โครงการสัมมนาเชิงกิจกรรม

หลักสูตร สร้างสรรค์การประสานงานและพัฒนาทีมงาน รุ่นที่ 4

ระหว่างวันที่ 11 - 13 กรกฎาคม 2540

ณ โรงแรมพาวีเลี่ยน ริมแควรีสอร์ท จังหวัดกาญจนบุรี

จัดทำโดย

ฝ่ายบริหารงานบุคคล กองกลาง

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

โครงการสัมมนาเชิงกิจกรรม

หลักสูตร : "สร้างสรรค์การประสานงานและพัฒนาทีมงาน" รุ่นที่ 4

หลักการและเหตุผล

คำว่าการทำงานเป็นทีม (TEAMWORK) เป็นคำที่มีเสน่ห์และมักถูกกล่าวอ้างเสมอในการทำงานแทบทุกองค์กร แต่จะมีใครบ้างที่สามารถอธิบายได้อย่างถูกต้องว่าที่แท้จริงการทำงานเป็นทีมคืออะไร? ถ้าจะเปรียบการทำงานเป็นทีม คงจะคล้ายกับคำว่าประชาธิปไตย (DEMOCRACY) ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกสังคมโหยหา แต่จะมีความเป็นประชาธิปไตย หรือการทำงานเป็นทีมมากน้อยแค่ไหน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับวิถีทาง กรอบความคิด (PARADIGM) ระบบ และวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ว่าเป็นประชาธิปไตยแค่ไหน

การทำงานเป็นทีมไม่สามารถจะสร้างได้ด้วยการประชุมหรือการสัมมนาที่เกิดขึ้นในระยะสั้น แต่จะต้องเริ่มที่การปรับทัศนคติ (ATTITUDE) และกรอบความคิดของแต่ละคนให้มีความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีม โดยการประสานงาน การให้ความร่วมมือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีการแบ่งเขาแบ่งเราหรือสร้างภาวะความแปลกแยก (ALIENATION) เป็นแกนนำจึงจะเป็นการทำงานเป็นทีม (TEAMWORK) มิฉะนั้นจะเป็นเพียงการทำงานร่วมกัน หรือ "WORKTEAM" คือต่างคนต่างทำเท่านั้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการสัมมนา ได้มีโอกาสเรียนรู้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวเอง เพื่อการพัฒนาคนเชิงบุคลิกภาพที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม

2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้แนวคิดขององค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม เช่น การสร้างความคุ้นเคย (RAPPORT) การพัฒนาการสื่อสาร (COMMUNICATION) การให้ความร่วมมือ (COOPERATION) และการประสานงาน (COORDINATION)

3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการสัมมนาได้เรียนรู้ การรู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าของตนหรือกลุ่มของตน

4. เพื่อลดช่องว่างระหว่างบุคคลในองค์กร ซึ่งจะพัฒนาไปสู่ความสนิทสนมและทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

หัวข้อการอบรม

1. ธรรมชาติของมนุษย์กับสังคม
2. บุคลิกภาพกับการพัฒนาตนเอง
   - 2.1 การลดภาวะความแปลกแยก (Alienation)
   - 2.2 การสื่อสารภายในองค์กร (Communication)
   - 2.3 การให้ความร่วมมือ (Cooperation)
   - 2.4 การประสานงาน (Coordination)
   - 2.5 การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)
   - 2.6 สาคัญที่เป้าหมาย (Goal Setting)
   - 2.7 ระบบที่มงาน (Teamwork & Setting)
   - 2.8 การสร้างความสามัคคีกับองค์กร (Team Unity)
   - 2.9 การทางานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)
3. แนวคิดในการพัฒนาตนเอง
   - 3.1 การพัฒนาตนเองแบบแหกวงล้อม (Paradigm)
   - 3.2 การรับรู้ธรรมชาติของตนเอง (Self-Perception) และแนวทางการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

วิธีการอบรม

1. สถานการณ์จาลองและเกมพฤติกรรม เน้นที่การมีส่วนร่วมในกิจกรรม: OUTDOOR CHALLENGE (WALK RALLY)
2. การอภิปรายกลุ่มย่อย , VDO, กรณีศึกษา
3. บรรยายสรุป, แบบทดสอบทางจิตวิทยา

วิทยากร

อาจารย์ธานินทร์ สุวงศ์วาร

ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม บริษัท ไทยไครสเลอร์ออโตโมทีฟ จำกัด

คบ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

MS.UNIVERSITY OF ILLINOIS AT CHICAGO

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้สึกคุ้นเคย มีความเข้าใจ ความรักและความผูกพันแน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

2. จะมีการพัฒนาตนเองและเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมบางอย่างของบุคคล

3. สมาชิกมีความเข้าใจในหลักการทำงานเป็นทีม จะก่อให้เกิดการสื่อสาร ให้ความร่วมมือและการประสานงานในทีมงานมากขึ้น

คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม

เป็นผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรและวิทยากร ระดับ 3-6 จำนวน 95 คน

ระยะเวลา

จำนวน 3 วัน ระหว่างวันที่ 11-13 กรกฎาคม 2540

วันศุกร์ที่ 11 กรกฎาคม 2540 เวลา 14.00 น. - 22.00 น.

วันเสาร์ที่ 12 กรกฎาคม 2540 เวลา 07.00 น. - 22.00 น.

วันอาทิตย์ 13 กรกฎาคม 2540 เวลา 06.30 น. - 14.00 น.

สถานที่

โรงแรมพาวีเลี่ยน ริมแควรีสอร์ท จ.กาญจนบุรี

ผู้ดำเนินการ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล กองกลาง

รายชื่อผู้เข้ารับการสัมมนา

งานที่ปรึกษากฎหมาย

1.	นายณัฐกิตติ์	ชาหิรัญ	นิติกร 3

สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

2.	นายวิรัตน์	เนยสูงเนิน	นิติกร 4
3.	นายธชพนธ์	อารักษ์	วิทยากร 3

กองกลาง

4.	นางสาวสวทรรศน์	อังสุภานิช	วิทยากร 3

กองการพิมพ์

5.	นางพัชรินทร์	ปิณฑะคุปต์	วิทยากร 5
6.	นางสาวสุนีย์	ธีรวิรุฬห์	วิทยากร 3
7.	นางศุภรัตน์	สมรูป	วิทยากร 4

กองการประชาสัมพันธ์

8.	นางสาวอรทัย	แสนบุตร	วิทยากร 4
9.	นางสาวจุฬีวรรณ	เติมผล	วิทยากร 3

กองการประชุม

10.	นางสาวสุภัตรา	วรวุฒิธีรกุล	นิติกร 3
11.	นางบุษกร	กสิกร	นิติกร 6
12.	นายนพคุณ	นพรัตน์	นิติกร 4
13.	นางสุภาวดี	ตันตระกูล	นิติกร 4
14.	นางสาวสินี	บัวมี	นิติกร 3
15.	นายธวัช	ขันธวิทย์	นิติกร 5
16.	นายเทพฤทธิ์	โหมดปราการ	นิติกร 4
17.	นายนรชัย	ชิดบุรี	นิติกร 4

18.	นางสาวปรียานุช	เสือนาค	นิติกร 5
19.	นายศุภกฤษ์	ศรีพรหม	นิติกร 4
20.	นางกิตติวรรณ	สุคนธมาน	วิทยากร 4

กองกรรมาธิการ 1

21.	นายวันชัย	วรรณสว่าง	นิติกร 6
22.	นายสาธิต	ประเสริฐศักดิ์	นิติกร 4
23.	นายอมร	พรมสอน	นิติกร 3
24.	นายวุฒิชัย	น้ำใจ	นิติกร 3
25.	นายสุชาติ	โรจน์ทองคำ	นิติกร 4
26.	นายอนันตชัย	ธนโกไสย	นิติกร 3
27.	นางภิรมย์	เจริญรุ่ง	นิติกร 4
28.	นางสาวบุษบง	ยูวะเวส	นิติกร 4
29.	นางสาวอมตพร	แสงเดช	นิติกร 4
30.	นางสาวลัยพร	ภารา	นิติกร 3
31.	นายทักษิณ	ภิรมย์รักษ์	วิทยากร 5
32.	นางสาวจินดารักษ์	แสงกาญจนวนิช	วิทยากร 5
33.	นางนงนุช	เศรษฐบุตร	วิทยากร 6
34.	นางสาวนิภา	สุทธิ	วิทยากร 6
35.	นางสมถวิล	จำนงนภรักษ์	วิทยากร 6
36.	นายบำรุง	พันธุ์อุบล	วิทยากร 5

กองกรรมาธิการ 2

37.	นางสาวพรพิศ	เลิศไธสง	นิติกร 6
38.	นายดนัย	จันทิม	นิติกร 5

61.	นางปฤษณา	อติแพทย์	วิทยากร 4
62.	นายวิริยะ	คล้ายแดง	วิทยากร 5
63.	นายสมยศ	ทองตัน	วิทยากร 5
64.	นางสาวนวรัตน์	นพคุณ	วิทยากร 4
65.	นายนิทัศน์	ยาสิทธิ์	วิทยากร 4
66.	นายศุภพรรัตน์	สุขพุ่ม	วิทยากร 4
67.	นายคม	แสงแก้ว	วิทยากร 5
68.	นางสาวพุทธชาติ	แสงอรุณ	วิทยากร 4
69.	นายสุธี	ปิยะพิพัฒน์	วิทยากร 4
70.	นางสุภาวดี	ขีดขิน	วิทยากร 6
71.	นายณฐพร	วรปัญญาตระกูล	วิทยากร 3

ศูนย์บริการทางวิชาการและกฎหมาย

72.	ว่าที่ ร.ต.ต.อาพัทธ์	สุขะนันท์	นิติกร 5
73.	นายจิตติ	เกษมศิริวัฒน์	นิติกร 5
74.	นายสุริยันต์	มีอุบล	นิติกร 5
75.	นายจักรพันธ์	จันทรเจริญ	นิติกร 4
76.	นางวัชราภรณ์	รัตนวิกเศศ	นิติกร 4
77.	นางสาวภัทราวรรณ	สุขสถาน	นิติกร 3
78.	นางพิชญา	มิ่งสุวรรณ	วิทยากร 6
79.	นางฉัตราภรณ์	วิวัฒนวานิช	วิทยากร 5
80.	นางพัธนิยา	ดวงรัตน์	วิทยากร 6
81.	นางวิลาสินี	สิทธิโสภณ	วิทยากร 5
82.	นางจารุวรรณ	ดวงวิชัย	วิทยากร 5

83.	นางสาวสุมาลี	สินประเสริฐกูล	วิทยากร 3
84.	นายภิญญา	สันติพลวุฒิ	วิทยากร 5
85.	นางจารุวรรณ	สุขุมาลพงษ์	วิทยากร 5
86.	นายภาสกร	เหล่าหล้า	วิทยากร 5
87.	นางสาวกิ่งกาญจน์	กู่มาลี	วิทยากร 4
88.	นายธานินทร์	หวังผล	วิทยากร 3
89.	นางสาวพจนา	ธิรามนตร์	วิทยากร 5
90.	นางสิวาพร	สุขเอียด	วิทยากร 5
91.	นางสาวอุษา	ไมษิตตระกูล	วิทยากร 5
92.	นายณัฐกร	อ่วมบำรุง	วิทยากร 5
93.	นางนงค์เยาว์	ไชยโพธิ์	วิทยากร 3

สำนักงานเลขานุการ ก.ร.

94.	นายพงศธร	พิศาลสฤษดิ์	นิติกร 3

สถาบันพระปกเกล้า

95.	นายณัฐพัฒน์	พัดทอง	นิติกร 3

กำหนดการสัมมนา

หลักสูตร "สร้างสรรค์การประสานงานและพัฒนาทีมงาน" รุ่นที่ 4

ระหว่างวันที่ 11-13 กรกฎาคม 2540

ณ โรงแรม พาวีเลี่ยน ริมแควรีสอร์ท จ.กาญจนบุรี

วันศุกร์ที่ 11 กรกฎาคม 2540

13.30 น. เตรียมพร้อมหน้าอาคารรัฐสภา 1

14.00 น. ออกเดินทางด้วยหัวใจที่เบิกบาน

17.00 น. ถึงโรงแรมพาวีเลี่ยน ริมแควรีสอร์ท จ.กาญจนบุรี

17.30 น. พักผ่อนตามอัธยาศัย

18.30 น. อาหารเย็น ที่ห้องธารทอง ชั้น 1

19.45 น. ลงทะเบียน เจอกันที่ห้องประชุมศรีสวัสดิ์ ชั้น 1

20.00 น. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Ice Breaking) ละลายพฤติกรรม ลดช่องว่าง ไม่แบ่งเขาแบ่งเรา ที่แท้เราคือ สมาชิกครอบครัวเดียวกัน กล่าวถึงธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์ 3 แบบ คือ แบบเปิด (Overt) แบบปิด (Covert) แบบปรับ (Ambivert)

22.00 น. พักผ่อน

วันเสาร์ที่ 12 กรกฎาคม 2540

07.00 น. อาหารเช้า ที่ห้องธารทอง ชั้น 1

08.30 น. บรรยายที่ห้องประชุมศรีสวัสดิ์ ชั้น 1
ทุกอย่างเริ่มต้นที่ความคิดเรา (Paradigm)
เพื่อให้รู้จักตระหนักถึง การยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น การรู้จักทบทวนความคิดของตนเอง และการปรับความคิดเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์

10.30 น. เบรค

10.45 น. เตรียมพลรบ สำหรับกิจกรรม Outdoor Challenge บทพิสูจน์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม

Base 1 - Team Unity

Base 2 - Communication

Base 3 - Planning

Base 4 - Unity of Command

Base 5 - Performance and Feedback

Base 6 - Division

Base 7 - Work Agency

13.00 น. รับประทานอาหารกลางวัน ที่ห้องธารทอง ชั้น 1

14.00 น. พบกันที่ห้องประชุมศรีสวัสดิ์ ชั้น 1
สรุปแนวคิดกิจกรรม Outdoor Challenge การอภิปรายกลุ่มย่อย และนำเสนอแนวทางในการพัฒนาทีมงาน แนวทางในการทำงานจริง ๆ

15.30 น. เบรค

15.45 น. สรุปแนวคิดกิจกรรม Outdoor Challenge (ต่อ)

16.30 น. แบ่งกลุ่มย่อย เตรียมกิจกรรมสำหรับตอนกลางคืน พักผ่อนอิริยาบท

18.00 น. ได้เวลาอาหารเย็นพอดี ที่ห้องธารทอง ชั้น 1

19.00 น. กิจกรรม "ประสานสัมพันธ์" (แคมป์ไฟ) ที่ห้องประชุมศรีสวัสดิ์ ชั้น 1
เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ สร้างความผูกพันในกลุ่มและสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

22.00 น. ข้าวต้มรอบดึก

วันอาทิตย์ที่ 13 กรกฎาคม 2540

07.00 น.	อาหารเช้า ที่ห้องธารทอง ชั้น 1
08.30 น.	บรรยายที่ห้องประชุมศรีสวัสดิ์ ชั้น 1 ส่วนถูกผิดของเราอาจเท่ากัน (Role Expectation) ในการทำงานร่วมกัน เรามักจะคาดหวังให้ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นทำในสิ่งที่เราคิด ทำในสิ่งที่เราอยากให้เป็น และเมื่อเกิดข้อผิดพลาด เรามักจะใจมีมากกว่าที่จะช่วยแก้ปัญหา เมื่อเราหรือหน่วยงานเรามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น เรามักจะมีเหตุผลหรือข้อแก้ตัวเสนอ
18.30 น.	เบรค
10.45 น.	การรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เพื่อให้มองเห็นการอยู่ร่วมกันในองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับการตัดสินใจและทัศนคติของตน การให้ความร่วมมือ การรู้จักแสวงหาจุดร่วมสงวน จุดต่างและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างแท้จริง
12.00 น.	ประกาศผลและมอบรางวัลกิจกรรม Outdoor Challenge
12.10 น.	Vdo Presentation
12.30 น.	ปิดการสัมมนา
12.45 น.	รับประทานอาหารกลางวัน ที่ห้องธารทอง ชั้น 1
14.00 น.	ออกจากโรงแรมพาวีเลี่ยน ริมแควรีสอร์ท
17.00 น.	กลับถึงสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยสวัสดิภาพ

การทำงานเป็นทีม

โดย ธานินทร์ สุวงศ์วาร
คน.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
MS. UNIVERSITY OF ILLINOIS AT
CHICAGO , USA

คำศัพท์ที่ควรทราบ

กรอบความคิด (Paradigm)

คือ วิถีที่คนเราคิด เราทำ เราจินตนาการ ภาษาไทยบางครั้งใช้ *"กระบวนทัศน์"* เป็นสาเหตุพื้นฐานที่ทำให้คนคิด คนทำไม่เหมือนกัน

ทีมงาน (Teamwork)

คือ การที่คนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มาทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายร่วม มีการแสวงหาวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการให้ความร่วมมือ การประสานงานที่มีประสิทธิผล

กลุ่มคนที่ทำงาน (Workteam)

คือ คนตั้งแต่ 2 คน มาทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายเดียวกัน ต่างคนต่างทำ ขาดการสื่อสาร การให้ความร่วมมือและการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงาน

ประสิทธิภาพ (Efficiency)

คือ การทำงานที่ได้ผลตามเป้าหมาย แต่ใช้วัสดุอุปกรณ์ เวลา หรือกำลังคนน้อยลง

ความแปลกแยก (Aliienation)

คือ สภาวะของความสัมพันธ์ภายในทีมที่ต่างคนต่างอยู่ ไม่มีความผูกพันหรือสัมพันธ์กัน ต่างฝ่ายต่างมองกันเป็นคนแปลกหน้า

ความขัดแย้ง (Conflict)

คือ สถานการณ์ที่ทำให้คนตกอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อมูลให้เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

บุคลิกแบบปิด (Interovert Personality)

คือ บุคลิกภาพของบุคคลที่ไม่ชอบการแสดงออก หรือทักทายผู้อื่นก่อน เงียบขรึมเก็บความรู้สึก ถ้าไม่มีคนทักก่อนจะไม่พูด

บุคลิกภาพแบบเปิด (Extrovert Personality)

คือ บุคลิกภาพของบุคคลที่ชอบการแสดงออกอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา จะไม่เก็บความรู้สึก จะทักทายผู้อื่นก่อน

บุคลิกภาพแบบปรับ (Ambivert Personality)

คือ บุคลิกภาพของบุคคลที่สามารถปรับเข้ากับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม รู้กาลเทศะ

วิสัยทัศน์ (Vision)

คือ ความสามารถในการมองเห็นสภาพการณ์ข้างหน้าอย่างมีหลักการและเป็นเหตุเป็นผลบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและความเป็นไปได้

พันธกิจ , พาหะวิถี (Mission)

คือ ภาระกิจของทีมหรือองค์กรที่จะต้องกระทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

การทำงานเป็นทีม
(WORK AS A TEAM)

เราคงเคยได้ยินโจทย์คณิตศาสตร์เก่า ๆ ที่มีวิธีการคิดแบบบัญญัติไตรยางส่วนกลับ ดังเช่นชาย 3 คน เกี่ยวข้าว 1 ไร่ใช้เวลา 9 วันเพราะฉนั้นชาย 1 คนเกี่ยวข้าวจะใช้เวลา = 9x3 = 27 วัน คำตอบนี้อาจจะใช้ได้ในวิชาคณิตศาสตร์เท่านั้น ในสภาพการทำงานจริงๆ เป็นไปได้หรือไม่ ที่คน 1 คนจะทำงานได้เร็วกว่าคน 3 คน ถ้าคน 3 คนใช้กำลังและเวลาส่วนหนึ่งไปทะเลาะหรือขัดแย้งกัน

คุณอมเรศ ศิลาอ่อน เคยเขียนบทความบทหนึ่งและได้กล่าวไว้ว่า " คนไทย 1 คน ทำงานเท่ากับคนญี่ปุ่น 2 คน คนไทย 2 คนทำงานสู้คนญี่ปุ่น 1 คนไม่ได้ แต่เมื่อคนไทยตั้งแต่ 3 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันความโกลาหลจะเกิดขึ้น " คำกล่าวนี้เป็นสิ่งที่น่าคิดไม่น้อยเพราะคนไทยมีลักษณะและอุปนิสัยที่ไม่เหมือนชนชาติใด ๆ ในโลกปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญต่อความสำเร็จต่อความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม ไทยเราประสบความสำเร็จพอสมควรสำหรับกีฬาประเภทเดี่ยว เช่น มวย สนุกเกอร์ แต่กีฬาประเภททีม เรากลับไม่พัฒนาเท่าที่ควร เป็นไปได้หรือไม่ที่คนไทยถูกหล่อหลอมด้วยขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือ กระบวนการกล่อมเกลาทางสังคม (Socialization) ส่งผลต่อพฤติกรรมทำงานและเป็นโจทย์ที่ผู้บริหารจะต้องขบคิดตลอดเวลา ว่าทำอย่างไรการทำงานร่วมกับคนหลายคนจะไม่เข้าทำนอง " มากหมอมากความ " จะต้องเป็นแบบ " หลายหัวดีกว่าหัวเดียว " และประสิทธิภาพของงาน (Production Efficiency) จะต้องดีกว่า

✡ทำไมต้องทำงานเป็นทีม

เหตุผลที่เราต้องทำงานเป็นทีม คือ เราไม่สามารถทำงานให้งานสำเร็จและได้ผลดีตามเป้าหมายได้ด้วยคนเพียงคนเดียว งานหลายอย่างในที่ทำงานไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยคนคนเดียวหรือด้วยหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดโดยไม่พึ่งพาหน่วยงานอื่นเลย หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญมากในการดึงศักยภาพ (Potentiality) ของสมาชิกของทีมทุกคนมาเป็นพลังของทีม ไม่ใช่เอาความคิดเห็นของหัวหน้างาน (Boss) ไปใส่ในสมองของพนักงาน

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายของการทำงานเดียวกัน มีการแสวงหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดรวมกันโดยกระบวนการสื่อสาร(Communication) การให้ความร่วมมือ (Cooperation) และการประสานงาน (Coordination)

✡ปัญหาของการทำงานเป็นทีม

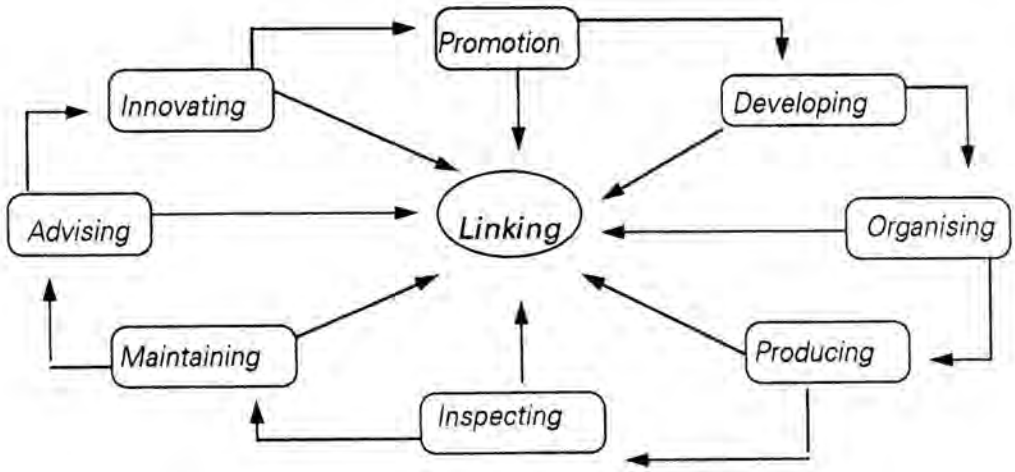
MARGERISON & MC CANN (1993) ได้ศึกษาปัญหาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม ปัญหาที่พบส่วนใหญ่เป็นปัญหาพื้นฐานทั้งสิ้น เช่น :

- ทีมงานมีความคิดใหม่ ๆ ที่ดี แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้
- ทีมงานไม่ประสานงานกันเท่าที่ควร
- ทีมงานต้องการการเข้าใจบทบาทของกันและกันมากขึ้น
- การตัดสินใจของทีมงานยังไม่ดีพอ
- ทีมงานยังมีปัญหาเรื่องการสื่อสาร

จากการศึกษาอุบัติเหตุของเครื่องบินที่เกิดขึ้นทั้งหมดพบว่า 70 % เกิดจากความผิดพลาดในการสื่อสารขณะที่ปัญหาทางด้านเทคนิคมีเปอร์เซนต์ที่น้อยกว่ามาก

✡ทีมงานกับหน้าที่หลัก (Teamwork And Key Work Function)

ในการทำงานเป็นทีมสมาชิกภายในทีมงานต่างมีบทบาทและหน้าที่ป้องกันประตู เป็นปราการด่านสุดท้าย กองกลางมีหน้าที่ลำเลียงลูกให้กองหน้า ซึ่งมีหน้าที่ทำประตูให้ทีม แต่ทุกคนต่างมีเป้าหมายของทีมเหมือนกัน คือ การมีชัยชนะจากการแข่งขัน ถ้าจะวิเคราะห์หน้าที่หลัก ๆ ของทีมงานอาจจะแบ่งได้ 9 หน้าที่หลัก ๆ ดังนี้



Types Of Work

1. การให้คำปรึกษา (Advising)

ผู้ทำหน้าที่นี้จะเป็นผู้รวบรวมข้อมูล จุดอ่อนจุดแข็งของสินค้า (Product) หรือ บริการ (Service) ทั้งของทีมและของคู่แข่งขัน ถ้าจะเปรียบกับทีมกีฬาก็เปรียบเหมือนโค้ชหรือผู้ฝึกสอน ในองค์กรอาจเปรียบได้กับผู้บริหาร ระดับสูงหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการวิจัยและออกแบบ (Research & Design) ในการทำงานจริงๆ กลุ่มนี้จะเป็นผู้สังเกตุ (Observer) มากกว่าเป็นคนลงมือปฏิบัติ (Doer)

2. การคิดริเริ่ม (Innovating)

ในการทำงานของทีมปัญหาคือสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ " ฝ่ายบุ๋น " หรือ "ฝ่ายเสธฯ" มีหน้าที่คิดหาวิธีการและกลยุทธ์ในการทำงาน หรือเอาชนะปัญหาของทีมงาน กลุ่มนี้จะเป็นประเภท (Thinker) จะตั้งคำถามว่าทำไม (Why) และจะทำอย่างไร (How To)

3. การส่งเสริมความคิด (Promoting)

กลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่เห็นชอบกับความคิดและโอกาสใหม่ ๆ จะพยายามชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตาม พยายามขยายความคิดให้กับหัวหน้าหรือทีมงาน สิ่งที่น่าเป็นห่วงสำหรับกลุ่มนี้ก็คือการเกิดกรณีข่าวลือ(Grossip) หรือประเภทฟังไม่ได้ศัพท์จับเอาไปกระเดียดหรือประเภทฟังมาคับเล่าไปศอกฟังมาศอกเล่าไปวา ข้อดีของกลุ่มนี้คือจะทำให้เกิดการสื่อสารภายในทีม ข้อควรระวังคือ การเกิดความคลาดเคลื่อนของการสื่อสาร

4. การพัฒนาความคิด (Developing)

เมื่อความคิดได้รับการยอมรับ การพัฒนาหรือการต่อยอดความคิดจะเกิดขึ้นทีมงานอาจจะต้องการความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา(Creativity) ทีมงานจะพัฒนาความคิดได้นุ่มลึกและไกลแค่ไหนขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำทีมและโลกทัศน์หรือกรอบความคิด (Paradigm) ของทีมงานในที่ประชุมทีมงานอาจจะ

เกิดแรงผลักเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Driving Force) สมาชิกบางคนอาจจะไม่เห็นด้วยและพยายามต่อต้านจะเกิดแรงต้านขึ้น (Restrain Force) ผู้นำของทีมจะต้องมีความสามารถสูงโดยเฉพาะทักษะทางการปกครอง (Human Skill) และจะต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) จึงจะสามารถสร้างการยอมรับและสามารถนำทีมงานได้

5. การจัดองค์กร (Organizing)

ขั้นนี้เป็นการเตรียมปัจจัยทางการบริหารที่ 4 คือ MAN MONEY MATERIAL และ MANAGEMENT เป็นกระบวนการที่จะใช้ปัจจัยทั้ง 4 MS ในการทำงานได้อย่างไร การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน " Put The Right Man In The Right Jop " จะเป็นการบริหารงบประมาณค่าใช้จ่ายอย่างไร (Budgerting) จะกำหนดอำนาจการควบคุมและการ บังคับบัญชา (Authority Schedule) จะต้องใช้วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือหรือเทคโนโลยีอะไรบ้าง(Technology : Knoe How)คำถามเหล่านี้ล้วนอยู่ในขั้นตอนของการจัดองค์กรทั้งสิ้น เป็นกระบวนการรวบรวมความคิดที่พัฒนาขึ้นมาสู่การวางแผนเพื่อให้ทีมงานบรรลุเป้าหมาย

6. การผลิต (Producing)

เมื่อทีมพร้อมที่จะดำเนินการผลิต หรือดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม สิ่งที่ควรคำนึงถึงในขั้นนี้คือ

- อะไรคือเป้าหมาย (Goal)
- อะไรคือมาตรฐานของงาน (Benchmark)

ในขั้นผลิตหรือดำเนินการนับว่าเป็นช่วงที่สำคัญมาก เพราะความสำเร็จของทีมจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับช่วงนี้ ถ้าเป็นทีมกีฬาก็จะเป็นช่วงของการแข่งขัน ทุกคนต่างมีหน้าที่และความรับผิดชอบ (Role & Responsibility) ของสมาชิกหรือของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานในทีม ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบคือมีความคลาดเคลื่อนในความหวังที่จะได้รับความร่วมมือและประสานงาน ส่งผลทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาท (Role Expectation) เกิดขึ้นภายในทีม การสื่อสาร การสร้างความเข้าใจในมาตรฐานของการทำงานและความขัดแย้งในบทบาทลง (Role Confict)

7. การตรวจสอบ (Inspecting)

กระบวนการตรวจสอบมีความสำคัญที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่ทีมงานเพื่อจะเป็นการดำเนินการว่าบรรลุหรือได้มาตรฐานของงานที่วางไว้หรือไม่ เป็นกระบวนการที่จะเปรียบเทียบผลงาน(Actual Performace)กับแผน (Planning) ที่วางไว้บางครั้งมีความจำเป็นต้องปรับแผน ซึ่งทีมงานจะต้องเข้าใจ เพราะการทำงานที่ไม่มีแผนเป็นการทำงานที่ไม่มีทิศทางและการทำงานที่มีแผนแล้วไม่รู้จักปรับแผนหรือยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่ใช่วิธีการที่ดีในการทำงาน ดังคำกล่าวที่ว่า " เป็นการทำงานที่โง่มากถ้าทำงานโดยไม่มีแผนและเป็นการทำงานที่โง่ยิ่งกว่า ถ้าวางแผนแล้วไม่รู้จักปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นจริง

8. การรักษาสภาพของทีม (Mantaining)

เมื่อผลการดำเนินงานของทีมอยู่ในระดับพึงพอใจ การรักษาความสมดุลย์ของทีมจะดำเนินต่อไปจนกว่าจะมีแรงภายนอกหรือเหตุใด ๆ ที่ทำให้สภาพสมดุลย์ (Status Quo) คลาดเคลื่อนหรือเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปแล้วองค์กร หรือทีมงานจะมีสภาพเป็นแบบระบบเปิด (Open System) หมายถึงจะเป็นไปไม่ได้ที่องค์กรหรือทีมงานปิดกั้นไม่ให้ตัวแปรใด ๆ ที่จะทำให้สภาพสมดุลย์ของทีมเปลี่ยนไป เช่นการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สภาพของคู่แข่ง ตลอดจนปัจจัยภายในตัวแปรเหล่านี้มีผลต่อสภาพสมดุลย์ของทีมทั้งสิ้น การรักษาสภาพสมดุลย์

ของทีมจะต้องพิจารณาตัวแปรทั้งภายในและภายนอก และต้องสามารถควบคุมให้อยู่ระดับที่จะไม่ส่งผลกระทบกระเทือนต่อทีมงาน

9. การเชื่อมโยง (Linking)

หน้าที่หลักสุดท้ายของทีมจะอยู่ระหว่างกลางของหน้าที่ทั้งหมดที่กล่าวมา คือ การประสานงานของแต่ละหน่วยงานที่กล่าวมาเป็นเอกภาพของทีม (Team Unity) จะต้องใช้กระบวนการสื่อสาร (Communication) การให้ความร่วมมือ (Cooperation) การประสานงาน (Coordination) เป้าหมายของทีมได้ชัดเจนและมีการรับรู้ร่วมกันบรรทัดฐาน (Norms) ของทีมที่สอดคล้องและเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน กระบวนการเชื่อมโยงมีความสำคัญที่จะทำให้ทีมมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

โครงสร้างของทีม

ทีมงาน คือ กลุ่มคนที่ได้รวมตัวอย่างมีระบบ มีการจัดสถานภาพ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ควรกระทำ และมีบรรทัดฐานที่เป็นกำหนดขอบเขตของพฤติกรรมระหว่างสมาชิกในทีม มี ปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ทั้งนี้เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกในทีม

- สถานภาพ หรือตำแหน่งในทีม (Status)
- บทบาท หรือพฤติกรรมประจำตำแหน่ง (Roles)
- บรรทัดฐาน (Norms)
- ปฏิสัมพันธ์ หรือการสื่อความ (Interraction & Communication)

❖ ความสามัคคีหรือความเหนียวแน่นของทีม

- ขนาดของทีม
- ความคล้ายคลึงกันในด้านต่าง ๆ ของสมาชิก
- การขึ้นต่อกันและกันของเป้าหมายของแต่ละคน
- ศักดิ์ศรีของทีม
- การคุกคามของภัยจากภายนอกทีม
- ความถาวรของการเป็นสมาชิก
- รางวัลที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละคน

❖ แนวทางในการทำงานให้เป็นทีม

สิ่งที่ควรพิจารณา	เพื่ออะไร	ทำอย่างไร
ลดภาวะความแปลกแยก (Alienation)	ให้สมาชิกได้สร้างความรู้สึกรักใคร่ผูกพันกันในทีม	ใช้วิธีแจ้งข่าวสารทุกวิธี จัดที่ทำงานให้อยู่ใกล้กัน จัดงานเลี้ยงสังสรรค์ขวนกันเที่ยวไปเยี่ยมร่วมกันในโอกาสพิเศษ เล่นกีฬาร่วมกัน Coffee Party กัน
การสื่อสาร (Communication)	ให้รับทราบข้อมูลความก้าวหน้าของงานที่ตนทำและงานของทีม	ประชุมกันเสมอตามความเหมาะสมของเวลา

สิ่งที่ควรพิจารณา	เพื่ออะไร	ทำอย่างไร
การให้ความร่วมมือ (Cooperation)	เพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพราะความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น	ต้องสื่อสารกัน และแต่ละหน่วยงานมองปัญหาขององค์กรในภาพร่วมมากกว่าเฉพาะงานของตน
การประสานงาน (Coordination)	เพื่อให้เกิดพลังร่วมของทีมใหญ่หรือองค์กรในลักษณะ Inter Group	สร้างระบบมารองรับ พัฒนาการสื่อสารและการให้ความร่วมมือ
เป้าหมาย (Goal / Vision)	นำทางเป็นพันธะผูกพันใจเป็นเกณฑ์สำหรับประเมินความสำเร็จของงาน	ให้ร่วมกันตั้งเป้าหมาย ติดประกาศให้เห็นทั่วกันต้องเป็นไปได้ วัดผลได้
พันธกิจ / ตัวงาน / กิจกรรมการทำงาน (Mission)	ดูว่างานและกิจกรรมนั้นทำไปแล้วจะตอบสนองต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่	ระบุขอบเขตของงาน แบ่งงานมอบงานให้ใคร ทำอย่างไร ประสานงานกันอย่างไร
กำหนดบทบาท (Role & Responsibility)	ดูว่าการประสานงานจะบรรลุเป้าหมายร่วมของทีมหรือไม่ ให้ความมั่นใจแก่ผู้ทำงานในหน้าที่ / บทบาท	กำหนดตัวผู้ทำงานในแต่ละงาน ประชุมชี้แจงหน้าที่ / บทบาทให้แต่ละคนเข้าใจในส่วนที่เป็นของตนและของผู้อื่นที่มีความเกี่ยวข้องกัน
กำหนดบรรทัดฐาน กฎระเบียบในการทำงาน (Norm / Benchmark)	ให้สมาชิกทำงานร่วมกันอย่างสงบสุข ต่างคนต่างก็มั่นใจในการอยู่ร่วมกันให้มีความเข้าใจตรงกัน	จัดระบบให้ส่งเสริมการทำตามกฎเกณฑ์บรรทัดฐาน มีการลงโทษผู้กระทำผิดอย่างยุติธรรมเสมอกัน

วิธีการทำงานให้เป็นทีม

ในการทำงานเป็นทีมนั้น ควรได้มีการคัดเลือกสมาชิกร่วมทีมงาน ควรเลือกผู้ที่มีความใกล้ชิดกันเสมอ มีศรัทธาแลพทัศนคติคล้ายกัน เป็นประโยชน์ต่อกันและกัน และมีจำนวนสมาชิกในทีมเท่าที่จำเป็นเมื่อได้สมาชิกเข้าเป็นทีมงานแล้วควรมีการดำเนินงานดังนี้

1. ประชุมกำหนดเป้าหมาย / ภาระกิจร่วมกัน
2. ประชุมแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เขียนติดบอร์ด
3. จัดให้มีการพบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนความเห็นกัน เพื่อให้ทุกคนเรียนรู้บทบาท ความรับผิดชอบและเป้าหมายในงาน
4. ตกลงกำหนดแบบแผนการทำงานร่วมกัน เช่น
   - การตรวจกฎ ระเบียบ รวมไปถึง Unspeaking Laws
   - การร่วมสร้างข้อตกลงในการสื่อความระหว่างกัน
   - การร่วมกันตัดสินใจ
   - การเปิดโอกาสให้สมาชิก ได้รับเกียรติในการผลัดกันเป็นผู้นำ
5. ส่งเสริมมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยการจัดการพบปะแบบไม่เป็นทางการบ้าง เพื่อสมาชิกแสดงบทบาทอื่นนอกเหนือไปจากที่เกี่ยวกับงาน
6. สนับสนุนให้มีความคิดขัดแย้งแต่จำกัดขอบเขตให้เป็นเรื่องงาน
7. ร่วมกันประเมินผลงานเป็นระยะ
8. ยกย่องและให้รางวัลแก่สมาชิกทุกคนในโอกาสที่เหมาะสม

✧ ข้อพึงระวังเมื่อทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมไม่ใช่ว่าจะส่งผลเชิงบวกเสมอไป มีการสรุปผลวิจัยที่สำคัญ ๆ ทางจิตวิทยาสังคมเกี่ยวกับข้อพึงระวังเมื่อต้องทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. เมื่ออยู่ในกลุ่มซึ่งต้องอภิปรายเพื่อการตัดสินใจบางอย่าง คนเรามักจะเลือกเอาทางเลือกที่มีความเสี่ยงสูงมากกว่า เมื่อจะต้องตัดสินใจเลือกตามลำพังคนเดียวและเมื่อได้อยู่ในกลุ่มคนเราจะแสดงพฤติกรรมที่เข้มแข็งที่สุดมากกว่าเมื่อได้อยู่ตามลำพัง

2. คนเราอยู่ในกลุ่มส่วนมากคนเราจะอยู่ในภาวะหลีกเลี่ยง หรือ ปัดความรับผิดชอบตลอดจนมีการออมแรงเกิดขึ้น (Social loafing)

3. ในกลุ่มขนาดใหญ่ที่คนเราเชื่อว่าไม่มีใครรู้จัก(หรือคิดว่าปกปิดตนเองได้) คนเราจะแสดงพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้อง ป่าเถื่อน วุ่นวาย ได้งานกว่าปกติที่ไม่ได้อยู่กลุ่มนั้นในขณะนั้นจะทำตามได้ง่ายขึ้น

4. การจำแนกผู้ใดผู้หนึ่งตามกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ ทำให้คนอื่น ๆ ซึ่งไม่ได้เป็นสมาชิก กลุ่มนั้นทำให้คนเราปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างไม่ถือว่าเป็นบุคคล เช่นถ้าทหารจำแนกผู้อื่นว่า เขาเป็นศัตรูของชาติทำให้ทหารฆ่าเขาทิ้งได้ง่ายขึ้นกว่าที่จะคิดว่าเขาเป็นคน

5. การแพร่ระบาดของอารมณ์ร่วมในกลุ่ม ทำให้เกิดพฤติกรรมกลุ่ม เช่น การจลาจล การประท้วง ภาวะการณ์แตกตื่นไร้ระเบียบ

6. กลุ่มมักจะมีอิทธิพลต่อสมาชิกให้คล้อยตามหรือเชื่อฟังได้มาก ทำให้คนเราต้องกระทำในสิ่งที่ผิดมนุษยธรรมต่อผู้อื่น เอกลักษณ์ของตนเองจะมีน้อยลงเมื่ออายุในกลุ่มที่มีเร่งเร้าให้คล้อยตามกลุ่ม

✧ คุณประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

สรุปผลการวิจัยที่สำคัญ ๆ ทางจิตวิทยาสังคมเกี่ยวกับคุณประโยชน์ของกลุ่มได้ ดังนี้

1. โดยทั่วไปผลการทำงานของกลุ่มจะได้ประสิทธภาพดีกว่าการทำงานโดยลำพังคนเดียว
2. ถ้าเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มกับคนเดียวแล้วการตัดสินใจโดยกลุ่มมีประสิทธิภาพมากกว่า และแก้ ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า
3. คนเราเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีความนิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณี มีความรับผิดชอบ เห็นใจคนอื่น ฯลฯ จากการที่คนเราได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม
4. อารมณ์ต่าง ๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ความสมหวัง ฯลฯ เหล่านี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติเมื่อคนเราอยู่ในกลุ่มสูงกว่าเมื่ออยู่ตามลำพัง
5. คุณภาพของชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่ม เนื่องจากการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน
6. การขจัดความขัดแย้งสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพดีกว่า เมื่อคนอยู่ร่วมกันในกลุ่ม ถ้าหากไม่มีกลุ่มก็หมายถึงว่าไม่มีมาตรฐานของสังคมไม่มีกฎระเบียบของสังคมความเจริญย่อมไม่เกิดขึ้น
7. เอกลักษณ์ของคนเรา การยอมรับนับถือตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมคนเราล้วนแต่ได้รับการกล่อมเกลาหรือปั้นจากสังคม
8. ถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้ว กลุ่มและองค์การทางสังคมทั้งหลายย่อมอยู่ไม่ได้

ทีมงานกับความขัดแย้ง

การแก้ปัญหาความขัดแย้งจะเป็นไปได้ด้วยดี และมีประโยชน์เมื่อมีการอธิบายปัญหาความขัดแย้งอย่างชำนาญ

✸ ข้อแนะนำสำคัญในการอธิบายปัญหาความขัดแย้ง

1. บรรยายการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง อย่ากล่าวโทษ อย่าดูถูก อย่าด่วนสรุป จงแน่ใจว่าสิ่งที่อธิบายไปเกี่ยวแต่การกระทำและตรงเรื่องไม่ใช่บุคลิกภาพของเรา
2. ต้องเข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นปัญหาของทั้งสองฝ่ายที่จะต้องร่วมกันมิใช่เรื่องที่จะต้องมาเอาแพ้ - เอาชนะ
3. อธิบายความขัดแย้งอย่างเฉพาะเจาะจงให้มาก
4. บรรยายความรู้สึกของคุณ และปฏิกิริยาของคุณที่มีต่อการกระทำของเรา
5. บรรดาการกระทำของคุณ (สิ่งที่คุณกำลังทำ และสิ่งที่คุณละเว้นไม่ทำ) ซึ่งมีส่วนในการทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือคงอยู่ต่อไป

<u>ตัวอย่าง</u>

เมื่อผมทำอะไรผิดไปสักอย่าง แล้วคนที่ทำงานร่วมกันตำหนิผมด้วยเสียงดัง ผมรู้สึกโกรธอย่างมาก ผมไม่ชอบการกระทำแบบนี้ ผมไม่เคยบอกเขาว่าผมรู้สึกอย่างไร เมื่อเขาตำหนิผมด้วยเสียงอย่างนั้นหรือบอกให้เขาทำวิธีอื่นแทน ผมว่านี่เป็นปัญหาของเราสองคนที่จะต้องแก้ไข ไม่ใช่เพื่อใครเหนือกว่าแต่เป็นการช่วยกันและกัน

แบบของคนเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

ประเด็นหลักที่ต้องพิจารณาเมื่อเผชิญหน้ากับการขัดแย้งมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. การบรรลุเป้าหมายส่วนตัว (Achieving Personnal Goals)
2. การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น (Keeping Good Relation with other people)

เมื่อกำหนดประเด็นหลักสองประการดังกล่าว เราอาจจะแบ่งพฤติกรรมของคนเราในยามเผชิญกับความขัดแย้งได้ 5 แบบตามแนวคิดของ Jhonstons & Jhonstons ดังนี้

1. แบบเต่า ได้แก่ คนที่ไม่กล้าเผชิญหน้ากับการขัดแย้งใด ๆ คนแบบนี้ยอมยกเลิกเป้าหมายส่วนตนและสละความสัมพันธ์กับคนอื่นไปทั้งหมด เมื่อเกิดความขัดแย้งกับผู้นั้น ขึ้นมานอกจากนั้นที่ไหนทำท่าจะมีการขัดแย้งเกิดขึ้น เขาจะพยายามหนีห่างทั้งตัวและใจเขาเชื่อว่าปัญหาการขัดแย้งนั้นไม่มีทางแก้ไขได้

2. แบบฉลาม ได้แก่ คนที่ชอบแก้ปัญหาการขัดแย้งด้วยการบังคับ ให้คู่ขัดแย้งของตน ยินยอมต่อข้อเสนอของตน เขาสนใจแต่ประโยชน์หรือเป้าหมายส่วนตน แต่ให้ความสนใจในความสัมพันธ์ระหว่างกันกับคู่ขัดแย้งน้อย พวกนี้เชื่อว่าปัญหาการขัดแย้งจะจบลงฝ่ายหนึ่งชนะโดยการเอาชนะด้วยควมรุนแรงทั้งกายและวาจา เมื่อชนะก็ดีใจภาคภูมิใจและเมื่อแพ้ก็รู้สึกว่าอ่อนแอล้มเหลว

3. แบบหมี ได้แก่ คนที่มีความคิดว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญมาก แม้แต่เป้าหมายส่วนตัวของตนเองก็ยังสำคัญน้อยกว่า พวกหมีนี้ต้องการการยอมรับและต้องการให้ผู้อื่นชอบ เขาเชื่อว่าการขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงไม่สมควรเอาออกมาพูดกัน เพราะจะทำลายความสัมพันธ์ที่ดีให้หมดไป

4. แบบสุนัขจิ้งจอก ได้แก่ พวกที่มีความสนใจในเป้าหมายส่วนตนและความทสัมพันธ์กับผู้อื่นพอ ๆ กัน พวกนี้ชอบหาทางประณีประนอมยอมเสียเป้าหมายส่วนตนบางส่วน แล้วชักชวนให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมเสียส่วนของตน เพื่อที่จะได้ตกลงกันได้ถึงแม้จะต้องเสียสัมพันธภาพกันไปบ้างก็ยอม

5. แบบนกเค้าแมว ได้แก่ คนที่ให้คุณค่าสูงแก่ทั้งเป้าหมายส่วนตนและความสัมพันธ์กับผู้อื่นเขามีทัศนะต่อเรื่องการขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องหาทางแก้ไขจนกระทั่งบรรลุเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย เขาเชื่อว่าการขัดแย้งเป็นสิ่งที่นำมาปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างกันให้ดีขึ้นได้

วิธีแก้ความขัดแย้ง

วิธีแก้ความขัดแย้ง (Conflict Resolution Methods) มี 3 วิธี ดังนี้

1. วิธีชนะ : แพ้ (Win-lose methods) จะเกิดขึ้นในกรณีที่ไม่ประสบความสำเร็จในตามเป้าหมายของตน อาจเนื่องมาจากผู้บริหารหรือการใช้อำนาจ ดังนั้นจึงสร้างกลุ่มอิทธิพล (pressure group) ขึ้นมา
2. วิธีแพ้ : แพ้ (Lose-Lose mwthods) เมื่อแต่ละฝ่ายต้องการบางสิ่งบางอย่าง ต่างฝ่ายต่างได้ ก็แสดงว่าหมดไป แม้แต่ละฝ่ายต้องการได้มากกว่า แต่ไม่ได้ ก็ถือเสียว่า "ได้น้อยดีกว่าไม่ได้เลย" วิธีที่ดีที่สุดคือพยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากัน รูปแบบของการหลีกเลี่ยง เช่น

- การเก็บกด (Suppression) จะไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะหรือแพ้ เป็นเพียงการปิดบังความขัดแย้งระหว่างสองฝ่าย ซึ่งจะใช้ได้ดีในระยะสั้น
- พยายามทำให้ราบรื่น (Smoothing) พยายามทำความขัดแย้ง หรือความเห็นที่แตกต่างกัน ให้กลายเป็นเรื่องธรรามดา พยายามขจัดความแตกต่างระหว่างสองฝ่าย และนำเอาสิ่งที่แตกต่างกันมาพูด จะทำให้ความสัมพันธ์ดีขึ้น

3. วิธีชนะ : ชนะ (Win-Win Methods) เป็นวิธีที่ทุกฝ่ายยอมรับ มีรูปแบบอยู่ 2 แบบ คือ

3.1 <u>การเห็นพ้องต้องกัน</u> (Consensus) ทุกฝ่ายพยายามตั้งเป้าหมายที่ทุกฝ่ายสามารถสนองความต้องการได้โดย

- พยายามเน้นถึงการเอาชนะปัญหา
- หลีกเลี่ยงการโหวดออกเสียง การขายความคิด การหาแก่นร่วม
- แสวงหาข้อเท็จจริง
- พยายามคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ช่วยได้
- หลีกเลี่ยงการเอาแต่ใจตนเอง

3.2 <u>การตัดสินใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน</u> (Integrative dession making) จะคำนึงถึงผลที่ตามมาจากการตัดสินใจมากกว่า โดยที่ทุกฝ่ายได้นำเป้าหมายและค่านิยมมารวมกัน แล้วหาแนวทางที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ ซึ่งทำเป็นขั้นตอนดังนี้

- พยายามทบทวนและปรับเงื่อนไขเกี่ยวกับความสัมพันธ์
- พยายามทบทวนและปรับการรับรู้
- พยายามทบทวนและปรับทัศนคติ
- ทำปัญหาให้ชัดเจนและแน่นอนขึ้น
- หาวิธีแก้ไข
- หาข้อตกลงที่เป็นเอกฉันท์

บุคคลในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง

1. Approach-Approach Conflict คือ บุคคลจะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งในสองอย่าง เช่น ถ้าเลือกอยู่โรงพยาบาลที่ดีก็เสียเงินมาก
2. Approach-Avoidance Conflict คือ มีสถานการณ์สองอย่างที่เป็นทั้งบวกและลบ สัมพันธ์กับเป้าหมาย บุคคลจะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่อยู่ก้ำกึ่ง เช่น คนงานต้องการทำงานนอกเวลาเพราะต้องการเงิน แต่เขาจะไม่มีเวลาพักผ่อนเลย
3. Avoidance-Avoidance Conflict คือ บุคคลอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจทั้งสองอย่าง จะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่เลือกก็ไม่ได้ เช่น คนงานต้องเลือกเอาว่าจะทำงานที่ตนไม่อยากทำหรือต้องถูกสั่งพักงาน

✶ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

องค์ประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ได้แก่

1. เกิดปัญหาขึ้นระหว่างบุคคล
2. มีเหตุการณ์ที่จุดชนวน
3. บุคคลทั้งสองก็แสดงพฤติกรรม
4. ผลที่เกิดขึ้นคือ บุคคลทั้งสองขัดแย้งกัน

✶ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

การติดต่อระหว่างกลุ่มจะมีคุณภาพมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ถ้ากลุ่มหนึ่งกลุ่มใดมีความขัดแย้งภายใน กลุ่มก็จะไม่สนใจที่จะมีความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ถ้ากลุ่มสองกลุ่มมีอำนาจแตกต่างกัน กลุ่มที่มีอำนาจกว่าจะมีอิทธิพลเหนืออีกกลุ่มหนึ่งในการติดต่อกัน

✶ ผลที่ตามมาจากความขัดแย้ง

ต้องประเมินดูว่าความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นที่ต้องการหรือไม่ เพราะบางครั้งความขัดแย้งก่อให้เกิดพลัง บางครั้งทำให้สถานการณ์ลำบากมากขึ้น ถ้าในสถานการณ์เฉพาะอย่างอาจใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ได้ ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งกับการทำงานจะเป็นทางบวกหรือลบ สามารถดูได้จากความต้องการของงานด้วย

✶ การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

จัดการโดยการขจัดให้หมดไป หรือยอมรับความขัดแย้งและจัดการให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด ถ้าองค์กรกลัวความขัดแย้ง ต้องพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง หรือให้ผู้บริหารที่เป็นผู้บังคับบัญชาของทั้งสองกลุ่มจัดการแก้ไข วิธีนี้ผู้บริหารต้องหาทางประนีประนอม

วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้บุคคลที่สามเป็นที่ปรึกษานั้น ทำได้โดยการเจรจาโดยตรงระหว่างสองฝ่ายที่กำลังทำสงครามกันอยู่ ทั้งสองฝ่ายต้องพร้อมที่จะเผชิญหน้ากันเพื่อหาทางแก้ปัญหา

ถ้าเป็นการแก้ปัญหา โดยให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปรับผิดชอบ ทำได้โดยการให้หน่วยย่อยต่างๆ ร่วมมือกันและพึ่งพาอาศัยกัน ผู้บริหารที่มีอิทธิพลตามตำแหน่งและมีความใกล้ชิดกับผู้บริหารสูงสุดนั้น จะแก้ปัญหาได้ยาก แต่ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ระดับต่ำที่มีผลต่อการให้รางวัล หรือความดีความชอบ จะได้รับความร่วมมือในการแก้ปัญหามากกว่า

การสร้างความสำเร็จในงาน

โดย ธานินทร์ สุวรศ์วาร
คน.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
MS. UNIVERSITY OF ILLINOIS A
CHICAGO , USA

การสร้างความสำเร็จในงาน

1. ความสำคัญในการสร้างความสำเร็จ
2. การพัฒนาตนเองเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
3. ศิลปะการอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข
4. การเรียนรู้ธรรมชาติของงาน

◆ *ความสำคัญของการสร้างความสำเร็จในงาน*

งาน คือ ส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ ซึ่งต้องลงทุนด้วยแรงกาย แรงใจ และเหนือสิ่งอื่นใด คือ การลงทุนด้วยเวลา ดังนั้นการทำงานให้สนุกสนานจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับคนทำงานทุกคน และความสำเร็จในการทำงานก็คือ การบรรลุผลในกิจการที่ปฏิบัติ โดยอาศัยคุณสมบัติประจำตัว และยุทธวิธีบางอย่าง และความสำเร็จย่อมนำมาซึ่งความราบรื่นในชีวิตการงานและส่วนตัว ซึ่งอาจจะวัดได้จาก ลาภ ยศ สรรเสริญ และสุข

◆ *การพัฒนาตนเองเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ*

1. การวางแผน
2. กำหนดเป้าหมาย
3. บริหารเวลา
4. กัลยาณมิตร
5. อิทธิบาท 4
6. การพัฒนาตนเอง
7. ความถนัดส่วนบุคคล
8. สุขภาพกาย
9. สุขภาพจิต
10. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การวางแผน

การวางแผน คือ การตระเตรียมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้นั้นจะต้องอาศัยการวางแผนที่ดี และต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร การวางแผนจะทำให้เราประหยัดเวลา ถ้าเรามีการวางแผนมาก เวลาที่ใช้ในการทำงานก็จะน้อยลงและจะส่งผลในระยะยาวด้วย ประโยชน์ของการวางแผนด้วยเวลา มีดังนี้

- ทำให้งานสำเร็จเร็วขึ้น และมีความมั่นใจขึ้น

- ประหยัดเวลา ให้เวลาแก่งาน และเป้าหมายที่สำคัญจริงๆได้ เช่น การใช้ความคิดครอบครัว
- มีเวลาติดตามงานทุกอย่างและทุกโครงการ
- ทำให้คลายความเครียด และสามารถคาดหมายงานประจำวันได้ดีขึ้น

กำหนดเป้าหมาย

การตั้งเป้าหมายในการทำงาน จะช่วยให้เรามีแนวทางในการทำงานที่แน่นอน ซึ่งจุดนี้เองจะทำให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เมื่อมีเป้าหมายที่แน่นอนแล้ว จิตใต้สำนึกจะเตือนเราให้ทำตามแผนที่วางไว้ ทำให้เราเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำในสิ่งนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานที่ปราศจากเป้าหมายและแผนงานแล้ว ถึงแม้ว่าเราจะพยายามทำเท่าไรก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ จะขาดพลัง ความกระตือรือร้นในการทำงาน และเสียความเชื่อมั่นในตนเอง

การบริหารเวลา

การทำงานที่ดีนั้น ควรจัดลำดับก่อนหลังของงาน ซึ่งมี 2 วิธีคือ ตามความเร่งด่วน และตามความสำคัญคนส่วนใหญ่มักนิยมจัดลำดับของงานก่อนหลังแล้ว ให้ทำงานที่สำคัญน้อยกว่าก่อนจากนั้นพยายามทำงานทุกอย่างตามลำดับให้เสร็จ

การทำงานต่างๆ แบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. งานสำคัญและเร่งด่วน
2. งานสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน
3. งานเร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ
4. งานยุ่งเหยิง
5. งานเสียเวลาเปล่า

<u>งานสำคัญและเร่งด่วน</u>

งานประเภทนี้ต้อง ทำทันที เช่น เจ้านายสั่งให้เขียนแผ่นใสเพื่อที่จะ PRESENT ในเวลา 11.00 น. หรือให้พิมพ์จดหมายให้เสร็จภายใน 10 โมงเช้า

<u>งานสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน</u>

งานประเภทนี้สามารถเลื่อนได้โดยไม่กำหนด เช่น การลดความอ้วน การเรียนรู้หลักสูตรพิเศษเพื่อยกระดับความชำนาญในอาชีพ , การวางแผนชีวิตหลังจากปลดเกษียณแล้ว

<u>งานเร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ</u>

งานประเภทนี้เป็นงานที่เรียกร้องให้ทำทันที แต่ถูกจัดลำดับความสำคัญไว้ต่ำ ถ้าพิจารณาจากวัตถุประสงค์เช่น การให้เข้าร่วมประชุม เราอาจเห็นว่าไม่ค่อยเป็นความสำคัญแต่คนเชิญยืนรอคำตอบ

อยู่ ซึ่งเราปฏิเสธไม่ได้นอกจากยอมรับ ด้วยเหตุที่งานนี้กำหนดเวลาตายตัว เราจึงตัดสินใจไปร่วมงานในขณะที่เลื่อนงานต่างๆ ที่สำคัญ แต่ไม่เร่งด่วนออกไป

งานยุ่งเหยิง

คนส่วนใหญ่มักทำงานประเภทนี้ก่อนงานที่สำคัญกว่า เพราะเป็นงานที่เร้าความรู้สึกว่าอยากทำให้สำเร็จ เช่น ผู้บริหารในบริษัทหนึ่งได้เข้ามาที่สำนักงานเพื่อทำงานที่ค้างไว้ เขาเริ่มต้นจัดแฟ้มเอกสาร เครื่องใช้บนโต๊ะอย่างเป็นระเบียบ พร้อมทั้งสะสางลิ้นชักโต๊ะ ซึ่งตลอดครึ่งวันเขาเสียเวลามากทั้งๆ ที่เขาสามารถทำงานอย่างอื่นที่สำคัญกว่านี้ได้อีกหลายอย่าง

งานเสียเวลาเปล่า

เช่น การดูโทรทัศน์อาจเป็นการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ ถ้าเรามีความรู้สึกว่าได้ความรู้หรือความบันเทิง แต่ถ้าหลังจากดูแล้วเรารู้สึกว่า เราควรจะใช้เวลาดังกล่าวไปเล่นฟุตบอล หรือการอ่านหนังสือๆ สักเล่ม เมื่อนั้นเราก็ถือว่า เวลาที่ใช้ไปแล้วนั้นเปล่าประโยชน์ ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่งานประเภทนี้ แต่อยู่ที่การทุ่มเทเวลามากเกินไปกับงานที่เร่งด่วนแต่ไม่สำคัญและงานที่ยุ่งเหยิง แทนที่จะทุ่มเทให้กับงานที่สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน

การบริหารเวลา เกิดจากการวางแผนงานที่ดี ซึ่งวันเวลาของเราจะเกิดประโยชน์มากกว่าการที่ต้องคอยหยุดจัดลำดับงานทุกครั้งที่พร้อมจะเริ่มต้นงานใหม่

กัลยาณมิตร

กัลยาณมิตร คือ การคบมิตรที่ดี ดังสุภาษิตที่ว่า "คบคนพาล พาลพาไปหาผิด คบบัณฑิต บัณฑิตพาไปหาผล" ซึ่งเพื่อนที่ดีนั้นจะต้องคอยให้กำลังใจ ตักเตือน แนะนำให้เราเดินไปในทางที่ถูกต้องเมื่อมีปัญหาสามารถให้คำปรึกษาแก่เราได้ นอกจากนี้แล้ว ยังสนับสนุนให้เราก้าวหน้าในด้านอาชีพการงาน ไม่คิดริษยาหรือคอยใส่ร้ายอยู่เสมอ ซึ่งเราจะประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนตัวหรือการงานได้หรือไม่นั้น เพื่อนถือเป็นองค์ประกอบสำคัญเหมือนกัน

อิทธิบาท 4

อิทธิบาท 4 คือ หลักในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งมี 4 ข้อ คือ

1. ฉันทะ มีความรักในงานที่ทำอยู่
2. วิริยะ มีความขยันหมั่นเพียร ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ
3. จิตตะ มีความเอาใจใส่ สนใจงานของตนเอง
4. วิมังสา ไตร่ตรองใคร่ครวญในผลงานของตนเอง

"ความสำเร็จอยู่แค่เอื้อม" หากคุณเป็นผู้ที่รักงานที่คุณทำอยู่ ทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจ มีความขยัน เมื่อพบอุปสรรคก็ไม่ย่อท้อเมื่อเป็นผลสำเร็จก็ควรประเมินในผลงานของตนเองอยู่เสมอ หากมีข้อผิดพลาด ควรหาทางแก้ไขปรับปรุงให้งานมีประสิทธิผลมากขึ้น

พัฒนาตนเอง

ในโลกของการทำงาน มนุษย์ทุกคนต้องมีการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันกับผู้อื่นหรือแข่งขันกับตนเอง และการแข่งขันกับเวลา สิ่งหนึ่งที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของตนเองในเรื่องการทำงาน ก็คือการพัฒนาตนเอง การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การฝึกอบรม การอ่านหนังสือ การไปทัศนศึกษาดูงาน หรือแม้กระทั่งการแลกเปลี่ยนความรู้ข้อคิดเห็นกับผู้อื่น

การทำงานที่ใช้แต่ประสบการณ์เพียงอย่างเดียว โดยไม่คิดเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการนั้นจะทำให้คุณอยู่ในโลกแคบ ความสำเร็จจากการใช้ประสบการณ์เพียงอย่างเดียว อาจมีขีดจำกัด

ความถนัดส่วนบุคคล

ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้น ควรเลือกทำงานที่ตนเองชอบ และมีความถนัดเพราะเราสามารถที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น และจะทำให้เราทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น คนที่ชอบการบริการหรือติดต่อกับผู้อื่นมากมายก็ควรจะเลือกทำงานที่เกี่ยวกับการบริการ อาจเป็นพนักงานแคชเชียร์ หรือเลขานุการก็ได้ ส่วนข้อดีของการทำงานตามความถนัดของตนเองนั้น มีดังนี้

- ทำให้เราเรียนรู้งานได้เร็วขึ้น
- มีแรงกระตุ้นที่จะพัฒนาตนเอง ให้ทำงานตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
- มีความสุขในการทำงาน

สุขภาพกาย

มนุษย์เราจะดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างปกติสุข จะต้องมีสุขภาพกายที่ดี การที่จะมีสุขภาพกายที่ดีได้นั้นจะต้องมีการบริหารร่างกายอย่างสม่ำเสมอ เพราะจะทำให้ร่างกายแข็งแรง กระปรี้กระเปร่าและสดชื่น ถ้าเป็นนักกีฬาการออกกำลังกายถือว่าเป็นความเคยชินที่ต้องปฏิบัติอยู่ทุกวันแต่หากเป็นคนทำงาน และต้องนั่งทำงานอยู่แต่ในออฟฟิศควรจะหาเวลาว่างอย่างน้อยวันละครึ่งชั่วโมงมาบริหารร่างกาย เพื่อเตรียมร่างกายให้พร้อมในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แล้วการออกกำลังกายจะช่วยทำให้เรามีสมาธิในการทำงานมากขึ้น สามารถวางระบบการทำงานให้กับตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การมีสุขภาพร่างกายที่ดี ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บนับว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะนอกจากจะทำให้เรามีความสุขสบายในตัวแล้ว ยังทำให้เราเป็นคนที่มีอารมณ์ดี และจะนำไปสู่การทำงานที่ดีด้วย

สุขภาพจิต

นอกจากการมีสุขภาพร่างกายที่ดีแล้ว การมีสุขภาพจิตที่ดีนั้น จะส่งผลในแง่ที่ดีให้กับตัวเราด้วยไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัว หรืออาชีพการงานเพราะนั่นเป็นการแสดงถึงการมีจิตใจที่ดี มองโลกในแง่ดีและมีทัศนคติที่ดี การสร้างสุขภาพจิตที่ดีนั้นทำได้ไม่ยาก เพียงแต่ให้เรามีจิตใจที่สงบ จะทำให้เรามีสมาธิในการทำงานมากขึ้นมีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ในการทำงานควรจะมีการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น และต้องเชื่อว่าสิ่งที่คิดนั้นจะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้การที่จะเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้นั้น จะต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ดังนี้ คือ

- รับความคิดใหม่ ๆ ทดลองสิ่งใหม่ ๆ และรักความก้าวหน้าอยู่เสมอ
- ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ทั้งคุณภาพและปริมาณ
- ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- แสดงฝีมือ และพยายามทำดีที่สุดในทุกกรณีและทุกวัน
- กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ โดยร่วมประชุมกลุ่มต่างๆคบเพื่อนต่างอาชีพและอ่าน หนังสือที่มีประโยชน์ ดูภาพยนตร์ โทรทัศน์ ฟังวิทยุ เมื่อเกิดความคิดใหม่ๆ ให้จดลงสมุด บันทึกทบทวนความคิดและลงมือทำทันที

◆ ***ศิลปะการอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข***

งาน เกือบทุกชนิดนั้น เราจะต้องทำกับคน ดังนั้นถ้าใครเป็นนักทำงานที่เข้ากับคนไม่ได้จะเกิดปัญหานานัปการตามมา อย่างไม่รู้จบสิ้นทีเดียว ดังที่เขามีคำบอกไว้ว่า "คับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ยาก" นั่นเอง นั่นคือจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์

การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ผู้ที่เราติดต่อมีความสุขสบายใจ และมีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญได้นั้นย่อมหมายความว่า เราเอาชนะใจเขาได้ เขาจะรักนับถือและยินดีเป็นมิตรที่ดีของเรา กฎของเดล คาร์เนกี้ 6 ประการ สำหรับทำให้ผู้อื่นชอบ มีดังนี้

1. <u>เอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อผู้อื่น</u> พยายามทำใจให้ชอบเขา และเอาใจใส่เขาอย่างจริงจัง เช่นควรรู้ว่าเขามีภูมิหลังเป็นอย่างไร มีอาชีพหลักทำอะไร มีงานอดิเรกทำอะไรบ้าง การเข้าใจคนอื่นจะช่วยให้เราไม่ดูถูกดูแคลนผู้นั้น และมีความเห็นอกเห็นใจเขา

2. <u>ยิ้ม</u> การมีอารมณ์แจ่มใสร่าเริง และยิ้มเสมอ ย่อมทำให้ท่านเป็นคนที่น่าคบหาสมาคม การยิ้มเป็นการทักทายที่ดีที่สุด ดีกว่าคำพูดมากมายหลายเท่า ใครๆ ก็ชอบคบหากับคนยิ้มแย้มแจ่มใส ร่าเริง คนที่มีทุกข์ในใจ แต่ถ้าฝืนยิ้มและยิ้มให้ได้ ความทุกข์ก็จะค่อยจางหายไป

3. **จำชื่อผู้อื่นให้ได้** ควรจำให้ถูกทั้งชื่อและนามสกุล รวมทั้งเขียนและสะกดชื่อได้อย่างถูกต้อง จะทำให้เขามีความรู้สึกภาคภูมิ และรู้สึกว่าเป็นคนที่อยู่ในสายตา เป็นการผูกใจคนอื่นไว้ได้

4. **จงเป็นนักฟังที่ดี** ควรตั้งใจฟัง ไม่ขัดคอ ไม่พูดแทรก และไม่ยั่วโทสะ การทะเลาะกันที่ดี การโต้แย้งกันที่ดี ไม่เป็นสิ่งที่ควรกระทำไม่ว่าด้วยเหตุผลใดๆ เบนจามิน แฟรงคลิน กล่าวว่า "ถ้าท่านโต้แย้ง พูดให้เจ็บใจและเถียง ท่านอาจประสบชัยชนะในบางครั้ง แต่เป็นชัยชนะที่ว่างเปล่าเพราะท่านจะไม่สามารถรับไมตรีจากอีกฝ่ายหนึ่งได้เลย"

5. **สนทนาในเรื่องที่อีกฝ่ายหนึ่งสนใจ** ถ้าเราอยากเอาชนะใจเขา เราต้องสนทนาในหัวข้อที่เขาชอบจึงจะคุยกันได้นาน ทั้งนี้ท่านต้องทำด้วยความจริงใจ ไม่ใช่ทำอย่างเสแสร้งหรือแสดงความเบื่อหน่ายออกมา

6. **จงทำให้ผู้อื่นรู้สึกเป็นคนสำคัญ และทำด้วยความบริสุทธิ์ใจ** เดล คาร์เนกี้ สรุปว่า "ถ้าท่านต้องการจะเอาน้ำผึ้งก็อย่าแตะรังผึ้ง" หมายความว่า อย่ากล่าวโทษ หรือตำหนิผู้อื่น จงเคารพความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง อย่าบอกผู้ใดว่าเขาผิดเป็นอันขาด มนุษย์เรานั้นไม่มีใครต้องการคำสบประมาท ฉะนั้นถ้าท่านจำเป็น จะต้องสอนคนอื่น ก็จงสอนเหมือนท่านไม่ได้สอนและสิ่งใดที่เขาไม่รู้ จงตักเตือนเขาเหมือนหนึ่งเขาลืมไป

การก้าวเดินขึ้นไปสู่ยอดเขาของความสำเร็จนั้น นักทำงานอาจจะใช้โซ่ดึงคนข้างบนลงมาแล้วกีดกันคนข้างล่างไม่ให้ขึ้นไปก็ย่อมได้แต่การกระทำด้วยวิธีการนี้ จะทำให้นักทำงานคนนั้นขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงสุดอย่างปราศจากมิตรภาพ และความจริงใจจากบุคคลอื่น

ดังนั้น ขอจงทำงานด้วยวิธีให้เจ้านายดึงแล้วลูกน้องช่วนกันดัน เราจะสามารถได้ภูเขาแห่งความสำเร็จของการทำงานขึ้นไปยืนอยู่ได้อย่างสง่าผ่าเผย เพราะเราจะมีเพื่อนร่วมงานร่วมแสดงความยินดี และสนับสนุนเราตลอดไป

◆ *การเรียนรู้ธรรมชาติของงาน*

ทุกคนเกิดมาแล้วต้องทำงานด้วยกันทั้งสิ้น แม้นมิใช่เพื่อคนอื่น แต่อย่างน้อยก็เพื่อตนเองงานในชีวิตมนุษย์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. งานที่เราจำเป็นต้องกระทำเพื่อหาเลี้ยงชีพ
2. งานที่เราปราถนาและใฝ่ฝันที่จะทำ

(งาน 2 ประเภทนี้ อาจจะไม่ใช่งานเดียวกัน ก็ย่อมเป็นไปได้)

การทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมาจากพื้นที่มั่นคง 2 ประการ คือ *1. ใจรักงานที่ทำ*

2. ใจรักคนที่ทำงานเกี่ยวข้องด้วย

ทัศนคติ 2 ข้อนี้ ผู้ทำงานที่มุ่งหวังความสำเร็จทุกคน จะต้องมีอยู่เต็มหัวใจ จึงจะสามารถก้าวขึ้นไปสู่ยอดเขาของความสำเร็จได้

รักงาน ต้องทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจให้กับงานทั้งหมด หาทางที่จะทำให้งานเจริญก้าวหน้า และส่วนหนึ่งที่จะทำให้คนทำงานรักงานได้นั้นก็คือ รู้ว่างานนั้นๆ มีข้อดีประการใดบ้าง ไม่ได้ขึ้นอยู่กับค่าตอบแทนเสมอไป แต่ควรจะมอง "แง่มุมของงาน" เช่น

1. ตรงความสามารถ
2. ตรงกับนิสัย
3. สภาพแวดล้อมดี
4. มีความก้าวหน้า
5. มีอำนาจอยู่ในหน้าที่
6. ได้รับความไว้วางใจ

มนุษยสัมพันธ์

โดย ธาษินทร์ สุวรศ์วาร
คน.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
MS. UNIVERSITY OF ILLINOIS AT
CHICAGO , USA

มนุษยสัมพันธ์

ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องระหว่างมนุษย์อันจะเป็นสะพานทอดไปสู่การสร้างมิตร ชนะมิตรและจูงใจคน รวมทั้งการสร้างหรือพัฒนาตนเองให้เป็นที่รู้จักรักใคร่ชอบพอแก่คนทั่วไปอย่างกว้างขวาง ได้รับการสนับสนุนร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่าย เป็นการสร้างตนให้เป็นคนดีของสังคม พร้อมทั้งแสดงให้เห็นลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำในอนาคตอีกด้วย

มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานนั้น คือ การจูงใจให้คนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และพอใจในสิ่งตอบแทนที่ได้รับ ไม่ว่าทางด้านการเงิน ทางด้านจิตใจ และทางด้านสังคม หรือ การติดต่อเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลเพื่อให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน หมายถึงความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่มีต่องาน ต่อองค์การ ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อหัวหน้า ตลอดจนสภาพสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเขา และการติดต่อสื่อสารของแต่ละบุคคลในองค์การ

มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานหมายถึง เครื่องมือในการจัดการให้เกิดความเข้าใจในการทำงานในองค์การ ที่มีความสลับซับซ้อน และตลอดถึงองค์ประกอบอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

ผู้ที่มีความสามารถในการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในทางธุรกิจหรือการทำงานถือได้ว่าเป็นสุดยอดของคนมีมนุษยสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้นมิได้มีมาตั้งแต่เกิด มนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นเรื่องที่ต้องฝึกฝน ปรับปรุงพัฒนาตนเอง ต้องฝึกฝนให้เป็นคนมีความสามารถ การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เป็นงานที่ต้องทำอย่างมีระบบระเบียบและต้องทำต่อเนื่องจนกลายเป็นนิสัย บุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์เป็นคนที่มีเสน่ห์ เป็นที่รักใคร่และชื่นชอบของคนที่มาติดต่อเกี่ยวข้อง และสามารถโน้มน้าวให้คนอื่นให้ความร่วมมือกับตน ซึ่งจะเป็นหนทางสู่ความสำเร็จ

ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

1.เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เป็นการสร้างทัศนคติหรือการสร้างเจตคติที่ดีต่อกันอยู่ร่วมกันด้วยความผาสุขและส่งผลให้ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย บุคคลทำงานรวมกันเป็นกลุ่มจะต้องมีความร่วมมือ ร่วมใจกันทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีมเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจึงทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

2.ลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมนุษย์ไม่ได้อยู่ตัวคนเดียวในโลกจะต้องติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นหรือกลุ่มบุคคล หรือจะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นเสมอ ดังนั้นมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกันและทำให้ลดความขัดแย้ง

3.เกิดขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานที่ดีต่อกันจะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ เน้นให้ความสนใจแก่ผู้ปฏิบัติ

งานอย่างมากในฐานะที่เป็นแกนสำคัญในการทำงาน คนเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ หากเขาได้รับการดูแลเอาใจใส่จากฝ่ายบริหาร จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มพูน

การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์

การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่าทุกคนมีความแตกต่าง มีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน ถ้าเราต้องการมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นเราจะต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของมนุษย์ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการเข้าใจผู้อื่นมากขึ้น รู้ว่าทำไมเขาจึงทำอย่างนั้น และเราสามารถหาวิธีการหรือปรับตัวให้เข้ากับคนอื่น ซึ่งธรรมชาติของมนุษย์มีดังนี้

1. มนุษย์มีความแตกต่าง มนุษย์แต่ละคนมีลักษณะที่แตกต่างไม่เหมือนกัน ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ ได้แก่

1.1 ความแตกต่างทางด้านร่างกาย ย่อมเกี่ยวข้องกับลักษณะงานอยู่ไม่น้อย เช่น บางคนแข็งแรงทำงานหนักได้ บางคนขี้โรคอ่อนแอทำได้แต่งานเบา ๆ เป็นต้น

1.2 ความแตกต่างทางด้านสติปัญญา คือความสามารถของบุคคลในการคิด กระทำและแก้ปัญหา

1.3 ความแตกต่างทางด้านอารมณ์ บางคนใจหนักแน่น เยือกเย็น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการติดต่อหรือลักษณะงานที่มอบหมายให้ทำ

1.4 ความแตกต่างทางด้านสังคม คนบางคนมีลักษณะเข้าสังคมไม่ได้ เข้าสังคมแล้วมักไปทำลายบางคนเข้าสังคมได้ดีมีเพื่อนฝูงมากมาย

2. มนุษย์เป็นสัตว์สังคม จากคำกล่าว "มนุษย์เป็นสัตว์เมืองหรือสัตว์สังคม" มีสัญชาตญาณที่จะอยู่กันเป็นหมู่เป็นกลุ่มต้องการมีความสัมพันธ์กันนั้น เป็นความจริงที่มีความหมายอย่างลึกซึ้ง สิ่งที่มนุษย์เราทั้งหลายไม่ว่าหนุ่มสาวหรือแก่ เกรงและหวั่นวิตกมากที่สุด ความว้าเหว่อ้างว้าง โดดเดี่ยวเดียวดายไร้ญาติขาดมิตร เข้ากับใครไม่ได้ ไม่มีใครคบหาสมาคมด้วย สิ่งนี้มิได้หมายถึงเฉพาะการถูกตัดขาดจากสังคมทางด้านร่างกายเท่านั้น ฉะนั้นมนุษย์จึงมีความต้องการที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นซึ่งมีสาเหตุ 4 ประการที่ทำให้มนุษย์ ต้องการการอยู่ร่วมกันคือ

2.1 รวมกันด้วยสถานภาพทางสังคม เช่น ในสถาบันครอบครัวมี พ่อ แม่ ลูก มีการรวมตัวกันเองเช่น หมู่บ้าน ฯลฯ

2.2 รวมตัวกันเพราะมีทัศนคติ เป็นการรวมตัวกันด้วยเหตุผลที่มีความชอบ หรือทัศนคติเหมือนกัน ได้แก่การตั้งชมรมสโมสรและสมาคมต่าง ๆ

2.3 รวมตัวกันเพราะสภาพบังคับ เช่น ต้องถูกเกณฑ์ทหาร, ต้องใช้รถเมล์ร่วมกัน ต้องใช้ตลาดสดร่วมกัน

2.4 รวมตัวกันทางเศรษฐกิจ เช่น การรวมตัวกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง การติดต่อค้าขายซึ่งเป็นการรวมตัวกันทางเศรษฐกิจ

3. มนุษย์มีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน มนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุดและไม่มีวันเพียงพอ ดังนั้นความต้องการจึงไม่เหมือนกันซึ่งเป็นประโยชน์ในการใช้มนุษยสัมพันธ์กับแต่ละคน

เพื่อให้เข้าใจมากขึ้น นักจิตวิทยาชาวอเมริกันชื่อ อับราฮัม มาสโลส์ ได้ตั้งทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น ไว้ดังนี้

- ความต้องการทางสรีระ (physiological need) ความต้องการทางสรีระเป็นความต้องการเพื่อการมีชีวิตอยู่ เช่น อาหาร อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ฯลฯ เมื่อความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองพอประมาณ บุคคลจะเริ่มรู้สึกความต้องการขั้นถัดไป

- ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safetyneed)มนุษย์ต้องการความมั่นคงปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ไม่ว่าจะมาจากสัตว์ป่า ศัตรู อุบัติเหตุ หรือโรคภัยไข้เจ็บต่างๆ และต้องการมีความมั่นคงในทางอาชีพการงาน ความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม

- ความต้องการการมีส่วนร่วม หรือความต้องการทางสังคม~(social needs) ความต้องการเหล่านี้รวมถึงความต้องการเพื่อน ความต้องการความรัก ความต้องการความเมตตาปราณี เราอาจกล่าวได้ว่า ความต้องการเหล่านี้ "ความต้องการความสัมพันธ์" กับผู้อื่นในสังคม

- ความต้องการเกียรติยศ (esteem needs) ความต้องการในขั้นนี้ เป็นความต้องการที่บุคคลต้องการรู้สึกว่าเขามีคุณค่า คนอื่นคิดว่าเขามีคุณค่า และต้องการให้ผู้อื่นเคารพยกย่องนับถือตนเอง

- ความต้องการการสัมฤทธิผลและการพัฒนาศักยภาพที่แท้ตรงของตน (self actualization needs) เพื่อความเป็นมนุษย์ที่แท้จริง ต้องการใฝ่หาและพัฒนาการกระทำที่เหมาะสมกับตนให้ยิ่ง ๆ ขึ้นไป นักดนตรีก็ต้องเล่นดนตรี จิตรกรก็ต้องวาดภาพ ถ้าตนสามารถพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดของตน ตามศักยภาพที่มีอยู่อย่างแท้จริง นั่นคือความสงบสุขแห่งตน คือต้องการเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริง ซึ่ง Maslow ถือว่าเป็นคนที่สมบูรณ์ที่สุด เมื่อเราทราบว่าใครมีความต้องการอยู่ในระดับไหน เราก็ต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแก่เขา เช่น ถ้าลูกน้องต้องการมีส่วนร่วม เราในฐานะหัวหน้าก็จะต้องพยายามทำให้เขารู้สึกว่า งานสำเร็จได้เพราะเขามีส่วนร่วมในงานนั้น ๆ เป็นต้น

4. มนุษย์ชอบเข้าข้างตนเอง มนุษย์มีนิสัยหรือสันดานที่ฝังลึกอยู่ในจิตใจด้วยกันทุกคน บางคนก็แสดงออกมาทางพฤติกรรมให้สังเกตเห็นได้ชัดหรือบางคนก็เก็บกดไว้ ชอบคิดเข้าข้างตนเองใช้ความคิดของ ตนเองเป็นใหญ่มีความอิจฉาริษยาและต่อต้านผู้อื่นที่ดีกว่าเหนือกว่าชอบการต่อสู้ และต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง ชอบทำอะไรตามความสะดวกสบาย มักง่าย ไม่ชอบระเบียบบังคับ การที่จะมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ บางครั้งต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์ในข้อนี้ไว้ด้วย

5. มนุษย์สามารถเรียนรู้ได้ สาเหตุที่มนุษย์มีความสามารถเหนือสัตว์โลกทั้งหลาย คือ มนุษย์มีความซับซ้อนสามารถเรียนรู้ได้ชีวิตคือ การพัฒนาการไม่มีหยุด หน้าที่ของมนุษย์ คือ การพัฒนาสถานภาพที่แฝงเร้นให้บรรลุชีวิตที่สมบรูณ์ด้วยการฝึกฝนอบรมทั้งกายและใจผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตนั้น ต้องรู้จักการพัฒนาตนเองให้ฐานะของความรู้และประสบการณ์กว้าง เพื่อที่จะเตรียมความพร้อมในการก้าวขึ้นสูหน้าที่และความรับผิดชอบที่สูงขึ้นไป การใช้มนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นจะต้องอยู่บนสมมติฐานว่า มนุษย์ทุกคนมีความสามารถในการพัฒนาตนเองจึงไม่ควรดูถูกคนอื่น

แนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

- เรียนรู้นิสัยของผู้บังคับบัญชา เมื่อเรามีหัวหน้า เปลี่ยนหัวหน้าใหม่ หรือมีหัวหน้าหลายคน เรามักคิดว่าหัวหน้าชอบอย่างไร ทำอย่างไรจึงจะพอใจหัวหน้า หัวหน้ามีนิสัยอย่างไร ถ้าเป็นคนละเอียดรอบคอบ ต้องทำงานให้ละเอียด รอบคอบ ตรวจทุกตัวอักษร ต้องศึกษาว่า เป็นคนแม่นยำ ใจดี ใจร้าย บางคนก็ใจร้อน สั่งเดี๋ยวนี้เอาเดี๋ยวนี้ การเรียนรู้นิสัยผู้บังคับบัญชา จะนำไปสู่การทำงานให้ถูกใจ พอใจผู้บังคับบัญชาได้เพราะเราจะต้องพบกับผู้บังคับบัญชาใหม่ ๆ ลักษณะนิสัยไม่เหมือนกัน บางทีคนเดียวกันแต่กาลเวลาเปลี่ยนไป ปริมาณงาน ตำแหน่งหน้าที่เปลี่ยนไป นิสัยก็เปลี่ยนไปด้วย บางคนก็เอาใจยาก ทำดีอย่างไรก็ไม่ถูกใจ ไม่ติ ไม่ชม เฉยๆ ก็มี

- ทำงานให้ดี หลีกเลี่ยงการประจบสอพลอ การทำงานให้ดีมีหลายอย่าง คือ ดีของเรา แต่ไม่ดีของหัวหน้า หรือดีของใคร ต้องศึกษาดูว่า เพราะเหตุใดจึงยังไม่ถูกใจ

- หาทางทำให้ความคิดของผู้บังคับบัญชาบังเกิดผล ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี ต้องเป็นผู้ที่ช่วยเหลือกิจการงานของผู้บังคับบัญชาตามอำนาจที่ได้รับมอบหมาย เมื่อผู้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มงานในเรื่องอะไร เรามีหน้าที่ต้องช่วยเหลือ ทำงาน หรือทำความคิดเหล่านั้นให้สำเร็จ การให้ข้อมูลเสนอแนะที่ถูกต้อง การออกความคิดเห็น ข้อดีข้อเสียอย่างไร อย่างนี้เป็นการช่วยเหลือท่าน

- ให้ความเคารพยกย่องผู้บังคับบัญชาตามฐานะ ข้อปฏิบัตินี้เป็นเรื่องธรรมดาเพราะเป็นวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีของคนไทยในการให้ความเคารพต่อผู้มีอาวุโสหรือผู้สูงอายุหรือผู้เป็นหัวหน้า แต่ก็มีบางคนชอบแสดงความกระด้างกระเดื่องออกมาให้เห็น แสดงความไม่เคารพตามฐานะ เป็นการเสียมารยาทไม่เป็นสุภาพชน เราไม่พอใจก็เก็บไว้ในใจ การทำตัวให้เป็นผู้มีมารยาท รู้จักให้ความเคารพยกย่องคนอื่นเป็นสิ่งดีโดยเฉพาะผู้บังคับบัญชา ยิ่งเป็นการแสดงถึงความสุภาพเรียบร้อยของเรา ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี อย่างน้อยก็ทำให้สบายใจขึ้นผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่ต้องการที่จะให้เราไปคอยพินอบพิเทาเกินฐานะของท่าน การกระทำตามฐานะเพื่อให้ปรากฏต่อสังคมว่าท่านเป็นใคร อย่าทำให้ผู้พบเห็นเกิดดำหนิผู้บังคับบัญชาว่าเป็นคนเจ้ายศเจ้าอย่าง

- อย่าก่อเรื่องกับเพื่อนร่วมงาน การทะเลาะเบาะแว้งกันในสำนักงานย่อมนำความเดือดเนื้อร้อนใจ รำคาญใจมาสู่ผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแตกแยก งานดำเนินไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เพราะคอยแต่ขัดแย้งกันระแวงไม่ไว้วางใจกัน ใส่ร้ายกัน การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาอย่างใดอย่างหนึ่งย่อมทำให้เกิดการแบ่งแยกเป็นอย่างน้อยสองพวก ยิ่งขัดแย้งและมีการตัดสินมากยิ่งแตกแยกมาก

- อย่ารบกวนผู้บังคับบัญชาในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ การปฏิบัติงาน ย่อมมีความรับผิดชอบลดหลั่นกันไป ตามอำนาจหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไปย่อมมีความรับผิดชอบมาก ไม่มีเวลาสำหรับเรื่องรายละเอียดและเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่ควรกวนใจหัวหน้า เราควรช่วยท่านทำงานไม่

ใช่ท่านมาช่วยเราทำงาน ลูกน้องบางคนชอบหารือเป็นนักสร้างปัญหามากกว่าแก้ปัญหา จะทำอะไรนิดก็ถาม อะไรหน่อยก็ถาม

- เข้าหาผู้บังคับบัญชาให้เหมาะกับโอกาสและเวลา การเข้าพบในระหว่างเวลาทำงานนั้นย่อมทำ ได้ตลอดเวลา แต่ผู้ใหญ่ระดับสูงอาจมีเวลาน้อย เพราะงานมาก มีคนทั้งภายนอกและภายในขอพบหารือราชการ มีการประชุม การเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือหรือเสนอเรื่องราวเป็นพิเศษต้องเลือกเวลา โอกาส บางครั้งเรื่องด่วนเรื่องยากที่ต้องพิจารณาเซ็น ต้องรอไว้ก่อน จะบังคับจับมือท่านเซ็นก็ไม่ได้ บางเรื่องเป็นเรื่องที่มาเก็บไว้ระดับล่างเป็นเวลานานแต่ไปด่วนที่ท่านก็ไม่ถูก

- อย่านินทานายลับหลัง~การนินทาผู้อื่นนับว่าไม่ดีอยู่แล้ว ยิ่งผู้ใดนินทานายคนอื่นได้ฟังเขาคงจะคิดว่าลูกน้องอย่างนี้ไม่ดี ไม่น่าเลี้ยงไว้และต้องมีคนนำไปพูดไปบอกให้นายรู้ คนปกติย่อมไม่อยากให้ใครนินทา หัวใจคนไม่ใช่หิน ย่อมปวดร้าวและสั่นสะเทือนได้ มนุษย์เราชอบแต่การสรรเสริญ แม้ผู้บังคับบัญชาที่ดี ต้องมีขันติ แต่บ่อยๆเข้าก็คงทนไม่ไหวกลายเป็นขันแตก เราจะเดือดร้อน เป็นการทำลายความสัมพันธ์และสร้างความขัดแย้ง จึงควรตั้งใจว่า ข้าพเจ้านี้จะพูดแต่ความดีของผู้อื่นเท่านั้น

- แสดงความขอบคุณเมื่อผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อเรา ใครทำดีให้เรา เรายังแสดงความขอบคุณ เขียนจดหมายไปขอบคุณ ยิ่งผู้บังคับบัญชาสนับสนุนส่งเสริมเรา เวลาท่านทำอะไรให้เราต้องแสดงความขอบคุณท่านผู้ใหญ่ทุกคนอาจจะมิได้คาดหวัง แต่การแสดงความขอบคุณอย่างน้อยก็เกิดความปลาบปลื้มใจ รู้สึกสบายใจ การแสดงความขอบคุณเป็นการแสดงน้ำใจ แสดงถึงความรู้สึกสำนึกในบุญคุณ เป็นการรู้คุณ มีความกตัญญู เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเรากับผู้บังคับบัญชา

- สรรเสริญคุณความดีของผู้บังคับบัญชาในโอกาสอันควร นอกจากจะหลีกเลี่ยงการนินทาแล้วควรสรรเสริญความดีของท่านในโอกาสต่าง ๆ ด้วยเป็นการเผยแพร่เกียรติคุณของท่าน บางคนชมคนไม่เป็น เป็นแต่ว่านินทาคน กล่าวถึงคุณความดีของคนอื่นไม่เป็น ข้อนี้เป็นข้อเสียทางมนุษยสัมพันธ์ เราควรหาโอกาสประกาศคุณความดีของท่านให้ปรากฏ ควรทำเสมอ ๆ ไม่ใช่เป็นการเอาหน้า เสกสรรปั้นแต่ง แต่ควรเป็นความดีของท่านจริงๆและการทำของเราต้องทำด้วยความจริงใจ มิฉะนั้น จะเป็นการเยาะเย้ยหรือเสแสร้งไป ถ้าเป็นอย่างนี้อยู่เฉย ๆ เสียจะดีกว่า

- อย่าบ่นถึงความยากลำบากต่อหน้าผู้บังคับบัญชา ลูกน้องบางคนปากมากปากเบา ขี้บ่น งานนิดหน่อยก็พูดแล้วพูดอีก พอผู้บังคับบัญชาให้งานก็เริ่มบ่น ขาดโน่นขาดนี่ ไม่มีอย่างนี้ทำไม่ได้ ลำบากอย่างโน้นยุ่งยากอย่างนี้จึงพลาดโอกาสที่จะแสดงความสามารถ ผู้บังคับบัญชารำคาญเลยไม่เรียกใช้อีก เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงานควรฟัง ศึกษาข้อเท็จจริง ใช้สติปัญญา มีอุปสรรคขัดข้องอะไรบ้าง จะปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน หรือ ผู้บังคับบัญชาเพิ่มเติมอีกก็ได้

- ลองประเมินตัวเองดูบ้าง การสำรวจตัวเองถึงการประพฤติปฏิบัติของตนเองที่ผ่านมาว่า มีผลดี ผลเสียตรงใดบ้าง ประเมินทุกวันยิ่งดี ถ้าเป็นผลเสีย ต้องแก้ไข พระพุทธเจ้าสอนให้พิจารณาตนเป็นเนืองนิจย์ การประเมินสัมพันธภาพที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ถ้าเรามองไม่เห็น อาจต้องให้คนอื่นช่วยให้ข้อแนะนำแล้วนำมาคิดวิเคราะห์ ประมวลเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาว่าควรจะทำอย่างไรจึงจะทำให้ลูกน้องรัก คำว่าลูกน้องเป็นคำไทยที่ให้ความหมายสนิทสนมว่า เป็นลูกของน้อง หรือเป็นทั้ง "ลูก" และ"น้อง" ฉะนั้นเราเป็นผู้บังคับบัญชา ก็เป็นทั้งพ่อ แม่ และพี่ พี่ต้องให้ความรักใคร่และเห็นอกเห็นใจแก่ลูกน้องด้วยความจริงใจ ส่วนลูกน้องที่ดีก็ต้องเคารพนับถือพ่อแม่และพี่เช่นเดียวกัน เมื่อต่างปฏิบัติอย่างดีต่อกัน ความร่วมมือทั้งด้านการงาน และส่วนตัวก็เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คนที่เคยเป็นผู้ใต้บังคับบัญชามา แล้วย่อมทราบดีว่าตนชอบให้ผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร สิ่งใดที่เราไม่ชอบหรือเห็นว่าไม่ดีก็ไม่ควรปฏิบัติ คือ เอาใจเขามาใส่ใจเรานั่นเอง จึงประมวลสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้ คือ

1. รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง การตัดสินใจในการทำงานย่อมต้องอาศัยเหตุและผลข้อมูลต่างๆ ในการตัดสินใจ การได้ข้อมูลไม่ครบ การวินิจฉัยหรือตัดสินใจย่อมผิดพลาดได้มาก ยิ่งการตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ รัก โลภ โกรธ หลง ชิงชัง ก็จะเหมือนทำอะไรโดยไม่มีหลักเกณฑ์ ทำให้เกิดอคติ ลำเอียง ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทั้งงาน และตัวหัวหน้าไม่เป็นที่รักใคร่ของลูกน้อง จึงควรควบคุมอารมณ์

2. อย่าหลงตัวเองว่าเก่งกว่าคนอื่น เราเป็นหัวหน้าลูกน้องย่อมจะเชื่อถือในความสามารถอยู่แล้วแต่บางคนชอบแสดงว่าฉันเก่งกว่ารู้ดีกว่า สามารถมากกว่า ไม่มีใครรู้ดีเท่าฉัน แม้ความจริงจะเป็นเช่นนั้นก็ไม่ควรแสดงออก เพราะในบางเรื่องลูกน้องอาจรู้ดีกว่าและทำได้ดีกว่าเราเสียด้วยซ้ำไป ถ้าเรายกย่อง ให้เกียรติและให้โอกาสแก่เขาก็จะเป็นประโยชน์แก่งาน และเป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานให้แก่ลูกน้องเป็นอย่างดี เป็นการขยายขีดความสามารถของผู้บังคับบัญชาให้กว้างขวางออกไปอีก

3. อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้ามีอำนาจอยู่แล้วตามระเบียบ เปรียบเสมือนมีดาบอาญาสิทธิ์อยู่ในมือ การอวดอำนาจแสดงอำนาจอยู่ตลอดเวลา ทำให้ลูกน้องตกใจอยู่ตลอดเวลา บางคนเห็นว่าการใช้อำนาจจะปกครองได้ดี แต่ที่แท้จริงเขาปกครองได้แต่ตัวเขา ไม่ได้น้ำใจ สติปัญญาของลูกน้อง การใช้อำนาจกดขี่มาก จะทำให้เกิดจุดระเบิด จะเกิดบัตรสนเท่ห์ คำร้องเรียน การบ่อนทำลายต่าง ๆ จะเกิดขึ้นดรงกันข้ามถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ใช้อำนาจบาตรใหญ่ ให้ความเห็นอกเห็นใจให้ความรักใคร่เห็นอกเห็นใจเป็นการสร้างบารมีให้ลูกน้องเกิดความรักและชนะใจลูกน้องได้ดีกว่า ฉะนั้นจงใช้อำนาจเมื่อจำเป็น และอย่างมีเหตุผล อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็นพร่ำเพรื่อ หรือเกินกว่าเหตุ

4. อย่าตัดสินใจเวลาโกรธ การตัดสินใจการทำอะไรต้องอาศัยเหตุผลดังกล่าวมาแล้ว คน ที่กำลังโกรธมักขาดเหตุผล ทำอะไรไปตามอารมณ์โกรธ ทำให้ตัดสินใจผิดพลาด รุนแรงเกินกว่าเหตุ ขาดการไตร่ตรอง ขาดความรอบคอบ ย่อมเกิดความเสียหายได้ง่าย เปรียบเสมือนเรือที่ปราศจากหางเสือ

5. อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง อย่าแสดงให้ลูกน้องเห็นว่ารักไม่เท่ากัน ให้ความเสมอหน้ากัน

เป็นสิ่งที่ทำได้ยากที่จะทำให้ลูกน้องเชื่อว่าเราไม่ลำเอียง~ ~ความสำคัญจึงอยู่ที่การกระทำและคำพูด อย่าทำให้ เห็นว่าเราพอใจคนใดคนหนึ่ง ลูกน้องมีความอิจฉากันอยู่ เช่น ไปไหนก็เอาไปด้วยบ่อยๆ มีสิ่งของอะไรก็แบ่งหรือนึกถึงแต่คนนั้น ลูกน้องคนอื่นก็น้อยใจ หวาดระแวง ขวัญเสียหรือผู้ที่ผู้บังคับบัญชาเรียกใช้สอยอยู่เป็นประจำ ยิ่งเป็นที่เพ่งเล็งของเพื่อนหัวหน้าจึงต้องปฏิบัติตนให้ความรักใคร่ขอบพอโดยทั่วถึง จึงจะได้รับความร่วมมือความรักจากลูกน้องทุกคน

6. รู้จักส่งเสริมกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดี ต้องคำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้องว่า เขาคิดอย่างไร ซึ่งอาจวัดดูได้จากงานที่ทำ กิริยาท่าทาง คนที่มีจิตใจมั่นคงมีความตั้งใจจริง มีความกระตือรือร้นย่อมทำงานได้ผลดีกว่า หัวหน้าจะต้องคอยสังเกตลูกน้องที่ขาดกำลังใจและหาทางบำรุงน้ำใจ ส่งเสริมกำลังใจ ลูกน้องจะทุ่มกำลังกาย กำลังใจ สติปัญญา ความสามารถที่มีอยู่ทำงานอย่างเต็มที่ อยู่ในระดับสูง เสมอ อันจะเป็นผลดีแก่ตัวเขาเอง ตลอดจนหัวหน้าและงานที่เขาทำอยู่ จึงเป็นภาระหน้าที่ที่หัวหน้าควรคอยหา ทางส่งเสริมกำลังใจแก่ลูกน้องให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะไม่ต้องลงทุนอะไรมาก

7. แสดงความเชื่อมั่นในตัวเขา เมื่อมอบหมายงานให้ลูกน้องทำ ต้องให้ลูกน้องเกิดความภูมิใจมั่นใจ ทำงานตามความสามารถ งานเสร็จเรียบร้อยและอยากทำงานต่อไป อีกเป็นการส่งเสริมกำลังใจ การพูด การแนะนำของหัวหน้า เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เขาเกิดกำลังใจ หรือเสียกำลังใจ เราต้องการลูกน้องที่ทำงานแทนเราได้ เขาจะเป็นผู้ทำงานสืบแทนเรา เราเองต้องก้าวหน้าขึ้นไป ผู้บังคับบัญชาบางคนชอบกดลูกน้องไว้ กลัวลูกน้องจะดีกว่าทำให้ลูกน้องโกรธแค้นอาฆาตไว้ในใจ ผู้ใหญ่สูงขึ้นไปจะแต่งตั้งให้ใหญ่โตขึ้นไปก็เกรงว่า จะไม่มีใครทำงานแทน จึงไม่แต่งตั้งหัวหน้าก็จะพลอยไม่ก้าวหน้าตามไปด้วย

8. อย่าจุกจิกจู้จี้เหมือนคนเป็นโรคประสาท ใช้ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ ข้อห้ามหยุมหยิมโดยไม่จำเป็น สิ่งเหล่านี้เป็นการบั่นทอนและทำลายสมาธิในการทำงาน ทำให้คนอารมณ์เสีย คอยระวังกลัวผิด ในเรื่องเล็กๆน้อยๆ ไม่กล้าตัดสินใจ เสียเวลา เสียน้ำใจคนทำงาน การจู้จี้จุกจิกของผู้บังคับบัญชาเป็นที่ รำคาญของลูกน้อง จะทำงานใหญ่แต่เสียดายเรื่องเล็กๆน้อยๆ หยุมหยิมแบบ " ฆ่าควายเสียดายเกลือ"จะทำอะไร ก็เริ่มบ่นเอาระเบียบมาตีความจนเกิดเป็นอุปสรรคของการทำงาน เคร่งครัดจนงานเสีย ทำให้เสียเวลา เสียกำลังใจคนทำงาน

9. ดูแลความยากลำบากในการทำงานของลูกน้อง หัวหน้าบางคนคอยแต่เสวยผลงานของ ลูกน้อง ขู่เข็ญ เร่งรัดจะเอาแต่ผลงาน ลูกน้องลำบากยากเข็ญเพียงไร ไม่เคยรู้ ไม่เคยนึก การให้ความสนใจไต่ถามเยี่ยมเยียน ให้ความเห็นใจ เห็นความสำคัญและความเหนื่อยยาก แม้ไม่ได้ทำอะไรเห็นหัวหน้าก็นับ ว่าเป็นกำลังใจแก่ลูกน้องหัวหน้าบางคนอาจจะซื้อขนม ข้าวต้มอาหารว่างเล็กๆน้อยๆ มาฝาก ก็จะเป็นกำลังใจ สร้างความประทับใจ ลูกน้องแม้เหนื่อยยากเพียงใดก็มีความเต็มใจและสบายใจถ้าลูกน้องหมดกำลังใจและลด การทำงานลงเพียงไร ผลเสียหายก็จะมาถึงหัวหน้าเท่านั้น

10. รู้จักยกย่องชมเชย ให้บำเหน็จความชอบ คนเราทุกคนนอกจากจะต้องการผลตอบแทนทาง จิตใจแล้ว ก็ยังมีความต้องการทางวัตถุด้วย คือ ลาภยศ เงินทอง สิ่งของ

11. หลีกเลี่ยงการขู่บังคับ การขู่บังคับเป็นการบีบคั้นจิตใจ ทำให้เกิดความกลัว ลนลาน

ลูกน้องบางคนเป็นคนดี พูดจาแนะนำสั่งสอนดี ๆ ก็เชื่อฟัง การผิดพลาดบางครั้งโดยไม่เจตนา ควรให้เขาแก้ตัวใหม่ และพูดปลอบใจ ลูกน้องบางคนอาจดื้อดึงและมีปัญหาส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะต้อง รู้จักลูกน้องของตนเองว่าเป็นใคร เป็นอย่างไร อาจว่ากล่าวตักเตือนและกล่าวโทษไปตามระเบียบ แต่ไม่ใช่ วิธีขู่บังคับกันตลอดเวลา

12. ชี้แจงความเคลื่อนไหวในวงงานให้ทราบ ผู้บังคับบัญชาต้องหมั่นประชุมชี้แจงนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงาน ปัญหาเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้ลูกน้องได้ทราบความเคลื่อนไหวตลอดเวลา อย่ารู้คนเดียว แล้วเงียบไม่บอกไม่ประชุมถ่ายทอดเพื่อให้เกิดความเคลื่อนไหวของข่าวสาร มีอะไรลูกน้องจะได้ช่วยเหลือได้ แต่ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมเล่าไม่ยอมเปิดทางให้ แถมดูหมิ่นอีกว่าไม่ใช่เรื่องของคุณที่จะต้องรู้ ถ้าไม่ชี้แจงลูกน้องอาจไปเก็บเอาข่าวลือมาเป็นเรื่องจริงก็ได้ ถ้าเขาถามก็ควรจะตอบให้เกิดความเข้าใจดี

13. รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกดีใจ และสำนึกใน บุญคุณของผู้บังคับบัญชา ถ้าเขาทราบว่าผู้บังคับบัญชาต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ที่เขาควรจะได้ เช่น การเลื่อนขั้นเงินพิเศษเหรียญตรา เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ขอปรับวุฒิ จะต้องหาทางสนับสนุนตามความรู้ความสามารถ การดูแลผลประโยชน์ของเขาในสิ่งที่เขาควรมีควรได้ เป็นการบำรุงขวัญแสดงน้ำใจและความหวังดีต่อลูกน้อง ทำให้ลูกน้องมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้า

การสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

เราทำงานอยู่กับเพื่อนหลายคนก็ย่อมมีโอกาสที่จะกระทบกระทั่งขัดแย้งกันไม่เข้าใจกันเรา จะมีวิธีอย่างไรที่จะปฏิบัติต่อเพื่อน เพื่อให้เพื่อน ๆ มีความรู้สึกรักใคร่เรา เห็นอกเห็นใจเรา ให้ความเชื่อถือเราผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดี จะต้องทำให้คนทุกระดับเลื่อมใส ศรัทธา เป็นที่รักใคร่ของคนทั้งหลายได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนนั้นควรปฏิบัติดังนี้

1. เปิดฉากทักทายติดต่อกัน หรือเข้าหาเพื่อนก่อน อย่ารีรอปักหลักให้คนอื่นมาทักก่อน เป็นการเริ่มสร้างความเป็นมิตรและความผูกพัน เป็นการให้ความสำคัญยกย่องแก่เพื่อนก่อน ทำให้คนอื่นเห็นว่าตนมีความสำคัญถ้าเราเป็นคนเก่าอยู่ในสำนักงาน มีเพื่อนย้ายมาทำงานใหม่ควรแสดงความเป็นกันเองกับเขา ช่วยเหลือเขาไว้เป็นการผูกมิตร มีปัญหาอะไรควรหันหน้าเข้าหากัน อย่าตั้งแง่งอน เปิดฉากการติดต่อก่อน บางทีเรื่องร้ายก็กลายเป็นดีลดความระแวงสงสัย ลดทิฐิลงเสียบ้าง ความสัมพันธ์จะดีขึ้น

2. มีความจริงใจต่อเพื่อน ไม่ว่าใครที่ไหนก็ต้องขอบความจริงใจต่อกัน แม้ตัวเราเองก็ต้องการความจริงใจจากผู้อื่น ถ้าเราไม่ค่อยจริงใจกับคนอื่นเท่าไร คอยแต่จะเอาเปรียบเขาคงไม่มีใครอยากคบกับเรา ความสุจริตใจต่อบุคคลทำให้เราเป็นที่รักใคร่นับถือ เรามักจะพบเสมอว่า บางคนต่อหน้าทำกุลีกุจอ แต่ลับหลังนินทา ไม่จริงใจ คนอย่างนี้จะไม่เจริญก้าวหน้า การคบหาสมาคมจะเป็นไปอย่างยากยิ่ง และมีอุปสรรค

3. หลีกเลี่ยงการนินทาเพื่อน คนเราไม่ชอบการนินทา แม้จะไม่ชอกช้ำเหมือนเอามีดไปกรีดหินแต่มันบาดใจรำคาญใจ สะเทือนใจ เสียความรู้สึก ฉะนั้นการนินทาว่าร้ายเป็นสิ่งไม่ดี ผู้อื่นจะ

มองเราเป็นคนไม่ดี ยิ่งการนินทาให้ร้ายป้ายสีนับว่าเป็น "บาป" ถ้าเรานินทาบ่อยๆ เราจะค่อยๆสูญเสียเพื่อนไปทีละ คนสองคน ผู้ที่ได้ฟังก็เสื่อมความนิยมเลื่อมใส เพื่อนระแวง เป็นการกระทำที่สังคมรังเกียจ ฉะนั้นจงหลีกเลี่ยงและอย่าสร้างนิสัยการชอบนินทาคน

4. อย่าซัดทอดความผิดให้เพื่อน การทำงานร่วมกัน ความบกพร่องผิดพลาดย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ อาจมีสาเหตุมาจากหลายอย่างเช่นจากเพื่อน จากตัวเรา เหตุการณ์เมื่อทำงานร่วมกันอย่าซัดทอดกัน หรือตีโพยตีพายว่า ที่จริงเราทำดีทำถูกแล้ว เพื่อนต่างหากเป็นคนทำผิดทำไม่ดี การซัดทอดอย่างนี้เป็นการยกตนเหนือผู้อื่น เพื่อนฝูงไม่อยากร่วมงานด้วย ทำให้ขาดความร่วมมือ

5. ยกย่องชมเชยเพื่อนในสิ่งที่สมควร เมื่อเพื่อนทำดี มีความดี ควรเอื้อนเอ่ยชมเชยเพื่อนในการพูดคุยบ้าง เป็นการให้กำลังใจสนับสนุน ให้การยืนยันในความดีนั้นแต่ต้องเป็นการยกย่องที่จริงใจ ทุกคนชอบการยกย่องชมเชย เพราะเป็นอาหารทางใจ แต่ต้องไม่ใช่การเสแสร้งแกล้งชม ยกย่องในสิ่งที่เขามิได้ทำมิได้ชอบ เพราะจะทำให้เขาสำคัญผิด หลงระเริงไปเป็นการผลักดันให้เขาไปพบจุดจบที่เร็วขึ้น เพื่อนบางคนเกิดความรู้สึกว่าเราเสแสร้งเพราะเขารู้อยู่แก่ใจว่าเขาดีจริงหรือไม่ดี

6. ให้ความร่วมมือในกิจกรรมของเพื่อนด้วยความเต็มใจเสมอ การช่วยเหลือเกื้อกูลเป็นคุณธรรมและเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน เป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีตามหลักสังคหวัตถุ คือ "อัตถจริยา" ทำตนให้ เป็นประโยชน์ การงานต่าง ๆ แม้จะได้แบ่งภาระหน้าที่กันไปตามความรับผิดชอบของแต่ละคนแล้วก็จริง แต่ถ้างานของคนหนึ่งเสียหาย ความเสียหายก็จะเกิดแก่ส่วนรวมด้วย งานบางงาน ถ้าเราได้ช่วยเหลือในกิจการงานของเพื่อนที่ทำช้า ทำไม่ได้ ในบางเรื่องบางสถานการณ์บางเวลา ก็จะเป็นการเกื้อกูล สร้างความร่วมมือสมานฉันท์ให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น พยายามทำตนให้เป็นประโยชน์ ให้ความร่วมมือในกิจการของเพื่อนด้วยความเต็มใจเสมอจนเป็นความเคยชินและนิสัยติดตัวไป

7. ให้เพื่อนได้ทราบในเรื่องที่เขารับผิดชอบหรือเกี่ยวข้อง การเป็นเพื่อนที่ดีย่อมมีความปรารถนาดีเป็นห่วงเป็นใยในความเป็นอยู่และอนาคตของเพื่อน อะไรที่จะทำให้เขาเสียหายเรามีทางช่วยเหลือได้ก็ต้องช่วยเหลือบอก เล่า ชี้แจงให้เขารู้ และช่วยเหลือเต็มความสามารถ ยิ่งเป็นเรื่องที่เขารับผิดชอบและจะเสียหาย

8. ฟังความเห็นของเพื่อน ๆ บ้าง เป็นเพื่อนกันต้องให้เกียรติกัน โดยฟังเขาแสดงความคิดเห็นบ้างแม้จะขัด หรือตรงข้ามกับความคิดของเราก็ทนฟังได้ เขาจะรู้สึกว่ามีส่วนร่วมมีความสำคัญ การไม่ยอมรับฟัง ความคิดเห็นทำให้เขารู้สึกว่าไม่มีความหมายต่อเพื่อนฝูง ต่อกลุ่มไม่ได้รับการยกย่อง น้อยเนื้อต่ำใจ และห่างเหินจากเราไปในที่สุด เป็นการทำลายมิตรภาพระหว่างเพื่อน เพื่อนๆที่เสนอแนะ และการให้คำแนะนำบ้าง

9. หลีกเลี่ยงการทำตัวเหนือเพื่อน "ไม่มีใครอยากเห็นเราเด่นเกิน" แม้ความเด่น ความดี ความรู้ ความสามารถ ความถูกต้อง ความเฉลียวฉลาดของเราเป็นไปตามธรรมชาติและความเป็นจริง แต่ก็ยังมีคนบางพวกที่ชอบอิจฉาริษยาให้ร้ายป้ายสี ไม่พอใจ เพราะเราดีเกินหน้าเขาไป พวกนี้คำนึงถึงตนเองเพราะ ยังมีกิเลสหนาอยู่ การมีคนดีกว่าตนทำให้ตนด้อยค่า มีราคาลดลงไม่ได้รับการ

ยกย่องนับถือก็เกิดอิจฉาริษยาเป็นของไม่ดี ต้องใช้มุทิตาจิต ความพลอยยินดีเข้ามาเป็นสิ่งแก้หรือขจัดออกไป

10. ทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย หมายถึงการประพฤติปฏิบัติต่อกันฉันท์มิตรที่เคยปฏิบัติกันมา ไม่ได้เอาความแตกต่างของตำแหน่งหน้าที่การงานยศศักดิ์ ฐานะมาเป็นเครื่องทำให้เปลี่ยนแปลงไป จริงอยู่บางครั้งเพื่อนฝูงอาจเป็นลูกน้องผู้บังคับบัญชากันก็เป็นเรื่องของหน้าที่การงาน แต่ความเป็นเพื่อนหรือความเป็นกันเองที่เคยปฏิบัติกันมาก็อย่าเปลี่ยนแปลงไปด้วย เพื่อนที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า แสดงตนเป็นกันเองกับเพื่อนที่อยู่ในตำแหน่ง ต่ำกว่าย่อมเป็นการดี ทำให้เพื่อนมีความสบายใจ พอใจ คนอื่นที่พบเห็นก็เห็นว่าไม่ถือตัว เกิดความเลื่อมใสศรัทธา

11. ใจกว้างและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนฝูง การเป็นเพื่อนกันต้องเอื้อเฟื้อต่อกัน ปฏิบัติตอบแทนกัน จึงจะรักษาสัมพันธภาพที่ดีกันไว้ได้ ดังที่ชาวชนบทได้ประพฤติต่อกันในการแบ่งปันอาหาร ข้าวแกงกัน ไปล่าสัตว์มาได้ ก็เอาไปแกงแล้วมาแบ่งกันกิน ใครเคยให้เรา เราก็ให้ตอบแทนเขา แต่ก็ไม่ใช่แจกเพื่อนบ้านหมดจนตัวไม่มีการให้ปันสิ่งของแก่เพื่อน ของฝากเป็นการแสดงน้ำใจและธรรมเนียมไทยเรามาแต่โบราณ หมายถึงความใจกว้าง มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เอาเปรียบ ไม่คอยแต่จะเอาของผู้อื่นฝ่ายเดียว เป็นการเห็นแก่ตัวและ เอาเปรียบผู้อื่น

12. ออกไปพบปะสังสรรค์บ้างตามสมควร "วิสาสา ปรมาญาติ" การวิสาสะทำให้เกิดความเป็นญาติอย่างยิ่ง ญาติพี่น้องบางคนไม่รักใคร่กลมเกลียวกัน เพราะต่างคนต่างอยู่ห่างเหินกัน คนอื่นซึ่งไม่ใช่ญาติแต่ไปมาหาสู่กันบ่อย ๆ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน รับผิดชอบภาระกิจร่วมกัน จะมีความสนิทสนมกันมากกว่า การที่จะรักษาความเป็นเพื่อนที่ดีต่อกันไว้จึงจะต้องมีการพบปะไปมาหาสู่สังสรรค์กันตามสมควร มิตรภาพที่ขาดการติดต่อ ความห่างเหิน ความไม่เข้าใจกันก็จะเข้ามาแทนที่ ฉะนั้นไม่ควรเก็บตัว ควรออกไปพบปะมิตรสหายบ้างตามความเหมาะสม

13. ให้ความเห็นอกเห็นใจช่วยเหลือเพื่อนในยามทุกข์ร้อน เราจะรู้จักเพื่อนเข้าใจเพื่อนเห็นใจเพื่อนก็เมื่อยามยาก ใครเป็นเพื่อนแท้ เพื่อนเทียม เพื่อนรัก ก็จะเห็นได้ในยามนี้ เพื่อนที่รักกันเห็นใจกัน ย่อมให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้ หรือแสดงความเห็นอกเห็นใจในยามทุกข์ร้อน เป็นการสงเคราะห์หรือ บรรเทาความเดือดร้อนทางใจให้แก่เพื่อน ยามป่วยไข้ก็มีการไปเยี่ยมเยียน ถามข่าวอาการเจ็บป่วย ยามเคราะห์ร้ายก็ไปไต่ถามเรื่องราว ช่วยเหลือ การป่วยไข้ เหตุร้ายทางร่างกายต้องการการรักษา ความเดือดร้อนทางใจต้องการความอบอุ่นช่วยให้มีกำลังใจแข็งแรงต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคโรคภัยไข้เจ็บได้

สรุป

เนื่องจากมนุษยสัมพันธ์นั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือบุคคลกับกลุ่มหรือกลุ่มบุคคลกับกลุ่มบุคคล รวมตลอดถึงพฤติกรรมในการแสดงออกทั้งกาย วาจา ใจ ต่อบุคคลอื่น ในรูปแบบของการทำงานร่วมกัน ดังนั้นในการที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้น เราจำเป็นจะต้องรู้จักบุคคลต่าง ๆ ที่เต็มไปด้วยความซับซ้อนสับสน (complex man) ตลอดจนถึงกลุ่มบุคคลที่รู้จักและเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลทั้งในระดับบุคคล และระดับกลุ่มที่มีอยู่ภายใต้

สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนของสังคม ซึ่งจะต้องอาศัยความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์จากหลายสาขาวิชา เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม รัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาตน พัฒนาองค์กร ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

หนังสืออ้างอิง

วิจิตร อาวะกุล : มนุษยสัมพันธ์ กลยุทธ์สื่อสารเพื่อความ~สำเร็จของธุรกิจ, ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์

วัฒนา พัฒนพงศ์ : เทคนิคมนุษยสัมพันธ์, บริษัท ต้นอ้อ จำกัด ปี 2536 หนังสือพิมพ์สมัครด่วน , ปี 2538