

บรรยากาศการสื่อความหมายในองค์การ (Organizational Communication Climate)

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์*

ปัจจุบันเทคโนโลยีการสื่อสารได้ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว อำนาจบริการให้กับการปฏิบัติงานทุกสาขาอาชีพดังที่ปรากฏ แต่มีคำถามหนึ่งซึ่งถามว่า ในขณะที่เรามีเครื่องมือสื่อสารอันทรงคุณภาพนี้ ผลของการสื่อสารจะสร้างความพึงพอใจให้กับบุคคลที่เราสื่อสารด้วยหรือไม่ คำตอบก็คือต้องพอใจในความรวดเร็ว ได้ข้อมูลมาก สามารถสนองความต้องการได้ หากถามคำถามนี้เฉพาะกับผู้บริหาร ผู้บริหารคงตอบว่าเทคโนโลยีด้านการสื่อสารปัจจุบันอำนวยความสะดวกในมิติของความสะดวกคล่องตัวในมิติของลักษณะข้อมูลที่ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ แต่ยังไม่สมบูรณ์ในมิติของจิตวิทยาขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง "การสื่อความหมายในองค์การ" ซึ่งให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การที่สำคัญคือระหว่าง ผู้บริหารงานกับผู้ปฏิบัติงาน

บทความนี้มีจุดมุ่งหมาย ให้ผู้อ่านเห็นประโยชน์ของการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดด้านพฤติกรรมนิยม คือผลพวงของการสื่อสารที่จะสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในหน่วยงาน ผลพวงของการสื่อสารที่จะสร้างองค์การให้มีสุขภาพสมบูรณ์ อีกประการหนึ่ง บทความนี้ย่อมมีประโยชน์เชิงวิชาการของศาสตร์ด้านบริหารการศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและการศึกษาค้นคว้าให้ก้าวหน้าต่อไป

* อาจารย์ ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

1. การสื่อความหมาย (communication)

การสื่อความหมายคือกระบวนการของการสร้างและส่งสารที่มีความหมาย การสื่อความหมายในองค์การนั้นมีความสำคัญมาก ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการประสานงานหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความเพียงพอและความชัดเจนของข้อมูลและสารสนเทศทั้งปริมาณและคุณภาพ นอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการสรุปและการตัดสินใจหรืออื่น ๆ จากเหตุผลดังกล่าวนี้ทำให้เราเชื่อว่า "การสื่อความหมายเป็นกระบวนการพื้นฐานที่จะนำไปสู่การบริหารงานด้านอื่น ๆ ขององค์การ และเป็นบทบาทของผู้บริหารที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก"

ในองค์การทุกประเภท ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา Bass¹ กล่าวว่า "การสื่อความหมายในองค์การหรือสถานที่อื่นใดก็ตาม เป็นกระบวนการที่คนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การสื่อความหมายจะถือได้ว่ามีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อสื่อความหมายแล้วทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานดีและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี"

Bernard² ได้แสดงความคิดเห็นต่อการสื่อความหมายไว้ว่า เป็นองค์ประกอบการบริหารองค์ประกอบแรกขององค์การ และให้ความสำคัญของการสื่อความหมายว่า "เพราะโครงสร้างและขอบข่ายขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกระบวนการสื่อความหมาย" ลักษณะของการสื่อความหมายนั้นจะเกิดขึ้นในองค์การอย่างต่อเนื่อง การสื่อความหมายทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมบุคลากรขององค์การให้เป็นหน่วยเดียวกันและทำให้บุคลากรทราบจุดหมายปลายทางขององค์การและทำให้เกิดความคิดในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายปลายทางขององค์การนั้น ๆ ความคิดของเบอร์นาร์ดนี้สอดคล้องกับความคิดของ Bass³ ที่ว่า "การสื่อความหมายในสถานที่ใด ๆ ก็ตามจะเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนกับคน"

2. บรรยากาศการสื่อความหมาย (communication climate)

Goldhaber⁴ ได้ให้ความหมายของบรรยากาศการสื่อความหมายไว้ว่า "เป็นบรรยากาศที่ก่อให้เกิดบุคลากรในองค์การเกิดความรู้สึกว่า องค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของตนเองอย่างไร" ซึ่ง Bass⁵ ได้ให้ความคิดสนับสนุนว่า "บรรยากาศการสื่อความหมายในองค์การเกิดจากความเชื่อถือได้และการเปิดเผยของคนทั้งหมดใน

องค์การ รวมทั้งการได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง การมีเจตคติและความรู้สึกที่จะทำงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ" ในเรื่องของบรรยากาศการสื่อความหมายนี้ โกลด์ฮาร์เบอร์กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ

2.1 การรับรู้ของบุคลากรในองค์การว่าผู้ใดหรือแหล่งใดเป็นผู้สื่อความหมาย มีคำถามในประเด็นนี้คือ

2.1.1 สมาชิกขององค์การพอใจข่าวสารที่มาจากผู้บริหารใหม่ พอใจข่าวสารที่มาจากเพื่อนร่วมงานใหม่ หรือพอใจข่าวสารที่มาจากผู้ได้บังคับบัญชาใหม่

2.1.2 แหล่งของข่าวสารเหล่านี้ มีความสำคัญเพียงใด

2.1.3 แหล่งของข่าวสารเหล่านี้ เชื่อถือได้เพียงใด

2.1.4 แหล่งของข่าวสารนี้ เปิดรับการสื่อสารย้อนกลับหรือไม่

2.2 การรับรู้ข่าวสารนั้น ทัวถึงสมาชิกขององค์การทุกคนหรือไม่ มีคำถามในประเด็นนี้คือ

2.2.1 ข่าวสารที่รับมานั้นเป็นเรื่องที่สำคัญหรือไม่

2.2.2 ข่าวสารที่รับมานั้นมีประโยชน์หรือไม่

2.2.3 ถ้าบุคลากรให้ข้อมูลย้อนกลับ จากผลการรับข่าวสารนั้น ข้อมูลย้อนกลับจะไปถึงแหล่งข้อมูลหรือไม่

2.3 การรับรู้ของบุคลากรต่อองค์การที่ตนเองปฏิบัติงาน ซึ่งมีคำถามในประเด็นต่อไปนี้คือ

2.3.1 การตัดสินใจของสมาชิกในองค์การ มีผลกระทบต่อตัวเขาอย่างไร

2.3.2 สมาชิกทุกคนในองค์การทราบวัตถุประสงค์และจุดหมายปลายทางขององค์การหรือไม่

2.3.3 สมาชิกในองค์การทุกคนได้รับการสนับสนุนหรือได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงานดีหรือไม่

2.3.4 ระบบการสื่อความหมายขององค์การเปิดให้บุคลากรทุกคนแสดงความคิดเห็นได้หรือไม่

บรรยากาศการสื่อความหมายในองค์การนี้ O'Connell⁶ ได้นิยามว่า บรรยากาศการสื่อความหมายในองค์การนั้น มี 5 องค์ประกอบคือ "การสื่อความหมายระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน การสื่อความหมายจากผู้บริหารมายังผู้ใต้บังคับบัญชา โอกาสของผู้ปฏิบัติที่จะได้สื่อความหมายไปยังผู้บริหารคุณภาพกับความน่าเชื่อถือของข้อมูล ข่าวสาร และการเป็นคนเปิดเผยของผู้บริหาร" ซึ่ง โอคอนเนลได้อธิบายที่มาของบรรยากาศการสื่อความหมายในองค์การว่า การสื่อสารขององค์การที่เป็นระบบเปิดเกิดจากการที่ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย บอกข่าวที่ตรงไปตรงมา สมาชิกในองค์การมีสิทธิและเสรีภาพที่จะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย มีโอกาสที่จะถาม คำถามมีโอกาสดูแลความคาดหวังว่าข่าวสารนั้นจะเกิดผลกับผู้บริหารและงานขององค์การอย่างไร สิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์กับทั้งตัวผู้บริหารและงานที่ได้รับผิดชอบองค์การที่สื่อสารด้วยระบบเปิดขึ้น โอคอนเนล ย้ำว่า หมายถึงการที่ผู้บริหารให้ข่าวสารที่ตรงไปตรงมาและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทุกกรณีทุกเวลา

นอกจากนี้ การสื่อสารขององค์การที่เป็นระบบเปิดนั้น ผู้บริหารต้องกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นว่า

- 1) การรับทราบข้อมูลด้านลบนั้นมีประโยชน์กว่าไม่ได้รับข้อมูลด้านใดเลย
- 2) ข้อมูลที่รับมานั้นช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาได้
- 3) อารมณ์และความรู้สึกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมนุษย์ขณะทำงาน
- 4) บุคลากรในองค์การควรจะมีสิทธิมีเสียงในการแสดงความรู้สึกต่องาน

ของตน

โอคอนเนล เชื่อว่าคนจะแสดงความคิดเห็น หากเขาเชื่อว่าผู้บริหารต้องการรับฟังความคิดเห็นของตนในทางตรงกันข้าม การสื่อสารขององค์การที่เป็นระบบปิดนั้น ผู้บริหารมักจะมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าบุคลากรขององค์การไม่อาจควบคุมตัวเองเมื่อรับข่าวสาร ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นผู้ตัดสินใจทุก ๆ อย่างด้วยตนเอง

3. องค์ประกอบของบรรยากาศการสื่อความหมายในองค์การ

บรรยากาศการสื่อความหมายในองค์การ มีลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 การสื่อความหมายระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน

(Superior-Subordinate Communication)

องค์ประกอบด้านการสื่อความหมายระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน นั้น เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หากผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรทุก ๆ คนของหน่วยงานแล้วบรรยากาศขององค์การย่อมสดชื่น McGregor⁷ ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องนี้ว่า "บรรยากาศความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นความสัมพันธ์เชิงการบริหารงานไม่ใช่สัมพันธ์กับคนทั่ว ๆ ไป" ความคิดเช่นนี้ เป็นกำแพงขวางกั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ใดก็ตามที่จะเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร จะต้องให้ความสำคัญกับการฝึกทักษะการสื่อความหมายให้เชี่ยวชาญ ความคิดเรื่องการฝึกทักษะการสื่อความหมายนี้ Hall⁸ มีความเห็นว่า "การสื่อความหมาย เป็นทักษะพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องใช้สร้างความสนใจให้กับบุคลากร หากต้องการให้งานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การและเป็นไปตามการตัดสินใจของผู้บริหาร" การสื่อความหมายที่ดีของผู้บริหารเป็นการสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ

Baskin and Avonoff⁹ ได้กล่าวถึงบรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การว่าเกิดจากผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (is significantly influenced by the manager) บุคลากรในองค์การเห็นจะทราบความต้องการ และความคิดเห็นของผู้บริหารตลอดเวลา หากผู้บริหารไม่เป็นที่เชื่อถือ หรือไม่สร้างบรรยากาศขององค์การให้เป็นบรรยากาศแบบระบบเปิดแล้ว บุคลากรอาจมีปฏิกิริยาในทางลบก็เป็นได้

Shultz¹⁰ ได้ให้ข้อสังเกตว่า คนส่วนใหญ่มักชอบคิดมากกว่าพูด ดังนั้นผู้บริหารงานจะต้องให้ความสำคัญกับความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสำคัญกว่าสิ่งที่พวกเขาพูดเสียอีก และจะต้องให้ความสำคัญกับสถานะการเข้าใจความคิดของกันและกันของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานนั้นมีศูนย์กลางอยู่ที่การสื่อความหมายด้วยระบบเปิดมากกว่าจะให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการบริหาร

ยิ่งผู้บริหารเปิดใจเท่าไรก็ยิ่งเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นเท่านั้น

3.2 การสื่อความหมายจากผู้บริหารมายังผู้ใต้บังคับบัญชา (Downward Communication)

การสื่อความหมายจากผู้บริหารมายังผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เกี่ยวข้องกับการไหลของข้อมูลในองค์การ ข้อมูลจะมาจากช่องการสื่อสาร (communication channel) ในโครงสร้างขององค์การ การไหลของข้อมูลนี้ Tortoriello¹¹ สรุปว่า "การสื่อสารในองค์การนั้นมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (both formal and informal channels of communication) ข้อมูลที่เป็นทางการคือ ข้อมูลตามสายบังคับบัญชาจะส่งกระจายไปตามบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ตามทฤษฎีแล้วเมื่อบุคลากรรับข้อมูลที่เป็นทางการย่อมจะต้องไม่มีข้อโต้แย้ง ไม่มีคำถามใด ๆ เกิดขึ้น แต่อาจมีข้อโต้แย้งหรือคำถามส่งสารนอกสายบังคับบัญชา ซึ่งจัดว่าเป็นข้อมูลที่ไม่เป็นทางการ เขาได้ให้ความเห็นด้านโครงสร้างขององค์การต่อไปว่า องค์การที่มีช่วงการบังคับบัญชาหลายชั้น (tall organization) นั้น จะทำให้เกิดช่องส่งสารหลายช่อง ซึ่งจะทำให้ข้อมูลข่าวสารถูกรบกวนได้มากตามไปด้วย ลักษณะอีกประการหนึ่งขององค์การที่มีช่วงการบังคับบัญชาหลายชั้นคือ พลังการบังคับบัญชาและการตัดสินใจจะมีน้อย เขาได้อธิบายว่าการตัดสินใจจะทราบผลการตอบสนองช้า ในทางตรงข้ามองค์การที่มีช่วงการบังคับบัญชาสั้น (flat organization) จะลดช่วงการส่งสารลง แต่มักจะมีปัญหาข้อมูลข่าวสารมากเกินไปที่สำนักงานของผู้บริหาร การบังคับบัญชาและการตัดสินใจจะเป็นไปอย่างเป็นธรรมชาติ

สำหรับข้อมูลที่ส่งจากผู้บริหารมายังผู้ใต้บังคับบัญชานั้น Katz and Khan¹² สรุปว่ามี 5 ประเภทคือ

3.2.1 การสั่งงาน บอกรายละเอียดงานที่จะต้องทำ

3.2.2 เหตุผลของการปฏิบัติงาน บอกให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจความสำคัญของงาน

3.2.3 นโยบายและกระบวนการดำเนินงาน บอกให้ผู้ปฏิบัติทราบแนวทางการปฏิบัติ

3.2.4 ข้อมูลย้อนกลับ คือสารที่บอกให้ผู้ปฏิบัติงานทราบผลการปฏิบัติงานของตน

3.2.5 หนังสือเชิญชวนให้อุทิศตนต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

Castetter¹³ อธิบายว่าการสื่อความหมายจากผู้บริหารมายังผู้ปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องมีต่อเนื่องกันไปตราบเท่าที่ยังมีองค์การ ข่าวสารที่สำคัญเช่น นโยบายทางการศึกษา โครงการต่าง ๆ มาตรฐานงานต่าง ๆ ตารางปฏิบัติงาน ภาระงานต่าง ๆ ที่จะมอบหมายเหล่านี้ล้วนมาจากผู้บริหารทั้งสิ้น

3.3 โอกาสของผู้ปฏิบัติงานที่จะได้สื่อความหมายไปยังผู้บริหาร

(Upward-Communication Opportunity)

คงจำกันได้ว่าทฤษฎีคลาสสิก (classical theories) นั้นเน้นการส่งข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารมายังผู้ปฏิบัติงานและให้ความสำคัญกับการส่งข้อมูลข่าวสารจากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร ความจริงข้อนี้ยังปรากฏอยู่ในปัจจุบัน จะเห็นว่าบุคลากรในองค์การยังมีค่านิยมในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีคลาสสิกกันอยู่ ตัวอย่างเช่น ในการอบรมก็จะมี การฝึกทักษะการสื่อความหมายให้กับผู้บริหาร น้อยครั้งที่จะมีการฝึกทักษะสื่อความหมายให้ผู้ปฏิบัติงาน

Tortoriello¹⁴ ได้ให้นิยามของคำ upward communication ว่าเป็นการส่งข้อมูลข่าวสารของผู้ใต้บังคับบัญชา 2 ประเภท คือ ประการแรกเป็นข้อมูลส่วนตัว ได้แก่ เจตคติ ความคิดเห็น และการกระทำ ประการที่สอง ได้แก่ ผลสำเร็จของงานและความต้องการสิ่งสนับสนุนให้งานสำเร็จ

Katz and Khan¹⁵ ได้สรุปว่ากิจกรรม upward communication นั้น รวมกิจกรรมเหล่านี้ด้วยคือ

- 1) คำร้องทุกข์ ร้องเรียน
- 2) การให้สัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน
- 3) การแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถาม
- 4) การให้ข้อมูลผู้บริหาร หากผู้บริหารเปิดใจกว้าง
- 5) การพูดคุยระหว่างพักดื่มกาแฟ

Castetter¹⁶ ได้ให้เหตุผลความจำเป็นที่จะต้องให้มี upward communication ในโรงเรียนว่า ประการแรกก็เพื่อตรวจสอบดูว่าวัตถุประสงค์ของโรงเรียนบรรลุหรือยังตรวจสอบดูว่ามีปัญหาใดเกิดขึ้นบ้างและได้แก้ไขไปแล้วอย่างไร ประการที่สองก็เพื่อตรวจสอบดูโรงเรียนว่าจัดระบบไว้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ หากไม่เหมาะสมอาจจัดให้มีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโดยจัดประชุมกลุ่มย่อย จัดประชุมคณาจารย์ จัดประชุมคณะกรรมการ ประการสำคัญคือ ทุกกิจกรรมจะเน้นย้ำการไหลของข้อมูลข่าวสารจากผู้ปฏิบัติขึ้นไปสู่ผู้บริหาร

การที่ข้อมูลจะไหลขึ้นไปสู่ผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น บรรยากาศของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีสิทธิ์และมีอิสระที่จะส่งข้อมูลข่าวสารให้ผู้บริหารทราบได้

3.4 คุณภาพกับความน่าเชื่อถือและข้อมูลข่าวสาร

(Quality and Reliability of Information)

ตามปกติแล้วข้อมูลหรือข่าวสารที่ไหลอยู่ในองค์กรนั้นต้องเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้และมีความเที่ยงตรง ในการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารต้องการข้อมูลที่มีปริมาณและคุณภาพสูงสุด ปัญหาที่พบบ่อย ๆ คือผู้บริหารมีข้อมูลมากเกินไปแต่ไม่มีคุณภาพ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีช่วงการบังคับบัญชาสั้น (flat organization)

Albanese¹⁷ ได้ให้ความคิดเห็นในด้านมีข้อมูลในองค์กรมากเกินไปว่า เกิดจากช่องส่งสารไม่สามารถทำงานได้ทัน ซึ่งการทำงานของช่องส่งสารนั้นสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารโดยตรงความคิดนี้สัมพันธ์กับความคิดของ Bass¹⁸ ซึ่งสรุปว่า "การไม่ยอมรับข่าวสารของผู้ปฏิบัติงานนั้นมีสาเหตุมาจากบุคลิกภาพของผู้ส่งสาร คือความไม่น่าเชื่อถือและทำตัวห่างเหิน เกิดช่องว่างกับผู้รับสาร"

3.5 การเป็นคนเปิดเผยของผู้บริหาร

(Superior-Openness)

Imundo¹⁹ ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารว่า "ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานได้ระบายความคิดเห็นโดยปราศจากความกลัว

ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับที่ได้มาจากผู้ปฏิบัติงาน” ผู้บริหารส่วนใหญ่จะตระหนักถึงความสำคัญของการให้และรับข้อมูลย้อนกลับระหว่างตัวเขาเองกับผู้ปฏิบัติงาน แต่ก็มีจำนวนมากที่พบว่าตนเองจัดบรรยากาศการสื่อความหมายชนิดนี้ไม่ประสบผลสำเร็จ และก็มีหลายคนที่ยอมรับว่าจะต้องดำเนินการดังสมมุติฐานต่อไปนี้ จึงจะทำให้บรรยากาศการสื่อความหมายเป็นบรรยากาศแบบเปิด “ถ้าผู้บริหารใช้นโยบายเปิดประตู่รับผู้ปฏิบัติงานจะสบายใจเมื่อให้คำแนะนำ คำร้องทุกข์” ถ้าผู้บริหารองค์การต้องการข้อมูลย้อนกลับและอยากฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เขาจะต้องทำมากกว่าเพียงใช้นโยบายเปิดประตู่รับ”

O'Connel²⁰ ได้อธิบายธรรมชาติของคนว่า คนบางคนรับฟังคำตำหนิไม่ได้ เพราะคำตำหนิเป็นผลรวมของพฤติกรรมของตน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้ความเป็นผู้บริหาร วิเคราะห์คำวิพากษ์วิจารณ์ของคนหรือแยกแยะคนเป็นความสามารถในการวิเคราะห์คำวิพากษ์วิจารณ์นี้มีประโยชน์มาก เมื่อผู้ส่งสาร ๗ ด้วยวาจา ผู้ซึ่งเคยสื่อสารด้วยระบบเปิดจะพบว่าเป็นการกระทำที่ค่อนข้างยาก ต้องมีความสามารถในการฟังและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารด้านลบ ต้องพิจารณาเป็นราย ๆ ไป

4. เครื่องมือตรวจวัดบรรยากาศการสื่อความหมายในองค์การ

เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจวัดบรรยากาศการสื่อความหมายในองค์การนั้น O'Connell ได้พัฒนาเครื่องมือชุดหนึ่งใช้สำหรับตรวจวัดบรรยากาศการสื่อความหมายในองค์การชื่อว่า Dennis Communication Climate inventory ตรวจวัด 5 ด้านคือ 1) การสื่อความหมายระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน 2) การสื่อความหมายจากผู้บริหารมายังผู้ใต้บังคับบัญชา 3) โอกาสของผู้ปฏิบัติที่จะได้สื่อความหมายไปยังผู้บริหาร 4) คุณภาพกับความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร และ 5) การเป็นคนเปิดเผยของผู้บริหาร รวมทั้ง 5 ด้าน จำนวน 44 ข้อ ลักษณะและรายละเอียดของเครื่องมือดังกล่าว มีดังนี้

Communication Climate:Dennis Communication Climate inventory

1. My superior makes me feel to talk with him/her.
2. My superior really understands my job problems.
3. My superior encourages me to let him/her know when things are going on the job.
4. My superior expresses him/her confidence with my ability to perform the job.
5. My superior makes it easy for me to do my best.
6. My superior encourages me to bring new information to his/her attention even when that new information may bad news.
7. My superior makes me feel things I tell him/her are really important.
8. My superior is willing to tolerate arguments and to give a fair hearing in all points of view.
9. My superior has my best interests when he/she talks to his/her bosses.
10. My superior is really a competent and expert manager.
11. My superior listens to me when I tell him/her about things that are bothering me.
12. It is safe to say what I am really thinking to my superior.
13. I can "sound off" about job frustrations to my superior.
14. I can tell my superior about the way I feel he/she manages my work group.
15. I am free to tell to my superior that I disagrees with him/her.

16. I think I am safe in communication "bad news" to my superior without fear of any retaliation on his/her part.
17. I think that my superior believes that he/she really understand me.
18. I believe that my superior thinks that I understand him/her.
19. My superior really understands me.
20. I really understand my superior.
21. My opinions make a difference in the day-to-day decisions that affect the job.
22. My superior let me participate in the planning of my own work.
23. Members of my work group are able to establish our own goals and objectives.
24. I believe my views have real influence in my organization.
25. I can expect that recommendation I make will be heard and seriously considered.
26. I think that people in this organization say what they mean and mean what they say.
27. People in top management say what they mean and mean what they say.
28. People in this organization are encouraged to be really open and candid with each other.
29. People in this organization freely exchange informations and opinions.
30. I am kept informed about how well organizational goals and objectives are being met.
31. My organization succeeds in rewarding and praising good performance.

32. Top management is providing me with the kind of information I really want & need.

33. I am pleased with management effort to keep employee up-to-date on recent developments that relate to the organizational welfare such as success in competition, profitability, future growth plans, etc.

34. I am receiving information from those sources (for example; from supervisors, department meetings, co-workers, newsletters) that I prefer.

35. I am notified in advance of change that effect my job.

36. I am satisfied with explanations I get from top management about why things are done as they are.

37. My job requirements are specified in clear language.

38. I think that information received from my superior is really reliable.

39. I think that information received from my colleagues(co-workers) is reliable.

40. I believe my superiors are really frank and candid with me.

41. I believe my colleagues(co-workers) are really frank and candid with me.

42. I think my superiors are "open door" for me to "sound off" to him/her about things that bother me.

43. I believe that I really understand my superiors problems.

44. I believe that my superior thinks that I really understand his/her problems.

บรรณานุกรม

- 1 Bernard M. Bass, Organizational Psychology. Allyn & Bacon Inc.& Edward C. Ryterband. USA. 1979, p.149.
- 2 Chester I. Bernard, "The Functions of the Executives"
Massachusetts : The Harvard University Press, 1968, p.89.
- 3 Bass, op. cit., p.44.
- 4 Gerald M. Goldhaber, Organizational Communication USA: WMC Brown Company, 1974, p.2.
- 5 Bass, op. cit., p.149
- 6 Sandra E. O'Connell, The Manager as Communicator Harper and Row Publishers, San Francisco, 1979, p.2.
- 7 Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill Book Co., 1960, p.141.
- 8 M.F.Hall, "Communication Within Organization" Journal of Management Study, 1965, pp.403-415.
- 9 Otis Baskin and Craig Avonoff, Interpersonal Communication in Organizations. California: Goodyear Publishing Co. Inc., 1980, p.154.
- 10 W.C. Schultz. "Interpersonal Underword" Harvard Business Review, 36, 1988, p.124.
- 11 Thomas R. Tortoriello, Stephen J. Blatt and Sue De Wine, communication in the Organization. McGrawHill Book Co., New York, 1978, p.46.
- 12 David Katz and Robert Khan, The Social Psychology of Organizations. Wiley, New York: 1966, p.266.
- 13 William B. Castetter. Administering the School Personnel Program New York : McMillan Co., 1962, p.559.

14 Tortoriello, op. cit., p.55

15 Castetter, op.cit., p.63.

16 Tortoriello, op., cit., p.5.

17 Robert Albanese, Management Toward Accountability for Performance. Phils. Inc., Press 1975, p.321.

18 Bass. op. cit., p.159.

19 Louis Imundo, Effective Supervisor's Handbook Metro Manila, Philippines, National Book Store Inc., 1980, p.14.

20 O'Connell, op. cit., p.122.