

ความจำเป็นของทักษะการฟังสำหรับการบริหารรัฐกิจในยุคสมัยแห่งการ จัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ

The Necessity of Listening Skills for Public Administration in the Era of Collaborative Governance

Article History

วีระยุทธ พรพจน์ธนาต

Wirayut Phonphoththanamat

Received: April 4, 2025

Revised: December 12, 2025

Accepted: December 17, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งวิเคราะห์ความสำคัญของทักษะการฟัง ซึ่งเป็นคุณลักษณะจำเป็นสำหรับนักบริหารรัฐกิจในยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ ภายใต้บริบทที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การบริหารรัฐกิจไม่อาจยึดเพียงการสั่งการและการสื่อสารแนวดิ่งดังเช่นในอดีต หากแต่ต้องอาศัยภาวะผู้นำแบบร่วมมือที่ตั้งอยู่บนความไว้วางใจและการสื่อสารสองทาง การฟังอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความร่วมมือระหว่างภาคีเครือข่าย บทความนี้นำเสนอการฟังในสามมิติ ได้แก่ มิติด้านความคิด ซึ่งเน้นการตั้งคำถาม การถอดความ และการสรุป มิติด้านอารมณ์ ที่เน้นความสงบ การเปิดใจ และความเห็นอกเห็นใจ และมิติด้านพฤติกรรมที่สะท้อนผ่านอวัจนภาษาและการตอบสนองเชิงบวก พร้อมทั้งจำแนกประเภทของการฟัง อาทิ การฟังอย่างตั้งใจ การฟังอย่างมีความเห็นอกเห็นใจ และการฟังเชิงวิพากษ์ เพื่อให้เห็นว่าการฟังมีลักษณะหลากหลายตามบริบท นอกจากนี้ยังสังเคราะห์คุณลักษณะการเป็นผู้ฟังที่ดี 13 ประการ อาทิ การกำหนดเป้าหมายการฟัง การไม่ขัดจังหวะ การค้นหาประเด็นหลัก และการฟังแบบไม่ตัดสิน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้าใจร่วมในเชิงนโยบาย ข้อค้นพบเหล่านี้สะท้อนว่าการฟังไม่ใช่เพียงทักษะเชิงเทคนิค แต่เป็นทั้งทัศนคติและกระบวนการสื่อสารเชิงรุกที่ต้องได้รับการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารรัฐกิจในยุคการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือบรรลุผลสำเร็จ

คำสำคัญ: ทักษะการฟัง การบริหารรัฐกิจ การสื่อสาร การจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University, Thailand

E-mail: p.wirayut@gmail.com

Abstract

This article analyzes the importance of listening as an essential competency for public administrators in the era of collaborative governance. In a rapidly changing and complex context, public administration can no longer rely on command-and-control and one-way vertical communication; it requires collaborative leadership grounded in trust and two-way dialogue. Effective listening therefore becomes central to building cooperation across stakeholder networks. The article conceptualizes listening in three dimensions: a cognitive dimension that emphasizes questioning, paraphrasing, and summarizing; an emotional dimension that highlights calm presence, openness, and empathy; and a behavioral dimension expressed through nonverbal cues and constructive responses. It further delineates listening types such as active, empathic, and critical listening to show how practices vary by context. In addition, the article synthesizes thirteen attributes of good listeners - for example setting clear listening goals, avoiding interruptions, identifying core issues, and suspending judgment - which function as enabling factors for participation and shared understanding in policy processes. Overall, the analysis suggests that listening is not merely a technical skill but also a mindset and a proactive communicative process that must be cultivated continuously to make public administration under collaborative governance effective and sustainable.

Keywords: *Listening Skills, Public Administration, Communication, Collaborative Governance*

บทนำ

มนุษย์ได้ทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาที่มีร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้นอารยธรรม และเมื่อเวลาผ่านไปได้เกิดการคิดค้นวิธีการที่มีความคิดสร้างสรรค์อย่างหลากหลายในการจัดองค์การเพื่อให้การทำงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จ (Emerson & Nabatchi, 2015) และด้วยในศตวรรษที่ 21 ที่สภาพแวดล้อมในการบริหารรัฐกิจต้องเผชิญกับความสลับซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นจากปัจจัยต่างๆ อาทิ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ทำให้แนวความคิดการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ (collaborative governance) หรือ อาจมีชื่อเรียกอื่นๆ อาทิ ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public-Private Partnerships) ความร่วมมือที่มีชุมชนเป็นฐาน (community-based collaborations) (Emerson & Nabatchi, 2015) การจัดการสาธารณะแบบประสานความร่วมมือ (collaborative public management) (Agranoff & McGuire, 2003) การบริหารปกครอง (governance) (Henry, 2018) การจัดการภาคีสาธารณะแนวใหม่ (new public governance) (Osborne, 2006) การกำกับดูแลแบบเครือข่าย (network governance) (Theodoulou & Roy, 2016) เป็นแนวความคิดการบริหารรัฐกิจที่กำลังเปลี่ยนจากการปกครองแบบเดิมที่รัฐบาลควบคุมประชาชนและจัดสรรผลประโยชน์สาธารณะผ่านสถาบันของรัฐ ไปสู่การจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ ซึ่งหมายถึงการควบคุมประชาชนและจัดสรรผลประโยชน์สาธารณะผ่านกฎหมาย นโยบาย และองค์กรต่างๆ ในการควบคุมประชาชนและให้บริการสาธารณะ ซึ่งการปกครองแบบเดิมเน้นที่หน่วยงานของรัฐ

เป็นหลัก ในขณะที่การจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือนั้นครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐและเครือข่ายความร่วมมือต่างๆ (Henry, 2018) มิได้มีภาครัฐเป็นเพียงตัวแสดงเดียวในการขับเคลื่อนนโยบาย

ในยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ นักบริหารรัฐกิจจึงต้องอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีบุคคลใดเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดเพียงผู้เดียว ภาวะผู้นำจึงต้องถูกแบ่งปันและร่วมมือกัน ซึ่งแนวคิด “ภาวะผู้นำแบบร่วมมือกัน” (collaborative leadership) ก้าวข้ามรูปแบบผู้นำแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นอำนาจของบุคคลเพียงคนเดียวไปสู่กระบวนการมีอิทธิพลเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน แนวทางนี้จึงกลายเป็นหลักในการบริหารรัฐกิจในบริบทของการปกครองแบบเครือข่ายที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยยึดหลักการแลกเปลี่ยนและความร่วมมือข้ามภาคส่วนเป็นพื้นฐาน (Denhardt et al., 2015)

หากพิจารณาในมิติของการสื่อสาร ซึ่งเป็นเส้นเลือดหลักของชีวิตองค์กร การบริหารรัฐกิจในอดีตมักเน้นการสื่อสารในแนวดิ่งตามสายบังคับบัญชา แต่สภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การสื่อสารในทุกทิศทางทวีความสำคัญมากขึ้น นักบริหารรัฐกิจจำเป็นต้องมีทักษะการสื่อสารที่ครบถ้วน ทั้งการพูด การฟัง การอ่าน หรือการเขียน โดยเฉพาะทักษะการฟังซึ่งมีความแตกต่างจากการได้ยิน (hearing) กล่าวคือ การฟัง (listening) นั้นต้องอาศัยความตั้งใจและการแปลความหมายของเสียงที่ได้รับเป็นความเข้าใจในเนื้อหาและความรู้สึกของผู้พูด ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างนักบริหารกับประชาชน (Lancaster, 2025; Murphy, 2020; Slovin, 2023)

ทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดีของนักบริหารรัฐกิจ จึงถูกมองว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคที่ความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็น นักบริหารรัฐกิจจะต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้สั่งการ (เน้นการพูด) ไปสู่การเป็นผู้รับฟัง (เน้นการฟังที่ดี) และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างจริงจัง ทำให้เปลี่ยนการสนทนาเป็นการมีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางที่กระตือรือร้นและไม่แข่งขันกันระหว่างคู่สนทนา (Gallo, 2024) ด้วยเหตุนี้ การฟังจึงมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความรับผิดชอบและความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ในบริบทของการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ การฟังมิใช่เพียงทักษะการสื่อสารพื้นฐาน แต่ยังเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การสื่อสารก้าวข้ามจากลักษณะทางเดียวในอดีต ไปสู่การสื่อสารสองทาง ที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง การฟังช่วยให้นักบริหารรัฐกิจรับรู้ เข้าใจ และเชื่อมโยงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน ตลอดจนเป็นรากฐานของการสร้างความไว้วางใจและความชอบธรรมในกระบวนการตัดสินใจ ดังนั้น หากปราศจากทักษะการฟังแล้ว การจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือก็จะเป็นเพียงแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ยากจะเกิดผลในการปฏิบัติจริง

วัตถุประสงค์ของบทความนี้ คือ (1) เพื่ออธิบายความเปลี่ยนแปลงของบริบทการบริหารรัฐกิจในยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ (2) เพื่อวิเคราะห์มิติและประเภทของการฟังที่เกี่ยวข้องกับการบริหารรัฐกิจ และ (3) เพื่อเสนอคุณลักษณะสำคัญของการเป็นผู้ฟังที่ดี 13 ประการที่นักบริหารรัฐกิจควรพัฒนาดังนั้น ในส่วนต่อไปของบทความนี้ ผู้เขียนจะนำเสนอกระบวนการทัศนในการบริหารรัฐกิจที่เปลี่ยนจากนักบริหารที่พูดสู่ผู้บริหารที่ฟัง และ ทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดีกับความจำเป็นสำหรับนักบริหารรัฐกิจ จากนั้นจึงนำไปสู่บทสรุปของงานบทความชิ้นนี้

กระบวนการตัดสินใจในการบริหารรัฐกิจที่เปลี่ยนจากนักบริหารที่พูดสู่ผู้บริหารที่ฟัง

เมื่อพิจารณาการบริหารรัฐกิจในอดีตถึงปัจจุบัน จะพบความแตกต่างอย่างชัดเจนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมการบริหารรัฐกิจที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและความซับซ้อน เมื่อโลกเข้าสู่ยุค “ความไร้เหตุผล” และ “ความสับสน” ทำลายระบบที่เคยมีเหตุผลและมีแบบแผนของรัฐบาลที่มีเสถียรภาพ (Theodoulou & Roy, 2016) ในช่วงศตวรรษที่ 20 การจัดการภายใต้สายการบังคับบัญชา (hierarchical management) เป็นที่ยอมรับทั้งในทางปฏิบัติและทฤษฎี แต่ในศตวรรษที่ 21 การเน้นความร่วมมือและการใช้ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องทำงานข้ามขอบเขตและสายการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดมากขึ้น (Agranoff & McGuire, 2003) แนวคิดการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ จึงเกิดขึ้นโดยเน้นให้หน่วยงานภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่ใช่รัฐ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ ด้วยการมุ่งเน้นฉันทามติและการปรึกษาหารือเป็นระบบ (Ansell & Gash, 2007) ซึ่งหมายความว่าจัดการแบบร่วมมือไม่เพียงแต่เป็นการแก้ปัญหาที่องค์กรเดียวไม่สามารถรับมือได้ แต่ยังเป็นการสร้างเครือข่ายการบริหารที่ยืดหยุ่นผ่านพันธมิตร สถานการณ์การ สมาคม และรูปแบบความร่วมมืออื่นๆ (Agranoff & McGuire, 2003)

การจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือนั้น อำนาจ (power) และสิทธิอำนาจ (authority) จะกระจายและแบ่งปันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่มที่ดำเนินงานอยู่นอกขอบเขตของรัฐบาลกลาง เครือข่ายเหล่านี้ถูกจัดตั้งบนพื้นฐานของค่านิยมและประเด็นปัญหาที่หลากหลาย ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศจนถึงความมั่นคงของมนุษย์ โดยมีโครงสร้างที่ปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทและเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสามารถเข้าร่วมหรือถอนตัวได้ตามความเหมาะสม (Theodoulou & Roy, 2016) ลักษณะสำคัญของการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ ประกอบด้วย (1) ตัวแทนหรือสถาบันของรัฐเป็นผู้ริเริ่มเวทีความร่วมมือ (2) ผู้เข้าร่วมต้องประกอบด้วยภาคีที่ไม่ใช่รัฐ (nonstate actors) ด้วย (3) ผู้เข้าร่วมต้องมีส่วนร่วมโดยตรงในการตัดสินใจด้วย มิใช่เพียงแค่ผู้ให้คำปรึกษา (4) เวทีดังกล่าวมีการจัดตั้งอย่างเป็นทางการและมีการประชุมร่วมกัน (5) กระบวนการตัดสินใจมุ่งเน้นไปที่ฉันทามติ (แม้ว่าจะไม่สามารถบรรลุฉันทามติได้ในทางปฏิบัติ) และ (6) ความร่วมมือมุ่งเน้นไปที่นโยบายสาธารณะหรือการบริหารภาครัฐ (Ansell & Gash, 2007)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการบริหารรัฐกิจในอดีตเน้นการควบคุมและการทำงานที่แบ่งแยกบทบาทอย่างชัดเจน ในขณะที่ในยุคการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือนั้น การบริหารรัฐกิจต้องตอบสนองต่อความซับซ้อนและความไม่แน่นอนด้วยการเน้นความร่วมมือ กระจายอำนาจ และการสื่อสารแบบเปิดเผย ซึ่งส่งผลให้บทบาทผู้นำเปลี่ยนไปสู่การเป็นผู้ฟังที่มีความสามารถในการรับฟังและประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน (พิจารณาตารางที่ 1) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ไม่เพียงแต่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทุกฝ่าย แต่ยังเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการพัฒนานโยบายสาธารณะที่สอดคล้องกับความท้าทายและโอกาสในยุคสมัยใหม่อีกด้วย

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบการบริหารรัฐกิจในอดีตกับปัจจุบัน

มิติเปรียบเทียบ	การบริหารรัฐกิจในอดีต	การบริหารรัฐกิจในยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ
การแบ่งแยกการทำงานรัฐกับเอกชน	แบ่งแยกชัดเจน โดยภาครัฐรับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายสาธารณะ	ขอบเขตการแบ่งงานไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน
ตัวแสดงหลักในการบริหารรัฐกิจ	ภาครัฐเป็นศูนย์กลางที่ออกคำสั่งและควบคุม	การบริหารร่วมมือกันของหลายองค์การและภาคส่วน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ที่มีบทบาทร่วมกันในการตัดสินใจ
การติดต่อสื่อสาร	สื่อสารในแนวดิ่งตามสายการบังคับบัญชา ทำให้เกิดการส่งผ่านข้อมูลจากบนลงล่างอย่างเคร่งครัด	การสื่อสารเกิดขึ้นในทุกทิศทาง ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
รูปแบบการตัดสินใจ	การตัดสินใจเป็นแบบรวมศูนย์ มีโครงสร้างลำดับชั้นชัดเจน	การตัดสินใจเป็นแบบกระจายอำนาจ โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน
บทบาทผู้นำ	ผู้นำมักเน้นการออกคำสั่งและควบคุมโดยใช้วิธีการบริหารแบบดั้งเดิม	ผู้นำในยุคปัจจุบันต้องเป็นผู้ฟังที่ดีและกระตุ้นการมีส่วนร่วม โดยใช้ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (collaborative leadership)

ที่มา: ผู้เขียนวิเคราะห์จากเนื้อหาในงานเขียนของ Agranoff and McGuire (2003); Ansell and Gash (2007); Denhardt et al. (2015); Emerson and Nabatchi (2015); Klijn (2012); Theodoulou and Roy (2016)

ทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดีกับความจำเป็นสำหรับนักบริหารรัฐกิจในยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ

หากกล่าวถึงองค์ประกอบของการฟังที่มีประสิทธิภาพโดยทั่วไปนั้น กล่าวได้ว่าประกอบด้วยสามมิติ ได้แก่ ด้านความคิด (cognitive) ด้านอารมณ์ (emotional) และด้านพฤติกรรม (behavioral) ดังนี้ (Abrahams & Groysberg, 2021; Fagan, 2025)

1. ด้านความคิด (cognitive) คือ การให้ความสนใจกับข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับ ทั้งที่ถูกกล่าวออกมาโดยตรงและที่สื่อโดยนัย ทัศนคติและเชื่อมโยงข้อมูลเหล่านั้นเข้าด้วยกัน ลักษณะด้านความคิดของการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การซักถาม (probing) การถอดความ (paraphrasing) และการสรุปความ (summarizing) กล่าวคือการตั้งคำถามเพื่อติดตามหรือขอคำชี้แจง การถอดความสิ่งที่คู่สนทนาสื่อสาร และการสรุปบทสนทนา ล้วนเป็นกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมทางความคิดของผู้ฟัง ซึ่งบ่งบอกถึงความพยายามที่จะทำความเข้าใจและตีความสารที่ได้รับอย่างถูกต้อง

2. ด้านอารมณ์ (emotional) คือ การรักษาความสงบและมีความเห็นอกเห็นใจในระหว่างสนทนา รวมถึงการควบคุมปฏิกิริยาทางอารมณ์ของตนเอง อาทิ ความรำคาญหรือความเบื่อหน่าย ลักษณะด้านอารมณ์ของ

การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การให้ความสนใจอย่างเต็มที่ (focusing of attention) การเปิดใจรับฟัง (acceptance) และ ความเห็นอกเห็นใจ (empathy) กล่าวคือ ผู้ฟังที่ดีจะแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ โดยให้ความสนใจกับการสนทนาอย่างเต็มที่ รวมถึงรับฟังด้วยท่าทีที่เปิดกว้างและเห็นอกเห็นใจ การรับฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจหมายถึงการหลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ หรืออคติของตนเองไปยังผู้พูด และรับฟังโดยไม่พยายามคิดหาคำโต้แย้งไปพร้อมๆ กัน

3. ด้านพฤติกรรม (behavioral) หมายถึง การแสดงออกถึงความสนใจและความเข้าใจผ่านทั้งคำพูดและภาษากาย โดยลักษณะเชิงพฤติกรรมของการฟังอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย พฤติกรรมอวัจนภาษา (non-verbal behavior) และ การให้คำแนะนำ (advice) กล่าวคือ การฟังอย่างมีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่รับฟังด้วยความตั้งใจ หากยังรวมถึงการถ่ายทอดความใส่ใจผ่านภาษากาย อาทิ การสบตา การนั่งในท่าทางที่เปิดกว้าง การพยักหน้า และ ท่าทางที่สะท้อนถึงการรับฟังในเชิงบวก นอกจากนี้ ผู้ฟังสามารถแสดงบทบาทเชิงรุกในการมีส่วนร่วมผ่านการตั้งคำถามเพิ่มเติม การเสนอแนวทางหรือมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งช่วยขยายขอบเขตของบทสนทนาและส่งเสริมการสื่อสารที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ประเภทการฟังมีหลากหลายประเภท อาทิ (1) การฟังแบบไม่ตั้งใจ (passive listening) คือ การได้ยินโดยปราศจากการมีส่วนร่วมทางจิตใจ เป็นเพียงการรับเสียงผ่านทางกายภาพโดยไม่ประมวลผลหรือเข้าใจเนื้อหาอย่างแท้จริง เหมาะกับสถานการณ์ที่ข้อมูลซ้ำซากหรือไม่สำคัญ (Gardner, 2023; King, 2024; Nuvole, 2024) (2) การฟังแบบเลือกฟัง (selective listening) เป็นการฟังเฉพาะบางส่วนที่สนใจ ขณะที่มองข้ามหรือเพิกเฉยต่อเนื้อหาอื่น ซึ่งอาจเกิดจากอคติ สิ่งรบกวน หรือการขาดสมาธิ เหมาะกับการจับประเด็นสำคัญหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตนเอง (Weber, 2024) (3) การฟังเพื่อรับข้อมูล (information listening) เป็นการฟังเพื่อทำความเข้าใจข้อมูลอย่างครบถ้วน ผู้ฟังต้องมีสมาธิสูงและสามารถแยกแยะสาระสำคัญจากข้อความ เหมาะกับการฟังคำบรรยาย คำแนะนำ หรือข้อมูลข่าวสาร (King, 2024; Nuvole, 2024; Weber, 2024) (4) การฟังอย่างตั้งใจ (active listening) เป็นการฟังแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ผู้ฟังแสดงความสนใจทั้งทางวาจาและอวัจนภาษา พร้อมตั้งคำถามและให้ข้อเสนอแนะอย่างเหมาะสม ช่วยให้เข้าใจเนื้อหาได้ลึกซึ้ง (Gardner, 2023; King, 2020; Nuvole, 2024) (5) การฟังอย่างมีความเห็นอกเห็นใจ (empathic listening) ผู้ฟังมุ่งเข้าใจความรู้สึกและมุมมองของผู้พูดอย่างลึกซึ้ง โดยจินตนาการตนเองในสถานการณ์เดียวกัน เหมาะกับการสร้างความสัมพันธ์หรือการให้กำลังใจ (Gardner, 2023; King, 2020; King, 2024; Nuvole, 2024) (6) การฟังเชิงวิพากษ์ (critical listening) เป็นการฟังแบบมีการวิเคราะห์และประเมินข้อมูลอย่างรอบด้าน ตั้งคำถามกับสิ่งที่ได้ยินเพื่อพิจารณาความน่าเชื่อถือและสาระสำคัญ เหมาะกับการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือการประเมินเนื้อหาที่ซับซ้อน (Gardner, 2023; King, 2024; Nuvole, 2024) (7) การฟังเชิงประเมินผล (evaluative listening) เน้นการใช้วิจารณญาณเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและคุณภาพของข้อมูล เหมาะกับบริบทวิชาการหรือวิชาชีพที่ต้องการความแม่นยำและความเป็นกลาง (Weber, 2024) และ (8) การฟังเพื่อความสุนทรีย์ (appreciative listening) คือการฟังเพื่อสัมผัสอารมณ์และความงามของสิ่งที่ได้ยิน อาทิ ดนตรี บทกวี หรือเรื่องเล่า เน้นความเพลิดเพลินมากกว่าการวิเคราะห์สาระ (King, 2024)

การฟังแต่ละประเภทยังไม่มีรูปแบบการฟังแบบใดที่ดีที่สุด (no one-size-fits-all) (Nuvole, 2024) ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทั้งนี้ ผู้เขียนเห็นว่า ทักษะการฟังที่ดีเป็นของนักบริหารรัฐกิจในยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือนั้น จากที่ได้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือและตำราต่างๆ (Denhardt et al., 2015; Gardner,

2023; Jackson, 2025; King, 2020; King, 2024; Lancaster, 2025; Leonardo, 2020; Mendez, 2024; Miller, 2018; Murphy, 2020; Nuvole, 2024; Obrice, 2024; Slovin, 2023) ทางด้านการฟังและพฤติกรรมองค์การสรุปได้ว่า ควรมีคุณลักษณะ 13 ประการ ดังนี้

1. กำหนดเหตุผลหรือเป้าหมายในการฟัง: การกำหนดเหตุผลหรือเป้าหมายในการฟังที่ชัดเจนจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและกำหนดทิศทางของการรับข้อมูลสำหรับนักบริหารรัฐกิจว่าจะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างไร (Denhardt et al., 2015) ซึ่งในบริบทของยุคสมัยแห่งความร่วมมือ นักบริหารรัฐกิจจำเป็นต้องฟังอย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการที่หลากหลายของภาคส่วนต่างๆ ได้อย่างชัดเจน การฟังเช่นนี้ไม่เพียงช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการบริหาร แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทางของการบริหารรัฐกิจในยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ ที่เน้นการมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ และการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ

2. ให้ความสนใจผู้พูด: การให้ความสนใจผู้พูดเป็นการแสดงถึงการให้เกียรติแก่ผู้พูดและยังสะท้อนความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้พูดอีกด้วย แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลัก (golden rule) ที่ว่า จงปฏิบัติต่อผู้อื่นในแบบที่ตนปรารถนาจะได้รับการปฏิบัติ (Lancaster, 2025; Obrice, 2024) สบสายตา (Mendez, 2024; Obrice, 2024) จัดสิ่งรบกวนสมาธิ อาทิ ไม่เล่นโทรศัพท์ หรือทำงานอย่างอื่นไปด้วย เป็นต้น การแสดงความสนใจผู้พูดไม่เพียงช่วยสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ แต่ยังเปิดพื้นที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ ซึ่งเป็นรากฐานของการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในการบริหารภาครัฐแบบมีส่วนร่วมอีกด้วย

3. ไม่ขัดจังหวะการสนทนา: การปล่อยให้ผู้พูดแสดงออกอย่างเต็มที่โดยไม่ขัดจังหวะช่วยรักษาความต่อเนื่องของเนื้อหาและแสดงความเคารพต่อเวลาของผู้อื่น อย่างไรก็ตามมีบางกรณีที่มีการขัดจังหวะการสนทนาอาจเหมาะสม อาทิ (1) หากได้ยินไม่ชัดเจนหรือรู้สึกว่พลาดเนื้อหาบางส่วนไป (2) หากต้องการความกระจ่างเพิ่มเติม เนื่องจากการขัดจังหวะเพื่อทำความเข้าใจย่อมดีกว่าการฟังต่อไปโดยไม่เข้าใจ และ (3) หากมีภารกิจสำคัญที่ต้องดำเนินการ (Mendez, 2024; Obrice, 2024) การไม่ขัดจังหวะการสนทนาช่วยส่งเสริมความต่อเนื่องในการแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อภาคส่วนต่างๆ มีมุมมองหรือประสบการณ์ที่แตกต่าง นักบริหารรัฐกิจที่ฟังอย่างอดทนและเคารพในเวลาของผู้อื่นจะสามารถรับรู้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าในการออกแบบนโยบายร่วมกับภาคส่วนต่างๆ

4. ใช้ความแตกต่างระหว่างการคิดและการพูดให้เป็นประโยชน์: มนุษย์เราคิดเร็วกว่าพูด ทำให้มีโอกาสในการไตร่ตรองสิ่งที่อีกฝ่ายกำลังพูดและพยายามค้นหาแก่นหลักหรือความหมายในคำพูดของคู่สนทนาในขณะที่คู่สนทนากำลังพูดอยู่ ความแตกต่างระหว่างการพูดและการคิดหากถูกใช้เพื่อการฟังอย่างระมัดระวังมากขึ้น จะช่วยให้เข้าใจสิ่งที่คนอื่นกำลังพูดได้อย่างดีเยี่ยม (Denhardt et al., 2015) ในยุคสมัยแห่งการร่วมมือ นักบริหารรัฐกิจควรใช้ความสามารถในการคิดอย่างรวดเร็วขณะฟัง เพื่อไตร่ตรอง วิเคราะห์ และจับสาระสำคัญจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทัน่วงที ซึ่งช่วยให้เกิดการตอบสนองที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมการสื่อสารที่สร้างสรรค์

5. ถามในสิ่งที่สงสัยหรือไม่ชัดเจน: การตั้งคำถามในส่วนที่ไม่ชัดเจนแสดงถึงความสนใจและช่วยให้เข้าใจเนื้อหาลึกซึ้งยิ่งขึ้น นอกจากนี้การถามคำถามในสิ่งที่ผู้พูดได้กล่าวไปนั้นเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสนใจของผู้ฟัง (Lancaster, 2025; Mendez, 2024; Miller, 2018; Obrice, 2024) การตั้งคำถามในจังหวะเวลาที่เหมาะสมสะท้อนให้เห็นว่านักบริหารรัฐกิจให้ความสำคัญกับเนื้อหาที่ภาคีเสนอ และต้องการความเข้าใจที่ถูกต้องเพื่อนำไป

สรุปผลร่วมกัน การถามในสิ่งที่สงสัยหรือไม่ชัดเจนอย่างจริงจังจึงเป็นจุดเริ่มต้นประการหนึ่งของการสร้างความร่วมมืออย่างมีพลัง

6. ถอดความและสรุป: การสรุปหรือถอดความเป็นระยะช่วยให้ผู้พูดรู้สึกว่าได้รับฟังอย่างตั้งใจและช่วยตรวจสอบความเข้าใจที่ถูกต้องอีกด้วย (Jackson, 2025; Lancaster, 2025; Mendez, 2024) การถอดความและสรุปสิ่งที่ได้ยินช่วยให้นักบริหารรัฐกิจตรวจสอบความเข้าใจของตนเองและแสดงให้เห็นว่าความเห็นของตนได้รับการรับฟังอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการตัดสินใจร่วมกัน

7. ค้นหาประเด็นหลัก: การฟังเพื่อจับประเด็นหลักหรือแก่นของเรื่องจะช่วยให้สามารถจัดระเบียบข้อมูลได้ดีขึ้น ทำให้ข้อมูลเหล่านั้นจำได้ง่ายขึ้น (Denhardt et al., 2015) นักบริหารรัฐกิจที่สามารถฟังและจับประเด็นหลักได้ดีจะสามารถรวบรวมสาระสำคัญจากภาคีเครือข่าย เพื่อนำไปสังเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการค้นหาแก่นของเรื่องจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งในบริบทของการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ

8. ใส่ใจในอวัจนภาษาของตนเองและคู่สนทนา: การใส่ใจในอวัจนภาษาในที่นี้หมายถึง (1) ใส่ใจในอวัจนภาษาของตนเอง การแสดงให้เห็นว่าผู้ฟังเข้าใจสิ่งที่ผู้พูดกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย วิธีที่ง่ายและได้ผลที่สุดคือการพยักหน้าเล็กน้อย หรือยิ้มเล็กน้อยเป็นระยะและใช้สีหน้าที่สอดคล้องกับโทนของบทสนทนา (Lancaster, 2025; Obrice, 2024) และ (2) การใส่ใจในอวัจนภาษาของผู้พูดว่าสัมพันธ์กับอวัจนภาษาหรือไม่ อาทิ น้ำเสียง การแสดงสีหน้า และพฤติกรรม องค์ประกอบเหล่านี้ให้บริบทและความลึกซึ้งแก่คำพูดที่ผู้พูดกล่าว (Jackson, 2025) ในบริบทของความร่วมมือ การสังเกตอวัจนภาษาของคู่สนทนาช่วยให้นักบริหารรัฐกิจเข้าใจเจตนาและอารมณ์ของภาคีได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ทำให้สามารถสื่อสารและตอบสนองได้อย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลต่อการสร้างสัมพันธ์ดีและลดความขัดแย้ง

9. ใช้การสะท้อนท่าทาง: ในสถานการณ์ที่บรรยากาศการสนทนาเป็นแบบผ่อนคลาย เป็นมิตร การใช้การสะท้อนท่าทางของผู้พูดอย่างแนบเนียน (อาทิ เมื่อผู้พูดพยักหน้า ผู้ฟังก็พยักหน้าตาม ถ้าผู้พูดเอนตัวไปข้างหน้า ผู้ฟังก็เอนตัวไปข้างหน้าเล็กน้อย ปรับระดับน้ำเสียงให้อยู่ในโทนเสียงใกล้เคียงกับผู้พูด แต่ระดับความดังไม่ให้ผู้พูดรู้สึกว่ากำลังถูกเลียนแบบหรือล้อเลียน) สามารถเสริมสร้างความเชื่อมโยงและกระตุ้นให้ผู้พูดรับฟังมากขึ้น เทคนิคนี้ทำงานในระดับจิตใต้สำนึกและมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทักษะการฟัง (Obrice, 2024) อย่างไรก็ตามการสะท้อนท่าทางจะไม่เหมาะสมในกรณีบรรยากาศการสนทนาเป็นไปแบบตึงเครียด หรือเมื่อคู่สนทนาอยู่ในอารมณ์โกรธหรือหงุดหงิด ในกรณีนี้ผู้ฟังควรรักษาท่าทีที่สงบนิ่งทั้งน้ำเสียง กิริยาท่าทาง และภาษากาย หลีกเลี่ยงการสะท้อนท่าทางของอีกฝ่าย ในสถานการณ์เช่นนี้ เพราะอาจทำให้สถานการณ์เลวร้ายลงหากปล่อยสะท้อนอารมณ์เชิงลบของคู่สนทนา (Obrice, 2024) การสะท้อนท่าทางของคู่สนทนาอย่างเหมาะสมแสดงถึงความใส่ใจและความพร้อมในการปรับตัวของนักบริหารรัฐกิจ ช่วยลดระยะห่างทางจิตใจระหว่างภาครัฐกับภาคี และกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศของการแสวงหาความร่วมมือที่ดี

10. ฟังแบบไม่ตัดสิน: การรักษาความเป็นกลางและเปิดใจรับฟังโดยไม่รีบตัดสินช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดที่หลากหลายและส่งเสริมความฉลาดทางอารมณ์ ผู้ฟังที่ดีไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับทุกสิ่งที่ได้ยิน แต่ควรเปิดโอกาสให้อีกฝ่ายได้แสดงความคิด ถ่ายทอดประสบการณ์ หรือขอคำแนะนำโดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกตัดสิน บทบาทของผู้ฟังคือการแสดงออกอย่างชัดเจนว่าได้รับฟังและเข้าใจเนื้อหาที่สื่อสารอย่างถูกต้องครบถ้วน (Gardner, 2023; Obrice, 2024) ดังนั้นผู้ฟังที่ดีจะ (1) ไม่ด่วนตัดสินเมื่อได้ฟังแนวคิดที่ไม่คุ้นเคยหรือท้าทายความเชื่อเดิมของตน

(2) เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่และพร้อมปรับเปลี่ยนมุมมอง และ (3) ตั้งใจรับฟังเพื่อให้ได้มุมมองใหม่และความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น (Jackson, 2025) การฟังแบบไม่ตัดสินเป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับนักบริหารในยุคสมัยแห่งความร่วมมือ เพราะเปิดโอกาสให้ภาคีทุกฝ่ายได้แสดงมุมมองอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนานโยบายสาธารณะที่ครอบคลุมและเป็นธรรม

11. หลีกเลี่ยงการให้คำแนะนำหากไม่ได้รับการร้องขอ: ต้องตระหนักว่าในหลายๆ กรณี ผู้พูดไม่ได้ต้องการคำแนะนำ และอาจรู้สึกไม่สบายใจกับคำแนะนำที่ได้รับ แม้ว่าจะเป็นคำแนะนำที่ดีและมีเจตนาที่ดีเพียงใดก็ตาม บ่อยครั้งที่สิ่งที่ผู้พูดต้องการมากที่สุดคือการได้รับฟัง ดังนั้นอย่าให้คำแนะนำเว้นแต่ผู้พูดจะร้องขอ (Gardner, 2023; Lancaster, 2025; Obrice, 2024; Slovin, 2023) การหลีกเลี่ยงการให้คำแนะนำโดยไม่จำเป็นหากไม่ได้รับการร้องขอจะช่วยให้นักบริหารรู้จักแสดงบทบาทของผู้ฟังที่แท้จริง เปิดโอกาสให้ภาคีได้แสดงความรู้สึกและความคิดของตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญของการสร้างความไว้วางใจในกระบวนการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม

12. ตอบสนองแบบสนับสนุน: อาทิ “เข้าใจค่ะ/ครับ” “อืม” หรือ “เล่าต่อได้เลย” เพื่อแสดงว่าผู้ฟังกำลังติดตามบทสนทนาโดยไม่ขัดจังหวะ ช่วยสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่ดีและแสดงให้ผู้พูดทราบว่าผู้ฟังเข้าใจในสิ่งที่ตนได้สื่อสารไปอีกด้วย (Lancaster, 2025; Murphy, 2020) การตอบสนองแบบสนับสนุน อาทิ การพยักหน้า หรือใช้ถ้อยคำสั้นๆ ที่แสดงถึงความเข้าใจ ช่วยให้นักบริหารสร้างบรรยากาศของการยอมรับและการรับฟังอย่างแท้จริง ซึ่งมีส่วนสำคัญในการกระตุ้นให้ภาคีมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น

13. ฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจ: การสร้างความเข้าใจและการเชื่อมโยงทางอารมณ์กับผู้อื่นนั้น จำเป็นต้องอาศัยทั้งการใช้จินตภาพเชิงเห็นอกเห็นใจ (empathetic imagination) และการแสดงความเห็นอกเห็นใจ (expressing empathy) โดยการใช้จินตภาพเชิงเห็นอกเห็นใจเป็นการจำลองสถานการณ์ของผู้อื่น เพื่อให้เข้าใจความรู้สึก ความคิด และแรงจูงใจจากมุมมองของผู้พูด ซึ่งเป็นการพัฒนาความเห็นอกเห็นใจและขยายขอบเขตการรับรู้ ส่วนการแสดงความเห็นอกเห็นใจ คือการสื่อสารความเข้าใจและความรู้สึกร่วมต่ออารมณ์และประสบการณ์ของผู้พูด เพื่อสร้างความเชื่อมโยงทางอารมณ์ (Mendez, 2024) ในยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ ความสามารถของนักบริหารในการฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งกับภาคี การเข้าใจมุมมอง ความรู้สึก และบริบทของผู้อื่น ช่วยให้นักบริหารสามารถออกแบบนโยบายที่มีความละเอียดอ่อนและตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริง

หลักการทั้ง 13 ประการนี้สะท้อนให้เห็นว่าการฟังที่ดีไม่ใช่เพียงการรับข้อมูลอย่างถ่องแท้ แต่ยังเกี่ยวข้องกับการแสดงออกถึงความเคารพ ความเป็นกลาง และความเข้าใจในอารมณ์ของผู้พูดอีกด้วย ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารรัฐกิจในยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ ทั้งนี้ นักบริหารรัฐกิจพึงตรวจสอบสัญญาณที่บ่งบอกถึงการมีปัญหาการฟัง (1) การขัดจังหวะและพูดแทรกคนอื่นระหว่างการสนทนา (2) ได้ฟังปัญหาแล้วรีบให้ความเห็นว่าผู้พูดควรแก้ปัญหาอย่างไร เพราะในความเป็นจริงนั้น บ่อยครั้งที่ผู้พูดไม่ได้ต้องการขอคำปรึกษาเพียงแค่ว่าต้องการคนรับฟังปัญหาเท่านั้น (3) การเพิกเฉยต่อประสบการณ์ของผู้พูด (4) การตอบกลับอย่างคลุมเครือหรือไม่สมเหตุสมผลกับสิ่งที่เพิ่งได้ยิน (5) การไม่ให้ความสนใจกับผู้พูด อาทิ มองโทรศัพท์ มองนาฬิกา หรือมองไปรอบๆ ห้อง แต่ไม่มองผู้พูด (6) แสดงอาการอยู่ไม่สุข อาทิ เคาะโต๊ะ หรือกดปากกาเล่น (7) เปลี่ยนเรื่อง และ (8) แสดงท่าทีดูถูกผู้พูด (Leonardo, 2020; Murphy, 2020; Slovin, 2023)

พฤติกรรมดังกล่าวนอกจากจะส่งผลให้ไม่สามารถฟังได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังนำไปสู่ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ไม่ดีของคู่สนทนาอีกด้วย

บทสรุป

บทความ “ความจำเป็นของทักษะการฟังสำหรับการบริหารรัฐกิจในยุคแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ” ได้นำเสนอการเปลี่ยนแปลงของการบริหารรัฐกิจจากระบบเดิมที่เน้นการควบคุมแบบรวมศูนย์ การสั่งการ และการสื่อสารแนวตั้ง ไปสู่ยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และการสื่อสารในทุกทิศทาง ซึ่งการเปลี่ยนผ่านดังกล่าวทำให้บทบาทของนักบริหารรัฐกิจไม่อาจเป็นเพียงผู้พูดและผู้สั่งการอีกต่อไป แต่จำเป็นต้องพัฒนาเป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อสร้างความไว้วางใจและความเข้าใจร่วมกับภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วน

การวิเคราะห์ในบทความได้ชี้ให้เห็นว่า การฟังที่มีประสิทธิภาพครอบคลุม 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านความคิด (cognitive) มิติด้านอารมณ์ (emotional) และมิติด้านพฤติกรรม (behavioral) อีกทั้งยังสามารถจำแนกประเภทการฟังได้หลากหลายประเภท อาทิ การฟังอย่างตั้งใจ (active listening) การฟังอย่างมีความเห็นอกเห็นใจ (empathic listening) และการฟังเชิงวิพากษ์ (critical listening) เป็นต้น ซึ่งสะท้อนว่าการฟังมิใช่กิจกรรมเชิงรับ แต่เป็นกระบวนการสื่อสารเชิงรุกที่ต้องอาศัยความเข้าใจและการมีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ บทความยังได้สังเคราะห์ คุณลักษณะสำคัญ 13 ประการ ในการเป็นผู้ฟังที่ดีสำหรับนักบริหารรัฐกิจในยุคการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ ได้แก่ (1) กำหนดเหตุผลหรือเป้าหมายในการฟัง (2) ให้ความสนใจผู้พูด (3) ไม่ขัดจังหวะการสนทนา (4) ใช้ความแตกต่างระหว่างการคิดและการพูด (5) ถามในสิ่งที่สงสัยหรือไม่ชัดเจน (6) ถอดความและสรุป (7) ค้นหาประเด็นหลัก (8) ใส่ใจในอวัจนภาษา (9) ใช้การสะท้อนท่าทาง (10) ฟังแบบไม่ตัดสิน (11) หลีกเลี่ยง การให้คำแนะนำหากไม่ได้รับการร้องขอ (12) ตอบสนองแบบสนับสนุน และ (13) ฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 13 ประการดังกล่าวนี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบายที่หลากหลายมากขึ้น

ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบ การฟังในยุคการบริหารรัฐกิจแบบเดิม กับ ยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ จะเห็นได้ว่า ในอดีตนักบริหารรัฐกิจมุ่งเน้นการพูด การสั่งการ และการสื่อสารเชิงอำนาจ แต่ในยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือนั้น นักบริหารต้องเปลี่ยนมาเป็นผู้ฟังที่ดี เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสื่อสารเกิดขึ้นได้ในทุกทิศทาง และการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย (พิจารณาตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบการฟังของการบริหารรัฐกิจในอดีตกับยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ

มิติเปรียบเทียบ	การบริหารรัฐกิจในอดีต	ยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ
บทบาทของนักบริหาร	มุ่งเน้นการพูดมากกว่าการฟัง เน้นการสั่งการ	เปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ฟังที่ดี เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
ลักษณะการสื่อสาร	การสื่อสารแนวดิ่ง ตามสายการบังคับบัญชา	การสื่อสารทุกทิศทาง มีการสื่อสารระหว่างภาคส่วนต่างๆ
ภาวะผู้นำ	ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจสูงสุด เป็นผู้ควบคุม	ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ เน้นการแบ่งปันอำนาจและการฟัง
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	สร้างความสัมพันธ์เชิงอำนาจแบบสั่งการ	เกิดความไว้วางใจ การเข้าร่วม และการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย

ที่มา: ผู้เขียนวิเคราะห์จากเนื้อหาในงานเขียนของ Agranoff and McGuire (2003); Ansell and Gash (2007); Denhardt et al. (2015); Emerson and Nabatchi (2015); Henry (2018); Klijn (2012); Osborne (2006); Theodoulou and Roy (2016)

จากตารางที่ 2 อธิบายได้ว่า การบริหารรัฐกิจแบบเดิมกับยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือมีความแตกต่างกันในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นบทบาทของนักบริหารที่เปลี่ยนจากการพูดและสั่งการไปสู่การเป็นผู้ฟังที่ดี ลักษณะการสื่อสารที่เปลี่ยนจากแนวดิ่งไปสู่การสื่อสารทุกทิศทาง ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนจากการควบคุมแบบรวมศูนย์ไปสู่ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ และผลลัพธ์ที่เปลี่ยนจากความสัมพันธ์เชิงอำนาจไปสู่ความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย ความแตกต่างที่ผู้เขียนได้กล่าวไปนั้น เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าทักษะการฟังนั้นเป็นทั้งคุณลักษณะและทัศนคติที่นักบริหารรัฐกิจจำเป็นต้องพัฒนา เพื่อรองรับความท้าทายในยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ

ดังนั้น จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบดังกล่าวไม่ได้เป็นเพียงการบ่งบอกความแตกต่างของสองยุคเท่านั้น แต่ยังสะท้อนให้เห็นถึง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการฟังกับความสำเร็จของการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ กล่าวคือ คุณลักษณะการฟังทั้ง 13 ประการที่บทความได้สังเคราะห์ไว้นั้นเป็นกลไกที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงดังที่ปรากฏในตารางที่ 2 สามารถเกิดขึ้นได้จริง อาทิ การไม่ขัดจังหวะและการฟังแบบไม่ตัดสินเป็นรากฐานของการเปลี่ยนจาก ความสัมพันธ์เชิงอำนาจแบบสั่งการ ไปสู่ความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย ในทำนองเดียวกัน มิติการฟังทั้งสามด้าน (ความคิด อารมณ์ และพฤติกรรม) ก็เป็นองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกับการสื่อสารทุกทิศทางและภาวะผู้นำแบบร่วมมือ

กล่าวได้ว่า หากนักบริหารรัฐกิจยังคงยึดติดกับการสื่อสารแบบเดิมที่เน้นการพูดและการสั่งการ การบริหารรัฐกิจในยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือจะไม่สามารถบรรลุผล เพราะขาดเครื่องมือสำคัญ

ในการสร้างความเข้าใจร่วมกัน แต่หากนักบริหารรัฐกิจได้พัฒนาทักษะการฟังอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนผ่านนี้ก็จะเปลี่ยนไปเป็นความสำเร็จของการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือได้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าทักษะการฟังจะเป็นเรื่องสำคัญสำหรับยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ แต่ข้อพึงตระหนักประการหนึ่ง ที่ Murphy (2020) และ Lancaster (2025) ได้กล่าวไว้สอดคล้องกันว่าการฟังไม่ใช่แค่การปฏิบัติตามรายการ (check-list) สิ่งที่ต้องทำและไม่ควรทำแล้วจะสามารถเป็นผู้ฟังที่ดีได้โดยทันที แต่การฟังเป็นเรื่องทัศนคติ (mind-set) มากกว่า การฟังเป็นทักษะเฉพาะตัว (a particular skill) ที่ค่อยๆ พัฒนาไปตามกาลเวลาผ่านการสื่อสารกับผู้คนหลากหลาย กล่าวคือ สิ่งนี้เป็นการย้ำเตือนว่าการฟังไม่ใช่แค่การทำตามขั้นตอน 13 ข้อ ที่จะอ่าน จำ แล้วนำไปใช้สามารถเป็นผู้ฟังที่ดีได้เลย แต่การฟังที่ดีเป็นทัศนคติที่ต้องมี และเป็นทักษะที่ต้องฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง จึงจะเป็นผู้ฟังที่ดีได้ ทั้งนี้ผู้เขียนขออย่าว่า ผู้เขียนเห็นด้วยกับ Mendez (2024) ที่เห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดีนั้นเป็นเทคนิคที่สามารถฝึกฝนได้

ข้อพึงตระหนักอีกประการ คือ แม้บทความนี้จะมุ่งความสนใจไปที่ความจำเป็นของการมีทักษะการฟังที่ดีของนักบริหารรัฐกิจในยุคสมัยแห่งการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ แต่การฟังเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้นในหลายปัจจัย (แต่เป็นปัจจัยสำคัญ) ที่จะทำให้นักบริหารรัฐกิจเข้าใจหรือสามารถสื่อสารกับภาคีต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะยังมีอีกหลากหลายปัจจัยที่จะทำให้การสื่อสารบรรลุประสิทธิภาพ อาทิ ในแง่ของการสื่อสารด้วยการพูดในฐานะผู้ส่งสาร เนื้อหาของข่าวสาร ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม หรือบริบทแวดล้อมที่เอื้อต่อการสื่อสาร เป็นต้น เพียงแต่เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือขอบข่ายของประเด็นที่กล่าวถึงในบทความนี้เท่านั้น แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่สำคัญมิใช่น้อยเช่นเดียวกัน

บรรณานุกรม

- Abrahams, R., & Groysberg, B. (2021, December 21). *How to become a better listener*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/12/how-to-become-a-better-listener>
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local government*. Georgetown University Press.
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2016). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations* (4th ed.). Sage.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press.
- Fagan, E. (2025). *Characteristics of effective listening*. University of Chicago. <https://teaching.uchicago.edu/node/48>
- Gallo, A. (2024, January). *What is active listening?*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2024/01/what-is-active-listening>
- Gardner, A. (2023). *Active listening: How to listen in a distracted world to build trust, improve conversations and deepen relationships*. Independently published.

- Henry, N. (2018). *Public administration and public affairs* (13th ed.). Taylor & Francis.
- Jackson, G. (2025). *Listen up to level up: Discover your untapped communication superpower with 21 Steps to elevate your listening skills, make better connections, and achieve success in business and life*. Growth and Development Media.
- King, P. (2024). *Mindful listening: How to be present, intentional, & empathetic*. Self-published.
- King, R. (2020). *Effective listening skills: Learn effective communication, the importance of listening, improve your people skills and communication in relationship*. Self-published.
- Klijn, E. H. (2012). Public management and governance: A comparison of two paradigms to deal with modern complex problems. In D. Levi-Faur (Ed.), *The handbook of governance* (pp. 201–214). Oxford University Press.
- Lancaster, G. (2025). *Difficult conversation solutions: Simple techniques to transform tough talks, actively listen, manage emotions, and turn any conflict into win-win*. Independently published.
- Leonardo, N. (2020). *Active listening techniques: 30 practical tools to hone your communication skills*. Rockridge Press.
- Mendez, N. (2024). *Using active listening to improve your communication skills: Mastering the art of listening to improve your conversations, effectively communicate and listen with intention*. Independently published.
- Miller, W. R. (2018). *Listening well: The art of empathic understanding*. Wipf & Stock.
- Murphy, K. (2020). *You're not listening: What you're missing and why it matters*. Celadon Books.
- Nuvole, L. (2024). *Active listening refined in 5 days*. Independently published.
- Obrice, J. D. (2024). *Be a better listener! The quick-step handbook to improve listening skills and how you honor others in doing so*. Luogo.
- Osborne, S. (2006). The new public governance?. *Public Management Review*, 8(3), 377–387.
- Slovin, S. (2023). *Better listening: The secret to improving your professional and personal life*. Sjja.
- Theodoulou, S. Z., & Roy, R. K. (2016). *Public administration: A very short introduction*. Oxford University Press.
- Weber, E. L. (2024). *Active listening [3 in 1]: 113 techniques & tips to improve your relationships through the art of empathic communication*. Legends Books.