

การประสานสัมพันธ์และการสร้างเครือข่าย

โดย

นายสุรวุฒิ ยัญญลักษณ์

เอกสารประกอบการเรียนรู้และฝึกอบรม
หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักด้านความร่วมมือและ
สมรรถนะในงานด้านการทำงานเป็นทีม สำหรับครู
และบุคลากรทางการศึกษา

25 สิงหาคม 2549

ณ หอประชุมอาคารจตุจักร
โรงเรียนเบญจมราชานุสรณ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1

หัวข้อเรื่อง

1. ชื่อวิชา
2. หลักการและแนวคิด
3. วัตถุประสงค์
4. เนื้อหาสาระ
 - 4.1 บทนำ
 - 4.2 มนุษยสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับผู้อื่น
 - 4.3 การสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน
 - 4.4 บทบาทของนักบริหารในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม
 - 4.5 การประสานงานภายในองค์กร
 - 4.6 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้
5. สรุป
6. ประเด็นการอภิปราย/คำถาม
7. แบบวัดการมองเห็นตนเอง

1. ชื่อวิชา การประสานสัมพันธ์และการสร้างเครือข่าย

2. หลักการและแนวคิด

การประสานสัมพันธ์ เป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญสมรรถนะหนึ่งของนักบริหารระดับสูง นักบริหารที่ประสบความสำเร็จ และแสดงออกถึงความสามารถในการประสานสัมพันธ์ทั้งในระดับบุคคล และในระดับหน่วยงานได้เป็นอย่างดี พฤติกรรมในระดับบุคคลคือการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมความร่วมมือ ความสามัคคีและขวัญกำลังใจในการทำงาน ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงานในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่ม สามารถวิเคราะห์กระบวนการของกลุ่มเพื่อให้คำแนะนำ และปรับปรุง ส่วนในระดับหน่วยงานนั้น นักบริหารระดับสูงจะต้องสามารถสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ที่มีมุมมองและประโยชน์ที่แตกต่างกันเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยรวม

3. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาสามารถ

1. ระบุได้ว่าบทบาทที่ครู และบุคลากรทางการศึกษาควรแสดงและแนวทางในการทำงานร่วมกับผู้อื่นควรจะเป็นอย่างไร
2. แสดงออกถึงการส่งเสริมความร่วมมือ ความสามัคคี และขวัญกำลังใจเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม
3. สร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายในการทำงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. เนื้อหาสาระ

4.1 บทนำ

การประสานสัมพันธ์เป็นสมรรถนะที่จำเป็น หรือเรียกได้ว่าเป็นสมรรถนะหลักของทุกองค์กรไม่ว่าหน่วยงานขนาดเล็กหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานจะประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยและได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องช่วยกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ การที่จะให้คนร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยดีนั้นต้องอาศัยความ

เข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดี อันจะช่วยลดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานให้น้อยลง หรือไม่เกิดขึ้นเลย นั้นย่อมหมายถึงความเจริญก้าวหน้าทั้งของตัวข้าราชการเอง และความก้าวหน้าของหน่วยงานอีกด้วย

เอกสารประกอบการบรรยายฉบับนี้เขียนขึ้นจากหลักวิชาการบริหารสมัยใหม่และจากประสบการณ์ในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้อ่าน และทำความเข้าใจได้ง่าย ซึ่งโดยเนื้อแท้แล้วเรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องที่ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคนจะคุ้นเคยและปฏิบัติอยู่แล้วในชีวิตประจำวัน แต่ที่เกิดเป็นปัญหาขึ้นมักเกิดจากความเคยชินจากการที่มืองานล้นมือและการมองข้ามความสำคัญในเรื่องที่คิดว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย เช่น เรื่องของ การฟังหรือการทำหน้าที่ผู้นำทีม ซึ่งจะไม่ใช่เพียงแค่การคอยรับฟังรายงานจากสมาชิกทีมเท่านั้น แต่จะต้อง มีบทบาทร่วมกับทีมงาน และดูแลให้ทีมงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ครู และบุคลากรทางการศึกษายังต้องอาศัยทักษะในการสร้าง มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ร่วมกับหน่วยงานอื่นอันจะส่งผลต่อการประสานงานและการทำงานในยุคใหม่ที่เน้นการทำงานแบบ matrix การฟอร์มทีมใหม่จะเกิดขึ้นได้บ่อยครั้ง และเกิดอย่างรวดเร็วและเมื่องานสิ้นสุดทีมก็จะสลายไป และสมาชิกทีมก็อาจจะ กระจายกันไปฟอร์มทีมใหม่ ลักษณะเช่นนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมักจะได้รับบทเป็นผู้นำทีม จะต้องเสริมสร้างสมรรถนะในการประสานสัมพันธ์ เพื่อนำมาใช้บริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ยังมีแบบสำรวจท้ายบทซึ่งจะทำให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาทราบว่าตนเองมีบทบาทเด่นด้านใดในการทำงานเป็นทีม และแต่ละบทมีจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไรอันจะเป็นแนวทางให้สามารถปรับปรุงจุดอ่อนของตนได้

4.2 มนุษยสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

4.2.1 ความหมายของคำว่า “มนุษยสัมพันธ์” คำว่า “มนุษยสัมพันธ์” หากแปลกันตรงตัวหมายถึง ความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่มีในลักษณะและสถานะต่าง ๆ กันในการดำรงชีวิต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องครอบครัว เรื่องส่วนตัว เพื่อนฝูง หรือในด้านหน้าที่การงาน มนุษยสัมพันธ์เป็นกระบวนการในการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างมนุษย์ในสังคม ซึ่งมนุษย์เราย่อมต้องแสดงออกถึงความสัมพันธ์ในฐานะต่าง ๆ คนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจึงหมายถึงคนที่มีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพ ความเข้าใจอันดีต่อบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นสัมพันธภาพในงาน ครู และบุคลากรทางการศึกษาย่อมต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการสร้างความเข้าใจอันดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงาน

ยังตำแหน่งที่ต้องสัมผัสกับประชาชน ย่อมต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์กับประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการให้เกิดความพอใจ ประทับใจกลับไปอีกด้วย

4.2.2 จุดมุ่งหมายในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยหลักแล้วมี 5 ประการคือ

1. เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน
2. เพื่อก่อให้เกิดความรักใคร่นับถือ
3. เพื่อก่อให้เกิดความพอใจและให้ความร่วมมือ
4. เพื่อให้การคบหาสมาคมกันเป็นไปด้วยความราบรื่น
5. เพื่อให้เกิดความสำเร็จในองค์กรที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

การจะสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีดังกล่าวไม่ว่าจะกับคนกลุ่มใด สถานะใดก็ตามครูและบุคลากรทางการศึกษาจะต้องทำด้วยความบริสุทธิ์ใจ และต้องถามตนเองว่าควรจะประพฤติปฏิบัติ แสดงออกหรือมีพฤติกรรมอย่างไรต่อคนที่จะต้องติดต่อสัมพันธ์ให้เหมาะสม เป็นไปในทางที่ดี สร้างสรรค์ เกิดความสบายใจ พอใจ ทั้งสองฝ่าย ไม่เกิดความคลางแคลงใจหรือผิดใจกันโดยไม่เจตนา

4.2.3 ปัจจัยเสริมสร้างให้บุคคลมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

1. ความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์
2. ทักษะในการติดต่อสื่อสาร
3. การพัฒนาบุคลิกภาพ
4. ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ลักษณะงานที่ตนเองและผู้ที่ต้องติดต่อสัมพันธ์

เกี่ยวข้องมีหน้าที่รับผิดชอบอยู่

ปัจจัยประการที่ 1 ความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์

ธรรมชาติของมนุษย์ในการทำงานประกอบไปด้วย

1.1 **ความต้องการของมนุษย์** มนุษย์แต่ละคนย่อมมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป ความต้องการเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน การจะทราบความต้องการของคนอื่นที่แท้จริง นั้นเป็นเรื่องค่อนข้างยากและแต่ละคนก็มีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตาม ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถ นำทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น 5 ขั้นของมาสโลว์ ซึ่งเริ่มจากความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคง ปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยอมรับ และขั้นสูงสุดคือความต้องการประจักษ์ตน มาใช้ เพื่อกำหนดแนวทางการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งความต้องการที่สำคัญของมนุษย์ทุกคนคือความต้องการได้รับความสนใจจากผู้อื่น และต้องการที่จะได้ทราบว่าตนเองมีค่า มีความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มและของผู้บังคับบัญชา ดังนั้นครูและบุคลากรทางการ

ศึกษาจึงควรให้ความสนใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาทุกคนอย่างทั่วถึง และควรระวังที่จะไม่แสดงพฤติกรรมใดใดที่จะแสดงถึงการไม่ยอมรับผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็ใครก็ตาม

1.2 ความแตกต่างของมนุษย์ สิ่งที่ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องตระหนักและนำความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์มาใช้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ก็คือการทำ ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างของคน หลายคนจะคาดหวังในเรื่องต่าง ๆ จากผู้บังคับบัญชามากกว่าควรจะต้องเป็นอย่างไร เป็นอย่างไร คิดอย่างไร อย่างนี้ที่สอดคล้องกับมาตรฐานของตัวครู และบุคลากรทางการศึกษาเองทั้ง ๆ ที่มนุษย์เรานั้นมีความแตกต่างกันในหลายประเด็นกล่าวคือ ในด้านรูปร่างหน้าตา อารมณ์ การรับรู้ สติปัญญา ความต้องการ การเรียนรู้ โดยเฉพาะในด้านความคิด แม้จะมีความคิดที่แตกต่างกัน แต่ความแตกต่างนี้คือพลังในทางสร้างสรรค์ช่วยให้เรามอง ประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง หลายแง่หลายมุมช่วยให้เกิดความรอบคอบในการตัดสินใจ มองเห็นทางเลือกในการแก้ปัญหาได้หลาย ๆ ทาง

1.3 หลักเกี่ยวกับพฤติกรรมของคน

พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่พบเห็นโดยทั่วไปมักจะแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ กัน เช่น บางคนแสดงออกถึงความมุ่งมั่น จริงจัง บางคนก้าวร้าว รุนแรง บางคนชอบเอาอกเอาใจผู้อื่น บางคนเงียบไม่ชอบแสดงออก การทำความเข้าใจพฤติกรรมของคนมีหลัก ดังนี้คือ

- * พฤติกรรมทุกอย่างที่มนุษย์แสดงออกต้องมีสาเหตุ
- * สาเหตุเหมือนกันพฤติกรรมอาจต่างกัน
- * สาเหตุต่างกันพฤติกรรมอาจเหมือนกัน
- * พฤติกรรมที่สะสมมานานจนเป็นนิสัยหรือทัศนคติสามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่ใช้

เวลานาน

จากความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติ พฤติกรรมของมนุษย์และมูลเหตุการณืเกิดพฤติกรรมของมนุษย์ นี้เอง ผู้บริหารทุกคนต้องเรียนรู้และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม จึงจะสามารถเข้าใจและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทั้งนี้ก็โดยการปรับตัวเข้าหากัน

ปัจจัยประการที่ 2 ทักษะในการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร เป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถใช้ได้ทั้งเพื่อสร้างหรือทำลายความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น ในที่นี้จะเน้นเรื่องของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นหลักซึ่งจะมีทั้งการพูด การฟัง และการใช้ภาษาท่าทาง

ชนิดของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารแบบดั้งเดิมจากผู้บริหารไปสู่ผู้ปฏิบัติ มักใช้การสื่อสารความหมายแบบทางเดียว (One-Way Communication) โดยผู้รับข่าวสารไม่มีโอกาสได้ซักถามหรือตอบโต้ ซึ่งทำให้การสื่อความหมายผิดพลาด หรือคลาดเคลื่อนอันเนื่องจากการตีความ สมมติของผู้รับ ความชัดเจนของข่าวสาร ดังนั้น จึงควรใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) เพราะหากผู้ที่ท่านติดต่อด้วยไม่เข้าใจหรือมีข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะอันใด ก็สามารถที่จะโต้ตอบหรือซักถามจนได้ความกระจ่าง เกิดความเข้าใจที่ตรงกันได้มากขึ้น

การพูดเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์

ในการทำงานมนุษยสัมพันธ์บริหารต้องใช้การพูดในการถ่ายทอดหรือส่งต่อนโยบาย ใช้ในการสั่งการ ในการประชุม ในการกำกับติดตามงาน ในการสอนงาน ในการเจรจาต่อรอง ในการจูงใจ ผู้บังคับบัญชา ในการแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก ฯลฯ ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ใช้การพูดได้ดีมีศิลปะในการพูด จึงมักจะได้รับการยอมรับเพราะจะสามารถสร้างความเข้าใจที่ดีชัดเจน ผู้ฟังจะมีความรู้สึกที่ดี ทำให้ได้รับความร่วมมืออำนวยความสะดวกให้ทั้งตนเองและส่วนรวม หลักการพูดในการสนทนากับบุคคลอื่นเพื่อก่อให้เกิด สัมพันธภาพที่ดีควรมีแนวปฏิบัติ ดังนี้คือ

1. ใช้คำพูดสุภาพ ให้เกียรติ และแสดงให้คู่สนทนาเห็นว่าท่านสนใจต้องการจะพูดกับเขาอย่างแท้จริง
2. สร้างเสน่ห์โดยการสนทนาในเรื่องที่คู่สนทนาสนใจและมีความรู้
3. ระวังการพูดที่จะกระทบกระเทือนจุดอ่อน ปมด้อยของคู่สนทนา หรือเรื่องที่จะทำให้คู่สนทนาอยู่ด้วยความอับอาย อึดอัด ไม่สบายใจ
4. ไม่แย่งพูด พูดแซงผู้ที่กำลังพูดขึ้นมากลางคันในขณะที่เขายังพูดอยู่
5. ขณะพูด ให้สังเกตปฏิกิริยาของคนในวงสนทนาด้วยว่าเป็นอย่างไร ทั้งสีหน้า ท่าทาง หากเงียบไปเฉย ๆ แสดงว่าอาจมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น หากผู้ฟังมีท่าทีกระสับกระส่าย ท่าทางเนือย ๆ ไม่กระตือรือร้นที่จะฟัง อาจหมายถึงการพูดที่น่าเบื่อ

การฟังเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์

การฟังเป็นทักษะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งในการติดต่อสื่อสาร ทั้งในชีวิตประจำวัน และในชีวิตของการทำงาน ครู และบุคลากรทางการศึกษาสามารถใช้ประโยชน์จากการฟังได้นานัปการ หลายคนจะมองข้ามความสำคัญ และเน้นที่การพูดมากกว่า ทั้ง ๆ ที่ในแต่ละวันนั้นจากผลการวิจัยพบว่าคนเราใช้เวลาที่ตื่นอยู่ติดต่อสื่อสาร กันโดยการฟังถึง 45% โดยเฉพาะการจะสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นนั้น การฟังถือเป็นเสน่ห์ เพราะเป็นการแสดงถึงความใส่ใจ ความสนใจ ความเข้าใจผู้พูด

ธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนต้องการได้รับความเอาใจใส่ ความอาทร และความเข้าใจจากบุคคลใกล้ชิด การฟังจึงเป็นการสนองความต้องการของคนได้วิธีหนึ่ง นอกจากนี้ การฟังยังช่วยให้ได้รับความร่วมมือในการทำงานจากบุคคลอื่น เป็นการแสดงถึงการยอมรับและเคารพในหลักการทำงานแบบประชาธิปไตยคือ “รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น” การแสดงถึงความจริงใจพร้อมที่จะรับฟังผู้อื่นก็ย่อมที่จะได้รับการตอบสนองอย่างเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม ยังมีความเข้าใจผิดอยู่หลายประการเกี่ยวกับการฟัง กล่าวคือ คิดว่าการได้ยินกับการฟังเป็นเรื่องเดียวกัน คิดว่าการฟังที่ดีคือให้ผู้พูด ๆ ฝ่ายเดียวโดยผู้ฟังต้องเฉย ๆ แบบ passive หรือคิดว่าทำงานไปด้วยฟังไปด้วยก็ถือว่าได้มีการรับฟัง ซึ่งแท้ที่จริงแล้วการฟังเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ต้องเป็นการฟังแบบ active listening คือผู้ฟังต้องสามารถมองเห็นโลกหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างที่ผู้พูดมอง และคิดเหมือนที่ผู้พูดคิด โดยแสดงถึงความสนใจ ตั้งใจ พยายามที่จะเข้าใจในทุกสิ่งที่ได้ยินอย่างถูกต้อง ทั้งเนื้อหาและความรู้สึกของผู้พูดร่วมกันซึ่งอาจหมายรวมถึงได้ยินในสิ่งที่อยู่เบื้องหลังเนื้อหาเหล่านั้นด้วย แนวทางการฟังที่ดีมีดังนี้คือ

1. สร้างบรรยากาศ แสดงให้ผู้พูดรู้สึกว่ามีเสรีภาพที่จะพูดด้วยท่าทีที่เป็นมิตร สนับสนุน ด้วยท่าทาง สายตา และคำพูดเป็นการให้กำลังใจตามโอกาสอันควร
2. แสดงถึงการยอมรับผู้พูดด้วยปฏิกิริยาสนองตอบ เช่น สบตาผู้พูด การพยักหน้าหรือรับคำเบา ๆ ด้วยคำว่า “ครับ” “ค่ะ” “อืม” “ใช่” โน้มตัวมาข้างหน้า ขยับเก้าอี้ให้อยู่ในตำแหน่งที่สามารถฟังได้ชัดเจน แสดงถึงการตั้งใจฟัง ไม่วอกแวกหรือทำงานอื่นไปด้วยขณะฟัง
3. ตรวจสอบความเข้าใจสิ่งที่ได้ยินว่าถูกต้องตรงกับที่ผู้พูดต้องการสื่อ โดยการใช้ภาษาพูดของตนเองทบทวนคำพูดของผู้พูด เช่น “ขอทวนนะครับ ไม่ทราบว่าจะเข้าใจถูกต้องหรือไม่...”
4. จับสะท้อนความรู้สึกแอบแฝงของผู้พูดซึ่งจะทำให้ ผู้ฟังต้องให้ความสนใจทั้งการแสดงสีหน้าเสียง และกิริยาของผู้พูดขณะพูดด้วย วิธีการจับ สะท้อนความรู้สึกผู้พูด เช่น “คงเหนื่อยกันแย่ครับ” “น้อง ๆ คงอยากทราบว่าพี่มีนโยบายในเรื่องนี้อย่างไรใช่ไหมคะ”
5. ใช้เทคนิคการประสานต่อกระตุ้นให้ผู้พูดมีความรู้สึกอิสระ กล้าและพร้อมที่จะพูด เช่น “ถ้าเป็นอย่างนั้นเราก็ควรจะดีไหม” “ที่เสนอมานี้เป็นการแนะนำให้ใช้ไหมครับ”
6. ส่งเสริมให้แสดงออกเพิ่มขึ้น เช่น ด้วยการพูดว่า “แล้วเรื่องเป็นอย่างไรล่ะคะ” “เหตุการณ์ต่อไปล่ะครับเกิดอะไรขึ้น”
7. ควบคุมอารมณ์ขณะฟังต้องรู้จักมีความอดทนแม้จะไม่เห็นด้วย และต้องฟังให้ตลอด มิใช่ด่วนสรุปเร็วเกินไป
8. ขจัดสิ่งรบกวนในการฟัง เช่น ความวิตกกังวล อารมณ์หมกมุ่นในเรื่องอื่น ความยึดมั่นความคิดลำเอียงต่าง ๆ

ปัจจัยประการที่ 3 การพัฒนาบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ หมายถึง สภาวะทุกอย่างที่ประกอบกันขึ้นเป็นตัวบุคคลรวมทั้งคุณสมบัติหรือคุณลักษณะทางจิตใจที่เป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นการแสดงออกของบุคคลที่มีที่มาจากลักษณะนิสัย การคิด ทักษะคติ หรืออีกนัยหนึ่ง เป็นสิ่งที่แสดงเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลในวิถีแห่งความคิดและการกระทำ

ในทางจิตวิทยา ได้มีการแบ่งคนออกเป็นประเภทต่าง ๆ โดยยึดความแตกต่างในแต่ละด้าน เช่น อาจแบ่งประเภทความแตกต่างของสรีระ (คนอ้วน คนรูปร่าง กำลังดี คนผอม) แบ่งตามลักษณะการเข้าสังคม หรือแบ่งตามขั้นพัฒนาการของบุคคล ในเรื่องของมนุษย์สัมพันธ์นี้แบ่งคนออกเป็น 2 ประเภท โดยยึดแนวทางของ Jung ซึ่งเป็นลูกศิษย์ของ Freud นักจิตวิทยาชื่อดังอันจะช่วยให้เห็นภาพเกี่ยวกับบุคลิกภาพได้ชัดเจนกว่าคือ

ประเภทแรกเป็นพวก Introvert พวกที่ชอบเก็บตัวไม่ค่อยชอบเข้าสังคม มักจะประหม่าเมื่อต้องอยู่หน้าผู้คนจำนวนมาก ๆ ไม่ว่าจะป็นลักษณะที่เป็นทางการหรือไม่ก็ตามมักจะไม่ค่อยมั่นใจ ชอบหลบเลี่ยงงานสังคม นักบริหารที่มีบุคลิกภาพใกล้เคียงกับคนประเภทนี้ ต้องพัฒนาตนเองให้มาก เพราะยุคปัจจุบันการทำงานเน้นทั้งการสร้างเครือข่าย (network) เน้นการทำงานแบบ partnership ทั้งกับภาครัฐด้วยตนเอง และกับภาคเอกชน การเก็บตัวจะทำให้เป็นคนแคบความร่วมมือที่ได้รับจะอยู่ในวงจำกัด โอกาสประชาสัมพันธ์หน่วยงานก็มีน้อย

ประเภทที่ 2 เป็นพวก Extrovert พวกที่มีความสุขกับการเข้าสังคม การได้พบปะกับคนหมู่มาก คนประเภทนี้ปรับตัวได้รวดเร็วและเข้ากับคนทั่วไปได้ดี จึงมีแนวโน้มจะสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดีกว่าคนประเภทแรก แต่ทั้งนี้เป็นการประเมินอย่างกว้าง ๆ เท่านั้น ยังไม่ละเอียดพอ เพราะการจะเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีหรือไม่ยังมีปัจจัยอื่นอีกมากมายที่จะต้องคำนึงถึง เราจะพบว่านักบริหารหลายคนมีบุคลิกภาพแบบ Extrovert และเข้าใจผิดว่าตนเองเป็นที่ชื่นชอบในสังคม ซึ่งอาจจะป็นจริงในระยะแรกที่เริ่มคบหาสมาคมกันใหม่ ๆ แต่พอนานเข้ารู้จักนิสัยเพิ่มมากขึ้นกลับกลายเป็นคนที่สังคมเบียดเบียน “ยี้” อยู่ในใจหรือลับหลัง

บุคลิกภาพของครู และบุคลากรทางการศึกษาควรดีทั้งภายในและภายนอก

ดีภายนอก คือ การแต่งกายสุภาพ สะอาดสะอ้าน ถูกต้องตามระเบียบพิธี เหมาะสมกับสมัย วัย และกาลเทศะ วางตัวเหมาะสม กิริยามารยาทดี การเดินเหินมีสง่าฝั่งผาย นอบน้อมมีสัมมาคารวะกับผู้ใหญ่ มีมารยาทในการเข้าสังคมทั้งการนั่ง การยืน การรับประทานอาหาร

การพูดจาม่วนวล ไพเราะ น่าฟัง พุดจูงใจ ให้กำลังใจ พุดแล้วจำในสิ่งที่ตนพูดไม่กลับไปกลับมา พุดในลักษณะยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ไม่ยกตนเองว่าเก่งกว่าหรือเหนือกว่าผู้อื่น ไม่ตะโกน โหวกเหวก ตลกไปกษา จนทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเสื่อมศรัทธา

ดีภายใน คือ ความคิด ลักษณะนิสัย ทักษะคิดอันเป็นส่วนที่ผู้อื่นเห็นได้จากพฤติกรรมที่สะท้อนออกมาภายนอก ได้แก่ การเป็นคนรอบรู้ มีความคิดริเริ่ม เชื่อมมั่นแต่ไม่โอ้อวดตนเอง รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน มีความรับผิดชอบ มีความอดทนในการเผชิญปัญหา รู้จักอดกลั้นไม่ไว้วางใจหรือแสดงออกโดยขาดสติ มีสุขภาพจิตดี มีคุณธรรม มองโลกในแง่ดี พยายามทำความเข้าใจผู้อื่น รู้จักให้อภัย

การพัฒนาบุคลิกภาพ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์และสำรวจตนเอง หาข้อมูลเกี่ยวกับตนเองจากบุคคลรอบข้าง อะไรที่เป็นส่วนดีก็จงไว้ อะไรที่เป็นส่วนไม่ดีก็หาทางพัฒนาให้ดีขึ้น ในขั้นตอนนี้อาจปรึกษาผู้รู้ หรือเข้าโครงการอบรมที่จัดโดยหน่วยงานหรือสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลิกภาพที่มีชื่อเสียงซึ่งจะทำให้ทราบข้อบกพร่องของตนเอง และทราบวิธีแก้ไขปรับปรุงพร้อม ๆ กันไป โดยทั่วไปแล้วจะเน้นที่การพัฒนาเฉพาะบุคลิกภาพภายนอก ซึ่งจะเห็นผลได้รวดเร็วมาก เช่น พัฒนาการแต่งกาย ทรงผม การวางท่าทางในขณะให้สัมภาษณ์ หรือออกอากาศรายการโทรทัศน์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 เลือกวิธีการพัฒนาบุคลิกภาพซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ ให้คนอื่นช่วยพัฒนา และพัฒนาตนเองโดยตนเอง โดยนำผลจากการสำรวจในขั้นตอนที่ 1 มาพิจารณา ขั้นตอนนี้เป็นก้าวที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ แต่เป็นการยากที่จะทำใจยอมรับข้อบกพร่องของตนเอง แม้จะมีคนชี้ให้เห็นก็ยังคงยากที่จะยอมรับ ธรรมชาติของมนุษย์นั้น หากได้ยินได้ฟังอะไรที่เป็นด้านลบเกี่ยวกับตนเอง กลไกการป้องกันตนเองก็พร้อมที่จะออกมาทำหน้าที่ปฏิเสธ หาข้อแก้ตัว ทำเป็นลืมไม่สนใจ บางครั้งก็กล่าวโทษผู้อื่น ดังนั้นครู และบุคลากรทางการศึกษาคควมีความตั้งใจจริง แน่วแน่ที่จะแก้ไขพัฒนาบุคลิกภาพส่วนที่เป็นข้อบกพร่องให้ดีขึ้น และการรู้จักรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจที่สำคัญสำหรับขั้นตอนนี้

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบผลการเปลี่ยนแปลง เมื่อทราบข้อบกพร่องและตั้งใจที่จะลงมือปรับปรุงบุคลิกภาพในเรื่องใดแล้วต้องทำเป็นขั้นตอนด้วยจิตใจที่มั่นคง และจากนั้นเมื่อทำได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้โดยตรวจสอบจากบุคคลรอบข้าง หรือจากผู้รู้พบว่ามีเปลี่ยนแปลงแล้ว ตั้งเป้าหมายใหม่เสมอ

4.3 การสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

4.3.1 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป

1. สร้างบรรยากาศด้วยการยิ้มมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศในองค์กร การแสดงออกทางใบหน้าด้วยรอยยิ้มจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความสุข ด้วยความรู้สึกที่ดี
2. สุภาพ อ่อนโยน ให้เกียรติต่อบุคคลทั่วไป มิใช่แต่เฉพาะกับนายหรือผู้มีอำนาจให้คุณให้โทษเท่านั้น ใช้คำพูดที่สุภาพ ไพเราะ และมีสาระ
3. มองโลกในแง่ดี ให้ความรักต่อผู้อื่น พยายามเข้าใจ เห็นใจและให้อภัย
4. มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และให้ความช่วยเหลือต่อผู้อื่น เมื่อเขาต้องการและท่านเองอยู่ในสถานะที่จะทำเพื่อผู้อื่นได้
5. สร้างความรู้สึกให้บุคคลที่ท่านพบปะเกี่ยวข้องด้วยรู้สึกว่าเขาคือคนที่มีความสำคัญด้วยการจดจำชื่อ นามสกุล และรายละเอียดบางอย่างเกี่ยวกับบุคคลอื่นที่สำคัญ ๆ ให้แม่นยำ เช่น วันเกิด ความชอบ ความสนใจ ลักษณะนิสัย เป็นต้น
6. เป็นผู้ฟังที่ดี ฟังแบบ Active Listening ฟังอย่างตั้งใจสามารถมองโลกเหมือนที่ผู้พูดมองและคิดเหมือนที่เขาคิด แสดงถึงอาการสนใจ แสดงการยอมรับผู้พูดด้วยภาษากาย เช่น สบตา คู้สนทนา พยักหน้าช้า ๆ แสดงว่ากำลังสนใจในการติดตามฟัง และใช้วิธีการรับคำเบา ๆ อันจะช่วยสร้างเสน่ห์ให้กับท่านเป็นอย่างมาก

4.3.2 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา

1. ทำงานสร้างผลงานสนองนโยบายผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ประจบด้วยผลงาน หลีกเลี่ยงการประจบสอพลอ
2. อย่าก่อศัตรูอันจะเป็นเหตุรบกวนใจผู้บังคับบัญชา
3. สังเกตและเรียนรู้นิสัยการทำงานของผู้บังคับบัญชาเพื่อปรับการทำงานของตนเองให้เป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชา เช่น บางคนชอบความรวดเร็ว บางคนเน้นความละเอียดรอบคอบ เป็นต้น
4. ให้ความเคารพ ยกย่องให้เกียรติผู้บังคับบัญชาทั้งต่อหน้าและลับหลัง
5. รู้กาลเทศะ รู้ความควรไม่ควร ผู้บังคับบัญชาของท่านอาจเคยเป็นเพื่อนนักเรียน รู้จักสนิทสนมกันมาก่อน แต่เมื่ออยู่ในงาน ในที่ประชุมที่เป็นทางการต้องรักษามารยาทไม่ถือวิสาสะ ตีเสมอ หรือคุยโวแสดงให้ผู้อื่นเห็นอันจะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกอึดอัดใจและวางตัวลำบาก
6. อย่ารบกวนผู้บังคับบัญชาด้วยเรื่องจุกจิกเล็ก ๆ น้อย ๆ
7. สร้างและให้เครดิตแก่ผู้บังคับบัญชาเมื่อท่านต้องเป็นตัวแทนของหน่วยงาน หรือเมื่อได้รับมอบหมายให้ไปประชุมแทน มิใช่เวทีภายนอกสร้างชื่อเสียงหรือผลงานให้แก่ตนเอง และโดยเฉพาะ ต้อง “ไม่แอบผวนาย”

4.3.3 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

1. ยุติธรรม ไม่ลำเอียง ไม่หุบเขา ควรฟังความหลาย ๆ ด้าน และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยเสมอหน้ากัน
2. สนใจและให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เห็นว่าท่านใส่ใจดูแลสนับสนุนโอกาส ความก้าวหน้าของแต่ละคนตามควรอยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอิสระในการกำหนด วิธีการทำงาน โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นสำคัญ
3. สอนงานและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแจกเช่นพี่สอนน้อง สร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ มิใช่สอนเพียงเพื่อจะแสดงให้เห็นว่า “นายฉลาด ลูกน้องโง่”
4. ยกย่องชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำดี การชมเชยต่อหน้าผู้อื่นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ แต่อย่านำไปเปรียบเทียบกับในทำนองยกให้เหนือกว่าผู้อื่น เพราะจะทำให้เกิดการแตกแยก
5. ให้โอกาสและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เท่าที่เห็นว่าเหมาะสม
6. ให้เกียรติและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะเพื่อนร่วมงานด้วยความสุภาพ ทั้งโดย กิริยา ท่าทาง และโดยคำพูดรวมทั้งให้ความช่วยเหลือกิจส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสอันควร
7. รู้ภูมิหลัง รู้จักครอบครัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ ที่ดี เพราะครอบครัวมีส่วนสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านอุทิศ ททุ่มเทให้เวลากับการทำงานได้อย่างเต็มที่

4.3.4 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารที่อยู่ในฐานะเสมอกัน

1. ปฏิบัติต่อกันด้วยความสุภาพ
2. แสดงออกและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการร่วมมือ มิใช่การแข่งขันชิงดีชิงเด่น หรือลอบ “แทงข้างหลัง”
3. ให้เกียรติ ยกย่องในคุณวุฒิ วิทยุติและประสบการณ์ในการทำงาน
4. ยินดีเมื่อเขาได้ดี ไม่คิดอิจฉาริษยา
5. ไม่ฉกฉวยแย่งชิงโอกาสเพื่อหาผลงานใส่ตนเอง

6. เมื่อพบปัญหาที่เป็นข้อขัดแย้งให้หันหน้าเข้าหากัน ร่วมมือกันใช้ยุทธวิธี “ชนะ-ชนะ” ในการแก้ข้อขัดแย้งดังกล่าว พยายามหลีกเลี่ยงการฟ้องผู้บริหารระดับสูง

การทำงานในยุคปัจจุบันนอกจากครูและบุคลากรทางการศึกษาจะนำหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ดังที่กล่าวมาข้างต้น มาใช้เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความช่วยเหลือ ประองคอง รักใคร่ในหมู่ผู้ทำงานด้วยกันแล้ว ยังมีจุดเน้นในเรื่องของธรรมาภิบาล หรือ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่ง ภาครัฐ องค์กรเอกชน และประชาชนต้องร่วมมือกัน โดยเริ่มจากการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และการสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับหน่วยงาน และในระดับบุคคล วิธีการสร้างสัมพันธ์ทำได้ใน 2 ระดับ คือ ระดับที่เป็นทางการและระดับที่ไม่เป็นทางการ

ระดับที่เป็นทางการ/ระดับหน่วยงาน

1. ทำงานโดยยึดและมุ่งสนองตอบต่อนโยบายขององค์กรเป็นหลัก เป็นการทำงานตามนโยบายและแผนงานที่หน่วยงานกำหนดไว้ ปัจจุบันการทำงานจะมีลักษณะที่ซับซ้อนมากขึ้น รัฐมักจะกำหนดให้ หน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่จัดทำนโยบายในลักษณะบูรณาการและจัดทำแผนแม่บทในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องก็ย่อมต้องให้ความร่วมมือในการจัดทำแผนงานร่วมกัน และทำงานโดยยึดนโยบายเป็นหลัก การประสานสัมพันธ์ก็จะราบรื่น

2. ยึดถือกฎระเบียบข้อบังคับทางกฎหมายในการดำเนินการ ซึ่งในส่วนหน้าที่ความรับผิดชอบ นั้น กฎหมายจะกำหนดไว้ชัดเจนว่าให้หน่วยงานใดรับผิดชอบในเรื่องใด ดังนั้นในฐานะผู้ที่เกี่ยวข้อง การจะทำงานใดก็ต้องพิจารณาว่ากฎหมายให้อำนาจไว้กับหน่วยใด ขณะเดียวกันในการประสานงานกับหน่วยงานใดก็ต้องคำนึงถึงกฎระเบียบในการปฏิบัติของหน่วยงานนั้น ๆ และยึดเป็นแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน

3. ปฏิบัติงานให้รวดเร็ว ถูกต้องเพื่อสร้างความเชื่อถือศรัทธาให้แก่หน่วยงานที่ต้องประสานสัมพันธ์ หากมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติก็ต้องดูแลให้เป็นไปตามนั้น

4. ให้ความร่วมมือในการทำงานและการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันโดยแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสม ซึ่งเป็นผู้รู้จริง สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของหน่วยงานเป็นหนึ่งในคณะบุคคลร่วมกับหน่วยอื่น ๆ ในการทำงาน หรือเข้าร่วมในการประชุม และกรณีได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทนของหน่วยงานก็จะทำโดยยึดหลักการประสานสัมพันธ์ ความร่วมมือเพื่อให้เกิดผลงานที่ต้องการ

ระดับที่ไม่เป็นทางการ/ระดับบุคคล

1. ให้ความช่วยเหลือตามสมควร รวมถึงการ ให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์โดยไม่ปิดบัง หากเห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่องานของผู้อื่น

2. ให้มีการยกย่อง ชมเชยเมื่อผู้ปฏิบัติงานทำดีหรือปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จ

3. เข้าสังคมและร่วมกิจกรรมกับสมาคม กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามโอกาสเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี อันจะเป็นพื้นฐานที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ในโอกาสที่จะมีข้างหน้าต่อไป
4. ควบคุมอารมณ์ตนเองเมื่อต้องทำงานภายใต้ความกดดัน และฝึกให้มีความอดทนอดกลั้นในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานในทุกระดับ เมื่อมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันโดยพยายามมองโอกาสที่จะwin-win ให้ได้
5. ไม่พุดถึงเพื่อนร่วมงานลับหลังในทางที่อาจส่งผลกระทบต่อในทางลบ โดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม แต่ละหน่วยงานอาจมีปัญหาที่แตกต่างกัน และมีข้อจำกัดที่ต่างกัน การพุดโดยไม่ระมัดระวังอาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่ส่งผลร้ายต่อการทำงานร่วมกัน
6. สร้างวัฒนธรรมของการยอมรับผิดได้เมื่อทำผิด แทนที่จะทำเป็นไม่สนใจหรือไม่เอ่ยถึงหรือหาข้อแก้ตัวและรู้จักให้อภัย และมองข้ามข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจของผู้อื่นบ้าง
7. วางตัวเสมอต้นเสมอปลาย ทั้งในและนอกเวลางาน
8. ระมัดระวังการตกปากรับคำกับผู้อื่น เพราะจะต้องรักษาคำมั่นสัญญาและต้องทำตามทำให้คำมั่น ไว้ให้ได้

ความร่วมมือเป็นอันใดใครจะรู้
เหตุไฉนจึงติดปากแทบทุกคน
ใครได้รับ “ความร่วมมือ ก็ชอบจิต”
ทุกคนหวังต่างจะได้ “ความร่วมมือ”
หากคิดอยากจะได้ “ได้จากใครเขา”
อันน้ำใจไมตรีที่แสดง

มันแฝงอยู่แห่งไหนให้จง
บ้างก็บ่น “เขาไม่ให้ความร่วมมือ”
งานสัมฤทธิ์สมหวังคงยึดถือ
ใครบ้างหรือคิดจะให้โดยไม่แคลง
ก็ตัวเรา “ให้” หรือยังดังแกลง
ยอมเป็นแหล่งเสริมสร้างมิตรสนิทนาน

*

จากเอกสาร “หลักการการทำงานร่วมกัน” โดย ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน

4.4 บทบาทครู และบุคลากรทางการศึกษาในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม

สภาพการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบัน การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ส่งผลให้การทำงาน ในภาครัฐมีลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิม แต่เดิมนั้นทีมงานมักจะรวมตัวจากคนในแผนก ฝ่าย กอง หรือสำนักเดียวกัน แต่สมัยนี้องค์การจะจัดรูปสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงเป็นการภายใน โดยมีการทำงานแบบ matrix มากขึ้น เจ้าหน้าที่คนเดียวจึงอาจมีสถานะเป็นสมาชิกของ

หลาย ๆ ทีมงาน นอกจากนี้ การจัดโครงสร้างของส่วนราชการใหม่ ยังทำให้เห็นชัดว่าต่อไปในกระทรวง และกรมที่มีการจัดตั้งขึ้นใหม่จะต้องมีคนจากหลาย ๆ ที่มารวมตัวเพื่อเริ่มงานใหม่ การถ่ายโอนงานไปท้องถิ่นก็จะมีข้าราชการหลายคนที่มีศรัทธาใจจะโอนไปต้องพบกับสภาพแวดล้อมในการทำงานใหม่ พบกับเพื่อนร่วมงานใหม่ ขณะที่หลาย ๆ คนคงมีความรู้สึกถึงเล อึดอัด กังวลกับการปรับตัว มีความไม่มั่นใจในสถานภาพของตนเองและลูก ๆ อาจมีความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือช็อกกับสภาพแวดล้อมในการทำงานใหม่ สภาพการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลให้นักบริหารต้องหันมาตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างและส่งเสริม ให้ทีมงานในความดูแลรับผิดชอบที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย สามารถรวมพลังร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ได้อย่างแท้จริง

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

เดิมเวลากล่าวถึงความหมายของทีม เราจะนึกถึงภาพของการที่คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในปัจจุบันความหมายมีที่เพิ่มมาอีกส่วนหนึ่ง คือ “ทีมคือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว”

4.4.1 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานใดใดก็ตาม สภาพการทำงานโดยทั่วไปมักจะประกอบด้วยคนหลาย ๆ คนมาทำงาน ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การทำงานของกลุ่มคนเหล่านี้จะมีประสิทธิภาพมากเพียงใดหรือไม่ขึ้น ย่อมขึ้นกับพลังกลุ่มที่จะต้องเคลื่อนไหวไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ พลังกลุ่มจะเกิดขึ้นได้สมาชิกของกลุ่มจำเป็นต้องมีการทำงานที่ประสานกันอย่างราบรื่นและดำเนินไปในจังหวะเวลา ยิ่งหน่วยงานมีขนาดเล็กถึงกำลังคนลดลง รูปแบบของการทำงานเปลี่ยนไป หน่วยงานล้วนมีงานเร่งด่วนที่ต้องระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด งานบางอย่างก็เป็นการที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการทำงานแบบพหุภาคี มี Partner มีการเน้นความต้องการของลูกค้าหรือประชาชนผู้รับบริการ ยิ่งทำให้แต่ละหน่วยงานต้องพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและร่วมมือกันสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง สร้างพลังร่วม (synergy) ทั้งนี้ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือผู้บริหารซึ่งจะต้องแสดงออกถึงบทบาทในการเป็นผู้นำทีมที่ดีที่จะดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมงานมาใช้รู้จักจุดอ่อน จุดแข็งของทีมและแก้ไข พร้อมทั้งนำจุดแข็งมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- บทบาทของผู้นำและสมาชิกในทีมงาน

บทบาทของผู้นำทีม

ผู้นำทีมที่ดีจะต้องเข้าใจลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ว่าจะต้องเป็นทีมที่มีการจัดระบบภายในทีมงาน 4 ด้าน คือ เป้าหมาย บทบาท กระบวนการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างกัน และจะต้องบริหารจัดการให้ระบบภายในทั้ง 4 ด้านดังกล่าวดำเนินไปได้ด้วยดี กล่าวคือ

1) ด้านเป้าหมาย ผู้นำทีมจะต้องกำกับดูแลให้

1.1) สมาชิกในทีมมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย โดยสมาชิกแต่ละคนจะมีประสบการณ์ ในงานที่แตกต่างกัน มีมุมมองที่แตกต่างกัน การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและอยากที่จะให้ความร่วมมือในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

1.2) สมาชิกในทีมทุกคนเข้าใจเป้าหมายตรงกัน บทบาทผู้นำทีมต้องใช้ทักษะในการสื่อความหมายทั้งการพูด การฟัง และการสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกในทีมที่มีต่อเป้าหมายที่กำหนด และต้องมั่นใจว่าทุกคนในทีมมีความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด

1.3) สมาชิกทุกคนมีความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายที่ตั้ง นอกจากจะดูแลให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและมีความเข้าใจที่ตรงกันแล้ว ผู้นำทีมยังต้องมั่นใจด้วยว่าในกระบวนการกำหนดเป้าหมายนั้นสมาชิกทุกคนมีความเห็นพ้องต้องกัน มิเช่นนั้นสมาชิกอาจเกิดความขัดแย้งภายในใจในขณะที่ทำงาน และไม่อุทิศทุ่มเทให้อย่างเต็มที่

1.4) เป้าหมายต้องเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ มิใช่ร่วมกันคิดฝัน ตั้งเป้าหมายที่เลื่อนลอยหรือสูงเกินกว่าที่จะปฏิบัติให้บังเกิดผลได้จริง ซึ่งเมื่อสิ้นสุดโครงการหรือเมื่อถึงเวลาประเมินผลความก้าวหน้าว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่นั้น เมื่อทำไม่ได้ ลูกทีมก็จะเกิดความท้อแท้ใจหรือคิดว่าทีมขาดความสามารถ

2) ด้านบทบาท ผู้นำทีมจะต้องกำกับดูแลให้

2.1) บทบาทชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกัน สมาชิกทีมแต่ละคนจะได้รับมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจน ซึ่งหากกรณีจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนตัวสมาชิกคนใดคนหนึ่งกะทันหันก็สามารถหาคนมาทดแทนและสานต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ขาดได้อย่างรวดเร็ว เพราะความชัดเจนในบทบาทหน้าที่นั่นเอง ขณะเดียวกันยังเป็นการป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นจากการเกี่ยวกันทำงานหรือการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน

2.2) ทุกคนรู้ว่าตนต้องทำหน้าที่อะไร ผู้นำทีมต้องสามารถสื่อความหมายและจงใจให้สมาชิกทุกคนเห็นความสำคัญและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเพื่อสมาชิกทีมจะสามารถทำงานด้วยตนเอง โดยผู้นำทีมไม่จำเป็นต้องคอยกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เพราะแต่ละคนรู้ว่าตนต้องทำหน้าที่อะไร

2.3) ทุกคนเข้าใจบทบาทของตนเองและของผู้อื่น การรู้และเข้าใจ เฉพาะบทบาท หน้าที่ของตนเองในทีมแต่ฝ่ายเดียวยังไม่เป็นที่เพียงพอ เพราะการร่วมมือประสานกัน ภายในทีมจะเกิดขึ้น ได้ดี ผู้นำทีมต้องดูแลให้สมาชิกแต่ละคนเข้าใจว่าสมาชิกคนอื่นในทีมคาดหวัง อะไรจากตนเองบ้าง จะได้ แสดงบทบาทได้เหมาะสม ขณะเดียวกันแต่ละคน ก็ต้องเข้าใจบทบาท ของผู้อื่นด้วยจะได้รู้และอธิบายถึงเหตุผลของการปฏิบัติและการแสดงออกของสมาชิกคนอื่นในทีม และพร้อมจะให้การช่วยเหลือสนับสนุน ผู้อื่น

2.4) ทุกคนมีความสามารถและมีความเต็มใจทำงานร่วมกัน ผู้นำทีม ต้องพัฒนาความสามารถของสมาชิกในทีมงาน ให้ทุกคนมีความสามารถที่เท่าเทียมกัน ขณะเดียวกันก็ต้องสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมมีความเต็มใจและผลิตผลิตินที่ ได้ ทำงานร่วมกัน

3) ด้านวิธีการทำงานของทีม ผู้นำทีมต้องกำกับดูแลวิธีการทำงานของ ทีม ทั้งในการประชุม และการสื่อความหมายภายในทีม ดังนี้คือ

3.1) การตัดสินใจกระทำโดยเสียงส่วนใหญ่โดยเห็นพ้องต้องกัน ผู้นำทีมต้องดูแลกระบวนการตัดสินใจให้สมาชิกที่มีความเห็นที่แตกต่างกันได้มีโอกาสเสนอ ความเห็น และเหตุผล ของตนเองจนเป็นที่พอใจ หากไม่สามารถหาการตัดสินใจที่เป็นเอกฉันท์ได้ ทั้งนี้ให้พยายามหลีกเลี่ยงการใช้การโหวตหรือการใช้เสียงส่วนมาก และพยายามให้การตัดสินใจเป็น แบบเห็นพ้องต้องกัน (consensus) ขอมโอนอ่อนตามเหตุผลของกันและกันที่เห็นว่าดีกว่าหรือพอ ขอมรับได้

3.2) การประชุมมีประสิทธิภาพและได้งาน ผู้นำทีมต้องดูแล การประชุมของทีมให้มีประสิทธิภาพ คือ ในการประชุมแต่ละครั้งจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์คือ ประชุมแล้วได้งาน ใช้เวลาเหมาะสม สมาชิกส่วนใหญ่พอใจกับผลของการประชุมและทุกคนต้อง มีความผูกพันกับผลของการประชมนั้น

3.3) เน้นการแก้ปัญหา ในการปฏิบัติงานเมื่อสมาชิกประสบปัญหา ทุกคนต่างคาดหวังให้ผู้นำทีมเป็นผู้คอยช่วยแก้ปัญหาให้ อย่าปล่อยให้ปัญหาค้างคาอยู่โดยคาคว่า นานเข้าเหตุการณ์ต่าง ๆ ก็จะคลี่คลายดีไปเอง การประชุมของทีมงานก็ดี การกำกับดูแลทีมงาน ของผู้นำก็ดี ต้องเน้นการแก้ปัญหาเพื่อมิให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อไปอีก

3.4) ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ผู้นำทีมต้องใช้ ทักษะในการประชุมดูแลให้โอกาสสมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นโดยให้มี ส่วนแบ่งเวลาในการพูดที่ทัดเทียมกัน ทั้งนี้โดยกระตุ้นและเสริมแรงผู้ที่ขี้อาย ไม่ค่อยกล้าแสดง ความคิดเห็น การใช้คำถามเปิดและสร้างบรรยากาศของการพูดคุยที่เปิดเผย การใช้อารมณ์ขันเพื่อ

คลี่คลายบรรยากาศที่ตึงเครียด การสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกขณะกำลังประชุมหาทางแก้ไข พฤติกรรมที่เป็นปัญหาอุปสรรค

3.5) ทุกคนฟังอย่างดี ผู้นำต้องสร้างกติกาและทำให้เกิดเป็น วัฒนธรรมของทีมในการที่ต้องฟังขณะที่ผู้อื่นกำลังพูด การฝึกให้ทุกคนฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Active Listening) คือสามารถมองโลกหรือเข้าใจเหตุการณ์ต่าง ๆ ตามที่ผู้พูดมองและคิดเหมือนที่ ผู้พูดคิด โดยไม่กังวลที่จะคิดตอบโต้ จนกว่าจะแน่ใจว่าเข้าใจสิ่งที่ผู้พูดพูดอย่างแท้จริง รวมทั้งต้อง แสดงออกทางอากัปกิริยาให้ผู้พูดเห็นว่ากำลังสนใจ ตั้งใจฟังอยู่

3.6) มีข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) นี้ จะต้องเป็นข้อมูลป้อนกลับแบบสองทาง คือ ป้อนกลับโดยสมาชิกทีม และโดยผู้นำทีมป้อนกลับ ให้แก่สมาชิก

3.7) สมาชิกทุกคนได้รับทราบความเคลื่อนไหวของสมาชิกในทีม ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ แม้อุบัติการณ์อาจไม่สำคัญ หากแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ ชัดเจน แต่จะสำคัญหากมองในแง่ของการประสานงาน เพราะอาจเป็นตัวสกัดกั้นหรือมีผลกระทบให้ งานของสมาชิกคนใดคนหนึ่ง ต้องหยุดชะงัก มีปรากฏหลายครั้งที่มีความไม่ไว้วางใจเกิดขึ้น เพราะ สมาชิกในทีมคนใดคนหนึ่งได้รับคัดเลือกให้ไปปฏิบัติงานต่างประเทศโดยสมาชิกคนอื่น ๆ ไม่ทราบมา ก่อน ทำให้รู้สึกว่าการเลือกปฏิบัติ หรือ หงุดหงิดหากมีผลกระทบต่องานของตนเอง บางคนรู้สึกเสียหน้า หากทราบความเคลื่อนไหวของสมาชิกในทีมจากบุคคลภายนอก

3.8) กำหนดการต่าง ๆ เป็นที่ทราบกันดีและเป็นที่ยอมรับ หากมี การกำหนดนัดหมายอะไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นการประชุม การจะจัดสัมมนาหรือนัดหมายเข้ารับ นโยบายจากผู้บริหาร กำหนดเหล่านี้ต้องเป็นที่ตกลงร่วมกันของสมาชิกในทีม และเป็นที่ยอมรับ กันดี อย่าคิดว่า “เขาน่าจะรู้” หรือ “เขาคงรู้กันแล้วนะ” เพราะจะนำมาซึ่งความน้อยใจและ ความขุ่นข้องหมองใจระหว่างกันได้

4) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม นอกจากจะดูแลสมาชิกทีม ด้านหน้าที่การงานแล้ว ผู้นำทีมต้องดูแลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมด้วย โดย

4.1) สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เน้นความสำเร็จในการทำงานว่า เป็นเพราะ ความร่วมแรงร่วมใจและเป็นผลงานของทุกคนในทีมมิใช่เพราะผู้หนึ่งผู้ใด จัดกิจกรรม สักสรรค์ให้สมาชิก ได้เรียนรู้จักกัน พุดคุยกันในบรรยากาศที่เป็นกันเอง และทำกิจกรรมที่ส่งเสริม การทำงานเป็นทีม เช่น กิจกรรม walk rally เป็นต้น

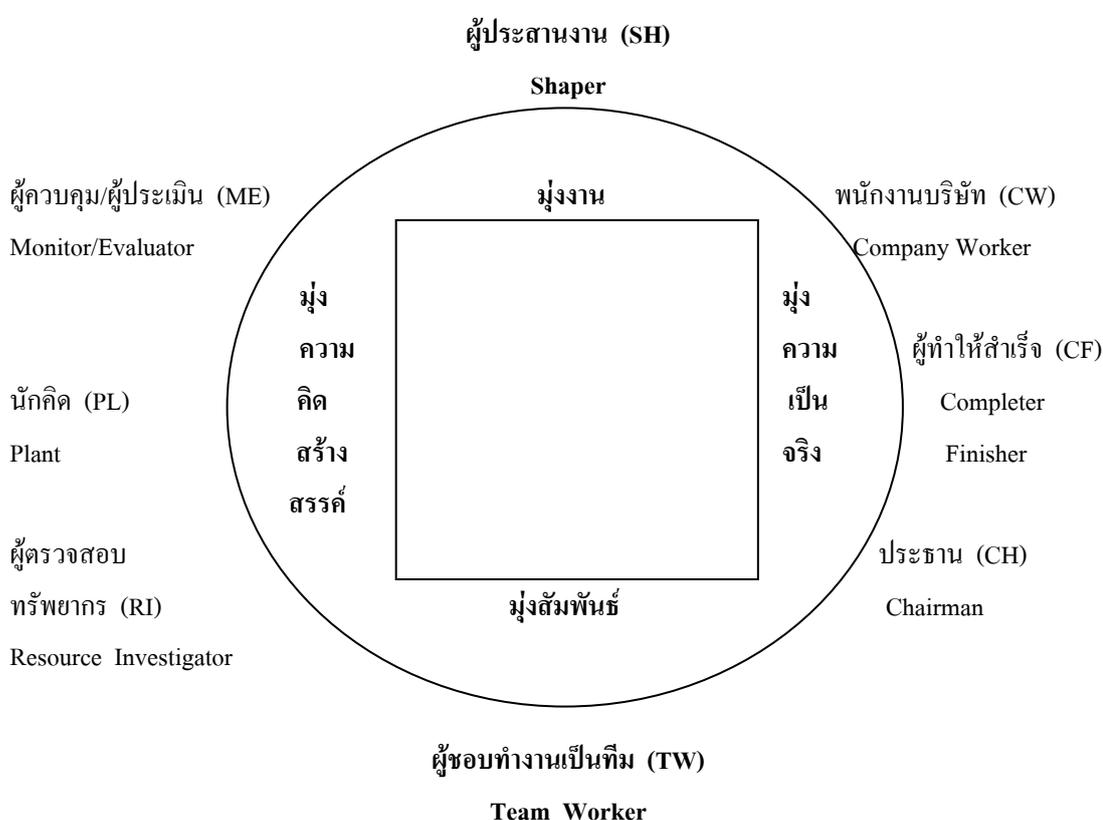
4.2) ให้มีความอดทนต่อการขัดแย้ง ให้สมาชิกในทีมมองข้าม

ความขัดแย้งว่าเป็นความคิดที่หลากหลาย ที่สำคัญคือการทำงานร่วมกันแสวงหาสิ่งที่ดีที่สุดจากความแตกต่างกัน และ รู้จักระงับอารมณ์เมื่อเกิดข้อขัดแย้ง

4.3) ให้ผู้ที่มีความขัดแย้งกันสามารถพูดคุยกันอย่างเปิดเผย ผู้นำทีมต้องแสดง ให้เห็นเป็นตัวอย่าง และสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่เป็นวัฒนธรรมของการถกเถียงการใช้เหตุผล การยินยรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและพูดคุยกันอย่างเปิดเผย

4.4) ให้สมาชิกทุกคนรู้จักให้การสนับสนุนกันและกัน แสดงความชื่นชมและให้การเสริมแรงแก่สมาชิกทีมที่สนับสนุนสมาชิกทีมคนอื่น ๆ รวมทั้งจัดระบบให้มีการให้รางวัลเป็นทีม อันจะช่วยให้สมาชิกเห็นถึงคุณค่าของการให้การสนับสนุนกันและกันมากยิ่งขึ้น

บทบาทของสมาชิกในทีม



แผนภาพข้างต้นแสดงให้เห็นถึงบทบาทของสมาชิกผู้ที่จะเป็นประโยชน์กับทีม ซึ่งสมาชิกแต่ละคนนั้น โดยธรรมชาติแล้วจะแสดงบทบาทต่าง ๆ มากกว่า 1 บทบาท แต่อาจจะมีหนึ่งหรือสองบทบาทที่เด่นบ่งกว่าบทบาทอื่นจนทำให้ดูเป็นบุคลิกภาพในการทำงานของบุคคลคนนั้น

ในฐานะที่เป็นสมาชิกของทีมงาน ทีมที่มีประสิทธิภาพมิใช่ทีมที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มุ่งงาน หรือมุ่งสัมพันธ์แต่เพียงอย่างเดียว และมีใช้ทีมที่สมาชิกจะอยู่กับการมุ่งความคิดสร้างสรรค์ หรือมุ่งความเป็นจริงแต่เพียงอย่างเดียวเช่นกัน แต่จะต้องประกอบไปด้วยสมาชิกทีมที่เล่นบทบาทต่าง ๆ กันซึ่งรวมแล้วจะต้องมีสมาชิกที่มีบทบาทหลักและบทบาทรองครบทั้ง 8 บทบาท จึงจะ

เป็นสัดส่วนที่เหมาะสมเจาะลงตัวและให้ทีมพัฒนาไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยแต่ละบทบาทมีคุณลักษณะเฉพาะ คุณสมบัติที่มีมีจุดอ่อนดังต่อไปนี้คือ

บทบาท	คุณลักษณะเฉพาะ	คุณสมบัติที่ดี	จุดอ่อนที่มีอยู่บ้าง
1. พนักงานบริษัท (Company Worker)	เป็นพวกอนุรักษ์นิยม เคารพเชื่อฟังและถือ คติ “การปฏิบัติได้จริง มีค่ากว่าทฤษฎี”	มีความสามารถด้าน การ จัดการ มีสามัญ สำนึก ขยัน มีวินัย ทำงานหนัก	ขาดความยืดหยุ่น ไม่ค่อยยอมรับแนวคิด ใหม่
2. ผู้ทำให้สำเร็จ (Completer Finisher)	รอบคอบ เป็นระเบียบ ระมัดระวัง วิตกกังวล ยึดถือคติที่ว่า “ทำ อะไรก็ตามต้องทำให้ สำเร็จ”	ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีที่สุด สมบูรณ์แบบที่สุด เสมอ	มักกังวลในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่ค่อยปล่อย อะไรให้ผ่านไปง่าย ๆ
3. ประธาน (Chairman)	สุขุม เชื้อมั่นในตนเอง ควบคุมตนเองได้ดี โดยไม่มีอคติ	รับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น และคิด พิจารณาและความคิด สร้างสรรค์	มิได้เห็นอกว่าผู้อื่นใน ด้านความเฉลียวฉลาด
4. ผู้ชอบทำงานเป็น ทีม (Team Worker)	ชอบสังคม สนใจ บุคคลและเหตุการณ์ ต่าง ๆ นุ่มนวล อ่อนไหว	สนใจ ตอบสนองต่อ บุคคลและสถานการณ์ สร้างเสริมการ รวมกลุ่ม	ไม่สามารถตัดสินใจ ในสถานการณ์วิกฤต
5. ผู้ตรวจสอบ ทรัพยากร (Resource Investigator)	ชอบแสดงออก กระตือรือร้น อยากรู้ อยากเห็น ชอบสังคม	ติดต่อ ประสานสัมพันธ์ กับผู้อื่นได้ดี สนใจสิ่ง ใหม่ มีความสามารถในการ ตอบสนองต่อสิ่งที่ ท้าทาย	ความสนใจในเรื่องใด เรื่องหนึ่งจะหมดไป ทันที เมื่อความ ประทับใจตอนแรก สิ้นสุดลง
6. นักคิด (Plant)	เก็บตัวเคร่งเครียด แตกต่างจากคนอื่น	เฉลียวฉลาด มีจินตนาการ การ ทรงภูมิปัญญา และมี ความรอบรู้	วาดวิมานในอากาศ ไม่ ค่อยคำนึงหรือสนใจ ในพิธีการหรือ รายละเอียด ว่าสิ่งที่ตน

			คิดจะปฏิบัติได้หรือไม่
7. ผู้ควบคุม/ผู้ประเมิน (Monitor Evaluator)	ไม่แสดงอารมณ์ เกรงขريم โคร่ครวญ ไตร่ตรอง	มีวิจรรย์ญาณ ติดสินใจได้ ตรงไปตรงมา	ขาดแรงบันดาลใจหรือความสามารถสูงในผู้อื่น
8. ผู้ประสานงาน (Shaper)	มีความสามารถสูงในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ มีมนุษยสัมพันธ์ กระตือรือร้น คล่องแคล่ว		

แบบสำรวจของ Belbin จะทำให้ผู้ตอบทราบว่าจะโดยปกติแล้วการแสดงออกของตนเองในทีมจะให้น้ำหนัก กับบทบาทมากที่สุด และบทบาทใดที่มีน้ำหนักรองลงมาตามลำดับ ท่านสามารถศึกษาคุณสมบัติเฉพาะ คุณลักษณะที่ดีสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับทีม และจุดอ่อนที่ต้องหาทางลดลงหรือหาสิ่งอื่นมาทดแทน เพื่อช่วยให้ทีมมีความสมบูรณ์และแข็งแกร่งมากขึ้น

4.4.2 การส่งเสริมความร่วมมือ ความสามัคคี และขวัญกำลังใจในการทำงาน

ครู และบุคลากรทางการศึกษาสามารถส่งเสริมความร่วมมือ ความสามัคคี และขวัญกำลังใจในการทำงานได้โดยนำหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมาใช้ ซึ่งในภาพรวมจากที่กล่าวมา สรุปได้ว่าควรปฏิบัติดังนี้ คือ

1. วางตัวเหมาะสม ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะนุ่มนวลน่าฟัง ไม่ถือตัว ไม่แสดงอำนาจหรือมีพิธีรีตองที่ยุ่งยาก ควรมีจุดยืนในการดำเนินงานแบบเรียบง่าย ครูและบุคลากรทางการศึกษายุคใหม่ควรเป็นคนทันสมัย คล่องแคล่ว ตรงเวลา มีความคิดความอ่านดี มีจิตวิทยา เป็นบุคคลที่มุ่งสำเร็จและมุ่งสัมพันธ์แทนที่จะมุ่งอำนาจ ดังนั้น ควรลองสำรวจตนเองว่าเป็นเช่นนี้หรือไม่

- * ชอบแสดงออกถึงการมีอำนาจเหนือผู้อื่น
- * ชอบบงการหรือบังคับควบคุมไม่ว่าเป็นทางตรงหรือทางอ้อมให้ผู้อื่น

คิดหรือกระทำตาม

* ชอบพูดถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่น แต่จะพูดแฝงไว้ด้วยความหมายว่าตนเองมีความเหนือกว่า ฉลาดกว่า ดีกว่า

* ชอบสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ที่ชอบเยินยอ ประจบประแจง สอพลอ หรือชอบนำเรื่องที่ไม่ดีของผู้อื่นมาเล่าให้ฟัง

* หลีกเลี่ยงการแสดงความอ่อนแอให้ปรากฏ

* ทนไม่ได้หากมีใครโจมตีความคิดของตนเอง แม้จะสามารถชี้ให้เห็นจุดอ่อนของความคิดนั้นก็ตาม

หากพบว่าตนเองมีแนวโน้มที่จะเป็นเช่นนี้ต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เปลี่ยนท่าที เปลี่ยน พฤติกรรม เปิดใจรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากบุคคลรอบข้าง และปรับปรุงท่าทีการแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2. สามารถวิเคราะห์สมาชิกทีมและบอกความต้องการของสมาชิกทีมแต่ละคนได้เพื่อใช้ความสามารถของคนได้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้โดยการศึกษาธรรมชาติของคน ความแตกต่างของคน โดยเฉพาะความรู้สึนึกคิดที่แตกต่างกัน ความต้องการของคนที่แตกต่างกัน อันจะเป็นตัวกำหนดสิ่งจูงใจ ครู และบุคลากรทางการศึกษาควรศึกษาลักษณะนิสัยใจคอของผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมทีมให้ทราบว่าแต่ละคนมีบทบาทอย่างไรที่จะเสริมสร้างทีมและส่งเสริมให้ได้แสดงออกซึ่งความสามารถที่โดดเด่นของแต่ละคนอย่างเต็มที่

3. สร้างแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชายกมาร่วมมือทำงาน แสดงออกถึงความมีน้ำใจ เน้น การแสดงออกถึงความจริงใจและการสร้างความไว้วางใจเป็นสำคัญ เราคงเคยได้ยินคำว่า “หลอกใช้” หรือ “เคาะกะลาให้หมาดีใจ” เมื่อใดก็ตามที่แสดงออกให้เห็นถึงการขาดความจริงใจในลักษณะ เช่นนี้ ไม่มีวันได้ใจจากผู้บังคับบัญชาในโอกาสต่อ ๆ ไปอีกอย่างแน่นอน นอกจากนี้ ในภาวะที่การจะตอบแทนความดีความชอบยังมีข้อจำกัด ครู และบุคลากรทางการศึกษาควรใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่จะแสวงหาสิ่งจูงใจในรูปแบบอื่น ๆ ที่จะตอบสนองความต้องการของคนได้อย่างดี หากเป็นไปได้ควรเน้นการให้รางวัลเป็นทีมเพื่อเสริมแรงต่อการดำรงอยู่ของทีมที่มีประสิทธิภาพต่อไป และสำหรับการสร้างขวัญกำลังใจอีกวิธีการหนึ่งคือการเข้าร่วมกิจกรรม ทำงานด้วยกัน การแวะเยี่ยมเยียนถึงโต๊ะทำงาน การไต่ถามทุกข์สุข การจ่ารายละเอียดส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความชอบ ชื่อลูก งานอดิเรก ฯลฯ ซึ่งเป็นการสร้างเสน่ห์อย่างหนึ่งได้เช่นกัน

ปัจจัยสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข

ปัญหาอุปสรรค ในการทำงานเป็นทีมที่พบกันอยู่เสมอ ๆ มีดังนี้คือ

* การแข่งขันระหว่างบุคคลในทีมงานมีสูง ทำให้การทำงานมีลักษณะเป็นการชิงดีชิงเด่นกัน

* การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นรวดเร็วมากจนสมาชิกในทีมบางคนตามไม่ทัน

* การสื่อความหมายในทีมไม่ทั่วถึง

* สภาพความกดดันในการทำงานที่ต้องแข่งกับเวลา ความล่าช้าทำให้การควบคุมอารมณ์เมื่อมีเรื่องมากระทบเป็นไปได้ยากขึ้น

* การขาดแรงจูงใจหรือการเสริมแรงในทางบวก

* การเห็นแก่พรรคพวกทำให้เกิดทีมย่อยในทีมใหญ่

* การมุ่งความสำเร็จในงานที่ตนเองรับผิดชอบจนมองข้ามความสำคัญ

ของเพื่อนร่วมงาน

* ผู้บริหารไม่มีเวลาให้ทีมเนื่องจากมีการกิจล้นมือ ทำให้ขาดผู้ให้

คำปรึกษา

* ความสามารถของสมาชิกในทีมแตกต่างกันมาก

* สมาชิกบางคนมีกังวลกับครอบครัวทำให้หัวหน้าพะวงหลัง เมื่อต้องทำงานนอกเวลาหรือต้องทำงานในวันหยุด ผลงานที่ได้จึงได้ไม่เต็มที่

แนวทางแก้ไข

* ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การให้รางวัลเป็นทีมและการปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมแต่ละคนอย่างเสมอภาค โดยย้ำว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เรื่องความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำมาพิจารณา

* จัดระบบการสื่อความหมาย และสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้เกิดขึ้นเพื่อจะได้มีการแบ่งปันข้อมูล แบ่งปันความรู้กันอย่างทั่วถึง สร้างวัฒนธรรมของการใฝ่เรียนใฝ่รู้ให้เกิดแก่สมาชิกทีมทุกคน

* จัดเวลาให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสสังสรรค์กันเป็นการเบรคในบรรยากาศสบาย ๆ เป็นกันเองอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง อาจเป็นช่วงพักกลางวัน หรือช่วงเบรคตอนบ่าย ซึ่งต้องสร้างบรรยากาศให้ได้ตามนั้น มิใช่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องเครียดมากยิ่งขึ้น ทำให้ของผู้บริหารจึงเป็นเรื่องที่ต้องระมัดระวัง และคำนึงถึงวัตถุประสงค์เป็นหลักมากกว่าจะใช้เป็นเวทีในการติดตามงาน

* กำหนดเวลาที่แน่นอนในการพบปะสมาชิกทีม อาจเป็นช่วงเช้าก่อนเริ่มงาน หรือช่วงเย็นหลังเลิกงานแล้ว เพื่อซักซ้อมความเข้าใจ ติดตามความก้าวหน้าของงาน ให้คำปรึกษาหารือและร่วมกันแก้ปัญหา

* พัฒนาขีดความสามารถของครู และบุคลากรทางการศึกษาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น สอนงานการใช้ระบบพี่เลี้ยง การให้ผู้ได้บังคับบัญชาจัดเพิ่มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio) การส่งไปเข้ารับการอบรม สัมมนา เป็นต้น หากมีแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan) ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้วย

4.5 การประสานงานภายในองค์กร

การประสานงานกับมนุษย์สัมพันธ์นั้นเป็นเรื่องที่ใกล้ชิดที่แทบจะแยกกันไม่ออกผู้ที่มีมนุษย์สัมพันธ์ ดีมักจะได้รับความร่วมมือ ร่วมใจที่ดีในการปฏิบัติงานจากผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามหากจะมองในภาพกว้าง การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วัสดุและทรัพยากรอื่น ๆ เป็นการจัดระเบียบงานให้เรียบร้อย สอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ลักษณะการประสานงานเป็นได้ทั้งการประสานระหว่าง บุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานก็ได้

การประสานงานในองค์กรจะช่วยให้แต่ละฝ่ายทราบว่าขณะนี้ใครกำลังทำอะไรอยู่ ณ จุดใด มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่ จะช่วยกันจัดความซ้ำซ้อนได้อย่างไร มีปัญหา ความล่าช้าเกิดขึ้นที่ใดหรือไม่ และแต่ละฝ่ายจะช่วยเหลือสนับสนุนฝ่ายอื่นได้อย่างไร หรือด้วยวิธีใด ทั้งนี้เพื่อเร่งรัดการทำงานให้เป็นไปตามแผน โดยทั่วไปแล้วการประสานงานที่พบในองค์กรจะมีจุดมุ่งหมายและมีจุดเน้นในการประสานต่าง ๆ กันคือ

- 4.5.1 ประสานนโยบายและวัตถุประสงค์
- 4.5.2 ประสานกระบวนการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์
- 4.5.3 ประสานแผน
- 4.5.4 ประสานการใช้เงินและวัสดุ
- 4.5.5 ประสานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติขององค์กร
- 4.5.6 ประสานการติดต่อสื่อสาร
- 4.5.7 ประสานความคิดเห็น
- 4.5.8 ประสานสภาวะเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กร

4.6 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

การทำงานในปัจจุบันครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องมองเห็น โอกาสและเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายใน หน่วยงานราชการด้วยกันเอง องค์กรอิสระต่าง ๆ รวมถึงหน่วยงานในภาคเอกชน) และภายนอกประเทศ และเห็นถึงความร่วมมือที่จะยังประโยชน์ร่วมกันให้แก่ทั้ง 2 ฝ่าย การสร้างเครือข่ายความร่วมมือนี้ สามารถทำได้หลายวิธีคือ

4.6.1 โดยการนัดหมายขอเข้าพบผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อพูดคุยถึงความร่วมมือ กันที่น่าจะเกิดขึ้น ซึ่งให้เห็นประโยชน์ที่ทั้ง 2 ฝ่าย จะได้รับซึ่งเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งเห็นชอบแล้วจึงมาร่วมกันจัดทำแผนเน้นความต่อเนื่องในความร่วมมือนั้น ๆ

4.6.2 โดยการใช้เวทีที่ประชุมที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการประชุมภายในหน่วยงาน การประชุมระหว่างหน่วยงานหรือการประชุมในเวทีนานาชาติ เป็นเวทีที่จะเสนอการทำงานร่วมกันแบบเครือข่ายซึ่งจะต้องทำให้เป็นที่มั่นใจว่าทุกฝ่ายต่างจะได้รับประโยชน์ร่วมกัน

4.6.3 โดยการเสนอตัวให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ ไม่ว่าจะเป็นความช่วยเหลือด้านวิชาการ ด้านการให้ความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี เป็นมิตร นำมาซึ่งความร่วมมือที่ดีในอนาคต

4.6.4 โดยการใช้สื่อบุคคลเป็นตัวแทนหาไปพบ พาไปแนะนำกับหน่วยงานที่เราต้องการสร้างเครือข่ายด้วย วิธีการนี้ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องหุดากว่างขวาง ต้องรู้จักว่าใครรู้จักกับใครและควรจะพบและติดต่อกับใครจึงจะมีน้ำหนักและส่งผลต่อการทำงานร่วมกันด้วยดีได้มากที่สุด

4.6.5 กรณีที่ไม่รู้จักบุคคลในหน่วยงานนั้น สามารถใช้การติดต่อสัมพันธ์แบบเป็นทางการ โดยต้องศึกษาภารกิจนโยบายของหน่วยงานที่ต้องการติดต่อสัมพันธ์ด้วย ว่ามีประเด็นใดที่ความต้องการของทั้งสองฝ่ายสอดคล้องกัน และใช้จุดร่วมนั้น ในการเปิดประเด็นการเสนอโครงการโดยเน้นความร่วมมือเพื่อประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

4.6.6 โดยการใช้การฝึกอบรม สัมมนาเป็นเครื่องมือในการเปิดตัวเองให้เป็นที่รู้จักและทำความ รู้จักกับบุคลากรต่างหน่วยงาน การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการจะช่วยให้การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นและสร้าง ความสัมพันธ์ที่จะสานต่อให้แนบแน่นยิ่งขึ้นในอนาคต

4.6.7 โดยการเข้าร่วมสมาคม องค์กรวิชาชีพพร้อมทั้งการเปิดตนเองในงานสังคมต่าง ๆ เพราะจะทำให้ได้พบปะกับผู้คนมากขึ้น นักบริหารที่เก็บตัวจะเสียเปรียบในการประสานสัมพันธ์

4.6.8 โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาสามารถค้นคว้าหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเพื่อสำรวจหารายชื่อของหน่วยงานที่มีงานเกี่ยวข้อง หรือมีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกันเพื่อแสวงหาแนวทาง ที่จะเรียนรู้ Best Practice ของหน่วยงานต่าง ๆ กรณีหน่วยงานในประเทศระยะแรกอาจติดต่อโดย E-mail จากนั้นหากเห็นว่าจะเกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน ก็อาจจะส่งผู้แทนเดินทางไปพบปะพูดคุย และร่วมกันกำหนดแนวทางการให้ความร่วมมือกันต่อไป

4.6.9 โดยการใช้หลาย ๆ วิธีผสมผสานกัน

ไม่ว่าจะใช้วิธีใดใดในการสร้างเครือข่าย ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องไม่ลืมว่าการสร้างความสัมพันธ์เพื่อการทำงานในลักษณะเครือข่ายนั้นต้องเป็นความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน ดังนั้น จึงควรใช้นุยสัมพันธ์เข้ามาเป็นหลักในการปฏิบัติต่อผู้ที่ติดต่อสัมพันธ์ด้วย ขณะเดียวกันไม่ควรจำกัดการติดต่อระหว่างกันให้อยู่ในวง จำกัดเพราะจะปรากฏอยู่เสมอว่าการติดต่อสัมพันธ์มักจะขาดหายไปเมื่อคนที่รู้จักลาออก ย้ายไป หรือไปรับตำแหน่งใหม่ การทำความรู้จักควรเป็นในรูปแบบบุคคลต่อบุคคลจะช่วยสานต่อความร่วมมือได้

5. สรุป

การที่ครู และบุคลากรทางการศึกษาจะสร้างเสริมสมรรถนะ “การประสานสัมพันธ์” การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะ ที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ได้นั้น จำเป็นต้องเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ในการที่สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นซึ่งจะเอื้อต่อการทำงานในองค์กร นอกจากนี้จะเรียนรู้วิธีการในการประสานสัมพันธ์ การสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และการสร้างสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานแล้ว เบื้องต้น ครู และบุคลากรทางการศึกษาควรสำรวจตรวจสอบตนเองว่า ตนเองเป็นคนมีบุคลิกภาพเช่นไร ควรต้องพัฒนาส่วนที่เป็นจุดอ่อนในด้านใด ขณะเดียวกัน ก็ต้องแสดงบทบาทที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมของเพื่อนร่วมงาน ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจสมาชิกทีมงานแต่ละคนว่ามีความสามารถเด่น ๆ ในด้านใด อะไรคือแรงจูงใจที่จะให้แต่ละคนมุ่งมั่นทำงานให้สัมฤทธิ์ผล ต้องดูแลทีมงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการกำหนดเป้าหมาย เรื่องบทบาทของสมาชิกในทีม เรื่องกระบวนการหรือวิธีการทำงาน และเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ในทีม เพื่อส่งเสริมความร่วมมือ ความสามัคคี และขวัญกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้การประสานสัมพันธ์ยังหมายถึงรวมถึง ความสามารถของการประสานงานภายในองค์กร

ตลอดจนการทำงานในลักษณะของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ นอกเหนือจากแนวคิดและวิธีการต่าง ๆ ที่มีในเอกสารประกอบนี้แล้ว ทุกท่านสามารถใช้ความสามารถในการคิด โดยเฉพาะการคิดเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นสมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งของครู และบุคลากรทางการศึกษามาใช้แสวงหาวิธีการสร้างเครือข่ายที่ดีเพิ่มเติมได้อีก และที่สำคัญคือต้องไม่ลืมการนำหลักจิตวิทยามาใช้ประกอบกันเพื่อให้เกิดประโยชน์และให้ผลสูงสุดอีกด้วย

6. ประเด็นการอภิปราย/คำถาม

- 6.1 กรณีตัวอย่างปัญหาอุปสรรคในการประสานสัมพันธ์ที่ครู และบุคลากรทางการศึกษาประสบในปัจจุบัน
- 6.2 ความสำเร็จของการทำงานในลักษณะของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
- 6.3 รูปแบบหรือแม่แบบของครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีสมรรถนะ “การประสานสัมพันธ์” ที่โดดเด่น ประกอบไปด้วยใครบ้าง บุคคลเหล่านี้มีบุคลิกภาพอย่างไรและใช้เทคนิควิธีการใด บ้างในการสร้างความเข้าใจและสร้างสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน
- 6.4 ประสบการณ์ความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

7. แบบวัดการมองเห็นตนเอง (TEAMROLES : A Self Perception Inventory)

คำแนะนำ : ในแต่ละข้อให้แบ่งคะแนนรวม 10 คะแนน ให้แก่ข้อย่อยซึ่งท่านคิดว่าอธิบายพฤติกรรมของท่านได้ดีที่สุด คะแนนเหล่านี้อาจแบ่งให้กับข้อย่อยได้หลาย ๆ ข้อ ซึ่งบางกรณีท่านอาจแบ่งคะแนนให้กับข้อย่อยทุกข้อ หรือบางกรณีท่านให้คะแนนทั้ง 10 คะแนน แก่ข้อย่อยข้อเดียวก็ได้ ให้ใส่คะแนนไว้ในตารางหน้าสุดท้าย

1. สิ่งที่ข้าพเจ้าคิดว่าสามารถจะอุทิศให้กับทีมได้

- (a) ข้าพเจ้าคิดว่าสามารถมองเห็นและใช้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ ๆ ได้
- (b) ข้าพเจ้าสามารถทำงานได้ดีกับคนทุกระดับชั้น
- (c) การผลิตความคิดเป็นคุณสมบัติประจำตัวของข้าพเจ้าประการหนึ่ง
- (d) ความสามารถของข้าพเจ้าอยู่ที่การทำให้บุคคลที่ข้าพเจ้าเห็นว่ามีความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มแสดงความสามารถนั้นออกมาให้ประจักษ์ได้
- (e) ความสามารถในการใคร่ครวญอย่างรอบคอบมีส่วนอย่างมากต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าพเจ้า

- (f) ข้าพเจ้าพร้อมที่จะเผชิญกับความไม่เป็นที่ชื่นชอบในบางขณะได้ถ้าหากคุ้มกับผลที่จะได้รับในบั้นปลาย
- (g) ข้าพเจ้ารู้สึกในทันทีว่างานนี้จะได้ผลในสถานการณ์ที่ข้าพเจ้าคุ้นเคย
- (h) ข้าพเจ้าสามารถเสนอทางเลือกที่สมเหตุสมผลในการปฏิบัติโดยไม่เกิดความลำเอียงหรืออคติ

2. ถ้าหากจะมีข้อบกพร่องเกิดขึ้นในการทำงานของทีม น่าจะได้แก่สิ่งเหล่านี้

- (a) ข้าพเจ้าจะรู้สึกไม่สบายใจ หากการประชุมมิได้จัดเตรียมอย่างมีระบบ ไม่มี การควบคุมและมิได้มีการดำเนินการที่ดี
- (b) ข้าพเจ้ามักใจอ่อนต่อผู้ที่มีทัศนคติที่มีเหตุมีผล แต่ไม่ได้รับการเผยแพร่ที่เหมาะสม
- (c) ข้าพเจ้ามีแนวโน้มที่จะพูดมากเมื่อกลุ่มจับความคิดใหม่ ๆ ได้ ทำทางเอากองเอาการ ของข้าพเจ้าทำให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ไม่สนิท
- (d) ทำทางเอากองเอาการของข้าพเจ้าทำให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ไม่สนิท
- (e) บางครั้งข้าพเจ้าเหมือนเป็นผู้ใช้อำนาจและบีบบังคับเมื่อจำเป็นต้องทำงานให้สำเร็จ
- (f) ข้าพเจ้ารู้สึกลำบากใจในการทำหน้าที่ผู้นำ เพราะข้าพเจ้ามีปฏิริยามากเกินควรต่อ บรรยากาศในกลุ่ม
- (g) ข้าพเจ้ามักพะวงกับความคิดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จนลืมว่ากำลังทำอะไรอยู่
- (h) เพื่อนร่วมงานมักคิดว่าข้าพเจ้าวิตกกังวลเกินความจำเป็นในเรื่องที่เป็นรายละเอียด และ กลัวว่างานจะเกิดความผิดพลาด

3. เมื่อได้เข้าร่วมโครงการกับผู้อื่น

- (a) ข้าพเจ้ามีทักษะในการชักจูงผู้อื่นได้โดยไม่ต้องบีบบังคับ
- (b) ความระมัดระวังของข้าพเจ้าช่วยป้องกันความผิดพลาดอันเนื่องมาจากความเลินเล่อหรือ หลงลืม
- (c) ข้าพเจ้าพร้อมที่จะผลักดันให้เกิดการกระทำเพื่อไม่ให้เกิดการประชุมเป็นการเสียเวลาเปล่า หรือผิดไปจากวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้
- (d) ข้าพเจ้าสามารถเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ ได้
- (e) ข้าพเจ้าพร้อมเสมอที่จะสนับสนุนข้อเสนอแนะที่ดีที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
- (f) ข้าพเจ้านัดในการแสวงหาความคิดและพัฒนาการใหม่ ๆ

(g) ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าความสามารถในการใช้วิจารณญาณที่สุขุมของข้าพเจ้าจะเป็นที่ชื่นชมของผู้อื่น

(h) กลุ่มสามารถไว้วางใจในข้าพเจ้าจัดการดำเนินงานที่จำเป็นได้

4. วิธีในการทำงานกับกลุ่มที่เป็นแบบเฉพาะตัวของข้าพเจ้าก็คือ

(a) ข้าพเจ้ามีความสนใจอย่างเจียว ๆ ที่จะศึกษาเพื่อนร่วมงานให้ดียิ่งขึ้น

(b) ข้าพเจ้าสังเกตที่จะทักท้วงความคิดเห็นของผู้อื่น หรือเสนอความคิดเห็นของตัวเองด้วยตัวของข้าพเจ้าเอง

(c) ข้าพเจ้ามักจะสามารถหาข้อโต้แย้งที่จะหักล้างข้อวินิจฉัยที่ไม่อยู่บนพื้นฐานของเหตุผล

(d) ข้าพเจ้าคิดว่าตนเองมีความสามารถทำงานให้สำเร็จได้ในทันทีที่แผนงานได้เริ่มลงมือปฏิบัติ

(e) ข้าพเจ้ามีแนวโน้มที่จะเลียงความชัดเจนและจะแสดงออกมาในสิ่งที่มีได้มีการคาดคิดมาก่อน

(f) ข้าพเจ้าจะใช้วิธีทำงานในลักษณะมุ่งความสมบูรณ์แบบไปใช้กับงานกลุ่มที่ข้าพเจ้ารับผิดชอบ

(g) ข้าพเจ้าพร้อมที่จะใช้การติดต่อภายในกลุ่มให้เป็นประโยชน์

(h) ในขณะที่ข้าพเจ้าให้ความสนใจกับความเห็นทั้งหลาย ข้าพเจ้าก็ไม่ริโรที่จะตัดสินใจได้ทันทีหากต้องมีการตัดสินใจ

5. ข้าพเจ้าจะมีความพึงพอใจในงานใดงานหนึ่งก็เพราะว่า

(a) ข้าพเจ้าชอบที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ และชี้แนะหนทางเลือกต่าง ๆ

(b) ข้าพเจ้าสนใจที่จะหาทางที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

(c) ข้าพเจ้าชอบที่จะรู้สึกว่าได้ส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในการทำงาน

(d) ข้าพเจ้าสามารถจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการตัดสินใจต่าง ๆ

(e) ข้าพเจ้าสามารถที่จะพบผู้อื่นที่อาจจะมิอะไรใหม่ ๆ มาเสมอ

(f) ข้าพเจ้าสามารถจะทำให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับการที่ต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งที่จำเป็น

(g) ข้าพเจ้ารู้สึกที่ข้าพเจ้าจะอยู่ในสถานะที่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่

(h) ข้าพเจ้าชอบหาสนามที่ส่งเสริมความคิดฝันของข้าพเจ้าให้ก้าวไกล

6. หากข้าพเจ้าได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยากในเวลาอันจำกัด และกับผู้อื่นที่ไม่คุ้นเคย

- (a) ข้าพเจ้าอยากหลบมุมไปค้นหาวิธีการก่อนที่จะเริ่มต้นทำงาน
- (b) ข้าพเจ้าพร้อมที่จะทำงานกับผู้ที่แสดงออกว่ามีทางที่จะทำได้ ไม่ว่าเขาจะเป็นคนที่ทำงานด้วยยากมากเท่าใดก็ตาม
- (c) ข้าพเจ้าจะหาทางลดขนาดของงานลง โดยแบ่งออกเป็นงานที่แต่ละคนอาจจะช่วยทำให้เป็นอย่างดีที่สุด
- (d) สัญชาตญาณแห่งการรับรู้ว่าเป็นงานเร่งด่วนช่วยเตือนไม่ให้กลุ่มทำงานล่าช้ากว่ากำหนด
- (e) ข้าพเจ้าเชื่อว่าข้าพเจ้าจะสงบและสามารถคิดอย่างไม่ไขว้เขวได้
- (f) ข้าพเจ้าจะยังคงความมั่นคงในวัตถุประสงค์ได้ ทั้ง ๆ ที่มีแรงกดดัน
- (g) ข้าพเจ้าจะเตรียมพร้อมที่จะนำกลุ่ม หากรู้สึกว่างานของกลุ่มไม่ก้าวหน้า
- (h) ข้าพเจ้าจะเริ่มนำการอภิปรายด้วยเจตนาที่จะเร่งเร้าความคิดใหม่ ๆ และทำให้งานดำเนินต่อไป

7. เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าจำเป็นต้องพบในการทำงานเป็นกลุ่ม

- (a) ข้าพเจ้ามักจะแสดงความรำคาญต่อผู้ที่ขัดขวางความก้าวหน้าของงาน
- (b) ผู้อื่นอาจจะวิจารณ์ข้าพเจ้าว่าชอบวิเคราะห์ห้ลึกมากเกินไป และไม่สู้จะมีวิจารณ์ญาณมากนัก
- (c) ความต้องการของข้าพเจ้าที่จะทำให้มั่นใจว่างานได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องจะทำให้การดำเนินงานล่าช้า
- (d) ข้าพเจ้าจะค่อนข้างเบื่อง่าย ๆ และจะขึ้นอยู่กับสมาชิกกลุ่มคนหรือสองคนที่จะมากระตุ้นให้ทำงานได้
- (e) ข้าพเจ้าจะรู้สึกลำบากที่จะเริ่มต้นทำงาน นอกเสียจากว่ามีจุดประสงค์ที่เห็นเด่นชัด
- (f) บางครั้งข้าพเจ้าลำบากที่จะอธิบายหรือชี้แจงประเด็นที่ซับซ้อน
- (g) ข้าพเจ้าเรียกร้องจากผู้อื่นในสิ่งที่ข้าพเจ้าไม่สามารถทำด้วยตนเองได้
- (h) ข้าพเจ้าลังเลใจที่จะชี้แจงความคิดของข้าพเจ้าเมื่อเผชิญกับความคิดที่ตรงกันข้ามอย่างสิ้นเชิง

