



เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล
เรื่อง การพัฒนาทีมงาน

นางสาวเบญจพร สันติชีวะเสถียร

เอกสารนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร "การพัฒนานักบริหารระดับสูง" รุ่นที่ ๑
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ ๘ ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับ
การประเมินให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙

สำนักพัฒนาบุคลากร
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

พ.ศ. ๒๕๔๗



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand



วันที่...../...../.....
เลขทะเบียน.....
เลขหมู่.....

เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล
เรื่อง การพัฒนาทีมงาน

นางสาวเบญจพร สันติชีวะเสถียร

เอกสารนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร "การพัฒนานักบริหารระดับสูง" รุ่นที่ ๑
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ ๘ ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับ
การประเมินให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๙

สำนักพัฒนาบุคลากร
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

พ.ศ. ๒๕๔๗

สมบัติห้องสมุดรัฐสภา



LIART

Legislative Institutional Repository of Thailand

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องการพัฒนาทีมงานนี้ มุ่งศึกษาหาความรู้และวิธีการในการแก้ไขปัญหาโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์ มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานของบุคคล ธรรมชาติการทำงานของกลุ่มหรือทีม และการทำงานเป็นทีม โดยนำความรู้นี้มาสังกัดปรับประยุกต์ในแนวทางพัฒนาทีมงาน การศึกษานี้ได้ใช้การศึกษาเชิงคุณภาพจากวัตถุประสงค์ โดยอาศัยหลักแนวคิดทฤษฎี พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน (Human Behavior and Self Development) การสร้างทีมงาน และการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาได้พบว่าคนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นที่ใด ๆ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการอยู่ร่วมกันหรือของผู้บริหารหรือของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ย่อมขึ้นกับความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ สิ่งจูงใจเป็นความต้องการของแต่ละบุคคลที่จะทำให้เขาดำเนินการเพื่อเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบได้ ถ้าผู้บริหารเลือกใช้สิ่งจูงใจที่ถูกต้องแล้ว ความพึงพอใจก็จะเกิดขึ้นและนั่นก็คือพลังใจหรือแรงจูงใจ และเสนอว่าผู้บริหารควรจะรู้ว่ากระบวนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมมี ๔ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนตั้งทีม ขั้นหัวเลี้ยวหัวต่อ ขั้นกำหนดปทัสถาน และขั้นแสดงออก ทีมจะถูกพัฒนาขึ้นมาทีละน้อยภายหลังที่ทำงานร่วมกัน สมาชิกเกิดการเรียนรู้และจัดการกับความกดดันต่าง ๆ ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานเป็นทีมเกิดจากสมาชิกภายในทีมเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยความรู้และหลักการโดยเฉพาะความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ทีมประกอบด้วยผู้นำและผู้ตามที่ดี ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทในการเริ่มต้นงานและมีอิทธิพลต่อคนอื่นแต่ไม่สามารถกระทำด้วยตัวเองคนเดียวได้ ต้องกระทำร่วมกับผู้ตามอย่างเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันตามบทบาทของตน บางสถานการณ์ผู้นำมีบทบาทเป็นผู้ตาม และผู้ตามก็อาจมีบทบาทเป็นผู้นำได้เช่นกัน และท้ายสุดถ้าต้องการให้ทีมมีประสิทธิภาพและไม่มีปัญหาจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความร่วมมือ การแข่งขัน และความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	(๑)
สารบัญ	(๒)
สารบัญแผนภูมิ	(๓)
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ และขอบเขตการศึกษา	๒
๑.๓ วิธีดำเนินการ	๓
๑.๔ ประโยชน์ที่จะได้รับ	๓
บทที่ ๒ กรอบแนวคิด ทฤษฎี	๔
๒.๑ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์	๔
๒.๒ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและแนวปฏิบัติ	๖
๒.๓ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร	๑๕
๒.๔ กลุ่มและพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม	๑๗
๒.๕ การทำงานเป็นทีม	๑๙
๒.๖ ความเป็นผู้นำ ผู้ตาม	๒๘
บทที่ ๓ ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ	๓๙
๓.๑ การนำแนวคิด ทฤษฎี พฤติกรรมของมนุษย์ มนุษยสัมพันธ์ ไปประยุกต์ใช้	๓๙
๓.๒ การเกิด แก่ เจ็บ ตายของทีมงาน จากกระบวนการพัฒนาการทำงานเป็นทีม	๔๐
บรรณานุกรม	๔๓
ประวัติผู้เขียน	๔๔

สารบัญแนภูมิ

	หน้า
แนภูมิที่ ๑ แสดงพฤติกรรมของคน	๑๐
แนภูมิที่ ๒ ความสัมพันธ์ของความต้อการ สิ่งจูงใจ การบรรลุเป้าหมาย	๑๐

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ด้วยสภาวะการณ์ปัจจุบันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ประกอบกับ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๔๐ ได้เพิ่มบทบาทของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรในการตรากฎหมายและให้ความเห็นชอบพระราชกำหนด การควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในเชิงปริมาณและคุณภาพ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรซึ่งมีภารกิจหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินงานของสมาชิกฯ ให้สำเร็จลุล่วง โดยได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น ๒๐ สำนัก ๓ กลุ่มงาน และกำหนดภารกิจหน้าที่หน่วยงานภายใต้สังกัดของสำนักงานโดยอาศัยหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ แต่ละสำนักจะประกอบด้วยกลุ่มงานซึ่งมีการบริหารจัดการตามสายบังคับบัญชา ประกอบด้วยผู้อำนวยการกลุ่มงานและเจ้าหน้าที่ของแต่ละกลุ่มงานเป็นการจัดองค์กรแบ่งแนวดิ่ง (Vertical) แบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีการบังคับบัญชาตามสายงาน และได้มีการนำแนวคิดการบริหารองค์กรแบบแมตริกซ์ (Matrix Organization) มาใช้ในงานเฉพาะกิจหรืองานโครงการ ซึ่งมีการกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งรับผิดชอบโดยทั่วไปแล้วเรียกว่า ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ผู้จัดการโครงการนี้จะปฏิบัติหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นนักบริหารชั้นสูงที่มีหน้าที่ รับผิดชอบ บริหารขององค์กรทั้งหมด โดยผู้จัดการจะมีหน้าที่ตามสายงานหลักที่จะประสานงานและควบคุมการปฏิบัติของบุคลากรทุกคนในโครงการนี้ โดยใช้อำนาจควบคุมแบบแนวนราบ (Horizontal) มากกว่าการใช้อำนาจควบคุมแบบแนวดิ่ง (Vertical) อย่างไรก็ดี เพื่อให้การบริหารโครงการขององค์กรแบบแมตริกซ์สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ บุคลากรต่าง ๆ ในองค์กรซึ่งมีหน้าที่ต้องปฏิบัติงานของตนเป็นประจำอยู่แล้วต้องให้การสนับสนุนด้าน ๆ ต่อการบริหารโครงการหนึ่ง ๆ ด้วย และเมื่อการบริหารโครงการใดโครงการหนึ่งได้เสร็จสิ้นลง บุคลากรต่าง ๆ เหล่านั้น ก็ จะแยกย้ายกลับไปปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนในหน่วยงานเดิมต่อไป ความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กรแบบแมตริกซ์ มีลักษณะเป็นตาข่าย (Network) ทั้งแนวนราบและแนวดิ่งและยึดแนวคิดแบบไม่เป็นทางการ การใช้อำนาจควบคุมบังคับบัญชา จึงขึ้นอยู่กับคุณสมบัติและความสามารถส่วนตัวของหัวหน้าทีม (คือผู้จัดการโครงการ) มากกว่าที่ดำรงตำแหน่งที่สูงกว่า นอกจากนี้การปฏิบัติของบุคลากรของแต่ละคนจะใช้สติปัญญาและความสามารถอย่างเต็มที่ในลักษณะของการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าที่จะใช้การสั่งงาน ดังนั้นหัวหน้าทีมงานจึงมีลักษณะเป็นผู้ประสานงาน

มากกว่าที่จะเป็นผู้บังคับบัญชา สุดท้ายแล้วในความเป็นจริงก็มักจะพบกับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องทัศนคติการทำงานของบุคลากรที่ยึดเป้าหมายของหน่วยงานย่อยที่ตนสังกัดเป็นสำคัญ แทนที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน โดยยึดเป้าหมายหลักขององค์กรเป็นส่วนรวม ประกอบกับหัวหน้าทีมหรือผู้จัดการโครงการไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงในการนำเสนอหรือการให้ความดีความชอบหรือรางวัลแรงจูงใจแก่ทีมงานได้ หากมองโดยภาพรวมแล้วระบบราชการมีโครงสร้างในลักษณะของการทำงานตามความชำนาญเฉพาะด้านอย่างสูง จึงเป็นการยากที่จะประสานงานหรือทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานอื่น จะเห็นได้ว่าปัญหาการทำงานเป็นทีมงานไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบใดก็ตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น หัวใจหรือรากของปัญหาทั้งปวงมาจากพฤติกรรมมนุษย์ทั้งสิ้น

เป้าหมายสูงสุดของความสำเร็จในองค์กร คือการพัฒนาระบบในทุกด้านของการดำเนินงาน เพื่อนำสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในแต่ละด้านย่อมต้องประกอบไปด้วยกำลังสำคัญ คือบุคลากร ในแต่ละแผนกและฝ่ายงานที่ต้องการพลัง และกำลังสมองในการพัฒนาซึ่งต้องมีการฝึกฝนทักษะ และการตั้งจุดเด่น หรือความถนัดของแต่ละบุคคล ออกมาประสานรวมกันให้เป็นแนวทางเดียวกัน ที่จะนำไปสู่จุดหมายที่สัมฤทธิ์ผลมากที่สุด ดังนั้นการสร้างทัศนคติ ในการร่วมกันคิด ร่วมกันสร้าง ในองค์กรย่อมต้องก่อเกิดจาก ความเข้าใจ ความเห็นพ้องที่ตรงกัน และต้องอาศัย ระบบของการเข้าใจในการทำงานเป็นทีม ที่ต้องประสานงาน ร่วมกันด้วยความรัก และความสามัคคี จึงจะส่งผลดีและบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนั้นแล้วต้องอาศัยจิตสำนึกของทีมงาน ภาวะผู้นำ และผู้ตามที่ดี ที่สามารถสานงานอย่างต่อเนื่อง

๑.๒ วัตถุประสงค์ และขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้ได้มุ่งเน้นถึงการพัฒนาทีมงาน ระบบการทำงานเป็นทีม โดยให้เห็นองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้อง มีวัตถุประสงค์เพื่อจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในพฤติกรรมของมนุษย์ในด้านมนุษย์สัมพันธ์ต่อการทำงานและการอยู่ร่วมกัน การสร้างมนุษย์สัมพันธ์มีส่วนช่วยให้บุคคลเรียนรู้ที่จะยอมรับความคิดเห็นและบุคลิกภาพของผู้อื่น สามารถปรับตัวและทำกิจกรรมร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุข การศึกษานี้ได้รวมแนวคิด ทฤษฎี ต่าง ๆ ข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและข้อจำกัดของการทำงานเป็นทีม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการประยุกต์ใช้สำหรับการพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีมของข้าราชการให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ต่อไป

ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการศึกษาหลักการพัฒนาทีมงานไว้ในเรื่องของความรู้เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร การสร้างขวัญ แรงจูงใจ และกำลังใจในการทำงาน กลุ่มและพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม การทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์ปัญหาทีมงาน และแนวทางในการแก้ไขปัญหา กระบวนการพัฒนาทีมงาน และความเป็นผู้นำและผู้ตาม

๑.๓ วิธีดำเนินการ

การศึกษาเรื่องการพัฒนาทีมงาน เป็นการศึกษาในรูปแบบของการสำรวจเอกสารเพื่อศึกษาในเชิงคุณภาพ โดยจะได้ศึกษาจากเอกสารวิชาการเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมมนุษย์เมื่อมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือทีม กระบวนการพัฒนาของทีมงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดในการทำงานเป็นทีม

๑.๔ ประโยชน์ที่จะได้รับ

การศึกษานี้มีประโยชน์ ๓ ประการคือ

๑. เป็นการชี้แนะและกระตุ้นให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่าจะช่วยให้งานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้วิธีการสร้าง บริหาร และพัฒนาทีมงาน

๒. ทำให้เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์มากขึ้น โดยเฉพาะในด้านความต้องการ การจูงใจ ขวัญ ความเชื่อ ค่านิยม ตลอดจนบุคลิกภาพ

๓. ก่อให้เกิดการสร้าง บริหาร และ พัฒนาทีมงานซึ่งจะกำหนดบทบาทหน้าที่สมาชิกในทีม เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้และสามารถบรรลุเป้าหมายของตน ของทีม และขององค์กร โดยสมาชิกในทีมมีการประสานสัมพันธ์กันตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงาน การปฏิบัติและการประเมินผล

๔. การพัฒนาทีมงานจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนซึ่งเป็นการพัฒนาในลักษณะเพิ่มพลังและฐานปัญญาให้แก่องค์กร

บทที่ ๒

กรอบแนวคิด ทฤษฎี

การศึกษานี้ได้จากการศึกษาเชิงคุณภาพจากวัตถุประสงค์ โดยอาศัยการศึกษาหลักแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการบริหารงาน เพราะเป็นตัวกำหนดหลักการเสนอแนะ เพื่อให้ผู้บริหารได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากการบริหารงานมีความสำคัญ สลับซับซ้อน ละเอียดอ่อน เพราะต้องพบกับพฤติกรรมทางสังคมของมนุษย์ การเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ การสร้างทีมงาน และการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารประกอบการเรียน เรื่องพฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน (Human Behavior and Self Development) สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ซึ่งอ้างถึงทฤษฎีด้านพฤติกรรมมนุษย์อื่น ๆ ประกอบการศึกษา และศึกษาเพิ่มเติมจากเอกสารประกอบการเรียน เรื่องการสร้างทีมงาน เรียบเรียงโดย ศาสตราจารย์ ดร. เรวตรี ชาตรีวิศิษฎ์ นอกจากนี้แล้วยังได้นำความรู้ด้านการบริหารจัดการทีมงานที่ได้รับจากเอกสารประกอบการเรียน เรื่องทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นักรบ ระวังการณ์ มาประกอบการศึกษานี้ด้วย

๒.๑ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์

๑. ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์

มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation) คือ การรวมพลังของบุคคลเพื่อการทำงานและมีแรงจูงใจให้ความร่วมมือกันในการทำงาน โดยมุ่งที่จะให้ได้ผลผลิตสูง และขณะเดียวกันบุคคลก็ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และจิตวิทยา

ความหมาย

มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relationship) มาจากคำ ๒ คำ คือ มนุษย์ กับ สัมพันธ์ ซึ่งพจนานุกรม ฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. ๒๕๓๐ (๒๕๓๔ : ๔๐๑, ๕๒๙ และ ๔๐๒) อธิบายไว้ดังนี้

มนุษย์	หมายความถึง	สัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผล, สัตว์ที่มีจิตใจสูง, คน
สัมพันธ์	หมายความถึง	ผูกพัน, เกี่ยวข้อง
มนุษย์สัมพันธ์	หมายความถึง	ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจูงใจคนอย่างมีประสิทธิภาพที่อาศัยศาสตร์และศิลป์ในการสร้างความพอใจ รักใคร่ ศรัทธา เคารพ นับถือ ครองใจคน โดยแสดงพฤติกรรม

อย่างเหมาะสมทั้งกาย วาจา และใจ เพื่อโน้มนำให้เกิดความรู้สึกที่ดีใกล้ชิด เป็นกันเอง ร่วมมือ ร่วมใจในอันที่จะบรรลุสิ่งที่พึงประสงค์อย่างราบรื่นและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

๒. ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อวิถีชีวิตประจำวัน และการทำงาน ดังนี้

๒.๑ มนุษยสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลมากกว่าเครื่องจักรกล

๒.๒ มนุษยสัมพันธ์มีส่วนช่วยจูงใจบุคคลเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น ซึ่งบุคคลจะกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการทางกายภาพ ความต้องการทางด้านจิตใจและทางสังคม

๒.๓ มนุษยสัมพันธ์เป็นพื้นฐานของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยการประสานงานและความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

๓. ปรัชญาของมนุษยสัมพันธ์

๓.๑ มนุษย์ทุกคนมีคุณค่าความเป็นคนเท่าเทียมกัน ต้องการเป็นผู้ที่มีคุณค่าและความสำคัญ ต้องการการติดต่อเกี่ยวข้องกับฉันท์มิตร

๓.๒ มนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด มีความต้องการทั้งด้านวัตถุและจิตใจ เมื่อได้รับการตอบสนองในระดับหนึ่งก็จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

๓.๓ การไม่เบียดเบียนกันและกันของมนุษย์ ทำให้สังคมสงบสุขและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

๔. ประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่มีต่อกันได้ก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันในสังคม มนุษยสัมพันธ์ในส่วนที่มนุษย์จะอยู่ร่วมกันในสังคมมีดังนี้ คือ

๔.๑ สัมพันธ์กันโดยการรวมกลุ่ม เป็นการรวมพลังของกลุ่มบุคคล เพื่อให้ชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์ดีขึ้น ซึ่งบุคคลคนเดียวทำได้ยาก ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลหลายคนจึงกระทำได้ ความสัมพันธ์ที่กระทำต่อเนื่องกันมานานจนเป็นที่ยอมรับ จะกลายเป็นมรดกทางวัฒนธรรมและเปลี่ยนแปลงเป็นสถาบันขึ้น ซึ่งมีความสำคัญในด้านการรวมกลุ่มอันเป็นความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

๔.๒ ให้มีความสำเร็จ มนุษยสัมพันธ์เป็นส่วนสำคัญที่ให้นมนุษย์อยู่ร่วมกัน ช่วยกันประกอบกิจการงานนำเอาความสามารถของแต่ละบุคคลในกลุ่มมาใช้ในการดำเนินการร่วมกัน

เพื่อความสำเร็จของงานโดยอาศัยมนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องยึดโยงให้มนุษย์มีความเข้าใจและร่วมมือกันทำงาน อันเป็นผลทำให้มีความสำเร็จของงานเกิดขึ้น

๔.๓ ให้มีความมั่นคง ความสำเร็จของมนุษยสัมพันธ์ คือการสร้างให้มีความมั่นคงในครอบครัว ในสังคมและในประเทศชาติ ซึ่งเป็นกลุ่มในสังคมขนาดใหญ่ขึ้น ๆ ตามลำดับ จนถึงสังคมโลก ความรู้จักก้อยและชนะใจผู้อื่น สร้างความขุมขึ้นในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับผลตอบแทนทั้งทางด้านเศรษฐกิจและจิตใจของคนในสังคมเป็นการสร้างความมั่นคงให้แก่สังคม

๔.๔ ให้มีความสามัคคี ความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มของบุคคลก่อให้เกิดความสามัคคีธรรมและความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของหมู่คณะ ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความสามัคคี คือความเข้าใจระหว่างกันและกันของบุคคลในกลุ่ม

๕. องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์

๕.๑ การเข้าใจตน เป็นการรู้จักตัวเองอย่างถ่องแท้ว่าตนเป็นใคร มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ เพียงใด ระดับใด มีจุดแข็ง คือ ความเก่ง และจุดอ่อน คือ ความไม่เก่งในด้านใดเรื่องใดบ้าง การเข้าใจตนทำให้บุคคลยอมรับคุณค่าแห่งตนเอง นับถือตนเอง และรู้จักเข้าใจสิทธิ เสรีภาพ หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง สิ่งที่สำคัญในการเข้าใจตนเอง คือ จะช่วยให้เรารู้จักปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดีมากขึ้น

๕.๒ การเข้าใจผู้อื่น เป็นการเรียนรู้ธรรมชาติของคน ความแตกต่างระหว่างบุคคล แรงจูงใจของบุคคล มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทางด้านใดอยู่ในระดับใด ชอบหรือไม่ชอบในสิ่งใด โปรดปรานสิ่งใดเป็นพิเศษ มีคุณลักษณะที่เด่นทางด้านใดบ้าง

๕.๓ การเข้าใจสิ่งแวดล้อม เป็นการเรียนรู้ธรรมชาติและสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเราและบุคคลอื่น มีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน รวมทั้งมีส่วนสัมพันธ์กับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ สภาพเหตุการณ์ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และอนาคต ล้วนแต่มีอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมทั้งสิ้น อันประกอบด้วยสถาบันครอบครัว สถาบันที่เป็นองค์กร สถานศึกษา หน่วยงาน บริษัท ห้างร้าน โรงงาน รัฐบาล ศาสนา องค์กรระหว่างประเทศ

สิ่งแวดล้อมเป็นสาเหตุที่ทำให้มนุษย์มีทั้งพฤติกรรมส่วนตัวและพฤติกรรมในสังคมแตกต่างกันได้ โดยมีอิทธิพลต่อความรู้สึก อารมณ์ และสร้างนิสัยของมนุษย์ ดังนั้น ความรู้จากการเข้าใจทางด้านนี้สามารถนำมาปรับใช้กับตัวเรา เพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น



LIART

๖. ประเภทหรือรูปแบบของความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่ม

ความสัมพันธ์ที่ปรากฏโดยทั่วไปมี ๖ ลักษณะ (สุจิตรา รมนุชาธิป ๒๕๕๐ : ๔๖)

๖.๑ การสมานลักษณะ (Accommodation) เป็นกระบวนการที่บุคคลแม้จะมีความแตกต่างกันในด้านเจตคติ ความเชื่อประเพณี หรือผลประโยชน์ มาประนีประนอมปรับตัวเข้าหากัน กระบวนการแบบนี้อาจเกิดขึ้นหลังจากความขัดแย้งระหว่างกลุ่มดำเนินไปถึงจุดหนึ่ง ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ถูกทำลายย่อยยับหมดสิ้นแล้วทั้งสองกลุ่มจะต้องหาทางประนีประนอมกัน เพื่อระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาชั่วคราว ในกระบวนการนี้ความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อกันอาจจะยังคงอยู่ และอาจจะขัดแย้งกันอีกในเวลาต่อไปก็ได้

๖.๒ การกลืนกลาย (Assimilation) เป็นกระบวนการที่ผสมกลมกลืนของบุคคล และกลุ่ม ในเรื่องของ เจตคติ ความทรงจำ ความรู้สึก ความเชื่อ ประเพณี วัฒนธรรม โดยมีประสบการณ์ร่วมกันเป็นระยะเวลาอันยาวนานในชีวิตวัฒนธรรมเดียวกัน ในสภาพเช่นนี้บุคคลมักจะมีคุณสมบัติผสมผสาน และทำความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างกว้างขวางลึกซึ้งระหว่างกลุ่มจนรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน และมีลักษณะที่แสดงถึงเอกลักษณ์ของกลุ่มรวมกัน

๖.๓ การร่วมมือ (Cooperation) เป็นกระบวนการที่กลุ่มตกลงจะทำกิจกรรมร่วมกัน การตกลงนี้อาจจะเกิดจากการที่กลุ่มมีความมุ่งหวังหรือผลประโยชน์สอดคล้องกันหรือเหมือนกัน หรือกลุ่มอาจจะร่วมมือกันเพราะมีศัตรูร่วม การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ร่วมมือกันจะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นฐานของความร่วมมือ กลุ่มที่ร่วมมือกันโดยมีความผูกพันหรือมีความจงรักภักดีต่อสิ่งเดียวกันย่อมมีการติดต่อกันมากกว่ากลุ่มที่ร่วมมือกัน เพราะผลประโยชน์บางอย่างหรือเพื่อต่อต้านภัยอันตรายที่เกิดขึ้นเพียงครั้งคราว การร่วมมืออาจแบ่งออกได้เป็น ๓ ชนิด คือ

- การร่วมมือแบบปฐมภูมิ เป็นความร่วมมือที่กระทำร่วมกันในทุก ๆ ด้านโดยใช้วิธีการและเป้าหมายอย่างเดียวกัน แต่อาจแบ่งงานออกเป็นส่วน และแบ่งความรับผิดชอบกันไปในระบบเดียวกัน

- การร่วมมือแบบทุติยภูมิ เป็นการกระทำที่บุคคลแสวงประโยชน์ร่วมกันในลักษณะต่าง ๆ กัน โดยมีวัตถุประสงค์บางประการร่วมกัน และการที่จะได้มาซึ่งความพอใจของทั้งสองฝ่ายนั้นต้องอาศัยการปฏิบัติร่วมกันทุกฝ่าย

- การร่วมมือแบบตติยภูมิ เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันทั้ง ๆ ที่มีเจตคติต่างกัน ความร่วมมือประเภทนี้ใช้วิธีการเดียวกันแต่วัตถุประสงค์แตกต่างกัน เช่น การที่เจ้าหน้าที่รับลินบนจากพ่อค้า ต่างก็มีผลประโยชน์ในระยะสั้นกันคนละอย่าง



๖.๔ การเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) เป็นกระบวนการที่คล้ายกับการให้ความร่วมมือ หมายถึง การตกลงเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ เกิดขึ้นเมื่อทั้งสองฝ่ายเกิดการขัดแย้งแต่ต้องการจะรักษาความสัมพันธ์อันดีไว้อย่างถาวร

๖.๕ การแข่งขัน (Competition) หมายถึง การที่บุคคลสองฝ่ายหรือมากกว่าดิ้นรนสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยแต่ละฝ่ายไม่คาดคิดที่จะให้อีกฝ่ายหนึ่ง หรือผู้อื่นได้รับส่วนแบ่งในสิ่งนั้น ๆ ด้วยสาเหตุที่สำคัญ คือ สิ่งที่จะสนองความต้องการมีอยู่จำกัด การแข่งขันจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องเกิดขึ้นเสมอ

๖.๖ ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นสภาพการณ์ที่บุคคล ๒ ฝ่ายมีความคิดเห็น หรือความเชื่อไม่ตรงกัน จะมีความหนักเบาของความขัดแย้งไม่เท่าเทียมกัน และความขัดแย้งอาจมีทั้งในด้านการงานและในด้านส่วนตัว

๒.๒ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและแนวปฏิบัติ

๑. ทฤษฎีการจูงใจ

การปฏิบัติภารกิจในชีวิตประจำวันให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงาน มักจะต้องมีสิ่งกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกอยากทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมาย สิ่งนั้นก็คือ ความรู้สึกที่ทำให้ผู้ปฏิบัติอยากทำงานนั้นให้สำเร็จ ซึ่งเรียกว่า การจูงใจ ซึ่งก็คือ เจียนไซหรือสภาวะการในอินทรีย์ ที่กระตุ้นให้อินทรีย์เกิดพฤติกรรม หรือทำให้พฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างมีเป้าหมาย วิถีการของ “การจูงใจ” จะได้ผลดีกว่าการใช้คำบังคับ ให้คนกระทำตาม

วิธีการที่จะจูงใจเขาได้ ก็ต้องใช้สิ่งจูงใจหรือสิ่งล่อใจ (Incentive) ที่ตรงกับความต้องการของเขา ซึ่งหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ สิ่งจูงใจที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ เงิน วัตถุ สิ่งของต่าง ๆ และสิ่งจูงใจที่เป็นนามธรรม ได้แก่ เกียรติยศ ชื่อเสียง ตำแหน่ง หน้าที่ ความมั่นคง การได้รับการยอมรับ ความสุข

๒. ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์

การที่จะใช้สิ่งจูงใจใดให้ได้ผล จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาความต้องการของผู้ที่เราจะใช้แรงจูงใจว่าเขามีความต้องการอย่างไร Abraham H. Maslow นักจิตวิทยา ชาวอเมริกันได้ศึกษาความต้องการของมนุษย์และได้สร้างทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ซึ่งมีอยู่ ๕ ลำดับ คือ

๒.๑ ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่มนุษย์ทุกคนอยากได้รับการตอบสนองก่อนสิ่งอื่น ซึ่งได้แก่ความต้องการปัจจัยสี่ คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

๒.๒ ความต้องการความปลอดภัยมั่นคง (Safety or security needs) หลังจากที่ได้รับ การตอบสนองทางร่างกายแล้ว มนุษย์จะต้องการได้รับความปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจเพื่อที่จะรักษาปัจจัยสี่ที่ตนมีอยู่ไว้ให้มั่นคงที่สุด

๒.๓ ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) คือความต้องการความรักและความเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Love and Belonging Need) การได้รับความรัก จะทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนอยู่ในโลกนี้อย่างมีความหมาย มีความอบอุ่น เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ตนอยู่

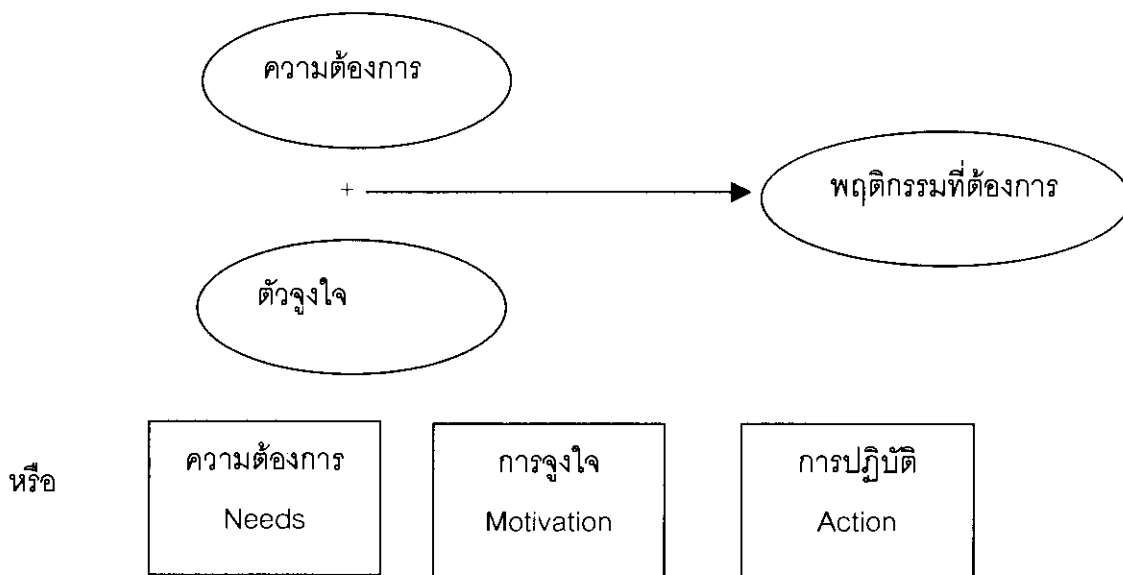
๒.๔ ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) มนุษย์ทุกคนอยากได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่นโดยให้ผู้อื่นเห็นว่าตนมีความสำคัญ มีความสามารถซึ่งจะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจ ภาคภูมิใจ และมีความรู้สึกที่ชีวิตตนเป็นสิ่งที่มีความ

๒.๕ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self – Actualization) เป็นความต้องการที่จะแสดงความสามารถสูงสุดของตนว่า มีศักยภาพที่จะแสดงอะไรได้ เป็นอะไรได้ ทำอะไรได้สำเร็จ และความสามารถที่จะนำศักยภาพนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร

Maslow กล่าวว่า คนธรรมดาทั่วไปพอใจกับความ ต้องการทางด้านร่างกาย ๘๕% ความต้องการความมั่นคง ๗๐% ความต้องการทางด้านสังคม ๕๐% ความต้องการทางด้านจิตใจ ๔๐% และความพอใจในความมุ่งมาดปรารถนา ๑๐%

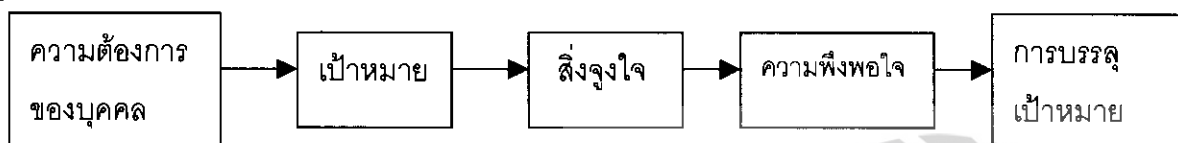
เมื่อเรารู้ความต้องการของผู้ที่เรามีปฏิสัมพันธ์ด้วย เราสามารถสร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของเขาได้ เพื่อเขาจะได้แสดงพฤติกรรมตามที่เราคาดหวังออกมา เพราะพฤติกรรมของคนเราจะถูกจูงใจ โดยความอยาก หรือความต้องการที่รุนแรงที่สุด ดังแผนภูมิต่อไปนี้





แผนภูมิที่ ๑ แสดงพฤติกรรมของคน

ในหน่วยงานของเราจะประกอบด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างกันมากมายทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ การที่จะจูงใจให้เขาเกิดพฤติกรรมที่ต้องการได้ จะต้องใช้สิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขา ดังนั้นสิ่งจูงใจที่จะใช้กับคนแต่ละคนจึงไม่เหมือนกันบางคนต้องการเพียงคำชมเท่านั้น แต่บางคนต้องการอย่างอื่น เราจึงต้องศึกษาความต้องการของแต่ละคนให้ถ่องแท้ และต้องตระหนักว่าความต้องการของคนแต่ละคน จะใช้ความรู้สึกของคนอื่นเป็นเครื่องตัดสินใจไม่ได้ เพราะมีฉะนั้นแล้วการให้สิ่งจูงใจก็จะผิดเป้าหมาย ดังนั้นองค์ประกอบที่จะทำให้เราใช้สิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในวัตถุประสงค์ของงานจะต้องเป็นไปในลักษณะนี้



แผนภูมิที่ ๒ ความสัมพันธ์ของความต้องการ สิ่งจูงใจ การบรรลุเป้าหมาย

นั่นคือ การศึกษาหาความต้องการของคนแต่ละคนในหน่วยงานแล้ววิเคราะห์ว่าความต้องการของเขานั้นจะใช้สิ่งจูงใจใด ที่จะทำให้เขาดำเนินการเพื่อเป้าหมายของงานที่เขารับผิดชอบได้ ถ้าใช้สิ่งจูงใจถูกต้องแล้ว ความพึงพอใจก็เกิดขึ้นและนั่นก็คือพลังใจหรือแรงจูงใจที่จะทำให้เขาทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายได้

๓. ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two – factor Theory)

เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลทั่ว ๆ ไป เขาได้ทำการศึกษาค้นคว้าชีวิตการทำงานในหลาย ๆ อาชีพและเขาได้สร้างทฤษฎีขึ้นมา โดยลบล้างความเชื่อว่า "เงิน" เป็นสิ่งเดียวที่ทำให้คนอยากทำงาน และพบว่าปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย องค์ประกอบ ๒ ประการ คือ องค์ประกอบภายนอก ได้แก่ ค่าจ้างหรือเงินเดือน เงื่อนไขในการทำงาน ความมั่นคงในงาน นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา สถานภาพทางสังคม และองค์ประกอบภายใน ได้แก่ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ สัมฤทธิผลของงานตัวเอง หรือลักษณะของงาน เป็นต้น

๔. ทฤษฎีการจูงใจ (Theories of Motivation)

แมคคลีแลนด์, แอทคินสัน และคณะ (McClelland, Atkinson, Clark and Lowell, ๑๙๕๓) ได้ตั้งทฤษฎีการจูงใจขึ้น จากการศึกษาของเขา แรงจูงใจ จะมีอยู่ ๓ ประการ คือ

- ๔.๑ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (need for achievement)
- ๔.๒ ความต้องการความสัมพันธ์ (need for affiliation)
- ๔.๓ ความต้องการอำนาจ (need for power)

๕. SRET Law

เป็นหลักการสำหรับการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดย J.E Walter, Basic Administration (New York : little Field, Adams, ๑๙๕๙, p. ๒๐๒)

- | | | |
|---|----------------|---|
| S | มาจาก Security | - มีความมั่นคงปลอดภัย ไม่หวั่นไหวในการทำงาน |
| R | “ Reward | - ควรให้รางวัล บำเหน็จความชอบ ตามโอกาสอันควร |
| E | “ Effort | - มีความมานะพยายามในการทำงาน |
| T | “ Tact | - ความแนบเนียน เช่น จะยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ควรยกย่องให้เหมาะสม |

มีการเพิ่มเติม SRET Law ภายหลัง โดยใช้ชุดเก่าเพื่อเติมชุดใหม่ให้สมบูรณ์ คือ

- | | |
|-----------------|----------------------------|
| S – Sympathy | - ความเห็นอกเห็นใจคน |
| R – Recognition | - การยกย่องนับถือตามอัตภาพ |
| T – Timing | - รู้จักกาลเทศะ |



LIART

Legislative Institutional Repository of Thailand

๖. ทฤษฎีว่าด้วยการยอมรับ (Acceptance Theory)

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้สรุปว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาก็ต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะเข้าใจคำสั่งนั้นได้ มีความเชื่อว่าคำสั่งนั้นมีประโยชน์ต่อตัวเองและหน่วยงาน และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมที่จะทำตามคำสั่งนั้นได้

๗. ทฤษฎี X ทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y)

เป็นความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ของ Douglas Megregor ว่า ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์แบ่งเป็น ๒ ประเภทตามทฤษฎี คือ

ทฤษฎี X สรุปว่า คนส่วนมากไม่ชอบทำงาน เกียจคร้าน ไม่มีความทะเยอทะยาน ไม่ชอบการรับผิดชอบ ต้องการที่จะได้รับการควบคุมบังคับมาก มีขีดความสามารถในด้านการสร้างสรรค์น้อยเกี่ยวกับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร และจะทำงานเพื่อสนองความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น นอกจากนี้ คนส่วนมากต้องการได้รับการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดและชอบที่จะให้ใช้อำนาจบังคับบ่อยๆ

ทฤษฎี Y สรุปว่า การกระทำของมนุษย์ มิใช่ผลของการบังคับ แต่เป็นการกระทำที่เกิดจากความเต็มใจ อยากทำงาน ทุกคนมีความรับผิดชอบ รู้จักควบคุมตัวเอง และมีความรู้สึกอยากสร้างสรรค์เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้ง ทุกคนจะทำงานเมื่อได้รับการยกย่องนับถือ มีความเชื่อในความสามารถของตน และที่สำคัญทุกคนสามารถที่จะบังคับควบคุมตนเองได้ ถ้าหากได้รับการจูงใจที่เหมาะสม

ผู้บังคับบัญชาที่ฉลาดจึงต้องรู้จักใช้ทฤษฎี x และทฤษฎี y ให้เหมาะสมกับบุคคล งาน และสถานการณ์ บางครั้งอาจจะต้องใช้ทฤษฎี x บางครั้งอาจจะต้องใช้ทฤษฎี y ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะธรรมชาติและสภาพจิตใจของคนแต่ละคน

๘. หลักความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของโรเจอร์

ความสัมพันธ์ของบุคคลจะมีขึ้นได้เมื่อมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ประการ คือ ความจริงใจ ทั้งกาย วาจา ใจ ความเข้าใจบุคคลอื่นในสภาพที่ตรงต่อความเป็นจริง และ การยอมรับคำของคน

๙. กฎทองคำ

การที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นนั้น ในศาสนาคริสต์ได้บัญญัติกฎทองคำไว้ว่า “จงปฏิบัติต่อคนอื่นเหมือนกับที่ท่านต้องการให้คนอื่นปฏิบัติต่อท่าน”

๑๐. กฎทองคำขาว

ตรงข้ามกับกฎทองคำ ได้รับการยอมรับในปี ๑๙๒๗ และได้รับการสนับสนุนจากผลการวิจัยของนักจิตวิทยา คือ คาร์ล จุง กฎนี้ได้กล่าวว่า “จงปฏิบัติต่อเขาตามที่เขาต้องการให้เราปฏิบัติต่อเขา”

๑๑. ทฤษฎีความสมดุลของไฮเดอร์

การเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีได้ว่า “หากทราบว่าบุคคลใดชอบสิ่งใด เราก็ชอบสิ่งนั้นด้วย โอกาสที่เราและเขาจะผูกมิตรกันก็จะมีมากขึ้น” และ “หากทราบว่าบุคคลใดไม่ชอบสิ่งใด เราก็ไม่ชอบสิ่งนั้นด้วยโอกาสที่เราและเขาจะผูกมิตรกันก็มีมากยิ่งขึ้น” ดังนั้นการที่เราจะผูกมิตรกับใคร เราจึงต้องศึกษาให้เข้าใจบุคคลนั้นก่อนว่าเขาชอบสิ่งใด เราจะได้ทำสิ่งที่เขาชอบ และละเว้นไม่ทำสิ่งที่เขาไม่ชอบ

๑๒. ทฤษฎีลิง ๓ ตัวของขงจื้อ

ขงจื้อเป็นเจ้าของทฤษฎีลิง ๓ ตัว ซึ่งมีลักษณะเอามือปิดหู ปิดตา ปิดปาก

ตัวที่ ๑ ปิดหู หมายถึง การควบคุม การฟัง การได้ยิน

ตัวที่ ๒ ปิดตา หมายถึง การควบคุมการดู การเห็น

ตัวที่ ๓ ปิดปาก หมายถึง การควบคุมการพูดและการแสดงออก

หลักคำสอนของขงจื้อใช้ได้มากในเรื่องการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคล กล่าวคือถ้าจะผูกมิตรเราก็ต้องปิดหูเป็น รู้จักควบคุมหูของเราเองให้ได้ว่าจะใครควรเก็บไปคิดหรือไม่ควรเก็บไปคิด จะใครควรเชื่อหรือไม่เชื่อ คำสอนนี้ให้คิดแก่เราว่า “อย่าเป็นคนหูเบา ถ้าเราจำเป็นต้องรับฟังเรื่องทั้งหลายจากผู้อื่นมากมาย แต่เราอย่าจะไม่ได้ยินทั้งหมด ไม่เชื่อไปเสียหมดทุกอย่าง ตาและปาก ก็เหมือนกัน สิ่งใดที่ควรมองหรือไม่ควรมอง สิ่งใดที่ควรรู้หรือไม่ควรรู้ สิ่งใดที่ควรพูดหรือไม่ควรพูด ตัวเราควรกะให้พอเหมาะพอดี ให้เหมาะสมกับโอกาสและเวลาที่ควร

๑๓. หลักธรรมของพระพุทธเจ้า

เป็นหลักธรรมที่เหมาะสมในการนำมาใช้หลักการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ซึ่งได้แก่



พรหมวิหาร ๔	ประกอบด้วย
เมตตา	- คือความมีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน
กรุณา	- คือความเอ็นดู สงสาร หรือปราศจากความโหดร้าย และเบียดเบียนผู้ได้บังคับบัญชา
มุทิตา	- คือความยินดีเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้ดี
อุเบกขา	- คือการวางใจเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง
สังคหัตถ์ ๔	เป็นคุณธรรมที่จะยึดเหนี่ยวจิตใจคน ได้แก่
ทาน	- การให้ปัน
ปิยวาจา	- การเจรจาไพเราะอ่อนหวาน
อัถถจริยา	- การประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์ เกื้อกูลกัน
สมานัตตา	- การวางตนเป็นผู้สม่ำเสมอ และทำตัวของเราให้เข้ากับผู้อื่นได้

๑๔. หลักการสัมพันธภาพที่ดี ของเดลคาร์เนกี

เสนอศิลปะในการครองใจคน หรือการใช้คนซึ่งเป็นหัวใจในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของผู้บริหารไว้ ดังนี้

- ๑๔.๑ ผู้บริหารต้องเป็นคนยิ้มแย้มแจ่มใส อารมณ์ดี
- ๑๔.๒ จำชื่อผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนทั้งลูกเมียของเขาให้ได้
- ๑๔.๓ เอาใจใส่ลูกน้องอย่างจริงจัง
- ๑๔.๔ ยกย่องให้ลูกน้องเป็นพระเอกหรือเป็นคนสำคัญ ส่วนผู้บริหารถอยหลบไปอยู่เบื้องหลัง
- ๑๔.๕ เคารพความคิดเห็นของเขาและถ้าท่านผิดจงรับผิดทันที

๑๕. แนวปฏิบัติทั่วไปในการสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีดังนี้

- ๑๕.๑ พูดกับคนอื่น ไม่มีอะไรจะวิเศษและดีเท่ากับการทักทายและพูดกับผู้อื่น
- ๑๕.๒ ยิ้มกับคนอื่น ในการทำหน้าที่คือขมวดนั้นต้องใช้กล้ามเนื้อถึง ๗๒ มัด แต่ในการยิ้มใช้กล้ามเนื้อเพียง ๑๔ มัดเท่านั้น
- ๑๕.๓ จงเรียกชื่อผู้อื่น สำหรับมนุษย์แล้วไม่มีอะไรที่จะไพเราะเท่ากับได้ยินชื่อของตนเอง
- ๑๕.๔ มีความจริงใจ จงพูดและแสดงท่าทางด้วยความจริงใจ
- ๑๕.๕ เต็มใจรับฟังผู้อื่น สนทนาอย่างไม่เบื่อ



LIART

๑๕.๖ รู้จักยกย่องชมเชยบุคคลอื่น และจงระวังการตำหนิผู้อื่น ท่านสามารถจับแมลงวัน โดยใช้น้ำผึ้งมากกว่าจับแมลงวันโดยใช้น้ำส้ม

๑๕.๗ พร้อมที่จะบริการให้ผู้อื่นเสมอ สิ่งที่เกี่ยวข้องโดยแท้จริงในชีวิตคนเราคือการที่เราจะทำอะไรให้แก่บุคคลอื่น

๑๕.๘ มองผู้อื่นในแง่ดี

๑๕.๙ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

๑๕.๑๐ พยายามสนใจบุคคลอื่นอย่างจริงจัง ท่านสามารถที่จะสนใจบุคคลอื่น และชอบคนอื่นได้ ถ้าท่านเต็มใจที่จะพยายามทำดู

สรุปหลักเกณฑ์ทั่วไปในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีได้ว่า ผู้ที่จะเป็นผู้มีสัมพันธที่ดีกับผู้อื่นควรมีคุณลักษณะครบ ๕ ย ดังนี้คือ ยินดี ยกย่อง ยอมรับ หยิบยื่น และยึดหยุ่น

๒.๓ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร

๑. การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร หรือกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งย่อมมีความสำคัญเช่นกัน เพราะเราจะต้องอยู่กับเพื่อนร่วมงาน เป็นเวลานาน เพื่อร่วมงานมีส่วนผลักดันให้เราได้รับความสำเร็จในการทำงาน ควรสร้างสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ดังนี้ ๑) ศึกษาผู้ร่วมงาน ทั้งนิสัยใจคอ ความต้องการ และภูมิหลัง เพื่อจะได้เข้าใจเพื่อนร่วมงานว่าเป็นคนเช่นไรและยอมรับว่าเพื่อนร่วมงานมีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย ๒) ยอมรับในศักดิ์ศรีและให้เกียรติเพื่อนร่วมงานตามควรแก่ตำแหน่งและฐานะและชมเชยกยกย่องตามสมควร มีความสุภาพอ่อนน้อม ๓) แสดงความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน คือ ปฏิบัติตนต่อหน้าอย่างไรลับหลังก็ปฏิบัติเช่นนั้น ๔) รู้จักการให้ทั้งที่เป็นวัตถุและนามธรรม เช่น สิ่งของ ความคิด ความรัก ให้อภัย เป็นต้น ๕) ดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานบ้างตามสมควร เช่น ถามไถ่ทุกข์สุข เยี่ยมเยียนถึงบ้าน เยี่ยมเยียนยามเจ็บป่วย ๖) แสดงความไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน และทำตนให้เป็นที่ไว้วางใจของเพื่อนร่วมงาน ๗) ชมเชยกยกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ รู้จักเลือกจุดเด่นของเพื่อนร่วมงานมาพูดในที่ชุมชนเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จควรแสดงความยินดีด้วยความจริงใจ ไม่แสดงความอิจฉาริษยา

๒. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการให้ตนเองประสบความสำเร็จ จะต้องปรับเข้ากับผู้บังคับบัญชาได้ โดยการปฏิบัติตนต่อ ผู้บังคับบัญชา ดังนี้ ๑) ศึกษาลักษณะนิสัยและความต้องการของผู้บังคับบัญชา เพื่อจะได้ปรับตัวให้เข้ากับผู้บังคับบัญชา

และสามารถสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชาได้ และที่สำคัญคือเรียนรู้นิสัยการทำงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อจะปฏิบัติงานได้ถูกต้องสอดคล้องกับนิสัยการทำงานนั้น ๆ ๒) ตรงต่อเวลาและทำงานอย่างเต็มความสามารถ และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาหรือให้ความร่วมมือในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ๓) ซื่อสัตย์และจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา คือ ไม่กล่าวร้ายผู้บังคับบัญชา และปกป้องมิให้ผู้บังคับบัญชาได้รับความเสียหาย มิใช่ปกป้องเพื่อผลประโยชน์ของตน ๔) แสดงการยอมรับนับถือ และให้เกียรติผู้บังคับบัญชาด้วยการแสดงกิริยาวาจาสุภาพ ไม่แสดงความก้าวร้าวต่อผู้บังคับบัญชา ๕) ชมเชยยกย่องผู้บังคับบัญชาทั้งต่อหน้าและลับหลังและไม่นินทาผู้บังคับบัญชา ๖) ไม่คล้อยตามผู้บังคับบัญชาทุกเรื่องโดยไม่มีเหตุผล แต่ก็ไม่ควรขัดแย้งและทุกเรื่อง ๗) เข้าพบผู้บังคับบัญชาในจังหวะที่เหมาะสม และไม่ควรรบกวนผู้บังคับบัญชาในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ๘) ตรงต่อเวลา ๙) เมื่อทำงานผิดพลาด ควรยอมรับผิด แก้ไขในสิ่งที่ผิด และให้อภัยในความผิดพลาดเล็ก ๆ น้อย ๆ ของผู้บังคับบัญชา ไม่แสดงความโกรธผู้บังคับบัญชา ๑๐) ไม่แสดงอำนาจเหนือผู้บังคับบัญชา แม้จะมีฐานะทางการเงินเหนือผู้บังคับบัญชา

๓. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จากการสำรวจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทย จำนวน ๖๕๐ คน ในภาวะเศรษฐกิจกำลังเฟื่องฟู (๒๕๓๘ - ๒๕๓๙) พนักงานต้องการเงินเดือนในระดับสูง และต้องการสวัสดิการที่ดีเป็นอันดับ ๑ และ ๒ ต้องการผู้นำที่ดีเป็นอันดับ ๓ (สมพร สุทัศนีย์ ๒๕๔๑:๖๐) แสดงให้เห็นว่า นอกเหนือจากเงินเดือนและสวัสดิการแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้ ๑) ให้เงินเดือนและสวัสดิการให้สูงพอที่พนักงานจะดำเนินชีวิตอยู่ได้ ๒) มีความยุติธรรมในการแบ่งผลประโยชน์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ระบบการพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนตำแหน่งเพราะจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และซื่อสัตย์ต่อผู้บังคับบัญชาด้วย ๓) มีความสามารถในการบริหาร เช่น กำหนดเป้าหมายชัดเจน มีการวางแผนในการทำงาน มีเทคนิคในการสั่งงานและมอบงาน สามารถแก้ปัญหาคาการแบ่งปันผลประโยชน์ มีความยืดหยุ่น ๔) เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เช่น มาทำงาน เช่น มาทำงานก่อนเวลา ทำงานอย่างมีระบบทำงานอย่างมีระบบ ค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ ๕) มีความสามารถในการสื่อสาร เช่น สั่งงานชัดเจนจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจตรงกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการติดต่อสื่อสาร การให้ข้อมูลที่เปิดเผยและอิสระ ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจที่ดี (Kelleman, ๑๙๙๘:๒๔๗๙) ๖) ยกย่องให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา คือ นอกเหนือจากการชมเชย ความสามารถ และผลงานแล้วยังต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ๗) ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ถามไถ่ทุกข์สุข ให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็นและให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสบายใจ เช่น มีการฝึกทักษะ

ใหม่ ๆ ในการทำงาน หรือหาพี่เลี้ยงคอยให้ความช่วยเหลือในระยะแรก ๆ เป็นต้น ๘) แสดงความเห็นอกเห็นใจในความเหนื่อยยากของผู้ใต้บังคับบัญชาและให้อภัยเมื่อผู้บังคับบัญชาทำผิด ๙) ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คือให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความรู้ความสามารถ เช่น มอบหมายสัมมนา ศึกษาต่อ และให้โอกาสแก้ตัวเมื่อทำผิด ๑๐) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตรงกับความสามารถและมีความสำคัญเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร

๒.๔ กลุ่มและพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม

๑. กลุ่ม (Group) หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่มีจิตใจรักใคร่ ร่วมมือ มีจุดมุ่งหมายร่วมกันที่จะปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มให้ลุล่วงได้ดี และมีบทบาทที่แตกต่างกัน

ลักษณะของกลุ่ม มีดังนี้

๑.๑ สมาชิกกลุ่มจะต้องมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน

๑.๒ สมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์กันดี มีความคุ้นเคยกันสนิทสนมกันเหมือนเป็นพวกเดียวกัน

๑.๓ มีมาตรฐานกลางที่กลุ่มกำหนดเป็นแนวปฏิบัติเหมือนกัน

๑.๔ มีผู้นำกลุ่มที่ทุกคนในกลุ่มยอมรับ

๑.๕ มีโครงสร้าง วัฒนธรรม ประเพณีใช้ภายในกลุ่ม

๒. ความสำคัญของกลุ่ม

๒.๑ ช่วยในการกระตุ้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพทั้งกันและกัน

๒.๒ ช่วยตรวจสอบ และลดความผิดพลาดของการทำงาน ทำให้เกิดความมั่นใจในการ

๒.๓ ตัดสินมากยิ่งขึ้น

๒.๔ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีของบุคคลภายในกลุ่มสร้างความอบอุ่น

๒.๕ ช่วยประเมินงานและพัฒนางานร่วมกัน ลดเวลาการนิเทศงาน

๒.๖ ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กร

๓. พฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม

เมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มจะมีธรรมชาติของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และจะแสดงออกเมื่อบุคคลได้ทำงานในกลุ่ม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

๓.๑ พวกที่ชอบเก็บตัว (Introvert) พวกนี้ชอบอยู่อย่างเงียบ ๆ ไม่ชอบสมาคม ติดต่อกับผู้ใด เก็บตัว เครียด และมักเป็นคนคิดมาก

๓.๒ พวกที่ชอบสังคม (Extrovert) พวกนี้รักสนุก ชอบสมาคม ร่าเริง สุขภาพจิตดี

๓.๓ พวกประสาทอ่อน (Neurotic) ไม่กล้าแสดงออก มักวิตกกังวล หงุดหงิดง่ายไม่กล้าตัดสินใจ คิดมาก มักคิดแต่เรื่องในอดีต ขาดความสุข

๓.๔ พวกต่อต้านสังคม (Anti-Social) มีพฤติกรรมต่อต้านบุคคล กลุ่ม สังคม มักฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ กติกา แสดงออกตรงกันข้ามกับคนกลุ่มใหญ่

๔. ประเภทของกลุ่ม แบ่งได้หลายรูปแบบดังนี้

๔.๑ แบ่งตามแบบแผนของกลุ่ม ได้ ๒ ประเภท คือ

- แบบรูปนัย (Formal groups) เป็นกลุ่มแบบเป็นทางการ มีกฎ ระเบียบ กติกา ของกลุ่มที่แน่นอน สัมพันธภาพภายในกลุ่มเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ตามเป้าหมาย แบ่งได้อีก ๒ ลักษณะคือ กลุ่มเป็นทางการอย่างถาวร เช่น คณะกรรมการบริหารสำนักงาน ฯลฯ และกลุ่มเป็นทางการอย่างไม่ถาวร เป็นกลุ่มที่ตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติการกิจเป็นการชั่วคราว เมื่อหมดหน้าที่ก็จะสลายตัว เช่น คณะกรรมการจัดทำแผนเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงาน ฯลฯ

- แบบอรูปนัย (Informal groups) เป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีรูปแบบที่แน่นอน ไม่เน้นการควบคุมทางสังคม ขึ้นอยู่กับความใกล้ชิด สัมผัสใจ เป็นความสัมพันธ์ของบุคคลเป็นการส่วนตัว ไม่มีกฎ ระเบียบข้อบังคับ หรือบทบาทของสมาชิก ซึ่งแบ่งได้อีก ๓ ลักษณะคือ กลุ่มตามแนวราบ เป็นกลุ่มที่มีความสนใจ ตำแหน่ง หน้าที่ ลักษณะของงานอยู่ในระดับเดียวกัน เช่น กลุ่มนักศึกษา กลุ่มผู้นำชุมชน ฯลฯ กลุ่มตามแนวตั้ง จะมีสมาชิกหลายระดับ มีความรับผิดชอบตามระดับ เช่น กลุ่มหัวหน้ากับลูกน้อง ฯลฯ กลุ่มผสม สมาชิกกลุ่มมีตำแหน่งความรับผิดชอบต่างกัน แต่มาทำงานร่วมกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น สมาชิกชมรม ฯลฯ

๔.๒. แบ่งตามความผูกพัน แบ่งได้ ๒ ประเภท ดังนี้

- กลุ่มปฐมภูมิ (Primary groups) เป็นกลุ่มที่มีความผูกพันทางอารมณ์และความรู้สึกที่ใกล้ชิด เช่น กลุ่มเพื่อนสนิท ฯลฯ

- กลุ่มทุติยภูมิ (Secondary groups) เป็นกลุ่มมีความผูกพันน้อยใกล้ชิดน้อยกว่ากลุ่มปฐมภูมิ เช่น กลุ่มเพื่อนบ้าน ฯลฯ

๕. พัฒนาการของกลุ่ม

เมธาวิ อุดมธรรมานภาพ และคณะ (๒๕๔๔:๑๗๖) ได้กล่าวถึงพัฒนาการของกลุ่มจะมีการเปลี่ยนแปลง ๕ ระยะ คือ

๕.๑ ระยะเวลาแรก เป็นการก่อตั้งกลุ่ม และกระบวนการที่สมาชิกทำความคุ้นเคยกันและเรียนรู้กฎเกณฑ์ทั่วไปของกลุ่ม

๕.๒ ระยะเวลาที่สอง เป็นระยะการต่อต้านสมาชิกด้วยกัน หรือต่อต้านผู้นำกลุ่ม เพื่อก้าวไปสู่สถานภาพหรือบทบาทในกลุ่มการต่อต้านอาจจะได้รับการแก้ไขและมีการยอมรับกันในเวลาที่กลุ่มเข้าสู่ระยะต่อไป

๕.๓ ระยะเวลาที่สาม เป็นระยะการสร้างปทัสถานของกลุ่ม ระยะนี้สมาชิกจะมีความผูกพันใกล้ชิดกันมาก มีการเปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้สึก และความสามารถในการแก้ปัญหาไปสู่ความพึงพอใจของสมาชิก

๕.๔ ระยะเวลาที่สี่ เป็นระยะการปฏิบัติงานกลุ่ม เพื่อไปสู่เป้าประสงค์และความสำเร็จ ความผูกพันของสมาชิกและงาน จะเป็นเหตุจูงใจให้สมาชิกเกาะกลุ่มกันต่อไป

๕.๕ ระยะเวลาห้า เป็นระยะสลายตัว เมื่อกลุ่มดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายแล้วสมาชิกจะเริ่มแยกย้ายกันไป สิ่งที่ยังชี้นำการหายไปของสมาชิกอาจจะมาจากความขัดแย้ง หรือสมาชิกขาดความมั่นใจในเป้าหมายร่วมกัน

๒.๕ การทำงานเป็นทีม

๑. ความหมาย ความสำคัญและความจำเป็นของการทำงานเป็นทีม

ลูสเซอร์ (Lussier, ๑๙๙๖: ๓๑๔) กล่าวว่า กลุ่มหรือทีม เป็นคำที่ใช้แทนกันได้แต่องค์กรจะเรียกว่า ทีมแทนกลุ่ม โดยที่ลูสเซอร์ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาปฏิสัมพันธ์กันเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็คล้ายกันกับความหมายที่ฮอดเกตส์ (Hodgetts, ๑๙๙๒:๑๑๒) ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึง หน่วยงานสังคมที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เข้ามามีการปฏิสัมพันธ์กัน ขึ้นอยู่ต่อกันและกัน ทั้งนี้เพื่อการทำงานที่มุ่งบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน คำว่าการทำงานกลุ่มและการทำงานเป็นทีมในที่นี้จึงให้ความหมายเดียวกันคือ หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีปฏิสัมพันธ์รับผิดชอบ และทำงานร่วมกัน ตามสถานภาพและบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

๒. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

การที่บุคคลร่วมกันทำงานเป็นทีม จะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

๒.๑ มี "เป้าหมาย" ในการปฏิบัติงาน สมาชิกในการทำงาน เข้าใจสิ่งที่จะต้องทำงานร่วมกัน

๒.๒ มี "โครงสร้างของทีม" หมายถึง มีระบบความสัมพันธ์ของฝ่ายต่าง ๆ หรือบุคคลที่ประกอบกันเข้าเป็นทีม

๒.๓ มี "สถานภาพ" ของสมาชิกหรือตำแหน่งหน้าที่ ที่แต่ละคนจะต้องปฏิบัติ ทุกคนรู้ว่าตัวเองมีสถานภาพอะไรในทีม

๓.๔ มีการกำหนด "บทบาท" หรืองานของสมาชิกในแต่ละหน้าที่ไว้ชัดเจน

๓. โครงสร้างของทีม

การทำงานเป็นทีมมีลักษณะเฉพาะ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความเป็นเอกลักษณ์ของปัจเจกบุคคลในทีมและอีกส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับโครงสร้างของทีม โครงสร้างของทีมอาจนิยามได้ว่าเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างคงที่ระหว่างสมาชิกในทีม ได้แก่

๓.๑ ขนาดของทีม

ขนาดของทีมนั้นพิจารณาได้จากจำนวนสมาชิกในทีม ทีมซึ่งมีขนาดเล็กที่สุดจะต้องประกอบด้วยสมาชิกสองคน เป็นอย่างต่ำ เมื่อสมาชิกของทีมเพิ่มขึ้นย่อมแสดงว่าขนาดของทีมได้เติบโตขึ้นและจะมีผลต่อพฤติกรรมทีม แม้ว่าขนาดของทีมเติบโตได้แต่ก็จะถูกกำหนดอยู่ด้วยปัจจัย ๒ ประการ คือ

ประการแรก เป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งได้แก่ ปรัชญาการณที่เกิเกิดขึ้นภายนอกทีมแต่ส่งผลกระทบต่อทีม เช่น การหมดวาระของสมาชิก เป็นต้น

ประการสอง เป็นปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ ปรัชญาการณที่เกิเกิดขึ้นในทีมนั่นเอง แล้วส่งผลกระทบต่อทีม ตัวอย่างเช่น ทีมที่มาร่วมกันกำหนดหากทีมนี้มีขนาดใหญ่เกินไปสมาชิกจะแยกตัวออกมาจับเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร

๓.๒ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

หมายถึง ระดับที่สมาชิกของทีมถูกดึงดูดให้เกาะติดกับทีม และถูกจูงใจให้อยู่ในทีม เป็นพลังทั้งหมดซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลยังคงอยู่ในทีม สมาชิกที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับทีมจะกระตือรือร้นต่อกิจกรรมทีม ไม่ค่อยขาดประชุม มีความสุขเมื่อทีมประสบความสำเร็จและเศร้าโศก เมื่อทีมล้มเหลว ขณะที่สมาชิกซึ่งไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับทีมจะรู้สึกตรงกันข้าม นักวิจัยจำนวนมากได้พยายามค้นหาองค์ประกอบที่มีส่วนต่อการทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม ดังที่ เพนรอต (Penrod, ๑๙๘๓) ได้รวบรวมมา คือ การแข่งขันกับทีมอื่น ความกลัว อิทธิพลของการริเริ่ม ความพึงพอใจและการได้รับรางวัล คือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีอิทธิพลต่อทีมมาก อย่างน้อยใน ๒ ลักษณะ ได้แก่



- ผลผลิตของทีม

ทีมที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูงจะมีอิทธิพลที่ทำให้ผลผลิตของทีมสูงขึ้น มีการวิจัยพบว่า ในทีมประเภทนี้สมาชิกมีการสื่อสารกันบ่อย ร่วมมือกันมาก พึงพอใจในการทำงาน มีความเครียดต่ำ และอดทนต่อการทำงานของกลุ่ม ซึ่งลักษณะเชิงบวกนี้คาดว่าจะนำไปสู่การมีผลผลิตเพิ่มขึ้น

- การคล้อยตาม

สมบัติของสมุทรวุสภา

ในทีมที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูง จะมีผลทำให้การตัดสินใจเสียไป เนื่องจากมีความคล้อยตามกลุ่มไร้เหตุผล ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะรบกวนการตัดสินใจซึ่งมีพื้นฐานอยู่บนข้อเท็จจริง ความเชื่อมั่นอย่างยิ่งในทีมของตนอาจทำให้สมาชิกลังเลที่จะตั้งข้อสงสัยในสิ่งที่ตนเชื่อใจ เพราะเกรงว่าจะทำลายความพึงพอใจของทีม

๔. สถานภาพและบทบาทของสมาชิก

คนแต่ละคนเมื่อเข้ามารวมอยู่ในทีมใดก็ถือว่าเป็นสมาชิกของทีมนั้นและการที่บุคคลนั้นจะปฏิบัติต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมอย่างไร ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้นั้นเอง และอีกส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสถานภาพและบทบาทของบุคคลผู้นั้นภายใต้โครงสร้างของทีม โดยนัยเดียวกัน สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมจะมองเห็น รับรู้และปฏิบัติต่อสมาชิกผู้นั้นอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพส่วนตัวและสถานภาพและบทบาทของสมาชิกผู้นั้น ซึ่งได้แสดงต่อทีมเช่นกัน

สถานภาพ (status) และบทบาท (role) นั้นแท้จริงแล้วเป็นแนวคิดเดียวกันแต่มองต่างกันออกไปเป็นสองด้าน สถานภาพ หมายถึง ตำแหน่งของบุคคลซึ่งยึดครองอยู่หรือมีอยู่ในทีม (หัวหน้า ลูกน้อง) ตามปรกติเรามักจะคาดหวังว่าเมื่อสมาชิกมีสถานภาพเช่นใดในทีม สมาชิกจำเป็นต้องปฏิบัติตามให้เหมาะสมกับสถานภาพนั้น โดยทั่วไปสถานภาพจะแสดงให้เห็นถึงลำดับของสมาชิกผู้นั้นในทีมที่เขาสังกัดอยู่ว่าอยู่ในลำดับสูงหรือลำดับต่ำ แต่การที่จะรับรู้ว่าเป็นสถานภาพที่สมาชิกดำรงอยู่จะสูงหรือต่ำก็จะต้องดูว่าสมาชิกผู้นั้น สังกัดอยู่ในทีมใดและประสบความสำเร็จแค่ไหนในการทำงานตามสถานภาพของตน

ส่วนบทบาท ในที่นี้หมายถึง การกระทำ ซึ่งแสดงออกโดยอาศัยสถานภาพหรือตำแหน่งแน่นอนที่บุคคลนั้นเป็นอยู่ บทบาทของสมาชิกแต่ละคนนอกจากจะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและความสามารถส่วนตัวแล้วยังขึ้นอยู่กับประเภทของความสัมพันธ์ในทีมว่าเป็นแบบรูปนัย หรือรูปนัยอีกด้วย ในแบบรูปนัย ทีมจะมีการจัดระบบระเบียบและได้กำหนดบทบาทของสมาชิกไว้อย่างเข้มงวด ส่วนในแบบรูปนัยสมาชิกจะมีความสัมพันธ์กันทางจิตใจมาก ความสัมพันธ์นี้จะมีส่วนสำคัญในการกำหนดบทบาทของสมาชิกมากกว่ากฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

อย่างไรก็ตามการแยกนี้มีได้เป็นไปโดยเด็ดขาด ในแบบรูปนัยถึงแม้สมาชิกจะได้ถูกกำหนดบทบาทไว้อย่างเข้มงวดก็ยังคงมีพฤติกรรมต่างกันแม้จะอยู่ในสถานภาพเดียวกัน และในแบบอรูปนัยก็มีใช้อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวแต่เพียงอย่างเดียว บทบาทของสมาชิกแต่ละคนในทีมยังคงมีกฎเกณฑ์บางอย่างเป็นแนวทางปฏิบัติ สถานภาพและบทบาทของสมาชิกในทีมนั้นมีใช้เป็นการตายตัวในทางตรงข้ามสถานภาพและบทบาทมีการเปลี่ยนแปลงได้ เติบโตได้ และอาจถูกแทนที่โดยสมาชิกคนอื่น ๆ ได้

๕. เป้าหมายของทีม

หมายถึงลักษณะซึ่งสมาชิกรับรู้และกำหนดว่ามีความสำคัญในฐานะเป็นหลายทางของการปฏิบัติงานของทีม ในการทำงานเป็นทีมเป้าหมายของทีมถือว่าเป็นสิ่งสมควรจะได้รับการพิจารณาก่อนเรื่องอื่นใด ทั้งนี้เพราะเป้าหมายของทีมมีความสำคัญอย่างน้อย ๔ ประการ คือ ประการที่หนึ่ง เป็นตัวกำหนดผลของทีม ประการที่สอง เป็นตัวกำหนดทิศทางของกิจการซึ่งทีมต้องกระทำ ประการที่สาม เป็นตัวกำหนดทรัพยากรที่เป็นปัจจัยนำเข้าในการทำงานทีม ประการที่สี่ ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับวัดความก้าวหน้าเป็นระยะและใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลรวมสรุปของการทำงานทีม

๖. กลุ่มย่อยในทีม

หากทีมงานนั้นมีขนาดใหญ่ในทีมมักจะมีกลุ่มย่อยแฝงอยู่ ทั้งนี้ เนื่องจากสมาชิกที่สามารถรวมกันเป็นจำนวนมากนั้นมิได้มีลักษณะเป็นเอกพันธ์ แต่มีแนวโน้มของความต่างกันซึ่งสามารถแยกออกได้เป็นลักษณะต่าง ๆ สมาชิกของกลุ่มย่อยเดียวกันมักมองคนในกลุ่มเดียวกับคนว่ามีลักษณะต่างออกไปจากคนอื่น ๆ ซึ่งอยู่ในกลุ่มใหญ่

ความสัมพันธ์ในกลุ่มย่อยจะปรากฏขึ้นทั้งในแบบแนวดิ่งและแนวระนาบ ความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง หมายความว่า กลุ่มย่อยของบางทีมจะมีการจัดลำดับลดหลั่นกันลงมา โดยที่สมาชิกคนหนึ่งจะมีอำนาจและสถานภาพสูงกว่าสมาชิก อีกคนหนึ่งตามลำดับ ส่วนความสัมพันธ์ในแนวระนาบ หมายความว่า ในกลุ่มย่อยของบางทีมสมาชิกจะมีอำนาจ และสถานภาพในระดับใกล้เคียงหรือเท่าเทียมกัน ไม่ว่าความสัมพันธ์ในกลุ่มย่อยจะปรากฏขึ้นในแบบใด ปริมาณของการติดต่อสื่อสารระหว่างคนในกลุ่มย่อยเดียวกันจะมีมากกว่าการติดต่อกับคนอื่นในทีมใหญ่

นอกจากกลุ่มย่อยในลักษณะดังกล่าวแล้ว ยังมีกลุ่มย่อยขนาดเล็กอีกประเภทหนึ่งซึ่งมีสมาชิกอยู่เพียงสองคน คนสองคนนี้อาจเป็นมิตรกันมีความผูกพันกันทางใจ หรืออาจเกลียดชังกัน ต้องการแข่งขันหรือเฉยเมยต่อกันได้ การทำความเข้าใจกลุ่มย่อยทั้งที่ปรากฏอยู่ในลักษณะ

ของชนกลุ่มน้อยและกลุ่มย่อยขนาดเล็ก ซึ่งเกิดขึ้นในการรวมทีมนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับจะช่วยให้เข้าใจโครงสร้างของทีมได้สมบูรณ์ขึ้น

๗. กระบวนการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การเป็นทีมมิได้เกิดขึ้นเพียงเพราะบุคคลถูกกำหนดให้มาทำงานร่วมกัน ตรงกันข้ามเมื่อบุคคลมาอยู่ร่วมกันแล้วทีมจะถูกพัฒนาขึ้นมาทีละน้อย สมาชิกของทีมงานจะต้องเริ่มเรียนรู้และจัดการกับความกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตอนจากขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้าย ขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำงานเป็นทีมมีดังนี้

๗.๑ ขั้นก่อตั้งทีม

ขั้นนี้สมาชิกในทีมจะสำรวจขอบเขตของพฤติกรรมว่า พฤติกรรมใดจึงเป็นที่พอใจและรับได้ในทีมของตน แต่ละคนจะยังลังเลในการแสดงพฤติกรรมของตนออกมา เพราะนอกจากจะเป็นขั้นของการเปลี่ยนจากการเป็นปัจเจกบุคคลไปสู่การเป็นสมาชิกของทีมแล้ว ยังเป็นการทดสอบผู้นำทีมอีกด้วย สำหรับความรู้สึกและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในขั้นแรกนี้ ประกอบด้วย

- ความรู้สึก ได้แก่ ความตื่นเต้น ความคาดหวังและมองในแง่ดี ความภูมิใจที่ได้รับเลือกเป็นทีม ความริเริ่มและความพร้อมที่จะผูกพันกับทีม ความสงสัย ความกลัว และความกังวลกับภาระงานที่คอยอยู่

- พฤติกรรม ได้แก่ พยายามจะระงับงานและตัดสินใจว่าจะทำให้เสร็จได้ด้วยวิธีใด พยายามพิจารณาพฤติกรรมที่ทีมยอมรับและวิธีจัดการกับปัญหาของทีม อภิปรายปัญหาต่าง ๆ ค่อนข้างปะปะ เป็นนามธรรมและสมาชิกบางคนอาจรำคาญหรือหงุดหงิดกับการอภิปรายแบบนี้ และบ่นเรื่องขององค์กร อุปสรรคหรือข้อขัดข้องในการทำงานทั้งหมดนี้จะทำให้สมาชิกของทีมหลงทางในระยะแรกและจับประเด็นการทำงานยังไม่ได้ ดังนั้นการทำงานจึงช้าดูเหมือนไม่ก้าวหน้า ถือว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในขั้นแรกนี้

๗.๒ ขั้นหัวเลี้ยวหัวต่อ

ขั้นที่สองสองอาจเป็นขั้นที่ลำบากที่สุดของการทำงานเป็นทีม สมาชิกเริ่มตระหนักว่างานที่ต้องทำนั้นยากและอาจยากกว่าที่คาดไว้ ส่วนใหญ่จึงเริ่มกังวล ประกอบกับงานก้าวหน้าไปได้ช้า และอาจเป็นเพราะขาดประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีมด้วย สมาชิกจะเริ่มโต้เถียงกันต่างคนต่างพยายามอิงประสบการณ์และความรู้ความสามารถเฉพาะตนที่มีอยู่ บางทีทำให้ดูเหมือนว่าทีมจะล้ม สำหรับความรู้สึกและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในขั้นที่สองนี้ ประกอบด้วย

- ความรู้สึก ได้แก่ ต่อด้านงานและวิธีการทำงานที่ต่างไปจากที่ตนเคยทำ ความรู้สึกเกี่ยวกับโอกาสที่ทีมจะทำงานได้สำเร็จขึ้น ๆ ลง ๆ ไม่คงที่

- พฤติกรรม ได้แก่ มีการถกเถียงระหว่างหมู่สมาชิก ป้องกันตนแข่งขันกัน แบ่งข้างและเข้าข้าง ตั้งคำถามเรื่องความฉลาดของผู้เลือกโครงการทำงานและเลือกคนเข้าร่วมทีม กำหนดเป้าหมายไม่สมจริง หวังว่าจะมีงานมากไป ก้าวร้าว หงุดหงิด เครียดและอาจอิจฉากัน

ขั้นตอนนี้อาจกดดันสมาชิกและทำให้เกิดความรู้สึกท้อที่จะทำให้งานก้าวหน้า

อย่างไรก็ตามสมาชิกในทีมจะเริ่มตื่นตัวและเรียนรู้กันและกัน

๗.๓ ขั้นกำหนดปทัสถาน

ขั้นที่สามสมาชิกจะเริ่มหันกลับมาปรองดองกัน และเริ่มแสดงความรับผิดชอบต่องานของทีม สมาชิกเริ่มกำหนดปทัสถานหรือแนวทางปฏิบัติในทีมขึ้นมาพร้อมกับยอมรับปทัสถานนั้นมาใช้ ขณะเดียวกันก็กำหนดบทบาทในการทำงาน ความรู้สึกแย่งเริ่มลดลง จากการแข่งขันจะเปลี่ยนมาเป็นการร่วมมือมากขึ้น สำหรับความรู้สึกและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในขั้นที่สามนี้ ประกอบด้วย

- ความรู้สึก ได้แก่ มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมยอมรับความเป็นสมาชิกของผู้ร่วมทีม คลายความรู้สึกเครียดเนื่องจากเห็นว่าทุกอย่างเริ่มเข้ารูป

- พฤติกรรม ได้แก่ พยายามให้เกิดความสอดคล้องและหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเป็นมิตรมากขึ้น เชื้อถือกันและกัน ร่วมรับรู้ปัญหาส่วนตัว อภิปรายถึงความเคลื่อนไหวของทีม วิพากษ์วิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ กำหนดปทัสถานการทำงานของทีม

ในขั้นที่สามนี้สมาชิกทีมเริ่มจัดการกับความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ ใช้เวลาและพลังในการทำงานมากขึ้น งานเริ่มก้าวหน้าอย่างเห็นได้ชัด

๗.๔ ขั้นแสดงออก

ขั้นที่สี่สมาชิกทีมมีความสัมพันธ์กันและมีความคาดหวังต่อกันและกัน เริ่มต้นแสดงพฤติกรรมการทำงาน เช่น การวิเคราะห์และการแก้ปัญหา การเลือกทางเลือกและนำไปใช้ปฏิบัติ ยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนของกันและกัน เรียนรู้บทบาทของคนในทีมสำหรับความรู้สึกและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในขั้นที่สี่นี้ ประกอบด้วย

- ความรู้สึก ได้แก่ ยอมรับและตระหนักถึงกระบวนการกลุ่ม และเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของสมาชิกแต่ละคนมากขึ้น พอใจความก้าวหน้าของทีม ผูกพันกับทีม พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงตนเองในทางสร้างสรรค์ สามารถป้องกันหรือจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในทีมได้

ขั้นนี้การทำงานเพิ่มทีมจะมีประสิทธิภาพและเป็นหน่วยงานที่มีความมั่นคง อย่างไรก็ตามในแต่ละทีมพัฒนาการจากขั้นหนึ่งถึงขั้นสี่จะใช้เวลาแตกต่างกันออกไป สำหรับบางทีมสามารถพัฒนาถึงขั้นสี่ได้หลังการประชุมเพียงครั้งหรือสองครั้ง แต่บางทีมอาจใช้เวลานานหลายเดือน การที่เข้าใจขั้นตอนของพัฒนาการทีมจะช่วยให้บุคคลไม่ตื่นตระหนกหรือหงุดหงิดเกินไปกับสิ่งที่เป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติของทีม และไม่คาดหวังกับทีม

๘. ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม

๘.๑ หัวหน้าทีม

- ขาดการแผน หรือแนวทางการปฏิบัติที่มั่นใจ หรือขาดการวางแผนร่วมกันแต่เริ่มแรก
- ไม่มีการจัดสายงานให้ชัดเจน เหมาะสม ทำให้เกิดความสับสนในการทำงาน
- คำสั่งไม่ชัดเจน หรือเปลี่ยนแปลงง่าย
- ขาดการติดตามงานที่ดี และการให้รางวัลไม่ถูกต้อง
- ขาดการสอนงาน และแนะแนวทาง
- ไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
- ขั้นตอนในการปฏิบัติงานไม่กระจ่างชัด
- ขาดการควบคุมคุณภาพในระหว่างการผลิต หรือปฏิบัติ
- ขาดการประสานงาน

๘.๒ ทีมงาน

- ไม่ตระหนักถึงการวางแผนร่วมกัน ทำให้ขาดความร่วมมือ
- การรับคำสั่งโดยไม่มีกรทบทวนคำสั่งให้แน่ชัด
- ไม่ทบทวนหรือสอบถามเมื่อเกิดความสงสัย
- ขาดการเรียงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติหรือความสำคัญก่อน-หลัง
- ทีมงานขาดความชำนาญ
- ขาดการสอนงานกันเอง หรือไม่ยอมรับกันภายในกลุ่ม
- ไม่กำหนดเวลาให้แน่ชัดว่างานจะสำเร็จเมื่อไร
- ไม่มีการเพิ่มพูนความรู้ภายในทีม
- ไม่ประหยัดอันจะนำไปสู่ความไม่คุ้มทุน
- พนักงานหรือทีมยังไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

๙. การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีม

- ทั้งที่การทำงานเป็นทีมนี้เป็นเรื่องที่ดี เป็นสิ่งที่ทุกคนควรรู้ แต่การทำงานเป็นทีมมักจะมีปัญหา มีความขัดแย้งระหว่างกัน ทำให้ผลเสียต่อส่วนรวมได้ ทำให้ผู้ทำงานหลายคนมีความรู้สึกทำงานคนเดียวดีกว่า ทำให้คนทั้งหลายมองดูการทำงานเป็นทีมกลายเป็นความขาดอิสระมีแต่ความอึดอัดใจ หรือทำให้เกิดความวุ่นวายดังคำกล่าวที่ว่า “มากหมอบ มากความ” ดังนั้น

การทำงานเป็นทีมได้ ต้องอาศัยความรู้และหลักการโดยเฉพาะความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ การที่จะปล่อยให้ทีมพัฒนาไปเองอย่างยถากรรมย่อมเป็นผลเสียมากกว่าผลดี

การทำงานเป็นทีมจึงต้องอาศัยการประสานงานที่ดี สิ่งที่คนทำงานควรคำนึงถึงในการทำงานเป็นทีม หรือการสร้างทีมงาน คือ

๙.๑. การยอมรับนับถือกัน ต้องมีความเชื่อว่า คนเรานั้นมีความสามารถที่แตกต่างกัน คนเราไม่เหมือนกัน สิ่งที่แตกต่างกันจากตัวเรานั้นไม่ใช่เป็นความเลวเสมอไป ผู้ทำงานจึงต้องมีทัศนคติว่าตัวเองนั้นอาจจะไม่ถูกต้องแต่ผู้เดียวเสมอไป เมื่อมีปัญหาอยากให้สำรวจตัวเราด้วยความขัดแย้ง อาจเกิดจากความไม่เหมาะสมในตัวเรา ขณะเดียวกันตัวเราเองก็ต้องมีความเชื่อมั่นในตัวเองด้วย มิใช่ขาดความเชื่อมั่นจนไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตัวเอง

๙.๒ คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ในการทำงานเป็นทีมนี้ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ถ้าหากส่วนรวมได้ประโยชน์ มีความเป็นอยู่ที่ดี ตัวเราในฐานะเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม ย่อมที่จะได้ผลประโยชน์นั้นด้วย ผลประโยชน์จากสังคมส่วนรวมนั้น อาจจะเข้าหรือเห็นได้ไม่ชัด แต่ขอให้มั่นใจว่า เราจะต้องได้แน่ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้สามารถประสานผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวมให้ได้ ปกติมนุษย์มักจะเห็นแก่ตัว และคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวก่อน แม้แต่การทำเพื่ออุดมการณ์ก็เป็นความเห็นแก่ตัว ถ้าสังคมส่วนรวมไม่ได้ผลประโยชน์

๙.๓ มีความไวต่อความรู้สึก และความต้องการของสมาชิกในทีม การรู้และเข้าใจถึงความรู้สึกและความต้องการ ช่วยให้เราหาทางตอบสนองความต้องการของผู้อื่นได้หรือหาทางพูดคุยกัน เพื่อที่จะลดความขัดแย้งเสียก่อนที่จะกลายเป็นความฝังใจหรือแผลหัวใจต่อกัน การไวที่จะรับรู้ถึงความรู้สึกนั้น ไม่ได้หมายความว่าเราจะต้องสนองตอบตามที่คน ๆ นั้น ต้องการเสมอ แต่การที่ได้รู้สึกถึงความต้องการ ก็จะช่วยให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างสร้างสรรค์

๙.๔ มีความขัดแย้ง ต้องหาทางขจัดข้อขัดแย้ง เป็นธรรมดาที่คนเมื่ออยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมาก ต้องมีความคิดเห็นที่ไม่เหมือน การพูดคุยกันหรือการเจรจาทางระงับข้อขัดแย้งนั้น เป็นเรื่องจำเป็น อย่างปล่อยให้ความขัดแย้งคั่งค้างไว้ จนกลายเป็นแผลหัวใจ เพราะถ้าหากปล่อยทิ้งไว้ ทำให้ปัญหานั้นสลับซับซ้อนยากที่จะแก้ไข กาลเวลาผ่านไปอาจทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องล้มเหลวของปัญหา แล้วจะทำให้ต่างคนต่างโทษซึ่งกันและกันว่า เป็นต้นเหตุของปัญหา อย่างไรก็ตาม ปัญหาบางอย่างนั้น กาลเวลาอาจจะช่วยสมานแผลใจได้ ทั้งนี้ต้องพิจารณาเป็นกรณีและจะต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขความขัดแย้ง ขอให้ตระหนักอยู่เสมอว่า ความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องธรรมดาในองค์กร ดังคำกล่าวที่ว่า "Conflict is the Ingredient of Management ความขัดแย้งนั้นเป็นส่วนประกอบของการบริหาร"

๙.๕ มีเป้าหมายในการทำงานด้วยกันอย่างชัดเจน คนเราเมื่อทำงานอยู่ด้วยกันต้องมี การกำหนดเป้าหมายส่วนรวมขององค์กร การกำหนดเป้าหมายนั้นอาจจะกำหนดจากความ ต้องการส่วนตัวของสมาชิกแต่ละคน แล้วดำเนินรวมกันจนกลายเป็นเป้าหมายของส่วนรวม ดังนั้น เป้าหมายที่ดีต้องสามารถที่จะสนองความต้องการสมาชิกแต่ละคนและเกิดจากการประชุมร่วมกัน อย่างลืมน่าเป้าหมายที่ดีนั้น จะเป็นธงชัยที่ทุกคนมุ่งไปหา

๙.๖ มีความไวเนื้อเชื่อใจกัน คนจะอยู่ด้วยกันต้องไวเนื้อเชื่อใจกัน ทั้งนี้ เพราะความ หวาดระแวงทำให้เกิดความเครียด ความทุกข์ การที่จะมีความไว้วางใจต่อกันนั้น จะต้องมีความ หวังดี และคิดที่จะช่วยเหลือ การสื่อสารต้องเปิดเผย ข่าวสารจะต้องถึงกันและมีความชัดเจนไม่ คลุมเครือลดการนินทาให้ร้ายซึ่งกันและกันนั้น อาจจะเกิดจากความไม่ตั้งใจที่จะให้กลายเป็น ความขัดแย้ง รุนแรง บ่อยครั้งการนินทานั้นอาจจะเกิดจากการความอึดอันตันใจ มีความไม่พอใจ ต่อกัน แล้วไม่ได้พูดกันให้เข้าใจ การระบายความไม่สบายใจต่อกัน ถ้าหากพูดคุยด้วยความไม่ ระมัดระวัง ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดมามากแล้ว จึงต้องระมัดระวัง

๙.๗ มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน การสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นการแสดงออกซึ่ง “น้ำใจ” ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ปกติมนุษย์มักจะมีความต้องการและมีความอยากแสดงน้ำ ใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันอยู่แล้ว การที่มีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันจึงเป็นการเติมและสนอง ความต้องการทางอารมณ์ซึ่งกันและกัน และเป็นการช่วยเหลือให้อีกฝ่ายหนึ่ง รู้สึกว่ามีความมั่นคง ปลอดภัย ทำให้ต่างคนต่างเกิดความรู้สึกอยากที่จะอยู่ร่วมกัน ความรู้สึกเช่นนี้จะทำให้การทำงาน มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๙.๘ มีความเข้าใจในพฤติกรรมของตนเอง และผู้อื่น นอกจากการมีหลักการในการที่ จะอยู่ร่วมกันแล้ว เรายังต้องมีความรู้ในพฤติกรรมของเราที่อาจจะมีผลกระทบต่อคนอื่น ทำให้คน อื่นเกิดไม่พอใจ โดยที่เราไม่รู้ตัว ข้อเท็จจริงที่ว่า “มนุษย์เป็นสัตว์สังคมและอยู่ในบรรยากาศแห่ง สังคม ไม่ใช่อยู่ในสุญญากาศ” ทำให้การกระทำของแต่ละคนจะมีผลต่อกันอย่างแน่นอน การที่มี ความเข้าใจต่อพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้อื่น ก็จะมีส่วนช่วยในการที่เราจะลดความขัดแย้งได้ และยังเป็นการส่งเสริมให้การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เพราะต่างรู้วิธีที่จะหลีกเลี่ยงที่จะกระทำ ในสิ่งที่ก่อให้เกิดความเจ็บปวดหรือความไม่สบายใจให้ต่อกันและกัน

๙.๙ หลีกเลี่ยงการแข่งขันในองค์กร วรูม (Vroom) กล่าวได้ว่า “ความร่วมมือร่วมใจใน การทำงานในองค์กร ให้ประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าการแข่งขัน” การแข่งขันทำให้ทุกคน จ้องที่จะเอาชนะซึ่งกันและกัน ชัยชนะของตนเองเป็นเป้าหมายของตนเอง ทำให้มุ่งที่ชนะและหา ทางที่จะทำให้ฝ่ายอื่นแพ้ ทำให้เกิดการปิดแข่งปิดชากัน ซึ่งอาจจะนำมาซึ่งความขัดแย้งกันได้ ผลที่สุดการแข่งขัน อาจจะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่วนรวมเสียหายได้ ด้วยเหตุนี้

ผู้บริหารที่ฉลาดมักจะหลีกเลี่ยงการแข่งขันกันเองในองค์กร หลีกเลี่ยงที่ทำให้เกิดการแพ้ชนะภายในองค์กร "ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในองค์กร" จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะพัฒนาทีมงาน

๙.๑๐ มีการทำงานที่เป็นระบบ องค์กรที่มีการทำงานเป็นระบบที่เหมาะสม และทุกคนมีความเข้าใจในระบบงานที่ดี จะมีประสิทธิภาพในการควบคุมงาน คนที่ทำงานด้วยกันก็รู้ว่าตัวเองจะต้องทำอะไรบ้าง ทำให้การดำเนินงานไปด้วยความคล่องตัว ไม่มีความขัดข้อง สิ่งเหล่านี้ย่อมหนุนเนื่องให้การหล่อหลอมเป็นทีมงานได้ดีขึ้น ความมีระบบทำให้ทุกคนได้รู้หน้าที่ของตัวเอง ทำให้เกิดความรับผิดชอบในงานของตนเอง ความไหลเนื่องของงานดำเนินไม่ขาดสาย

๙.๑๑ ความสามารถในการปรับตัว คนเราเมื่อมาอยู่รวมกันเป็นจำนวนมาก ย่อมมีเรื่องทีก่อให้เกิดความไม่สบายใจ หรือทำให้เกิดความขัดแย้งทางจิตใจ ผู้ที่ไม่สามารถจะปรับตัวเอง ย่อมอึดอัดและอาจจะต้องแยกตัวจากทีม หรือไม่ก็อาจจะทำให้เกิดความวุ่นวายหรือก่อความไม่สงบสุขในทีม ดังนั้นความสามารถในการปรับตัวจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานเป็นทีม การปรับตัวนั้นต้องมีความเข้าใจผู้อื่น อย่างไรก็ตามการปรับตัวนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิต มนุษย์ทุกคนอาจจะใช้กลไกทางจิต ช่วยในการปรับตัวได้ ซึ่งเป็นการกระทำที่มักจะทำไปโดยไม่รู้ตัว

๒.๖ ความเป็นผู้นำ ผู้ตาม

พฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทีมจะต้องประกอบไปด้วย ผู้นำและผู้ตามที่ดี มีจุดมุ่งหมายของทีมที่เหมาะสม

๑. ความหมายของผู้นำ

โปรแกรมวิชาจิตวิทยาและการแนะแนว สถาบันราชภัฏสงขลา (๒๕๕๕: ๑๓๔-๑๓๖)

- ได้สรุปความหมายของผู้นำ การเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ ตลอดจนข้อความค้ำประกันถึงการเป็นผู้นำ ดังนี้

ผู้นำ (Leader) คือบุคคลหรือตำแหน่งในโครงสร้างของกลุ่มตำแหน่งผู้นำซึ่งบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งนั้น คือผู้นำของทีม

โดยทั่วไป ผู้นำเป็นบุคคลหนึ่งที่มีคุณลักษณะและมีสถานภาพที่จะมีอิทธิพลทำให้กลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมาย ผู้นำจึงมักจะเป็นบุคคลหนึ่งที่มีบทบาทและลักษณะเฉพาะตนที่สำคัญต่อทีม

๒. การเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำ (Leadership) หรือคำอื่นที่ใช้ในความหมายเดียวกัน เช่น "ความเป็นผู้นำ" "การนำ" และ "ภาวะผู้นำ" เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในทีม ซึ่ง อูทัย หิรัญโต ได้

สรุปนิยามที่นักวิชาการเห็นพ้องต้องกันว่า ความเป็นผู้นำ คือกิจกรรมในการสร้างอิทธิพลสูงใจ ผู้ได้บังคับบัญชา หรือทีม เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

จากนิยามของผู้นำและการเป็นผู้นำ จะเห็นว่า ผู้นำที่พบได้ในสังคม ได้แก่ บุคคลหลายประเภท เช่น

๒.๑ คนที่มีลักษณะเด่น มีความสามารถสูงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ได้รับการยอมรับว่ามีความเป็นผู้นำโดยไม่ต้องมีตำแหน่ง เช่น เด็กที่เป็นผู้นำในทีมเพื่อนเล่น วีรบุรุษในอดีต นักวิชาการผู้ผลิตและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เป็นต้น

๒.๒ ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุด มีอิทธิพลมากที่สุดในโครงสร้างของทีม เช่น พ่อเป็นผู้นำของครอบครัว หัวหน้าวงดนตรี หัวหน้าทีมในการทำงานในระยะเวลาหนึ่ง ๆ

๒.๓ ผู้ที่เป็นผู้นำตามกฎหมาย เป็นตำแหน่งผู้นำ ที่มีบทบาทกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ เช่นผู้ใหญ่บ้าน นายอำเภอ ครูใหญ่ อธิบดี เป็นต้น

๒.๔ ผู้นำซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของชาติ หรือสังคม

๓. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นเพียงบทบาทของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งตัวผู้นำ (Leader) ผู้ตามหรือสมาชิกทีม (Followers) และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง (Situation)

กระบวนการของการเป็นผู้นำจะเป็นอย่างไร จะพิจารณาจากตัวผู้นำซึ่งมีลักษณะนิสัย มีแรงจูงใจมีการรับรู้เกี่ยวกับผู้ตามและสถานการณ์ มีอำนาจ และมีความสามารถที่จะเป็นแหล่งข้อมูลให้แก่กลุ่มพิจารณาจากผู้ตามซึ่งมี บุคลิกภาพ มีแรงจูงใจ มีความคาดหวัง และมีความสามารถเฉพาะคน และพิจารณาจากสถานการณ์ซึ่งหมายถึงลักษณะของงานที่ทำ เป้าหมายที่กลุ่มต้องการหรือสภาพเงื่อนไขอื่น ๆ เช่น โครงสร้างและขนาดของทีม เป็นต้น

๔. ความสัมพันธ์ของการเป็นผู้นำและการเป็นผู้ตาม

จะเห็นว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทที่จะต้องเริ่มต้นงาน และเป็นผู้มีอิทธิพลต่อคนอื่น แต่ผู้นำไม่สามารถกระทำด้วยตัวเองคนเดียวได้ งานของผู้นำเป็นการกระทำร่วมกันกับผู้ตาม แต่เป็นการกระทำเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันตามบทบาทของผู้นำและผู้ตาม ไม่มีความแตกต่างที่เด่นชัดระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การเป็นผู้นำไม่ได้หมายถึงไม่เป็นผู้ตาม ในบางเวลา บางสถานการณ์ผู้นำมีบทบาท

เป็นผู้ตาม และผู้ตามก็อาจมีบทบาทเป็นผู้นำได้เช่นกัน ไม่มีใครที่เป็นผู้นำหรือผู้ตามอย่างเดี่ยวใน ทุกสถานการณ์

๕. คุณสมบัติของผู้นำ

คุณสมบัติที่ผู้นำควรจะมีการกล่าวถึงไว้มากมาย เช่น ความเฉลียวฉลาดการมีการ ศึกษาเชื่อมั่นในตัวเอง มีเหตุผล สุขภาพดี มีอารมณ์มั่นคง มีน้ำใจรับผิดชอบ กระตือรือร้น มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับสมาชิกอื่น ๆ ในทีมเหล่านี้ สามารถสรุปได้เป็นคุณสมบัติร่วม พื้นฐานที่ผู้นำในการทำงานทีมควรจะมีตามแนวคิดของ เคท เดวิส (Keith Davis) ๔ ประการ ดังนี้

๕.๑ เซอร์ปัญญา (Intelligence) จากที่กล่าวแล้วในการศึกษาลักษณะของผู้นำที่พบ ว่า ผู้นำมักจะมีสติปัญญาดีกว่าสมาชิกในทีม แต่ถ้าผู้นำมีสติปัญญาน้อยกว่าคนอื่น ๆ มากจะมี ผลทำให้เกิดปัญหาในทีมได้ ลักษณะผู้นำที่มีคุณสมบัติด้านเซอร์ปัญญา ได้แก่ การเป็นผู้มีความสามารถในการคิดรวดเร็วและสามารถวิเคราะห์ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเฉียบแหลม

๕.๒ มีวุฒิภาวะทางสังคม และมีความสนใจในวงกว้าง (Social Maturity and Breadth) ผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และบุคคลต่าง ๆ ได้ เป็นอย่างดีเป็นคนสนใจในกิจกรรมต่าง ๆ สนใจที่จะเรียนรู้หรือมีประสบการณ์หลายอย่าง

๕.๓ มีแรงจูงใจภายในและมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drive) ผู้นำต้องเป็นคนที่มีความกระตือรือร้นที่จะ ทำสิ่งต่าง ๆ โดยไม่ทอดทิ้ง ไม่เปลี่ยนความตั้งใจบ่อย ๆ กระทำด้วยความต้องการจะทำไม่ใช่เนื่อง จากการที่มีสิ่งล่อใจจากภายนอก

๕.๔ มีทัศนคติที่ดีต่อการมีสัมพันธภาพกับเพื่อนมนุษย์ (Human Relation Attitude) ผู้นำนอกจากจะต้องเข้าใจตัวเองแล้ว ยังต้องเป็นผู้เข้าใจคนอื่นอย่างถูกต้อง สนใจบุคคลอื่นโดย เฉพาะผู้ร่วมงาน รู้จักความสามารถความต้องการ แรงจูงใจของสมาชิกในกลุ่มยอมรับว่าทุกคนมี ความสำคัญต่อทีม สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับบุคคลแต่ละคน ช่วยให้ทุกคนได้ ทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความรู้สึกเป็นมิตรที่ดีต่อกัน

๖. บทบาทของผู้นำในการทำงาน

ในการทำงาน โดยเฉพาะในกลุ่มขนาดเล็ก ผู้นำจะมีบทบาทที่ควรกระทำเพื่อให้ทีม ทำงานให้ประสบความสำเร็จมี ๔ ประการ คือ

๖.๑ การริเริ่มทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้สมาชิกได้อภิปราย เสนอความคิด ช่วยให้กลุ่ม ได้เริ่มทำงาน โดยผู้นำเป็นผู้ช่วยเสนอความคิดเห็นและร่วมกันหาแนวทางปฏิบัติ

๖.๒ วางระเบียบการทำงาน และแนวทางปฏิบัติ ช่วยเสนอขั้นตอนการทำงานเพื่อให้กลุ่มได้ทำงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๖.๓ เสนอข้อมูล และความคิดใหม่ ๆ ให้กับกลุ่ม

๖.๔ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น สร้างความพอใจต่องานและต่อกลุ่ม ให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นกลุ่มพวกเดียวกัน และช่วยให้สมาชิกได้ตอบสนองความต้องการของตนในกลุ่ม

๖.๕ ประเมินผลการทำงานตามขั้นตอน ช่วยให้กลุ่มได้ติดตามผลการทำงานและได้ข้อสรุปจากการประเมินผลงานอย่างถูกต้อง

การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นผู้นำกลุ่ม นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว ผู้นำมีหน้าที่รักษาสภาพของกลุ่มและพัฒนาสภาพของกลุ่ม ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติ ๗ ประการ คือ

(๑) ส่งเสริมความคิดริเริ่มของสมาชิก ให้สมาชิกรู้จักตัวเองว่ามีความสำคัญในกลุ่มได้รับการยอมรับจากสมาชิกคนอื่น ๆ

(๒) ไม่ใช้อำนาจจนเกินเหตุ

(๓) ไม่คอยจับผิดหรือหยาบคายความผิดของสมาชิกมาตีแผ่ ควรตำหนิเป็นส่วนตัว

(๔) ต้องไวต่อความรู้สึกนึกคิดของกลุ่ม เมื่อพบความขัดแย้งต้องรับหาสาเหตุเพื่อแก้ไข

(๕) คอยระมัดระวังไม่ให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์เกิดขึ้นอย่างพร่ำเพรื่อ

(๖) ควบคุมบทบาทอันไม่พึงปรารถนาของสมาชิกบางคน

(๗) ให้มีกิจกรรมกลุ่มอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกทุกคนยังคงรวมตัวเป็นกลุ่มต่อไป

จากบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่กล่าวมา จะสามารถเน้นการเป็นบทบาทที่สำคัญใน ๒ ด้าน คือ บทบาทด้านการทำงาน ทำให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมาย และ บทบาทด้านการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจ และความพอใจในการอยู่ในกลุ่มต่อไป

๗. ข้อควรคำนึงถึงในการเป็นผู้นำ

๗.๑ คนทุกคนเป็นผู้นำได้ คนแต่ละคนมีคุณสมบัติที่เป็นผู้นำในแต่ละงาน แต่ละสถานการณ์ได้ต่างกัน ถ้าได้พัฒนาความถนัด ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ โดยไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งผู้นำ

๗.๒ ความเป็นผู้นำในการทำงานจะต้องทำงานร่วมกับกลุ่ม ไม่มีใครเป็นผู้นำที่ดีได้ด้วยการทำงานคนเดียว

๗.๓ การเป็นผู้นำและผู้ตามในการทำงานจะเป็นบทบาทที่สลับกัน การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติ การเป็นสมาชิกกลุ่มที่ดี มีความเป็นผู้ตามที่ดีด้วย คนที่มีสถานภาพเป็นผู้นำไม่จำเป็นต้องนำตลอดไป

๗.๔ การเป็นผู้นำที่ดีต้องเรียนรู้ในการเข้าใจตัวเอง เข้าใจคนอื่น และพัฒนาความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานตลอดเวลา

๘. บทบาทของผู้ตาม

ผู้ตาม คือสมาชิกของกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้นำกลุ่มทำตนเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม เชื่อและปฏิบัติตามผู้นำ รวมทั้งข้อตกลงของกลุ่ม เพื่องานดำเนินไปด้วยดีและสมาชิกอยู่ร่วมกันอย่างเป็นปกติสุข สมาชิกส่วนมากในกลุ่มจะแสดงบทบาทผู้ตามมากกว่าผู้นำ มีผู้รู้บางท่านกล่าวว่า “ไม่ว่าผู้นำจะเก่งกาจสามารถสักปานใด ถ้าผู้ตามไม่เล่นด้วยแล้ว งานก็จะสำเร็จลุล่วงได้ยาก”

หากจะวิเคราะห์ในตัวผู้ตามแล้ว น่าจะกล่าวได้ว่า ผู้ตามที่ดีนั้น ควรจะมีลักษณะดังนี้

๘.๑ ในความรับผิดชอบในตัวเองสูง

๘.๒ ยอมรับเป้าหมายขององค์กรและบุคคลรอบข้าง

๘.๒ มีความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

๘.๓ มีความกล้าหาญ ซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือ

๙. ประเภทของผู้ตาม

๙.๑ เข้าขามเย็นขาม ต้องการควบคุม ขาดความริเริ่มและรับผิดชอบ

๙.๒ ไม่กล้าตัดสินใจ คอยแนะนำ ชอบประจบประแจง

๙.๓ นักวิจารณ์ ไม่ชอบอยู่ได้บังคับบัญชา ชอบอิสระ บางครั้งจะไม่ร่วมมือ ไม่เห็นด้วยกับการทำงานของผู้บังคับบัญชา

๙.๔ ในการเอาตัวรอด แม้ไม่เห็นด้วยก็ปฏิบัติตาม ไม่แสดงอาการต่อต้านให้เห็น จะปรับตัวได้เก่ง เพื่อเข้ากับผู้นำแต่ละคน

๙.๕ มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับทุกคน มีความสามารถสูง ตื่นตัวเสมอ แก้ปัญหาได้เสมอ จะได้รับความไว้วางใจ จะทุ่มเทตั้งใจทำงานให้ลุล่วงไปด้วยดี

ผู้ตามที่เป็นที่ต้องการตรงกันในทุกองค์กร คือ ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ บริหารตนเองได้ อุทิศตนให้กับงาน สร้างศักยภาพในการทำงาน กล้าซื่อสัตย์และเชื่อถือได้ ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจะเลือกเป็นผู้ตามในบทบาทเบื้องต้นของตนเอง ทำงานในฐานะทีมสำหรับที่ตนเอง ต้องชำนาญการและคนอื่น ๆ ต้องการช่วยเหลือหรือสนับสนุน นำในบางสถานการณ์ที่ตนเองต้อง

ตัดสินใจหรือแก้ปัญหา จะใช้งานในหน้าที่พิสูจน์ตัวเองเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากเพื่อน จากผู้บังคับบัญชา จากลูกน้อง และพร้อมที่จะก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งถัดไปเมื่อมีศักยภาพสูงพอและโอกาสเหมาะสม

๑๐. บทบาทของผู้ตามซึ่งมีอิทธิพลต่อการทำงานกลุ่ม จำแนกเป็น ๒ ลักษณะ ดังนี้

๑๐.๑ บทบาทที่เกี่ยวกับการทำงาน

หมายถึง บทบาทที่เกี่ยวข้องอยู่กับสาระสำคัญของงาน หรือ ปัญหาของกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มดำเนินงานจนบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย พฤติกรรมที่เกี่ยวกับบทบาทนี้ได้แก่ เป็นผู้ริเริ่มหรือมีส่วนร่วม โดยเสนอความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน พิจารณาจุดมุ่งหมายหรือปัญหาของกลุ่ม พยายามก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวต่าง ๆ เพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จ เป็นผู้แสวงหาข้อมูลหรือความคิดเห็นโดยขอข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงาน หากความสอดคล้องของข่าวสาร ตั้งคำถามเพื่อให้ได้ความคิดหรือข้อเสนอแนะ และ ทำความเข้าใจกับค่านิยม ความเห็น ความรู้สึกที่เกี่ยวกับการทำงาน เป็นผู้ให้ข้อมูลหรือให้ความเห็นโดยให้ข้อมูลข่าวสารหรือข้อสรุปที่จำเป็นต่อการทำงาน และให้ข้อเสนอแนะหรือข้อสังเกตในการทำงาน เป็นผู้ชี้แจง แสดงเหตุผลโดยให้รายละเอียดและตีความข่าวสารที่ได้รับ ชี้ทางเลือกหรือประเด็นปัญหา และรวบรวมหรือเชื่อมโยงความคิดเห็นเข้าด้วยกัน เป็นผู้บอกกล่าว ผู้สรุปผล ผู้ประเมินผล โดยสรุปงานที่ได้ทำไปแล้ว รายงานความก้าวหน้าของการทำงาน ทบทวนข้อเสนอหรือผลงานทั้งหมด เป็นผู้ทดสอบข้อตกลงหรือข้อคิดเห็น โดยทดสอบความเป็นไปได้ของการคิดแก้ปัญหา ตรวจสอบการตกลงใจของกลุ่ม เป็นผู้กำหนดมาตรฐาน โดยกำหนดมาตรฐานซึ่งกลุ่มพยายามก้าวไปให้ถึงในการประเมินความก้าวหน้าของกลุ่ม คาดการณ์และทดสอบสัมฤทธิ์ผลหรือผลงานของกลุ่มล่วงหน้า และท้ายสุดเป็นผู้ปฏิบัติการโดยช่วยทำงานประจำ เก็บและรวบรวมงานที่ทำไปแล้ว และเรียนข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นต่าง ๆ

๑๐.๒ บทบาทในการรวมกลุ่ม

หมายถึง บทบาทที่ช่วยให้กลุ่มได้รักษาสายสัมพันธ์ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ร่วมมือกันทำงานจนประสบความสำเร็จ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับบทบาทนี้ได้แก่ เป็นผู้สนับสนุนกระตุ้นโดย มีท่าทีเป็นมิตรและให้ความอบอุ่น ยอมรับให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน และ ฟังสิ่งที่คนอื่นพูดและแสดงความคิดเห็น เป็นผู้ควบคุมการสนทนาหรือผู้อำนวยการสนทนา โดยควบคุมการสนทนาให้เป็นไปด้วยดีและสอดคล้องกับเป้าหมายของการทำงาน ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างทั่วถึง เป็นผู้ประสานงานหรือผู้ประนีประนอมโดยไกลเกลี่ยข้อที่ตกลงกันไม่ได้ ลดความตึงเครียดลงเมื่อกลุ่มเสนอความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน ให้สมาชิกได้มีโอกาสสำรวจ

ความแตกต่างระหว่างบุคคล ประนีประนอมเมื่อสมาชิกนำเอาความรู้หรือตำแหน่งเข้ามาเกี่ยวข้องกับ ในการแสดงความคิดเห็นต่อกลุ่ม เป็นผู้สังเกตการณ์ ให้คำติชมโดยดูว่าสมาชิกได้พูดทั่วถึงกันหรือไม่ คอยดูให้การทำงานดำเนินไปเป็นกลุ่ม บอกให้กลุ่มทราบถึงการประเมินประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกัน สะท้อนให้กลุ่มได้รับทราบถึง ปฏิบัติและความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อกระบวนการทำงานของกลุ่ม เป็นผู้ผ่อนคลายความตึงเครียดโดยสร้างอารมณ์ขันขณะที่ทุกคนกำลังเครียด รักษาบรรยากาศในการทำงานกลุ่มให้ราบรื่นเมื่อสมาชิกมีอาการขัดแย้งกันอย่างรุนแรง

๑๑. การพัฒนาผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ

จากบทบาทของผู้ตามที่เสนอมานี้จะเห็นว่าใกล้เคียงกับบทบาทของผู้นำ และเป็นบทบาทที่จำเป็นต่อการทำงานในองค์กรให้บรรลุเป้า ในหลายองค์กรมีโครงการพัฒนาเฉพาะภาวะผู้นำ แต่จากสภาพความเป็นจริงผู้ตามก็ต้องการการพัฒนาควบคู่กันไปด้วย เนื่องจากแท้จริงแล้วภาวะผู้ตามจัดเป็นบุพภาคของความสำเร็จขององค์กรเลยทีเดียว การพัฒนาภาวะผู้ตามอาจทำได้โดย

๑๑.๑ การให้นิยามภาวะผู้ตามและภาวะผู้นำเสียใหม่

ความฝังใจที่บุคคลมีอยู่กับนิยามเดิมของผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลอย่างมากต่อความหวังเมื่อบุคคลนั้นทำงานในตำแหน่งผู้นำหรือผู้ตาม ตัวอย่างเช่น หากเชื่อในนิยามที่ว่าผู้นำคือบุคคลที่ต้องกระตุ้นและจูงใจผู้ตาม ผู้ที่เชื่อนิยามนี้จะมองว่าผู้ตามนั้นเฉื่อยและจำเป็นต้องได้รับการจูงใจและความเชื่อนี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม

๑๑.๒ การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาผู้ตาม

องค์กรส่วนใหญ่มักทึกทักเอาว่าภาวะผู้นำจึงพัฒนาให้เกิดแต่ภาวะผู้ตามนั้นเกิดขึ้นได้เอง ความเชื่อเช่นนี้มาจากฐานคติที่ผิด ๓ ประการ คือ เชื่อว่าผู้นำสำคัญกว่าผู้ตาม ประการที่สอง คือ เชื่อว่าการตามคือการทำให้สิ่งที่ถูกบอกให้ทำ และประการที่สามคือ ผู้ตามจะต้องไม่แสดงความทะเยอทะยานหรือความเก่งให้เห็นชัดเจนกว่าผู้นำ ดังนั้น เมื่อต้องการพัฒนาผู้ตาม จึงต้องแก้ความเข้าใจข้างต้นโดยเน้นพัฒนาบุคคลให้คิดวิเคราะห์และคิดอิสระ บริการตนเองได้ กล้าแสดงความคิดเห็นด้วย นำเชื่อถือ มีเป้าหมายส่วนตัว และทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร รับผิดชอบตามสถานภาพของตนเองทั้งในตำแหน่งผู้นำ ผู้ตาม หรือผู้ร่วมงาน เข้าใจความแตกต่างของภาวะผู้ตามและภาวะผู้นำ

๑๒. การประเมินการกระทำและการให้ข้อมูลป้อนกลับ

การประเมินภาวะผู้ตามนั้นกระทำได้เช่นเดียวกับกับการประเมินภาวะผู้นำ ซึ่งทำโดยการส่งบุคลากรเข้าร่วมในการประเมิน เพื่อพัฒนาเพื่อให้อยู่ในสถานการณ์จำลองที่มีกิจกรรมให้ทำหลากหลาย และผู้เข้าร่วมจะถูกประเมินเท่า ๆ กันกับภาวะผู้ตาม นอกจากนั้นการประเมินอาจทำโดยกลุ่มเพื่อนหรือกลุ่มไต่บังคับบัญชา ประเมินโดยใช้แบบสอบถามสั้น ๆ วิเคราะห์ง่ายต่อจากนั้นจึงสรุปมาเป็นข้อมูลป้อนกลับ

๑๓. การจัดโครงสร้างงานเพื่อกระตุ้นภาวะผู้ตาม

วิธีนี้อาจทำได้โดย

๑๓.๑ จัดตั้งกลุ่มทำงานที่ไม่กำหนดผู้นำ โดยสมาชิกแต่ละคนมีความรับผิดชอบเท่าเทียมกันในการดำเนินงานให้บรรลุเป้า ต่างคนต่างรับผิดชอบ โดยไม่มีผู้นำ ซึ่งในสภาพเช่นนี้ ผลงานจะมีคุณภาพได้สมาชิกแต่ละคนต้องมีบทบาทเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพสูง

๑๓.๒ การจัดกลุ่มที่ให้มีผู้นำแบบหมุนเวียน ซึ่งหมายถึงว่าในกลุ่มทำงานนั้นจะมีการหมุนเวียนผู้ที่จะเข้ามาเป็นผู้นำ เช่น เป็นผู้นำคนละ ๖ เดือน แม้วิธีการนี้จะได้รับวิจารณ์มากกว่าจะส่งผลกระทบต่อวงจรในทางลบ แต่ประโยชน์ที่ได้ คือ ประการแรก การได้มีประสบการณ์ของการเป็นผู้นำ จะเอื้อต่อการทำให้เป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ และประการที่สอง คือ เมื่อรับบทบาทเป็นผู้ตามจะเรียนรู้ว่าจะต้องนำเอาทักษะใดของตนเองออกมาทำงานเพื่อชดเชยจุดด้อยของผู้นำ

๑๓.๓ การมอบหมายความรับผิดชอบให้บุคคลที่ทำงานในระดับต่ำสุด หมายความว่าโดยวิธีนี้ องค์กรจะเปิดโอกาสให้คนทำงานแม้ในระดับต่ำสุดสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาบางอย่างได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องปรึกษาใคร เป็นการกระตุ้นให้คิดวิเคราะห์และคิดอย่างอิสระและให้มีพฤติกรรมการทำงานที่คล่องตัวซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากสามแนวคิดนี้แล้วอาจใช้วิธีการอื่น ๆ ได้อีก เช่นการให้รางวัลแก่พฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรืออาจใช้การลงโทษตามความเหมาะสม ทั้งนี้เป้าหมายใหญ่ คือ การพัฒนาภาวะผู้ตามที่สร้างความเจริญให้แก่องค์กร

๑๔. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน

ในการทำงานเป็นที่มัน ต้องประกอบด้วยผู้นำ ผู้ตาม จุดมุ่งหมาย สถานการณ์ ฯลฯ ดังที่ได้กล่าวแล้วในตอนต้น แต่ถ้าจะให้ทีมมีประสิทธิภาพและไม่มีปัญหานั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ประกอบด้วยความร่วมมือ การแข่งขัน และความขัดแย้งใน

การทำงานเป็นทีม ซึ่งโปรแกรมวิชาจิตวิทยาและการแนะแนวสถาบันราชภัฏยะลา ได้สรุปเรื่องความร่วมมือ แข่งขัน และความขัดแย้งไว้ มีรายละเอียดดังนี้

๑๔.๑ ความร่วมมือ (Cooperation) หมายถึง การที่คนหลายคนทำงานด้วยกัน โดยแต่ละคนมุ่งไปสู่จุดหมายและความสำเร็จร่วมกัน และต่างคนก็ได้รับความพอใจจากการกระทำนั้น ทุกคนอาจมีเป้าหมายในการทำงานต่างกันหรือเหมือนกัน แต่การไปสู่เป้าหมายกลุ่มนั้นแต่ละคนได้ทำตามเป้าหมายส่วนตัวด้วย

๑๔.๒ การแข่งขันการทำงานกลุ่ม หมายถึงการที่บุคคลหลายคน ทำงานอย่างเดียวกัน แต่ต่างฝ่ายมุ่งทำเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนตัว โดยที่ไม่ได้คำนึงว่าคนอื่นจะได้หรือเสีย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลได้ที่ไม่เสมอภาคกันในกลุ่มคนที่อยู่ด้วยกัน ถ้าเปรียบเทียบระหว่างการแข่งขัน และการร่วมมือ การร่วมมือจะเป็นพฤติกรรมเชิงบวก การแข่งขันจะเป็นพฤติกรรมเชิงลบ

๑๔.๓ ผลดี ผลเสียของการแข่งขันและร่วมมือ

ผลเสียของการแข่งขัน คือการทำให้เกิดความเครียดขึ้นในการทำงานกลุ่ม เนื่องจากแต่ละคนมุ่งผลได้ของตัวเองเป็นหลัก และการแข่งขันกันทำให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นมิตร ขาดการประสานงานกัน มีความขัดแย้งในการทำงาน

ผลดีของการแข่งขัน คือทำให้เพิ่มปริมาณงานที่ทำได้มากขึ้น โดยเฉพาะจากลักษณะการทำงานที่ต่างคนต่างทำ ไม่ใช่งานหนึ่งอย่างที่ต้องช่วยกันทำร่วมกันทั้งหมด จากสภาพการณ์ทดลองที่แบ่งคนเป็นสองกลุ่ม แต่ละคนได้งานที่ต่างคนต่างทำ โดยมีเงื่อนไขว่ากลุ่มแรกจะได้รางวัลที่เป็นสัดส่วนกับงานที่ทุกคนนำเอามารวมกัน กลุ่มที่สองจะได้รางวัลตามงานที่แต่ละคนทำ ใครทำมากก็ได้รางวัลมาก ถ้าทำได้น้อยก็ได้รางวัลน้อย ซึ่งพบว่างานของกลุ่มหลังรวมกันทุกคนแล้วได้ปริมาณมากกว่าของกลุ่มแรก ข้อที่ตี้อีกประการหนึ่งคือ การแข่งขันกันทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ได้ปริมาณมากและดีกว่าคนอื่น ซึ่งอธิบายได้จากการทดลองที่กล่าวนี้ได้เช่นกัน

๑๔.๔ ความขัดแย้ง (Conflict) มีความหมายตามนิยามต่าง ๆ ดังนี้

โจนส์ และเจอร์ราด (Jones and Gerard) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นภาวะที่คนถูกกระตุ้นให้ทำอะไรสองอย่างที่ทำควบคู่กันไม่ได้

ราเวน และกลุกกันสกี (Revan and Kruglunski) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นความเครียดระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม หรือสถาบัน ซึ่งเกิดจากการกระทำหรือเป้าหมายของตัวเองไม่สอดคล้องกับของผู้อื่นและขยายค่านิยามนี้ว่า ความต้องการหรือการกระทำไม่สอดคล้องกันที่เกิดขึ้นจริง จะมีไม่มากเท่าที่แต่ละคนรับรู้ คนจะรู้สึกความมันเป็นปัญหาหรือมีความขัดแย้งมากกว่าที่เป็นจริงเสมอ

ทีศนา แคมณี กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึงสภาพการณ์ที่ทำให้คนตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถตัดสินใจ หรือหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

สาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานกลุ่ม เกิดจากสาเหตุอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ได้แก่

(๑) ความไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง ทำให้ทำงานได้ไม่ถูกต้องครบถ้วนตามเกณฑ์ประสิทธิภาพของกลุ่ม เกิดปัญหาขึ้นกับผู้ร่วมงาน

(๒) ขาดความรับผิดชอบในหน้าที่

(๓) ขาดความรู้ในการปฏิบัติงาน

(๔) ผลประโยชน์ที่ได้รับไม่เหมาะสม ความรู้สึกที่ตนเองขาดทุนคนอื่นได้กำไร

(๕) การรับรู้ผิดผลาดระหว่างกัน

๑๔.๕ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีความสำคัญ จะเป็นสิ่งทำลายมิตรภาพ ทำให้เกิดเป็นศัตรู แต่ความขัดแย้งไม่มีโทษเสมอไป บางกรณีความขัดแย้งนำไปสู่การแก้ปัญหา การยอมรับและเข้าใจกันมากขึ้น ถ้าคนเราสามารถใช้ทักษะในการจัดการกับความขัดแย้งได้จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการอยู่ร่วมกัน

ประโยชน์ของความขัดแย้งระหว่างบุคคลในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้แก่

(๑) การโต้แย้งในทางความคิดอย่างมีเหตุผล จะทำให้คนอื่นมองเห็นความสำคัญของงานและของตัวผู้เสนอข้อโต้แย้งอันนั้น

(๒) การโต้แย้งที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขในการทำงาน และสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ทำ ทำให้งานไม่น่าเบื่อ

(๓) การมีปัญหาขัดแย้ง จะทำให้แต่ละคนได้พิจารณาตัวเองว่า สถานการณ์ใดที่ทำให้ตัวเองโกรธ หรือรู้สึกอย่างไร ตัวเองจะมีปัญหาในสถานการณ์ชนิดไหน ซึ่งจะสามารถจัดการป้องกันและแก้ปัญหาความขัดแย้งอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายหลังได้ดีกว่าเดิม

(๔) เมื่อมีความขัดแย้งขึ้น จะทำให้บุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้หันมาสนใจปัญหา ทำให้เกิดการหยิบยกกันมาปรับปรุงแก้ไขประสานกันใหม่

๑๔.๖ การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล

การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลทำได้ดังนี้

(๑) ทั้งสองฝ่ายจะต้องทำความเข้าใจปัญหา หาสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกันให้กระจ่างชัด รับรู้ปัญหาความขัดแย้งให้ถูกต้อง โดยลดอคติที่มองฝ่ายตรงกันข้ามเป็นผู้ผิดลงเสียก่อน

(๒) ลดการแสดงกิริยาไม่เป็นมิตร ลดการข่มขู่ลง และเพิ่มการติดต่อสื่อสารระหว่างกันให้มากขึ้น

(๓) วิธีการประนีประนอม (Compromise) โดยทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสตกลงกัน ลดความต้องการของแต่ละฝ่ายลง ให้ได้ความต้องการฝ่ายละครึ่งหนึ่ง ในกรณีนี้จะต้องมีคนกลางเป็นผู้จัดการแก้ปัญหาให้

(๔) ต้องมีผู้ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ร่วมมือกันแก้ปัญหา เสนอสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งต้องเป็นความตั้งใจที่จะลดความขัดแย้ง บอกความต้องการของตัวเอง เสนอสิ่งที่เป็นปัญหาอย่างจริงใจ ไม่มุ่งเอาชนะให้อีกฝ่ายหนึ่งแพ้

(๕) หากเกณฑ์ปทัสถานที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับมาเป็นตัวตัดสินว่าฝ่ายใดมีความคิดเห็น หรือปฏิบัติต่างจากเกณฑ์ที่คนทั้งหลายยอมรับกัน เช่น ข้อห้ามทางศาสนา สัญญาสุภาพ นุรุษ กฎหมาย เป็นต้น ให้ปรับเข้าหาแกนกลาง วิธีการนี้เป็นการรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย ที่อาจจะไม่ยอมแพ้เหตุผลของฝ่ายตรงกันข้ามได้

เมื่อมีความขัดแย้ง และแก้ปัญหาความขัดแย้งไปแล้ว สิ่ง que แสดงว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลดีหรือไม่ดีต่อการทำงานร่วมกัน พิจารณาได้จาก ๔ ประการ ต่อไปนี้

- (๑) การที่ทั้งสองฝ่ายได้พัฒนางานที่ทำให้ใช้ความสามารถเพิ่มขึ้น
- (๒) การมีความรู้สึกที่ดีต่องานและความรู้สึกต่อกันดีขึ้น
- (๓) การได้ผลตอบแทนเป็นที่น่าพอใจของทั้งสองฝ่าย
- (๔) การร่วมมือกันทำงานเพิ่มขึ้นหลังจากแก้ปัญหาความขัดแย้งไปแล้ว

ถ้าทุกอย่างที่กล่าวนี้เกิดขึ้นในทีม แสดงว่าความขัดแย้งทำให้เกิดผลดี แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้าม จะแสดงถึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหาต่อบุคคล



บทที่ ๓

ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

๓.๑ การนำแนวคิด ทฤษฎี พฤติกรรมของมนุษย์ มนุษยสัมพันธ์ ไปประยุกต์ใช้

หากจะนำแนวคิดในเรื่องของการรวมพลังของบุคคลไปประยุกต์เพื่อการทำงานเป็นที่มาให้บรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์จากการกระทำทั้งส่วนบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และ องค์กร นั้น ก็ขอให้พิจารณาย้อนกลับมาดูที่หน่วยที่เล็กที่สุดที่เป็นองค์ประกอบของทีมงาน ก็จะพบว่าเป็น “คน” คนเป็นจุดเริ่มต้นและสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำงาน ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการอยู่ร่วมกัน ย่อมขึ้นกับความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น โดยจะต้องใช้กลวิธีจากมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นกระบวนการจูงใจที่ว่าด้วยศาสตร์และศิลป์ในการสร้างความพอใจ รักใคร่ ศรัทธา เคารพ นับถือ ครองใจ การแสดงพฤติกรรมอย่างเหมาะสมทั้ง กาย วาจา และใจ เพื่อโน้มนำให้เกิดความรู้สึกที่ดี ไกล่ชิด เป็นกันเอง ร่วมมือ ร่วมใจ ในอันที่จะบรรลุสิ่งที่พึงประสงค์อย่างราบรื่นและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ถ้าต้องการให้งานสำเร็จผู้บริหารจะต้องเข้าใจในเรื่องของสิ่งจูงใจที่เป็นความต้องการของแต่ละบุคคลที่จะทำให้เขาดำเนินการไปสู่เป้าหมายของงานที่รับผิดชอบได้ ถ้าผู้บริหารเลือกใช้สิ่งจูงใจที่ถูกต้องแล้ว ความพึงพอใจก็จะเกิดขึ้น และนั่นก็คือจะเกิดพลังใจหรือแรงจูงใจผลักดันกลไกการทำงานของทีมงานได้ ในหน่วยงานของเราจะประกอบด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างกันมากมายทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ การที่จะจูงใจให้เขาเกิดพฤติกรรมที่ต้องการได้ จะต้องใช้สิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขา ดังนั้น สิ่งจูงใจที่จะใช้กับคนแต่ละคนจึงไม่เหมือนกันบางคนต้องการเพียงคำชมเท่านั้น แต่บางคนต้องการอย่างอื่น เราจึงต้องศึกษาความต้องการของแต่ละคนให้ถ่องแท้ และต้องตระหนักว่าความต้องการของคนแต่ละคน จะใช้ความรู้สึกของคนอื่นเป็นเครื่องตัดสินใจไม่ได้ เพราะมิฉะนั้นแล้วการให้สิ่งจูงใจก็จะผิดเป้าหมาย ดังนั้น องค์ประกอบที่จะทำให้เราใช้สิ่งที่จูงใจที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในวัตถุประสงค์ของงานจะต้องเริ่มจากศึกษาความต้องการและเป้าหมายในชีวิตของบุคคล เลือกสิ่งจูงใจที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจ ที่เป็นพลังขับเคลื่อนการทำงานให้แก่ทีมงานไปสู่เป้าหมายได้

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์มีมากมายให้เลือกประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม ที่นำมาเสนอในบทนี้เป็นสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวเรา ผู้บริหารที่เป็นชาวพุทธสามารถใช้หลักการของธรรมชาติซึ่งหลักธรรมของพระพุทธเจ้าในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

โดย พรหมวิหาร ๔ ซึ่งประกอบด้วย เมตตา คือความมีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน กรุณา คือความเอ็นดู สงสาร หรือปราศจากความโหดร้าย และเมียดเมียวผู้ได้บังคับบัญชา มุทิตา คือความยินดีเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้ดี และ อุเบกขา คือการวางใจเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง นอกจากนี้ยังสามารถนำ สังคหวัตถุ ๔ ที่เป็นคุณธรรมที่จะยึดเหนี่ยวจิตใจคนมาใช้ประกอบ โดยการให้ทาน หรือการแบ่งปัน การใช้ปิยวาจาหรือการเจรจาไพเราะอ่อนหวาน อุตถจริยาหรือการประพฤติสิ่งที่ เป็นประโยชน์ เกื้อกูลกัน และ สมนัตตาหรือการวางตนเป็นผู้สม่ำเสมอ และทำตัวของเราให้เข้ากับผู้อื่นได้ แม้กระนั้นผู้บริหารไม่ว่าจะนับถือศาสนาใดสามารถที่จะใช้หลักเกณฑ์ ๕ ข ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ทั่วไปในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ประกอบด้วย ยินดี ยกย่อง ยอมรับ หยิบยื่น และ ยึดหยุ่น

๓.๒ การเกิด แก่ เจ็บ ตายของทีมงาน จากกระบวนการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ในกระบวนการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารพึงสังวรณว่า การเป็นทีมมิได้เกิดขึ้นเพียงเพราะบุคคลถูกกำหนดให้มาทำงานร่วมกัน แต่เมื่อนำบุคคลมาอยู่ร่วมกันแล้ว ทีมจะพัฒนาขึ้นมาทีละน้อย สมาชิกของทีมงานจะต้องเริ่มเรียนรู้และจัดการกับความกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตอนจากขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้าย โดยผู้บริหารจะต้องเรียนรู้กระบวนการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยต้องประดับประคองทีม ตั้งแต่การเกิดทีม การแก้ไขปัญหา ให้อยู่รอดจนจบสิ้นภารกิจ ไม่ให้เกิดการแตกสลายก่อน กระบวนการดังกล่าว มีดังนี้

๑. ขั้นก่อตั้งทีม ขั้นนี้สมาชิกในทีมจะสำรวจขอบเขตของพฤติกรรมว่า พฤติกรรมใดจึงเป็นที่พอใจและรับได้ในทีมของตน แต่ละคนจะยังลังเลในการแสดงพฤติกรรมของตนออกมา เพราะนอกจากจะเป็นขั้นของการเปลี่ยนจากการเป็นปัจเจกบุคคลไปสู่การเป็นสมาชิกของทีมแล้ว ยังเป็นการทดสอบผู้นำทีมอีกด้วย สำหรับความรู้สึกและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในขั้นแรกนี้

๒. ขั้นหัวเลี้ยวหัวต่อ เป็นขั้นที่ลำบากที่สุดของการทำงานเป็นทีม สมาชิกเริ่มตระหนักว่างานที่ต้องทำนั้นยากและอาจยากกว่าที่คาดไว้ ส่วนใหญ่จึงเริ่มกังวล ประกอบกับงานก้าวหน้าไป ได้ช้า และอาจเป็นเพราะขาดประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีมด้วย สมาชิกจะเริ่มโต้เถียงกันต่างคนต่างพยายามอิงประสบการณ์และความรู้ความสามารถเฉพาะตนที่มีอยู่ บางทีทำให้ดูเหมือนว่าทีมจะล้ม ขั้นตอนนี้อาจกดดันสมาชิกและทำให้เกิดความรู้สึกท้อที่จะทำให้งานก้าวหน้า อย่างไรก็ตามสมาชิกในทีมจะเริ่มหันเข้าและเรียนรู้กันและกัน

๓. ขั้นกำหนดปทัสถาน สมาชิกจะเริ่มหันกลับมาปรองดองกัน และเริ่มแสดงความรับผิดชอบ ต่องานของทีม สมาชิกเริ่มกำหนดปทัสถานหรือแนวทางปฏิบัติในทีมขึ้นมาพร้อมกับยอมรับปทัสถาน

นั้นมาใช้ ขณะเดียวกันก็กำหนดบทบาทในการทำงาน ความรู้สึกแย่งเริ่มลดลง จากการแข่งขันจะเปลี่ยนมาเป็นการร่วมมือมากขึ้น ในขั้นที่สามนี้สมาชิกทีมเริ่มจัดการกับความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ ใช้เวลาและพลังในการทำงานมากขึ้น งานเริ่มก้าวหน้าอย่างเห็นได้ชัด

๔. ขั้นแสดงออก สมาชิกทีมมีความสัมพันธ์กันและมีความคาดหวังต่อกันและกัน เริ่มต้นแสดงพฤติกรรมการทำงาน เช่น การวิเคราะห์และการแก้ปัญหา การเลือกทางเลือกและนำไปใช้ปฏิบัติ ยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนของกันและกัน เรียนรู้บทบาทของคนในทีมสำหรับความรู้สึกและพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ขั้นนี้ทีมจะมีประสิทธิภาพและเป็นหน่วยงานที่มีความมั่นคง

ผู้บริหารได้เห็นกระบวนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมจากข้างต้นแล้ว ยังจะต้องเรียนรู้ถึงปัญหาและอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม ซึ่งล้วนมาจากสมาชิกในทีม เริ่มจาก หัวหน้าทีมขาดการแผน หรือแนวทางการปฏิบัติที่มั่นใจ หรือ ขาดการวางแผนร่วมกันแต่เริ่มแรก ไม่มีการจัดสายงานให้ชัดเจนเหมาะสม ทำให้เกิดความสับสนในการทำงาน คำสั่งไม่ชัดเจน ขาดการติดตามงานที่ดี และการให้รางวัลไม่ถูกต้อง ขาดการสอนงาน และแนะแนวทาง ไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ขาดการควบคุมคุณภาพในระหว่างการปฏิบัติ ขาดการประสานงาน และปัญหาที่มาจากทีมงาน คือ ทีมยังไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมจึงไม่ตระหนักถึงการวางแผนร่วมกัน ทำให้ขาดความร่วมมือ การรับคำสั่งโดยไม่มีการทบทวนคำสั่งให้แน่ชัดหรือสอบถามเมื่อเกิดความสงสัย ขาดการเรียงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติหรือความสำคัญก่อน-หลัง ทีมงานขาดความชำนาญ ขาดการสอนงานกันเอง หรือไม่ยอมรับกันภายในกลุ่ม ไม่กำหนดเวลาให้แน่ชัดว่างานจะสำเร็จเมื่อไร และไม่มีการเพิ่มพูนความรู้ภายในทีม

ถึงปัญหาและอุปสรรคของการทำงานเป็นทีมจะยากแสนเข็ญอย่างไรก็ตาม ก็มีแนวทางการแก้ไขปัญหข้างต้น โดยต้องอาศัยการประสานงานที่ดี การยอมรับนับถือกัน ต้องมีความเชื่อว่า คนเรานั้นมีความสามารถที่แตกต่างกัน คิดไม่เหมือนกัน คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง หากส่วนรวมได้ประโยชน์ มีความเป็นอยู่ที่ดี ตัวเราในฐานะเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม ย่อมที่จะได้ผลประโยชน์นั้นด้วย ต้องมีความไวต่อความรู้สึกและความต้องการของสมาชิกในทีม โดยการทำทางตอบสนองความต้องการของผู้อื่นได้หรือหาทางพูดคุยกัน เพื่อที่จะลดความขัดแย้งเสียก่อนที่จะกลายเป็นความฝังใจต่อกัน ขอให้ตระหนักอยู่เสมอว่า ความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องธรรมดาในองค์กร ดังคำกล่าวที่ว่า “ Conflict is the Ingredient of Management ความขัดแย้งนั้นเป็นส่วนประกอบของการบริหาร” การกำหนดเป้าหมายในการทำงานด้วยกันอย่างชัดเจนสามารถที่จะสนองความต้องการสมาชิกแต่ละคนและเป็นธงชัยที่ทุกคนมุ่งไปหา อีกทั้งต้องมีความไวเนื้อเชื่อใจกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจในพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น หลีกเลี่ยงการ

แข่งขันในองค์การ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในองค์การ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะ
พัฒนาทีมงาน



บรรณานุกรม

รศ. ถุกาชัย คุณูปการ, **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน Human Behavior and Self Development**, หมวดวิชาการศึกษาทั่วไป สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, ๒๕๔๖.

ศาสตราจารย์ ดร. เรวดีศรี ชาตรีวิศิษฎ์, **การสร้างทีมงาน**, เอกสารอัดสำเนา.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นักรบ ระวังการณ, **ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**, เอกสารอัดสำเนา

ชูชัย สมितिไกร, **สร้างสรรค์คุณค่าเพิ่มราคาชีวิต**, กรุงเทพมหานคร: เรือนแก้วการพิมพ์.

ถวิล เกื้อกุลวงศ์, **การจูงใจเพื่อผลงาน**, ภาควิชาบริหารศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศิลปากร, ๒๕๒๖.

ทศนา เขมมณี, **ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์**, เอกสารอัดสำเนา.

พรทิพย์ เย็นจะบก และคณะ, **ศิลปการดำเนินชีวิต**, โครงการวิชาบูรณาการหมวดศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๑.

โยธิน ศันสนยุทธ, **มนุษย์สัมพันธ์**, ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๕.

สมิต อาชนวจกุล, **การพัฒนาตนเอง**, กรุงเทพมหานคร: สยามบรรณ, ๒๕๒๙.

สุจิตรา พรมนุชาธิป, **มนุษย์สัมพันธ์**, ยะลา : บ้านลูกแก้ว, ๒๕๔๐.

โสภณ พวงสุวรรณ, **มนุษย์สัมพันธ์สำหรับครูและผู้บริหาร**, วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง ราชบุรี, ๒๕๒๖.

Barnard, Cherter I. **The Function of Executive**. Cambridge, Mass: Harvard University, ๑๙๓๘.

Walter, J. E. **Basic Administration**. New York : Little Field, Adam, ๑๙๕๙.

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ นางสาวเบญจพร สันติชีวะเสถียร

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์

(นักวิชาการคอมพิวเตอร์ ๘ วช.)

สำนักสารสนเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

วัน/เดือน/ปีเกิด ๕ เมษายน ๒๕๐๐ สถานที่เกิด กรุงเทพมหานคร

วุฒิการศึกษาปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (Major Physics : Minor Mathematics)

พ.ศ. ๒๕๒๕ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

หน้าที่ความรับผิดชอบ บริหารงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกลุ่มงาน ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดระบบและวางแผนการประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ควบคุมหน่วยงานและปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบข้อมูล และมีหน้าที่ความรับผิดชอบภายใต้กลุ่มงานพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์

ประสบการณ์

๑. ปฏิบัติราชการในโครงการภาชนิติบุคคล กรมสรรพากร กระทรวงพาณิชย์ (พ.ศ. ๒๕๒๖-๒๕๒๙)
๒. ปฏิบัติราชการสังกัดกรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์ (พ.ศ. ๒๕๓๐ - ๒๕๓๖)
๓. ปฏิบัติราชการสังกัดฝ่ายพัฒนาระบบ ศูนย์คอมพิวเตอร์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (พ.ศ. ๒๕๓๖ - ๒๕๓๙)
๔. ปฏิบัติราชการสังกัดฝ่ายโปรแกรมระบบ ศูนย์คอมพิวเตอร์ (พ.ศ. ๒๕๓๙ - ๒๕๔๕) และดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายโปรแกรมระบบ (พ.ศ. ๒๕๔๑ - ๒๕๔๕)
๕. ปฏิบัติราชการสังกัดฝ่ายพัฒนาระบบ ศูนย์คอมพิวเตอร์ (พ.ศ. ๒๕๓๖ - ๒๕๓๙)
๖. ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงานบริการระบบคอมพิวเตอร์ สำนักสารสนเทศ (พ.ศ. ๒๕๔๕ - ๒๕๔๗)
๗. ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ สำนักสารสนเทศ (พ.ศ. ๒๕๔๗ - ปัจจุบัน)
๘. อบรมหลักสูตร "Inter-Parliamentary Study program" ณ รัฐสภาออสเตรเลีย กรุงแคนเบอร์รา (๑-๑๑ กันยายน ๒๕๔๖)



LIRT



Legislative Institutional Repository of Thailand