

การสื่อความด้วยคำพูดในองค์กร: การรับรู้และเงื่อนไขของการเรียนรู้

Verbal Communication in Organization:

Perception and Conditions of Learning

สิริอร วิชชาวุธ

Siriorn Wichawut

บทคัดย่อ

การรับรู้และเงื่อนไขของการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญในการตีความหมายของคำพูด น้ำเสียงและปฏิกิริยาท่าทางของผู้สื่อ ความหมายที่ผู้รับสารตีความได้นั้นจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลผู้นั้น การเข้าใจในอิทธิพลของกระบวนการรับรู้และเงื่อนไขของการเรียนรู้จะช่วยให้ผู้สื่อสารสามารถปรับปรุงการสื่อความของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้รับสารมีพฤติกรรมในการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมได้ด้วย

Abstract

Perception and conditions of learning play an important role in interpreting sender's utterances, tone of voice and nonverbal reaction. The receiver's interpretation will influence his/her behavior. Knowing the influence of perception process and conditions of learning will help the sender improve his/her communication more effectively and could inspire the receiver to behave in an appropriate way.

ความนำ

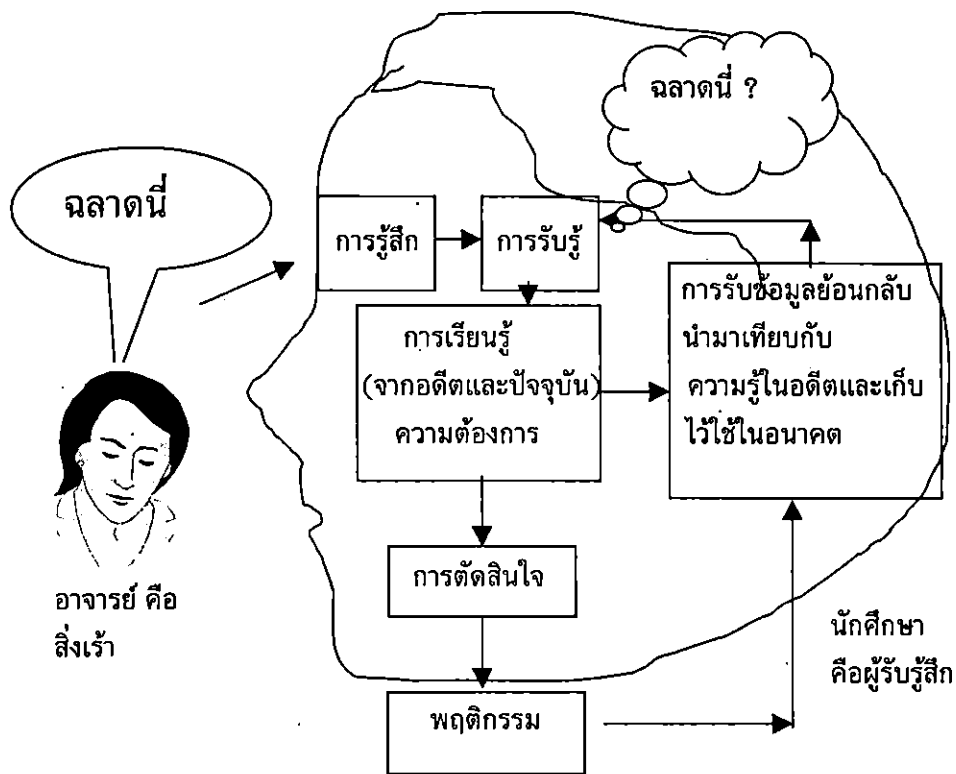
การสื่อสารด้วยภาษาที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเข้าใจและยอมรับในเป้าหมาย นโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับ ระบบการทำงานและมาตรฐานของงานด้วยความเต็มใจ โดยปกติบุคลากรในองค์กรมีการสื่อสารระหว่างกันด้วยภาษาเขียน คำพูด ภาษาทางกายและรูปภาพเป็นประจำทุกวัน แต่การสื่อสารเพื่อให้เข้าใจกันอย่างถูกต้องและรวดเร็วนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายอย่างที่คิด บางครั้งมีเพียงแต่ผู้รับสารจะเกิดความเข้าใจผิดหรือเข้าใจเนื้อหาสาระบิดเบือนไปจากที่ควรจะเป็น ผู้รับสารยังได้รับผลกระทบทางจิตใจซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมสัมพันธ์กับผู้ส่งสาร รวมถึงส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรด้วย

วัตถุประสงค์ของการใช้ภาษาสื่อสารกับผู้อื่นเพื่อให้ทราบว่าการต้องการอะไรและรู้สึกอย่างไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ถูกต้องตรงกัน เพื่อให้ผู้อื่นทำบางสิ่งบางอย่างตามที่เราร้องขอ เพื่อให้ได้รู้เรื่องราวต่างๆ ในอดีต เพื่อทำให้เกิดความบันเทิงทางปัญญาด้านสุนทรียศาสตร์และการคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ เช่น การพูดให้ตนเองและผู้อื่นเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำตาม เป็นต้น และ เพื่อทำลายล้างทางจิตใจ เช่น การพูดให้หยุดกระทำโดยใช้คำพูดที่สร้างความท้อแท้ หดหู่ หรือไร้คุณค่า เป็นต้น แต่การที่บุคคลจะสามารถใช้ภาษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับกระบวนการทางจิตของบุคคล เช่นการรับรู้ การเรียนรู้ การคิดและ อารมณ์ เป็นต้น ซึ่งบทความนี้ ผู้เขียนจะกล่าวถึงความหมายและอิทธิพลของการรับรู้และการเรียนรู้ที่มีต่อพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

การรับรู้ (Perception)

การรับรู้คือการตีความสิ่งเร้าที่เราสัมผัสสัมผัสว่าคืออะไรและหมายความว่าอะไร เช่น คำที่เราได้เห็น หรือคำพูดที่เราได้ยินว่าคืออะไรและหมายความว่าอะไร การตีความว่าสิ่งที่รับรู้ถึงคืออะไรนั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเรียนรู้ ความคิด และความเชื่อของผู้รับรู้แต่ละคน ในการรับรู้ถึงจะต้องมีสิ่งเร้าตามผังภาพที่ 1 สิ่งเร้าคืออาจารย์ที่พูดว่า “ฉลาดนี่” และผู้รับรู้ถึงซึ่งเป็นนักศึกษาที่มีกระบวนการรับรู้ถึงภายในสมองและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของเธอ ดังนี้

จากผังภาพที่ 1 เมื่อ อาจารย์พูดว่า “ฉลาดนี่” นักศึกษาได้ยินคำพูด ระดับเสียงและได้เห็นลักษณะอาการกิริยาของอาจารย์ นักศึกษาจะนำข้อมูลที่ตนรู้สึกมาเทียบกับการเรียนรู้ในอดีตของตนว่า คำและระดับของเสียงที่ได้ยินรวมทั้งลักษณะอาการกิริยาที่ได้เห็นเช่นนี้หมายความว่าอะไร จากนั้นจึงตีความว่าคำคืออะไรและตีความหมายของความรู้สึกว่าเป็นคำชมเชยหรือเป็นคำดูถูก ถ้าเป็นคำชมเชย นักศึกษาจะตัดสินใจทำพฤติกรรมอย่างหนึ่ง แต่ถ้าเป็นคำดูถูก เขาจะตัดสินใจทำพฤติกรรมอีกอย่าง เป็นต้น เมื่อได้ทำพฤติกรรมที่ตนตัดสินใจแล้ว จะสังเกตว่าตนได้รับผลอย่างไร จากนั้นจึงจะเก็บประสบการณ์การเรียนรู้ครั้งนี้เอาไว้เป็นข้อมูลสำหรับเป็นข้ออ้างอิงในอนาคต



ผังภาพที่ 1 : ผังกระบวนการเกิดพฤติกรรม

การรับรู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล รวมทั้งพฤติกรรมในการสื่อสารกับผู้อื่นในฐานะที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร ในฐานะผู้ส่งสาร บุคคลจะเป็นผู้ตัดสินใจที่จะใช้ภาษาลักษณะอย่างไร คำประเภทใด มีเนื้อหาอะไรและมีความละเอียดของข้อมูลมากน้อยเพียงใดที่จะส่งให้แก่ผู้รับสาร และในฐานะผู้รับสาร บุคคลจะรับข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้อื่นส่งมาให้ตามการรับรู้ของตน เราจะพบความผิดพลาดในการสื่อสารซึ่งกันและกันของบุคคลอื่นเนื่องมาจากอิทธิพลของการรับรู้ในชีวิตประจำวันของเราได้ ดังนี้

1. ความสมบูรณ์และความถูกต้องของเนื้อหา ผู้ส่งสารจะส่งสารตามความคิดและการรับรู้ของตน ถ้าข้อมูลที่ตนรับรู้ว่ามีผู้รับสารรู้แล้วหรือไม่สำคัญต่อผู้รับสาร ผู้ส่งสารจะระงับไม่ส่งข้อมูลเหล่านั้นหรือจะตัดข้อมูลบางข้อออกไป ถ้ารับรู้ว่ามีผู้รับสารยังไม่เข้าใจข่าวสารหรือข้อมูลใด ผู้ส่งสารจะพยายามส่งข้อมูลนั้นซ้ำแล้วซ้ำอีกและจะพยายามขยายความเพิ่มเติมเนื้อหาให้สมบูรณ์ ข้อมูลหรือเนื้อหาที่ผู้ส่งขยายความเอาเองนี้อาจมีเนื้อความถูกต้องหรืออาจผิดพลาดไป

จากข้อเท็จจริงก็ได้ แต่สำหรับผู้ส่งสารแล้ว เขารับรู้ว่าเนื้อสารเหล่านั้นตรงกับข้อเท็จจริง ดังนั้น ข้อมูลข่าวสารจึงมักถูกบิดเบือนไปจากเดิม

2. ผู้ส่งสารมักคิดว่า ภาษาและคำที่ตนใช้กระจ่างชัดดีแล้ว และสามารถสร้างความเข้าใจได้แล้ว ดังนั้นการสื่อสารมักเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้ส่งถึงผู้รับสาร เช่น ผู้ส่งสารจะแจ้งหรือบอกเพียงเพื่อให้ผู้รับสารทราบเท่านั้น บางครั้งเนื้อหาของสารจะสั้นย่รวบรัด และคลุมเครือ เช่น “พบกันที่เดิม เวลาเดิม” หรือ “แก้ไขเหมือนเมื่อก่อน” เป็นต้น

3. ผู้ส่งสารมักจะรับรู้ว่าการไม่ได้แย้งหรือไม่ซักถามเป็นการแสดงว่าผู้รับสารเข้าใจและยอมรับในเนื้อสารหรือข้อมูลที่ตนสื่อ แต่บางครั้งการที่บุคคลไม่ได้แย้งหรือไม่ซักถามและเงียบเฉยไม่ได้หมายความว่าเขาเข้าใจและยอมรับเนื้อสารเหล่านั้นเสมอไป การไม่ได้แย้งหรือไม่ซักถามอาจหมายถึงการไม่เห็นด้วยและไม่เห็นประโยชน์ที่จะโต้แย้งหรือการโต้แย้งจะเป็นภัยต่อตัวเขา ดังจะเห็นได้จากมติของที่ประชุมหลายมติที่ไม่มีผู้ร่วมประชุมโต้แย้งซักถาม แต่ไม่มีผู้ใดปฏิบัติตามมติเหล่านั้นเลย

4. ผู้รับสารมีความคิด ความเชื่อและการรับรู้เฉพาะตน ดังนั้นข้อมูลใดที่ตนเห็นว่าสำคัญหรือตรงกับความสนใจหรือสอดคล้องกับความต้องการของตนก็จะตั้งใจฟังและรับรู้ไว้ แต่ข้อมูลใดที่ไม่ตรงกับความสนใจ หรือความต้องการของตน จะไม่ตั้งใจและเปิดใจที่จะรับรู้ข้อมูลเหล่านั้น ถ้ามีข้อมูลบางส่วนที่ผู้รับสารยังไม่เข้าใจ และผู้รับสารมีความเชื่อว่าการถามข้อมูลต่าง ๆ เป็นการแสดงถึงความไม่ฉลาดของตนหรือเป็นโทษต่อตน ผู้รับสารจะไม่กล้าซักถามถึงข้อมูลเหล่านั้น ทำให้เกิดความบกพร่องในเนื้อสารหรือข้อมูลต่าง ๆ เมื่อผู้รับสารต้องลงมือปฏิบัติงานโดยต้องใช้ข้อมูลเหล่านั้น ย่อมทำให้เกิดการปฏิบัติที่ผิดพลาดได้ หรือ ถ้าตนจะต้องเป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูลเหล่านั้นให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทราบ บุคคลจะเติมข้อมูลที่ยังขาดหายตามการรับรู้ของตน หรือตัดข้อมูลที่ตนไม่รู้ทิ้งไป จึงทำให้ข้อมูลเหล่านั้นบิดเบือนไปจนไม่เหมือนข้อมูลต้นตอตั้งแต่ต้นได้

5. อารมณ์มีผลต่อการรับรู้ จากการศึกษาของไอเซนค์ (Eysenck, 1997) พบว่าอารมณ์วิตกกังวลทำให้บุคคลมีอคติในความตั้งใจที่จะรับรู้ข้อมูล บุคคลจะรับรู้ข้อมูลที่คุกคามทางลบต่ออารมณ์ได้ช้ากว่าข้อมูลที่เป็นกลาง และในการศึกษาของเขาในปี 1987 พบว่า บุคคลจะมีอคติในการตีความข้อมูลที่ตนได้รับในขณะที่มีอารมณ์วิตกกังวลด้วย ในการทดลอง พบว่าผู้รับการทดลองที่มีอารมณ์วิตกกังวลจะตีความคำที่คุกคามทางลบที่ตนเห็นได้ช้ากว่าคำที่เป็นกลาง และจะตีความคำที่ได้ยินที่มีการออกเสียงคล้ายกัน เช่น die dye pain pane เป็นต้น ว่าเป็นคำที่คุกคามทางลบนั้นคือจะรับรู้ die หรือ pain มากกว่าคำที่เป็นกลางเช่น dye หรือ pane การศึกษาของคาลโวและคาสติลโล (Calvo and Castillo, 1997) พบว่าการมีอคติในการตีความขึ้นอยู่กับอารมณ์วิตกกังวลในขณะนั้นว่าสูงหรือต่ำและขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะของผู้นั้น ซึ่งอคติ

ในการตีความไม่ได้เกิดขึ้นอย่างอัตโนมัติทันที แต่จะมีกระบวนการภายหลังจากการรับรู้เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

6. การตีความในภาษาและท่าทางของบุคคลในแต่ละวัฒนธรรมจะมีความแตกต่างกัน บางคนรับรู้ว่าการพูดหวานผ่าซากตรงไปตรงมาอย่างชัดเจนเป็นการแสดงความจริงใจและความหวังดี แต่บางคนจะเห็นว่าการพูดจาเช่นนั้นเป็นการไม่ให้เกียรติและดูถูกกัน เมื่อบุคคลรับรู้ต่างกันจากลักษณะการพูดเดียวกันจึงมีปฏิกิริยาต่อลักษณะการพูดต่างกัน ดังนั้นไม่ว่าบุคคลรับรู้ไปในทางใด บุคคลดังกล่าวจะปฏิบัติตนสอดคล้องกับการรับรู้ของตนเสมอ เช่น แม่หัวหน้าจะรับรู้ว่าการพูดจาตรงไปตรงมาเป็นการแสดงถึงความจริงใจ แต่ลูกน้องจะเห็นว่าการพูดจาเช่นนั้นเป็นการตำหนิ หรือไม่ให้เกียรติและดูถูกกัน ลูกน้องจะไม่สามารถเข้าใจในเนื้อหาสาระได้ตรงกับที่หัวหน้าต้องการสื่อ หรือไม่สามารถยอมรับในสารที่หัวหน้าสื่อ เป็นต้น

การจัดอิทธิพลของการรับรู้ที่ทำให้การสื่อสารระหว่างกันผิดพลาด

เมื่อทราบว่า การรับรู้มีอิทธิพลต่อการรับข่าวสารผิดพลาดได้ เราจำเป็นต้องระวังตนในการสื่อสารกับผู้อื่นเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดหรือให้มีความผิดพลาดน้อยที่สุด เราต้องยอมรับว่าคนเรารับรู้สิ่งต่าง ๆ แตกต่างกันไปเพราะประสบการณ์ และการเรียนรู้ในอดีตต่างกัน บางครั้งเราตีความคำและกิริยาท่าทางของบุคคลไม่ตรงกับความต้องการหรือความต้องการของผู้อื่น การเปิดใจรับฟังข้อมูลหรือความคิดเห็นของกันและกัน ประกอบกับการถามข้อมูลเพื่อความกระจ่างโดยไม่ทักท้วงตีความเอาเอง รวมทั้งการยอมรับกันโดยมีเจตคติที่ดีต่อกันจะช่วยให้เราเข้าใจกันได้ตรงกันมากขึ้น

นอกจากกระบวนการรับรู้มีผลต่อพฤติกรรมการตอบสนองแล้ว การเรียนรู้ของบุคคลมีอิทธิพลต่อตีความสิ่งเร้าที่ได้รับรู้สึกด้วย ดังนี้

การเรียนรู้ (Learning)

มนุษย์มีการเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ในโลก ซึ่งมีการเรียนรู้ด้วยหลักการต่าง ๆ เช่น หลักการเรียนรู้เงื่อนไขของผลกรรม หลักการเรียนรู้ทางสังคม หลักการเรียนรู้ทางการรู้คิด แต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะการเรียนรู้ตามหลักการเรียนรู้เงื่อนไขของผลกรรม (Operant conditioning) ของนักจิตวิทยาชาวอเมริกันชื่อ สกินเนอร์ (Skinner, 1969) หลักการเรียนรู้เงื่อนไขของผลกรรมกล่าวว่า มนุษย์เรียนรู้ที่จะมีพฤติกรรมต่าง ๆ ได้จากการเรียนรู้เงื่อนไขของผลกรรมซึ่งเป็นการเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับพฤติกรรม มนุษย์ในโลกนี้จะพยายามปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดและเพื่อจะได้ในสิ่งที่ตนปรารถนา

สิ่งแวดล้อมคือสิ่งต่าง ๆ รอบตัวเราและสามารถแบ่งได้เป็นประเภทใหญ่ ๆ 2 ประเภท คือ

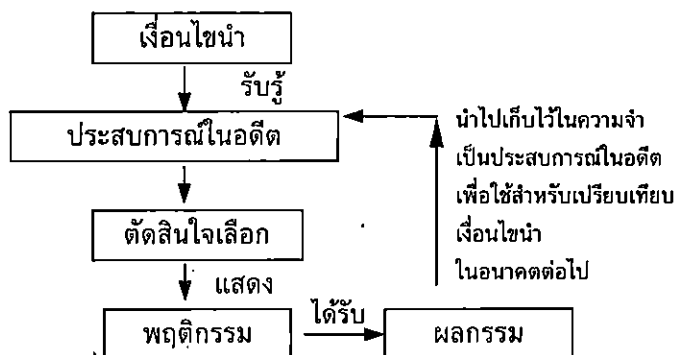
1. เงื่อนไขนำ (Antecedence) คือ สิ่งเร้าต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวมนุษย์ ก่อนที่มนุษย์จะทำพฤติกรรม สิ่งเร้าเหล่านี้เป็นตัวดึงดูดหรือชักจูงให้เกิดพฤติกรรม

2. เงื่อนไขผลกระทบ (Consequence) คือ ผลของการกระทำพฤติกรรม มนุษย์จะได้รับผลตอบแทนจากการกระทำของเขา

มนุษย์จะเรียนรู้ว่า ถ้าตนแสดงพฤติกรรมหนึ่งในสภาพการณ์หรือสภาพแวดล้อม(เงื่อนไขนำ) เช่นนี้ ตนจะได้รับผลตอบแทนหรือผลกระทบ(เงื่อนไขผลกระทบ)แบบนี้ เช่น ในที่ประชุมเมื่อประธานถามว่าใครไม่เห็นด้วยกับมติที่ประชุมให้ยกมือ นายคงเดชยกมือเพราะไม่เห็นด้วย แต่ประธานกลับกล่าวต่อนายคงเดชที่ไม่แสดงความคิดเห็นเสียก่อนการลงมติ เนื่องจาก การไม่เห็นด้วยครั้งนี้ทำให้ที่ประชุมต้องเสียเวลาในการตกลงกันใหม่อีกครั้งหนึ่ง

ตัวอย่างข้างต้นเป็นการเรียนรู้เงื่อนไขของผลกระทบของนายคงเดช โดยมีคำถามของประธาน เป็นเงื่อนไขนำ และ การถูกต้อว่าจากประธานเป็นเงื่อนไขผลกระทบ ส่วนการยกมือไม่เห็นด้วยของเขาเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากเงื่อนไขนำและได้รับเงื่อนไขผลกระทบ

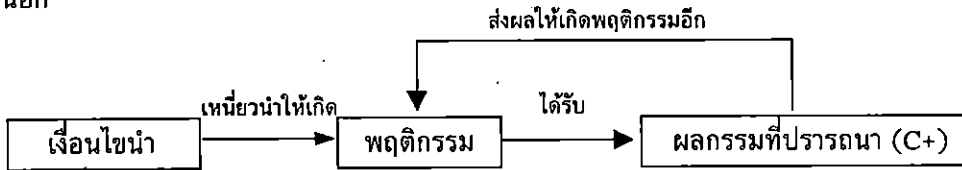
มนุษย์จะกระทำพฤติกรรมและตรวจสอบดูเสมอว่า ผลกระทบหรือผลตอบแทนจากการกระทำพฤติกรรมของตนคืออะไร ในการเรียนรู้ภาษาเพื่อใช้ในการสื่อความระหว่างกัน ส่วนหนึ่งมาจากหลักการเรียนรู้เงื่อนไขของผลกระทบ โดยจะเรียนรู้ถึงความหมายของคำ การออกเสียง และหลักการเรียงคำ จากเงื่อนไขนำ และเงื่อนไขผลกระทบ เช่น เรียนรู้ที่จะเรียกสิ่งเร้าที่ตนมองว่าอะไร จะต้องออกเสียงอย่างไร จะต้องเรียงคำในประโยคอย่างไรจึงจะได้ในสิ่งที่ต้องการ คำแต่ละคำแม้เป็นคำเดียวกัน ถ้ามีน้ำเสียงและทำที่ต่างกัน อาจมีความหมายต่างกัน เป็นต้น รูปแบบการเรียนรู้ที่มนุษย์ประสบจะถูกนำไปเก็บไว้เป็นความจำในสมองเพื่อเป็นข้อมูลหรือเป็นประสบการณ์สำหรับเปรียบเทียบเงื่อนไขและคาดคะเนผลตอบแทนในอนาคตต่อไป คำอธิบายข้างต้นนี้สรุปได้ดังผังที่ 2



ผังที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างเงื่อนไข พฤติกรรมและผลกระทบเก็บสะสมในความจำ

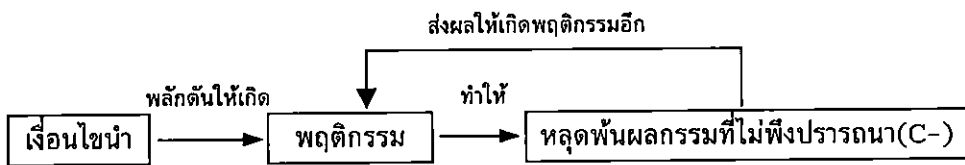
สกินเนอร์ได้แบ่งหลักการเรียนรู้เป็น 4 ข้อ คือ

1. หลักการเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) เมื่อบุคคลแสดงพฤติกรรมหนึ่งและได้รับผลตอบแทนที่น่าปรารถนา(Positive reinforcer หรือ C+) เขาจะแสดงพฤติกรรมนั้นอีก



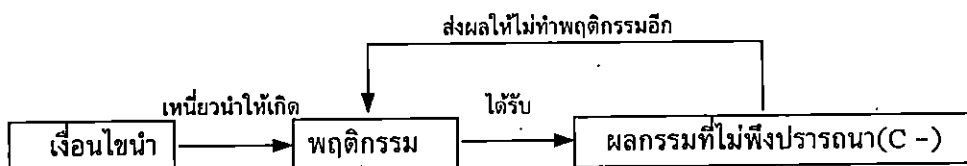
เช่น เมื่อเห็นผู้บริหารเดินมา(เงื่อนไข) งามจิตยกมือไหว้(พฤติกรรม) งามจิตได้รับการทักทายยิ้มแย้มจากผู้บริหาร (ผลกรรมที่ปรารถนา) ครั้งต่อมาเมื่องามจิตเห็นผู้บริหารเดินมา งามจิตจะยกมือไหว้อีก เป็นต้น

2. หลักการเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) เมื่อบุคคลแสดงพฤติกรรมหนึ่งแล้วสามารถทำให้ตนหลุดพ้นออกจากสภาพการณ์ที่เป็นทุกข์หรือไม่พึงปรารถนา เขาจะแสดงพฤติกรรมนั้นอีก



เช่น เมื่อเห็นผู้บริหารบ่นว่างามจิตเกี่ยวกับพื้นสกปรก(เงื่อนไข) งามจิตรีบเอาไม้ถูพื้นมาถูพื้น(พฤติกรรม) ทำให้ผู้บริหารหยุดบ่น (หลุดพ้นจากผลกรรมที่ไม่ปรารถนา) ครั้งต่อมาเมื่อผู้บริหารเริ่มบ่นเรื่องพื้น งามจิตจะรีบถูพื้นทันที เป็นต้น

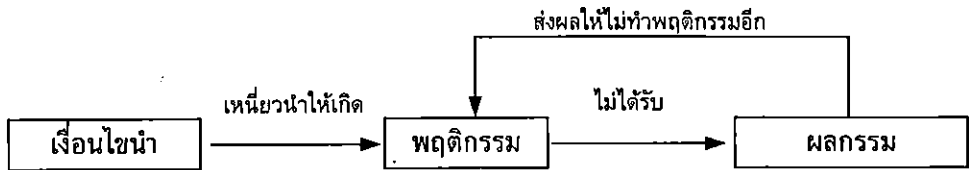
3. หลักการลงโทษ (Punishment) เมื่อบุคคลแสดงพฤติกรรมหนึ่งและได้รับผลตอบแทนที่ไม่น่าปรารถนา(C-) เขาจะไม่แสดงพฤติกรรมนั้นอีก



เช่น ในการประชุมผู้บริหารขอให้งามจิตแสดงความคิดเห็น(เงื่อนไข) เมื่องามจิตบอกความคิดเห็นของตน (พฤติกรรม) ผู้บริหารตำหนิว่าความคิดเห็นของงามจิตไม่ดี (ผล

กรรมที่ไม่ปรารถนา) ครั้งต่อมาเมื่อผู้บริหารขอให้งามจิตแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมอีก งามจิตจะไม่บอกความคิดเห็นของตนในที่ประชุมอีก เป็นต้น

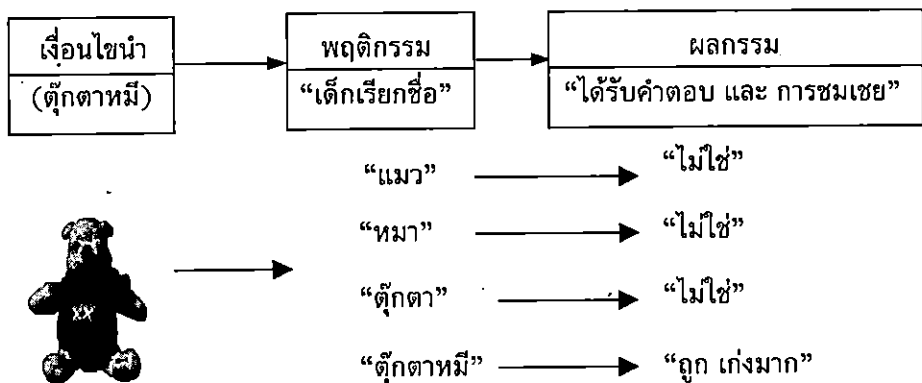
4. หลักการทดย (Extinction) เมื่อบุคคลแสดงพฤติกรรมหนึ่งและไม่ได้รับผลตอบแทนใด ๆ (C⁰) เขาจะไม่แสดงพฤติกรรมนั้นอีก



เช่น ผู้บริหารเดินมา (เงื่อนไข) งามจิตรีบยกมือไหว้ (พฤติกรรม) ผู้บริหารไม่มีปฏิกิริยาตอบสนองต่องามจิต (งามจิตถูกเพิกเฉยหรือไม่ได้รับผลกรรม) ครั้งต่อมาเมื่อผู้บริหารเดินมางามจิตไม่ยกมือไหว้ เป็นต้น

จากการศึกษาการเรียนรู้เงื่อนไขของผลกรรมพบว่าการใช้หลักการที่ 1 คือ การให้ผลตอบแทนที่น่าปรารถนาหรือผลกรรมทางบวกจะทำให้มนุษย์มีพฤติกรรมมากขึ้น ๆ และไม่มีผลข้างเคียงใด ๆ

ตัวอย่างหลักการเรียนรู้เงื่อนไขของผลกรรมในการเรียนรู้ภาษา เช่น เมื่อเด็กเห็นเงื่อนไขหรือสิ่งเร้า และพูดว่า “แมว” หรือ “หมา” หรือ “ตุ๊กตา” แต่เด็กไม่ได้รับการตอบรับหรือได้รับคำตอบว่า “ไม่ใช่” เด็กจะไม่ใช้คำเหล่านั้นอีกตามหลักการทดย ถ้าเด็กเรียกว่า “ตุ๊กตาสี” เด็กจะได้รับคำตอบว่า “ถูก” และคำชมว่า “เก่งมาก” เด็กจะเรียกสิ่งเร้าที่เห็นว่าตุ๊กตาสีอีกในอนาคตซึ่งเป็นไปตามหลักการเสริมแรงทางบวก และถ้าเมื่อใดเด็กพูดว่า “ขอตุ๊กตาสี” แม่หยิบตุ๊กตาสีให้ และเมื่อเด็กต้องการตุ๊กตาสี เด็กจะพูดว่า “ขอตุ๊กตาสี” เป็นต้น



ผังที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างเงื่อนไข พฤติกรรมและเงื่อนไขผลกรรมในการเรียนรู้ภาษา

หากเราอาศัยหลักการเรียนรู้เงื่อนไขผลกระทบในการสื่อสารด้วยคำพูดในองค์กร เราจำเป็นต้องวิเคราะห์แยกประเภทของเงื่อนไขและเงื่อนไขของผลกระทบ ดังนี้

เงื่อนไข

เงื่อนไขสามารถแบ่งออกเป็นประเภทได้ 3 ประเภท คือ เงื่อนไขประเภทชักจูง (A+) เงื่อนไขประเภทไม่ปรากฏตัวตน (A o) และเงื่อนไขประเภทผลักดัน (A -)

1. เงื่อนไขประเภทชักจูง (A +) เป็นเงื่อนไขที่เหนี่ยวนำและชักชวนให้เกิดการกระทำ เช่น คำพูด ปฏิบัติการแสดงออก ลักษณะการนำของหัวหน้า หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ชักชวนชักจูงให้เกิดการกระทำ เป็นต้น

หัวหน้าพูดว่า "วิธีการทำงานของคุณวิธีนี้ดีมาก จัดการได้ตามที่เสนอมา"

หัวหน้าขอร้องว่า "คุณสนใจช่วยทำงานชิ้นนี้หน่อยนะครับ"

ตามขั้นตอนนี้เลยนะ"

ป้ายประกาศ "กรุณาใช้ประตูทางด้านขวามือ ขอขอบคุณ"

ป้ายประกาศ "เดินอ้อมสนามสัณนิต์ รักษาชีวิตของหญ้า"

ลูกน้องพูดว่า "หัวหน้าคะ อยากจะขอให้หัวหน้าช่วยอธิบายงานนี้อีกครั้งหนึ่งค่ะ"

สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น สถานที่ทำงานที่สะอาด บรรยากาศร่มรื่น และอากาศเย็นสบาย เป็นส่วนชักจูงให้อยู่ในสถานที่นั้น หรือสื่อโฆษณาสินค้าต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโฆษณาในหน้าหนังสือพิมพ์ วารสาร วิทยุ โทรทัศน์ เป็นเงื่อนไขประเภทชักจูง (A +) ชักชวนให้ซื้อสินค้าหรือใช้บริการ การใช้ภาษาให้เป็นเงื่อนไขชักจูงเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ในด้านการเข้าใจตรงกัน อย่างถูกต้องควรมีองค์ประกอบพื้นฐานต่อไปนี้ คือ

- . คำหรือประโยคที่ใช้ต้องชัดเจนและตรงประเด็นว่าต้องการอะไร ทำเมื่อไร ทำอย่างไร ชอบเขตแค่ไหน ทำที่ไหน ทำไม่ต้องทำเช่นนั้น
- . ใช้คำสุภาพ
- . เปิดโอกาสให้ซักถาม
- . ตั้งใจฟัง
- . มีเจตคติ (Attitude) ทางบวกต่อผู้อื่น
- . เปิดใจและยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น
- . แสวงหาทางออกที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจร่วมกัน
- . ด้วยความจริงใจ

2. เงื่อนไขประเภทไม่ปรากฏตัวตน (A o) หรือ การไม่มีเงื่อนไข เป็นสภาพที่ไม่มีเงื่อนไขปรากฏหรือไม่มีการชี้แนะให้เกิดพฤติกรรมการกระทำ เช่น การมอบหมายงาน

ที่ไม่มีการบอกขอบเขตการทำงานหรือกำหนดเวลา หรือการไม่บอกไม่สั่งให้ลูกน้องทำงานอะไร หรืออย่างไร หรือจะต้องประพุดิตัวอย่างไร หรือไม่ถามหัวหน้าว่างานที่ตนจะต้องทำคืออะไร หรือไม่บอกเพื่อนร่วมห้องว่าอยากให้เราปฏิบัติตนอย่างไร เป็นต้น การไม่มีเงื่อนไขมักเกิดขึ้นเพราะผู้สื่อทักทักเอาเองว่า คนอื่นหรือลูกน้องจะต้องรู้เอง เช่น อยากจะให้ลูกน้องมาทำงานตรงต่อเวลา แต่ไม่เคยบอกความต้องการของตนให้ลูกน้องรู้ หรือ อยากให้เพื่อนร่วมห้องเก็บข้าวของให้เป็นระเบียบ แต่ไม่เคยบอกให้เพื่อนทราบ และคิดเอาเองว่าเพื่อนน่าจะรู้ว่าการอยู่ร่วมกันควรจะทำอย่างไร หรือลูกน้องจะคิดเอาเองว่าหัวหน้าควรจะรู้ว่าตนไม่เข้าใจในเรื่องอะไร แต่ไม่เคยถามหัวหน้าในเรื่องที่ตนไม่เข้าใจ เป็นต้น การไม่บอกหรือไม่สื่อกับบุคคลเป้าหมายเป็นสภาพการณ์ที่ไม่มีเงื่อนไข ทำให้บุคคลเป้าหมายจะไม่รู้ว่าตนจะต้องทำพฤติกรรมอะไรบ้าง

3. เงื่อนไขนำประเภทผลักดัน (A -) เป็นเงื่อนไขที่เป็นคำพูด หรือ การแสดงออกหรือสภาพแวดล้อมที่ข่มขู่ ผลักดันให้เกิดการกระทำ ถ้าเป็นคำพูดก็มักเป็นคำพูดที่ข่มขู่ถูกและทำให้หมดกำลังใจ เช่น

“เอางานชิ้นนี้ไปทำให้เสร็จภายใน 2 วันนี้ มิฉะนั้นจะถูกภาคทัณฑ์”

“งานนี้ง่าย ๆ เหมาะกับคุณ อย่าทำให้ผิดละ”

“ซีเกียจอย่างคุณ ชาตินี้ทั้งชาติก็อยู่แค่นี้แหละ”

“ทำงานจนนานป่านนี้ ยังไม่รู้เลยหรือว่าจะต้องอะไรบ้าง”

“เขียนอะไรไม่รู้เรื่อง ไปทำมาใหม่ให้มันถูกต้อง รู้เรื่องซะมั้ง” ฯลฯ

ในความต้องการของผู้พูดที่พูดประโยคประเภทข่มขู่หรือถูกข่มขู่บางครั้งก็เพียงเพื่อยกยอให้ลูกน้องทำในสิ่งที่ถูกที่ปรารถนา และไม่ยกยอให้ทำในสิ่งที่ไม่ปรารถนา เช่น

ประโยคคำพูด	ความต้องการ
“เอางานชิ้นนี้ไปทำให้เสร็จภายใน 2 วัน มิฉะนั้นจะถูกภาคทัณฑ์”	อยากให้ลูกน้องทำงานให้เสร็จภายใน 2 วัน
“งานนี้ง่าย ๆ เหมาะกับคุณ อย่าทำให้ผิดละ”	อยากให้ลูกน้องทำงานชิ้นนี้ได้อย่างถูกต้อง
“ซีเกียจอย่างคุณ ชาตินี้ทั้งชาติก็อยู่อย่างนี้แหละ”	อยากให้ลูกน้องขยันทำงาน

สาเหตุที่คนเรามักใช้คำพูดถากถางมีอย่างน้อย ๆ 3 ประการ คือ

ก. การถูกอบรมเลี้ยงดูกล่อมเกล่า เมื่อยังเด็กจะถูกผู้ใหญ่ใช้วิธีการข่มขู่ให้ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เด็กจำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมที่ช่วยให้ตนหลีกเลี่ยงผลที่ไม่ปรารถนา การข่มขู่เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพพอควรที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพราะการข่มขู่เป็นการบอกว่า ถ้าไม่ทำพฤติกรรมหนึ่ง ๆ แล้วบุคคลจะได้รับการลงโทษ แต่ถ้าทำพฤติกรรมนั้น ๆ เขาจะสามารถ

หลีกเลี่ยงการถูกลงโทษได้ ประโยคคำพูดเหล่านี้ เราจะได้ยินอยู่เสมอ เช่น “อย่าดี๊อะ เจียบ! เดี่ยวตุ๊กแกลกินตับนะ” “ทำการบ้านให้เสร็จ ไม่งั้นอดไปเที่ยว” “ซี้เกียจอย่างนี้ เดี่ยวให้ออกมาขายข้าวแกงนะ” ฯลฯ คำพูดเหล่านี้เป็นคำพูดติดปาก และเป็นคำพูดของผู้มีอำนาจเหนือกว่าใช้กับผู้ไร้อำนาจ เช่น พ่อแม่พูดกับลูก ผู้ใหญ่พูดกับเด็ก ผู้มีกำลังมากกว่าพูดกับผู้อ่อนแอ และใช้กันอย่างติดนิสัย จนบางคนถึงกับเชื่อว่าถ้าไม่พูดข่มขู่ ลูกน้องจะไม่ยอมทำตาม เมื่อเด็กถูกข่มขู่จึงต้องแสดงพฤติกรรมเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกทำร้ายหรือถูกลงโทษ ทั้งที่ไม่ชอบการถูกข่มขู่ แต่ก็ได้เรียนรู้ว่าวิธีการข่มขู่เป็นวิธีการที่ทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามได้ง่าย เมื่อเห็นตัวอย่างและได้ยินลักษณะการข่มขู่จนเคยชิน จึงเรียนรู้วิธีการข่มขู่ ดุถูกผู้อื่น และเมื่อโตเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้มีอำนาจก็จะใช้วิธีการข่มขู่หรือดุถูกเพื่อให้ผู้อื่นกระทำตาม

ข. ความคาดหวัง การใช้อารมณ์และมีความจริงจังกับชีวิตมากเกินไป บุคคลที่จะใช้เงื่อนไขทางลบมักเป็นผู้ที่มีอำนาจและความเชื่อมั่นในตนสูงรวมทั้งไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้ เมื่อเห็นเหตุการณ์ต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามที่ตนคาดหวังให้ผู้อื่นกระทำ บุคคลจะแสดงความจริงจังตรงไปตรงมามากจนลืมนึกถึงว่าคำพูดที่ตนใช้และกิริยาท่าทางของตนจะทำให้ผู้อื่นรู้สึกเสียใจ เสียหน้า หรือท้อแท้ใจ ได้

ค. การไม่รู้และไม่ยอมใช้วิธีการที่ดีกว่า วิธีที่จะทำให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมนั้นมีอยู่ 2 วิธี คือ การข่มขู่ถูก และ การชักจูง ประโยคที่ใช้ในทั้ง 2 วิธีนี้มีรูปประโยคเหมือนกันคือ “ถ้าทำอย่างนี้แล้ว ผลจะเป็นอย่างไร” ต่างกันที่ การข่มขู่ถูกเน้นผลกรรมที่ได้เป็นผลกรรมที่ไม่น่าปรารถนา เช่น

“ถ้าไม่เจียบ จะโดนตี”

“ถ้าไม่ทำงานให้เรียบร้อยจะต้องถูกหักคะแนน”

สำหรับการชักจูงเน้นผลกรรมที่ได้เป็น รางวัล การชมเชย หรือ ผลกรรมที่น่าปรารถนา เช่น

“ถ้าเจียบแล้ว จะพาไปเที่ยว”

“ถ้าทำงานเรียบร้อย จะได้คะแนน”

“ถ้าผลงานครั้งนี้ออกมาดีจะส่งเสริมตำแหน่งหัวหน้าให้”

“ถ้าทำงานถูกต้องหมด จะได้รับคำชมเชยจากหัวหน้า” เป็นต้น

ถึงแม้วิธีการชักจูงเป็นวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพที่จะทำให้บุคคลกระทำตามด้วยความเต็มใจ แต่ด้วยข้อจำกัดของบุคคลที่มีทัศนคติต่อผู้อื่นในทางไม่ดี และได้รับการเลี้ยงดูล่อลวงเลวจนเคยชินกับระบบการข่มขู่ถูก จึงทำให้คิดว่าวิธีการชักจูงเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าวิธีการข่มขู่ และเป็นวิธีการที่ปฏิบัติได้ยากกว่าวิธีข่มขู่

วิธีการข่มขู่ถูกไม่ใช่วิธีการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีการชักจูง เนื่องจากการข่มขู่ทำให้เกิดผลข้างเคียงทางจิตใจ ขอให้ผู้อ่านนึกว่าตัวเองกำลังได้รับคำสั่งให้ทำงานชิ้นหนึ่ง หัว

หน้าพูดว่า “ขยันทำงานชิ้นนี้ให้มาก ๆ อย่าให้เหมือนงานที่ผ่านมา ไม่งั้นคงต้องถูกพิจารณาลดตำแหน่งเสียบ้างแล้ว” หรือ “คิดวิธีที่ดี ๆ ฉลาด ๆ ชนิต ๆ ไร่ ๆ เหมือนเมื่อตะกี้ไม่เอา หัดเป็นคนฉลาดเสียบ้างซิ” ความรู้สึกที่เกิดกับตัวท่านขณะนี่คืออะไร ความยินยอมพร้อมใจที่จะกระทำ? หรือความรู้สึกเครียด อึดอัด ไม่อยากทำ?

ขอให้นึกอีกครั้งว่า ท่านกำลังเป็นผู้ที่ได้รับคำบัญชาจากหัวหน้า หัวหน้าพูดว่า “งานนี้ค่อนข้างยาก แต่เชื่อว่าคุณมีความสามารถทำมันได้ ผลงานออกมาดีเท่าไร ย่อมเป็นผลดีต่อตัวคุณมากเท่านั้น พยายามให้ดีที่สุดนะ” “ช่วยกันคิดหาวิธีแก้ปัญหาเรื่องนี้หน่อยนะ วิธีที่ผ่านมาก็ใช้ได้ มีอะไรมาเสริมให้วิธีเหล่านั้นดีขึ้นอีกไหม” ความรู้สึกกับตัวท่านขณะนี่คืออะไร ความเครียด โกรธ หรือความกระตือรือร้น อยากคิด อยากทำ

จากประสบการณ์ของผู้เขียนไม่ว่าจะมีโอกาสเป็นวิทยากรเองหรือเข้าร่วมสังเกตการณ์ในการสัมมนา พบว่า คำพูดหรือปฏิกิริยาของหัวหน้าที่ทำให้ลูกน้องมีกำลังใจ จะมีลักษณะการชักจูง เช่น

“งานนี้เสร็จ คุณจะเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารระดับบน”

“ส่วนใหญ่ดีแล้ว ถ้าแก้ไขตรงนี้อีกหน่อยเยี่ยมเลย”

“ถ้าคุณทำงานดีอย่างนี้ตลอดไป จะมีโอกาสได้ 2 ชั้นปีนี้” ฯลฯ

เมื่อบุคคลทำงานผิดพลาด สิ่งที่เขาต้องการ คือ เงื่อนไขนำแบบชักจูง (A +) ผู้เข้าร่วมสัมมนามักจะต้องการให้หัวหน้าแสดงปฏิกิริยา A+ ต่อตน เช่น

- เชิญเข้ามาพูดกันสองต่อสอง ซึ่ข้อผิดพลาดให้ทราบ และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข
- คอยดูแลเมื่อมีปัญหา สอนงานเมื่อไม่รู้
- เข้าใจข้อบกพร่อง และแนะนำวิธีการที่เหมาะสมให้
- ชี้แจงรายละเอียดของงาน และชี้จุดสำคัญที่ต้องระวังข้อผิดพลาด
- ชี้แจงสาเหตุและผลที่ทำให้งานผิดพลาด
- บอกสิ่งที่ไม่ควรทำ พร้อมอธิบายเหตุผล
- ใจเย็นและพูดจาสุภาพ
- ให้โอกาสแก้ไขงานที่ผิดพลาดใหม่
- ยอมรับฟังเหตุผล แนะนำวิธีแก้ไขข้อบกพร่องและมอบงานให้กลับไปแก้ไขใหม่ด้วยความสุภาพ

ข้อระวังในการหลีกเลี่ยงการใช้คำข่มขู่ และการพยายามใช้การชักจูงมากเกินไป

การเข้าใจว่าการใช้คำพูดที่ข่มขู่จะทำให้เกิดความไม่พอใจ ทำให้หัวหน้าบางคนหรือบุคคลบางคนจะหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดหรือท่าทางในการข่มขู่รวมทั้งพยายามหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่เป็นคำสั่งหรือคำพูดที่ตนคิดว่าจะกระทบความรู้สึกที่ไม่ดีของลูกน้องหรือผู้อื่นจนทำให้เกิด

การใช้คำและประโยคที่คลุมเครือและไม่ตรงประเด็นทำให้การสื่อสารระหว่างกันไม่ชัดเจนจนบางครั้งทำให้เกิดการตีความที่ผิดพลาดได้ สำหรับบางคนอาจใช้วิธีไม่บอกอะไรหรือนิ่งเฉยเสีย (เงื่อนไข : A^0) และหวังว่าลูกน้องหรือผู้อื่นคงรู้เอง ซึ่งเป็นวิธีการใช้เงื่อนไขที่ไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากไม่สามารถทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการได้

ในทางตรงข้าม บางคนเข้าใจว่าการใช้คำพูดหวานล่อมด้วยคำพูดยกยอปอขึ้นและการหลีกเลี่ยงคำพูดที่เกี่ยวกับความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของผู้รับสารเป็นการชักจูงหรือใช้เงื่อนไขทางบวก (A^+) และเป็นวิธีการพูดที่สามารถจูงใจให้ผู้ฟังมีความอยากทำ และพึงพอใจผู้ส่งสาร

คำพูดที่ยกยอปอขึ้นย่อมทำให้ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจในตัวผู้ส่งสาร แต่การยกยอปอขึ้นไม่อาจช่วยแก้ไขข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดของผู้รับสารได้และยังทำให้เกิดความเข้าใจในความสามารถของเขาผิดพลาด ซึ่งมีผลต่อการแก้ไขพัฒนาตนเองของผู้รับสารได้ การพูดชมเชยในสิ่งที่ไม่เป็นจริงหรือเกินเลยความเป็นจริงมักเป็นดัชนีบ่งชี้ให้เห็นถึงความไม่จริงใจต่อผู้รับสารในระดับหนึ่ง ดังนั้นสำหรับผู้รับสารที่มีการพิจารณาตรวจสอบตนเองอยู่เสมอมักจะจับได้ว่าคำพูดเหล่านั้นเป็นคำพูดที่ไม่ได้มาจากความจริงใจ หากเมื่อใดที่ผู้รับสารเริ่มระแวงสงสัยในความจริงใจของผู้ส่งสาร เมื่อนั้นผู้ส่งสารจะไม่สามารถใช้เงื่อนไขทางบวกอย่างมีประสิทธิภาพได้อีก ดังมีคำพังเพยที่กล่าวถึงคนที่คำพูดชักจูงดีแต่ขาดความจริงใจและยังมุ่งหวังเพื่อประโยชน์ส่วนตนไว้ว่า “ปากหวาน ก้นเปรี้ยว” หรือ “หน้าเนื้อ ใจเสือ” เป็นต้น

ดังนั้นความจริงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกในการชักจูงให้ผู้อื่นได้กระทำในสิ่งต่าง ๆ ร่องลงมาคือความชัดเจนและตรงประเด็นของประโยคคำพูด เช่น ต้องการให้ลูกน้องทำงานอะไร คุณภาพระดับใด เหตุผลที่จะต้องทำคืออะไร เริ่มต้นทำเมื่อไร ให้เสร็จเมื่อไร งานมีข้อดีตรงจุดใดบ้าง ข้อบกพร่องมีหรือไม่ ข้อบกพร่องคืออะไรและควรจะทำอย่างไร การสื่อสารระหว่างกันที่ชัดเจนจำเป็นต้องใช้คำพูดที่สุภาพ ให้เกียรติและด้วยความหวังดีอย่างแท้จริง จึงจะนับได้ว่าเป็นเงื่อนไขทางบวก (A^+) ที่สามารถในการชักจูงให้ผู้ฟังเกิดการพัฒนาความรู้และความเข้าใจในการกระทำของตนและเกิดเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีกว่าเดิม แบนดูรา (Bandura, 1977) นักจิตวิทยาการเรียนรู้ทางสังคมชาวอเมริกันมีความเชื่อว่าการใช้ภาษาในการชักจูงให้บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จจะส่งผลให้บุคคลรับรู้ตนเองว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง (Self efficacy)

ปัจจัยที่ทำให้การใช้เงื่อนไขทางบวกมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เงื่อนไขเป็นตัวจูงให้เกิดพฤติกรรมก็จริงแต่จะเห็นได้ว่าการใช้เงื่อนไขทางบวกในบางครั้งมีประสิทธิภาพ แต่ในบางครั้งก็ประสบความล้มเหลว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขมีศักยภาพในการจูงมากน้อยเพียงใด เงื่อนไขจะมีศักยภาพในการชักจูงเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

1. คุณสมบัติของผู้ที่เป็นเจื่อนไชน่าทางบกหรือผู้ใช้เจื่อนไชน่า ผู้ที่เป็นเจื่อนไชน่าทางบกหรือผู้ใช้เจื่อนไชน่าที่เป็นผู้ได้รับความนิยมชมชอบ เป็นคนดีมีสัจจะ เป็นคนพูดแล้วเป็นจริง เป็นตัวอย่างที่ดี มีความคิดที่ชัดเจน เป็นผู้ที่มีความจริงใจและคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่าที่จะเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน จะมีศักยภาพในการจูงได้ดีกว่าผู้ที่เป็นเจื่อนไชน่าที่มีลักษณะตรงข้าม

2. ความชัดเจนของเจื่อนไชน่าทางบก ในการทำงานร่วมกันในองค์กรหรือในหน่วยงาน หรือในทีมงาน การสื่อสารกันในองค์กรจะช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน สมาชิกในทีมงานจะต้องทำความเข้าใจตรงกันในเรื่องต่อไปนี้

- ก. เป้าหมายของงาน
- ข. มาตรฐานของงาน
- ค. กฎระเบียบและข้อปฏิบัติ
- ง. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
- จ. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- ช. วิธีการแก้ปัญหา
- ซ. เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ณ. ผลตอบแทนที่จะได้รับจากการปฏิบัติงาน

ผู้ส่งสารจะต้องกระจ่างในความคิดและความต้องการของตนในสิ่งต่าง ๆ ช่างต้นอย่างชัดเจน เช่น เป้าหมายของงานคืออะไร การทำงานในครั้งนี้มีมาตรฐานหรือคุณภาพแค่ไหนจะวัดคุณภาพอย่างไร ใครคือผู้ที่รับผิดชอบ เป็นต้น

3. ความเป็นไปได้ของเจื่อนไชน่า ถ้าเจื่อนไชน่าสามารถอำนวยความสะดวก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมได้มาก และเมื่อบุคคลแสดงตามเจื่อนไชน่าแล้ว ได้รับผลกระทบทางบวกหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบทางลบได้ เจื่อนไชน่านั้นจะมีศักยภาพในการจูง ดังนั้นการใช้เจื่อนไชน่าจึงต้องพิจารณาการเลือกใช้ให้เหมาะสมและจะต้องนำไปสู่เจื่อนไชน่ผลกระทบทางบวกหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบทางลบได้

4. วิธีการสร้างความเข้าใจระหว่างกันของสมาชิกในทีม ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสามารถทำได้หลายวิธี แต่ละวิธีอาจทำให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับในสิ่งดังกล่าวไม่เท่ากัน ดังนี้

- ก. แจ้งเพื่อทราบ
- ข. ชี้แจงให้เข้าใจ
- ค. ชักจูงให้ยอมรับ
- ง. ปรึกษาหารือและให้แสดงออก

จ. ให้ตัดสินใจร่วมกัน

ไม่ว่าเราจะเลือกวิธีการสร้างความเข้าใจในข้อใด ภาษามีส่วนสำคัญในการสร้างความเข้าใจกันและเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกันทั้งสิ้น

ภาษาที่ใช้ในการแจ้งเพื่อทราบและชี้แจงให้เข้าใจและชักจูงให้ยอมรับนั้น จะต้องมีความกระชับ ชัดเจนตรงประเด็นมากที่สุด จึงจะทำให้พนักงานเข้าใจได้กระจ่างชัด และเกิดการยอมรับในสิ่งที่จะต้องทำ โดยปกติแล้วภาษาที่ใช้ในการแจ้งหรือชี้แจงสิ่งต่าง ๆ นั้นไม่สามารถอธิบายให้ลูกน้องทุกคนเข้าใจได้อย่างชัดเจนเสมอไป จะมีสมาชิกบางคนที่ยังไม่เข้าใจหรือมีข้อสงสัยหรือมีคำถามหรือมีข้อคิดเห็นที่ขัดแย้งกับคำสั่งหรือเหตุผลที่ผู้บริหารแจ้งให้ทราบ การตัดสินใจและไม่เปิดโอกาสให้ลูกน้องให้ตามยอมทำให้บุคคลเหล่านั้นยังมีข้อค้างคาใจและไม่ยอมรับในสิ่งที่ผู้บริหารแจ้งให้ทราบ แต่การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ถามข้อสงสัยและผู้บริหารสามารถอธิบายได้ชัดเจน จะช่วยให้พนักงานเข้าใจได้ดีขึ้น และถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะยังทำให้พนักงานเกิดการยอมรับและผูกพันรับผิดชอบที่จะทำให้งานที่ตนตัดสินใจนั้นประสบผลสำเร็จจนได้

4. การให้เกียรติและการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ซักถามและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ จากการศึกษาของสิริพร (2548) พบว่า ถ้าในทีมงานมีการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นกัน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ ในการทำงานของทีมและมีการสื่อสารที่เปิดเผยจริงใจต่อกัน สมาชิกในทีมจะมีความผูกพันในทีมและให้ความร่วมมือแก่ทีมอย่างเต็มที่ การเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานจึงเป็นเงื่อนไขทางบวก(A+) ที่ชักจูงลูกน้องให้อยากทำงานมากยิ่งขึ้น

ผู้บริหารหลายท่านเข้าใจในเรื่องเหล่านี้ดี ดังนั้นเมื่อองค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ปัญหาใด ๆ ผู้บริหารจะจัดประชุมพนักงานเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและชี้ปัญหาและเสนอข้อแก้ไข และให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือคำศัพท์ที่เราใช้กันคือ “ประชาธิปไตย”

องค์การที่สามารถทำให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีคุณสมบัติที่พิเศษดังต่อไปนี้

ก. กระจ่างในความต้องการของตน หากผู้บริหารไม่รู้ว่าตนต้องการอะไร หรือภาพในอนาคตขององค์การหรือหน่วยงานของตนเป็นอย่างไร ผู้บริหารจะไม่สามารถบอกได้อย่างกระจ่างว่าตนต้องการอะไร

ข. สามารถใช้คำถามในการกระตุ้นให้ลูกน้องได้คิดและแสดงความคิดเห็นของตนได้มากขึ้น

ค. จะต้องเปิดใจรับฟังและตั้งใจฟังในสิ่งที่ลูกน้องต้องการ

ง. ถามเพื่อเกิดความกระจ่างและเข้าใจในสิ่งที่ลูกน้องต้องการ

- จ. ให้เกียรติ ไม่ขัดจังหวะ หรือ วิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นของลูกน้อง
- ฉ. จริงใจ และเปิดเผย
- ช. มีเจตคติและมุมมองที่ดีต่อความคิดของลูกน้อง
- ซ. ไม่ใช้อำนาจของตนเพื่อเอาชนะคะคาน
- ฅ. ไม่โกรธเมื่อลูกน้องไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตน
- ท. ให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างแท้จริง

การประชุมปรึกษาหารือและให้ลูกน้องร่วมตัดสินใจต้องใช้เวลาและความจริงใจต่อกัน ผู้บริหารบางคนใช้การประชุมปรึกษาหารือเป็นหน้าากบังหน้าเพื่อให้ลูกน้องคิดว่าตนจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่แท้จริง ผู้บริหารมีการตัดสินใจอยู่ก่อนแล้ว เหตุการณ์เช่นนี้ถือว่าผู้บริหารขาดความจริงใจ คำพูดที่เราพบเห็นอยู่เป็นประจำ เช่น

“ข้อเสนอแนะที่ท่านให้มา เราจะนำไปพิจารณา ถ้าสิ่งใดแก้ไขให้ได้ ก็จะมาแก้ไขให้”

“เป็นความคิดที่ดี แต่ขณะนี้ เรามีงบประมาณไม่เพียงพอ คงต้องคอยงบประมาณปีต่อไป”

“ขอบคุณที่ให้ข้อเสนอแนะ แต่เรามีเวลาจำกัด เราน่าจะทำตามวิธีนี้ก่อนก็แล้วกัน”

“ผมเห็นด้วยกับเหตุผลของคุณ แต่อย่างไรก็ตามเราคงต้องย้ายไปหมดในปี 2549”

คำพูดเหล่านี้มีความเป็นเงื่อนไขทางบวกแต่จะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารมีความจริงใจหรือ หลอกล่อลิ้นไหล ถ้าผู้บริหารมีความจริงใจและพิสูจน์ได้ว่าตนทำตาม ที่พูดจริง คำพูดเหล่านี้จะเป็นเงื่อนไขทางบวกที่มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าผู้บริหารขาดความจริงใจและมีสิ่งซ่อนเร้นในใจ การใช้คำพูดดังกล่าวจะไม่สามารถกระตุ้นชักจูงให้ลูกน้องให้ความร่วมมือและยอมรับในมติการประชุมได้

เงื่อนไขผลกระทบ

สิ่งเร้าที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ที่สำคัญอีกตัวหนึ่งคือ เงื่อนไขผลกระทบ มนุษย์เรียนรู้ว่าตนจะได้รับผลกระทบชนิดใดเมื่อตนทำพฤติกรรมหนึ่ง ๆ ผลกรรมหรือแรงเสริม คือ สิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ สิ่งของ คำพูด การกระทำ หรือปฏิกิริยาของตนเองหรือของผู้อื่น เป็นผลมาจากการกระทำพฤติกรรมของบุคคล เช่น เตะโตะ ผลคือ เจ็บเท้า ให้อุ๊ยใหญ่ ผลคือ ได้รับความเอ็นดู ทำงานสำเร็จ ผลคือ ได้รับคำชมเชย เป็นต้น ผลกรรมมีอยู่ด้วยกัน 3 ประเภท คือ

1. ผลกรรมทางบวกหรือแรงเสริมทางบวก (C+) (Positive Reinforcer) เป็นผลกรรมที่บุคคลได้รับแล้วพอใจ และจะแสดงพฤติกรรมนั้นอีกเพื่อที่จะได้รับผลกรรมเหล่านั้น เช่น เงิน รางวัล คำชมเชย การยอมรับ เป็นต้น

2. ผลกรรมทางลบหรือแรงเสริมทางลบ (C-) (Negative Consequence) เป็นผลกรรมที่บุคคลได้รับแล้วไม่พอใจหรือเป็นโทษ และจะพยายามหลีกเลี่ยงการได้รับผลกรรมนี้ โดยการหยุดกระทำหรือแสดงพฤติกรรมอื่น ๆ แทน ตัวอย่างผลกรรมทางลบเช่น คำตำหนิตู้ค่า การดูถูก การตัดเงินเดือน การลงโทษทุกประเภท เป็นต้น

3. ผลกรรมไม่ปรากฏตัวตน (Co) หรือการไม่ได้รับผลกรรม บุคคลจะไม่ได้รับสิ่งใดตอบแทนในการกระทำของตน และจะหยุดการกระทำนั้น ๆ โดยปริยาย เช่น การขยันทำงานทุกวัน ไม่ได้รับการพิจารณาในเรื่องขึ้นเงินเดือน การทำงานเรียบร้อยดี หัวหน้าเพิกเฉยไม่สนใจ การเข้าไปถามปัญหากับหัวหน้า หัวหน้าไม่ตอบทำเฉย เป็นต้น

ในการเพิ่มพฤติกรรมที่ปรารถนาให้มีมากขึ้นนั้น เรามักใช้ผลกรรมทางบวกตอบสนองพฤติกรรมนั้น ซึ่งผลกรรมทางบวกมีหลายชนิดดังได้ยกตัวอย่างข้างต้นไปบ้างแล้ว แต่สิ่งที่จะเขียนไว้ในที่นี้จะเป็นผลกรรมที่เกี่ยวกับภาษาและคำพูดซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับงานและแรงเสริมทางสังคม

ก. ข้อมูลเกี่ยวกับงาน คือ การบอกระดับผลงานของพนักงานว่าอยู่ในตำแหน่งใดของเป้าหมาย จะช่วยให้พนักงานทราบระดับผลงานของเขาว่าดีหรือไม่เพียงไร เขาจะได้ทราบว่าพฤติกรรมใดควรหรือไม่ควรทำ เพราะอะไร การให้ข้อมูลป้อนกลับจะเป็นแรงเสริมทางบวกได้ก็ต่อเมื่อการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นไปอย่างมีเหตุผลและมีหลักการ ใช้คำสุภาพและชี้เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาหรือพฤติกรรมที่พึงกระทำ ลักษณะท่าทีของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับจะต้องแสดงออกอย่างจริงจัง ไม่แสดงท่าทางหรือน้ำเสียงเป็นไปในเชิงว่ากล่าวตีดุหรือดูถูกและไม่ใช้อารมณ์ การให้ข้อมูลป้อนกลับควรหลีกเลี่ยงการใช้คำที่มีลักษณะประเมินค่าในทางลบเช่นทำงานแบบนี้ไม่ฉลาดเลย ใช้ไม่ได้ เลว โง่ เชื้อ เป็นต้น เนื่องจากคำเหล่านี้เป็นตัวกระตุ้นอารมณ์ทางลบส่งผลให้ผู้รับสารเกิดการปกป้องตนเองและรับรู้เจตนาและเนื้อหาสารผิดพลาดได้

ข. แรงเสริมทางสังคม มนุษย์มักอยู่รวมกันเป็นหมู่เป็นพวก มีการทำงานร่วมกันเป็นหน่วย มีความต้องการเป็นที่ชื่นชอบและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ฉะนั้นแรงเสริมทางสังคมที่มักถูกใช้บ่อย ๆ คือ การชมเชย การยืม การแสดงความชื่นชม การรับรองยกย่องสถานะในสังคม การทักทายอย่างเป็นมิตร การตอบ่า เป็นต้น การให้แรงเสริมทางสังคมสามารถใช้ควบคู่กับการให้ข้อมูลป้อนกลับได้ และไม่จำเป็นจะต้องใช้คำยกยอปอขึ้นจนเกินความเป็นจริง การชมเชยในความตั้งใจ การบอกข้อดี และข้อผิดพลาดตรง ๆ ด้วยภาษาที่สุภาพและหวังดีจริงใจ ก็สามารถเป็นแรงเสริมทางสังคมที่จะทำให้พนักงานได้รู้ว่าตนมีความสามารถที่แท้จริงของตน รวมทั้งตนมีข้อดีที่ใดบ้าง มีข้อผิดพลาดตรงไหนบ้างและควรแก้ไขข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดของตนอย่างไรและรู้ว่าตนมีโอกาสนในการพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างไร

บทสรุป

การใช้ภาษาอยู่ภายใต้อิทธิพลของกระบวนการทางจิตเช่น การเรียนรู้ และการรับรู้ เจตคติและความเชื่อ เป็นต้น ในบทความนี้ได้กล่าวถึงการรับรู้และการใช้ภาษาตามหลักการเรียนรู้เงื่อนไขของผลกรรม ซึ่งมีเงื่อนไขและเงื่อนไขผลกรรมเป็นสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ว่า ภาษาที่เราได้ยิน ได้เห็นมีความหมายว่าอะไรและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอย่างไร การใช้ภาษาเป็นเงื่อนไขทางบวกจะช่วยชักจูงให้บุคคลทำตาม ความชัดเจนของภาษาที่ใช้ และความสุภาพจะช่วยบอกให้ผู้อื่นทราบว่าผู้พูดต้องการอะไร คนบางคนที่ใช้ภาษาชัดเจนตรงไปตรงมาหรือแม้บางครั้งใช้คำที่ตรงจนเกินไป ก็สามารถทำให้ผู้อื่นทำตามด้วยความเต็มใจ ถ้าผู้รับสารรับรู้ว่าผู้ส่งสารมีความจริงจัง ดังนั้นความจริงจังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในเงื่อนไขทางบวก อย่างไรก็ตาม ถ้าภาษาที่พูดชัดเจนตรงไปตรงมาด้วยความจริงใจประกอบกับการใช้คำสุภาพจะยิ่งทำให้เงื่อนไขทางบวกนั้นสามารถชักจูงผู้อื่นได้มากขึ้นและทำให้ผู้อื่นกล้าที่จะซักถามและร่วมแสดงความคิดเห็นได้มากขึ้นส่งผลให้เกิดความเข้าใจกันและเป็นแรงบันดาลใจที่จะทำงานร่วมกันได้มากขึ้น สำหรับเงื่อนไขทางลบมีประสิทธิผลให้การชักนำให้ผู้อื่นทำตามเช่นกัน แต่จะมีผลข้างเคียงทางจิตใจ เช่น เกิดความไม่พึงพอใจผู้พูด หรือเกิดความเคียดแค้นในตัวผู้พูด หรือเกิดความเศร้าสลดใจและหมดกำลังใจในตัวผู้ฟัง เป็นต้น ส่วนการไม่มีเงื่อนไขเลยทำให้ไม่สามารถทำให้เกิดข้อสรุปหรือการสร้างพฤติกรรมต่าง ๆ เนื่องจากเงื่อนไขทางบวกมีประสิทธิภาพในการชักจูงสูง จึงมีบุคคลบางพวกที่ฉกฉวยโอกาสนี้นำเงื่อนไขทางบวกมาใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน เช่น มีการสอนหรือเขียนหนังสือให้ผู้ส่งสารพูดในสิ่งที่ผู้รับสารมีความสนใจอยากฟัง หรือสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับสาร เพื่อผูกมิตรไมตรีและจะทำให้ผู้รับสารสนใจและคล้อยตามผู้รับสาร เป็นต้น การกระทำเช่นนี้หากไม่มีความจริงจังและทำไปเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ถือว่าเป็น “วิชามาร” ซึ่งนับวันในสังคมจะบุคคลเช่นมากขึ้น ดังนั้นผู้รับสารจำเป็นต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่าผู้ส่งสารใช้เงื่อนไขทางบวกเหล่านั้นมีวัตถุประสงค์อย่างไรและผลที่ได้เป็นจริงอย่างที่ผู้ส่งสารบอกหรือไม่ ผู้รับสารสามารถตรวจเช็คความเป็นจริงได้จากผลกรรมที่ตนได้รับ จากผลกรรมที่ผู้อื่นได้รับ และจากหลักการของเหตุและผลตามหลักการคิดเชิงตรรกะ

เอกสารอ้างอิง

- สิริพร ไสภธรรมธร. 2548. ผู้นำแบบปฏิรูป กระบวนการกลุ่ม ความกลมเกลียวของสมาชิกในกลุ่มและผลลัพธ์จากการทำงานของกลุ่มผู้ผลิตสินค้า “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- Bandura, A. 1977. Self-Efficacy: Toward a unify theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 195-215.
- Calvo, M., & Castillo, M.D. 1997. Mood-congruent bias in interpretation of ambiguity: Strategic processes and temporary activation. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 50A, 163-182.
- Eysenck, M.W. 1997. Anxiety and Cognition: A unified theory. Hove, UK: Psychology Press.
- Eysenck, M.W. and Kean, M.T. 2000. *Cognitive Psychology: A Student's Handbook* (4th ed.) Hove, UK: Psychology Press.
- Skinner, B.F. 1957. *Verbal Behavior*. Englewood Cliffs., NJ: Prentice-Hall.
- Skinner, B.F. 1969. *Contingencies of Reinforcement*. Englewood Cliffs., NJ: Prentice-Hall.