครื่องมือประเมินลักษณะผู้นำไว้ ประกอบด้วยเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำที่สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิผล ย่อมสามารถสร้างการระลึกรู้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง และสามารถให้ความร่วมมือได้เป็นอย่างดี
2. ความสามารถในการรับรู้ ผู้นำที่รับรู้และเข้าใจเหตุการณ์ได้ถูกต้อง ชัดเจน รวดเร็ว ย่อมนำมาซึ่งโอกาสที่ดีกว่าขององค์กรที่รับผิดชอบ

3. ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นความมั่นคงทางจิตใจ ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคทั้งปวง ทั้งลักษณะ ที่สำคัญในการนำองค์กรดังกล่าวมาแล้ว

4. ความแน่วแน่ในตน เป็นความมั่นใจ ในความสามารถที่จะทำให้สิ่งต่างๆ ดีขึ้นได้ตามลำดับ

5. ความคงเส้นคงวา เป็นลักษณะที่บ่งบอกว่าเมื่อมีการตัดสินใจแล้ว ไม่เปลี่ยนแปลงๆ ทั้งในทางปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอ หรือการจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างแน่วแน่สู่เป้าหมายของงานเป็นคำมีความหมายตรงกันข้ามกับคำไม่หลักปักเลน

6. ความชัดเจน หรือความสามารถในการชี้ขาด เป็นเรื่องของการตัดสินใจ ถ้ามีการชี้ขาดอย่างชัดเจนจะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมั่นใจ

7. ความน่าไว้นับถือเชื่อใจ เป็นการแสดงออกที่สำคัญของความซื่อสัตย์ ความจริงใจ สามารถสร้างความนับถือได้จากเพื่อนร่วมงาน

8. ความสามารถพึ่งพาได้ เป็นลักษณะผสมโดยรวมความมีบารมีที่ให้การพึ่งพา ค้ำคองยามมีปัญหาได้

9. ความเป็นมิตร เป็นลักษณะของที่บ่งบอกถึงความสามารถในการผูกมิตร เป็นรากฐานสำคัญของการสร้างทีมงานหรือองค์กร

10. ความสามารถในการเข้าสังคม ใกล้เคียงกับข้อที่แล้ว และอาศัยพื้นฐานดังกล่าว เข้าสู่สังคม หรือการผูกมิตรในวงกว้าง ทำให้เกิดเครือข่าย (Network) ที่เป็นประโยชน์ และเป็นการแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่รับผิดชอบต่อ องค์กรในระบบเปิด (Open system)

จะเห็นว่าทักษะของผู้ผู้นำที่สอดคล้องกันของนักวิชาการทั้งสองคน คือ “ทักษะในการสื่อสารองค์กร”

### ทักษะการสื่อสารที่ผู้นำพึงมี

คริสตีคี้ จามรามา (2551 : 51-52) เน้นว่าการสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้ผู้นำ ถ้าผู้นำขาดความสามารถในการสื่อสารจะก่อให้เกิดปัญหาในหน้าที่หลักของผู้ผู้นำทั้งสี่ด้าน ดังนี้

หนึ่ง-ในด้านการวางแผน (Planning) ถ้าสื่อสารไม่ดี ก็จะได้ข้อมูลที่ไม่จำเป็นสำหรับการวางแผน และขาดการ

ประสานงานในการวางแผนทุกระดับ จนอาจกลายเป็นแบบที่พูดกันตลกๆ ในเมืองไทยว่า การวางแผน คือ ให้แต่ละคนเขียนแผนแล้วเอามาวางทิ้งไว้ โดยอาจไม่ทำอะไรให้เป็นประโยชน์

สอง-ในด้านการจัดระบบ (Organize) ถ้าสื่อสารกันไม่ดี ก็อาจจะจัดระบบไม่ได้หรืออาจจัดได้แล้วใช้ไม่ได้ผล

สาม-ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Motivate) ถ้าสื่อสารกันไม่ดี แทนที่จะสร้างแรงบันดาลใจก็อาจจะทำให้หมดกำลังใจ

สี่-ในด้านการควบคุม (Control) ถ้าสื่อสารกันไม่ดี ก็อาจจะควบคุมอะไรไม่ได้ หรือควบคุมได้ แต่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์

คริสตีคี้ นำเสนอต่อว่า วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร คือ เพื่อส่งสารจากตนเองไปยังผู้อื่นได้อย่างชัดเจน และไม่กำกวม หรือคลุมเครือ การสื่อสารต้องอาศัยผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยการสื่อสารจะประสบผลสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้ส่งสารและผู้รับสารเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย

ในการรับสารที่ผู้ส่งสารได้ส่งไปนั้น การถ่ายทอดความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ถ้าหากไม่เกิดประสิทธิภาพแสดงว่าสารนั้นไม่สามารถถ่ายทอดความคิดของผู้ส่งไปยังผู้รับได้ ทำให้เกิดความล้มเหลวในการสื่อสาร ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารที่ล้มเหลวอาจเกิดขึ้นได้บ่อยครั้ง

การสื่อสารอย่างผิดๆ อาจนำไปสู่ความสับสน และสามารถทำให้แผนการที่วางไว้เป็นอย่างดีต้องประสบความล้มเหลวได้ เนื่องจากไม่สามารถสื่อสารความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ว่าจะด้วยการเขียนหรือการพูด ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าทางอาชีพการงานอีกด้วย

ด้าน Robert L. Dilenschneider แปลโดย วรชัย คุรุจิต (2555: 112-114) เสนอหลักการสำคัญด้านการสื่อสารของผู้ผู้นำที่ควรยึดถือปฏิบัติไว้ ดังนี้

ผู้ผู้นำควรรู้จักผู้รับสาร ซึ่งแน่นอนว่าจะไม่ใช่กลุ่มที่เหมือนกันทั้งหมด ที่ทำงานในปัจจุบันมีความหลากหลายทั้งในแง่ของเชื้อชาติ เพศ และรุ่นของคน และในแต่ละด้านเช่น รุ่นของคน ก็ยังมีความแตกต่างกับกลุ่มย่อยมากมาย

ฟัง การฟังช่วยเปิดหัวใจ ทุกคนมีความต้องการ ที่จะ เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความรู้สึกว่ามีคน รับฟัง โดยไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับสิ่งที่พูด องค์กรสามารถ รับฟังผ่านทางระบบอินทราเน็ต การสำรวจออนไลน์ การประชุม

นำเสนอความหมายของเนื้อหาข่าวสาร ไม่ว่าจะข่าวดี หรือข่าวร้าย ก็ควรจะได้รับการสื่อสารอย่างเสมอภาคและมีความสำคัญเท่ากัน ทุกคนรู้ว่ามิเรื่องเกิดขึ้น แต่สิ่งที่สำคัญ ก็คือเมื่อเกิดข่าวขึ้น ทั้งดีและร้าย จะถูกเผยแพร่ออกมาใน รูปแบบของเนื้อหาข่าวสาร ข่าวต่างๆ จะไม่ถูกนำเสนอในรูปแบบ ที่แยกออกมต่างหาก แต่สิ่งที่ผู้คนต้องการ คือ ความหมายของ ข่าว ความหมายของข่าวซ่อนอยู่ในข้อมูลดิบและเหตุการณ์ ต่างๆ ที่ถูกรายงาน ซึ่งการนำเสนอความหมายของข่าวสาร จะช่วยลดความไม่แน่นอนและความกำกวมที่จะเกิดขึ้น

นำเสนอเนื้อหาที่เฉพาะเจาะจง และให้ความบันเทิง พนักงานจำเป็นต้องรู้ว่าจะงานและหน้าที่ของแต่ละคนอยู่ใน ส่วนไหนของแผนงานทั้งหมดขององค์กร เมื่อแต่ละคนรู้แล้ว ก็จะสามารถคิดได้ว่าทำงานหรือหน้าที่ของตนเองให้ดีขึ้น เสียค่าใช้จ่ายน้อยลงหรือทำได้รวดเร็วขึ้นอย่างไร ซึ่งตำแหน่ง ที่อยู่ของแต่ละคนในแผนองค์กร สามารถสื่อสารได้ผ่านการ บรรยาย การแสดงบทบาทสมมติ การเล่นเกมตลกๆ ที่เขียน บทโดยพนักงานเอง อีเมล และการใช้เว็บไซต์ที่สามารถเขียน ต่อๆ กันได้เหมือน Wikipedia เนื่องจากการแจกเอกสารแผน งานองค์กรออกมาต่างหากนั้นไม่เพียงพอสำหรับยุคนี้แล้ว

สื่อสารได้มากขึ้นด้วยการสื่อสารให้น้อยลง แม้ว่าบริษัท ต่างๆ จะพบว่าพนักงานจะอยากให้มีการสื่อสารบ่อยๆ แต่ การสื่อสารนั้นต้องผลิตขึ้นมาเพื่อผู้ที่มีความสนใจสั้น จึงทำ แนวคิดให้เข้าใจง่ายๆ และเขียนออกมาด้วยภาษาง่ายๆ ใช้ที่ว่างเยอะๆ และมีภาพบ้าง แดกหัวข้อที่ซับซ้อนออกมาเป็น หัวข้อต่างๆ หลากๆ หัวข้อ และสื่อสารนั้นทีละหัวข้อ ไม่ใช่ ส่งข้อมูลออกไปทั้งหมดทางสื่อดิจิทัล

เลือกสื่อที่เหมาะสม การเลือกสื่อที่เหมาะสม หมายความว่าเนื้อหาข่าวสารของคุณจะได้รับการเผยแพร่ไป สู่กลุ่มเป้าหมาย การเลือกสื่อผิดหมายถึงการไม่มีการสื่อสาร ผู้รับสารอาจต้องการข้อมูลที่เคลือบไว้ด้วยภาพการ์ตูน ไม่ใช่ สำนวนโวหารหรืออาจเป็นพวกนิยมสิ่งพิมพ์ ที่ชอบอ่านข่าว สไตล์การเขียนแบบพีระมิดหัวกลับตามที่ได้เรียนจากวิชาหลัก

การเขียน ถ้ามีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและอายุที่ แตกต่างกันในที่ทำงาน ต้องหาอะไรก็ตามที่เป็นที่สนใจของคน และสลับสับเปลี่ยนไปเรื่อยๆ

คนเป็น “หัวหน้า” หรือ “ผู้อำนวยการ” ในองค์กร โดย ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่มากกว่าคนอื่น หรือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาเป็นเวลายาวนานกว่า ผู้อื่น ฉะนั้น ผู้เป็นหัวหน้า จะต้องพัฒนาทักษะความสามารถ และรู้จักการบริหารจัดการระบบต่างๆ ในองค์กร รวมทั้ง การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสม

การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความสุข ระหว่างผู้ร่วมงานและตัวเอง จำเป็นต้องใช้แนวทางและ วิธีการในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสรุปเป็นแนวปฏิบัติได้ คือ การทำตัวให้เป็นคนงานที่ดี ในการทำงานนั้นเราจะต้องรู้จัก หน้าที่และมีความรับผิดชอบ ชยัน และชวนช่วยแสวงหา ความรู้อยู่เสมอ ทำตัวให้เป็นที่รักของผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชาการรักษาพยาบาลและระเบียบในที่ทำงาน การปฏิบัติงานโดยยึดระเบียบ เคารพกติกา มารยาท จะช่วยให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ราบรื่น และทำให้การทำงาน เกิดประสิทธิภาพการสร้างความปรารถนาดีในที่ทำงาน การช่วยกันสร้างบรรยากาศที่ดีเอื้ออาทร สามัคคีในที่ทำงาน จะช่วยทำให้เกิดรอยยิ้มในที่ทำงาน ทำให้เกิดความสุขและ ประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับผู้บังคับ บัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่าง ราบรื่นเกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

ดังนั้น สรุปได้ว่า ทักษะอย่างหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ของ คนที่เป็นหัวหน้าคนอื่น นั่นคือ ทักษะในการสื่อสาร เพื่อเชื่อม ต่อความเข้าใจกับคนในองค์กร เพื่อมุ่งผลิตผลงาน หรือปฏิบัติ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ การสื่อสารที่ดี ก่อให้เกิด ความเข้าใจโดยรวม และมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นสิ่งที่หัวหน้า จะต้องพัฒนาทักษะ ปรับเปลี่ยนวิธีให้เข้าถึงเป้าหมายได้ การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการตัดสินใจ สำเร็จหรือการล้มเหลวของการทำงานร่วมกันของบุคลากร ทั้งการสื่อสารภายในองค์กรและนอกองค์กร ดังนั้น จึงมีความ จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรภายในองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้ และทักษะเกี่ยวกับสื่อสารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารนั้น ไม่ได้หมายถึงการใช้คำพูดแต่เพียงอย่างเดียว แต่หมายรวมถึงการสื่อสารผ่านทางกริยาท่าทาง ผ่านทางตัวหนังสือ หรือที่แบ่งการสื่อสารตามหลักวิชาการว่า การสื่อสารผ่านทางวัจนภาษา (การพูด การเขียน การสื่อสารที่ใช้ภาษาตัวอักษรเข้ามาเกี่ยวข้อง) และทางอวัจนภาษา (การสื่อสารผ่านทางเครื่องหมายสัญลักษณ์ กริยาท่าทาง การแสดง)

ศรีศักดิ์ จามรมาน (2551 : 53-54) ให้ข้อคิดเห็นต่อการสื่อสารหลักๆ เกิดขึ้นจากการฟัง การพูด และการเขียน ผู้นำยุคอิเล็กทรอนิกส์ควรมีทักษะที่สำคัญสามประการดังต่อไปนี้

ประการแรก-ทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดี ซึ่งการฟังที่ดีนั้นแตกต่างจากการได้ยินในแง่ที่มีการเลือกรับและแปลความหมายสิ่งกระตุ้นทางโสตประสาท โดยการฟังนั้นเป็นเพียงแต่การรับสิ่งกระตุ้นทางโสตประสาทเท่านั้น ผู้นำควรฟังอย่างตั้งใจหรือฟังอย่างมีวัตถุประสงค์ โดยอาจเป็นการฟังเพื่อรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การฟังเพื่อเข้าใจผู้อื่น การฟังเพื่อแก้ปัญหา การฟังเพื่อร่วมแบ่งปันความสนใจหรือการฟังเพื่อสนับสนุน การฟังต่างๆ เหล่านี้ต้องอาศัยการตั้งใจฟังถึงคำพูดและความรู้สึกของผู้ส่งสารเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

ทั้งนี้ลักษณะของผู้นำที่เป็นนักฟังที่ดี อาทิ รับฟังมากกว่าพูด มองหน้าคู่สนทนา แสดงความสนใจด้วยการถามและใส่ใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ทบทวนคำพูดของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางครั้ง ไม่ตอบคำถามด้วยการถามกลับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดจบก่อนจึงถามหรือแสดงความคิดเห็น ตอบสนองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่รบกวนการสื่อสาร เป็นต้น

การฟังอย่างตั้งใจก่อให้เกิดประโยชน์มากมาย เมื่อผู้นำสนใจฟังผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้นำมีน้ำใจเอื้ออารี ทำให้เกิดความคิดที่ดีที่อาจช่วยในการตัดสินใจ ทำให้รู้ถึงทัศนคติที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อตัวผู้นำเองและงานที่ทำอยู่ ทำให้สามารถรับรู้ถึงปฏิกิริยาหรือการตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อองค์กรและต่อตัวผู้นำเอง ทำให้สามารถรับรู้ข่าวสาร ข้อเท็จจริง และข้อมูลอื่นๆ ที่มีประโยชน์ และยังสร้างความเป็นมิตรและมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกันอีกด้วย

ประการที่สอง-ทักษะการเป็นผู้พูดที่ดี ผู้นำควรเริ่มจากความจริงใจ การพูดจากความสุจริตและบริสุทธิ์ใจ ทำให้เกิดไม่ตรีจิตต่อกัน และสามารถสานต่อสายสัมพันธ์ให้ยาวนาน

ยิ่งขึ้นอีกด้วย อีกทั้งผู้นำควรกำจัดความรู้สึกส่วนตัวออกไป ก่อนที่จะพูด มีสติพิจารณาหาเหตุผลก่อนพูด หากผู้นำจำเป็นต้องพูดเพื่อตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ควรเริ่มต้นด้วยคำชมหรือรอยยิ้ม เพื่อลดแรงกระทบและทำให้บรรยากาศดูเป็นมิตรมากขึ้น และรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา

ประการที่สาม-ทักษะการเขียนที่ดี โดยการเขียนนั้นเป็นการสื่อสารอีกทางหนึ่งที่มีความเป็นทางการสูงมากกว่าการพูด ผู้นำทั้งหลายจึงควรเพิ่มความระมัดระวังข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการเขียน อาทิ การสะกดคำไม่ถูกต้อง การเขียนผิดหลักไวยากรณ์ การใช้เครื่องหมายวรรคตอน และการเรียงลำดับคำที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

การสื่อสารที่ดีความได้ง่ายกว่า คือ การใช้ภาษา หัวหน้าจะต้องใช้ภาษาตรงกับความต้องการ และไม่คลุมเครือที่กำกวมจนทำให้ผู้รับสารเข้าใจยาก ภาษาที่ใช้ความถูกต้องรวมทั้งการใช้ระดับภาษาให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ การสื่อสารบางอย่าง อาจจะใช้แค่คำพูดในการสื่อสาร แต่บางสถานการณ์อาจจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น จดหมาย บันทึกข้อความ การจดยุทธศาสตร์การประชุม การทำรายงานในกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายและธรรมเนียมปฏิบัติที่เหมาะสมขององค์กรด้วย

### “งานประชาสัมพันธ์”: หน่วยงานหลักในการสื่อสารองค์กร

การสื่อสารในองค์กร หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการสื่อสารในการทำงาน เป็นศาสตร์และศิลป์ที่หัวหน้างานพึงมี เนื่องจากเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เช่น การสนทนาแบบตัวต่อตัว การสัมภาษณ์ การประชุม การประกาศ การใช้สิ่งตีพิมพ์เพื่อการสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ไปยังผู้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารในองค์กรจะมีความสำคัญต่อการบริหารงาน เป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร ช่วยให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือของบุคลากรและหน่วยงาน ช่วยให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพอีกทั้งยังใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน องค์กรที่ขาดการสื่อสารที่ดีจะทำให้ข้อมูลข่าวสารขาดการหมุนเวียนในหมู่พนักงาน

เมื่อจำเป็นต้องมีการสื่อสารในองค์กร หัวหน้าหรือผู้นำจึงควรมีการจัดตั้งหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการสร้างความเข้าใจ สร้างการสื่อสารในองค์กรอย่างเด่นชัด เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ โดยหลักๆ ฝ่ายประชาสัมพันธ์จะต้องเป็นคนที่สร้างข่าวและแก้ข่าวเป็นสร้างข่าว ในที่นี้คือ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการคิดประเด็นข่าวที่มาจากเหตุการณ์ กิจกรรมที่น่าสนใจขององค์กร เผยแพร่ทางสื่อมวลชนให้สาธารณชนได้รับทราบความเป็นไปในองค์กร ซึ่งยอมเป็นข่าวในเชิงบวก คือเชิงสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายหรือบุคคลทั่วไปเกิดความเลื่อมใส สนใจที่จะเข้ามาซื้อสินค้า และใช้บริการของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ นอกจากนี้ประชาสัมพันธ์จะต้องแก้ข่าวเป็น อย่างทันเหตุการณ์โดยข่าวที่ส่งผลเสียแก่องค์กร ประชาสัมพันธ์จะต้องรู้เท่าทัน และเร่งรีบแก้ปัญหา สร้างความเข้าใจที่ดีแก่สาธารณชนเสียใหม่ก่อนปัญหาจะบานปลายออกไป

นอกจากนี้ ประชาสัมพันธ์ต้องปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์ในเรื่องเกี่ยวกับงานด้านกิจกรรมพิเศษเพื่อการประชาสัมพันธ์หรือการจัดเหตุการณ์พิเศษ เช่น การเปิดให้เยี่ยมชมบริษัท การจัดงานฉลองครบรอบปี และกิจกรรมอื่นๆ ซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดการยอมรับในบริษัท ตลอดจนการจัดเตรียมสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ เช่น สิ่งพิมพ์เพื่อเผยแพร่บอกกล่าวแก่ประชาชนและจัดหาช่องทางการติดต่อสื่อสารที่กลุ่มประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นของเขา ย้อนกลับสู่ฝ่ายบริหารได้

ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญกับงานประชาสัมพันธ์หลายต่อหลายครั้ง ที่บริษัทไม่เป็นที่รู้จักของกลุ่มเป้าหมายและสังคม เพราะผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญแก่งานประชาสัมพันธ์ไม่ให้งบประมาณในการดำเนินงาน ไม่มีอัตราค่าจ้างในการทำหน้าที่ ขาดสื่อ ขาดเครื่องมือในการดำเนินงาน จึงทำให้งานประชาสัมพันธ์ล้มเหลวในที่สุดทั้งการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

### ข้อเสนอแนะในการสื่อสารองค์กร

ดังจะเห็นจากทัศนะของนักวิชาการหลายท่านแล้วว่า “การสื่อสารองค์กร” มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความเจริญเติบโตขององค์กร หากแต่ยังมีองค์กร

อีกไม่น้อย ที่ผู้นำไม่เห็นความสำคัญของการสื่อสารหรือการประชาสัมพันธ์องค์กร ทำให้เมื่อประเมินองค์กรแล้ว พบว่าองค์กรยังไม่เป็นที่รู้จักและไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

วิเชียร วิทยอดม (2556 : 12-18 – 12-19) จึงเสนอแนวทางการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์กร ควรปฏิบัติดังนี้

การติดตามผล (Following-up) เทคนิคนี้นำไปสู่สมมติฐานที่ว่าคุณถูกเข้าใจผิดและพยายามที่จะกำหนดความหมายที่ตั้งใจของคุณให้แก่ผู้รับข่าวสารอย่างแท้จริง เท่าที่เป็นไปได้เรามักพบเห็นความหมายอยู่บ่อยๆ ในความคิดของผู้รับสาร

การวางระเบียบการไหลของข้อมูล (Regulation information flow) การวางระเบียบการติดต่อสื่อสารสามารถทำให้แน่ใจถึงการไหลของข้อมูลข่าวสารไปสู่ตัวผู้นำได้อย่างเหมาะสม ด้วยเหตุนี้จึงเป็นการกำจัดอุปสรรคการติดต่อสื่อสารที่มากเกินไป การติดต่อสื่อสารสามารถถูกจัดวางระเบียบได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ ความคิดพื้นฐานในเรื่องกฎข้อยกเว้น (Exemption principle) เกี่ยวกับการจัดการเป็นสิ่งที่ยูนอกเหนือไปจากนโยบายและกระบวนการที่มีความสำคัญซึ่งจะถูกนำไปสู่การมีคำสั่งดังกล่าวของผู้บังคับบัญชา ในการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการนั้น ผู้บังคับบัญชาจะได้รับการสื่อสารด้วยเนื้อหาที่มีความสำคัญไม่ใช่เพียงสำหรับประโยชน์ของการติดต่อสื่อสารเท่านั้น หรือพูดอีกนัยหนึ่งว่า ผู้บริหารควรจะถูกให้ข่าวสารข้อมูลเพื่อการวินิจฉัยค่อนข้างมากกว่าข่าวสารที่เกินความต้องการ

การใช้ข้อมูลย้อนกลับให้เป็นประโยชน์ (Utilizing feedback) ข้อมูลย้อนกลับเป็นองค์ประกอบสำคัญในการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลย้อนกลับเป็นการจัดช่องทางสำหรับการตอบสนองของผู้รับข่าวสาร เพื่อที่จะสามารถทำให้ผู้ติดต่อสื่อสารตัดสินใจสื่อสารตัดสินใจถึงข้อมูลข่าวสารที่ได้รับและมีการตอบสนองตามที่ได้ตั้งใจไว้หรือไม่ การย้อนข้อมูลกลับโดยตรงเป็นไปได้สำหรับการติดต่อสื่อสารแบบใช้การเผชิญหน้าต่อกัน (Face-to-face communication) ความไม่แน่นอนมักจะเกิดขึ้นบ่อยๆ เพราะความไม่พอเพียงของโอกาสสำหรับย้อนกลับข้อมูลจากผู้รับข่าวสารในการติดต่อสื่อสารจากระดับบนไป

สู่ระดับล่าง (Downward communication) เป็นช่องทางบางอย่างที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในการติดต่อสื่อสาร ข้อมูลย้อนกลับจึงเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ตอบสนองและชี้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ปรารถนาได้

ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ความเห็นอกเห็นใจนำไปสู่การยึดในตัวผู้รับข่าวสารเป็นหลักมากกว่าการยึดในตัวผู้ส่งข่าวสารเป็นหลัก รูปแบบของการติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสิ่งที่รับรู้เกี่ยวกับตัวผู้รับข่าวสาร ความเห็นอกเห็นใจทำให้ผู้ส่งข่าวสารต้องการทำหน้าที่แทนตัวเองในฐานะของผู้รับข่าวสาร เพื่อที่จะคาดหมายในการถอดรหัสข่าวสารบ่อยครั้งเกินไปผู้นำหรือผู้นำรับรู้ตนเองว่าเป็นผู้ส่งข่าวสารที่ตีมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ ผู้นำต้องเข้าใจและรับทราบถึงกระบวนการถอดรหัสในการถอดรหัสข่าวสารถูกกลั่นกรองด้วยการรับรู้ของผู้ส่งข่าวสาร ทำให้เกิดความเข้าใจอกเข้าใจ ซึ่งสามารถจะลดอุปสรรคหลายอย่างต่อการติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความซ้ำซาก (Repetition) ความซ้ำซากเป็นหลักที่ได้รับการยอมรับของการเรียนรู้ การแนะนำที่ซ้ำซากหรือซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสาร ทำให้แน่ใจว่าส่วนหนึ่งของข่าวสารไม่ถูกเข้าใจ ส่วนอื่นๆ ก็จะรับข่าวสารแบบเดียวกัน พนักงานใหม่จึงมักจะให้ข้อมูลพื้นฐานแบบเดียวกันในรูปแบบที่แตกต่างกันในหลายครั้ง เพื่อทำให้เกิดความแน่ใจและมีความถูกต้องในการติดต่อสื่อสารได้มากขึ้น

การส่งเสริมความเชื่อใจซึ่งกันและกัน (Encouraging mutual) ความเร่งด่วนด้านเวลาทำให้ผู้นำไม่สามารถติดตามผลการติดต่อสื่อสาร ภายใต้เหตุการณ์เช่นนี้ต้องสร้างบรรยากาศของความเชื่อมั่นและความเชื่อใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา จึงสามารถทำให้การติดต่อสื่อสารสะดวกขึ้น ผู้นำที่ซึ่งพัฒนาบรรยากาศของการเชื่อใจกับผู้ตามในแต่ละครั้งของการติดต่อสื่อสารก็น้อยนักที่จะเกิดเหตุวิกฤต เพราะเขาจะได้รับ การสนับสนุนและความเชื่อถือที่สูงจากผู้ใต้บังคับบัญชา จึงไม่เกิดความเสียหายจากความล้มเหลวที่ตามมาในการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้ง บางองค์กรจึงริเริ่มที่ให้มีการสร้างโปรแกรมขึ้นมาอย่างเป็นทางการ เพื่อจะกระตุ้นให้เกิดความเชื่อใจซึ่งกันและกัน

การกระเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective timing) แต่ละคนได้รับข่าวสารหลายพันอย่างในแต่ละวัน จึงเป็นไปได้ที่รับข่าวสารทั้งหมด หลายๆ ข่าวสารไม่เคยถูกถอดรหัส

และได้รับเลย ผู้นำจึงต้องสำนึกว่าขณะที่เขากำลังพยายามที่ติดต่อสื่อสารกับผู้รับข่าวสาร ผู้รับข่าวสารก็ได้รับข่าวสารอื่นๆ ในเวลาเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ข่าวสารที่ถูกผู้นำส่งไปอาจจะไม่ถูกได้ยิน ผู้นำไม่สามารถทำให้ข่าวสารอื่นสมบูรณ์ไปมากกว่าการทำความเข้าใจได้ ดังนั้นในพื้นฐานแต่ละวัน การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลสามารถส่งเสริมด้วยการกระเวลาที่เหมาะสม เพราะสิ่งที่เป็ปัญหามาก่อนหน้านี้มักจะเกิดเวลาไม่ติดเป็นผลต่อการบิดเบือนและต่อดุขยพินิจ

การทำให้เป็นภาษาที่ง่าย (Simplifying language) ภาษาที่ซับซ้อนเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น นักศึกษามหาวิทยาลัยมักจะได้รับคำถามลำบากเมื่อครูของเขาใช้ศัพท์ทางเทคนิคเฉพาะ ซึ่งแปลงความคิดต่างๆ ไปเป็นเรื่องปริศนาที่ซับซ้อน หรือหน่วยงานราชการของรัฐบาลมักรับรู้ในเรื่องการติดต่อสื่อสารที่เข้าใจยากและเมื่อเรากล่าวถึงตัวอย่างของการใช้ภาษาภายในกลุ่ม ในการพยายามที่จะติดต่อสื่อสารกับบุคคลที่อยู่ภายนอกกลุ่มของเราแล้ว ผู้นำต้องจำว่าการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การสื่อสารทำความเข้าใจกับข้อมูลข่าวสาร ถ้าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจแล้วก็จะไม่มีการติดต่อสื่อสารเลย ในความเป็นจริงแล้ว เทคนิคหลายๆ อย่างที่พิจารณา ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันคือ สนับสนุนเกี่ยวกับความเข้าใจในการติดต่อสื่อสาร ผู้นำต้องรู้จักการเข้ารหัสข่าวสารในคำพูด การขอร้อง และสัญลักษณ์อย่างมีความหมายต่อผู้รับสาร

การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Listening) เพื่อปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร ผู้นำต้องไม่เพียงแต่หาความเข้าใจเท่านั้นแต่ก็ยังต้องมีความเข้าใจในเรื่องนั้นด้วย หนึ่งในวิธีของการกระตุ้นบางคนก็ต้องแสดงความรู้สึกที่แท้จริงและอารมณ์ของการฟัง เพียงแค่การฟังมันไม่เพียงพอ ต้องฟังอย่างมีความเข้าใจด้วย

### สรุปผลและอภิปรายผล

ผู้นำองค์กรจึงต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการสื่อสารองค์กร ทั้งติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายขององค์กร ซึ่งได้แก่ ผู้รับบริการหรือลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันองค์กรมีหลากหลายประเภท หลายขนาด หลายระดับ ความซับซ้อนของการสื่อสาร ตลอดจนบริบททางสภาพแวดล้อมและสังคม

นั้นต่างกัน ผู้นำจึงต้องอาศัยการวิเคราะห์บริบทขององค์กร กับสังคม จากนั้นจึงต้องมีการวางแผน จึงจะสามารถใช้สาร และช่องทางการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรมี การประเมินผลการสื่อสาร เพื่อปรับเปลี่ยนพัฒนาการสื่อสาร

ให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ตรงกับวัตถุประสงค์แต่ละครั้งให้มากที่สุด อันจะทำให้คุ้มค่ากับการลงทุนขององค์กรทั้งด้านเงินทุนและ เวลาที่เสียไป

### เอกสารอ้างอิง

ณัฐชุตดา วิจิตรจามรี. (2553). การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ติลก บุญเรืองรอด. (2552). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : เวิร์คพรีนซ์.

วิเชียร วิทยอุดม. (2556). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์.

วิยาธร ท่อแก้ว. (ม.ป.ป.). การเป็นนักประชาสัมพันธ์มืออาชีพ. ค้นเมื่อ มกราคม 15, 2558, จาก

[http://www.stou.ac.th/thai/schools/sca/document/%A1%D2%C3%E0%](http://www.stou.ac.th/thai/schools/sca/document/%A1%D2%C3%E0%BB%E7%B9%B9%D1%A1%BB%C3%D0%AA%D2%CA%D1%C1%BE%D1%B9%B8%EC%C1%D7%CD%CD%D2%AA%D5%BE.doc)

[BB%E7%B9%B9%D1%A1%BB%C3%D0%AA%D2%CA%D1%C1%BE%D1%B9%](http://www.stou.ac.th/thai/schools/sca/document/%A1%D2%C3%E0%BB%E7%B9%B9%D1%A1%BB%C3%D0%AA%D2%CA%D1%C1%BE%D1%B9%B8%EC%C1%D7%CD%CD%D2%AA%D5%BE.doc)

[B8%EC%C1%D7%CD%CD%D2%AA%D5%BE.doc](http://www.stou.ac.th/thai/schools/sca/document/%A1%D2%C3%E0%BB%E7%B9%B9%D1%A1%BB%C3%D0%AA%D2%CA%D1%C1%BE%D1%B9%B8%EC%C1%D7%CD%CD%D2%AA%D5%BE.doc)

ศรีศักดิ์ จามรมาน. (2551). ผู้นำไฮสปีด. กรุงเทพฯ : ฐานบุ๊คส์.

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ : วี.พรีนซ์ (1991) .

Robert L.Dilenschneider แปลโดย วรชัย ครุจิต. (2555). คู่มือการประชาสัมพันธ์ยุคดิจิทัล ของสมาคมการ จัดการแห่งสหรัฐอเมริกา. กรุงเทพฯ : เฟิสท์ ออฟเซท (1993).