

**สาระความรู้จากการอบรมเชิงปฏิบัติการ**  
**เรื่อง เทคนิคการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน**  
**โดยวิทยากร : นายธรรมรงค์ ใจสมคม**

**ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน (Interaction in Working)**

การทำงานในองค์กรใดก็ตาม มนุษย์ทุกคนต้องการประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ ความสำเร็จนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับศักยภาพและความสามารถของเรา คือ เรารู้จักตัวเราเอง อีกส่วนหนึ่งของความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับคนรอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น เราจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนจากบุคคลต่าง ๆ ที่กล่าวแล้ว นั่นคือ จิตวิทยาในการปฏิสัมพันธ์เข้าถึงจิตใจและสามารถโน้มน้าวใจให้เขาร่วมมือกับเราได้ ก็ย่อมเป็นการง่ายในการที่จะขอความร่วมมือ และแรงสนับสนุนจากคนเหล่านั้น

คนเราใช้เวลาสองในสามของชีวิตที่จะติดต่อหรือสัมพันธ์กับคนรอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นที่ทำงาน ครอบครัว และสถานที่อื่น ๆ การติดต่อสัมพันธ์ หรือที่เราเรียกกันว่า ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) นั้นย่อมนำไปสู่บรรยากาศที่สำเร็จหรือล้มเหลวในการทำงาน ถ้าเรามีปฏิสัมพันธ์ดีสามารถครองใจคนได้ย่อมนำไปสู่บรรยากาศของความเป็นมิตร บรรยากาศของความราบรื่นในการทำงาน ถ้าปฏิสัมพันธ์ในการทำงานล้มเหลวย่อมนำไปสู่บรรยากาศที่เลวร้าย เต็มไปด้วยความทุกข์ ความอิจฉา ริษยา ซิงดี ซิงเด่น และหวาดระแวงตลอดเวลา ความสุขจากการทำงานก็ไม่บังเกิดขึ้น

ในชีวิตการทำงานของคนเรา เราต้องการสิ่งสำคัญ ๆ อยู่ 2 ประการคือ ความสำเร็จและความสุข ไม่ว่าเราจะประกอบอาชีพอะไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและความสุขนั้นก็คือ เราจะต้องศึกษา “ผู้อื่น” คือ การเรียนรู้ในการปฏิบัติต่อผู้อื่น สร้างสัมพันธ์กับผู้อื่นในทางบวก วิธีนี้ที่จะเป็นถนนก้าวไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) คือ ความสัมพันธ์เชิงพฤติกรรมหรืออากัปกริยา (Action) ที่แสดงออกในการติดต่อซึ่งกันและกันกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุย การทักทาย การยิ้ม การได้ตอบ การแสดงอากัปกริยาและท่าทางต่อกัน

การปฏิสัมพันธ์ในการทำงานจะประกอบด้วย การสื่อสารหลัก ๆ อยู่ 2 วิธีคือ

1. การสื่อสารโดยภาษา หรือวจนะภาษา (Verbal Communication) ซึ่งเป็นการสัมพันธ์โดยใช้ภาษาพูด ถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิด ข้อมูลต่าง ๆ ไปยังผู้อื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและนำไปสู่การทำตามที่อยู่ต้องการ

2. การสื่อสารโดยอากัปกริยาท่าทาง หรืออวจนะภาษา (Non – Verbal Communication) เช่น การสัมพันธ์โดยใช้น้ำเสียง สีตา ท่าทาง อิริยาบถ และอากัปกริยาต่าง ๆ เพื่อสื่อความหมายไปยังผู้อื่น

## กระบวนการปฏิสัมพันธ์

**ขั้นตอนที่ 1** การสร้างความประทับใจเมื่อแรกพบ (First Impression) ความประทับใจที่เราสร้างให้กับผู้อื่นเมื่อแรกพบจะอยู่ในความรู้สึกของผู้นั้นค่อนข้างยาวนานทีเดียว การพบกันครั้งแรก คำพูด การแสดงออก ทักษะคิด อากัปกิริยาท่าทางจะตรึงแน่นในความทรงจำ ถ้าจะเปรียบเทียบก็จะเหมือนการบรรเลงโน้ตเพลงให้เขาฟังว่าครั้งแรกเขาจะประทับใจมากน้อยเพียงใด

**ขั้นตอนที่ 2** การสร้างความคาดหวังซึ่งกันและกัน (Mutual Expectation) คนเราเมื่อมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันย่อมมีการคาดหวังซึ่งกันและกัน ถ้าเราคาดหวังสิ่งใดจากเพื่อน และการคาดหวังของเรามีเหตุผลและเป็นไปตามที่คาดหวัง เราก็จะไม่ผิดหวัง ความประทับใจแรกพบจะเป็นตัวกำหนดความคาดหวัง ไม่ว่าจะเป็นที่สนทนาคิด การรับรู้ และการพิจารณาสัมพันธภาพในตัวผู้นั้น

**ขั้นตอนที่ 3** การปรับความเข้าใจและความผูกพัน มีผู้กล่าวไว้ว่า “ผู้ที่มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเท่านั้นที่จะมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้อื่น” คนเรามีความรู้สึกที่ไม่ดีก็เพราะมองเหตุการณ์ที่เราไม่พอใจที่เกิดขึ้นขณะนั้น เราไม่ได้พิจารณาให้ถ่องแท้ว่าถ้าเราพิจารณาอย่างลึกซึ้ง รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราความรู้สึกและความเข้าใจของเราจะเปลี่ยนไปในทางที่ดี มีความเข้าใจเห็นอกเห็นใจ และผูกพันยิ่งขึ้น

**ขั้นตอนที่ 4** การให้เกียรติและสัญญาใจต่อกัน เมื่อปรับอารมณ์และความรู้สึกที่ดีต่อกันแล้ว ปฏิสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายก็จะไม่พยายามทำในสิ่งที่ทั้งสองขุ่นข้องหมองใจ

**ขั้นตอนที่ 5** การไว้วางใจและการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เมื่อความสัมพันธ์ของคนเราเกิดความไว้วางใจกันก็คือ ทั้งสองมีความเชื่อว่า ทั้งสองมีความเชื่อว่า ทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำให้เกิดความผิดหวังซึ่งกันและกัน เมื่อไว้วางใจกันก็จะนำไปสู่การพึ่งพาช่วยเหลือกัน ซึ่งการร่วมมือกันทั้งสองฝ่ายก็คือ หัวใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขนั่นเอง

รูปแบบการปฏิสัมพันธ์นั้นมีหลายรูปแบบ เช่น การปฏิสัมพันธ์โดยการวิเคราะห์การสื่อสาร การสื่อความหมาย ปฏิสัมพันธ์โดยตัวบุคคลของ Johari และการปฏิสัมพันธ์ทางด้านบุคลิกภาพ การแสดงออก

## การวิเคราะห์การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Transactional Analysis : TA)

การวิเคราะห์การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นวิธีการที่จะทำให้เข้าใจถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในอันที่จะจัดปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างตัวเรากับผู้อื่นที่เราติดต่อด้วย นับว่าเป็นวิธีการที่จะเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ว่า แต่ละคนมีการติดต่อกับผู้อื่นในลักษณะอย่างไร เช่น ผู้บริหารคนหนึ่งชอบดูหมิ่นดูแคลนและแสดงอาการกดดันลูกน้องเป็นประจำ เราสามารถทำนายว่า ผู้บริหารคนนั้นจะได้รับการตอบสนองจากลูกน้องอย่างไร

## ประโยชน์ของการวิเคราะห์สื่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

- เข้าใจผู้อื่น และลดระดับความรู้สึกที่ไม่ดี
- ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ
- เข้าใจผู้ร่วมงานดีขึ้น
- ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง เช่น ภาวะผู้นำ การใช้คำพูด การแสดงออก เป็นต้น
- การใช้เวลาอย่างมีคุณค่า

การวิเคราะห์การสื่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น จำเป็นต้องเข้าใจถึงบุคลิกภาพของผู้ที่เราสัมพันธ์ด้วยว่ามีบุคลิกภาพ และการแสดงออกอย่างไร Eric Berne ได้แบ่งบุคลิกภาพในการติดต่อสัมพันธ์ซึ่งกันและกันออกเป็น 3 แบบ คือ

**1. บุคลิกภาพแบบพ่อแม่ (Parent)** คือ บุคลิกภาพที่แสดงตนหรือบทบาทเป็นเสมือนพ่อแม่หรือเป็นผู้ปกครองผู้อื่น ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

- Critical Parent พ่อแม่ชนิดวิพากษ์วิจารณ์ (CP) กล่าวคือ ชอบดุด่ากล่าว สั่งสอน ตักเตือน บังคับขู่เข็ญ

- Natural Parent พ่อแม่ชนิดดูแลเอาใจใส่ (NP) กล่าวคือ การช่วยเหลือ ปลอดภัย ห่วงใยเอื้ออาทร ให้กำลังใจ เสียสละ

**2. บุคลิกภาพแบบผู้ใหญ่ (Adult)** บุคลิกภาพแบบแสดงตัวเป็นผู้ใหญ่มีเหตุมีผล มีความรอบคอบ ไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ ทำอะไรอยู่บนรากฐานข้อเท็จจริง นับว่าเป็นบุคลิกที่มีประโยชน์ต่อการเป็นหัวหน้า

**3. บุคลิกภาพแบบเด็ก (Child)** บุคลิกภาพที่แสดงตัวเป็นเด็กมีความคิด ความรู้สึก อารมณ์ และแสดงออกเหมือนเด็ก ๆ ซึ่งมี 2 ลักษณะคือ

- Natural Child (NC) ลักษณะที่มีความร่าเริง แจ่มใส สนุกสนาน กระตือรือร้น อยากรู้ อยากเห็น ขี้เล่น ข่างพูด ข่างคุย แสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติ

- Adapted Child (AC) ลักษณะเด็กที่ปรับตัวคือ ยังไม่เป็นตัวของตัวเอง ต้องพึ่งพาผู้อื่นตัดสินใจด้วยตัวเองไม่ได้ ต้องคอยหาคนดูแลช่วยเหลือสนับสนุน

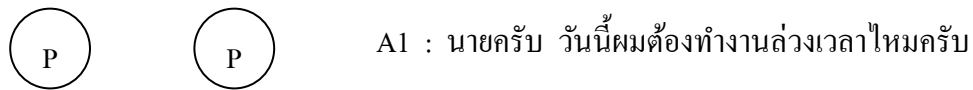
สำหรับการติดต่อสื่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น Eric Berne เจ้าของทฤษฎี T.A. มีความเชื่อว่าคนทุกคนมีเหตุผล ทุกคนเกิดมาใช้ได้ ทุกคนดีมาก และคนทุกคนจะมีอิทธิพลเหนือตัวเอง ทุกคนจะมีความรู้สึกที่ฉันดี ฉันถูก (Im O.K.) ได้แบ่งประเภทของการสื่อสารไว้ 3 ประเภท

1. Complementary Transaction เป็นการสื่อสารที่ไม่ขัดแย้งกัน (Parallel T.A.) คือ เมื่อสื่อสารออกไปแล้วจะได้รับการสนองตอบตามที่เราหวังหรือเราต้องการ แบบนี้เรียกว่า ลักษณะขนาน

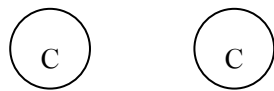
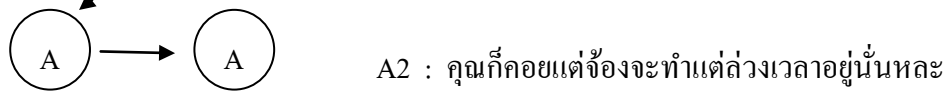
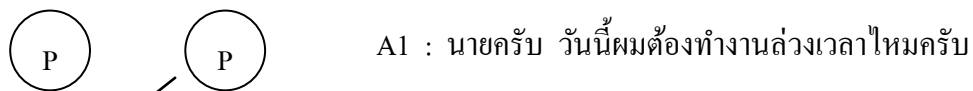
2. Crossed Transaction เป็นการสื่อสารที่ขัดแย้งกัน (Crossed T.A.) คือ สื่อสารออกไปแล้วผลที่ได้รับหรือการตอบกลับไม่เป็นไปตามที่หวังหรือต้องการ (แบบนี้เรียกว่า ลักษณะไม่ขนาน)

3. Ulterior Transaction เป็นการสื่อสารที่มีเจตนาแอบแฝงอาจเป็นการเลียดสี กระทบกระทั่ง กระทบกระทั่งกัน แยกกัน มีความสัมพันธ์เชิงลบซึ่งกันและกัน

ในการติดต่อสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะเป็นไปได้อย่างราบรื่นสร้างความพึงพอใจและประทับใจต่อกัน ควรแสดงลักษณะขนาน ตัวอย่าง



ถ้าใช้การสื่อสารแบบไม่ขนาน หรือการสื่อสารที่ขัดแย้งกันจะแสดงด้วยภาพดังนี้



ดังนั้น การวิเคราะห์การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะเกิดขึ้นเมื่อมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาพบกัน โดยจุดประสงค์ของ TA ก็คือการทำให้บุคคลเข้าใจความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นดีขึ้น เพื่อจะได้พัฒนาการสื่อสาร และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในบรรยากาศการทำงานแจ่มใส อันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเอง พัฒนาทีมงาน และพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป

การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์โดย Johari Window, Joseph Luft และ Hasry Ingham ได้เสนอหน้าต่างวิเคราะห์แนวปฏิสัมพันธ์ไว้ดังนี้

	ตัวเองรู้	ตัวเองไม่รู้
คนอื่นรู้	1 เปิดเผย	2 จุกบอด
คนอื่นไม่รู้	3 ปกปิด	4 ลึกลับ

1. เปิดเผย (Open) พฤติกรรมและอารมณ์ในตัวบุคคลที่ตัวเองไม่ทราบแต่คนอื่นทราบ
2. จุกบอด (Blind) พฤติกรรมและอารมณ์ในตัวบุคคลที่ตัวเองไม่ทราบแต่คนอื่นทราบ ซึ่งมักจะเป็นพฤติกรรมทางด้านความคิดเห็น และทัศนคติ
3. ปกปิด (Hidden) พฤติกรรมและอารมณ์ที่เราทราบ แต่คนอื่นไม่ทราบ มักจะเป็นเรื่องความลับส่วนตัว จุดอ่อน ปมด้อย หรือความล้มเหลวที่ผ่านมา
4. ลึกลับ พฤติกรรมและอารมณ์ที่ไม่เป็นที่รู้และเข้าใจทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

จากหน้าต่างทั้งสี่ จะเห็นว่าความสัมพันธ์ที่ดีควรจะเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะที่เปิดเผย ซึ่งนำไปสู่ความไว้วางใจ และเข้าใจกันมากที่สุด การเปิดเผยกันได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้ 3 ประเภท

1. บุคคลที่เราสัมพันธ์ด้วย บางครั้งเราเปิดเผยไปเขารู้สึกชื่นชม
2. บางครั้งเราเปิดเผย เขาจะดูถูกดูแคลนได้
3. สถานการณ์ หมายถึง กาละ เทศะ เวลาสถานที่นั้นเองว่าเหมาะสมหรือไม่ที่จะเปิดเผย
4. ความรู้สึกรู้อารมณ์ เรามีความเชื่อมั่นในตัวเองและสถานการณ์อย่างไร

ทฤษฎีหน้าต่างของ Johari ถ้าเป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้เราเข้าใจตัวเองและเข้าใจผู้อื่น โดยเป็นการรับและการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ซึ่งกันและกันคือยอมรับทั้งข้อมูล ข้อคิดเห็นจากผู้อื่นที่บอกให้เราทราบว่าเรามีจุดอ่อนจุดที่ควรปรับปรุงอย่างไร และตัวเราจะต้องเปิดเผย ให้คนอื่นรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเอง เพื่อจะได้หาทางช่วยกันปรับปรุงการปฏิบัติตนในการทำงานพร้อมกัน

## การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลด้านการแสดงออก

การแสดงออกที่เหมาะสมเป็นปฏิสัมพันธ์ที่เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน การแสดงออกที่เหมาะสม เป็นการแสดงออกที่มีความเชื่อมั่นถูกต้อง เหมาะสมเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ที่สัมพันธ์ด้วย บางคนแสดงออกได้ดียอมเป็นที่รักใคร่ นับถือ และชื่นชมกับผู้ร่วมงาน ในขณะที่บางคนแสดงออกที่ไม่เหมาะสม คนที่ติดต่อสัมพันธ์ด้วยก็ปวดใจทุกครั้ง คนทุกคนก็ยอมที่จะให้แต่ละคนแสดงออกที่ดีต่อกัน

## รูปแบบพฤติกรรมการแสดงออกแบ่งเป็น 4 รูปแบบ

1. **พฤติกรรมก้าวร้าว (Aggressive)** เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกให้ได้ตามที่เรต้องการแต่ในขณะที่เดียวกันทำให้ผู้อื่นเสียสิทธิ เสียหายคุกคาม และถิรอน สิทธิผู้อื่น เช่น ทำให้เขาขายหน้า เยาะเย้ย ถากถาง

2. **พฤติกรรมสมยอม (Passive)** พฤติกรรมที่แสดงออกโดยยอมให้ผู้อื่นมาล่วงเกิน คุกคามสิทธิของเรา เป็นพฤติกรรมที่ไม่กล้าแสดงออกทางด้านความคิด ความรู้สึก ความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น เจ็บไม่กล้าสบตา ตัวสั่น อากาเรงก้าง พุดตะกุกตะกัก

3. **พฤติกรรมคือเจียบ หรือนิ่งเฉย (Passive/Aggressive)** เป็นพฤติกรรมผสมระหว่างพฤติกรรมก้าวร้าวกับพฤติกรรมสมยอม

4. **พฤติกรรมที่เหมาะสม (Assertive)** เป็นการแสดงออกซึ่งความคิด ความรู้สึก และความเชื่อออกมาอย่างสมเหตุสมผล มีความนับนวล ไม่ทำให้ผู้อื่นเสียหาย

## เทคนิคจิตวิทยาในการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

1. รู้จักเปิดเผย
2. เผลยสิ่งที่เราชอบ
3. มอบการยอมรับ
4. สนับสนุนงานร่วมกัน
5. ผูกสัมพันธ์ห่วงใย
6. เอาใจใส่ต่อกัน

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จและความสุขในการทำงานของคนทุกคนภายในองค์กร การสร้างความเข้าใจ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การปรับตัวเข้าหากัน การพัฒนาทักษะสัมพันธ์ จะเป็นประโยชน์ และมีคุณค่าอันันต์ที่จะประสานสัมพันธ์ให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุขในทุก ๆ องค์กร