

ชุดฝึกปฏิบัติ

การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำทีม

ชุดที่ 3

เรื่อง ทักษะการเป็นผู้นำทีม

เรียบเรียงโดย สายพิณ แก้วชินดวง

สารบัญ	
เรื่อง	หน้า
ทักษะการเป็นผู้นำทีม	1
- ทักษะด้านความคิดรวบยอด	1
- ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	1
- ทักษะด้านเทคนิค	2
- ทักษะด้านการบริหารงาน	2
ทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำทีม	4
1 การดำเนินการประชุม	5
2 กระบวนการตัดสินใจ	10
3 การจัดความขัดแย้ง	12
4 ความฉลาดทางอารมณ์	14
5 การมีมนุษยสัมพันธ์	16
6. การติดต่อสื่อสาร	18
7. การควบคุม และติดตามงาน	20

ทักษะการเป็นผู้นำทีม

ผู้นำทีมจะต้องมีทักษะในหลาย ๆ ด้านเพื่อช่วยให้การจัดการและการดำเนินการภายในทีมเป็นไปอย่างราบรื่น และได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

ทักษะ (Skill) หมายถึงความชำนาญในการแสดงออกหรือความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ฝึกฝน ประสบการณ์ และพรสวรรค์ทักษะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานของผู้นำทีม โดยผู้นำทีมจะต้องมีทักษะทางการจัดการ (Management Skill) เช่นการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ พื้นฐานทางคอมพิวเตอร์ การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ ซึ่งทักษะต่างๆ จะช่วยให้การดำเนินการของผู้นำสำเร็จตามเป้าหมาย ทักษะที่สำคัญแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นทักษะการกำหนดปัญหา การรวบรวม จัดระบบข้อมูล การวิเคราะห์ และการสรุปความ การตัดสินใจ การวางแผน ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดปัญหา และแนวทาง วิธีการแก้ไขอย่างถูกต้อง ตรงประเด็น

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill) เป็นทักษะความสามารถในการทำงาน การอยู่ร่วมกัน และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกกลุ่มอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ทักษะพื้นฐานสำคัญได้แก่ การฟัง การพูด ทักษะคิด และความสามารถทางอารมณ์

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงานตามสาขาวิชาชีพของตน ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะสำคัญสำหรับผู้นำ ที่จะช่วยในการแก้ปัญหาและการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่สมาชิกในทีม

4. ทักษะด้านการบริหารงาน (Management Skills) การบริหารงานเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องดำเนินการโดยต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของงาน วิธีการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ และการเตรียมการเพื่อไปสู่เป้าหมาย และผลสำเร็จ โดยต้องมีทักษะต่างๆ ดังนี้

4.1 การวางแผน คือภาระหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่องาน โดยกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานในอนาคต ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ

ในการวางแผนจะดำเนินการดังนี้

- 1) การเลือกจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของการดำเนินการ
- 2) การเลือกวิธีดำเนินการ และการใช้ทรัพยากร
- 3) การหามาตรการที่ใช้กำกับดูแลให้มั่นใจว่าสิ่งที่กำลังทำนั้นเหมาะสมที่สุด

4.2 การจัดองค์กร/การจัดการ คือภาระหน้าที่ของผู้นำในการจัดให้มีโครงสร้างของงาน หน้าที่ต่างๆ เพื่อให้สมาชิกอยู่ในส่วนที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จได้

กลไกหลักสำคัญของการจัดการ คือผู้นำต้องคำนึงถึงเสมอว่าการดำเนินการไปสู่เป้าหมายต้องอาศัยคน และความชำนาญด้านต่างๆ ดังนั้น การแบ่งงานกันทำตามความถนัด การกำหนดขอบเขตของหน้าที่อย่างชัดเจน และการคำนึงถึงหลักการประสานงานอยู่เสมอจะทำให้เกิดผลดีในแง่ของประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4.3 การสั่งการ คือความพยายามที่จะให้เกิดการกระทำต่างๆ ของสมาชิกเป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การสั่งการเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องใช้หลักในการชี้แนะ และควบคุมบังคับบัญชาให้การทำงานของสมาชิกทีมเป็นไปตามความต้องการมากที่สุด

ทักษะที่ผู้นำต้องใช้ในการสั่งการคือ การมอบหมายงาน การจูงใจคน การกระตุ้นให้สมาชิกมีความกระตือรือร้น ซึ่งจะสำเร็จด้วยดี ผู้นำจะต้องกระทำเป็นตัวอย่างที่ดี และจะต้องเข้าใจสมาชิกของตน เข้าใจข้อตกลง ต้องติดต่อสื่อสารกับสมาชิกอย่างใกล้ชิด ต้องประเมินโครงสร้างของทีม และสมาชิกทีม หากไม่เหมาะสมก็ควรมีการปรับเปลี่ยน

4.4 การประสานงาน คือภาระหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ประสานการทุ่มเทของสมาชิกทีมให้สอดคล้องและเข้ากันได้เป็นอย่างดี และมีศิลปะในการกระตุ้นส่งเสริมให้ฝ่ายต่าง ๆ มีความคิดริเริ่ม และอุทิศกำลังกาย กำลังความคิดเพื่อประโยชน์ต่องาน รวมทั้งการจัดข้อขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างสมาชิกอันจะทำให้งานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

4.5 การควบคุม คือการกำกับให้การทำงานต่างๆ เป็นไปตามแผน ป้องกันมิให้เกิดความเสียหาย ผู้นำจะต้องคอยควบคุมงานต่างๆ ที่ทีมรับผิดชอบอยู่เสมอ กระบวนการในการควบคุมคือ การวัดผลงานที่ทำไปโดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงความแตกต่างที่ผิดไปจากแผน และสามารถแก้ไขให้ไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง หลักสำคัญคือการควบคุมคนให้ปฏิบัติงานที่เป็นผลดีเสมอ โดยการใช้การประสานงาน และกระบวนการให้รางวัล การตอบแทน และลงโทษจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องเข้าใจและนำมาใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

กล่าวได้ว่าทักษะที่จำเป็น และช่วยให้การสั่งการ การแบ่งงาน และการควบคุมงาน ของผู้นำทีมที่จะช่วยให้การเป็นผู้นำทีมประสบความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ ความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ และการมีความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์

ทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำทีม ทักษะที่จำเป็นมีดังนี้

1. การดำเนินการประชุม
2. กระบวนการตัดสินใจ
3. การจัดความขัดแย้ง
4. ความฉลาดทางอารมณ์
5. การมีมนุษยสัมพันธ์
6. การติดต่อสื่อสาร
7. การควบคุมงานและการติดตามงาน

1. การดำเนินการประชุม

การประชุมเป็นกลไก และเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้นำ และของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพราะเป็นการระดมกำลังของสมาชิกภายในกลุ่มมาช่วยกันคิด ตัดสินใจ หรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ประโยชน์ของการประชุม

- ช่วยให้เกิดการทำงานทางความคิดร่วมกัน
- เกิดความรอบคอบในการตัดสินใจ
- ช่วยในการกระจายข่าวสาร
- ช่วยในการประสานงาน ประสานความคิดและสร้างความเข้าใจ
- ช่วยให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
- ช่วยให้เกิดแนวทางใหม่ วิธีการหรือกระบวนการใหม่ๆ

ศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการประชุม

- องค์ประชุม คือผู้ที่ต้องเข้าประชุม ได้แก่ ประธาน รองประธาน กรรมการ กรรมการและเลขานุการ
- ระเบียบวาระการประชุม คือเรื่องที่จะนำเข้าปรึกษากันในที่ประชุม
- ญัตติ คือข้อเสนอซึ่งผู้เข้าประชุมเสนอให้ที่ประชุมพิจารณาลงมติ หากเสนอเป็นลายลักษณ์อักษรก่อนการประชุม เลขานุการจะเสนอประธานเพื่อบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุม
- การแสดงความคิดเห็น คือการกล่าวสนับสนุนหรือคัดค้านญัตติที่เสนอต่อที่ประชุม
- มติ คือข้อตกลงของที่ประชุมในญัตติต่างๆ มติที่ได้อาจเป็นมติโดยเอกฉันท์หรือมติโดยเสียงข้างมาก โดยการออกเสียงลงคะแนนลับ หรือลงคะแนนโดยเปิดเผย

องค์ประกอบของการประชุม

1. ประธาน ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำในการประชุม เพื่อให้การประชุมดำเนินไปจนบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. รองประธาน ทำหน้าที่แทนประธานเมื่อประธานไม่อยู่หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้
3. กรรมการ ผู้ที่มีหน้าที่เข้าประชุม เพื่อแสดงความคิดเห็น และออกเสียงลงมติ
4. กรรมการและเลขานุการ ผู้ทำหน้าที่จัดบันทึกการประชุมและจัดเตรียมการประชุม นอกเหนือไปจากการทำหน้าที่เช่นเดียวกับกรรมการคนอื่นๆ

ขั้นตอนการประชุม

1.ก่อนการประชุม มีแนวทางดังนี้

ประธาน ทำหน้าที่

- กำหนดจุดมุ่งหมายของการประชุม
- กำหนดระเบียบวาระการประชุม วัน เวลา และสถานที่ มอบหมายให้

เลขานุการจัดทำหนังสือเชิญประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน

- เตรียมเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับการประชุม

กรรมการ เตรียมข้อมูลในการร่วมประชุม หากไม่สามารถเข้าประชุมได้ควรแจ้งให้เลขานุการทราบล่วงหน้า

เลขานุการ

- ส่งจดหมายเชิญประชุมและจัดทำระเบียบวาระการประชุม
- จัดทำรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว (ถ้ามี)
- เตรียมสถานที่ อุปกรณ์ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

2.ขณะประชุม มีแนวทางดังนี้

ประธาน

- กล่าวเปิดการประชุมและดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระ
- คอยควบคุมดูแลการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ

กรรมการ เข้าประชุมให้ตรงเวลา และแสดงความคิดเห็นในการประชุม

เลขานุการ

- อ่านรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว (ถ้ามี) เสนอให้ที่ประชุมรับรอง
- อ่านระเบียบวาระการประชุมว่าจะประชุมเรื่องใด
- แสดงความคิดเห็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับการประชุมในฐานะกรรมการ
- จัดบันทึกการประชุม

3.หลังการประชุม มีแนวทางดังนี้

ประธาน ติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมติของที่ประชุม โดยอาจมอบหมายให้เลขานุการเป็นผู้ติดตาม

กรรมการ ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุม

เลขานุการ จัดทำรายงานการประชุม ส่งเอกสารแจ้งให้กรรมการทราบมติของที่ประชุม ช่วยประธานติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมติของที่ประชุม

วาระการประชุม

เมื่อประธานเปิดประชุมแล้ว จะมีการแจ้งวัตถุประสงค์ของการประชุมให้ที่ประชุมทราบก่อน แล้วนำเข้าสู่วาระการประชุม ดังนี้

วาระที่ 1. เรื่องที่ประธานแจ้งให้ทราบ วาระนี้ประธานแจ้งให้ทราบถึงความจำเป็นหรือเหตุผลในการจัดประชุมขึ้น หรือเรื่องด่วนที่แจ้งให้ทราบ และเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก หรือแนะนำสมาชิกใหม่

วาระที่ 2. เรื่องรับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว ประธานควรระบุให้ทราบว่าป็นรายงานการประชุมครั้งที่เท่าไร เดือน พ.ศ. อะไร วิธีการอาจให้เลขานุการอ่าน ให้พิจารณาเรื่องไปที่หน้าของการบันทึกการประชุม ถ้ามีสิ่งผิดพลาดไม่ตรงกับการประชุมครั้งที่แล้ว สมาชิกมีสิทธิทักท้วงเพื่อนำไปแก้ไขให้ถูกต้อง

วาระที่ 3. เรื่องสืบเนื่อง ประธานนำเรื่องที่เข้าพิจารณาในที่ประชุมครั้งที่แล้วซึ่งไม่เสร็จ หรือเลื่อนมาประชุมครั้งนี้ก็นำมาอภิปรายต่อ และควรเปิดโอกาสให้สมาชิกซักถามว่าเรื่องที่ตกลงดำเนินการไปในการประชุมครั้งที่แล้วได้ดำเนินการแล้วหรือยังได้ผลอย่างไร

วาระที่ 4. เรื่องนำเสนอเพื่อพิจารณา ประธานนำเข้าสู่เรื่องนำเสนอเพื่อพิจารณา โดยนำเสนอทีละเรื่อง เชิญเจ้าของเรื่องนั้นแจ้งให้ที่ประชุมทราบ แล้วเปิดให้ที่ประชุมซักถาม หรือขอความเห็น ให้ลงมติว่าจะพิจารณาอนุญาตหรือไม่ โดยถือเสียงข้างมากเป็นหลัก จากนั้นก็พิจารณาเป็นเรื่อง ๆ ไปจนหมด

วาระที่ 5. เรื่องอื่นๆ วาระนี้เป็นเรื่องที่ไม่มีการระบุไว้ในการประชุมครั้งก่อน และไม่ได้จัดไว้ในระเบียบวาระ แต่มีผู้เสนอขึ้นมา และไม่ใช่ว่าเรื่องสำคัญ สามารถพิจารณาและสรุปเป็นมติของที่ประชุมได้ การบันทึกจะระบุประเด็นสำคัญ และมติของที่ประชุมไว้ซึ่งอาจจะระบุว่า ที่ประชุมรับทราบ หรือที่ประชุมมีมติเห็นชอบด้วย แล้วแต่กรณี

การปิดการประชุม

เมื่อการประชุมตามวาระได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ประธานจะทำหน้าที่ปิดการประชุม ซึ่งการปิดการประชุมถือเป็นระยะที่สำคัญที่สุดที่ประธาน(ผู้นำ) ต้องใช้คำพูดที่สร้างความพึงพอใจให้เกิดแก่ผู้เข้าประชุม และทำให้เห็นว่าการเสียสละเวลาร่วมประชุมครั้งนี้มีประโยชน์มาก

วิธีการปิดประชุมที่ดี

1. สรุปมติของที่ประชุมทั้งหมด เป็นการเน้นย้ำถึงข้อตกลง การตัดสินใจในวาระต่างๆ ของที่ประชุม เป็นการย้ำครั้งสุดท้ายเพื่อยืนยันว่าไม่มีผู้ใดคัดค้านในภายหลัง
2. ชี้ประเด็นที่ขัดแย้งและตกลงกันไม่ได้ อาจมีเรื่องบางเรื่องที่สมาชิกมีความคิดเห็นแตกต่างกัน หากข้อยุติไม่ได้ ประธานจะต้องแยกแยะให้ชัดเจนว่าข้อขัดแย้งนั้นคืออะไร ความคิดเห็นที่ยังตกลงกันไม่ได้มีอะไรบ้าง
3. สร้างความสำคัญ และพึงพอใจให้แก่สมาชิกโดยกล่าวถึงประโยชน์ของการที่สมาชิกได้มาประชุมรวมกันในวันนี้ กล่าวขอบคุณผู้ที่เข้าร่วมการประชุม นัดประชุมครั้งต่อไป และปิดการประชุม

2. กระบวนการตัดสินใจ(Decision Making)

การตัดสินใจ เป็นกระบวนการในการศึกษา วิเคราะห์ ประเมิน และเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้และเหมาะสม โดยคาดหวังว่าทางเลือกที่เลือกจะสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างน่าพอใจ การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญในการทำงานเป็นทีม เพราะผู้นำจะต้องมีการตัดสินใจในแทบทุกขั้นตอนของการดำเนินการ

ปัญหา(Problem) เป็นสภาวะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งมีความแตกต่างหรือเบี่ยงเบนไปจากเหตุการณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ทำให้ผู้นำต้องศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา ปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท

1. ปัญหาวิกฤติ เป็นสถานการณ์ที่เป็นจุดวิกฤติที่ผู้นำจะต้องตัดสินใจดำเนินการอย่างทันทีและเร่งด่วน ซึ่งมักเป็นปัญหาที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน และมักเป็นปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งผู้นำจะต้องพิจารณาวิธีการปฏิบัติ ข้อจำกัดของสถานการณ์ และทำการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วที่สุด

2. ปัญหาที่ไม่วิกฤติ เป็นปัญหาที่ไม่รุนแรงมาก ไม่มีผลต่อความอยู่รอดหรืออนาคตของกลุ่ม จึงไม่จำเป็นที่ผู้นำจะต้องเร่งตัดสินใจ และดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ซึ่งผู้นำจะมีเวลาในการวิเคราะห์และหาทางแก้ไขปัญหาย่างรอบคอบ

3. ปัญหาที่เป็นโอกาส เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่อาจจะเป็นการเพิ่มโอกาสและข้อได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ต้องสามารถทำความเข้าใจและคว้าโอกาสนั้นมาให้ได้

ขั้นตอนการตัดสินใจ

1. กำหนดปัญหา เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการตัดสินใจ ผู้นำจะต้องตระหนักถึงปัญหา แล้วจึงเริ่มศึกษาและทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นทำการวิเคราะห์สถานการณ์ในมิติต่างๆ ก่อนที่จะทำการแก้ไขปัญหาลงในขั้นต่อไป

2. ค้นหาทางเลือก ผู้นำต้องพยายามพัฒนาทางเลือกที่เป็นไปได้หลายๆทาง เพื่อจะวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

3. ประเมินทางเลือก โดยพิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และจากผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือก เพื่อคัดทางเลือกที่ไม่เหมาะสม ไม่สามารถดำเนินการได้ มีค่าใช้จ่ายมากเกินไป ไม่เป็นที่ยอมรับออกไป ให้เหลือเพียงทางเลือกที่เป็นไปได้และที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมไว้

4. ทำการตัดสินใจ หลังจากประเมินทางเลือกและเหลือทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ผู้นำควรมองหาวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการตัดสินใจ โดยเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับข้อจำกัดด้านเวลา ทรัพยากร มากที่สุด

5. ลงมือปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่ผู้นำได้ตัดสินใจนำทางเลือกที่เลือก ไปดำเนินการเพื่อให้เกิดผลตามที่ได้ออกไป ผู้นำอาจใช้วิธีประชุมเพื่อระดมความคิดร่วมกัน และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อสร้างการยอมรับและความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

6.ประเมินและวิเคราะห์ผลกระทบ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้นำจะทำการประเมินและวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ว่าผลนั้นตรงกับที่คาดหวังไว้หรือไม่ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อทำการปรับปรุงการตัดสินใจและปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อไป

อุปสรรคในการตัดสินใจ

1. ความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ
2. ระบุปัญหาหรือทางเลือกไม่ถูกต้องหรือไม่สมบูรณ์ ทำให้การตัดสินใจที่เกิดขึ้นไม่สร้างประโยชน์ และไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น ทักษะการกำหนดปัญหาและทางเลือกจึงเป็นประเด็นสำคัญของความสำเร็จในการตัดสินใจ
3. ความมีอคติในการตัดสินใจ อาจจะทำให้การตัดสินใจผิดพลาดไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาได้จริง

3. การจัดความขัดแย้ง

การขัดแย้งหมายถึง ความไม่ลงรอยกันทางความคิด หรือการกระทำที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้ความคิดหรือการกิจกรรมร่วมกันนั้น เสียหาย หรือดำเนินไปได้ยาก ไม่ราบรื่น ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมลดลง นับเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญยิ่ง

สาเหตุของความขัดแย้ง

- ผลประโยชน์ขัดกัน เช่น ตำแหน่ง เงิน อำนาจ เกิดการชิงดีชิงเด่นกันระหว่างสมาชิกในทีม
- ความคิดไม่ตรงกัน สมาชิกในทีมมีความคิดเห็น ความรู้สึก ที่เกี่ยวข้องกันคุณค่าในการตัดสินใจที่เห็นว่าดีหรือไม่ดี ซึ่งแต่ละคนมีความเห็นที่แตกต่างกัน
- ความรู้ความสามารถต่างกัน ทำให้มีลักษณะการทำงานต่างกัน
- การเรียนรู้ต่างกัน ประสบการณ์ที่มีมาไม่เหมือนกันเมื่อนำมาใช้อาจไม่สอดคล้องกับอีกฝ่ายทำให้เกิดปัญหาขึ้น
- เป้าหมายต่างกัน หรือเข้าใจเป้าหมายไม่ตรงกันอาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้
- การไม่ยอมรับในกันและกัน โอกาสที่จะทำงานร่วมกันจึงเป็นไปได้ยาก

กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

1. การใช้อำนาจบังคับ ใช้อำนาจและแรงกดดันในกรณีที่ต้องการความเร็วในการตัดสินใจหรือกรณีที่เป็นความลับ
2. การกลมกลืน ยอมรับความเห็นโดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์และความกลมกลืนที่มีมากกว่าข้อเสียที่เหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม
3. การบำรุงรักษา ดึงเรื่องไว้ก่อน หรือยืดเรื่องไปก่อน เป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพักใช้เมื่อต้องการเวลาในการหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือให้ระยะเวลาในการให้อารมณ์เย็นลง

4. การต่อรอง เสนอบางสิ่งบางอย่างที่อีกฝ่ายต้องการเป็นการแลกเปลี่ยนการมีผู้ใกล้ชิดอาจช่วยให้อะไรง่ายขึ้น

5. การตัดสินใจตามกฎ เป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎที่กำหนดไว้เหมาะสมสำหรับกรณีที่ต้องการความยุติธรรมในการตัดสิน

6. การให้ความร่วมมือ คือการร่วมมือในการสำรวจ พัฒนา และสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจ เหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกันหรือต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย

7. การยอมให้ คือสนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า หรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายเรา

4.ความฉลาดทางอารมณ์

อารมณ์และความฉลาดทางอารมณ์เป็นเรื่องสำคัญ คนที่เก่งแต่ควบคุมอารมณ์ไม่ได้ หรือเก่งแต่สัมพันธ์ภาพกับเพื่อนฝูงไม่ดี หรือเก่งแต่ไม่รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรามากจะไม่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน

อารมณ์เป็นปฏิกิริยาอย่างหนึ่งที่คนมีต่อวัตถุ อารมณ์จึงไม่เป็นคุณลักษณะ เพราะเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอก เราคุ้นเคยกับการใช้กำลังทางกาย และกำลังทางสมอง แต่ขณะนี้กำลังทางอารมณ์เริ่มนำมาใช้กับงานต่างๆ โดยเฉพาะงานบริการ ผู้นำที่มีความสามารถในการระดมกำลังทางอารมณ์ของสมาชิกทีมได้จะทำให้เกิดผลดีต่องาน เช่นรู้จักใช้ศิลปะในการพูด โน้มน้าวใจ ปลุกเร้าอารมณ์ของสมาชิกให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทำงานเป็นต้น นับได้ว่ากำลังทางอารมณ์มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของงานและองค์กรมาก

ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ซึ่งเรียกย่อๆ ว่า EQ หรือ EI ความฉลาดทางอารมณ์เป็นศักยภาพ จิตความสามารถ และทักษะที่ไม่เกี่ยวกับด้านสติปัญญา แต่มีผลให้บุคคลสามารถเอาชนะสภาพตึงเครียดหรือแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมได้ดี

ความฉลาดทางอารมณ์มี 5 องค์ประกอบคือ

1.การรู้จักอารมณ์ตนเอง หรือการตระหนักรู้ในตนเอง เข้าใจความรู้สึกที่เกิดขึ้นสามารถแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การเข้าใจตนเองในด้านจิตใจ

2. การจัดการกับอารมณ์ เป็นความสามารถในการควบคุมความวิตกกังวล ความโกรธ ความเศร้าหมอง และเข้าใจถึงผลของความล้มเหลวที่ขาดทักษะทางอารมณ์ บุคคลที่ไม่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองจะมีแต่ความรู้สึกซึมเศร้าหมดหวัง ท้อแท้ ในขณะที่คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะสามารถเอาชนะต่อปัญหาต่างๆ และรู้จักแก้ไขต้นเหตุที่ทำให้เกิดอารมณ์ไม่ปกติได้

3. การมีแรงจูงใจในตนเอง เป็นความสามารถในการใช้อารมณ์เป็นแรงจูงใจในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความสนใจสิ่งต่างๆ มีแรงจูงใจและความคิดสร้างสรรค์ คนที่มีความสามารถสูงในด้านนี้มักมีความตื่นตัว และประสบความสำเร็จเสมอไม่ว่าจะกระทำในสิ่งใด

4. การรู้จักและเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่น ความสามารถในการด้านนี้เป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คนที่รู้จักและเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นจะมีความรู้สึกไวและละเอียดอ่อนในการเข้าใจว่าผู้อื่นต้องการอะไร

5.ความสามารถในการจัดการด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถ และทักษะในการจัดการกับอารมณ์ของผู้อื่นในทางที่เหมาะสม ทำให้ตนเป็นที่ยอมรับ ของบุคคลอื่น เป็นผู้ที่มีความสามารถ มักประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธภาพที่ราบรื่น และเป็นที่ยอมรับของบุคคล

5. การมีมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้นำบางประการที่จำเป็น ได้แก่

1.อย่าชนะด้วยการต่อแย้ง ในการทำงานอาจมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดการโต้แย้งขึ้น แม้การโต้แย้งนั้นจะมีเหตุผลมากมายและเป็นสิ่งที่พิสูจน์ได้ก็ตาม แต่การแสดงผลโดยการโต้เถียงให้ชนะนั้นจะทำให้คนเห็นด้วยกับเราเสมอไป บางครั้งอาจทำให้เพิ่มความตึงเครียดและตึงเครียดมากขึ้น ฉะนั้นผู้นำที่ฉลาดควรหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการโต้เถียงกัน

2. หลีกเลี่ยงคำกล่าวถึงความคิดเห็นของผู้อื่นว่าผิด แม้บางครั้งความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง แต่ในบางสถานการณ์ถ้าเราบอกกับเขาตรงๆ ว่าความคิดของเขาผิดก็อาจเป็นการหักหน้าก็ได้

3. ยอมรับในข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เนื่องจากในการทำงานย่อมเกิดความผิดพลาดได้ แม้แต่ผู้นำก็ตาม จึงควรยอมรับในข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นๆ

4. สร้างความเป็นมิตรกับสมาชิกในทีมเพื่อให้เกิดมิตรภาพ เช่นการให้ความสนใจต่อสมาชิกทีม การยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ จำชื่อสมาชิกทีมได้หมด รู้จักเป็นผู้ฟังและเป็นผู้พูดที่ดี รู้จักยกย่อง/ให้เกียรติสมาชิกทีม

5. พยายามอย่าให้สมาชิกทีมปฏิเสธสิ่งที่ถูกขอให้ทำ เริ่มต้นพูดในสิ่งที่เราคิดว่าสมาชิกจะให้ความร่วมมือได้ หรืออาจแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่เขาเห็นด้วยก่อนแล้วจึงพูดถึงสิ่งที่เขาไม่เห็นด้วยทีหลัง เพราะการที่ทำให้บุคคลยอมรับในครั้งแรกแล้วอาจจะเปลี่ยนความรู้สึกที่คิดจะคัดค้านได้ และควรมอบหมายงาน ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของสมาชิกทีม

6. รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก คือเป็นผู้มีใจกว้าง ไม่ถือเอาความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่

7. ใจกว้างในการมองเหตุผลของผู้อื่น เพราะการกระทำใดๆ ของมนุษย์ย่อมมีเหตุผลของการกระทำเสมอ

8. สร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกทีม จะทำให้สมาชิกทีมทำงานด้วยความมั่นใจและสบายใจ

9. สร้างมาตรฐานในการประเมินผลงานของสมาชิกทีมให้แน่นอน

10. อย่ามีอคติในการประเมินผลงานของสมาชิกทีม

11. เป็นตัวแบบที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการแสดงความขยันขันแข็ง และความเชื่อมั่นในตนเอง

12. รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบาและยืดหยุ่นในกิจการหรือนโยบายต่างๆ ไม่ยึดติดสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนเกินไป มีความยืดหยุ่นบนหลักการที่มั่นคงของตนเอง

13. สิ่งที่ควรคำนึงในการสั่งงาน ได้แก่ คำสั่งต้องสั้น ชัดเจน รัดกุม และได้ใจความ สมบูรณ์ ต้องเข้าใจขอบเขต/ความสามารถ และหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับคำสั่ง ต้องแน่ใจว่าผู้รับคำสั่งจะปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ ได้

6.การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร หมายถึงกระบวนการหรือขั้นตอนที่เกี่ยวกับการส่งข้อมูล ข่าวสาร และความเข้าใจ จากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่นๆ

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร หรือภายในทีม หมายถึงกระบวนการที่เกิดขึ้น เพื่อทำการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน

การติดต่อสื่อสารประกอบด้วยองค์ประกอบองค์ประกอบสำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

1. บุคคล การสื่อสารจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คน/กลุ่ม ขึ้นไปมาติดต่อสัมพันธ์กัน โดยทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร และบุคคล/กลุ่มบุคคลที่เหลือ ทำหน้าที่เป็นผู้รับสาร

2. การถ่ายทอดข่าวสาร บุคคล หรือกลุ่มบุคคลจะทำการส่งข่าวสาร ข้อมูล หรือสารสนเทศระหว่างกัน ซึ่งลักษณะของข้อมูลข่าวสารได้แก่ การแจ้งให้ทราบ การอธิบายเหตุผล การโต้แย้ง การแลกเปลี่ยนข้อมูล เป็นต้น

3. สื่อ บุคคล หรือกลุ่มคนที่ติดต่อสื่อสารผ่านตัวกลางต่างๆ ได้แก่ การพูด การเขียน การวาด การกระจายเสียง การส่งไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือการใช้อินเทอร์เน็ต (Internet) เป็นต้น เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารไปถึงผู้รับได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

4. ความเข้าใจ ความเข้าใจร่วมกันถือเป็นหัวใจของการติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าผู้ส่งสาร ผู้รับสาร และสื่อจะต้องมีความพร้อม มีความสมบูรณ์ ทำให้ผู้ส่งสาร และผู้รับสาร เข้าใจกัน การติดต่อสื่อสารนั้นถือว่าประสบผลสำเร็จ

ดังนั้นผู้บริหารที่จะต้องสามารถติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจให้แก่สมาชิก และผู้เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น และเข้าใจง่าย

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในการดำเนินงาน

1. เพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร
2. เพื่อจูงใจ
3. เน้นความเชื่อ
4. กระตุ้นให้ปฏิบัติ

ช่องทางของการติดต่อสื่อสารในการทำงานเป็นทีม

1. การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารตามโครงสร้าง สายงาน เป็นการสื่อสารที่เป็นทางการทั้งในรูปการเขียน และการพูด เช่น การบันทึก รายงาน การประชุม คำสั่ง นโยบาย การประสานงาน

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการถ่ายทอดข่าวสารต่างๆ ไปยังผู้รับสารผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การทักทายตอนเช้า การพูดคุยทางโทรศัพท์ การส่งข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต การสนทนาระหว่างอาหารกลางวัน การสังสรรค์หลังเลิกงาน เป็นต้น

3. การติดต่อสื่อสารแบบกึ่งทางการ เช่นการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม การติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ที่ช่วยเชื่อมโยงการสื่อสารให้สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

7. การควบคุมงาน และการติดตามงาน

การควบคุมงาน เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการติดตาม ตรวจสอบ และแก้ไข เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมต่างๆ บรรลุผลสำเร็จตามที่เรต้องการ และดำเนินไปตามทิศทางที่กำหนด โดยการควบคุมจะช่วยให้ผู้นำทีมเกิดความมั่นใจว่ากิจกรรมต่างๆ นั้นเป็นไปตามแผน และสามารถแก้ไขข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดได้ก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาที่ซับซ้อนและยากแก่การแก้ไข

การควบคุมที่ดีจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ทำให้การวางแผนมีความน่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับ
2. ช่วยสร้างกรอบความคิด เกณฑ์ และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
3. ช่วยให้ผู้นำทีมสามารถติดตาม ตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

และทันเวลา

4. สร้างดุลยภาพ และแสดงความสำคัญของการบรรลุเป้าหมาย
5. เป็นแรงกระตุ้น และจูงใจในการปฏิบัติงานของทั้งทีมงานที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

6. ส่งเสริมการกระจายอำนาจ การให้อำนาจ และการปฏิบัติงานอย่างประชาธิปไตยภายในทีม

ชนิดของการควบคุม การควบคุมแบ่งตามขั้นตอนการปฏิบัติงานได้เป็น 3 ระยะ

1. การควบคุมก่อนการดำเนินงาน เป็นการควบคุมก่อนเริ่มดำเนินงานจริง เพื่อลดโอกาส พหุกรรม เหตุการณ์ ที่จะทำให้กิจกรรมไม่ประสบผลสำเร็จ
2. การควบคุมขณะดำเนินงาน เป็นการควบคุมในขณะปฏิบัติการเพื่อให้งานดำเนินไปตามกรอบ
3. การควบคุมหลังดำเนินการ เป็นการควบคุมที่มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อตรวจสอบผลงาน และแก้ไขข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน

เอกสารอ้างอิง

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ และ นิตยาพร เสมอใจ. (2547) . การจัดการ.

กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ธงชัย สันติวงษ์. (2539). องค์การและการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 10).

กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2549). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). เอกสารคำสอน รายวิชาพฤติกรรมองค์กร. มปท.